مجلة دفاتر اقتصادية
المجلد: 16 – العدد: 02 (2025)، ص: 741 - 760
P-ISSN: 2170-1040
E-ISSN: 2602-5426

# دور مراكز ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية
## -دراسة حالة: مركز ريادة الأعمال الرقمية CODE بالسعودية-

# The role of digital entrepreneurship centers in promoting digital entrepreneurship
## -Case Study: Center of Digital Entrepreneurship (CODE) in Saudi Arabia-

**عرقوب خديجة**
جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة (الجزائر)، k.arkoub@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2025/08/16 تاريخ القبول: 2025/11/19 تاريخ النشر: 2025/11/25

**ملخص:**
هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور مراكز ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية، من خلال توضيح مفهوم ريادة الأعمال الرقمية، الفرق بينها وبين ريادة الأعمال التقليدية، بالإضافة إلى حصر أهم التحديات التي تواجهها ريادة الأعمال الرقمية. كما ركزّت الدراسة على تحديد أهم المبادرات والبرامج والخدمات التي تقدمها مراكز ريادة الأعمال الرقمية بهياكلها المختلفة من حاضنات ومسرعات ومراكز ابتكار لرواد الأعمال الرقميين من أجل تجاوز تلك التحديات. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة مركز ريادة الأعمال الرقمية "كود" في السعودية والوقوف على الواقع العملي لهذا المركز، توصلت الدراسة إلى أن لمراكز ريادة الأعمال الرقمية دورا كبيرا في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية، بفضل ما توفره من بيئة داعمة تجمع ما بين البرامج التدريبية المتخصصة، تمكين الوصول للخبراء والمرشدين والإستشاريين والمستثمرين، وتوفير بنية تحتية لتنفيذ الأفكار الإبتكارية واحتضانها وتسريع نموها. وعليه أوصت الدراسة بتشجيع تأسيس مثل هذه المراكز وتقديم التسهيلات اللازمة لها لتمكينها من المساهمة الفعالة في دعم المشاريع الرقمية وتعزيزها.

**كلمات مفتاحية:** ريادة الأعمال الرقمية، مراكز ريادة الأعمال الرقمية، كود، السعودية.
**تصنيف JEL:** M13، L26.

**Abstract:**
This study aimed to highlight the role of digital entrepreneurship centers in promoting digital entrepreneurship, by clarifying the concept of digital entrepreneurship, the difference between it and traditional entrepreneurship, in addition to identifying the most important challenges facing digital entrepreneurship.

The study also focused on identifying the most important initiatives, programs, and services provided by digital entrepreneurship centers to digital entrepreneurs, with their various structures, including; incubators, accelerators, and innovation centers, in order to overcome these challenges.

Using a descriptive analytical approach and a case study of the Digital Entrepreneurship Center "Code" in Saudi Arabia and examining the practical reality of this center, the study concluded that digital entrepreneurship centers play a significant role in promoting digital entrepreneurship, due to its supportive environment, which combines specialized training programs, access to experts, mentors, consultants, investors, and the infrastructure it provides to implement, incubate, and accelerate the growth of innovative ideas.

Accordingly, the study recommended encouraging the establishment of such centers and providing them with the necessary facilities to enable them to effectively contribute to supporting and enhancing digital projects.

**Keywords**: Digital entrepreneurship, digital entrepreneurship centers, code, Saudi Arabia.
**JEL Classification**: M13, L26.

## 1. مقدمة:

يتجه العالم اليوم لإستخدام المزيد من الرقمنة في مختلف المجالات والقطاعات الإقتصادية، وهذا نظرا لأهمية التقنية والتكنولوجيا في تحسين نماذج الأعمال وتسهيل تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء.

لقد استقطبت التحولات الرقمية أصحاب المشاريع ورواد الأعمال ومنحتهم فرصة تحويل أفكارهم الإبداعية والمبتكرة إلى مشاريع قابلة للنمو والتوسع محليا وعالميا، بفضل شبكات الأنترنت واستخدام التكنولوجيا الحديثة والذكاء الإصطناعي ومختلف المنصات والوسائط الرقمية، وهذا النوع المستحدث من المشاريع هو ما يعرف بريادة الأعمال الرقمية.

إن ريادة الأعمال الرقمية هي المشاريع الحديثة التي تدمج ما بين الأعمال والرقمنة في تنفيذ هذه الأعمال، بهدف الوصول لأكبر فئة مستهدفة من العملاء، وتخفيض التكاليف وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وبالتالي ضمان النمو والإستمرارية في بيئة العمل المتغيرة ومن أجل مواكبة مختلف التغيرات في عالم التكنولوجيا.

لكن رغم الإقبال المعتبر على ريادة الأعمال الرقمية من قبل الشباب بالدرجة الأولى، إلا أنهم غالبا ما يواجهون جملة من العراقيل والتحديات، تحول بينهم وبين تحقيق أهدافهم المنشودة، نظرا لخصوصية هذه المشاريع التي تجمع ما بين التقنية وريادة الأعمال.

من أجل مساعدة رواد الأعمال الرقميين في مواجهة التحديات والعراقيل التي تواجههم، تم إنشاء مراكز مختصة في ريادة الأعمال الرقمية في العديد من الدول حول العالم، لتقديم الدعم اللازم والتوجيهات والإرشادات المناسبة لهؤلاء الرواد، لتنفيذ مشاريعهم المبتكرة والناشئة ومساعدتها على النمو والتوسع محليا ودوليا وتحقيق التنافسية والإستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

### 1.1 إشكالية الدراسة:

إذا كانت ريادة الأعمال الرقمية فرصة لرواد الأعمال الرقميين من أجل تنفيذ أفكارهم الإبتكارية وتمكينهم من المساهمة في نمو الإقتصاد الرقمي، في ظل المنافسة المتزايدة وكثرة التحديات والعراقيل، وإذا كانت مراكز ريادة الأعمال الرقمية هدفها هو مساعدة هؤلاء الرواد على تحقيق أهدافهم المنشودة وفق استراتيجية واضحة ومدروسة وانطلاقا من دراسة حالة مركز ريادة الأعمال الرقمية (كود) بالسعودية، فإنّه يمكن طرح التساؤل التالي:

**ما دور مراكز ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية؟**

### 2.1 فرضية الدراسة:

للإجابة على التساؤل السابق يمكن وضع الفرضية التالية:

لمراكز ريادة الأعمال الرقمية دورا كبيرا في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية بفضل ما توفره من بيئة داعمة، تجمع ما بين البرامج التدريبية المتخصصة وتمكين الوصول للخبراء والمرشدين والإستشارين والمستثمرين وتوفير بنية تحتية مناسبة لتنفيذ الأفكار الإبتكارية واحتضانها وتسريع نموها.

### 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق العناصر التالية:

- الإلمام بمفهوم ريادة الأعمال الرقمية؛

- توضيح الفروقات بين ريادة الأعمال الرقمية وريادة الأعمال التقليدية؛
- حصر أهم التحديات التي تواجهها ريادة الأعمال الرقمية؛
- الإلمام بمفهوم مراكز ريادة الأعمال الرقمية؛
- تحديد أهم أهداف مراكز ريادة الأعمال الرقمية؛
- تحديد أهم أقسام مراكز ريادة الأعمال الرقمية؛
- تبيان الدور الفعلي لمراكز ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية انطلاقا من دراسة حالة مركز ريادة الأعمال الرقمية (كود) بالسعودية.

### 4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع مهم ألا وهو ريادة الأعمال الرقمية والهيئات الداعمة لهذه الريادة خصوصا المراكز المتخصصة. حيث موضوع ريادة الأعمال الرقمية شغل في السنوات الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين الأكاديميين محليا ودوليا، وقد جاء هذا الإهتمام تماشيا مع اهتمام حكومات الدول بتوفير البنية التحية الضرورية ودعم هذه المشاريع لخدمة الإقتصاد الوطني في ظل التقدم التكنولوجي الذي يعرفه العالم.

## 2. لمحة عن ريادة الأعمال الرقمية (Digital Entrepreneurship):

إن التسارع التكنولوجي والتطورات التقنية، جعلت عالم الأعمال اليوم يتغير ليواكب هذه المستجدات، فظهرت نماذج أعمال جديدة ومشاريع جديدة تتبنى التكنولوجيا والتقنية في تقديم خدماتها ومنتجاتها وهي ما يسمى بريادة الأعمال الرقمية، فالمقصود بها وما الفرق بينها وبين ريادة الأعمال التقليدية؟

### 1.2 مفهوم ريادة الأعمال الرقمية:

لقد عرفت المفوضية الأوروبية ريادة الأعمال الرقمية بأنها: "تتضمن خلق فرص الأعمال الرقمية أو الإستفادة منها، وتطوير نماذج أعمال رقمية مبتكرة تحقق قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة. وتشمل تطبيق التقنيات الرقمية لإبتكار منتجات وخدمات وعمليات ونماذج أعمال جديدة، واستخدام المنصات والنظم البيئية الرقمية للوصول إلى العملاء والموردين والشركاء والتفاعل معهم".[1]

ينظر أيضا إلى ريادة الأعمال الرقمية بأنها: "استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة. أي ريادة الأعمال الرقمية هي التي تدير الأعمال القائمة وتحوّلها إلى مشروع جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما يُعزز القيمة الإقتصادية والإجتماعية نحو التكنولوجيا الرقمية. كذلك هذه الريادة تُستخدم بكثافة عالية في تكنولوجيا المعلومات، حيث تُستخدم بشكل رئيسي في استخدام الحوسبة السحابية والبيانات والهواتف المحمولة وغيرها، للتواصل مع أصحاب المصلحة لتحسين الأعمال، وابتكار نماذج أعمال جديدة، وخلق فرص نمو ووظائف مستقبلية".[2]

كذلك رياد الأعمال الرقمية هي: "فرص ريادة أعمال يتم خلقها والعمل على تحقيقها باستخدام المنصات التكنولوجية وغيرها من معدات نقل المعلومات الأخرى، وهي متعددة الأوجه، تندرج ضمن فئات عديدة من الأعمال، ويمكن اعتبارها مزيج من ريادة الأعمال والمعرفة والمؤسسات، تعمل مع بعضها البعض بشكل تكافلي".[3]

اذن تنشأ ريادة الأعمال الرقمية عندما يتم رقمنة أصول مملوكة لشركة، أو خدمة تقدمها، أو عنصر أساسي من عناصرها، حيث يعتمد رواد الأعمال الرقميون على أدوات الوسائط الرقمية وتكنولوجيا المعلومات في سعيهم وراء آفاق ريادة الأعمال.[4]

مما سبق يمكن القول أن ريادة الأعمال الرقمية هي اتجاه جديد من ريادة الأعمال، هذا الإتجاه يقوم على إدخال الرقمية والتقنية في الأعمال وابتكار نماذج عمل جديدة واعتماد الوسائط الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والمنصات والبيئات الرقمية، لتقديم منتجات وخدمات رقمية والوصول لأكبر فئة مستهدفة من العملاء وتحقيق التميز والنجاح.

