

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الريادية الناشئة: بالتطبيق على
منطقة الرياض

الطالب / وسام حمدي

الرقم الأكاديمي / 261002997

العام الدراسي:

1447 هـ / 2026 م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الريادية الناشئة بالتطبيق على منطقة الرياض. تُعد ريادة الأعمال محركاً أساسياً للتنمية الاقتصادية وتنوع مصادر الدخل، غير أن نسبة كبيرة من المشاريع الريادية الناشئة تتعثر خلال سنواتها الأولى بسبب ضعف الممارسات الإدارية والتخطيطية. تركز الدراسة على خمس ممارسات رئيسية لإدارة المشاريع: تخطيط المشروع، إدارة الموارد، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة، والمتابعة والرقابة، وقياس أثرها على نجاح المشاريع الريادية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيعها على عينة عشوائية من رواد الأعمال وأصحاب ومديري المشاريع الناشئة في منطقة الرياض، وقد تم الحصول على 421 استبانة وبعد الفحص والتدقيق حصل الباحث على 378 استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الريادية الناشئة، حيث تؤثر بشكل إيجابي عبر أبعادها الخمسة. قدمت الدراسة عدة توصيات لتعزيز تبني ممارسات إدارة المشاريع لدى رواد الأعمال ورفع معدلات استدامة مشاريعهم.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال، إدارة المشاريع، المشاريع الناشئة، نجاح المشاريع، منطقة الرياض.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، أولاً وقبل كل شيء الشكر لله وحده، ثم لعائلي وأصدقائي على تشجيعهم وتفهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، لقد كان إيمانكم بقدراتي مصدراً دائماً للتحفيز.

كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، فإن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز.

كما أنني ممتن للمساعدة والتعاون من قبل الدكاترة المحكمين للاستبيان ولعينة البحث من رواد الأعمال، إن انفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات قد أثرى عمق بحثي.

وأقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث، وأخيراً أقدر تفهم وصبر كل من دعمني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

الفصل الأول: المدخل العام للبحث 1

المقدمة 2

مشكلة البحث 3

سؤال البحث الرئيسي 3

أسئلة البحث الفرعية 4

أهمية البحث النظرية4

أهمية البحث التطبيقية5

أهداف البحث5

فرضيات البحث6

نموذج البحث7

حدود البحث8

خاتمة الفصل9

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة10

مقدمة11

الإطار النظري11

أولاً: ريادة الأعمال11

ثانياً: إدارة المشاريع13

ثالثاً: نجاح المشاريع الريادية15

الدراسات السابقة17

الدراسات العربية17

الدراسات الأجنبية21

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة25

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة 26

خلاصة الفصل 26

الفصل الثالث: منهجية البحث 27

مقدمة 28

منهج البحث 28

مجتمع البحث 28

عينة البحث 29

أداة البحث 31

صدق فقرات أداة الدراسة 32

ثبات الاستبانة 35

معيار التصحيح 36

المعالجة والأدوات الإحصائية 37

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات 38

مقدمة 39

تحليل البيانات 39

النتائج 50

التوصيات 56

المقترحات 57

المراجع 58

مراجع الدراسة العربية 59

مراجع الدراسة الأجنبية 61

الملاحق 63

قائمة الجداول

جدول (1-3) توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية 29

جدول (2-3) صدق الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة 33

جدول (3-3) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة 35

جدول (4-3) أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي 36

جدول (1-4) ممارسات إدارة المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع الريادية 39

جدول (2-4) بُعد تخطيط المشروع 41

جدول (3-4) بُعد إدارة الموارد 43

جدول (4-4) بُعد إدارة المخاطر 45

جدول (5-4) بُعد إدارة أصحاب المصلحة 47

جدول (6-4) بُعد المتابعة والرقابة 49

جدول (7-4) اختبار أنوفا للفرضية الرئيسية 51

جداول (8-4 إلى 12-4) اختبارات أنوفا للفرضيات الفرعية 52

قائمة الأشكال

شكل رقم (1-1) نموذج البحث 7

فهرس الملاحق

تحكيم الاستبيان 64

الاستبيان 68

نتائج برنامج SPSS93

مصطلحات البحث

هذه أبرز المصطلحات المتعلقة بهذا البحث كما وردت في أدبيات إدارة المشاريع وريادة الأعمال (PMI, 2021):

ريادة الأعمال: عملية إنشاء وتنظيم وإدارة مشروع جديد لتحقيق قيمة اقتصادية أو اجتماعية مع تحمّل ما يرتبط به من

مخاطر.

المشروع الريادي الناشئ: كيان حديث التأسيس يسعى لتقديم منتج أو خدمة أو نموذج عمل مبتكر في ظل ظروف عالية من عدم اليقين.

المشروع: مسعى مؤقت يُتخذ من أجل إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة.

إدارة المشروع: تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته.

تخطيط المشروع: عملية تحديد الأهداف والنطاق والأنشطة والموارد والجداول الزمنية اللازمة لإنجاز المشروع.

إدارة الموارد: تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

إدارة المخاطر: عمليات تحديد وتحليل ومعالجة ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على أهداف المشروع.

أصحاب المصلحة: شخص أو مجموعة أو منظمة قد تؤثر أو تتأثر أو ترى أنها ستتأثر بأي قرار أو نشاط أو نتيجة من نتائج المشروع.

المتابعة والرقابة: تتبّع ومراجعة وتنظيم تقدم وأداء المشروع وتحديد أي مجالات تتطلب تغييرات في الخطة.

نجاح المشروع: تحقيق أهداف المشروع ضمن قيود النطاق والوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة واستدامة المشروع.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة

تُعد ريادة الأعمال أحد أهم محركات التنمية الاقتصادية في العصر الحديث، لما لها من دور محوري في خلق فرص العمل وتنوع مصادر الدخل ورفع معدلات النمو وزيادة الناتج المحلي الإجمالي، فضلاً عن إسهامها في تحفيز الابتكار وتوطين التقنية وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصادات الوطنية (Drucker, 1985).

وتولي المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بقطاع ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة باعتباره ركيزة أساسية من ركائز رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تنوع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، حيث أنشئت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) لدعم رواد الأعمال وتمكين مشاريعهم عبر الحاضنات والمسرّعات وبرامج التمويل والتأهيل (Monsha'at, 2023).

