

مشروع التخرج للفصل الدراسي الثالث 2024-NTT636

عنوان البحث /

دور الحوكمة في تقليل التحديات التي تواجه المشاريع الريادية دراسة حالة على المشاريع الريادية بالمملكة العربية  
السعودية

إعداد الطالب: اريج بندر العمري

الرقم الجامعي: 241001846

إشراف: د. أحمد راجع

العام الدراسي: 2024

## الإهداء والشكر

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا مصدر إلهام ودعم لي طوال مسيرتي الأكاديمية. ولكم، أمي وأبي، امتناني وإعجابي بحبكم غير المشروط وتضحياتكم الضخمة. إن دعمكم المستمر وإيمانكم بمواهي شجعتني على تحقيق أهدافي وأحلامي. أتمنى من الله أن يبارك حياتكم وأن يجعل جهودكم وتبرعاتكم في ميزان أعمالكم الصالحة.

وأود أن أعرب عن عميق شكري لكل من ساهم في إنجاز هذا المشروع. أولاً، أود أن أعرب عن تقديري وامتناني للدكتور أحمد راجح، مشرفي على هذا المشروع، لنصيحته المهمة ودعمه المستمر. كانت اقتراحاته ومساعدته مهمة لفهم شامل لقضية البحث. كما أقدر زملائي وأصدقائي الذين دعموني وزودوني بالدعم المعنوي طوال تطوير هذا المشروع.

كما أقدر جميع المشاركين في الاستطلاعات، الذين ساهموا بوقتهم وطاقاتهم للمشاركة في هذا البحث، حيث كان لمشاركتهم تأثير كبير على جودة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

وأخيراً، أود أن أشكر جميع أعضاء هيئة التدريس في قسم ريادة الأعمال والابتكار بجامعة ميدأوشن على جهودهم في تقديم تعليم استثنائي ساهم في تشكيل مستقبلي الأكاديمي والمهني.

## قائمة المحتويات

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| 2.....  | الإهداء والشكر                       |
| 3.....  | قائمة المحتويات                      |
| 5.....  | قائمة الجداول                        |
| 7.....  | قائمة الاشكال                        |
| 9.....  | قائمة الملاحق                        |
| 10..... | الفصل الأول                          |
| 10..... | المقدمة                              |
| 13..... | مشكلة الدراسة                        |
| 16..... | أهداف الدراسة                        |
| 17..... | أهمية الدراسة                        |
| 21..... | تساؤلات الدراسة                      |
| 21..... | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| 24..... | الفصل الثاني                         |
| 24..... | المقدمة                              |
| 24..... | الدراسات السابقة                     |
| 33..... | الإطار النظري                        |
| 36..... | فرضيات الدراسة                       |
| 37..... | الفصل الثالث                         |
| 37..... | المقدمة                              |
| 37..... | المنهجية وطرق البحث                  |
| 40..... | مجتمع البحث                          |
| 41..... | خطوات جمع البيانات                   |
| 43..... | حدود البحث                           |
| 45..... | الفصل الرابع                         |
| 45..... | المقدمة                              |
| 45..... | نتائج الدراسة                        |
| 83..... | الفصل الخامس                         |

|         |                   |
|---------|-------------------|
| 83..... | المقدمة.....      |
| 83..... | ملخص الدراسة..... |
| 84..... | التوصيات.....     |
| 86..... | المراجع.....      |
| 91..... | الملاحق.....      |
| 91..... | الاستبانة.....    |
| 93..... | المستخلص.....     |
| 94..... | Abstract.....     |

## قائمة الجداول

- جدول 1 التحليل الاحصائي للبيانات..... 49
- جدول 2 التحليل الاحصائي للعمر..... 50
- جدول 3 التحليل الاحصائي لجنس المشاركين..... 51
- جدول 4 التحليل الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين..... 52
- جدول 5 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة الجيدة في وضع خطط استراتيجية واضحة للمشاريع الريادية..... 53
- جدول 6 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة في تحقيق رؤية المشروع الريادي بما يتماشى مع الأهداف الوطنية..... 54
- جدول 7 التحليل الاحصائي لتعتمد المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية على الحوكمة لضمان استدامتها..... 55
- جدول 8 التحليل الاحصائي لتساعد ممارسات الحوكمة الفعالة في تحديد المخاطر المحتملة وتقليلها في المشاريع الريادية..... 56
- جدول 9 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة في تحسين آليات مراقبة وإدارة المخاطر في المشاريع الريادية..... 57
- جدول 10 التحليل الاحصائي لتمكن الحوكمة الشركات الريادية من التكيف مع التحديات التي تطرأ نتيجة للتغيرات في السوق..... 58
- جدول 11 التحليل الاحصائي للحكومة مبدأ الشفافية في عمليات اتخاذ القرار في المشاريع الريادية..... 59
- جدول 12 التحليل الاحصائي لتدعم الحوكمة وجود نظام فعال للمساءلة في المشاريع الريادية..... 60
- جدول 13 التحليل الاحصائي لتوفر الحوكمة معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصالح حول سير المشروع..... 61
- جدول 14 التحليل الاحصائي تساهم الحوكمة الجيدة في جذب المستثمرين إلى المشاريع الريادية..... 62
- جدول 15 التحليل الاحصائي لتلعب الحوكمة دوراً رئيسياً في تعزيز ثقة الجهات الممولة بالمشاريع الريادية..... 63
- جدول 16 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة على إدارة الأموال بفعالية بما يضمن استمرارية المشروع الريادي..... 64
- جدول 17 التحليل الاحصائي تدعم الحوكمة التزام المشاريع الريادية بالقوانين واللوائح المحلية..... 65
- جدول 18 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة في تجنب التحديات القانونية التي قد تواجه المشاريع الريادية..... 66
- جدول 19 التحليل الاحصائي لتعزز الحوكمة من موثوقية المشاريع الريادية عبر ضمان الامتثال للقوانين..... 67
- جدول 20 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة في تحسين الأداء العام للمشاريع الريادية..... 68
- جدول 21 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة في وضع معايير تشغيلية تساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة..... 69
- جدول 22 التحليل الاحصائي لتؤدي الحوكمة إلى تحقيق انسيابية أكبر في العمليات الداخلية للمشروع..... 70
- جدول 23 التحليل الاحصائي لتسهل الحوكمة في تحسين قنوات الاتصال بين المشروع الريادي وأصحاب المصالح..... 71
- جدول 24 التحليل الاحصائي لتؤدي الحوكمة إلى تقوية العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح عبر التواصل المستمر..... 72
- جدول 25 التحليل الاحصائي لتعتمد الحوكمة على تقارير دورية لضمان وضوح الرؤية لجميع المعنيين..... 73

- جدول 26 نسبة صلاحية البيانات. .... 75
- جدول 27 معامل الفاكرونباخ. .... 75
- جدول 28 اختبار كاي اسكوير لأهمية مبادئ الحوكمة لضمان الاستدامة في المنظمات غير الربحية. .... 78
- جدول 29 اختبار كاي اسكوير لأهمية مبادئ الحوكمة لتحديد المخاطر في المنظمات غير الربحية. .... 80
- جدول 30 اختبار كاي اسكوير لأهمية مبادئ الحوكمة لضمان الشفافية في المنظمات غير الربحية. .... 82
- جدول 31 الاعمدة المتماثلة للجدول المتقاطعة لأهمية مبادئ الحوكمة لضمان الشفافية في المنظمات غير الربحية. .... 82

## قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة..... 34
- رسم توضيحي 2 التحليل الاحصائي للعمر..... 50
- رسم توضيحي 3 التحليل الاحصائي لجنس المشاركين..... 51
- رسم توضيحي 4 التحليل الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين..... 52
- رسم توضيحي 5 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة الجيدة في وضع خطط استراتيجية واضحة للمشاريع الريادية..... 53
- رسم توضيحي 6 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة في تحقيق رؤية المشروع الريادي بما يتماشى مع الأهداف الوطنية..... 54
- رسم توضيحي 7 التحليل الاحصائي لتعتمد المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية على الحوكمة لضمان استدامتها..... 55
- رسم توضيحي 8 التحليل الاحصائي لتساعد ممارسات الحوكمة الفعالة في تحديد المخاطر المحتملة وتقليلها في المشاريع الريادية..... 56
- رسم توضيحي 9 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة في تحسين آليات مراقبة وإدارة المخاطر في المشاريع الريادية..... 57
- رسم توضيحي 10 التحليل الاحصائي لتمكن الحوكمة الشركات الريادية من التكيف مع التحديات التي تطرأ نتيجة للتغيرات في السوق..... 58
- رسم توضيحي 11 التحليل الاحصائي للحكومة مبدأ الشفافية في عمليات اتخاذ القرار في المشاريع الريادية..... 59
- رسم توضيحي 12 التحليل الاحصائي لتدعم الحوكمة وجود نظام فعال للمساءلة في المشاريع الريادية..... 60
- رسم توضيحي 13 التحليل الاحصائي لتوفر الحوكمة معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصالح حول سير المشروع..... 61
- رسم توضيحي 14 التحليل الاحصائي تساهم الحوكمة الجيدة في جذب المستثمرين إلى المشاريع الريادية..... 62
- رسم توضيحي 15 التحليل الاحصائي لتلعب الحوكمة دوراً رئيسياً في تعزيز ثقة الجهات الممولة بالمشاريع الريادية..... 63
- رسم توضيحي 16 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة على إدارة الأموال بفعالية بما يضمن استمرارية المشروع الريادي..... 64
- رسم توضيحي 17 التحليل الاحصائي تدعم الحوكمة التزام المشاريع الريادية بالقوانين واللوائح المحلية..... 65
- رسم توضيحي 18 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة في تجنب التحديات القانونية التي قد تواجه المشاريع الريادية..... 66
- رسم توضيحي 19 التحليل الاحصائي لتعزيز الحوكمة من موثوقية المشاريع الريادية عبر ضمان الامتثال للقوانين..... 67
- رسم توضيحي 20 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة في تحسين الأداء العام للمشاريع الريادية..... 68
- رسم توضيحي 21 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة في وضع معايير تشغيلية تساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة..... 69
- رسم توضيحي 22 التحليل الاحصائي لتؤدي الحوكمة إلى تحقيق انسيابية أكبر في العمليات الداخلية للمشروع..... 70
- رسم توضيحي 23 التحليل الاحصائي لتسهل الحوكمة في تحسين قنوات الاتصال بين المشروع الريادي وأصحاب المصالح..... 71
- رسم توضيحي 24 التحليل الاحصائي لتؤدي الحوكمة إلى تقوية العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح عبر التواصل المستمر..... 72
- رسم توضيحي 25 التحليل الاحصائي لتعتمد الحوكمة على تقارير دورية لضمان وضوح الرؤية لجميع المعنيين..... 73

- رسم توضيحي 26 متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.....76
- رسم توضيحي 27 الاعمدة المتماثلة للجدول المتقاطعة للأهمية مبادئ الحوكمة لضمان الاستدامة في المنظمات غير الربحية.....78
- رسم توضيحي 28 الاعمدة المتماثلة للجدول المتقاطعة لأهمية مبادئ الحوكمة لتحديد المخاطر في المنظمات غير الربحية.....80

## قائمة الملاحق

| المصطلح   | التعريف                                   |
|-----------|-------------------------------------------|
| LOT-4     | اختبار نفسي لقياس درجة التفاؤل            |
| PLS-SEM   | نموذج معادلة هيكل المربعات الجزئية الصغرى |
| LAEN      | تقليل النفقات والوقت والمال               |
| RII       | مؤشر الأهمية النسبية                      |
| SEM       | نمذجة المعادلات                           |
| SmartPLS3 | التحقيق في الفرضيات                       |
| PMSGY     | برنامج بردان ماننزي سوريا غاز يوجانا      |

## الفصل الأول

### المقدمة

في السنوات الأخيرة، برزت المملكة العربية السعودية كمركز ديناميكي لريادة الأعمال، مدفوعة بهدف طموح لتنويع اقتصادها ورعاية الابتكار. تسعى رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهي مبادرة تحويلية أطلقتها الحكومة السعودية، إلى تقليل اعتماد المملكة على النفط، وخلق فرص العمل، وتحفيز النمو الاقتصادي من خلال تمكين القطاع الخاص، وخاصة من خلال تعزيز الشركات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع الريادية. وكجزء من هذه الاستراتيجية، اتخذت الحكومة خطوات كبيرة لبناء نظام بيئي صديق للمبادرات الريادية، مع إدراك أن قطاع ريادة الأعمال القوي أمر بالغ الأهمية للاستدامة الاقتصادية طويلة الأجل ونمو الوظائف. ومع ذلك، وعلى الرغم من التقدم المحرز والمساعدة الرسمية القوية، لا يزال رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية يواجهون مجموعة متنوعة من الصعوبات التي تحد من نموهم وتأثيرهم. وتتجاوز هذه المخاوف الأبعاد المالية والتنظيمية والاجتماعية والتشغيلية، مما يسلط الضوء على ضرورة وجود نظام حوكمة شامل يعالج هذه القضايا بشكل فعال. وبهذا المعنى، تتجاوز الحوكمة مجرد اعتماد السياسات؛ إن ريادة الأعمال هي أحد أهم العوامل التي تؤثر على الاقتصاد السعودي، حيث إنها تشمل التدابير التنظيمية والأطر القانونية والهياكل المؤسسية ومجموعة من الأنشطة التي تقودها الحكومة والتي تعمل معاً لتشجيع ودعم ريادة الأعمال (Darandary، 2021).

لقد كان للاعتماد الاقتصادي التاريخي للمملكة العربية السعودية على النفط تأثير دائم على القطاع الخاص، حيث كانت السياسات الحكومية موجّهة تقليدياً حول الشركات الكبيرة والمؤسسات المملوكة للدولة. ومع تطور الأمة نحو اقتصاد متنوع، فإن بناء مناخ ريادي قوي يتطلب تحسينات ليس فقط في السياسة، ولكن أيضاً في التفكير. تلعب الحوكمة دوراً حيوياً في خلق هذا التحول من خلال وضع الإطار الذي قد تزدهر عليه الشركات الريادية. من خلال تنفيذ آليات الحوكمة الاستراتيجية، تعترف الحكومة السعودية بتقليل العقبات التي تحول دون دخول رواد الأعمال، وتقديم الدعم لنمو الشركات الناشئة، وخلق مناخ ملائم للأعمال يجذب الاستثمار المحلي والأجنبي. وعلاوة على ذلك، يمكن لهياكل الحوكمة ضمان الاستقرار والاستدامة على المدى الطويل لهذه المبادرات، وتحسين قدرتها على المساهمة بشكل فعال في الأهداف الاقتصادية للبلاد. هذا التركيز على

الحكومة لا يقتصر فقط على تبسيط العمليات الإدارية أو تسهيل دخول السوق؛ إن ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية هي نهج شامل يتناول أيضًا عوامل مثل الوصول إلى التمويل وحماية الملكية الفكرية وبرامج بناء القدرات وإدماج النوع الاجتماعي، وكلها عوامل بالغة الأهمية لتغذية نظام بيئي نابض بالحياة لريادة الأعمال (Rehman, 2023).

إن المشهد الريادي في المملكة العربية السعودية يتسم بمزيج من الفرص الواعدة والتحديات الكبيرة. فمن ناحية، هناك اهتمام متزايد بين السعوديين، وخاصة الشباب، بملاحقة المساعي الريادية. ومن ناحية أخرى، غالبًا ما يجد رواد الأعمال أنفسهم في مواجهة عقبات تحد من قدرتهم على النمو والابتكار. ويظل الوصول إلى التمويل أحد أكثر المشاكل صعوبة، حيث يكافح رواد الأعمال في كثير من الأحيان للحصول على الأموال اللازمة من المؤسسات المصرفية التقليدية أو المستثمرين الذين قد لا يكونون على استعداد للمشاركة في الشركات عالية المخاطر في مرحلة مبكرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تمثل التعقيدات التنظيمية تحديات كبيرة لرواد الأعمال، الذين قد يواجهون مشاكل في التفاوض على المتطلبات القانونية لتسجيل الأعمال والترخيص والامتثال. وبالنسبة للمشهد المؤسسي الذي تهيمن عليه تاريخيًا الشركات القائمة والمؤسسات المملوكة للدولة، فإن هذه القيود التنظيمية يمكن أن تكون شاقة بالنسبة للقادمين الجدد. وعلاوة على ذلك، يواجه رواد الأعمال عقبات تشغيلية، بما في ذلك الافتقار إلى البنية الأساسية الكافية والقوى العاملة الكفؤة. وتتفاقم هذه القيود التشغيلية بسبب السرعة السريعة للتغير التكنولوجي، الذي يحتاج إلى موظفين مجهزين بمهارات محددة في مجالات مثل الابتكار الرقمي والإدارة والتمويل (Alsolamy, 2023).

تلعب العناصر الاجتماعية والثقافية أيضًا دورًا في صياغة تجربة ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية. في حين أحرزت المملكة تقدمًا في تحديث نسيجها الاجتماعي في ظل رؤية 2030، إلا أن الاتفاقيات والتوقعات التقليدية يمكن أن تؤثر مع ذلك على القرارات والإمكانيات المتاحة لرواد الأعمال، وخاصة النساء. اكتسب الدفع نحو زيادة مشاركة الإناث في القوى العاملة وقطاع ريادة الأعمال زخمًا، على الرغم من استمرار العوائق، مما يستلزم تدابير حوكمة مركزة لضمان تكافؤ الفرص لجميع رواد الأعمال الطموحين. إن معالجة هذه العقبات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ليست مجرد قضية مساواة، ولكنها مهمة أيضًا للاستفادة من الإمكانيات الكاملة لمجموعة المواهب في المملكة العربية السعودية. وبالتالي، تلعب الحكومة دورًا رئيسيًا في

تطوير الشمول وتوفير بيئة مؤسسية حيث يمكن للأفراد، بغض النظر عن الجنس أو الخلفية، متابعة الفرص الريادية دون مواجهة قيود غير ضرورية (Al-Juhani، 2024).

إن إطار الحوكمة المنظم بشكل جيد يمكن أن يقلل بشكل كبير من هذه القضايا من خلال تقديم حلول مستهدفة مخصصة لاحتياجات رواد الأعمال. على سبيل المثال، يمكن للتحسينات التنظيمية التي تهدف إلى تبسيط عملية تأسيس وتشغيل شركة أن تقلل من النفقات الإدارية، مما يجعل من الأسهل على رواد الأعمال التركيز على الأنشطة التجارية الأساسية بدلاً من التنقل عبر البيروقراطية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تشكيل برامج التمويل المدعومة من الحكومة، مثل تلك التي تقدمها شركة صناديق المشاريع السعودية وغيرها من المؤسسات، يمكن أن يخفف من فجوة التمويل، مما يوفر لرواد الأعمال إمكانية الوصول إلى الأموال اللازمة للنمو والتنمية. لا تقدم هذه البرامج الدعم المالي فحسب، بل تعمل أيضاً كشهادة على التزام الحكومة بتطوير قطاع ريادي قوي. وبالمثل، قد تخلق الحماية القانونية، وخاصة حقوق الملكية الفكرية القوية وآليات إنفاذ العقود، جوّاً آمناً حيث يشعر رواد الأعمال بالثقة في الاستثمار في أفكار جديدة دون خوف من التقليد أو الانتهاك (team، 2024).

بالإضافة إلى حل هذه الصعوبات المباشرة، تلعب الحكومة أيضاً دوراً لا يتجزأ في تطوير ثقافة ريادة الأعمال والابتكار. ومن خلال التعاون مع المؤسسات التعليمية، قد تشجع الحكومة ريادة الأعمال كخيار وظيفي قابل للتطبيق، من خلال تقديم برامج تدريبية وأدوات تزود رواد الأعمال الطموحين بالمهارات اللازمة للنجاح. وتشكل البرامج مثل تلك التي يمولها صندوق تنمية الموارد البشرية السعودي أمثلة على المبادرات التي تهدف إلى سد فجوات المهارات وتجهيز الشباب السعودي لمتطلبات بيئة الشركات التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، استثمرت الحكومة في مشاريع تستهدف تعزيز التحول الرقمي، مع الاعتراف بإمكانات الشركات التي تعتمد على التكنولوجيا للمساهمة في تنويع الاقتصاد في البلاد. وتساعد مثل هذه الجهود رواد الأعمال على الاستفادة من الأدوات الرقمية، والوصول إلى أسواق جديدة، وبناء حلول مبتكرة تعزز النمو عبر قطاعات متنوعة (Idrus، 2023).

وتمتد أهمية الحكومة في تعزيز ريادة الأعمال إلى إنشاء نظام بيئي يدعم الابتكار، ويجذب الاستثمار، ويعزز المنافسة الصحية. ومن خلال ضمان الشفافية والمساءلة والعدالة في بيئة الأعمال، تعمل أطر الحوكمة على خلق ثقة المستثمرين وجذب رأس المال المحلي والأجنبي إلى النظام البيئي لريادة الأعمال. وعلاوة على ذلك، تدعم البيئة المنظمة جيداً المنافسة الصحية، وتمكن الوافدين الجدد من المنافسة على قدم المساواة مع الشركات الراسخة. ومن خلال القيام بذلك، لا تشجع الحكومة النجاح

الفردى فى ريادة الأعمال فحسب، بل تساعد الاقتصاد ككل أيضاً، حيث تعمل السوق التنافسية على دفع التقدم فى جودة المنتج وتقديم الخدمات والكفاءة التشغيلية. وبالنسبة للمملكة العربية السعودية، فإن تنمية مثل هذه الأجواء أمر حيوى بشكل خاص حيث تحاول تصوير نفسها كقائد إقليمي فى مجال الابتكار وريادة الأعمال (Ajayi-Nifise، 2024).

تسلط دراسات الحالة للمبادرات الريادية الناجحة فى المملكة العربية السعودية الضوء على آثار الحوكمة الفعالة. على سبيل المثال، يوضح الصعود السريع للشركات التى تعتمد على التكنولوجيا مثل Careem و Noon.com كيف يمكن لهياكل الحوكمة الداعمة تمكين الشركات من التوسع والازدهار فى مجالات شديدة التنافسية. وقد ساعد فى صعود شركة Careem فى المملكة العربية السعودية الأطر التشريعية التى قبلت خدمات مشاركة الرحلات، فى حين استفادت Noon.com من التمويل الحكومى وقواعد التجارة الإلكترونية المواتية. تُظهر هذه الحالات إمكانية قيام الحكومة بتغيير الصناعات وخلق فرص العمل والمساهمة فى هدف التنوع الاقتصادى للبلاد (Aad، 2023).

فى الختام، تكمن الحوكمة فى قلب جهود المملكة العربية السعودية لتطوير قطاع ريادى قوى ومستدام. ومن خلال الجمع بين الإصلاحات التنظيمية والدعم المالى والحماية القانونية وأنشطة بناء القدرات، تعمل الحكومة السعودية على إرساء الإطار اللازم لنظام بيئى ديناميكى لريادة الأعمال يتوافق مع تطلعاتها فى رؤية 2030. وتلعب الحوكمة دوراً متعدد الأبعاد، حيث تعالج الصعوبات الفورية والبنوية التى يواجهها رواد الأعمال مع خلق ثقافة الابتكار والتنوع. ومع استمرار المملكة العربية السعودية فى رحلتها نحو التنوع الاقتصادى، فإن الاستمرار فى تطوير وتنفيذ أطر الحوكمة سيكون مفتاحاً لإطلاق العنان للإمكانات الكاملة لقطاع ريادة الأعمال لديها. إن التزام المملكة بريادة الأعمال القائمة على الحوكمة لا يعد بإعادة تشكيل اقتصادها فحسب، بل يقدم أيضاً نموذجاً للدول الأخرى التى تسعى إلى تسخير قوة ريادة الأعمال كمحرك للنمو والتنمية المستدامة.

### مشكلة الدراسة

تُعَد ريادة الأعمال محفزاً للنمو الاقتصادى والابتكار، حيث تلعب دوراً حاسماً فى تنوع الاقتصادات وخلق فرص العمل. وفى المملكة العربية السعودية، تُعَد ريادة الأعمال عنصراً أساسياً فى رؤية 2030، وهى الخطة الطموحة التى تهدف إلى تقليل الاعتماد على عائدات النفط وبناء اقتصاد قائم على المعرفة. ومع ذلك، وعلى الرغم من الجهود المكثفة والتغييرات التى أجرتها الحكومة السعودية لدعم النمو الريادى، لا تزال هناك عوائق كبيرة تعيق إنشاء المبادرات الريادية واستدامتها. وتشمل هذه

القيود عناصر تشريعية ومالية واجتماعية وتشغيلية، مما يمثل مشكلة معقدة تؤثر على معدل نجاح وقابلية توسع المشاريع الريادية. ومن خلال النقاط التالية، نتعمق في المخاوف المحددة التي يواجهها رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية، ونضع إطاراً لفهم كيف يمكن للحكومة أن تخفف من هذه القضايا وتعزز بيئة مواتية لريادة الأعمال.

### 1. الأطر التنظيمية المعقدة والحواجز البيروقراطية

تتمثل إحدى أهم القضايا التي يواجهها رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية في التنقل عبر الإطار التنظيمي والبيروقراطي المعقد. على الرغم من أن الحكومة قامت بإصلاحات لزيادة سهولة ممارسة الأعمال التجارية، إلا أن رواد الأعمال ما زالوا يواجهون عوائق إدارية هائلة، من الحصول على تراخيص الأعمال إلى الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية المختلفة. يمكن أن تكون هذه العمليات مستهلكة للوقت ومكلفة، مما يثبط همة الوافدين الجدد ويحد من إمكانات التنمية للشركات الصغيرة (ALOULOU، 2020).

### 2. محدودية الوصول إلى التمويل وفرص الاستثمار

يظل الوصول إلى الائتمان يشكل تحدياً كبيراً لرواد الأعمال في المملكة العربية السعودية، وخاصة بالنسبة للشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة. غالباً ما تنظر مؤسسات التمويل التقليدية، مثل البنوك، إلى المشاريع الريادية باعتبارها استثمارات عالية المخاطر، مما يؤدي إلى شروط قروض صارمة يفشل العديد من رواد الأعمال في الوفاء بها. إن هذا الوصول المحدود إلى التمويل يقيد قدرة رواد الأعمال على الإنفاق في مجالات مهمة، بما في ذلك التكنولوجيا والبنية الأساسية والمواهب، والتي تعد ضرورية لتطوير شركاتهم (Albarrak، 2021).

### 3. فجوات المهارات وتحديات القوى العاملة

إن توافر قوة عاملة كفؤة أمر حيوي للمساعي الريادية، وخاصة مع نمو القطاعات وتطلبها مهارات متخصصة في مجالات مثل التكنولوجيا والإدارة والتسويق الرقمي. في المملكة العربية السعودية، تواجه الشركات عادة صعوبة في توظيف العمال ذوي القدرات الأساسية لدفع الابتكار والتعامل مع الأنشطة التجارية المعقدة. وتعزى فجوة المهارات هذه جزئياً إلى التركيز التاريخي على التوظيف في القطاع العام، مما أعاق تنمية المواهب في القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك، يتغير النظام التعليمي بشكل

متزايد ليناسب احتياجات الاقتصاد الحديث، ولكن لا يزال هناك ندرة في برامج التدريب الملائمة بدقة لمتطلبات ريادة الأعمال (Bonifacio، 2024).

#### 4. الحواجز الثقافية والاجتماعية أمام ريادة الأعمال

على الرغم من الاهتمام المتزايد بريادة الأعمال، إلا أن الاعتبارات الثقافية والاجتماعية لا تزال قادرة على تقديم صعوبات لرواد الأعمال الناشئين في المملكة العربية السعودية. تاريخياً، كان الطلب على العمل الثابت والمأجور في القطاع العام يؤثر على المواقف الثقافية تجاه ريادة الأعمال، والتي يُنظر إليها عمومًا على أنها خطيرة ولا يمكن التنبؤ بها. يمكن أن يردع هذا الميل الثقافي رواد الأعمال المحتملين عن متابعة أفكارهم، خاصة إذا واجهوا ضغوطاً عائلية أو مجتمعية للاكتفاء بخيارات مهنية أكثر تقليدية (Alwakid، 2020).

#### 5. الحماية القانونية غير الكافية وقضايا الملكية الفكرية

إن الضمانات القانونية، وخاصة تلك المحيطة بحقوق الملكية الفكرية، ضرورية لتحفيز الإبداع والحفاظ على أفكار رواد الأعمال ضد التقليد. وفي المملكة العربية السعودية، قد يواجه رواد الأعمال مشاكل في تأمين ملكيتهم الفكرية بسبب عدم الوعي الكافي بقواعد الملكية الفكرية والثغرات في إجراءات التنفيذ. ويؤدي هذا الافتقار إلى الحماية إلى إعاقة الإبداع، حيث قد يتردد رواد الأعمال في الاستثمار في أفكار جديدة دون التأكد من أن عملهم سيكون محميًا قانونيًا (Sarabdeen، 2024).