### 2.2. الفرق بين ريادة الأعمال الرقمية وريادة الأعمال التقليدية:

تشترك ريادة الأعمال الرقمية مع ريادة الأعمال التقليدية في العديد من الخصائص كالإبتكار والتجديد والمخاطرة والتحلي بروح المقاولاتية، إلا أن أهم اختلاف بينهما هو اعتماد ريادة الأعمال الرقمية على الأنترنت والتقنية والذكاء الإصطناعي في تقديم منتجاتها وخدماتها على عكس ريادة الأعمال التقليدية التي لا تعتمدها، وهذا منح ريادة الأعمال الرقمية بعض الميزات والفروقات يمكن توضيحها في مايلي:[5]

أ. **سهولة الدخول:** بالمقارنة بين ريادة الأعمال التقليدية والرقمية، فإنه من السهل تأسيس مشروع جديد في مجال الأعمال الرقمية والدخول لعالم الأعمال. مثلا إنشاء موقع إلكتروني لبيع السلع والخدمات يستغرق وقتا أقل من إنشاء محل تجاري. لكن تواجه بعض المشاريع الرقمية مشكلة تتعلق بالتكنولوجيا، والتي تتطلب جهودا أكبر نظرا لنقص الإمكانيات، مما يؤدي إلى فشلها لأنها تتطلب قدرات ومهارات رقمية عالية.

ب. **سهولة التصنيع والتخزين:** تحقق ريادة الأعمال الرقمية فوائد جمة، منها تقليل مساحة التخزين وانخفاض تكاليف التصنيع، مقارنة بريادة الأعمال التقليدية، حيث لا يتطلب إنتاج وتصنيع المنتجات الرقمية معدات مادية، ولا حاجة لمساحات تخزين، عكس ريادة الأعمال التقليدية التي تتطلب ذلك.

ج. **سهولة التوزيع في السوق الرقمية:** تتميز ريادة الأعمال الرقمية بميزة رئيسية، وهي سهولة وصول السلع والخدمات إلى جميع أنحاء العالم ومحليا بسرعة وبتكلفة منخفضة بفضل استخدام الأنترنت. حيث بفضل الرقمنة، أصبح بإمكان رواد الأعمال الرقميين ممارسة أعمالهم التجارية المحلية والدولية دون أي عناء، وتلبية الطلبات في جميع أنحاء العالم، وهو ما لم يكن متاحا سابقا لرواد الأعمال التقليديين.

د. **بيئة العمل الرقمية:** يرتبط العالم اليوم بالأنترنت، ويمكن لرواد الأعمال اغتنام هذه الفرصة وتكوين موظفين أكفاء من شركاء أعمالهم من جميع أنحاء العالم. حيث من خلال فريق افتراضي عالمي، يمكن لرواد الأعمال توظيف موظفين موهوبين وذوي كفاءة، مما يُحسّن استخدامهم للموارد المتاحة ويحافظ على ثقافة الشركة. ولكن قد يواجه المديرون في الفرق الإفتراضية تحديات عديدة نظرا لقلة خبرتهم كمديرين عاديين، وعليه قبل الدخول في عالم الأعمال الرقمية، يجب على رواد الأعمال فهم جميع هذه التحديات.

ه. **المنتج الرقمي:** يوفر المنتج الرقمي مزايا إضافية لرواد الأعمال الرقميين من حيث التصنيع والتخزين والشحن، حيث مع التغييرات المبتكرة، يمكن تعديل المنتج الرقمي بسهولة دون التأثير على إجراءات التصنيع والتسويق، على عكس المنتج التقليدي غير الرقمي.

و. **الخدمات الرقمية:** في العالم الرقمي، تتزايد أهمية الخدمات أكثر فأكثر ويمكن لرواد الأعمال جذب المزيد من العملاء من خلال تقديم خدمات رقمية فعّالة، برصد احتياجاتهم والتركيز عليها، بالإضافة إلى مراقبة سلوكيات المنافسين.

### 3.2. التحديات التي تواجهها ريادة الأعمال الرقمية:

تواجه ريادة الأعمال الرقمية العديد من التحديات الرئيسية عند الإنطلاق أو عند الرغبة في التوسع، وهذه التحديات من شأنها أن تؤدي إلى فشل العديد من المشاريع في هذا المجال. ويمكن حصر أهم هذه التحديات في مايلي:[6]

أ. **المحاسبة والتمويل:** أهم تحدي يواجهه رواد الأعمال الرقميون هو تحدي مسك الدفاتر المحاسبية والحصول على التمويل. ولذلك فهم مطالبون بأخذ تكوين وتدريب فيما يتعلق بهذا الجانب، لأن من أكثر أسباب فشل المؤسسات الناشئة هو الجوانب المالية وكل ما يتعلق بالأموال والضرائب والإستثمار وإدارة الديون.

ب. **إدارة حسابات التواصل الإجتماعي:** من التحديات التي قد تواجهها ريادة الأعمال الرقمية هو الفشل في إدارة حساباتها في مواقع التواصل الإجتماعي، حيث تعد هذه الحسابات حاليا منصات التسويق الأكثر شهرة وربحا، فمن خلال تواجد المؤسسات على هذه الحسابات مثل فيسبوك وإنستغرام، يُمكن لها أن تُمهّد الطريق للنمو. تُتيح حسابات التواصل الإجتماعي لأي شخص الوصول إلى جمهوره المستهدف حول العالم، وتنمية أعماله، والتواصل مع عملائه من خلال خدمات شائعة الإستخدام. وبالتالي يجب أن يكون لكل مؤسسة حضور بارز على مواقع التواصل الإجتماعي لأنه أمرٌ فعّال يساهم في نموها ونجاحها.

ج. **اختيار الموظفين:** يُعد اختيار الموظفين عملية طويلة ومملة ومعقدة للغاية. ففي البداية يمكن لرواد الأعمال الرقميين الإعتماد على الموظفين المؤقتين والمستشارين في بداية مشاريعهم، لتطويرها بشكل صحيح وتحقيق نجاحها، لكن لاحقا سيحتاجون إلى توظيف موظفين مؤهلين ودائمين لضمان استقرار هذه المشاريع ونموها. ومن التحديات التي يواجهها رواد الأعمال هي الإختيار الصحيح للموظفين المناسبين والمؤهلين وما هي المعايير التي يمكن الإستناد عليها في عملية الإختيار.

د. **إنشاء موقع إلكتروني:** إن المشاريع الرقمية التي تفشل في بناء حضور إلكتروني لها، لن تستمر طويلا في عالم الأعمال، وبالتالي فإنشاء موقع الكتروني أصبح من الأساسيات لأي مشروع، ويجب الحرص على أن يبقى هذا الموقع في حالة ديناميكية ونشط وفعال.

ه. **توسيع نطاق العمل:** يعد توسيع نطاق العمل من التحديات التي يواجهها أيضا رواد الأعمال الرقميون في عالم المؤسسات الناشئة، فهم يواجهون صعوبة في اختيار التوقيت المناسب للتوسع أو الإفتقار لما يساعدهم على التوسع؛ كالأموال اللازمة لذلك، فكيفية توسيع نطاق العمل تعتمد على امكانيات المؤسسة، وما تقدمه من خدمات ومنتجات.كما أن اتخاذ قرار التوسع هو إجراء قائم على معلومات محددة ويتطلب الكثير من التفكير والتخطيط قبل التنفيذ.

كما توجد أيضا تحديات أخرى لا تقل أهمية عن التحديات السابقة وهي:[7]

أ. **البنية التحتية:** تعتمد ريادة الأعمال الرقمية أساسا على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات. فبدون تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لن يتمكن رواد الأعمال الرقميون من تقديم المنتجات أو الخدمات. وفي أجزاء كثيرة من العالم،

لاسيما في البلدان النامية، يمثل الوصول إلى البنية التحتية عريضة النطاق، بتكلفة معقولة وموثوقة عالية السرعة؛ تحديا كبيرا.

ب. **القضايا الثقافية والإجتماعية:** بوجود بيئة الأعمال المناسبة والبنية التحتية الصحيحة، لا يزال هناك نقص في الإستعداد المجتمعي أو الثقافي لهذا النوع من الأعمال، ويعود هذا إلى عدة أسباب، منها: عدم الثقة بالأعمال الإلكترونية، نقص الوعي والتخوف من كل ما هو جديد.

ج. **قضايا حقوق الملكية الفكرية:** يولد كثير من رواد الأعمال الرقميون عالميا على الأنترنت، أو في الحوسبة السحابية، أو لديهم القدرة على النمو والتوسع عبر الحدود بسرعة كبيرة، لذا فغالبا ما يكون رأس مال هؤلاء الرواد رأس مال فكري، مما قد يثير قضايا تتعلق بحماية الملكية الفكرية لهم.

د. **قضايا المهارت:** البداية تكون من القدرة على تحديد المهارة المطلوبة، وتوظيفها، إلى امتلاك المهارات لتحديد التكنولوجيا الجديدة التي تتيح فرص الأعمال، وإحضارها كمشروع جديد، أو نماذج أعمال موجودة. كما أن هناك حاجة لمهارات القيادة الإلكترونية والأشخاص الذين يجمعون بين عقلية ريادة الأعمال ومهارات العمل والإتصال، وكذلك المهارات التقنية. فمع تحول مزيد من البلدان إلى الإقتصاد القائم على المعرفة، يستمر مفهوم الحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة في اكتساب أهمية قصوى، لكن الوصول إلى هذه المهارات يمثل تحديا كبيرا لرواد الأعمال.

ه. **الهجمات السيبرانية والجرائم الإلكترونية:** على الرغم من المزايا التي يحققها التحول الرقمي لمنظمات الأعمال، إلا أن هذه العملية لا تخلو من المخاطر والتحديات المتعلقة بالأمن السيبراني، وخطر الهجمات السيبرانية والجرائم الإلكترونية.