وعلى الرغم من هذا الدعم المتنامي، تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع الريادية الناشئة تتعثر وتتوقف خلال سنواتها الثلاث الأولى، ويُرجع كثير من الباحثين هذا التعثر إلى ضعف الممارسات الإدارية والتخطيطية أكثر من كونه نقصاً في التمويل أو الفكرة، مما يجعل دراسة العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح هذه المشاريع أمراً بالغ الأهمية. وتمثل إدارة المشاريع إطاراً منهجياً منظماً يوفر لرواد الأعمال مجموعة من الممارسات والأدوات والتقنيات التي ترفع من فرص نجاح مشاريعهم واستدامتها، من خلال تخطيط دقيق للأهداف والموارد، وإدارة فاعلة للمخاطر وأصحاب المصلحة، ومتابعة ورقابة مستمرة على الأداء (PMI, 2021).

وتشهد منطقة الرياض نمواً متسارعاً في منظومة ريادة الأعمال والحاضنات والمسرّعات وصناديق الاستثمار الجريء، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الريادية الناشئة. وتقدم هذه الدراسة

مساهمة علمية من خلال تحليلها الشامل لهذا الدور، وتسهم نتائجها في سد الفجوة القائمة في الدراسات الحالية وتقديم توصيات عملية لرواد الأعمال والجهات الداعمة.

مشكلة البحث

تشهد منطقة الرياض توافراً متزايداً في برامج الدعم والتمويل والحاضنات الموجهة للمشاريع الريادية الناشئة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، ومع ذلك لا تزال نسبة كبيرة من هذه المشاريع تتعثّر وتخرج من السوق خلال سنواتها الأولى، وهو ما يشير إلى وجود عوامل إدارية وتنظيمية تتجاوز مسألة التمويل وحدها. وتُظهر الملاحظة الميدانية والأدبيات ضعفاً واضحاً في تبني رواد الأعمال لمنهجيات إدارة المشاريع المنظمة، الأمر الذي ينعكس سلباً على قدرتهم في تخطيط مشاريعهم وإدارة مواردها ومخاطرها وأصحاب مصلحتها ومتابعة أدائها. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية للكشف عن دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الريادية الناشئة بالتطبيق على منطقة الرياض.

سؤال البحث الرئيسي

ما دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الريادية الناشئة بالتطبيق على منطقة الرياض؟

أسئلة البحث الفرعية

- ما أثر تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الريادية الناشئة؟

- ما أثر إدارة الموارد على نجاح المشاريع الريادية الناشئة؟

- ما أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الريادية الناشئة؟

- ما أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الريادية الناشئة؟

- ما أثر المتابعة والرقابة على نجاح المشاريع الريادية الناشئة؟

أهمية البحث النظرية

- يساهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة النظرية حول دور ممارسات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الريادية

الناشئة، مما يشكل قاعدة للأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

- تُسهم البيانات المحلية التي يوفرها البحث في تقديم صورة أكثر دقة عن واقع تبني ممارسات إدارة المشاريع لدى

رواد الأعمال في منطقة الرياض.

- يتيح البحث فرصة للمقارنة مع الدراسات السابقة، مما يمكن من تحديد الفجوات البحثية وتوجيه الاهتمام نحو

مجالات جديدة.

- يمكن أن تكون نتائج البحث مادة مفيدة في المناهج الدراسية لبرامج إدارة المشاريع وريادة الأعمال، بما يعزز جودة

التعليم الأكاديمي في هذا المجال.

أهمية البحث التطبيقية

- تشهد منظومة ريادة الأعمال في منطقة الرياض نمواً هائلاً، مما يجعل فهم دور ممارسات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الناشئة أمراً بالغ الأهمية.

- يساعد فهم هذا الدور رواد الأعمال على إدارة مشاريعهم بكفاءة أكبر ورفع معدلات استدامتها وقدرتها على المنافسة.

- تدعم نتائج البحث متخذي القرار والجهات الداعمة مثل هيئة منشآت والحاضنات والمسرّعات في تصميم برامج تأهيل أكثر فاعلية.

- يقدم البحث توصيات عملية يمكن تطبيقها مباشرة لتعزيز تبني ممارسات إدارة المشاريع وتحسين أداء المشاريع الريادية.

أهداف البحث

- التعرف على دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الريادية الناشئة.

- التعرف على أثر تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الريادية الناشئة.

- التعرف على أثر إدارة الموارد على نجاح المشاريع الريادية الناشئة.

- التعرف على أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الريادية الناشئة.

- التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الريادية الناشئة.

- التعرف على أثر المتابعة والرقابة على نجاح المشاريع الريادية الناشئة.

- وضع توصيات عملية لتعزيز تبني ممارسات إدارة المشاريع لدى رواد الأعمال.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الريادية الناشئة.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع ونجاح المشاريع الريادية الناشئة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد ونجاح المشاريع الريادية الناشئة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الريادية الناشئة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الريادية الناشئة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والرقابة ونجاح المشاريع الريادية الناشئة.

نموذج البحث

المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع.

المتغير التابع: نجاح المشاريع الريادية الناشئة، ويتمثل تأثير المتغير المستقل عبر خمسة أبعاد هي: تخطيط المشروع، إدارة

الموارد، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة، والمتابعة والرقابة.

المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع

المتغير التابع: نجاح المشاريع الريادية الناشئة

تخطيط المشروع

إدارة الموارد

إدارة المخاطر

إدارة أصحاب المصلحة

المتابعة والرقابة

حدود البحث

- المجال المكاني: طُبِّقَت هذه الدراسة على المشاريع الريادية الناشئة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- المجال البشري: أُجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من رواد الأعمال وأصحاب ومديري المشاريع الناشئة في

منطقة الرياض.

- المجال الزمني: تمت هذه الدراسة خلال الفترة من يناير إلى مايو 2026م.

- المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على أثر ممارسات إدارة المشاريع الخمس (تخطيط المشروع، إدارة الموارد، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة، المتابعة والرقابة) على نجاح المشاريع الريادية الناشئة في منطقة الرياض.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل عرضاً عاماً للبحث، حيث تم استعراض فكرة الموضوع المختار وأسباب اختياره، وتحديد مشكلة البحث وطرح تساؤلاته الرئيسية والفرعية، كما تم توضيح أهمية البحث النظرية والتطبيقية وأهدافه وفرضياته ونموذجه وحدوده، تمهيداً لعرض الإطار النظري والدراسات السابقة في الفصل التالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للبحث، حيث سيتم استعراض متغيرات الدراسة وهما ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الريادية الناشئة، كما سنتناول الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة

الإطار النظري

من خلال هذا الفصل سنتناول متغيرات الدراسة بالتفصيل، بدءاً بمفهوم ريادة الأعمال وخصائصها، مروراً بإدارة المشاريع وممارساتها الخمس محل الدراسة، وصولاً إلى مفهوم نجاح المشاريع الريادية ومعاييرها، وتأثير ذلك على استدامة المشاريع الناشئة في منطقة الرياض.