#### 6. المنافسة من اللاعبين الراسخين وحواجز دخول السوق

بالنسبة للشركات الجديدة، قد يكون دخول الأسواق التي تسيطر عليها الشركات الراسخة معركة شاقة. غالبًا ما تمتلك المنظمات الكبيرة موارد هائلة وقواعد عملاء راسخة والقدرة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم، مما يجعل من الصعب على الشركات الناشئة المنافسة. وفي المملكة العربية السعودية، لا تزال العديد من القطاعات خاضعة لهيمنة هذه الشركات الضخمة، الأمر الذي يخلق عقبة كبيرة أمام الشركات الصغيرة التي تحاول تأسيس نفسها. وعلاوة على ذلك، قد يواجه رواد الأعمال الناشئين صعوبات في الوصول المحدود إلى قنوات التوزيع، وأبحاث السوق، ورؤى العملاء، والتي تعد حيوية لإنشاء استراتيجيات تسويقية فعالة (Appel، 2024).

## أهداف الدراسة

### • الهدف الرئيسي

دراسة تأثير الحوكمة في الحد من المشاكل التي تواجه المبادرات الريادية في المملكة العربية السعودية واقتراح سبل خلق بيئة داعمة لريادة الأعمال والتنوع الاقتصادي.

### • الأهداف الفرعية

#### 1. تحديد الحواجز التنظيمية والبيروقراطية

تتمثل إحدى الصعوبات الأساسية التي يواجهها رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية في تعقيد ومدة العمليات التنظيمية المطلوبة لبدء وإدارة شركة. وتشمل هذه الحصول على التراخيص وتسجيل الشركات والامتثال للوائح التنظيمية. ويركز هذا الهدف الفرعي على تحديد العوائق المحددة في هذه الإجراءات. كما يبحث في كيفية تغيير أطر الحوكمة (مجموعة السياسات واللوائح التي تفرضها الحكومة) لتسهيل تنقل رواد الأعمال في هذه العمليات.

#### 2. فحص تدابير الحوكمة المالية والوصول إلى رأس المال

يعد الوصول إلى التمويل أمراً بالغ الأهمية لرواد الأعمال لبدء شركاتهم وتوسيع نطاقها واستدامتها. ومع ذلك، في المملكة العربية السعودية، يواجه رواد الأعمال عادةً تحديات في الحصول على التمويل اللازم، حيث قد لا تكون المؤسسات المالية التقليدية راغبة في إقراض الشركات عالية المخاطر في مرحلة مبكرة. يهدف هذا الهدف إلى تحليل بدائل الدعم المالي الحالية، مثل التمويل المدعوم من الحكومة والمنح والقروض، ومدى فعالية هذه السياسات في مساعدة رواد الأعمال على التغلب على القيود المالية.

#### 3. تحليل دعم الحوكمة لتنمية القوى العاملة

تتطلب المشاريع الريادية الناجحة أشخاصاً أكفاء يتمتعون بخبرة محددة في مجالات مثل التقنيات الرقمية، والإدارة، والتسويق، والعمليات. ومع ذلك، يواجه قطاع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية ندرة في العمال ذوي القدرات

المطلوبة. يركز هذا الهدف الفرعي على كيفية مساعدة الحوكمة (على سبيل المثال، المبادرات التعليمية وبرامج التدريب التي تدعمها الحكومة) في حل نقص المهارات وتثقيف القوى العاملة لتلبية متطلبات ريادة الأعمال.

#### 4. التحقيق في الشمولية داخل النظام البيئي الريادي

تضمن ريادة الأعمال الشاملة أن تتاح الفرصة لجميع المجموعات مثل النساء والشباب والأشخاص من خلفيات غير ممثلة للمشاركة في النظام البيئي الريادي. يحل هذا الهدف الفرعي كيف يمكن للحكومة تعزيز الشمولية من خلال وضع قوانين تساعد مجموعات معينة بشكل صريح، وتوفير فرصًا متساوية للجميع. من خلال دراسة كيف يمكن للحوكمة بناء مناخ أعمال شامل، تحاول الدراسة تسليط الضوء على المجالات التي قد تحتاج فيها النساء والشباب إلى مزيد من الدعم أو الموارد. وقد يؤدي هذا إلى تنوع وجهات النظر والابتكار في السوق، وتعزيز النظام البيئي الشامل من خلال الاستفادة من إمكانات جميع شرائح المجتمع.

#### 5. استكشاف التدابير القانونية والمؤسسية لحماية الملكية الفكرية

تعد حماية الملكية الفكرية أمرًا حيويًا للشركات التي تريد حماية أفكارها ومنتجاتها وتقنياتها المميزة. ومع ذلك، في المملكة العربية السعودية، قد تكون هناك فجوات في الوعي بحقوق الملكية الفكرية وإنفاذها. يركز هذا الهدف الفرعي على البحث في كيفية تحسين الحوكمة للحماية القانونية للملكية الفكرية وتعزيز التنفيذ الفعال لهذه القوانين. من خلال تحسين حماية الملكية الفكرية، يمكن لرجال الأعمال التطور بجرأة دون خوف من التقليد أو الانتهاك. يسعى هذا الهدف الفرعي إلى التأكيد على أهمية البيئة القانونية الآمنة التي تسمح لرجال الأعمال بحماية استثماراتهم، وضمان تمتعهم بالفائدة الكاملة من عملهم وابتكارهم.

#### أهمية الدراسة

تُظهر المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية إمكانات هائلة لتوليد التنوع الاقتصادي وخلق فرص العمل والابتكار، وهو ما يتوافق بشكل وثيق مع أهداف رؤية المملكة 2030. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع مشاكل معقدة تؤثر على نموها واستدامتها ومساهمتها في الاقتصاد. هذه الدراسة، التي تركز على دور الحوكمة في معالجة هذه المشاكل، ضرورية لفهم كيف

يمكن للتدخلات السياسية تشجيع زيادة الأعمال بشكل فعال. من خلال استكشاف الحواجز التي يواجهها رواد الأعمال وتقديم حلول الحوكمة التي تساعد في الحد من هذه القضايا، تساهم الدراسة في مجال أوسع للتنمية الاقتصادية، مما يعطي رؤى مهمة لصناع السياسات والمستثمرين والأكاديميين على حد سواء.

## • الأهمية العلمية

### 1. توسع المعرفة حول الحوكمة وريادة الأعمال

تزيد هذه الدراسة من الفهم في موضوع الحوكمة وريادة الأعمال من خلال دراسة العلاقة بين الأطر التنظيمية ونجاح ريادة الأعمال. في حين توجد أبحاث واسعة النطاق حول ريادة الأعمال، إلا أن دراسات أقل تستكشف بشكل خاص كيف تعمل مؤسسات الحوكمة على تعزيز النمو الريادي في الاقتصادات النامية. تساهم هذه الدراسة من خلال تقديم بيانات ورؤى فعلية من المملكة العربية السعودية، مما يساعد في معالجة فجوة المعرفة هذه وتقديم أساس للبحوث المستقبلية (Abegaz, 2023).

### 2. تساهم في نظريات التنمية الاقتصادية

من خلال تقييم القيود الفريدة التي يواجهها رواد الأعمال السعوديون وكيف يمكن لتدابير الحوكمة تخفيف هذه القيود، تساهم الدراسة في نظريات التنمية الاقتصادية، وخاصة تلك المرتبطة بالدول الناشئة التي تنتقل من اقتصادات تعتمد على الموارد إلى اقتصادات متنوعة. يمكن أن تعزز النتائج النماذج النظرية حول دور الحوكمة في التغيير الاقتصادي، وتقديم وجهة نظر محددة للحالة تفيد الأطر الاقتصادية الأوسع نطاقاً والتي تنطبق على البلدان الأخرى ذات الأهداف المماثلة (Kayal, 2024).

### 3. تقدم نظرة ثاقبة حول فعالية صنع السياسات

تستكشف هذه الدراسة التأثير الحقيقي للسياسات التي تهدف إلى تعزيز ريادة الأعمال، وتسلط الضوء على فعالية تدخلات الحوكمة. من خلال تقييم تدابير الحوكمة المختلفة، مثل برامج الدعم المالي، والإصلاحات التنظيمية، ومبادرات بناء القدرات، تقدم الدراسة تحليلاً مدعوماً بالبيانات حول السياسات الأكثر فعالية في تعزيز رواد الأعمال. هذه المعلومات ضرورية لصقل نماذج الحوكمة والمساهمة في الأدبيات الأكاديمية حول فعالية السياسات في دعم ريادة الأعمال (Bali, 2019).

#### 4. تعزيز الارتباط بين الحوكمة والابتكار

الابتكار هو عنصر أساسي في ريادة الأعمال، وتؤكد هذه الدراسة على كيف يمكن لأطر الحوكمة تعزيز أو تثبيط القدرات الإبداعية داخل المجتمع. من خلال دراسة كيفية تأثير سياسات الحوكمة المحددة على الابتكار في قطاع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، تعزز الدراسة الارتباط بين الحوكمة والابتكار في مجال النمو الاقتصادي. هذا العنصر بالغ الأهمية بشكل خاص مع تركيز الدول بشكل متزايد على النماذج الاقتصادية القائمة على الابتكار، مما يجعل استنتاجات هذه الدراسة قابلة للتطبيق على اقتصادات مختلفة (Asensio-López، 2019).

#### 5. توفير أساس للدراسات المقارنة

تقدم استراتيجية المملكة العربية السعودية لتطوير ريادة الأعمال في ظل رؤية 2030 نموذجًا فريدًا يختلف عن الخطط الإقليمية والعالمية الأخرى. ستعمل نتائج هذه الدراسة كميّار للدراسات المقارنة، مما يسمح للأكاديميين بمقارنة فعالية أنظمة الحوكمة المختلفة في دعم ريادة الأعمال عبر مناطق مختلفة. يمكن لمثل هذه المقارنات أن تنتج رؤى مهمة، مما يساعد في تحديد أفضل الممارسات وتعزيز الفهم العالمي لكيفية دعم الحوكمة للنظم البيئية الريادية بكفاءة (Faqihi، 2022).

#### • الأهمية العملية

##### 1. توجيه صناع السياسات في إنشاء أطر ريادة أعمال فعّالة

من خلال التأكيد على القضايا المحددة التي يواجهها رواد الأعمال السعوديون وتقييم كيفية حل تدابير الحوكمة لهذه القضايا، توفر الدراسة لصناع السياسات معلومات ملموسة. هذه الرؤى حيوية لوضع سياسات لا تقلل فقط من الحواجز التنظيمية والمالية، بل تبني أيضًا بيئة شاملة داعمة لريادة الأعمال. يمكن لصناع السياسات استخدام النتائج لمراجعة أو إنشاء أطر حوكمة جديدة تتوافق مع المطالب الفعلية لرواد الأعمال، وبالتالي تعزيز فعالية تدخلات الحوكمة (Elmonshid، 2024).

##### 2. يساعد المؤسسات المالية والمستثمرين على اتخاذ قرارات مستنيرة

يشكل الوصول إلى المال عائقًا كبيرًا أمام رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية. من خلال تقييم تأثير الحوكمة في تسهيل فرص التمويل، تقدم هذه الدراسة للمؤسسات المالية والمستثمرين بيانات مفيدة حول المخاطر والفوائد المحتملة المرتبطة

بالمشاريع الريادية. يمكن أن تساعد هذه البيانات البنوك ورؤوس الأموال الاستثمارية والمستثمرين الملائكة في اتخاذ أحكام مستنيرة حول دعم المشاريع الريادية، مما يؤدي في النهاية إلى بيئة مالية أكثر قوة تعزز نمو الشركات الناشئة (Alshebami، 2022).

### 3. تمكين رواد الأعمال من المعرفة بدعم الحوكمة

بالنسبة لرواد الأعمال، فإن فهم كيفية تأثير الحوكمة على عملياتهم يمكن أن يكون أمرًا حيويًا في التنقل في العالم التجاري بكفاءة. توفر هذه الدراسة لرواد الأعمال المعرفة العملية حول أنظمة الدعم الحكومية المختلفة والمتطلبات التنظيمية والفرص المالية. وباستخدام هذه المعرفة، يمكن لرواد الأعمال اتخاذ قرارات استراتيجية تستغل أطر الحوكمة، مما يساعدهم على التغلب على المشاكل النموذجية والاستفادة من الإمكانيات داخل السوق السعودية (Kulmie، 2023).

### 4. دعم مبادرات بناء القدرات وتنمية المهارات

فجوات المهارات والقيود المفروضة على الموظفين هي قضايا مهمة لرواد الأعمال في المملكة العربية السعودية. يمكن لنتائج الدراسة أن تفيد برامج بناء القدرات من خلال تحديد مجموعات المهارات الدقيقة ومجالات المعرفة التي يحتاجها رواد الأعمال أكثر من غيرها. يمكن للمنظمات الحكومية والمؤسسات التعليمية ومقدمي التدريب الخاص استخدام هذه النتائج لبناء مشاريع تنمية المهارات المركزة، وتمكين رواد الأعمال من اكتساب المهارات اللازمة لنجاح الأعمال وبالتالي تعزيز النظام البيئي الأوسع لريادة الأعمال (Hassan، 2024).

### 5. تشجيع سياسات ريادة الأعمال الشاملة

يمكن للنظام البيئي للأعمال في المملكة العربية السعودية الاستفادة من سياسات أكثر شمولاً تدعم فئات سكانية متنوعة، بما في ذلك النساء والشباب. تسلط هذه الدراسة الضوء على القيود الاجتماعية والثقافية التي قد تمنع بعض الفئات من المشاركة الكاملة في ريادة الأعمال. ومن خلال تقديم إحصاءات وأفكار حول كيفية تعزيز الحوكمة للشمول، تشجع الدراسة على وضع سياسات تعزز ريادة الأعمال في جميع شرائح المجتمع، مما يتيح بيئة اقتصادية أكثر تنوعًا ومرونة.

## تساؤلات الدراسة

### • السؤال الرئيسي:

1. كيف تؤثر الحوكمة على العقوبات التي تواجه المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية، وما هي تدابير الحوكمة التي يمكن أن تعزز النظام البيئي الريادي بما يتماشى مع رؤية 2030؟

### • الأسئلة الفرعية:

1. ما هي العوائق القانونية والبيروقراطية المحددة التي يواجهها رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية، وكيف يمكن لأطر الحوكمة تبسيط هذه العمليات لزيادة سهولة ممارسة الأعمال التجارية؟
2. كيف تؤثر تدابير الحوكمة المالية، مثل التمويل والحوافز المدعومة من الحكومة، على الوصول إلى رأس المال لرواد الأعمال السعوديين، وما هي الإصلاحات التي يمكن تنفيذها لتعزيز توافر التمويل؟
3. ما هو الدور الذي تلعبه الحوكمة في تشجيع الشمولية داخل النظام البيئي الريادي، وخاصة بالنسبة للنساء والشباب، وكيف يمكن تغيير السياسات لتشجيع المشاركة الأوسع؟
4. ما مدى فعالية الضمانات القانونية والمؤسسية الحالية في الحفاظ على الملكية الفكرية لرواد الأعمال السعوديين، وما هي الحماية الإضافية التي قد تكون ضرورية لحماية ابتكاراتهم؟
5. ما هي حلول الحوكمة التي يمكن أن تساعد في إزالة حواجز دخول السوق وتعزيز المنافسة العادلة، وتمكين الشركات الناشئة والصغيرة من الازدهار في الصناعات التي تهيمن عليها الشركات القائمة؟

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

إن الأسس النظرية للبحث توفر الإطار الفكري والأكاديمي المطلوب لفهم المفاهيم والتقنيات والآراء الأساسية. وهي تساهم في البحث من خلال التعرف على الأفكار والأطر والمفاهيم المعروفة التي تؤثر على هدف الدراسة ونهجها. وتوفر الأسس النظرية رؤى حول كيفية تعامل أنظمة الحوكمة مع القضايا التي تطرحها الشركات الريادية. وتعتبر النظريات الست التالية حاسمة للتحقيق في وظيفة الحوكمة في المشاريع الريادية:

## 1. نظرية الوكالة

تبحث نظرية الوكالة في التفاعل بين المديرين (الملاك أو المساهمين) والوكلاء (المديرين)، مع التركيز على الصراعات التي قد تحدث نتيجة لأجندات متنافسة. وتزعم هذه الفكرة أن آليات الحوكمة، مثل مقاييس الأداء ومعايير المساءلة، قد تتوافق مع مصالح المديرين والوكلاء، مما يضمن سعي كل منهما نحو أهداف مماثلة. وتؤكد نظرية الوكالة على هياكل الحوكمة في المبادرات الريادية التي تحد من المخاطر وتشجع المسؤولية، وهو أمر بالغ الأهمية في السياقات عالية المخاطر حيث يدير رواد الأعمال الموارد التي يوفرها المستثمرون (Kopp، 2024).

## 2. المنظور القائم على الموارد (RBV)

يزعم المنظور القائم على الموارد أن الميزة التنافسية للمنظمة تتحدد بشكل أساسي من خلال مواردها ومهاراتها المميزة. وتشير وجهة النظر هذه إلى أن الحوكمة الممتازة تساعد في تحديد واستخدام هذه الموارد الفريدة من أجل إنتاج القيمة. وبالنسبة للمشاريع الريادية، يؤكد المنظور القائم على الموارد على أهمية الإدارة الفعالة للموارد والتخطيط الاستراتيجي والابتكار. وقد تساعد أطر الحوكمة المستندة إلى المنظور القائم على الموارد رواد الأعمال على الاستفادة بشكل أفضل من أصولهم، مما يسمح لهم بإنشاء مزاي طويلة الأجل في الأسواق التنافسية (Gupta، 2023).

## 3. نظرية أصحاب المصلحة

وفقًا لنظرية أصحاب المصلحة، فإن الشركات لديها واجبات تتجاوز تعظيم أرباح المساهمين وتشمل جميع أصحاب المصلحة مثل العمال، والعملاء، والموردين، والمجتمع. وهذه الفكرة بالغة الأهمية للمبادرات الريادية لأن الحوكمة القائمة على أصحاب المصلحة تعزز الثقة وتقوي الروابط مع العديد من أصحاب المصلحة، وهو أمر مهم بشكل خاص في المراحل المبكرة. وقد تساعد أطر الحوكمة التي تؤكد على مصالح أصحاب المصلحة رواد الأعمال في بناء السمعة وتأمين الدعم، وهو أمر بالغ الأهمية للنجاح والتنمية على المدى الطويل (George، 2024).

## 4. النظرية المؤسسية

تؤكد النظرية المؤسسية أن أنشطة الشركات تتشكل من خلال إطار أوسع من معايير المجتمع وقيمه وتوقعاته. وهذا يعني أن الالتزام بهذه المبادئ يزيد من شرعية المنظمة وقبولها. وبالنسبة لرجال الأعمال، تؤكد النظرية المؤسسية على الحاجة إلى الالتزام بمعايير الصناعة واللوائح التنظيمية والسلوكيات الأخلاقية. وتعمل مناهج الحوكمة القائمة على النظرية المؤسسية على زيادة الشرعية والمصداقية، مما يسمح للشركات الجديدة بتأسيس سمعة طيبة وجذب الشركاء أو المستثمرين (Berthod، 2018).

#### 5. نظرية إدارة المخاطر

تقدم نظرية إدارة المخاطر إطارًا للكشف عن المخاطر وتحليلها وتقليلها، وخاصة تلك التي قد تعرض أهداف الشركة للخطر. وهذا المفهوم مهم بشكل خاص للمشاريع الريادية، التي غالبًا ما تواجه مستويات عالية من عدم اليقين. وقد يستخدم رواد الأعمال تقنيات الحوكمة القائمة على نظرية إدارة المخاطر لإنشاء أساليب لإدارة المخاطر المالية والتشغيلية والسمعة، وتحسين قدرتهم على اتخاذ خيارات مستنيرة ورؤية مبادراتهم من خلال العقوبات المحتملة (Hayes، 2024).

#### 6. نظرية انتشار الابتكار

تبحث نظرية انتشار الابتكار في كيفية انتشار الأفكار أو السلوكيات أو التكنولوجيا الجديدة عبر مجتمع أو سوق. وهذه النظرية مناسبة تمامًا لإجراءات الحوكمة التي تعزز تبني الابتكار والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير. وبالنسبة للمبادرات الريادية، تشير نظرية انتشار الابتكار إلى أن الحوكمة القوية قد تسرع من تبني التقنيات الجديدة، مما يسمح للمؤسسات بالبقاء قادرة على المنافسة والتكيف مع تغيرات السوق. وهذه الفكرة بالغة الأهمية للمبادرات التي تسعى إلى استغلال التكنولوجيا الجديدة أو توليد حلول إبداعية في صناعتها (Halton، 2023).

## الفصل الثاني

### المقدمة

يسعى هذا الفصل إلى دراسة البحوث السابقة المتعلقة بالحوكمة والعقبات التي تواجهها المشاريع الريادية، مع بناء إطار نظري يوفر أساسًا علميًا ومنهجيًا لتحليل تأثير الحوكمة على التخفيف من التحديات التي تواجه المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية. كما يناقش هذا الفصل فرضيات الدراسة التي سيتم تقييمها لاحقًا من خلال تحليل البيانات العلمية. ستفحص هذه الدراسة البحوث والدراسات السابقة المهمة حول الحوكمة وأهميتها في العديد من سياقات الأعمال، مع التركيز بشكل خاص على التحقيقات المتعلقة بالمشاريع الريادية وقضاياها الفريدة. يعد هذا البحث أمرًا بالغ الأهمية لتحديد أوجه القصور في الأدبيات الحالية وتقييم كيفية تعزيز الحوكمة لبيئة العمل للمشاريع الريادية، وخاصة في سياق المملكة العربية السعودية، التي تشهد نموًا كبيرًا في هذا المجال. سيحدد هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، بما في ذلك تعريفات المصطلحات الأساسية مثل الحوكمة والمبادرات الريادية والمشاكل التي تواجهها. وسوف يوضح هذا النهج العلاقة بين الحوكمة وتعزيز أداء المشاريع الريادية، مع تسليط الضوء على الكيفية التي قد تعمل بها الحوكمة الجيدة على التخفيف بشكل كبير من العقبات التنظيمية والإدارية والمالية التي تواجهها هذه المبادرات. وسوف تقدم الدراسة فرضيات تم تطويرها من البحوث السابقة والإطار النظري، مع التركيز على العلاقة بين تنفيذ ممارسات الحوكمة والتخفيف من التحديات التي تواجهها المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية. وسوف تتضمن الفصول القادمة من هذه الدراسة اختبار هذه الافتراضات من خلال جمع البيانات وتحليلها.

### الدراسات السابقة

يتناول هذا البحث تأثير التحيز التفاؤلي على النجاح الريادي. واستنادًا إلى تحليل الأبحاث السابقة من مجموعة متنوعة من المجالات، بما في ذلك علم النفس والأعمال والاقتصاد، نتوقع أن يكون لهذا التحيز تأثير إيجابي على نجاح رواد الأعمال. وقد تم فحص تأثير هذا المتغير على النجاح الريادي باستخدام عينة من 255 من رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية واختبار LOT-R النفسي لقياس درجة التفاؤل بين رواد الأعمال. وتشير النتائج إلى أن هذا التحيز له تأثير إيجابي على النجاح الريادي.

كما تم استخدام ثلاثة وكلاء متميزين لقياس النجاح الريادي: نمو الإيرادات، والتقلب في عدد العمال، ودرجة السعادة التي يشعر بها رواد الأعمال بنتائج مساعيهم الريادية. وكانت النتائج متسقة. بالإضافة إلى ذلك، اكتشفنا أن نجاح رواد الأعمال قد يتأثر بعمرهم وجنسهم وخبرتهم. وأخيرًا، يجب أن نعتبر التحيزات النفسية عاملاً في نجاح الأعمال بالإضافة إلى العوامل الأكثر تقليدية (Fatma، 2024).

تقدم هذه المقالة فحصًا شاملاً للعناصر المؤثرة على الأهداف والسلوكيات والابتكارات والكفاءة الذاتية لريادة الأعمال داخل النظام البيئي الرقمي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية. يهدف البحث إلى توضيح أدوار النظام البيئي ونية ريادة الأعمال والابتكار والتعليم لتوفير رؤى حول الديناميكيات الفريدة لريادة الأعمال الرقمية في هذا السياق الجغرافي. يستخدم البحث مقابلات متعمقة نوعية مع خبراء الموضوع وتحليل إحصائي كمي لبيانات المسح. يتم فحص النظام البيئي الرقمي السعودي لريادة الأعمال نوعيًا من خلال 15 مقابلة شاملة مع متخصصين في الصناعة وإحصائيًا من خلال 248 إجابة على المسح، مما يسمح باختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. تم تقييم البيانات الكمية في هذا البحث عبر PLS-SEM. تؤكد النتائج على الوظائف الوسيطة للطموح والابتكار الريادي، مما يبرز الأهمية الحاسمة للبيئة الرقمية لريادة الأعمال في التأثير على السلوك الريادي. يعمل التعليم الريادي كعامل مهم، ويعمل كوسيط في التأثير على نجاح ريادة الأعمال. وتقدم الدراسة رؤى قيمة حول السمات المميزة لريادة الأعمال الرقمية في المملكة العربية السعودية (Al-Ghazali، 2024).

لقد تدهورت مخاوف نفايات البناء على المستوى الدولي بسبب التوسع السريع في نشاط البناء. تتأثر البيئة والنفقات والمدة والإنتاجية والبعد الاجتماعي للأمة سلبًا بنفايات البناء. تتطلب صناعة البناء فهمًا عميقًا لنفايات التطوير وإدارة البناء لتقليل آثارها السلبية. تلعب أعمال البنية التحتية لمشاريع الإسكان دورًا كبيرًا في العديد من الاقتصادات، بما في ذلك المملكة العربية السعودية. يوصف Lean بأنه طريقة إدارة محسنة لمشاريع البناء باستخدام ممارسات Lean (تقليل النفايات والوقت والمال). وبالتالي، يتم تقييم تحسين ربحية المشروع. تقدم هذه المقالة تطبيق Lean في أعمال البنية التحتية لبناء الإسكان في المملكة العربية السعودية، حيث يمكن إزالة النفايات أو تقليلها عند التعرف على الأسباب، وبالتالي تعزيز موثوقية واستقرار وتعظيم ربحية عمليات البناء. تسعى هذه المقالة إلى تحديد المصادر الرئيسية للنفايات في مشاريع البنية التحتية للإسكان في المملكة العربية السعودية. تم إجراء دراسة استبيان بين الملاك والمستشارين والمقاولين في المملكة العربية السعودية. تم استخدام

نموذج معادلة هيكل المربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM) ومؤشر الأهمية النسبية (RII) لتقييم البيانات المجمعة. وقد أظهر الاستنتاج الرئيسي أن أهم عشرة مصادر للهدر موزعة بين الملاك والاستشاريين والمقاولين بنسبة 20٪ و 10٪ و 50٪ باستخدام نهج PLS-SEM. وفي الوقت نفسه، تختلف هذه النسب في حال اعتماد نهج RII على النحو التالي 20٪ و 80٪ و 0٪. إن أسباب الاستشاري لها تأثير متبادل على أسباب المالك وأسباب الاستشاري. تعتبر الدراسة واحدة من أولى الدراسات من هذا النوع في المملكة العربية السعودية وقد تعزز معرفة أصحاب المصلحة بتحسين الأداء من منظور نظام الإنتاج الهزيل في قطاع البناء السعودي (Aljarallah، 2024).

تحاول الدراسة الحالية دراسة تأثير اقتصاد المعرفة الأخضر على تنمية المشاريع الريادية. وكان موضوع البحث هو معالجة مسألة مدى مساهمة اقتصاد المعرفة في التأثير الإيجابي على المشاريع الريادية في مؤسسة مكتبة ريادة الأعمال. وتكمن قيمة الدراسة أيضًا في الكشف عن نطاق مساهمة اقتصاد المعرفة. التكنولوجيا الخضراء في المبادرات الريادية. تم استخدام أسلوب البحث الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيعها على (71) سيدة أعمال شاركت في البرنامج. لقياس نتائج المشاركة والتأثير. وأشارت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير بين المتغيرات المدروسة. وتشير الدراسة إلى أهمية التحول إلى اقتصاد المعرفة الأخضر في مؤسسة المحطة لريادة الأعمال والعمل على تطوير المبادرات الريادية لما لها من تأثير في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة المحطة لريادة الأعمال. يعد موضوع الدراسة من الموضوعات الرئيسية التي تسعى إلى تعزيز الاقتصاد العراقي الكلمات المفتاحية: اقتصاد المعرفة الأخضر، المشاريع الريادية، مؤسسة المحطة لريادة الأعمال المقدمة تأتي الدراسة الحالية لتسليط الضوء على موضوع اقتصاد المعرفة الأخضر الذي يعد من سمات العصر المعاصر، وتقييم نتائجه على المشاريع الريادية. ولتحقيق هذا الغرض تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور، حيث احتوى المحور الأول على البحث (Jassam، 2024).

