

أثر استخدام تقنيات ادارہ المشاريع على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة

اعداد الطالب/ أحمد قاط سعود

222000435

إشراف /

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من كان دعاؤها سنجاحي، وحنائها ملاذي في هذه الحياة...

إلى أُمِّي الغالية

صاحبة القلب الكبير، والنعم الذي لا ينضب من العطاء والحب. إلى من تعبت وسهرت وضحت من

أجلي، وكانت دوماً السند والدعم في مسيرتي العلمية والعملية. إلى من علمتني أن الإرادة تصنع

المستحيل، وأن الطموح لا يعرف حدوداً.

أُمِّي الحبيبة، أقدم لك ثمرة جهدي، وأضع بين يديك نتاج دعائك الذي رافقني خطوة خطوة. أسأل الله أن

يمد في عمرك، ويزقك الصحة والعافية، وأن يجعل هذا العمل المنوَّضِع في ميزان حسناتك.

ابنك المخلص

أحمد

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى والدتي الغالية، إلى من كانت دعواتها سر نجاحي، وحنانها ملاذي في هذه الحياة. إلى من تعبت وسهرت وضحت من أجلي، وكانت دوماً السند والدعم في مسيرتي العلمية. إلى من علمتني أن الإرادة تصنع المستحيل. أمي الحبيبة، أقدم إليك ثمرة جهدي، وأضع بين يديك نتاج دعائك الذي رافقني خطوة بخطوة. أسأل الله أن يمد في عمرك، وأن يجعل هذا العمل المتواضع في ميزان حسناتك.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى سعادة الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد حسن، المشرف على هذا البحث، الذي كان له الفضل بعد الله في توجيهي وإرشادي طوال مراحل إعداد هذه الدراسة. فقد منحني من وقته وخبرته الكثير، وتابع خطواتي باهتمام بالغ، وأسهمت توجيهاته السديدة في تطوير هذا البحث وإخراجه بهذه الصورة. فله مني خالص الشكر والتقدير والامتنان.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر) على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية من خلال أبعاد النجاح الثلاثة: كفاءة الأداء، الابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (250) مفردة من أصحاب المشروعات والمدراء التنفيذيين ومدراء المشاريع والمدراء الماليين والمحاسبين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة. تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي، وتحليل الانحدار الخطي واختبار (ANOVA) لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن مستوى استخدام تقنيات إدارة المشاريع جاء بدرجة مرتفعة (متوسط حسابي 3.43)، حيث تصدرت إدارة التكلفة المرتبة الأولى (3.89)، بينما جاءت إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة (2.87). كما بلغ مستوى نجاح المشروعات (3.52) بدرجة مرتفعة، وتصدر بعد الميزة التنافسية (3.65). أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة (0.000)، وكذلك على أبعاد النجاح الثلاثة. كما وجدت فروق دالة إحصائية في هذا التأثير تعزى لخصائص المنشأة (الحجم، القطاع، العمر). أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة المخاطر والجودة، والاستثمار في أدوات الجدولة الزمنية المتخصصة، وتطوير برامج تدريبية في مجال إدارة المشاريع، ومواكبة التطورات التكنولوجية، وتحسين الالتزام بالوقت والتكلفة، وتعزيز برامج ولاء العملاء.

الكلمات المفتاحية: تقنيات إدارة المشاريع، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، نجاح المشروعات، إدارة

المخاطر، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

المستخلص	4
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	7
1-1 مقدمة	7
2-1 مشكلة الدراسة	10
3-1 تساؤلات الدراسة	11
4-1 أهمية الدراسة	12
5-1 أهداف الدراسة	14
6-1 فرضيات الدراسة	15
7-1 نموذج الدراسة	16
الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة	19
مقدمة 19	
أولاً: الإطار النظري	20
المبحث الأول: المشروعات الصغيرة والمتوسطة	20
المبحث الثاني: إدارة المشاريع	24
المبحث الثالث: تقنيات إدارة المشاريع	30
المبحث الرابع: نجاح المشروعات	35
ثانياً: الدراسات السابقة	38
أولاً: الدراسات العربية	38
ثانياً: الدراسات الأجنبية	51
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	54

56.....	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
58.....	خلاصة الفصل
60.....	الفصل الثالث
60.....	منهجية البحث
61.....	الفصل الثالث: منهجية البحث
66.....	مصادر البيانات
67.....	أدوات الدراسة
68.....	صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
70.....	ثبات أداة الدراسة
72.....	معيار التصحيح
73.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
75.....	الفصل الرابع
75.....	تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات
94.....	سادساً: النتائج
97.....	سابعاً: التوصيات
99.....	ثامناً: المقترحات
101.....	Abstract
102.....	المراجع
106.....	الملاحق

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

1-1 مقدمة

تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية في هيكل الاقتصادات الوطنية، حيث تمثل النسبة الأغلب من المنشآت الاقتصادية في معظم دول العالم، وتسهم بشكل فعال في تنويع القاعدة الإنتاجية، وتوليد فرص العمل، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال. وقد أولت المملكة العربية السعودية هذا القطاع اهتماماً متزايداً في إطار رؤيتها الطموحة 2030، التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، من خلال دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتهيئة البيئة المناسبة لنموها وازدهارها (حمزة، 2025). وتتجلى هذه الأهمية في إنشاء هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، وإطلاق العديد من المبادرات والبرامج التمويلية والداعمة التي تستهدف تمكين هذه المشروعات من تجاوز التحديات الهيكلية التي تواجهها. غير أن هذه المشروعات، وبالرغم من الدعم الحكومي الكبير، لا تزال تعاني من تحديات إدارية وتشغيلية تحد من قدرتها على النمو والاستمرارية، خاصة فيما يتعلق بتبني ممارسات إدارية حديثة ومنظمة تمكنها من إدارة مشروعاتها بكفاءة وفعالية في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر (العرباوي وآخرون، 2021؛ فتح الدين، 2019).

تتطلب إدارة المشروعات في العصر الحديث توظيف مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات التي تساعد في تخطيط الأنشطة، وتنظيم الموارد، وتنفيذ المهام، ومراقبة الأداء، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر. وتهدف هذه الممارسات في مجملها إلى ضمان إنجاز المشروعات في الوقت المحدد، ووفق الموازنة المقررة، وبالمواصفات المطلوبة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية (Vrchota et al., 2020). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تبني منهجيات مرنة مثل إدارة المشروعات الرشيقة (Agile Project Management) والاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، يمكن أن يُحدث نقلة

نوعية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة (Tominc et al., 2024; Ju et al., 2020). ومع ذلك، فإن تطبيق هذه التقنيات في بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية يثير العديد من التساؤلات البحثية، نظراً لخصوصية هذا القطاع من حيث محدودية الموارد البشرية والمالية، وضعف الهيكل التنظيمي في كثير من الأحيان، وغياب الثقافة المؤسسية الداعمة لتطبيق ممارسات إدارية منظمة (عبد الله، 2021؛ Žužek et al., 2020).

تتمثل إشكالية الدراسة الحالية في محاولة فهم وتفسير طبيعة العلاقة بين تبني تقنيات إدارة المشروعات وتحقيق النجاح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي. فالنجاح هنا لا يقتصر فقط على المؤشرات المالية التقليدية كالربحية والنمو، بل يمتد ليشمل أبعاداً استراتيجية أوسع، مثل القدرة على الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية، والمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بتنويع الاقتصاد وتمكين الشباب والمرأة (حمزة، 2025؛ السيد وآخرون، 2025). ويشير بعض الباحثين إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى ممارسات منظمة في إدارة مشروعاتها تكون أكثر قدرة على جذب التمويل، وتطوير منتجاتها، والتوسع في أسواق جديدة (Sane, 2020; Haddad et al., 2020). غير أن الدراسات التجريبية التي تختبر هذه العلاقة في البيئة السعودية لا تزال محدودة، مما يستدعي إجراء المزيد من البحوث التي ترصد واقع تطبيق هذه التقنيات، وتقيس تأثيرها في مؤشرات أداء هذه المشروعات، وتحدد العوامل السياقية التي تعزز أو تحد من فعالية هذا التأثير.

لقد تناولت الأدبيات السابقة موضوع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة من زوايا متعددة، بدءاً من التمويل وريادة الأعمال (عبد النبي وآخرون، 2023)، مروراً بالتسويق الرقمي ودوره في تحقيق البعد الاقتصادي (عبد الرحيم وعبدالعال، 2024)، ووصولاً إلى الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (فتح الدين، 2019؛ Thabit, 2017). كما اهتم البعض الآخر بالتخطيط الاستراتيجي وأدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية 2030 (حمزة، 2025)، ودور حاضنات الأعمال والشراكات الدولية في دعم هذا

القطاع الحيوي (عبد الحليم، 2026). غير أن الملاحظ أن الدراسات التي تربط بشكل مباشر ومتعمق بين استخدام تقنيات إدارة المشروعات كمتغير مستقل ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع في السياق السعودي، لا تزال نادرة، وغالباً ما تأتي نتائجها من سياقات غربية أو عربية مختلفة ثقافياً واقتصادياً (Vrečko et al., 2023; Ju et al., 2020). لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم إطار نظري وتحليلي يختبر أثر استخدام تقنيات إدارة المشروعات في تحقيق نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، مع محاولة تحديد أي من هذه التقنيات (التخطيط، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، إدارة الوقت، إدارة التكلفة) له التأثير الأكبر في هذا السياق الخاص.

وانطلاقاً مما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية: أولاً، تقديم تحليل نظري لمفاهيم تقنيات إدارة المشروعات ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة. ثانياً، تشخيص واقع استخدام هذه التقنيات في عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية. ثالثاً، قياس واختبار العلاقة التأثيرية بين درجة استخدام تقنيات إدارة المشروعات ومؤشرات النجاح المختلفة (كفاءة الأداء، الابتكار، تحقيق الميزة التنافسية). وأخيراً، تقديم مجموعة من التوصيات العملية لأصحاب هذه المشروعات وصناع القرار في الجهات الداعمة لتعزيز قدرتها على البقاء والنمو والمساهمة الفاعلة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030. ولتحقيق هذه الأهداف، ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدن رئيسية بالمملكة (كالرياض، جدة، الدمام)، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. إن النتائج المتوقعة لهذه الدراسة ستسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة المشروعات في السياق السعودي، وتقديم رؤى عملية تساعد في تعزيز تنافسية واستدامة هذا القطاع الحيوي، دعماً للجهود الوطنية الرامية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.

1-2 مشكلة الدراسة

تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها البلاد في إطار رؤية 2030، التي تستهدف رفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35%، وزيادة نسبة المنشآت المتوسطة والصغيرة من إجمالي المنشآت. وقد أولت الحكومة السعودية اهتماماً بالغاً بهذا القطاع من خلال إنشاء هيئة "منشآت"، وإطلاق العديد من المبادرات التمويلية والبرامج التدريبية وحاضنات الأعمال التي تهدف إلى تمكين رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من تجاوز المعوقات التي تواجههم (حمزة، 2025). ورغم هذا الدعم المؤسسي والمالي الكبير، لا تزال نسبة كبيرة من هذه المشروعات تواجه تحديات جمة تهدد استمراريتها ونموها، حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة كبيرة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة تفشل في السنوات الخمس الأولى من عمرها، ويعزو العديد من الباحثين هذا الفشل إلى أسباب إدارية وتنظيمية في المقام الأول، وليس فقط إلى نقص التمويل أو ضعف الفرص التسويقية (عبد الله، 2021؛ العرابوي وآخرون، 2021).

تتمثل أحد أبرز هذه التحديات الإدارية في غياب أو ضعف تطبيق ممارسات إدارة المشروعات المنظمة، حيث يعتمد العديد من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أساليب غير رسمية وارتجالية في إدارة مشروعاتهم، تفقر إلى التخطيط السليم، والتقدير الدقيق للموارد، والجدولة الزمنية الواقعية، وتحديد المخاطر المحتملة وإدارتها، وضبط الجودة، ومتابعة الأداء وتقييمه (فتح الدين، 2019). ويؤدي هذا الضعف الإداري إلى نتائج سلبية متعددة، تتجلى في تجاوز الميزانيات المقررة، والتأخير في تسليم المشروعات، وتدني جودة المنتجات والخدمات، وضعف القدرة على التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال، وفقدان الميزة التنافسية، مما ينعكس في النهاية على أداء هذه المشروعات واستمراريتها في السوق (Sane, 2020; Haddad et al., 2020). وفي المقابل، تشير الدراسات العالمية إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى تقنيات

إدارة المشروعات الحديثة، سواء كانت تقليدية أو رشيقة، تحقق أداءً أفضل ومعدلات نجاح أعلى، وتكون أكثر قدرة على الابتكار والنمو (Žužek et al., 2020).

وعلى الرغم من الأهمية الحيوية لهذا الموضوع، فإن الدراسات التجريبية التي تناولت علاقة استخدام تقنيات إدارة المشروعات بنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي لا تزال نادرة ومحدودة. فمعظم الدراسات المتاحة إما تناولت جوانب أخرى من أداء هذه المشروعات كالتمويل والتسويق والتحول الرقمي (السيد وآخرون، 2025؛ عبد الرحيم وعبدالعال، 2024)، أو أجريت في سياقات غربية وعربية مختلفة تختلف في ظروفها الثقافية والاقتصادية والتنظيمية عن البيئة السعودية (TWang & Wang, 2020). كما أن الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية أو التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية (حمزة، 2025) لم تركز بشكل مباشر على تقنيات إدارة المشروعات كمتغير مستقل بذاته، ولم تختبر تأثيرها في مؤشرات النجاح المختلفة بشكل متكامل. ويضاف إلى ذلك أن السياق السعودي يتميز بخصوصية واضحة تتمثل في الدعم الحكومي الكبير، والتحول الرقمي المتسارع، والتركيز على تمكين الشباب والمرأة، وارتباط هذا القطاع بشكل وثيق بمستهدفات رؤية 2030، مما يستدعي إجراء دراسات محلية تتناول هذه الخصوصية وتعكس واقع هذه المشروعات في المملكة.

3-1 تساؤلات الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في عدم كفاية المعرفة العلمية حول طبيعة العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة المشروعات وتحقيق النجاح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية. وتتحدد هذه المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر استخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة

العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى استخدام المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية لتقنيات إدارة المشروعات (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر)؟
2. ما مستوى نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية من حيث (كفاءة الأداء، الابتكار، تحقيق الميزة التنافسية)؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات إدارة المشروعات ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
4. هل يختلف أثر استخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة باختلاف خصائص المنشأة (الحجم، القطاع، العمر)؟
5. ما أكثر تقنيات إدارة المشروعات تأثيراً في تحقيق نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي؟

4-1 أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من المكانة المحورية التي تحتلها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني للمملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى التي تشهدها البلاد في إطار رؤية 2030. فالى جانب كونها تمثل النسبة الأكبر من المنشآت الاقتصادية، تُعد هذه المشروعات الأداة الرئيسة لتنويع قاعدة الإنتاج، وتوليد فرص العمل للشباب والمرأة، وتحفيز الابتكار وريادة الأعمال، وتعزيز المحتوى المحلي، والمساهمة في زيادة الصادرات غير النفطية. وقد أولت القيادة الرشيدة هذا القطاع اهتماماً استثنائياً، تجسد في إنشاء هيئة "منشآت" وإطلاق العديد من المبادرات والبرامج الداعمة، إلا أن التحديات الإدارية والتنظيمية لا تزال تشكل عقبة رئيسة أمام نمو واستمرارية العديد من هذه المشروعات،

مما يستدعي المزيد من الدراسات العلمية التي تبحث في سبل تعزيز قدرتها على البقاء والمنافسة. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أحد المداخل الإدارية المهمة التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء هذه المشروعات وزيادة فرص نجاحها، ألا وهو تبني تقنيات إدارة المشروعات، وذلك من خلال الوقوف على واقع استخدام هذه التقنيات في السياق السعودي، وقياس أثرها في مؤشرات النجاح المختلفة. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما تقدمه من إسهامات علمية وعملية يمكن إجمالها على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في سعيها لسد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات الإدارية العربية والسعودية، من خلال تناول العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة المشروعات ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سياق لم يحظ بقدر كافٍ من البحث والدراسة. فمعظم الدراسات السابقة إما تناولت المشروعات الصغيرة والمتوسطة من زوايا أخرى كالتمويل والتسويق والتحول الرقمي، أو أجريت في بيئات غربية وعربية مختلفة تختلف في ظروفها الثقافية والاقتصادية عن البيئة السعودية. كما أن الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية أو التخطيط الاستراتيجي في المشروعات السعودية لم تركز بشكل مباشر على تقنيات إدارة المشروعات كمتغير مستقل بذاته. لذلك، تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بمادة علمية جديدة تؤصل لمفهوم إدارة المشروعات في سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين هذا المفهوم ومؤشرات النجاح المتعددة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال اعتمادها على منهجية بحثية رصينة، وتوظيفها لأدوات إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات، مما يضيف على نتائجها درجة عالية من الموضوعية والدقة. وتسعى الدراسة إلى تطوير نموذج مقترح يفسر العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة المشروعات وتحقيق النجاح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مع مراعاة الخصائص السياقية للبيئة السعودية، وهو ما يمثل إضافة نوعية للأدبيات الإدارية في هذا المجال. كما أن الدراسة تفتح المجال أمام باحثين آخرين

لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في سياقات وقطاعات مختلفة، أو باستخدام منهجيات بحثية متنوعة، مما يسهم في تراكم المعرفة العلمية حول هذا الموضوع الحيوي. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تسلط الضوء على تقنيات إدارة مشروعات محددة (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر) وتحاول تحديد أيها الأكثر تأثيراً في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يثري النقاش العلمي حول أولويات التطبيق في هذا القطاع المهم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في ما تقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها العديد من الأطراف المعنية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. فبالنسبة لأصحاب ومدراء هذه المشروعات، تقدم الدراسة مؤشرات واضحة حول أهمية تبني تقنيات إدارة المشروعات المنظمة، وتحدد أي هذه التقنيات أكثر تأثيراً في تحسين الأداء وتحقيق النجاح، مما يساعدهم في ترتيب أولوياتهم وتوجيه جهودهم ومواردهم المحدودة نحو الممارسات الأكثر فاعلية. كما تمكنهم الدراسة من التعرف على واقع استخدام هذه التقنيات في السوق السعودي، ومقارنة ممارساتهم بممارسات المنشآت الأخرى، مما يحفزهم على تطوير أدائهم وتبني أفضل الممارسات الإدارية.

5-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنسجم مع مشكلتها وأسئلتها، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

الهدف الرئيسي:

قياس أثر استخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تشخيص واقع استخدام تقنيات إدارة المشروعات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.
2. قياس مستوى نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
3. اختبار العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة المشروعات ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4. تحليل الفروق في تأثير تقنيات إدارة المشروعات على النجاح وفقاً لخصائص المنشأة (الحجم، القطاع، العمر).
5. تحديد أكثر تقنيات إدارة المشروعات تأثيراً في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي.

6-1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار مجموعة من الفروض التي تستند إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وتعكس العلاقة المتوقعة بين متغيرات الدراسة المستقلة (تقنيات إدارة المشروعات) والمتغير التابع (نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة). يمكن صياغة هذه الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيسي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر) على كفاءة أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر) على الابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر) على تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة تُعزى إلى خصائص المنشأة (الحجم، القطاع، العمر).

1-7 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة المشروعات وتحقيق النجاح في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، من خلال اختبار التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: تقنيات إدارة المشروعات (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر).

المتغير التابع : نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة (كفاءة الأداء، الابتكار، تحقيق الميزة التنافسية).

بالاعتماد على دراسات:

Vrečko, I., Tominc, P., & Širec, K. (2023)

Sane, S. (2020)

Ju, X., Ferreira, F. A., & Wang, M. (2020)

Vrchota, J., Řehoř, P., Maříková, M., & Pech, M. (2020)

حمزة، عبد العال(2025)

فتح الدين، ابتسام(2019)

8-1 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: إدارة المشاريع (Project Management)

تعرف إدارة المشاريع إجرائياً بأنها: تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته وأهدافه المحددة، من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والتحكم، مع الالتزام بقيود الوقت والتكلفة والجودة والموارد. وتشمل هذه العملية تحديد الأهداف، وتوزيع المهام، وإدارة الموارد، ومتابعة التقدم، واتخاذ القرارات التصحيحية عند الضرورة (العرباوي وآخرون، 2021؛ Vrečko, 2023).

