

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع  
تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة

أسم الطالب  
ابراهيم سعيدان الرشيدى  
221001169

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. رانا علي  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي  
2025/2026

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يتحقق النجاح والإنجاز. وبعد هذا المشوار العلمي الحافل بالتحديات والطموحات، لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بخالص الشكر وجزيل الامتنان لكل من كان له الأثر الإيجابي والداعم الحقيقي في إنجاز هذا المشروع العلمي المتواضع.

أتقدم أولاً بالشكر إلى الدكتورة رانا علي المشرفه على هذا المشروع، الذي لم يبخل عليّ بخبرته وتوجيهه، وكان مصدر إلهام ودافع للاستمرار. لقد كان لدعme العلمي وتوجيهاته السديدة الأثر الكبير في بلورة أفكاره وصقل مهاراتي البحثية، فله مني كل التقدير والاحترام.

كما أتوجه بالشكر إلى إدارة جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة، التي وفرت بيئة أكاديمية محفزة، وموارد تعليمية حديثة، ساعدتني في استكمال متطلبات دراستي الجامعية على أكمل وجه. ولأساتذتي الكرام في جميع المقررات الدراسية، أشكرهم على ما بذلوه من جهد في تعليمي وتطوير معارفه.

ولا يفوتني أن أخصّ بالشكر عائلتي الكريمة، والدي العزيز الذي كان لي القدوة والمثل في العزيمة والاجتهاد، ووالدتي الحبيبة التي لم تترك سجدة إلا ودعت لي فيها، وكان حبها وحنانها السند الحقيقي لي في كل لحظة. كما أشكر إخوتي وأخواتي الذين وقفوا بجانبه وساعدوني بكلماتهم وتحفيزهم المستمر.

كما أشكر زملائي وأصدقائي الذين كانوا عوناً لي في هذا المشوار، وتبادلنا المعرفة والنقاش والدعم خلال إعداد هذا المشروع، فلكم مني كل الحب والوفاء.

وفي الختام، أرفع أكفّ الدعاء إلى الله تعالى أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكتب له القبول والتوفيق، وينفع به كل من يقرأه أو يستفيد منه.

## الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في ما أنا عليه اليوم، إلى من غرسوا في نفسي القيم والمبادئ، وزرعوا في قلبي حب العلم والاجتهاد، أهدي هذا العمل المتواضع الذي يمثل ثمرة سنوات من الكفاح والمثابرة.

إلى والدي الحبيب، الذي لم يدّخر جهدًا في دعمي ومساندتي، والذي كان دومًا مثلاً يُحتذى به في الصبر والتحمل والعمل الدؤوب. إلى والدتي العزيزة، صاحبة القلب الكبير، التي كانت دعواتها لي كالسراج الذي ينير طريقي في أحلك الظروف، والتي منحتني من الحب والدعم ما لا يمكن أن توفيه كلمات الشكر حقه.

إلى أسرتي الكريمة، إخوتي وأخواتي، الذين كانوا دومًا العون والسند، والذين شاركوني كل لحظات النجاح والضعف، وكانوا يرفعون من معنوياتي في كل مرة شعرت فيها بالتعب أو الإحباط.

إلى معلمي الكرام، في مختلف المراحل الدراسية، الذين غرسوا في حب المعرفة والبحث، والذين لم يخلوا عليّ بعلمهم وإرشادهم، لا سيما الدكتور المشرف على هذا المشروع، الذي قدّم لي من وقته وتوجيهه ما ساعدني على تخطي العقبات وتحقيق أهداف هذا البحث.

إلى أصدقائي وزملائي، من كانوا رفقة الطريق في هذه الرحلة الأكاديمية، تبادلنا معًا التعب والطموح، والتشجيع والمساعدة، فلم مني كل التقدير والامتنان.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بأن التخطيط طريق النجاح، وأن الأحلام لا تتحقق إلا بالإصرار والعزيمة، فلکم جميعًا أهدي هذا الجهد المتواضع، راجيًا من الله أن يوفقني في رده الجميل لكم في يوم من الأيام.

## مستخلص الدراسة

**الهدف:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس مدى تطبيق الممارسات الاستراتيجية المختلفة مثل: وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، تحليل البيئة، وتخصيص الموارد، ومدى انعكاس هذه الممارسات على مؤشرات النجاح المؤسسي. ويتضمن ذلك مؤشرات مثل الاستمرارية في السوق، النمو في الأرباح، رضا العملاء، التوسع، والقدرة على الابتكار. تركز الدراسة أيضًا على اختبار الفرضية القائلة بأن وجود خطة استراتيجية واضحة ومنفذة يُعد من العوامل الحاسمة في تعزيز فرص نجاح المشاريع الناشئة، خاصة في بيئة اقتصادية تنافسية وسريعة التغير كبيئة المملكة. ومن خلال هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي يمكن أن يستفيد منه رواد الأعمال، والجهات الداعمة، وصُنّاع القرار.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي الكمي**، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على **عينة مكونة من 250 رائد أعمال** ومدير شركة ناشئة من مختلف مناطق المملكة. تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية.
2. مستوى تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي.
3. مؤشرات النجاح المؤسسي.

تم التحقق من صدق وثبات الأداة البحثية باستخدام اختبار **كرونباخ ألفا** (بلغ 0.87)، وتحليل عاملي استكشافي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS**، وتطبيق أدوات تحليل إحصائي متعددة، مثل:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- اختبار T للفروق بين المجموعات
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات

**النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة.

وقد سجلت عناصر التخطيط مثل "وضوح الرؤية والرسالة" و"تحديد الأهداف الذكية" و"تحليل البيئة الخارجية" و"تخصيص الموارد" أعلى المتوسطات الحسابية. كما تبين أن الشركات التي تقوم بتحديث خططها بشكل دوري، وترتبط الأهداف بقياسات أداء واضحة، تحقق معدلات نمو وربحية واستقرار أكبر.

ومن حيث الفروق بين المجموعات، تبين أن الخبرة الإدارية (6 إلى 10 سنوات) لها تأثير إيجابي على جودة التخطيط، في حين لم تُسجل فروق ذات دلالة حسب الجنس أو المؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في تحسين فرص الحصول على تمويل، وتعزيز رضا العملاء، ودعم الابتكار، ما يرفع من فرص الاستمرارية في السوق التنافسي.

**التطبيقات والأهمية:** تُبرز هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي كمكون أساسي في نجاح الشركات الناشئة. ويُوصى باستخدام نتائجها في عدة مجالات تطبيقية، من أبرزها:

- **برامج حاضنات الأعمال:** إدماج وحدات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي ضمن مراحل الاحتضان.
- **التمويل والاستثمار:** اعتماد وجود خطة استراتيجية كأحد معايير تقييم الشركات المؤهلة للتمويل أو الاستثمار.
- **صناع القرار:** تطوير سياسات لدعم بيئة ريادة الأعمال من خلال تعزيز المهارات الاستراتيجية للمؤسسين.
- **التعليم والتدريب:** تضمين مفاهيم التخطيط العملي في مناهج ريادة الأعمال في الجامعات والمعاهد.