الخلفية يلعب قطاع البناء دوراً رئيسياً في اقتصادات الدول، حيث يمثل 6.1 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية السعودية. إن الكارثة العالمية، مثل الأوبئة، لها آثار طويلة المدى على المجتمع والاقتصاد والشركات المرتبطة بها. جائحة كوفيد-19 الحالية هي واحدة من هذه الكوارث. كان للوباء تأثير كبير على قطاع البناء في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك في المملكة العربية السعودية. الأساليب تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الوباء على مشاريع البناء وإلقاء الضوء على الإجراءات المتخذة

للتخفيف من تأثير الوباء من خلال دراسة حالة متعددة لثلاثة مشاريع بناء في المملكة العربية السعودية، حيث تم إجراء استبيان ومقابلة شبه منظمة مع محترفي المشروع. تم استخدام التحليل الوصفي ومؤشر الأهمية النسبية (RII). النتائج كان التأثير كبيراً على وقت المشروع عبر جميع المشاريع، وخاصة الجدول الزمني للمشروع؛ كانت قيمة RII هي الأعلى. ثانياً، تراوحت قيمة تسليم المواد خلال الوقت من 0.8 إلى 0.91 لقيمة RII، ومن حيث إجراءات التخفيف المتخذة، أظهر التواصل بين إدارة المشروع والموظفين أقصى قدر من الفعالية، حيث أفاد 83٪ من المشاركين باستجابة فعالة للغاية باستخدام التقنيات الحديثة. وكانت غالبية المتغيرات إما عديمة الفائدة أو ذات تأثير ضئيل. الاستنتاج: يساعد هذا البحث في تحديد آثار الوباء والإجراءات المتخذة للتخفيف منه، مما يعود بالنفع على المنظمات وأصحاب المصلحة في مجال إدارة مشاريع البناء والهندسة من خلال تطوير وتحسين الإجراءات، فضلاً عن الاستعداد والتخطيط لظروف مماثلة في المستقبل (Abdullatif, 2024).

يتناول هذا البحث التأثير التحويلي الذي تخلفه الكليات التطبيقية في تعزيز النجاح الريادي. وقد أجرى البحث مسحاً شاملاً لـ 356 طالباً حالياً في الكلية التطبيقية بجامعة حائل. وعلى النقيض من الدراسة السابقة، تظهر النتائج فرقاً كبيراً، مما يشير إلى أن الطبقة الاجتماعية والاقتصادية ليس لها تأثير يذكر على الميول الريادية، في حين تبرز الثقة بالنفس باعتبارها المحرك الأكثر أهمية. وتعزى هذه الفجوة إلى أساليب التدريس الفريدة المستخدمة في المؤسسات التطبيقية، مثل التدريب العملي، وجهود الإرشاد، وورش العمل، وفرص التعلم التجريبي، وكلها تعزز الثقة بالنفس. والجدير بالذكر أن نتائج الاستطلاع تقدم إحصائية ملحوظة: 75٪ من الطالبات في المؤسسات التطبيقية يظهرن التمكين ولديهن أهداف ريادية. إن النهج العملي لتعليم قيادة الأعمال يمكن التلاميذ من تحديد دورهم في بيئة الأعمال، مما يساهم في النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. وعلاوة على ذلك، فإن 67.3٪ من الطلاب حريصون على العمل مع أقرانهم من الجنس الآخر في المشاريع الريادية، مما يدل على مزيج متطور من الفهم الاجتماعي والاقتصادي بين طلاب الجامعات التطبيقية. علاوة على ذلك، يؤكد هذا البحث على الحاجة إلى المدارس التطبيقية لسد الفجوة بين المعرفة الأكاديمية النظرية ومهارات العمل الفعلية. من خلال غمر الطلاب في تجارب ومحاكاة فعلية تمثل احتياجات عالم الشركات، تعمل المدارس التطبيقية على إعدادهم بشكل فعال لمواجهة صعوبات العمل في الحياة الواقعية، مما يقلل من المخاطر المحتملة في العمليات التجارية والزراعية (Alrasheedi, 2023).

وفقًا للأدبيات، يرتبط سلوك الموظف الريادي بشكل إيجابي بالتطور التنظيمي والقدرة التنافسية. وقد أجريت العديد من الأبحاث للتحقيق في العوامل التي تؤثر على سلوك الموظف الريادي. ومع ذلك، لا تزال أجزاء عديدة من هذه العوامل غير معروفة، وخاصة تأثير المتغيرات البيئية وتأثيراتها المعتدلة، والتي نادرًا ما تمت دراستها. استنادًا إلى نظرية رأس المال البشري والنظرية المؤسسية، يدرس هذا البحث التأثيرات المباشرة والمعتدلة لعوامل عمل الموظف الريادي. قدم مرصد ريادة الأعمال العالمي لعام 2016 بيانات عن المملكة العربية السعودية (1499 ملاحظة). باستخدام نموذج الانحدار اللوجستي، اكتشفنا أن القدرات الداخلية والتعليم والمكانة الاجتماعية كان لها جميعًا تأثير كبير ومباشر على سلوك الموظف الريادي. علاوة على ذلك، تعمل سهولة ممارسة الأعمال والمكانة الاجتماعية على تخفيف وتعزيز تأثير القدرات الداخلية على سلوك الموظف الريادي. تشير النتائج إلى أن البيئة تلعب دورًا مهمًا في مقدمات سلوك الموظف الريادي، وأن تأثيرها قد يختلف في المملكة العربية السعودية مقارنة بالدول الغربية. هذه الاكتشافات لها تداعيات نظرية وعملية (Basingab، 2023).

تظهر حوكمة الشركات في المؤسسات الريادية، مما يثير تساؤلات حول تنسيق وإدارة الموارد. إن فهم حوكمة الشركات في المؤسسات الريادية أمر حيوي بسبب المخاوف المتعلقة بمسؤولية الحداثة والصغر وقضايا التحول. وعلى وجه الخصوص، هناك عاملان يؤثران على هذه الشركات: ضعف الحدود بين الملكية والسيطرة والدور الذي تلعبه مجالس الإدارة. ونتيجة لذلك، فإن معظم العمل على حوكمة الشركات في المؤسسات الريادية يدور حول العلاقات المتبادلة بين أنظمة الحوكمة المختلفة وكيف تؤثر على نتائج الشركات الموجهة نحو ريادة الأعمال. هذا المزيج من العناصر المتأصلة في المؤسسات الريادية يولد مناهج نظرية جديدة تعمل على توسيع أدبيات حوكمة الشركات (Castro، 2024).

على الرغم من أهمية أصحاب المصلحة في حوكمة المشاريع، فإن أدبيات إدارة المشاريع تفتقر إلى إطار شامل يحدد المسؤوليات والاتصالات ومواقف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين داخل وخارج هيكل حوكمة المنظمة. الغرض من هذه الورقة هو تقديم مراجعة لأدبيات حوكمة المشاريع لجذب الانتباه إلى السياق الذي يتم فيه وضع أصحاب المصلحة، واستخراج أدوارهم وعلاقاتهم داخل وخارج المنظمة وتطوير طرق جديدة للبحث فيما يتعلق بأصحاب المصلحة في حوكمة المشاريع. يشير تحليل الموضوع الذي تم إجراؤه إلى وجود ثلاث إعدادات تشكل مواقف المنظمة تجاه أصحاب المصلحة النجاح والمشاريع الضخمة والأخلاقيات. يشير الإطار المفاهيمي الذي تم إنشاؤه إلى أن المنظمات على اتصال مباشر بأصحاب المصلحة الخارجيين على

مستوى المنظمة ومستوى المشروع. يتم تنفيذ القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى المنظمة على مستوى المحافظة وتؤثر على النهج تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين على مستوى المشروع. بالنظر إلى ندرة النظريات لدعم العقيدة العامة لنظرية أصحاب المصلحة، ينصح هذا البحث علماء الحوكمة في المستقبل بتبني وجهة نظر أوسع في اختيار العدسات النظرية من أجل دمج المكونات الاجتماعية والنفسية لإدارة أصحاب المصلحة الخارجيين (Derakhshan, 2019).

على مر السنين، حير انخفاض الكفاءة وضعف الأداء في مبادرات تكنولوجيا المعلومات الممارسين والعلماء. وقد وجدت الأبحاث السابقة مجموعة من الجوانب الرئيسية، بما في ذلك إجراءات حوكمة المشروع الفعالة التي يمكن أن تحفز أداء المشروع وتحد من الانتهازية. ومع ذلك، فإن السؤال الواضح الذي يبرز هو مدى نجاح أنظمة الحوكمة هذه في تحسين أداء شركة تكنولوجيا المعلومات ومشروع تطوير البرمجيات في مواجهة عوامل الخطر. وبالتالي، فإن الغرض الرئيسي من العمل الحالي هو بناء نموذج تعديل لفحص كفاءة تدابير الحوكمة المختلفة في مواجهة مخاطر المتطلبات. تتبع هذه المقالة منهجية بحثية إيجابية حيث تم استخدام أسلوب استنتاجي كمي لجمع بيانات 318 مستجيباً من 175 منظمة تطوير برمجيات تقع في باكستان. تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ونمذجة المعادلات البنوية (SEM) مع SmartPLS 3 للتحقيق في الفرضيات. تكشف نتائج الدراسة أن الحوكمة التعاقدية والعلائقية تؤثر بشكل كبير على أداء المشروع وهي مفيدة في تجنب الانتهازية. وعلاوة على ذلك، هناك أدلة تشير إلى أن وجود مخاطر المتطلبات يميل إلى الحد سلباً من تأثير الحوكمة التعاقدية والعلائقية على أداء المشروع. وسوف تساعد النتائج ليس فقط شركات البرمجيات في باكستان، بل وأيضاً الشركات في الدول النامية التي ترغب في زيادة الأداء من خلال الحوكمة الجيدة للمشروع وإدارة المخاطر (Haq, 2019).

إن تطوير المدن الذكية أصبح يعتمد بشكل متزايد على أطر إدارة المعرفة. وهذا يؤدي إلى مشاكل إدارية إضافية، والتي تعكس تعقيد حوكمة إدارة المعرفة ومخاوف العمليات لمبادرات المدن الذكية بالإضافة إلى متطلبات إدارة المعرفة التي تنشأ داخل وخارج حدود المشاريع. ومع ذلك، ظلت الدراسة المتعمقة حول إنشاء المدن الذكية من وجهة نظر الإدارة وإدارة المعرفة محدودة. بالتفصيل، على الرغم من الاعتقاد بأن الجامعات مسؤولة عن القدرة التنافسية والتميز للنظم الإيكولوجية القائمة على المعرفة، فإن مبادرات المدن الذكية هذه، والأدوار المتنوعة التي تلعبها في مثل هذه المشاريع عند التعامل مع مخاوف حوكمة إدارة المعرفة والعمليات لا تزال غير مدروسة. لذلك، من خلال إجراء دراسة حالة استكشافية لـ 20 مشروعاً للمدن الذكية،

تهدف هذه الورقة إلى التدقيق في كيفية إدارة الجامعات لقضية حوكمة إدارة المعرفة عند استخدام المعرفة الداخلية، وقضية حوكمة إدارة المعرفة عند استخدام المعرفة الخارجية، وقضية عمليات إدارة المعرفة عند استخدام المعرفة الخارجية. توضح النتائج أن الجامعات تعمل كوسيط للمعرفة، وبوابة للمعرفة، ومقدمي المعرفة، ومقيي المعرفة (Ardito, 2019).

ملخص أصبحت دراسة الحوكمة في النظم البيئية الريادية ضرورية للغاية لفهم التعاون والتنسيق بين العديد من اللاعبين في النظام البيئي، وتكشف الأبحاث الجديدة أن هذه الروابط تؤدي إلى تآزر وتفاعلات ريادية جيدة. في هذه الورقة النظرية، نستعرض المساهمات النظرية والتجريبية العديدة المتاحة في الأدبيات حول صعوبات الحوكمة في النظم البيئية الريادية، مع تسليط الضوء على تطبيقها وإمكانياتها المحتملة. في هذا النهج، نسعى جاهدين لإيجاد وجهات نظر حول موضوع علمي واعد يسمح للاعبين المتنوعين بإحداث تأثير هائل من خلال إنشاء عمليات ريادية جديدة. أخيراً، تم إنشاء ثلاث مقترحات بناءً على النظرية الموجودة. الملخص أصبحت دراسة الحوكمة في النظم البيئية الريادية ضرورية للغاية لفهم التعاون والتنسيق بين العديد من اللاعبين في النظام البيئي، وتكشف الأبحاث الجديدة أن هذه الروابط تؤدي إلى تآزر وتفاعلات ريادية جيدة. في هذه الورقة النظرية، نستعرض المساهمات النظرية والتجريبية العديدة المتاحة في الأدبيات حول صعوبات الحوكمة في النظم البيئية الريادية، مع تسليط الضوء على تطبيقها وإمكانياتها المحتملة. في هذا النهج، نسعى إلى إيجاد وجهات نظر حول موضوع علمي واعد يسمح للاعبين المتنوعين بإحداث تأثير هائل من خلال إنشاء عمليات ريادية أعمال جديدة. وأخيراً، تم إنشاء ثلاث مقترحات بناءً على النظرية الموجودة (Sousa, 2023).

لقد أحدثت ثورات المعلومات والاتصالات المفردة اضطرابات هائلة في تفاعل المواطنين مع الحكومات في مختلف أنحاء العالم. ويعكس الفشل في تنفيذ مبادرات الحكومة الإلكترونية الافتقار إلى استراتيجية متكاملة لفهم الحكومة الإلكترونية باعتبارها تخصصاً. وفي هذه الدراسة، نقترح إطاراً مفاهيمياً شاملاً ومتكاملاً للحكومة الإلكترونية يقوم على بحث نوعي صارم لتحديد المتغيرات التي يجب دمجها لتنفيذ الحكومة الإلكترونية بنجاح. واستناداً إلى رؤى من 168 مقابلة متعمقة أجريت مع أصحاب المصلحة المتنوعين في الهند، تصف هذه الدراسة الحكومة الإلكترونية باعتبارها بناء متعدد الأبعاد مع التركيز على العملاء والتوجه نحو القنوات والتوجه نحو التكنولوجيا كمقدمات له. وبناءً على نظريات التوجه نحو العملاء والتسويق العلائقي،

تزعم هذه الدراسة أن العنصر الأكثر أهمية في تحديد النجاح في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية هو التوجه نحو المواطنين، يليه التوجه نحو القنوات والتوجه نحو التكنولوجيا. ويسلط التقرير الضوء أيضاً على الفجوة الرقمية والتنمية الاقتصادية والاستقرار السياسي باعتبارها عوامل تعديل للحكومة الإلكترونية. وعلاوة على ذلك، تقدم الدراسة التأثيرات الملموسة وغير الملموسة للحكومة الإلكترونية مع الخصوصية الملموسة والتفاهم المشترك كعوامل معتدلة. وأخيراً، يناقش هذا البحث العواقب النظرية والعملية ذات الصلة بأفاق البحث المستقبلية (Malodia, 2021).

في عصر يتسم بالقضايا البيئية الخطيرة، برزت القيادة الريادية الخضراء كقوة ثورية داخل حوكمة الشركات. يتناول هذا الملخص أفكار وممارسات القيادة الخضراء، مؤكداً على دمج الاستدامة في خطط الشركة وعمليات صنع القرار. ويؤكد على أهمية القادة في إرساء ثقافة المسؤولية البيئية والابتكار والسلوكيات الأخلاقية التي تتوافق مع أهداف التنمية المستدامة. ويؤكد النقاش على أهمية هياكل حوكمة الشركات التي تدعم الجهود الخضراء، مثل مشاركة أصحاب المصلحة والشفافية والمساءلة في الأداء البيئي. ومن خلال استكشاف دراسات الحالة للشركات التي تظهر قيادة ريادية خضراء، يسلط الملخص الضوء على الممارسات الممتازة والتأثير الإيجابي للحوكمة المستدامة على أداء الشركة على المدى الطويل. وفي نهاية المطاف، تؤكد هذه الدراسة على أهمية تبني الشركات لنهج ريادي أخضر، والذي لا يعزز قدرتها التنافسية فحسب، بل يساهم أيضاً في الرفاهية المجتمعية والبيئية الأوسع (Jean, 2024).

في عصر الاقتصاد الرقمي، تكافح شركات الخدمات الصغيرة للتنافس في سوق سريعة التغير وديناميكية. لذلك، من خلال التحول الرقمي، تحاول شركات الخدمات الصغيرة توسيع قدرتها التنافسية وتحسين أداء الأعمال وتحقيق تنمية الأعمال. نظراً لمواردها ومواهبها المحدودة، يجب على شركات الخدمات الصغيرة التعامل مع العديد من العوائق والمشاكل. تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في العوائق ومسؤوليات الحكومة للتحول الرقمي في شركات الخدمات الصغيرة. استخدمت هذه الدراسة أسلوباً نوعياً يتألف من مقابلات متعمقة شبه منظمة مع الإدارة العليا لشركات الخدمات الصغيرة. ثم طبقنا نهج تحليل المحتوى لتقييم بيانات المقابلة وتطوير نموذج. يسلط هذا البحث الضوء على أربع تحديات أساسية للتحول الرقمي في شركات الخدمات الصغيرة: نقص المال، ونقص القدرة الرقمية، ونقص الموارد البشرية، والعوائق التكنولوجية. لاحظنا أن هناك أربع مسؤوليات حكومية لتعزيز التحول الرقمي في شركات الخدمات الصغيرة: إنشاء منصة رقمية لشركات الخدمات الصغيرة، وتشجيع الدفع

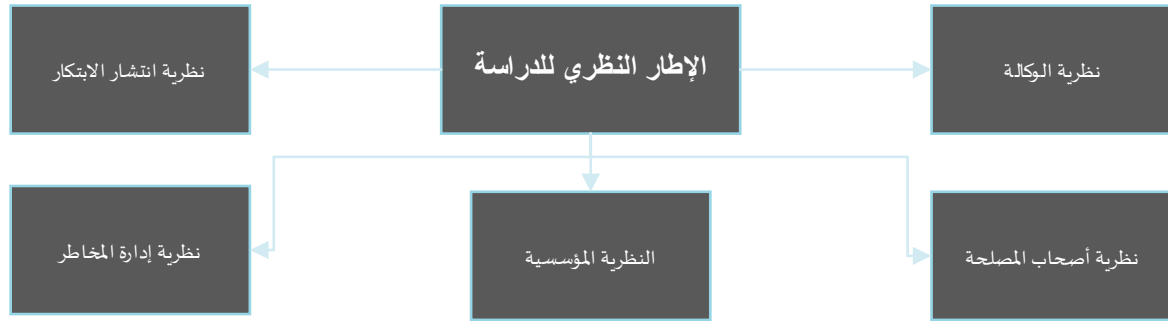
عبر الهاتف المحمول/الرقمي، وتقديم التدريب الرقمي، وتطوير نظام بيئي تعاوني رقمي. بالإضافة إلى ذلك، واستنادًا إلى نتائج هذه الدراسة، تم تقديم نموذج للعوائق والدعم الحكومي للتحويل الرقمي في شركات الخدمات الصغيرة. تساهم هذه الدراسة في الإطار المفاهيمي والآثار الإدارية في قطاع التحويل الرقمي. تقدم نتائج الدراسة رؤى للممارسين وتقترح أن الحكومة قد تعدل السياسات والمبادرات الحالية للمساعدة في التحويل الرقمي في شركات الخدمات الصغيرة (Chen، 2021).

إن برنامج برادان مان تري سوريا غار يوجانا (PMSGY)، وهو برنامج بالغ الأهمية تتولاه الحكومة الهندية، يهدف إلى تعزيز تبني حلول الطاقة الشمسية في القطاع السكني من خلال إعانات ضخمة لأصحاب المنازل لترتيب الألواح الشمسية. وفي حين تمثل هذه المبادرة مسعى رياديًا شجاعًا من جانب الحكومة، وتُظهر موقفًا إبداعيًا في مواجهة الأوضاع المتقلبة وغير المتوقعة والمعقدة والغامضة (VUCA)، فإنها تواجه مشاكل مالية كبيرة تعيق تنفيذها بكفاءة. ويبحث هذا الملخص في العقبات النظامية والمتعلقة بالحوكمة التي تعقد إدارة الأموال داخل PMSGY، مع التأكيد على تعقيدات هيكلها المالي وعواقبها على تحقيق الأهداف النبيلة للمخطط. وفي صميم القضايا المالية لبرنامج PMSGY، توجد بنية تخصيص الدعم المعقدة، والتي تنطوي على تعدد اللاعبين، بما في ذلك الحكومات الوطنية وحكومات الولايات والمؤسسات المالية والوكالات المنفذة. إن غياب إجراءات مبسطة لتوزيع الدعم يؤدي عادة إلى التأخير والتناقضات وسوء تخصيص الأموال، والتي تتفاقم بسبب العوائق البيروقراطية التي تبطل عملية اتخاذ القرار وتعطل التدفق الفعال للموارد المالية. كما أن التزام الحكومة الهندية بتوفير الدعم بموجب PMSGY مرهق أيضًا بسبب القيود الاقتصادية والأهداف التنافسية، مما يؤدي غالبًا إلى فجوات مالية وتوزيعات غير منتظمة. تؤكد هذه القضايا المالية على الحاجة إلى فحص كامل للبنية المالية للنظام وإعادة تنظيم استراتيجي لتمكين التدفقات النقدية الأكثر قابلية للتنبؤ بها وانتظامها، مما يضمن في نهاية المطاف الجدوى المالية لـ PMSGY. تزيد مشاكل الحوكمة من العقبات المالية داخل إطار PMSGY. يخلق الطابع اللامركزي لتنفيذ المخطط - حيث يتم تقسيم الواجبات عبر عدة مستويات من الحكومة والوكالات - قضايا التنسيق وفجوات المساءلة. تساهم إجراءات الإشراف الضعيفة والافتقار إلى إطار صارم للرصد والتقييم في عدم الكفاءة في استخدام الأموال، مما يؤدي إلى فقدان وتسرب الموارد. إن هذه المشاكل النظامية تضعف مصداقية المخطط وتمنع المستفيدين المحتملين والجهات الفاعلة في القطاع الخاص من المشاركة الكاملة مع PMSGY. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمخاوف المتعلقة بالحوكمة، مثل التدخل السياسي والافتقار إلى الشفافية، أن تشوه تخصيص الموارد وتحرف توزيع الدعم بعيدًا عن المستفيدين الأكثر استحقاقًا. إن الهيكل المالي لـ PMSGY، الذي يتسم بالاعتماد القوي على الدعم، يثير شكوكًا

جوهريّة حول جدوى المخطط على المدى الطويل. تعتمد استدامة PMSGY على قدرة الحكومة على الاحتفاظ بالموارد المالية الكافية لمواصلة دعم الدعم مع موازنة متطلبات التنمية الأخرى. في السياق الاقتصادي الحالي - الذي يتميز بعجز كبير في الميزانية وعدم اليقين الاقتصادي - فإن جدوى استمرار دعم الدعم لـ PMSGY موضع تساؤل. وعلاوة على ذلك، لا يأخذ النموذج المالي في الاعتبار بشكل كافٍ تكاليف العمر الافتراضي الكامل لأنظمة الطاقة الشمسية، بما في ذلك أسعار الصيانة والاستبدال، والتي قد تفرض التزامات مالية إضافية على المستفيدين وتعوق التبني على نطاق واسع. إن تداعيات هذه الصعوبات المالية والحوكمة كبيرة. وإذا أهملت هذه القيود، فإنها تهدد بتقويض أهداف PMSGY المتمثلة في تحسين الوصول إلى الطاقة، وتقليل البصمة الكربونية، ودعم التنمية المستدامة. ويشير التقرير إلى أن الاستراتيجية الشاملة ضرورية للتغلب على هذه القيود، بما في ذلك إعادة الهيكلة المالية، وتغييرات الحوكمة، وزيادة مشاركة أصحاب المصلحة لضمان أن يحقق PMSGY التأثير المقصود. ومن خلال تبني عقلية ريادية ومبتكرة، ومعالجة نقاط الضعف النظامية في إدارة الأموال والحوكمة، يمكن للحكومة الهندية تعزيز فعالية PMSGY، والمساهمة في تحقيق أهداف أوسع نطاقاً للأمن الطاقى والاستدامة والمرونة الاقتصادية في عالم متقلب ومعقد. يوفر هذا التقرير نقطة مرجعية حيوية لصناع السياسات وأصحاب المصلحة الراغبين في تعزيز الأسس المالية والتشغيلية لـ PMSGY والمشاريع المماثلة التي تعتمد على الدعم، مما يعزز زعامة الهند في صناعة الطاقة المتجددة (Faisal، 2024).

## الإطار النظري

يحاول الإطار النظري في هذه الدراسة تقديم أساس علمي مبني على مجموعة من الفرضيات التي تفسر وظيفة الحوكمة في تقليل المشاكل التي تواجه المبادرات الريادية. ويساعد اختيار هذه الأفكار في تقديم معرفة تفصيلية بالآليات التي قد تؤثر بها ممارسات الحوكمة على المؤسسات الريادية في المملكة العربية السعودية. ومن خلال هذا الإطار النظري، تتم دراسة مسؤوليات كل من الوكالة وأصحاب المصلحة والمؤسسات وإدارة المخاطر ونشر الابتكار في توجيه الخيارات وتحسين الأداء والتغلب على المشاكل. وفيما يلي عرض لكل نظرية ودورها في سياق البحث.



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

## 1. نظرية الوكالة

تركز نظرية الوكالة على العلاقة بين المديرين (الذين يديرون المنظمة) والملاك أو المساهمين (أصحاب المصلحة الاقتصاديين في الشركة). وتعتبر هذه النظرية بالغة الأهمية في سياق الحوكمة لأنها تسلط الضوء على ضرورة وجود آليات تحكم تحاول إيجاد التوازن بين مصالح الطرفين وتقليل ما يعرف بقضية الوكالة. في المبادرات الريادية قد يكون مؤسسو المشروع مديرين ومساهمين في نفس الوقت، ولكن مع التوسع قد تنشأ مخاوف تتعلق بالإدارة والإشراف، وخاصة مع وصول مستثمرين إضافيين. وهنا تنشأ الحاجة إلى إطار حوكمة يضمن اتخاذ الخيارات بطريقة تعود بالنفع على جميع أصحاب المصلحة دون تضارب في المصالح. إن تطبيق الحوكمة وفقاً لهذه الفكرة يساهم في خفض المخاطر المحتملة الناجمة عن تضارب المصالح، مما يزيد من استقرار المشروع ويرفع من فرص نجاحه (Kopp، 2024).

## 2. نظرية أصحاب المصلحة

تنظر نظرية أصحاب المصلحة إلى الشركة باعتبارها كياناً يعتمد على مجموعة واسعة من الأشخاص الذين لديهم مصالح متنوعة في نجاحها واستمراريتها، وليس فقط المساهمين أو المستثمرين. وتشمل هذه الأطراف العملاء والموظفين، والموردين، والمجتمع، والمستثمرين. بالنسبة للمشاريع الريادية، فإن إنشاء حوكمة تأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة أمر حيوي لتحقيق التوازن بين متطلبات الأطراف المختلفة، مما يزيد من تعزيز الثقة والاستقرار. تساعد هذه النظرية على اكتشاف السبل التي يمكن من خلالها حماية مصالح الأطراف المختلفة والعمل على إشراكهم في صنع القرار بطريقة تضمن ولائهم

ورضاهم. قد يساهم تطبيق هذه الفكرة في المشاريع الريادية السعودية في تطوير علاقات قوية ودائمة مع المجتمع وأصحاب المصلحة، مما ينعكس بشكل إيجابي على نمو واستدامة المشاريع (George، 2024).

### 3. النظرية المؤسسية

تدرس النظرية المؤسسية كيف تتشكل المنظمات من خلال البيئة الثقافية والاجتماعية والقواعد التنظيمية التي تعمل بها. في المشاريع الريادية، تستلزم هذه الفكرة فهم القيود والمعايير التنظيمية التي تؤثر على القرارات والتكتيكات. تساعد الحوكمة، من هذا المنظور، في تشجيع التوافق مع القواعد والأعراف وتوجيه المنظمة نحو الحصول على شرعية مستدامة في المجتمع. في المملكة العربية السعودية، حيث يتم الترويج لريادة الأعمال في ظل رؤية 2030، يعد الالتزام بالإطار التشريعي والمؤسسي أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية المشروع الريادي. تساعد هذه النظرية على فهم الدور الذي قد تلعبه الحوكمة في مساعدة المؤسسات الريادية على الامتثال للمعايير المعمول بها، وضمان المزيد من المرونة في الاستجابة للتغيرات المؤسسية والقانونية (Berthod، 2018).

### 4. نظرية إدارة المخاطر

تركز نظرية إدارة المخاطر على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تواجهها الشركات، بما في ذلك المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية. هذه الفرضية ضرورية بشكل خاص للمبادرات الريادية، والتي غالباً ما تكون معرضة لمخاطر أكبر من الشركات التقليدية نظراً لطبيعتها الإبداعية وحادثة استراتيجيتها التجارية. تتطلب إدارة هذه المخاطر تبني قواعد وعمليات حوكمة تساعد في تقليل تأثير المخاطر المحتملة. من خلال تطبيق هذه النظرية، قد تتبنى المبادرات الريادية في المملكة العربية السعودية تقنيات فعالة للكشف عن المخاطر وتحليلها وإدارتها، مما يعزز استقرارها وقدرتها على معالجة المشاكل المحتملة. تساهم الحوكمة الفعالة في تمكين المبادرات الريادية من التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة والتعامل مع القضايا بشكل استباقي (Hayes، 2024).

