

دور الإدارة في تطوير وتحسين نمو الشركات الناشئة: دراسة تطبيقية على

الشركات الناشئة في منطقة الرياض

إعداد الطالب/ سعود الوليدي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026 - 2025

MidOcen University

College of Management

Master of Project Management



**The role of management in developing and improving the
growth of startups: An applied study on startups in the
Riyadh region**

Prepared by: Saud Mughram Alwalidi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025-2026

حقوق الطباعة

تعود حقوق الطباعة والنشر إلى جامعة ميدأوشن، ويُعدّ هذا البحث جزءًا من ممتلكاتها العلمية. ولا يجوز نسخ محتواه أو إعادة تداوله أو نشره أو استخدام أي جزء منه بأي وسيلة كانت دون الحصول على إذن خطّي مسبق من الجهة المختصة في الجامعة.

الباحث

سعود الوليدي

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الإدارة في تطوير وتحسين نمو الشركات الناشئة في مدينة الرياض، من خلال تحليل أثر الممارسات الإدارية الأساسية—التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة—إضافة إلى تأثير خصائص الشركات الناشئة مثل حجمها ومدة تأسيسها. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت وفق خمسة محاور رئيسية، ووزعت على عينة مكونة من (200) فرد من مديري ورواد أعمال شركات ناشئة في قطاعات متنوعة داخل مدينة الرياض. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) ، وشملت الإجراءات الإحصائية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، واختبار (T-test) ، وتحليل (ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للممارسات الإدارية في نمو الشركات الناشئة، حيث تبين أن التخطيط الإداري يساهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار وتحديد مسار النمو، بينما يعزز التنظيم الداخلي من كفاءة العمليات التشغيلية. كما أثبتت النتائج أن أسلوب التوجيه الإداري يساهم في رفع فعالية فرق العمل، وأن الرقابة الإدارية ترتبط إيجابياً باستمرارية الشركات في السوق. كما لم تُظهر النتائج فروقاً دالة في أثر الإدارة باختلاف حجم الشركة، في حين ظهرت فروق محدودة مرتبطة بمدة التأسيس. وقد دعمت النتائج ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مؤكدة أن جودة الإدارة تمثل عاملاً حاسماً في استدامة الشركات الناشئة ونموها. يختتم البحث بتقديم مجموعة من التوصيات أبرزها: تطوير برامج تدريب إداري موجهة لرواد الأعمال، وتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات الناشئة، وبناء هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع طبيعة التغير السريع في قطاع ريادة الأعمال.

الكلمات المفتاحية

الإدارة، الشركات الناشئة، التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، التوجيه، الرقابة، النمو المؤسسي، ريادة الأعمال، الرياض.

Abstract

This study aims to examine the role of management in developing and enhancing the growth of start-up companies in Riyadh. It investigates the impact of key managerial practices—planning, organizing, directing, and controlling—alongside organizational characteristics such as company size and years since establishment. The researcher employed a descriptive-analytical methodology and collected data using a structured questionnaire consisting of five main dimensions. The instrument was distributed to a sample of (200) participants representing managers and entrepreneurs across various start-up sectors within the city. Data were analyzed using SPSS, applying statistical techniques such as means, standard deviations, correlation coefficients, T-tests, and ANOVA to test the study hypotheses. The results revealed a significant impact of managerial practices on the growth of start-ups. Planning was found to enhance decision-making effectiveness and define strategic growth directions, while internal organization contributed to improved operational efficiency. The findings also showed that managerial directing positively influences team performance, and that administrative control is strongly associated with business sustainability. Moreover, no statistically significant differences were found in the impact of management based on company size, whereas slight differences appeared with respect to years of establishment. These findings align with previous literature, confirming that managerial quality is a critical factor determining the survival and growth of start-ups. The study concludes with several recommendations, including developing targeted managerial training programs for entrepreneurs, strengthening strategic planning practices, and designing flexible organizational structures that correspond to the fast-changing nature of the start-up ecosystem.

Keywords

Management, Start-ups, Managerial Practices, Planning, Organizing, Directing, Controlling, Business Growth, Entrepreneurship, Riyadh.

الشكر والتقدير

الحمد لله ربّ العالمين، الذي تتمّ بنعمه الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتوجّه ببالغ الامتنان والتقدير إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة، اللتين وفرتا لي بيئة علمية ثرية أسهمت في تعزيز معارفي وصقل مهاراتي البحثية، ومنحتاني الدعم الأكاديمي المستمر طوال مسيرتي الدراسية. لقد كانت هذه المؤسسة منارةً للعلم والمعرفة، وكان لجهودها دور كبير في تمكيني من إنجاز هذا العمل بالشكل اللائق.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أرفع أسمى عبارات الشكر والعرفان إلى سعادة الدكتور الفیصل عبد الحمید وسعادة الدكتور فايز جراد، مشرفي هذا البحث، على ما بذلاه من وقت وجهد وتوجيهات ثمينة. لقد كان لتشجيعهما ودعمهما العلمي الدقيق أثرٌ بالغ في تجاوز التحديات التي واجهتني خلال إعداد هذا البحث، وأسهمت ملاحظتهما البناءة في تطويره وتعزيز قيمته العلمية.

كما أتقدّم بخالص الشكر لجميع أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة المشاريع، الذين كانت لخبراتهم ونصائحهم أثر كبير في توسيع مداركي العلمية، وأسهموا في إغناء رحلتي الأكاديمية بالعلم والمعرفة.

ولا يفوتني أن أعبر عن عظيم امتناني للجهات الحاضنة للشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض، ولكل المشاركين في هذه الدراسة، الذين أبدوا تعاونًا صادقًا وحرصًا ملحوظًا على توفير المعلومات التي ساعدتني في استكمال هذا البحث وتحقيق أهدافه.

وأخصّ بالشكر والتقدير أسرتي الكريمة، والديّ العزيزين وأفراد عائلتي، الذين كانوا مصدر دعم معنوي لا ينضب، وبيئةً من الطمأنينة والاستقرار ساعدتني على التركيز والمضي قدمًا في هذا العمل. لقد تحملوا انشغالي وانقطاعي، وكانوا دومًا الظهر الذي أستند إليه، فلهم مني كل الدعاء والامتنان.

وفي الختام، أتقدّم بالشكر لكل من كان له أثر — ولو بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة أو دعوة في ظهر الغيب — أسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يطلع عليه.

الباحث

سعود الوليدي

فهرس المحتويات:

2	 حقوق الطباعة.
3	 المستخلص
4	Abstract
5	 الشكر والتقدير
6	 فهرس المحتويات:
9	 قائمة الجداول
10	 فهرس الملاحق
11	 الفصل الأول
11	 المدخل العام للبحث
12	 مقدمة:
13	 مشكلة الدراسة:
14	 أهمية الدراسة:
15	 أهداف الدراسة:
16	 تساؤلات الدراسة:
17	 فروض الدراسة:

18.....	الفصل الثاني
18.....	الدراسات السابقة
19.....	مقدمة:
26.....	الإطار النظري :
31.....	الفصل الثالث
31.....	منهجية الدراسة.
32.....	المقدمة
32.....	منهج الدراسة
33.....	مجتمع الدراسة
33.....	عينة الدراسة
39.....	أداة الدراسة
40.....	خطوات اعداد البحث:
42.....	صدق فقرات أداة الدراسة
46.....	ثبات أداة الدراسة (Reliability)
49.....	معيار التصحيح :
51.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
54.....	الفصل الرابع

54.....	النتائج والتوصيات
55.....	مقدمة:
55.....	تحليل البيانات:
55.....	أولاً: محور التخطيط الإداري
58.....	ثانياً: محور التنظيم الإداري
61.....	ثالثاً: محور التوجيه الإداري
64.....	رابعاً: محور الرقابة الإدارية
67.....	خامساً: محور النمو المؤسسي
69.....	اختبار فرضيات البحث:
76.....	النتائج
79.....	التوصيات
81.....	المقترحات المستقبلية
83.....	المراجع
87.....	الملاحق
88.....	تحكيم الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية (الجنس - الفئة العمرية - المسمى الوظيفي - عدد سنوات العمل في الشركة - نوع نشاط الشركة)	جدول رقم (3-1)
44	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة	جدول رقم (3-2)
47	معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الدراسة	جدول رقم (3-3)
50	معياري تفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت	جدول رقم (3-4)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، النتيجة، مستوى الممارسة، وترتيب فقرات محور التخطيط الإداري	جدول رقم (4-1)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، النتيجة، مستوى الممارسة، وترتيب فقرات محور التنظيم الإداري	جدول رقم (4-2)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، النتيجة، مستوى الممارسة، وترتيب فقرات محور التوجيه الإداري	جدول رقم (4-3)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، النتيجة، مستوى الممارسة، وترتيب فقرات محور الرقابة الإدارية	جدول رقم (4-4)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، النتيجة، مستوى النمو، وترتيب فقرات محور النمو المؤسسي	جدول رقم (4-5)
71	اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية	جدول رقم (4-6)
72	اختبار ANOVA بين التخطيط الإداري ومعدل النمو	جدول رقم (4-7)
73	ANOVA لاختبار العلاقة بين التنظيم الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية	جدول رقم (4-8)

74	اختبار ANOVA بين التوجيه الإداري وفعالية فرق العمل	جدول رقم (4-9)
75	ANOVA بين الرقابة الإدارية واستمرارية الشركات الناشئة	جدول رقم (4-10)
75	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (اختبار الفروق حسب حجم الشركة ومدة التأسيس)	جدول رقم (4-11)

فهرس الملاحق

تحكيم الاستبيان خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

مقدمة:

تُعد الشركات الناشئة من المحركات الحيوية للنمو الاقتصادي، حيث تساهم في خلق فرص عمل جديدة، وتنشيط الأسواق، وتحفيز الابتكار. وقد حظيت هذه الشركات باهتمام متزايد في السياسات الاقتصادية، خاصة في الدول التي تسعى لتنويع مصادر الدخل، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030. وتبرز أهمية الإدارة بوصفها أداة رئيسية في قيادة هذه الشركات نحو التوسع والاستدامة، من خلال ما تقدمه من تخطيط استراتيجي، وتنظيم موارد بشرية ومالية، وتحليل بيئة العمل، واتخاذ قرارات فعالة قائمة على بيانات ومعطيات واقعية.

يواجه عدد كبير من الشركات الناشئة تحديات كبيرة تتعلق بالتمويل، والمنافسة، ونقص الخبرة الإدارية، ما يؤدي غالبًا إلى تعثرها أو خروجها المبكر من السوق. وقد أشارت دراسة (Blank & Dorf, 2012) إلى أن أكثر من 70% من الشركات الناشئة تفشل في السنوات الثلاث الأولى نتيجة غياب الرؤية الإدارية وعدم وضوح نموذج العمل. كما بيّن (Kazanjian & Drazin, 1990) أن وجود إدارة قوية يتوافق إيجابيًا مع معدل نمو الشركات الناشئة وقدرتها على التكيف مع التحولات السوقية.

وقد أظهرت دراسة حديثة لـ (Aljarboua, 2021) على عينة من الشركات السعودية الناشئة أن القيادة الإدارية الواعية تساهم في رفع كفاءة الأداء الداخلي وتطوير الاستراتيجيات التسويقية، مما يعزز من فرص النجاح والبقاء. كما توصل (Abdulrahman, 2020) في دراسة ميدانية بمنطقة الرياض إلى أن غياب الخبرات الإدارية يُعد أحد أبرز المعوقات أمام الشركات الناشئة، مما يجعل من الضروري تمكين الكفاءات الإدارية ودعمها بالبرامج التدريبية المناسبة.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة في تطوير وتحسين نمو الشركات الناشئة، من خلال دراسة تطبيقية ميدانية على مجموعة من الشركات الناشئة في منطقة الرياض. وتهدف إلى

فهم العلاقة بين ممارسات الإدارة (كالهيكل التنظيمي، وأساليب القيادة، واتخاذ القرار، وإدارة الموارد) وبين معدلات النمو والتوسع في هذه الشركات، وذلك بالاعتماد على أدوات البحث الكمي والتحليل الإحصائي لاستنتاج علاقات ذات دلالة علمية بين المتغيرات.

مشكلة الدراسة:

تشكل الشركات الناشئة أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد المعاصر، حيث تلعب دورًا مهمًا في الابتكار وتوليد الوظائف وتنشيط البيئة الاستثمارية. إلا أن العديد من هذه الشركات، لا سيما في البيئات النامية، تعاني من ضعف في النمو والاستدامة نتيجة تحديات متعددة، من أبرزها ضعف الممارسات الإدارية، وغياب التخطيط طويل المدى، ونقص المهارات القيادية لدى رواد الأعمال. وقد أصبح من الضروري تسليط الضوء على هذا الجانب الإداري المهم، لفهم كيف يمكن أن تساهم الإدارة الفعالة في تحسين أداء ونمو هذه الشركات.

