

عنوان المشروع
تأثير إدارة الوقت والتكلفة على نجاح المشاريع التجارية الناشئة في
الرياض

أسم الطالب
جوري محمد السعدي

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 28 – 11 – 2025 - الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة:
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
6	1.3. أهمية الدراسة:
6	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة البحث:
8	1.5. أهداف البحث:
9	1.6. فرضيات البحث:
10	1.7. نموذج البحث:
11	1.8. موجزة عن الدراسة:
12	1.9. موجزة لقسم منهجية:
14	1.10. الدراسة الميدانية:
17	قائمة المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد المشاريع التجارية الناشئة في مدينة الرياض من أبرز محركات النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، حيث تساهم هذه المشاريع بشكل مباشر في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 المتعلقة بتعزيز الابتكار وتنويع مصادر الدخل الوطني. وتواجه هذه المشاريع تحديات كبيرة في إدارة الموارد، لاسيما الوقت والتكلفة، مما يؤثر على قدرتها على الاستمرارية وتحقيق النجاح المرجو. هذه المشاريع تحتاج إلى استراتيجيات دقيقة لإدارة الوقت والتكلفة بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (بن سعيد، 2021).

تُعتبر إدارة الوقت من العناصر الأساسية التي تحدد مصير المشاريع التجارية الناشئة، حيث يساهم التخطيط الزمني الدقيق في تحسين الأداء وضمان تسليم المشاريع في المواعيد المحددة. وتشير الدراسات إلى أن الفشل في الالتزام بالجدول الزمني يؤدي إلى زيادة المخاطر التشغيلية والتأثير السلبي على رضا العملاء وثقة المستثمرين، مما ينعكس على نجاح المشروع واستدامته (الزهراني وآخرون، 2022).

بالإضافة إلى ذلك، تُعد إدارة التكلفة أحد العوامل الحيوية في استدامة المشاريع الناشئة، إذ أن تجاوز الميزانية المحددة قد يؤدي إلى ضغوط مالية كبيرة ويحد من قدرة المشروع على التوسع والنمو. وقد أظهرت الأبحاث أن المشاريع التي تعتمد على آليات رقابة فعالة للتكاليف وتحليل الإنفاق تتفوق على غيرها في تحقيق أهدافها المالية والاستراتيجية (بن سعيد، 2021).

تتشابك إدارة الوقت والتكلفة بشكل وثيق، حيث إن أي تأخير في تنفيذ المهام يؤدي إلى زيادة التكاليف، والعكس صحيح، فعند التحكم في التكاليف قد يؤدي إلى إعادة جدولة المشاريع وإطالة مدد التنفيذ. وبيئة الرياض التجارية تتسم بالتنافسية العالية، ما يجعل من الضروري للمشاريع الناشئة تبني استراتيجيات مرنة وفعالة لإدارة هذه المتغيرات لضمان نجاحها واستدامتها في السوق (الزهراني وآخرون، 2022).

يُبرز هذا البحث أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الوقت والتكلفة ونجاح المشاريع التجارية الناشئة في الرياض، حيث يهدف إلى تقديم توصيات عملية لرواد الأعمال لتحسين إدارة مشاريعهم وزيادة فرص نجاحها، وبالتالي دعم النمو الاقتصادي وتعزيز بيئة ريادة الأعمال بالمملكة (بن سعيد، 2021).

1.2. مشكلة الدراسة

تُعتبر المشاريع التجارية الناشئة في مدينة الرياض من الركائز الأساسية لدعم الاقتصاد الوطني وتعزيز ريادة الأعمال، خاصة في ظل رؤية السعودية 2030 التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز الابتكار. ومع الأهمية الاقتصادية الكبيرة لهذه المشاريع، تواجه تحديات متعددة تتعلق بإدارة الموارد، وأبرزها الوقت والتكلفة. فقد أظهرت الدراسات أن التخطيط غير الدقيق للجدول الزمني وتقديرات الميزانية الخاطئة تؤدي إلى تأخيرات في إنجاز المشاريع وزيادة في التكاليف التشغيلية، مما يقلل من فرص الربحية ويضعف استدامة المشاريع الناشئة في السوق. (Alotaibi, 2019)