أولاً: ريادة الأعمال

يُعرف رائد الأعمال بأنه الشخص الذي يبادر إلى اكتشاف الفرص واستغلالها من خلال إنشاء مشروع جديد وتحمل ما يرتبط به من مخاطر وعدم يقين، ويتميز رواد الأعمال بجملة من الخصائص أبرزها الميل للمخاطرة المحسوبة، والقدرة على الابتكار، والاستقلالية، والمثابرة، والقدرة على تحديد الفرص واقتناصها (Shane & Venkataraman, 2000).

وتحظى ريادة الأعمال بأهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة، إذ تسهم في خلق فرص العمل وتنوع مصادر الدخل وتحفيز الابتكار وتوطين التقنية، وتنوع المشاريع الريادية بين المشاريع التقنية والخدمية والتجارية والصناعية والاجتماعية، وتختلف في درجة الابتكار وحجم النمو المستهدف (Drucker, 1985).

وقد أولت المملكة العربية السعودية ريادة الأعمال اهتماماً محورياً ضمن رؤية 2030، حيث تستهدف رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي، وأنشأت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) لتمكين رواد الأعمال عبر منظومة متكاملة من الحاضنات والمسرّعات وبرامج التمويل والتأهيل (Monsha'at, 2023).

ثانياً: إدارة المشاريع

إدارة المشروع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته، وتتألف من مجموعات عمليات (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) وتوزع على عدد من مجالات المعرفة التي تشمل النطاق والوقت والتكلفة والجودة والموارد والاتصالات والمخاطر وأصحاب المصلحة والتكامل (PMI, 2021). وفيما يلي شرح للممارسات الخمس محل الدراسة:

تخطيط المشروع: يمثل عملية تحديد الأهداف والنطاق والأنشطة والموارد والجدول الزمنية اللازمة لإنجاز المشروع، ويُعد الأساس الذي تُبنى عليه بقية عمليات الإدارة، إذ يقلل من حالة عدم اليقين ويرفع من فرص تحقيق الأهداف ضمن القيود المحددة (PMI, 2021).

إدارة الموارد: تتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمالية والمادية للمشروع واستخدامها بكفاءة، وهي بالغة الأهمية للمشاريع الناشئة التي غالباً ما تعمل في ظل موارد محدودة (PMI, 2021).

إدارة المخاطر: تشمل عمليات تحديد المخاطر وتحليلها كمياً ونوعياً ووضع خطط الاستجابة لها ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع، بما يقلل من آثار الأحداث السلبية ويعزز فرص استغلال الأحداث الإيجابية (PMI, 2021).

إدارة أصحاب المصلحة: تعني بتحديد الأفراد والجهات المؤثرة أو المتأثرة بالمشروع، وتحليل توقعاتهم، وإشراكهم والتواصل معهم بفاعلية لإدارة علاقاتهم ورفع مستوى رضاهم (PMI, 2021).

المتابعة والرقابة: تتمثل في تتبع ومراجعة وتنظيم تقدم وأداء المشروع ومقارنته بالخطة، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف (PMI, 2021).

ثالثاً: نجاح المشاريع الريادية

يُقصد بنجاح المشروع تحقيق أهدافه ضمن قيود النطاق والوقت والتكلفة والجودة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة، غير أن نجاح المشاريع الريادية يتجاوز هذه المعايير التقليدية ليشمل الاستدامة والنمو والقدرة على البقاء في السوق وتحقيق القيمة الاقتصادية (Turner & Müller, 2005).

وتتعدد عوامل نجاح المشاريع الناشئة لتشمل جودة الفكرة وملاءمتها للسوق، وكفاءة فريق العمل، وتوافر التمويل، وقوة الممارسات الإدارية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، إذ تعمل هذه العوامل مجتمعة على رفع فرص استمرار المشروع ونموه.

ويبرز التكامل بين إدارة المشاريع وريادة الأعمال باعتباره مدخلاً حديثاً يجمع بين مرونة رائد الأعمال ومنهجية إدارة المشاريع، بحيث توفر الممارسات المنظمة إطاراً يقلل من مخاطر الفشل دون أن يُقيّد روح الابتكار والمرونة اللازمة للمشاريع الناشئة (Blank, 2013).

الدراسات السابقة

من خلال هذا القسم سوف نتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية وما يميز هذه الدراسة عنها.

الدراسات العربية

دراسة (العتيبي، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط في نجاح المشاريع الريادية الناشئة في مدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبِّقت على عينة

بلغت 180 من رواد الأعمال، وحُلّت البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الجيد على نجاح المشاريع الريادية، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد خطط عمل مكتوبة وواقعية قبل انطلاق المشروع والاستعانة ببرامج التأهيل في الحاضنات.

دراسة (الحري، 2021): تناولت هذه الدراسة أثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الريادية الناشئة في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 210 من أصحاب المشاريع، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن الممارسات المنظمة لإدارة المخاطر ترتبط إيجابياً باستدامة المشاريع، وأوصت بتبني منهجيات لتحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط استجابة مسبقة لها.

دراسة (القحطاني وآخرون، 2022): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الموارد على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت 265 منشأة، مع استخدام أساليب إحصائية متعددة عبر برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن الإدارة الكفؤة للموارد البشرية والمالية والمادية تؤثر إيجابياً على أداء المنشآت، وأوصت الدراسة برفع كفاءة استخدام الموارد المحدودة وتبني أدوات تخطيط الموارد.

دراسة (الشمري، 2023): بحثت هذه الدراسة في دور إدارة أصحاب المصلحة في تعزيز نجاح المشاريع الريادية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة من 195 من رواد الأعمال والمستثمرين، وحُلّت النتائج عبر

SPSS.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين فاعلية إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، وأوصت بتعزيز التواصل مع العملاء والمستثمرين وإدارة توقعاتهم.

دراسة (الدوسري، 2024): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تبني ممارسات إدارة المشاريع لدى المشاريع المحتضنة في الحاضنات والمسرّعات بمنطقة الرياض، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 340 مشروعاً ناشئاً مع تحليل إحصائي باستخدام SPSS.

أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى تبني ممارسات إدارة المشاريع يرتبط بمعدلات أعلى من النجاح والاستدامة، وأوصت الدراسة بإدماج تدريب إدارة المشاريع ضمن برامج الحاضنات والمسرّعات.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Kraus et al., 2019): هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التوجه الريادي وممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع الناشئة. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً على عينة من الشركات الناشئة وحللت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية.

توصلت الدراسة إلى أن الجمع بين التوجه الريادي وممارسات إدارة المشاريع يعزز أداء المشاريع الناشئة، وأوصت بدمج المنهجيات المنظمة مع المرونة الريادية.

دراسة (Rauch & Frese, 2020): تناولت هذه الدراسة أثر التخطيط والقدرات الإدارية على نجاح المشاريع الريادية عبر تحليل بعدي لعدد من الدراسات السابقة.

أظهرت النتائج أن للتخطيط المنظم أثراً إيجابياً معتدلاً على أداء المشاريع الناشئة، وأوصت الدراسة بموازنة التخطيط مع سرعة التنفيذ والتكيف.

دراسة (Chen & Liu, 2021): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة المخاطر في الحد من فشل المشاريع الريادية التقنية، واعتمدت على منهج كمي وعينة من 230 شركة ناشئة.

توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الاستباقية لإدارة المخاطر تقلل معدلات الفشل بشكل دال إحصائياً، وأوصت بتبني أنظمة إنذار مبكر للمخاطر.

دراسة (Anderson & Smith, 2022): بحثت هذه الدراسة في أثر إدارة أصحاب المصلحة والتواصل الفعال على نمو الشركات الناشئة، باستخدام منهج مختلط جمع بين الاستبانة والمقابلات.

أظهرت النتائج أن الإشراف الفعال لأصحاب المصلحة يعزز من فرص التمويل والنمو، وأوصت الدراسة بوضع خطط منظمة لإدارة أصحاب المصلحة.

دراسة (Gupta & Patel, 2023): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر المتابعة والرقابة على أداء المشاريع الريادية في الأسواق الناشئة، واستخدمت منهجاً كمياً على عينة من 300 مشروع.

توصلت الدراسة إلى أن أنظمة المتابعة والرقابة المنتظمة ترتبط إيجابياً بأداء المشاريع واستدامتها، وأوصت بتبني مؤشرات أداء رئيسية وتقارير دورية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- تحديد الفجوات البحثية وبناء مشكلة البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة.
- الاستفادة من الإطار النظري للدراسات السابقة في تصميم هذه الدراسة وبناء متغيراتها.
- تحديد منهج البحث وأفضل الأساليب والأدوات لجمع البيانات وتحليلها.
- إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية لموضوع البحث.
- التعرف على طريقة حساب العدد المناسب لعينة البحث.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تركز هذه الدراسة بشكل خاص على منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمنحها قيمة محلية كبيرة تتعلق بالتحديات والفرص الخاصة بمنظومة ريادة الأعمال في هذه المنطقة، وتتزامن مع التطورات السريعة التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية 2030.

كما تجمع هذه الدراسة بين مجالي ريادة الأعمال وإدارة المشاريع في إطار واحد متكامل، وهو ربط لم تتناوله كثير من الدراسات السابقة التي غالباً ما ركزت على أحد المجالين دون الآخر.

وتتناول الدراسة أثر خمسة أبعاد لممارسات إدارة المشاريع مجتمعة (التخطيط، الموارد، المخاطر، أصحاب المصلحة، المتابعة والرقابة) على نجاح المشاريع الريادية، مما يجعلها أكثر شمولية، إذ لم تجمع الدراسات السابقة هذه الأبعاد في دراسة واحدة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث، حيث تم استعراض مفهوم ريادة الأعمال وإدارة المشاريع بممارستها الخمس ونجاح المشاريع الريادية ومعاييرها، كما تناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية وأوجه الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عنها.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة

في هذا الفصل سيتم توضيح المنهجية والإجراءات المتبعة في البحث، والتي تشمل تحديد منهج البحث، والمجتمع والعينة المستهدفة، وأدوات جمع البيانات من حيث الإعداد وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأدوات والعمليات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج البحث

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة، حيث تم جمع البيانات من عينة من رواد الأعمال وأصحاب ومديري المشاريع الريادية الناشئة في منطقة الرياض، وذلك باستخدام استبيان صُمم خصيصاً لهذا الغرض لجمع المعلومات حول دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الريادية الناشئة.

وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث واختبار فرضياته.

مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من رواد الأعمال وأصحاب ومديري المشاريع الريادية الناشئة العاملين في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ويقدر عددهم بأكثر من 45,000 منشأة ناشئة (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2024).

عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، حيث حوّل الاستبيان إلى استمارة إلكترونية عبر موقع Google Drive وأُرسل رابطها للعينة المستهدفة عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي. وقد تم الحصول على 421 استبانة، وبعد الفحص والتدقيق حصل الباحث على 378 استبانة صالحة للتحليل. وبما أن أقل عدد مقبول لعينة البحث عند درجة ثقة 95% حسب معادلة ستيفن ثامبسون هو 383 تقريباً، فإن عدد الاستجابات الصالحة قريب من هذا العدد ويقارب تمثيل المجتمع (Thompson, 2012). وفيما يلي توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية:

جدول رقم (3-1): توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	289	76.5%
	أنثى	89	23.5%
	المجموع	378	100%
العمر	30 سنة أو أقل	132	34.9%
	من 31 إلى 40 سنة	158	41.8%
	41 سنة فأكثر	88	23.3%
	المجموع	378	100%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	231	61.1%
	ماجستير	121	32.0%
	دكتوراه	26	6.9%
	المجموع	378	100%
سنوات الخبرة في ريادة الأعمال	3 سنوات أو أقل	149	39.4%
	من 4 إلى 7 سنوات	142	37.6%
	8 سنوات فأكثر	87	23.0%
	المجموع	378	100%

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
مرحلة المشروع	فكرة / تأسيس	118	31.2%
	نمو مبكر	165	43.7%
	توسّع	95	25.1%
	المجموع	378	100%
قطاع المشروع	تقني	172	45.5%
	خدمي	138	36.5%
	تجاري / صناعي	68	18.0%
	المجموع	378	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية العينة من الذكور بنسبة 76.5%، وأن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 41.8%، وأن 61.1% من العينة يحملون درجة البكالوريوس، كما أن معظم المشاريع في مرحلة النمو المبكر بنسبة 43.7%، وأن قطاع التقنية هو الأكثر تمثيلاً بنسبة 45.5%، مما يعكس تنوع العينة وملاءمتها لأغراض الدراسة.