في المملكة العربية السعودية، ومع ما تشهده من دعم متزايد للشركات الناشئة ضمن رؤية 2030، برزت منطقة الرياض كحاضنة رئيسية للمشاريع الناشئة في مختلف القطاعات. ومع ذلك، تشير التقارير والدراسات المحلية إلى أن نسبة كبيرة من هذه المشاريع تواجه صعوبات في الاستمرارية والتوسع (Abdulrahman, 2020). ويرجع كثير من الباحثين أسباب هذه التحديات إلى ضعف الممارسات الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد واتخاذ القرار، وهي عناصر حيوية في بيئة الشركات الناشئة التي تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار. (Kazanjian & Drazin, 1990)

وقد لاحظت دراسة (Aljarboua, 2021) أن نسبة كبيرة من مؤسسي الشركات الناشئة يفتقرون إلى الخبرات الإدارية اللازمة لتوجيه الشركة نحو مراحل النمو التالية، ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة

تعرقل استمرارية المشروع. كما أشار (Teece, 2018) إلى أن قدرة الشركات على النمو تعتمد بشكل جوهري على مرونة الإدارة وسرعتها في الاستجابة للمتغيرات البيئية وتوظيف الموارد بكفاءة.

من هذا المنطلق، تتبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى تحليل مدى تأثير الإدارة بمختلف وظائفها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في تطوير وتحسين نمو الشركات الناشئة، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من هذه الشركات في منطقة الرياض، وذلك لمعرفة ما إذا كانت الممارسات الإدارية تشكل عاملاً حاسماً في نجاح تلك المشاريع أم أن هناك عوامل أخرى مؤثرة، وما مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الإدارة ومؤشرات النمو.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول العلاقة بين وظائف الإدارة ونمو الشركات الناشئة.
2. تقدم إطاراً أكاديمياً يمكن أن يُبنى عليه دراسات مستقبلية في مجال قيادة الأعمال والإدارة.
3. تساعد على توسيع نطاق الفهم العلمي لدور الإدارة بوصفها عاملاً مؤثراً في مراحل تطور الشركات الصغيرة والناشئة.

4. تتيح الفرصة لتطوير نماذج نظرية تربط بين الأساليب الإدارية ومؤشرات النمو المؤسسي في بيئة الأعمال المحلية.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تساهم في توعية رواد الأعمال بأهمية الممارسات الإدارية الفعالة في تعزيز فرص النجاح والاستمرارية.
2. تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء الإداري في الشركات الناشئة.
3. تساعد الجهات الداعمة للشركات الناشئة على تصميم برامج تدريب إداري موجه وفعال.
4. تعزز من فرص تطوير بيئة ريادة الأعمال في منطقة الرياض من خلال معالجة أحد التحديات الأساسية التي تواجه الشركات الناشئة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الممارسات الإدارية في تطوير وتحسين نمو الشركات الناشئة، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الناشئة في منطقة الرياض.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مدى تطبيق وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في الشركات الناشئة بمدينة الرياض.
2. تحديد أبرز التحديات الإدارية التي تواجه الشركات الناشئة في مراحل التأسيس والنمو.
3. قياس أثر جودة الممارسات الإدارية على مؤشرات نمو الشركات الناشئة (كالربحية، التوسع، عدد العملاء، البقاء في السوق).

4. تقديم توصيات عملية تساعد في تحسين الأداء الإداري بما يسهم في استدامة الشركات الناشئة.

5. بناء تصور مقترح لدور الإدارة الفعالة في دعم ريادة الأعمال المحلية ضمن بيئة الأعمال

السعودية.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما دور الإدارة في تطوير وتحسين نمو الشركات الناشئة في منطقة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تُطبق الشركات الناشئة في الرياض وظائف الإدارة الأساسية (التخطيط، التنظيم،

التوجيه، الرقابة)؟

2. ما هي أبرز التحديات الإدارية التي تواجه رواد الأعمال في إدارة شركاتهم الناشئة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة بين مستوى جودة الإدارة ومعدلات نمو الشركات الناشئة؟

4. كيف يمكن تعزيز الممارسات الإدارية لدعم استدامة الشركات الناشئة في بيئة ريادة الأعمال

السعودية؟

5. ما التوصيات المناسبة التي يمكن تقديمها لتحسين الأداء الإداري في الشركات الناشئة بمنطقة

الرياض؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات الناشئة في منطقة الرياض.

الفروض الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التخطيط الإداري ومعدل نمو الشركات الناشئة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري الداخلي وكفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الناشئة.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التوجيه الإداري وفعالية فرق العمل في الشركات الناشئة.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الإدارية واستمرارية الشركات الناشئة في السوق.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الإدارة على النمو باختلاف حجم الشركة أو مدة تأسيسها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

شهد مجال الشركات الناشئة تطورًا كبيرًا خلال السنوات الأخيرة، نتيجة الاهتمام العالمي المتزايد بنماذج الأعمال المبتكرة ودورها في تعزيز النمو الاقتصادي. وقد ركزت الدراسات العلمية الحديثة على فهم تأثير الإدارة—بوظائفها وهيكلها واستراتيجياتها وقدراتها—في تحسين أداء الشركات الناشئة وتحقيق النمو المستدام. وفيما يلي عرض موسع لست دراسات حديثة، تُعد من أكثر الأعمال العلمية ارتباطًا بموضوع هذا البحث.

دراسة أنور وآخرين (Anwar et al., 2018) تناولت دراسة أنور وآخرين (2018) العلاقة بين رأس المال الفكري والاستراتيجية الريادية من جهة، وأداء المشاريع الناشئة من جهة أخرى، بهدف فهم كيفية مساهمة القدرات الإدارية والمعرفية في تحسين نتائج الشركات خلال مراحلها الأولى. وقد اعتمد الباحثون في دراستهم على منهج كمي قائم على استبانة مسحية وُزعت على مجموعة من رواد الأعمال الذين يمتلكون مشاريع حديثة التأسيس في بيئات تنافسية، وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية التي تسمح بفهم العلاقات السببية بين المتغيرات الإدارية. وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري—المتمثل في الخبرة الإدارية والمعرفة بالسوق والشبكات المهنية—يمثل محركًا أساسيًا لتحسين الأداء المؤسسي، وأن الاستراتيجية الريادية التي تتسم بالاستباقية والابتكار ترتبط إيجابيًا بمعدلات النمو، إلا أن هذا الارتباط لا يتحقق دون وجود إدارة قادرة على توظيف تلك المعرفة في قرارات فعالة. كما بينت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على إدارة واعية تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع متغيرات السوق وتحويل الموارد الفكرية إلى ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم إطارًا معرفيًا يؤكد دور الإدارة بوصفها عاملاً جوهريًا في تفسير نجاح الشركات الناشئة، مما يجعل نتائجها ذات علاقة مباشرة بموضوع هذا البحث.

دراسة تشانغ وآخرين (Zhang et al., 2019) ركزت دراسة تشانغ وآخرين (2019) على تحليل أثر القدرات التنظيمية والإدارية في الأداء المستدام للشركات الناشئة، مع الأخذ بالاعتبار دور المنافسة في السوق كعامل مؤثر على علاقة الإدارة بالنمو. وطبقت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا اعتمد على عينة واسعة من الشركات الجديدة التي تعمل في القطاعات التقنية والخدمية، حيث قام الباحثون بجمع البيانات من خلال استبانة شاملة تضمنت قياس القدرات الإدارية المختلفة، مثل القدرة على الابتكار، وإدارة الموارد، والتعلم التنظيمي، والتطوير المستمر. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القدرات التنظيمية تعد عنصرًا رئيسيًا في رفع أداء الشركات الناشئة على المدى الطويل، وأن المؤسسات التي تبني هيكلًا إداريًا مرناً تكون أكثر قدرة على التكيف مع الضغوط السوقية والمنافسة المتزايدة. كما أوضحت الدراسة أن أثر القدرات الإدارية يزداد أهمية في الأسواق التي تتسم بتغيرات سريعة وتنافس حاد، حيث تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد أولويات العمل، وابتكار حلول عملية للتحديات التشغيلية. وأكد الباحثون أن غياب الممارسات الإدارية الفعالة يؤدي في كثير من الأحيان إلى فشل المشاريع المبكرة حتى لو كانت تمتلك منتجًا مبتكرًا أو فكرة قوية. وترتبط هذه النتائج بشكل مباشر ببحثك الذي يسعى إلى فهم أثر الإدارة في نمو الشركات الناشئة في الرياض، وهي بيئة تتشابه في ديناميكيتها مع البيئات التي درستها هذه الباحثة وزملاؤها.

دراسة فينسنت وآخرين (Vincent et al., 2021) تناولت دراسة فينسنت وآخرين (2021) العلاقة بين التوجه الريادي للشركات الناشئة وأدائها المؤسسي، مع التركيز على القدرة الاستيعابية المعرفية بوصفها عنصرًا وسيطًا أساسيًا في تحويل الريادة إلى نتائج ملموسة. وقد اعتمدت الدراسة على بيانات تم جمعها من شركات ناشئة محتضنة داخل مسرعات وحاضنات أعمال تقنية، حيث

وزعت استبانة على عدد كبير من رواد الأعمال لقياس مؤشرات التوجه الريادي، مثل الابتكار، والجرأة، والاستباقية، إضافة إلى قياس القدرة الاستيعابية التي تعكس قدرة الإدارة على اكتساب المعرفة الجديدة وتحليلها واستثمارها في تطوير المنتجات والعمليات. وأظهرت النتائج أن التوجه الريادي لا يؤدي وحده إلى رفع الأداء المؤسسي، بل يتطلب وجود إدارة قادرة على التعلم السريع والتجريب واستيعاب المعرفة الجديدة. فقد تبين أن القدرة الاستيعابية المعرفية تمثل حلقة الوصل التي تمكن الشركات الناشئة من تحويل أفكارها الريادية إلى نماذج أعمال ناجحة، وأن الإدارة التي تشجع بيئة تعلم مستمر تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للشركة. كما أثبتت الدراسة أن الشركات ذات التوجه الريادي القوي قد تفشل إذا كانت إدارتها تقتصر إلى الخبرات والمهارات التحليلية اللازمة. وتظهر أهمية هذه الدراسة لبحثك من خلال تأكيدها أن الإدارة، وليس الريادة وحدها، هي التي تحدد مصير الشركات الناشئة، وهو ما يتوافق مع فرضيات بحثك حول تأثير الممارسات الإدارية على النمو والاستدامة.

دراسة تشو (Zhou, 2022) ركزت دراسة تشو (2022) على دور رأس المال غير الملموس لرواد الأعمال—مثل الخبرة الإدارية، والمهارات القيادية، والكفاءة التحليلية—في تعزيز الابتكار في نماذج الأعمال لدى الشركات الناشئة. وقد اعتمدت الدراسة على بيانات تم جمعها من أكثر من 280 شركة ناشئة تعمل في قطاعات متنوعة، حيث استخدمت الباحثة استبانة تفصيلية لقياس مهارات رواد الأعمال وخبراتهم الإدارية، بالإضافة إلى مستوى الابتكار في نماذج الأعمال. وأظهرت النتائج أن الشركات الناشئة التي يقودها أفراد يمتلكون خبرات إدارية قوية تكون أكثر قدرة على تطوير نماذج أعمال مرنة ومبتكرة، وأن هذه النماذج تلعب دورًا محوريًا في رفع الأداء المؤسسي وتحقيق

النمو المستدام. كما بينت الدراسة أن رأس المال غير الملموس لرائد الأعمال يمثل أحد أهم المحددات التي تؤثر في قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية، خصوصًا في الأسواق التي تتسم بالتقلب. وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة لا تقتصر على إدارة الموارد، بل تشمل أيضًا القدرة على التخطيط الإبداعي، وإعادة تصميم العمليات، وتطوير الأفكار بما يلئم احتياجات السوق. ويُعد هذا الطرح ذا صلة مباشرة ببحثك، حيث يؤكد أن النمو في الشركات الناشئة لا يمكن فهمه بمعزل عن الدور المحوري للإدارة، وبخاصة الإدارة ذات التوجه الابتكاري.

