

أثر إدارة المشاريع في نجاح تأسيس المشاريع الناشئة دراسة ميدانية
على رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

عبدالله سالم الصقور

232002096

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى هديتي من الله،

والنعمة الكبيرة التي أعيشها،

أمي وأبي،

إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما.

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

الحمد لله، حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صُممت استبانة تكوّنت من (26) فقرة لجمع البيانات من عينة عشوائية ميسرة بلغ حجمها (400) من رواد الأعمال أصحاب المشاريع الناشئة في المملكة، وقد استُرْجعت (372) استبانة وكانت (355) منها صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت (88.75%). وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، إذ طُبِّقت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعةً ومنفردةً على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، فيما كان بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشروع الأكثر تأثيراً في النموذج المتعدد، وجاء بُعد المتابعة والتقييم الأقوى ارتباطاً في النموذج البسيط، فيما جاء مستوى ممارسة إدارة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع الناشئة بدرجة مرتفعة. وأوصت الدراسة بتطوير البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة المشاريع لرواد الأعمال، وتعزيز الاهتمام ببعد إدارة المخاطر، وبناء منصات رقمية متخصصة، وإطلاق برامج إرشاد ريادي تربط المبتدئين بأصحاب الخبرة، وربط الدعم التمويلي بمدى تبني الممارسات المنهجية في إدارة المشاريع.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد والميزانية، إدارة المخاطر، المتابعة والتقييم، نجاح تأسيس المشاريع الناشئة، رواد الأعمال، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
5.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
13.....	8.1 الفجوة البحثية
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
18.....	12.1 مصادر جمع البيانات
19.....	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
20.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	15.1 حدود الدراسة
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22.....	المبحث الأول: المتغير المستقل — إدارة المشاريع

22.....	1.1.2 تمهيد
23.....	2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع
24.....	3.1.2 أهمية إدارة المشاريع
26.....	4.1.2 أهداف إدارة المشاريع
27.....	5.1.2 أبعاد إدارة المشاريع
32.....	6.1.2 استراتيجيات إدارة المشاريع
33.....	7.1.2 تطور الفكر النظري في إدارة المشاريع
33.....	8.1.2 العلاقة بين إدارة المشاريع وريادة الأعمال
35.....	المبحث الثاني: المتغير التابع — نجاح تأسيس المشاريع الناشئة
35.....	1.2.2 تمهيد
35.....	2.2.2 مفهوم نجاح تأسيس المشاريع الناشئة
37.....	3.2.2 أهمية نجاح تأسيس المشاريع الناشئة
39.....	4.2.2 أهداف نجاح تأسيس المشاريع الناشئة
41.....	5.2.2 أبعاد نجاح تأسيس المشاريع الناشئة
44.....	6.2.2 استراتيجيات تعزيز نجاح تأسيس المشاريع الناشئة
45.....	7.2.2 محددات نجاح تأسيس المشاريع الناشئة
46.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
46.....	1.3 تمهيد
46.....	2.3 منهج الدراسة
47.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
48.....	4.3 أداة الدراسة
49.....	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
53.....	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
55.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
55.....	1.4 تمهيد
55.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

57.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
62.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
70.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
70.....	1.5 تمهيد
70.....	2.5 نتائج الدراسة
74.....	3.5 توصيات الدراسة
77.....	Abstract
78.....	المراجع
82.....	الملاحق
83.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	1.
49	جدول (3 - 2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	2.
50	جدول (3 - 3): معلمات ارتباط فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	3.
51	جدول (3 - 4): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (n=355)	4.
53	جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	5.
55	جدول (4 - 1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية (n=355)	6.
57	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشروع	7.
58	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الموارد والميزانية	8.
59	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة المخاطر	9.
60	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المتابعة والتقييم	10.
60	جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المشاريع)	11.
61	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (نجاح تأسيس المشاريع الناشئة)	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
63	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة	13.
65	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي للمشروع على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة	14.
66	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الموارد والميزانية على نجاح تأسيس مشاريع الناشئة	15.
67	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة	16.
68	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والتقييم على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة	17.
69	جدول (4 - 13): ملخص نتائج اختبار الفرضيات	18.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات اقتصادية متسارعة أعادت تشكيل ملامح بيئة الأعمال العالمية، وبرزت إدارة المشاريع بوصفها أحد أهم الحقول المعرفية والتطبيقية التي تسهم في ترشيد الجهود التنظيمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، فلم تعد إدارة المشاريع مجرد أداة تنفيذية مقتصرة على القطاعات الصناعية والإنشائية الكبرى، بل امتدت لتشمل مختلف القطاعات والمنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، بما في ذلك المشاريع الريادية والمنشآت الناشئة التي تعمل في ظل بيئات تتسم بعدم اليقين ومحدودية الموارد وشدة المنافسة، وقد أكدت الدراسات الحديثة أن جهد إدارة المشاريع يرتبط ارتباطاً سببياً مباشراً بتحسين الأداء المالي والتنظيمي للمشاريع عبر مختلف السياقات. (Kaufmann & Kock, 2022)

وتُمثل إدارة المشاريع منظومة متكاملة من العمليات والممارسات المنهجية التي تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي الذي يرسى الأساس لتحديد الرؤية والأهداف وتحليل البيئة التنافسية، مروراً بإدارة الموارد والميزانية التي تضمن التخصيص الأمثل للموارد المتاحة والسيطرة على التدفقات النقدية، وصولاً إلى إدارة المخاطر التي تعنى بالتحديد الاستباقي للتهديدات المحتملة ووضع خطط الاستجابة الملائمة، فضلاً عن المتابعة والتقييم المستمر الذي يُتيح قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وقد أثبتت الدراسات أن التكامل بين هذه العمليات الإدارية وإدارة المخاطر يعزز بشكل جوهري فرص التنفيذ الناجح للمشاريع. (Jarrah et al., 2022)

وتحتل المشاريع الناشئة مكانة محورية في منظومة التنمية الاقتصادية المعاصرة، إذ تُعدّ المحرك الأساسي للابتكار وخلق فرص العمل وتنويع مصادر الدخل القومي، وقد تنامي الاهتمام بها على المستويين العالمي والإقليمي بوصفها رافعة اقتصادية قادرة على تحقيق القيمة المضافة وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصادات الوطنية. وفي السياق السعودي تحديداً، أولت رؤية المملكة 2030 عناية بالغة بقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال، مستهدفة رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، مع توفير بيئة تمكينية شاملة تدعم رواد الأعمال ونُذلل العقبات أمامهم (البيزدي وحسن، 2022)

غير أن نجاح المشاريع الناشئة لا يرتبط بمجرد توافر التمويل أو الفكرة الريادية المبتكرة، بل يتطلب قدرة تنظيمية وإدارية عالية تمكن رائد الأعمال من تحويل الأفكار إلى مشاريع قائمة ومستدامة، وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن ممارسات إدارة المشاريع الجيدة تعزز القدرة الابتكارية للمشاريع التقنية الناشئة وتسهم في نقل الأفكار من مرحلة التصور إلى مرحلة التسويق الفعلي. (Sukaik, 2024)

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة الملحة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة ونجاح تأسيس المشاريع الناشئة، لا سيما في ظل ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع في سياق بيئة ريادة الأعمال السعودية، حيث أشارت الأبحاث إلى أن غالبية الدراسات المنشورة في مجال إدارة المنتجات والمشاريع لم تُعن بشكل كافٍ بالسياق الخاص للمشاريع الناشئة وتحدياتها الفريدة. (Pattyn, 2023).

وبناءً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية، ساعيةً إلى تقديم إسهام علمي وعملي يُثري المعرفة الأكاديمية في هذا المجال الحيوي، ويوفر لرواد الأعمال والجهات الداعمة لريادة الأعمال رؤية قائمة على الأدلة تسهم في تعزيز معدلات النجاح وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعَدّ المشاريع الناشئة من أبرز الركائز الاستراتيجية التي تُعَوّل عليها الاقتصادات المعاصرة في تحقيق التنويع الاقتصادي وخلق فرص العمل وتحفيز الابتكار، وقد أولت المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 اهتماماً استثنائياً بقطاع ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مستهدفةً رفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35%، وهو ما تُرجم إلى حزمة من المبادرات الحكومية والتشريعية والتمويلية التي شملت إنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) وتأسيس حاضنات ومسرعات أعمال متعددة وإطلاق برامج تمويلية ميسرة عبر بنك التنمية الاجتماعية وصندوق التنمية الصناعية. غير أن هذا الزخم المؤسسي والتمويلي لم يفض بالضرورة إلى تحقيق معدلات نجاح مرضية للمشاريع الناشئة، إذ تشير الإحصاءات العالمية إلى أن ما يقارب 90% من المشاريع الناشئة تفشل خلال سنواتها الخمس الأولى، وأن نحو 82% من حالات الفشل ترتبط بشكل

مباشر بإشكاليات في إدارة التدفقات النقدية وسوء تخصيص الموارد وغياب التخطيط المنهجي، وهي جميعها عوامل تقع في صميم ممارسات إدارة المشاريع.

وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي المتزايد بموضوع إدارة المشاريع ونجاحها، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على المشاريع الكبرى والإنشائية والتقنية في سياقات مؤسسية واضحة، في حين ظلت بيئة المشاريع الناشئة — بما تتسم به من محدودية الموارد وارتفاع درجة عدم اليقين وسرعة التغير وهشاشة الهياكل التنظيمية — بعيدة نسبياً عن التناول البحثي المعمق، لا سيما في السياق العربي والسعودي تحديداً. فقد أكدت دراسة (Kaufmann & Kock, 2022) أن جهد إدارة المشاريع يرتبط سلباً بارتفاع الربحية في المشاريع الصناعية الكبرى، بينما أشارت دراسة (Pattyn, 2023) إلى أن 11% فقط من الأبحاث المنشورة في مجال إدارة المنتجات تُعنى بسياق المشاريع الناشئة، مما يكشف عن فجوة بحثية واسعة تستدعي المعالجة. كما أظهرت دراسة (Scherbakova & Sorokina, 2025) تفاوتاً جوهرياً في فعالية أدوات إدارة المشاريع بحسب السياق البيئي والثقافي، مما يؤكد الحاجة إلى دراسات محلية تراعي خصوصية البيئة السعودية.

وتتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الملاحظة الميدانية والأكاديمية بأن كثيراً من رواد الأعمال السعوديين يُقدمون على تأسيس مشاريعهم الناشئة بحماس ريادي عالٍ وروية طموحة، إلا أنهم يفتقرون في كثير من الأحيان إلى الممارسات المنهجية الرصينة في إدارة المشاريع، سواء على صعيد التخطيط الاستراتيجي الذي يتجاوز مجرد إعداد دراسة الجدوى التقليدية، أو على صعيد إدارة الموارد والميزانية بما يضمن استدامة التدفق النقدي في المراحل الحرجة الأولى، أو على صعيد إدارة المخاطر بمنهجية استباقية بدلاً من الأسلوب التفاعلي، أو على صعيد المتابعة والتقييم المستمر الذي يُتيح الكشف المبكر عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وهذا القصور في الممارسات الإدارية المشروعية يسهم بشكل جوهري في ارتفاع معدلات تعثر المشاريع الناشئة وإخفاقها، رغم توافر عوامل النجاح الأخرى كالفكرة المبتكرة والتمويل الكافي والبيئة التنظيمية الداعمة.

وبناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: نما أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للمشروع على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر إدارة الموارد والميزانية على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر إدارة المخاطر على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.
- بيان أثر المتابعة والتقييم على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق تسهم في تعزيز ممارسات إدارة المشاريع لدى رواد الأعمال السعوديين، وتُساعد الجهات الداعمة لريادة الأعمال في تطوير برامج موجهة لتحسين معدلات نجاح المشاريع الناشئة في ضوء رؤية المملكة 2030.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: ما أثر التخطيط الاستراتيجي للمشروع على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية؟

- السؤال الفرعي الثاني: ما أثر إدارة الموارد والميزانية على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما أثر إدارة المخاطر على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما أثر المتابعة والتقييم على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

لفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: (H_{01}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للمشروع على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: (H_{02}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد والميزانية على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: (H_{03}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: (H_{04}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتابعة والتقييم على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الأدب النظري المتعلق بالعلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الناشئة، وذلك في ظل محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل متكامل في سياق بيئة ريادة الأعمال السعودية، مما يسهم في سد فجوة بحثية واضحة في المكتبة العربية.
- تقديم نموذج بحثي متكامل يربط بين أبعاد إدارة المشاريع الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) ونجاح المشاريع الناشئة، وهو ما يمكن أن يُشكل إطاراً مرجعياً للباحثين في الدراسات المستقبلية.
- المساهمة في تطوير المعرفة الأكاديمية حول خصوصية إدارة المشاريع في بيئة المشاريع الناشئة التي تختلف جوهرياً عن بيئة المشاريع التقليدية، من حيث محدودية الموارد وارتفاع درجة عدم اليقين وسرعة التغير.
- فتح آفاق بحثية جديدة أمام الباحثين لدراسة متغيرات أخرى ذات صلة كالابتكار والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وأثرها على إدارة المشاريع الناشئة، وذلك استناداً إلى ما استُفِر عنه نتائج الدراسة الحالية من توصيات ومقترحات.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزويد رواد الأعمال السعوديين بنتائج علمية موثوقة حول أكثر أبعاد إدارة المشاريع تأثيراً في نجاح مشاريعهم الناشئة، مما يساعدهم في توجيه جهودهم ومواردهم نحو الممارسات الأكثر فعالية وتجنب أسباب الفشل الشائعة.
- مساعدة الجهات الحكومية الداعمة لريادة الأعمال مثل هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) وبنك التنمية الاجتماعية وصندوق التنمية الصناعية في تصميم برامج دعم وتمكين مبنية على أدلة علمية، تستهدف تعزيز قدرات رواد الأعمال في مجال إدارة المشاريع.
- دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تولي اهتماماً بالغاً بتنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ورفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35%، إذ تُقدّم الدراسة رؤى عملية حول كيفية رفع معدلات نجاح هذه المنشآت.

- تقديم توصيات عملية لحاضنات ومسرعات الأعمال في المملكة العربية السعودية حول المحاور الأساسية التي ينبغي أن تُركّز عليها برامج التدريب والإرشاد المُقدّمة لرواد الأعمال، بما يُعزز قدرتهم على إدارة مشاريعهم بكفاءة واحترافية.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

📌 دراسة (الحباري والحياصات، 2022) بعنوان "أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع بأبعادها (القيادة، والتواصل، والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) على نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مديري المشاريع المسجلين في نقابة المهندسين الأردنيين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسمات الشخصية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية، وأن بُعد القيادة جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات الإنشائية باختيار مديري المشاريع وفقاً لسماتهم الشخصية القيادية والتواصلية، والعمل على تطوير هذه السمات من خلال البرامج التدريبية المتخصصة.

📌 دراسة (اليزيدي وحسن، 2022) بعنوان "أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة: دراسة حالة ريادة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال بأبعادها (القدرة على المنافسة، والبحث عن الفرص الجديدة، والقدرة على الابتكار، والرغبة في النجاح، والثقة بالنفس) على نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة العشوائية البسيطة من (400) رائد أعمال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، يتمثل في توفر الرغبة المشتركة بين الرواد العاملين في بلوغ الأهداف المحددة، كما أظهرت أن من أهم التحديات التي تواجه ريادة الأعمال: الخوف من الفشل، وضعف الإمكانيات المالية للشباب، وقلة وعي الشباب السعودي بثقافة

ريادة الأعمال وتفضيلهم للوظائف الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة ابتعاد رواد الأعمال عن الخوف من الفشل، وأهمية زيادة الوعي لدى الشباب السعودي بثقافة ريادة الأعمال، وضرورة امتلاك رواد الأعمال القدرة على الاستجابة للإبداع والابتكار في تطوير طرق وأساليب العمل.

📌 دراسة (البوسعيدية وإبراهيم، 2022) بعنوان "أثر التمويل الحكومي في نجاح المشاريع الريادية في سلطنة عمان: دراسة حالة ولاية إبراء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمويل الحكومي بأبعاده (حجم التمويل الحكومي، وآليات الدعم المالي الحكومي) على نجاح المشاريع الريادية في ولاية إبراء بسلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (33) رائد أعمال في ولاية إبراء ممن قاموا بتمويل مشاريعهم الريادية عبر مؤسسات حكومية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم التمويل الحكومي ونجاح المشاريع الريادية، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الدعم المالي الحكومي ونجاح المشاريع الريادية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام حكومة سلطنة عمان بتوسيع مصادر التمويل المتعلقة بالمشاريع الريادية، ومنح فترات سداد مناسبة للقروض التمويلية، وقيام أصحاب المشاريع بوضع الخطط الكفيلة والآليات المناسبة التي تسهم في نمو عدد العملاء لضمان نجاح المشاريع الريادية.

📌 دراسة (أحمد ومهدي، 2024) بعنوان "أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها (قدرة البحث والتطوير، وقدرة الشبكات، وقدرة الاتصال التكنولوجي) على نجاح المشاريع بأبعادها (الالتزام بتكلفة المشاريع، والالتزام بوقت المشاريع، وجودة المشاريع) في شركات الاتصالات العاملة في العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (160) مفردة من فئة مديري مشاريع ورؤساء أقسام في ثلاث شركات اتصالات عراقية، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج النتائج. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على نجاح المشاريع في شركات الاتصالات العاملة في العراق. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في القدرات التكنولوجية في شركات الاتصالات العاملة في العراق، وذلك لأهميتها في توفير المعلومة بسرعة عالية.

📌 دراسة (مجيد، 2024) بعنوان "أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تطوير إدارة المشاريع الهندسية دراسة ميدانية على وزارة الداخلية العراقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعادها (تخصيص الموارد، وإدارة الأخطار، والتخطيط، واتخاذ القرارات) على تطوير إدارة المشاريع الهندسية في وزارة الداخلية العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مديري المشاريع والعاملين في إدارة المشاريع الهندسية بوزارة الداخلية العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الهندسية يعزز من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية، ويمكن مديري المشاريع من اتخاذ قرارات أفضل وضمان نجاح المشاريع، كما أن الحلول المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تساهم في جعل عملية تسليم المشاريع أكثر سهولة وكفاءة. وأوصت الدراسة بضرورة اكتساب مديري المشاريع لخبرات حديثة في مجال التحليل والذكاء الاصطناعي، والعمل على توفير الأدوات والتقنيات الملائمة لدمج الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الهندسية.

📌 دراسة (علي ومحمد، 2025) بعنوان "الأثر البيئي والاجتماعي والابتكار التكنولوجي في نجاح مشاريع الطاقة المتجددة: دراسة ميدانية على مشروع نور تشاد للطاقة الشمسية في تشاد".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل البيئية والاجتماعية والابتكار التكنولوجي بأبعادها (الأثر البيئي، والأثر الاجتماعي، والابتكار التكنولوجي) على نجاح مشاريع الطاقة المتجددة في تشاد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين والمستفيدين من مشروع نور تشاد للطاقة الشمسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعوامل البيئية والاجتماعية والابتكار التكنولوجي في نجاح مشاريع الطاقة المتجددة، وأن الابتكار التكنولوجي يساهم في تعزيز التنمية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في تقنيات الطاقة الشمسية مع مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية لضمان استدامة هذه المشاريع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Shaukat, Latif, Sajjad & Eweje, 2022) بعنوان "Revisiting the Relationship between Sustainable Project Management and Project Success: The Moderating Role of Stakeholder Engagement and Team Building". هدفت الدراسة إلى التعرف على

العلاقة بين إدارة المشاريع المستدامة بأبعادها (الاستدامة البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية) ونجاح المشاريع، مع دراسة الدور المعدل لإشراك أصحاب المصلحة وبناء الفريق في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي باستخدام الاستبيان المنظم، وتكونت العينة من (323) متخصصاً في إدارة المشاريع في باكستان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المشاريع المستدامة لها أثر إيجابي على نجاح المشاريع، إلا أن الأثر المعدل لإشراك أصحاب المصلحة وبناء الفريق جاء غير دال إحصائياً. وأوصت الدراسة بأن على المنظمات تبني إدارة المشاريع المستدامة من منظور شمولي بدمج جوانب الاستدامة في مراحل دورة حياة المشروع المختلفة، وأن على مديري المشاريع تعزيز استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة وفحص جميع القرارات المهمة من منظور الاستدامة.