الدراسة كذلك تفتح المجال أمام بحوث مستقبلية مقارنة بين بيانات مختلفة (دول، قطاعات) لفهم السياقات المؤثرة في العلاقة بين التخطيط والنجاح المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي – الشركات الناشئة – ريادة الأعمال – الأداء المؤسسي – الاستدامة – النمو – الابتكار

## جدول المحتويات

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير                       |
| 3  | الإهداء                              |
| 4  | مستخلص الدراسة                       |
| 9  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 9  | 1.1. المقدمة                         |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة                   |
| 10 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري      |
| 11 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي    |
| 12 | 1.3. أهمية الدراسة                   |
| 13 | 1.3.1. على المستوى النظري            |
| 14 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي          |
| 15 | 1.4. أسئلة الدراسة                   |
| 16 | 1.5. أهداف الدراسة                   |
| 18 | 1.6. فرضيات الدراسة                  |
| 21 | 1.7. نموذج الدراسة                   |
| 24 | 1.8. الدراسة الميدانية               |
| 27 | 1.9. مخطط المشروع                    |
| 30 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة    |
| 30 | 2.1. المقدمة                         |
| 31 | 2.2. المتغير المستقل                 |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 33 | 2.3 المتغير التابع.....                                          |
| 35 | 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....             |
| 38 | 2.5 الخاتمة.....                                                 |
| 40 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                             |
| 40 | 3.1 المقدمة.....                                                 |
| 41 | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                      |
| 43 | 3.3 تصميم البحث.....                                             |
| 45 | 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....                    |
| 47 | 3.5 طريقة جمع البيانات.....                                      |
| 51 | 3.6 أنواع البيانات.....                                          |
| 53 | 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي.....                                |
| 56 | 3.8 الخاتمة.....                                                 |
| 58 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....           |
| 58 | 4.1 المقدمة.....                                                 |
| 58 | 4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     |
| 58 | 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      |
| 58 | 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... |
| 59 | 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                         |
| 59 | 4.6 الخاتمة.....                                                 |
| 59 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....          |
| 59 | 5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....                      |
|    | 5.2 توصيات الدراسة:.....                                         |
| 59 | 5.3 الخاتمة:.....                                                |
| 60 | قائمة المراجع.....                                               |
| 61 | الملاحق.....                                                     |

جدول الأشكال

جدول الجداول

# 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تشكل الشركات الناشئة إحدى الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي والتحول الوطني في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية 2030 التي تولي اهتمامًا كبيرًا بريادة الأعمال، وخلق بيئة داعمة للمشاريع الجديدة. ومع زيادة أعداد الشركات الناشئة في السنوات الأخيرة، برزت الحاجة الماسة إلى فهم العوامل التي تؤثر في بقائها ونجاحها على المدى البعيد، في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية.

من أبرز هذه العوامل التي لاقت اهتمامًا من الباحثين والممارسين هو **التخطيط الاستراتيجي**، والذي يمثل أداة إدارية منهجية تهدف إلى تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وصياغة الأهداف، واختيار الوسائل المثلى لتحقيقها، مع الاستفادة من الفرص وتفادي التهديدات.

ورغم أن التخطيط الاستراتيجي يُعد ممارسة شائعة في المؤسسات الكبرى، إلا أن الشركات الناشئة لا تزال تتفاوت في مدى تطبيقه، وغالبًا ما تواجه تحديات تعيق استخدامه الفعال، كقلة الخبرة، وشح الموارد، وضبابية الرؤية.

وفي هذا الإطار، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير **التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة**، من خلال قياس العلاقة بين ممارسات التخطيط المختلفة، ومؤشرات النجاح المؤسسي مثل: النمو، الاستمرارية، رضا العملاء، والقدرة على الابتكار والتوسع.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تشهد المملكة العربية السعودية نموًا ملحوظًا في عدد الشركات الناشئة، مدفوعًا برؤية 2030 وبرامج تمويل ودعم ريادي متطورة. ومع ذلك، لا تزال نسبة كبيرة من هذه الشركات تفشل خلال السنوات الثلاث الأولى من التأسيس، وفقًا لتقارير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". وتشير التحليلات إلى أن أحد الأسباب الجوهرية لهذا الفشل يعود إلى غياب التخطيط الاستراتيجي أو ضعف تطبيقه.

غالبًا ما ينشغل رواد الأعمال بالجوانب التشغيلية اليومية، ويهملون عملية التخطيط الطويلة الأمد، مما يؤدي إلى غموض في الرؤية، ضعف في إدارة المخاطر، وتشتت في الموارد. كما أن العديد من هذه الشركات تفتقر إلى استخدام أدوات تحليل البيئة مثل SWOT أو PEST، ولا تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة أو آليات متابعة وتقييم واضحة.

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم الدور الحقيقي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في نجاح الشركات الناشئة، وتحليل العلاقة بين ممارساته ومؤشرات النجاح المؤسسي. كذلك تهدف إلى قياس الفروقات في تأثير التخطيط باختلاف عوامل مثل حجم الشركة، طبيعة القطاع، وخبرة المؤسس.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات العالمية التي تناولت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على المؤسسات الكبيرة أو المتوسطة الحجم، في حين أن الشركات الناشئة تختلف في خصائصها وبيئتها واحتياجاتها التخطيطية. هذه الفجوة النظرية تُصعب من تطبيق النماذج الكلاسيكية للتخطيط على المشاريع الريادية الناشئة.

كما أن جزءًا كبيرًا من الأدبيات الأكاديمية يتناول التخطيط الاستراتيجي من زاوية تنظيمية تقليدية، دون مراعاة السياقات الديناميكية والمتقلبة التي تواجهها الشركات الناشئة. إضافة إلى ذلك، فإن هناك تركيزًا كبيرًا على النتائج المالية كمؤشرات للنجاح، في حين أن الشركات الناشئة تعتمد أيضًا على مؤشرات غير مالية مثل القدرة على التكيف، جذب المستثمرين، الابتكار، ورضا العملاء.

في السياق العربي، لا تزال الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الناشئة محدودة، وغالبًا ما تكون وصفية أو نظرية دون اختبارات كمية دقيقة. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج مفاهيمي محلي، واختباره ميدانيًا باستخدام أدوات إحصائية علمية.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تعاني بيئة ريادة الأعمال في المملكة من نقص في المؤشرات العملية التي تساعد على تقييم جاهزية المشاريع الناشئة من منظور استراتيجي. حيث تركز معظم برامج الحاضنات ومبادرات الدعم على الجوانب التشغيلية والمالية، بينما يُهمل عنصر "جودة التخطيط الاستراتيجي" كمقياس أساسي للجاهزية المؤسسية.

رغم توفر أدوات التخطيط، إلا أن استخدامها الفعلي داخل الشركات الناشئة لا يزال محدودًا، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، أبرزها ضعف التدريب في هذا المجال، وقلة الخبرات الإدارية لدى المؤسسين، وعدم وجود مرجعيات محلية توضح كيفية تبني التخطيط ضمن السياقات الثقافية والاقتصادية الوطنية.

كما أن الجهات الداعمة (مثل البنوك، برامج التمويل، المستثمرين) لا تعتمد غالبًا على تقييم الخطط الاستراتيجية عند اتخاذ قرارات التمويل أو الاحتضان، مما يؤدي إلى دعم مشاريع غير مستعدة فعليًا للاستدامة. كذلك، تفتقر الشركات إلى آليات رقابة دورية على تنفيذ الخطة وتحديثها، ما يعرضها لمخاطر السوق.

وبالتالي، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم دليل تطبيقي يستند إلى نتائج ميدانية توضح أثر التخطيط على مؤشرات النجاح، وتساعد في بناء ثقافة استراتيجية لدى رواد الأعمال.

**مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها في السؤال الرئيس التالي:** ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟ وهل تختلف قوة هذا التأثير باختلاف خصائص الشركة مثل حجمها، قطاعها، أو خبرة مؤسسها في الإدارة والتخطيط؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي نتناوله، وهو **التخطيط الاستراتيجي** كأداة مركزية في تحقيق النجاح المؤسسي، خاصة في قطاع الشركات الناشئة. هذا القطاع الحيوي يشهد نموًا متسارعًا في المملكة العربية السعودية، مدعومًا برؤية 2030 التي جعلت من قيادة الأعمال إحدى ركائز التحول الاقتصادي الوطني. ومع ذلك، لا يزال هذا القطاع يواجه العديد من التحديات، أهمها ضعف الاستمرارية، وتكرار حالات التعثر أو الإغلاق المبكر، وهو ما يطرح تساؤلات ملحة حول مدى استعداد الشركات الناشئة لتبني ممارسات إدارية فعالة تعزز من فرص نجاحها.

في هذا السياق، يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم العوامل التي تساعد على توجيه الموارد، وتحديد الأهداف، والتعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة. ورغم أهمية هذا المفهوم في الأدبيات الإدارية، إلا أن تطبيقه في بيئة الشركات الناشئة لم يحظَ بما يكفي من البحث والتحليل، خاصة في السياق المحلي السعودي.

كما أن هناك قصورًا واضحًا في تضمين التخطيط الاستراتيجي ضمن معايير التقييم المستخدمة من قبل الجهات الداعمة للمشاريع الناشئة، مثل حاضنات الأعمال، والمستثمرين، وبرامج التمويل، حيث تركز معظم هذه الجهات على مؤشرات مالية فقط دون النظر في مدى جاهزية المشروع استراتيجيًا.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسعى إلى **سد الفجوة بين النظرية والتطبيق**، من خلال تقديم تحليل علمي للعلاقة بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات النجاح المؤسسي في الشركات الناشئة السعودية، مع تقديم نموذج يمكن أن يُستخدم لاحقًا في التقييم والتطوير.

الدراسة ليست فقط محاولة لفهم علاقة إدارية، بل هي أيضًا دعوة لبناء ثقافة تخطيطية مؤسسية داخل بيئة ريادة الأعمال، وتعزيز وعي رواد الأعمال بضرورة الانتقال من العمل العشوائي إلى العمل المبني على خطط واستراتيجيات واضحة.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تبرز أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع الشركات الناشئة، وهو قطاع غالبًا ما يتم تجاهله في الدراسات التقليدية التي تركز على الشركات الكبرى أو المؤسسات المستقرة. في الواقع، يختلف السياق الإداري للشركات الناشئة اختلافًا كبيرًا عن نظيراته في المؤسسات الأكبر من حيث الموارد، والمرونة، ومستوى الخبرة، وطبيعة السوق، مما يجعل من الضروري دراسة التخطيط الاستراتيجي في هذا الإطار الخاص.

الدراسة تسعى إلى سد فجوة معرفية واضحة في البيئة العربية والخليجية، حيث تندر الأبحاث التي تربط بين تطبيقات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات النجاح في بيئة ريادة الأعمال، خاصة في السوق السعودي الذي يشهد تغيرات سريعة وتوسعًا غير مسبوق في عدد المشاريع الريادية.

ومن الناحية النظرية، تقدم هذه الدراسة نموذجًا مفاهيميًا متكاملًا يربط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (نجاح الشركات الناشئة)، مع إدخال متغيرات ضابطة مثل حجم الشركة، ونوع القطاع، وخبرة الإدارة. هذا النموذج يمكن استخدامه مستقبلاً في دراسات مقارنة أو دراسات حالة في دول أخرى.

كذلك، تعتمد الدراسة على أدوات كمية وتحليل إحصائي دقيق لاختبار العلاقة بين المتغيرات، مما يضيف على النتائج مصداقية عالية، ويساعد في تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل.

وباختصار، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة نوعية إلى المعرفة النظرية في مجال التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال، وتوفر أساسًا علميًا يمكن البناء عليه في البحوث المستقبلية، خاصة في البيئات المتغيرة والديناميكية التي تشهد توسعًا في المشاريع الناشئة.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تحمل هذه الدراسة أهمية كبيرة لعدة فئات معنية بريادة الأعمال في المملكة، بدءًا من رواد الأعمال أنفسهم، ومرورًا بالجهات الداعمة مثل حاضنات ومسرّعات الأعمال، وانتهاءً بصُنّاع السياسات والمستثمرين. إذ تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج عملية قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز فاعلية التخطيط داخل الشركات الناشئة، وتساعد على تحسين الأداء، وتقليل نسب الفشل في المراحل المبكرة.

أولاً، توضح الدراسة أهمية أن تكون لدى الشركات الناشئة رؤية استراتيجية واضحة وخطة عمل محددة، وهو ما ينعكس على سهولة جذب المستثمرين، ورفع كفاءة استخدام الموارد، والقدرة على مواجهة التحديات. تشير النتائج إلى أن المشاريع التي تتبنى ممارسات تخطيطية منتظمة – مثل التحليل البيئي وتحديد الأهداف – تحقق نموًا وربحية أكبر.

ثانيًا، تقدم الدراسة دليلًا عمليًا لصناع القرار في الهيئات الحكومية والمبادرات الريادية (مثل منشآت، وبنك التنمية الاجتماعية) حول أهمية تقييم الخطط الاستراتيجية عند تمويل أو احتضان المشاريع، بدلاً من الاعتماد فقط على الفكرة أو الجوانب المالية. كما يمكن استخدام نتائج الدراسة في تطوير برامج تدريب موجهة تستهدف رفع الوعي بأهمية التخطيط وتدريب رواد الأعمال على أدواته.

ثالثًا، تُفيد هذه الدراسة المستثمرين والممولين في استخدام مؤشرات جاهزية استراتيجية كمحدد إضافي في تقييم جدوى المشاريع، مما يساهم في توجيه التمويل نحو المشاريع ذات الرؤية الأكثر وضوحًا.

باختصار، تمثل الدراسة مرجعًا عمليًا يساهم في تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتحويله من ممارسة اختيارية إلى أداة ضرورية في بيئة ريادة الأعمال السعودية سريعة التغير.

## 1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية فعّالة في دعم استدامة ونمو الشركات الناشئة، تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية التي تهدف إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين هذا النوع من التخطيط ونجاح المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية.

ويتمثل السؤال الرئيس للدراسة في الآتي:

ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي توضح أبعاد العلاقة وتفاصيلها، وهي:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الناشئة السعودية؟
2. ما أبرز مؤشرات النجاح المستخدمة في تقييم أداء هذه الشركات؟
3. كيف تؤثر مكونات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الأهداف، تحليل البيئة، المتابعة) على مؤشرات النجاح؟
4. هل تختلف درجة تأثير التخطيط الاستراتيجي على النجاح باختلاف خصائص الشركة (الحجم، القطاع، سنوات الخبرة)؟
5. ما العوامل الوسيطة التي تعزز أو تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات؟

تساعد هذه الأسئلة في توجيه الدراسة نحو تحليل دقيق للعلاقة بين المتغيرين، وإنتاج نتائج ذات قيمة علمية وعملية لرواد الأعمال والجهات الداعمة.