## 3. علاقة مراكز ريادة الأعمال الرقمية بريادة الأعمال الرقمية:

لتجاوز التحديات السابقة التي تواجهها ريادة الأعمال الرقمية وغيرها من العراقيل التي يمكن أن تؤدي بها إلى الفشل، فإن ريادة الأعمال الرقمية تحتاج إلى بعض الدعم والمساعدة والإرشادات من قبل جهات مختصة، مهمتها تذليل هذه العقبات أمام هذه الأعمال. أهم هذه الجهات هي ما يسمى بمراكز ريادة الأعمال الرقمية، فالمقصود بها؟ وما علاقتها بريادة الأعمال الرقمية؟

### 1.3. مفهوم مراكز ريادة الأعمال الرقمية:

بعد البحث المكثف والقراءة الموسعة لمختلف المواضيع المتعلقة بريادة الأعمال الرقمية، لم يتم العثور على تعريف محدد لمراكز ريادة الأعمال الرقمية صادر عن جهة معينة، وعليه ارتأينا تقديم هذا التعريف الذي تم استنتاجه بناءا على معارفنا السابقة وانطلاقا من الإطلاع على بعض النماذج الميدانية المجسدة على أرض الواقع. حيث يمكن تعريف مراكز ريادة الأعمال الرقمية بأنها: "عبارة عن تنظيمات أو كيانات أو مؤسسات تشرف عليها جهة معينة، قد تكون هذه الجهة عامة تابعة للدولة، أو خاصة. وتكون مهة هذه المراكز هي دعم وتشجيع أصحاب المشاريع ورواد الأعمال في تأسيس مشاريعهم الرقمية وتجسيدها على أرض الواقع وتوسيعها والمساهمة في نموها، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والفعاليات التي توفرها هذه المراكز والتي تمكّن من تحويل الأفكار الإبداعية والمستحدثة في مجال التقنية إلى مؤسسات ناشئة ناجحة ومتميزة، عبر توفير بيئة محفّزة تحتضن وتدعم هذه الأفكار وتوجهها وترشدها نحو الطريق الصحيح، وتربطها بالمستثمرين المهتمين بتمويل مثل هذه الأفكار ودعمها ماليا وماديا".

### 2.3. أهداف مراكز ريادة الأعمال الرقمية:

انطلاقا من التعريف السابق يمكن استنتاج أهم الأهداف التي تسعى مراكز ريادة الأعمال الرقمية لتحقيقها. هذه الأهداف تتمثل في:

- **دعم ريادة الأعمال الرقمية:** تهدف مراكز ريادة الأعمال الرقمية إلى دعم رواد الأعمال الرقميين، من خلال توفير بيئة مناسبة تحتضن مشاريعهم الرقمية وتساعدها على النمو والتطور من خلال توفير العديد من الخدمات والبرامج والفعاليات.
- **نشر ثقافة ريادة الأعمال الرقمية:** تهدف هذه المراكز إلى الوصول لأكبر فئة مستهدفة من رواد الأعمال والمهتمين بريادة الأعمال الرقمية، من خلال نشر ثقافة ريادة الأعمال الرقمية بين الشباب والطلبة في الجامعات من الجنسين ذكورا وإناثا، بإقامة مسابقات وجلسات تعريفية وورشات عمل بحضور مختصين وخبراء وناشطين في مجال ريادة الأعمال الرقمية.
- **تطوير القدرات والمهارات الرقمية:** من أهم التحديات التي يواجهها رواد الأعمال الرقميون؛ افتقارهم للقدرات والمهارات الرقمية التي تمكنهم من النجاح في مشاريعهم، وعليه فإن من بين أهداف مراكز ريادة الأعمال الرقمية، هو تطوير هذه القدرات والمهارات والمساهمة في بناءها وتعزيزها، من خلال برامج التدريب والتثقيف والتعليم.
- **المساهمة في تطوير النماذج الأولية للأعمال الرقمية:** يعتبر تحويل الأفكار الإبداعية إلى نموذج عمل أولي رقمي تقني، من التحديات التي تواجه رواد الأعمال الرقميين، لإفتقار توفر المساحة التفاعلية المناسبة مع الخبراء والمختصين والمزودة بأحدث التكنولوجيا والتقنيات لتجسيد واختبار هذه الأفكار من خلال نموذج العمل الأولي. وعليه فمراكز ريادة الأعمال الرقمية تهدف لتوفير مثل هذه المساحات والمختبرات التي تسهل عمل رواد الأعمال.
- **تمكين رواد الأعمال الرقميين من الوصول للموارد الضرورية:** خصوصا الموارد المالية من خلال ربط رواد الأعمال الرقميين بأصحاب الأموال المهتمين بالإستثمار في المشاريع الرقمية والمبتكرة.
- **توفير الخدمات الإستشارية والإرشادية:** تهدف المراكز أيضا إلى تزويد رواد الأعمال الرقميين بالإستشارات والإرشادات الضرورية في المراحل المختلفة من مشاريعهم الرقمية، وتكون هذه الإستشارات إما افتراضيا أو حضوريا، عن طريق خبراء مختصين في مجال التقينة وريادة الأعمال.
- **المساهمة في نمو الإقتصاد الرقمي:** إن مراكز ريادة الأعمال الرقمية من خلال دعمها لرواد الأعمال الرقميين فإنها تسعى للمساهمة في نمو الإقتصاد الرقمي ورفع عائداته وزيادة الناتج المحلي الإجمالي، بدفع الإستثمارات نحو التكنولوجيا وتطوير التقنية وتوطينها وخلق وظائف جديدة للشباب.

### 3.3. أقسام مراكز ريادة الأعمال الرقمية:

ينقسم مركز ريادة الأعمال الرقمية إلى مجموعة من المراكز الفرعية التي تهتم بكل جانب من جوانب المشاريع الرقمية وفي كل مرحلة من مراحل انشائها وحسب النشاط الذي تمارسه، وأهم أقسام مركز ريادة الأعمال الرقمية نجد:

أ. **حاضنات الأعمال (Business incubators):** حسب معهد البحوث والإستشارات، فإن حاضنات الأعمال هي: "كيان اقتصادي اجتماعي يسعى خصيصا لتقديم الإستشارات للمؤسسات حديثة النشأة والتي تتميز بارتفاع درجة

المخاطرة مقارنة بباقي المؤسسات، ويكون ذلك في مجال عمل جديدة مثل؛ ابتكار تقنية جديدة وتسويقها أو فتح سوق لمنتجات مستحدثة. فالحاضنات تعتبر وسيلة فعّالة تساعد على تعجيل نمو المؤسسات الناشئة".[8] ويمكن أن تكون حاضنة الأعمال رقمية وهي نوع جديد من أنواع حاضنات الأعمال في صورتها التقليدية، وتعتبر استجابة للتحول نحو الرقمنة، والتوجه صوب التحول الرقمي في قطاع المال والأعمال وكل المجالات، كما أنه ليس منطقيا أن يتخلف رواد الأعمال عن ركب التطور التكنولوجي والتقدم الرقمي الحادث اليوم، باعتبارهم أكثر المستفيدين من هذه الحاضنات، وأن يظلوا في ممارسة أعمالهم بطريقة تقليدية.[9]

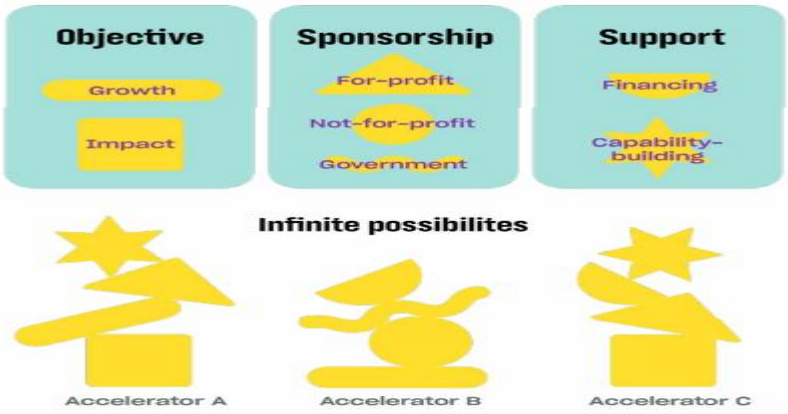
إن حاضنات الأعمال هي المركز الذي يساهم في توفير مساحة عمل لرواد الأعمال الرقميين من أجل إرشادهم وتوجيههم في المراحل الأولى من مشاريعهم، حيث بفضل الإستشارات والتوجيهات والتدريبات التي تقدمها هذه الحاضنات في مختلف الجوانب الإدارية والمالية والتسويقية، تحت إشراف مختصين وخبراء، يتمكن رواد الأعمال من وضع مشاريعهم في الإتجاه الصحيح وضمان انطلاقة جيدة لهم.

**ب. مسرعات الأعمال (Business accelerators):** في عام 2005 ظهر عامل جديد في عالم ريادة الأعمال، حيث أضاف قيمة جديدة لإنشاء مشاريع جديدة بسرعة. هذا العامل أطلق عليه مسرعات الأعمال. حيث أسست أول مسرعة أعمال للشركات الناشئة الرقمية تحت اسم **(Y Combinator)** في **(Mountain View)** بكاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية على يد **(Paul Graham)** وفريقه.