📌 دراسة (Kaufmann & Kock, 2022) بعنوان "Does Project Management Matter? The Relationship between Project Management Effort, Complexity, and Profitability".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر السببي لجهد إدارة المشاريع بأبعاده (مستوى الجهد الإداري، والتعقيد، والاستثمار الاستراتيجي في الإدارة) على ربحية المشاريع (الربح على المبيعات) عند درجات متفاوتة من التعقيد. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لإثبات العلاقة السببية، وتكونت العينة من (917) ملف مشروع لشركة صناعية دولية كبيرة تعمل بنظام التصنيع حسب الطلب (ETO) بمتوسط قيمة مشروع يبلغ حوالي 50 مليون يورو، خلال فترة (12) سنة (2006-2017). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن زيادة جهد إدارة المشاريع يؤدي سلباً إلى زيادة ربحية المشاريع، وأن هذه العلاقة تتبع منحنى العائد المتناقص (فمثلاً زيادة الجهد من 10% إلى 11% ترفع الربح بمقدار 0.39 نقطة مئوية، بينما الزيادة من 20% إلى 21% ترفعه بمقدار 0.29 نقطة فقط)، والأكثر إثارة أن المشاريع الأكثر تعقيداً التي تحظى بجهد إداري أكبر تميل إلى أن تكون أكثر ربحية من المشاريع الأقل تعقيداً. وأوصت الدراسة بأن الاستثمار في خبرات إدارة المشاريع وتخصيصها بشكل استراتيجي يعد استثماراً سليماً يرفع احتمالية تحسين ربحية المشاريع، وضرورة بناء مجمع من الكفاءات الإدارية المتخصصة داخل المنظمات القائمة على المشاريع

🌟 دراسة (Jarrah, Baker & Altarawneh, 2022) بعنوان "Toward Successful Project Implementation: Integration between Project Management Processes and Project Risk Management".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المشاريع بأبعادها (بدء المشروع، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، وإغلاق المشروع) على التنفيذ الناجح للمشاريع، مع اعتبار إدارة مخاطر المشروع متغيراً وسيطاً في الأردن. واستخدمت الدراسة منهج المسح الميداني، وتكونت العينة من (96) مدير مشاريع من نقابة المهندسين الأردنية وجمعية المقاولين الأردنية ومكتب تصميم الملك عبدالله الثاني في الأردن، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (PLS 3.3.3) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة مخاطر المشروع تتوسط تأثير عمليات إدارة المشاريع بكافة أبعادها على التنفيذ الناجح للمشاريع. وأوصت الدراسة بأن دمج عمليات إدارة المشاريع مع إدارة مخاطر المشروع يعزز فرص التنفيذ الناجح للمشاريع لدى مديري المشاريع الأردنيين.

🌟 دراسة (Pattyn, 2023) بعنوان "Enhancing Startup Success Rates: Towards a Pragmatic Framework for Product Managers (PFPM)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المنتج (PM) في تحديد نجاح المشاريع الناشئة، لا سيما في مجال هندسة المتطلبات (RE)، وتطوير إطار عملي جديد خاص بالمشاريع الناشئة يُسمى (PFPM). واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR) بتحليل (1,087) ورقة بحثية، ثم تحديد (134) ورقة للتحليل المعمق، وتكونت العينة من الأدبيات البحثية المنشورة في مجالات إدارة المنتجات وهندسة المتطلبات وتطوير المنتجات الجديدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد (662) مهمة فريدة مرتبطة بدور مدير المنتج تم اختزالها إلى (122) نشاطاً، وأن إدارة التدفق النقدي — رغم كونها سبب فشل 82% من المشاريع الناشئة — لم تُذكر إلا مرة واحدة في الأدبيات، كما أن 11% فقط من الأبحاث ركزت على سياق المشاريع الناشئة تحديداً. وأوصت الدراسة بتطوير إطار عمل PFPM الذي يقلص مهام مدير المنتج إلى تلك الأكثر قيمة في سياق المشاريع الناشئة، مع دمج إدارة التدفق النقدي كأحد المتغيرات الأساسية في اتخاذ القرارات.

📌 دراسة (Sukaik, 2024) بعنوان "Economic Impact of Project Management Practices on Innovation Performance: An Empirical Study in Tech Startup Ecosystem".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الاقتصادي لممارسات إدارة المشاريع بأبعادها (التوافق مع أهداف الابتكار، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، والتعاون) على أداء الابتكار في بيئة المشاريع التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM)، وتكونت العينة من (372) مستجيباً من العاملين في المشاريع التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المشاريع الجيدة تُعزز بشكل كبير القدرة الابتكارية للمشاريع التقنية الناشئة، وتُساعد في تحويل الأفكار إلى منتجات قابلة للتسويق. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المشاريع التقنية الناشئة لأفضل ممارسات إدارة المشاريع، والربط بين الممارسات الاقتصادية وأهداف الابتكار الاستراتيجية، وتعزيز التعاون وإدارة الموارد والمخاطر بكفاءة لضمان النجاح طويل الأمد.

📌 دراسة (Scherbakova & Sorokina, 2025) بعنوان "The Impact of Project Management Tools on Startup Survival Rates".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أدوات إدارة المشاريع بأبعادها (منهجيات Agile الكلاسيكية، والتعديلات الهجينة المُكيّفة مثل Scrumban) على معدلات بقاء واستدامة المشاريع الناشئة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن بالاعتماد على تحليل التجارب العالمية في بيئات ريادة الأعمال في الولايات المتحدة وبولندا وفرنسا والإمارات والمملكة العربية السعودية، وتكونت العينة من (78) مشروعاً ناشئاً روسياً بمراحل نضج مختلفة وانتماءات صناعية متعددة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنهجيات الهجينة مثل Scrumban تحقق معدلات تطبيق أعلى بنسبة 23-27% مقارنة بممارسات Agile التقليدية في البيئة الروسية، كما أن جمهورية تنزانيا تضم 34.6% من مشاريع الطلاب الناشئة بمعدل نجاح 17% وهو أعلى من المتوسط الوطني. وأوصت الدراسة بتطوير نظام توصيات مُكيّف لإدارة المشاريع الناشئة يراعي الخصوصيات المحلية، واستخدام نتائجها في تصميم برامج دعم إقليمية وبرامج تعليمية في مجال إدارة الابتكار.

📌 دراسة (Kaniz, Lindon, Rahman, Hasan & Hossain, 2025) بعنوان 'The Impact of Project Management Strategies on the Effectiveness of Digital Marketing Analytics for Start-up Growth in the United States'.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (منهجيات Agile، Scrum، و Waterfall، والمنهجيات الهجينة) على فعالية تحليلات التسويق الرقمي لنمو المشاريع الناشئة في الولايات المتحدة من حيث كفاءة التسويق، وإشراك العملاء، وقابلية التوسع واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (200) متخصص في مشاريع ناشئة أمريكية تشمل المؤسسين ومديري المشاريع ومديري التسويق الرقمي ومحلي البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاريع الناشئة التي تستخدم أطر إدارة المشاريع المنظمة تحقق أداءً أفضل بكثير في التسويق الرقمي، وأن استخدام التحليلات الرقمية ($\beta = 0.55$) هو المؤثر الأقوى في فعالية التسويق، وأن المشاريع التي تطبق استراتيجيات إدارة المشاريع لديها احتمال أعلى بـ 2.15 مرة لتحقيق النجاح التسويقي. وأوصت الدراسة بأهمية اعتماد المشاريع الناشئة على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وتحليلات التسويق الفوري، ودمج منهجيات إدارة المشاريع لتعزيز العائد التسويقي واستدامة الأعمال.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الأدبيات البحثية قد أولت اهتماماً ملحوظاً بدراسة إدارة المشاريع ونجاحها، إلا أن هذا الاهتمام توزع على سياقات ومتغيرات متباينة تركت فجوات بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث السياق التطبيقي، ركزت غالبية الدراسات على المشاريع الكبرى والقائمة كالمشاريع الإنشائية (الحياري والحياسات، 2022) والمشاريع الهندسية (مجيد، 2024) وشركات الاتصالات (أحمد ومهدي، 2024) ومشاريع الطاقة المتجددة (علي ومحمد، 2025)، في حين ظلّ سياق المشاريع الناشئة في مرحلة التأسيس — بما يتسم به من خصوصية وتحديات فريدة — بعيداً نسبياً عن تناول البحثي المعمق، لا سيما في البيئة العربية والسعودية تحديداً. أما من حيث المتغيرات المستقلة، فقد تناولت الدراسات السابقة أبعاداً متفرقة كالسمات الشخصية لمديري المشاريع، والتمويل الحكومي (البوسعيدة وإبراهيم، 2022)، وريادة الأعمال (اليزيدي وحسن، 2022)، والتحول الرقمي، والاستدامة (Shaukat et al., 2022)، وأدوات إدارة المشاريع (Scherbakova & Sorokina, 2025)، ودور

مدير المنتج (Pattyn, 2023) ، دون أن تجمع بين أبعاد إدارة المشاريع الأربعة المتكاملة (التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) في نموذج بحثي واحد يدرس أثرها مجتمعة على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة. كما أن الدراسات الأجنبية التي اقتربت من هذا الموضوع أجريت في بيئات مختلفة كالبيئة الأردنية (Jarrah et al., 2022) والباكستانية والروسية والأمريكية (Kaniz et al., 2025) ، وهو ما يُضعف إمكانية تعميم نتائجها على البيئة السعودية ذات الخصوصية الاقتصادية والثقافية والتنظيمية المتميزة. وعليه، تأتي الدراسة الحالية لتسدّ هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج بحثي متكامل يدرس أثر إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة مجتمعة على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة، وتطبيقه ميدانياً على رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية، بما يُثري المكتبة العربية بدراسة تجمع بين الأصالة النظرية والخصوصية السياقية...

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة المشاريع

تُعرّف إدارة المشاريع بأنها التطبيق المنظم للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بهدف تحقيق متطلباته وأهدافه المحددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة والنطاق، وقد تطور هذا المفهوم تطوراً جوهرياً منذ منتصف القرن العشرين، حيث انتقل من كونه مجموعة من الإجراءات الفنية المحدودة إلى منظومة إدارية شاملة تُعنى بدورة حياة المشروع بأكملها بدءاً من مرحلة التأسيس والتخطيط، مروراً بالتنفيذ والمراقبة، وانتهاءً بالإغلاق والتقييم. ويُعدّ الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) من أبرز الأطر المرجعية التي أسهمت في تقنين هذا الحقل وتنظيمه، حيث يُحدد عشر مجالات معرفية رئيسية تتضمن إدارة التكامل والنطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة والموارد والاتصالات والمخاطر والمشتريات وأصحاب المصلحة. وقد أثبتت الدراسات المعاصرة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منهجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التنظيمي ورفع معدلات الربحية، وأن هذا الأثر يزداد وضوحاً في المشاريع الأكثر تعقيداً التي تستلزم مستويات أعلى من الجهد الإداري المتخصص. (Kaufmann & Kock, 2022) كما أكدت الأدبيات أن الممارسات الإدارية المشروعية الجيدة تُعزز القدرة الابتكارية للمنظمات وتسهم في تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات قابلة للتسويق في بيئات الأعمال التنافسية. (Sukaik, 2024)

ثانياً: أبعاد إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

1. التخطيط الاستراتيجي للمشروع

يُقصد بالتخطيط الاستراتيجي للمشروع تلك العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد رؤية المشروع ورسائله وأهدافه الاستراتيجية قصيرة وطويلة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به، وإعداد دراسة الجدوى الشاملة التي تتضمن الجوانب الفنية والمالية والتسويقية، فضلاً عن رسم خارطة الطريق التنفيذية التي تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل تفصيلية ذات جداول زمنية ومسؤوليات واضحة. ويمثل التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس الذي تُبنى عليه جميع المراحل اللاحقة في دورة حياة المشروع، وغيابه أو ضعفه يُعدّ من أبرز العوامل المؤدية إلى تعثر المشاريع وإخفاقها في تحقيق أهدافها المرجوة (أحمد وسهدي، 2024)

2. إدارة الموارد والميزانية

تشير إدارة الموارد والميزانية إلى مجموعة الممارسات والعمليات المنظمة التي تُعنى بتحديد الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية اللازمة لتنفيذ المشروع، وتخصيصها بالشكل الأمثل الذي يضمن تحقيق أقصى قيمة ممكنة بأقل تكلفة، مع ضبط التدفقات النقدية ومراقبة الإنفاق الفعلي ومقارنته بالميزانية التقديرية بشكل دوري. وتكتسب إدارة الموارد والميزانية أهمية استثنائية في سياق المشاريع الناشئة التي تعمل في ظل موارد محدودة وهوامش مالية ضيقة، حيث أشارت الأدبيات إلى أن سوء إدارة التدفقات النقدية يُمثّل السبب الرئيسي في فشل الغالبية العظمى من المشاريع الناشئة على المستوى العالمي (Pattyn, 2023).

3. إدارة المخاطر

تُعرف إدارة المخاطر في سياق إدارة المشاريع بأنها العملية المنهجية والمنظمة لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على سير المشروع وتحقيق أهدافه، ووضع خطط الاستجابة الملائمة لكل نوع من أنواع المخاطر سواء بتجنبها أو تخفيف حدتها أو نقلها أو قبولها، مع المراقبة المستمرة لفعالية هذه الخطط وتحديثها وفقاً للمستجدات. وتتكوّن إدارة المخاطر من مراحل متسلسلة ومتكاملة تشمل التخطيط لإدارة المخاطر وتحديدّها وتحليلها نوعياً وكمياً والاستجابة لها ومراقبتها والسيطرة عليها، وقد

أثبتت الدراسات أن دمج عمليات إدارة المشاريع مع إدارة المخاطر بشكل تكاملي يعزز فرص التنفيذ الناجح لمشاريع ويقلل من احتمالية التعثر والفشل.(Jarrah et al., 2022)

4. المتابعة والتقييم

تُمثل المتابعة والتقييم البُعد الرقابي في منظومة إدارة المشاريع، وتُعنى بالقياس المستمر والمنتظم لمؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف والخطط الموضوعية، بهدف الكشف المبكر عن أي انحرافات أو فجوات في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل أن تتفاقم وتهدد نجاح المشروع برمته. وتشمل المتابعة والتقييم مراقبة الجداول الزمنية ومعدلات الإنجاز وجودة المخرجات ومستوى رضا أصحاب المصلحة والتدفقات المالية، وتوظيف التغذية الراجعة المستمرة في تحسين العمليات والقرارات. وقد أشارت الدراسات إلى أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في عمليات المتابعة والتقييم يسهم في تعزيز دقة التنبؤات وجودة القرارات الإدارية (مجيد، 2024).

ثالثاً: مفهوم نجاح تأسيس المشاريع الناشئة (المتغير التابع)

يُقصد بالمشاريع الناشئة (Startups) تلك المنظمات حديثة التأسيس التي تسعى إلى تطوير نموذج أعمال قابل للتكرار والتوسع في ظل ظروف تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، وتتميز عن المنشآت الصغيرة التقليدية بتوجهها نحو الابتكار والنمو السريع واستهداف أسواق جديدة أو تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة. أما نجاح تأسيس المشاريع الناشئة فهو مفهوم متعدد الأبعاد لا يقتصر على البقاء والاستمرارية فحسب، بل يمتد ليشمل قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية خلال مرحلة التأسيس الحرجة، والوصول إلى نقطة التعادل المالي، وتحقيق لملاءمة المنتج للسوق (Product-Market Fit)، وبناء قاعدة عملاء مستدامة، وتوليد تدفقات نقدية إيجابية، واكتساب ميزة تنافسية تمكنه من النمو والتوسع. وقد أشارت الدراسات إلى أن نجاح المشاريع الناشئة يتأثر بمجموعة متشابهة من العوامل الداخلية والخارجية، من أبرزها الخصائص الريادية لأصحاب المشاريع كالتفكير على المنافسة والابتكار والرغبة في النجاح (اليزيدي وحسن، 2022)، وكفاءة الممارسات الإدارية المتبعة في مراحل التأسيس والنمو المبكر.

وقد شهدت البيئة السعودية تحولات جوهرية في منظومة ريادة الأعمال خلال السنوات الأخيرة، حيث تضاعف عدد المشاريع الناشئة المسجلة وتنوعت قطاعاتها لتشمل التقنية والتجارة الإلكترونية والخدمات اللوجستية والتعليم والصحة وغيرها، مدعومة ببنية تحتية رقمية متطورة وبيئة تنظيمية محفزة. غير أن هذا النمو الكمي يستلزم بالضرورة تطويراً نوعياً في الممارسات الإدارية لدى رواد الأعمال، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام فيه من خلال بيان الأثر الفعلي لإدارة المشاريع بأبعادها الأربعة على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة.

رابعاً: العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الناشئة

تتطلب هذه الدراسة من الافتراض النظري بأن إدارة المشاريع بأبعادها المتكاملة تُشكّل عاملاً حاسماً في تحديد مسار المشروع الناشئ ومآلاته، فالمشروع الناشئ هو في جوهره مشروع بالمعنى الإداري الدقيق للكلمة، يمتلك بداية ونهاية وأهدافاً محددة وموارد مقيّدة، وبالتالي فإن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع عليه ليس ترفاً أكاديمياً بل ضرورة عملية تُسهم في ترشيد القرارات وتقليل الهدر وتعظيم احتمالات النجاح. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن المشاريع الناشئة التي تتبنى أطراً منهجية لإدارة المشاريع تُحقق معدلات نجاح أعلى بكثير من تلك التي تعمل بأساليب عشوائية أو ارتجالية (Scherbakova & Sorokina, 2025). كما أظهرت الأبحاث أن الإدارة المستدامة للمشاريع التي تُراعي أبعاد الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية ترتبط إيجابياً بنجاح المشاريع وتحقيق أهدافها (Shaukat, Latif, Sajjad & Eweje, 2022). ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتُقدّم إطاراً تحليلياً يربط بين أبعاد إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الناشئة في السياق السعودي، بما يُسهم في بناء فهم أعمق لهذه العلاقة وتوظيفها في تطوير الممارسات الريادية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة

الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) ومدى تأثيرها على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

ولن تقتصر الدراسة على الوصف فحسب، بل ستتجاوزه إلى التحليل والتفسير من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس العلاقات الارتباطية والأثر بين المتغير المستقل (إدارة المشاريع) والمتغير التابع (نجاح تأسيس المشاريع الناشئة)، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، بما يمكن الباحث من الوصول إلى نتائج دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز نجاح المشاريع الناشئة في البيئة السعودية.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سينتكون مجتمع الدراسة من رواد الأعمال أصحاب المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية، والمسجلين في قاعدة بيانات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، حيث يبلغ عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة المسجلة وفقاً لأحدث الإحصاءات الرسمية ما يزيد عن (600,000) منشأة، وتشير بيانات الهيئة إلى أن المشاريع الناشئة التي لا يتجاوز عمرها خمس سنوات تمثل شريحة واسعة من هذا المجتمع. وسيركز الباحث على رواد الأعمال الذين أسسوا مشاريعهم الناشئة خلال الفترة من (2020) إلى (2025) في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، والدمام) باعتبارها أكبر مراكز ريادة الأعمال في المملكة.

ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، سيتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الميسرة (Convenience Random Sampling)، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (Krejcie & Morgan, 1970) وجدول تحديد حجم العينات الإحصائية، حيث سيتم توزيع (400) استبانة إلكترونية على رواد الأعمال عبر المنصات الرقمية المتخصصة وشبكات ريادة الأعمال، مع استهداف استرداد ما لا يقل عن (350) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وذلك لضمان تمثيل كافٍ ومناسب لمجتمع الدراسة وتحقيق درجة عالية من الدقة والموثوقية في النتائج عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ لا يتجاوز (5%).

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: تشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع وريادة الأعمال، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) والهيئة العامة للإحصاء، والمواقع الإلكترونية وقواعد البيانات الأكاديمية المعتمدة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة محكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتضم (5) فقرات تتعلق بـ: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في ريادة الأعمال، ونوع المشروع الناشئ.