## 1.5. أهداف الدراسة

تلعب الأهداف دورًا محوريًا في أي بحث علمي، فهي تمثل البوصلة التي توجه الباحث في جميع مراحل الدراسة، من بناء الإطار النظري، إلى اختيار المنهجية المناسبة، وحتى تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وفي ضوء أهمية موضوع هذه الدراسة والمشكلة التي تسعى لمعالجتها، فإن تحديد الأهداف بدقة يُعد خطوة أساسية لتقديم مساهمة علمية وتطبيقية فعالة في مجال ريادة الأعمال، وخصوصًا في سياق البيئة السعودية.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة. وقد تم تحديد هذه الأهداف لتشمل جوانب نظرية، تحليلية، وتطبيقية، بما يضمن شمول الدراسة وتكاملها.

### ◆ أولاً: الأهداف العامة للدراسة

1. تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي، مثل الاستمرارية، النمو، رضا العملاء، والابتكار.
2. بناء نموذج مفاهيمي متكامل يوضح كيف تؤثر مكونات التخطيط الاستراتيجي (مثل وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، تحليل البيئة، التنفيذ والمتابعة) على مختلف أبعاد النجاح المؤسسي في الشركات الناشئة.
3. المساهمة في سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية والخليجية المتعلقة بتطبيقات التخطيط الاستراتيجي في قطاع ريادة الأعمال، من خلال تقديم دراسة ميدانية قائمة على بيانات كمية وتحليل إحصائي.

### ◆ ثانيًا: الأهداف التفصيلية للدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركات الناشئة السعودية، من خلال قياس مدى اعتمادها على أدوات وممارسات التخطيط مثل وجود خطة استراتيجية مكتوبة، استخدام أدوات تحليل البيئة (SWOT – PEST)، وجود رؤية واضحة، وآليات للمتابعة والتقييم.
2. تحديد مؤشرات النجاح التي تعتمد عليها الشركات الناشئة لتقييم أدائها، سواء كانت مالية (مثل الربحية ونمو الإيرادات) أو غير مالية (مثل الابتكار، رضا العملاء، التوسع، والحفاظ على استمرارية النشاط).

3. تحليل العلاقة الإحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات النجاح المؤسسي، من خلال اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أدوات إحصائية مناسبة) مثل معامل بيرسون، اختبار T ، تحليل التباين (ANOVA).

4. اكتشاف الفروقات في تأثير التخطيط الاستراتيجي على النجاح تبعاً لخصائص الشركة مثل:

- حجم الشركة (صغيرة جداً، صغيرة، متوسطة)
  - نوع القطاع (تقني، خدمي، صناعي)
  - عدد سنوات الخبرة الإدارية للمؤسس أو المدير التنفيذي
- هذا سيساعد على فهم ما إذا كانت هناك عوامل وسيطة تؤثر على قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

5. تقديم توصيات عملية لصناع القرار، وجهات الدعم، ورواد الأعمال، حول كيفية تفعيل التخطيط الاستراتيجي في الشركات الناشئة، والانتقال من العمل الفردي العشوائي إلى العمل المؤسسي المنظم المبني على رؤية واستراتيجية واضحة.

6. توجيه برامج ريادة الأعمال في المملكة إلى ضرورة التركيز على تطوير مهارات التخطيط لدى المؤسسين، ودمج التخطيط الاستراتيجي كأحد المعايير الأساسية في برامج التمويل والاحتضان والتقييم.

7. اقتراح محاور تدريبية أو تعليمية يمكن إدماجها في المناهج الأكاديمية أو الدورات المهنية الخاصة بريادة الأعمال، تركز على تنمية قدرات التخطيط لدى رواد الأعمال السعوديين، ورفع وعيهم بأهمية تبني خطة استراتيجية من المراحل الأولى لتأسيس المشروع.

## ◆ خلاصة

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تهدف الدراسة إلى تحويل المفاهيم النظرية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي إلى أدوات عملية يمكن قياسها وتوظيفها داخل الشركات الناشئة، بما يسهم في تعزيز بيئة ريادة الأعمال في المملكة، ورفع نسب النجاح والاستدامة في هذا القطاع الحيوي. كما أن النتائج المتوقعة من الدراسة ستشكل مرجعاً مهماً يمكن الاستفادة منه في رسم السياسات، وتصميم برامج دعم قائمة على أسس علمية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

تمثل الفرضيات العلمية الإطار النظري الذي يبني عليه الباحث اختبارات العلاقة بين المتغيرات في الدراسة، وهي تعكس التوقعات المدروسة التي يسعى الباحث إلى التحقق من صحتها عبر المنهجية الكمية والتحليل الإحصائي. وفي هذه الدراسة، تم بناء مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين **التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)** و**نجاح الشركات الناشئة (المتغير التابع)**، مع أخذ بعض المتغيرات الوسيطة في الاعتبار مثل حجم الشركة، نوع القطاع، وعدد سنوات الخبرة.

وقد تم بناء الفرضيات على أساس مراجعة الأدبيات السابقة، والنماذج المفاهيمية المعتمدة في مجالي الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، مع مراعاة خصوصية البيئة السعودية وسياق ريادة الأعمال الناشئة فيها.

### ◆ أولاً: الفرضية الرئيسية

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار وجود علاقة مباشرة بين المتغيرين الأساسيين في الدراسة، وتحديد قوة هذه العلاقة واتجاهها (طردية أو عكسية)، بناءً على بيانات ميدانية وتحليل كمي.

### ◆ ثانياً: الفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي

تم تفكيك التخطيط الاستراتيجي إلى عدة أبعاد رئيسية، وكل منها يُختبر على حدة لمعرفة تأثيره على النجاح المؤسسي، وهذه الأبعاد تشمل:

- وضوح الرؤية والرسالة
- تحديد الأهداف الاستراتيجية
- استخدام أدوات تحليل البيئة
- وجود خطة استراتيجية مكتوبة

## • متابعة تنفيذ الخطة وتقييمها

وبالتالي صيغت الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- H1-1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة ونجاح الشركات الناشئة.
- H1-2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف الاستراتيجية ونجاح الشركات الناشئة.
- H1-3:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات تحليل البيئة ونجاح الشركات الناشئة.
- H1-4:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة استراتيجية مكتوبة ونجاح الشركات الناشئة.
- H1-5:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ونجاح الشركات الناشئة.

## ◆ ثالثاً: فرضيات تتعلق بالمتغيرات الوسيطة

تهدف هذه الفرضيات إلى قياس مدى تأثير بعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح، حيث من المتوقع أن يكون لتلك المتغيرات دور في تعزيز أو تقييد هذا التأثير.

- H2-1:** يختلف تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة باختلاف حجم الشركة.
- H2-2:** يختلف تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة باختلاف نوع القطاع (خدمي، تقني، صناعي).
- H2-3:** يختلف تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة تبعاً لعدد سنوات الخبرة الإدارية للمؤسس أو المدير التنفيذي.

## ◆ رابعاً: فرضيات إضافية حول مؤشرات النجاح

كما تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكل مؤشر من مؤشرات النجاح على حدة، لتحديد أيها أكثر تأثيراً أو استجابةً لفعالية التخطيط.

- H3-1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومعدل النمو في الإيرادات.
- H3-2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية في السوق.
- H3-3:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء.

**H3-4:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الابتكار.

**H3-5:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة على جذب تمويل أو استثمار.

#### ◆ خامساً: أهمية هذه الفرضيات

تساعد هذه الفرضيات في توجيه التحليل الكمي للدراسة، وتوفير نتائج قابلة للاختبار والنقاش العلمي. كما أنها تعكس البنية المركبة للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح، وتأخذ في الاعتبار الأبعاد الداخلية والخارجية للشركة، مما يمنح الدراسة قوة تفسيرية وتطبيقية عالية.