كانت طريقة العمل هي جمع الأشخاص الأذكياء معا وتزويدهم برأس مال أولي لتغطية تكاليف بدء التشغيل الأولية، والأوراق القانونية المبسّطة، وتزويدهم بشبكة واسعة من جهات الإتصال التجارية. بالإضافة إلى توفير مساحات مكتبية. حيث كانت تقدم برامج دورية مدتها ثلاثة أشهر مرتين سنويا في منطقة خليج سان فرانسيسكو، بالقرب من وادي السيليكون بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد موّلت أكثر من 630 شركة ناشئة رقمية.[10] وبعدها ظهرت مسرعات أخرى وبدأت تنتشر حول العالم وفق نماذج عمل جديدة لتصبح ما هي عليه اليوم، حيث تعرف مسرعات الأعمال بأنها: "مدارس لرواد الأعمال، وهي منظمات تقدم برامج مكثفة ومحدودة المدة، مصممة لمساعدة رواد الأعمال على بناء مشاريعهم. تستقبل هذه المدارس بشكل دوري مجموعات من الشركات، عادة من خلال عملية اختيار تنافسية للغاية. تهدف هذه المدارس إلى مساعدة رواد الأعمال على بناء قدراتهم، وتقديم الدعم لهم من خلال التدريب على الأعمال، والتوجيه، والتواصل؛ كما يوفر بعضها مساحة عمل مشتركة. أيضا توفر بعض مسرعات الأعمال التمويل للشركات المشاركة، وغالبا ما تحصل على حصة في الشركة التي تضمها محفظتها الإستثمارية. ويتخرج المشاركون في فعالية عامة لعرض أفكارهم، تُعرف عادة باسم يوم العرض التوضيحي".[11]

مع أن جميع مُسرّعات الأعمال تُصنّف كمدارس لرواد الأعمال، إلا أنها تختلف في ثلاثة أبعاد أساسية هي: أهدافها الإستراتيجية، الجهات الراعية لها، ونوع الدعم الذي تُقدِّمه للمشاركين. يتكون كل بُعد من عناصر مختلفة، يُحدد مزيجها نوع المسرع كما هو موضح في الشكل التالي:

**الشكل رقم (01): أبعاد مسرعات الأعمال**




**Source:** Juanita Gonzalez-Uribe & Ouafaa Hmaddi, **THE MULTI DIMENSIONAL IMPACTS OF BUSINESS ACCELERATORS: WHAT DOES THE RESEARCH TELL US?,** London School of Economics and Political Science, 2022, p :15. DOI: https://doi.org/10.21953/lse.zihldr5uuxhy. On the link: https://www.lse.ac.uk/business/consulting/assets/documents/The-multi-dimensional-impacts-of-business-accelerators.pdf. Downloaded: 23/07/2025/

إذن الأبعاد الثلاث السابقة الذكر (الأهداف، الرعاية، الدعم) تقدم لنا ثلاث أنواع من المسرّعات؛ هي:[12]

- **المسرع "أ" (Accelerator A):** هو مسرع موجه نحو النمو والتأثير، برعاية جهات ربحية، ويوفر للمشاركين بناء القدرات الرقمية. حيث في الممارسة العملية، تُعدّ الأهداف الإستراتيجية الهجينة هي الشائعة. على سبيل المثال، تستهدف بعض المسرّعات الشركات عالية النمو، ولكنها تُقدّم أيضا موارد مجانية لغير المشاركين عبر فعاليات تواصل مفتوحة. يهدف هذا النوع من المسرّعات إلى تعزيز منظومات ريادة الأعمال المحلية من خلال الإستفادة من الآثار الخارجية الإيجابية (أي الفوائد التي تعود على الأطراف الثالثة) التي يُمكن أن يُحققها المشاركون ذوو النمو المرتفع على الشركات المحلية الأخرى.
- **المسرع "ب" (Accelerator B):** هو مسرع موجه نحو النمو، برعاية جهات غير ربحية وحكومية، ويوفر للمشاركين التمويل، ويدعم هذا النوع من المسرعات الشركات ذات الإمكانات الأكبر للتوسع. حيث توفر موارد لمشاركين مختارين بعناية، غالبا مقابل حصص ملكية في أعمالهم، أو في بعض الحالات، مقابل رسوم ثابتة. تُعد **Y Combinator** مثالا بارزا على مسرّعات الأعمال الموجهة نحو النمو.
- **المسرع "ج" (Accelerator C):** هو مسرع موجه نحو التأثير، برعاية جهات ربحية، ويوفر للمشاركين التمويل وبناء القدرات. يعالج هذا النوع من المسرّعات تحديات مجتمعية وبيئية أوسع، وتختلف بشكل كبير في تصميمها وعروض الدعم التي تُقدمها. حيث تعمل مع مشاركين يميلون إلى التهميش (مثل النساء والأقليات) أو مع مشاريع في قطاعات ذات تأثير كبير مثل الزراعة والتعليم. يستهدف بعضها مشاريع في مجتمعات مهمشة، بغض النظر عن إمكانية نمو الشركة، ويوفر موارد بدون حقوق ملكية. مع ذلك، تُقيّم برامج أخرى مُوجّهة نحو التأثير إمكانات الشركة في إحداث تأثير وتوسيع نطاقها عند اختيار المشاركين، وقد يستحوذ بعضها أيضًا على حصة صغيرة من الأسهم. تُعدّ شركة "زينك" في المملكة المتحدة مثالا على مُسرّع مُوجّه نحو التأثير. يهدف هذا المسرّع إلى بناء وتوسيع نطاق حلول مُبتكرة لبعض أهم المشاكل المجتمعية.

مما سبق فإن مسرعات الأعمال هي مراكز تعمل على تسريع نمو المؤسسات الناشئة القائمة، من خلال البرامج التدريبية الموجهة والمكثفة، وربط هذه المؤسسات بالمستثمرين وأصحاب المال المهتمين بالإستثمار في هذه المؤسسات.

**ج. مراكز الإبتكار (Innovation Hubs):** هي أماكن تتفاعل فيها الصناعة والمجتمع والحكومة والباحثون والمستخدمون النهائيون وأصحاب المصلحة الآخرون معا وتبتكر حلولا جديدة، بصفتها مساحات جماعية، تعاونية وقابلة للتكيف، حيث تتيح إعادة تركيب المنتجات والخدمات بشكل مبتكر ليتم تطويرها واختبارها وتسليمها في السوق.[13]

إن مراكز الإبتكار هي فرصة استراتيجية لتلبية العديد من الإحتياجات الأساسية. فمن جهة، تُعزز هذه المراكز القدرة التنافسية للشركات من خلال تزويدها ببنية تحتية متطورة، وموارد مشتركة، ومنصات تعاونية. ومن خلال دمج هذه العناصر في إطار عمل مُنظم، يُمكن للشركات تسريع دورات التطوير والتسويق الخاصة بها مع خفض التكاليف. ومن جهة أخرى، تلعب هذه المراكز دورا رئيسيا في تعزيز نقاط القوة الإقليمية، حيث تجذب منظومات الإبتكار الإستثمار الأجنبي المباشر، وتُوفر وظائف تتطلب مهارات عالية، وتندمج في سلاسل القيمة العالمية. كما أنها تُتيح للمناطق إعادة تموضعها في القطاعات الناشئة، مثل التقنيات النظيفة أو التنقل المستدام، مع تعزيز مرونتها الإقتصادية. تُشكل هاتان النقطتان الأوليتان بيئة مُواتية بشكل خاص لنمو الشركات الناشئة المحلية، فبالإضافة إلى الوصول إلى موارد باهظة الثمن، مثل المختبرات أو معدات النماذج الأولية، تستفيد هذه الشركات من الوصول المباشر إلى المستثمرين والمرشدين والشبكات الإستراتيجية.[14]

اذن مراكز الإبتكار تعمل على تعزيز ريادة الأعمال الرقمية والإبتكارات، من خلال توفير الدعم التقني والفني لرواد الأعمال الرقميين وتمكينهم من تبادل الأفكار في بيئة عمل مفتوحة تسمح بالإحتكاك مع الخبراء والمرشدين والمستثمرين.

## 4. دراسة حالة مركز ريادة الأعمال الرقمية CODE بالسعودية:

قامت العديد من الدول في السنوات الأخيرة بتأسيس معتبر للعديد من مراكز الأعمال الرقمية لدعم وتعزيز ريادة الأعمال الرقمية، ومن بين هذه الدول نجد السعودية التي تولي اهتماما كبيرا بريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة وخصوصا التي أضحت تتبنى الرقمية والتقنية في تقديم منتجاتها وخدماتها، ومن بين آلياتها لدعم هذه المشاريع تأسيسها لمركز ريادة الأعمال الرقمية **(Center of Digital Entrepreneurship)** والذي يطلق عليه اختصارا اسم **CODE**، فما هو هذا المركز وما هي أهم خدماته وكيف يساهم في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية بالسعودية؟

### 1.4 التعريف بمركز ريادة الأعمال الرقمية CODE بالسعودية:

مركز ريادة الأعمال الرقمية **(Center of Digital Entrepreneurship)** أو اختصارا **كود**؛ هو عبارة عن مركز تابع لوزارة الإتصالات وتقنية المعلومات بالسعودية، تم تأسيسه ضمن رؤية 2023 للمملكة. يهدف المركز إلى تعزيز ثقافة ريادة الأعمال الرقمية من خلال بناء القدرات في مجال ريادة الأعمال الرقمية وخلق فرص عمل جديدة للشباب وتوطين التقنية، وتسريع تبني التكنولوجيا والمساهمة في ربط الشركات الناشئة بالفرص الإستثمارية المتاحة على مستوى المملكة.[15]
يعدّ كود منظومة صممت لتلائم طبيعة الشركات الرقمية واحتياجاتها المتجددة، حيث يشكل مجتمع يجمع ما بين ثلاثة أطراف تكمل بعضها البعض وهي:[16]

أ. **رواد الأعمال:** هم الأشخاص الطموحين الذين يجمعهم الشغف والأهداف الكبيرة والرغبة في الإنجاز وصناعة أثر ملموس في مجال ريادة الأعمال الرقمية، يدفعهم في ذلك التحدي والسعي نحو التميز.

ب. **المرشدون:** مجموعة من الخبراء والموجهين المتخصصين في التقنية وريادة الأعمال، يقدمون التوجيه والإرشاد لرواد الأعمال ويشاركونهم تجاربهم وخبراتهم، لمساعدتهم في تطوير مشاريعهم وتحويلها إلى قصة نجاح تكون ملهمة لرواد أعمال آخرين.

ج. **المستثمرون:** يعمل كود على جمع رواد الأعمال بمستثمرين مهتمين بريادة الأعمال الرقمية، يؤمنون بأفكار هؤلاء الرواد، ويدعمون رحلتهم نحو النمو، وذلك بتوفير فرص تمويل متنوعة لهم تسهم في تسريع نمو مشاريعهم.

## 2.4 مبادارات كود (CODE):

يساهم كود في خلق بيئة ممكنة في النظام البيئي للإبتكار وريادة الأعمال الرقمية، ويسعى للإستفادة من الوتيرة المتنامية للإقتصاد الرقمي السعودي، لتسريع وقيادة وتطوير ريادة الأعمال الرقمية من خلال مبادرات عديدة لتمكين رواد الأعمال والشركات التقنية الناشئة. ومن مبادراته في هذا الإطار نجد:[17]

أ. **رفع مستوى الوعي:** حيث يسعى كود ويحرص دائما على تقديم الخبرات الضرورية لتواكب الشركات الناشئة وتيرة النمو التقنية والمتسارعة في المملكة عن طريق عدة برامج وخدمات؛ من بينها: اللقاءات الرقمية، تقارير كود، سلسلة الخبراء، كودكاست...إلخ.