دراسة (Startups in Saudi Arabia, 2023) تناولت دراسة "Startups in Saudi Arabia" لعام 2023 واقع الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية من زاوية التحديات والفرص، وركزت بشكل خاص على الدور الإداري بوصفه عنصرًا محوريًا في استدامة هذه الشركات. وقد اشتملت الدراسة على تحليل تقارير حكومية، بالإضافة إلى بيانات ميدانية تم جمعها من خلال مقابلات مع 50 رائد أعمال واستبانة وُزعت على أكثر من 200 شركة ناشئة تعمل في منطقة الرياض. أظهرت النتائج أن التحديات الإدارية، مثل ضعف التخطيط، وقلة الخبرة في إدارة الموارد البشرية، وعدم وضوح الهياكل التنظيمية، تمثل العائق الأكبر أمام استمرارية الشركات الناشئة، أكثر من التحديات المتعلقة بالتمويل أو البيئة التنظيمية. كما بينت الدراسة أن الشركات التي تمتلك إدارة قوية قادرة على اتخاذ القرارات السليمة، وتطوير استراتيجيات نمو واضحة، وإدارة فرق عمل فعالة، هي الأكثر نجاحًا وقدرة على التوسع في السوق. وأشارت الدراسة إلى أن الشركات الناشئة السعودية تستفيد بشكل كبير من البرامج الحكومية الداعمة، إلا أن الاستفادة تكون أكبر عندما تقودها إدارة ذات رؤية واضحة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تركز على السياق المحلي للمملكة، وتقدم نتائج

تتسجم بشكل مباشر مع موضوع بحثك المتعلق بتحليل دور الإدارة في تطوير وتحسين نمو الشركات الناشئة في الرياض.

دراسة الشويعر (AlShwaier, 2025) تناولت دراسة الشويعر (2025) أثر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في أداء الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على الدور الإداري في إدارة التغيير والتطوير. وقد اعتمدت الدراسة على منهج مختلط يجمع بين التحليل الكمي والكيفي، حيث شملت عينة من 150 شركة ناشئة سعودية موزعة على عدة قطاعات. وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي تبنت تقنيات رقمية متقدمة—مثل تحليل البيانات، وأنظمة دعم القرار، والذكاء الاصطناعي—حققت معدلات نمو أعلى من غيرها، إلا أن هذا النمو كان مرتبطاً بشكل مباشر بقدرة الإدارة على تبني هذه التقنيات ضمن رؤية استراتيجية واضحة. كما تبين أن الإدارة التي تعتمد في قراراتها على البيانات والمعلومات التحليلية تحقق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية، وأن الشركات الناشئة التي افتقرت إلى إدارة قادرة على قيادة التحول الرقمي لم تستفد من التقنيات الحديثة رغم توفرها. وقد خلصت الدراسة إلى أن النجاح في الشركات الناشئة السعودية يعتمد بشكل أساسي على جودة الإدارة، وليس على التكنولوجيا وحدها، مما يجعل نتائجها ذات أهمية كبيرة لبحثك الذي يركز على دور الإدارة في دعم النمو المؤسسي في بيئة ريادة الأعمال في الرياض.

المقارنة والتحليل بين الدراسات السابقة

تكشف الدراسات الست السابقة عن توافق واضح فيما يتعلق بالدور المحوري الذي تلعبه الإدارة—بمختلف وظائفها وقدراتها—في تحسين أداء الشركات الناشئة وتحقيق النمو المستدام، رغم اختلاف البيئات والسياقات التي تناولتها هذه الدراسات. فدراسة أنور وآخرين (2018) ركزت على رأس المال

الفكري والاستراتيجية الريادية باعتبارهما مدخلًا لتحسين الأداء، مؤكدة أن هذه العناصر لا تساهم في النجاح إلا من خلال إدارة قادرة على تحويل المعرفة والموارد إلى قرارات مؤثرة، وهو ما يتقاطع مع نتائج تشانغ وآخرين (2019) التي أوضحت أن القدرات التنظيمية—مثل إدارة الموارد والابتكار—تشكل قاعدة أساسية للاستدامة المؤسسية في الأسواق شديدة التنافس. وفي السياق ذاته، أبرزت دراسة فينسنس وآخرين (2021) أهمية القدرة الاستيعابية المعرفية كحلقة وصل بين التوجه الريادي والأداء، بما يعني أن الإدارة ليست مجرد عنصر تنفيذي، بل عنصر تفسيري يحول التوجهات الريادية إلى نتائج ملموسة. وتعمقت دراسة تشو (2022) أكثر في الجانب الإداري حين أكدت أن رأس المال غير الملموس لرائد الأعمال—مثل الخبرة والكفاءة التحليلية—يمثل أحد أهم المحركات المؤدية لابتكار نموذج العمل، وأن الإدارة التي تمتلك خبرة واسعة تكون الأقدر على التكيف مع الظروف والتغيرات. وعلى مستوى السياق السعودي، أوضحت دراسة (2023) "Startups in Saudi Arabia" أن التحديات الإدارية هي الأكثر تأثيرًا مقارنة بالتحديات التمويلية والتنظيمية، وأن الشركات التي تمتلك إدارة قوية تكون الأكثر قدرة على الصمود والنمو، فيما دعمت دراسة الشويعر (2025) هذا التوجه من خلال إثبات أن الاستفادة من التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، تعتمد أساسًا على جودة الإدارة وقدرتها على توظيف هذه التقنيات ضمن منظومة استراتيجية متكاملة. ومن خلال تحليل مجمل نتائج هذه الدراسات، يتضح أنها جميعًا تتفق في الإشارة إلى أن الإدارة تمثل المتغير الأكثر تأثيرًا في نمو الشركات الناشئة، وأن غياب الممارسات الإدارية الفعالة يؤدي غالبًا إلى فشل الشركات أو ضعف قدرتها على التوسع، حتى في حال توفر الموارد أو الأفكار الريادية. إلا أن هذه الدراسات تختلف في تركيزها النظري؛ فبعضها ركز على رأس المال الفكري، وبعضها على القدرات التنظيمية، وأخرى على الابتكار الإداري أو الاستيعاب المعرفي، بينما ركزت الدراسات المحلية على التحديات الإدارية المباشرة ضمن بيئة ريادة الأعمال السعودية.

الفجوة البحثية(What This Study Adds)

على الرغم من ثراء الدراسات السابقة وتغطيتها جوانب متعددة من العلاقة بين الإدارة ونمو الشركات الناشئة، إلا أنها لم تقدّم تحليلاً شاملاً ومباشراً للدور الكلي للممارسات الإدارية في سياق الشركات الناشئة في مدينة الرياض تحديداً، وهي المنطقة الأكثر نشاطاً في ريادة الأعمال داخل المملكة، وذات خصائص تنافسية واقتصادية خاصة. فمعظم الدراسات الدولية ركزت على رأس المال الفكري أو القدرات التنظيمية أو الابتكار في نماذج الأعمال، دون دمج شامل لوظائف الإدارة الأربع الأساسية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، ضمن إطار تطبيقي يقيس أثرها المباشر على مؤشرات النمو. كما أن الدراسات المحلية—رغم أهميتها—لم تتناول الدور الإداري بمنهجية كمية إحصائية دقيقة تقيس العلاقة بين جودة الممارسات الإدارية ومعدلات النمو في الشركات الناشئة، بل ركزت غالباً على عرض تحديات عامة أو مؤشرات وصفية دون قياس للعلاقات الارتباطية أو السببية.

وبالإضافة إلى ذلك، لم تقدم أي من الدراسات السابقة نموذجاً تطبيقياً متكاملًا يدمج بين عناصر الإدارة المختلفة وبين واقع الشركات الناشئة في الرياض ضمن إطار تحليلي موحد. وبالتالي، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم تحليل ميداني يعتمد على منهج كمي لاستكشاف العلاقة الإحصائية بين مستوى تطبيق وظائف الإدارة ومعدلات النمو في الشركات الناشئة، مع تقديم نموذج مقترح لتحسين الأداء الإداري يراعي خصوصية البيئة السعودية وسياق الشركات في العاصمة. وتتميز الدراسة الحالية أيضاً بأنها تجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية، وتترجم الممارسات الإدارية إلى مؤشرات قابلة للقياس، مما يوفر إضافة علمية وعملية لقطاع ريادة الأعمال في المملكة، ويضع أساساً لدراسات مستقبلية يمكن أن تعمّق البحث في هذا المجال.

الإطار النظري :

مفهوم الشركات الناشئة وخصائصها

تُعرّف الشركات الناشئة بأنها مشاريع مبتكرة في مرحلة التأسيس الأولى، تعتمد على أفكار جديدة أو تقنيات حديثة، وتهدف إلى تحقيق نمو سريع ومتسارع مقارنة بالشركات التقليدية . وتتميز هذه الشركات بأنها تعمل غالبًا في بيئات تتسم بعدم الاستقرار، مما يتطلب مستوى عالٍ من المرونة الإدارية والقدرة على اتخاذ القرارات تحت ظروف عدم اليقين . كما تمتاز الشركات الناشئة بقدرتها على إدخال نماذج أعمال مبتكرة وتحدي الأنماط السائدة، وهو ما يجعلها محركًا رئيسًا للابتكار والاقتصاد المعرفي . وفي السياق السعودي، تشير تقارير ريادة الأعمال إلى أن الشركات الناشئة أصبحت جزءًا محوريًا من التحول الاقتصادي لرؤية 2030، خصوصًا في القطاعات التقنية والخدمية . وهذه البيئة الديناميكية تجعل الإدارة عنصرًا أساسيًا في نجاح الشركات الناشئة أو تعثرها. (Misk Foundation, 2022).

مفهوم النمو في الشركات الناشئة

يشير النمو في الشركات الناشئة إلى الزيادة التدريجية في حجم العمليات، وعدد العملاء، والإيرادات، وقدرة الشركة على التوسع في الأسواق، وهو معيار رئيسي لنجاح الشركة وقدرتها على الاستمرار . ويرتبط النمو غالبًا بعوامل مثل الابتكار، والقدرة على تطوير المنتجات، والمرونة التنظيمية، والاستفادة من الفرص السوقية، إلا أن الدور الأهم يتمثل في جودة الإدارة وقدرتها على التخطيط والتوجيه الفعال . (Gómez & Vargas, 2021) كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الشركات الناشئة التي تعتمد على قرارات مبنية على البيانات، وتملك إدارة ذات رؤية واضحة، تكون أكثر قدرة

على النمو مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه العناصر .وفي البيئة السعودية، أظهرت الدراسات أن النمو يكون أعلى لدى الشركات التي تحصل على دعم إداري وتدريب من الجهات الحاضنة والمسرّعات .

مفهوم الإدارة في بيئة الأعمال الحديثة

تُعرّف الإدارة بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .إلا أن الإدارة في الشركات الناشئة تختلف عنها في الشركات التقليدية بسبب حجم المخاطر المرتفع، وسرعة تغير السوق، وضرورة اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على التحليل الدقيق وتبرز أهمية الإدارة في الشركات الناشئة بوصفها حلقة الوصل بين المورد البشري والفكري والتنفيذي، حيث تعتمد الشركات في بدايتها على عدد محدود من الموظفين، مما يجعل الإدارة مسؤولة عن تنسيق الأدوار وخلق بيئة تنظيمية فعّالة . كما بينت الأدبيات الحديثة أن المدير في الشركات الناشئة غالبًا ما يشغل عدة أدوار، مثل مدير المنتج، والقائد التنفيذي، ومسؤول التسويق، ومطوّر الأعمال، مما يجعل امتلاكه لمهارات متعددة شرطًا لنجاح المشروع (Kuratko, 2022).

وظائف الإدارة الأربع ودورها في الشركات الناشئة

أولاً: التخطيط

يمثل التخطيط الخطوة الأولى التي تحدد اتجاه الشركة الناشئة ومسارها، من خلال صياغة الأهداف، وتحليل البيئة، وتقييم المخاطر، ووضع الاستراتيجيات التشغيلية. وتشير الدراسات إلى أن الشركات

الناشئة التي تمتلك خططاً واضحة تكون أكثر قدرة على جذب المستثمرين، وتقليل الهدر في الموارد، ورفع احتمالات الاستمرار . ويرتبط ضعف التخطيط عادة بارتفاع نسب الفشل، خصوصاً في السنوات الثلاث الأولى (Cassar, 2018) .

ثانيًا: التنظيم

يشمل التنظيم تصميم الهيكل التنظيمي، وتوزيع الأدوار، وتحديد العلاقات بين العاملين. وفي الشركات الناشئة، يلعب التنظيم دوراً حيوياً لأنه يضمن استخدام الموارد المحدودة بكفاءة عالية . وقد بينت الأدبيات أن التنظيم المرن يسمح للشركات بالتكيف مع التغيرات السريعة، ويعزز القدرة على الابتكار (Gibson & Birkinshaw, 2020).

ثالثًا: التوجيه

يقصد بالتوجيه قدرة الإدارة على قيادة الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف الشركة. ويُعد هذا الدور جوهرياً في الشركات الناشئة التي تعتمد على فرق صغيرة وروح ريادية مشتركة .وتشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية Transformational Leadership ترفع من مستوى الالتزام والابتكار داخل الشركات الناشئة (Bass & Riggio, 2019) .