### 5. نظرية انتشار الابتكار

توضح نظرية انتشار الابتكار كيف تنتشر الأفكار الجديدة والتكنولوجيا الإبداعية في المجتمع وتتقبلها الشركات بشكل تدريجي. وبالنسبة للمبادرات الريادية فإن نجاحها يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على قبول الابتكار وإحداث التغيير في السوق. وتساهم الحوكمة في تعزيز البيئة المواتية للابتكار من خلال سن سياسات تدعم المرونة والإبداع وتحفز قبول الأفكار الجديدة. وفي سياق المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية فإن تبني الابتكار أمر بالغ الأهمية لتعزيز التنمية والقدرة التنافسية، وهنا يأتي دور الحوكمة في تقديم المشورة والدعم اللازمين لتمكين المشروع من تبني الابتكار. وتساعد هذه النظرية في فهم ضرورة إنشاء هياكل حوكمة تعزز التجريب وتدعم عملية الابتكار، مما يساهم في تعزيز قدرة المشروع الريادي على التعامل مع المشكلات وتحقيق التنمية (Halton، 2023).

## فرضيات الدراسة

### • الفرضية الرئيسية:

1. تلعب الحوكمة دوراً مهماً في الحد من التحديات التي تواجه المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية، مما يؤثر بشكل إيجابي على نموها واستدامتها ومساهمتها في أهداف رؤية 2030.

### • الفرضيات الفرعية:

1. تؤثر الأطر التنظيمية المبسطة والعمليات البيروقراطية المخفضة بشكل إيجابي على سهولة ممارسة الأعمال التجارية لرواد الأعمال في المملكة العربية السعودية.
2. تعمل تدابير الحوكمة المالية الفعالة، بما في ذلك التمويل والحوافز المدعومة من الحكومة، على تحسين وصول رواد الأعمال إلى رأس المال بشكل كبير، ودعم نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.
3. تساعد مبادرات الحوكمة التي تركز على تنمية القوى العاملة وبناء المهارات في معالجة فجوات المهارات في قطاع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وتعزيز إنتاجية ونجاح المشاريع الريادية.
4. تؤثر سياسات الحوكمة الشاملة التي تدعم مشاركة المرأة والشباب بشكل إيجابي على تنوع ومرونة النظام البيئي الريادي في المملكة العربية السعودية.

5. تعزز حماية الملكية الفكرية القوية وآليات التنفيذ في ظل أطر الحوكمة بيئة آمنة للابتكار، وتشجع المزيد من رواد الأعمال على الاستثمار في أفكار جديدة.

## الفصل الثالث

### المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والأساليب المتبعة للوصول إلى نتائج موثوقة تساهم في فهم وظيفة الحوكمة في تقليل المعوقات التي تواجه المبادرات الريادية في المملكة العربية السعودية. ويبدأ الفصل بتحديد مجتمع البحث والذي يتكون من المتخصصين في قطاع المشاريع الريادية حيث تمثل أفكارهم وخبراتهم في هذا الموضوع مصادر غنية بالمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. كما يسلط الفصل الضوء على محددات الدراسة سواء من حيث الزمان أو المكان أو العينة وذلك لتحديد نطاق البحث وتقييم مدى إمكانية تعميم استنتاجاته. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وهو أحد المناهج العلمية التي تسمح بجمع وتحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج موثوقة. ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة تفصيلية وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في المشاريع الريادية مما يساعد في الحصول على بيانات موضوعية يمكن فحصها وتفسيرها بناءً على أهداف الدراسة وافترضاها. سيساهم هذا الفصل في تحديد الأسس المنهجية التي اتبعتها الدراسة لضمان جمع البيانات وتقييمها بطريقة علمية تتناسب مع أهداف البحث وتدعم استنتاجاته.

### المنهجية وطرق البحث

يصف قسم المنهجية الاستراتيجية العامة والتصميم والإجراءات الخاصة المستخدمة في البحث، بما في ذلك جمع البيانات وتحليلها وتطبيقها. يعد هذا المكون بالغ الأهمية لضمان أن تكون الدراسة منهجية وقابلة للتكرار وموضوعية. فيما يلي وصف تفصيلي لكل مكون من مكونات المنهجية المستخدمة في هذا البحث حول حوكمة المشاريع الريادية:

## 1. تصميم البحث

يوفر تصميم البحث الهيكل الشامل للتحقيق. يستخدم هذا البحث نهجًا مختلط الأساليب، يدمج تحليل البيانات الكمية والرؤى النوعية لتوفير فهم شامل لوظيفة الحوكمة في المبادرات الريادية. يتألف التصميم من دراسات حالة لإعطاء رؤى محددة للسياق، بالإضافة إلى تقنية قائمة على المسح لجمع البيانات من عينة أوسع، مما يسمح باكتشاف الاتجاهات والقضايا والحلول المشتركة عبر المساعي الريادية. تلتقط هذه التقنية المزدوجة الأنماط العامة والتفاصيل المحددة، مما يساهم في موثوقية النتائج وصلاحياتها.

## 2. جمع البيانات

تم الحصول على البيانات من عدة مصادر لضمان الدقة والعمق في فهم وظيفة الحوكمة. تم الحصول على البيانات الأولية من خلال استبيانات منظمة ومقابلات شبه منظمة مع المؤسسين ومديري المشاريع ومسؤولي الحوكمة من الشركات الريادية في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. تم استخدام مصادر البيانات الثانوية، مثل تقارير الصناعة والمنشورات الأكاديمية والسجلات الحكومية الرسمية، لاستكمال والتحقق من البيانات الأولية. يعمل هذا التثليث على تحسين صحة البيانات ويوفر منصة قوية للتحليل.

## 3. التحليل الإحصائي

تم فحص البيانات الكمية من المسوحات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS، مع التركيز على الإحصاءات الوصفية والاستدلالية. لخصت الإحصاءات الوصفية خصائص المستجيبين والاتجاهات الأساسية في ممارسات الحوكمة، في حين بحثت الإحصاءات الاستدلالية (مثل تحليل الانحدار) في العلاقات بين عوامل الحوكمة ومؤشرات النجاح الريادي مثل استدامة المشروع والأداء المالي. كما تم إجراء اختبار الفرضيات لتحديد مدى أهمية تأثير الحوكمة على الصعوبات الخاصة التي تواجهها الشركات الريادية، وضمان نتائج موضوعية ومستندة إلى البيانات.

## 4. تطوير الخوارزمية

لمزيد من التحقيق في فعالية الحوكمة، تم إنشاء خوارزمية لقياس مستويات المخاطر لأنظمة الحوكمة المختلفة التي تستخدمها المبادرات الريادية. يقوم هذا البرنامج بحساب التأثير المحتمل لكل مكون من مكونات الحوكمة - مثل المساءلة والشفافية والامتثال - على الحد من المخاطر. تأخذ الخوارزمية في الاعتبار مناهج الحوكمة المرجحة بناءً على أدائها كما تم الكشف عنه في الأبحاث السابقة والمقابلات مع الخبراء، مما يسمح لها بتوقع أي تكتيكات الحوكمة ستكون الأكثر نجاحًا في ظروف معينة. تقدم هذه التقنية الحسابية منظورًا جديدًا لتحليل الحوكمة، مكملًا للمناهج الإحصائية الراسخة.

## 5. التقييم والمقارنة

بعد إنشاء الخوارزمية، تم تقييم كل نموذج حوكمة ومقارنته لتحديد مدى فعاليته في معالجة الصعوبات المهمة في المؤسسات الريادية. تم تصنيف النماذج على أساس الفعالية من حيث التكلفة والمرونة والتأثير على الحد من المخاطر. كما تم فحص دراسات الحالة لتحديد كيفية تأثير أساليب الحوكمة المختلفة على نتائج المشروع في أنواع مختلفة من المؤسسات الريادية، وكشف أفضل الممارسات وفرص التنمية. تؤكد هذه الدراسة على العواقب العملية لهيكل الحوكمة المختلفة وتحدد أكثر التقنيات فعالية لمعالجة المشاكل الريادية المتميزة.

## 6. النتائج والتطبيقات

وجدت نتائج الدراسة مناهج حوكمة قوية تقلل بشكل كبير من العقبات في المبادرات الريادية، مع بروز الانفتاح وإدارة المخاطر كأهمية خاصة. يمكن استخدام هذه النتائج بطرق عملية من خلال الترويج لأساليب حوكمة معينة للشركات، وخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث تتوسع بيئة الأعمال بسرعة. وتمتد التطبيقات إلى صنع السياسات، والتوصية بإصلاحات تنظيمية قد تساعد الشركات بشكل أكبر من خلال دعم الحوكمة الرشيدة. وعلاوة على ذلك، يمكن الاستفادة من نتائج البحث لإنشاء وحدات تدريبية لرواد الأعمال، مع التركيز على أساليب الحوكمة المتوافقة مع الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمملكة العربية السعودية.

## مجتمع البحث

تركز هذه الدراسة على دراسة دور الحوكمة في التغلب على العقبات التي تواجه المبادرات الريادية في المملكة العربية السعودية. ويقتصر مجتمع الدراسة على الأفراد الذين لديهم أدوار محورية في اتخاذ القرار وتنفيذ الحوكمة داخل هذه المشاريع، مثل مديري المشاريع ورواد الأعمال والمتخصصين في الحوكمة وأصحاب المصلحة الذين يشاركون بشكل مباشر في صياغة وتنفيذ سياسات الحوكمة في هذه المؤسسات. واستبعاد الأفراد الذين يعملون في وظائف الدعم أو أولئك الذين ليس لديهم تأثير مباشر على قرارات الحوكمة يعزز من دقة النتائج، حيث يضمن هذا التركيز جمع المعلومات من الأشخاص الذين لديهم خبرة ومعرفة كافية بآليات الحوكمة والتحديات داخل المشاريع الريادية. وبالتالي، توفر البيانات المجمعة آراء متعمقة للأشخاص الذين يتعاملون مع هذه الجوانب الحاسمة من النشاط الريادي بشكل يومي، مما يضيف إلى معرفة أكثر اكتمالاً بفعالية سياسات واتجاهات الحوكمة المختلفة.

تشمل عينة المشاركين في المشاريع الريادية السعودية مزيجًا من مديري المشاريع ورواد الأعمال الذين يبنون هذه الشركات والمتخصصين الذين يساعدون في تقديم المشورة أو إرساء أسس الحوكمة داخل هذه المؤسسات. إن هؤلاء الأفراد هم الأكثر قدرة على مشاركة رؤاهم حول المشاكل التي يواجهونها في تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم في البيئة التنظيمية السعودية. ومن خلال تحليل وجهات نظرهم وخبراتهم، قد نكتسب فهمًا أفضل لتأثير أساليب الحوكمة على نجاح واستدامة المبادرات في هذا السياق الديناميكي. ولأن هذه المجموعة هي التي توجه المشروع وتطور تكتيكاته، فإن مدخلاتهم في البحث ستقدم معلومات حول أكثر الأساليب فعالية لمعالجة القضايا العملية والمؤسسية التي تواجه مبادراتهم الريادية.

تم الحصول على البيانات من مجتمع البحث هذا في فترة زمنية حديثة، مع التركيز على البيانات التي تم الحصول عليها خلال السنوات الخمس السابقة، مما يسمح بتقييم عمليات الحوكمة الحالية. ويعزز هذا التركيز الزمني أهمية وسياق الدراسة، حيث يأخذ في الاعتبار التغيرات الاقتصادية والتنظيمية السريعة التي تحدث في المملكة. إن التركيز على الأحداث والظروف الحالية يشكل حاجة ملحة، خاصة مع التغيرات الكبيرة في السياسات المشجعة لريادة الأعمال والحوكمة في إطار رؤية المملكة 2030. وهذا النطاق الزمني يعزز قدرة الدراسة على تقييم القضايا الحقيقية التي تواجه المشاريع الريادية اليوم ويجعل الاستنتاجات أكثر عملية وأهمية لصناع القرار والممارسين في المملكة.

إن الحدود الإقليمية للدراسة تقتصر على المبادرات الريادية في المملكة العربية السعودية، مما يجعل هذا البحث خاصًا بسياق بيئة الأعمال المحلية، بما يتماشى مع أهداف الدراسة وأساليبها. وهذا التحديد يعزز من أهمية النتائج وتطبيقاتها العملية، حيث يساهم في تقديم الحلول والاقتراحات التي تمثل أهداف وأغراض قطاع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية. إن التحديات التي تواجه المشاريع الريادية قد تتأثر بالعديد من العوامل، مثل السياسات الاقتصادية والتشريعات المحلية والثقافة السائدة، مما يجعل هذه الحدود الجغرافية ضرورية لفهم مدى تأثير الحوكمة على نجاح واستدامة المشاريع الريادية في السياق السعودي على وجه التحديد.

ومن خلال استهداف مجتمع البحث الذي يركز على أولئك الذين يؤثرون بشكل مباشر على الحوكمة داخل المشاريع الريادية، تساهم هذه الدراسة في تحقيق فهم أعمق لتحديات الحوكمة التي قد تواجهها هذه المشاريع، وكيفية التغلب عليها من خلال الممارسات والسياسات التي تعزز فرص النمو والاستدامة.

### خطوات جمع البيانات

لإجراء دراسة كاملة لوظيفة الحوكمة في المبادرات الريادية، تستخدم هذه الدراسة مجموعة متنوعة من أدوات البحث والمنهجيات، بما في ذلك أساليب جمع البيانات والتحليل الإحصائي والنمذجة الرياضية والتقنيات المتطورة مثل الذكاء الاصطناعي. كل أداة تضيف إلى أجزاء مختلفة من التحقيق، مما يزيد من عمق ودقة التحليل.

#### • جمع البيانات

تعتبر تقنيات جمع البيانات حيوية للحصول على المعلومات من المصادر الأولية والثانوية. تم جمع البيانات لهذا البحث من خلال استبيانات منظمة ومقابلات شبه منظمة مع مديري المشاريع السعوديين ورواد الأعمال ومتخصصي الحوكمة. قدمت هذه المنهجيات بيانات كمية ونوعية، مما أضاف عمقًا لاستنتاجات الدراسة. كما تم تحليل المصادر الثانوية، مثل تقارير الصناعة ودراسات الحالة والمنتشورات الحكومية، لتكملة البيانات الرئيسية، مما يوفر معرفة شاملة بأساليب الحوكمة في المبادرات الريادية.

#### • الأدوات الإحصائية

تم استخدام التقنيات الإحصائية لفحص وتفسير البيانات الكمية التي تم جمعها. تم استخدام الإحصاءات الوصفية، مثل المتوسط والوسيط والانحراف المعياري، لتلخيص ممارسات واتجاهات الحوكمة الرئيسية عبر الشركات الريادية. وقد استخدمت الإحصاءات الاستدلالية، مثل تحليل الانحدار وتحليل التباين، للتحقيق في الروابط بين ممارسات الحوكمة ومقاييس نجاح المشروع، مما ساعد في تحديد فعالية مبادرات الحوكمة المعينة. وقد أجريت هذه الدراسات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS، والتي أنتجت نتائج إحصائية قوية وجديرة بالثقة تدعم الاستنتاجات القائمة على البيانات.

#### • النمذجة الرياضية

تم استخدام النمذجة الرياضية لإنشاء أطر توضح العلاقة بين معايير الحوكمة ونتائج المشاريع الريادية. وتم إنشاء نموذج تأثير الحوكمة لقياس تأثيرات مناهج الحوكمة المختلفة، مثل الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر، على مقاييس نجاح المشروع. وقد ساعدت هذه المنهجية في تحديد عوامل الحوكمة التي كان لها التأثير الأكبر على أداء المشروع، مما يسمح بتقييم أكثر تنظيماً لدور الحوكمة في التغلب على العقبات الريادية.

#### • اختبار الفرضيات

كان اختبار الفرضيات أمراً بالغ الأهمية للتحقق من صحة الافتراضات النظرية للدراسة. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية لفحص الفرضيات حول ممارسات الحوكمة، مثل ما إذا كانت الحوكمة الأكبر تتوافق مع نتائج أفضل للمشروع أو مخاطر أقل. تم استخدام اختبارات T واختبارات مربع كاي لتقييم أهمية الارتباطات الملاحظة، وضمان الموثوقية الإحصائية. وقد دعمت هذه الاختبارات نتائج الدراسة من خلال التحقق من التأثير المتوقع للحوكمة على النجاح الريادي.

#### • التحليل الرسومي

تم استخدام أدوات التحليل الرسومي لتصوير أنماط البيانات والارتباطات، مما يجعل المعلومات المعقدة أكثر سهولة في الوصول إليها وفهمها. تم إنشاء الرسوم البيانية والمخططات الشريطية ومخططات التشتت وخطوط الاتجاه لإظهار توزيع مناهج الحوكمة وعلاقتها بنتائج المشروع. ساعد هذا التحليل البصري في اكتشاف الأنماط والرؤى التي قد تكون أقل وضوحاً في البيانات الرقمية الخام، مما يجعل من الأسهل شرح النتائج لأصحاب المصلحة والممارسين في مجال الأعمال والحكومة.

## • تقييم النتائج

لتقييم النتائج بشكل كامل، تم الجمع بين البيانات الكمية والنوعية وفحصها. تم إجراء بحث مقارنة لتحديد كيفية تأثير استراتيجيات الحوكمة المختلفة على المؤسسات الريادية في ظروف مختلفة. على سبيل المثال، تمت مقارنة فعالية إجراءات الحوكمة في المبادرات عالية المخاطر بتلك الموجودة في سياقات منخفضة المخاطر. وقد أدى هذا النهج المقارن إلى رؤية أكثر دقة لوظيفة الحوكمة، مع التركيز على الممارسات الممتازة وتوجيه خطط الحوكمة المستقبلية لرجال الأعمال.

## حدود البحث

### • الحدود البشرية

يقتصر البحث على المشاركين بشكل مباشر في المبادرات الريادية في المملكة العربية السعودية، مثل مديري المشاريع ورواد الأعمال والمتخصصين في الحوكمة وأصحاب المصلحة المشاركين في صنع القرار والحوكمة. تستبعد مجموعة العينة أولئك الذين يعملون في وظائف الدعم والذين قد لا يكون لهم تأثير مباشر على إجراءات الحوكمة. يتضمن هذا التركيز أن تكون الرؤى مصممة للأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة وتأثير في عمليات الحوكمة داخل الشركات الريادية، وتقديم وجهات نظر ذات صلة.

### • الحدود الزمنية

يغطي هذا البحث جمع البيانات وتحليلها عبر فترة زمنية حديثة، مع التركيز الأساسي على البيانات التي تم جمعها خلال السنوات الخمس الماضية لتمثيل ممارسات وقضايا الحوكمة المعاصرة. تم تصميم الحد الزمني لالتقاط أهم الملاحظات في ضوء التطورات الاقتصادية والتنظيمية الأخيرة في المملكة العربية السعودية والتي تؤثر على ريادة الأعمال. من خلال التركيز على البيانات الحديثة، يظل البحث محدثاً ومتصلاً بممارسات وصعوبات الحوكمة الحديثة، مما يضمن أن تكون الاستنتاجات ذات صلة بمناخ ريادة الأعمال اليوم.

### • الحدود المكانية

يقتصر البحث على الشركات الريادية في المملكة العربية السعودية. إن هذه الحدود الجغرافية تمكننا من معرفة شاملة بصعوبات الحوكمة الفريدة التي تواجهها المملكة العربية السعودية، مع الأخذ في الاعتبار السياسات الاقتصادية المتميزة للبلاد، والبيئة التنظيمية، والبيئة الثقافية. ويضمن هذا التركيز الجغرافي أن تكون نتائج الدراسة ذات صلة ببيئة الأعمال السعودية، مع وجود آثار عملية على رواد الأعمال والسياسيين المحليين الذين يسعون إلى تعزيز الحوكمة الفعالة في المشهد الريادي في البلاد.

## الفصل الرابع

### المقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات المستمدة من الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة من العاملين في المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية، وتم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، حيث ساعدت هذه الدراسة في تقديم صورة واضحة عن دور الحوكمة في حل الصعوبات التي تواجه هذه المبادرات. ويحتوي الفصل على مناقشة مفصلة للإحصاءات الوصفية والاستدلالية التي تعطي نظرة ثاقبة حول طبيعة إجابات المشاركين وأفكارهم حول مجالات الحوكمة المختلفة وتطبيقاتها. ويحاول هذا الفصل تحليل نتائج التحليل الإحصائي وربطها بفرضيات وأهداف الدراسة، مع التركيز على مدى تأثير الحوكمة على مقاييس النجاح مثل استدامة المشروع والأداء المالي. كما يقوم هذا الفصل بتقييم فرضيات الدراسة وتقييم ما إذا كانت مدعومة بالبيانات المتاحة، مما يساعد على الحصول على استنتاجات موضوعية ودقيقة بشأن فعالية إجراءات الحوكمة في المبادرات الريادية.

### نتائج الدراسة

#### • الوصف الإحصائي للبيانات

إن الوصف الإحصائي للبيانات يعد مرحلة حيوية لفهم خصائص العينة المشاركة في الدراسة، وقد تم تحليل نتائج الاستبانة باستخدام برنامج SPSS، حيث تم استخدام أداة ألفا كرونباخ لتحديد مستوى الاتساق الداخلي للاستبانة، ويعتبر هذا الاختبار من الاختبارات الرئيسية لفحص اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، والذي يمثل جودة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات. ويمثل معامل ألفا كرونباخ عادة درجة الثبات أو الاتساق، حيث يوضح درجة اتساق الأسئلة داخل محور واحد، فإذا كانت القيمة قريبة من القيمة الصحيحة (1) فهذا يشير إلى ثبات جيد، أما إذا كانت أقل من 0.7 فقد تحتاج الاستبانة إلى تقييم بعض محاورها أو أسئلتها للحفاظ على اتساقها. وقد أشارت نتائج التحليل باستخدام ألفا كرونباخ إلى أن معظم محاور الاستبانة حصلت على درجة عالية من الاتساق، مما يدل على صحة التصميم وفعالية الأسئلة في قياس المتغيرات التي

استهدفتها الدراسة. كما تم استخدام اختبار كاي اسكوير للتحقق من صحة الارتباطات بين المتغيرات النوعية وتوزيعها داخل العينة، حيث يعد اختبار مربع كاي مفيداً لقياس درجة الاتساق بين توزيعات البيانات المتوقعة والفعلية، مما يساعد في تفسير وتيرة الاستجابات وتحديد العلاقة بين متغيرات الحوكمة المختلفة مثل الشفافية والمساءلة والاستدامة وعلاقتها بتقليل التحديات التي تواجه المشاريع الريادية. يتميز اختبار مربع كاي بقدرته على تحديد ما إذا كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيرين أو أكثر، مما يساهم في فهم مدى تأثير بعض عوامل الحوكمة على أداء المشروع، وخاصة في مجالات اتخاذ القرار والحد من المخاطر وتعزيز الاستدامة. وقد أظهرت نتائج اختبار مربع كاي الدلالة الإحصائية لعدة ارتباطات بين المتغيرات، مما يدل على أهمية جوانب معينة من الحوكمة في تعزيز نجاح المبادرات الريادية وخفض المشاكل التي قد تواجهها. ويظهر تحليل الإحصائيات الوصفية للمحاور الرئيسية مثل نسبة الشفافية والمساءلة والقدرة على مواجهة التحديات أن النسبة الأكبر من المشاركين يرون أن الحوكمة تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز استدامة المشروع وتحقيق أهدافه (Ginsberg، 2024).

| Statistics             |          |                        |          |                |       |                                                                            |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|-------|----------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | N     |                                                                            |
|                        |          |                        |          |                | Valid |                                                                            |
| 0.330                  | -1.183   | 0.166                  | 0.468    | 1.453          | 216   | العمر                                                                      |
| 0.330                  | -1.806   | 0.166                  | 0.459    | 0.489          | 216   | الجنس                                                                      |
| 0.330                  | -1.526   | 0.166                  | 0.179    | 1.576          | 216   | الدرجة العلمية                                                             |
| 0.330                  | -1.248   | 0.166                  | 0.373    | 1.485          | 216   | تساهم الحوكمة الجيدة في وضع خطط استراتيجية واضحة للمشاريع الريادية.        |
| 0.330                  | -1.031   | 0.166                  | 0.429    | 1.331          | 216   | تساعد الحوكمة في تحقيق رؤية المشروع الريادي بما يتماشى مع الأهداف الوطنية. |

|       |        |       |       |       |     |                                                                                                       |
|-------|--------|-------|-------|-------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.330 | -1.293 | 0.166 | 0.332 | 1.427 | 216 | تعتمد المشاريع<br>الريادية في المملكة<br>العربية السعودية<br>على الحوكمة لضمان<br>استدامتها.          |
| 0.330 | -1.392 | 0.166 | 0.310 | 1.539 | 216 | تساعد ممارسات<br>الحوكمة الفعالة في<br>تحديد المخاطر<br>المحتملة وتقليلها في<br>المشاريع الريادية.    |
| 0.330 | -1.099 | 0.166 | 0.342 | 1.328 | 216 | تساهم الحوكمة في<br>تحسين آليات مراقبة<br>وإدارة المخاطر في<br>المشاريع الريادية.                     |
| 0.330 | -1.189 | 0.166 | 0.396 | 1.404 | 216 | تمكن الحوكمة<br>الشركات الريادية من<br>التكيف مع<br>التحديات التي تطرأ<br>نتيجة للتغيرات في<br>السوق. |
| 0.330 | -1.289 | 0.166 | 0.166 | 1.358 | 216 | تُعزز الحوكمة مبدأ<br>الشفافية في عمليات<br>اتخاذ القرار في<br>المشاريع الريادية.                     |
| 0.330 | -1.353 | 0.166 | 0.196 | 1.438 | 216 | تدعم الحوكمة وجود<br>نظام فعال للمساءلة<br>في المشاريع الريادية.                                      |
| 0.330 | -1.055 | 0.166 | 0.324 | 1.300 | 216 | توفر الحوكمة<br>معلومات دقيقة<br>وموثوقة لأصحاب<br>المصالح حول سير<br>المشروع                         |
| 0.330 | -1.249 | 0.166 | 0.498 | 1.519 | 216 | تساهم الحوكمة<br>الجيدة في جذب                                                                        |

|       |        |       |       |       |     |                                                                                       |
|-------|--------|-------|-------|-------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|
|       |        |       |       |       |     | المستثمرين إلى<br>المشاريع الريادية.                                                  |
| 0.330 | -1.089 | 0.166 | 0.422 | 1.334 | 216 | تلعب الحوكمة دورًا<br>رئيسيًا في تعزيز ثقة<br>الجهات الممولة<br>بالمشاريع الريادية.   |
| 0.330 | -1.388 | 0.166 | 0.331 | 1.520 | 216 | تساعد الحوكمة على<br>إدارة الأموال بفعالية<br>بما يضمن استمرارية<br>المشروع الريادي.  |
| 0.330 | -1.121 | 0.166 | 0.303 | 1.332 | 216 | تدعم الحوكمة التزام<br>المشاريع الريادية<br>بالقوانين واللوائح<br>المحلية.            |
| 0.330 | -1.420 | 0.166 | 0.284 | 1.519 | 216 | تساعد الحوكمة في<br>تجنب التحديات<br>القانونية التي قد<br>تواجه المشاريع<br>الريادية. |
| 0.330 | -1.080 | 0.166 | 0.353 | 1.340 | 216 | تعزز الحوكمة من<br>موثوقية المشاريع<br>الريادية عبر ضمان<br>الامتثال للقوانين.        |
| 0.330 | -1.267 | 0.166 | 0.399 | 1.488 | 216 | تساهم الحوكمة في<br>تحسين الأداء العام<br>للمشاريع الريادية.                          |
| 0.330 | -0.713 | 0.166 | 0.630 | 1.278 | 216 | تساعد الحوكمة في<br>وضع معايير تشغيلية<br>تساهم في تقليل<br>الهدر وزيادة الكفاءة.     |
| 0.330 | -1.149 | 0.166 | 0.250 | 1.300 | 216 | تؤدي الحوكمة إلى<br>تحقيق انسيابية أكبر<br>في العمليات<br>الداخلية للمشروع            |

|       |        |       |       |       |     |                                                                                            |
|-------|--------|-------|-------|-------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.330 | -1.450 | 0.166 | 0.271 | 1.530 | 216 | تسهم الحوكمة في<br>تحسين قنوات<br>الاتصال بين المشروع<br>الريادي وأصحاب<br>المصالح.        |
| 0.330 | -0.907 | 0.166 | 0.481 | 1.290 | 216 | تؤدي الحوكمة إلى<br>تقوية العلاقة بين<br>الإدارة وأصحاب<br>المصالح عبر<br>التواصل المستمر. |
| 0.330 | -1.492 | 0.166 | 0.222 | 1.548 | 216 | تعتمد الحوكمة على<br>تقارير دورية لضمان<br>وضوح الرؤية لجميع<br>المعنيين.                  |

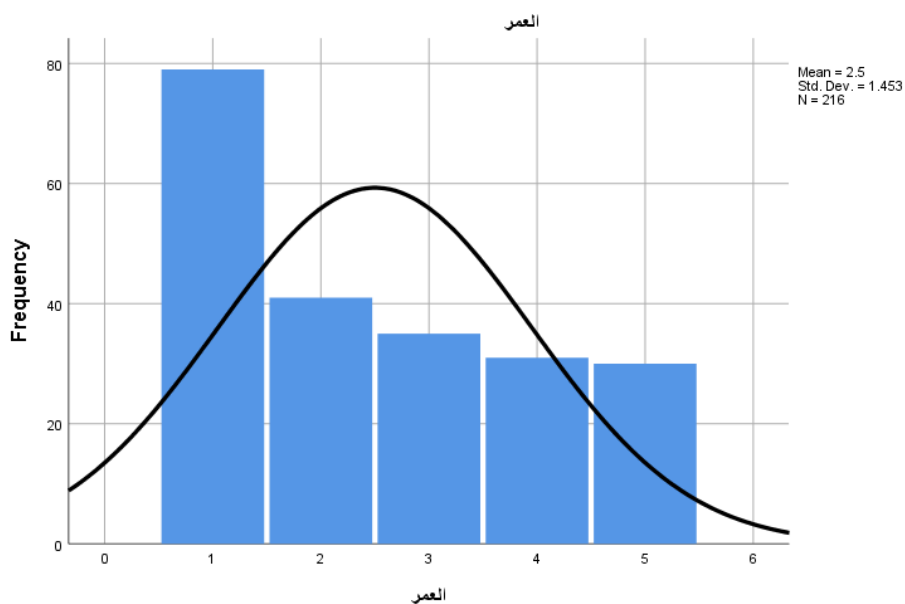
جدول 1 التحليل الاحصائي للبيانات.