ب. **تفعيل المجتمع:** يهدف كود لصناعة مجتمع ريادي رقمي فعّال في المملكة، وخلق بيئة محفزة وداعمة للمجتمعات التقنية ورواد الأعمال المبتكرين وذلك من خلال برامج وخدمات تساهم في تطوير مشاريعهم وتعزيز التواصل الإيجابي فيما بينهم، ومن بين هذه البرامج والخدمات نجد: المعارض والمؤتمرات، أيام عروض كود، فعاليات معامل كود، الرحلات الإستكشافية، المساحات المكتبية، المجتمعات الرقمية، منصة النظام البيئي السعودي.

ج. **تطوير المشاريع الناشئة:** يعمل كود على تطوير المشاريع الناشئة التقنية ونماذج الأعمال الرقمية الجديدة، بهدف زيادة عدد المشاريع الناشئة وسد الفجوة في القطاعات التقنية من خلال برامج تسريع الأعمال والإحتضان في العديد من المجالات التقنية المختلفة وذلك من خلال: برامج الإحتضان، الدعم التقني، برامج تسريع الأعمال، معامل النمذجة.

د. **استدامة ونمو المشاريع الناشئة:** لضمان استدامة ونمو الشركات الناشئة في المملكة، تم انشاء عدة برامج وخدمات تهدف إلى خلق بيئة محفزة وداعمة، تنقلهم إلى مستويات عليا تضمن النمو والتطور المستمر لرواد الأعمال المبتكرين. ومن هذه البرامج: برنامج نمو، برنامج الشركات المليادية، مجلس رواد الأعمال، المحفزات الرقمية، نادي كود.

ه. **تطوير القدرات الرقمية:** يهدف كود أيضا إلى تطوير الكفاءات الوطنية من رواد الأعمال التقنيين، لضمان استدامة الشركات الناشئة عن طريق البرامج والمعسكرات التدريبية وبرامج تطوير الكفاءات المحلية وخدمة التوجيه والإرشاد.

و. **معامل كود:** تهدف معامل كود إلى تعزيز ثقافة ريادة الأعمال الرقمية من خلال احتضان المشاريع الرقمية الريادية وتطوير نماذج الأعمال الرقمية الجديدة، وتأسيس الشركات الريادية من خلال الفعاليات الريادية واستضافة المجتمعات التقنية وورش العمل، بالإضافة إلى توفير خدمة الوصول للخبراء التقنيين وتطوير الأعمال. حيث يساهم المركز في ربط الخدمات المقدمة مع شبكة معامل الإبتكار الرقمية. وتتمثل أهمية معامل كود في تعزيز التعاون بين الجامعات والمؤسسات التعليمية من مختلف مناطق المملكة، بهدف توجيه وتمكين المواهب والأفكار الإبتكارية في مجال ريادة

الأعمال الرقمية، كما تساهم في توفير بيئة تفاعلية لتطوير مشاريع وأفكار مبتكرة ودعم الإقتصاد الرقمي في جميع أنحاء المملكة. وتتوزع هذه المعامل على الجامعات في عدة مدن في المملكة كمايلي:[18]

- **الرياض:** مركز كود الرئيسي، معمل كود جامعة الأميرة نورة، معمل كود جامعة الملك سعود.
- **الأحساء:** معمل كود جامعة الملك فيصل.
- **جدة:** معمل كود جامعة دار الحكمة.
- **أبها:** معمل كود جامعة الملك خالد.
- **القصيم:** معمل كود جامعة القصيم.

## 3.4 خدمات كود (CODE):

يؤمن كود (**CODE**) بأن كل فكرة رقمية طموحة تستحق فرصة للنمو، وعليه يقدم خدمات مرنة تدعم المشاريع الرقمية وتفتح أمامها أبواب الإبتكار، وتتمثل هذه الخدمات في:

أ. **الإرشاد والتوجيه:** هذه الخدمة عبارة عن فرصة للتواصل مع مرشدين تقنيين مختصين في التقنية وريادة الأعمال، تساعد رواد الأعمال على اتخاذ قررات أوضح بشأن مشاريعهم وتجاوز التحديات بثقة واختصار الوقت والجهد. تقام الجلسات الإرشادية بشكل افتراضي في المجالات التقنية فقط، ويمكن الإستفادة من هذه الخدمة بمعدل جلستين في الشهر كحد أقصى لمدة 40 دقيقة مع المرشد التقني. تستهدف هذه الخدمة رواد الأعمال التقنيين والشركات الناشئة التقنية.[19]

ب. **الدعم التقني:** عبارة عن دعم تقني متكامل عبر مراكز ومعامل ابتكار متقدمة، يواكب احتياجات المشروع في كل مرحلة.[20]

ج. **برنامج الإحتضان:** مساحات عمل مجهزة لدعم المشاريع في جميع مراحلها، ضمن بيئة محفزة داخل أفضل معامل ومراكز الإبتكار في المملكة.[21]

د. **معمل النمذجة:** إتاحة الفرصة لتصميم وتجربة النماذج الأولية للمشاريع، عبر مراكز ومعامل ابتكار متخصصة في المملكة.[22]

ه. **مرافق المركز:** يمكن لرواد الأعمال حجز واستخدام مرافق المركز المتنوعة لدعم مشاريعهم، مع توفير بيئة عمل متقنة ومريحة، بالتعاون مع أفضل مراكز ومعامل الإبتكار في المملكة.[23]

و. **الدعم التمويلي:** يساعد كود رواد الأعمال خصوصا المبتدئين منهم على ايجاد المستثمر المناسب لتمويل شركاتهم الناشئة، فهو يعمل على زيادة فرصة الحصول على التمويل المناسب لهذه الشركات بمختلف مراحلها وجولاتها الإستثمارية، فالهدف هو زيادة عدد المستثمرين في مجال ريادة الأعمال الرقمية. ويتم هذا الدعم من خلال:[24]

- **بنك التنمية الإجتماعية:** عن طريق محفظة التقنيات الناشئة وهي محفظة متخصصة لدعم مشاريع التقنيات الناشئة لتمكين المواهب السعودية من بدء مشاريع رقمية جديدة وتعزيز نظام بيئة الأعمال.
- **البرنامج الوطني لتنمية تقنية المعلومات:** هذا البرنامج يساهم في تعزيز منظومة قطاع تقنية المعلومات وزيادة فاعليته وضمان استدامة نموه باستخدام العديد من المقومات المالية والمعنوية، وذلك بالتعاون مع الجهات المعنية في المنظومة.

- **بنك المنشآت الصغيرة والمتوسطة:** يقوم بتقديم تمويلات متنوعة، ضمانات مالية، بطاقات ائتمانية مع خدمات رقمية تسهل الوصول للتمويل لتعزيز نمو هذه المنشآت ودعم الإقتصاد الوطني.

ز. **المحفزات الرقمية:** عبارة عن دعم تقني يساعد الشركات الناشئة على خفض التكاليف وتسريع النمو، ويشمل ذلك الوصول إلى أدوات رقمية، وعضويات في منصات عالمية ضمن باقات مجانية أو بأسعار مخفضة تمنح للمستفيدين من برامج المركز. هذه الخدمة ستفعّل قريبا.[25]

ح. **الإقامة المميزة:** هي نوع من أنواع الإقامة في السعودية، تهدف إلى جذب واستبقاء الكفاءات والمواهب والمستثمرين ورواد الأعمال، والتي تتيح لحاملها فرصة العيش في المملكة والتمتع بمزايا متعددة والمتمثلة في: منح الإقامة المميزة لأفراد الأسرة، مزاولة الأعمال التجارية، تملك العقارات، سهولة الإنتقال بين المنشآت دون رسوم، الإعفاء من المقابل المالي للوافدين ومرافقيهم، التنقل من وإلى المملكة بدون تأشيرة، استضافة ودعوة الأقارب. وتقدم هذه الخدمة المنتجات التالية:[26]

- **إقامة كفاءة استثنائية:** يستهدف هذا المنتج الكفاءات العلمية والصحية والباحثين والتنفيذيين الذين يتمتعون بخبرات وقدرات متميزة تسهم في تطوير القدرات المحلية وتبادل المعرفة.
- **إقامة موهبة:** يستهدف هذا المنتج جذب المواهب والمتخصصين في المجالات الرياضية، الثقافية والفنية، لتمكينهم من تحقيق الإبداع، ليصبحوا جزءا من المجتمع السعودي ويساهموا في تعزيز رحلة التنمية الواعدة.
- **إقامة مميزة غير محددة المدة ومحددة المدة:** يستهدف هذان المنتجان المهتمين الراغبين بالعيش في السعودية، سواء لفترة محددة أو دائمة.
- **إقامة مالك عقار:** يستهدف هذا المنتج ملاك العقار في السعودية.
- **إقامة مستثمر أعمال:** يستهدف هذا المنتج المستثمرين الراغبين في الإستثمار في الأنشطة الإستثمارية بالسعودية.
- **إقامة رائد أعمال:** يستهدف هذا المنتج رواد الأعمال والمبتكرين الراغبين في إطلاق أعمالهم أو تطوير شركاتهم الناشئة في السعودية.

### 4.4 برامج وفعاليات كود لتعزيز ريادة الأعمال الرقمية:

هي عبارة عن برامج وفعاليات مبتكرة لدعم رواد الأعمال في كل مرحلة من مراحل مشاريعهم من خلال توفير الموارد والإرشاد المخصص لتطوير أفكارهم وتحقيق النجاح المستمر، وهذه البرامج انطلقت منذ سنة 2020 وتنفذ كل سنة وهي مستمرة لحد الآن. وتكون هذه البرامج والفعاليات في شكل مسابقات رقمية، معسكرات تدريبية، حاضنات أعمال، مسرعات أعمال. وقد تم تنظيم أكثر من 95 برنامجا لحد اليوم. في مايلي أمثلة عن بعض هذه البرامج والفعاليات التي نظمت في الربع الثاني من سنة 2025:

أ. **إطلاق رواد التقنية 5:** النسخة الخامسة من البرنامج، تتكون من حاضنتي أعمال في قطاع (حلول التقنيات المالية) التي تستخدم الذكاء الإصطناعي في مدينتي الرياض وجدة. يستهدف البرنامج رواد الأعمال المبتكرين أصحاب الشركات الناشئة ونماذج الأعمال الرقمية القابلة للتطوير. يمتد من ماي 2025 حتى ديسمبر 2025. بأكثر من 40 شركة ناشئة مستفيدة وأكثر من 100 ساعة إرشاد وتوجيه بقيادة 40 مرشدا وخبيرا. أبرز مزايا البرنامج:[27]

- حوافز مالية بإجمالي 6 مليون ريال مقدمة من **National Technology Developpment ) NTDP Program)** البرنامج الوطني لتنمية تقنية المعلومات.
- موجهين ومشرفين متخصصين من أكبر الشركات العالمية في ريادة الأعمال.
- الربط بالحلول المالية وفرص الإستثمار.