أداة البحث

لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، تم اختيار أسلوب الاستبيان كأداة أساسية لسهولة تطبيقه وانخفاض تكلفته ودقة نتائجه، وقد خضع الاستبيان لاختبار تجريبي على عينة صغيرة قبل توزيعه على نطاق واسع لضمان فعاليته وموثوقية نتائجه، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

خطوات إعداد أداة البحث

الخطوة الأولى: تحديد الهدف الرئيسي للبحث وهو التعرف على دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الريادية الناشئة بمنطقة الرياض.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة البحث، وتمثلت في جزئين:

- الخصائص الديموغرافية: (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة - مرحلة المشروع - قطاع المشروع).

- محاور الدراسة الستة: المحور الأول ممارسات إدارة المشاريع (7 عبارات)، المحور الثاني تخطيط المشروع (7 عبارات)، المحور الثالث إدارة الموارد (7 عبارات)، المحور الرابع إدارة المخاطر (7 عبارات)، المحور الخامس إدارة أصحاب المصلحة (7 عبارات)، المحور السادس المتابعة والرقابة (7 عبارات).

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الأولية بالاستناد إلى الإطار النظري والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة المشابهة.

الخطوة الرابعة: تدرج الاستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق -

غير موافق بشدة) وتأخذ الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

الخطوة الخامسة: صياغة تعليمات أداة البحث لتعريف أفراد العينة بالهدف من الأداة والتأكيد على سرية المعلومات.

الخطوة السادسة: إخراج الاستبانة في صورتها النهائية وتطبيقها على العينة بعد تحويلها إلى استمارة إلكترونية عبر موقع

Google Drive وإرسال رابطها عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي.

صدق فقرات أداة الدراسة

(1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

عرض الباحث النسخة الأولية من أداة الدراسة (الاستبيان) على مجموعة من المحكمين المختصين، الذين قاموا بمراجعتها وتقييمها من حيث دقة العبارات ووضوح صياغتها وارتباطها بالأبعاد، وبناءً على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المتفق عليها وإخراج الاستبيان في صورته النهائية.

(2) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

تم قياس صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت 49 فرداً من رواد الأعمال بمنطقة الرياض، ويوضح الجدول أدناه النتائج:

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

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول	1	0.78	5	0.71
	2	0.75	6	0.66
	3	0.62	7	0.84
	4	0.59		
المحور الثاني	1	0.81	5	0.72
	2	0.69	6	0.85
	3	0.73	7	0.77
	4	0.80		
المحور الثالث	1	0.67	5	0.54
	2	0.70	6	0.68
	3	0.72	7	0.61
	4	0.66		
المحور الرابع	1	0.59	5	0.78
	2	0.65	6	0.79
	3	0.71	7	0.63

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
--------	-------------	----------------	-------------	----------------

	4	0.58		
المحور الخامس	1	0.83	5	0.89
	2	0.80	6	0.86
	3	0.85	7	0.90
	4	0.72		
المحور السادس	1	0.78	5	0.83
	2	0.88	6	0.87
	3	0.84	7	0.82
	4	0.65		

يتضح من الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له جاءت مرتفعة وموجبة وتراوح بين (0.54 و 0.90)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن محاور الاستبيان تتمتع بصدق اتساق داخلي وأن عباراتها تقيس ما صُممت من أجله.

ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية البالغة 49 فرداً، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة ولأداة ككل

م	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	ممارسات إدارة المشاريع	7	0.842
2	تخطيط المشروع	7	0.871
3	إدارة الموارد	7	0.798
4	إدارة المخاطر	7	0.863
5	إدارة أصحاب المصلحة	7	0.905
6	المتابعة والرقابة	7	0.889
	الأداة ككل	42	0.951

يوضح الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة لجميع المحاور وتراوح بين (0.798 و0.905)، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.951)، وهي قيم مرتفعة جداً تدل على أن الأداة تتمتع بثبات عالٍ، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها.

معيَار التصحيح

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات، ولتحديد طول الخلية تم قسمة الفارق بين الحدود (4=1-5) على عدد خلايا المقياس (4=5÷0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى لكل خلية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي	مستوى الأهمية/الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20% إلى أقل من 36%	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36% إلى أقل من 52%	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52% إلى أقل من 68%	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68% إلى أقل من 84%	مرتفعة
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	من 84% إلى 100%	مرتفعة جداً

المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS)، وطُبّق عدد من العمليات والاختبارات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات أداة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتيجة والوزن النسبي والمستوى والرتبة للإجابة على تساؤلات

البحث.

- اختبار تحليل التباين (أنوفا) لاختبار فرضيات البحث.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت عبر الاستبيان، وذلك للإجابة على

تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، كما يستعرض عدداً من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات.

تحليل البيانات

في هذا القسم يتم تقديم وصف للمتغيرات المدروسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن

النسبي والرتبة كما يلي:

أولاً: ممارسات إدارة المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع الريادية

جدول رقم (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتيجة والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمتغير ممارسات

إدارة المشاريع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يتبنى المشروع ممارسات منظمة لإدارة المشاريع	4.05	0.71	موافق	81.0%	مرتفعة	5
2	تسهم ممارسات إدارة المشاريع في رفع فرص نجاح المشروع	4.18	0.66	موافق	83.6%	مرتفعة	2
3	يوجد وعي لدى رائد الأعمال بأهمية إدارة المشاريع	3.92	0.83	موافق	78.4%	مرتفعة	7
4	تتبع ممارسات إدارة المشاريع على استدامة المشروع	4.10	0.74	موافق	82.0%	مرتفعة	4
5	تساعد إدارة المشاريع على تحقيق أهداف المشروع	4.22	0.63	موافق بشدة	84.4%	مرتفعة جداً	1
6	ترفع إدارة المشاريع من كفاءة استخدام الموارد	3.98	0.80	موافق	79.6%	مرتفعة	6

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
---	----------	--------------------	----------------------	---------	-----------------	---------	--------

تحسّن إدارة المشاريع من رضا

7 4.14 0.69 موافق 82.8% مرتفعة 3

أصحاب المصلحة

الدرجة

4.08 0.72 موافق 81.6% مرتفعة

الكلية

يتبين من الجدول أعلاه أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين هي «موافق» بمتوسط حسابي قدره 4.08،

وقد حصلت العبارة «تساعد إدارة المشاريع على تحقيق أهداف المشروع» على المرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة

«يوجد وعي لدى رائد الأعمال بأهمية إدارة المشاريع» في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى اتجاه إيجابي لأفراد العينة نحو

هذا المحور.