• عمر المشاركين في التجربة

ان تقارب النسب بين الفئات العمرية يدل على انه هناك اهمية كبيرة لموضوع البحث عند جميع الفئات العمرية وهذا يعطي عشوائية للإجابات وقوة للاستبيان.

| العمر |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 20-30 | 79        | 36.6    | 36.6          | 36.6               |
|       | 30-40 | 41        | 19.0    | 19.0          | 55.6               |
|       | 40-50 | 35        | 16.2    | 16.2          | 71.8               |
|       | 50-60 | 31        | 14.4    | 14.4          | 86.1               |
|       | 60+   | 30        | 13.9    | 13.9          | 100.0              |
|       | Total | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 2 التجليل الاحصائي للعمر.



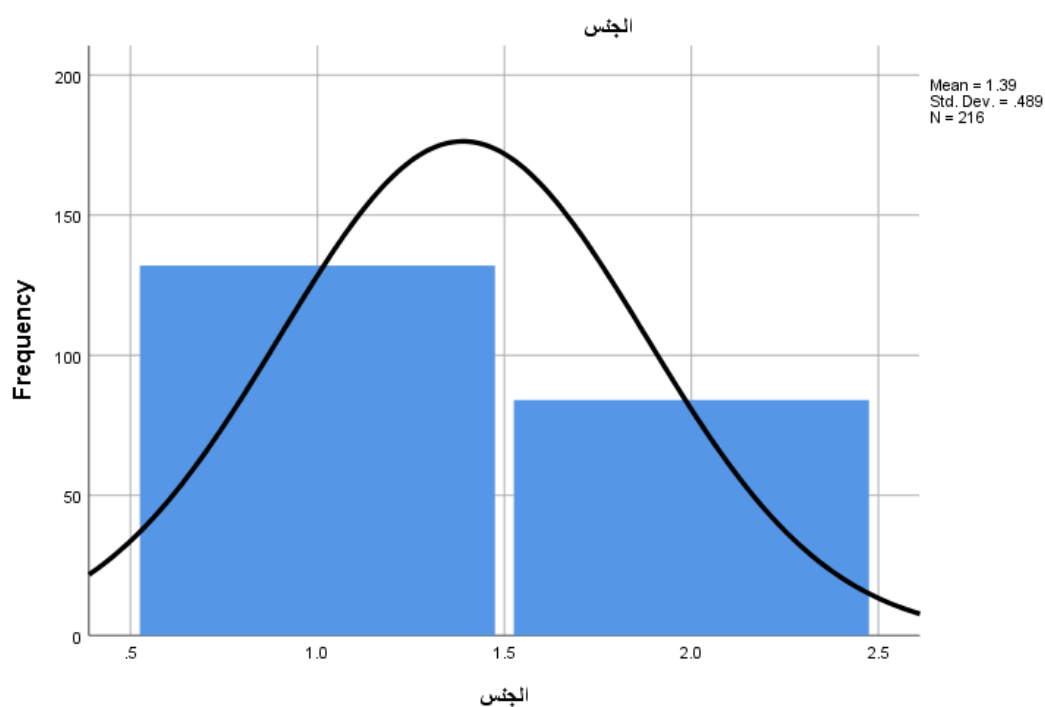
رسم توضيحي 2 التجليل الاحصائي للعمر

• جنس المشاركين في التجربة

وصلت نسبة الاناث الي 61.1% وهذا يدل علي ان هناك أهمية كبيره لموضوع دراسة البحث لدي الاناث.

| الجنس |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | أنثى  | 132       | 61.1    | 61.1          | 61.1               |
|       | ذكر   | 84        | 38.9    | 38.9          | 100.0              |
|       | Total | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 3 التحليل الاحصائي لجنس المشاركين.



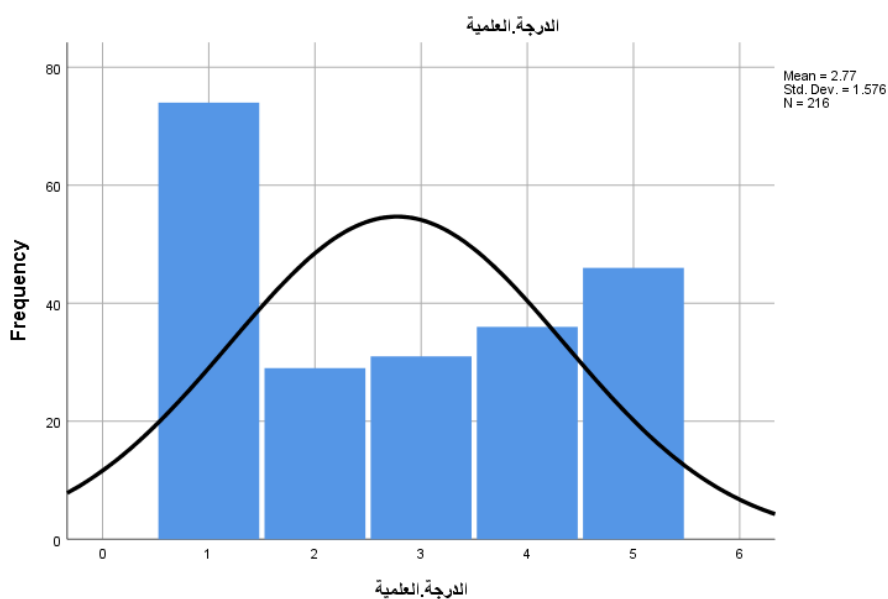
رسم توضيحي 3 التحليل الاحصائي لجنس المشاركين

• الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

تتقارب النسب بين الإجابات مما يدل على أن هناك أهمية كبيرة لموضوع دراسة البحث بالنسبة لجميع الدرجات العلمية.

| الدرجة العلمية |                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid          | درجة البكالوريوس       | 74        | 34.3    | 34.3          | 34.3               |
|                | دكتوراه                | 29        | 13.4    | 13.4          | 47.7               |
|                | شهادة الدراسة الثانوية | 31        | 14.4    | 14.4          | 62.0               |
|                | شهادة عليا             | 36        | 16.7    | 16.7          | 78.7               |
|                | ماجستير                | 46        | 21.3    | 21.3          | 100.0              |
|                | Total                  | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 4 التحليل الإحصائي للدرجة العلمية للمشاركين.



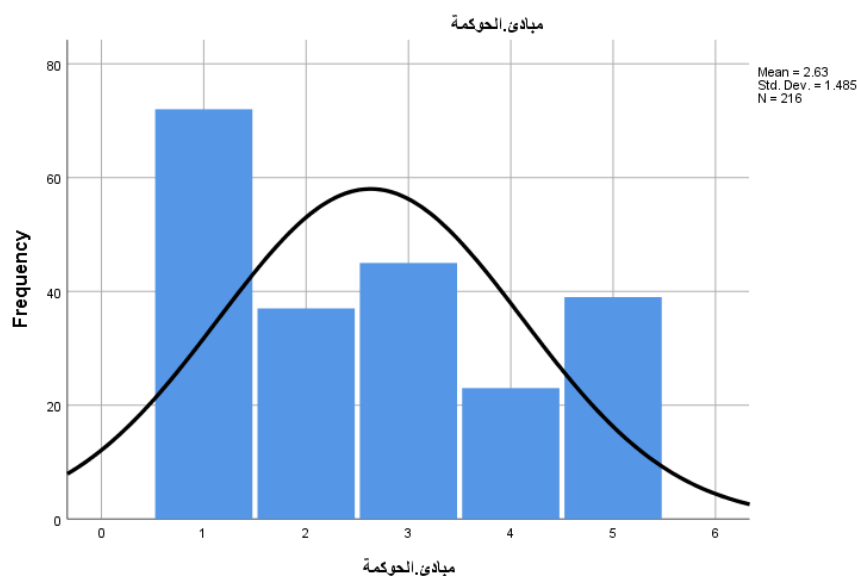
رسم توضيحي 4 التحليل الإحصائي للدرجة العلمية للمشاركين

- تساهم الحوكمة الجيدة في وضع خطط استراتيجية واضحة للمشاريع الريادية.

ان تخطي النسبة للموافقة والموافقة بشده 50% يدل علي ان هناك أهمية كبيره للحوكمة الجيدة في وضع خطط استراتيجية واضحة للمشاريع الريادية.

| تساهم الحوكمة الجيدة في وضع خطط استراتيجية واضحة للمشاريع الريادية |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                    |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                              | أوافق             | 72        | 33.3    | 33.3          | 33.3               |
|                                                                    | أوافق بشدة        | 37        | 17.1    | 17.1          | 50.5               |
|                                                                    | لا أوافق          | 45        | 20.8    | 20.8          | 71.3               |
|                                                                    | لا أوافق بشدة     | 23        | 10.6    | 10.6          | 81.9               |
|                                                                    | لا أوافق ولا أرفض | 39        | 18.1    | 18.1          | 100.0              |
|                                                                    | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 5 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة الجيدة في وضع خطط استراتيجية واضحة للمشاريع الريادية.



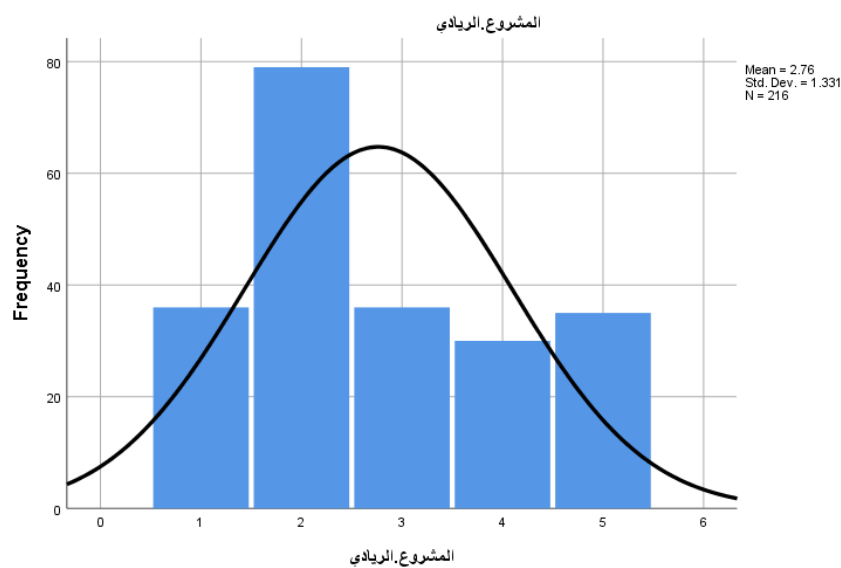
رسم توضيحي 5 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة الجيدة في وضع خطط استراتيجية واضحة للمشاريع الريادية

- تساعد الحوكمة في تحقيق رؤية المشروع الريادي بما يتماشى مع الأهداف الوطنية.

ان تخطي النسبة للموافقة والموافقة بشده 50% يدل علي ان الحوكمة تساعد في تحقيق رؤية المشروع الريادي بما يتماشى مع الأهداف الوطنية.

| تساعد الحوكمة في تحقيق رؤية المشروع الريادي بما يتماشى مع الأهداف الوطنية |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                           |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                     | أوافق             | 36        | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|                                                                           | أوافق بشدة        | 79        | 36.6    | 36.6          | 53.2               |
|                                                                           | لا أوافق          | 36        | 16.7    | 16.7          | 69.9               |
|                                                                           | لا أوافق بشدة     | 30        | 13.9    | 13.9          | 83.8               |
|                                                                           | لا أوافق ولا أرفض | 35        | 16.2    | 16.2          | 100.0              |
|                                                                           | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 6 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة في تحقيق رؤية المشروع الريادي بما يتماشى مع الأهداف الوطنية.



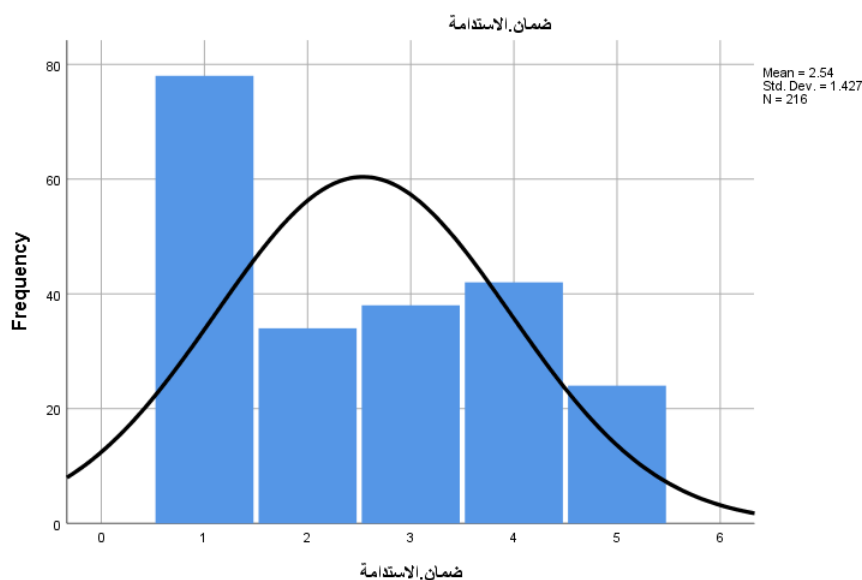
رسم توضيحي 6 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة في تحقيق رؤية المشروع الريادي بما يتماشى مع الأهداف الوطنية

- تعتمد المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية على الحوكمة لضمان استدامتها.

مما لا شك فيه ان المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية تعتمد على الحوكمة لضمان استدامتها والدليل علي هذا ان النسبة للموافقة والموافقة بشده تخطت 50%.

| تعتمد المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية على الحوكمة لضمان استدامتها |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                                                                           | أوافق             | 78        | 36.1    | 36.1          | 36.1               |
|                                                                                 | أوافق بشدة        | 34        | 15.7    | 15.7          | 51.9               |
|                                                                                 | لا أوافق          | 38        | 17.6    | 17.6          | 69.4               |
|                                                                                 | لا أوافق بشدة     | 42        | 19.4    | 19.4          | 88.9               |
|                                                                                 | لا أوافق ولا أرفض | 24        | 11.1    | 11.1          | 100.0              |
|                                                                                 | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 7 التحليلي الاحصائي لتعتمد المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية على الحوكمة لضمان استدامتها.



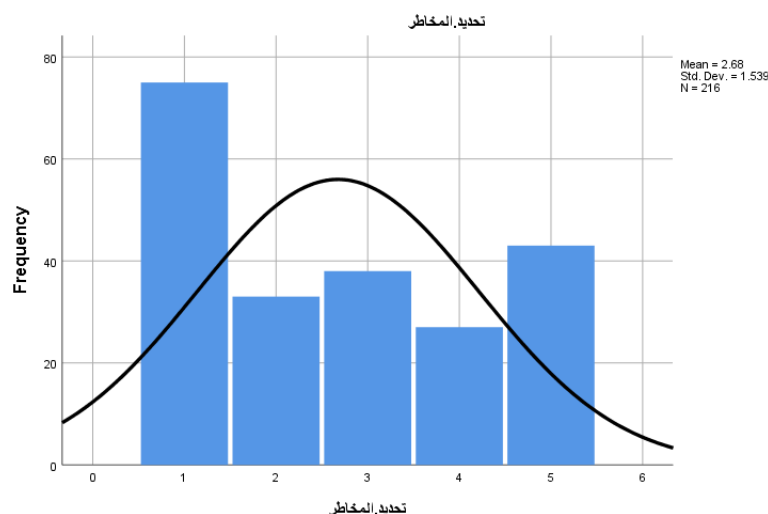
رسم توضيحي 7 التحليلي الاحصائي لتعتمد المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية على الحوكمة لضمان استدامتها

- تساعد ممارسات الحوكمة الفعالة في تحديد المخاطر المحتملة وتقليلها في المشاريع الريادية.

ان وصول النسبة للموافقة والموافقة بشده الي 50% يدل علي ان ممارسات الحوكمة الفعالة تساعد في تحديد المخاطر المحتملة وتقليلها في المشاريع الريادية.

| تساعد ممارسات الحوكمة الفعالة في تحديد المخاطر المحتملة وتقليلها في المشاريع الريادية |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                                       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                                 | أوافق             | 75        | 34.7    | 34.7          | 34.7               |
|                                                                                       | أوافق بشدة        | 33        | 15.3    | 15.3          | 50.0               |
|                                                                                       | لا أوافق          | 38        | 17.6    | 17.6          | 67.6               |
|                                                                                       | لا أوافق بشدة     | 27        | 12.5    | 12.5          | 80.1               |
|                                                                                       | لا أوافق ولا أرفض | 43        | 19.9    | 19.9          | 100.0              |
|                                                                                       | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 8 التحليل الاحصائي لتساعد ممارسات الحوكمة الفعالة في تحديد المخاطر المحتملة وتقليلها في المشاريع الريادية.



رسم توضيحي 8 التحليل الاحصائي لتساعد ممارسات الحوكمة الفعالة في تحديد المخاطر المحتملة وتقليلها في المشاريع الريادية

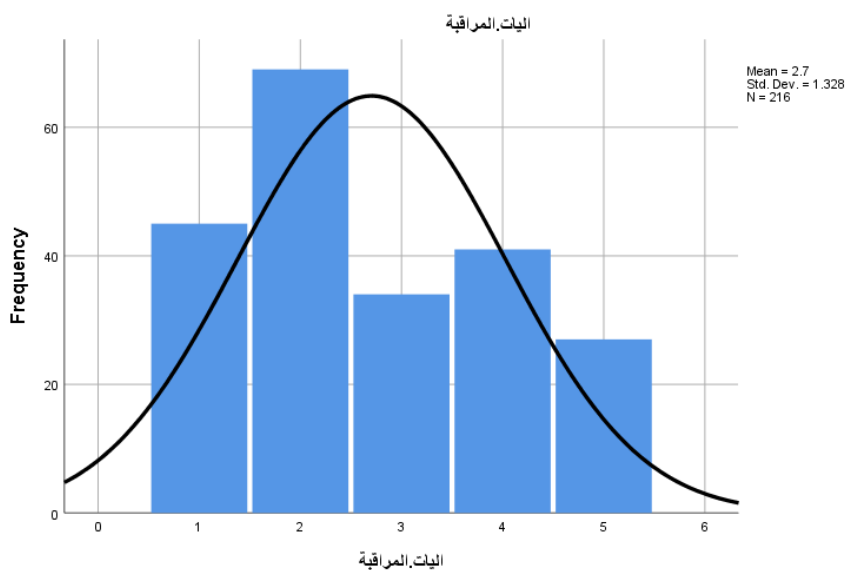
• تساهم الحوكمة في تحسين آليات مراقبة وإدارة المخاطر في المشاريع الريادية.

مما لا شك فيه ان النسبة للموافقة والموافقة بشده بتخطيها 50% اثبتت ان الحوكمة تساهم في تحسين آليات مراقبة وإدارة

المخاطر في المشاريع الريادية.

| تساهم الحوكمة في تحسين آليات مراقبة وإدارة المخاطر في المشاريع الريادية. |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                          |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                    | أوافق             | 45        | 20.8    | 20.8          | 20.8               |
|                                                                          | أوافق بشدة        | 69        | 31.9    | 31.9          | 52.8               |
|                                                                          | لا أوافق          | 34        | 15.7    | 15.7          | 68.5               |
|                                                                          | لا أوافق بشدة     | 41        | 19.0    | 19.0          | 87.5               |
|                                                                          | لا أوافق ولا أرفض | 27        | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
|                                                                          | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 9 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة في تحسين آليات مراقبة وإدارة المخاطر في المشاريع الريادية.



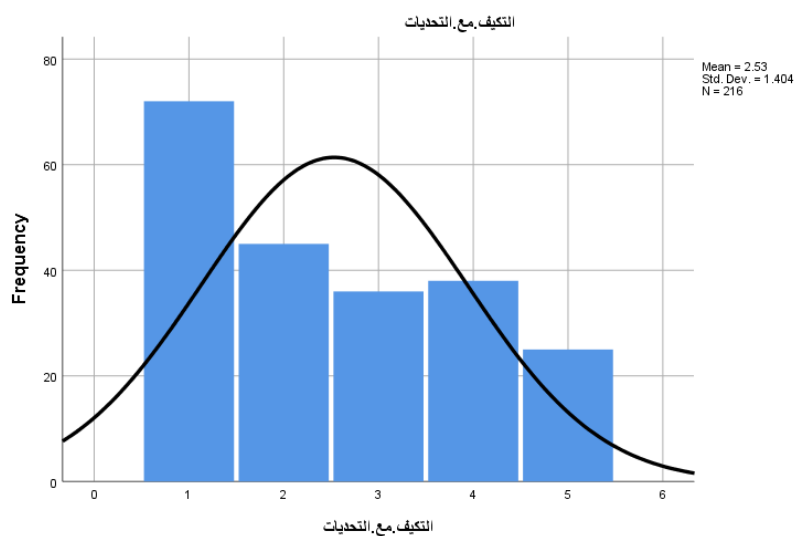
رسم توضيحي 9 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة في تحسين آليات مراقبة وإدارة المخاطر في المشاريع الريادية

- تمكن الحوكمة الشركات الريادية من التكيف مع التحديات التي تطرأ نتيجة للتغيرات في السوق.

يتضح من الجدول تخطي النسبة للموافقة والموافقة بشده 50% وهذا يدل علي ان هناك اهميه كبيره لحوكمة الشركات الريادية في التكيف مع التحديات التي تطرأ نتيجة للتغيرات في السوق.

| تمكن الحوكمة الشركات الريادية من التكيف مع التحديات التي تطرأ نتيجة للتغيرات في السوق. |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                                                                                  | أوافق             | 72        | 33.3    | 33.3          | 33.3               |
|                                                                                        | أوافق بشده        | 45        | 20.8    | 20.8          | 54.2               |
|                                                                                        | لا أوافق          | 36        | 16.7    | 16.7          | 70.8               |
|                                                                                        | لا أوافق بشده     | 38        | 17.6    | 17.6          | 88.4               |
|                                                                                        | لا أوافق ولا أرفض | 25        | 11.6    | 11.6          | 100.0              |
|                                                                                        | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 10 التحليل الاحصائي لتمكن الحوكمة الشركات الريادية من التكيف مع التحديات التي تطرأ نتيجة للتغيرات في السوق.



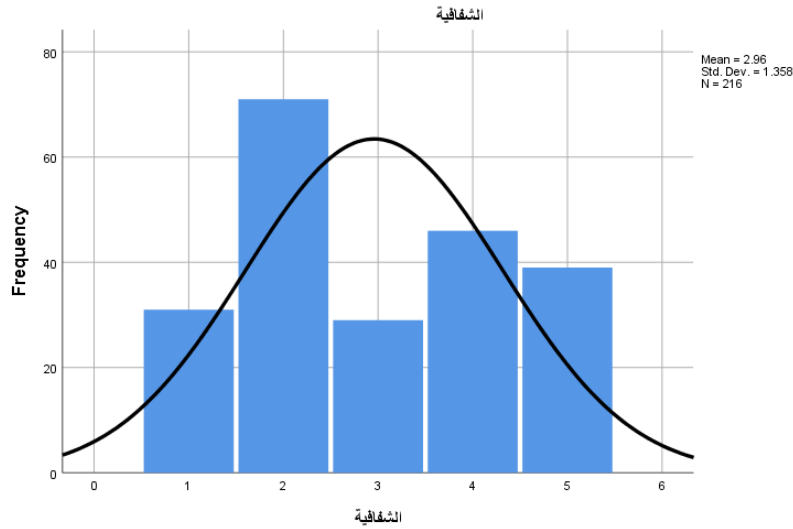
رسم توضيحي 10 التحليل الاحصائي لتمكن الحوكمة الشركات الريادية من التكيف مع التحديات التي تطرأ نتيجة للتغيرات في السوق

• تُعزز الحوكمة مبدأ الشفافية في عمليات اتخاذ القرار في المشاريع الريادية.

ان اقتراب النسبة للموافقة والموافقة بشده من 50% يدل علي ان الحوكمة تعزز مبدأ الشفافية في عمليات اتخاذ القرار في المشاريع الريادية.

| تُعزز الحوكمة مبدأ الشفافية في عمليات اتخاذ القرار في المشاريع الريادية |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                         |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                   | أوافق             | 31        | 14.4    | 14.4          | 14.4               |
|                                                                         | أوافق بشدة        | 71        | 32.9    | 32.9          | 47.2               |
|                                                                         | لا أوافق          | 29        | 13.4    | 13.4          | 60.6               |
|                                                                         | لا أوافق بشدة     | 46        | 21.3    | 21.3          | 81.9               |
|                                                                         | لا أوافق ولا أرفض | 39        | 18.1    | 18.1          | 100.0              |
|                                                                         | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 11 التحليل الاحصائي للحكومة مبدأ الشفافية في عمليات اتخاذ القرار في المشاريع الريادية.



رسم توضيحي 11 التحليل الاحصائي للحكومة مبدأ الشفافية في عمليات اتخاذ القرار في المشاريع الريادية

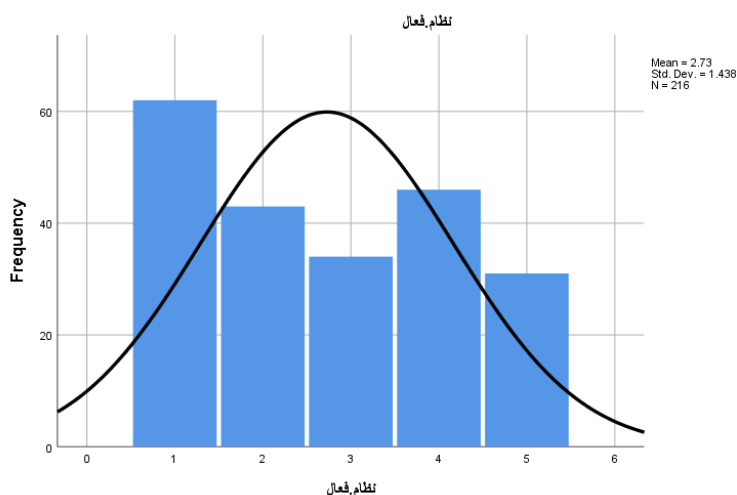
• تدعم الحوكمة وجود نظام فعال للمساءلة في المشاريع الريادية.

ان الاقتراب الشديد لنسبه الموافقة والموافقة بشده من 50% يدل علي ان هناك أهمية كبيره للحوكمة في دعم وجود نظام

فعال للمساءلة في المشاريع الريادية.

| تدعم الحوكمة وجود نظام فعال للمساءلة في المشاريع الريادية |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                           |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                     | أوافق             | 62        | 28.7    | 28.7          | 28.7               |
|                                                           | أوافق بشدة        | 43        | 19.9    | 19.9          | 48.6               |
|                                                           | لا أوافق          | 34        | 15.7    | 15.7          | 64.4               |
|                                                           | لا أوافق بشدة     | 46        | 21.3    | 21.3          | 85.6               |
|                                                           | لا أوافق ولا أرفض | 31        | 14.4    | 14.4          | 100.0              |
|                                                           | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 12 التحليل الاحصائي لتدعم الحوكمة وجود نظام فعال للمساءلة في المشاريع الريادية.