**ب. تحدي التقنية الصحية:** هو تحدي رقمي يمكن المشاركين من تطوير حلول تقنية مبتكرة باستخدام حلول الذكاء الإصطناعي في القطاع الصحي، مع التركيز على اكتساب المهارات الأساسية في إعداد نموذج العمل التجاري وفهم مبادئ ابتكار المنتجات. يشمل التحدي ورش تدريبية متخصصة تعزز التفكير الريادي، وتسهم في تحويل الأفكار إلى نماذج أولية قابلة للتطوير باستخدام الذكاء الإصطناعي ضمن بيئة داعمة للإبتكار والتحويل الرقمي في الصحة. امتد هذا البرنامج من أفريل 2025 حتى جوان 2025. استفاد منه أكثر من 84 مشروعا، بإدارة أكثر من 34 مرشدا وخبيرا بأكثر من 15 ساعة من جلسات التدريب الفردية. أبرز مزايا البرنامج:[28]

- تمكين ودعم الأفكار الإبتكارية في مجال التقنية الصحية؛
- تدريب نوعي تحت إشراف أبرز الخبراء بالمجال الصحي؛
- الربط مع الجهات المعنية في المجالات الصحية.

**ج. تيك فاوندرز 2 (Tech-Founders):** أقيم البرنامج في سنغفورة واستهدف مؤسسي الشركات الريادية الرقمية لتمكين هذه الشركات من اكتساب المهارات الإحترافية من خلال برامج تدريبية متخصصة وجلسات إرشادية وتوجيهية، يقدمها نخبة من الخبراء العالميين بالتعاون مع أبرز جامعات ومؤسسات الدول، لتعزيز قدرتها على التوسع في الأسواق العالمية والربط مع الصناديق الإستثمارية والشركات الكبرى في سنغفورة. امتد من أفريل 2025 حتى ماي 2025. استفاد منه أكثر من 20 شركة ناشئة، بأكثر من 60 ساعة إرشاد وتوجيه، تحت إشراف أزيد من 50 مرشدا وخبيرا. أبرز مزايا البرنامج:[29]

- ورش عمل ولقاءات تفاعلية مع خبراء ومستثمرين دوليين؛
- التواصل مع شبكات محلية وعالمية من المؤسسين والمستثمرين؛
- التوسع في الأسواق العالمية وفرص استثمار عالية.

**د. إطلاق حاضنة CODE AI:** هي حاضنة متخصصة لدعم نمو الشركات الناشئة في مجال الذكاء الإصطناعي. يهدف هذا البرنامج إلى تمكين المبتكرين ورواد الأعمال من تحويل أفكارهم إلى حلول تقنية قابلة للتطبيق من خلال توفير بيئة متكاملة تشمل الإرشاد، الموارد التقنية المتقدمة، التمويل والشراكات الإستراتيجية لتعزيز مكانة الذكاء الإصطناعي كمحرك رئيسي للتنمية الإقتصادية. يمتد هذا البرنامج من ماي 2025 حتى سبتمبر 2025. وسيتفيد منه حوالي 20 شركة ناشئة، بأزيد من 30 برنامج تدريبي وجلسة إرشادية، تحت إشراف 15 مرشدا وخبيرا. أبرز مزايا البرنامج:[30]

- بناء نموذج عمل قابل للتطبيق والنمو وفق خصائص السوق المستهدف؛
- ربط الشركات الناشئة بجهات متخصصة في التقنية والتمويل؛

- تقديم جلسات دورية موجهة لمجموعة من الشركات الناشئة وفق تخصصها.

كما قدم كود برامج أخرى بالشراكة مع مؤسسات وجمعيات وأكاديميات، من هذه البرامج المشتركة، مايلي:[31]

أ. **دوري الذكاء الإصطناعي**: هو تحدي تقني رياضي افتراضي أقيم في الفترة (فيفري- ماي 2025) وذلك بقيادة الشركة السعودية للذكاء الإصطناعي (سكاي)، استهدف رواد الأعمال في القطاع الرياضي، يهدف إلى تحفيز المواهب على تطوير حلول مبتكرة باستخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي، لتلبية احتياجات وتحديات القطاع الرياضي. استفادت منه أكثر من 600 شركة بأزيد من 1800 مشارك تحت إشراف أكثر من 60 محكما. أبرز مزايا البرنامج:

- تحفيز المواهب على الإبتكار والتطوير من خلال تصميم حلول ذكية تعزز استخدام التقنية في القطاع الرياضي؛
- تمكين المتخصصين في التقنية من توظيف الذكاء الإصطناعي لدفع عجلة التحول في صناعة الرياضة؛
- توفير بيئة تفاعلية تجمع نخبة من الخبراء في مجالي الذكاء الإصطناعي والرياضة لتبادل المعرفة والخبرات.

ب. **إطلاق برنامج المرأة في التكنولوجيا (فلك)**: وذلك بقيادة بنك ستاندرد راتشرد وبالتعاون مع فلك للأعمال والإستثمار، حيث يسعى هذا البرنامج لتمكين الشركات التقنية النسائية في المملكة، باستهدافه رائدات الأعمال في القطاع التقني. البرنامج يمتد من جوان 2025 حتى أوت 2025 بمشاركة أكثر من 10 شركات ناشئة، بأزيد من 8 أسابيع تدريب وبجوائز مالية 15 ألف ريال سعودي. من مزايا البرنامج:

- تطوير نموذج العمل والمنتج التقني؛
- تمكين المشاركات من الوصول إلى المستثمرين؛
- دعم مالي للمشاريع المميزة.

ج. **حاضنة ابتكار 4**: حاضنة ابتكار في نسختها الرابعة امتدت من الفترة جانفي 2025 حتى أفريل 2025 وذلك بقيادة مركز الإبتكار والملكية الفكرية بجامعة القصيم، استهدفت رواد الأعمال المهتمين بالإبتكار من طلاب الجامعة في المجالات التالية؛ استدامة البيئة، الطاقة والصناعة، اقتصاديات المستقبل، وسعت إلى تعزيز روح الإبتكار والمنافسة بين منسوبي الجامعة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس. وكذلك رفع مستوى المشاريع الإبتكارية وتحويلها إلى منتجات واعدة ذات قيمة اقتصادية من خلال توفير بيئة داعمة ومتكاملة. شاركت في هذه الحاضنة أكثر من 20 شركة ناشئة، بأزيد من 500 جلسة استشارية، وتحت إشراف أكثر من 60 محكما. من مزايا البرنامج:[32]

- حوافز مالية بقيمة 150 000 ريال سعودي لكل شركة ناشئة جامعية فائزة؛
- معسكرات تدريبية وورش عمل مكثفة في ريادة الأعمال، تطوير المنتجات، ونماذج الأعمال؛
- جلسات فردية مع خبراء مستشارين متخصصين في الإبتكار وريادة الأعمال.

### 5.4 الأثر الإيجابي لمركز ريادة الأعمال الرقمية CODE على ريادة الأعمال الرقمية بالسعودية:

يظهر الدور الفعال لمركز ريادة الأعمال الرقمية كود في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية في السعودية من خلال الإنجازات التي حققها منذ تأسيسه، والبرامج والفعاليات والمبادرات التي قام بها، وعدد المستفيدين من هذه البرامج والفعاليات والمبادرات، سواء كأفراد أو كمؤسسات، بالإضافة لقصص النجاح المحققة في عالم ريادة الأعمال الرقمية بفضل هذا المركز المتكامل. وفي مايلي أرقام واحصاءات حول انجازاته، مع نماذج لمشاريع رقمية انطلقت بفضل كود وحققت النمو والتوسع.

**أ. أرقام واحصاءات حول انجازات CODE في ريادة الأعمال الرقمية:**

لقد حقق مركز ريادة الأعمال الرقمية **CODE** في السعودية منذ تأسيسه عام 2019 العديد من الإنجازات في مجال دعم ريادة الأعمال الرقمية وتعزيزها، وفي مايلي أهم الأرقام المحققة بخصوص هذا الأمر وذلك منذ سنة 2021.

**الجدول رقم (01): إنجازات كود منذ عام 2021 حتى الربع الثاني من سنة 2025**

| برامج وفعاليات المركز | أزيد من 95 برنامجا وفعالية |
|---|---|
| عدد المستفيدين من برنامج وفعاليات كود | أزيد من 39 000 مستفيدا |
| مجموع جوائز برامج المركز | أكثر من 9 مليون ريال سعودي |
| عدد الوظائف التي تم خلقها من خلال مبادرات كود | 4 046 وظيفة جديدة |
| الشراكات مع القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية | أكثر من 95 شراكة |
| الشركات الناشئة المستفيدة | 1 423 شركة ناشئة مستفيدة |
| قيمة الإستثمارات | 345 225 000 ريال سعودي |
| عدد نماذج العمل الأولية التقنية | 1 032 نموذج عمل أولي تقني |
| الجولات الإستثمارية | 127 جولة استثمارية |
| عدد الشركات الناشئة التي تم استقطابها | 212 شركة |

**المصدر**: مركز ريادة الأعمال الرقمية كود، **تقرير الربع الثاني 2025 لمركز ريادة الأعمال الرقمية (كود)**، ص: 31. على الرابط: https://code.mcit.gov.sa/sites/default/files/2025-07/code_q2_2025_0.pdf، تاريخ التحميل: 2025/07/11، على الساعة: 18:01.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كود ساهم ولا يزال يساهم مساهمة كبيرة في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية بالسعودية بفضل البرامج والمبادرات التي نفذّها منذ تأسيسه لغاية اليوم، هذه البرامج التي تجاوزت 95 برنامجا ما بين مسابقات رقمية وتحديات، ومعسكرات تدريبية وحاضنات أعمال ومسرعات وغيرها، استفاد منها أزيد من 39 000 شخص و1 423 شركة ناشئة في مجال التقنية والذكاء الإصطناعي، أين تم تجسيد 1 032 نموذج عمل أولي تقني بفضل معامل النمذجة التي يوفّرها كود في عدة مناطق في السعودية، ليس هذا فقط بل مكّن كود من ربط الشركات الناشئة بالمستثمرين المناسبين لجمع التمويل اللازم، حيث تم تنفيذ 127 جولة استثمارية والتي كانت فرصة لجذب التمويل لتطوير المشاريع الرقمية وتوسيعها. كما لعب كود دورا مهما في تشجيع العديد من الشركات الناشئة وتحفيزها بتقديم جوائز تتجاوز 9 مليون ريال سعودي من خلال المشاركة في البرامج والمسابقات. وبهدف الوصول لأكبر فئة ممكنة من رواد الأعمال الرقميين في السعودية، قام كود بعقد شراكات مختلفة (أكثر من 95 شراكة) مع القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية، لتنفيذ برامجه وخططه، كما بلغت قيمة استثماراته 345 225 000 ريال سعودي، لتوفير بيئة تفاعلية مجهزة بأحدث التقنيات والكفاءات والخبرات لدعم المشاريع الرقمية وتوجيهها نحو المسار الصحيح في عالم ريادة الأعمال في مختلف القطاعات والصناعات.