على الرغم من الأهمية الكبيرة للمشاريع الناشئة، إلا أن هناك نقصًا ملحوظًا في تطبيق أدوات واستراتيجيات إدارة الوقت والتكلفة وفق أفضل الممارسات العالمية، ما يخلق فجوة تطبيقية تؤثر على قدرة رواد الأعمال على اتخاذ قرارات فعالة ومبنية على بيانات دقيقة. كما لوحظ أن العلاقة التفاعلية بين إدارة الوقت وإدارة التكلفة غالبًا ما يتم تجاهلها، إذ تدرس الدراسات كل منهما بشكل منفصل دون فهم كيف يمكن أن يؤدي ضعف أحدهما إلى تأثير مباشر على الآخر وعلى نجاح المشروع ككل. هذا النقص يمثل مشكلة أساسية تستدعي دراسة منهجية لفهم كيفية تحسين الأداء العام للمشاريع الناشئة في الرياض (Sweis, 2018).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الفجوة النظرية إلى نقص الدراسات الأكاديمية التي تربط بين إدارة الوقت والتكلفة ونجاح المشاريع التجارية الناشئة في السياق السعودي، وبالتحديد في مدينة الرياض. معظم الدراسات السابقة ركزت على المشاريع التقليدية أو الكبيرة، بينما لم تُغطي الأبحاث بشكل كافٍ المشاريع الناشئة التي تتسم بموارد محدودة وبيئة أعمال ديناميكية. بالإضافة إلى ذلك، هناك قلة في الدراسات التي تبحث العلاقة التفاعلية بين متغيري إدارة الوقت وإدارة التكلفة وتأثيرها على نجاح المشروع، مما يخلق فجوة معرفية تتطلب دراسة تطبيقية دقيقة توفر رؤى نظرية حديثة تتناسب مع طبيعة المشاريع الناشئة في بيئة الأعمال السعودية (Al-Harbi, 2020).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تمثل الفجوة العملية التحديات التي تواجه رواد الأعمال والممارسين في تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت والتكلفة. على الرغم من توفر الأدوات والتقنيات الحديثة لإدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع الناشئة في الرياض تعاني من صعوبة تطبيق هذه الأدوات بسبب عوامل مثل محدودية الموارد البشرية، ضعف الخبرة في التخطيط المالي والزماني، والمقاومة الداخلية للتغيير. هذه الفجوة العملية تجعل من الضروري تطوير استراتيجيات تطبيقية قابلة للتنفيذ تساعد المشاريع الناشئة على تحسين الأداء وزيادة فرص نجاحها في السوق المحلي. (Al-Mubarak, 2021)

1.3. أهمية الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها أسواق ريادة الأعمال، يصبح ظهور مشاريع تجارية ناشئة في مدينة مثل الرياض وسيلة مهمة لتحقيق النمو الاقتصادي وتحسين البيئة التشغيلية. بيد أن استمرار هذه المشاريع ونجاحها لا يُعزى بالضرورة إلى الفكرة الابتكارية وحدها، بل يتوقف بدرجة كبيرة على مدى فعالية إدارة الجوانب التشغيلية الرئيسية مثل الوقت والتكلفة. فعندما تتجاوز مدة المشروع ما كان مخططاً له أو تنفذ ميزانيته بصورة تفوق التوقعات، فإن ذلك يُشكّل تهديداً مباشراً لقدرتها على المنافسة والبقاء. لذلك، فإنّ هذا البحث الذي يستقصي تأثير إدارة الوقت والتكلفة على نجاح المشاريع التجارية الناشئة في الرياض يشكّل جسراً مهماً بين النظرية والتطبيق، ويسعى إلى توفير صورة واضحة تمكن أصحاب القرار – سواء من مؤسسين أو مستثمرين أو جهات داعمة – من اتخاذ قرارات قائمة على دليل علمي (Budzier & Flyvbjerg, 2013).

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في مساهمته بتوسيع الإطار المفاهيمي للدراسات المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع التجارية الناشئة من خلال التركيز على بُعدين رئيسيين في الإدارة الحديثة للمشاريع وهما إدارة الوقت وإدارة التكلفة. (Atkinson, 1999) تشير الأدبيات السابقة إلى أن العلاقة بين هذين البُعدين ونجاح المشروع لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، خاصة في بيئات ريادية ناشئة مثل السعودية، حيث

تختلف أنماط العمل والممارسات التنظيمية عن مثيلاتها في الأسواق العالمية.(Esmaeili et a2013) كما يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية تتعلق بكيفية تأثير إدارة الوقت والتكلفة على الأداء العام للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين الكفاءة الزمنية والمالية وبين معايير النجاح مثل جودة المخرجات والرضا العام للمستفيدين.(Jugdev & Müller, 2005) وبذلك، يُعدّ هذا البحث إثراءً للمجال النظري لإدارة المشاريع من خلال دمج مفاهيم ريادة الأعمال الحديثة مع الأسس الكلاسيكية لإدارة الوقت والتكلفة، وهو ما يتيح للباحثين في المستقبل تطوير نماذج جديدة لقياس أثر هذين العاملين في بيئات مشابهة.(Trokić, 2016)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تُعتبر نتائج هذا البحث ذات فائدة عملية مباشرة لأصحاب المشاريع الناشئة في الرياض، إذ تمكّنهم من تحسين أساليب التخطيط الزمني وضبط الإنفاق بما يتناسب مع مواردهم المحدودة (Alshihri & Qarra, 2022). ففي بيئة ريادية تتسم بسرعة التغير والمنافسة العالية، يمكن لإدارة الوقت والتكلفة بكفاءة أن تسهم في تعزيز فرص الاستمرارية وتقليل المخاطر المالية والتشغيلية. (Khan et al., 2023) كما تساعد نتائج البحث صناع القرار والمستثمرين على تقييم جاهزية المشاريع الجديدة من خلال مؤشرات الأداء المتعلقة بالجدول الزمني والميزانية، ما يعزز ثقتهم في تمويل المشاريع ذات الإدارة الفعالة (Budzier & Flyvbjerg, 2013). علاوة على ذلك، يمكن للجهات الحكومية وحاضنات الأعمال استخدام نتائج هذا البحث لتصميم برامج تدريبية ودعم فني تستهدف رفع مهارات رواد الأعمال في إدارة الوقت والتكلفة، وبالتالي تعزيز البيئة الريادية في الرياض وزيادة مساهمة المشاريع الناشئة في الناتج المحلي الإجمالي.(Alotaibi, 2019) إن تطبيق مبادئ إدارة الوقت والتكلفة بشكل علمي وواقعي يُعدّ خطوة أساسية نحو تحقيق النجاح والاستدامة، مما يجعل لهذا البحث قيمة مضافة على المستوى العملي والاقتصادي للمجتمع السعودي (Sánchez, 2017).