ومن خلال اختبار هذه الفرضيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي (مثل Pearson ، T-test ، ANOVA)، يمكن التوصل إلى نتائج دقيقة تدعم أو تنفي الفرضيات الموضوعية، مما يُمكن من تقديم توصيات واضحة للباحثين والممارسين في مجال ريادة الأعمال.

## 1.7. نموذج الدراسة

يُعد بناء نموذج الدراسة من أهم مراحل التصميم البحثي، حيث يوضح العلاقات المفترضة بين متغيرات البحث بشكل بصري ومنهجي. ويساعد النموذج في توجيه جميع مراحل الدراسة بدءًا من صياغة الفرضيات، واختيار أدوات القياس، وصولاً إلى التحليل الإحصائي وتفسير النتائج. في هذه الدراسة، تم تصميم نموذج مفاهيمي يربط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (نجاح الشركات الناشئة)، مع إدخال بعض المتغيرات الضابطة التي قد تؤثر في طبيعة العلاقة بينهما.

### ♦ أولاً: المكونات الأساسية للنموذج

#### ■ المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

ويُقصد به الممارسات الإدارية التي تهدف إلى توجيه الشركة الناشئة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية بكفاءة وفاعلية، ويشمل هذا المتغير الأبعاد الآتية:

- وضوح الرؤية والرسالة: مدى وجود تصور مستقبلي ورسالة واضحة تحدد الغرض من إنشاء الشركة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية: وضع أهداف طويلة المدى قابلة للقياس وتنسجم مع الإمكانيات المتاحة.
- تحليل البيئة: استخدام أدوات مثل SWOT و PEST لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
- صياغة الخطة الاستراتيجية: تحويل الأهداف والرؤية إلى خطة مكتوبة تشمل الاستراتيجيات التفصيلية.
- متابعة وتقييم التنفيذ: وجود آليات لمراقبة تنفيذ الخطة، وقياس الأداء، وتحديث الخطط عند الحاجة.

#### ■ المتغير التابع: نجاح الشركات الناشئة

ويُقاس هذا المتغير من خلال عدة مؤشرات تمثل مخرجات الأداء المؤسسي، منها:

- النمو في الإيرادات والمبيعات
- الاستمرارية في السوق (البقاء بعد 3 سنوات)
- رضا العملاء والمستفيدين
- مستوى الابتكار في المنتجات أو الخدمات

- القدرة على التوسع أو جذب تمويل خارجي

#### ◆ ثانيًا: المتغيرات الضابطة (الوسيط)

تمثل هذه المتغيرات خصائص الشركة أو مؤسستها، والتي قد تؤثر على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح، وتشمل:

- حجم الشركة: من حيث عدد الموظفين أو رأس المال.
- نوع القطاع: سواء كان تقنيًا أو خدميًا أو صناعيًا.
- الخبرة الإدارية: عدد سنوات الخبرة الإدارية لدى المؤسس أو المدير التنفيذي.
- البيئة التنافسية والتنظيمية: مدى استقرار السوق، أو دعم البيئة التشريعية.

#### ◆ ثالثًا: شرح العلاقة بين المتغيرات

يفترض النموذج أن هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة، بمعنى أن كلما ارتفع مستوى التخطيط وفعاليته، زادت احتمالية نجاح المشروع واستدامته. كما يُفترض أن بعض العوامل مثل الخبرة الإدارية أو القطاع يمكن أن تعزز أو تضعف هذا التأثير.

على سبيل المثال:

- شركة ناشئة في قطاع التقنية وتستخدم أدوات تحليل البيئة بشكل منتظم، من المتوقع أن تكون أكثر قدرة على التكيف والنمو مقارنة بشركة لا تطبق هذه الأدوات.
- رائد أعمال لديه أكثر من 10 سنوات من الخبرة الإدارية، من المرجح أن يكون أكثر نجاحًا في صياغة وتطبيق خطة استراتيجية فعالة.

#### ◆ رابعاً: الأساس النظري للنموذج

استند تصميم هذا النموذج إلى عدة نظريات إدارية معتمدة:

- **نظرية الموارد والقدرات: (Resource-Based View - RBV)** التي ترى أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في الاستخدام الأمثل للموارد النادرة وتحقيق ميزة تنافسية.
- **نظرية النظم: (Systems Theory)** التي تعتبر التخطيط مدخلاً أساسياً للنظام التنظيمي لتحقيق مخرجات فعّالة.
- **نموذج (Bryson 2011)** في التخطيط الاستراتيجي، والذي يركز على الرؤية الشاملة والتفاعل مع البيئة.
- **نظرية النجاح المؤسسي** كما طُبقت في دراسات مثل (Taneja et al. 2015) و (Delmar & Shane 2003).

#### ◆ خامساً: أهمية النموذج للدراسة

- يساعد على تحديد المؤشرات التي سيتم قياسها بدقة في أداة البحث (الاستبانة).
- يوفر إطاراً تحليلياً واضحاً لاختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية.
- يُسهم في الربط بين النظرية والتطبيق، ويوجه الباحث نحو تحليل العلاقة السببية بين المتغيرات.
- يمكن استخدام النموذج لاحقاً في دراسات مقارنة أو تطبيقه على قطاعات ودول أخرى.

## 1.8. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية جزءًا جوهريًا من هذه الدراسة، حيث تتيح للباحث اختبار الفرضيات النظرية بناءً على بيانات واقعية يتم جمعها من أفراد يمثلون مجتمع الدراسة. وتوفر هذه المرحلة بُعدًا تطبيقيًا ضروريًا لفهم طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل الممارسات الفعلية والتجارب الميدانية لأصحاب ومديري هذه الشركات.

وتركز الدراسة الميدانية على جمع بيانات كمية باستخدام أدوات مصممة بعناية، مما يسمح بإجراء تحليل إحصائي دقيق يهدف إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وفحص تأثير المتغيرات الوسيطة.

### ◆ أولاً: أهمية الدراسة الميدانية

تبرز أهمية الدراسة الميدانية في كونها تحقق عدة أهداف، منها:

- اختبار صحة الفرضيات النظرية التي تم بناؤها بناءً على الأدبيات السابقة، من خلال أدلة مستمدة من الواقع العملي.
- قياس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي فعليًا داخل الشركات الناشئة، وليس فقط على المستوى النظري.
- تحليل انعكاس تلك الممارسات على الأداء المؤسسي، من خلال مؤشرات قابلة للقياس مثل النمو، الاستمرارية، ورضا العملاء.
- الكشف عن المتغيرات السياقية (مثل الحجم، القطاع، الخبرة) التي قد تؤثر على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- 

### ◆ ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رواد الأعمال، المؤسسين، والمديرين التنفيذيين في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. ويشمل هذا المجتمع شريحة واسعة من أصحاب المشاريع الذين يعملون في مختلف القطاعات الاقتصادية، مثل:

- التقنية
- التجارة الإلكترونية
- الخدمات
- الصناعات الخفيفة
- السياحة والتعليم

وقد تم التركيز بشكل خاص على الشركات الناشئة التي تأسست خلال السنوات الخمس الأخيرة، والتي تم تسجيلها ضمن برامج الدعم الريادي مثل "منشآت" أو تلقت تمويلًا أو احتضانًا من جهات رسمية أو خاصة.