ثانياً: تقنيات إدارة المشاريع (Project Management Techniques)

تعرف تقنيات إدارة المشاريع إجرائياً بأنها: مجموعة الأدوات والأساليب والمنهجيات المستخدمة في تخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم المشاريع، والتي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشروع وزيادة فرص نجاحه. وتشمل هذه التقنيات: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الوقت (جداول زمنية، تحليل المسار الحرج)، إدارة التكلفة (تقدير التكاليف، إعداد الموازنات)، إدارة الجودة (معايير الجودة، خطط التفتيش)، وإدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها) (Sane, 2020؛ Lima, Marcelino-Sadaba, & Verbano, 2023).

ثالثاً: إدارة المخاطر (Risk Management)

تعرف إدارة المخاطر إجرائياً بأنها: العملية المنهجية لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع، بهدف تقليل الآثار السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية، مع متابعة ومراجعة

مستمرة لضمان فعالية إجراءات المعالجة. وتتضمن هذه العملية: تحديد المخاطر (باستخدام العصف الذهني وقوائم المراجعة)، تحليل المخاطر (تقدير الاحتمالية والتأثير)، معالجة المخاطر (تجنب، تخفيف، نقل، قبول)، ومراقبة المخاطر (متابعة وتقييم مستمر) (Lima, Marcelino-Sadaba, & Verbano, 2023)؛ السيد وآخرون، 2025).

رابعاً: المشروعات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Enterprises - SMEs)

تعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة إجرائياً بأنها: المنشآت الاقتصادية التي يعمل بها عدد محدد من العمال وتحقق حجم أعمال سنوي ضمن نطاق معين، وفقاً للتعريف المعتمد في المملكة العربية السعودية من قبل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". وتشمل: المشروعات الصغيرة (من 6 إلى 49 عاملاً، وحجم أعمال من 3 ملايين إلى أقل من 40 مليون ريال)، والمشروعات المتوسطة (من 50 إلى 249 عاملاً، وحجم أعمال من 40 مليون إلى أقل من 200 مليون ريال) (عبد الله، 2021؛ عبد الحليم، 2026).

9-1 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على قياس أثر خمس تقنيات محددة لإدارة المشاريع (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر) على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاثة أبعاد (كفاءة الأداء، الابتكار، تحقيق الميزة التنافسية) بواسطة متغير كفاءة إدارة الموارد.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على فئات محددة من العاملين في هذه المشروعات وهم أصحاب المشروعات، المدراء التنفيذيون، مدراء المشاريع، المدراء الماليون، والمحاسبون.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من فبراير 2026-ابريل 2026.

الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث يتم استعراض الأسس المفاهيمية والعلمية التي تقوم عليها متغيرات الدراسة الرئيسية، وذلك بهدف بناء أساس معرفي متكامل يساهم في فهم طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات ويدعم صياغة الفروض وتفسير النتائج. يبدأ الفصل باستعراض مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث تعريفاتها وخصائصها وأهميتها وأنواعها، مع التركيز على واقع هذه المشروعات في المملكة العربية السعودية. ثم ينتقل الفصل إلى تناول إدارة المشاريع بمفاهيمها وأهدافها وخصائصها وعملياتها ومبادئها وعوامل نجاحها. بعد ذلك، يتم استعراض تقنيات إدارة المشاريع الخمس محل الدراسة وهي: التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، وإدارة المخاطر. يلي ذلك تناول مفهوم نجاح المشروعات ومعايير قياسه والفرق بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المشروع نفسه. ويختتم الفصل باستعراض المنطلقات النظرية التي تستند إليها الدراسة، والتي تشمل مجموعة من النظريات الإدارية ذات الصلة مثل نظرية الإدارة العلمية، ونظرية القيادة والموارد البشرية، ونظرية إدارة المشاريع الرشيقة، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد والقدرات، ونظرية دورة حياة المشروع، ونظرية عوامل النجاح الحاسمة، ونظرية التنمية المستدامة، ونظرية الابتكار. تشكل هذه المنطلقات معاً الإطار الفكري الذي تنطلق منه الدراسة في تحليل العلاقات بين متغيراتها وتفسير النتائج المتوقعة.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1-1 مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد تعريف موحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يتفق عليه عالمياً، إذ تختلف المعايير المستخدمة في تصنيفها من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وتشمل هذه المعايير عادة عدد العاملين، وحجم رأس المال، وحجم المبيعات أو الإيرادات السنوية. وقد أشار ثابت وعبد الرحمن (2017) إلى أن الباحثين في بلدان شرق آسيا عرفوا الشركات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك التي لا يتجاوز عدد عمالها 100 عامل، في حين قدم راتول (2006) تعريفاً مفاده أن الشركات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المشاريع التي لا يتجاوز عدد عمالها 250 عاملاً. كما عرفت لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية الشركات الصغيرة والمتوسطة بأنها الشركات التي يعمل بها أقل من 90 عاملاً في الدول النامية وأقل من 500 عامل في الدول المتقدمة (ثابت وعبد الرحمن، 2017). وفي السياق المصري، عرف قانون تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2020 المشروعات المتوسطة بأنها كل مشروع يبلغ حجم أعماله السنوي من 50 مليون جنيه ولا يجاوز 200 مليون جنيه، أو كل مشروع صناعي حديث التأسيس يبلغ رأسماله المدفوع من 5 ملايين جنيه إلى 15 مليون جنيه (عبد الرحيم وعبد العال، 2024).

جدول (1): معايير تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول والمنظمات الدولية

الدولة/المنظمة	تعريف المشروعات الصغيرة	تعريف المشروعات المتوسطة
الاتحاد الأوروبي	أقل من 50 عاملاً، وحجم أعمال سنوي أقل من 10 أقل من 250 عاملاً، وحجم أعمال سنوي	أقل من 50 مليون يورو
الولايات المتحدة الأمريكية	أقل من 100 عامل (في معظم القطاعات)	أقل من 500 عامل (يختلف حسب القطاع)

الدولة/المنظمة	تعريف المشروعات الصغيرة	تعريف المشروعات المتوسطة
مصر (قانون 152 لسنة 2020)	من 5 إلى 50 عاملاً، وحجم أعمال سنوي من 1 إلى 50 مليون جنيه	من 50 إلى 200 عاملاً، وحجم أعمال سنوي من 50 إلى 200 مليون جنيه
المملكة العربية السعودية (هيئة من 6 إلى 49 عاملاً، وحجم أعمال من 3 إلى أقل من 50 إلى 249 عاملاً، وحجم أعمال من منشآت)	40 مليون ريال	40 إلى أقل من 200 مليون ريال
لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	أقل من 50 عاملاً (في الدول النامية)	أقل من 100 عاملاً (في الدول النامية)
البنك الدولي	أقل من 50 عاملاً، وحجم أعمال سنوي أقل من 3 ملايين دولار	أقل من 300 عاملاً، وحجم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دولار
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (ثابت وعبد الرحمن، 2017؛ عبد الرحيم وعبد العال، 2024؛ العرباوي وآخرون، 2021)		

2-1 خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المشروعات الكبيرة. من أبرز هذه الخصائص انخفاض التكاليف الرأسمالية، حيث يسعى المشروع الصغير إلى مداورة رأسماله المستثمر بشكل سريع واسترداد الأموال في أقل وقت ممكن. كما تميز بالجمع بين الإدارة والملكية، فنظراً لبساطة الهيكل التنظيمي تتولى إدارة المشروع من قبل مالكة الذي يتولى الإدارة المالية والفنية بنفسه (العباوي وآخرون، 2021). وتتميز أيضاً بالمرونة والقدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة والطابع غير الرسمي في التعامل مع العملاء، مما يجعلها أكثر قدرة على تقبل التغيير وتبني سياسات جديدة (العباوي وآخرون، 2021). كما تعتمد على تقنيات ذات كثافة عمالية عالية، مما يسهم في توظيف نسبة كبيرة من القوى العاملة، وتعتمد على الخامات والكفاءات المحلية، كما تسهم في توزيع الدخل وتحقيق تنمية مكانية متوازنة من خلال انتشارها الجغرافي (عبد الله، 2021).

3-1 أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تكمن أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دورها المحوري في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم، حيث تسهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، وتوفير فرص العمل، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال. وتشير دراسة عبد الله (2021) إلى أن المشروعات الصغيرة تمثل حوالي 99% من إجمالي المشروعات في القطاع غير الزراعي في مصر، وتسهم في توفير حوالي 75% من إجمالي فرص العمل. كما تسهم هذه المشروعات في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتساعد في الحد من ظاهرة الهجرة إلى المدن، وتساهم في تطوير المؤسسات الكبيرة (عبد الله، 2021). وفي السياق السعودي، أولت رؤية المملكة 2030 اهتماماً متزايداً بهذا القطاع من خلال إنشاء هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" وإطلاق العديد من المبادرات والبرامج التمويلية والداعمة التي تستهدف تمكين هذه المشروعات من تجاوز التحديات الهيكلية التي تواجهها (حمزة، 2025). كما تؤكد دراسة عبد الحليم (2026) على أهمية الشراكات بين المنظمات الدولية وحاضنات الأعمال لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير الدعم المادي والفني والتدريب والتوجيه.

4-1 أنواع المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تتنوع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتنوع مجالات النشاط الاقتصادي الذي تمارسه. ويمكن تصنيفها من حيث النشاط الاقتصادي إلى مشروعات صناعية وتشمل مختلف المشروعات المنتجة للسلع سواء كانت صناعات خفيفة أو ثقيلة، ومشروعات زراعية وتشمل مشروعات استغلال الأراضي الزراعية واستصلاح الأراضي والثروة الحيوانية والسمكية، ومشروعات تجارية وتشمل الأنشطة المرتبطة ببيع وشراء السلع والمنتجات، ومشروعات خدمية وتشمل المشروعات التي تقدم خدمات للغير مثل الخدمات السياحية والفندقية والصحية والتعليمية والنقل والاتصالات (عبد الله، 2021). وتشير بيانات الصندوق الاجتماعي للتنمية في

مصر إلى أن القطاع التجاري استحوذ على نحو 40.6% من جملة القروض، يليه قطاع الإنتاج الحيواني بنسبة 23.3%، ثم القطاع الصناعي والقطاع الخدمي، وأخيراً المهن الحرة (عبد النبي وآخرون، 2023). كما توجد مشروعات التعدين التي تنهض بإحدى عمليات وأنشطة المناجم والمحاجر والملاحة (عبد النبي وآخرون، 2023).

1-5 معوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على النمو والاستمرارية. وتصنف هذه المعوقات إلى عدة أنواع، منها معوقات إدارية وتتمثل في ضعف الخبرة الإدارية لصاحب المشروع، وغياب التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات بصفة فردية دون الاستناد إلى دراسات جدوى اقتصادية، وضعف الاهتمام بإجراء دراسات الجدوى، وغياب نظم ضبط الجودة المناسبة (العرباوي وآخرون، 2021). وهناك معوقات قانونية مثل عدم توافر قوانين مخصصة لتنظيم نشاط المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية، وعدم توافر محاكم متخصصة في تنفيذ القوانين التجارية (العرباوي وآخرون، 2021). كما توجد معوقات تمويلية تتمثل في ارتفاع أسعار الفائدة، وكثرة الإجراءات الروتينية والضمانات الكبيرة التي تطلبها البنوك، وصعوبة الحصول على التمويل نظراً لحدثة المشروعات ونقص السجل الائتماني (العرباوي وآخرون، 2021). وقد أشارت دراسة عبد النبي وآخرون (2023) إلى أن المنافسة القوية من قبل الشركات الكبيرة، والتغيرات في أسعار صرف العملات وارتفاع سعر الدولار، وضعف القدرات المالية من بداية إنشاء المشروع، من أبرز المعوقات التي تواجه هذه المشروعات.

1-6 المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

تحظى المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية باهتمام متزايد في إطار رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط. وقد تجسد هذا الاهتمام في إنشاء الهيئة

العامّة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" عام 2016، والتي تهدف إلى تنظيم ودعم وتنمية هذا القطاع الحيوي، والإشراف على البرامج والمبادرات الموجهة له، وتوفير البيئة المناسبة لنموه وازدهاره. وتشير دراسة حمزة (2025) إلى أن الشركات الهندسية في المملكة تلعب دوراً كبيراً في التطور والنمو الاقتصادي والعمراني والاجتماعي، حيث يشهد القطاع الهندسي تطوراً سريعاً وملحوظاً، والمملكة تستثمر بشكل كبير في تحسين البنية التحتية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030. كما أن الشركات الكبيرة في السعودية لديها خبرة عميقة في مجالات النفط والغاز والبتروكيماويات والهندسة المعمارية والبنية التحتية، مما يتيح لها تقديم حلول مبتكرة ومتقدمة. وتواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة تحديات إدارية وتشغيلية تحد من قدرتها على النمو والاستمرارية، خاصة فيما يتعلق بتبني ممارسات إدارية حديثة ومنظمة تمكنها من إدارة مشروعاتها بكفاءة وفعالية في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر (حمزة، 2025). وتسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بأثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على نجاح هذه المشروعات في السياق السعودي.

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

1-2 مفهوم إدارة المشاريع

تمثل إدارة المشاريع أحد الوظائف الإدارية الحيوية التي تسعى المؤسسات بمختلف أحجامها إلى توظيفها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته وتحقيق أهدافه المحددة (العرباوي وآخرون، 2021). وهي بهذا المعنى تمثل مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشمل بدء العمل والتخطيط له وتنفيذه والرقابة عليه وإنهائه (العرباوي وآخرون، 2021). كما تعرف بأنها فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال حياة المشروع، باستخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة (حمزة، 2025). وتتضمن إدارة المشاريع الحديثة مجموعة متكاملة

من المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات اللازمة لتخطيط الأنشطة، وتنظيم الموارد، وتنفيذ المهام، ومراقبة الأداء، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر، بما يضمن إنجاز المشاريع في الوقت المحدد، ووفق الموازنة المقررة، وبالمواصفات المطلوبة (Vrečko et al., 2023).

2-2 أهداف إدارة المشاريع

تتعدد الأهداف التي تسعى إدارة المشاريع إلى تحقيقها، وتتمثل في المقام الأول في ضمان تحقيق المشروع لأهدافه المحددة ضمن القيود المفروضة. وتشمل هذه الأهداف تحقيق الاتصال الفعال بين المشروعات والجهات المعنية، والمساعدة في الحصول على التمويل المناسب، وتحقيق التعاقدات الحكومية، وعقد الندوات وورش العمل في الموضوعات التي تهتم المشروعات (العرباوي وآخرون، 2021). كما تهدف إدارة المشاريع إلى تخطيط وتنظيم وإدارة الموارد لتحقيق أهداف المشروع ومخرجاته بنجاح، مع الالتزام بقيود المشروع المسبقة التي تتعلق بالنطاق والموازنة والجدول الزمني والجودة (العرباوي وآخرون، 2021). وبالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، تسهم الإدارة الفعالة للمشروع في تمكين أصحاب المشروعات من تحقيق أعلى معدل من المكاسب والأرباح، وجذب شركاء جدد، وتوضيح الوضع المالي للمشروع، وضمان استمرار العاملين فيه (عبد الله، 2021). كما تساعد على تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، وحماية الأصول والممتلكات، والالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية، والتأكد من الوصول إلى الأهداف والغايات، وتحديد مواطن الخطر، واكتشاف الغش والاحتيال (السيد وآخرون، 2025).

2-3 خصائص إدارة المشاريع

تتميز إدارة المشاريع بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية للمؤسسات. فهي ذات طابع مؤقت حيث أن لكل مشروع بداية ونهاية محددتان، كما أنها تتميز بالتفرد وعدم التكرار حيث أن كل مشروع

ينتج مخرجات فريدة تختلف عن المشاريع الأخرى (العرباوي وآخرون، 2021). وتتصف بعدم التأكد نظراً لارتفاع درجة عدم اليقين المرتبطة بالمشاريع مقارنة بالعمليات التشغيلية المتكررة، كما تتطلب تدرجاً في التنفيذ حيث يتم تطوير مخرجات المشروع بشكل تدريجي عبر مراحل مختلفة (العرباوي وآخرون، 2021). وتتميز إدارة المشاريع بالمرونة والقدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، والطابع غير الرسمي في التعامل مع العملاء، مما يجعلها أكثر قدرة على تقبل التغيير وتبني سياسات جديدة على عكس المشروعات الكبيرة حيث تتعدد المستويات الإدارية وتكثر معها مراكز اتخاذ القرارات (العرباوي وآخرون، 2021). كما أنها تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات، وتتطلب تنسيقاً عالياً بين مختلف الأطراف المعنية، وتحتاج إلى متابعة وتقييم مستمرين لضمان تحقيق الأهداف ضمن المعايير المحددة للوقت والتكلفة والجودة (Vrečko et al., 2023).

4-2 عمليات إدارة المشاريع (دورة حياة المشروع)

يمر المشروع خلال دورة حياته بمجموعة من المراحل المتتالية التي تشكل ما يعرف بدورة حياة المشروع. وتنقسم هذه الدورة عادة إلى أربع مراحل رئيسية: مرحلة البدء (التصور) وتبدأ بفكرة المشروع وإعداد دراسة الجدوى المبدئية وتحديد الأهداف والمواصفات، ومرحلة التخطيط وتركز على وضع الخطط المناسبة لكل جوانب المشروع وتحديد الموارد اللازمة وتوزيعها ووضع الموازنة وجدولة الأنشطة (العرباوي وآخرون، 2021). تليها مرحلة التنفيذ حيث يتم تنفيذ الخطط الموضوعية وتحويل المدخلات إلى مخرجات، مع متابعة سير العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، وأخيراً مرحلة الإغلاق والإنهاء حيث يتم الانتهاء الرسمي من جميع أنشطة المشروع وتسليم المخرجات للجهات المعنية وتقييم النتائج واستخلاص الدروس المستفادة (العرباوي وآخرون، 2021). وتشير دراسة حمزة (2025) إلى أن إدارة المشاريع تتطلب دمج التخطيط الاستراتيجي القائم على البيانات مع حلول الذكاء الاصطناعي في مجالات التنبؤ بالمخاطر،

وتخصيص الموارد، والجدولة، والتحليلات التقريرية، مما يحسن الكفاءة والفعالية ويعزز قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها. وتؤكد دراسة Lima et al., (2023) على أهمية استمرارية عملية إدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع بأكملها لزيادة فرص نجاحه.

جدول (2): مراحل دورة حياة المشروع والأنشطة الرئيسية فيها

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المخرجات الرئيسية
مرحلة البدء (التصور)	• بلورة فكرة المشروع • إجراء دراسة الجدوى المبدئية • تحديد الأهداف والمواصفات • تحديد المسؤولين عن المشروع • الحصول على التصريح الرسمي بالبدء	• وثيقة تعريف المشروع • دراسة الجدوى المبدئية • موافقة الإدارة العليا
مرحلة التخطيط	• وضع الخطط التفصيلية للمشروع • تحديد الموارد اللازمة وتوزيعها • إعداد الموازنة التقديرية • جدولة الأنشطة والمهام • وضع خطط إدارة المخاطر والجودة	• خطة المشروع المتكاملة • هيكل تجزئة العمل • الجدول الزمني • الموازنة التفصيلية
مرحلة التنفيذ	• تنفيذ الأنشطة وفق الخطة • توزيع المهام على فريق العمل • متابعة سير العمل أولاً بأول • تنسيق الجهود بين الفرق • إعداد تقارير التقدم الدورية	• مخرجات المشروع (منتجات/خدمات) • تقارير الإنجاز • سجلات المشروع
مرحلة المراقبة والتحكم	• متابعة الأداء مقابل الخطة • قياس مؤشرات الأداء الرئيسية • اكتشاف الانحرافات وتحليلها • اتخاذ الإجراءات التصحيحية • إدارة التغييرات والتعديلات	• تقارير المراقبة • سجل المشكلات • تحديثات الخطة • إجراءات تصحيحية
مرحلة الإغلاق والإنهاء	• الانتهاء الرسمي من أنشطة المشروع • تسليم المخرجات للجهات المعنية • إغلاق العقود والمحاسبة النهائية • توثيق الدروس المستفادة • تقييم نتائج المشروع	• التقرير الختامي للمشروع • وثائق التسليم النهائية • الدروس المستفادة • تقييم ما بعد المشروع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (العرباوي وآخرون، 2021؛ حمزة، 2025؛ Lima et al., 2023)

2-5 مبادئ إدارة المشاريع

تستند إدارة المشاريع إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه ممارساتها وتضمن فعاليتها. من أهم هذه المبادئ أن تكون موازنة المشروع مستقلة عن بقية أنشطة المؤسسة لضمان فعالية تحقيق أهدافه وتشجيع

الجهات المانحة، وأن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة برؤية المؤسسة وتساعد في تحقيق أهدافها العامة (العرباوي وآخرون، 2021). كما يجب عند إدارة المشاريع التركيز على نتائج المشروع، حيث إن نجاح المشروع يتمثل بجودة النتائج المباشرة وغير المباشرة والأثر طويل المدى، وتعتمد إدارة المشاريع بشكل كبير على المتابعة والتقييم لقياس تحقيق أهداف المشروع ونتائجه المرجوة (العرباوي وآخرون، 2021). وتتميز إدارة المشاريع بالخصوصية فالمشروعات غالباً ما تكون فريدة من حيث أهدافها الخاصة. وتشمل المبادئ الأساسية أيضاً تحديد المتطلبات المتعلقة بالمشروع ووضع أهداف واضحة يمكن تحقيقها، وتوفير الموارد اللازمة وتوزيعها بكفاءة، وتحقيق التوازن بين متطلبات الجودة والنطاق والوقت والتكلفة، وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وضمان التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية (العرباوي وآخرون، 2021). هناك على أهمية المرونة في تطبيق هذه المبادئ خاصة في المشروعات عالية التقنية التي تعمل في بيئات ديناميكية سريعة التغير (Ju et al., 2020).