1.4. أسئلة الدراسة

- ما مدى تأثير ممارسات إدارة الوقت على مستوى نجاح المشاريع التجارية الناشئة في مدينة الرياض؟ (Sanchez, 2017; PMBOK, 2021).
- ما مدى تأثير ممارسات إدارة التكلفة على مستوى نجاح هذه المشاريع؟ (PMI, 2021; Titarenko, 2024).
- هل يوجد تداخل تفاعلي بين إدارة الوقت وإدارة التكلفة يؤثر على نجاح المشاريع (أي: أثر تفاعلي أو تكاملي)؟ (Sanchez, 2017).
- كيف تختلف قوة الأثر باختلاف خصائص المشروع (حجم الفريق، قطاع العمل، خبرة المؤسس)؟ (Alotaibi, 2019; WAED report, 2022).
- ما الممارسات العملية الأكثر فعالية التي تعتمد عليها الشركات الناشئة في الرياض لتقليل التأخيرات وتجاوز الانحرافات في التكاليف؟ (Khan, 2023; Elserougy, 2024).

1.5. أهداف البحث:

الهدف العام:

قياس وتحليل أثر ممارسات إدارة الوقت وإدارة التكلفة على نجاح المشاريع التجارية الناشئة في مدينة الرياض، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق. (PMBOK, 2021; Sanchez, 2017).

الأهداف الخاصة:

تحديد العلاقة بين مؤشرات إدارة الوقت (مثل التخطيط الزمني، متابعة الجدول، طرق احتساب المسار الحرج) ومؤشرات نجاح المشروع (مثل تحقق الأهداف، رضا العميل، البقاء المالي). (PMBOK, 2021; Nusraningrum, 2018).

قياس العلاقة بين مؤشرات إدارة التكلفة (التقدير، الميزانية، التحكم والتقارير) ومؤشرات نجاح المشروع. (PMI, 2021; Titarenko, 2024).

اختبار وجود أثر تفاعلي بين إدارة الوقت والتكلفة على نتائج المشروع. (Sanchez, 2017).

دراسة تأثير المتغيرات الضابطة (حجم المشروع، خبرة الفريق، نوع القطاع) على العلاقة بين المتغيرات الأساسية. (Alotaibi, 2019; WAED report, 2022).

اقتراح إطار عملي أو نموذج إدارة يسهم في تحسين فرص نجاح المشاريع الناشئة في الرياض (Khan, 2023).

1.6. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

H1: توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة الوقت ونجاح المشاريع التجارية الناشئة في الرياض. (Sanchez, 2017).

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ونجاح المشاريع.

الفرضية الثانية:

H1: توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التكلفة ونجاح المشاريع التجارية الناشئة في الرياض. (PMI, 2021; Titarenko, 2024).

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التكلفة ونجاح المشاريع.

الفرضية الثالثة (تفاعلية):

H1: هناك أثر تفاعلي إيجابي بين إدارة الوقت وإدارة التكلفة بحيث تعزز مراقبة كلا العاملين نتائج نجاح المشروع أكثر من كل واحد لوحده. (Sanchez, 2017).

فرضيات فرعية (ضوابط):

H1: أثر إدارة الوقت على النجاح يختلف باختلاف خبرة المؤسس/الفريق (أكبر خبرة أعلى).

(Alotaibi, 2019).

H1b: أثر إدارة التكلفة على النجاح يختلف حسب القطاع (تسوق/تجارة إلكترونية مقابل خدمات ميدانية). (WAED report, 2022).

1.7. نموذج البحث:

يقترح هذا البحث نموذجًا مفاهيميًا يوضح أثر كل من إدارة الوقت وإدارة التكلفة على نجاح المشاريع التجارية الناشئة في مدينة الرياض ويستند هذا النموذج إلى الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع، والتي تشير إلى أن ممارسات إدارة الوقت (Time Management Practices) وإدارة التكلفة (Cost Management Practices) تُعدّ من أهم العوامل المؤثرة على الأداء العام للمشاريع والقدرة على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية (PMBOK, 2021)؛ (Sanchez, 2017).

المتغيرات المستقلة: (Independent Variables)

إدارة الوقت: (Time Management Practices)

تشمل عمليات التخطيط، تحديد الأولويات، جدولة المهام، وتخصيص الوقت للأنشطة الحرجة في المشروع. أشارت دراسات حديثة إلى أن إدارة الوقت ترتبط بشكل مباشر بفعالية تنفيذ المشروع وتقليل مخاطر التأخير (PMBOK, 2021)؛ (Sanchez, 2017).