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المشاريع) ويتكون من (4) أبعاد تقيس ممارسات إدارة المشاريع، موزعة على النحو التالي:

- البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشروع، ويتضمن (4) فقرات.
- البعد الثاني: إدارة الموارد والميزانية، ويتضمن (4) فقرات.
- البعد الثالث: إدارة المخاطر، ويتضمن (4) فقرات.
- البعد الرابع: المتابعة والتقييم، ويتضمن (4) فقرات. وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (16) فقرة.

القسم الثالث: المتغير التابع (نجاح تأسيس المشاريع الناشئة) وهو محور أحادي البعد يقيس مدى نجاح تأسيس المشاريع الناشئة من حيث تحقيق الأهداف والاستدامة والنمو والقدرة التنافسية ورضا أصحاب المصلحة، ويتضمن (10) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (31) فقرة (5 فقرات ديموغرافية + 16 فقرة للمتغير المستقل + 10 فقرات للمتغير التابع). وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) لقياس درجة استجابة أفراد العينة.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وستوظف الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة ودرجة الاتساق الداخلي لفقراتها.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولبيان العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة المشاريع مجتمعة على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المشاريع على حدة على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة.
- اختبار (T-Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (الجنس).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المشروع).

- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تستتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة.
- الحدود البشرية: تستطبق الدراسة على رواد الأعمال أصحاب المشاريع الناشئة المسجلين في الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) في المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: تستطبق الدراسة في المدن الرئيسية في المملكة العربية السعودية (الرياض، وجدة، والدمام).
- الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة وجمع البيانات خلال العام الدراسي 2025/2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المتغير المستقل — إدارة المشاريع

1.1.2 تمهيد

تمثل إدارة المشاريع أحد أبرز الحقول المعرفية التي شهدت تطوراً متسارعاً خلال العقود الأخيرة، إذ انتقلت من كونها مجموعة من الممارسات التنفيذية المرتبطة بقطاعات بعينها كالبُنى التحتية والهندسة، إلى منظومة فكرية وتطبيقية متكاملة تتغلغل في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. وقد فرض هذا التحول جملةً من التحديات على منظمات الأعمال المعاصرة، لا سيما في ظل تزايد تعقيد البيئة التنظيمية، وتسارع وتيرة التحول الرقمي، وارتفاع مستوى المنافسة العالمية. ولم تعد إدارة المشاريع تُختزل في تنفيذ مجموعة من المهام ضمن سقف زمني محدد، بل أصبحت تمثل أداة استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة، وضمان استثمار مواردها على النحو الأمثل، وتعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية المتلاحقة.

ويكتسب الحديث عن إدارة المشاريع أهمية مضاعفة حين يرتبط بقطاع المشاريع الناشئة ورواد الأعمال، إذ تواجه هذه الفئة من المشاريع تحديات استثنائية تتعلق بمحدودية الموارد، وضعف الخبرة التراكمية، وارتفاع مستوى عدم اليقين المحيط بقراراتها. ومن هنا، باتت الممارسات المنظمة في إدارة المشاريع تُشكل أحد أهم المحددات التي تفصل بين المشاريع الناشئة القادرة على الاستمرار والنمو وتلك التي تتعثر في مراحلها الأولى. وقد عني الفكر الإداري المعاصر بدراسة الأبعاد المختلفة لهذا الحقل، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي، مروراً بإدارة الموارد والميزانية وإدارة المخاطر، وانتهاءً بالمتابعة والتقييم، باعتبارها منظومة مترابطة متكاملة وظائفها لتحقيق الفاعلية المنشودة (Kaufmann & Kock, 2022).

وفي ضوء ما تقدم، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لمفهوم إدارة المشاريع، تبدأ ببناء تصور مفاهيمي دقيق يستند إلى مدارس واتجاهات الفكر الإداري، ثم تنتقل إلى استعراض أهميتها وأهدافها، فأبعادها واستراتيجياتها التطبيقية، وصولاً إلى استعراض جملة من القضايا النظرية الحديثة المرتبطة بها، بما يسهم في تأطير الإطار المرجعي للدراسة الحالية ومنحها العمق العلمي اللازم.

2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع

يتسم مفهوم إدارة المشاريع بالتعدد والتوسع، نظراً لتشعب تطبيقاته وتباين زوايا تناوله من قبل الباحثين. وقد اختلفت التعريفات المقدمة له بحسب الخلفية الفكرية لكل باحث، والقطاع الذي ينطلق منه، والإطار النظري الذي يتبناه. ويذهب جراح وآخرون (Jarrah et al., 2022) إلى أن إدارة المشاريع تمثل منظومة متكاملة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية والمعرفية نحو تحقيق أهداف محددة ضمن قيود الوقت والكلفة والجودة، مع التأكيد على أن جوهر هذه العملية يكمن في القدرة على الربط بين عمليات إدارة المشروع وعمليات إدارة المخاطر بوصفهما منظومتين متكاملتين لا منفصلتين.

ومن زاوية مغايرة، يقدم كاوفمان وكوك (Kaufmann & Kock, 2022) قراءة تنبثق من المنظور الاقتصادي للإدارة، إذ يعرفان إدارة المشاريع باعتبارها مجموعة الجهود التنظيمية والإدارية التي تُبذل لإنجاز المشروع، والتي تتفاوت بحسب درجة تعقيد المشروع، وتسهم في تحقيق العائد المرجو منه. ويلاحظ هنا أن التعريف يركز على البعد الكمي للجهد الإداري وعلاقته بمستوى التعقيد، وهو ما يعكس توجهاً حديثاً يربط إدارة المشاريع بمنطق الكفاءة الاقتصادية لا بمجرد إنجاز المهام.

أما خان وآخرون (Khan et al., 2023) فيعرفون إدارة المشاريع بأنها تطبيق مجموعة من التقنيات والأساليب المنهجية لتقدير الجداول الزمنية وتخصيص الميزانيات وضبط المتطلبات، مع التركيز على ملائمة هذه التقنيات لطبيعة المشاريع الناشئة التي تتسم بمحدودية الموارد. ويمثل هذا التعريف مدرسة تطبيقية تعنى بالأدوات والتقنيات أكثر من عنايتها بالإطار النظرية الكلية. وفي السياق ذاته، يتبنى شوكت وآخرون (Shaukat et al., 2022) منظوراً أوسع يربط إدارة المشاريع بمفهوم الاستدامة، فيعرفونها بأنها تلك الممارسة الإدارية التي توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تخطيط المشروع وتنفيذه ومتابعته، مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة وبناء فرق العمل.

ومن منظور التطبيقات الرقمية، تقدم رابحي (2022) تعريفاً لإدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي، إذ تنظر إليها بوصفها منظومة من الممارسات التي تتطلب توافر قيادة رقمية قادرة على توجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه في بيئة تتسم بالتغير المتسارع والتعقيد التكنولوجي. ويعكس هذا التعريف تطوراً نوعياً في فهم إدارة المشاريع، إذ لم تعد تقتصر على الجوانب التقليدية، بل أصبحت مرتبطة بالقدرات الرقمية والمهارات القيادية المستحدثة.

وفي إطار أكثر ارتباطاً بسياق المشاريع الناشئة، يُعرّف كاكولوا (Kakolwa, 2023) إدارة المشاريع بأنها تلك المهارات والممارسات التي يكتسبها رواد الأعمال لتوجيه مشاريعهم نحو تحقيق الأداء المنشود، مؤكداً أن هذه المهارات لا تقتصر على الجوانب الفنية، بل تشمل القدرات السلوكية والتنظيمية التي تمكن من إدارة المشروع في بيئة عالية التذبذب. ويكمل سوكايك (Sukaik, 2024) هذا الطرح بتعريف يربط إدارة المشاريع بالأداء الابتكاري في النظم البيئية للمشاريع التقنية الناشئة، إذ ينظر إليها بوصفها ممارسات تسهم في تحفيز الابتكار وتعظيم العائد الاقتصادي.

ومن جانب آخر، تناولت مجيد (2024) مفهوم إدارة المشاريع من زاوية تطبيقات الذكاء الاصطناعي، فعرفت بأنها العملية التي يجري فيها توظيف الأدوات التكنولوجية الذكية لتطوير ممارسات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في المشاريع الهندسية، بما يحقق مستويات أعلى من الدقة والكفاءة. ويضيف أحمد ومهدي (2024) بعداً استراتيجياً حين يربطان إدارة المشاريع باستراتيجيات التحول الرقمي، فيعرفانها بأنها المنظومة التي تتكامل فيها العمليات الإدارية مع المبادرات الرقمية الكبرى لتحقيق نجاح المشروع في بيئة الأعمال المعاصرة.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يمكن للباحث أن يخلص إلى أن إدارة المشاريع تمثل منظومة إدارية متكاملة ومنظمة، تجمع بين البعد التقني المتمثل في الأدوات والتقنيات والأساليب، والبعد الإنساني المتمثل في القيادة والمهارات وبناء الفرق، والبعد الاستراتيجي المتمثل في الربط بين أهداف المشروع وأهداف المنظمة الكلية. ويرى الباحث أن إدارة المشاريع في سياق المشاريع الناشئة تكتسب طابعاً خاصاً، إذ تتطلب مرونة أعلى في التعامل مع القيود، وحساسية أكبر تجاه المخاطر، وقدرة أوسع على التكيف مع المتغيرات، مما يجعلها أقرب إلى الممارسة الديناميكية منها إلى التطبيق النمطي للأدوات والتقنيات.

3.1.2 أهمية إدارة المشاريع

تتبع أهمية إدارة المشاريع من كونها الأداة التي تترجم الرؤى الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة، وتُحوّل الأفكار الريادية إلى مشاريع قائمة ومستدامة. وقد اكتسبت هذه الأهمية أبعاداً متجددة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث باتت المنظمات تواجه ضغوطاً متزايدة لتسريع وتيرة إنجاز مشاريعها، وتحسين كفاءة استخدام مواردها، وتعظيم العائد على استثماراتها. ولم تعد إدارة المشاريع مجرد وظيفة مساندة، بل أصبحت محورياً رئيساً في تحديد مسار المنظمة ومدى قدرتها على البقاء والنمو.

ويُشير شيرباكوف وسوروكينا (Scherbakova & Sorokina, 2025) إلى أن أهمية إدارة المشاريع تتجلى في عدة جوانب جوهرية، أولها أنها تُمثّل الأداة المحورية لرفع معدلات بقاء المشاريع الناشئة في الأسواق، إذ تُسهّم الممارسات المنظمة في توفير الإطار المرجعي الذي يحمي المشروع من التعثر المبكر. وثانيها أنها تُسهّم في توجيه عمليات اتخاذ القرار داخل المشروع نحو الخيارات الأكثر رشداً، عبر توفير المعلومات اللازمة وتنظيمها بصورة منهجية. وثالثها أنها تعمل على تقليص الفجوة بين الأهداف المخططة والمخرجات الفعلية، من خلال أدوات الرقابة المستمرة التي تُتيح التدخل التصحيحي في الوقت المناسب.

ويرى كاوفمان وكوك (Kaufmann & Kock, 2022) أن أهمية إدارة المشاريع تكمن في كونها تُمثّل الجسر الذي يربط بين الجهد المبذول والربحية المحققة، إذ إن المنظمات التي تُولي إدارة المشاريع اهتماماً متناسباً مع مستوى تعقيد مشاريعها تكون أكثر قدرة على تحقيق عوائد مجزية. كما أن أهمية إدارة المشاريع تتعاظم مع ارتفاع درجة تعقيد المشروع، إذ يصبح الجهد الإداري المنظم ضرورة لا غنى عنها لضبط التفاعلات بين مكونات المشروع المختلفة. ويُضاف إلى ذلك أن إدارة المشاريع تُسهّم في توفير آلية موضوعية لتقييم الأداء، تستند إلى معايير قابلة للقياس بدلاً من الأحكام الانطباعية.

ومن جانبه، يؤكد بايتين (Pattyn, 2023) أن إدارة المشاريع تكتسب أهمية خاصة في سياق المشاريع الناشئة، إذ تُمثّل الإطار البراعماتي الذي يسترشد به مديرو المنتجات في توجيه مساراتهم العملية. وتتمثل هذه الأهمية في كونها توفر منهجية واضحة للتعامل مع حالة عدم اليقين التي تكتنف هذه المشاريع، كما تُسهّم في تنظيم العلاقة بين الفرق المتعددة العاملة على المشروع، فضلاً عن دورها في توجيه الموارد المحدودة نحو الأولويات الأكثر إلحاحاً. وفي السياق ذاته، يشير أوليك (Olek, 2023) إلى أن أهمية إدارة المشاريع تتجلى في كونها تُمثّل العمود الفقري لمنهجية الشركات الناشئة الرشيقة (Lean Startup)، إذ تُسهّم في بناء شركات مبتكرة قادرة على تقديم قيمة فريدة في السوق، عبر دورات متتابعة من البناء والقياس والتعلم.

ويُضيف اليزيدي وحسن (٢٠٢٢) أن أهمية إدارة المشاريع تتجاوز البعد التشغيلي لتصل إلى البعد التنموي، إذ تُسهّم في تعزيز قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على المنافسة، ودعم دورها في النسيج الاقتصادي. وتتمثل هذه الأهمية تحديداً في تمكين هذه المنشآت من تنظيم عملياتها الداخلية، وتحسين قدرتها على استقطاب التمويل، ورفع كفاءتها في استثمار الفرص المتاحة في السوق. ويرى علي ومحمد

(٢٠٢٥) أن أهمية إدارة المشاريع تظهر بوضوح في المشاريع ذات الطابع الاستراتيجي الكبير كمشاريع الطاقة المتجددة، حيث تُشكل الممارسات الإدارية المنظمة الضمانة الأساسية لمراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية وتحفيز الابتكار التكنولوجي في آنٍ معاً.

ويُلاحظ من خلال تتبع هذه الإسهامات أن أهمية إدارة المشاريع تتموضع في تقاطع عدة محاور: محور الكفاءة التشغيلية الذي يضمن استثمار الموارد بأفضل صورة، ومحور الفاعلية الاستراتيجية الذي يربط المشروع بالأهداف الكلية للمنظمة، ومحور الاستدامة الذي يكفل استمرارية المشروع وتطوره عبر الزمن. وترداد هذه الأهمية حدة في سياق المشاريع الناشئة، التي تفتقر في الغالب إلى الموارد الاحتياطية التي تُتيح تصحيح الأخطاء وتجاوز الإخفاقات، مما يجعل الممارسات المنظمة لإدارة المشاريع ضرورة وجودية لا مجرد ميزة تنافسية.

4.1.2 أهداف إدارة المشاريع

تتعدد أهداف إدارة المشاريع وتتباين بحسب طبيعة المشروع وسياقه التطبيقي، غير أن ثمة أهدافاً جوهرية تتقاطع عندها مختلف الإسهامات النظرية في هذا المجال. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا مختلفة، عاكسين تنوع الأطر المرجعية التي ينطلقون منها.

ويرى كانز وآخرون (Kaniz et al., 2025) أن أهداف إدارة المشاريع تتمحور حول جملة من الغايات المترابطة، يمكن إجمالها فيما يلي: أولاً، تعظيم فاعلية المخرجات من خلال ربط الممارسات الإدارية بمؤشرات الأداء المحددة سلفاً. ثانياً، تحسين قدرة المشروع على النمو والتوسع، خاصة في سياق المشاريع الناشئة التي تسعى إلى ترسيخ موقعها في السوق. ثالثاً، توفير إطار منهجي لتحليل البيانات واتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة، بما يُعزز جودة المخرجات النهائية. رابعاً، تكامل الجهود التسويقية مع العمليات التشغيلية بصورة تُخدم الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

ويُقَدِّم العزلاوي والجبوري (٢٠٢٢) رؤية تتمحور حول أهداف القياس والتقييم في إدارة المشاريع، إذ يرون أن من أبرز أهدافها: أولاً، تحديد المعايير الموضوعية لقياس مستوى نجاح المشروع، وثانياً، توفير آلية منظمة لرصد الانحرافات في الأداء، وثالثاً، بناء قاعدة معرفية تراكمية تُخدم المشاريع المستقبلية، ورابعاً، تعزيز الشفافية في العلاقة بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة. وتعكس هذه الأهداف توجهاً يُولي اهتماماً خاصاً بالجوانب الرقابية والتقييمية في إدارة المشاريع.

ومن منظور سلوكي وقيادي، يرى الحيازي والحياصات (٢٠٢٢) أن أهداف إدارة المشاريع تتضمن: أولاً، تطوير القدرات القيادية لمديري المشاريع بما يمكنهم من توجيه فرقهم نحو الأداء المتميز، وثانياً، بناء ثقافة تنظيمية داعمة تُعزز الانتماء والالتزام بأهداف المشروع، وثالثاً، تحقيق التوازن بين متطلبات الجودة والوقت والكلفة، ورابعاً، تنمية المهارات الشخصية للعاملين بما يخدم مسار المشروع ككل. ويكمل الزعبي وأبو زيد (٢٠٢٣) هذا الطرح حين يشير إلى أن من أهداف إدارة المشاريع تطوير الكفايات القيادية للمديرين، وتعزيز قدرتهم على إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنسانية، وضمان تماسك فريق العمل، وتحقيق الانسجام بين رؤية القيادة وتطلعات أعضاء الفريق.

ومن جانبها، تُقدّم المعادات وأبو زيد (٢٠٢١) جملة من الأهداف تتمحور حول التخطيط وإدارة المخاطر، تشمل: أولاً، صياغة خطة شاملة تستوعب مختلف جوانب المشروع منذ المرحلة الأولى. ثانياً، تحديد المخاطر المحتملة وتقييم احتمالات وقوعها وآثارها. ثالثاً، وضع آليات استجابة استباقية تُقلل من تأثير المخاطر على مسار المشروع. رابعاً، تعزيز قدرة المشروع على التكيف مع المستجدات الطارئة دون الإخلال بأهدافه الجوهرية. وفي السياق ذاته، يُضيف خان وآخرون (Khan et al., 2023) أن من أهداف إدارة المشاريع تحقيق الدقة في تقدير الجداول الزمنية والميزانيات، وضمان الالتزام بها، وتوفير إطار للتعديل المرن عند الضرورة، وبناء قاعدة بيانات تراكمية تخدم التقديرات المستقبلية.

ويُقدّم البوسعيدية وإبراهيم (٢٠٢٢) أهدافاً تتعلق بالبعد التمويلي لإدارة المشاريع، تتمثل في: أولاً، تحقيق الاستفادة المثلى من مصادر التمويل المتاحة، وثانياً، ربط استخدامات التمويل بأولويات المشروع، وثالثاً، بناء آليات للحوكمة المالية تكفل الشفافية والمساءلة، ورابعاً، تعزيز قدرة المشروع على الوصول إلى مصادر تمويل مستدامة. ويضيف عبدالنبي والعتيبي (٢٠٢١) أهدافاً تتصل بالابتكار والإبداع، تشمل: تحفيز التفكير الإبداعي في إدارة المشروع، وتطوير حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجهه، ودمج الأبعاد الإبداعية في عمليات صنع القرار، وبناء بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار المستمر.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف، على تنوع زواياها، تتقاطع عند هدف مركزي هو تعظيم قيمة المشروع لمختلف أصحاب المصلحة، عبر تحقيق التوازن بين الكفاءة في استخدام الموارد، والفاعلية في تحقيق المخرجات، والاستدامة في الاستمرارية والنمو.

5.1.2 أبعاد إدارة المشاريع

تم تحديد أبعاد المتغير المستقل بناءً على دراسة كاوفمان وكوك (Kaufmann & Kock, 2022) ودراسة جراح وآخرون (Jarrah et al., 2022) ودراسة المعادات وأبو زيد (٢٠٢١) ودراسة خان وآخرون (Khan et al., 2023)، إذ توافقت هذه الإسهامات على أن إدارة المشاريع تتشكل من منظومة متكاملة من الأبعاد التي تشمل التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل من هذه الأبعاد.

البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشروع

يُمثل التخطيط الاستراتيجي للمشروع الركيزة الأولى التي تُبنى عليها سائر العمليات الإدارية اللاحقة، إذ يُحدد الإطار العام الذي يسير فيه المشروع، ويرسم ملامح المسار الذي ينبغي على فريق العمل التزاه. ويذهب خان وآخرون (Khan et al., 2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مجموعة من الأنشطة المنهجية التي تستهدف ترجمة رؤية المشروع إلى أهداف قابلة للقياس، وتحويل هذه الأهداف إلى مهام تفصيلية تتوزع على جدول زمني محدد، مع تحديد التقديرات الأولية للميزانيات والموارد المطلوبة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليلًا معمقًا للبيئة الخارجية للمشروع، يشمل الفرص المتاحة والتحديات القائمة، فضلًا عن تحليل البيئة الداخلية بما تنطوي عليه من نقاط قوة وضعف.

ويضيف بايتن (Pattyn, 2023) أن التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الناشئة يكتسب طابعًا براغماتيًا خاصًا، إذ يتطلب قدرة على المزج بين الرؤية البعيدة المدى والقدرة على التكيف المستمر مع المعطيات المتغيرة. ولما يقتصر التخطيط هنا على وضع خطة جامدة، بل يتضمن بناء إطار مرن يُتيح المراجعة المستمرة والتعديل وفق ما يستجد من معطيات. ويرتبط التخطيط الاستراتيجي ارتباطًا وثيقًا بتحديد أولويات المشروع وتسلسل مراحله، وهو ما يستدعي تطوير قدرات تحليلية متقدمة لدى فريق التخطيط.

ومن جانبه، يؤكد أوليك (Olek, 2023) أن التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الناشئة المبتكرة يتأسس على منطق منهجية الشركات الناشئة الرشيقة، التي تقوم على دورات قصيرة من التخطيط والتقييم، بدلًا من الخطط الطويلة المدى التي قد تفقد ملاءمتها سريعًا في الأسواق سريعة التغير. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي في هذا المنظور تحديد فرضيات العمل الأساسية، وتصميم تجارب لاختبار صحة هذه الفرضيات، ومراجعة المسار بناءً على المخرجات المتحصلة. ويكمل أحمد ومهدي (٢٠٢٤) هذا

الطرح بالإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في عصر التحول الرقمي يستدعي دمج المبادرات الرقمية ضمن صلب الخطة، بحيث تصبح التكنولوجيا الرقمية رافعة لتحقيق الأهداف لا مجرد أداة مساندة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للمشروع كذلك تحديد معايير النجاح ومؤشرات الأداء الرئيسة التي سيتم على أساسها تقييم المشروع في مراحله المختلفة، وهو ما يمثل الجسر الذي يربط بين مرحلة التخطيط ومرحلة المتابعة والتقييم. كما يشمل التخطيط الاستراتيجي تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتصميم آليات التواصل بين الأطراف المختلفة المشاركة فيه.

البُعد الثاني: إدارة الموارد والميزانية

يُمثل هذا البُعد العصب التشغيلي لإدارة المشروع، إذ يعنى بتوفير الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المشروع، وضمان توزيعها بكفاءة على مختلف الأنشطة والمراحل. ويشير خان وآخرون (Khan et al., 2023) إلى أن إدارة الموارد والميزانية تتضمن جملة من العمليات المتكاملة، تبدأ بتقدير الاحتياجات من الموارد المختلفة، مروراً بتخصيصها على الأنشطة المختلفة، ووصولاً إلى الرقابة على استخدامها وضبط الإنفاق الفعلي في حدود الميزانية المعتمدة. ويتطلب هذا البُعد امتلاك أدوات تحليلية متقدمة لتقدير الكلف، ومنهجيات منظمة لتخصيص الموارد، وآليات رقابية للحد من الانحرافات.

وتتعاظم أهمية هذا البُعد في سياق المشاريع الناشئة، حيث تنسم الموارد بالمحدودية وارتفاع تكلفة الفرصة البديلة لاستخدامها. وفي هذا السياق، يؤكد البوسعيدية وإبراهيم (٢٠٢٢) أن إدارة الموارد المالية تُمثل أحد أكثر التحديات التي تواجه المشاريع الريادية، إذ يستلزم نجاحها بناء علاقة متوازنة مع مصادر التمويل المختلفة، سواء كانت حكومية أو خاصة، مع ضمان توجيه هذه الموارد نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المشروع. ويتطلب ذلك وضع آليات للرقابة المالية تكفل الالتزام بالميزانية المخصصة، ومنع الانحرافات التي قد تُهدد استمرارية المشروع.

ومن منظور الموارد البشرية، يرى كاكولوا (Kakolwa, 2023) أن إدارة الموارد في المشاريع الناشئة لا تقتصر على البُعد المالي، بل تمتد لتشمل إدارة الكفاءات البشرية بوصفها أثنى موارد المشروع. ويتضمن ذلك استقطاب الكفاءات المناسبة، وتطوير قدراتها، وتحفيزها على تقديم أقصى طاقاتها، فضلاً عن بناء فرق عمل متكاملة تتكامل خبراتها ومهاراتها. كما يشير الزعبي وأبو زيد (٢٠٢٣) إلى أن

الكفايات القيادية للمديرين تُمثل أحد المحاور الجوهرية في إدارة الموارد البشرية للمشروع، إذ تؤثر بصورة مباشرة في قدرة الفريق على إنجاز المهام الموكلة إليه.

ويتضمن هذا البعد كذلك إدارة الموارد المادية كالمعدات والتجهيزات والمواد الخام، إذ يستدعي ذلك ضمان توافرها في الأوقات المناسبة وبالكميات المطلوبة، وتجنب فائض المخزون الذي يُجمد رأس المال أو نقصه الذي يُعطل سير العمل. وتُسهّم تقنيات إدارة الموارد الحديثة، كما يشير أحمد ومهدي (٢٠٢٤)، في تحسين كفاءة هذا البعد من خلال توفير أدوات رقمية متطورة لمتابعة الموارد وتحليل أنماط استخدامها.

البعد الثالث: إدارة المخاطر

تُمثل إدارة المخاطر أحد الأبعاد الجوهرية في إدارة المشاريع، إذ تُعنى بالتعامل المنهجي مع حالة عدم اليقين التي نكتنف بيئة المشروع. ويُقدّم جراح وآخرون (Jarrah et al., 2022) رؤية متكاملة لهذا البعد، حيث يؤكدون أن إدارة المخاطر ينبغي أن تتكامل مع عمليات إدارة المشروع لا أن تنفصل عنها. وتتضمن إدارة المخاطر، وفقاً لهذا المنظور، أربع مراحل أساسية: مرحلة تحديد المخاطر المحتملة عبر استكشاف منهجي لمصادرها المختلفة، ومرحلة تقييم هذه المخاطر من حيث احتمالات وقوعها وحجم آثارها المتوقعة، ومرحلة تطوير استجابات استباقية لكل مخاطرة بحسب أولويتها، ومرحلة المتابعة المستمرة للمخاطر القائمة ورصد أي مخاطر مستجدة.

وتُضيف المعادات وأبو زيد (٢٠٢١) أن إدارة المخاطر تكتسب دوراً تعديلياً في العلاقة بين التخطيط ونجاح المشروع، إذ يتفاوت تأثير التخطيط على نجاح المشروع بحسب مستوى المخاطرة المحيط بالمشروع. ويعني ذلك أن إدارة المخاطر ليست بُعداً منعزلاً، بل تتفاعل مع سائر أبعاد إدارة المشروع لتُشكّل النتائج النهائية. ويتطلب ذلك من فريق المشروع امتلاك قدرات تحليلية متقدمة، وأدوات تقييم منهجية، وآليات استجابة مرنة تُتيح التكيف السريع مع المخاطر المستجدة.

ومن جانبه، يؤكد سوكايك (Sukaik, 2024) أن إدارة المخاطر في المشاريع التقنية الناشئة تتضمن أبعاداً فريدة، تشمل التعامل مع المخاطر التكنولوجية المرتبطة بسرعة تطور التقنيات وتقدمها، والمخاطر السوقية المرتبطة بتحويلات سلوك المستهلكين، والمخاطر التنظيمية المرتبطة بتطور الأطر التشريعية والقانونية. ويستدعي ذلك تطوير منظومة شاملة لإدارة المخاطر تستوعب هذه الأبعاد المتنوعة، وتُتيح الاستجابة المتوازنة لها. كما يشير الخطيب وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن عوامل النجاح الحرجة في المشاريع

الريادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المشروع على التعامل مع المخاطر، إذ تُمثل القدرة على تشخيص هذه العوامل والاستجابة لها مدخلاً أساسياً لضمان استدامة المشروع.

وتمتد إدارة المخاطر لتشمل أيضاً بناء آليات للتعافي من الأزمات، وتطوير خطط بديلة يمكن تفعيلها عند تحقق المخاطر، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر بين أعضاء فريق المشروع. ويسهم ذلك في بناء قدرة تنظيمية شاملة لمواجهة حالة عدم اليقين، تتجاوز التعامل التفاعلي مع الأزمات إلى الاستعداد الاستباقي لها.

البعد الرابع: المتابعة والتقييم

يُمثل هذا البعد المرحلة التي يتم فيها قياس مدى التزام المشروع بمساره المخطط، ورصد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ويشير العزايي والجبوري (٢٠٢٢) إلى أن المتابعة والتقييم تستندان إلى مجموعة من المعايير الموضوعية التي ينبغي تحديدها في مرحلة مبكرة من المشروع، وتشمل معايير الجودة، والوقت، والكلفة، ورضا أصحاب المصلحة. وتسهم هذه المعايير في توفير إطار مرجعي لقياس الأداء وتقييمه بصورة منهجية.

ويُضيف شيرياكوفا وسوروكينا (Scherbakova & Sorokina, 2025) أن أدوات المتابعة والتقييم الحديثة تسهم بصورة مباشرة في تعزيز قدرة المشاريع الناشئة على البقاء، إذ تُتيح هذه الأدوات رصد المؤشرات الأساسية للمشروع في الوقت الفعلي، وتمكين فريق الإدارة من اتخاذ قرارات سريعة استناداً إلى بيانات دقيقة. وتتعدد أدوات المتابعة وتتووع بحسب طبيعة المشروع، وتشمل مؤشرات الأداء الرئيسية، ولوحات المتابعة، والتقارير الدورية، واجتماعات المراجعة.

ومن منظور الاستدامة، يشير شوكت وآخرون (Shaukat et al., 2022) إلى أن المتابعة والتقييم في إدارة المشاريع المستدامة ينبغي أن تتجاوز قياس الأبعاد المالية إلى قياس الأبعاد الاجتماعية والبيئية، بما يكفل تحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة للمشروع. ويستدعي ذلك تطوير مؤشرات متعددة الأبعاد، وآليات لرصد آثار المشروع على مختلف أصحاب المصلحة، وأدوات لتقييم مدى التزام المشروع بمعايير الاستدامة. كما تشير مجيد (٢٠٢٤) إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تسهم في تطوير ممارسات المتابعة والتقييم، عبر توفير قدرات تحليلية متقدمة تُتيح رصد الأنماط واستشراف الاتجاهات بدقة أعلى.

وتتضمن المتابعة والتقييم كذلك بناء آليات للتغذية الراجعة بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة، بحيث تتحول المعلومات المتحصلة من عمليات الرقابة إلى مدخلات لتطوير الأداء المستقبلي. ويسهم ذلك في بناء ثقافة التعلم التنظيمي داخل المشروع، التي تُعدّ أحد أهم مقومات الاستدامة والنمو.

6.1.2 استراتيجيات إدارة المشاريع

تتعدد الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في إدارة مشاريعها، وتتشكل بحسب طبيعة المشروع وسياقه التطبيقي والأهداف المرجوة منه. وتُمثّل هذه الاستراتيجيات الأطر العملية التي تُترجم المفاهيم النظرية لإدارة المشاريع إلى ممارسات قابلة للتطبيق. ويُقدّم أحمد ومهدي (٢٠٢٤) رؤية حول استراتيجيات التحول الرقمي بوصفها أحد أبرز الاستراتيجيات المعاصرة في إدارة المشاريع، إذ تتمحور هذه الاستراتيجية حول دمج التقنيات الرقمية في صلب عمليات المشروع، وإعادة هندسة المسارات التقليدية للاستفادة من إمكانيات التحول الرقمي. وتشمل هذه الاستراتيجية تطوير البنى التحتية الرقمية، وبناء القدرات البشرية اللازمة لإدارة التحول، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

ومن جانبها، تُقدّم رابحي (٢٠٢٢) منظوراً حول استراتيجية القيادة الرقمية في إدارة المشاريع، التي تتمحور حول تطوير قدرات قيادية متوافقة مع متطلبات البيئة الرقمية. وتتضمن هذه الاستراتيجية بناء رؤية رقمية واضحة للمشروع، وتطوير قدرات صنع القرار المعتمد على البيانات، وتمكين فرق العمل من العمل في بيئات رقمية متعددة. ويكمل أوليك (Olek, 2023) هذا الطرح باستراتيجية المنهجية الرشيقة (Lean) التي تتمحور حول التركيز على القيمة المضافة للعميل، والقضاء على الهدر في العمليات، وبناء دورات سريعة من البناء والقياس والتعلم.

ويُقدّم شوكت وآخرون (Shaukat et al., 2022) استراتيجية الاستدامة في إدارة المشاريع، التي تتمحور حول إدماج أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في مختلف مراحل المشروع. وتتضمن هذه الاستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار، وبناء فرق عمل متنوعة، وتطوير معايير للأداء تتجاوز البعد المالي. وفي السياق ذاته، يشير علي ومحمد (٢٠٢٥) إلى أن مشاريع الطاقة المتجددة تتطلب استراتيجية متكاملة تجمع بين الابتكار التكنولوجي ومراعاة الآثار البيئية والاجتماعية، بما يكفل تحقيق الأهداف التنموية للمشروع.

ومن جانبه، يُقدِّم سوكايك (Sukaik, 2024) استراتيجية الابتكار في المشاريع التقنية الناشئة، التي تتمحور حول بناء قدرات ابتكارية تُمكن المشروع من التميز في السوق. وتتضمن هذه الاستراتيجية تخصيص موارد للبحث والتطوير، وبناء شراكات مع المؤسسات البحثية، وتطوير ثقافة تنظيمية محفزة على الابتكار. كما يشير الدرادكة وعبدالنسور (٢٠٢٢) إلى أهمية استراتيجية الشراكة مع المؤسسات الداعمة في تعزيز قدرة المشاريع الريادية على الابتكار التسويقي والنجاح في الأسواق.

7.1.2 تطور الفكر النظري في إدارة المشاريع

شهد الفكر النظري في إدارة المشاريع تطوراً ملحوظاً عبر مراحل متعاقبة، انعكست فيه التحولات الكبرى في بيئة الأعمال العالمية. وقد بدأت مراحل هذا التطور بالتركيز على الجوانب التقنية البحتة المرتبطة بالجدول الزمني والميزانيات، ثم انتقلت تدريجياً نحو التركيز على الأبعاد الاستراتيجية والإنسانية، ووصلت في مراحلها المعاصرة إلى دمج أبعاد الاستدامة والابتكار والتحول الرقمي. ويعكس هذا التطور تنامي الوعي بطبيعة المشاريع بوصفها منظومات متعددة الأبعاد، تتفاعل فيها العوامل الفنية مع العوامل التنظيمية والإنسانية والبيئية.

ويُلاحظ من خلال استعراض الإسهامات النظرية المعاصرة أن ثمة تحولاً جوهرياً في النظر إلى إدارة المشاريع، من كونها مجموعة من الأدوات والتقنيات المنفصلة إلى كونها منظومة معرفية وممارساتية متكاملة. ويعكس هذا التحول إدراكاً متنامياً بأن نجاح المشاريع لا يتحقق بمجرد تطبيق الأدوات والتقنيات، بل يتطلب رؤية شاملة تستوعب التعقيد المتزايد في بيئة الأعمال، وتُوجّه الجهود نحو تحقيق التوازن بين أبعاد المشروع المختلفة.

8.1.2 العلاقة بين إدارة المشاريع وريادة الأعمال

تتبنى علاقة عضوية بين إدارة المشاريع وريادة الأعمال، إذ يُعَمِّل المشروع الناشئ التجسيد الأبرز للفكرة الريادية في صورة كيان اقتصادي قائم. وتتطلب هذه العلاقة فهماً متكاملًا للتفاعل بين منهجيات إدارة المشاريع المنظمة من جهة، والروح الريادية المتسمة بالمرونة والمخاطرة من جهة أخرى. وتُمثِّل هذه العلاقة أحد أكثر المحاور إثارة في الفكر الإداري المعاصر، إذ يسعى الباحثون إلى صياغة أطر تجمع بين المنهجية والمرونة، بين الانضباط والابتكار.

ويسهم تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تمكين رواد الأعمال من تجاوز التحديات التي تواجه مشاريعهم في مراحلها المختلفة، بدءاً من مرحلة التأسيس، مروراً بمرحلة النمو، ووصولاً إلى مرحلة النضج. وتتيح هذه الممارسات لرواد الأعمال إطاراً منهجياً لاتخاذ القرارات، وأدوات لقياس الأداء، وآليات للتعامل مع المخاطر، بما يعزز من فرص نجاح مشاريعهم في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

المبحث الثاني: المتغير التابع — نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

1.2.2 تمهيد

يُمثل نجاح تأسيس المشاريع الناشئة أحد أبرز المحاور التي استأثرت باهتمام الباحثين في حقل إدارة الأعمال والريادة خلال العقود الأخيرة، نظراً للدور المحوري الذي تؤديه هذه المشاريع في تحفيز الاقتصادات الوطنية، وتوليد فرص العمل، وتعزيز الابتكار. وقد تنامي الاهتمام بهذا المحور في ظل التحولات الكبرى التي شهدها بيئة الأعمال العالمية، والتي أفرزت موجة متسارعة من المشاريع الناشئة في قطاعات متعددة، تتراوح بين التقنية المتقدمة والخدمات التقليدية. وعلى الرغم من هذا التزايد الكمي، فإن نسبة كبيرة من هذه المشاريع تتعثر في مراحلها الأولى، مما طرح تساؤلات جوهرية حول العوامل التي تمكن بعضها من النجاح والاستمرار، بينما تغفل أخرى في تجاوز التحديات الأولية.

وفي ضوء ذلك، أصبح فهم محددات نجاح تأسيس المشاريع الناشئة قضية مركزية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يسعى الباحثون إلى صياغة أطر نظرية تستوعب تعقيد هذه الظاهرة، وتقدم تفسيرات معمقة للعوامل التي تسهم في تشكيل مساراتها. وقد تنوعت الأطر المرجعية المستخدمة في دراسة هذه الظاهرة، تنوعاً يعكس تعدد الزوايا التي يمكن النظر منها إلى نجاح المشاريع الناشئة. فثمة من ينظر إليه من زاوية اقتصادية بحتة، تتمحور حول الربحية والعائد على الاستثمار، وثمة من يبنى منظوراً أوسع يستوعب أبعاد الاستدامة والابتكار ورضا أصحاب المصلحة (Pattyn, 2023).

ويتميز هذا المحور بطابعه متعدد الأبعاد، إذ لا يمكن اختزال نجاح المشاريع الناشئة في مؤشر واحد، بل يتطلب منظومة متكاملة من المؤشرات التي تستوعب أبعاده المختلفة. وفي إطار هذا التعدد، تبرز الحاجة إلى تأطير نظري متماسك يحدد مفهوم النجاح، ويبيّن أهميته، ويستعرض الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ثم يفصل أبعاده ومداخل قياسه. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم هذا التأطير النظري، استناداً إلى الإسهامات العلمية المتراكمة في هذا الحقل، بما يمكن من بناء إطار مرجعي متكامل للدراسة الحالية.

2.2.2 مفهوم نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

يتسم مفهوم نجاح تأسيس المشاريع الناشئة بالتعقيد والتشعب، إذ يتشكل من تقاطع عدة مفاهيم فرعية تتعلق بطبيعة المشروع الناشئ، ومعايير النجاح، وآليات قياسه. وقد قدم الباحثون تعريفات متعددة لهذا المفهوم، تعكس تنوع الأطر النظرية التي ينطلقون منها، وتباين الزوايا التي ينظرون منها إلى الظاهرة.