6-2 عوامل نجاح إدارة المشاريع

تتعدد العوامل التي تسهم في نجاح إدارة المشاريع، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

أولاً: العوامل البشرية

- دعم الإدارة العليا للمشروع وتوفير الموارد اللازمة
- كفاءة مدير المشروع وخبراته وقيادته الفعالة
- مهارات فريق العمل وكفاءاتهم وتحفيزهم
- وضوح الأدوار والمسؤوليات لجميع المشاركين
- التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية (Vrchota et al., 2021).

ثانياً: عوامل التخطيط والتنظيم

- وضوح الأهداف والغايات منذ بداية المشروع
- وجود خطة متكاملة للمشروع تشمل جميع الجوانب
- دقة تقديرات الوقت والتكلفة والموارد
- المرونة في تعديل الخطط عند الضرورة
- التخطيط السليم وإدارة المخاطر المتوقعة (Ju et al., 2020) .

ثالثاً: عوامل تنفيذية وتشغيلية

- فعالية أنظمة الرقابة والمتابعة) السيد وآخرون.
- جودة التنفيذ والالتزام بالمعايير والمواصفات.
- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات التصحيحية.
- مرونة المشروع وقدرته على التكيف مع المتغيرات.
- المتابعة المنتظمة والتغذية الراجعة السريعة(Vrchota et al., 2021)

رابعاً: عوامل مادية ومالية

- توفر التمويل الكافي للمشروع.
- كفاءة إدارة الموارد المالية .
- توفر الموارد المادية والتقنية اللازمة .
- وجود موازنة واقعية ومرنة(Vrečko et al., 2023)

خامساً: عوامل بيئية وخارجية

- الاستقرار البيئي والسياسي والاقتصادي المحيط.
- الدعم المؤسسي من الجهات المعنية .
- توفر المعلومات والبيانات الدقيقة عن السوق والمنافسين.

-العلاقات الجيدة مع الموردين والعملاء والشركاء.

-الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والتكيف معها (Ju, 2020)

سادساً: عوامل خاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة

-قدرة المالك على الجمع بين الإدارة والملكية.

-المرونة التنظيمية وسرعة اتخاذ القرارات.

-توفر الخبرة الإدارية والفنية لصاحب المشروع .

-إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية قبل البدء في المشروع.

- وجود شبكة علاقات مع الجهات الداعمة وحاضنات الأعمال.

المبحث الثالث: تقنيات إدارة المشاريع

1-3 تقنيات التخطيط

تمثل تقنيات التخطيط حجر الزاوية في إدارة المشاريع، حيث تساعد على تحديد المسار الأمثل لتحقيق أهداف المشروع ضمن القيود المفروضة. وتشمل هذه التقنيات مجموعة من الأدوات والأساليب التي تمكن مدير المشروع من تحديد نطاق العمل، وتقدير الموارد المطلوبة، ووضع الجداول الزمنية، وتحليل المخاطر المحتملة. من أبرز هذه التقنيات استخدام هيكل تجزئة العمل (Work Breakdown Structure) الذي يقسم المشروع إلى مكونات أصغر يمكن إدارتها بسهولة، وتحليل الشبكات (Network Analysis) مثل طريقة المسار الحرج (Critical Path Method) وبرنامج تقييم ومراجعة المشروع (PERT) (العرباوي وآخرون، 2021). وتساعد تقنيات التخطيط الجيد في تحديد الأهداف والغايات بدقة، ووضع تقديرات واقعية للوقت والتكلفة، وتخصيص الموارد بكفاءة، وإدارة المخاطر المتوقعة، مما يزيد من فرص نجاح المشروع (Vrečko et al., 2023).

تشير دراسة حمزة (2025) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات، حيث أظهرت النتائج أن دمج التخطيط الاستراتيجي القائم على البيانات مع حلول الذكاء الاصطناعي في مجالات التنبؤ بالمخاطر، وتخصيص الموارد، والجدولة، والتحليلات التقريرية، يحسن الكفاءة والفعالية ويعزز قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها. كما أكدت دراسة عبد الله (2021) أن الإدارة الجيدة والتخطيط السليم من أهم مقومات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث أيد 96.3% من أفراد العينة أن الإدارة الجيدة والتخطيط السليم يمثلان عاملاً أساسياً في نجاح المشروعات. وفي المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يساعد التخطيط الجيد في التغلب على محدودية الموارد وعدم اليقين المحيط ببيئة العمل، ويمكن أصحاب المشروعات من اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. (Lima et al., 2023)

2-3 تقنيات إدارة الوقت

تعد إدارة الوقت من المجالات الأساسية والهامة في إدارة المشاريع، حيث تهدف إلى إنجاز المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد. تشمل تقنيات إدارة الوقت مجموعة من الأدوات والأساليب التي تساعد في تحديد تسلسل الأنشطة، وتقدير مدتها، وتطوير الجدول الزمني، والتحكم فيه. من أبرز هذه التقنيات استخدام مخططات جانتي (Gantt Charts) التي تقدم تمثيلاً بيانياً للأنشطة والجدول الزمنية، وتحليل المسار الحرج (CPM) الذي يحدد الأنشطة الحاسمة التي لا يمكن تأخيرها دون التأثير على مدة المشروع، وطريقة السلسلة الحرجة (Critical Chain Method) التي تراعي محدودية الموارد (العرباوي وآخرون، 2021). تساعد هذه التقنيات في تحديد الأنشطة المتعاقبة والمتوازية، وتوزيع المهام بشكل منطقي، وتحديد أولويات العمل، واكتشاف التأخيرات المحتملة في وقت مبكر. (Vrečko et al., 2023)

تشير دراسة Vrchota et al. (2021) إلى أن المؤسسات التي تركز على عامل الخطط والمواعيد النهائية لديها عدد أكبر من الموظفين، مما يعني أن التخطيط الجيد للوقت يصبح أكثر أهمية في المشروعات الكبيرة نسبياً. وتؤكد دراسة Lima, et al., 2023 أن إدارة الوقت الفعالة تعد أحد عوامل النجاح الرئيسية في إدارة

مخاطر المشاريع، حيث أظهرت نتائجها أن المشاريع التي طبقت تقنيات إدارة الوقت بشكل جيد قد حققت تحسين التحكم في أداء المشروع وتقليل تأثير المخاطر. كما أن الالتزام بالجدول الزمني يعد مؤشراً مهماً على نجاح إدارة المشروع، ويساهم في تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة (Ju et al., 2020) وفي المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تساعد تقنيات إدارة الوقت في استغلال الموارد المحدودة بكفاءة أكبر، وتجنب التأخيرات التي قد تكلف المشروع خسائر مالية كبيرة (عبد الله، 2021).

3-3 تقنيات إدارة التكلفة

تمثل إدارة التكلفة أحد الأبعاد الرئيسية لنجاح المشاريع، حيث تركز على ضمان إنجاز المشروع في حدود الميزانية المقررة. تشمل تقنيات إدارة التكلفة مجموعة من الأدوات والأساليب التي تساعد في تقدير التكاليف، وإعداد الموازنات، والتحكم في النفقات. من أبرز هذه التقنيات تقدير التكاليف باستخدام أساليب مختلفة مثل التقدير التماثلي (Analogous Estimating) بالاعتماد على مشاريع سابقة مماثلة، والتقدير البارامتري (Parametric Estimating) باستخدام العلاقات الإحصائية بين البيانات التاريخية والمتغيرات الأخرى، والتقدير من أسفل إلى أعلى (Bottom-Up Estimating) بتقدير تكلفة كل نشاط على حدة ثم تجميعها (العرباوي وآخرون، 2021). كما تشمل تقنيات إدارة القيمة المكتسبة (Earned Value Management) التي تدمج قياسات النطاق والوقت والتكلفة لتقييم أداء المشروع والتنبؤ بالنتائج المستقبلية (Vrečko et al., 2023).

تشير دراسة (Vrchota et al., 2021) إلى أن عامل التمويل يعد عاملاً حاسماً في تقييم فوائد الاستدامة وحماية البيئة، حيث أن نقص التمويل غالباً ما يكون العامل الرئيسي في عدم تنفيذ مشاريع ذات تأثير بيئي إيجابي. كما أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تركز على عامل التمويل ترى فوائد أكبر للصناعة 4.0 في الاستدامة وحماية البيئة. وتؤكد دراسة عبد النبي وآخرون (2023) على أهمية التمويل في المشروعات الصغيرة

والمتوسطة، حيث تبين أن القروض المقدمة للتنمية الزراعية قد ساهمت في زيادة كلاً من أعداد المستفيدين والمشاريع وكذلك فرص العمل. كما توصلت الدراسة الى أن المعوقات التمويلية مثل ارتفاع أسعار الفائدة وصعوبة الإجراءات وعدم ملائمة شروط الضمانات تمثل أبرز التحديات التي تواجه هذه المشاريع. وتساعد تقنيات إدارة التكلفة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية المحدودة، وتجنب تجاوز الميزانية، وزيادة فرص نجاح واستمرارية المشاريع (Lima et al., 2023).

3-4 تقنيات إدارة الجودة

تركز إدارة الجودة في المشاريع على ضمان أن مخرجات المشروع تلبي المتطلبات والمواصفات المحددة، وتحقيق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة. تشمل تقنيات إدارة الجودة مجموعة من الأدوات والأساليب التي تساعد في تخطيط الجودة، وضمان الجودة، والتحكم في الجودة. من أبرز هذه التقنيات استخدام مخططات التدفق (Flowcharts) لفهم العمليات وتحسينها، ومخططات السبب والأثر (Cause-and-Effect Diagrams) لتحليل أسباب المشكلات، ومخططات باريتو (Pareto Charts) لتحديد الأولويات بناءً على قاعدة 20/80، والرسوم البيانية للرقابة (Control Charts) لمراقبة أداء العمليات عبر الزمن (العرباوي وآخرون، 2021). كما تشمل تقنيات الجودة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونماذج التحسين المستمر (مثل PDCA خطة-نفذ-تحقق-تصرف). (Vrečko, Tominc, & Širec, 2023).

تشير دراسة (Vrchota et al. (2021 إلى أن المؤسسات التي تهتم بعامل الجودة لديها عدد أكبر من الموظفين وتنفذ مشاريع أكثر، كما أن المؤسسات التي تنفذ أكثر من مشروع تعتبر الجودة أحد عوامل النجاح الرئيسية. وتؤكد دراسة (Ju, Ferreira, & Wang (2020 على أهمية الجودة في المشاريع عالية التقنية، حيث أن قدرة الشركة على العمل بمستويات إنتاج مختلفة مع الحفاظ على الجودة تعد مؤشراً مهماً على رشاقة المشروع. كما أن جودة المنتجات والخدمات تساهم في زيادة رضا العملاء وتعزز قدرتهم التنافسية في السوق. وفي المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تساعد تقنيات إدارة الجودة في تحسين سمعة المشروع وبناء ثقة العملاء،

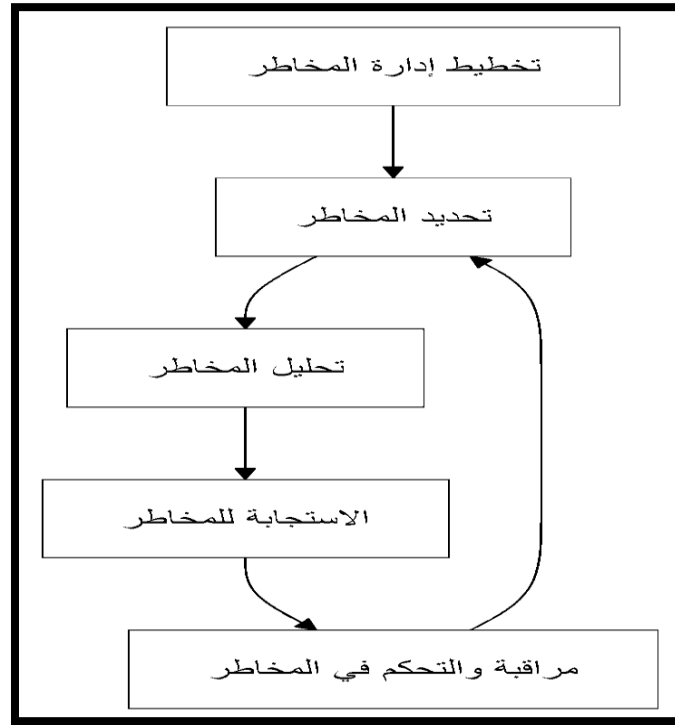
مما ينعكس إيجاباً على أدائه المالي واستمراريته (عبد الله، 2021). كما أن الالتزام بمعايير الجودة يساعد هذه المشروعات على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية وزيادة فرص تصدير منتجاتها (عبد الرحيم وعبد العال، 2024).

3-5 تقنيات إدارة المخاطر

تمثل إدارة المخاطر عملية منهجية لتحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع. تشمل تقنيات إدارة المخاطر مجموعة من الأدوات والأساليب التي تساعد في التعامل مع حالات عدم اليقين طوال دورة حياة المشروع. من أبرز هذه التقنيات العصف الذهني (Brainstorming) لتوليد قائمة شاملة بالمخاطر المحتملة، وقوائم المراجعة (Checklists) المستندة إلى معلومات من مشاريع سابقة، وتحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لفهم البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، وتحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) للوصول إلى الأسباب الحقيقية للمخاطر (Lima, et al., 2023). كما تشمل تقنيات تحليل المخاطر مثل مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Matrix) التي تجمع بين احتمالية حدوث المخاطرة وتأثيرها، وتحليل شجرة القرارات (Decision Tree Analysis) لتقييم البدائل المختلفة في ظل عدم اليقين. (Lima et al., 2023)

تشير دراسة Lima et al., (2023) إلى أن العصف الذهني كان الأداة الأكثر استخداماً (80%) في تحديد المخاطر، يليه قوائم المراجعة (70%) وسجل المخاطر (50%). كما أظهرت الدراسة أن المشاريع التي طبقت إدارة المخاطر بشكل جيد حققت فوائد عالية في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين التحكم في الميزانية وأداء المشروع، وتقليل تأثير المخاطر. وتؤكد دراسة السيد وآخرون (2025) على أهمية إدارة المخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث أظهرت النتائج أن استخدام تقنيات التحول الرقمي في المراجعة الداخلية ساهم في تحليل مخاطر البيئة الداخلية، وتحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها، وتقييم أنشطة الرقابة، وتقييم نظام الإفصاح المالي، والمراقبة والمتابعة وتقويم إدارة المخاطر. كما تشير دراسة حمزة (2025) إلى

أن دمج التخطيط الاستراتيجي مع حلول الذكاء الاصطناعي في مجالات التنبؤ بالمخاطر يساهم في تحسين كفاءة وفعالية المشروعات. وفي المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تساعد إدارة المخاطر في التعامل مع محدودية الموارد وعدم اليقين المحيط ببيئة العمل، وتجنب المشكلات التي قد تؤدي إلى فشل المشروع (عبد الله، 2021).



شكل (1): دورة إدارة المخاطر في المشاريع

المبحث الرابع: نجاح المشروعات

1-4 مفهوم نجاح المشروع

يعد مفهوم نجاح المشروع من المفاهيم المحورية في مجال إدارة المشاريع، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم يتفق عليه جميع الباحثين والممارسين، وذلك لاختلاف وجهات نظر أصحاب المصلحة وتعدد معايير الحكم على نجاح المشروع. يمكن تعريف نجاح المشروع بأنه المدى الذي يحقق فيه المشروع أهدافه المحددة

مسبقاً وفقاً لمعايير الأداء الرئيسية، والتي تشمل إنجاز المشروع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المقررة، وبالجودة والموصفات المطلوبة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة والعملاء، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Vrečko et al., 2023) وتشير دراسة العرباوي وآخرون (2021) إلى أن نجاح المشروع يتجاوز مجرد الالتزام بالقيود التقليدية للوقت والتكلفة والجودة، ليشمل أيضاً تحقيق الفوائد المرجوة من المشروع على المدى الطويل، ورضا المستفيدين، والأثر الإيجابي في أداء المنظمة ككل.

يتميز الباحثون بين مفهومين مرتبطين ولكنهما مختلفين هما نجاح إدارة المشروع ونجاح المشروع نفسه. فنجاح إدارة المشروع يقاس بمدى الالتزام بمعايير الأداء التقليدية كالوقت والتكلفة والجودة، بينما يقاس نجاح المشروع بمدى تحقيق الأهداف العامة للمشروع والفوائد المرجوة منه على المدى البعيد. (Vrečko et al., 2023) وقد أشارت دراسة عبد الله (2021) إلى أن نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة يتطلب توفر مجموعة من المقومات، أبرزها الإدارة الجيدة والتخطيط السليم، وتوافر رأس المال اللازم، وتطور القدرات التسويقية، ووجود معايير وأدوات مراقبة على الأداء، وتطوير الأداء وتحسين الإنتاج من خلال التدريب المهني والإداري، والتنوع والتغيير في نوع المنتجات لتلبية رغبات العملاء. كما أن نجاح هذه المشروعات ينعكس إيجاباً على المستوى الاقتصادي لأصحابها والمجتمع من خلال تحسين مستوى الدخل، وتوفير فرص العمل، والمساهمة في التنمية المستدامة.

4-2 معايير قياس نجاح المشروع

تتعدد المعايير التي يمكن استخدامها لقياس نجاح المشروع، وتختلف باختلاف طبيعة المشروع وأهدافه ووجهات نظر أصحاب المصلحة. يمكن تصنيف هذه المعايير إلى مجموعتين رئيسيتين: معايير تقليدية تركز على كفاءة إدارة المشروع، ومعايير موسعة تركز على فعالية نتائج المشروع. تشمل المعايير التقليدية الالتزام بالقيود الثلاثة الرئيسية: الوقت (إنجاز المشروع في الموعد المحدد)، والتكلفة (إنجاز المشروع ضمن الميزانية المقررة)، والجودة (تحقيق المواصفات والمتطلبات الفنية) (العرباوي وآخرون، 2021). وقد أشارت دراسة

(Vrečko et al., 2023) إلى أن نجاح إدارة المشروع يقاس عادة من خلال هذه المعايير التقليدية، حيث يتم تقييم ما إذا كانت المشاريع قد أنجزت ضمن الإطار الزمني المخطط، وضمن الميزانية المقررة، ووفقاً للمواصفات ومعايير الجودة المطلوبة.

أما المعايير الموسعة لنجاح المشروع فتشمل مجموعة أوسع من المؤشرات التي تعكس فعالية نتائج المشروع وتأثيره على المدى الطويل. من أبرز هذه المعايير رضا العملاء وأصحاب المصلحة عن نتائج المشروع، وتحقيق الفوائد المالية المرجوة (زيادة الإيرادات والأرباح)، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق، وتحسين قدرات الموظفين على حل المشكلات والتعلم والابتكار، واستمرارية استخدام نتائج المشروع بعد انتهائه. (Ju et al., 2020) وقد أظهرت دراسة (Vrečko et al., 2023) أن نجاح المشروع له تأثير مباشر وإيجابي على نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، خاصة من حيث نمو المبيعات والأصول وعدد الموظفين. كما تشير دراسة عبد الرحيم وعبد العال (2024) إلى أن نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن قياسه من خلال أبعاد اقتصادية مثل زيادة الإيرادات، وتحسين الكفاءة، والتوسع في السوق، وأبعاد اجتماعية مثل خلق فرص عمل جديدة وتمكين المرأة اقتصادياً. وتؤكد دراسة حمزة (2025) على أهمية قياس مؤشرات الأداء للمشروعات المنفذة، حيث أن تطوير نظام مؤشرات أداء يرصد التقدم ويسهم في تحقيق التحسين المستمر.