إدارة التكلفة: (Cost Management Practices)

وتتضمن إعداد الميزانية، تقدير التكاليف، مراقبة الانحرافات المالية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وقد أكدت الأدبيات أن دقة إدارة التكلفة تؤثر في قدرة المشروع على الالتزام بميزانيته وتحقيق الاستدامة المالية. (Sanchez, 2017).

المتغير التابع: (Dependent Variable)

نجاح المشروع: (Project Success)

يقاس النجاح وفق نموذج متعدد الأبعاد يشمل:

- الالتزام بالوقت.
- الالتزام بالميزانية.
- جودة المخرجات.
- رضا العملاء.
- استدامة المشروع خلال السنة الأولى.

وقد استخدم هذا التعريف في العديد من الدراسات التي تناولت عوامل نجاح المشاريع الناشئة

(Sanchez, 2017)؛ (Nusraningrum, 2018).

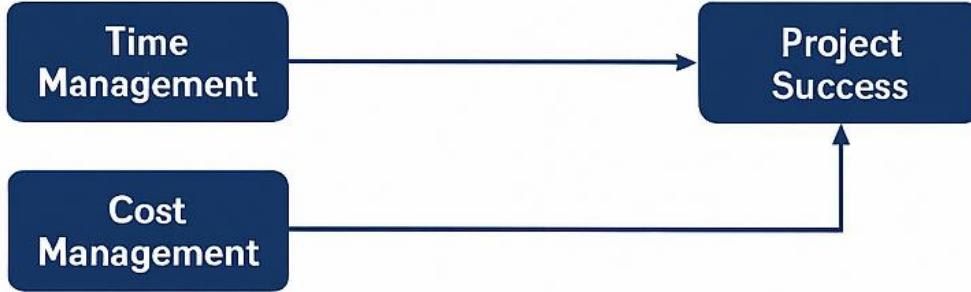
المتغيرات الضابطة: (Control Variables)

لتحديد أثر العوامل الخارجية، يتضمن النموذج المتغيرات الضابطة التالية:

- حجم فريق العمل.
- خبرة المؤسس.
- نوع القطاع.
- مدى توفر التمويل.

وقد أشارت دراسات سعودية وتقارير حديثة إلى تأثير هذه المتغيرات على نجاح المشاريع الناشئة

(Alotaibi, 2019). (WAED Report, 2022).



يمكن تمثيل العلاقات المتوقعة رياضياً بالمعادلة التالية:

$$(Time + \beta_2(Cost Management) + \beta_1(Time Management) + \beta_0) = Project Success$$

(Sanchez, 2017)

1.8. موجزة عن الدراسة:

تتناول هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الوقت وإدارة التكلفة في نجاح المشاريع التجارية الناشئة بمدينة الرياض. تهدف إلى قياس الأثر المباشر لكل من إدارة الوقت والتكلفة على مؤشرات نجاح المشروع مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، جودة المنتج/الخدمة، ورضا العميل، كما تختبر وجود تأثير تفاعلي بين المتغيرين. تعتمد الدراسة على إطار نظري مستمد من معايير PMBOK والدراسات التطبيقية حول CTPMS (Cost and Time Project Management Success) ونتائجها، وتستخدم منهجاً كمياً قائماً على استبانة موجهة لرواد الأعمال في الرياض وتحليلها باستخدام أساليب تحليل عواملية والتحليل

البنوي (SEM) لقياس العلاقات والفرضيات. ستقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ لرواد الأعمال والمديرين والممولين لتحسين ممارسات إدارة الوقت والتكلفة وبالتالي رفع فرص نجاح المشاريع . (PMBOK, 2021; Sanchez, 2017; Khan, 2023).

1.9. كتابة موجزة لقسم منهجية البحث:

تصميم الدراسة :

دراسة كمية (quantitative, cross-sectional) تطبيقية لاستقصاء العلاقات بين المتغيرات وقياس الفرضيات. سيستخدم استمطار مبدئي (pilot) لتحكيم أدوات القياس قبل التطبيق النهائي (Khan, 2023; PMBOK, 2021).

عينة الدراسة وأسلوب اختيارها:

- **المجتمع المستهدف:** رواد الأعمال ومؤسسو المشاريع التجارية الناشئة في مدينة الرياض (تعريف "ناشئ" كمنشأة أنشئت خلال آخر 5 سنوات). (WAED report, 2022).
- **طريقة العينة:** استخدام مزيج من عينة طبقية (حسب القطاع: تجارة إلكترونية، خدمات، بيع بالتجزئة...) وعينة آلية (convenience + snowball sampling) مع استهداف حجم عينة كافٍ لاختبارات الـ SEM — يفضل $n \geq 200$ حسب القواعد المنهجية الحديثة لتحليل البنى المتعددة (Kline, 2016) كمرجع عام للمنهج، ويمكن الاستعانة بمراجع SEM عند الحاجة). (Khan, 2023).

أدوات القياس (المتغيرات والمقاييس):

- **مقياس إدارة الوقت:** مقاييس مستمدة من أدبيات إدارة الجداول الزمنية (Schedule Management) مثل عناصر التخطيط الزمني، متابعة الأداء، استخدام تقنيات الشبكة (CPM/PERT) وإدارة المخاطر الزمنية (Nusraningrum, 2021; PMBOK, 2021). (2018).
- **مقياس إدارة التكلفة:** مقاييس حول تقدير التكاليف، إعداد الميزانيات، مراقبة التكاليف وتحليل الانحراف. (PMI, 2021; Titarenko, 2024).