**ب. قصص نجاح مشاريع وشركات ناشئة انطلقت من كود:**

لا تكفي الأرقام والإحصاءات لوحدها لتوضيح الدور الفعال الذي يلعبه كود في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية في السعودية، بل لابد من الوقوف عند بعض النماذج الناجحة من المشاريع الرقمية التي انطلقت من كود. ومن بين هذه المشاريع الكثيرة، تم اختيار أربع (4) نماذج هي:[33]

- **سيمتريك ستوديو:** هو استدوديو ألعاب سعودي، يسعى لصناعة ألعاب عالمية من قلب الرياض، يجمع بين الإبداع والتقنية والهوية الثقافية ليكون جزءا من مستقبل صناعة الألعاب. بفضل برنامج **Tech Founders** من كود، ومع رغبة أصحاب المشروع في التوسع، فإن هذا البرنامج زوّدهم بالأدوات والتوجيهات والعلاقات التي ساعدتهم على تسريع نموهم. اليوم الأستوديو يبني ألعابا بمواصفات عالمية وبطريقة احترافية، والهدف هو أن يكون جزءا أساسيا لتحقيق رؤية السعودية 2030 من خلال بناء استوديو ألعاب عالمي يرفع اسم المملكة ويعبّر عنها.
- **Studio Entropy Minds:** انطلقت رحلة هذا المشروع بفوز مؤسسيه بالمركز الثالث في تحدي تطوير الألعاب (الجيم جام) ضمن منافسات دوري الأبطال السعودي للألعاب الإلكترونية عن لعبتهم "إنقاذ الفضاء السعودي"، وصولا إلى إطلاق شركتهم الخاصة للألعاب (**Studio Entropy Minds**)، وذلك بفضل برنامج كود حاضنة دوري الأبطال السعودي، الذي لعب دورا محوريا في مسيرة هذه الشركة، حيث زوّدهم بالمهارات الريادية اللازمة لتأسيس الأستوديو مع زملاء لهم من خريجي الأكاديمية السعودية الرقمية.
- **شركة دونز ايرو (Dunes Aero):** هي شركة متخصصة في تكنولوجيا الفضاء والطيران، تقدم حلولا مبتكرة للعالم من خلال تطوير تقنيات الطائرات بدون طيار، والبرمجيات، وأنظمة الطيران. أهم حلولها: أنظمة الأمن والرقابة، مراقبة مواقف السيارات، مراقبة مواقع البناء والإنشاءات، عروض ضوئية بالطائرات بدون طيار، خدمات التوأم الرقمي (يُمثل دمج تقنية التوأم الرقمي مع خدمات الطائرات بدون طيار حلا مُفيدًا لمختلف القطاعات. تُوفر التوائم الرقمية نماذج ثلاثية الأبعاد مُعقدة تُحاكي الأجسام في العالم الحقيقي، مما يُتيح جمع بيانات شاملة حول جوانب مثل العيوب والأبعاد والحجم لتحسين التحليل واتخاذ القرارات)، التصوير المجدول، تنظيف النوافذ.[34]

واجهت الشركة في بداياتها تحديات في التطوير، وقد استفادت من معامل النمذجة في كود لبناء النموذج الأولي التقني وتصميم وتطوير وتصنيع طائرات بدون طيار سعودية مائة بالمائة باستخدام برمجيات خاصة بالشركة ومطورة فيها.[35]

- **istoria:** هو تطبيق تعلم اللغة الإنجليزية، عن طريق القصص بأسلوب ممتع ومميز و لم يستخدم من قبل. يساعد المستخدم على اكتساب أكثر من 400 كلمة جديدة شهريا من كلمات اللغة الإنجليزية. يضمن التطبيق التعلم دون ملل وإتقان اللغة الإنجليزية في أقل من 8 أشهر. ويوفّر مناهج معتمدة عالميا مثل التعاقد مع جامعة اكسفورد، بأسلوب متابعة ذكي لقياس تطور المستخدم مع نظام تنبيهات فعال.[36]

احتضن كود هذا المشروع وساعده في بناء بيئة عمل احترافية بتوفير مكاتب ومساحة عمل للموظفين وهذا ما جعل المشروع ينمو ويتوسع.[37]

## 5. الخاتمة:

إن ريادة الأعمال الرقمية تشهد انتشارا واسعا واهتماما كبيرا من قبل رواد الأعمال، خصوصا بعد الأزمة الصحية العالمية (أزمة كورونا) عام 2019، وما زاد الإهتمام أيضا هو ارتفاع معدلات استخدام الأنترنت والأجهزة الرقمية، واتجاه الأنماط الإنتاجية والإستهلاكية نحو التغيير، فقد أضحت المنتجات والخدمات الرقمية مطلوبة أكثر من قبل العملاء.

ورغم هذه المستجدات في بيئة الأعمال، وظهور آفاق جديدة لريادة الأعمال الرقمية، إلاّ أنّها مازالت تواجه مجموعة من التحديات والعقبات، قد تعيق نموها وتوسعها أكثر، وقد مكنتنا هذه الدراسة من الوقوف عند أهم هذه التحديات التي

أدّت إلى تأسيس بعض الكيانات والهيئات، للمساعدة في تجاوزها ودعم رواد الأعمال الرقميين في تأسيس مشاريعهم وتوسيعها، وهذه الكيانات أو الهيئات هي ما يطلق عليها بمراكز ريادة الأعمال الرقمية.

ومن خلال دراسة حالة مركز ريادة الأعمال الرقمية (كود) بالسعودية، استطعنا أن نقف عند الدور الحقيقي لهذه المراكز في دعم ريادة الأعمال الرقمية وتعزيزها، حيث توصلنا **للنتائج** التالية:

- مراكز ريادة الأعمال الرقمية تساهم في نشر ثقافة ريادة الأعمال الرقمية من خلال عقد اللقاءات والندوات والجلسات التدريبية افتراضيا وحضوريا، وإقامة المسابقات والتحديات بين رواد الأعمال الرقميين بمختلف أصنافهم (شباب، نساء ورجال، طلبة، هيئات تدريس..)، وهذا ما يقوم به كود في السعودية.
- تقدم مراكز ريادة الأعمال الرقمية الدعم الضروري والمناسب لمختلف المشاريع الرقمية في مختلف القطاعات والصناعات ولا تميّز بين مشروع وآخر، وهذا يا يقوم به كود، حيث قدم الدعم لمشاريع رقمية في المجال الصحي، المجال الرياضي، مجال الألعاب، الذكاء الإصطناعي.. وغيرها.
- توفر مراكز ريادة الأعمال الرقمية الإستشارات والإرشادات لرواد الأعمال الرقميين في مجال ريادة الأعمال الرقمية والتقنية، من خلال خبراء ومرشدين مختصين من داخل الوطن ومن خارجه. وهذا ما لاحظناه في مبادرات وبرامج كود، حيث وفّر خبراء ومرشدين أحيانا يتجاوز عددهم الـــــ 20 خبيرا في البرنامج الواحد، وبساعات ارشادية معتبرة.
- توفر مراكز ريادة الأعمال الرقمية التدريب الفني والتقني لرواد الأعمال الرقميين، من خلال المعسكرات والجلسات التدريبية وورش عمل مكثفة في ريادة الأعمال، تطوير المنتجات، ونماذج الأعمال، بتخصيص مساحات عمل مشتركة وتفاعلية. وهذا ما لاحظناه من خلال برامج وفعاليات كود.
- توفر مراكز ريادة الأعمال الرقمية الدعم التمويلي لرواد الأعمال الرقميين من خلال ربطهم بالمستثمرين وتمكينهم من الوصول إليهم والإستفادة من الجولات الإستثمارية، أو بتقديم التمويل للمشاريع المميزة، أو تقديم جوائز تحفيزية للأفكار الواعدة. كل هذه الحلول التمويلية يقدمها كود لرواد الأعمال الرقميين والمؤسسات الناشئة التي تعاملت معه.
- بفضل تعدد هياكلها وأقسامها تستطيع مراكز ريادة الأعمال الرقمية دعم وتعزيز المشاريع الرقمية والمؤسسات الناشئة في مختلف مراحلها خصوصا مرحلة الإنطلاق ومرحلة التوسع، بتوفير معامل النمذجة ومراكز الإبتكار ومساحات ومكاتب عمل وحاضنات ومسرعات أعمال. وهذا ما يوفّره كود لريادة الأعمال الرقمية في السعودية حيث من خلال النماذج الناجحة التي انطلقت من كود، لاحظنا كيف استفادت من كل هذه الهياكل إما في مرحلة إنطلاقها كمشروع Studio Entropy Minds، أو مرحلة التوسع كمشروع istoria.