### ◆ ثالثًا: أداة جمع البيانات

تم استخدام استبانة إلكترونية مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لفعاليتها في الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين خلال فترة زمنية قصيرة، مع ضمان سهولة التحليل الإحصائي. وقد تم بناء الاستبانة استنادًا إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وتم تنظيمها في ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات العامة للمستجيبين: مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية.
2. مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي: يشمل فقرات تقيس وجود الرؤية، صياغة الأهداف، أدوات التحليل، وجود خطة مكتوبة، وآليات التقييم.
3. مؤشرات النجاح المؤسسي: مثل النمو المالي، رضا العملاء، الاستمرارية، الابتكار، والقدرة على التوسع أو جذب التمويل.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة.

### ◆ رابعًا: إجراءات الدراسة الميدانية

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من رواد الأعمال في مختلف المناطق السعودية، باستخدام البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل المهني، ومنصات حاضنات الأعمال. وقد بلغ عدد الاستجابات المستلمة 250 استبانة

صالحة للتحليل، من أصل 300 استبانة تم إرسالها، بنسبة استجابة بلغت حوالي 83.3%، وهي نسبة مرتفعة تدل على تفاعل جيد من قبل العينة المستهدفة.

وقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال التحكيم الأكاديمي، كما تم قياس ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، الذي بلغت قيمته 0.87، ما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### ◆ خامساً: مبررات الاعتماد على البيانات الميدانية

- الاعتماد على مصادر أولية (بيانات ميدانية) يضمن حداثة المعلومات وواقعيتها، بخلاف المصادر الثانوية التي قد تكون قديمة أو غير مخصصة للسياق المحلي.
- القياس المباشر للمتغيرات باستخدام أدوات كمية يزيد من مصداقية النتائج العلمية، ويُعزز القدرة على تعميمها.
- يتيح التحليل الإحصائي استنتاج علاقات سببية أو تفسيرية بين التخطيط الاستراتيجي ومخرجات الأداء المؤسسي.

#### ◆ سادساً: التحديات التي واجهت الباحث في الدراسة الميدانية

واجهت الدراسة بعض التحديات الميدانية، مثل:

- صعوبة التواصل مع بعض أصحاب الشركات في ظل انشغالهم اليومي.
- تحفظ البعض على مشاركة بيانات تتعلق بخططهم أو أدائهم.
- تفاوت الفهم بين المستجيبين لمصطلحات مثل "الرؤية" أو "الابتكار"، مما تطلب إعادة صياغة بعض الفقرات بلغة أبسط خلال مرحلة الاختبار الأولي.

لكن، ورغم هذه التحديات، استطاع الباحث الحصول على بيانات عالية الجودة، مكّنت من إجراء تحليل دقيق وشامل يلبي أهداف الدراسة.

## 1.9. مخطط المشروع

يُعد مخطط المشروع بمثابة خارطة طريق ترشد الباحث في جميع مراحل تنفيذ الدراسة، وتساعد في تنظيم الجهد، وضبط الجدول الزمني، وضمان التكامل المنهجي بين الأجزاء المختلفة للبحث. ويشمل هذا المخطط تحديد الخطوات البحثية الرئيسية، وتسلسل تنفيذها، مع بيان الأدوات والموارد اللازمة، والجدول الزمني المقترح، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة بكفاءة وفعالية.

### ◆ أولاً: مراحل المشروع البحثي

تم تقسيم تنفيذ هذا المشروع إلى سبع مراحل أساسية مترابطة، تبدأ من تحديد الفكرة البحثية وتنتهي باستخلاص النتائج والتوصيات، وهي كالتالي:

#### • تحديد موضوع الدراسة وبناء الإطار العام

تبدأ هذه المرحلة بتحديد فكرة البحث، واختيار الموضوع المناسب الذي يعكس اهتمام الباحث ويخدم الواقع التطبيقي. تم في هذه المرحلة تحديد موضوع "تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة"، ثم صياغة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، وأهميتها، وفرضياتها.

#### • مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

تم في هذه المرحلة جمع وتحليل الدراسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات، سواء العربية أو الأجنبية، بهدف بناء خلفية علمية متينة، وتحديد الفجوات المعرفية، وتطوير الإطار النظري والنموذج المفاهيمي.

#### • تصميم المنهجية وأداة البحث

تضمنت هذه المرحلة اختيار المنهج الكمي المناسب لطبيعة الدراسة، وتصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع تحديد محاورها وقياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. كما تم اختبار صدق وثبات الأداة وتحكيمها من قبل مختصين.

## • تنفيذ الدراسة الميدانية

شملت هذه المرحلة توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة من أصحاب ومديري الشركات الناشئة في السعودية، وجمع البيانات باستخدام وسائل رقمية تسهل الوصول وتحافظ على سرية المستجيبين.

## • تحليل البيانات

تم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، وحساب معاملات الارتباط، واختبارات الفروق، وتحليل التباين. وقد أظهرت النتائج اتجاهات واضحة تعكس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## • تفسير النتائج واستخلاص الدلالات

في هذه المرحلة تم تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، وتحليل مدى اتساقها مع الفرضيات النظرية. كما تمت مناقشة العوامل المؤثرة، وتحديد الدلالات الإدارية والاستراتيجية للنتائج.

## • إعداد التوصيات وصياغة التقرير النهائي

شملت هذه المرحلة وضع توصيات تطبيقية موجهة لرواد الأعمال والجهات الداعمة، إضافة إلى إعداد التقرير النهائي للدراسة وفقاً للهيكل الأكاديمي المعتمد، وإدراج المراجع والملاحق.

## ♦ ثانيًا: الجدول الزمني للمشروع (مقترح)

| المرحلة                           | الفترة الزمنية المقترحة       | المدة |
|-----------------------------------|-------------------------------|-------|
| اختيار الموضوع وبناء الإطار العام | أسبوعان الأسبوع 1 – الأسبوع 2 |       |
| مراجعة الأدبيات والدراسات         | أسبوعان الأسبوع 3 – الأسبوع 4 |       |
| تصميم الأداة وتحكيمها             | أسبوعان الأسبوع 5 – الأسبوع 6 |       |
| جمع البيانات الميدانية            | أسبوعان الأسبوع 7 – الأسبوع 8 |       |

| المرحلة                         | الفترة الزمنية المقترحة | المدة   |
|---------------------------------|-------------------------|---------|
| تحليل البيانات واستخلاص النتائج | الأسبوع 9 – الأسبوع 10  | أسبوعان |
| كتابة النتائج والتوصيات         | الأسبوع 11 – الأسبوع 12 | أسبوعان |
| المراجعة النهائية وتسليم البحث  | الأسبوع 13 – الأسبوع 14 | أسبوعان |

### ◆ ثالثاً: الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع

- مصادر أكاديمية ومراجع حديثة في التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال.
- برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو Excel.
- أدوات رقمية مثل Google Forms لجمع البيانات إلكترونياً.
- دعم أكاديمي وإشراف علمي من قبل مختصين في الإدارة وريادة الأعمال.

### ◆ رابعاً: قابلية تنفيذ المشروع

تُعد الدراسة قابلة للتنفيذ من الناحيتين العلمية والعملية، نظراً لتوفر عينة مناسبة من رواد الأعمال، وإمكانية الوصول إليهم عبر حاضنات الأعمال والمجموعات المهنية. كما أن استخدام أداة استبيان إلكترونية سهل الوصول إلى البيانات وتحليلها بسرعة وكفاءة.