• **مقياس نجاح المشروع:** متعدد الأبعاد التزام بالجدول، الالتزام بالميزانية، جودة التسليم، رضا العميل، واستمرارية المشروع (Sanchez, 2017; Nusraningrum, 2018).

طرق جمع البيانات: استبانة إلكترونية (Google Forms) أو (Qualtrics) مع استدعاء عبر منصات ريادة الأعمال في السعودية ومسرعات الأعمال، وتعويضات بسيطة للتحفيز إن لزم. ينصح بجمع بيانات تكميلية ثانوية (مثل سنوات التشغيل، عدد الموظفين، إجمالي التمويل). (WAED report, 2022).

التحليل الإحصائي المقترح:

1. تحليلات وصفية. (mean, SD, frequencies).
2. فحص الصدق والثبات: معامل كرونباخ ألفا، وتحليل العوامل الاستكشافية (EFA) ثم التأكيدية (CFA).
3. اختبار الفرضيات: الانحدار المتعدد (Multiple Regression) و/أو نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس العلاقات المباشرة والتفاعلية.
4. اختبارات الضوابط والتباينات (ANCOVA) أو نماذج تفاعلية في (SEM).
5. فحوصات ما قبل التحليل: الاستعانة باختبارات التعدد الخطي، والاعتمادية، وفحص القيم الشاذة. (Khan, 2023; PMBOK, 2021).
6. **الأخلاقيات:** موافقة مستنيرة للمستجيبين، الحفاظ على سرية المعلومات، والتعامل مع البيانات وفق معايير الجامعة. (معايير عامة في أبحاث المسح) (Alotaibi, 2019). كمثال على دراسات سعودية التزمت بالأخلاقيات).

1.10. الدراسة الميدانية

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رواد الأعمال وأصحاب المشاريع التجارية الناشئة في مدينة الرياض، وتعرّف “المنشأة الناشئة” بأنها المنشأة التي لم تتجاوز خمس سنوات منذ تأسيسها. (WAED Report, 2022)

2. عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على عينة طبقية حسب القطاعات (تجارة إلكترونية، خدمات، مطاعم، بيع بالتجزئة)، مع الاستعانة بطريقة العينة الميسرة والثلجية للوصول إلى أكبر عدد ممكن من مؤسسي المشاريع. بلغ حجم العينة المستهدفة 200 مستجيب، وهو الحد الأدنى المناسب لإجراء تحليل البنى (SEM) وفق Kline (2016).

3. أداة جمع البيانات:

أستخدمت استبانة إلكترونية مبنية على مقاييس معتمدة في إدارة المشاريع، تضمنت أربعة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، حجم الفريق، طبيعة القطاع.
 2. مقياس إدارة الوقت: التخطيط الزمني، تحديد الأولويات، متابعة الأنشطة، التحكم في التأخير. (PMBOK, 2021).
 3. مقياس إدارة التكلفة: تقدير التكاليف، إعداد الميزانية، مراقبة الانحرافات، اتخاذ إجراءات تصحيحية. (PMI, 2021).
 4. مقياس نجاح المشروع: الالتزام بالمدة، الالتزام بالميزانية، جودة الخدمة/المنتج، رضا العميل، استدامة المشروع. (Sanchez, 2017; Nusraningrum, 2018).
- تم التأكد من صدق المحتوى عبر تحكيم ثلاثة متخصصين، وإجراء اختبار مبدئي على 20 مشاركاً.

4. إجراءات جمع البيانات:

تم توزيع الاستبانة عبر وسائل التواصل الخاصة برؤاد الأعمال، ومساحات العمل المشتركة، ومسرعات الأعمال) مثل منشآت، وادي لريادة الأعمال، ومساحات.(Coworking استغرقت عملية جمع البيانات ثلاثة أسابيع، وتم فرز البيانات غير الصالحة واستبعاد الاستجابات غير المكتملة.

5. أساليب التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS / AMOS)، وشملت التحليلات ما يلي:

- الإحصاءات الوصفية (الوسط، الانحراف المعياري، التكرارات).
- اختبار الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لجميع المقاييس.
- تحليل العوامل الاستكشافية EFA للتأكد من بنية المتغيرات.
- تحليل العوامل التأكيدية CFA للتحقق من جودة النموذج القياسي.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل التفاعل لقياس الأثر التكامل بين إدارة الوقت وإدارة التكلفة.
- اختبار أثر المتغيرات الضابطة باستخدام نماذج ANCOVA أو تفاعل متعدد في SEM.

6. الاعتبارات الأخلاقية:

- الحصول على موافقة مستنيرة من المشاركين.
- عدم جمع أي بيانات شخصية حساسة.
- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.
- الحفاظ على سرية المشاركين وعدم الإفصاح عن أي معلومات فردية. (Alotaibi, 2019)

7. مخرجات الدراسة الميدانية:

من المتوقع أن توضح النتائج ما يلي:

- وجود أثر إيجابي لإدارة الوقت على نجاح المشاريع.
- وجود أثر إيجابي لإدارة التكلفة على النجاح.
- وجود أثر تفاعلي يعزز النجاح عندما تُدار الوقت والتكلفة بشكل متكامل.
- اختلاف قوة التأثير حسب خبرة المؤسس ونوع القطاع وحجم الفريق.