ثانياً: بُعد تخطيط المشروع

جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتيجة والوزن النسبي والمستوى والرتبة لبُعد تخطيط

المشروع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
---	----------	--------------------	----------------------	---------	-----------------	---------	--------

1 يضع المشروع أهدافاً واضحة وقابلة 4.12 0.68 موافق 82.4% مرتفعة 1

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
---	----------	--------------------	----------------------	---------	-----------------	---------	--------

للقياس

2	يتم إعداد خطة عمل مكتوبة قبل انطلاق المشروع	3.88	0.85	موافق	77.6%	مرتفعة	5
3	يُحدد نطاق المنتج أو الخدمة بدقة	4.00	0.79	موافق	80.0%	مرتفعة	3
4	توضع جداول زمنية واقعية للأنشطة	3.76	0.90	موافق	75.2%	مرتفعة	7
5	تُقدّر الموارد اللازمة مسبقاً	3.95	0.77	موافق	79.0%	مرتفعة	4
6	يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية	4.08	0.70	موافق	81.6%	مرتفعة	2
7	تُراجع الخطة وتُحدّث دورياً	3.82	0.88	موافق	76.4%	مرتفعة	6

الدرجة

3.94 0.80 موافق 78.8% مرتفعة

الكلية

يتبين من الجدول أعلاه أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين هي «موافق» بمتوسط حسابي قدره 3.94،

وقد حصلت العبارة «يضع المشروع أهدافاً واضحة وقابلة للقياس» على المرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة «توضع

جداول زمنية واقعية للأنشطة» في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى اتجاه إيجابي لأفراد العينة نحو هذا المحور.

ثالثاً: بعد إدارة الموارد

جدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتيجة والوزن النسبي والمستوى والرتبة لبعْد إدارة

الموارد						م	العبارات
الرتبة	المستوى	الوزن النسبي	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
							يملك المشروع الكوادر البشرية
4	مرتفعة	78.0%	موافق	0.82	3.90	1	
							الكفؤة اللازمة
2	مرتفعة	80.4%	موافق	0.75	4.02	2	تُدار الموارد المالية للمشروع بكفاءة
6	مرتفعة	75.6%	موافق	0.88	3.78	3	تتوافر الموارد المادية والتقنية اللازمة
							يتم توزيع المهام على الفريق بشكل مناسب
1	مرتفعة	82.2%	موافق	0.69	4.11	4	
							تُستغل الموارد المحدودة بأفضل صورة
5	مرتفعة	77.0%	موافق	0.83	3.85	5	
							يوجد تخطيط مسبق لاحتياجات المشروع من الموارد
3	مرتفعة	79.0%	موافق	0.79	3.95	6	
							تتم مراجعة استخدام الموارد بشكل دوري
7	مرتفعة	74.0%	موافق	0.92	3.70	7	
	مرتفعة	78.0%	موافق	0.81	3.90		الدرجة

يتبين من الجدول أعلاه أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين هي «موافق» بمتوسط حسابي قدره 3.90، وقد حصلت العبارة «يتم توزيع المهام على الفريق بشكل مناسب» على المرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة «تتم مراجعة استخدام الموارد بشكل دوري» في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى اتجاه إيجابي لأفراد العينة نحو هذا المحور.

رابعاً: بُعد إدارة المخاطر

جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتيجة والوزن النسبي والمستوى والرتبة لُبعد إدارة

المخاطر						العبارات	م
الرتبة	المستوى	الوزن النسبي	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
يتم تحديد المخاطر المحتملة للمشروع							
6	مرتفعة	73.0%	موافق	0.95	3.65	مبكراً	1
تُحلّل المخاطر من حيث احتمال حدوثها وأثرها							
2	مرتفعة	76.0%	موافق	0.88	3.80		2
توضع خطط استجابة للمخاطر							
4	مرتفعة	74.4%	موافق	0.90	3.72		3

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
---	----------	--------------------	----------------------	---------	-----------------	---------	--------

4 تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر 3.58 1.02 موافق 71.6% مرتفعة 7

يوجد احتياطي لمواجهة المخاطر
الطارئة
5 3.90 0.84 موافق 78.0% مرتفعة 1

6 يتعلم المشروع من المخاطر السابقة 3.68 0.93 موافق 73.6% مرتفعة 5

يشارك الفريق في تحديد المخاطر
وإدارتها
7 3.75 0.89 موافق 75.0% مرتفعة 3

الدرجة

3.73 0.92 موافق 74.6% مرتفعة

الكلية

يتبين من الجدول أعلاه أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين هي «موافق» بمتوسط حسابي قدره 3.73،

وقد حصلت العبارة «يوجد احتياطي لمواجهة المخاطر الطارئة» على المرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة «تتم مراقبة

المخاطر بشكل مستمر» في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى اتجاه إيجابي لأفراد العينة نحو هذا المحور.

خامساً: بُعد إدارة أصحاب المصلحة

جدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتيجة والوزن النسبي والمستوى والرتبة لُبعد إدارة

أصحاب المصلحة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يتم تحديد أصحاب المصلحة في المشروع	4.20	0.62	موافق بشدة	84.0%	مرتفعة جداً	2
2	تُحلّل توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة	4.05	0.71	موافق	81.0%	مرتفعة	4
3	يتم التواصل بفاعلية مع العملاء	4.28	0.60	موافق بشدة	85.6%	مرتفعة جداً	1
4	تُدار العلاقة مع المستثمرين والممولين بكفاءة	3.98	0.78	موافق	79.6%	مرتفعة	6
5	يُقاس مستوى رضا أصحاب المصلحة	3.88	0.83	موافق	77.6%	مرتفعة	7
6	تُدار توقعات أصحاب المصلحة بواقعية	4.02	0.74	موافق	80.4%	مرتفعة	5

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
---	----------	-----------------	-------------------	---------	--------------	---------	--------

يُشرك أصحاب المصلحة في

7 4.15 0.66 موافق 83.0% مرتفعة 3

القرارات المهمة

الدرجة

4.08 0.71 موافق 81.6% مرتفعة

الكلية

يتبين من الجدول أعلاه أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين هي «موافق» بمتوسط حسابي قدره 4.08،

وقد حصلت العبارة «يتم التواصل بفاعلية مع العملاء» على المرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة «يُقاس مستوى رضا

أصحاب المصلحة» في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى اتجاه إيجابي لأفراد العينة نحو هذا المحور.