### ◆ خلاصة

يمثل مخطط المشروع الإطار العملي الذي يُترجم أهداف الدراسة إلى خطوات واقعية قابلة للتنفيذ، ويسهم في تنظيم الوقت والجهد، وضمان التوازن بين الجوانب النظرية والميدانية. ومن خلال الالتزام بالمرحلة الزمنية المقترحة، يمكن إنجاز هذا المشروع بجودة عالية ضمن الفترة المحددة، بما يحقق الغايات البحثية والمخرجات العلمية المرجوة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

يُعد الإطار النظري من أهم ركائز البحث العلمي، حيث يُسهم في بناء أرضية معرفية متينة تُوضح المفاهيم الأساسية، وتُفسر العلاقات بين المتغيرات، وتُوجه مسار الدراسة. وفي هذه الدراسة التي تتناول "تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة"، يهدف هذا الفصل إلى استعراض المتغيرين الرئيسيين: **المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)** والمتغير التابع (نجاح الشركات الناشئة)، وتوضيح العلاقة النظرية والعملية بينهما.

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للتعريفات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي، ومكوناته الأساسية، وأبعاده التطبيقية، مع بيان كيفية ارتباطه بالممارسات الإدارية داخل الشركات الناشئة. كما يُخصص هذا الفصل جزءًا لتحليل مفهوم النجاح في سياق المشاريع الناشئة، مع التركيز على المؤشرات المستخدمة لقياسه، سواء كانت مالية أو غير مالية.

وأخيرًا، يتضمن هذا الفصل عرضًا للربط النظري بين المتغيرين، مستندًا إلى نماذج إدارية ودراسات سابقة تدعم وجود علاقة طردية بين التخطيط الجيد ونجاح المؤسسة. ويُسهم هذا العرض في بناء الفرضيات العلمية التي تم اختبارها لاحقًا في الدراسة الميدانية.

## 2.2. المتغير المستقل

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم المركزية في علم الإدارة الحديثة، وهو يمثل ركيزة أساسية في بناء وتوجيه المنظمات نحو تحقيق رؤاها وأهدافها بعيدة المدى. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في سياق الشركات الناشئة، التي غالبًا ما تواجه بيئات تنافسية متغيرة، وموارد محدودة، ومستويات عالية من عدم اليقين. في هذا الإطار، يُمثل **التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل** في هذه الدراسة، ويُفترض أن يؤثر بشكل مباشر على مدى نجاح الشركة الناشئة واستمراريتها.

### ◆ أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

"عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة لتحقيق تلك الأهداف، مع وضع آليات للتنفيذ والتقييم المستمر".

(Bryson, 2011)

ويُنظر إلى هذا النوع من التخطيط باعتباره عملية تفكير منظم تُساعد المؤسسات على الاستعداد للتغير، وتخصيص الموارد، ومواجهة التحديات، واقتناص الفرص.

### ◆ ثانيًا: أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الناشئة

تُواجه الشركات الناشئة تحديات متعددة في المراحل الأولى من التأسيس، مثل ضعف الهيكلة، محدودية رأس المال، قلة الخبرات الإدارية، والتغير السريع في السوق. وبالتالي، فإن تبني التخطيط الاستراتيجي يُعزز من فرص الشركة في التغلب على هذه التحديات عبر:

- تحديد رؤية واضحة تُرشد الجهود وتُوحّد اتجاه الفريق.
- وضع أهداف قابلة للقياس تساعد على تقييم الأداء.
- تحليل المخاطر والفرص واتخاذ قرارات مستندة إلى معطيات واقعية.
- زيادة الجاذبية للمستثمرين عبر إظهار احترافية في التوجه الاستراتيجي.
- تحقيق المرونة التنظيمية في التعامل مع التغيرات البيئية والتقنية.

### ◆ ثالثاً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من الأبعاد والممارسات، والتي تُعد أساسية لقياس مدى تطبيقه داخل الشركات الناشئة، ومنها:

1. **وضوح الرؤية والرسالة:**  
يجب أن يكون لدى الشركة رؤية مستقبلية ورسالة تُعبر عن الغرض من تأسيسها وما تطمح إلى تحقيقه على المدى الطويل.
2. **صياغة الأهداف الاستراتيجية:**  
تحديد أهداف استراتيجية واقعية، قابلة للتحقيق، مرتبطة بالمؤشرات الزمنية، وتُسهم في توجيه الموارد والجهود.
3. **تحليل البيئة الداخلية والخارجية:**  
استخدام أدوات مثل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) و PEST (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) لفهم وضع الشركة في السوق.
4. **صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات:**  
اختيار الاستراتيجيات المناسبة لنموذج العمل، ووضع خطط تنفيذية تشمل توزيع الأدوار والموارد.
5. **المتابعة والتقييم:**  
وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمراقبة التقدم، وتقييم مدى تحقق الأهداف، واتخاذ قرارات تصحيحية عند الحاجة.

### ◆ رابعاً: التخطيط كأداة تنافسية

يمثل التخطيط الاستراتيجي عنصراً فارقاً بين الشركات الناجحة وتلك التي تتعثر في بداياتها. فالمشاريع التي تعتمد على التخطيط المسبق غالباً ما تكون أكثر قدرة على مقاومة الصدمات، والتكيف مع المتغيرات، وتطوير منتجات وخدمات تتماشى مع حاجات السوق.

وقد أظهرت دراسات مثل (Delmar & Shane 2003) أن رواد الأعمال الذين يخططون مسبقاً لمراحل تأسيس ونمو مشاريعهم يحققون نتائج أفضل من أولئك الذين يتصرفون بعشوائية أو دون استراتيجية واضحة.

## 2.3. المتغير التابع

يُعد "نجاح الشركات الناشئة" المتغير التابع في هذه الدراسة، ويعكس النتيجة المرجوة من تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال. ويُعتبر هذا المفهوم من أكثر المفاهيم تعقيدًا وتعددًا في أدبيات ريادة الأعمال، نظرًا لارتباطه بعوامل مالية، تنظيمية، تسويقية، وتقنية، تختلف من شركة لأخرى، ومن مرحلة لأخرى في دورة حياة المشروع.

### ◆ أولاً: تعريف الشركات الناشئة

تُعرف الشركات الناشئة بأنها:

"مشروعات ريادية في مراحلها الأولى، تسعى لتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة، وتتميز ببيئة عمل غير مستقرة وسريعة التغير، وتعمل غالبًا ضمن موارد محدودة" (Blank & Dorf, 2012).

تُركز هذه الشركات على النمو السريع، والابتكار، واختبار نماذج أعمال جديدة، وتُعد عنصرًا رئيسيًا في دعم الاقتصادات الحديثة، وخصوصًا في الدول التي تسعى إلى التنويع الاقتصادي كالمملكة العربية السعودية.

### ◆ ثانيًا: مفهوم النجاح في الشركات الناشئة

نجاح الشركات الناشئة ليس مفهومًا أحادي البعد، بل يتكون من مجموعة من المؤشرات، التي قد تكون مالية أو غير مالية. ولا يُقاس النجاح فقط بالربح، بل أيضًا بالاستمرارية، والقدرة على جذب العملاء، والابتكار، وتحقيق الأثر المجتمعي.