جدول (4): معايير قياس نجاح المشروع بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المشروع

المعيار	نجاح إدارة المشروع	نجاح المشروع
التركيز	كفاءة العمليات	فعالية النتائج
الإطار الزمني	قصير المدى (خلال المشروع)	طويل المدى (بعد انتهاء المشروع)
الالتزام بالوقت	✓إنجاز المشروع في الموعد المحدد	•استمرارية تحقيق الفوائد عبر الزمن
الالتزام بالتكلفة	✓إنجاز المشروع ضمن الميزانية	•تحقيق العائد على الاستثمار
الالتزام بالجودة	✓تحقيق المواصفات الفنية	•رضا العملاء عن المنتج/الخدمة

المعيار	نجاح إدارة المشروع	نجاح المشروع
رضا أصحاب المصلحة	• رضا فريق العمل والإدارة	✓ رضا العملاء والمستفيدين النهائيين
الفوائد المالية	• عدم تجاوز الميزانية	✓ تحقيق الأرباح وزيادة الإيرادات
التأثير التنافسي	• إنجاز المشروع وفق الخطة	✓ تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة
تطوير القدرات	• تطوير مهارات فريق العمل	✓ تحسين قدرات التعلم والابتكار
استدامة النتائج	• توثيق الدروس المستفادة	✓ استمرارية استخدام نتائج المشروع
✓ معيار أساسي • معيار ثانوي		

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة ثابت و عبد الرحمن (2017) بعنوان " العنوان: المزايا الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركات الصغيرة والمتوسطة".

هدف الدراسة: هدفت إلى قراءة وتحليل المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة في العراق، مع قياس جدوى تلك المزايا مقارنة بالتكاليف الواجب تحملها.

منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على الأسلوب التحليلي في دراسة الحالة من خلال توزيع استمارة استبانة وتحليلها رياضياً، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع عدد من مدراء الشركات، كما استخدمنا المنهج الوصفي بالرجوع إلى الأدبيات والكتب والبحوث ومراجعة تجارب الدول.

مجتمع الدراسة: تكون من الشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية في العراق.

عينة الدراسة: تم توزيع استمارات الاستبانة على 40 شركة صغيرة ومتوسطة، مع إجراء مقابلات شخصية مع عدد من مدراء هذه الشركات.

متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في الإدارة الإلكترونية وتقنيات المعلومات والاتصالات، والمتغير التابع في نجاح وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث المساهمة في الناتج المحلي، وتوفير فرص العمل، وزيادة الصادرات.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن استخدام الإدارة الإلكترونية في الشركات الصغيرة والمتوسطة العراقية تم بشكل متأخر نسبياً مقارنة بالدول المتطورة والنامية والمجاورة، ومع ذلك فقد أدى إلى ارتفاع كفاءة نشاط هذه الشركات على مستويات متعددة تمثلت في زيادة المساهمة في الناتج المحلي بنسبة 35%، وارتفاع نسبة تشغيل الأيدي العاملة إلى 55%، وتحسن في مستوى الصادرات بنسبة 20%. كما أوضحت النتائج أن الزيادة النسبية المتواضعة في نشاط هذه الشركات يمكن أن تعزى إلى حداثة تجربة تطبيق الإدارة الإلكترونية في العراق وتواضع البنية التحتية لتقنيات الاتصالات والمعلومات، بالإضافة إلى عامل الرفض من قبل الإدارات التقليدية.

توصيات الدراسة : قدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركات الصغيرة والمتوسطة العراقية، وأهمها: زيادة الاستثمار في مجال تقنيات الاتصالات والمعلومات من أجل خلق بنية تحتية صلبة قادرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كفء وفعال، وضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة المشاريع الاستثمارية وليس في الشركات الصغيرة والمتوسطة فقط لما لها من فائدة تنموية واقتصادية، وضرورة تشجيع الحكومة لجميع الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص والشركات الأخرى بشكل عام على تبني استخدام الإدارة الإلكترونية من أجل النهوض بالاستثمار إلى مصاف الدول المتقدمة.

2- دراسة عبد الله (2021) بعنوان " دور إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية)"

هدف الدراسة: هدفت إلى التعرف على دور إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، والكشف عن دور إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الشباب المستفيدين من المشروعات المتوسطة والصغيرة من خلال الصندوق الاجتماعي للتنمية وجهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية قوامها 189 من الشباب المستفيدين من المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة المنصورة، خلال العام الدراسي 2021/2020.

متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والمتغير التابع في التنمية المستدامة بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً مهماً في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين المستوى الاقتصادي للشباب، حيث أيد 95.2% من أفراد العينة أن المشروعات ساعدتهم في عدم الحاجة إلى الآخرين، و92.6% أكدوا أن حياتهم تغيرت إلى الأفضل. كما أظهرت النتائج دور هذه المشروعات في القضاء على البطالة، حيث تمثل المأخذ الأخير لمن لا تتاح له الفرصة للعمل في القطاع الرسمي بنسبة 93.7%، وأكبر مصادر خلق وتوفير فرص عمل حقيقية دائمة ومتنوعة بنسبة 91.5%. وفي البعد الاجتماعي، أظهرت النتائج أن المشروعات تخلق قيماً اجتماعية لدى الشباب أهمها الانتماء في أداء العمل بنسبة 90.5%، وتسهم في التخفيف من الأوبئة الاجتماعية وانتشار الجريمة بنسبة 88.4%. وفي تمكين المرأة اقتصادياً، أظهرت النتائج أن المشروعات تساعد في تحمل المرأة لاتخاذ القرار اعتماداً على النفس بنسبة 94.2%، وتحمل المسؤولية الذاتية بنسبة 92.1%. وفي البعد البيئي، أظهرت النتائج قدرة المشروعات على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بما يخدم المتطلبات الاقتصادية والبيئية بنسبة 82.0%، والمحافظة على البيئة والموارد الطبيعية بنسبة 77.2%. كما كشفت الدراسة عن معوقات تواجه هذه المشروعات أبرزها المنافسة

القوية من الشركات الكبيرة بنسبة 93.6%، وتغيرات أسعار صرف العملات وارتفاع سعر الدولار بنسبة 91.9%، وضعف القدرات المالية عند بداية إنشاء المشروع بنسبة 85.0%.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم الفني والمالي للمشروعات الصغيرة وتذليل العقبات التي تواجه الشباب، وتوفير برامج التدريب والتأهيل المستمرة لأصحاب المشروعات، وإنشاء المزيد من حاضنات الأعمال لتوفير المساحات والبنية التحتية المناسبة، وتوفير الاستشارات وخدمات الدعم الفني والإداري والتسويقي، وتوفير دراسات الجدوى والمساعدة التقنية، وتيسير الحصول على التمويل المناسب بأسعار فائدة مخفضة، وإقامة المعارض المحلية والدولية بشكل دوري ومنتظم لتسويق منتجات المشروعات الصغيرة، وزيادة التمويل الموجه لهذه المشروعات خاصة في القطاعين الريفي والتنموي، وتعزيز دور الدولة في تذليل الإجراءات الروتينية الحكومية، وتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

3- دراسة العرباوي، عطية، وسليم (2021)

العنوان: الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة وإمكانية الإفادة منها في مصر والوطن العربي

هدف الدراسة: هدفت إلى التعرف على ماهية إدارة المشروعات الصغيرة، وتحديد أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في ذلك، ثم تحديد كيفية الإفادة من هذه الاتجاهات في تنمية وتطوير إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر والوطن العربي.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في خطواته (الوصف، التحليل، التفسير، التنبؤ)، وذلك لعرض وتحليل الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة في كل من (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بريطانيا، اليابان، كوريا)، ثم تفسيرها والخروج بمقترحات للإفادة منها في السياق المصري والعربي.

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في التجارب والمبادرات والسياسات الخاصة بالمشروعات الصغيرة في الدول المتقدمة محل الدراسة (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بريطانيا، اليابان، كوريا)، بالإضافة إلى بعض المبادرات الإصلاحية في عدد من الدول العربية.

عينة الدراسة: لم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية، بل اعتمدت على تحليل وثائقي للتجارب والمبادرات والسياسات في الدول المختارة، مع التركيز على آليات دعم وتطوير المشروعات الصغيرة في هذه الدول.

متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في الاتجاهات العالمية المعاصرة لإدارة المشروعات الصغيرة (التشريعات والقوانين، مؤسسات الدعم، التمويل، التدريب، حاضنات الأعمال، مراكز التميز)، والمتغير التابع في تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في مصر والوطن العربي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المشروعات الصغيرة تمثل 95% من إجمالي المشاريع في العالم، وتختلف هذه النسبة من دولة لأخرى حسب المعايير المستخدمة في تصنيفها. وفي الولايات المتحدة، أظهرت النتائج أن المشروعات الصغيرة وظفت 26.6 مليون شخص عام 2019 بنسبة 22.2% من إجمالي القوى العاملة، واستحوذت على 66% من إجمالي المشروعات، وتم إنشاء إدارة المشروعات الصغيرة (SBA) عام 1953 لدعم وتنمية هذه المشروعات. وفي كندا، تم إنشاء برنامج تمويل المشروعات الصغيرة (CSBF) عام 2009، ووصل عدد المشروعات الصغيرة عام 2019 إلى 1.02 مليون مشروع بنسبة 62.6% من إجمالي شركات الأعمال. وفي بريطانيا، تم إطلاق "قرض بدء الأعمال" لدعم المشروعات الصغيرة بقروض تتراوح بين 500 إلى 25000 جنيه إسترليني. وفي اليابان، تم إنشاء "البنك الوطني لتمويل المشروعات الصغيرة" عام 2009 لدعم رواد الأعمال. وفي كوريا، تم إنشاء "إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMBA)" عام 1996 لدعم وتنمية هذا القطاع. كما كشفت الدراسة عن المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة العربية والمتمثلة في معوقات إدارية (ضعف الخبرة الإدارية، غياب التخطيط الاستراتيجي، ضعف نظم ضبط الجودة)، ومعوقات قانونية (عدم توافر قوانين مخصصة، عدم وجود محاكم متخصصة)، ومعوقات تمويلية (ارتفاع

أسعار الفائدة، كثرة الإجراءات الروتينية، صعوبة الحصول على القروض)، ومعوقات تسويقية (ضعف القدرة على المنافسة، عدم توفر المعلومات عن الأسواق).

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بعدة توصيات للإفادة من الاتجاهات العالمية، منها: العمل على تحديد إطار فكري موحد للمشروعات الصغيرة في الوطن العربي، وإنشاء مراكز متخصصة للمشروعات الصغيرة تعمل على تحفيز الشباب، وربط الجانب الأكاديمي بالجانب التطبيقي، وإعادة النظر في المناهج التعليمية لتتلاءم مع حاجات سوق العمل والتركيز على الثقافة الإبداعية والريادة، وتطوير المراكز والجمعيات التي تهتم بتدريب العاملين في مجال إدارة المشروعات، ووضع برامج تدريبية للقائمين على المنشآت الصغيرة لرفع مهاراتهم الإدارية والتسويقية والتمويلية، وإنشاء بنوك معلومات توفر جميع المعلومات اللازمة عن الأسواق والاتفاقيات والفرص المتاحة، والمساعدة في تهيئة البرامج الإعلامية لتشجيع استهلاك المنتجات الوطنية، وتأسيس صناديق ومؤسسات متخصصة في تمويل المشروعات الصغيرة بقروض ميسرة، وتوفير مؤسسات لضمان القروض، وتوفير إعفاءات أو تخفيضات ضريبية للمشروعات الجديدة، وإنشاء فروع خاصة في المعارض الدولية لعرض منتجات المشروعات الصغيرة، والاهتمام الجاد بإنشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية في الجامعات العربية وتفعيل دورها في دعم المشروعات بين الطلاب والخريجين، وإنشاء مراكز تطوير المشروعات الصغيرة في معظم المدن العربية تعمل بواسطة المعاهد والجامعات.

4- دراسة عبد النبي (2023)

العنوان: أثر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على توفير فرص العمل في الريف المصري

هدف الدراسة: هدفت إلى التعرف على كيفية التغلب على مشكلة البطالة في الريف المصري من خلال التوسع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة المعوقات التي تواجه هذه المشروعات وخاصة المعوقات التمويلية والإدارية، وتحليل دور التمويل في توفير فرص العمل وتحسين مستوى الدخل.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل الكمي، باستخدام أساليب إحصائية متعددة شملت تحليل الانحدار المتعدد، واختبار T للفروق بين متوسطي فترتين زمنيتين، وتحليل الاتجاه العام باستخدام معادلات الانحدار الزمني.

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الممولة من الصندوق الاجتماعي للتنمية وصندوق التنمية المحلية في الريف المصري خلال الفترة من 2003 إلى 2022.

عينة الدراسة: شملت الدراسة بيانات جميع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الممولة خلال فترة الدراسة والبالغ عددها 347,904 مشروعاً، بقروض إجمالية بلغت 13.4 مليار جنيه، وفرت حوالي 207,590 فرصة عمل.

متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في التمويل المقدم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (إجمالي القروض، إجمالي المشاركة، إجمالي الاستثمارات)، والمتغير التابع في توفير فرص العمل، ويشمل المتغيرات الوسيطة عدد المستفيدين من الرجال، وعدد المستفيدات من النساء.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى تطور قوة العمل الكلية في مصر من 28.9 مليون نسمة عام 2018 إلى 30.12 مليون نسمة عام 2022 بزيادة 4.4%، كما تطورت قوة العمل الزراعية من 6.9 مليون نسمة (23.9% من القوى العاملة) عام 2018 إلى 8.5 مليون نسمة (28.2%) عام 2022. وانخفضت نسبة البطالة من 9.9% عام 2018 إلى 7.5% عام 2022. وبخصوص تمويل المشروعات، أظهرت النتائج أن القطاع التجاري استحوذ على 40.6% من إجمالي القروض (3.3 مليار جنيه)، يليه قطاع الإنتاج الحيواني بنسبة 23.3% (1.9 مليار جنيه). وبلغ متوسط قيمة القرض 46.3 ألف جنيه للقطاع التجاري، و48.9 ألف جنيه للقطاع الصناعي، و49.9 ألف جنيه للقطاع الخدمي. وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن إجمالي القروض والمشاركة والاستثمارات لم تؤد إلى توليد فرص عمل جديدة بالشكل المطلوب، حيث تناقصت فرص العمل بمقدار 3997 فرصة سنوياً، مما يشير إلى أن القروض لم تستخدم في الغرض المخصص لها، خاصة بالنسبة

للنساء حيث استفاد الرجال أكثر من القروض المخصصة لتمكين المرأة اقتصادياً. كما كشفت الدراسة عن معوقات تمويلية تتمثل في ارتفاع أسعار الفائدة، وصعوبة الإجراءات، وعدم ملائمة شروط الضمانات، ومعوقات غير تمويلية تشمل صعوبات تسويقية وفنية وإدارية.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بإعادة توزيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المحافظات طبقاً لعدد السكان وحاجة كل محافظة، وضرورة مراقبة التمويل الذي يتم خروجه من مصادر التمويل حتى لا يأخذ مساراً آخر غير المخصص له، وتوحيد جهاز واحد لتمويل المشروعات يتم فيه تجميع كافة مصادر التمويل، وضرورة عمل دورات تدريبية لأصحاب المشروعات على دراسات الجدوى المطلوبة، وإضفاء مرونة على آجال القروض اللازمة لتمويل المشروعات لتتفق حسب طبيعة المشروع والفترة الزمنية التي يتطلبها، والتغلب على المعوقات التمويلية والإدارية التي تواجه تلك المشروعات في الريف المصري.

5- دراسة عبد الرحيم و عبد العال (2024) بعنوان "العنوان: دور تقنيات التسويق الرقمي في تحقيق البعد الاقتصادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على شركة جوميا".

هدف الدراسة: هدفت إلى قياس أثر توظيف تقنيات التسويق الرقمي على تحقيق متطلبات البعد الاقتصادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التعرف على العلاقة بين أبعاد التسويق الرقمي (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التواصل) وتحقيق البعد الاقتصادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (خلق فرص عمل، النمو الاقتصادي، التنوع الاقتصادي، الابتكار).

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيعها إلكترونياً على عينة الدراسة، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشركة جوميا مصر، والبالغ عددها 2410 مشروعاً وفقاً لمنظمة العمل العربية.

عينة الدراسة: تم سحب عينة تحكيمية بلغ قوامها 400 مفردة من الفئات القادرة على فهم وإدراك متغيرات البحث، وقد بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل 300 استبانة.

متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في التسويق الرقمي بأبعاده الأربعة (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التواصل)، والمتغير التابع في البعد الاقتصادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعاده الأربعة (خلق فرص عمل، النمو الاقتصادي، التنوع الاقتصادي، الابتكار).

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق تقنيات التسويق الرقمي على تحقيق البعد الاقتصادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.86) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.66) أي أن 66% من التغيرات في تحقيق البعد الاقتصادي ترجع إلى التغير في تطبيق تقنيات التسويق الرقمي. كما أظهرت النتائج أن واقع تطبيق التسويق الرقمي جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.86)، بينما جاء تحقيق البعد الاقتصادي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.07)، مما يشير إلى عدم الاهتمام الكافي بالبعد الاقتصادي في الشركة محل التطبيق.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في القنوات التسويقية الفعالة بعد تحليل العائد الاقتصادي لكل قناة، والتوسع التدريجي في الأسواق باستخدام التسويق الرقمي، وتقديم عروض ترويجية مستهدفة بناءً على بيانات العملاء، وتخفيض التكاليف التشغيلية باستخدام أدوات الأتمتة، والتركيز على بناء ولاء العملاء لتحقيق الاستدامة المالية، وتحسين الكفاءة باستخدام التحليلات الاقتصادية، ودعم قرارات التسعير بناءً على بيانات السوق، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، وتوسيع خطوط الإنتاج وفقاً للطلب الرقمي، والتركيز على تحسين جودة المنتج من خلال التفاعل المباشر مع العملاء.

6-دراسة حمزة (2025) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات

الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

هدف الدراسة: هدفت إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات من خلال توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في سياق رؤية السعودية 2030.

منهج الدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي والتاريخي-التحليلي لبناء تصور نظري حول الفجوة بين الممارسات التخطيطية ومتطلبات الرؤية الوطنية.

مجتمع الدراسة: تكون من الشركات الهندسية في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: ركزت على الشركات الهندسية التي تحتاج لتطوير منظوماتها التخطيطية لمواكبة التحولات التقنية والاقتصادية.

متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة، الأهداف)، والمتغير التابع في تحسين أداء المشروعات، والمتغير الوسيط في أدوات الذكاء الاصطناعي.

نتائج الدراسة: أظهرت اتساق رسائل الشركات مع رؤية 2030، ولكن مع قصور في تحليل البيئة وضعف في توظيف الذكاء الاصطناعي ونقص الخبرات التخطيطية، وأكدت أن دمج التخطيط مع الذكاء الاصطناعي يحسن الكفاءة ويعزز تحقيق الأهداف.

توصيات الدراسة : قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات من خلال توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في سياق رؤية السعودية 2030، وأهمها: ضرورة مواكبة الرؤية والرسالة على مستوى الشركة مع مستهدفات رؤية 2030، وبناء أهداف استراتيجية رقمية قابلة للقياس، وتوسيع مشاركة العاملين في صياغة الخطط، واستقطاب خبرات تخطيطية متخصصة، واعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي في دورات التخطيط كافة، مع تطوير نظام مؤشرات أداء يرصد التقدم وتحقيق التحسين المستمر.