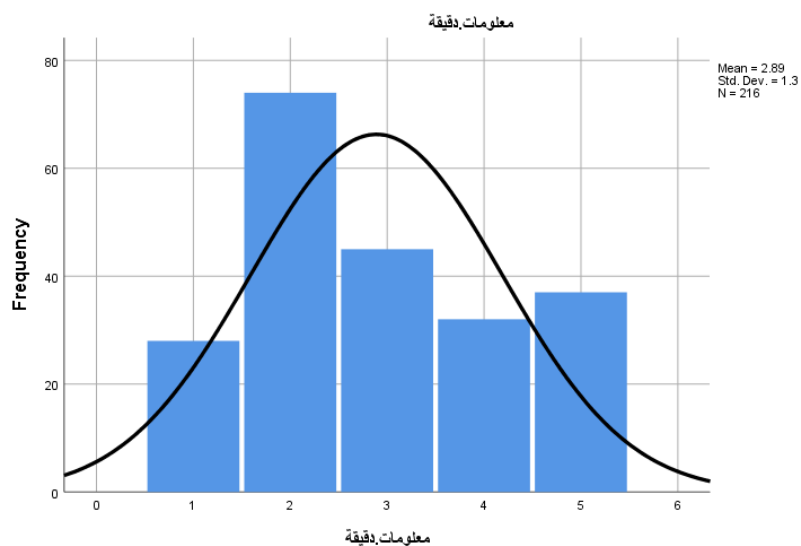
رسم توضيحي 12 التحليل الاحصائي لتدعم الحوكمة وجود نظام فعال للمساءلة في المشاريع الريادية

- توفر الحوكمة معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصالح حول سير المشروع.

ان تخطي النسبة للموافقة والموافقة بشده 45% يدل علي ان الحوكمة توفر معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصالح حول سير المشروع.

| توفر الحوكمة معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصالح حول سير المشروع |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                   |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                             | أوافق             | 28        | 13.0    | 13.0          | 13.0               |
|                                                                   | أوافق بشدة        | 74        | 34.3    | 34.3          | 47.2               |
|                                                                   | لا أوافق          | 45        | 20.8    | 20.8          | 68.1               |
|                                                                   | لا أوافق بشدة     | 32        | 14.8    | 14.8          | 82.9               |
|                                                                   | لا أوافق ولا أرفض | 37        | 17.1    | 17.1          | 100.0              |
|                                                                   | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 13 التحليل الاحصائي لتوفر الحوكمة معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصالح حول سير المشروع.



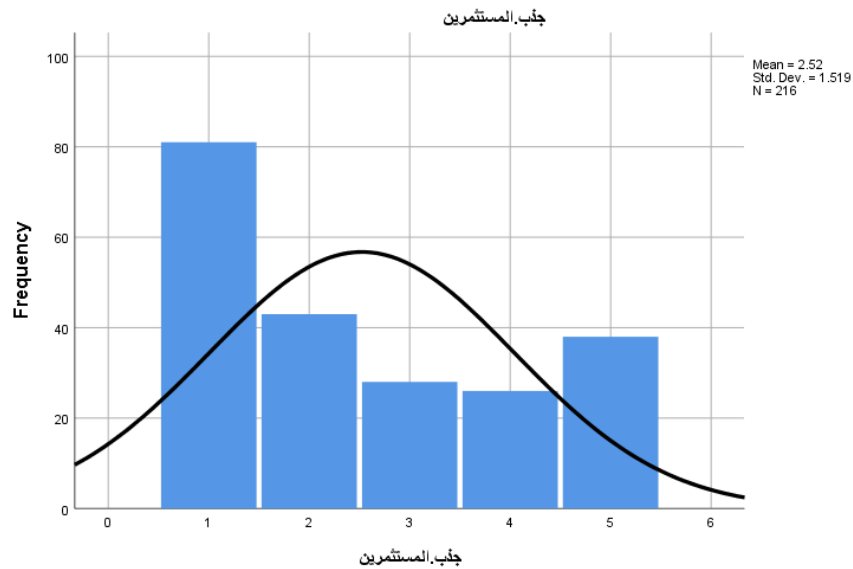
رسم توضيحي 13 التحليل الاحصائي لتوفر الحوكمة معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصالح حول سير المشروع

- تساهم الحكومة الجيدة في جذب المستثمرين إلى المشاريع الريادية.

مما لا شك فيه ان النسبة للموافقة والموافقة بشده بتخطيها 50% دلت علي ان الحكومة الجيدة تساهم في جذب المستثمرين إلى المشاريع الريادية.

| تساهم الحكومة الجيدة في جذب المستثمرين إلى المشاريع الريادية |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                              |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                        | أوافق             | 81        | 37.5    | 37.5          | 37.5               |
|                                                              | أوافق بشدة        | 43        | 19.9    | 19.9          | 57.4               |
|                                                              | لا أوافق          | 28        | 13.0    | 13.0          | 70.4               |
|                                                              | لا أوافق بشدة     | 26        | 12.0    | 12.0          | 82.4               |
|                                                              | لا أوافق ولا أرفض | 38        | 17.6    | 17.6          | 100.0              |
|                                                              | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 14 التحليل الاحصائي تساهم الحكومة الجيدة في جذب المستثمرين إلى المشاريع الريادية.



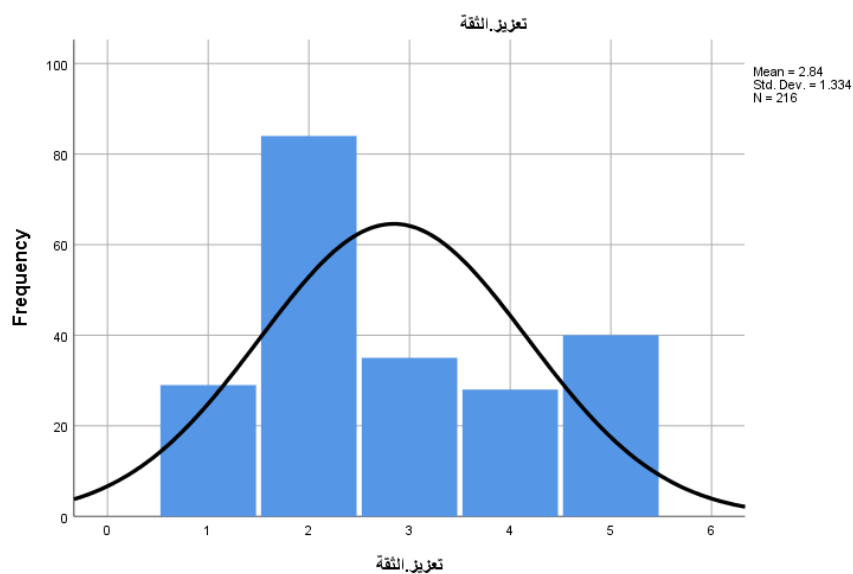
رسم توضيحي 14 التحليل الاحصائي تساهم الحكومة الجيدة في جذب المستثمرين إلى المشاريع الريادية

• تلعب الحوكمة دورًا رئيسيًا في تعزيز ثقة الجهات الممولة بالمشاريع الريادية.

ان تخطي النسبة للموافقة والموافقة بشده 50% يدل علي ان الحوكمة تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز ثقة الجهات الممولة بالمشاريع الريادية.

| تلعب الحوكمة دورًا رئيسيًا في تعزيز ثقة الجهات الممولة بالمشاريع الريادية |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                           |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                     | أوافق             | 29        | 13.4    | 13.4          | 13.4               |
|                                                                           | أوافق بشدة        | 84        | 38.9    | 38.9          | 52.3               |
|                                                                           | لا أوافق          | 35        | 16.2    | 16.2          | 68.5               |
|                                                                           | لا أوافق بشدة     | 28        | 13.0    | 13.0          | 81.5               |
|                                                                           | لا أوافق ولا أرفض | 40        | 18.5    | 18.5          | 100.0              |
|                                                                           | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 15 التحليل الاحصائي لتلعب الحوكمة دورًا رئيسيًا في تعزيز ثقة الجهات الممولة بالمشاريع الريادية.



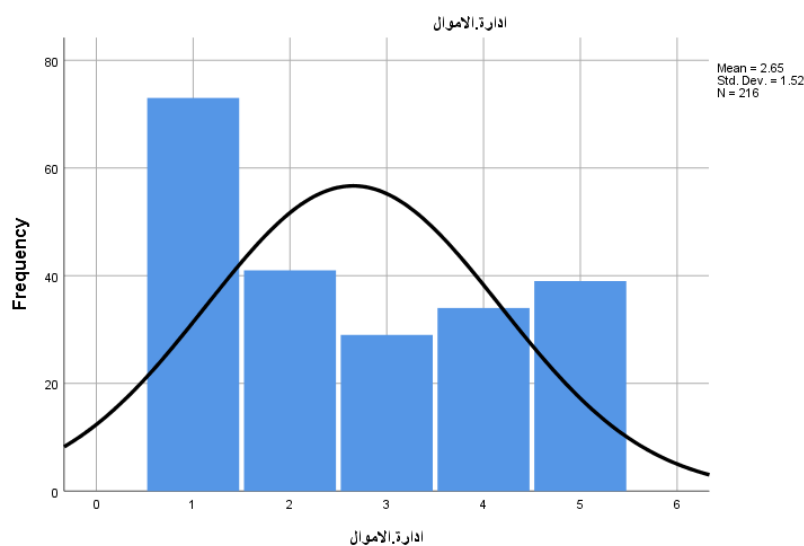
رسم توضيحي 15 التحليل الاحصائي لتلعب الحوكمة دورًا رئيسيًا في تعزيز ثقة الجهات الممولة بالمشاريع الريادية

- تساعد الحوكمة على إدارة الأموال بفعالية بما يضمن استمرارية المشروع الريادي.

ان اقتراب النسبة للموافقة والموافقة بشده من 55% يدل علي ان الحوكمة تساعد على إدارة الأموال بفعالية بما يضمن استمرارية المشروع الريادي.

| تساعد الحوكمة على إدارة الأموال بفعالية بما يضمن استمرارية المشروع الريادي |                   |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                            |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                      | أوافق             | 73        | 33.8    | 33.8          | 33.8               |
|                                                                            | أوافق بشدة        | 41        | 19.0    | 19.0          | 52.8               |
|                                                                            | لا أوافق          | 29        | 13.4    | 13.4          | 66.2               |
|                                                                            | لا أوافق بشدة     | 34        | 15.7    | 15.7          | 81.9               |
|                                                                            | لا أوافق ولا أرفض | 39        | 18.1    | 18.1          | 100.0              |
|                                                                            | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 16 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة على إدارة الأموال بفعالية بما يضمن استمرارية المشروع الريادي.



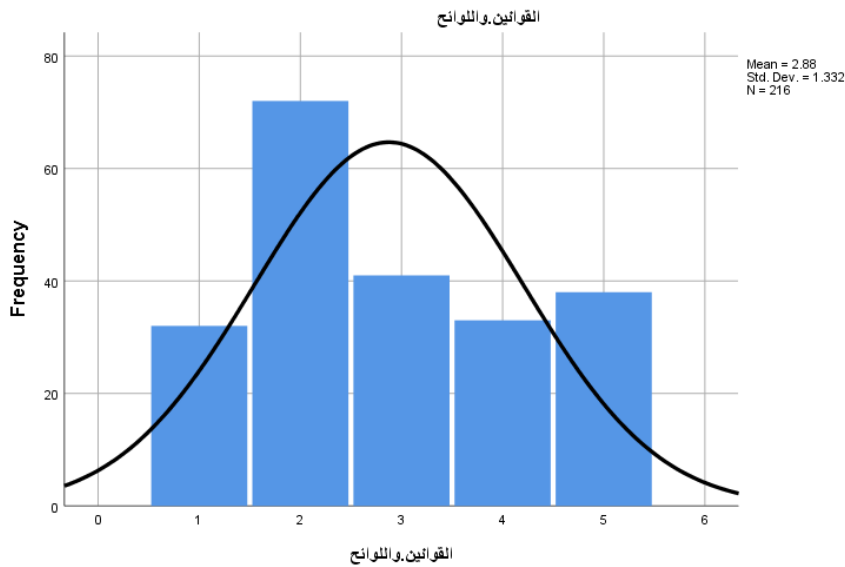
رسم توضيحي 16 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة على إدارة الأموال بفعالية بما يضمن استمرارية المشروع الريادي

• تدعم الحوكمة التزام المشاريع الريادية بالقوانين واللوائح المحلية.

ان اقتراب النسبة للموافقة والموافقة بشده من 50% يدل علي ان الحوكمة تدعم التزام المشاريع الريادية بالقوانين واللوائح المحلية.

| تدعم الحوكمة التزام المشاريع الريادية بالقوانين واللوائح المحلية |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                  |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                            | أوافق             | 32        | 14.8    | 14.8          | 14.8               |
|                                                                  | أوافق بشدة        | 72        | 33.3    | 33.3          | 48.1               |
|                                                                  | لا أوافق          | 41        | 19.0    | 19.0          | 67.1               |
|                                                                  | لا أوافق بشدة     | 33        | 15.3    | 15.3          | 82.4               |
|                                                                  | لا أوافق ولا أرفض | 38        | 17.6    | 17.6          | 100.0              |
|                                                                  | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 17 التحليل الاحصائي تدعم الحوكمة التزام المشاريع الريادية بالقوانين واللوائح المحلية.



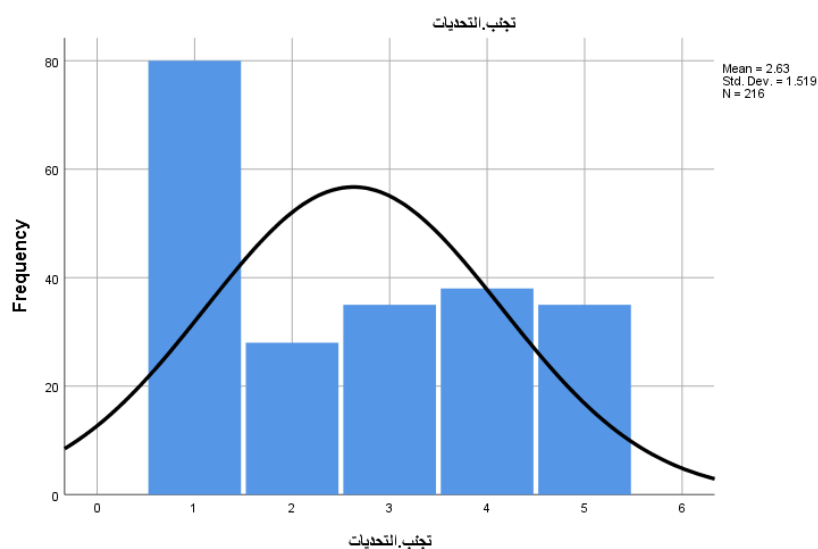
رسم توضيحي 17 التحليل الاحصائي تدعم الحوكمة التزام المشاريع الريادية بالقوانين واللوائح المحلية.

- تساعد الحوكمة في تجنب التحديات القانونية التي قد تواجه المشاريع الريادية.

ان وصول النسبة للموافقة والموافقة بشده الي 50% يدل علي ان الحوكمة تساعد في تجنب التحديات القانونية التي قد تواجه المشاريع الريادية.

| تساعد الحوكمة في تجنب التحديات القانونية التي قد تواجه المشاريع الريادية |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                          |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                    | أوافق             | 80        | 37.0    | 37.0          | 37.0               |
|                                                                          | أوافق بشدة        | 28        | 13.0    | 13.0          | 50.0               |
|                                                                          | لا أوافق          | 35        | 16.2    | 16.2          | 66.2               |
|                                                                          | لا أوافق بشدة     | 38        | 17.6    | 17.6          | 83.8               |
|                                                                          | لا أوافق ولا أرفض | 35        | 16.2    | 16.2          | 100.0              |
|                                                                          | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 18 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة في تجنب التحديات القانونية التي قد تواجه المشاريع الريادية.



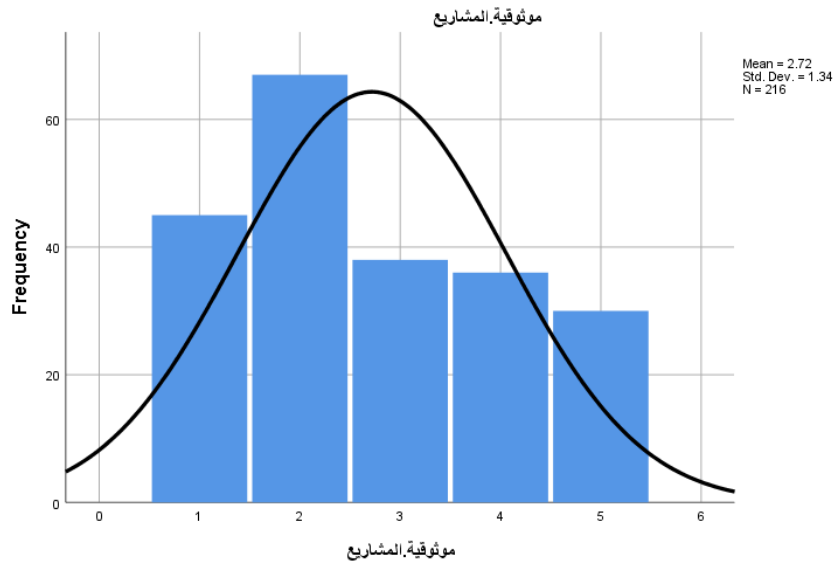
رسم توضيحي 18 التحليل الاحصائي لتساعد الحوكمة في تجنب التحديات القانونية التي قد تواجه المشاريع الريادية

• تعزز الحوكمة من موثوقية المشاريع الريادية عبر ضمان الامتثال للقوانين.

مما لا شك فيه ان الحوكمة تعزز من موثوقية المشاريع الريادية عبر ضمان الامتثال للقوانين والدليل علي هذا ان النسبة للموافقة والموافقة شدة تخطت 50%.

| تعزز الحوكمة من موثوقية المشاريع الريادية عبر ضمان الامتثال للقوانين |                   |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                      |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                | أوافق             | 45        | 20.8    | 20.8          | 20.8               |
|                                                                      | أوافق بشدة        | 67        | 31.0    | 31.0          | 51.9               |
|                                                                      | لا أوافق          | 38        | 17.6    | 17.6          | 69.4               |
|                                                                      | لا أوافق بشدة     | 36        | 16.7    | 16.7          | 86.1               |
|                                                                      | لا أوافق ولا أرفض | 30        | 13.9    | 13.9          | 100.0              |
|                                                                      | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 19 التحليل الاحصائي لتعزز الحوكمة من موثوقية المشاريع الريادية عبر ضمان الامتثال للقوانين.



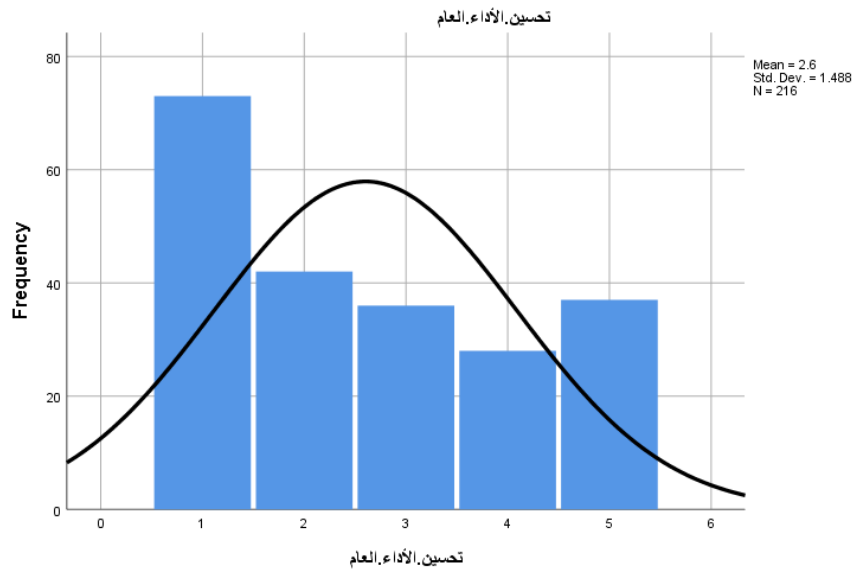
رسم توضيحي 19 التحليل الاحصائي لتعزز الحوكمة من موثوقية المشاريع الريادية عبر ضمان الامتثال للقوانين

• تساهم الحوكمة في تحسين الأداء العام للمشاريع الريادية.

ان تخطي النسبة للموافقة والموافقة بشده 50% يدل علي ان هناك أهمية كبيره للحوكمة في تحسين الأداء العام للمشاريع الريادية.

| تساهم الحوكمة في تحسين الأداء العام للمشاريع الريادية |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                 | أوافق             | 73        | 33.8    | 33.8          | 33.8               |
|                                                       | أوافق بشدة        | 42        | 19.4    | 19.4          | 53.2               |
|                                                       | لا أوافق          | 36        | 16.7    | 16.7          | 69.9               |
|                                                       | لا أوافق بشدة     | 28        | 13.0    | 13.0          | 82.9               |
|                                                       | لا أوافق ولا أرفض | 37        | 17.1    | 17.1          | 100.0              |
|                                                       | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 20 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة في تحسين الأداء العام للمشاريع الريادية.



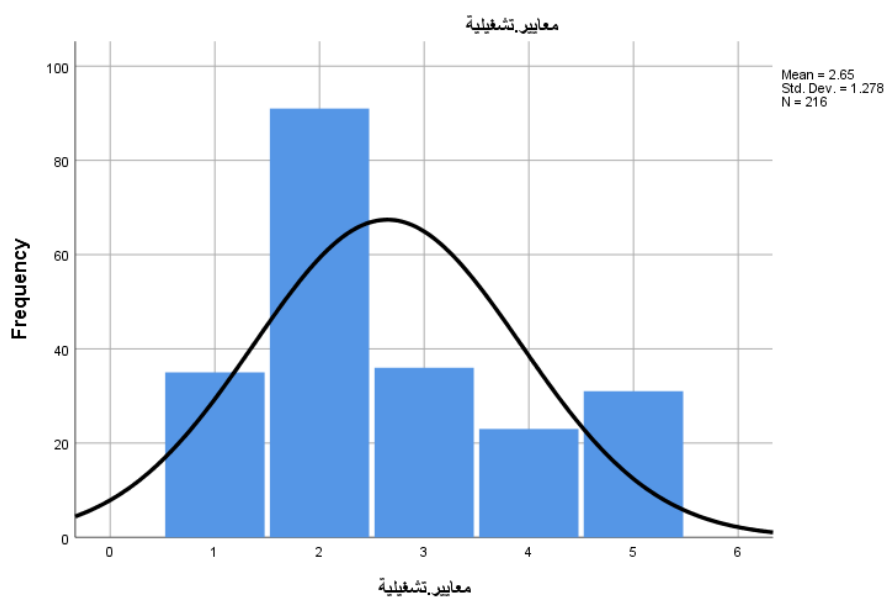
رسم توضيحي 20 التحليل الاحصائي لتساهم الحوكمة في تحسين الأداء العام للمشاريع الريادية

- تساعد الحكومة في وضع معايير تشغيلية تساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة.

مما لا شك فيه ان اقتراب النسبة للموافقة والموافقة بشده من 60% يثبت ان هناك اهميه كبيره جدا للحكومة في وضع معايير تشغيلية تساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة.

| تساعد الحكومة في وضع معايير تشغيلية تساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                                                                   | أوافق             | 35        | 16.2    | 16.2          | 16.2               |
|                                                                         | أوافق بشدة        | 91        | 42.1    | 42.1          | 58.3               |
|                                                                         | لا أوافق          | 36        | 16.7    | 16.7          | 75.0               |
|                                                                         | لا أوافق بشدة     | 23        | 10.6    | 10.6          | 85.6               |
|                                                                         | لا أوافق ولا أرفض | 31        | 14.4    | 14.4          | 100.0              |
|                                                                         | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 21 التحليل الاحصائي لتساعد الحكومة في وضع معايير تشغيلية تساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة.



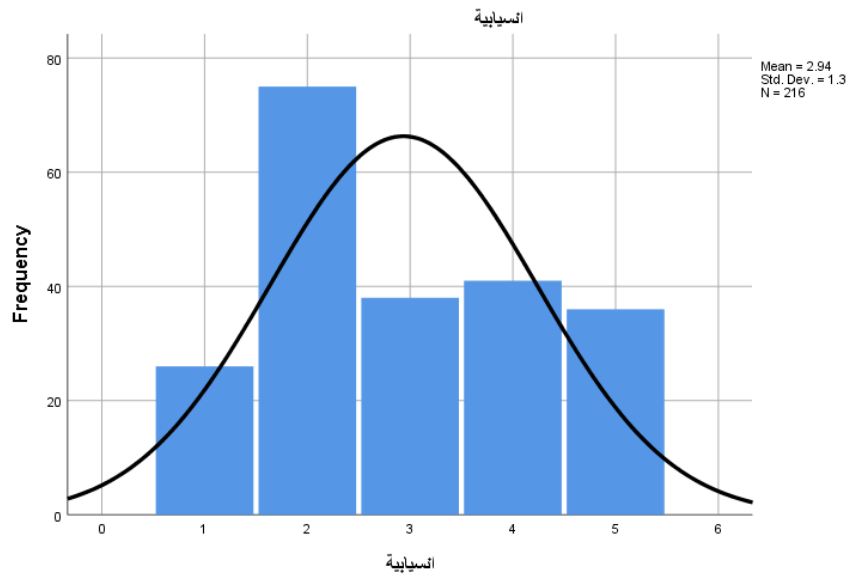
رسم توضيحي 21 التحليل الاحصائي لتساعد الحكومة في وضع معايير تشغيلية تساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة

- تؤدي الحوكمة إلى تحقيق انسيابية أكبر في العمليات الداخلية للمشروع.

ان اقتراب النسبة للموافقة والموافقة بشده من 50% يدل علي انه هناك أهمية كبيره للحوكمة في تحقيق انسيابية أكبر في العمليات الداخلية للمشروع.

| تؤدي الحوكمة إلى تحقيق انسيابية أكبر في العمليات الداخلية للمشروع |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                   |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                             | أوافق             | 26        | 12.0    | 12.0          | 12.0               |
|                                                                   | أوافق بشدة        | 75        | 34.7    | 34.7          | 46.8               |
|                                                                   | لا أوافق          | 38        | 17.6    | 17.6          | 64.4               |
|                                                                   | لا أوافق بشدة     | 41        | 19.0    | 19.0          | 83.3               |
|                                                                   | لا أوافق ولا أرفض | 36        | 16.7    | 16.7          | 100.0              |
|                                                                   | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 22 التحليل الاحصائي لتؤدي الحوكمة إلى تحقيق انسيابية أكبر في العمليات الداخلية للمشروع.



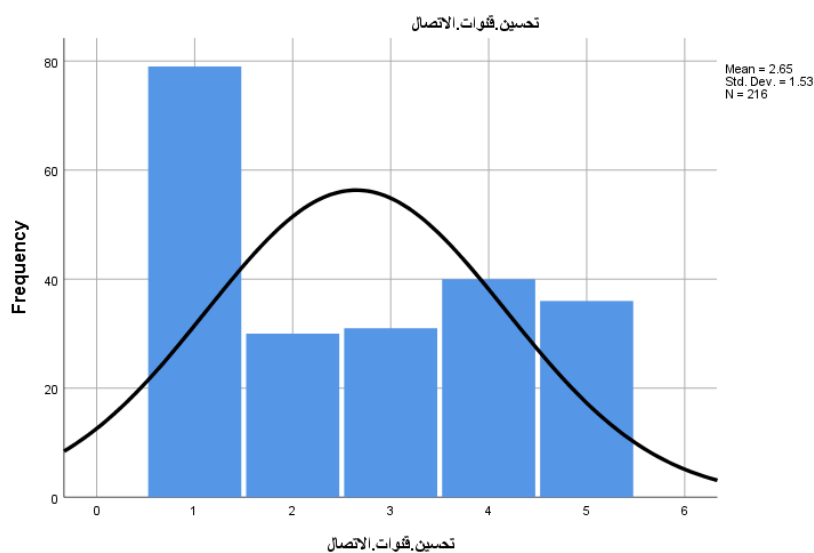
رسم توضيحي 22 التحليل الاحصائي لتؤدي الحوكمة إلى تحقيق انسيابية أكبر في العمليات الداخلية للمشروع

• تسهم الحوكمة في تحسين قنوات الاتصال بين المشروع الريادي وأصحاب المصالح.

مما لا شك فيه ان الحوكمة تساهم في تحسين قنوات الاتصال بين المشروع الريادي وأصحاب المصالح والدليل علي هذا ان النسبة للموافقة والموافقة بشده تقترب من 50%.

| تسهم الحوكمة في تحسين قنوات الاتصال بين المشروع الريادي وأصحاب المصالح |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                        |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                  | أوافق             | 79        | 36.6    | 36.6          | 36.6               |
|                                                                        | أوافق بشدة        | 30        | 13.9    | 13.9          | 50.5               |
|                                                                        | لا أوافق          | 31        | 14.4    | 14.4          | 64.8               |
|                                                                        | لا أوافق بشدة     | 40        | 18.5    | 18.5          | 83.3               |
|                                                                        | لا أوافق ولا أرفض | 36        | 16.7    | 16.7          | 100.0              |
|                                                                        | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 23 التحليل الاحصائي لتسهم الحوكمة في تحسين قنوات الاتصال بين المشروع الريادي وأصحاب المصالح.