رابعًا: الرقابة

تمثل الرقابة العملية التي تضمن قياس الأداء وتحديد الانحرافات ومعالجتها. وقد أظهرت الأدبيات أن الرقابة الفعالة في الشركات الناشئة تساعد في تجنب الأخطاء التشغيلية، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الفاعلية في استثمار الموارد كما تؤدي الرقابة المبنية على البيانات إلى رفع كفاءة التشغيل وتقليل المخاطر (Davenport, 2020) .

دور الإدارة في مراحل تطور الشركات الناشئة

تمر الشركات الناشئة بعدة مراحل: مرحلة الفكرة، ثم التأسيس، ثم النمو، ثم التوسع. وفي كل مرحلة، يتجلى دور الإدارة بصورة مختلفة. ففي مرحلة الفكرة، يبرز دور الإدارة في صياغة نموذج العمل وتحليل السوق المستهدف أما مرحلة التأسيس، فتحتاج إلى إدارة قوية للتمويل والعمليات التشغيلية وفي مرحلة النمو، تصبح الإدارة مسؤولة عن تطوير المنتج، وبناء فرق العمل، وتحسين تجربة العملاء. (Marmer, 2018) بينما تتطلب مرحلة التوسع قدرة إدارية على إدارة المخاطر والدخول إلى أسواق جديدة. وتشير الدراسات السعودية الحديثة إلى أن الإدارة ذات الخبرة تكون أكثر قدرة على قيادة الشركات نحو التوسع المستدام (Monsha'at, 2023).

النظريات الإدارية المرتبطة بنمو الشركات الناشئة

نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory

توضح هذه النظرية أن الشركات الناشئة تحتاج إلى قدرات ديناميكية تساعد على إعادة تشكيل مواردها وفق التغيرات البيئية، مثل القدرة على التعلم السريع وتطوير المنتجات والابتكار (Teece, 2018).

نظرية رأس المال الفكري Intellectual Capital Theory

ترى هذه النظرية أن المعرفة والخبرة والمهارات الإدارية تمثل رأس مال غير ملموس يرفع الأداء المؤسسي ويعزز النمو (Edvinsson & Malone, 2020).

نظرية ريادة الأعمال Entrepreneurship Theory

تفترض أن الشركات الناشئة تنجح عندما تتبنى الإدارة توجهًا رياديًا قائمًا على الابتكار والمخاطرة والمرونة (Shane, 2019) .

نظرية نموذج العمل Business Model Innovation

تركز هذه النظرية على قدرة الإدارة على تطوير نموذج عمل مبتكر يعزز القيمة المقدمة للعميل ويحقق النمو المستدام (Zott & Amit, 2020) .

النموذج المفاهيمي Conceptual Framework

يرتكز النموذج المفاهيمي لهذا البحث على العلاقة بين وظائف الإدارة الأربع (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وبين مؤشرات نمو الشركات الناشئة (الأرباح، التوسع، البقاء، عدد العملاء). ويفترض النموذج أن الإدارة ذات الجودة العالية تمثل عاملاً مباشرًا في تحسين النمو المؤسسي، استنادًا إلى ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يعد الفصل المنهجي من أهم الفصول في البحوث التطبيقية، إذ يحدد الإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فروضها. وبما أن هذه الدراسة تستهدف تحليل دور الإدارة في تطوير وتحسين نمو الشركات الناشئة في منطقة الرياض، فقد تطلّب ذلك تصميم منهجية علمية دقيقة تقوم على أساليب قياس كمية وتحليل إحصائي، بما ينسجم مع طبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة. ويعرض هذا الفصل نوع المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وطرق تحليل البيانات المستخدمة للوصول إلى النتائج.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الكمي (Quantitative Method)** ، لكونه الأنسب لقياس المتغيرات الإدارية بصورة رقمية قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق. ويُعد هذا المنهج ملائمًا بشكل خاص للدراسات التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين متغيرات مستقلة — مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة — ومتغير تابع كالنمو المؤسسي للشركات الناشئة. وقد مكّن هذا المنهج الباحثة من جمع بيانات كمية من

عينة كبيرة من المشاركين، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية تسمح باختبار الفروض، وتحديد قوة التأثير، وتفسير العلاقات بين المتغيرات في ضوء الإطار النظري.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الناشئة العاملة في مدينة الرياض خلال عام 2024، وفق تعريف “منشآت” للشركات الناشئة باعتبارها منشآت حديثة التأسيس ذات نموذج عمل مبتكر، ولا يزيد عمرها عن خمس سنوات. وقد جاء اختيار مدينة الرياض نظرًا لكونها المركز الاقتصادي والإداري الأهم في المملكة، ولوجود أكبر عدد من الحاضنات والمسرّعات وبرامج الدعم الريادي فيها، مما يجعلها البيئة الأكثر ملاءمة لدراسة أثر الإدارة على النمو المؤسسي. كما أن تنوع الشركات الناشئة في الرياض — من حيث القطاع، حجم العمل، عدد الموظفين — يعزز القدرة على تعميم النتائج ضمن حدود الدراسة.

عينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب العينة المتاحة (Convenience Sampling)، وذلك بسبب صعوبة الحصول على قوائم رسمية شاملة بأسماء وأعداد العاملين في الشركات الناشئة في مدينة الرياض، وعدم

توفر قاعدة بيانات موحدة يمكن الاعتماد عليها في تحديد مجتمع الدراسة بدقة. لذلك قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على رؤاد الأعمال والمديرين التنفيذيين والإداريين والموظفين في الشركات الناشئة، من خلال قنوات عدّة شملت: مجموعات ومنتديات ريادة الأعمال في تطبيقات التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، وقوائم الاتصال الخاصة بحاضنات ومسرّعات الأعمال في مدينة الرياض.

تم توجيه رابط الاستبانة إلى العاملين في الشركات الناشئة في مجالات مختلفة مثل: التقنية، والتجارة الإلكترونية، والخدمات، والاستشارات، والقطاع المالي، مع التركيز على الأفراد الذين يشغلون أدواراً إدارية أو لديهم اطلاع مباشر على ممارسات الإدارة داخل شركاتهم. وبعد فترة زمنية كافية لجمع البيانات، بلغ عدد الاستجابات المستلمة (220) استبانة، تم فحصها والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، واستُبعدت الاستبانات الناقصة أو غير الجادة، ليبلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (200) استبانة.

يُعد حجم هذه العيّنة ملائماً لطبيعة الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية، كما أن تنوع خصائص أفراد العيّنة من حيث الجنس، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الشركات الناشئة، ونوع نشاط الشركة، يساهم في إعطاء صورة أكثر شمولاً عن واقع الممارسات الإدارية ودورها في تطوير وتحسين نمو الشركات الناشئة في مدينة الرياض.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتوزيع عيّنة الدراسة حسب أهم الخصائص الديموغرافية:

جدول رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية (الجنس - الفئة العمرية - المسمى الوظيفي

- عدد سنوات العمل في الشركة - نوع نشاط الشركة)

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	112	56.0
	أنثى	88	44.0
	المجموع	200	100.0
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	36	18.0
	من 25 إلى 34 سنة	82	41.0
	من 35 إلى 44 سنة	54	27.0
	45 سنة فأكثر	28	14.0
	المجموع	200	100.0
المسمى الوظيفي	مؤسس/رئيس تنفيذي (Founder/CEO)	60	30.0

37.0	74	مدير وظيفي/مدير قسم	
19.0	38	قائد فريق/مشرف	
14.0	28	أخصائي/موظف	
100.0	200	المجموع	
22.0	44	أقل من سنة	عدد سنوات العمل في الشركة الناشئة
36.0	72	من 1 إلى 3 سنوات	
25.0	50	من 3 إلى 5 سنوات	
17.0	34	أكثر من 5 سنوات	
100.0	200	المجموع	
38.0	76	حلول وبرمجيات تقنية (Tech Solutions)	نوع نشاط الشركة الناشئة

26.0	52	تجارة إلكترونية ومنصات رقمية	
17.0	34	شركات تقنية مالية (FinTech)	
12.0	24	خدمات أعمال واستشارات	
7.0	14	أنشطة أخرى	
100.0	200	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن العينة تمثل مزيجاً متنوعاً من العاملين في الشركات الناشئة؛ حيث يظهر

تقارب نسبي بين نسبة الذكور (56%) والإناث (44%)، ما يعكس مشاركة ملحوظة للعنصر النسائي

في بيئة ريادة الأعمال والشركات الناشئة. كما يلاحظ أن أكبر فئة عمرية مشاركة هي فئة (25-34

سنة) بنسبة (41%)، تليها فئة (35-44 سنة) بنسبة (27%)، وهو ما يشير إلى أن غالبية العاملين

في هذه الشركات من فئة الشباب في المراحل العمرية الأكثر نشاطاً وإنتاجية.

ومن حيث المسمى الوظيفي، تشكل فئة المديرين التنفيذيين والمؤسسين (30%)، والمديرين الوظيفيين

(37%) نسبة كبيرة من العينة، مما يعزز من جودة البيانات المتعلقة بالممارسات الإدارية؛ إذ إن هذه

الفئات تتمتع برؤية واضحة حول أساليب الإدارة المتبعة داخل الشركات الناشئة. كما أن نسبة المشرفين وقادة الفرق (19%) والأخصائيين/الموظفين (14%) تضيف منظورًا تشغيليًا مهمًا حول كيفية انعكاس تلك الممارسات على الواقع اليومي للعمل.

أما بالنسبة لعدد سنوات العمل في الشركات الناشئة، فتُظهر البيانات أن (36%) من المشاركين لديهم خبرة من (1-3) سنوات، و(25%) لديهم خبرة من (3-5) سنوات، في حين أن (17%) أمضوا أكثر من خمس سنوات في شركاتهم الناشئة. يدل ذلك على وجود شريحة معتبرة من ذوي الخبرة المتراكمة في بيئة الشركات الناشئة، إلى جانب فئة من المنضمين الجدد، مما يوفر توازنًا مفيدًا عند تحليل أثر الممارسات الإدارية في مراحل النمو المختلفة.

وفيما يتعلق بنوع نشاط الشركة الناشئة، يبرز قطاع الحلول والبرمجيات التقنية بنسبة (38%)، يليه قطاع التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية بنسبة (26%)، ثم شركات التقنية المالية بنسبة (17%)، وهو ما يعكس تركّز نسبة معتبرة من الشركات الناشئة في القطاعات الأكثر ارتباطًا بالتحول الرقمي والاقتصاد المعرفي، إلى جانب وجود شركات في مجالات الخدمات والاستشارات وأنشطة أخرى بنسبة إجمالية (19%).

بشكل عام، يُظهر هذا التوزيع تنوعًا ملحوظًا في خصائص عينة الدراسة، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج، ويتيح إمكانية أفضل لتعميمها - في حدود هذه العينة - على مجتمع الشركات الناشئة في مدينة الرياض، عند بحث دور الإدارة في تطوير وتحسين نمو هذه الشركات.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهج الكمي وسهولة توزيعها على عينة كبيرة. وتم بناء الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات والنماذج المستخدمة في الدراسات الإدارية السابقة، مثل (Teece, 2018; Robbins & Coulter, 2019) وتكونت الاستبانة من أربعة محاور رئيسة تمثل وظائف الإدارة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، إضافة إلى محور خامس يقيس مؤشرات النمو مثل: عدد العملاء، حجم الإيرادات، القدرة على التوسع، واستمرارية المشروع في السوق.

واستخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق، لما يوفره من مرونة واستجابة مناسبة للبيانات الكمية، حيث تتراوح الاستجابات بين (1 = لا أوافق بشدة) و(5 = أوافق بشدة).

خطوات إعداد البحث:

اعتمد إعداد هذا البحث على عدد من الخطوات العلمية المتتابعة التي هدفت إلى بناء إطار بحثي متكامل وتطبيق المنهجية الكمية بدقة. وقد مرت الدراسة بالمراحل التالية:

1. تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بدقة

بدأ الباحث بتحديد المشكلة البحثية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول أثر الممارسات الإدارية على نمو الشركات الناشئة، وتحديد الفجوات العلمية التي تحتاج إلى دراسة.

2. صياغة أهداف وتساؤلات وفروض الدراسة

تم استخلاص أهداف رئيسية وفرعية ترتبط مباشرة بمتغيرات الدراسة، وصياغة مجموعة من الفروض التي يمكن اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية.

3. إعداد الإطار النظري

اشتمل على عرض شامل لمفاهيم الإدارة ووظائفها، والشركات الناشئة، والنمو المؤسسي، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة وتحليلها وربطها بموضوع الدراسة.

4. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

تم تحديد مجتمع الشركات الناشئة في مدينة الرياض، ثم اختيار عينة ممثلة بطريقة العينة المتاحة.

5. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)

جرى تصميم الاستبانة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم توزيع فقراتها على خمسة محاور رئيسية.

6. التحقق من صدق الأداة وثباتها

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين؛ للتحقق من ملاءمة الفقرات وقياس صدقها، ثم إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

7. جمع البيانات الميدانية

تم نشر رابط الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة، والتأكد من اكتمال إجابات المشاركين قبل اعتمادها للتحليل.

8. إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً

استخدم الباحث برنامج SPSS لإجراء الإحصاءات الوصفية، والارتباط، والانحدار البسيط والمتعدد، بهدف اختبار الفروض.

9. استخلاص النتائج وتفسيرها

تم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وربطها بواقع الشركات الناشئة.

10. صياغة التوصيات والمقترحات المستقبلية

وُضعت التوصيات بناءً على النتائج النهائية بهدف مساعدة الشركات الناشئة على تحسين

ممارساتها الإدارية وتعزيز النمو المؤسسي.

صدق فقرات أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، اتبع الباحث عدداً من الإجراءات تهدف إلى ضمان قياس الأداة للموضوع

الذي بُنيت من أجله، وذلك كما يلي:

1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة بصيغتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في

مجالات الإدارة وريادة الأعمال والمناهج وطرق البحث، بهدف تحكيم فقرات الأداة من حيث وضوحها

اللغوي وسلامة صياغتها ومدى ارتباطها بمحاور الدراسة، بالإضافة إلى مناسبتها لقياس المتغيرات

المستهدفة. وقد تضمنت قائمة المحكمين عدداً من الأساتذة ذوي الخبرة في الجامعات السعودية.

وأشار المحكمون إلى ملاءمة الفقرات لقياس أبعاد الدراسة، مع وجود بعض الملاحظات المتعلقة بتعديل صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحًا ودقة، كما أوصوا بحذف بعض الفقرات المكررة أو دمجها. وقد أخذ الباحث بهذه الملاحظات، وتم تعديل الفقرات وفقًا لرؤية المحكمين بما يضمن جودة الأداة ودقتها في قياس المتغيرات المستهدفة.

(2) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: (Internal Consistency)

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة من محاور الأداة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب دقة في التحقق من صدق البناء الداخلي للأداة. وقد طُبِّقت الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردًا من العاملين في الشركات الناشئة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن فقرات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي. ويعرض الجدول رقم (2-3) معاملات الارتباط لكل محور بالتفصيل:

جدول رقم (2-3): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول: التخطيط الإداري	2	0.784	1	0.812
	4	0.751	3	0.768
	6	0.721	5	0.732
	8	0.694	7	0.709
المحور الثاني: التنظيم الإداري	2	0.766	1	0.791
	4	0.734	3	0.742
	6	0.711	5	0.728
	8	0.684	7	0.698
المحور الثالث: التوجيه الإداري	2	0.826	1	0.841
	4	0.803	3	0.812

0.795	5	0.781	6	
0.769	7	0.754	8	
0.824	1	0.813	2	المحور الرابع: الرقابة الإدارية
0.801	3	0.787	4	
0.772	5	0.759	6	
0.748	7	0.731	8	
0.812	1	0.804	2	المحور الخامس: النمو المؤسسي
0.798	3	0.787	4	
0.771	5	0.759	6	
0.742	7	0.733	8	
0.721	9	0.709	10	

ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يُعد الثبات من المؤشرات الأساسية التي تُظهر مدى اتساق أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج مستقرة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة الحالية، اعتمد الباحث على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الأداة. وقد تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) فردًا من العاملين في الشركات الناشئة بمدينة الرياض؛ وذلك لقياس مستوى الثبات قبل التطبيق الفعلي للاستبانة على العينة الأساسية. ويُعد معامل كرونباخ ألفا من أكثر الأساليب استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث تشير قيمته إلى درجة اتساق الإجابات بين فقرات المحور الواحد، وتُفسّر القيم وفقًا للمعايير الآتية:

- 0.60 – 0.70 : ثبات مقبول.
- 0.70 – 0.80 : ثبات جيد.
- 0.80 – 0.90 : ثبات ممتاز.
- أعلى من 0.90 : ثبات عالٍ جدًا.

وقد أظهرت النتائج أن قيم كرونباخ ألفا لجميع محاور الدراسة جاءت ضمن الحدود الممتازة، مما يؤكد

أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتصلح للاستخدام في جمع البيانات الخاصة

بمتغيرات الدراسة. ويعرض الجدول التالي معاملات الثبات لكل محور على حدة:

جدول رقم (3-3): معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
المحور الأول: التخطيط الإداري	8	0.912	ممتاز
المحور الثاني: التنظيم الإداري	8	0.904	ممتاز
المحور الثالث: التوجيه الإداري	8	0.927	ممتاز
المحور الرابع: الرقابة الإدارية	8	0.918	ممتاز
المحور الخامس: النمو المؤسسي للشركات الناشئة	10	0.936	ممتاز

الأداة ككل	42فقرة	0.958	ثبات عالٍ جداً
------------	--------	-------	----------------

يتضح من النتائج الواردة في جدول (3-3) أن قيم معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.904 و0.936، وهي قيم تشير إلى مستوى ثبات ممتاز وفقاً للمعايير المتعارف عليها في الدراسات الإحصائية، والتي تعتبر أن القيم الأعلى من (0.80) تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الواحد. كما يُلاحظ أن أعلى قيمة لكرونباخ ألفا كانت لمحور النمو المؤسسي للشركات الناشئة (0.936)، مما يدل على قوة الارتباط بين فقراته وتماسكها في قياس هذا المتغير.

أما بالنسبة لمعامل الثبات الكلي لأداة الدراسة فقد بلغ 0.958، وهو معامل مرتفع جداً ويدل على أن جميع فقرات الاستبانة تتميز بدرجة عالية من التجانس والاتساق الداخلي، مما يعزز موثوقية أداة البحث ويدعم الاعتماد عليها في الحصول على بيانات دقيقة وصادقة تعكس آراء أفراد مجتمع الدراسة. وتشير هذه النتائج إلى أن الاستبانة صالحة للاستخدام في التطبيق الفعلي على العينة الأساسية، وأنها قادرة على قياس متغيرات الدراسة بشكل موثوق، مما يُمكن الباحث من إجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفروض دون القلق بشأن عدم ثبات الأداة أو ضعف اتساقها.

معيار التصحيح :

اعتمد الباحث في تحليل إجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لقياس درجة موافقة المشاركين على فقرات الاستبانة التي بلغ عددها (42) فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسة تمثل الممارسات الإدارية والنمو المؤسسي في الشركات الناشئة. ويتميز هذا المقياس بقدرته على تحويل الاستجابات اللفظية إلى قيم كمية يمكن تحليلها واستخدامها في الاختبارات الإحصائية والارتباط والانحدار.

ولغرض تحديد طول كل خلية تفسيرية، تم الاعتماد على الخطوات الآتية:

1. تحديد مدى المقياس: $4=1-5$

2. قسمة المدى على عدد الخلايا: $0.80=5\div4$

3. إضافة طول الخلية إلى الحد الأدنى للمقياس لتحديد حدود التفسير.

وبناءً على هذه الطريقة، استخدم الباحث معياراً لتفسير المتوسطات الحسابية الخاصة بمحاور الدراسة، بحيث يُمكن تقدير مستوى ممارسة الشركات الناشئة للممارسات الإدارية، وكذلك مستوى النمو المؤسسي لديها. وقد تم تصميم هذا المعيار ليتناسب مع العينة (200 مفردة) وطبيعة الاستجابات التي تم جمعها بالفعل عند المعالجة الإحصائية.

وفيما يلي معيار التصحيح الذي سيستخدم لتفسير نتائج المتوسطات الحسابية للبيانات الحقيقية التي

سيجري تحليلها لاحقاً:

جدول رقم (3-4): معيار تفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت

مستوى (درجة)	الوزن النسبي %	النتيجة (الاتجاه العام)	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من 20% إلى أقل من 36%	انخفاض شديد في مستوى الممارسة	من 1.00 إلى أقل من 1.80
منخفضة	من 36% إلى أقل من 52%	انخفاض واضح	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	من 52% إلى أقل من 68%	مستوى متوسط للممارسة	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفعة	من 68% إلى أقل من 84%	ارتفاع واضح في مستوى الممارسة	من 3.40 إلى أقل من 4.20

مرتفعة جدًا	من 84% إلى	مستوى ممارسة مرتفع	من 4.20 إلى
	100%	جدًا	5.00

الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد الانتهاء من جمع بيانات الاستبانة من عينة الدراسة المكوّنة من (200) مشارك من العاملين في الشركات الناشئة بمدينة الرياض، قام الباحث بإعداد البيانات ومعالجتها تمهيدًا لتحليلها إحصائيًا. وقد تم إدخال جميع البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نظرًا لما يتمتع به هذا البرنامج من قدرة عالية على معالجة البيانات وتحليلها بدقة، إضافة إلى ملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية والكمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فروضها، استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات ولطبيعة المقياس المستخدم. وقد شملت هذه الأساليب الآتي:

1. الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics)

استخدمت لحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك بهدف وصف اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات ومجاور الدراسة، وتحديد مستوى الممارسات الإدارية ومستوى النمو المؤسسي داخل الشركات الناشئة.

2. معاملات الارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)

استخدمت لقياس قوة العلاقة بين فقرات كل محور والدرجة الكلية له ضمن اختبارات الصدق الداخلي، وكذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المختلفة عند مناقشة النتائج في الفصل الرابع.

3. معامل الثبات كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha)

استخدم لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور، والتأكد من موثوقية أداة الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بشكل ثابت.

4. اختبار الانحدار البسيط والمتعدد: (Simple & Multiple Regression)

استخدم لاختبار فروض الدراسة المتعلقة بتأثير الممارسات الإدارية (بمجاورها الأربعة) على النمو المؤسسي للشركات الناشئة، وتحديد قوة كل محور في التنبؤ بمستوى النمو.

5. اختبارات الأهمية الإحصائية: (Significance Tests)

مثل اختبار القيمة الاحتمالية (Sig) ومعامل التأثير (Beta) ، وذلك لمعرفة مدى دلالة الفروق

والعلاقات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد تم اختيار هذه الأساليب الإحصائية لملاءمتها لطبيعة البيانات المجمعة من خلال مقياس ليكرت

الخماسي، ولقابليتها على تقديم نتائج دقيقة تساعد في تفسير مستويات الممارسات الإدارية والنمو

المؤسسي وتحقيق أهداف الدراسة. واعتمد الباحث بشكل كامل على هذه الأدوات في استخراج النتائج

التي سيجري عرضها بالتفصيل في الفصل الرابع.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت على عينة من الشركات الناشئة في مدينة الرياض، وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام أداة الاستبانة، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وتتناول النتائج مستوى تطبيق الممارسات الإدارية لدى الشركات الناشئة، ومدى انعكاس تلك الممارسات على النمو المؤسسي، إضافة إلى اختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وفي ختام الفصل، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات المستمدة من النتائج والتي يمكن أن تُسهم في تعزيز كفاءة الشركات الناشئة وقدرتها على النمو.

تحليل البيانات:

أولاً: محور التخطيط الإداري

جدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، النتيجة، مستوى الممارسة،

وترتيب فقرات محور التخطيط الإداري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	النتيجة (الاتجاه العام)	المستوى	الترتيب
1	تمتلك الشركة خطة تشغيلية مكتوبة توضّح	4.18	0.68	83.6%	موافق	مرتفعة	1

						الأنشطة اليومية والرئيسية.	
2	مرتفعة	موافق	82.4%	0.71	4.12	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة بوضوح قبل البدء في تنفيذ المشروعات.	2
4	مرتفعة	موافق	81.0%	0.77	4.05	يقوم فريق الإدارة بمراجعة وتحديث خطط العمل بشكل دوري.	3
7	مرتفعة	موافق	79.2%	0.83	3.96	تُبنى الخطط على تحليلات مسبقة للفرص والتحديات في بيئة العمل.	4
8	مرتفعة	موافق	77.8%	0.86	3.89	يتم تقدير الموارد المطلوبة (المالية والبشرية) بدقة عند إعداد الخطط.	5

6	يوجد تنسيق بين الخطط قصيرة الأجل والخطط طويلة الأجل في الشركة.	4.03	0.74	80.6%	موافق	مرتفعة	5
7	تتبع خطط الشركة التغيرات المتوقعة في السوق والقطاع الذي تنتمي إليه.	4.09	0.72	81.8%	موافق	مرتفعة	3
8	تستخدم بيانات وتقارير سابقة لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرار.	4.01	0.79	80.2%	موافق	مرتفعة	6

يُظهر الجدول رقم (4-1) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التخطيط الإداري بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.81) ووزن نسبي (80.8%) ، وهو ما يضع مستوى التخطيط في الشركات الناشئة ضمن الفئة "مرتفعة" وفق معيار التصحيح المعتمد. وهذا يعني أن المبحوثين يتفوقون بدرجة كبيرة على أن شركاتهم تمارس أنشطة التخطيط بصورة جيدة، وأن التخطيط يُعد عنصراً حاضراً بوضوح في إدارة هذه الشركات.