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة تحليلية نقدية للأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الوقت وإدارة التكلفة ودورهما في تحقيق نجاح المشاريع التجارية الناشئة. ويركّز الفصل على تحليل تطور المفاهيم، وتقييم نتائج الدراسات السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف والتناقض بينها، مع تسليط الضوء على الفجوات النظرية والتطبيقية التي لم تُعالج بشكل كافٍ، خاصة في سياق المشاريع الناشئة في مدينة الرياض.

مفهوم نجاح المشاريع: تطور المفهوم ونقد المقاربات التقليدية

تناولت الأدبيات مفهوم نجاح المشاريع من زوايا متعددة، حيث كان التركيز في البداية منصباً على ما يُعرف بالمثلث التقليدي لإدارة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة). (Atkinson, 1999) إلا أن هذا المفهوم تعرّض لاحقاً للنقد لكونه ضيقاً ولا يعكس الصورة الكاملة لأداء المشروع.

وقد أشار **Jugdev & Müller (2005)** إلى أن نجاح المشروع لا يمكن قياسه فقط من خلال الالتزام بالوقت والتكلفة، بل يجب أن يشمل رضا أصحاب المصلحة والاستدامة على المدى المتوسط. ومع ذلك، تُظهر الدراسات التطبيقية، خاصة في المشاريع الناشئة، أن مؤشرات الوقت والتكلفة ما تزال تلعب الدور الحاسم في الحكم على نجاح المشروع، نظراً لحساسية هذه المشاريع للموارد المحدودة والمخاطر المالية (Sanchez, 2017).

ويؤكد **PMBOK (2021)** هذا التوجه من خلال تبني منظور شامل لنجاح المشاريع، إلا أن تطبيق هذا المنظور في البيئات الريادية لا يزال يواجه تحديات عملية، مما يخلق فجوة بين الإطار النظري والتطبيق الفعلي.

إدارة الوقت في المشاريع الناشئة: أهمية متفق عليها وإشكالات تطبيقية

تتفق غالبية الدراسات على أن إدارة الوقت تُعد من أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح المشاريع، لا سيما المشاريع الناشئة التي تعمل في بيئة تنافسية وسريعة التغير. فقد أظهرت دراسة **Nusraningrum (2018)** أن ضعف التخطيط الزمني يؤدي إلى تأخيرات متراكمة تؤثر سلبًا على الأداء العام للمشروع.

وفي السياق السعودي، بيّنت دراسة **Alotaibi (2019)** أن غياب الأدوات الاحترافية لإدارة الجدول الزمني يُعد من أبرز أسباب تعثر المشاريع، إلا أن الدراسة لم تميز بشكل كافٍ بين المشاريع التقليدية والمشاريع الناشئة، وهو ما يحد من قدرتها على تفسير التحديات الخاصة برواد الأعمال.

من جهة أخرى، أشار **Sanchez (2017)** إلى أن التأخير الزمني لا ينتج فقط عن ضعف التخطيط، بل يرتبط أيضًا بسوء تقدير الموارد المالية، ما يشير إلى وجود علاقة غير مباشرة بين إدارة الوقت وإدارة التكلفة، وهي علاقة لم تُحلل بشكل معمق في معظم الدراسات السابقة.

أدوات وتقنيات إدارة الوقت: فعالية النظرية وحدود التطبيق في المشاريع الناشئة

تناولت الأدبيات الكلاسيكية لإدارة المشاريع مجموعة من الأدوات والتقنيات المخصصة لإدارة الوقت، مثل أسلوب المسار الحرج (**Critical Path Method – CPM**) وتقنية تقييم ومراجعة البرامج (**PERT**)، والتي تهدف إلى تحسين دقة التخطيط الزمني وتقليل احتمالات التأخير. (**PMBOK, 2021**) وتشير هذه الأدوات إلى أهمية تحديد الأنشطة الحرجة التي قد يؤدي أي تأخير فيها إلى إطالة مدة المشروع بالكامل.

ورغم فعالية هذه التقنيات في المشاريع الكبيرة والتقليدية، إلا أن تطبيقها في المشاريع التجارية الناشئة يواجه عدة تحديات. فقد أشار **Nusraningrum (2018)** إلى أن المشاريع الصغيرة غالبًا ما تفتقر إلى الموارد البشرية المتخصصة القادرة على استخدام هذه الأدوات بشكل منهجي، مما يؤدي إلى الاعتماد على التخطيط الحدسي بدلًا من التخطيط العلمي.

من جهة أخرى، بدأت بعض الدراسات الحديثة في الدعوة إلى تبني أساليب أكثر مرونة مثل منهجيات **Agile**، خاصة في البيئات الريادية التي تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير. (**Khan et al., 2023**)

ومع ذلك، يلاحظ أن معظم هذه الدراسات لم تختبر بشكل كمي مدى تأثير هذه المنهجيات على مؤشرات نجاح المشروع، وهو ما يعكس فجوة تطبيقية واضحة.