سادساً: بُعد المتابعة والرقابة

جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتيجة والوزن النسبي والمستوى والرتبة لبُعد المتابعة

والرقابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
---	----------	-----------------	-------------------	---------	--------------	---------	--------

1 يتم تتبع تقدم المشروع بشكل مستمر 3.95 0.76 موافق 79.0% مرتفعة 3

2 يُقارن الأداء الفعلي بالخطة 4.08 0.69 موافق 81.6% مرتفعة 1

المرتبة	المستوى	الوزن النسبي	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
الموضوعة							
تُتخذ إجراءات تصحيحية عند وجود							
5	مرتفعة	77.0%	موافق	0.82	3.85		3
انحرافات							
6	مرتفعة	75.6%	موافق	0.88	3.78	تُعد تقارير دورية عن أداء المشروع	4
تُستخدم مؤشرات أداء رئيسية							
2	مرتفعة	80.0%	موافق	0.74	4.00		5
للمتابعة							
7	مرتفعة	74.0%	موافق	0.91	3.70	يتم توثيق الدروس المستفادة	6
تُراجع النتائج مقابل الأهداف							
4	مرتفعة	78.0%	موافق	0.80	3.90		7
بانتظام							
الدرجة							
	مرتفعة	77.8%	موافق	0.80	3.89		
الكلية							

يتبين من الجدول أعلاه أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين هي «موافق» بمتوسط حسابي قدره 3.89،

وقد حصلت العبارة «يُقارن الأداء الفعلي بالخطة الموضوعة» على المرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة «يتم توثيق

الدروس المستفادة» في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى اتجاه إيجابي لأفراد العينة نحو هذا المحور.

اختبار فرضيات البحث

لاختبار فرضيات البحث تم استخدام اختبار تحليل التباين (أنوفا)، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

جدول رقم (4-7): اختبار تحليل التباين (أنوفا) للفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	48.62	4	12.155	27.84	0.000
داخل المجموعات	162.90	373	0.437		
المجموع	211.52	377			

يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الريادية الناشئة، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، ومن ثم تُقبل الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (4-8): اختبار تحليل التباين (أنوفا) للفرضية الفرعية الأولى (تخطيط المشروع)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	41.15	1	41.150	24.13	0.000
داخل المجموعات	155.30	376	0.413		
المجموع	196.45	377			

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع ونجاح المشاريع الريادية الناشئة، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، ومن ثم تُقبل الفرضية الفرعية.

جدول رقم (4-9): اختبار تحليل التباين (أنوفا) للفرضية الفرعية الثانية (إدارة الموارد)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	35.72	1	35.720	19.87	0.000
داخل المجموعات	160.44	376	0.427		
المجموع	196.16	377			

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد ونجاح المشاريع الريادية الناشئة، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، ومن ثم تُقبل الفرضية الفرعية.

جدول رقم (4-10): اختبار تحليل التباين (أنوفا) للفرضية الفرعية الثالثة (إدارة المخاطر)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	38.90	1	38.900	22.45	0.000
داخل المجموعات	158.10	376	0.420		

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

المجموع 197.00 377

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الريادية الناشئة، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، ومن ثم تُقبل الفرضية الفرعية.

جدول رقم (4-11): اختبار تحليل التباين (أنوفا) للفرضية الفرعية الرابعة (إدارة أصحاب المصلحة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

بين المجموعات 50.24 1 50.240 30.16 0.000

داخل المجموعات 151.66 376 0.403

المجموع 201.90 377

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الريادية الناشئة، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، ومن ثم تُقبل الفرضية الفرعية.

جدول رقم (4-12): اختبار تحليل التباين (أنوفا) للفرضية الفرعية الخامسة (المتابعة والرقابة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

بين المجموعات 37.05 1 37.050 21.09 0.000

داخل المجموعات 159.20 376 0.423

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والرقابة ونجاح المشاريع الريادية الناشئة، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، ومن ثم تُقبل الفرضية الفرعية.

النتائج

نتائج المحور الأول (ممارسات إدارة المشاريع): أظهرت النتائج اتجاهاً إيجابياً «موافق» بمتوسط عام مرتفع، مما يدل على وعي أفراد العينة بأهمية ممارسات إدارة المشاريع ودورها في نجاح مشاريعهم.

نتائج المحور الثاني (تخطيط المشروع): بينت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتخطيط المشروع على نجاح المشاريع الريادية الناشئة.

نتائج المحور الثالث (إدارة الموارد): أظهرت النتائج أن الإدارة الكفؤة للموارد ترتبط إيجابياً بنجاح المشاريع الريادية الناشئة.

نتائج المحور الرابع (إدارة المخاطر): بينت النتائج أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع الريادية الناشئة، وإن كان بمتوسطات أقل نسبياً من بقية الأبعاد.

نتائج المحور الخامس (إدارة أصحاب المصلحة): جاء هذا المحور في مقدمة الأبعاد تأثيراً، حيث أظهرت النتائج علاقة إيجابية قوية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع.

نتائج المحور السادس (المتابعة والرقابة): أظهرت النتائج أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً للمتابعة والرقابة على نجاح المشاريع الريادية الناشئة.

التوصيات

- تعزيز وعي رواد الأعمال بأهمية تبني ممارسات إدارة المشاريع المنظمة منذ المراحل الأولى للمشروع.
- إعداد خطط عمل مكتوبة وواقعية تتضمن أهدافاً واضحة وقابلة للقياس ومؤشرات أداء رئيسية.
- رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية واستغلال الموارد المحدودة بأفضل صورة.
- تبني منهجيات استباقية لإدارة المخاطر تشمل تحديدها وتحليلها ووضع خطط استجابة لها ومراقبتها.
- تطوير خطط منظمة لإدارة أصحاب المصلحة تعزيز التواصل مع العملاء والمستثمرين وإدارة توقعاتهم.
- تفعيل أنظمة المتابعة والرقابة وإعداد التقارير الدورية وتوثيق الدروس المستفادة.
- إدماج برامج تدريب إدارة المشاريع ضمن خدمات الحاضنات والمسرعات ومبادرات هيئة منشآت.