انطلاقا من النتائج السابقة، فإن هذه الدراسة قد ساهمت في تسليط الضوء أكثر على مراكز ريادة الأعمال الرقمية التي تضم تحت هيكلها التنظيمي مجموعة متنوعة من الأقسام التي في العادة تعمل منفصلة ككيان مستقل بذاته، كالحاضنات والمسرعات ومراكز الإبتكار، حيث بفضل مراكز الأعمال الرقمية مثل مركز كود في السعودية، يستطيع رائد الأعمال الرقمي الإستفادة من خدمات هذه الكيانات مجتمعة تحت كيان واحد وهذا يعني اختصار الجهد والوقت والتكلفة. وبالتالي يمكن للمهتمين بهذا المجال العمل على تشجيع تأسيس مثل هذه المراكز وتقديم التسهيلات اللازمة لها. لأنه فعلا لها دور كبير في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية، بفضل ما توفره من بيئة داعمة تجمع ما بين البرامج التدريبية المتخصصة وتمكين الوصول للخبراء والمرشدين والإستشارين والمستثمرين، وتوفير بنية تحتية مناسبة لتنفيذ الأفكار الإبتكارية واحتضانها وتسريع نموها.

## 6. الهوامش والإحالات:

[1] Chetouane Sonia, Chetouane Hania, **Digital Business Incubators and Digital Entrepreneurship: The case of Digital Incubation Center in Qatar**, Croatian Review of Economic, Business and Social Statistics (CREBSS), Vol. 9, No. 1, 2023, P: 3. https://sciendo.com/article/10.2478/crebss-2023-0003.

[2] Rashmi Gujrati, Hayri Uygun, Daniel Guçe, **Digital Entrepreneurship in Emerging Trend**, Digital Entrepreneurship Book, Tradepreneur Global Academic Platform, Southampton, UK, Date Publishing 28/09/2020. P: 09. https://lmsspada.kemdiktisaintek.go.id/pluginfile.php/552900/mod_resource/content/1/DigitalEntrepreneushipBook.pdf. Download date: 20/07/2025, at: 11:44.

[3] Ziane kolee imene, **Technopreneurship training's to enhanced creativity and innovation for digital entrepreneurship- Case of the entrepreneurship's house of tlemcen-**, Journal of Contemporary Business and Economic Studies, Vol.(05), No. (3), 2022, p: 87. On the link: https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/617/5/3/197969. Download date: 20/07/2025, at: 11:51.

[4] Antonizzi, J., Smuts, H., **The Characteristics of Digital Entrepreneurship and Digital Transformation: A Systematic Literature Review**, Conference paper, In: Hattingh, M., Matthee, M., Smuts, H., Pappas, I., Dwivedi, Y., Mäntymäki, M. (eds) Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology, Lecture Notes in Computer Science (), vol 12066. Springer, Cham, 2020, P: 239. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_20.

[5] Rashmi Gujrati, Hayri Uygun, Daniel Guçe, **op.cit**, pp: 11-13.

[6] Anshika Sharma, Rakesh Kumar Yadav, **Emerging Dimensions in Digital Entrepreneurship: Challenges and Opportunities**, Digital Entrepreneurship Book, Tradepreneur Global Academic Platform, Southampton, UK, Date Publishing 28/09/2020. pp: 28-29. https://lmsspada.kemdiktisaintek.go.id/pluginfile.php/552900/mod_resource/content/1/DigitalEntrepreneushipBook.pdf. Download date: 20/07/2025, at: 11:44.

[7] مها خليل شحادة، **التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية**، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 62، كانون الثاني، 2022، ص ص: 52-53. على الرابط: https://remahresearch.com/images/papers/no62/2.pdf. تاريخ التحميل: 2023/02/21.

[8] حوحو مصطفى، العشعاشي عبد الحق، **دور حاضنات الأعمال والحظائر التكنولوجية في تجسيد مخرجات التعليم العالي في الجزائر**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 02، 2022، ص: 319. على الرابط: https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/374/13/2/203318، تاريخ التحميل: 2025/07/16، على الساعة: 10:49.

[9] عرقوب خديجة، جمال كنزة، **دور حاضنات الأعمال الرقمية في دعم رواد الأعمال –دراسة حالة حاضنة الأعمال الرقمية في قطر-**، كتاب جماعي دولي، بعنوان: حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، تحرير وإعداد د.سلطان كريمة، تأليف مجموعة من الباحثين، منشورات مخبر اقتصاد مالية وإدارة الأعمال ECOFIMA، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، الإيداع القانوني: نوفمبر 2020، ص: 233.

[10] Walid A. NAKARA, Annabelle JAOUEN, **The Dynamics of Business Accelerators: A Multi-Country Study**, 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, AEI DAKAR – 6,7 et 8 décembre 2017, p p : 3-4. On the link: https://entrepreneuriat.com/wp-content/uploads/2018/03/Nakara-Jaouen.pdf. Downloaded: 23/07/2025.

[11] Juanita Gonzalez-Uribe & Ouafaa Hmaddi , **THE MULTI DIMENSIONAL IMPACTS OF BUSINESS ACCELERATORS: WHAT DOES THE RESEARCH TELL US?**, London School of Economics and Political Science, 2022, p :12. DOI: https://doi.org/10.21953/lse.zihldr5uuxhy. On the link: https://www.lse.ac.uk/business/consulting/assets/documents/The-multi-dimensional-impacts-of-business-accelerators.pdf. Downloaded: 23/07/2025.

[12] Ibid, p: 15.

[13] Simon Ford, **Measuring the Impact of Innovation Hubs**, Strategic Technology & Innovation Management Programme, IfM, University of Cambridge, 2017, p: 01. On the link: https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/STIM/STIM_2017/16_STIM-2017-Measuring-the-Impact-of-Innovation-Hubs.pdf. Downloaded: 23/07/2025.

[14] innovitech, **ZONES, PÔLES, QUARTIERS ET HUBS -Le guide complet pour bâtir des écosystèmes d'innovation-**, Février 2025, p: 04. Sur le lien : https://innovitech.com/wp-content/uploads/2025/02/White-paper_final_FR.pdf. Téléchargé le : 23/07/2025.

[15] Code website, **About Us**, 2025. On the link: https://code.mcit.gov.sa/en/about-code, Date of visit: 07/16/2025, at: 12:05.

[16] Ibid.

[17] مركز ريادة الأعمال الرقمية CODE، **التقرير السنوي لعام 2023**، ص ص: 05-07. على الرابط: https://code.mcit.gov.sa/sites/default/files/2025-07/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1%20%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%20%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%94%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9%20-%D9%83%D9%88%D8%AF-%20%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%202023.pdf، تاريخ التحميل: 2025/07/11، على الساعة: 17:58.

[18] مركز ريادة الأعمال الرقمية CODE، **تقرير الربع الثاني 2025 لمركز ريادة الأعمال الرقمية (كود)**، ص: 28. على الرابط: https://code.mcit.gov.sa/sites/default/files/2025-07/code_q2_2025_0.pdf، تاريخ التحميل: 2025/07/11، على الساعة: 18:01.

[19] Code website, **Services-Mentorship and Guidance**, 2025. On the link: https://code.mcit.gov.sa/en/mentorship, Date of visit: 07/17/2025, at 17:41.

[20] الموقع الإلكتروني لمركز ريادة الأعمال الرقمية كود، **خدماتنا-الدعم التقني**، 2025، على الرابط: https://code.mcit.gov.sa/ar/Code-Page/technical-support، تاريخ الزيارة: 2025/07/17، على الساعة: 17:46.

[21] الموقع الإلكتروني لمركز ريادة الأعمال الرقمية كود، **خدماتنا-برامج الإحتضان**، 2025، على الرابط: https://code.mcit.gov.sa/ar/Code-Page/incubation-program، تاريخ الزيارة: 2025/07/17، على الساعة: 17:50.

[22] الموقع الإلكتروني لمركز ريادة الأعمال الرقمية كود، **خدماتنا-معمل النمذجة**، 2025، على الرابط: https://code.mcit.gov.sa/ar/Code-Page/modeling-lab، تاريخ الزيارة: 2025/07/17، على الساعة: 17:55.

[23] الموقع الإلكتروني لمركز ريادة الأعمال الرقمية كود، **خدماتنا-مرافق المركز**، 2025، على الرابط: https://code.mcit.gov.sa/ar/Code-Page/center-facilities، تاريخ الزيارة: 2025/07/17، على الساعة: 17:59.

[24] الموقع الإلكتروني لمركز ريادة الأعمال الرقمية كود، **خدماتنا-الدعم التمويلي**، 2025، على الرابط: https://code.mcit.gov.sa/ar/funding-support، تاريخ الزيارة: 2025/07/17، على الساعة: 18:16.

[25] الموقع الإلكتروني لمركز ريادة الأعمال الرقمية كود، **خدماتنا-المحفزات الرقمية**، 2025، على الرابط: https://code.mcit.gov.sa/ar/our-services، تاريخ الزيارة: 2025/07/17، على الساعة: 18:22.

[26] Code website, **Services- Premium Residency**, 2025. On the link: https://code.mcit.gov.sa/en/premium-residency. Date of visit: 07/17/2025, at: 19:13.

[27] مركز ريادة الأعمال الرقمية CODE، تقرير الربع الثاني 2025 لمركز ريادة الأعمال الرقمية (كود)، **مرجع سابق**، ص: 07.

[28] **المرجع نفسه**، ص: 08.

[29] **المرجع نفسه**، ص: 09.

[30] **المرجع نفسه**، ص: 10.

[31] **المرجع نفسه**، ص ص: 12-13.

[32] **المرجع نفسه**، ص: 17.

[33] الموقع الإلكتروني لمركز ريادة الأعمال الرقمية كود، عن كود، **مرجع سابق**.

[34] **Dunes Aero website**, 2025, on the link: https://www.dunesaero.com/, Date of visit: 07/19/2025, at 18:06.

[35] حساب مركز ريادة الأعمال الرقمية كود على منصة X، **فريق DunesAero بأيدي وأفكار سعودية يحلق إلى سماء العالم**، 2024/03/07، على الرابط: https://x.com/CODE_MCIT/status/1765810593296994481، تاريخ الزيارة: 2025/07/19، على الساعة: 18:22.

[36] الموقع الإلكتروني لـــ iStoria، **من نحن**، 2025، على الرابط: https://istoria.app/%d9%85%d9%86-%d9%86%d8%ad%d9%86/، تاريخ الزيارة: 2025/05/19، على الساعة: 14:20.

[37] حساب مركز ريادة الأعمال الرقمية كود على منصة X، **تعرفوا على قصة iStoria مع كود**، 2024/03/07، على الرابط: https://x.com/CODE_MCIT/status/1765654788207706450، تاريخ الزيارة: 2025/07/19، على الساعة: 14:38.