7- دراسة السيد (2025) بعنوان "أثر استخدام تقنيات التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة على جودة التقارير المالية"

هدف الدراسة: هدفت إلى فحص العلاقة بين التحول الرقمي وجودة شفافية التقارير المالية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة وتحليل طبيعة وأهمية آليات التحول الرقمي كأحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وتحديد أثر استخدام تقنيات التحول الرقمي على تحقيق مالئمة المعلومات المحاسبية والتمثيل الصادق للمعلومات الواردة بالتقارير المالية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال إعداد قائمة استقصاء للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة المدرجة في البورصة المصرية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة المدرجة والمتداول أسهمها في بورصة النيل المصرية، والبالغ عددها 20 شركة وفقاً للبيانات المعلنة على موقع البورصة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 140 استمارة استقصاء على العاملين في هذه الشركات تحت مسمى وظيفي (عضو مجلس إدارة، مدير شركة، محاسب، وظائف أخرى)، وتم استلام 125 استمارة، استبعدت الباحثة 5 استمارات غير قابلة للتحليل، ليتم الاعتماد في النهاية على 120 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في تقنيات التحول الرقمي، والمتغير التابع في جودة التقارير المالية من خلال بعديها: مالئمة المعلومات المحاسبية، والتمثيل العادل للمعلومات المحاسبية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات التحول الرقمي على جودة التقارير المالية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.789) عند مستوى دلالة 0.05، وأشار معامل التحديد المعدل إلى أن استخدام تقنيات التحول الرقمي يفسر حوالي 62.4% من التباين في جودة التقارير المالية. كما وجدت الدراسة ارتباطاً طردياً معنوياً بين استخدام تقنيات التحول الرقمي

وتحقيق مألئة المعلومات المحاسبية بمعامل ارتباط (0.679)، وتحقيق التمثيل العادل للمعلومات المحاسبية بمعامل ارتباط (0.688).

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتعزيز الوعي لدى الشركات بأهمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي والاعتماد على الأصول الرقمية، وبلورة قوانين ولوائح تناسب البيئة الرقمية الحديثة، وضرورة توافر معايير جديدة أو تعديل في بعض أجزاء المعايير المحاسبية والرقابية لتتوافق مع متطلبات التقنيات الرقمية، ووضع ضوابط فنية تضمن أمن وسلامة النظم الرقمية، وزيادة الدعم المالي لأنشطة التطوير الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم تقارير مالية ذات خصائص نوعية محددة لتزويد مستخدميها بالمعلومات التي يحتاجونها.

8- دراسة عبد الحليم (2026) بعنوان " الشراكة بين المنظمات الدولية وحاضنات الأعمال لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة"

هدف الدراسة: هدفت إلى تحديد الدعم المادي والفني الناتج عن الشراكة بين المنظمات الدولية وحاضنات الأعمال لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك تحديد معوقات هذه الشراكة المجتمعية، ووضع مقترحات لتفعيلها.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بطريقة الحصر الشامل، ودعمت بمنهج دراسة الحالة، وتم تصميم استمارة إلكترونية من تنفيذ الباحث لجمع المعلومات.

مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمنظمة بلان انترناشيونال الدولية وحاضنات الأعمال (أثر/ جامعة أسيوط) التي تقدم الدعم لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك رواد الأعمال من أصحاب هذه المشروعات.

عينة الدراسة: بلغ إجمالي عينة الدراسة 158 مفردة، موزعة على النحو التالي: 43 من الشركاء (المسؤولين) بواقع 8 من منظمة بلان انترناشيونال، و15 من حاضنة أعمال أثر، و20 من حاضنة أعمال جامعة أسيوط، بالإضافة إلى 115 من رواد الأعمال المشاركين في الدورة الرابعة للشراكة.

متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في الشراكة المجتمعية بين المنظمات الدولية وحاضنات الأعمال، والمتغير التابع في دعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال بعدي الدعم المادي (منح مالية، تمويل بالمعدات، توفير تكاليف التدريب، قروض ميسرة) والدعم الفني (تدريب وتوجيه، ورش عمل، استشارات مالية، خبراء دوليون).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الشراكات المجتمعية تساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتنمية المعارف وتزويد رواد الأعمال بالبنية التحتية والتدريب وتقديم إرشادات حول أساليب إدارة المشروعات. كما أظهرت النتائج أن الدعم المادي يتم بصورة مرتفعة من خلال توفير منح مالية لتنمية المشروعات، وتوفير التمويل في صورة معدات وتجهيزات، وتوفير التكاليف المادية لورش العمل والتدريب. كما تبين أن الدعم الفني يتم بصورة مرتفعة من خلال تنظيم ورش عمل لتطوير مهارات رواد الأعمال في إدارة المشاريع، وتوفير التدريب والتوجيه لرواد الأعمال. وكشفت الدراسة عن وجود معوقات تعوق الشراكات المجتمعية مثل التحديات التنظيمية والقانونية، وضعف البنية التكنولوجية، وقلة التمويل المستدام، واختلاف الثقافات التنظيمية، ونقص الخبرات اللازمة لنجاح الشراكة.

توصيات الدراسة: أوصى الباحث بوضع رؤية موحدة وأهداف مشتركة بين الشركاء، وتعزيز البنية التقنية للشركاء، وتوفير الدعم القانوني والإداري، وتحفيز الوصول إلى التمويل المستدام، وإنشاء شبكات شراكة دائمة بين جميع أطراف الشراكة، وتعزيز الفهم الثقافي المحلي لمشروعات رواد الأعمال، وتسهيل طرق الوصول إلى الأسواق العالمية، وإنشاء لجنة وطنية للشراكات الدولية تشرف على التنسيق والمتابعة، وإنشاء منصة رقمية موحدة لتبادل البيانات والخبرات بين الشركاء، وتنظيم مؤتمر سنوي دولي لاستعراض الإنجازات وتبادل

التجارب، وتطوير برامج تجريبية لقياس الأثر قبل التعميم، مع وضع مؤشرات لقياس النجاح تشمل عدد الشراكات الدولية الفعالة، وعدد المشروعات المدعومة، وحجم التمويل المستقطب، ونسبة زيادة فرص العمل، ومؤشرات الاستدامة الاجتماعية والبيئية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

9- دراسة Ju, (2020)

العنوان: Innovation, agile project management and firm performance in a public sector-dominated economy: Empirical evidence from high-tech small and medium-sized enterprises in China (الابتكار، إدارة المشاريع الرشيقة وأداء الشركات في اقتصاد يهيمن عليه القطاع العام: أدلة تجريبية من المشروعات الصغيرة والمتوسطة عالية التقنية في الصين)

هدف الدراسة: هدفت إلى تحليل العلاقات بين القدرة الابتكارية، وإدارة المشاريع الرشيقة، وأداء الشركات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة عالية التقنية في اقتصاد يهيمن عليه القطاع العام (الصين)، مع دراسة تأثير كل من المناخ الابتكاري والديناميكية البيئية كمتغيرات وسيطة. اعتمدت الدراسة على منهج مختلط يجمع بين التحليل المقارن النوعي لدراستي حالة، والتحليل الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل الانحدار المتعدد. تكون مجتمع الدراسة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة عالية التقنية في الصين. تكونت العينة من شركات في قطاعات الإنترنت (30.2%)، والاتصالات والمعلومات الإلكترونية (36.8%)، والتمويل (10.3%)، وقطاعات أخرى (22.7%). وكان 71.5% من الشركات مملوكة للقطاع الخاص، و18.6% مملوكة للدولة. توصلت الدراسة إلى تأكيد خمس من الفرضيات الست. أثبتت النتائج أن القدرة الابتكارية تؤثر إيجابياً على أداء الشركة بمعامل (0.368) عند مستوى دلالة 0.001، مما يؤكد الفرضية الأولى. كما أثبتت أن رشاقة المشاريع تؤثر إيجابياً على أداء الشركة بمعامل (0.495) عند مستوى 0.001.

وأظهرت النتائج أن القدرة الابتكارية تؤثر إيجابياً على رشاقة المشاريع بمعامل (0.610) عند مستوى 0.001. كما ثبت أن رشاقة المشاريع تلعب دوراً وسيطاً كاملاً في العلاقة بين القدرة الابتكارية وأداء الشركة، حيث انخفض معامل تأثير القدرة الابتكارية على الأداء من (0.368) إلى (0.109) غير المعنوي عند إدخال رشاقة المشاريع، بينما ظل تأثير رشاقة المشاريع على الأداء معنوياً بمعامل (0.427) عند مستوى 0.001، مما يؤكد الفرضية الرابعة. ثبت أيضاً أن المناخ الابتكاري يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القدرة الابتكارية وأداء الشركة بمعامل (0.123) عند مستوى 0.05. بينما لم يثبت الدور الوسيط للمناخ الابتكاري في العلاقة بين القدرة الابتكارية ورشاقة المشاريع، مما أدى إلى رفض الفرضية (5ب). وأخيراً، ثبت أن الديناميكية البيئية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين رشاقة المشاريع وأداء الشركة بمعامل (0.147) عند مستوى 0.05. أظهر النموذج الهيكلي مطابقة جيدة حيث بلغ $\chi^2/df = 2.43$ ، ومؤشر المطابقة المقارن $CFI = 0.927$ ، وجذر متوسط مربع خطأ الاقتراب $(RMSEA) = 0.077$.

10-دراسة Vrečko (2023)

العنوان: Enhancing the Performance of High-Growth Small- and Medium-Sized Enterprises through Effective Project-Management Processes and Stakeholder Engagement: A Systems Perspective (تعزيز أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة عالية النمو من خلال عمليات إدارة المشاريع الفعالة وإشراك أصحاب المصلحة: منظور نظمي)

هدف الدراسة: هدفت إلى فحص تأثير ممارسات إدارة المشاريع على المشروعات الصغيرة والمتوسطة عالية النمو من منظور نظمي، من خلال التحقيق في العلاقات المعقدة بين عدة عوامل: دعم نظام إدارة المشاريع، عمليات إدارة المشاريع، إشراك أصحاب المصلحة، نجاح إدارة المشاريع، نجاح المشروع، ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة عالية النمو. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بتقنية PLS، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية صممت بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة

وتم اختبارها مسبقاً في ثلاث شركات. تكون مجتمع الدراسة من عدد الشركات التي استوفت شروط النمو المرتفع 4145 شركة. تم اختيار 1388 شركة عشوائياً من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة المشاريع يؤثر إيجابياً على نجاح المشروع بمعامل مسار (0.635) عند مستوى دلالة 0.01، مما يدعم الفرضية الأولى. كما وجدت أن عمليات إدارة المشاريع تؤثر إيجابياً على نجاح إدارة المشاريع بمعامل (0.731) عند مستوى 0.01، وإشراك أصحاب المصلحة يؤثر على نجاح إدارة المشاريع بمعامل (0.182) عند مستوى 0.10 وعلى نجاح المشروع بمعامل (0.332) عند مستوى 0.01، مما يدعم الفرضيتين الثالثة والرابعة جزئياً. في المقابل، لم يثبت تأثير دعم نظام إدارة المشاريع على نجاح إدارة المشاريع أو نجاح المشروع، مما أدى إلى رفض الفرضية الثانية. كما وجدت الدراسة أن نجاح إدارة المشاريع يؤثر على نمو المشروعات عالية النمو بمعامل (0.471) عند مستوى 0.01، ونجاح المشروع يؤثر على النمو بمعامل (0.396) عند مستوى 0.05، مما يدعم الفرضيتين الخامسة والسادسة. وأظهرت النتائج وجود تأثيرات غير مباشرة مهمة، حيث تؤثر عمليات إدارة المشاريع بشكل غير مباشر على نجاح المشروع ونمو المشروعات من خلال نجاح إدارة المشاريع، ويؤثر إشراك أصحاب المصلحة بشكل غير مباشر على النمو من خلال نجاح المشروع. فسر النموذج 87.8% من التباين في نجاح إدارة المشاريع، و90.7% من التباين في نجاح المشروع، و73.7% من التباين في نمو المشروعات عالية النمو.

11-دراسة Ferreira de Araújo (2023)

العنوان: Successful implementation of project risk management in small and medium enterprises: a cross-case analysis (التنفيذ الناجح لإدارة مخاطر المشاريع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة: تحليل متعدد الحالات)

هدفت إلى فهم كيفية تبني إدارة مخاطر المشاريع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تكلفة إلى عائد إيجابية، مع مراعاة مراحل إدارة المخاطر والأنشطة والأدوات والجوانب التنظيمية التي تمكن من التنفيذ الفعال

لإدارة مخاطر المشاريع في هذه المشروعات. اعتمدت الدراسة على منهج البحث الاستكشافي والتفسيري من خلال دراسة حالات متعددة (multiple-case studies). تألف مجتمع الدراسة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إسبانيا وإيطاليا التي نفذت مشاريع مع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع. تم اختيار 10 مشاريع من مشروعات صغيرة ومتوسطة في إسبانيا وإيطاليا، تمثل قطاعات صناعية متنوعة (صناعة، خدمات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البناء) وبمستويات مختلفة من الابتكار والتعقيد. تراوحت مدة المشاريع بين 5 و36 شهراً، وتكاليف المشاريع بين 14 ألف و1.5 مليون يورو. تمثل المتغير المستقل في إدارة مخاطر المشاريع (مراحل التحديد، التحليل، المعالجة، المراقبة والتحكم)، والمتغير التابع في نجاح المشروع والفوائد المتحققة (تحسين عملية اتخاذ القرار، تحسين التحكم في الميزانية وأداء المشروع، تقليل تأثير المخاطر، تقييم احتياطي الميزانية). توصلت الدراسة إلى أن خصائص المشروع (نوع الالتزام، مستوى الابتكار، الأهمية الاستراتيجية، التعقيد الإداري) وخصائص الشركة (قطاع النشاط، نظام الإنتاج، الوصول إلى الحوافز العامة) تؤثر على تبني إدارة مخاطر المشاريع، مما يؤدي إلى مستويات وأنواع مختلفة من الفوائد. تم تحديد ثلاث مجموعات من المشاريع: المجموعة الأولى حققت فوائد عالية جداً (مشاريع صناعية إسبانية ذات أهمية استراتيجية عالية جداً)، المجموعة الثانية حققت فوائد عالية وقسمت إلى صناعات تحويلية وخدمات. أظهرت النتائج أن جميع المشاريع طبقت مراحل إدارة المخاطر الأربع مع التركيز على المخاطر التقنية التشغيلية، وتم استخدام أدوات بسيطة مثل العصف الذهني (80%) وقوائم المراجعة (70%) وسجل المخاطر (50%).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

شكلت الدراسات السابقة العربية والأجنبية ركيزة أساسية في بناء الهيكل المعرفي والمنهجي للدراسة الحالية. تم توظيف هذه الدراسات بوصفها نقاط ارتكاز علمية، أسهمت في بلورة مشكلة الدراسة، وصياغة فروضها، وتصميم أدواتها، وتفسير نتائجها المتوقعة. يمكن إجمال أوجه الاستفادة على النحو التالي:

1. **بناء الإطار النظري وتأسيس المفاهيم:** أتاحت الدراسات السابقة فرصة استقراء المفاهيم الأساسية للدراسة، بدءاً من تعريفات المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها (ثابت وعبد الرحمن، 2017؛ عبد الله، 2021)، وصولاً إلى استيعاب ديناميكيات إدارة المشاريع وأهدافها وعملياتها) العرباوي وآخرون، 2021؛ Vrečko et al., 2023). كما ساهمت في تحديد وتصنيف تقنيات إدارة المشاريع الخمس محل الدراسة (التخطيط، الوقت، التكلفة، الجودة، المخاطر)، وفهم آليات عملها (Lima et al., 2023; Vrchota et al., 2020).

2. **تحديد الفجوة البحثية وصياغة مشكلة الدراسة:** أظهرت مراجعة الأدبيات ندرة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين استخدام تقنيات إدارة المشاريع كمتغير مستقل ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي. فمعظم الدراسات العربية ركزت على جوانب أخرى مثل التمويل (عبد النبي وآخرون، 2023)، التسويق الرقمي (عبد الرحيم وعبد العال، 2024)، أو الإدارة الإلكترونية (ثابت وعبد الرحمن، 2017؛ فتح الدين، 2019)، بينما أجريت الدراسات الأجنبية (Vrečko et al., 2020; Ju et al., 2023) في بيئات اقتصادية وثقافية مغايرة. ساعد هذا الاستقراء في تحديد موقع الدراسة الحالية بدقة، وصياغة مشكلتها التي تسعى لاستقصاء هذا الأثر في البيئة السعودية.

3. **تطوير نموذج الدراسة وبناء الفرضيات:** استند نموذج الدراسة المقترح، الذي يربط تقنيات إدارة المشاريع (متغير مستقل) بنجاح المشروعات (متغير تابع) عبر كفاءة إدارة الموارد (متغير وسيط)، إلى أسس نظرية وتجريبية مستقاة من الدراسات السابقة. فقد استفادت الدراسة من نموذج (Vrečko et al., 2023) الذي يبرز العلاقة بين عمليات إدارة المشاريع ونمو المشروعات، ومن نتائج (Ju et al., 2020) حول تأثير رشاقة المشاريع على الأداء. كما أن صياغة الفرضيات الخمس الرئيسة والفرعية تعكس العلاقات السببية المتوقعة التي اختبرتها دراسات مثل دراسة (Sane (2020 ودراسة حمزة (2025).

4. **اختيار منهجية البحث وتصميم الأداة:** أكدت مراجعة الدراسات السابقة ملائمة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، خاصة في الدراسات التي سعت لقياس العلاقات بين المتغيرات (عبد الرحيم وعبد العال، 2024؛ السيد وآخرون، 2025). كما استفادت الدراسة بشكل كبير من تصميمات الاستبانات المستخدمة في أدبيات سابقة، مثل دراستي Vrečko et al. (2023) و Lima et al. (2023)، في بناء فقرات استباناتها، وتكييفها مع السياق السعودي وأهداف الدراسة، مما عزز صدق وثبات الأداة المستخدمة.

5. **تحديد مجتمع وعينة الدراسة المناسبة:** استرشدت الدراسة الحالية بالدراسات السابقة في تحديد مجتمعها (المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المدن الرئيسية) وعينتها (أصحاب المشروعات، المدراء التنفيذيين، مدراء المشاريع). فعلى سبيل المثال، استفادت من نطاق دراسة Vrečko et al. (2023) التي استهدفت المشروعات عالية النمو، ومن دراسة Ju et al. (2020) التي ركزت على قطاع التقنية العالية، ولكنها وسعت النطاق ليشمل مختلف القطاعات لتعميم النتائج على السياق السعودي.

6. **تفسير النتائج المتوقعة ومناقشتها:** ستمثل الدراسات السابقة، بعد الانتهاء من التحليل الإحصائي، الإطار الرئيسي لتفسير النتائج ومناقشتها. فعلى سبيل المثال، إذا أظهرت النتائج تأثيراً قوياً لإدارة المخاطر، سيتم تعزيز ذلك بنتائج دراسة Lima et al. (2023) التي أكدت على أهميتها في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما ستساعد هذه الأدبيات في تفسير أي نتائج متباينة أو غير متوقعة، وفي وضع التوصيات في سياقها العلمي السليم.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تبرز الدراسة الحالية وتكتسب هويتها العلمية من خلال مجموعة من السمات التي تميزها عن غيرها من الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، وتمثل إضافتها النوعية المتوقعة لحقل المعرفة. يمكن حصر أوجه التميز في النقاط التالية:

1. **التركيز على السياق السعودي بخصوصياته:** تُعد الدراسة الأولى – في حدود علم الباحث – التي تختبر

بشكل مباشر ومتعمق العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة المشاريع ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تكتسب هذه الخصوصية أهميتها من كون هذا القطاع يحظى بدعم حكومي غير مسبوق في إطار رؤية 2030، ويعمل ضمن بيئة تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً، وله خصائص ثقافية وتنظيمية تميزه عن غيره من السياقات التي أجريت فيها الدراسات السابقة (مثل الصين، سلوفينيا، إسبانيا، إيطاليا، مصر). وبالتالي، تسد الدراسة فجوة معرفية حقيقية تتعلق بفهم هذه العلاقة في سياق وطني فريد.

2. **التكامل بين تقنيات إدارة المشاريع وأبعاد النجاح:** تتجاوز الدراسة الحالية النظرة التقليدية التي تربط

إدارة المشاريع بالكفاءة التشغيلية فقط (الوقت، التكلفة، الجودة)، لتعتمد مفهوماً موسعاً لنجاح المشروعات يشمل أبعاداً استراتيجية مثل الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية. هذا التكامل بين خمس تقنيات محددة للتخطيط والإدارة وخمسة أبعاد للنجاح (تتضمن الكفاءة والابتكار والميزة التنافسية) يقدم نموذجاً تحليلياً أكثر شمولية من معظم الدراسات السابقة التي ركزت على جانب واحد، مثل دراسة (Ju et al. (2020 التي ركزت على الابتكار ورشاقة المشاريع، أو دراسة (Vrečko et al. (2023 التي ركزت على النمو وإشراك أصحاب المصلحة.