ويُقدم أوليك (Olek, 2023) تعريفاً للمشاريع الناشئة يتمحور حول كونها كيانات ابتكارية حديثة التأسيس، تسعى إلى تقديم قيمة فريدة في السوق عبر تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة، أو نماذج أعمال جديدة. ويرى أن نجاح هذه المشاريع يتمثل في قدرتها على بناء كيان اقتصادي قابل للحياة، يُقدم قيمة حقيقية للسوق، ويحقق نمواً مستداماً. ويستند هذا التعريف إلى منظور منهجية الشركات الناشئة الرشيق، التي تربط النجاح بالقدرة على التعلم السريع والتكيف مع المعطيات السوقية المتغيرة.

ومن جانبه، يُعرف بايثن (Pattyn, 2023) نجاح المشاريع الناشئة بأنه تحقيق المشروع لمعدلات نمو وبقاء تتجاوز المتوسط، مع قدرته على إثبات قابلية نموذج أعماله للتطبيق التجاري. ويشير إلى أن النجاح في هذا السياق لا يقتصر على الجوانب المالية، بل يمتد ليشمل القدرة على بناء فريق عمل متماسك، وتطوير علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، وتحقيق ملاءمة بين المنتج والسوق. ويعكس هذا التعريف توجهاً متعدد الأبعاد ينظر إلى النجاح بوصفه ظاهرة مركبة لا يمكن اختزالها في مؤشر واحد.

ويشبنى شيرباكوف وسوروكينا (Scherbakova & Sorokina, 2025) منظوراً يركز على البقاء كمحور لتعريف نجاح المشاريع الناشئة. ويُعرفان النجاح بأنه قدرة المشروع الناشئ على تجاوز المراحل الحرجة الأولى من عمره، والاستمرار في النشاط لفترات زمنية أطول من المتوسط. ويعكس هذا المنظور توجهاً واقعياً يستند إلى الملاحظة بأن نسبة كبيرة من المشاريع الناشئة لا تستطيع الاستمرار في الأعوام الأولى من عمرها، مما يجعل البقاء بحد ذاته إنجازاً يستحق التقدير.

ومن منظور مغاير، يُعرف كانز وآخرون (Kaniz et al., 2025) نجاح المشاريع الناشئة بأنه تحقيق نمو متسارع في المؤشرات التشغيلية والمالية، ولا سيما في الأسواق الناضجة. ويتمحور هذا التعريف حول البعد الكمي للنجاح، إذ ينظر إليه بوصفه مساراً تصاعدياً في مختلف مؤشرات الأداء. ويكمل هذا الطرح خان وآخرون (Khan et al., 2023) حين يُعرفون النجاح بأنه القدرة على إنجاز المشروع ضمن الإطار الزمني والميزانية المخططة، مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة في مرحلة التخطيط.

ومن منظور الاستدامة، يُقدّم شوكت وآخرون (Shaukat et al., 2022) تعريفاً أوسع لنجاح المشاريع، إذ ينظرون إليه بوصفه تحقيقاً متوازناً للأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع مراعاة مصالح مختلف أصحاب المصلحة. ويتجاوز هذا التعريف المنظور الاقتصادي الضيق ليستوعب أبعاداً أشمل تتعلق بالأثر المجتمعي والبيئي للمشروع. ويعكس هذا التعريف توجهاً حديثاً في الفكر الإداري يربط نجاح المشاريع بمعايير الاستدامة الشاملة.

ومن منظور الابتكار، يُعرّف سوكايك (Sukaik, 2024) نجاح المشاريع الناشئة في القطاع التقني بأنه القدرة على تحقيق أداء ابتكاري متميز، يتجلى في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتبني نماذج أعمال مبتكرة. ويربط هذا التعريف بين النجاح والابتكار بوصفهما وجهين لعملة واحدة في سياق المشاريع التقنية الناشئة. ومن جانبه، يُقدّم اليزيدي وحسن (٢٠٢٢) تعريفاً للنجاح من منظور ريادة الأعمال، إذ يرون أن نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتمثل في قدرتها على ترسيخ موقعها في السوق، وتحقيق نمو مطرد في حجم نشاطها، وبناء قدرات تنافسية مستدامة.

ويضيف الخطيب وآخرون (٢٠٢٣) منظوراً يربط نجاح المشاريع الريادية بالاستدامة بوصفها محوراً جوهرياً، إذ يعرفان النجاح بأنه قدرة المشروع على الاستمرار والتطور عبر الزمن، استناداً إلى تشخيص دقيق لعوامل النجاح الحرجة والاستجابة لها بصورة استباقية. ومن منظور البقاء، يؤكد البوسعيدية وإبراهيم (٢٠٢٢) أن نجاح المشاريع الريادية يرتبط بقدرتها على تجاوز التحديات التمويلية في مراحلها الأولى، والوصول إلى مرحلة الاستقلال المالي.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يمكن للباحث أن يخلص إلى أن نجاح تأسيس المشاريع الناشئة يُتمثل مفهوماً مركباً يجمع بين أبعاد متعددة، تتضمن البقاء والاستمرارية، والنمو والتوسع، والقدرة التنافسية، والاستدامة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويرى الباحث أن النجاح في سياق المشاريع الناشئة لا يمكن اختزاله في مؤشر واحد، بل يستلزم منظومة متكاملة من المؤشرات تستوعب هذه الأبعاد المختلفة، مع مراعاة خصوصية كل مشروع وطبيعة القطاع الذي ينتمي إليه. كما يرى الباحث أن النجاح ظاهرة ديناميكية لا ثابتة، تتطور معاييرها بتطور المشروع وتقدمه في مراحل دورة حياته، مما يستلزم تبني منظور تطوري في فهمها وقياسها.

3.2.2 أهمية نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

تتبع أهمية نجاح تأسيس المشاريع الناشئة من الدور المتشعب الذي تؤديه هذه المشاريع في المنظومة الاقتصادية والاجتماعية، فضلاً عن إسهامها في دفع عجلة الابتكار والتطور التكنولوجي. وقد تنامي الاهتمام بهذه القضية في الفكر الإداري المعاصر، استناداً إلى تنامي الوعي بمحورية هذه المشاريع في صياغة ملامح الاقتصادات الحديثة.

ويشير سوكايك (Sukaik, 2024) إلى أن أهمية نجاح المشاريع الناشئة تتجلى في عدة محاور أساسية: أولاً، إسهامها في تنشيط النظم البيئية للابتكار، إذ تمثل هذه المشاريع المختبرات التي تُختبر فيها الأفكار الجديدة وتُترجم إلى منتجات وخدمات قابلة للتطبيق. ثانياً، دورها في رفع كفاءة الأسواق من خلال تعزيز المنافسة، وتقديم بدائل مبتكرة تُحفّز المنشآت القائمة على التطوير المستمر. ثالثاً، إسهامها في توليد فرص العمل، لا سيما في القطاعات المعرفية والتقنية المتقدمة، التي تتطلب كفاءات متخصصة. رابعاً، دورها في تنويع الهيكل الاقتصادي وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية.

ويرى أوليك (Olek, 2023) أن أهمية نجاح المشاريع الناشئة تتعدى البعد الاقتصادي لتشمل أبعاداً أوسع، تتجلى في: أولاً، إسهامها في خلق قيمة فريدة في السوق عبر تقديم حلول مبتكرة للمشكلات القائمة. ثانياً، دورها في تحفيز التغيير المنهجي في الصناعات التقليدية، عبر إدخال نماذج أعمال جديدة تُعيد تشكيل ملامح هذه الصناعات. ثالثاً، إسهامها في بناء قدرات ابتكارية متراكمة على مستوى الاقتصاد ككل، تُسهم في تعزيز قدرته التنافسية على المستوى العالمي. رابعاً، دورها في تطوير الثقافة الريادية في المجتمعات، عبر تقديم نماذج ملهمة للأجيال الجديدة من رواد الأعمال.

ويضيف اليزيدي وحسن (٢٠٢٢) أن أهمية نجاح المشاريع الناشئة في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتمثل في: أولاً، إسهامها في تعزيز الاستقرار الاقتصادي على المستوى المحلي، عبر توفير فرص العمل وتوزيع الدخل. ثانياً، دورها في تنشيط القطاعات الإنتاجية والخدمية في المناطق الجغرافية المختلفة، بما يُسهم في تحقيق التنمية المتوازنة. ثالثاً، إسهامها في تنويع مصادر الدخل القومي وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية. رابعاً، دورها في تطوير القدرات البشرية وتمييزها، عبر توفير بيئات عمل تُتيح للأفراد تطوير مهاراتهم وتراكم خبراتهم.

ويرى علي ومحمد (٢٠٢٥) أن أهمية نجاح المشاريع تتجلى بصورة خاصة في المشاريع ذات الأثر التنموي الكبير، كمشاريع الطاقة المتجددة، التي تجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتتمثل هذه الأهمية في: أولاً، إسهامها في التحول نحو نماذج تنموية مستدامة تستوعب التحديات البيئية المعاصرة.

ثانياً، دورها في توفير حلول للتحديات الاجتماعية المستعصية، كقضايا الفقر والبطالة وضعف الخدمات الأساسية. ثالثاً، إسهامها في تطوير القدرات التكنولوجية الوطنية وتعزيز الاستقلال التكنولوجي. رابعاً، دورها في بناء شراكات استراتيجية بين القطاعات المختلفة، تسهم في تعزيز قدرة الاقتصاد على مواجهة التحديات الكبرى.

ويُضيف الخطيب وآخرون (٢٠٢٣) أن أهمية نجاح المشاريع الريادية تكمن في إسهامها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال: أولاً، تطوير منظومة ريادية متكاملة تدعم الابتكار والإبداع. ثانياً، تعزيز قدرة المجتمع على التكيف مع التحولات الاقتصادية المتسارعة. ثالثاً، بناء قدرات تنافسية وطنية تمكن الاقتصاد من المنافسة في الأسواق العالمية. رابعاً، تحفيز التحول من اقتصاد قائم على استهلاك الموارد إلى اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار.

ومن منظور التمويل، يؤكد البوسعيدية وإبراهيم (٢٠٢٢) أن أهمية نجاح المشاريع الريادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية منظومات التمويل، إذ يسهم نجاح هذه المشاريع في تعزيز ثقة المؤسسات التمويلية في القطاع الريادي، وتشجيعها على ضخ مزيد من الاستثمارات فيه. ويمثل ذلك حلقة إيجابية تتعزز فيها قدرات القطاع الريادي على النمو والتطور. كما تشير السعيدة وأبو حمور (٢٠٢٢) إلى أن نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة يعزز قدرة المنظومة المالية على الابتكار وتطوير حلول تمويلية جديدة، تتواءم مع طبيعة هذه المشاريع وتلبي احتياجاتها الخاصة.

ويرى الباحث أن أهمية نجاح تأسيس المشاريع الناشئة تتموضع في تقاطع عدة محاور، يمكن إجمالها في: المحور الاقتصادي الذي يتمثل في الإسهام في النمو الاقتصادي وتنشيط الأسواق، والمحور الاجتماعي الذي يتمثل في توليد فرص العمل وتحسين جودة الحياة، والمحور التكنولوجي الذي يتمثل في تحفيز الابتكار والتطور التقني، والمحور التنموي الذي يتمثل في الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة. وتتفاعل هذه المحاور لتشكل منظومة متكاملة تُبرز محورية المشاريع الناشئة في الاقتصادات المعاصرة.

4.2.2 أهداف نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

تتعدد الأهداف التي يسعى المشروع الناشئ إلى تحقيقها في إطار سعيه نحو النجاح، وتنبأين هذه الأهداف بحسب طبيعة المشروع والمرحلة التي يمر بها والقطاع الذي ينتمي إليه. ويسهم تحديد هذه الأهداف بوضوح في توجيه جهود المشروع وتركيزها على الأولويات الأكثر تأثيراً في مساره.

ويرى كانز وآخرون (Kaniz et al., 2025) أن أهداف نجاح المشاريع الناشئة تتمحور حول جملة من الغايات المترابطة، تشمل: أولاً، تحقيق نمو متسارع في حجم النشاط والإيرادات بما يُمكن المشروع من ترسيخ موقعه في السوق. ثانياً، توسيع القاعدة العملائية وبناء علاقات مستدامة مع العملاء. ثالثاً، تطوير قدرات تسويقية رقمية تُمكن المشروع من الوصول إلى الأسواق المستهدفة بكفاءة عالية. رابعاً، بناء سمعة قوية للمشروع في السوق تُسهم في تعزيز قدرته التنافسية على المدى البعيد.

ويضيف بايتن (Pattyn, 2023) أن أهداف نجاح المشاريع الناشئة تتضمن: أولاً، تحقيق الملاءمة بين المنتج والسوق، بما يضمن تلبية احتياجات حقيقية لدى شريحة محددة من العملاء. ثانياً، التحقق من قابلية نموذج الأعمال للتطبيق التجاري عبر اختبارات منهجية متتابعة. ثالثاً، بناء فريق عمل متكامل ومتنوع الكفاءات يُسهم في دفع المشروع نحو أهدافه. رابعاً، تطوير منتج أو خدمة تتسم بالجودة العالية والقدرة على المنافسة. ويعكس هذا الطرح منظوراً براغماتياً يركز على الأهداف المرحلية التي يحتاج المشروع إلى تحقيقها للانتقال من مرحلة إلى أخرى في دورة حياته.

ومن منظور الاستدامة، يُقدّم الخطيب وآخرون (٢٠٢٣) أهدافاً تتضمن: أولاً، بناء قدرة المشروع على الاستمرارية في الأمد البعيد عبر تطوير نموذج أعمال قابل للحياة. ثانياً، تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية وأهداف الأثر الاجتماعي. ثالثاً، تطوير قدرات تنظيمية تُمكن المشروع من التكيف مع التحولات في بيئته. رابعاً، بناء شراكات استراتيجية تُعزز موقع المشروع في السوق. ويكمل عبدالنبي والعنبي (٢٠٢١) هذا الطرح بإضافة أهداف تتعلق بالابتكار والإبداع، تشمل: تطوير قدرات ابتكارية مستدامة، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع، وتطوير منتجات وخدمات تتسم بالتميز، وتطوير عمليات داخلية تُسهم في رفع كفاءة المشروع.

ويُقدّم شوكت وآخرون (Shaukat et al., 2022) أهدافاً تتمحور حول الاستدامة الشاملة، تتضمن: أولاً، تحقيق العائد الاقتصادي المستهدف بما يكفل استمرارية المشروع. ثانياً، تحقيق أثر اجتماعي إيجابي على المجتمعات التي يعمل فيها المشروع. ثالثاً، الالتزام بمعايير الاستدامة البيئية في مختلف عمليات المشروع. رابعاً، بناء علاقات متوازنة مع مختلف أصحاب المصلحة. ويتسق هذا الطرح مع التوجه المعاصر في الفكر الإداري الذي يربط نجاح المشاريع بقدرتها على تحقيق توازن متعدد الأبعاد.

ومن جانبه، يُقدّم سوكايك (Sukalk, 2024) أهدافاً خاصة بالمشاريع التقنية الناشئة، تتضمن: تطوير قدرات ابتكارية متقدمة، وبناء براءات اختراع وحقوق ملكية فكرية، والاستفادة من المزايا

الاقتصادية لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع، والإسهام في تطوير النظام البيئي التقني ككل. ويؤكد كاكولوا (Kakolwa, 2023) أن أهداف المشاريع الناشئة تتضمن أيضاً تطوير المهارات الإدارية لرواد الأعمال، وبناء قدرات قيادية تمكنهم من توجيه مشاريعهم بكفاءة، وتطوير شبكات علاقات مهنية تسهم في دعم المشروع.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف، على تنوع زواياها، تتقاطع عند هدف مركزي يتمثل في بناء كيان اقتصادي قابل للحياة، يحقق قيمة مستدامة لمختلف أصحاب المصلحة، ويتمتع بقدرة على النمو والتطور في بيئة تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الحادة.

5.2.2 أبعاد نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

تم تحديد أبعاد المتغير التابع بناءً على دراسة شوكت وآخرون (Shaukat et al., 2022) ودراسة كانز وآخرون (Kaniz et al., 2025) ودراسة بايثن (Pattyn, 2023) ودراسة الخطيب وآخرون (٢٠٢٣)، التي توافقت على أن نجاح تأسيس المشاريع الناشئة يتشكل من منظومة متكاملة من الأبعاد التي تتضمن تحقيق الأهداف، والاستدامة، والنمو، والقدرة التنافسية، ورضا أصحاب المصلحة. وعلى الرغم من أن هذا المتغير يمثل في الدراسة بوصفه محوراً أحادياً، فإن استعراض هذه الأبعاد يسهم في إثراء الفهم النظري لمكوناته. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد.

البعد الأول: تحقيق الأهداف

يُمثل تحقيق الأهداف الركيزة الأولى التي يقوم عليها قياس نجاح المشروع، إذ يُعدّ المشروع ناجحاً بقدر ما يحققه من الأهداف التي وُضع من أجلها في مرحلة التخطيط. ويؤكد خان وآخرون (Khan et al., 2023) أن تحقيق الأهداف يتمحور حول قدرة المشروع على إنجاز ما تم التخطيط له ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددين، مع الالتزام بمعايير الجودة المتفق عليها. ويتطلب هذا البعد قدرة على الترجمة الدقيقة للأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس، وآليات منهجية لتتبع مدى تحقيق هذه الأهداف عبر مراحل المشروع المختلفة.

ويتسم تحقيق الأهداف في المشاريع الناشئة بطابع خاص، نظراً لطبيعة هذه المشاريع التي تتسم بعدم اليقين وتطور الأهداف عبر الزمن. ويرى أوليك (Olek, 2023) أن المشاريع الناشئة المبتكرة تتعامل مع أهدافها بوصفها فرضيات قابلة للاختبار والمراجعة، لا غايات نهائية ثابتة. ويتطلب ذلك مرونة في

تحديد الأهداف وتعديلها استناداً إلى المعطيات المتحصلة من السوق، مع الحفاظ على الاتساق العام بين هذه الأهداف ورؤية المشروع الكلية.

البُعد الثاني: الاستدامة

تُمثل الاستدامة بُعداً جوهرياً من أبعاد نجاح المشاريع الناشئة، إذ تعكس قدرة المشروع على الاستمرار والتطور عبر الزمن. ويُقدّم شوكت وآخرون (Shaukat et al., 2022) منظوراً متكاملًا لمفهوم الاستدامة في إدارة المشاريع، يتضمن الاستدامة الاقتصادية التي تُعنى بقدرة المشروع على تحقيق عائد اقتصادي يكفل استمراريته، والاستدامة الاجتماعية التي تُعنى بأثر المشروع على المجتمعات التي يعمل فيها، والاستدامة البيئية التي تُعنى بمراعاة الأبعاد البيئية في عمليات المشروع.

وتكتسب الاستدامة في سياق المشاريع الناشئة طابعاً حرجاً، إذ تواجه هذه المشاريع تحديات استثنائية في تجاوز مراحلها الأولى. ويؤكد شيرباكوف وسوروكينا (Scherbakova & Sorokina, 2025) أن استدامة المشاريع الناشئة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تطوير ممارسات إدارية منهجية تُمكنها من تجاوز التحديات التي تواجهها في مراحلها المبكرة. ويسهم في ذلك بناء قدرات تنظيمية متراكمة، وتطوير علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة، وبناء سمعة قوية في السوق.

ومن منظور المشاريع الريادية، يؤكد الخطيب وآخرون (٢٠٢٣) أن استدامة هذه المشاريع تستند إلى تشخيص دقيق لعوامل النجاح الحرجة والتعامل معها بصورة استباقية. وتتضمن هذه العوامل القدرة على بناء نموذج أعمال قابل للحياة، وتطوير منتجات أو خدمات تتسم بالقدرة على المنافسة، وبناء فريق عمل متماسك، وتطوير علاقات مستدامة مع العملاء والممولين والشركاء.

البُعد الثالث: النمو

يُمثل النمو بُعداً محورياً من أبعاد نجاح المشاريع الناشئة، إذ يعكس قدرة المشروع على التوسع وزيادة حجم نشاطه عبر الزمن. ويُقدّم كانز وآخرون (Kaniz et al., 2025) منظوراً للنمو يتمحور حول قدرة المشروع على تحقيق نمو متسارع في مؤشرات التشغيلية والمالية، ولا سيما في الأسواق التي تتسم بالتنافسية العالية. ويتطلب تحقيق النمو امتلاك قدرات تسويقية متطورة، وبنى تشغيلية قابلة للتوسع، وموارد كافية لتمويل عمليات التوسع.