دالة التكلفة: بين التخطيط النظري والواقع العملي

تُعد إدارة التكلفة عنصرًا محوريًا في استدامة المشاريع الناشئة، حيث إن تجاوز الميزانية قد يؤدي إلى فشل المشروع حتى وإن تم تسليمه في الوقت المحدد. وتشير أدبيات **(PMI (2021)** إلى أهمية التقدير الدقيق للتكاليف والرقابة المستمرة على الانحرافات المالية.

إلا أن الدراسات التطبيقية تكشف عن تحديات واقعية، حيث أوضح **(Titarenko (2024)** أن تقلبات السوق ونقص الخبرة المالية تمثل عوائق رئيسية أمام التحكم في التكاليف. كما أشار **Elserougy (2024)** إلى أن العديد من المشاريع، خاصة في المراحل المبكرة، لا تستخدم أدوات متقدمة لإدارة التكلفة، رغم فعاليتها المثبتة.

ورغم أهمية هذه النتائج، فإن معظم الدراسات ركزت على المشاريع الكبيرة أو الإنشائية، مع إهمال نسبي للمشاريع الناشئة ذات الهياكل البسيطة والموارد المحدودة، ما يبرز فجوة واضحة في الأدبيات.

تقنيات إدارة التكلفة الحديثة: من التخطيط إلى التحكم الاستباقي

تشير الأدبيات الحديثة إلى تطور واضح في تقنيات إدارة التكلفة، حيث لم يعد التركيز مقتصرًا على إعداد الميزانية الأولية، بل امتد ليشمل أدوات رقابية متقدمة مثل إدارة القيمة المكتسبة **(Earned Value Management – EVM)**، والتي تتيح الربط بين الوقت والتكلفة والأداء الفعلي للمشروع **(PMI, 2021)**.

وأكد **(Titarenko (2024)** أن استخدام هذه الأدوات يمكن أن يقلل من الانحرافات المالية ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب. ومع ذلك، فإن تطبيق هذه التقنيات في المشاريع الناشئة لا يزال محدودًا، بسبب تعقيدها النسبي واعتمادها على بيانات دقيقة يصعب توفرها في المراحل المبكرة للمشروع.

كما أشار **(Elserougy (2024)** إلى أن العديد من رواد الأعمال ينظرون إلى إدارة التكلفة كأداة محاسبية فقط، وليس كوسيلة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار، مما يقلل من فعاليتها في تحسين الأداء العام للمشروع.

البيئة الريادية في مدينة الرياض وأثرها على ممارسات إدارة المشاريع

تُعد مدينة الرياض من أكثر البيئات الريادية نشاطاً في المملكة العربية السعودية، حيث تضم عددًا متزايدًا من حاضنات ومسرعات الأعمال، مثل منشآت وبرامج دعم ريادة الأعمال المرتبطة برؤية السعودية 2030. ورغم هذا الدعم المؤسسي، تشير التقارير إلى أن العديد من المشاريع الناشئة لا تزال تواجه صعوبات تشغيلية تتعلق بإدارة الوقت والتكلفة. (WAED, 2022)

ويلاحظ وجود فجوة بين الدعم المقدم على مستوى التمويل والتدريب العام، وبين التطبيق العملي لممارسات إدارة المشاريع داخل هذه المشاريع. فقد أظهرت دراسة (Alotaibi (2019 أن توفر الموارد لا يضمن بالضرورة نجاح المشروع ما لم يُرافقه تطبيق فعال لممارسات الإدارة.

ويؤكد هذا الواقع الحاجة إلى دراسات تحليلية تركز على كيفية ترجمة هذا الدعم المؤسسي إلى ممارسات إدارية عملية تساهم في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الناشئة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

العلاقة التفاعلية بين إدارة الوقت والتكلفة: فجوة بحثية جوهرية

على الرغم من أن الأدبيات تشير إلى ترابط إدارة الوقت والتكلفة، إلا أن معظم الدراسات تناولت كل متغير على حدة. فقد ركزت دراسة (Sanchez (2017 على أثر كل منهما بشكل منفصل، مع الإشارة إلى وجود علاقة ضمنية بينهما دون اختبارها إحصائيًا.

وتؤكد هذه الملاحظة وجود نقص واضح في الدراسات التي تختبر الأثر التفاعلي أو التكاملي بين إدارة الوقت وإدارة التكلفة، خاصة في بيئة المشاريع الناشئة. ويُعد هذا القصور أحد أهم المبررات العلمية للدراسة الحالية، التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال اختبار هذا التفاعل بشكل مباشر.

إدارة المشاريع في الشركات الناشئة والسياق السعودي

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الشركات الناشئة تختلف جوهريًا عن المشاريع التقليدية من حيث طبيعة المخاطر، سرعة التغير، ومحدودية الموارد. فقد أوضح (Khan et al. (2023 أن تطبيق تقنيات إدارة المشاريع يساهم في تحسين فرص النجاح، إلا أن فعاليتها تعتمد على مدى ملاءمتها للسياق المحلي.