3. **دمج متغير وسيط (كفاءة إدارة الموارد):** يمثل إدخال متغير "كفاءة إدارة الموارد" كمتغير وسيط في

النموذج إضافة منهجية ونظرية مهمة. فبدلاً من اختبار التأثير المباشر فقط، تسعى الدراسة إلى فهم الآلية التي تنتقل بها تقنيات إدارة المشاريع إلى تحقيق النجاح. يفترض النموذج أن هذه التقنيات تعمل أولاً على تحسين كفاءة استخدام الموارد المحدودة (البشرية، المالية، المادية) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما ينعكس بدوره على نجاحها. هذا التحليل الوسيط يقدم تفسيراً أعمق للعلاقة السببية، وهو ما لم يتم تناوله بشكل صريح في الدراسات السابقة التي راجعتها الدراسة، مثل دراسة (Sane (2020 أو دراسة حمزة (2025).

4. **اعتماد إطار نظري موسع ومتنوع:** تستند الدراسة إلى منطلقات نظرية متعددة (الإدارة العلمية، نظرية الموارد والقدرات، نظرية الابتكار، نظرية أصحاب المصلحة، وغيرها)، مما يوفر إطاراً تفسيرياً غنياً ومتداخلاً للعلاقات بين المتغيرات. هذا التنوع النظري يميز الدراسة عن غيرها التي قد تكتفي بنظرية واحدة، ويمكنها من تقديم تحليل أكثر عمقاً وثراءً للنتائج، وفهم التفاعلات المعقدة بين الممارسات الإدارية والنتائج التنظيمية في سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

5. **الحدثة وتغطية أحدث الأدبيات:** تعتمد الدراسة على مجموعة من الدراسات الحديثة (خاصة للفترة 2020-2026)، مما يضمن مواكبتها لأحدث التطورات في مجال إدارة المشاريع، خاصة تلك المتعلقة بالمنهجيات الرشيقة (Agile) والتحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. هذا يضع الدراسة في قلب النقاش العلمي المعاصر حول مستقبل إدارة المشروعات في ظل الثورة الصناعية الرابعة ورؤى التحول الوطني، على عكس الدراسات الأقدم التي قد لا تعكس هذه التحولات الجذرية في بيئة الأعمال.

خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل الأسس النظرية والتجريبية للدراسة من خلال مبحثين رئيسيين. في الإطار النظري، تم تناول مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها وأهميتها في الاقتصادات الوطنية، مع التركيز على واقعها في المملكة العربية السعودية ودعمها في إطار رؤية 2030. كما تم استعراض إدارة المشاريع بمفاهيمها وأهدافها ودورة حياتها، ثم الانتقال إلى تحليل تقنيات إدارة المشاريع الخمس محل الدراسة: التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، وإدارة المخاطر. واختتم الإطار النظري بعرض مفهوم نجاح المشروعات ومعايير قياسه التي تتجاوز المعايير التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) لتشمل أبعاداً استراتيجية كالابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.

أما الدراسات السابقة، فقد تم تحليل ثماني دراسات عربية وثلاث دراسات أجنبية، أظهرت ندرة الدراسات التي تربط مباشرة بين استخدام تقنيات إدارة المشاريع ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي. من هذه الدراسات، تم استخلاص أوجه الاستفادة في بناء الإطار النظري، وتحديد الفجوة البحثية، وتطوير نموذج الدراسة وفروضها، وتصميم الأداة.

تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها بتركيزها على خصوصية السياق السعودي في ظل رؤية 2030، وتكاملها بين خمس تقنيات لإدارة المشاريع وأبعاد النجاح الاستراتيجية، وإدراجها "كفاءة إدارة الموارد" كمتغير وسيط لتفسير آلية التأثير، واعتمادها على إطار نظري موسع يثري التحليل. يخلص الفصل إلى أن الدراسة تسعى لسد فجوة معرفية واضحة من خلال نموذج متكامل يختبر أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، بهدف توفير وصف دقيق لكيفية تنفيذ الجانب الميداني، بما يضمن الموضوعية والموثوقية في جمع البيانات وتحليلها. يستعرض هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهجية، وتعريف مجتمع الدراسة المستهدف، ووصف إجراءات اختيار العينة وحجمها. كما يتناول مصادر البيانات المستخدمة، سواء الثانوية منها أو الأولية، مع شرح تفصيلي لأداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) وكيفية بنائها وتصميمها. إضافة إلى ذلك، سيتم استعراض الإجراءات المتبعة لجمع البيانات الميدانية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجتها وتحليلها. يهدف هذا العرض المنهجي إلى تزويد القارئ بفهم واضح لكيفية تصميم البحث وتنفيذه، مما يتيح إمكانية تقييم النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة.

منهج البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعتها وأهدافها في قياس أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة المسجلة بالمملكة وفقاً لإحصاءات هيئة "منشآت"، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (250) مفردة ممن تنطبق عليهم شروط الدراسة. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت في صورتها النهائية من أربعة أقسام تشمل البيانات الأولية، واستخدام تقنيات إدارة المشاريع بخمسة محاور، ونجاح المشروعات بثلاثة محاور، وكفاءة إدارة الموارد كمتغير وسيط.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في المملكة العربية السعودية. وفقاً لتصنيف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، تشمل هذه المشروعات المنشآت التي يتراوح عدد العاملين فيها من 6 إلى 249 عاملاً، ويتراوح حجم أعمالها السنوي من 3 ملايين إلى أقل من 200 مليون ريال سعودي. يضم هذا المجتمع قطاعات اقتصادية متنوعة تشمل القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية والتقنية، موزعة على مختلف مناطق ومدن المملكة، ويتولى إدارتها والعمل فيها فئات وظيفية متعددة تتباين في مسؤولياتها الإدارية والفنية. يحدد هذا الإطار العام للمجتمع نطاق تعميم النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

عينة البحث

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً دقيقاً. تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً لمعيارين رئيسيين: حجم المنشأة (صغيرة، متوسطة) والقطاع الاقتصادي (صناعي، تجاري، خدمي). بعد تحديد هذه الطبقات، تم اختيار مفردات العينة عشوائياً من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي.

بلغ حجم العينة الإجمالي (250) مفردة من الفئات الوظيفية المعنية التي تمتلك المعرفة والقدرة على الإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة، وهم: أصحاب المشروعات، المدراء التنفيذيون، مدراء المشاريع، المدراء الماليون، والمحاسبون. تم توزيع الاستبانات إلكترونياً على أفراد العينة خلال الفترة المحددة للدراسة الميدانية (ديسمبر 2015 – فبراير 2026)، مع متابعة عملية الجمع لضمان الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي. يضمن هذا الأسلوب في اختيار العينة إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأصلي.

جدول (1-3): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	189	75.6%
	أنثى	61	24.4%
	المجموع	250	100%
العمر	أقل من 30 سنة	68	27.2%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	95	38.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	52	20.8%
	50 سنة فأكثر	35	14.0%
	المجموع	250	100%
المؤهل العلمي	تعليم متوسط	28	11.2%
	بكالوريوس	158	63.2%
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	64	25.6%
	المجموع	250	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	52	20.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	83	33.2%
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	71	28.4%
	20 سنة فأكثر	44	17.6%
	المجموع	250	100%
المسمى الوظيفي	صاحب مشروع / مالك	47	18.8%
	مدير تنفيذي	38	15.2%
	مدير مشروع	62	24.8%

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
	مدير مالي	43	17.2%
	محاسب	60	24.0%
	المجموع	250	100%
حجم المنشأة	مشروع صغير (6 – 49 موظف)	142	56.8%
	مشروع متوسط (50 – 249 موظف)	108	43.2%
	المجموع	250	100%
	قطاع صناعي	68	27.2%
	القطاع الذي تعمل قطاع تجاري	72	28.8%
فيه المنشأة	قطاع خدمي	75	30.0%
	قطاع تقني / تكنولوجيا معلومات	35	14.0%
	المجموع	250	100%

من خلال الجدول (3-1) أعلاه، يتضح توصيف عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية على النحو التالي:

- **النوع:** أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (75.6%)، مقابل (24.4%) من الإناث. يعكس هذا التوزيع طبيعة سوق العمل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مع الإشارة إلى وجود تمثيل جيد للعنصر النسائي في هذه المشروعات، وهو ما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تمكين المرأة اقتصادياً.
- **العمر:** تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) هي الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة (38.0%)، تليها الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (27.2%). هذا يشير إلى أن العينة تضم نسبة

عالية من الشباب وفي مراحل العمر المتوسطة، وهي الفئات الأكثر نشاطاً وحيوية في سوق العمل، مما يعزز مصداقية إجاباتهم حول الممارسات الإدارية والتقنيات المستخدمة.

• **المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (63.2%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (25.6%) هذا الارتفاع في المستوى التعليمي يشير إلى أن أفراد العينة يمتلكون الخلفية العلمية والمعرفية التي تمكنهم من فهم واستيعاب مفاهيم تقنيات إدارة المشاريع الحديثة، مما يضيف مصداقية على استجاباتهم.

• **سنوات الخبرة:** توزعت خبرات أفراد العينة بشكل جيد، حيث تركزت النسب الأكبر في فئتي (من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 33.2%) و(من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 28.4%) هذا التنوع في الخبرات يضمن وجود مزيج من وجهات نظر الخبراء والممارسين الأقل خبرة، مما يعطي صورة متكاملة عن واقع استخدام تقنيات إدارة المشاريع.

• **المسمى الوظيفي:** تنوعت المسميات الوظيفية لأفراد العينة، حيث شكل مدراء المشاريع النسبة الأكبر (24.8%)، يليهم المحاسبون (24.0%)، ثم أصحاب المشروعات (18.8%) هذا التنوع يعد مؤشراً إيجابياً، حيث تغطي العينة الفئات الرئيسية المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشروعات، مما يعزز شمولية النتائج.

• **حجم المنشأة:** مثلت المشروعات الصغيرة (6-49 موظف) النسبة الأكبر من العينة (56.8%)، في حين شكلت المشروعات المتوسطة (50-249 موظف) نسبة (43.2%) يعكس هذا التوزيع الواقع الفعلي لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، حيث تشكل المنشآت الصغيرة النسبة الأكبر، مما يسمح بإجراء مقارنات دقيقة بين الفئتين.

• **القطاع الذي تعمل فيه المنشأة:** توزعت العينة بشكل متقارب بين القطاعات الرئيسية، حيث بلغت نسبة القطاع الخدمي (30.0%)، يليه القطاع التجاري (28.8%)، ثم القطاع الصناعي (27.2%)،

وأخيراً القطاع التقني (14.0%) يضمن هذا التوزيع تغطية شاملة لمختلف الأنشطة الاقتصادية، مما

يزيد من إمكانية تعميم النتائج على مختلف قطاعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

بشكل عام، يتضح من هذه البيانات أن عينة الدراسة تتمتع بخصائص جيدة من حيث التنوع والتمثيل، مما يزيد من ثقة الباحث في النتائج التي سيتم التوصل إليها، ويدعم إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة الأصلي.

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين رئيسيين من مصادر البيانات، وذلك بهدف تحقيق التكامل بين الإطار النظري والجانب التطبيقي، والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها.

أولاً: مصادر البيانات الثانوية

تمثلت مصادر البيانات الثانوية في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات العلمية والمقالات المحكمة، والتقارير الصادرة عن الهيئات الرسمية ذات الاختصاص وفي مقدمتها الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، ووزارة التجارة، والغرفة التجارية الصناعية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، ورسائل الماجستير والدكتوراه في مجال إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، وكذلك الوثائق والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية كالبنك الدولي ومنظمة العمل العربية. وقد أفادت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلتها وأهدافها وفروضها، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

ثانياً: مصادر البيانات الأولية

تمثلت مصادر البيانات الأولية في المعلومات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، حيث تم توزيعها إلكترونياً على العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقاييس مستمدة من دراسات سابقة، وتضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة (استخدام تقنيات إدارة المشاريع، نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كفاءة

إدارة الموارد). وقد ساهمت هذه المصادر في الحصول على البيانات الميدانية اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض والخروج بنتائج تعكس واقع العلاقة بين متغيرات الدراسة في السياق السعودي.

أدوات الدراسة

لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات، اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على جمع بيانات كمية من عينة واسعة الانتشار، ولتوفيرها الوقت والجهد مقارنة بالأدوات الأخرى.

خطوات إعداد أداة الدراسة

وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة، والاطلاع على عدد من المقاييس المستخدمة في دراسات سابقة مثل دراسات Vrečko, Tominc, & Širec (2023)، و Ju, و Ferreira, & Wang (2020)، و Lima, Marcelino-Sadaba, & Verbano (2023).

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من أربعة أقسام رئيسية، وتمت صياغتها وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق تماماً، 5 = موافق تماماً).

اشتمل القسم الأول على البيانات الأولية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة مثل النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وحجم المنشأة، والقطاع الذي تعمل فيه، وعمر المنشأة.

أما القسم الثاني قسم إلى خمسة محاور فرعية لقياس استخدام تقنيات إدارة المشاريع، وهي: التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، وإدارة المخاطر.

وتضمن القسم الثالث على ثلاثة محاور فرعية لقياس نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهي: كفاءة الأداء، الابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية.

في حين اشتمل القسم الرابع على عبارات لقياس كفاءة إدارة الموارد كمتغير وسيط.

تتدرج الاستجابات على عبارات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق- غير موافق بشدة) وتأخذ الدرجات من 5 الى 1 على التوالي.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة (فقرة) والدرجة الكلية للمحور (البعد) الذي تنتمي إليه. يشير معامل الارتباط المرتفع والبال إحصائياً إلى تجانس فقرات المحور واتساقها داخلياً، وقياسها للمفهوم نفسه. يوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل.

جدول (3-2): معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أولاً: التخطيط	1	0.792	0.01
	2	0.815	0.01
	3	0.768	0.01
	4	0.734	0.01
	5	0.801	0.01
	6	0.823	0.01
	7	0.791	0.01
ثانياً: إدارة الوقت	8	0.759	0.01
	9	0.847	0.01
	10	0.778	0.01
ثالثاً: إدارة التكلفة	11	0.688	0.01
	12	0.741	0.01
	13	0.719	0.01
	14	0.705	0.01

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	15	0.667	0.01
	16	0.790	0.01
	17	0.834	0.01
رابعاً: إدارة الجودة	18	0.788	0.01
	19	0.756	0.01
	20	0.721	0.01
	21	0.853	0.01
	22	0.826	0.01
خامساً: إدارة المخاطر	23	0.891	0.01
	24	0.814	0.01
	25	0.839	0.01
	1	0.802	0.01
	2	0.778	0.01
سادساً: كفاءة الأداء	3	0.761	0.01
	4	0.735	0.01
	5	0.794	0.01
	6	0.811	0.01
	7	0.785	0.01
سابعاً: الابتكار	8	0.752	0.01
	9	0.729	0.01
	10	0.796	0.01
ثامناً: الميزة التنافسية	11	0.845	0.01

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تاسعاً: كفاءة إدارة الموارد	12	0.820	0.01
	13	0.803	0.01
	14	0.777	0.01
	15	0.834	0.01
	1	0.764	0.01
	2	0.791	0.01
	3	0.723	0.01
	4	0.748	0.01
	5	0.715	0.01
	6	0.702	0.01

يبين الجدول (2-3) معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط مرتفعة وتتراوح بين (0.667 و 0.891)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). هذا يشير إلى وجود اتساق داخلي مرتفع لفقرات الاستبانة، مما يعني أن جميع الفقرات تساهم بشكل جيد في قياس المفهوم الذي صمم المحور لقياسه، وتعزز هذه النتائج تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة أن تعطي نفس النتيجة تقريباً لو تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف. وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وهو من أكثر المعاملات شيوعاً لقياس ثبات الاتساق الداخلي. يعتبر معامل الثبات مقبولاً إذا كانت قيمته تساوي أو تزيد عن (0.70). يوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل.

جدول (3-3): معاملات ألفا كرونباخ لثبات محاور الاستبانة والدرجة الكلية

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	التخطيط	5	0.862
2	إدارة الوقت	5	0.887
3	إدارة التكلفة	5	0.854
4	إدارة الجودة	5	0.879
5	إدارة المخاطر	5	0.914
6	كفاءة الأداء	5	0.851
7	الابتكار	5	0.868
8	الميزة التنافسية	5	0.893
9	كفاءة إدارة الموارد	6	0.836
	الدرجة الكلية للاستبانة	46	0.958

يبين الجدول (3-3) قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور الاستبانة التسعة، وكذلك الثبات الكلي للاستبانة. يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة جداً، حيث تراوحت بين (0.836) لأدنى محور (كفاءة إدارة الموارد) و (0.914) لأعلى محور (إدارة المخاطر). كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.958)، وهو قيمة عالية جداً تدل على تماسك وتجانس فقرات الاستبانة.

جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات. هذه النتيجة تعني أن أداة الدراسة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، وأن النتائج التي سيتم التوصل إليها يمكن الوثوق بها واعتمادها لاتخاذ القرارات والتوصيات العلمية السليمة.

معيار التصحيح

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تم توزيع الأوزان من (1) إلى (5) كالتالي:

الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
	1	2	3	4	5

ولتحديد طول الخلية المناسب لتفسير المتوسطات الحسابية وتحديد مستوى الاستجابة (درجة

الممارسة/الأهمية)، تم استخدام المعادلة التالية:

طول الخلية = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد خلايا المقياس

$$\text{طول الخلية} = (5 - 1) \div 4 = 0.805$$

وبناءً على ذلك، تم تحديد نطاقات المتوسطات الحسابية وتفسيرها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2-3): معيار تصحيح المتوسطات الحسابية وتفسير النتائج

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي	مستوى الممارسة/الأهمية
من 1.00 إلى أقل من 1.80	غير موافق تماماً	من 20% إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36% إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52% إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68% إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	موافق تماماً	من 84% إلى 100%	مرتفع جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم معالجتها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة (القسم الأول).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بمستوى استخدام تقنيات إدارة المشاريع، ومستوى نجاح المشروعات، ومستوى كفاءة إدارة الموارد. سيتم ترتيب المتوسطات لتحديد أكثر التقنيات استخداماً وأكثر أبعاد النجاح تحقيقاً.

2. الإحصاء الاستدلالي (اختبار الفرضيات):

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لاختبار طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرض الرئيسي والفرضية 1، 2، 3 جزئياً).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع (مجتمعة ومنفردة) على نجاح المشروعات، وكذلك لاختبار التأثير الوسيط لكفاءة إدارة الموارد.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) أو اختبار (T-test): لاختبار الفروق في تأثير تقنيات إدارة المشاريع على النجاح وفقاً لخصائص المنشأة (الحجم، القطاع، العمر) (الفرض الرابع).

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة، والتي تهدف إلى قياس أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال توسط كفاءة إدارة الموارد. تم في هذا الفصل تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يستعرض هذا الفصل أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، ويقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز استخدام تقنيات إدارة المشاريع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية، بما يحقق نجاحها واستدامتها، ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تحليل البيانات

في هذا القسم من الدراسة، يتم تقديم وصف للمتغيرات التي تم دراستها كما يلي:

أولاً: تحليل مستوى استخدام تقنيات إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

تم تحليل المتغير المستقل (تقنيات إدارة المشاريع) من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المحاور الخمسة، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

1- تحليل محور تقنيات التخطيط

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
				ي		
1	يتم في مشروعنا تحديد الأهداف والغايات بشكل واضح ومحدد قبل البدء في التنفيذ.	4.28	0.79	85.6 %	مرتفع جداً	1
2	نستخدم أدوات تحليلية مثل هيكل تجزئة العمل (WBS) لتقسيم المشروع	3.15	1.24	63.0 %	متوسط	4

					إلى مهام صغيرة قابلة للإدارة.	
2	مرتفع	77.4 %	0.95	3.87	يتم إعداد خطط تفصيلية للمشروع تشمل جميع الأنشطة والموارد اللازمة.	3
3	مرتفع	68.4 %	1.18	3.42	نحرص على إجراء دراسات جدوى مبدئية قبل البدء في المشروعات الجديدة.	4
5	متوسط	61.6 %	1.31	3.08	يتم تحديث الخطط بشكل دوري لمواكبة المتغيرات في بيئة العمل.	5
	مرتفع	71.2 %	0.94	3.56	الدرجة الكلية للمحور	

يبين الجدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور تقنيات التخطيط. يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.94)، ونسبة وزن نسبي (71.2%)، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة تقنيات التخطيط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة.