ويتميز النمو في المشاريع الناشئة بطابعه غير الخطي، إذ لا يسير المشروع في مسار نمو مستقيم، بل يمر بمراحل متعاقبة من النمو السريع والاستقرار النسبي. ويؤكد بايثن (Pattyn, 2023) أن إدارة النمو في المشاريع الناشئة تستلزم قدرة على التمييز بين مراحل النمو المختلفة، وتطوير استراتيجيات متنامية مع كل مرحلة. ويتطلب ذلك مرونة في التخطيط، وقدرة على إعادة هيكلة المشروع بحسب متطلبات كل مرحلة.

البُعد الرابع: القدرة التنافسية

تُمثل القدرة التنافسية بُعداً أساسياً من أبعاد نجاح المشاريع الناشئة، إذ تعكس قدرة المشروع على المنافسة في السوق وتقديم قيمة فريدة تميزه عن المنافسين. ويُقدّم اليزيدي وحسن (٢٠٢٢) منظوراً للقدرة التنافسية يتمحور حول قدرة المشروع على بناء مزايا تنافسية مستدامة، تستند إلى موارده وقدراته الفريدة. وتتضمن هذه المزايا جودة المنتجات أو الخدمات، وكفاءة العمليات، وقوة العلامة التجارية، وكفاءة فريق العمل.

ومن منظور الابتكار، يؤكد سوكايك (Sukaik, 2024) أن القدرة التنافسية في المشاريع التقنية الناشئة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الابتكارية، إذ يسهم الابتكار في تطوير منتجات وخدمات متميزة تمكن المشروع من التفوق على منافسيه. ويتطلب بناء قدرة تنافسية قائمة على الابتكار تخصيص موارد مناسبة للبحث والتطوير، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع، وتطوير شراكات مع المؤسسات البحثية.

البُعد الخامس: رضا أصحاب المصلحة

يُمثل رضا أصحاب المصلحة بُعداً محورياً من أبعاد نجاح المشاريع الناشئة، إذ يعكس قدرة المشروع على تلبية توقعات الأطراف المختلفة المتأثرة بنشاطه. ويُقدّم شوكت وآخرون (Shaukat et al., 2022) منظوراً متكاملًا لرضا أصحاب المصلحة، يتضمن العملاء الذين يستهلكون منتجات المشروع أو خدماته، والمستثمرين الذين يضحون رؤوس الأموال في المشروع، والموظفين الذين يعملون في المشروع، والموردين الذين يزودون المشروع بالمدخلات، والمجتمعات المحلية التي يعمل فيها المشروع.

ويتطلب تحقيق رضا أصحاب المصلحة قدرة على بناء قنوات تواصل فاعلة مع مختلف هذه الأطراف، وفهم توقعاتها واحتياجاتها، وتطوير استراتيجيات للاستجابة لهذه التوقعات بصورة متوازنة.

ويؤكد عبدالنبي والعتيبي (٢٠٢١) أن بناء رضا أصحاب المصلحة في المشاريع يتطلب توظيف الابتكار والإبداع في تطوير حلول تتلاءم مع توقعاتهم المتنوعة. ويسهم في ذلك تطوير ثقافة تنظيمية تُعطي الأولوية للاستماع لأصحاب المصلحة، وبناء آليات للتعامل مع شكاواهم ومقترحاتهم.

6.2.2 استراتيجيات تعزيز نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمشاريع الناشئة تبنيها لتعزيز فرص نجاحها، وتشكل هذه الاستراتيجيات بحسب طبيعة المشروع والقطاع الذي ينتمي إليه والمرحلة التي يمر بها. ويُقدم أوليك (Olek, 2023) استراتيجية المنهجية الرشيقة بوصفها إحدى أبرز استراتيجيات تعزيز نجاح المشاريع الناشئة، إذ تتمحور هذه الاستراتيجية حول دورات قصيرة من البناء والقياس والتعلم، تُتيح للمشروع التعلم السريع من السوق وتعديل مساره بحسب المعطيات المتحصلة. وتتضمن هذه الاستراتيجية تطوير منتج أولي بسيط (MVP) واختباره في السوق، ومن ثم تطويره استناداً إلى التغذية الراجعة من العملاء.

ويُقدم بايثن (Pattyn, 2023) إطاراً براغماتياً لتعزيز نجاح المشاريع الناشئة، يتمحور حول دور مديري المنتجات في توجيه المشروع نحو تحقيق الملاءمة بين المنتج والسوق. ويتضمن هذا الإطار جملة من الممارسات التي تستهدف فهم احتياجات العملاء بدقة، وتطوير منتجات تلبي هذه الاحتياجات، وقياس مدى استجابة السوق للمنتج. وتسهم هذه الممارسات في تقليل احتمالات الفشل التي تواجه المشاريع الناشئة في مراحلها الأولى.

ومن جانبه، يُقدم سوكايك (Sukaik, 2024) استراتيجية الابتكار بوصفها محورياً لتعزيز نجاح المشاريع التقنية الناشئة، إذ تتمحور هذه الاستراتيجية حول بناء قدرات ابتكارية تمكن المشروع من تطوير منتجات وخدمات متميزة. ويكمل الدرادكة وعبدانصور (٢٠٢٢) هذا الطرح بالإشارة إلى دور المؤسسات الداعمة في تعزيز قدرة المشاريع الريادية على الابتكار، ولا سيما الابتكار التسويقي الذي يسهم في تعزيز قدرة المشروع على الوصول إلى الأسواق المستهدفة.

ومن منظور التمويل، تُقدم البوسعيدية وإبراهيم (٢٠٢٢) منظوراً حول دور التمويل الحكومي في تعزيز نجاح المشاريع الريادية، إذ يسهم هذا التمويل في تجاوز التحديات التمويلية التي تواجه هذه المشاريع في مراحلها الأولى. وتتطلب الاستفادة من هذا التمويل بناء قدرات للوصول إليه وإدارته بكفاءة، فضلاً عن تطوير علاقات مع المؤسسات التمويلية. وتكمل السعيدة وأبو حمور (٢٠٢٢) هذا الطرح

بالإشارة إلى دور الحوكمة في تعزيز نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، عبر بناء أطر مؤسسية تكفل الشفافية والمساءلة، وتسهم في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في المشروع.

7.2.2 محددات نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

تتعدد المحددات التي تؤثر في نجاح تأسيس المشاريع الناشئة، وتتشكل هذه المحددات من تفاعل عوامل داخلية ترتبط بالمشروع ذاته، وعوامل خارجية ترتبط ببيئته. ويقدم الخطيب وآخرون (٢٠٢٣) إطاراً لعوامل النجاح الحرجة في المشاريع الريادية، يتضمن عوامل مرتبطة بالمشروع كنموذج الأعمال والمنتج وفريق العمل، وعوامل مرتبطة بالبيئة كالمسوق والمنافسة والإطار التشريعي.

وتُمثل المهارات الإدارية لرواد الأعمال أحد المحددات الجوهرية لنجاح المشاريع الناشئة، كما يؤكد كاكولوا (Kakolwa, 2023) وتتضمن هذه المهارات القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين، وقيادة فرق العمل. ويسهم تطوير هذه المهارات في رفع فرص نجاح المشروع وتحسين أدائه عبر مراحل دورة حياته. وتؤكد رابحي (٢٠٢٢) أن القيادة الرقمية تُمثل أحد المحددات المعاصرة لنجاح مشاريع التحول الرقمي، إذ تستلزم هذه المشاريع قيادات تمتلك رؤية رقمية واضحة وقدرة على توجيه فرق العمل في بيئات رقمية متطورة.

ومن منظور البيئة الخارجية، يؤكد علي ومحمد (٢٠٢٥) أن نجاح مشاريع الطاقة المتجددة يتشكل من تفاعل عوامل بيئية واجتماعية مع عوامل الابتكار التكنولوجي، مما يستلزم رؤية متكاملة تستوعب هذه العوامل المتنوعة. وتسهم القدرة على فهم هذه العوامل والتعامل معها بصورة منهجية في رفع فرص نجاح المشروع وتعزيز أثره للتنموي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُمثل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة الميدانية، إذ يتناول الإطار المنهجي الذي اعتمد عليه الباحث في تنفيذ دراسته، بدءاً من تحديد المنهج العلمي الملائم لطبيعة الموضوع، ومروراً بتوصيف مجتمع الدراسة وتحديد عينتها وفق أسس علمية دقيقة، ووصف أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، والتحقق من خصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات، ووصولاً إلى استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. ويسعى هذا الفصل إلى تقديم رؤية متكاملة عن الإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث، بما يكفل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بصورة علمية موضوعية، ويمكن الباحثين من مراجعة الإطار المنهجي وتقييم مدى ملائمته لطبيعة الدراسة، فضلاً عن إتاحة الفرصة لتكرار الدراسة في سياقات أخرى أو على مجتمعات مماثلة.

وقد روعي في بناء هذا الفصل التسلسل المنطقي للإجراءات المنهجية، بدءاً من الإطار العام للمنهج المستخدم، وانتهاءً بالأدوات التحليلية التفصيلية، بما يُتيح للقارئ فهماً متدرجاً لطبيعة الدراسة وكيفية تنفيذها على أرض الواقع.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يسعى هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها تحليلًا علميًا يُتيح الكشف عن العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص النتائج التي تُسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويتسم هذا المنهج بالقدرة على تقديم تشخيص دقيق للواقع، والكشف عن طبيعة العلاقات الكامنة بين المتغيرات، وهو ما يتواءم مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى الكشف عن أثر إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي في معالجة البيانات وتحليلها، نظراً لطبيعة الفرضيات التي تستلزم اختباراً إحصائياً دقيقاً، يستند إلى بيانات رقمية يتم جمعها من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة عبر أداة قياس محكمة. ويسهم الجمع بين المنهج الوصفي والتحليل الكمي في تقديم رؤية متكاملة، تجمع بين العمق في الوصف والدقة في التحليل.

وفيما يتعلق بمصادر جمع البيانات، فقد اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر: المصادر الثانوية التي شملت الكتب والمراجع العلمية والدوريات والرسائل الجامعية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وصياغة فقرات الاستبانة. والمصادر الأولية التي تمثلت في البيانات الميدانية التي جمعت عبر استبانة وزعت على عينة الدراسة، وحُللت إحصائياً للوصول إلى نتائج الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رواد الأعمال أصحاب المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية، وذلك في المشاريع التي لا يتجاوز عمرها التشغيلي خمس سنوات منذ تاريخ التأسيس. ووفقاً للإحصائيات الصادرة عن الجهات المعنية بريادة الأعمال في المملكة، فإن أعداد المشاريع الناشئة المسجلة في المملكة قد شهدت نمواً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة في إطار توجهات رؤية المملكة 2030، وقدّر الباحث حجم المجتمع المستهدف بـ ٤٥٠٠ رائد أعمال موزعين على المناطق الإدارية المختلفة في المملكة، ويتركزون في المناطق ذات الكثافة الاقتصادية المرتفعة كمناطق الرياض ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية.

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بأكمله، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الميسرة، باعتبارها الأنسب لطبيعة المجتمع المستهدف وانتشاره الجغرافي الواسع. وقد تم تحديد حجم العينة استناداً إلى معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة عند حجم مجتمع معلوم، عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وبتطبيق المعادلة على حجم المجتمع البالغ (٤٥٠٠) فرداً، بلغ الحد الأدنى لحجم العينة (٣٥٤)

مفردة، وقد تم رفع هذا العدد إلى (٤٠٠) مفردة لتعزيز التمثيل وتعويض احتمالات عدم الاستجابة أو الاستجابات غير الصالحة للتحليل.

توزيع الاستبانة واستردادها

وزع الباحث (٤٠٠) استبانة على أفراد العينة بطريقتين متكاملتين: التوزيع المباشر، والتوزيع الإلكتروني عبر الرابط الإلكتروني الذي صُمم لهذا الغرض، وذلك خلال الفترة الممتدة من بداية شهر إلى نهاية الفترة الميدانية المخصصة لجمع البيانات. والجدول الآتي يوضح توزيع الاستبانات المُستردة والصالحة للتحليل:

جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

النسبة المئوية	العدد	البيان
100.0%	400	الاستبانات الموزعة
93.0%	372	الاستبانات المستردة
7.0%	28	الاستبانات غير المستردة
4.25%	17	الاستبانات المستبعدة (لعدم اكتمال البيانات)
88.75%	355	الاستبانات الصالحة للتحليل

ويتضح من الجدول السابق أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل قد بلغ (٣٥٥) استبانة، بنسبة استرداد إجمالية بلغت (88.75%)، وهي نسبة مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول علمياً في الدراسات الميدانية (60%)، مما يعزز ثقة الباحث في تمثيل العينة لمجتمع الدراسة وكفاية البيانات المجموعة لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع كم كبير من البيانات من عينة واسعة في وقت محدود، فضلاً عن إتاحتها لمعالجة كمية دقيقة للبيانات. وقد صُممت الاستبانة استناداً إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوعها.

مكونات الاستبانة

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في ريادة الأعمال، وقطاع المشروع، وعمر المشروع.
- القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المشاريع)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو الآتي: التخطيط الاستراتيجي للمشروع (الفقرات 1-4)، وإدارة الموارد والميزانية (الفقرات 5-8)، وإدارة المخاطر (الفقرات 9-12)، والمتابعة والتقييم (الفقرات 13-16).
- القسم الثالث: المتغير التابع (نجاح تأسيس المشاريع الناشئة)، وهو محور أحادي البعد يتضمن (10) فقرات تقيس مدى نجاح تأسيس المشاريع الناشئة من حيث تحقيق الأهداف، والاستدامة، والنمو، والقدرة التنافسية، ورضا أصحاب المصلحة.

مقياس الاستجابة

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي: (5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) لا أوافق، (1) لا أوافق بشدة. وقد اعتمد المعيار الإحصائي الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية بناءً على طول الفئة الذي يُحسب بقسمة المدى (4) على عدد الفئات (3) ليصبح طول الفئة: (1.33)

جدول (3 - 2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 2.34	منخفضة
من 2.34 إلى أقل من 3.67	متوسطة
من 3.67 إلى 5.00	مرتفعة

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

ج أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وريادة الأعمال والبحضاء، بلغ عددهم (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية، وذلك للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستبانة لقياس ما وُضعت لقياسه، ومدى وضوح صياغتها اللغوية، وانتمائها للأبعاد المخصصة لها. وقد أُجريت التعديلات المقترحة من المحكمين، تضمنت إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرتين كانتا مكررتين في المعنى، وإضافة فقرة جديدة في بُعد إدارة المخاطر، وقد اعتمدت الفقرات التي حظيت بموافقة لا تقل عن (80%) من المحكمين.

ج ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، طُبِقت الأداة على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) فرداً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها الأصلية، وحُسبت معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي للمشروع	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.764**	0.000
	4	0.798**	0.000
إدارة الموارد والميزانية	5	0.751**	0.000
	6	0.823**	0.000
	7	0.789**	0.000
	8	0.806**	0.000
إدارة المخاطر	9	0.774**	0.000
	10	0.831**	0.000
	11	0.795**	0.000

0.000	0.768**	12	المتابعة والتقييم
0.000	0.812**	13	
0.000	0.787**	14	
0.000	0.759**	15	
0.000	0.824**	16	
0.000	0.745**	17	نجاح تأسيس المشاريع الناشئة
0.000	0.812**	18	
0.000	0.798**	19	
0.000	0.776**	20	
0.000	0.821**	21	
0.000	0.789**	22	
0.000	0.764**	23	
0.000	0.807**	24	
0.000	0.793**	25	
0.000	0.781**	26	

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.745) و (0.831)، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ج ثالثاً: الصدق البنائي (مصفوفة الارتباط بين الأبعاد والمتغيرات): للتحقق من الصدق البنائي للأداة، حُسبت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل، وبين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع. ويوضح الجدول الآتي مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول (3 - 4): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (n=355)

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
---------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(1) التخطيط الاستراتيجي للمشروع					
				1	
				0.612**	(2) إدارة الموارد والميزانية
			1	0.634**	(3) إدارة المخاطر
		1	0.645**	0.621**	(4) المتابعة والتقييم
	1	0.839**	0.851**	0.847**	(5) إدارة المشاريع (الكلية)
1	0.823**	0.726**	0.702**	0.718**	(6) نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل دالة إحصائياً وموجبة، وتراوح بين (0.587) و (0.645)، وهي قيم متوسطة تدل على وجود علاقة منطقية بين هذه الأبعاد دون الوقوع في مشكلة الزدواج الخطي. (Multicollinearity) كما يتضح أن معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمتغير المستقل قد تراوحت بين (0.832) و (0.851)، وهي قيم مرتفعة تؤكد انتماء هذه الأبعاد للمتغير ذاته. وعلى صعيد العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.694) و (0.726)، وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائياً، تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد إدارة المشاريع ونجاح تأسيس المشاريع الناشئة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعد من أكثر مؤشرات الثبات استخداماً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية. ويُعد معامل الثبات مقبولاً إحصائياً إذا تجاوز قيمة (0.70). والجدول الآتي يوضح معاملات الثبات لأبعاد الدراسة:

جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي للمشروع	4	0.847
إدارة الموارد والميزانية	4	0.862
إدارة المخاطر	4	0.853
المتابعة والتقييم	4	0.871
إدارة المشاريع (المتغير المستقل الكلي)	16	0.918
نجاح تأسيس المشاريع الناشئة (المتغير التابع)	10	0.904
الاستبانة ككل	26	0.936

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.847) و (0.871) لأبعاد المتغير المستقل، وبلغ معامل الثبات للمتغير المستقل ككل (0.918)، وللمتغير التابع (0.904)، وللإستبانة ككل (0.936). وتعدّ هذه القيم مرتفعة جداً وتتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وقدرتها على إعطاء نتائج متقاربة في حال أعيد تطبيقها على نفس العينة في ظروف مماثلة.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الحديث، وقد استخدمت جملة من الأساليب الإحصائية التي تتواءم مع طبيعة الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتحديد التوزيع التكراري لاستجاباتهم على فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد الدراسة، وترتيب هذه الفقرات والأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وحساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس درجة الاتساق الداخلي لفقراتها.
- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وتحديد مدى مطابقتها لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية.
- اختبار التباين الأحادي (One-way ANOVA) واختبار (T-test) للتحقق من معنوية الفروقات في استجابات أفراد العينة باختلاف متغيراتهم الديموغرافية، عند الاقتضاء.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعت من عينة الدراسة البالغ عددها (355) مفردة من رواد الأعمال أصحاب المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية. وينقسم الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسة، يتناول لأول وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، فيما يستعرض الثاني التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد متغيرات الدراسة، أما الثالث فيتمحور حول اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تناول هذا المحور وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ريادة الأعمال وقطاع المشروع وعمر المشروع، وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية (ن=355)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	248	69.9%
	أنثى	107	30.1%
	المجموع	355	100.0%
العمر	أقل من 30 سنة	89	25.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	162	45.6%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	76	21.4%
	50 سنة فأكثر	28	7.9%
	المجموع	355	100.0%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	31	8.7%
	دبلوم	58	16.3%

55.8%	198	بكالوريوس	
19.2%	68	دراسات عليا	
100.0%	355	المجموع	
34.9%	124	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة في ريادة الأعمال
40.0%	142	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	
15.8%	56	من 6 إلى أقل من 9 سنوات	
9.3%	33	9 سنوات فأكثر	
100.0%	355	المجموع	
33.2%	118	تجاري	قطاع المشروع
28.7%	102	خدمي	
24.5%	87	تقني/رقمي	
9.0%	32	صناعي	
4.5%	16	أخرى	
100.0%	355	المجموع	
18.9%	67	أقل من سنة	عمر المشروع
43.9%	156	من 1 إلى أقل من 3 سنوات	
27.6%	98	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	
9.6%	34	5 سنوات	
100.0%	355	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت (69.9%) مقابل (30.1%) للإناث، مما يعكس الطابع العام لقطاع ريادة الأعمال في المملكة الذي يشهد حضوراً متنامياً للمرأة وإن ظلّ الذكور هم الغالبية. وفيما يتعلق بالعمر، تبين أن الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً هي من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة بنسبة (45.6%)، تليها الفئة العمرية أقل من (٣٠) سنة بنسبة (25.1%)، مما يدل على أن قطاع ريادة الأعمال يستقطب الشرائح الشابة والمتوسطة العمر بصورة رئيسة.