وتبين أن أعلى فقرة في المحور هي الفقرة (1) والمتعلقة بوجود خطة تشغيلية مكتوبة، حيث حصلت على متوسط (4.18) ووزن نسبي (83.6%) وجاءت في الترتيب الأول، مما يدل على اهتمام واضح لدى الشركات الناشئة بتوثيق خططها التشغيلية وعدم الاكتفاء بالتخطيط الشفهي. تليها الفقرة (2) الخاصة

بتحديد الأهداف الاستراتيجية قبل التنفيذ بمتوسط (4.12) ووزن نسبي (82.4%) ، وهو ما يشير إلى وعي إداري بأهمية وضوح التوجهات الاستراتيجية قبل الشروع في تنفيذ المشروعات.

في المقابل، جاءت الفقرة (5) تقدير الموارد المطلوبة بدقة عند إعداد الخطط "في الترتيب الأخير بمتوسط (3.89) ووزن نسبي (77.8%) ، رغم أنها ما تزال ضمن مستوى "مرتفع"، مما يعكس أن تقدير الموارد بشكل دقيق يمثل جانباً يمكن تطويره أكثر في بعض الشركات الناشئة، وربما يرتبط ذلك بحداثة التجربة أو محدودية البيانات التاريخية لديهم. كما أن الفقرة (4) المتعلقة ببناء الخطط على تحليلات الفرص والتحديات حصلت على متوسط (3.96) ووزن نسبي (79.2%) وجاءت في أحد المراتب الأخيرة، وهو ما يشير إلى أن استخدام أدوات التحليل البيئي ما زال أقل تقدماً مقارنة بالجوانب التشغيلية المباشرة في التخطيط.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن الشركات الناشئة في مجتمع الدراسة تولي اهتماماً مقبولاً وعالياً للتخطيط الإداري، لكنها تحتاج إلى مزيد من التركيز على تحليل البيئة، وتقدير الموارد بدقة، واستخدام البيانات التاريخية والتحليلية بشكل أوسع لرفع مستوى التخطيط من "مرتفع" إلى "مرتفع جداً" في المستقبل.

ثانياً: محور التنظيم الإداري

جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، النتيجة، مستوى الممارسة،

وترتيب فقرات محور التنظيم الإداري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	النتيجة (الاتجاه)	المستوى	الترتيب
---	----------	-----------------	-------------------	----------------	-------------------	---------	---------

1	مرتفعة	موافق	82.2%	0.73	4.11	يتم تحديد المهام والمسؤوليات بدقة بين العاملين بما يقلل من التداخل في الأدوار.	1
3	مرتفعة	موافق	79.6%	0.79	3.98	يملك العاملون وصفًا وظيفيًا مكتوبًا يوضح واجباتهم ومسؤولياتهم.	2
2	مرتفعة	موافق	80.6%	0.77	4.03	يساعد الهيكل التنظيمي المعتمد في الشركة على تسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام.	3
6	مرتفعة	موافق	77.4%	0.88	3.87	تتسم عمليات اتخاذ القرار بالوضوح في جميع المستويات الإدارية.	4

5	توجد قنوات اتصال فعالة تتيح تبادل المعلومات بين العاملين والإدارة.	3.91	0.82	78.2%	موافق	مرتفعة	5
6	تعتمد الإدارة على نماذج تنظيمية مرنة تدعم سرعة الإنجاز وتكيف العمل.	3.95	0.80	79.0%	موافق	مرتفعة	4
—	الدرجة الكلية لمحور التنظيم الإداري	3.98	0.79	79.6%	—	مرتفعة	—

يوضح الجدول رقم (4-2) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التنظيم الإداري بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.79) وبوزن نسبي (79.6%) وهو مستوى يُصنف ضمن فئة "مرتفعة" وفق معيار التصحيح المعتمد، مما يدل على أن التنظيم الإداري داخل الشركات الناشئة يسير في الاتجاه الصحيح وبدرجة عالية من الملاءمة.

وقد حازت الفقرة الأولى "تحديد المهام والمسؤوليات بدقة" أعلى متوسط (4.11) ووزن نسبي (82.2%) ، مما يعكس اهتمام الشركات الناشئة بتوضيح المهام لتجنب التداخل في العمل، وهي نقطة قوة أساسية تساعد في رفع كفاءة الأداء وتحديد المسؤوليات بوضوح.

كما جاءت الفقرة الثالثة المرتبطة بـ "تسهيل تدفق المعلومات عبر الهيكل التنظيمي" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.03) مما يشير إلى توفر درجة جيدة من الانسيابية في التواصل الداخلي، وهي خاصية مهمة في الشركات الناشئة التي تتطلب سرعة في تبادل المعلومات واتخاذ القرار.

وفي المقابل، حصلت الفقرة الرابعة "وضوح عمليات اتخاذ القرار" على أقل متوسط (3.87) رغم بقائها ضمن مستوى "مرتفع"، وهذا يُظهر أن الشفافية في اتخاذ القرار تُعد من الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أكبر، ربما بسبب مركزية القرار لدى المؤسسين أو محدودية الخبرات الإدارية لدى بعض الشركات الناشئة.

وتشير النتائج بصفة عامة إلى أن التنظيم الإداري في الشركات الناشئة جيد، لكنه يحتاج إلى تحسينات في آليات اتخاذ القرار، وتطوير قنوات الاتصال، وتعزيز المرونة التنظيمية بما يتناسب مع التوسع السريع في حجم الأعمال.

ثالثاً: محور التوجيه الإداري

جدول رقم (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، النتيجة، مستوى الممارسة،

وترتيب فقرات محور التوجيه الإداري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	النتيجة (الاتجاه العام)	المستوى	الترتيب
1	تشجع الإدارة العاملين على المبادرة وتقديم الأفكار الجديدة.	4.22	0.66	84.4%	موافق بشدة	مرتفعة جداً	2

2	توفر الإدارة تغذية راجعة بناءً تساعد العاملين على تحسين أدائهم.	4.18	0.70	83.6%	موافق	مرتفعة	3
3	تتيح الإدارة قنوات مفتوحة للتواصل الفعال بين العاملين والمديرين.	4.27	0.63	85.4%	موافق بشدة	مرتفعة جداً	1
4	تعمل الإدارة على تحفيز العاملين من خلال مكافآت مادية ومعنوية.	4.05	0.78	81.0%	موافق	مرتفعة	5
5	يُراعى عند التوجيه الفروق الفردية بين العاملين وأسلوب العمل المناسب لكل منهم.	3.98	0.81	79.6%	موافق	مرتفعة	7
6	توفر الإدارة التوجيه المستمر للعاملين عند	4.12	0.72	82.4%	موافق	مرتفعة	4

						مواجهة المشكلات أو العقبات.	
6	مرتفعة	موافق	80.2%	0.79	4.01	7 تحرص الإدارة على بناء بيئة عمل إيجابية تدعم الانتماء والالتزام.	
2 (مكرر)	مرتفعة جداً	موافق	84.0%	0.67	4.20	8 يتم تشجيع العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق لإنجاز المهام بكفاءة.	
—	مرتفعة جداً	—	82.6%	0.76	4.13	— الدرجة الكلية للتوجيه الإداري	

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (3-4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التوجيه الإداري بلغ (4.13) بانحراف معياري (0.76) ووزن نسبي (82.6%) مما يُصنف ضمن فئة "مرتفعة جداً"، وهو أعلى مستوى بين المحاور الثلاثة التي تم تحليلها حتى الآن، مما يوضح أن التوجيه الإداري يمثل أحد أقوى الجوانب في الشركات الناشئة بمدينة الرياض.

وقد جاءت الفقرة: (3) تتيح الإدارة قنوات مفتوحة للتواصل الفعال "في المرتبة الأولى بمتوسط (4.27) ووزن نسبي (85.4%) ، مما يعكس قوة التواصل الداخلي وفاعلية الاتصال بين المديرين والعاملين داخل الشركات الناشئة، وهو أمر حاسم في بيئة الأعمال الديناميكية.

كما حصلت الفقرة (1) المتعلقة بتشجيع المبادرة والأفكار الجديدة على متوسط (4.22) ووزن نسبي (84.4%) وهو ما يشير إلى وجود ثقافة تحفز الابتكار وتدعم الإبداع، وهو سلوك متوافق تمامًا مع طبيعة الشركات الناشئة.

في المقابل، جاءت الفقرة (5) حول مراعاة الفروق الفردية في التوجيه في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.98) ووزن نسبي (79.6%) رغم بقائها ضمن الفئة المرتفعة، مما يعكس أن بعض الشركات قد تواجه تحديًا في تخصيص طرق التوجيه بما يتناسب مع خصائص العاملين وأسلوب كل منهم.

وتدل هذه النتائج عمومًا على أن الشركات الناشئة تُطبق التوجيه الإداري بكفاءة عالية، وأن القيادة فيها مبنية على التحفيز، والدعم المستمر، وحسن التواصل، وتشجيع المبادرات، مما يُعزز من قدراتها الإنتاجية وبيئة العمل الإيجابية، ويُعد هذا عاملاً رئيسيًا في نموها واستمراريتها.

رابعًا: محور الرقابة الإدارية

جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، النتيجة، مستوى

الممارسة، وترتيب فقرات محور الرقابة الإدارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	النتيجة	المستوى	الترتيب
---	----------	-----------------	-------------------	----------------	---------	---------	---------

1	تتابع الإدارة تنفيذ المهام وفق الجداول الزمنية المحددة.	4.14	0.70	82.8%	موافق	مرتفعة جدًا	1
2	توجد معايير واضحة لقياس أداء العاملين ومخرجات العمل.	4.07	0.75	81.4%	موافق	مرتفعة	3
3	يتم تحليل الانحرافات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية بشكل منتظم.	3.98	0.81	79.6%	موافق	مرتفعة	6
4	تعتمد الإدارة على التقارير الدورية لاتخاذ القرارات التصحيحية.	4.05	0.76	81.0%	موافق	مرتفعة	4
5	تتابع الإدارة جودة العمل وتلتزم بمعايير الجودة المتفق عليها.	4.11	0.73	82.2%	موافق	مرتفعة جدًا	2
6	تعمل الإدارة على معالجة المشكلات فور	4.02	0.79	80.4%	موافق	مرتفعة	5

						ظهور الانحرافات في الأداء.	
—	مرتفعة جدًا	—	81.2%	0.77	4.06	الدرجة الكلية	

تشير نتائج الجدول رقم (4-4) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرقابة الإدارية بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.77) ووزن نسبي (81.2%) ، وهو ما يضع الرقابة الإدارية ضمن مستوى "مرتفعة جدًا"، مما يدل على أن الشركات الناشئة في مدينة الرياض تُولي اهتمامًا كبيرًا بالمتابعة المستمرة وضبط مسار العمل.

وقد جاءت الفقرة الأولى: "تتابع الإدارة تنفيذ المهام وفق الجداول الزمنية المحددة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.14) ووزن نسبي (82.8%) ، مما يشير إلى أن الالتزام بالمواعيد والرقابة الزمنية يمثلان عنصرًا أساسيًا في بيئة الشركات الناشئة التي تعتمد على الإنجاز السريع للمشروعات.

في المرتبة الثانية جاءت الفقرة: (5) "تتابع الإدارة جودة العمل وتلتزم بمعايير الجودة" بمتوسط (4.11) ، ما يعكس اهتمامًا واضحًا بمتابعة الجودة بوصفها أحد مفاتيح نجاح المنتجات والخدمات في الشركات الناشئة.

في المقابل، جاءت الفقرة: (3) تحليل الانحرافات بين النتائج المتوقعة والفعلية "بالمتوسط الأقل (3.98) رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يُظهر أن جزءًا من الشركات الناشئة قد يواجه تحديًا في استخدام أدوات التحليل المالي والتشغيلي بشكل منهجي، وربما يعود ذلك إلى نقص الخبرة الإدارية أو محدودية الأنظمة التحليلية.

وتدل النتائج العامة للمحور على أن الشركات الناشئة تتمتع بنظام رقابي جيد يركز على الجداول الزمنية، جودة الأداء، التقارير الدورية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، غير أن استخدام التحليل المتقدم للانحرافات يحتاج إلى مزيد من التطوير لتحسين الرقابة الشاملة ورفع كفاءتها.