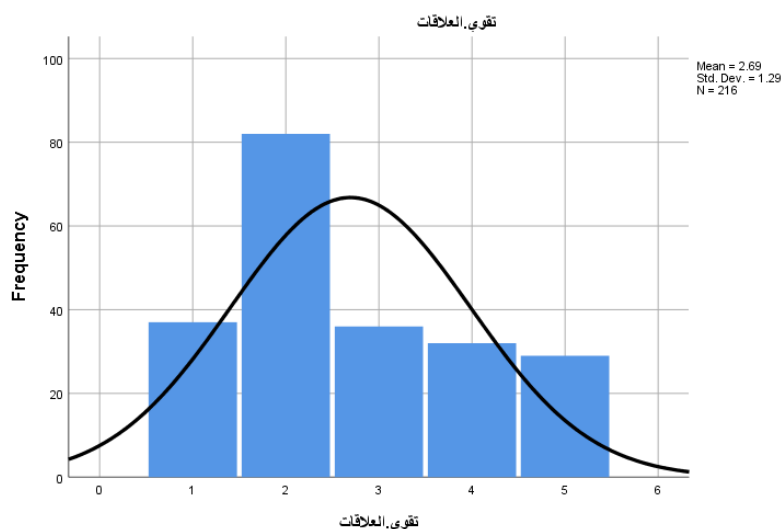
رسم توضيحي 23 التحليل الاحصائي لتسهم الحوكمة في تحسين قنوات الاتصال بين المشروع الريادي وأصحاب المصالح

- تؤدي الحوكمة إلى تقوية العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح عبر التواصل المستمر.

ان اقتراب النسبة للموافقة والموافقة بشده من 55% يدل علي ان هناك أهمية كبيره للحكومة في تقوية العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح عبر التواصل المستمر.

| تؤدي الحوكمة إلى تقوية العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح عبر التواصل المستمر |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                                                                         | أوافق             | 37        | 17.1    | 17.1          | 17.1               |
|                                                                               | أوافق بشدة        | 82        | 38.0    | 38.0          | 55.1               |
|                                                                               | لا أوافق          | 36        | 16.7    | 16.7          | 71.8               |
|                                                                               | لا أوافق بشدة     | 32        | 14.8    | 14.8          | 86.6               |
|                                                                               | لا أوافق ولا أرفض | 29        | 13.4    | 13.4          | 100.0              |
|                                                                               | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 24 التحليل الاحصائي لتؤدي الحوكمة إلى تقوية العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح عبر التواصل المستمر.



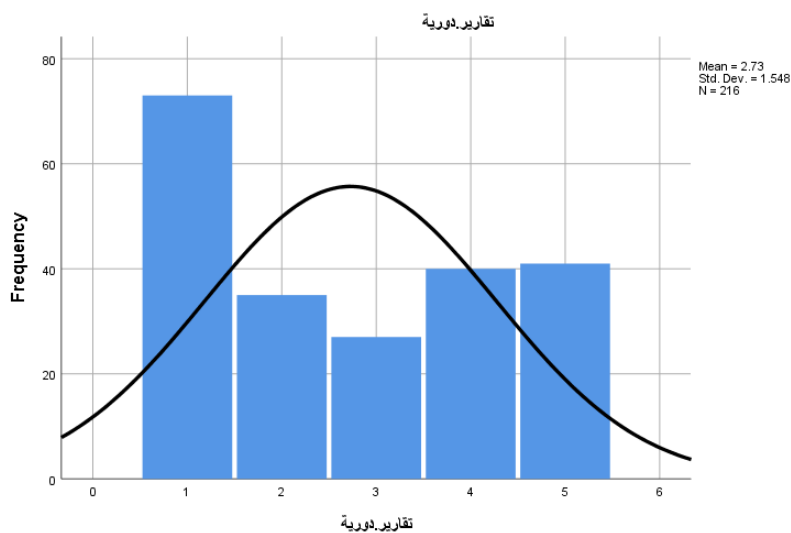
رسم توضيحي 24 التحليل الاحصائي لتؤدي الحوكمة إلى تقوية العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح عبر التواصل المستمر

- تعتمد الحوكمة على تقارير دورية لضمان وضوح الرؤية لجميع المعنيين.

من الواضح في الجدول اقتراب النسبة للموافقة والموافقة بشده من 50% وهذا يدل علي ان الحوكمة تعتمد على تقارير دورية لضمان وضوح الرؤية لجميع المعنيين.

| تعتمد الحوكمة على تقارير دورية لضمان وضوح الرؤية لجميع المعنيين. |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                  |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                            | أوافق             | 73        | 33.8    | 33.8          | 33.8               |
|                                                                  | أوافق بشدة        | 35        | 16.2    | 16.2          | 50.0               |
|                                                                  | لا أوافق          | 27        | 12.5    | 12.5          | 62.5               |
|                                                                  | لا أوافق بشدة     | 40        | 18.5    | 18.5          | 81.0               |
|                                                                  | لا أوافق ولا أرفض | 41        | 19.0    | 19.0          | 100.0              |
|                                                                  | Total             | 216       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 25 التحليل الاحصائي لتعتمد الحوكمة على تقارير دورية لضمان وضوح الرؤية لجميع المعنيين.



رسم توضيحي 25 التحليل الاحصائي لتعتمد الحوكمة على تقارير دورية لضمان وضوح الرؤية لجميع المعنيين

## • تحليل المصدقية والموثوقية

إن تحليل الموثوقية والصلاحية باستخدام ألفا كرونباخ يشكل جزءاً أساسياً من ضمان دقة واستقرار أدوات القياس المستخدمة في الدراسة. وقد تم تصميم هذا الاختبار للتحقق من اتساق الأسئلة المرتبطة بكل محور من محاور الاستبيان وتحديد قدرتها على توليد نتائج جديرة بالثقة. إن معامل ألفا كرونباخ هو مؤشر على الاتساق الداخلي، والذي يعكس مستوى الارتباط بين الأسئلة التي تحاول تقييم نفس الفكرة أو المتغير. وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد، حيث تشير القيم العالية (عادة 0.7 وما فوق) إلى ثبات قوي للمقياس، مما يعني أن الأسئلة مترابطة بشكل كافٍ لتوليد نتائج متسقة وقابلة للتكرار عند تطبيقها على عينة مماثلة. وفي هذه الدراسة، حققت معظم محاور الاستبيان مستويات ممتازة من الموثوقية وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ، مما يدل على جودة تصميم الاستبيان وقدرته على تقييم المفاهيم المطلوبة بشكل موثوق. وتشير هذه النتائج إلى أن الأسئلة كانت متسقة مع بعضها البعض في قياس عوامل البحث مثل الحوكمة والانفتاح والمساءلة والقدرة على التغلب على المشكلات. وتشير هذه النتيجة إلى أن أداة الاستبيان ناجحة وتلبي معايير الموثوقية، مما يعزز صحة نتائج الدراسة ويعزز ثقة الباحثين في أن البيانات التي تم الحصول عليها تمثل بشكل صحيح أفكار وتجارب المشاركين. كما يعزز معامل ألفا كرونباخ القوي مصداقية الدراسة، لأنه يعكس قدرة الاستبيان على تقديم نتائج دقيقة وموثوقة عند تنفيذه في سياقات مماثلة للمبادرات الريادية في المملكة العربية السعودية (Frost، 2024).

جاءت نسبة صلاحية البيانات تساوي 100% وهذا يدل على أن كل إجابات الاستبانة صالحة للتحليل وهذا يدل على قوة نتائج الدراسة وجاء معامل الفا كرونباخ يساوي 0.839. وهي نسبة كبيرة تقترب من الواحد الصحيح وهذا يدل على موثوقية ومصداقية البيانات.

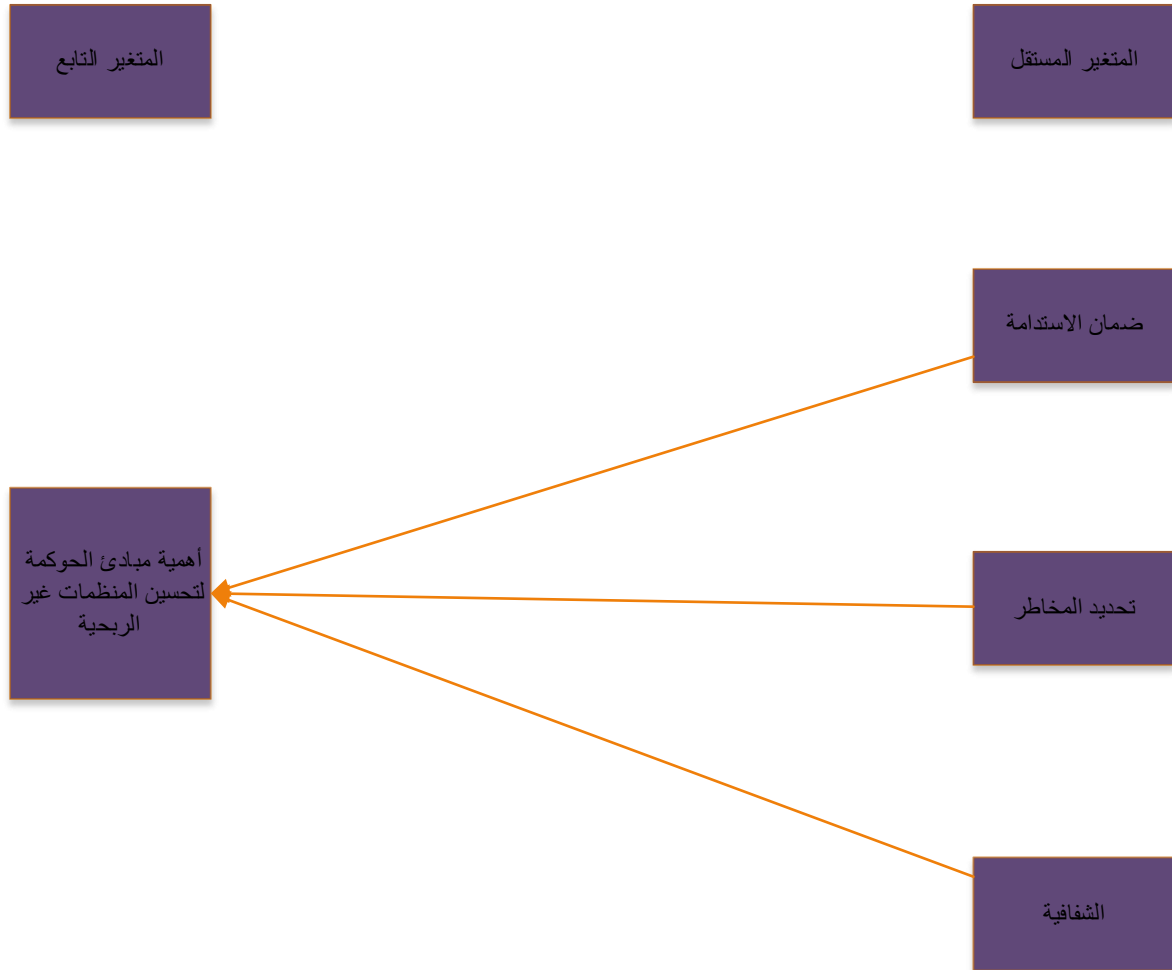
| Case Processing Summary |                       |     |       |
|-------------------------|-----------------------|-----|-------|
|                         |                       | N   | %     |
| Cases                   | Valid                 | 216 | 100.0 |
|                         | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|                         | Total                 | 216 | 100.0 |

جدول 26 نسبة صلاحية البيانات.

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .839                   | .837                                         | 24         |

جدول 27 معامل الفакرونيخ.

• متغيرات البحث



رسم توضيحي 26 متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

## • أهمية مبادئ الحوكمة لضمان الاستدامة في المنظمات غير الربحية

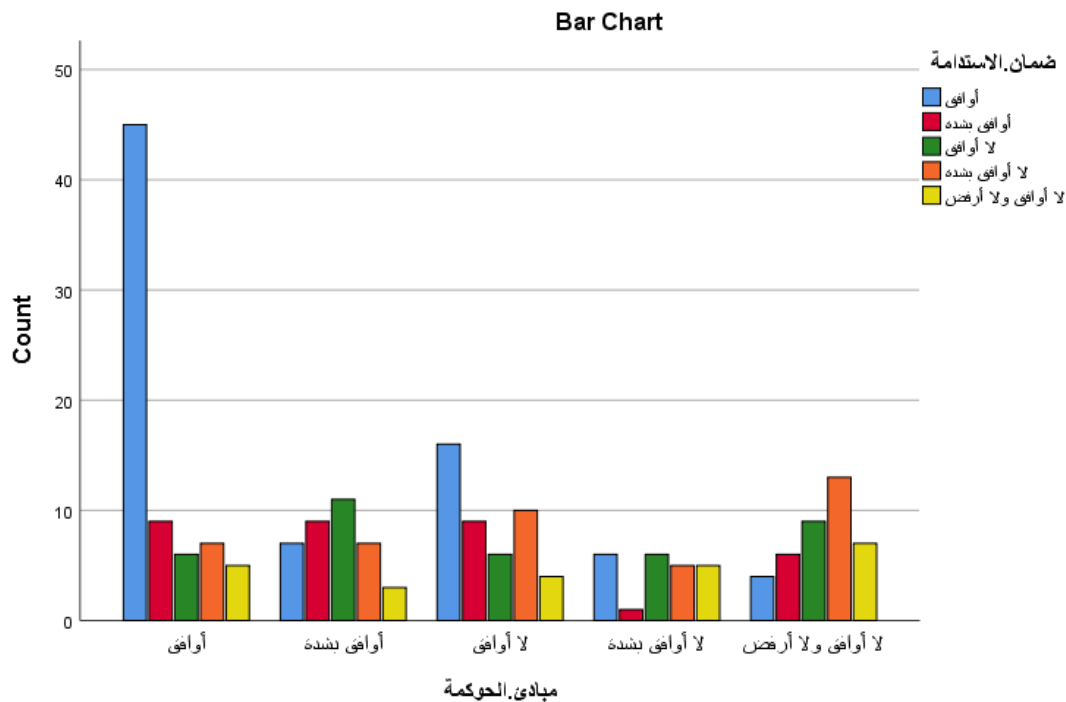
إن مبادئ الحوكمة تشكل عنصراً أساسياً في الحفاظ على الاستدامة في المنظمات غير الربحية، حيث تساعد في تعزيز الانفتاح والمساءلة والكفاءة، وهي اعتبارات حيوية لاستمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها طويلة الأجل. وتوفر الحوكمة الجيدة إطاراً واضحاً لاتخاذ القرارات وتحديد الأدوار، مما يقلل من احتمالات الهدر المالي والإداري ويعزز كفاءة الموارد الحالية. وفي المنظمات غير الربحية، التي تعتمد عادة على التمويل الخارجي من المانحين والداعمين، تساعد الحوكمة على زيادة ثقة المانحين من خلال ضمان إنفاق أموالهم بطرق أخلاقية ومنتجة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الحوكمة المنظمات على الاستجابة للصعوبات المتزايدة، مثل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية، مما يعزز قدرتها على الحفاظ على استمراريته حتى في ظل الظروف المعاكسة. والشفافية هي أحد المبادئ الأساسية للحوكمة، حيث تلتزم المنظمة بتقديم معلومات دقيقة وشاملة حول أنشطتها المالية والإدارية لأصحاب المصلحة. ويعزز هذا التفاني في الشفافية سمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع ومموليها، وهو أمر حيوي لإنشاء روابط داعمة طويلة الأمد. ومن ناحية أخرى، تضمن المساءلة وجود أساليب وآليات واضحة لمراقبة وتقييم الأداء، حيث تتحمل المنظمة المسؤولية من قبل أعضاء مجلس الإدارة والممولين، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بنجاح. كما تعمل الحوكمة على تعزيز قدرة المنظمات غير الربحية على الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية، وتساعد على إدارة المخاطر بشكل أفضل من خلال وضع السياسات والعمليات المناسبة للتعامل مع الأزمات. وأخيراً، يعمل استخدام مبادئ الحوكمة على تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية من خلال توجيه السياسات نحو الإدارة الفعالة للموارد وخلق استراتيجيات طويلة الأجل لتحقيق أهدافها. ومع ترسيخ هذه الاستدامة، قد تستمر المنظمات غير الربحية في تقديم وتوسيع خدماتها، مما يعزز قدرتها على إحداث تأثير مفيد ومستدام على المجتمع (Iwu، 2015).

جاءت درجة الحرية بين الإجابات تساوي 4 وهذا يدل على عدم وجود تشتت بين المتغيرات ويدل على ترابطهم ويؤكد أهمية مبادئ الحوكمة لضمان الاستدامة في المنظمات غير الربحية.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 51.308 <sup>a</sup> | 4  | .000                              |
| Likelihood Ratio             | 52.625              | 4  | .000                              |
| Linear-by-Linear Association | 28.178              | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases             | 216                 |    |                                   |

a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.56.

جدول 28 اختبار كاي اسكوير لأهمية مبادئ الحوكمة لضمان الاستدامة في المنظمات غير الربحية.



رسم توضيحي 27 الأعمدة المتماثلة للجدول المتقاطعة لأهمية مبادئ الحوكمة لضمان الاستدامة في المنظمات غير الربحية

## • أهمية مبادئ الحوكمة لتحديد المخاطر في المنظمات غير الربحية

إن مبادئ الحوكمة تشكل أداة أساسية للتعرف على المخاطر في المنظمات غير الربحية، حيث تساعد في توفير إطار واضح لإدارة العمليات الإدارية والمالية وتحديد نقاط الضعف المحتملة التي قد تقوض استقرار المنظمة. إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في بناء القواعد والإجراءات التي تمكن الشركة من تحديد وتقييم المخاطر بشكل متكرر، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو قانونية أو تتعلق بالسمعة. على سبيل المثال، تعمل الشفافية على تعزيز قدرة المنظمة على التعرف على المخاطر من خلال تقديم معلومات دقيقة وشاملة حول العمليات والأنشطة المختلفة، مما يساعد في اتخاذ القرارات بناءً على حقائق حقيقية قد تتوقع مصادر المخاطر المستقبلية.

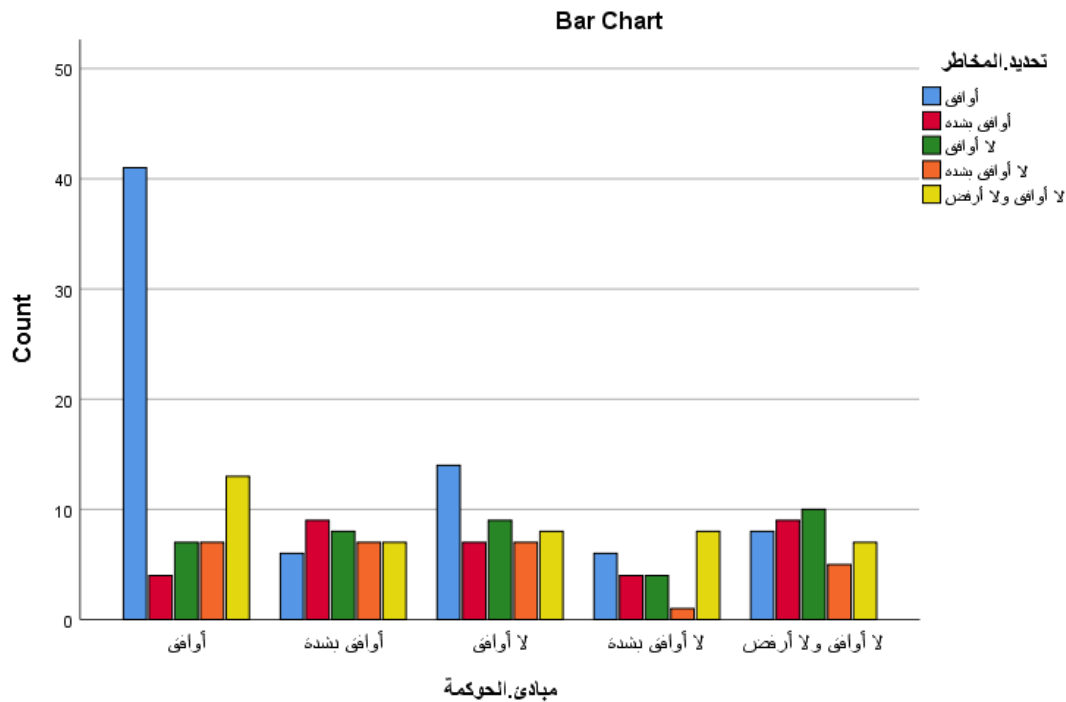
كما تساهم المساءلة في تعزيز قدرة المنظمة غير الربحية على التعرف على المخاطر، حيث يتم تحديد الواجبات بوضوح وتقسيمها بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة. يتيح هذا الهيكل التنظيمي للموظفين الإبلاغ عن أي ممارسات غير سليمة أو صعوبات محتملة على الفور، مما يقلل من احتمالية زيادة المخاطر وتحولها إلى مشاكل أكبر قد تؤثر على استمرارية المنظمة. كما أن وظيفة مجلس الإدارة مهمة في مراقبة العمليات ومراجعة الأداء بشكل متكرر، مما يعزز قدرة المنظمة على تحليل المخاطر بشكل كامل ومعرفة كيفية الاستجابة لها بكفاءة.

كما يساعد تطبيق الحوكمة على إرساء ثقافة إدارة المخاطر داخل الشركة، ودعم إنشاء أساليب وإجراءات وقائية واستباقية للتعامل مع الصعوبات المحتملة. وتشمل هذه الثقافة صياغة الأهداف التنظيمية بوضوح وتحديد المؤشرات التي تشير إلى المخاطر المحتملة من أجل الحد من فرصة الأزمات وتجنب التداعيات السلبية التي قد تؤثر على أداء المنظمة وسمعتها لدى المانحين والمجتمع (Fernandes، 2024).

مما لا شك فيه أن مبادئ الحوكمة لتحديد المخاطر في المنظمات غير الربحية لها أهمية كبيرة جداً والدليل على هذا أن درجة الحرية بين المتغيرات تساوي 5.

| Chi-Square Tests                                                                        |                     |    |                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|
|                                                                                         | Value               | df | Asymptotic Significance<br>(2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 35.443 <sup>a</sup> | 5  | .003                                 |
| Likelihood Ratio                                                                        | 36.143              | 5  | .003                                 |
| Linear-by-Linear Association                                                            | 4.246               | 1  | .039                                 |
| N of Valid Cases                                                                        | 216                 |    |                                      |
| a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.88. |                     |    |                                      |

جدول 29 اختبار كاي اسكوير لأهمية مبادئ الحوكمة لتحديد المخاطر في المنظمات غير الربحية .



رسم توضيحي 28 الأعمدة المتماثلة للجدول المتقاطعة لأهمية مبادئ الحوكمة لتحديد المخاطر في المنظمات غير الربحية

## • أهمية مبادئ الحوكمة لضمان الشفافية في المنظمات غير الربحية

إن مبادئ الحوكمة ضرورية لضمان الانفتاح في المنظمات غير الربحية، حيث تعمل هذه المبادئ على تعزيز قدرة المنظمة على بناء الثقة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجهات المانحة والمستفيدين والهيئات التنظيمية. والشفافية هي معيار أساسي يساهم في تعزيز سمعة المنظمة وتعزيز مصداقيتها، حيث تسمح لجميع أصحاب المصلحة بالوصول إلى المعلومات المتعلقة بالعمليات والخيارات المالية والإدارية. ومن خلال اتباع مبادئ الحوكمة، تتمكن المنظمات غير الربحية من تقديم معلومات واضحة ودقيقة حول كيفية استخدام الموارد، مما يضيف إلى ضمان الجهات المانحة أن أموالهم يتم إنفاقها بكفاءة وفعالية.

كما تعمل الشفافية على زيادة المسؤولية داخل الشركة، حيث يجب على الإدارة الدفاع بشكل دوري عن قراراتها وأفعالها. وهذا التفاني في الانفتاح يعني أن هناك حاجة إلى تقارير ربع سنوية عن الأداء المالي والإداري، مما يسمح للممولين والمستفيدين بتقييم تأثير البرامج والمشاريع المختلفة. وعندما يتم الكشف عن النتائج بشكل روتيني وعلني، فإن هذا يمكن أصحاب المصلحة من مراقبة التقدم وفهم كيفية تأثير التبرعات المالية على الأهداف الاجتماعية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وتساعد مبادئ الحوكمة في تطوير إطار يمكن أن يضمن للمستفيدين حقهم في الوصول إلى المعلومات حول الخدمات التي يحصلون عليها، مما يعزز احتمالات المشاركة والمبادرة الفعالة من قبل المجتمع. عندما يشعر الأفراد بأنهم على علم بالإجراءات والخيارات، فإنهم أكثر حرصًا على الانضمام إلى الأحداث والمبادرات التي تقوم بها هذه المنظمات. الشفافية هي أيضًا جانب مهم في تأمين الدعم المستدام من المانحين، حيث تفضل العديد من المؤسسات المالية دعم المجموعات التي تظهر التزامًا حقيقيًا بالشفافية والمساءلة. في بيئة تنافسية، تكون المنظمات غير الربحية التي تروج لمبادئ الحوكمة وتتمتع بشفافية عالية أكثر قدرة على الحصول على الأموال اللازمة لتحقيق أهدافها والمساهمة بنجاح في المجتمع.

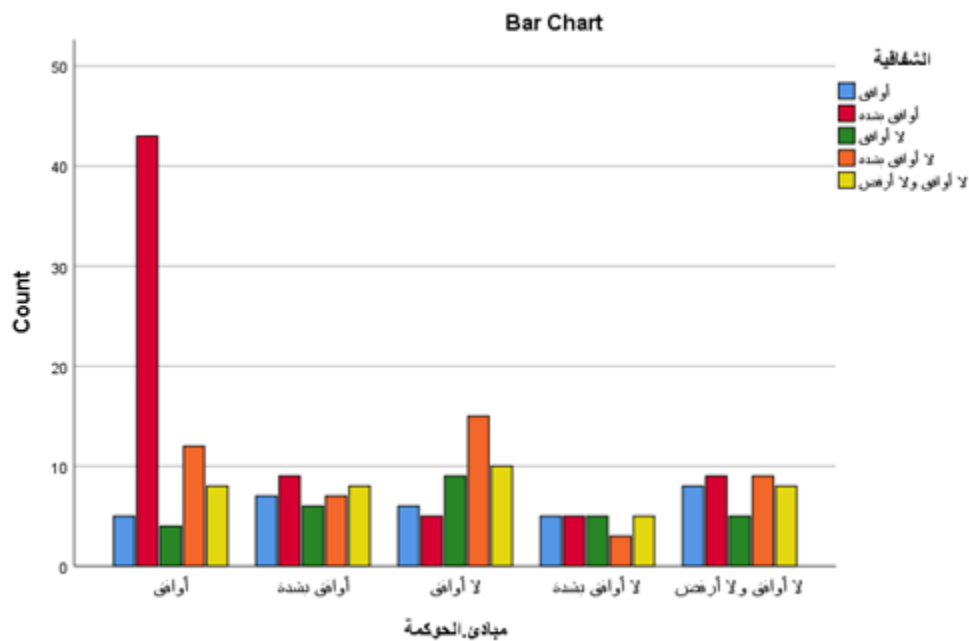
في نهاية المطاف، تشجع مبادئ الحوكمة الشفافية، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية، ويزيد من قدرتها على تحقيق الاستدامة والتأثير المفيد في المجتمع (Ortega-Rodríguez، 2020).

من الواضح في الجدول أن درجة الحرية بين المتغيرات تساوي 4 وهذا يؤكد أهمية مبادئ الحوكمة لضمان الشفافية في المنظمات غير الربحية.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 44.109 <sup>a</sup> | 4  | .000                              |
| Likelihood Ratio             | 44.488              | 4  | .000                              |
| Linear-by-Linear Association | 2.280               | 1  | .131                              |
| N of Valid Cases             | 216                 |    |                                   |

a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.09.

جدول 30 اختبار كاي اسكوير لأهمية مبادئ الحوكمة لضمان الشفافية في المنظمات غير الربحية.



جدول 31 الاعمدة المتماثلة للجدول المتقاطعة لأهمية مبادئ الحوكمة لضمان الشفافية في المنظمات غير الربحية.

## الفصل الخامس

### المقدمة

في هذا الفصل، سيتم استعراض ملخص الدراسة حول دور الحوكمة في تقليل التحديات التي تواجه المشاريع الريادية، والتي تم تطبيقها على المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا الفصل إلى تلخيص الدراسة، بالإضافة إلى تقديم توصيات مبنية على نتائج الدراسة.

ستتناول الدراسة التحديات المختلفة التي يواجهها رواد الأعمال في سياق المشاريع الريادية، وكيف يمكن أن تساهم أنظمة الحوكمة الفعالة في التغلب على هذه التحديات. كما سيتم تحليل الأبعاد المختلفة للحوكمة، بما في ذلك الشفافية والمساءلة والرقابة، وكيفية تأثيرها على نجاح المشاريع الريادية.

من خلال تقديم توصيات مدروسة، نأمل أن يساهم هذا الفصل في تعزيز فهم كيفية تحسين البيئة الريادية في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز الابتكار.