على مستوى العبارات الفردية، حصلت العبارة رقم (1) "يتم في مشروعنا تحديد الأهداف والغايات بشكل واضح ومحدد قبل البدء في التنفيذ" على أعلى متوسط حسابي (4.28) ونسبة (85.6%)، وجاءت في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جداً. يعكس هذا حرص المشروعات على وضوح الرؤية والأهداف منذ البداية. في المقابل، حصلت العبارة رقم (5) "يتم تحديث الخطط بشكل دوري لمواكبة المتغيرات في بيئة العمل" على أدنى متوسط حسابي (3.08) ونسبة (61.6%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط. يشير هذا إلى وجود قصور نسبي في مواكبة التغيرات الطارئة وتحديث الخطط وفقاً للمتغيرات في بيئة العمل.

2-تحليل محور تقنيات إدارة الوقت

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور تقنيات

إدارة الوقت

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتبة
1	يتم وضع جداول زمنية واقعية لجميع مراحل وأنشطة المشروع.	3.89	0.88	77.8%	مرتفع	2
2	نستخدم أدوات جدولة زمنية مثل مخططات جاننت (Gantt Charts) أو تحليل المسار الحرج (CPM).	2.76	1.42	55.2%	متوسط	5
3	يتم تحديد تسلسل الأنشطة والعلاقات فيما بينها بدقة.	3.68	1.05	73.6%	مرتفع	3
4	نتابع التقدم في إنجاز المهام وفقاً للجدول الزمني المخطط بشكل مستمر.	4.05	0.82	81.0%	مرتفع	1
5	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة عند حدوث أي تأخير في الجدول الزمني.	3.42	1.21	68.4%	مرتفع	4
	الدرجة الكلية للمحور		0.98	71.2%	مرتفع	

يبين الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والترتبة لمحور تقنيات إدارة الوقت. يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.98)، ونسبة وزن نسبي (71.2%)، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة تقنيات إدارة الوقت في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة.

على مستوى العبارات الفردية، حصلت العبارة رقم (4) "نتابع التقدم في إنجاز المهام وفقاً للجدول الزمني المخطط بشكل مستمر" على أعلى متوسط حسابي (4.05) ونسبة (81.0%)، وجاءت في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع. يعكس هذا اهتمام المشروعات بمتابعة سير العمل بشكل دوري.

في المقابل، حصلت العبارة رقم (2) "نستخدم أدوات جدولة زمنية مثل مخططات جاننت (Gantt Charts) أو تحليل المسار الحرج (CPM)" على أدنى متوسط حسابي (2.76) ونسبة (55.2%)، وجاءت في المرتبة

الأخيرة بمستوى متوسط. يشير هذا إلى ضعف استخدام الأدوات المتخصصة في الجدولة الزمنية، والاعتماد على أساليب تقليدية غير مواكبة للتطورات.

3- تحليل محور تقنيات إدارة التكلفة

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور

تقنيات إدارة التكلفة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يتم تقدير تكاليف المشروعات بدقة قبل البدء في تنفيذها.	3.95	0.91	79.0%	مرتفع	2
2	نحرص على إعداد موازنات تفصيلية تشمل جميع بنود الإنفاق المتوقعة.	3.78	1.08	75.6%	مرتفع	3
3	تتم متابعة النفقات الفعلية ومقارنتها بالموازنة المقررة بشكل دوري.	4.12	0.85	82.4%	مرتفع جداً	1
4	يتم تحليل الانحرافات في التكاليف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	3.54	1.16	70.8%	مرتفع	4
5	نسعى إلى ترشيد النفقات وتجنب الهدر في الموارد المالية.	4.08	0.79	81.6%	مرتفع جداً	1
	الدرجة الكلية للمحور	3.89	0.87	77.8%	مرتفع	

يبين الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور تقنيات إدارة التكلفة. يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.87)، وبنسبة وزن نسبي (77.8%)، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة تقنيات إدارة التكلفة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، وهو أعلى المحاور الخمسة.

حصلت العبارتان رقم (3) "تتم متابعة النفقات الفعلية ومقارنتها بالموازنة المقررة بشكل دوري" ورقم (5) "نسعى إلى ترشيد النفقات وتجنب الهدر في الموارد المالية" على أعلى متوسط حسابي (4.12 و 4.08 على

التوالي)، مما يعكس حرص المشروعات على الرقابة المالية وترشيد الإنفاق نظراً لمحدودية الموارد المالية التي تميز هذا القطاع.

في المقابل، حصلت العبارة رقم (4) "يتم تحليل الانحرافات في التكاليف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة" على أدنى متوسط حسابي (3.54) وبنسبة (70.8%)، مما يشير إلى أن عملية تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لا تزال بحاجة إلى تعزيز.

4. تحليل محاور تقنيات إدارة الجودة

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور

تقنيات إدارة الجودة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يتم تحديد معايير ومؤشرات واضحة لجودة مخرجات المشروع.	3.68	1.12	73.6%	مرتفع	2
2	نحرص على تطبيق إجراءات رقابية لضمان جودة العمل في جميع مراحله.	3.85	0.98	77.0%	مرتفع	1
3	يتم استخدام أدوات لتحليل مشكلات الجودة مثل مخططات السبب والأثر.	2.54	1.38	50.8%	منخفض	5
4	نتبنى مفهوم التحسين المستمر (PDCA) في تنفيذ المشروعات.	2.89	1.29	57.8%	متوسط	4
5	نحرص على قياس رضا العملاء عن جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	3.42	1.15	68.4%	مرتفع	3
	الدرجة الكلية للمحور	3.28	1.04	65.6%	متوسط	

يبين الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور تقنيات إدارة الجودة. يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.28) بانحراف معياري (1.04)، ونسبة وزن نسبي (65.6%)، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة تقنيات إدارة الجودة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

على مستوى العبارات الفردية، حصلت العبارة رقم (2) "نحرص على تطبيق إجراءات رقابية لضمان جودة العمل في جميع مراحل" على أعلى متوسط حسابي (3.85) ونسبة (77.0%)، وجاءت في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع.

في المقابل، حصلت العبارة رقم (3) "يتم استخدام أدوات لتحليل مشكلات الجودة مثل مخططات السبب والآخر" على أدنى متوسط حسابي (2.54) ونسبة (50.8%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى منخفض. يشير هذا إلى ضعف كبير في استخدام الأدوات التحليلية المتخصصة في حل مشكلات الجودة، والاعتماد على أساليب تقليدية غير منهجية.

5- تحليل محور تقنيات إدارة المخاطر

جدول (5-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور

تقنيات إدارة المخاطر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع قبل البدء فيه.	3.12	1.41	62.4%	متوسط	2
2	نستخدم أدوات مثل العصف الذهني أو قوائم المراجعة لتحديد المخاطر.	2.68	1.36	53.6%	متوسط	4
3	يتم تحليل المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها.	2.45	1.32	49.0%	منخفض	5

4	نضع خطاً للاستجابة للمخاطر (تجنب، تخفيف، نقل، قبول) عند حدوثها.	2.84	1.19	56.8%	متوسط	3
5	تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع.	3.25	1.18	65.0%	متوسط	1
	الدرجة الكلية للمحور		1.41	57.4%	متوسط	

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور تقنيات إدارة المخاطر. يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ (2.87) بانحراف معياري (1.18)، وبنسبة وزن نسبي (57.4%)، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة تقنيات إدارة المخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وهو أقل المحاور الخمسة.

على مستوى العبارات الفردية، حصلت العبارة رقم (5) "تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع" على أعلى متوسط حسابي (3.25) وبنسبة (65.0%)، وجاءت في المرتبة الأولى بمستوى متوسط. في المقابل، حصلت العبارة رقم (3) "يتم تحليل المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها" على أدنى متوسط حسابي (2.45) وبنسبة (49.0%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى منخفض. يشير هذا إلى ضعف كبير في مرحلة تحليل المخاطر، وهي مرحلة حاسمة لتحديد أولويات التعامل مع المخاطر وتخصيص الموارد المناسبة لها.

6- التحليل الكلي لمحاور تقنيات إدارة المشاريع

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحاور

تقنيات إدارة المشاريع مجتمعة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	التخطيط	3.56	0.94	71.2%	مرتفع	2

2	إدارة الوقت	3.56	0.98	71.2%	مرتفع	2
3	إدارة التكلفة	3.89	0.87	77.8%	مرتفع	1
4	إدارة الجودة	3.28	1.04	65.6%	متوسط	4
5	إدارة المخاطر	2.87	1.18	57.4%	متوسط	5
	الدرجة الكلية للمحور	3.43	0.96	68.6%	مرتفع	

يبين الجدول (4-6) الترتيب النهائي لمحاور تقنيات إدارة المشاريع الخمسة وفقاً لمستوى ممارستها في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. يتضح أن المتوسط الكلي لتقنيات إدارة المشاريع بلغ (3.43) بانحراف معياري (0.96)، وبنسبة وزن نسبي (68.6%)، مما يشير إلى أن مستوى استخدام هذه التقنيات بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة.

على مستوى المحاور، جاء محور إدارة التكلفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) ومستوى مرتفع، يليه في المرتبة الثانية كل من محوري التخطيط وإدارة الوقت بمتوسط حسابي متساوٍ (3.56). يعكس هذا الاهتمام النسبي للقطاع بالجوانب المالية والتخطيطية.

في المقابل، جاء محور إدارة الجودة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.28) ومستوى متوسط، بينما جاء محور إدارة المخاطر في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.87) ومستوى متوسط. تشير هذه النتائج إلى وجود ضعف واضح في ممارسات إدارة الجودة وإدارة المخاطر، الأمر الذي يستدعي تدخلاً لتعزيز هذه الممارسات نظراً لأهميتها في نجاح واستدامة المشروعات.

ثانياً: تحليل مستوى نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة (المتغير التابع)

تم تحليل المتغير التابع (نجاح المشروعات) من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

1- تحليل محور كفاءة الأداء

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور

كفاءة الأداء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	تنجز مشروعاتنا في الوقت المحدد لها في الغالب.	3.28	1.21	65.6%	متوسط	4
2	تلتزم مشروعاتنا بالميزانية المقررة دون تجاوزات كبيرة.	3.15	1.28	63.0%	متوسط	5
3	تحقق مخرجات مشروعاتنا معايير الجودة والمواصفات المطلوبة.	3.58	1.05	71.6%	مرتفع	2
4	ترتفع إنتاجية فريق العمل بشكل مستمر في تنفيذ المشروعات.	3.42	1.14	68.4%	مرتفع	3
5	تحقق مشروعاتنا الأهداف المحددة لها مسبقاً بكفاءة عالية.	3.71	0.98	74.2%	مرتفع	1
	الدرجة الكلية للمحور	3.43	1.02	68.6%	مرتفع	

يبين الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور كفاءة الأداء. يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.43) بانحراف معياري (1.02)، وبنسبة وزن نسبي

(68.6%)، مما يشير إلى أن مستوى كفاءة الأداء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة.

على مستوى العبارات الفردية، حصلت العبارة رقم (5) "تحقق مشروعاتنا الأهداف المحددة لها مسبقاً بكفاءة عالية" على أعلى متوسط حسابي (3.71) ونسبة (74.2%)، وجاءت في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع. يعكس هذا قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها العامة.

في المقابل، حصلت العبارة رقم (2) "تلتزم مشروعاتنا بالميزانية المقررة دون تجاوزات كبيرة" على أدنى متوسط حسابي (3.15) ونسبة (63.0%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، تليها العبارة رقم (1) "تنجز مشروعاتنا في الوقت المحدد لها في الغالب" بمتوسط (3.28). يشير هذا إلى وجود تحديات واضحة في الالتزام بالقيود التقليدية للمشروعات (الوقت والتكلفة)، وهو ما يتوافق مع نتائج المحاور السابقة التي أظهرت ضعفاً في بعض ممارسات إدارة الوقت والتكلفة.

2- تحليل محور الابتكار

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور

الابتكار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	نحرص على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق.	3.85	0.92	77.0%	مرتفع	1
2	نتبنى أساليب وأفكار جديدة في تنفيذ المشروعات.	3.42	1.18	68.4%	مرتفع	3
3	نشجع العاملين على تقديم مقترحات وحلول إبداعية.	3.28	1.25	65.6%	متوسط	4
4	نسعى إلى تحسين العمليات الحالية باستمرار.	3.68	1.04	73.6%	مرتفع	2

5	نواكب التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال عملنا.	3.15	1.31	63.0%	متوسط	5
	الدرجة الكلية للمحور	3.48	1.08	69.6%	مرتفع	

يبين الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور الابتكار. يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.48) بانحراف معياري (1.08)، ونسبة وزن نسبي (69.6%)، مما يشير إلى أن مستوى الابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة.

على مستوى العبارات الفردية، حصلت العبارة رقم (1) "نحرص على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق" على أعلى متوسط حسابي (3.85) ونسبة (77.0%)، وجاءت في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع. يعكس هذا حرص المشروعات على تلبية متطلبات السوق المتغيرة من خلال التطوير المستمر. في المقابل، حصلت العبارة رقم (5) "نواكب التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال عملنا" على أدنى متوسط حسابي (3.15) ونسبة (63.0%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، تليها العبارة رقم (3) "نشجع العاملين على تقديم مقترحات وحلول إبداعية" بمتوسط (3.28). يشير هذا إلى وجود فجوة في مواكبة التكنولوجيا الحديثة، وكذلك في تحفيز الإبداع لدى العاملين بشكل منهجي.

3- تحليل محور تحقيق الميزة التنافسية

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور تحقيق الميزة التنافسية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن	المستوى	الرتبة
		الحسابي	المعياري	النسبي		

1	نتميز عن منافسينا بجودة منتجاتنا وخدماتنا.	3.72	0.96	74.4%	مرتفع	2
2	نقدم أسعاراً تنافسية مقارنة بالمنشآت الأخرى في السوق.	3.85	0.88	77.0%	مرتفع	1
3	نستجيب بسرعة لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم المتغيرة.	3.68	1.02	73.6%	مرتفع	3
4	نتمتع بسمعة جيدة في السوق مقارنة بمنافسينا.	3.58	1.11	71.6%	مرتفع	4
5	نحتفظ بعملائنا على المدى الطويل ونحقق ولاءهم.	3.42	1.19	68.4%	مرتفع	5
الدرجة الكلية للمحور		3.65	0.95	73.0%	مرتفع	

يبين الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحور تحقيق الميزة التنافسية. يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.95)، ونسبة وزن نسبي (73.0%)، مما يشير إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جاء **بدرجة مرتفعة**، وهو أعلى محاور النجاح.

على مستوى العبارات الفردية، حصلت العبارة رقم (2) "نقدم أسعاراً تنافسية مقارنة بالمنشآت الأخرى في السوق" على أعلى متوسط حسابي (3.85) ونسبة (77.0%)، وجاءت في المرتبة الأولى بمستوى **مرتفع**. يعكس هذا اعتماد المشروعات على استراتيجية قيادة التكلفة لتحقيق ميزتها التنافسية.

في المقابل، حصلت العبارة رقم (5) "نحتفظ بعملائنا على المدى الطويل ونحقق ولاءهم" على أدنى متوسط حسابي (3.42) ونسبة (68.4%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى **مرتفع**. يشير هذا إلى أن الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق ولائهم لا يزال يمثل تحدياً، على الرغم من المستوى الجيد للمحور بشكل عام.

4- التحليل الكلي لمحاور نجاح المشروعات

جدول (10-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لمحاور

نجاح المشروعات مجتمعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	كفاءة الأداء	3.43	1.02	68.6%	مرتفع	3
2	الابتكار	3.48	1.08	69.6%	مرتفع	2
3	تحقيق الميزة التنافسية	3.65	0.95	73.0%	مرتفع	1
	الدرجة الكلية للمحور	3.52	0.99	70.4%	مرتفع	

يبين الجدول (10-4) الترتيب النهائي لمحاور نجاح المشروعات الثلاثة وفقاً لمستوى تحققها في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. يتضح أن المتوسط الكلي لنجاح المشروعات بلغ (3.52) بانحراف معياري (0.99)، وبنسبة وزن نسبي (70.4%)، مما يشير إلى أن مستوى نجاح هذه المشروعات بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة.

على مستوى المحاور، جاء محور تحقيق الميزة التنافسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65)، يليه محور الابتكار بمتوسط (3.48)، ثم محور كفاءة الأداء بمتوسط (3.43). تشير هذه النتائج إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحقق نجاحاً ملحوظاً في بناء ميزتها التنافسية، بينما تواجه تحديات أكبر في الجوانب التشغيلية المتعلقة بكفاءة الأداء (الوقت والتكلفة)، وهو ما يتسق مع النتائج السابقة التي أظهرت ضعفاً في بعض ممارسات إدارة الوقت والتكلفة.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) من خلال اختبار تحليل التباين (ANOVA)، وذلك لتحديد ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشاريع (المتغير المستقل) على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة (المتغير التابع) وأبعاده المختلفة.

الفرض الرئيسي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

جدول (11-4): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرض الرئيسي

مستوى	الدلالة	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين
(Sig.)			المربعات	الحرية	المربعات	
0.000 ^a		209.86	68.452	1	68.452	Regression
			0.326	248	80.548	Residual
				249	149.000	Total

المتغيرات المستقل: تقنيات إدارة المشاريع

المتغير التابع: نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يتضح من الجدول (11-4) والخاص تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (209.86) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كما يبين جدول معاملات الانحدار أن قيمة t للمتغير المستقل بلغت (14.49) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000).

بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرض الرئيسي، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. كما يشير معامل الانحدار ($B = 0.652$) إلى أن زيادة درجة استخدام تقنيات إدارة المشاريع بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة في نجاح المشروعات بمقدار (0.652) درجة.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على كفاءة أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

جدول (12-4): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	الدلالة	مستوى
	المربعات	الحرية	المربعات			(Sig.)
Regression	45.326	1	45.326	118.45	0.000 ^a	
Residual	94.674	248	0.383			
Total	140.000	249				

يبين الجدول (12-4) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. يتضح أن قيمة F بلغت (118.45) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على كفاءة أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على الابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

جدول (13-4): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
(Sig.)					
0.000	89.76	38.654	1	38.654	Regression
		0.431	248	107.346	Residual
			249	146.000	Total

يبين الجدول (13-4) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية. يتضح أن قيمة F بلغت (89.76) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1)، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على الابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية."

جدول (14-4): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى	الدلالة	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين
(Sig.)			المربعات	الحرية	المربعات	
0.000		145.68	52.147	1	52.147	Regression
			0.358	248	88.853	Residual
				249	141.000	Total

يبين الجدول (4-14) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة. يتضح أن قيمة F بلغت (145.68) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1)، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة تُعزى إلى خصائص المنشأة (الحجم، القطاع، العمر).".

1- الفروق وفقاً لحجم المنشأة

جدول (4-15): نتائج اختبار (ت) للفروق في تأثير تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشروعات وفقاً لحجم

المنشأة

حجم المنشأة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى (Sig.)	الدلالة
مشروع صغير	142	3.38	0.92	2.45	248	0.015	

مشروع متوسط	108	3.68	0.85		
-------------	-----	------	------	--	--

يبين الجدول (4-15) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في تأثير تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشروعات وفقاً لحجم المنشأة. يتضح أن قيمة t بلغت (2.45) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.015) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرض العدمي (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) ، مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة تُعزى إلى حجم المنشأة، وكانت الفروق لصالح المشروعات المتوسطة التي حصلت على متوسط أعلى (3.68) مقارنة بالمشروعات الصغيرة (3.38).

2- الفروق وفقاً للقطاع

جدول (4-16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تأثير تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشروعات وفقاً للقطاع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	12.458	3	4.153	8.67	0.000
داخل المجموعات	136.542	246	0.479		
الإجمالي	149.000	249			

يبين الجدول (4-16) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في تأثير تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشروعات وفقاً للقطاع (صناعي، تجاري، خدمي، تقني). يتضح أن قيمة F بلغت (8.67) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1)، مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة تُعزى إلى القطاع الذي تعمل فيه المنشأة. ولتحديد اتجاه الفروق، يمكن استخدام اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc Tests).

3- الفروق وفقاً لعمر المنشأة

جدول (4-17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تأثير تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشروعات وفقاً لعمر المنشأة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	9.874	3	3.291	5.94	0.001
داخل المجموعات	139.126	246	0.554		
الإجمالي	149.000	249			

يبين الجدول (4-17) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في تأثير تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشروعات وفقاً لعمر المنشأة (أقل من 3 سنوات، من 3 إلى أقل من 6 سنوات، من 6

إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). يتضح أن قيمة F بلغت (5.94) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1)، مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة تُعزى إلى عمر المنشأة. ولتحديد اتجاه الفروق، يمكن استخدام اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc Tests).