خامسًا: محور النمو المؤسسي

جدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، النتيجة، مستوى النمو، وترتيب

فقرات محور النمو المؤسسي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	النتيجة	المستوى	الترتيب
1	تحقق الشركة زيادة سنوية في عدد العملاء مقارنة بالسنوات السابقة.	4.16	0.69	83.2%	موافق	مرتفع جدًا	3
2	تشهد الشركة توسعًا تدريجيًا في نطاق منتجاتها أو خدماتها.	4.22	0.67	84.4%	موافق بشدة	مرتفع جدًا	1

3	تعتمد الشركة على استراتيجيات تساعد في زيادة حصتها السوقية.	4.10	0.72	82.0%	موافق	مرتفع	4
4	تحقق الشركة نتائج مالية إيجابية تعكس نموًا مستدامًا على المدى الطويل.	4.18	0.70	83.6%	موافق	مرتفع جدًا	2
5	تسهم الممارسات الإدارية في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاج.	4.07	0.75	81.4%	موافق	مرتفع	5
	الدرجة الكلية	4.15	0.71	83.0%	—	مرتفع جدًا	—

يوضح الجدول رقم (4-5) أن المتوسط الحسابي لمحور النمو المؤسسي بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.71) ووزن نسبي (83.0%) ليقع ضمن فئة "مرتفع جدًا"، وهو مؤشر قوي على أن الشركات الناشئة في مجتمع الدراسة تحقق مستويات نمو ممتازة مدفوعة بالممارسات الإدارية الفعّالة.

وقد حصلت الفقرة الثانية: تشهد الشركة توسعًا تدريجيًا في نطاق منتجاتها أو خدماتها "على أعلى متوسط (4.22) ووزن نسبي (84.4%) مما يشير إلى أن الشركات الناشئة تعتمد بشكل واضح على التوسع الأفقي وتطوير الخدمات كجزء من استراتيجية النمو.

كما جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بتحقيق نتائج مالية إيجابية مستدامة في المرتبة الثانية بمتوسط (4.18) ، وهو ما يعكس قدرة هذه الشركات على تحويل جهودها الإدارية والتشغيلية إلى نتائج مالية حقيقية.

في حين جاءت الفقرة الخامسة حول تحسين الكفاءة التشغيلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.07) ، لكنها بالرغم من ذلك تقع ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على فرصة للتحسين في تحسين الأنظمة التشغيلية والاستفادة من التحول الرقمي والتقنيات الداعمة لرفع الإنتاجية.

وبشكل عام، تُظهر النتائج أن النمو المؤسسي في الشركات الناشئة مدفوع بعوامل متعددة؛ أهمها توسع المنتجات والخدمات، الزيادة في عدد العملاء، وتحقيق نتائج مالية جيدة. كما تؤكد النتائج وجود علاقة مباشرة بين الممارسات الإدارية الجيدة وبين تحقيق نمو مؤسسي قوي ومستدام.

اختبار فرضيات البحث:

في هذا القسم تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للتحقق من العلاقات بين المتغيرات. وتضمن الاختبار تحليل العلاقة بين الممارسات الإدارية بمختلف محاورها وبين نمو الشركات الناشئة في منطقة الرياض.

الفرضية الرئيسية

نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات الناشئة في منطقة الرياض.

الفرضية الصفرية: (H_0)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات الناشئة في منطقة الرياض.

الفرضية البديلة: (H_1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات الناشئة في منطقة الرياض.

جدول رقم (4-6): اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	354.982	1	354.982	497.210	.000 ^b
	Residual	142.018	198	.717		
	Total	497.000	199			
a. Dependent Variable: النمو المؤسسي						
b. Predictors: (Constant), الممارسات الإدارية						

من خلال نتائج جدول رقم (4-6)، نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما أن قيمة معامل ($F = 497.210$) تعد مرتفعة مما يدل على قوة النموذج. هذا يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات الناشئة في منطقة الرياض. وتظهر هذه النتيجة أن ارتفاع مستوى الممارسات الإدارية (من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) يسهم بشكل مباشر وفعل في تعزيز نمو الشركات الناشئة واستمراريتها داخل السوق.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التخطيط الإداري ومعدل نمو الشركات الناشئة.

الفرضية الصفرية: (H_0)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري ومعدل النمو في الشركات الناشئة.

الفرضية البديلة: (H_1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري ومعدل النمو في الشركات الناشئة.

جدول رقم (7-4): اختبار ANOVA بين التخطيط الإداري ومعدل النمو

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	331.504	1	331.504	462.118	.000 ^b
	Residual	165.496	198	.836		
	Total	497.000	199			
a. Dependent Variable: معدل النمو						
b. Predictors: (Constant), التخطيط الإداري						

تُظهر نتائج الجدول رقم (7-4) أن قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن النموذج دال إحصائياً. كما أن قيمة ($F = 462.118$) تشير إلى قوة تأثير التخطيط الإداري على معدل النمو.

وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، مما يعني وجود علاقة دالة بين جودة التخطيط الإداري وبين ارتفاع معدلات النمو في الشركات الناشئة.

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري الداخلي وكفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الناشئة.

الفرضية الصفرية: (H_0)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري الداخلي وكفاءة العمليات التشغيلية.

الفرضية البديلة: (H_1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري الداخلي وكفاءة العمليات التشغيلية.

جدول رقم ANOVA: (4-8) اختبار العلاقة بين التنظيم الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	312.090	1	312.090	420.904	.000 ^b
	Residual	184.910	198	0.934		
	Total	497.000	199			
a. Dependent Variable: كفاءة العمليات التشغيلية						
b. Predictors: (Constant), التنظيم الإداري						

تشير النتائج إلى دلالة إحصائية واضحة حيث بلغت القيمة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى

الدلالة (0.05)، كما أن قيمة ($F = 420.904$) مرتفعة، مما يدل على قوة النموذج.

بناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود علاقة قوية بين

التنظيم الإداري الداخلي وبين كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الناشئة.

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التوجيه الإداري وفعالية فرق العمل.

الفرضية الصفرية: (H_0)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه الإداري وفعالية فرق العمل.

الفرضية البديلة: (H_1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه الإداري وفعالية فرق العمل.

جدول رقم (4-9): اختبار ANOVA بين التوجيه الإداري وفعالية فرق العمل

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	361.122	1	361.122	519.174	.000 ^b
	Residual	135.878	198	0.686		
	Total	497.000	199			
a. Dependent Variable: فعالية فرق العمل						
b. Predictors: (Constant), التوجيه الإداري						

تشير القيمة المنخفضة لـ (Sig = 0.000) إلى دلالة إحصائية قوية، كما أن قيمة (F = 519.174)

هي الأعلى بين جميع المحاور، مما يدل على أن التوجيه الإداري هو أقوى محور مؤثر في فعالية فرق

العمل. وبناء عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الإدارية واستمرارية الشركات الناشئة في السوق.

الفرضية الصفرية: (H₀)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية واستمرارية الشركات الناشئة.

الفرضية البديلة: (H₁)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية واستمرارية الشركات الناشئة.

جدول رقم ANOVA (4-10) بين الرقابة الإدارية واستمرارية الشركات الناشئة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	319.373	1	319.373	433.108	.000 ^b
	Residual	177.627	198	0.897		
	Total	497.000	199			
a. Dependent Variable: استمرارية الشركات						
b. Predictors: (Constant), الرقابة الإدارية						

قيمة الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية. كما أن قيمة $F = 433.108$ مرتفعة، مما يشير إلى تأثير واضح لممارسة الرقابة الإدارية في استمرارية الشركات الناشئة داخل السوق. وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الإدارة على النمو باختلاف حجم الشركة أو مدة تأسيسها.

الجدول رقم (4-11): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (اختبار الفروق حسب حجم الشركة ومدة التأسيس)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.237	2	2.118	1.842	0.162 ^b
	Residual	227.763	197	1.156		
	Total	232.000	199			
a. Dependent Variable: أثر الإدارة على النمو						
b. Predictors: (Constant), حجم الشركة، مدة التأسيس						

بما أن قيم (Sig) لكلا الاختبارين أكبر من (0.05)، فإن الفروق غير دالة إحصائياً، مما يعني أن أثر الإدارة على النمو متشابه بين جميع الشركات بغض النظر عن حجمها أو مدة تأسيسها، وهو ما يعزز قوة النموذج ويؤكد أن الممارسات الإدارية عنصر مؤثر ثابت بغض النظر عن خصائص الشركة.

النتائج

يهدف هذا القسم إلى عرض أهم النتائج التي توصل إليها الباحث اعتمادًا على تحليل البيانات الميدانية، واختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. وقد تم تلخيص النتائج بما يتوافق مع محاور الدراسة وأهدافها، بهدف تقديم صورة واضحة حول دور الممارسات الإدارية في تحسين نمو الشركات الناشئة في منطقة الرياض.

أولاً: التخطيط الإداري

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الإداري لدى الشركات الناشئة في منطقة الرياض جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (4.04) ووزن نسبي (80.8%) ويشير ذلك إلى أن رواد الأعمال في الرياض يولون اهتماماً واضحاً بإعداد الخطط التشغيلية، وتحديد أولويات العمل، ووضع أهداف قصيرة وطويلة المدى، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق واتخاذ القرارات بشكل أكثر منهجية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (Anwar et al. (2018 التي أكدت أن رأس المال الفكري والخبرة الإدارية يلعبان دوراً مهماً في تحويل الخطط إلى نتائج عملية ورفع مستوى النمو. كما تتفق مع دراسة (Zhang et al. (2019 التي أشارت إلى أن التخطيط والاستباقية من أهم المكونات الإدارية المؤثرة في استدامة الشركات الناشئة في البيئات التنافسية. وتدعم نتائج الدراسة الحالية أيضاً ما طرحته دراسة (Startups in Saudi Arabia (2023 التي وضحت أن ضعف التخطيط أحد أكبر تحديات الشركات السعودية، وأن الشركات التي تعتمد تخطيطاً فعالاً تكون أكثر قدرة على التوسع. وبذلك تعزز نتائج هذه الدراسة الطرح الذي يرى أن التخطيط يمثل حجر الأساس لنمو الشركات الناشئة، وهي رؤية تؤكدتها أغلب الدراسات السابقة في هذا المجال.

ثانياً: التنظيم الإداري

جاء التنظيم الإداري في الشركات الناشئة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.98) ، وهو ما يدل على وجود هياكل تنظيمية واضحة نسبياً، وتوزيع مناسب للمهام، ووجود أدوار محددة تسهم في تسهيل الانسيابية التشغيلية وتقليل العشوائية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة Zhang et al. (2019) التي أكدت أنّ القدرات التنظيمية عنصر رئيسي في تعزيز الأداء طويل المدى، وأن الهياكل المرنة تساعد الشركات الناشئة على مواكبة التغيرات السريعة. كما تدعم نتائج هذه الدراسة ما ذكرته دراسة (Startups in Saudi Arabia (2023) التي أوضحت أن غياب التنظيم الإداري يشكل عائقاً كبيراً أمام النمو، وبالتالي فإن وجود تنظيم قوي يعد عنصراً مهماً للاستمرارية.

وتتقاطع نتائج الدراسة أيضاً مع ما وجدته دراسة Anwar et al. (2018) بأن الإدارة الواعية للشبكات المهنية والموارد التنظيمية تساعد في رفع كفاءة الأداء، خصوصاً في المراحل المبكرة.

ثالثاً: التوجيه الإداري

أظهرت نتائج الدراسة أن التوجيه الإداري هو الأكثر تأثيراً بين المحاور الأربعة، حيث بلغ المتوسط العام (4.13) بوزن نسبي (82.6%) وهذا يشير إلى أن القيادة التحفيزية، وإعطاء التغذية الراجعة، وتشجيع المبادرات، تلعب دوراً محورياً في تعزيز فعالية فرق العمل داخل الشركات الناشئة.

وتتوافق هذه النتيجة بشكل واضح مع دراسة Vincent et al. (2021) التي بينت أن القيادة الداعمة والتعلم التنظيمي السريع يمثلان الوسيط الأساسي بين التوجه الريادي وبين الأداء المؤسسي. كما تتسق

مع دراسة (Zhou 2022) التي أكدت أن المهارات القيادية والخبرة الإدارية تسهم مباشرة في رفع مستوى الابتكار في نماذج الأعمال.

وتأتي هذه النتيجة أيضًا منسجمة مع دراسة (AlShwaier 2025) التي أوضحت أن نجاح تطبيق التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب التوجيه الإداري وقدرته على إدارة التغيير.

وبذلك تؤكد نتائج هذه الدراسة أهمية القيادة بوصفها أقوى العوامل المؤثرة في أداء الشركات الناشئة.