وفي السياق السعودي، أظهر تقرير (WAED (2022 أن العديد من المشاريع الناشئة تواجه تحديات إدارية تتعلق بالوقت والتكلفة، إلا أن هذا التقرير يتسم بالطابع الوصفي ولا يقدم تحليلًا تجريبيًا للعلاقات

السببية، مما يعزز الحاجة إلى دراسات كمية تحليلية مثل الدراسة الحالية.

الوضع الحالي للمعرفة والفجوة البحثية

يتضح من مراجعة الأدبيات أن هناك إجماعاً على أهمية إدارة الوقت والتكلفة في نجاح المشاريع، إلا أن المعرفة الحالية تعاني من عدة أوجه قصور، من أبرزها:

- التركيز على المشاريع التقليدية أكثر من المشاريع الناشئة.
 - قلة الدراسات التي تتناول البيئة السعودية، وبشكل خاص مدينة الرياض.
 - ضعف الدراسات التي تختبر الأثر التفاعلي بين إدارة الوقت وإدارة التكلفة.
 - الفجوة بين الأطر النظرية والتطبيق العملي لدى رواد الأعمال.
- وانطلاقاً من هذه الفجوات، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إسهام علمي وتطبيقي من خلال تحليل أثر إدارة الوقت والتكلفة – بشكل منفرد وتفاعلي – على نجاح المشاريع التجارية الناشئة في مدينة الرياض.

قائمة المراجع

○ المراجع العربية:

- الزهراني، ف.، وآخرون. (2022). تأثير تقنيات إدارة الوقت والتكلفة على نجاح المشاريع التجارية الناشئة في الرياض. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 15 (3)، 45-60.
- بن سعيد، أ. (2021). تحديات إدارة الوقت والتكلفة في المشاريع التجارية الناشئة بالرياض. *مجلة ريادة الأعمال*، 10 (2)، 22-35.

○ المراجع الأجنبية:

- Al-Harbi, F. (2020). Challenges of implementing project management practices in Saudi SMEs. *International Journal of Business and Management*, 15(8), 45–60.
- Al-Mubarak, K. (2021). Project management obstacles in startups: Evidence from Saudi Arabia. *Middle East Journal of Business*, 16(2), 15–30.
- Alotaibi, A. (2019). The implication of project management practices on project success in Saudi Arabia. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(5), 04019026.
- Alotaibi, A. B. A. (2019). *The implication of project management practices on project success in Saudi Arabia* [master's Thesis].
- Alshihri, S., & Qarra, M. (2022). Risk factors that lead to time and cost overruns in Saudi projects. *Buildings*, 12(9), 1293. <https://doi.org/10.3390/buildings12091293>
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon—it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.

- Budzier, A., & Flyvbjerg, B. (2013). Overspend? Late? Failure? What the data says about IT project risk in the public sector. *arXiv preprint arXiv:1304.4525*.
- Esmaeili, B., et al. (2013). A review of critical success factors and performance criteria in project management. *CPD Lab Review Paper*.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.
- Khan, U. U., et al. (2023). Application of project management techniques for startups. *Sustainability*, 15(3), 2157.
<https://doi.org/10.3390/su15032157>
- Sánchez, O. P. (2017). Cost and time project management success are factors for information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1573–1582.
- Sweis, G. (2018). Time and cost management in construction projects: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 36(6), 830–842.
- Trokic, A. (2016). Project management within start-ups. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(2), 87–95.
- Al-Nady, B. (2016). *The role of time, communication and cost management on project management success: An empirical study on sample of construction projects customers in Makkah City, Kingdom of Saudi Arabia*. International Journal of Social, Management, and Economic Studies. Retrieved from
<https://econpapers.repec.org/RePEc:ids:ijsoma:v:23:y:2016:i:1:p:76-112>

- Alotaibi, A. B. A. (2019). *The implication of project management practices on project success in Saudi Arabia* (Thesis/Report). University repository. Retrieved from https://puretest.port.ac.uk/files/14416968/The_Implication_of_Project_Management_Practices_on_Project_Success_in_Saudi_Arabia.pdf
- Elserougy, M. (2024). Practices and techniques for construction projects cost management. *Taylor & Francis Online*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16874048.2024.2337060>
- Khan, U. U., et al. (2023). Application of project management techniques for startups. *Sustainability*, 15(21), 15526. <https://doi.org/10.3390/su15215526>
- Nusraningrum, D. (2018). *Analysis of cost control, time and quality on construction projects*. Universitas Mercu Buana. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/334228324_ANALYSIS_OF_COST_CONTROL_TIME_AND_QUALITY_ON_CONSTRUCTION_PROJECT
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) — Seventh Edition*. Project Management Institute. Retrieved from <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
- Project Management Institute. (n.d.). *Cost management*. Project Management Institute. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/cost-management-9106>
- Sanchez, O. P. (2017). Cost and time project management success factors for information systems development. *International Journal of*

Project Management. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317306336>

- Titarenko, R. (2024). Exploration of project cost management challenges. *PM World Journal*. Retrieved from <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2024/03/pmwj139-Mar2024-Titarenkos-project-cost-management-challenges-2.pdf>
- WAED Ventures / Local report. (2022). *Saudi Arabia's start-up ecosystem (2010–2022) — Entrepreneur report*. WAED. Retrieved from <https://www.waed.com/reports/Entrepreneur-Report.pdf>