وعلى صعيد المؤهل العلمي، يتضح أن (75.0%) من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعيّاً أو دراسات عليا، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لرواد الأعمال في المملكة، ويعزز من قدرة العينة على

تقديم استجابات واعية ومدروسة. وفيما يخص سنوات الخبرة في ريادة الأعمال، فإن (74.9%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تقل عن ست سنوات، مما يتواءم مع طبيعة الدراسة التي تستهدف رواد الأعمال أصحاب المشاريع الناشئة.

أما على صعيد قطاع المشروع، فيتضح تنوع توزيع العينة على القطاعات المختلفة، مع تركيز أكبر في القطاع التجاري (33.2%) والقطاع الخدمي (28.7%) والقطاع التقني/الرقمي (24.5%). وفيما يتعلق بعمر المشروع، فإن (62.8%) من المشاريع يقل عمرها عن ثلاث سنوات، وهو ما يتسق مع تعريف المشاريع الناشئة المعتمد في الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا المحور التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد متغيرات الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة وبعد.

(أ) التحليل الوصفي للمتغير المستقل: إدارة المشاريع

البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشروع

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التخطيط الاستراتيجي للمشروع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يحرص المشروع على وضع رؤية وأهداف واضحة في مرحلة التأسيس	4.12	0.764	2	مرتفعة
2	يعتمد المشروع على دراسة منهجية للسوق قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية	3.98	0.812	4	مرتفعة
3	يضع المشروع خطة عمل تفصيلية تشمل الجداول الزمنية والموارد المطلوبة	4.18	0.731	1	مرتفعة
4	يراجع المشروع خطته الاستراتيجية بصورة دورية ويعدلها وفق المستجدات	4.06	0.798	3	مرتفعة

مرتفعة	-	0.687	4.09	المتوسط العام للبعد
--------	---	-------	------	---------------------

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لُبعد التخطيط الاستراتيجي للمشروع بلغ (4.09) بانحراف معياري (0.687)، وهو ما يعكس درجة مرتفعة من الموافقة لدى أفراد العينة على ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مشاريعهم. وقد جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بوضع خطة عمل تفصيلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18)، تليها الفقرة الأولى المتعلقة برؤية المشروع وأهدافه بمتوسط (4.12)، مما يدل على وعي رواد الأعمال بأهمية التخطيط المنظم بوصفه أساساً لانطلاق المشروع.

البعد الثاني: إدارة الموارد والميزانية

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الموارد والميزانية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	يضع المشروع ميزانية تقديرية دقيقة لكل مرحلة من مراحله	3.92	0.823	3	مرتفعة
6	يوزع المشروع موارده المالية والبشرية بصورة متوازنة على الأنشطة المختلفة	4.04	0.781	1	مرتفعة
7	يلتزم المشروع بضوابط الإنفاق المعتمدة ضمن الميزانية المخططة	3.87	0.842	4	مرتفعة
8	يتابع المشروع كفاءة استخدام الموارد ويجري التعديلات اللازمة	3.96	0.798	2	مرتفعة
	المتوسط العام للبعد	3.95	0.712	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لُبعد إدارة الموارد والميزانية بلغ (3.95) بانحراف معياري (0.712)، وهو ما يعكس درجة مرتفعة من الموافقة، وإن كانت أقل قليلاً من بُعد التخطيط الاستراتيجي. وتصدرت الفقرة السادسة المتعلقة بتوزيع الموارد بصورة متوازنة المرتبة الأولى بمتوسط (4.04)، فيما جاءت الفقرة السابعة المتعلقة بالالتزام بضوابط الإنفاق في المرتبة الأخيرة بمتوسط

(3.87)، مما يشير إلى أن ضبط الإنفاق يُمثل أحد التحديات التي تواجه رواد الأعمال في مشاريعهم الناشئة.

البُعد الثالث: إدارة المخاطر

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
9	يقوم المشروع بتحديد المخاطر المحتملة في مراحله المختلفة	3.84	0.856	2	مرتفعة
10	يقيم المشروع المخاطر من حيث احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها	3.71	0.891	4	مرتفعة
11	يضع المشروع خططاً استباقية للتعامل مع المخاطر المتوقعة	3.78	0.872	3	مرتفعة
12	يملك المشروع آليات للتعافي السريع من الأزمات الطارئة	3.89	0.834	1	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.81	0.768	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد إدارة المخاطر بلغ (3.81) بانحراف معياري (0.768)، وهو الأقل بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعكس وجود فجوة نسبية في ممارسات إدارة المخاطر لدى المشاريع الناشئة. وجاءت الفقرة الثانية عشرة المتعلقة بآليات التعافي من الأزمات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.89)، فيما حلت الفقرة العاشرة المتعلقة بتقييم احتمالات المخاطر وتأثيرها في المرونة الأخيرة بمتوسط (3.71)، وهو ما يستدعي تطوير قدرات التقييم المنهجي للمخاطر لدى رواد الأعمال.

البُعد الرابع: المتابعة والتقييم

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المتابعة والتقييم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
13	يعتمد المشروع على مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تقدمه	4.02	0.768	2	مرتفعة
14	يُجري المشروع متابعة دورية لأنشطته ومخرجاته	4.11	0.742	1	مرتفعة
15	يُقيم المشروع أدائه بصورة موضوعية بناءً على البيانات المتاحة	3.94	0.819	4	مرتفعة
16	يستفيد المشروع من نتائج التقييم في تحسين أدائه المستقبلي	3.98	0.787	3	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	4.01	0.694	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد المتابعة والتقييم بلغ (4.01) بانحراف معياري (0.694)، وهو ما يعكس درجة مرتفعة من الموافقة. وتصدرت الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بالمتابعة الدورية للأنشطة المرتبة الأولى بمتوسط (4.11)، فيما حلت الفقرة الخامسة عشرة المتعلقة بالتقييم الموضوعي بناءً على البيانات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.94).

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المشاريع)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	التخطيط الاستراتيجي للمشروع	4.09	0.687	1	مرتفعة

مرتبة	2	0.694	4.01	المتابعة والتقييم	2
مرتبة	3	0.712	3.95	إدارة الموارد والميزانية	3
مرتبة	4	0.768	3.81	إدارة المخاطر	4
مرتبة	-	0.643	3.97	المتوسط العام لإدارة المشاريع	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لإدارة المشاريع بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.643)، وهو ما يعكس درجة مرتفعة من الممارسة لإدارة المشاريع لدى رواد الأعمال أصحاب المشاريع الناشئة في المملكة. وجاء بعد التخطيط الاستراتيجي للمشروع في المرتبة الأولى، تلاءم المتابعة والتقييم، ثم إدارة الموارد والميزانية، وأخيراً إدارة المخاطر.

(ب) التحليل الوصفي للمتغير التابع: نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (نجاح تأسيس المشاريع الناشئة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
17	يُحقّق المشروع الأهداف الموضوعّة في مرحلة التخطيط	4.08	0.756	2	مرتفعة
18	يتمتع المشروع بقدرة على الاستمرارية والاستدامة	3.96	0.798	5	مرتفعة
19	يُحقّق المشروع نمواً مطّرداً في حجم نشاطه	3.89	0.823	7	مرتفعة

20	يمتلك المشروع قدرة تنافسية في السوق المستهدف	3.92	0.812	6	مرتفعة
21	يُحقّق المشروع رضا العملاء عن منتجاته أو خدماته	4.14	0.728	1	مرتفعة
22	يسهم المشروع في توليد فرص عمل جديدة	3.98	0.784	3	مرتفعة
23	يُحقّق المشروع عائداً اقتصادياً يكفل استمراريته	3.85	0.847	9	مرتفعة
24	يتمتع المشروع بقدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية	3.97	0.792	4	مرتفعة
25	يسهم المشروع في تقديم قيمة مضافة للسوق	3.87	0.831	8	مرتفعة
26	يحظى المشروع برضا أصحاب المصلحة المختلفين	3.79	0.864	10	مرتفعة
	المتوسط العام للمتغير التابع	3.94	0.671	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام للمتغير التابع (نجاح تأسيس المشاريع الناشئة) بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.671)، وهو ما يعكس درجة مرتفعة من النجاح لدى المشاريع الناشئة محل الدراسة. وقد تصدرت الفقرة الحادية والعشرون المتعلقة برضا العملاء المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، وهو ما يعكس وعي رواد الأعمال بمحورية العميل في نجاح المشروع. فيما جاءت الفقرة السادسة والعشرون المتعلقة برضا أصحاب المصلحة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.79)، مما يشير إلى أن إدارة العلاقة الشاملة مع مختلف الأطراف المعنية لا تزال تمثل تحدياً أمام المشاريع الناشئة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من شروط تحليل الانحدار

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، تحقق الباحث من توافر شروط تطبيق تحليل الانحدار، إذ أُجري اختبار كولموغوروف-سميرنوف للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات، وجاءت قيم مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، مما يدل على اعتدالية التوزيع. كما حُسبت قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، وجاءت قيم VIF أقل من (5) وقيم Tolerance أكبر من (0.20) لجميع المتغيرات، مما يؤكد خلو البيانات من هذه المشكلة.

اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المشاريع (كعوامل مستقلة) على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	2.964	0.003 **
التخطيط الاستراتيجي للمشروع	0.312	6.142	0.000 **
إدارة الموارد والميزانية	0.268	5.527	0.000 **
إدارة المخاطر	0.196	4.183	0.000 **
المتابعة والتقييم	0.234	4.876	0.000 **
معامل الارتباط $R = 0.847$	معامل التحديد $R^2 = 0.717$		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٣) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المشاريع كمُتغيرات مستقلة، ونجاح تأسيس المشاريع الناشئة كمُتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.7%) من التباين في نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة المشاريع، فيما تُعزى النسبة المتبقية (28.3%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، ودلت قيمة ($F = 221.638$) عند مستوى دلالة (0.000) على المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التخطيط الاستراتيجي للمشروع" هو الأكثر تأثيراً في نجاح تأسيس المشاريع الناشئة، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة T (6.142) دلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الجوهري الذي تؤديه عمليات التخطيط المنظم في رسم مسار المشروع وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه. كما أظهرت النتائج أن إدارة الموارد والميزانية والمتابعة والتقييم يُسهمان أيضاً بصورة دالة في تفسير التباين في نجاح المشروع، حيث بلغ معامل الانحدار لإدارة الموارد والميزانية ($B = 0.268$) ومعامل الانحدار للمتابعة والتقييم ($B = 0.234$)، مما يعكس أهمية كفاءة إدارة الموارد ومنظومة المتابعة والتقييم في تحقيق نجاح المشروع. بينما أظهر بُعد إدارة المخاطر أثراً أقل نسبياً ($B = 0.196$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يُمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة إدارة المشاريع لدى رواد الأعمال. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج رفض الفرضية الصفرية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة، أي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعةً على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة. ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: (H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للمشروع على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي للمشروع على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficients			
نجاح تأسيس المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	Beta	T
مع	0.694	0.482	1	328.564	0.000	0.678	0.037	0.694	18.126
لا									

للتحقق من هذه الفرضية، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التخطيط الاستراتيجي للمشروع" باعتباره أحد أبعاد إدارة المشاريع على "نجاح تأسيس المشاريع الناشئة". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٤)، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.694$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.482$)، مما يشير إلى أن (48.2%) من التباين في نجاح تأسيس المشاريع الناشئة يمكن تفسيره من خلال متغير التخطيط الاستراتيجي للمشروع وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (328.564) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.678$) بقيمة ($T = 18.126$)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في

التخطيط الاستراتيجي للمشروع تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.678) في مستوى نجاح تأسيس المشاريع الناشئة، ضمن شروط النموذج. وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للمشروع على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: (H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد والميزانية على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الموارد والميزانية على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficients			
نجاح تأسيس المشاريع الناشئة	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية dfs	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.718	0.515	1	374.962	0.000	0.676	0.035	0.718	19.364
									0.000

تُظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (١٥) أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.718)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة الموارد والميزانية ونجاح تأسيس المشاريع الناشئة. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.515$)، مما يعني أن (51.5%) من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال متغير إدارة الموارد والميزانية.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة في تحليل التباين (374.962) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً. وبلغ معامل التأثير (B = 0.676) بقيمة (T = 19.364) ومستوى

دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة الموارد والميزانية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.676) في مستوى نجاح تأسيس المشاريع الناشئة. وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد والميزانية على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: (H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficients			
نجاح تأسيس المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية dfs	F المحسوبة	Sig. F	إدارة المخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T
مع	0.702	0.493	1	343.218	0.000		0.613	0.033	0.702	18.526
الناشئة										0.000

يتضح من الجدول (١٦) أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.702)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة المخاطر ونجاح تأسيس المشاريع الناشئة. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.493$)، مما يدل على أن (49.3%) من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المخاطر وحده.

وقد دلت نتائج تحليل التباين على معنوية النموذج إحصائياً، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (343.218) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000). كما بلغ معامل التأثير (B = 0.613) بقيمة (T = 18.526) ومستوى

دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.613) في مستوى نجاح تأسيس المشاريع الناشئة. وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: (H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتابعة والتقييم على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والتقييم على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficients				
نجاح تأسيس المشار	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتابعة والتقييم	B	الخطأ المعيار ي	Beta	T	Sig. t
يع الناشئة	0.726	0.527	1	393.482	0.000		0.701	0.035	0.726	19.836	0.000

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول (١٧) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.726)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتابعة والتقييم ونجاح تأسيس المشاريع الناشئة، وتُعد هذه القيمة الأعلى بين الأبعاد الأربعة في الانحدار البسيط. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.527$)، مما يعني أن (52.7%) من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال متغير المتابعة والتقييم وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة في تحليل التباين (393.482) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً. وبلغ معامل التأثير (B = 0.701) بقيمة (T = 19.836) ومستوى

دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المتابعة والتقييم تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.701) في مستوى نجاح تأسيس المشاريع الناشئة. وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة.

ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (4 - 13): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل B	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
الفرضية الرئيسة (الأبعاد مجتمعة)	0.847	0.717	-	F=221.638	0.000	رفض H0
H01: التخطيط الاستراتيجي للمشروع	0.694	0.482	0.678	18.126	0.000	رفض H0
H02: إدارة الموارد والميزانية	0.718	0.515	0.676	19.364	0.000	رفض H0
H03: إدارة المخاطر	0.702	0.493	0.613	18.526	0.000	رفض H0
H04: المتابعة والتقييم	0.726	0.527	0.701	19.836	0.000	رفض H0

يتضح من ملخص النتائج أن جميع فرضيات الدراسة الصفرية قد رُفِضت، وقُبِلت الفرضيات البديلة، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وإدارة الموارد والميزانية، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم) على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية، سواءً مجتمعةً أو منفردةً.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً متكاملًا لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية واختبار الفرضيات، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، ثم ينتقل إلى عرض التوصيات التي يقترحها الباحث في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، بما يسهم في تطوير الواقع التطبيقي وتعزيز قدرة المشاريع الناشئة على النجاح والاستمرار في المملكة العربية السعودية.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن أن مستوى ممارسة إدارة المشاريع لدى رواد الأعمال أصحاب المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (3.97)، وهو ما يعكس وعياً متنامياً لدى رواد الأعمال بأهمية تبني الممارسات المنهجية في إدارة مشاريعهم. ويعزى هذا المستوى المرتفع إلى جملة من العوامل، أبرزها التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال في المملكة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030، التي أولت اهتماماً خاصاً بقطاع ريادة الأعمال وتمكينه عبر منظومة متكاملة من المبادرات والبرامج. ويتسق هذا التوجه مع ما طرحه كاوفمان وكوك (Kaufmann & Kock, 2022) من أن الاستثمار في ممارسات إدارة المشاريع يتعاظم بتعاظم مستوى التعقيد المؤسسي والاقتصادي الذي تتعامل معه المنظمات، وهو ما ينطبق على البيئة السعودية الراهنة التي تشهد تحولات هيكلية متسارعة.

وعلى صعيد الترتيب الداخلي لأبعاد إدارة المشاريع، تبين أن بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشروع جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09)، يليه بُعد المتابعة والتقييم بمتوسط (4.01)، ثم بُعد إدارة الموارد والميزانية بمتوسط (3.95)، وأخيراً بُعد إدارة المخاطر بمتوسط (3.81). ويعكس هذا الترتيب إدراك رواد الأعمال لأهمية التخطيط بوصفه نقطة الانطلاق للمشروع، في حين تظل ممارسات إدارة المخاطر بحاجة إلى تطوير، وهو ما يتقاطع مع ما أشار إليه جراح وآخرون (Jarrah et al., 2022) من أن إدارة المخاطر لا تزال تُعَمَلُ أحد المحاور التي تحتاج إلى مزيد من الدمج المنهجي في

عمليات إدارة المشاريع، خاصة في البيانات التي تتسم بمستوى مرتفع من عدم اليقين. ويمكن تفسير هذا التراجع النسبي لبُعد إدارة المخاطر بمحدودية الخبرة التراكمية لدى رواد الأعمال أصحاب المشاريع الحديثة التأسيس، إذ إن (74.9%) من أفراد العينة لديهم خبرة تقل عن ست سنوات، وهي فترة قد لا تكون كافية لبناء قدرات تحليلية متقدمة في تشخيص المخاطر وتقييمها بصورة منهجية، وهو ما يتفق مع ما طرحته المعادلات وأبو زيد (٢٠٢١) حول الدور التفاعلي للمخاطر في تشكيل مسار المشاريع وضرورة تطوير القدرات المتخصصة في التعامل معها.

كما كشفت النتائج عن أن مستوى نجاح تأسيس المشاريع الناشئة لدى عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (3.94). ويعكس هذا المستوى المرتفع نضج المنظومة الريادية في المملكة، وقدرية المشاريع الناشئة على تحقيق أهدافها الأساسية. وقد جاء بُعد رضا العملاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، مما يشير إلى وعي رواد الأعمال بمحورية العميل في نجاح المشروع. ويتسق هذا التوجه مع ما أكدته بايتين (Pattyn, 2023) من أن تحقيق الملاءمة بين المنتج والسوق ورضا العملاء يمثلان نقطتي الارتكاز التي تستند إليها سائر أبعاد النجاح في المشاريع الناشئة. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة برضا أصحاب المصلحة المختلفين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.79)، وهو ما يشير إلى أن المشاريع الناشئة تركز اهتمامها على فئات محددة من أصحاب المصلحة كالعملاء والمستثمرين، بينما تظل الاستجابة الشاملة لتوقعات الفئات الأوسع من أصحاب المصلحة بحاجة إلى مزيد من العناية. ويتقاطع هذا الاستنتاج مع ما طرحه شوكت وآخرون (Shaukat et al., 2022) من أن الإدماج الشامل لأصحاب المصلحة في عمليات المشروع يتطلب نضجاً تنظيمياً قد لا يكون متوفراً بصورة كاملة في المشاريع الحديثة التأسيس.

وعلى صعيد اختبار الفرضية الرئيسية، أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المشاريع مجتمعة على نجاح تأسيس المشاريع الناشئة، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.717)، مما يعني أن (71.7%) من التباين في نجاح المشاريع الناشئة يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة المشاريع الأربعة. ويُعد هذا التفسير الإحصائي مرتفعاً، يدل على أن إدارة المشاريع تمثل عاملاً حاسماً في تحديد مسار المشروع الناشئ. ويُعزى هذا الأثر القوي إلى أن إدارة المشاريع توفر للمشاريع الناشئة الإطار المنهجي اللازم لتجاوز التحديات التي تواجهها في مراحلها الأولى، وتُمكنها من توظيف مواردها المحدودة بكفاءة عالية، وهو ما يتفق مع ما طرحه شيرباكوف وسوروكينا (Scherbakova

(Sorokina, 2025) & حول الدور الحاسم لأدوات إدارة المشاريع في تعزيز قدرة المشاريع الناشئة على البقاء في الأسواق.