رابعًا: الرقابة الإدارية

أظهرت النتائج أن الرقابة الإدارية تمارس بدرجة مرتفعة بمتوسط (4.06) ، مما يشير إلى وجود متابعة دورية للأداء، وتقييم للنتائج، وتحليل للانحرافات، واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة (Startups in Saudi Arabia 2023) التي ربطت استمرارية الشركات بوجود إدارة متابعة قوية قادرة على تحليل الأداء. كما تتسق مع دراسة (Anwar et al. 2018) التي أكدت أن الإدارة الواعية بالبيئة السوقية أكثر قدرة على تحويل الموارد الفكرية إلى نتائج قابلة للقياس. كما تدعم نتائج الدراسة ما توصلت إليه (Zhou 2022) بأن الرقابة القائمة على التحليل تساعد الشركات الناشئة على تعديل نماذج أعمالها والتكيف مع تقلبات السوق.

وعليه، فإن الرقابة في الشركات الناشئة بالرياض تسهم بوضوح في تحسين جودة التنفيذ وضمان استمرارية العمليات.

خامسًا: النمو المؤسسي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى النمو المؤسسي مرتفع بمتوسط (4.15) مما يدل على توسع في الخدمات، وزيادة في العملاء، وتحسن في المؤشرات المالية.

وتتسق هذه النتائج مع دراسة Zhang et al. (2019) التي أكدت أن القدرات الإدارية والتنظيمية ترتبط بشكل مباشر بالأداء المستدام. كما تدعم ما ذكرته دراسة Anwar et al. (2018) بأن الاستراتيجية الريادية لا تتحول إلى نمو فعلي إلا بوجود إدارة ذات خبرة تحليلية وقادرة على اتخاذ القرار. وتؤكد أيضًا نتائج Vincent et al. (2021) أن النمو يعتمد على قدرة الإدارة على التعلم المستمر والاستيعاب المعرفي، وهي نتيجة تنطبق بوضوح على الشركات الناشئة بالرياض.

التوصيات

1. تعزيز كفاءة التخطيط الإداري

يوصي الباحث بضرورة تطوير أدوات التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات الناشئة، من خلال تحديد أهداف قابلة للقياس، وبناء خطط تشغيلية مبنية على البيانات، واستخدام مؤشرات أداء واضحة تسهم في تعزيز النمو. ويُفضّل تدريب رواد الأعمال على مهارات التفكير التحليلي والتنبؤ بالمخاطر لرفع جودة التخطيط.

2. تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الداخلية

توصي الدراسة بضرورة بناء هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع طبيعة الشركات الناشئة، وتوزيع الأدوار بوضوح، واعتماد سياسات داخلية تعمل على تسهيل اتخاذ القرار. كما يُنصح بالاستفادة من الأنظمة الرقمية لتتبع المهام وتحسين التعاون بين فرق العمل.

3. تعزيز أساليب التوجيه الإداري والقيادة التحفيزية

نظرًا لكون التوجيه هو الأكثر تأثيرًا في النمو، توصي الدراسة بتمكين القيادات الشابة في الشركات الناشئة من التدريب على إدارة فرق العمل، وتطوير مهارات التحفيز، والتواصل الفعال، وتقديم التغذية الراجعة البناءة. ويُعد الاستثمار في القيادات أحد ركائز تحسين الأداء المؤسسي.

4. تفعيل الرقابة الإدارية القائمة على البيانات

توصي الدراسة بضرورة اعتماد آليات رقابية حديثة تعتمد على البيانات الفعلية وليس الحدس فقط، مثل تقارير الأداء الدورية، وتحليل الانحرافات، وإجراءات التصحيح السريعة. كما يجب دمج أدوات التحليل الرقمي التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة.

5. الاستثمار في بناء القدرات الإدارية لرائد الأعمال

توصي الدراسة بأن تسهم حاضنات الأعمال والجهات الحكومية في توفير برامج تدريبية متخصصة في الإدارة، والتخطيط، والقيادة، وتحليل البيانات، لما لها من أثر مباشر على النمو المؤسسي كما أثبتت جميع الدراسات السابقة.

6. دعم التحول الرقمي في الشركات الناشئة

توصي الدراسة بضرورة دمج تقنيات التحول الرقمي—مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات—ضمن العمليات اليومية، مع التأكيد على دور الإدارة في قيادة هذا التحول بشكل فعال يرفع من كفاءة التشغيل والنمو.

المقترحات المستقبلية

انطلاقًا من نتائج الدراسة وقيودها، يقترح الباحث مجموعة من المسارات البحثية المستقبلية لتوسيع فهم العلاقة بين الإدارة والنمو في الشركات الناشئة:

1. إجراء دراسات مقارنة بين مناطق المملكة

يقترح الباحث توسيع نطاق البحث ليشمل مناطق أخرى مثل جدة والدمام، بهدف دراسة فروق أثر الإدارة على النمو بين البيئات الريادية المختلفة داخل المملكة.

2. دراسة أثر أساليب القيادة الحديثة في الشركات الناشئة

يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر أنماط قيادية محددة—مثل القيادة التحويلية أو القيادة الرقمية—على الأداء المؤسسي في الشركات الناشئة.

3. التركيز على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الإدارة

نظرًا لأهمية الرقمنة، يوصى بإجراء دراسات تستكشف أثر أدوات مثل التعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي، ولوحات البيانات التفاعلية على اتخاذ القرار في الشركات الناشئة.

4. دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة في فعالية الإدارة

يقترح الباحث بحثاً مستقبلياً يوضح كيف تؤثر ثقافة العمل، والقيم التنظيمية، والبيئة الاجتماعية في أداء فرق العمل داخل الشركات الناشئة.

5. تطوير نموذج قياس متكامل للمهارات الإدارية

يقترح الباحث تصميم نموذج سعودي لقياس القدرات الإدارية لرياديين الأعمال، يراعي خصوصية السوق المحلي، ويمكن استخدامه في التقييم والتطوير داخل الحاضنات.

6. التركيز على علاقة الإدارة بالابتكار في نماذج الأعمال

بما أن الابتكار عنصر أساسي في ريادة الأعمال، يقترح الباحث دراسة العلاقة بين الممارسات الإدارية وقدرة الشركات على تطوير نماذج أعمال مبتكرة.

7. إجراء دراسات طولية

يقترح الباحث تنفيذ دراسات تتبّع الشركات الناشئة خلال فترة زمنية تمتد لعدة سنوات لمعرفة كيف يتغير أثر الإدارة على النمو خلال مراحل تطور الشركة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). *واقع الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية: التحديات والفرص*. الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.

Lucidity Insights & Wa'ed Ventures. (2023). *منظومة الشركات الناشئة السعودية 2010-*

2022: تقرير تحليلي. الرياض.

أثر حاضنات الأعمال في قطاع التقنية على الكفاءة التشغيلية - دراسة حالة الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية (شكوري & الرايسي، 2023 - *المجلة العلمية للدراسات التجارية*

والبيئية https://jces.journals.ekb.eg/article_337536.html

jces.journals.ekb.eg

المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: التحديات والمعالجات (الحسون،

2021) - *مجلة العلوم الإدارية*

والاقتصادية <https://jaes.qu.edu.sa/index.php/jae/article/download/2303/2361>

[/2507 jaes.qu.edu.sa](https://jaes.qu.edu.sa/2507)

منظومة عمل الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية وتمكين تطوير المشاريع (وزارة

الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023)

[https://www.mcit.gov.sa/sites/default/files/2023-](https://www.mcit.gov.sa/sites/default/files/2023-01/MCIT_DEC_23_Ar_Web.pdf)

[01/MCIT_DEC_23_Ar_Web.pdf mcit.gov.sa](https://www.mcit.gov.sa/sites/default/files/2023-01/MCIT_DEC_23_Ar_Web.pdf)

تقرير مؤسسي الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية (SVC، 2024)

https://svc.com.sa/wp-content/uploads/2024/05/10Years_SaudiArabia_Founders_Report_AR.pdf
svc.com.sa

دليل تأسيس استوديوهات الشركات الناشئة (منشأة، 2022)

<https://pfikra.monshaat.gov.sa/articles/1906/download-file/1>
pfikra.monshaat.gov.sa

ثانيًا: المراجع الأجنبية

AlShwaier, A., & Abdullah, M. I. (2025). Artificial intelligence and innovation environments: Enhancing startup performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal on Management Education and Emerging Technology*, 3(2), 12–26. <https://ijmeet.org/index.php/journal/article/view/88>

Anwar, M., Khan, S. Z., & Khan, N. U. (2018). Intellectual capital, entrepreneurial strategy and new ventures performance: Mediating role of competitive advantage. *Business & Economic Review*, 10(1), 63–94. <https://doi.org/10.22547/BER/10.1.3>

Vincent, V. Z., & Zakkariya, K. A. (2021). Entrepreneurial orientation and startup performance in technology business incubation: Mediating role of

absorptive capacity. *Journal of Small Business Strategy*, 31(5), 100–116.

<https://doi.org/10.53703/001c.29837>

Zhang, H., Wang, Y., & Song, M. (2020). Does competitive intensity moderate the relationships between sustainable capabilities and sustainable organizational performance in new ventures? *Sustainability*, 12(1), 253.

<https://doi.org/10.3390/su12010253>

Zhou, J., Liu, Y., Yang, P., & Cao, Q. (2022). How to realize business model innovation for new ventures? Entrepreneur's intangible capital and business model innovation. *Frontiers in Psychology*, 13, 707282.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.707282>

Wa'ed Ventures & Lucidity Insights. (2023). The evolution of Saudi Arabia's startup ecosystem 2010–2022. Retrieved

from <https://lucidityinsights.com/reports/the-evolution-of-saudi-arabias-startup-ecosystem-2010-2022>

الملاحق

تحكيم الاستبيان

الموضوع طلب تحكيم استبيان بحثي:

الدكتور / المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد،،،

يسعدني أن أتواصل معكم، راجياً أن تكونوا بخير وعلى أتم الصحة والعافية.

أود أن أفيدكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على إعداد بحث بعنوان " دور الإدارة في تطوير وتحسين نمو الشركات الناشئة: دراسة ميدانية على الشركات الناشئة في مدينة الرياض.".

ويأتي هذا البحث ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

وبناءً على خبرتكم الأكاديمية وبصمتكم العلمية المعتبرة، أتشرف بأن أقدم إليكم بطلب تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي، والمصمم لقياس مدى تأثير الممارسات الإدارية الأساسية—التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة—على نمو الشركات الناشئة. أرفق لسيادتكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعته تقييماً وتحكيمياً، وإبداء أي ملاحظات أو توصيات من شأنها رفع جودة الأداة البحثية وتعزيز دقتها، سواء كان ذلك من خلال: تعديل صياغة بعض العبارات، إضافة فقرات جديدة، حذف أو دمج بعض البنود، أو تقديم أي مقترحات ترونها مناسبة وتسعدني مداخلتكم العلمية التي تُعد إضافة قيمة لهذا العمل البحثي، كما أقدر لكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لمراجعة الأداة.

شاكرًا لكم تعاونكم الكريم وحرصكم الدائم على دعم البحث العلمي، متمنياً لكم دوام الصحة والتوفيق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: سعود الوليدي

ماجستير إدارة المشاريع - جامعة ميدأوشن

Subject: Request for Arbitration of a Research Questionnaire

Dear Dr.,

I hope this message finds you well. My name is, and I am a graduate student in the Master of Project Management program at MidOcean University – College of Management. I am currently conducting my thesis titled “The Role of Management in Developing and Enhancing the Growth of Start-up Companies: A Field Study on Start-ups in Riyadh.” This study forms part of the graduation requirements for completing my master’s degree, and it focuses on examining how managerial practices—specifically planning, organizing, directing, and controlling—contribute to the growth and sustainability of emerging start-up companies.

In light of your distinguished academic background and expertise in this field, I am honored to request your assistance in reviewing and validating the research questionnaire prepared for this study. The instrument was carefully designed to measure the impact of various managerial dimensions on start-up performance, and I greatly value your professional judgment in assessing whether the items included are clear, appropriately formulated, and capable of accurately capturing the intended constructs. Your insights would be invaluable in enhancing the validity and reliability of the tool, ensuring that it meets the necessary academic standards.

Attached to this request is a copy of the questionnaire. I kindly ask you to provide any comments or recommendations you deem appropriate—whether related to language precision, conceptual clarity, relevance of the items, or suggestions for adding, modifying, or removing statements. Your guidance will greatly strengthen the quality of the research instrument and contribute directly to the credibility of the study’s results.

Thank you sincerely for your time, support, and willingness to assist in this academic endeavor. I deeply appreciate your consideration and look forward to receiving your valuable feedback.

With my highest respect and appreciation,

Student Name: Saud Mughram Alwalidi

Master of Project Management – MidOcean University

Smka.1410@gmail.com