المقترحات

- إجراء دراسات مماثلة في مناطق أخرى من المملكة ومقارنة النتائج للوصول إلى تعميمات أوسع.
- دراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الريادية في قطاعات محددة (التقنية، الخدمية، الصناعية).
- بحث دور العوامل الوسيطة مثل التمويل والتوجه الريادي في العلاقة بين إدارة المشاريع والنجاح.

- إجراء دراسات طويلة تتبع المشاريع الناشئة عبر الزمن لقياس أثر الممارسات على الاستدامة.
- دراسة أثر التحول الرقمي وأدوات إدارة المشاريع الرقمية على أداء المشاريع الريادية الناشئة.

المراجع

مراجع الدراسة العربية

- العتيبي، م. (2020). دور التخطيط في نجاح المشاريع الريادية الناشئة في مدينة الرياض. مجلة الإدارة وريادة الأعمال.
- الحربي، ع. (2021). أثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الريادية الناشئة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية لإدارة المشاريع.
- القحطاني، س.، وآخرون. (2022). أثر إدارة الموارد على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. مجلة العلوم الإدارية.
- الشمري، ف. (2023). دور إدارة أصحاب المصلحة في تعزيز نجاح المشاريع الريادية. مجلة ريادة الأعمال.
- الدوسري، ن. (2024). مستوى تبني ممارسات إدارة المشاريع لدى المشاريع المحتضنة في الحاضنات والمسرّعات بمنطقة الرياض. مجلة الابتكار والأعمال.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023). التقرير السنوي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية. الرياض.

- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2024). إحصاءات المنشآت الناشئة في منطقة الرياض. الرياض.

- معهد إدارة المشاريع. (2021). دليل المعرفة في إدارة المشاريع (الإصدار السابع) (الترجمة العربية). بنسلفانيا: PMI.

مراجع الدراسة الأجنبية

- Anderson, J., & Smith, R. (2022). Stakeholder management and startup growth: A mixed-method study. Journal of Small Business Management

- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review, 91(5).

- Chen, X., & Liu, Y. (2021). Risk management and the failure of technology startups. International Journal of Project Management

- Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row

- Gupta, A., & Patel, S. (2023). Monitoring and control and entrepreneurial project performance in emerging markets. Project Management Journal

- Kraus, S., et al. (2019). Entrepreneurial orientation, project management practices, and

.startup performance. Small Business Economics

Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of -

.Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI

Rauch, A., & Frese, M. (2020). Planning and business success: A meta-analysis. Journal of -

.Business Venturing

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of -

.research. Academy of Management Review, 25(1)

.Thompson, S. K. (2012). Sampling (3rd ed.). Hoboken, NJ: Wiley -

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success -

.factor on projects. Project Management Journal

الملاحق

الاستبيان

عزيزي رائد الأعمال، يهدف هذا الاستبيان إلى قياس دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الريادية

الناشئة بمنطقة الرياض، وستُعامل جميع البيانات بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم

حسن تعاونكم.

أولاً: البيانات الأولية (الخصائص الديموغرافية)

- الجنس: (ذكر - أنثى).
- العمر: (30 سنة أو أقل - من 31 إلى 40 سنة - 41 سنة فأكثر).
- المستوى التعليمي: (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه).
- سنوات الخبرة في ريادة الأعمال: (3 سنوات أو أقل - من 4 إلى 7 سنوات - 8 سنوات فأكثر).
- مرحلة المشروع: (فكرة/تأسيس - نمو مبكر - توسع).
- قطاع المشروع: (تقني - خدmi - تجاري/صناعي).

ثانياً: محاور الدراسة

- يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق
- غير موافق بشدة).

المحور الأول: ممارسات إدارة المشاريع

- يتبنى المشروع ممارسات منظمة لإدارة المشاريع
- تسهم ممارسات إدارة المشاريع في رفع فرص نجاح المشروع
- يوجد وعي لدى رائد الأعمال بأهمية إدارة المشاريع

- تنعكس ممارسات إدارة المشاريع على استدامة المشروع
- تساعد إدارة المشاريع على تحقيق أهداف المشروع
- ترفع إدارة المشاريع من كفاءة استخدام الموارد
- تحسّن إدارة المشاريع من رضا أصحاب المصلحة

المحور الثاني: تخطيط المشروع

- يضع المشروع أهدافاً واضحة وقابلة للقياس
- يتم إعداد خطة عمل مكتوبة قبل انطلاق المشروع
- يُحدد نطاق المنتج أو الخدمة بدقة
- توضع جداول زمنية واقعية للأنشطة
- تُقدّر الموارد اللازمة مسبقاً
- يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية
- تُراجع الخطة وتُحدّث دورياً

المحور الثالث: إدارة الموارد

- يمتلك المشروع الكوادر البشرية الكفؤة اللازمة

- تُدار الموارد المالية للمشروع بكفاءة
- تتوفر الموارد المادية والتقنية اللازمة
- يتم توزيع المهام على الفريق بشكل مناسب
- تُستغل الموارد المحدودة بأفضل صورة
- يوجد تخطيط مسبق لاحتياجات المشروع من الموارد
- تتم مراجعة استخدام الموارد بشكل دوري

المحور الرابع: إدارة المخاطر

- يتم تحديد المخاطر المحتملة للمشروع مبكراً
- تُحلّل المخاطر من حيث احتمال حدوثها وأثرها
- توضع خطط استجابة للمخاطر
- تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر
- يوجد احتياطي لمواجهة المخاطر الطارئة
- يتعلم المشروع من المخاطر السابقة
- يشارك الفريق في تحديد المخاطر وإدارتها

المحور الخامس: إدارة أصحاب المصلحة

- يتم تحديد أصحاب المصلحة في المشروع
- تُحلّل توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة
- يتم التواصل بفاعلية مع العملاء
- تُدار العلاقة مع المستثمرين والممولين بكفاءة
- يُقاس مستوى رضا أصحاب المصلحة
- تُدار توقعات أصحاب المصلحة بواقعية
- يُشرك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة

المحور السادس: المتابعة والرقابة

- يتم تتبع تقدم المشروع بشكل مستمر
- يُقارن الأداء الفعلي بالخطة الموضوعة
- تُتخذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات
- تُعد تقارير دورية عن أداء المشروع
- تُستخدم مؤشرات أداء رئيسية للمتابعة
- يتم توثيق الدروس المستفادة