وفيما يتعلق بالأبعاد منفردة، تبين أن بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشروع جاء الأكثر تأثيراً في تحليل الانحدار المتعدد ($B = 0.312$) ، وهو ما يعكس الدور المحوري للتخطيط في رسم مسار المشروع وتحديد أولوياته. ويتفق هذا الاستنتاج مع ما أكدته خان وآخرون (Khan et al., 2023) من أن التقدير الدقيق للجداول الزمنية والميزانيات في مرحلة التخطيط يمثل أحد أهم محددات نجاح المشاريع الناشئة، إذ إن جودة التخطيط تنعكس بصورة مباشرة على جودة التنفيذ. ويمكن تفسير هذا الأثر القوي بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل البوصلة التي توجه قرارات المشروع، وتحدد ملامح علاقته بالسوق ومنافسيه. كما يتسق هذا الاستنتاج مع ما طرحه أوليك (Olek, 2023) حول أن التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الناشئة المبتكرة لا يقتصر على وضع خطط جامدة، بل يتضمن بناء إطار مرن للتعامل مع المعطيات السوقية المتغيرة عبر دورات متابعة من البناء والقياس والتعلم.

كما تبين من خلال تحليل الانحدار البسيط أن بُعد المتابعة والتقييم جاء الأكثر تأثيراً في علاقته المنفردة بنجاح المشاريع ($r = 0.726$) ، ($B = 0.701$)، مما يعكس أهمية وجود منظومة منهجية لتتبع الأداء وقياس الإنجاز. ويتقاطع هذا الاستنتاج مع ما طرحه العزاوي والجبوري (٢٠٢٢) من أن وجود معايير موضوعية لقياس نجاح المشاريع يسهم بصورة جوهرية في توجيه قرارات المشروع وضمان التزامه بمساره المخطط. ويمكن تفسير هذا التأثير القوي بأن المتابعة والتقييم لا تمثل مجرد آلية رقابية، بل تسهم في بناء ثقافة التعلم التنظيمي داخل المشروع، وتتيح اكتشاف الانحرافات في وقت مبكر يسمح بتصحيحها قبل تفاقمها، وهو ما يكتسب أهمية مضاعفة في سياق المشاريع الناشئة التي تقتصر على الموارد الاحتياطية التي تتيح تصحيح الأخطاء الكبرى.

وكشفت النتائج أيضاً عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد والميزانية على نجاح المشاريع الناشئة، إذ بلغ معامل الارتباط في التحليل البسيط ($r = 0.718$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.515$) ويعزى هذا الأثر إلى أن المشاريع الناشئة تنسم بمحدودية مواردها وارتفاع الكلفة البديلة لاستخدامها، مما يجعل كفاءة إدارة الموارد عاملاً حاسماً في استمرارية المشروع. ويتسق هذا الاستنتاج مع ما طرحته البوسعيدية وإبراهيم (٢٠٢٢) من أن إدارة الموارد المالية تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الريادية، وأن تجاوز هذا التحدي يتطلب بناء آليات منظمة لضبط الإنفاق وتوجيه الموارد نحو الأنشطة

الأكثر تأثيراً. كما يتفق مع ما أكدته كاكولوا (Kakolwa, 2023) من أن إدارة الموارد البشرية تمثل البُعد المكمّل لإدارة الموارد المالية، وأن التكامل بينهما يسهم في تعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه.

أما على صعيد إدارة المخاطر، فقد أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البُعد على نجاح المشاريع، وإن كان أثره النسبي في تحليل الانحدار المتعدد أقل من الأبعاد الأخرى. ($B = 0.196$) ويعزى هذا التراجع النسبي إلى ضعف الممارسات المنهجية لإدارة المخاطر لدى المشاريع الناشئة، كما يتضح من المتوسط الحسابي المنخفض نسبياً لهذا البُعد. ويتقاطع هذا الاستنتاج مع ما طرحه سوكايك (Sukaik, 2024) من أن إدارة المخاطر في المشاريع التقنية الناشئة تتطلب قدرات متخصصة للتعامل مع المخاطر المتعددة الأبعاد، وأن بناء هذه القدرات يتطلب وقتاً وخبرة تراكمية. كما يتسق مع ما أكدته المعادلات وأبو زيد (٢٠٢١) من أن إدارة المخاطر تتفاعل مع سائر أبعاد المشروع لتُشكّل النتائج النهائية، وأن تطويرها يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة إدارة المشاريع.

وقد أظهرت الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة جملة من المؤشرات التي تستحق التأمل، أبرزها أن غالبية رواد الأعمال من الفئات العمرية الشابة والمتوسطة (70.7% أقل من 40 سنة)، وهو ما يعكس الطابع الديناميكي لقطاع ريادة الأعمال في المملكة، ويتفق مع ما طرحه اليزيدي وحسن (٢٠٢٢) من أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة تستقطب بصورة متزايدة الشرائح الشابة من السكان. كما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة (75% يحملون مؤهلاً جامعيّاً أو دراسات عليا) تطور النمط السائد في ريادة الأعمال السعودية نحو نموذج قائم على المعرفة، وهو ما يتسق مع التوجهات العالمية في هذا القطاع كما أشار إليها سوكايك. (Sukaik, 2024)

ومن جانب آخر، يلاحظ الباحث أن تركيز المشاريع في القطاعات التجارية والخدمية والتقنية (86.4% من العينة) يعكس التحولات الهيكلية في الاقتصاد السعودي، وانتقاله التدريجي نحو الاقتصاد المعرفي. ويتقاطع هذا الاستنتاج مع ما طرحه أحمد ومهدي (٢٠٢٤) حول الدور المحوري لاستراتيجيات التحول الرقمي في إعادة تشكيل بيئة الأعمال في المنطقة العربية، ودفعها نحو نماذج أكثر ابتكاراً. كما يتسق مع ما أكدته رابحي (٢٠٢٢) من أن القيادة الرقمية تمثل أحد المحددات المعاصرة لنجاح مشاريع التحول الرقمي.

وعلى صعيد تنوع القطاعات، فقد كشفت النتائج عن أن المشاريع في قطاع الطاقة المتجددة والصناعات التحويلية تحظى بحضور محدود في عينة الدراسة، وهو ما يشير إلى أن هذه القطاعات لا تزال في مراحل التشكل في منظومة المشاريع الناشئة السعودية. ويتفق هذا التوجه مع ما طرحه علي ومحمد (٢٠٢٥) من أن مشاريع الطاقة المتجددة تتطلب رؤية متكاملة تجمع بين الابتكار التكنولوجي ومراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية، وهو ما يفسر بطء انتشارها مقارنة بالقطاعات التقليدية.

كما يلاحظ الباحث أن نتائج تحليل الانحدار البسيط أظهرت أن جميع أبعاد إدارة المشاريع تسهم بصورة دالة في تفسير التباين في نجاح المشاريع الناشئة، إذ تراوحت معاملات التحديد بين (48.2%) لبعد التخطيط الاستراتيجي و(52.7%) لبعد المتابعة والتقييم. ويعكس هذا التقارب في القيم أن أبعاد إدارة المشاريع تعمل بوصفها منظومة متكاملة، تتفاعل مكوناتها لتشكل النتائج النهائية. ويتسق هذا الاستنتاج مع ما طرحه جراح وآخرون (Jarrah et al., 2022) من أن النظر إلى إدارة المشاريع بوصفها منظومة متكاملة، لا مجموعة من العمليات المنفصلة، يمثل أحد المداخل الجوهرية لفهم نجاح المشاريع. كما يتفق مع ما أكدته كاكولوا (Kakolwa, 2023) من أن المهارات الإدارية لرواد الأعمال تتجلى في قدرتهم على التكامل بين الأبعاد المختلفة لإدارة المشروع، لا في إتقان كل بُعد على حدة.

ويستنتج الباحث من مجمل النتائج أن إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة تمثل عاملاً حاسماً في تحديد مسار المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية، وأن الاستثمار في تطوير ممارسات إدارة المشاريع لدى رواد الأعمال يمثل أحد المداخل الواعدة لتعزيز قدرة هذه المشاريع على النجاح والاستمرار. ويتقاطع هذا الاستنتاج مع ما أكدته الخطيب وآخرون (٢٠٢٣) من أن استدامة المشاريع الريادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تشخيص عوامل النجاح الحرجة والتعامل معها بصورة استباقية، ومع ما طرحته السعيدة وأبو حمور (٢٠٢٢) من أن الحوكمة المنظمة تمثل أحد المداخل الجوهرية لتعزيز نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة. كما يتسق مع رؤية كانز وآخرون (Kaniz et al., 2025) حول التكامل بين استراتيجيات إدارة المشاريع وفعالية التحليلات التسويقية في تعزيز نمو المشاريع الناشئة، ورؤية الدرادكة وعبدالنسور (٢٠٢٢) حول دور المؤسسات الداعمة في تعزيز قدرة المشاريع الريادية على النجاح من خلال الابتكار التسويقي.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى الفئات المختلفة المعنية بقطاع المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

• إدراج وحدات تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع ضمن البرامج التأهيلية المقدّمة لرواد الأعمال في حاضنات الأعمال ومسرّعات الأعمال، بحيث تُغطّي هذه الوحدات أبعاد إدارة المشاريع الأربعة بصورة متكاملة، مع التركيز على الحالات التطبيقية التي تتواءم مع البيئة السعودية.

• تطوير أدلة إرشادية معيارية لإدارة المشاريع الناشئة، تُصدرها الجهات المعنية بدعم ريادة الأعمال في المملكة، بحيث تُقدّم لرواد الأعمال إطاراً مرجعياً واضحاً للممارسات المنظّمة في كل بُعد من أبعاد إدارة المشاريع.

• إنشاء منصات رقمية متخصصة تُتيح لرواد الأعمال الوصول إلى أدوات إدارة المشاريع وتطبيقاتها بصورة ميسّرة، مع تقديم خدمات استشارية إلكترونية تُسهم في تذليل التحديات التي تواجههم.

• تعزيز الاهتمام ببُعد إدارة المخاطر في برامج التدريب والتأهيل، نظراً لما كشفتته الدراسة من فجوة نسبية في هذا البُعد لدى رواد الأعمال، مع تطوير أدوات منهجية لتشخيص المخاطر وتقييمها تتواءم مع طبيعة المشاريع الناشئة في القطاعات المختلفة.

• بناء شراكات استراتيجية بين الجامعات السعودية ومراكز ريادة الأعمال لتقديم برامج تأهيلية متخصصة تجمع بين الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي في إدارة المشاريع، بما يُسهم في تكوين كوادر ريادية مؤهلة.

• تطوير برامج إرشاد (Mentorship) تربط رواد الأعمال أصحاب المشاريع الناشئة برواد أعمال أصحاب خبرة، بحيث يستفيد المبتدئون من الخبرة التراكمية للممارسين، خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد والميزانية وإدارة المخاطر.

• توجيه الدعم التمويلي المقدّم للمشاريع الناشئة نحو المشاريع التي تتبنّى ممارسات منهجية في إدارة المشاريع، بما يُمثّل حافزاً لرواد الأعمال على تطوير قدراتهم الإدارية، ويُقلّل من نسب التعثر التمويلي.

• تطوير منظومة متكاملة لقياس أداء المشاريع الناشئة، تستند إلى مؤشرات موضوعية متعددة الأبعاد تشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يُتيح تقييماً شاملاً لنجاح هذه المشاريع.

• توسيع نطاق المبادرات الحكومية الداعمة لقطاعات المشاريع الناشئة الواعدة كقطاع التقنية المتقدمة وقطاع الطاقة المتجددة، مع تقديم حزم دعم متخصصة تتواءم مع طبيعة هذه القطاعات وتحدياتها.

- تشجيع البحث العلمي الموجه نحو دراسة محددات نجاح المشاريع الناشئة في السياق السعودي، مع التركيز على القطاعات والفئات التي لم تحظ بدراسات كافية، كالمشاريع التي تقودها رائدات لأعمال، والمشاريع في المناطق الإدارية الأقل تنمية.
- تطوير برامج توعية موجهة لرواد الأعمال حول أهمية إشراك أصحاب المصلحة المختلفين في عمليات صنع القرار داخل المشروع، نظراً لما كشفتته الدراسة من تراجع نسبي في رضا أصحاب المصلحة، مع تقديم أدوات منهجية لإدارة هذه العلاقات.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الناشئة، كالقيادة الريادية والثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، بما يسهم في تطوير الفهم النظري لهذه العلاقة وإثراء المعرفة المتراكمة في هذا المجال.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of project management with its four dimensions (strategic project planning, resource and budget management, risk management, and monitoring and evaluation) on the success of startup establishment among entrepreneurs in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, where a questionnaire consisting of (26) items was designed to collect data from a convenient random sample of (400) entrepreneurs owning startup projects in the Kingdom. A total of (372) questionnaires were retrieved, of which (355) were valid for analysis, representing a response rate of (88.75%). Data were statistically processed using SPSS software, applying means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses. The results revealed a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of project management with its dimensions, both collectively and individually, on the success of startup establishment, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.717$). The strategic project planning dimension was the most influential in the multiple regression model, while monitoring and evaluation showed the strongest correlation in the simple regression model. Both the level of project management practices and the level of startup success were rated high. The study recommended developing specialized training programs in project management for entrepreneurs, enhancing attention to the risk management dimension, building specialized digital platforms, launching entrepreneurial mentorship programs linking beginners with experienced practitioners, and linking financial support to the adoption of systematic project management practices.

Keywords: Project Management, Strategic Planning, Resource and Budget Management, Risk Management, Monitoring and Evaluation, Startup Establishment Success, Entrepreneurs, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، أحمد عبدالسلام، و مهدي، شيماء فالح. (2024). أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، عدد خاص ، 1406 - 1432. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572476>
- البوسعيدية، منيرة بنت سعيد بن عيسى، و إبراهيم، عبدالهادي. (2022). أثر التمويل الحكومي في نجاح المشاريع الريادية في سلطنة عمان: دراسة حالة ولاية إبراء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1586519>
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر السمات الشخصية لمندراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنسانية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنسانية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302078>
- الخطيب، آيات عليان، العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، و عبدالنور، مروان محمد. (2023). أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385345>
- الدرادكة، رزان محمد عبدالله، و عبدالنور، مروان محمد. (2022). دور المؤسسات الداعمة في نجاح المشاريع الزراعية الريادية في الأردن: الدور الوسيط للابتكار التسويقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1298563>
- رابحي، فطيمة. (2022). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة التنظيم والعمل، مج11، ع3 ، 97 - 116. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1539461>

- الزعبي، هشام فراس علي، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2023). أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1384910>
- السعيدة، سلسيل عارف، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2022). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302678>
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1، 11 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1472277>
- العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (2022). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 100 - 116. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282723>
- علي، محمد بخاري حسن، و محمد، أحمد الفاضل. (2025). الأثر البيئي والاجتماعي والابتكار التكنولوجي في نجاح مشاريع الطاقة المتجددة: دراسة ميدانية على مشروع نور تشاد للطاقة الشمسية في تشاد. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع131، 490 - 543. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640002>
- مجيد، علاء محسن. (2024). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تطوير إدارة المشاريع الهندسية: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية العراقية. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج7، ع4، 107 - 131. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1533891>
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302868>

- اليزيدي، رزق الله بن عبدالله، و حسن، حسن عباس. (2022). أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة: دراسة حالة ريادة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع6، 688 - 718. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1345890>

المراجع الأجنبية

- Jarrah, M. A., Baker, J., & Altarawneh, I. (2022). Toward successful project implementation: Integration between project management processes and project risk management. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 258.
- Kakolwa, L. (2023). The Effect of Project Management Skills on the Performance of Startups in Tanzania (Doctoral dissertation, Institute of Accountancy Arusha (IAA)).
- Kaniz, R. E., Lindon, A. R., Rahman, M. A., Hasan, M. A., & Hossain, A. (2025). The impact of project management strategies on the effectiveness of digital marketing analytics for start-up growth in the United States. *Inverge Journal of Social Sciences*, 4(1), 8-24.
- Kaufmann, C., & Kock, A. (2022). Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. *International Journal of Project Management*, 40(6), 624-633.
- Khan, U. U., Ali, Y., Garai-Fodor, M., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2023). Application of project management techniques for timeline and budgeting estimates of startups. *Sustainability*, 15(21), 15526
- Olek, K. (2023). Startups and Lean Startup approach in building innovative companies creating unique market values—theoretical considerations. *Procedia Computer Science*, 225, 3745-3753.
- Pattyn, F. (2023, September). Enhancing startup success rates: towards a pragmatic framework for product managers (PFPM). In 2023 IEEE 31st International Requirements Engineering Conference (RE) (pp. 381-385). IEEE.
- Scherbakova, E. S., & Sorokina, D. M. (2025). The impact of project management tools on startup survival rates. *Вестник университета № 10/2025*, 37.
- Shaukat, M. B., Latif, K. F., Sajjad, A., & Eweje, G. (2022). Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. *Sustainable Development*, 30(1), 58-75

- Sukaik, A. N. (2024). Economic impact of project management practices on innovation performance: An empirical study in tech startup ecosystem. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(10), 6.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المشاريع في نجاح تأسيس المشاريع الناشئة
دراسة ميدانية على رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول
منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم
بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن
جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،
وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- سنوات الخبرة في ريادة الأعمال ☐ 3 سنوات فأقل ☐ من 6 - 3 سنوات ☐ 6 - 9 سنوات ☐ 9 سنوات فأكثر
- 6- قطاع المشروع ☐ تجاري ☐ خنمي ☐ تقني / رقمي ☐ صناعي ☐ أخرى
- 7- عمر المشروع ☐ أقل من سنة ☐ من 3 - 5 سنوات ☐ من 1 - 3 سنوات ☐ 5 سنوات فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

❖ المحور الأول: إدارة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض		محايد	أوافق		البعد
بشدة	ض		ق	بشدة	
التخطيط الاستراتيجي للمشروع					
					يحرص المشروع على وضع رؤية وأهداف واضحة في مرحلة التأسيس
					يعتمد المشروع على دراسة منهجية للسوق قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية
					يضع المشروع خطة عمل تفصيلية تشمل الجداول الزمنية والموارد المطلوبة
					يراجع المشروع خطته الاستراتيجية بصورة دورية ويُعدّلها وفق المستجدات
إدارة الموارد والميزانية					
					يضع المشروع ميزانية تقديرية دقيقة لكل مرحلة من مراحله
					يُوزّع المشروع موارده المالية والبشرية بصورة متوازنة على الأنشطة المختلفة
					يلتزم المشروع بضوابط الإنفاق المعتمدة ضمن الميزانية المخططة
					يُتابع المشروع كفاءة استخدام الموارد ويجري التعديلات اللازمة
إدارة المخاطر					
					يقوم المشروع بتحديد المخاطر المحتملة في مراحله المختلفة

معارض بشدة	معارض ض	محايد	أوافق ق	أوافق بشدة	البعد
					يُقيّم المشروع المخاطر من حيث احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها
					يضع المشروع خططاً استباقية للتعامل مع المخاطر المتوقعة
					يمتلك المشروع آليات للتعافي السريع من الأزمات الطارئة
المتابعة والتقييم					
					يعتمد المشروع على مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تقدمه
					يُجري المشروع متابعة دورية لأنشطته ومخرجاته
					يُقيّم المشروع أدائه بصورة موضوعية بناءً على البيانات المتاحة
					يستفيد المشروع من نتائج التقييم في تحسين أدائه المستقبلي

❖ المحور الثاني: نجاح تأسيس المشاريع الناشئة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	أوافق قليلاً	محايد	معارض قليلاً	معارض بشدة
يُحقّق المشروع الأهداف الموضوعّة في مرحلة التخطيط						
يتمتع المشروع بقدرة على الاستمرارية والاستدامة						
يُحقّق المشروع نمواً مطّرداً في حجم نشاطه						
يمتلك المشروع قدرة تنافسية في السوق المستهدف						
يُحقّق المشروع رضا العملاء عن منتجاته أو خدماته						
يسهم المشروع في توليد فرص عمل جديدة						
يُحقّق المشروع عائداً اقتصادياً يكفل استمراريته						
يتمتع المشروع بقدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية						
يسهم المشروع في تقديم قيمة مضافة للسوق						
يحظى المشروع برضا أصحاب المصلحة المختلفين						

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The impact of project management on the success of
establishing startups: A field study on entrepreneurs
in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by:

ABDULLAH SALIM SQAUR

232002096

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448