سادساً: النتائج

1- نتائج المحور الأول: استخدام تقنيات إدارة المشاريع

أ. نتائج محور تقنيات التخطيط:

بلغ المتوسط العام لمحور تقنيات التخطيط (3.56) بمستوى مرتفع. جاءت العبارة "يتم في مشروعنا تحديد الأهداف والغايات بشكل واضح ومحدد قبل البدء في التنفيذ" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.28) ومستوى مرتفع جداً، بينما جاءت العبارة "يتم تحديث الخطط بشكل دوري لمواكبة المتغيرات في بيئة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.08) ومستوى متوسط.

ب. نتائج محور تقنيات إدارة الوقت:

بلغ المتوسط العام لمحور تقنيات إدارة الوقت (3.56) بمستوى مرتفع. جاءت العبارة "نتابع التقدم في إنجاز المهام وفقاً للجدول الزمني المخطط بشكل مستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.05) ومستوى مرتفع، بينما جاءت العبارة "نستخدم أدوات جدولة زمنية مثل مخططات جاننت (Gantt Charts) أو تحليل المسار الحرج (CPM)" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.76) ومستوى متوسط.

ج. نتائج محور تقنيات إدارة التكلفة:

بلغ المتوسط العام لمحور تقنيات إدارة التكلفة (3.89) بمستوى مرتفع (وهو أعلى المحاور). جاءت

العبارتان "تتم متابعة النفقات الفعلية ومقارنتها بالموازنة المقررة بشكل دوري" و"نسعى إلى ترشيد النفقات وتجنب الهدر في الموارد المالية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12 و 4.08) ومستوى مرتفع جداً، بينما جاءت العبارة "يتم تحليل الانحرافات في التكاليف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54) ومستوى مرتفع.

د. نتائج محور تقنيات إدارة الجودة:

بلغ المتوسط العام لمحوّر تقنيات إدارة الجودة (3.28) بمستوى متوسط. جاءت العبارة "نحرص على تطبيق إجراءات رقابية لضمان جودة العمل في جميع مراحله" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.85) ومستوى مرتفع، بينما جاءت العبارة "يتم استخدام أدوات لتحليل مشكلات الجودة مثل مخططات السبب والأثر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.54) ومستوى منخفض.

هـ. نتائج محور تقنيات إدارة المخاطر:

بلغ المتوسط العام لمحوّر تقنيات إدارة المخاطر (2.87) بمستوى متوسط (وهو أدنى المحاور). جاءت العبارة "تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.25) ومستوى متوسط، بينما جاءت العبارة "يتم تحليل المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.45) ومستوى منخفض.

و. النتائج الكلية لمحاور تقنيات إدارة المشاريع:

بلغ المتوسط الكلي لاستخدام تقنيات إدارة المشاريع (3.43) بمستوى مرتفع. جاء ترتيب المحاور تنازلياً: (1) إدارة التكلفة، (2) التخطيط وإدارة الوقت (بالتساوي)، (4) إدارة الجودة، (5) إدارة المخاطر.

2-نتائج المحور الثاني: نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أ. نتائج محور كفاءة الأداء:

بلغ المتوسط العام لمحوّر كفاءة الأداء (3.43) بمستوى مرتفع. جاءت العبارة "تحقق مشروعاتنا الأهداف

المحددة لها مسبقاً بكفاءة عالية" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.71) ومستوى مرتفع، بينما جاءت العبارة "تلتزم مشروعاتنا بالميزانية المقررة دون تجاوزات كبيرة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.15) ومستوى متوسط.

ب. نتائج محور الابتكار:

بلغ المتوسط العام لمحور الابتكار (3.48) بمستوى مرتفع. جاءت العبارة "نحرص على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.85) ومستوى مرتفع، بينما جاءت العبارة "نواكب التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال عملنا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.15) ومستوى متوسط.

ج. نتائج محور تحقيق الميزة التنافسية:

بلغ المتوسط العام لمحور تحقيق الميزة التنافسية (3.65) بمستوى مرتفع (وهو أعلى محاور النجاح). جاءت العبارة "نقدم أسعاراً تنافسية مقارنة بالمنشآت الأخرى في السوق" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.85) ومستوى مرتفع، بينما جاءت العبارة "نحتفظ بعملائنا على المدى الطويل ونحقق ولاءهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.42) ومستوى مرتفع.

د. النتائج الكلية لمحاور نجاح المشروعات:

بلغ المتوسط الكلي لنجاح المشروعات (3.52) بمستوى مرتفع. جاء ترتيب المحاور تنازلياً: (1) تحقيق الميزة التنافسية، (2) الابتكار، (3) كفاءة الأداء.

4- نتائج اختبار الفرضيات

أ. نتيجة الفرض الرئيسي:

تم قبول الفرض البديل، وتبين أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة (0.000).

ب. نتائج الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تم قبولها، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على كفاءة الأداء عند مستوى (0.000).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تم قبولها، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على الابتكار عند مستوى (0.000).
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تم قبولها، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات إدارة المشروعات على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى (0.000).
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تم قبولها، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير تقنيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات تُعزى إلى خصائص المنشأة (الحجم، القطاع، العمر) عند مستويات دلالة (0.015، 0.000، 0.001) على التوالي.

سابعاً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي: أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على تحديث الخطط بشكل دوري لمواكبة المتغيرات في بيئة العمل، حيث أظهرت النتائج ضعفاً نسبياً في هذه الممارسة. يمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد منهجيات مرنة في التخطيط تسمح بإجراء التعديلات اللازمة دون التأثير على الأهداف الاستراتيجية.
2. الاستثمار في أدوات الجدولة الزمنية المتخصصة: أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج وأدوات جدولة زمنية متخصصة (مثل برامج إدارة المشاريع، مخططات جانتي الإلكترونية، وتحليل المسار الحرج) وتدريب

العاملين على استخدامها، وذلك لضعف استخدام هذه الأدوات كما أظهرت النتائج. يمكن لهذه الأدوات أن تسهم بشكل كبير في تحسين دقة التقديرات الزمنية وفعالية المتابعة.

3. تطوير آليات تحليل الانحرافات المالية: أوصت الدراسة بتعزيز آليات تحليل الانحرافات في التكاليف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، حيث أظهرت النتائج أن هذه الممارسة كانت الأدنى في محور إدارة التكلفة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد تقارير دورية تحلل الفروق بين التكاليف الفعلية والمخطط لها، وتحديد الأسباب الجذرية لهذه الانحرافات.

4. تفعيل استخدام أدوات تحليل مشكلات الجودة: أوصت الدراسة بضرورة تدريب فرق العمل على استخدام أدوات تحليل مشكلات الجودة مثل مخططات السبب والآخر، ومخططات باريتو، حيث أظهرت النتائج تدنياً كبيراً في استخدام هذه الأدوات. يمكن لهذه الأدوات أن تساعد في تحديد الأسباب الحقيقية لمشكلات الجودة ووضع حلول جذرية لها.

5. تطوير ممارسات إدارة المخاطر: أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمرحلة تحليل المخاطر (تقدير الاحتمالية والتأثير) باعتبارها مرحلة حاسمة في عملية إدارة المخاطر، حيث أظهرت النتائج ضعفاً كبيراً في هذه الممارسة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير مصفوفات تقييم المخاطر (Risk Matrix) وتدريب العاملين على استخدامها لتحديد أولويات التعامل مع المخاطر.

6. تحسين الالتزام بالوقت والتكلفة: أوصت الدراسة بضرورة إعطاء أولوية أكبر لتحسين الأداء في بعدي الوقت والتكلفة، حيث أظهرت النتائج أن هذين البعدين كانا الأقل في محور كفاءة الأداء. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق أنظمة رقابية أكثر فعالية، واعتماد منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) التي تتيح مرونة أكبر في التعامل مع المتغيرات.

7. مواكبة التطورات التكنولوجية: أوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال عمل المشروعات، حيث أظهرت النتائج ضعفاً في هذه الممارسة بمحور الابتكار. يمكن تحقيق ذلك من خلال

تخصيص ميزانيات للبحث والتطوير، وعقد شراكات مع الجهات التقنية المتخصصة، والمشاركة في المعارض والمؤتمرات المتخصصة.

8. تعزيز برامج ولاء العملاء: أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج واستراتيجيات تهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء على المدى الطويل وتحقيق ولائهم، حيث أظهرت النتائج أن هذا البعد كان الأدنى في محور تحقيق الميزة التنافسية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين خدمة العملاء، وتقديم برامج مكافآت وخصومات للعملاء المتكررين، والتواصل المستمر معهم لقياس رضاهم.

9. الاستثمار في التدريب والتأهيل: أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة لصقل مهارات العاملين في مجال تقنيات إدارة المشاريع الحديثة، خاصة في مجالي إدارة الجودة وإدارة المخاطر اللذين أظهرتا أدنى مستويات الممارسة.

10. الاستفادة من البرامج الداعمة: أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من البرامج والمبادرات التي تقدمها الجهات الداعمة مثل هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، والتي تشمل برامج تدريبية واستشارية وتمويلية، بهدف تعزيز القدرات الإدارية والفنية للمشروعات.

ثامناً: المقترحات

استكمالاً لهذه الدراسة، يقترح إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. إجراء دراسة حول أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management) على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، خاصة في قطاع التقنية والبرمجيات.
2. دراسة دور التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية تقنيات إدارة المشاريع، وكيف يمكن لهذه التقنيات أن تساهم في تحسين دقة التقديرات، والتنبؤ بالمخاطر، واتخاذ القرارات.

3. إجراء دراسة مقارنة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات المختلفة (الصناعي، التجاري، الخدمي، التقني) حول ممارسات إدارة المشاريع، للتعرف على أوجه التشابه والاختلاف، وتحديد أفضل الممارسات الخاصة بكل قطاع.

4. دراسة تأثير العوامل التنظيمية والثقافية (مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة) على تبني تقنيات إدارة المشاريع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، خاصة المشروعات العائلية التي تشكل نسبة كبيرة من هذا القطاع.

Abstract

This study aimed to measure the impact of using project management techniques (planning, time management, cost management, quality management, risk management) on the success of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Saudi Arabia through three dimensions of success: performance efficiency, innovation, and achieving competitive advantage. The study adopted a descriptive-analytical approach, using an electronic questionnaire distributed to a stratified random sample of 250 individuals including project owners, executive managers, project managers, financial managers, and accountants in Saudi SMEs. Cronbach's alpha was used to verify reliability, Pearson correlation for internal consistency, and linear regression analysis and ANOVA tests for hypothesis testing. Results showed that the level of using project management techniques was high (mean 3.43), with cost management ranking first (3.89), while risk management ranked last (2.87). The success level of projects reached (3.52) at a high degree, with competitive advantage leading (3.65). Results confirmed a statistically significant impact of using project management techniques on SME success at significance level (0.000), and on all three success dimensions. Statistically significant differences were found in this impact attributed to enterprise characteristics (size, sector, age). The study recommended enhancing risk and quality management practices, investing in specialized scheduling tools, developing training programs in project management, keeping pace with technological developments, improving time and cost compliance, and strengthening customer loyalty programs.

Keywords: Project Management Techniques, Small and Medium Enterprises, Project Success, Risk Management, Saudi Arabia

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. ثابت، ت. (2017). المزايا الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركات الصغيرة و المتوسطة. *Kut University Collage Journal*.
2. حمزة، عبد العال (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6(12)، 107-90.
3. السيد، فاطمة الزهراء ؛ عبد الناصر، محمد ؛ أبو العلا، عبد العزيز (2025). أثر استخدام تقنيات التحول الرقمي على جودة أداء المراجعة الداخلية على أساس المخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 6(2)، 1544-1513.
4. السيد، فاطمة الزهراء ؛ عبد الناصر، محمد ؛ أبو العلا، عبد العزيز (2025a). أثر استخدام تقنيات التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة على جودة التقارير المالية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 6(2)، 1511-1475.
5. عبد الحليم، هيثم (2026). الشراكة بين المنظمات الدولية وحاضنات الأعمال لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 24(8)، 172-139.
6. عبد الرحيم، سيد ؛ عبدالعال، ياسمين (2024). دور تقنيات التسويق الرقمي في تحقيق البعد الاقتصادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على شركة جوميا The role of Digital marketing techniques in achieving the economic dimension of Small and Medium enterprises By applying to Jumia. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 48(3)، 755-712.

7. عبد الله، محمد (2021). دور إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 5(1)، 289-340.
8. عبدالنبي، منى؛ الشربيني، ايمان؛ السيد، محمد (2023). أثر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على توفير فرص العمل في الريف المصري. *مجلة الأبحاث الزراعية المتقدمة*، 29 (2).
9. العرباوي، مهدي؛ عباس، امال؛ عطية، محمد؛ محمد، دعاء؛ شلبي، شيماء (2021). الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة وإمكانية الإفادة منها في مصر والوطن العربي. *مجلة كلية التربية. بورسعيد*، 34(34)، 1-69.
10. فتح الدين، ابتسام (2019). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية على محافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية*، 3(7)، 1-30.
11. ماضي، نجلاء (2020). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التطريز الآلي لتأهيل الخريجات لإقامة مشروعات صغيرة ومتوسطة. *مجلة بحوث التربية النوعية*، 2020(57)، 109-140.

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Ferreira de Araújo Lima, P., Marcelino-Sadaba, S., & Verbano, C. (2021). Successful implementation of project risk management in small and medium enterprises: a cross-case analysis. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 1023-1045.
2. Haddad, M. I., Williams, I. A., Hammoud, M. S., & Dwyer, R. J. (2020). Strategies for implementing innovation in small and medium-sized

- enterprises. *World journal of entrepreneurship, management and sustainable development*, 16(1), 12-29.
3. Ju, X., Ferreira, F. A., & Wang, M. (2020). Innovation, agile project management and firm performance in a public sector-dominated economy: Empirical evidence from high-tech small and medium-sized enterprises in China. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72, 100779.
 4. Ju, X., Ferreira, F. A., & Wang, M. (2020). Innovation, agile project management and firm performance in a public sector-dominated economy: Empirical evidence from high-tech small and medium-sized enterprises in China. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72, 100779.
 5. Sane, S. (2020). Effect of using project management tools and techniques on SMEs performance in developing country context. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(3), 453-466.
 6. Tominc, P., Oreški, D., Čančer, V., & Rožman, M. (2024). Statistically significant differences in AI support levels for project management between SMEs and large enterprises. *AI*, 5(1), 136-157.
 7. Vrchota, J., Řehoř, P., Maříková, M., & Pech, M. (2020). Critical success factors of the project management in relation to industry 4.0 for sustainability of projects. *Sustainability*, 13(1), 281.

8. Vrečko, I., Tominc, P., & Širec, K. (2023). Enhancing the performance of high-growth small-and medium-sized enterprises through effective project-management processes and stakeholder engagement: a systems perspective. *Systems*, 11(10), 511.
9. Wang, S., & Wang, H. (2020). Big data for small and medium-sized enterprises (SME): a knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 881-897.
10. Žužek, T., Gosar, Ž., Kušar, J., & Berlec, T. (2020). Adopting agile project management practices in non-software SMEs: A case study of a Slovenian medium-sized manufacturing company. *Sustainability*, 12(21), 9245.

الملاحق

استمارة استبيان

الفاضل/ أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المخاطر.

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لقياس أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر) على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال توسط كفاءة إدارة الموارد.

علماً بأن جميع المعلومات التي ستبديها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. كما أن الإجابة على فقرات الاستبانة لن تستغرق أكثر من 15 دقيقة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

القسم الأول: البيانات الشخصية

م	العبارة	الخيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	العمر	☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي	☐ تعليم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
4	سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر
5	المسمى الوظيفي	☐ صاحب مشروع / مالك ☐ مدير تنفيذي ☐ مدير مشروع ☐ مدير مالي ☐ محاسب
6	حجم المنشأة (حسب تصنيف هيئة منشآت)	☐ مشروع صغير (6 – 49 موظف) ☐ مشروع متوسط (50 – 249 موظف) ☐ مشروع متوسط (50 – 249 موظف)
7	القطاع الذي تعمل فيه المنشأة	☐ قطاع صناعي ☐ قطاع تجاري ☐ قطاع خدمي ☐ قطاع تقني / تكنولوجيا معلومات

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول: استخدام تقنيات إدارة المشاريع

م	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً: تقنيات التخطيط						
1	يتم في مشروعنا تحديد الأهداف والغايات بشكل واضح ومحدد قبل البدء في التنفيذ					
2	لتنقسم (WBS) نستخدم أدوات تحليلية مثل هيكل تجزئة العمل المشروع إلى مهام صغيرة قابلة للإدارة					
3	يتم إعداد خطط تفصيلية للمشروع تشمل جميع الأنشطة والموارد اللازمة					
4	نحرص على إجراء دراسات جدوى مبدئية قبل البدء في المشروعات الجديدة.					
5	يتم تحديث الخطط بشكل دوري لمواكبة المتغيرات في بيئة العمل					
ثانياً: تقنيات إدارة الوقت						
6	يتم وضع جداول زمنية واقعية لجميع مراحل وأنشطة المشروع					
7	(Gantt Charts) نستخدم أدوات جدولة زمنية مثل مخططات جانت (CPM) أو تحليل المسار الحرج					
8	يتم تحديد تسلسل الأنشطة والعلاقات فيما بينها بدقة.					
9	نتابع التقدم في إنجاز المهام وفقاً للجدول الزمني المخطط بشكل مستمر					
10	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة عند حدوث أي تأخير في الجدول الزمني					
ثالثاً: تقنيات إدارة التكلفة						
11	يتم تقدير تكاليف المشروعات بدقة قبل البدء في تنفيذها.					
12	نحرص على إعداد موازنات تفصيلية تشمل جميع بنود الإنفاق المتوقعة.					
13	تتم متابعة النفقات الفعلية ومقارنتها بالموازنة المقررة بشكل دوري.					
14	يتم تحليل الانحرافات في التكاليف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.					
15	نسعى إلى ترشيد النفقات وتجنب الهدر في الموارد المالية.					
رابعاً: تقنيات إدارة الجودة						
16	يتم تحديد معايير ومؤشرات واضحة لجودة مخرجات المشروع.					
17	نحرص على تطبيق إجراءات رقابية لضمان جودة العمل في جميع مراحله.					
18	يتم استخدام أدوات لتحليل مشكلات الجودة مثل مخططات السبب والآخر.					
19	في تنفيذ المشروعات (PDCA) نتبنى مفهوم التحسين المستمر.					
20	نحرص على قياس رضا العملاء عن جودة المنتجات والخدمات المقدمة.					
خامساً: تقنيات إدارة المخاطر						
21	يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع قبل البدء فيه.					

22	نستخدم أدوات مثل العصف الذهني أو قوائم المراجعة لتحديد المخاطر.				
23	يتم تحليل المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها.				
24	نضع خططاً للاستجابة للمخاطر (تجنب، تخفيف، نقل، قبول) عند حدوثها.				
25	تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع.				

المحور الثاني نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة

م	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً: كفاءة الأداء						
1	تنجز مشروعاتنا في الوقت المحدد لها في الغالب.					
2	تلتزم مشروعاتنا بالميزانية المقررة دون تجاوزات كبيرة.					
3	تحقق مخرجات مشروعاتنا معايير الجودة والمواصفات المطلوبة.					
4	ترتفع إنتاجية فريق العمل بشكل مستمر في تنفيذ المشروعات.					
5	تحقق مشروعاتنا الأهداف المحددة لها مسبقاً بكفاءة عالية.					
ثانياً: الابتكار						
6	نحرص على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق.					
7	نتبنى أساليب وأفكار جديدة في تنفيذ المشروعات.					
8	نشجع العاملين على تقديم مقترحات وحلول إبداعية.					
9	نسعى إلى تحسين العمليات الحالية باستمرار.					
10	نواكب التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال عملنا.					
ثالثاً: تحقيق الميزة التنافسية						
11	نتميز عن منافسينا بجودة منتجاتنا وخدماتنا.					
12	نقدم أسعاراً تنافسية مقارنة بالمنشآت الأخرى في السوق.					
13	نستجيب بسرعة لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم المتغيرة.					
14	نتمتع بسمعة جيدة في السوق مقارنة بمنافسينا.					
15	نحتفظ بعملائنا على المدى الطويل ونحقق ولائهم.					

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



The Impact of Using Project Management Techniques on The Success of Small and Medium-Sized Enterprises

Prepared By:

Ahmad Qalit Saud

222000435

Supervised By:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

2026