### ملخص الدراسة

تستكشف هذه الأطروحة دور الحوكمة في تقليل العقبات التي تواجه المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية، وخاصة في ظل رؤية 2030 التي تطمح إلى تنوع الاقتصاد وتحفيز ريادة الأعمال. تبدأ الأطروحة بالتأكيد على أهمية ريادة الأعمال في تحقيق أهداف الرؤية، لكنها تشير إلى أن رواد الأعمال يواجهون مشاكل مختلفة تعيق تقدم مبادراتهم. يجد التقرير أن التحدي البحثي يكمن في العقبات التي تواجه رواد الأعمال في المملكة، بما في ذلك التعقيدات التشريعية والبيروقراطية، وصعوبة الحصول على رأس المال، وفجوة المهارات، والحواجز الثقافية والمجتمعية، وعدم كفاية حماية الملكية الفكرية، والمنافسة الشديدة. يهدف البحث بشكل أساسي إلى استكشاف تأثير الحوكمة على المشاكل التي تواجه المشاريع الريادية، وتقديم استراتيجيات لإنشاء مناخ داعم لريادة الأعمال والتنوع الاقتصادي. ولتحقيق ذلك، حددت الدراسة أهدافاً فرعية تشمل: تحديد الحواجز التنظيمية والبيروقراطية، وفحص تدابير الحوكمة المالية، وتحليل دعم الحوكمة لتنمية القوى العاملة، والتحقيق في الشمولية داخل النظام البيئي لريادة الأعمال، واستكشاف تدابير حماية الملكية الفكرية. وتؤكد الرسالة على

أهمية الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية. فمن الناحية العلمية، تساهم في تنمية المعرفة حول الحوكمة وريادة الأعمال، وتقدم رؤى حول نجاح البرامج الحكومية. ومن الناحية العملية، تساعد الدراسة صناع القرار في تصميم السياسات التي تعزز ريادة الأعمال، وتساعد المؤسسات المالية على اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة. ويستند البحث إلى ست نظريات أساسية لبناء إطاره النظري: نظرية الوكالة، ومنظور الموارد، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية المؤسسات، ونظرية إدارة المخاطر، ونظرية نشر الابتكار. وتطرح فرضيات فرعية مفادها أن الحوكمة لها تأثير جيد في تخفيف العقبات التي تواجه رواد الأعمال. بومنهجياً، تعتمد الرسالة على نهج كمي، باستخدام استبيان موجه إلى عينة من العاملين في المبادرات الريادية في المملكة. وقد تم فحص البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأثبتت نتائج الدراسة أن الحوكمة لها تأثير إيجابي في تقليل المشاكل التي تواجه المبادرات الريادية، وتشير إلى ضرورة تطبيق مفاهيم الحوكمة، مثل الانفتاح والمساءلة، لضمان الاستدامة والنجاح. وينصح التقرير بتبسيط الإجراءات التنظيمية، وتوسيع فرص الحصول على التمويل، وتعزيز مبادرات بناء القدرات، وتعزيز حماية الملكية الفكرية، لخلق مناخ أكثر ملائمة لريادة الأعمال في المملكة.

## التوصيات

### • تعزيز الانفتاح في العمليات المالية والإدارية

من الأهمية بمكان أن تلتزم المنظمات غير الربحية بمبدأ الانفتاح من خلال إصدار تقارير مالية سنوية كاملة تحتوي على معلومات حول مصادر التمويل والنفقات والأداء العام. ويجب أن تكون هذه التقارير متاحة للجمهور، مما يعزز ثقة المساهمين والمجتمع. بالإضافة إلى ذلك، يجب إجراء عمليات تدقيق مالية مستقلة متكررة للتأكد من صحة المعلومات المقدمة، مما يضيف إلى تعزيز المصداقية وتشجيع المزيد من المساعدات المالية. يمكن أن تساهم هذه الخطوة في استقطاب المزيد من التبرعات وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاجتماعية.

### • تطوير أنظمة المساءلة

يجب على المنظمات غير الربحية بناء آليات مساءلة واضحة تضمن أن يكون لكل موظف ومؤسسة التزامات معينة. يجب وضع سياسات وعمليات تسمح للعاملين والمستفيدين بتقديم التعليقات أو الشكاوى بشكل سري، مما يبسط اكتشاف أي شذوذ

أو صعوبات في الأداء. - يجب أن تتضمن هذه الأنظمة أساليب تقييم متكررة لمراقبة فعالية المشاريع والبرامج وإعطاء التوصيات اللازمة لتحسين النتائج. إن تعزيز ثقافة المساءلة من شأنه أن يزيد من الكفاءة التشغيلية ويضمن استخدام الموارد بكفاءة أكبر، مما يعود بالنفع على المستفيدين.

#### • تدريب الموظفين على مبادئ الحوكمة

يجب على المنظمات غير الربحية أن تنفق في تعليم موظفيها مفاهيم الحوكمة الرشيدة وضرورة الانفتاح والمساءلة. ويمكن إقامة ورش عمل ودورات تدريبية تركز على كيفية استخدام هذه المبادئ في العمل اليومي، مما يرفع من فهمهم لدور الحوكمة في تحقيق الأهداف المؤسسية. ومن خلال تزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات المناسبة، يمكن تحسين الأداء المؤسسي وزيادة التزام الجميع بمبادئ الحوكمة الرشيدة. ويجب أن يكون هناك متابعة وتقييم لنتائج هذه الدورات التدريبية لضمان نجاح العملية التعليمية.

#### • تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة

يجب على المنظمات غير الربحية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحالية لتعزيز الشفافية وتحسين عملياتها الإدارية. يمكن استخدام حلول إدارة البيانات لتخزين المعلومات المالية والإدارية بطريقة منظمة وآمنة، مما يسهل الوصول إليها عند الحاجة. يمكن أيضاً استخدام الأساليب التحليلية لإجراء تقييمات دورية للأداء وتحديد مجالات التحسين. من خلال استخدام التكنولوجيا، يمكن تعزيز الإنتاجية وخفض التكاليف، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

#### • إقامة علاقات مع المجتمع المدني

من الأهمية بمكان أن تحاول المنظمات غير الربحية بناء علاقات مع المجتمع المدني والجهات الفاعلة الأخرى لتعزيز تأثيرها وتحقيق أهدافها بشكل أكثر اكتمالاً. قد تساعد هذه التحالفات في تبادل الخبرات والموارد، فضلاً عن إنشاء التآزر عبر البرامج والجهود المتنوعة. من خلال العمل معاً، قد تحقق الشركات إنجازات أعلى وتحل المخاوف المشتركة بشكل فعال. يجب إنشاء هذه العلاقات على أساس الثقة المتبادلة والاحترام، مما يعزز فعالية الجهود التعاونية ويفيد المجتمع ككل.

## المراجع

- Abdulelah Darandary .(2021) .Economic Diversification Under Saudi Vision 2030: Sectoral Changes Aiming At Sustainable Growth من الاسترداد .  
[https://www.researchgate.net/publication/350965378\\_Economic\\_Diversification\\_Under\\_Saudi\\_Vision\\_2030\\_Sectoral\\_Changes\\_Aiming\\_At\\_Sustainable\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/350965378_Economic_Diversification_Under_Saudi_Vision_2030_Sectoral_Changes_Aiming_At_Sustainable_Growth)
- Abdullah M. Abdullatif .(2024) .Exploring the Mitigation Actions of the Epidemic Impacts on Construction Projects in the Kingdom of Saudi Arabia من الاسترداد .  
[https://www.researchgate.net/publication/383516731\\_Exploring\\_the\\_Mitigation\\_Actions\\_of\\_the\\_Epidemic\\_Impacts\\_on\\_Construction\\_Projects\\_in\\_the\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/383516731_Exploring_the_Mitigation_Actions_of_the_Epidemic_Impacts_on_Construction_Projects_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia)
- Adam Hayes .(2024) .Enterprise Risk Management (ERM): What It Is and How It Works من الاسترداد .  
<https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp>
- Adeola Ajayi-Nifise .(2024) .THE ROLE OF GOVERNMENT POLICY IN FOSTERING ENTREPRENEURSHIP: A USA AND AFRICA REVIEW من الاسترداد .  
[https://www.researchgate.net/publication/378302140\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_GOVERNMENT\\_POLICY\\_IN\\_FOSTERING\\_ENTREPRENEURSHIP\\_A\\_USA\\_AND\\_AFRICA\\_REVIEW](https://www.researchgate.net/publication/378302140_THE_ROLE_OF_GOVERNMENT_POLICY_IN_FOSTERING_ENTREPRENEURSHIP_A_USA_AND_AFRICA_REVIEW)
- Ahmad Hassan .(2024) .Enhancing entrepreneurial strategy skills in Saudi universities employees: The impact of psychological capital من الاسترداد .  
[https://www.researchgate.net/publication/380344179\\_Enhancing\\_entrepreneurial\\_strategy\\_skills\\_in\\_Saudi\\_universities\\_employees\\_The\\_impact\\_of\\_psychological\\_capital](https://www.researchgate.net/publication/380344179_Enhancing_entrepreneurial_strategy_skills_in_Saudi_universities_employees_The_impact_of_psychological_capital)
- Ahmed Basingab .(2023) .Determinants of Entrepreneurial Employee Activity in Saudi Arabia من الاسترداد .  
[https://www.researchgate.net/publication/371754670\\_Determinants\\_of\\_Entrepreneurial\\_Employee\\_Activity\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/371754670_Determinants_of_Entrepreneurial_Employee_Activity_in_Saudi_Arabia)
- Ali Alshebami .(2022) .Crowdfunding Platforms as a Substitute Financing Source for Young Saudi Entrepreneurs: Empirical Evidence من الاسترداد .  
[https://www.researchgate.net/publication/363731597\\_Crowdfunding\\_Platforms\\_as\\_a\\_Substitute\\_Financing\\_Source\\_for\\_Young\\_Saudi\\_Entrepreneurs\\_Empirical\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/363731597_Crowdfunding_Platforms_as_a_Substitute_Financing_Source_for_Young_Saudi_Entrepreneurs_Empirical_Evidence)
- Anfal Hadi Jassam .(2024) .THE ROLE OF THE GREEN KNOWLEDGE ECONOMY IN DEVELOPING ENTREPRENEURIAL PROJECTS AN EXPLORATORY STUDY AT AL MAHATTA FOUNDATION FOR ENTREPRENEURSHIP من الاسترداد .  
[https://www.researchgate.net/publication/384370905\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_THE\\_GREEN\\_KNOWLEDGE\\_ECONOMY\\_IN\\_DEVELOPING\\_ENTREPRENEURIAL\\_PROJECTS\\_AN\\_EXPLORATORY\\_STUDY\\_AT\\_AL\\_MAHATTA\\_FOUNDATION\\_FOR\\_ENTREPRENEURSHIP](https://www.researchgate.net/publication/384370905_THE_ROLE_OF_THE_GREEN_KNOWLEDGE_ECONOMY_IN_DEVELOPING_ENTREPRENEURIAL_PROJECTS_AN_EXPLORATORY_STUDY_AT_AL_MAHATTA_FOUNDATION_FOR_ENTREPRENEURSHIP)
- Azad Singh Bali .(2019) .Anticipating and designing for policy effectiveness من الاسترداد .  
<https://academic.oup.com/policyandsociety/article/38/1/1/6403978>

- Basheer M. Al-Ghazali .(2024) .Navigating the Digital Landscape: Factors Shaping Entrepreneurial Dynamics in Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/379749900\\_Navigating\\_the\\_Digital\\_Landscape\\_Factors\\_Shaping\\_Entrepreneurial\\_Dynamics\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/379749900_Navigating_the_Digital_Landscape_Factors_Shaping_Entrepreneurial_Dynamics_in_Saudi_Arabia)
- Caio Sousa .(2023) .Governance in Entrepreneurial Ecosystems: Challenges and Future Paths . تم الاسترداد من São Paulo  
*Governance in Entrepreneurial Ecosystems: Challenges and Future Paths*  
[https://www.researchgate.net/publication/374223111\\_Governance\\_in\\_Entrepreneurial\\_Ecosystems\\_Challenges\\_and\\_Future\\_Paths](https://www.researchgate.net/publication/374223111_Governance_in_Entrepreneurial_Ecosystems_Challenges_and_Future_Paths)
- Carol M. Kopp .(2024) .What Is Agency Theory من ؟ تم الاسترداد من  
<https://www.investopedia.com/terms/a/agencytheory.asp>
- Chiraag George .(2024) .Implementing Stakeholder Theory for Business Success من . تم الاسترداد من  
<https://creately.com/guides/stakeholder-theory/>
- Chun-Liang Chen .(2021) .Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business . تم الاسترداد من *Sustainability* 13(3):13 .  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1028>
- Chux Gervase Iwu .(2015) .Determinants of Sustainability and Organisational Effectiveness in Non-Profit Organisations . تم الاسترداد من *Sustainability* 7(7):7 .  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/7/7/9560>
- Clay Halton .(2023) .Diffusion of Innovations Theory: Definition and Examples من . تم الاسترداد من  
<https://www.investopedia.com/terms/d/diffusion-of-innovations-theory.asp#:~:text=The%20diffusion%20of%20innovations%20theory%20describes%20how%20new%20ideas%2C%20behaviors,early%20majority%20and%20late%20majority.>
- Corey Ginsberg .(2024) .The Role of Statistics in Data Analytics من . تم الاسترداد من  
<https://www.nobledesktop.com/classes-near-me/blog/role-of-statistics>
- Cristina Ortega-Rodríguez .(2020) .Transparency as A Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review . تم الاسترداد من *Sustainability* 12(14):12 ،  
[https://www.researchgate.net/publication/343080065\\_Transparency\\_as\\_A\\_Key\\_Element\\_in\\_Accountability\\_in\\_Non-Profit\\_Organizations\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/343080065_Transparency_as_A_Key_Element_in_Accountability_in_Non-Profit_Organizations_A_Systematic_Literature_Review)
- David Appel .(2024) .Breaking Down Barriers to Market Entry for International Expansion من . تم الاسترداد من  
<https://www.transifex.com/blog/2024/barriers-to-market-entry/>
- Dayah Abdi Kulmie .(2023) .Entrepreneurship Training, Job Creation and Youth Empowerment من . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/375863450\\_Entrepreneurship\\_Training\\_Job\\_Creation\\_and\\_Youth\\_Empowerment](https://www.researchgate.net/publication/375863450_Entrepreneurship_Training_Job_Creation_and_Youth_Empowerment)
- Diego Asensio-López .(2019) .Corporate governance and innovation: a theoretical review من . تم الاسترداد من  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-05-2018-0056/full/html>
- Eisa Sneitan Alrasheedi .(2023) .The empowering influence of applied colleges on entrepreneurial success in the Kingdom of Saudi Arabia من . تم الاسترداد من

- [https://www.researchgate.net/publication/376179991\\_The\\_empowering\\_influence\\_of\\_applied\\_colleges\\_on\\_entrepreneurial\\_success\\_in\\_the\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/376179991_The_empowering_influence_of_applied_colleges_on_entrepreneurial_success_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia)
- Elhem Ben Fatma .(2024) .Does dispositional optimism affect entrepreneurial success? Evidence from Saudi Arabia . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/377469734\\_Does\\_dispositional\\_optimism\\_affect\\_entrepreneurial\\_success\\_Evidence\\_from\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/377469734_Does_dispositional_optimism_affect_entrepreneurial_success_Evidence_from_Saudi_Arabia)
- Elias Aad .(2023) .The Rise of Entrepreneurship in Saudi Arabia: A Transformative Landscape . تم الاسترداد من <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/The-Rise-of-Entrepreneurship-in-Saudi-Arabia-A-Transformative-Landscape.html>
- Faisal Al-Juhani .(2024) .Systematic Review of Social Entrepreneurship in the Kingdom of Saudi Arabia: Trends, Challenges, and Future Directions . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/379600435\\_Systematic\\_Review\\_of\\_Social\\_Entrepreneurship\\_in\\_the\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia\\_Trends\\_Challenges\\_and\\_Future\\_Directions](https://www.researchgate.net/publication/379600435_Systematic_Review_of_Social_Entrepreneurship_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia_Trends_Challenges_and_Future_Directions)
- Ghadeer Kayal .(2024) .Sustainable entrepreneurship in the Kingdom of Saudi Arabia: a systematic evaluation of extant research . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/379429799\\_Sustainable\\_entrepreneurship\\_in\\_the\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia\\_a\\_systematic\\_evaluation\\_of\\_extant\\_research](https://www.researchgate.net/publication/379429799_Sustainable_entrepreneurship_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia_a_systematic_evaluation_of_extant_research)
- Guillaume Jean .(2024) .Green Entrepreneurial Leadership and Corporate Governance . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/384371399\\_Green\\_Entrepreneurial\\_Leadership\\_and\\_Corporate\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/384371399_Green_Entrepreneurial_Leadership_and_Corporate_Governance)
- Inês Castro Fernandes .(2024) .Governance Models for Non-Profit Organizations: a literature review . *Procedia Computer Science* ، 239 ، 1957-1950 . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924016235>
- Jawahitha Sarabdeen .(2024) .Intellectual property law protection for energy-efficient innovation in Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024060110>
- Jim Frost .(2024) .Cronbach's Alpha: Definition, Calculations & Example . تم الاسترداد من <https://statisticsbyjim.com/basics/cronbachs-alpha/>
- Julio O. De Castro .(2024) .Corporate Governance in Entrepreneurial Firms . تأليف *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/379111637\\_Corporate\\_Governance\\_in\\_Entrepreneurial\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/379111637_Corporate_Governance_in_Entrepreneurial_Firms)
- Lena Bedawi Elfadli Elmonshid .(2024) .The Relationship between Entrepreneurship and Sustainable Development in Saudi Arabia: A Comprehensive Perspective . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/8/198>
- Lorenzo Ardito .(2019) .The role of universities in the knowledge management of smart city projects . *Technological Forecasting and Social Change* ، 142 ، 321-312 . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162517317754>

- Majed Alsolamy .(2023) .Startups in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities من .  
[https://www.researchgate.net/publication/369534214\\_Startups\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_Challenges\\_and\\_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/369534214_Startups_in_Saudi_Arabia_Challenges_and_Opportunities)
- Mansour Albarrak .(2021) .FinTech: Ecosystem, Opportunities and Challenges in Saudi Arabia من .  
[https://www.researchgate.net/publication/354958219\\_FinTech\\_Ecosystem\\_Opportunities\\_and\\_Challenges\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/354958219_FinTech_Ecosystem_Opportunities_and_Challenges_in_Saudi_Arabia)
- Mekonnen Bogale Abegaz .(2023) .The effect of governance on entrepreneurship: from all income economies perspective من .  
[https://www.researchgate.net/publication/367020201\\_The\\_effect\\_of\\_governance\\_on\\_entrepreneurship\\_from\\_all\\_income\\_economies\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/367020201_The_effect_of_governance_on_entrepreneurship_from_all_income_economies_perspective)
- Mohammad Faisal .(2024) .Investigating Financial Challenges in PMSGY: Assessing the Impact of Systemic and Governance Constraints in the Context of VUCA and Governmental Innovation Initiatives for Sustainable Development *6.th International Conference on Entrepreneurship and Innovation (ICEIL)* من .  
[https://www.researchgate.net/publication/385109586\\_Investigating\\_Financial\\_Challenges\\_in\\_PMSGY\\_Assessing\\_the\\_Impact\\_of\\_Systemic\\_and\\_Governance\\_Constraints\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_VUCA\\_and\\_Governmental\\_Innovation\\_Initiatives\\_for\\_Sustainable\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/385109586_Investigating_Financial_Challenges_in_PMSGY_Assessing_the_Impact_of_Systemic_and_Governance_Constraints_in_the_Context_of_VUCA_and_Governmental_Innovation_Initiatives_for_Sustainable_Development)
- Muhammad Ikram Idrus .(2023) .The Role of Education in Fostering Entrepreneurial Spirit in the Young Generation من .  
[https://www.researchgate.net/publication/373103951\\_The\\_Role\\_of\\_Education\\_in\\_Fostering\\_Entrepreneurial\\_Spirit\\_in\\_the\\_Young\\_Generation](https://www.researchgate.net/publication/373103951_The_Role_of_Education_in_Fostering_Entrepreneurial_Spirit_in_the_Young_Generation)
- Nasser Aljarallah .(2024) .Identifying the significant causes of waste of housing infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia من .  
[https://www.researchgate.net/publication/376077072\\_Identifying\\_the\\_significant\\_causes\\_of\\_waste\\_of\\_housing\\_infrastructure\\_projects\\_in\\_the\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/376077072_Identifying_the_significant_causes_of_waste_of_housing_infrastructure_projects_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia)
- Olivier Berthod .(2018) .Institutional Theory of Organizations من .  
[https://www.researchgate.net/publication/312572322\\_Institutional\\_theory\\_of\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/312572322_Institutional_theory_of_organizations)
- Om Gupta .(2023) .Using the Resource-based View Strategy for a Competitive Advantage من .  
<https://www.saviom.com/blog/using-the-resource-based-view-strategy-for-competitive-advantage/>
- Rinaily Bonifacio .(2024) .The Skills Gap Challenge: Understanding and Overcoming It من .  
<https://www.shiftbase.com/glossary/skills-gap>
- Roya Derakhshan .(2019) .Project governance and stakeholders: a literature review *.International Journal of Project Management* ، 37(1)، 98-116. تم الاسترداد من  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317313030>
- Saif UI Haq .(2019) .Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk *.International Journal of Project Management* ،

- 37(4)، 548-533. تم الاسترداد من  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786318306902>
- Sidra Rehman .(2023) .Saudi Arabia's Economy Grows as it Diversifies من .  
<https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/09/28/cf-saudi-arabias-economy-grows-as-it-diversifies>
- Suresh Malodia .(2021) .Future of e-Government: An integrated conceptual framework .*Technological Forecasting and Social Change* ، 173. تم الاسترداد من  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521005357>
- The Diligent team .(2024) .What is a governance framework من ؟  
<https://www.diligent.com/resources/blog/what-is-governance-framework>
- Wafa Alwakid .(2020) .Cultural Antecedents of Green Entrepreneurship in Saudi Arabia: An Institutional Approach من .  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3673>
- Wassim J. ALOULOU .(2020) .Entrepreneurship in Saudi Arabia من .  
[https://www.researchgate.net/publication/330244528\\_Entrepreneurship\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/330244528_Entrepreneurship_in_Saudi_Arabia)
- Yahya Ali Ahmed Faqihi .(2022) .A PROPOSED STRATEGY FOR PROMOTING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND ATTITUDE TO ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY IN LIGHT OF SAUDI VISION 2030 .  
 تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/365168251\\_A\\_PROPOSED\\_STRATEGY\\_FOR\\_PROMOTING\\_ENTREPRENEURSHIP\\_EDUCATION\\_AND\\_ATTITUDE\\_TO\\_ENTREPRENEURIAL\\_UNIVERSITY\\_IN\\_LIGHT\\_OF\\_SAUDI\\_VISION\\_2030](https://www.researchgate.net/publication/365168251_A_PROPOSED_STRATEGY_FOR_PROMOTING_ENTREPRENEURSHIP_EDUCATION_AND_ATTITUDE_TO_ENTREPRENEURIAL_UNIVERSITY_IN_LIGHT_OF_SAUDI_VISION_2030)

## الملاحق

### الاستبانة

#### • الأسئلة العامة

✓ العمر

✓ الجنس

✓ الدرجة العلمية

#### • أسئلة الاستبانة

- ✓ تساهم الحوكمة الجيدة في وضع خطط استراتيجية واضحة للمشاريع الريادية.
- ✓ تساعد الحوكمة في تحقيق رؤية المشروع الريادي بما يتماشى مع الأهداف الوطنية.
- ✓ تعتمد المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية على الحوكمة لضمان استدامتها.
- ✓ تساعد ممارسات الحوكمة الفعالة في تحديد المخاطر المحتملة وتقليلها في المشاريع الريادية.
- ✓ تساهم الحوكمة في تحسين آليات مراقبة وإدارة المخاطر في المشاريع الريادية.
- ✓ تمكن الحوكمة الشركات الريادية من التكيف مع التحديات التي تطرأ نتيجة للتغيرات في السوق.
- ✓ تُعزز الحوكمة مبدأ الشفافية في عمليات اتخاذ القرار في المشاريع الريادية.
- ✓ تدعم الحوكمة وجود نظام فعال للمساءلة في المشاريع الريادية.
- ✓ توفر الحوكمة معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصالح حول سير المشروع.
- ✓ تساهم الحوكمة الجيدة في جذب المستثمرين إلى المشاريع الريادية.
- ✓ تلعب الحوكمة دوراً رئيسياً في تعزيز ثقة الجهات الممولة بالمشاريع الريادية.

- ✓ تساعد الحوكمة على إدارة الأموال بفعالية بما يضمن استمرارية المشروع الريادي.
- ✓ تدعم الحوكمة التزام المشاريع الريادية بالقوانين واللوائح المحلية.
- ✓ تساعد الحوكمة في تجنب التحديات القانونية التي قد تواجه المشاريع الريادية.
- ✓ تعزز الحوكمة من موثوقية المشاريع الريادية عبر ضمان الامتثال للقوانين.
- ✓ تساهم الحوكمة في تحسين الأداء العام للمشاريع الريادية.
- ✓ تساعد الحوكمة في وضع معايير تشغيلية تساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة.
- ✓ تؤدي الحوكمة إلى تحقيق انسيابية أكبر في العمليات الداخلية للمشروع.
- ✓ تسهم الحوكمة في تحسين قنوات الاتصال بين المشروع الريادي وأصحاب المصالح.
- ✓ تؤدي الحوكمة إلى تقوية العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح عبر التواصل المستمر.
- ✓ تعتمد الحوكمة على تقارير دورية لضمان وضوح الرؤية لجميع المعنيين.

- <https://docs.google.com/forms/d/1jEc63tmRxyuO97iqGtqWleF55W8dxyeMI9A5YDADFis/ed>

it

## المستخلص

يهدف البحث إلى دراسة أثر الحوكمة في تقليل المشاكل التي تواجه المبادرات الريادية، مع التركيز على دراسة حالة المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية. وقد تم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أرسلت بالبريد إلى عينة من 216 من أصحاب المشاريع والأفراد العاملين في هذه الصناعة. وتم دراسة إجابات المشاركين باستخدام التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام مجموعة من المنهجيات الإحصائية لتحديد الارتباطات بين مبادئ الحوكمة والقضايا التي تواجه المشاريع. وقد ساعد هذا البحث في تقديم رؤى دقيقة حول كفاءة الحوكمة في تعزيز أداء هذه المبادرات. وتسلط النتائج الضوء على الأهمية الهائلة لمفاهيم الحوكمة في العديد من القطاعات. أولاً، لوحظ أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في ضمان الاستدامة في المنظمات غير الربحية، حيث يزيد من الانفتاح والمساءلة، مما يساهم في بناء ثقة المانحين والمستفيدين. ثانياً، تؤكد النتائج على أهمية الحوكمة في التعرف على المخاطر، حيث إن أنظمة المساءلة القوية قد تلاحظ الصعوبات المحتملة في وقت مبكر وتضع أساليب للتعامل معها. وتظهر النتائج أهمية الانفتاح، حيث يساهم في تعزيز الاتصال مع أصحاب المصلحة وزيادة الدعم المجتمعي. ويمكن القول إن استخدام مبادئ الحوكمة يساهم بنجاح في تقليل المشاكل التي تواجه المبادرات الريادية، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهداف التنمية. وتقدم هذه الدراسة دليلاً على قيمة تبني الحوكمة كأداة استراتيجية في تعزيز الأداء والقدرة التنافسية في قطاع ريادة الأعمال.

## Abstract

The research aims to investigate the impact of governance in decreasing the problems facing entrepreneurial initiatives, concentrating on a case study of entrepreneurial enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia. Data were acquired by questionnaires mailed to a sample of 216 project owners and individuals working in this industry. The participants' replies were studied using statistical analysis, where a set of statistical methodologies were utilized to determine the correlations between governance principles and the issues facing projects. This investigation assisted to offering precise insights into the efficiency of governance in boosting the performance of these initiatives. The results highlight the enormous relevance of governance concepts in numerous sectors. First, it was observed that the implementation of governance principles aids to guaranteeing sustainability in non-profit organizations, as it increases openness and accountability, which contributes to establishing the confidence of donors and recipients. Second, the results underscore the significance of governance in recognizing risks, since strong accountability systems may notice possible difficulties early and establish methods to deal with them. The results show the importance of openness, as it contributes to enhancing the connection with stakeholders and increasing community support. It can be argued that the use of governance principles contributes successfully to decreasing the problems facing entrepreneurial initiatives, which boosts their potential to fulfill development goals. This study provides evidence of the value of embracing governance as a strategic tool in boosting performance and competitiveness in the entrepreneurial sector.

**Midocean University**

**College of Entrepreneurship and Innovation**



**Department / Specialization Master of Entrepreneurship**

**Graduation Project for the Third Semester 2024 -NTT636**

**Research Title:**

**The role of governance in reducing the challenges facing entrepreneurial projects: A case study on  
entrepreneurial projects in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Student preparation: Areej Bandar Al-Omari**

**University number: 241001846**

**Supervisor: Dr. Ahmed Rajih**

**Year:**

**2024**