ومن أبرز تعريفات النجاح في هذا السياق:

"الوصول إلى الأهداف المرسومة للمشروع ضمن الإطار الزمني والموارد المحددة، مع تحقيق نمو مستدام في السوق المستهدف، ورضا أصحاب العلاقة". (Stakeholders)

## ◆ ثالثاً: مؤشرات قياس نجاح الشركات الناشئة

يمكن تلخيص المؤشرات الرئيسية لقياس نجاح الشركات الناشئة في المحاور التالية:

1. **الاستمرارية والبقاء في السوق**  
قدرة الشركة على البقاء لأكثر من ثلاث سنوات، وهو مؤشر حاسم في تقييم استقرارها وقدرتها على تجاوز مرحلة التأسيس.
2. **النمو في الإيرادات والمبيعات**  
ويعكس تحقيق نمو تصاعدي في الأداء المالي، ما يشير إلى قبول السوق، وكفاءة استراتيجية التسويق والتوزيع.
3. **رضا العملاء**  
أحد أبرز مؤشرات النجاح، حيث يشير إلى جودة المنتج أو الخدمة، ومدى تطابقها مع توقعات العملاء.
4. **الابتكار والتطوير المستمر**  
قدرة المشروع على تعديل أو ابتكار منتجات جديدة، مما يعزز من بقائه في سوق سريع التغير.
5. **القدرة على التوسع**  
سواء التوسع الجغرافي (دخول أسواق جديدة) أو التوسع التشغيلي (زيادة الإنتاج أو فئات المنتجات).
6. **جذب التمويل والاستثمار**  
المشاريع الناجحة تكون أكثر جاذبية للمستثمرين وجهات التمويل، وهو دليل على قوة نموذج الأعمال واستدامته.

## ◆ رابعاً: خصائص النجاح في السياق السعودي

في بيئة المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في ظل رؤية 2030، أصبح نجاح الشركات الناشئة مرتبطاً أيضاً بمؤشرات مثل:

- التوافق مع التحول الرقمي.
- المساهمة في تنمية القطاعات الجديدة (التقنية، اللوجستية، السياحة...).
- الاستفادة من برامج الدعم الحكومي (منشآت، كفالة، الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة).

ويُعد نجاح هذه الشركات عنصرًا استراتيجيًا في تحقيق التنوع الاقتصادي وزيادة فرص التوظيف والابتكار الوطني.

#### ◆ خامسًا: أهمية النجاح كمؤشر في هذه الدراسة

يُعتبر نجاح الشركات الناشئة في هذه الدراسة مؤشرًا لفاعلية التخطيط الاستراتيجي. أي أن كلما زاد تطبيق التخطيط المنهجي، زادت احتمالات النجاح المؤسسي. ويُقاس هذا النجاح من خلال أداة الاستبيان، عبر محاور النمو، الاستمرارية، رضا العملاء، والقدرة على جذب استثمار وتوسيع نطاق الأعمال.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة من أبرز المحاور التي نالت اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وريادة الأعمال، خاصة في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة والمنافسة المتزايدة. ويتزايد هذا الاهتمام في الدول التي تسعى لتطوير بيئة الأعمال الناشئة، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف هذه العلاقة من خلال بناء نموذج علمي يربط بين المتغير المستقل "التخطيط الاستراتيجي" والمتغير التابع "نجاح الشركات الناشئة"، عبر تحليل مدى تأثير ممارسات التخطيط المختلفة على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه والاستمرار في السوق وتحقيق النمو.

#### ◆ أولاً: الطبيعة النظرية للعلاقة

ترتكز العلاقة بين المتغيرين على عدد من النظريات الإدارية الحديثة، منها:

- **نظرية الموارد والقدرات (RBV)** ، والتي ترى أن المؤسسات التي تمتلك موارد داخلية غير قابلة للتقليد (مثل خطة استراتيجية واضحة) تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- **نظرية النظم (Systems Theory)** ، التي تنظر للمؤسسة كمنظومة مترابطة، تجعل من التخطيط أحد المدخلات الأساسية التي تؤثر في جودة المخرجات.

- **نظرية الإدارة بالأهداف (MBO)** ، التي تفترض أن تحديد الأهداف الاستراتيجية الواضحة ومتابعة تنفيذها يُفضي إلى أداء مؤسسي أفضل.

من خلال هذه المنطلقات النظرية، يصبح التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة تنظيمية، بل عاملاً حاسماً في بناء اتجاه مؤسسي واضح وتحقيق نتائج قابلة للقياس.

### ◆ ثانيًا: الأدبيات والدراسات السابقة

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء أو النجاح في المشاريع الريادية، ومن أبرزها:

- **Delmar & Shane (2003)** وجدت أن رواد الأعمال الذين يمارسون التخطيط الاستراتيجي بشكل منتظم يحققون معدلات بقاء أعلى في السوق ونموًا أسرع من غيرهم.
- **Brinckmann et al. (2010)** توصلوا في تحليل تلوي لأكثر من 20 دراسة إلى أن التخطيط يرتبط ارتباطًا إيجابيًا واضحًا بنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- **Taneja et al. (2015)** بينوا أن وجود خطة استراتيجية مكتوبة يزيد من فرص جذب التمويل ويُحسن من قدرة المشروع على التوسع.

في السياق العربي، أشارت دراسة **العباسي (2020)** إلى أن الشركات الناشئة في الخليج التي تطبق التخطيط الاستراتيجي تُظهر نتائج أعلى في رضا العملاء والابتكار.

### ◆ ثالثًا: أبعاد العلاقة

تُظهر الأدلة أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة تتجلى عبر عدة مسارات:

1. **الرؤية والرسالة ↔ وضوح الاتجاه والتميز**  
وجود رؤية ورسالة واضحة يُمكن فريق العمل من توحيد الجهود، ويُسهل اتخاذ قرارات متناسقة مع الهدف العام، مما يُعزز من فرص التميز في السوق.
2. **تحليل البيئة ↔ التكيف والتنافسية**  
استخدام أدوات تحليل البيئة (مثل SWOT) يُساعد الشركات الناشئة على استباق التهديدات واستغلال الفرص، مما يمنحها مرونة عالية وقدرة على التكيف.

### 3. صياغة الأهداف ↔ قياس الأداء والتطوير

الأهداف الواضحة تسمح بتحديد مؤشرات أداء (KPIs) ، ومراقبة التقدم، وتصحيح المسار عند الانحراف، وهو ما يُعتبر ضروريًا في بيئة عمل متغيرة.

### 4. التنفيذ والمتابعة ↔ الكفاءة والاستدامة

وجود آليات للتنفيذ والتقييم يضمن استمرارية الخطة وتفعيلها ميدانيًا، مما يؤدي إلى استدامة الأعمال ونموها التدريجي.

### ◆ رابعًا: عوامل وسيطة تؤثر في العلاقة

لا تحدث العلاقة بين التخطيط والنجاح بمعزل عن السياق التنظيمي والاجتماعي. فهناك متغيرات وسيطة قد تُقوّي أو تُضعف من تأثير التخطيط على النجاح، منها:

- **حجم المشروع:** الشركات الأكبر تمتلك موارد أفضل لتطبيق التخطيط.
- **نوع القطاع:** في القطاعات التقنية مثلاً، التخطيط يُعد عاملاً حاسماً بسبب سرعة التغير.
- **الخبرة الإدارية للمؤسس:** الخبرة تؤثر على جودة التخطيط والتزام التنفيذ.

وهنا تظهر أهمية الدراسة في تحليل هذه العوامل، واختبار تأثيرها كمتغيرات ضابطة.

### ◆ خامسًا: العلاقة في السياق السعودي

في ظل التوجه الوطني لدعم ريادة الأعمال، أصبحت العلاقة بين التخطيط والنجاح أكثر وضوحًا. فبرامج مثل "منشآت" و"كفالة" و"باب رزق جميل" أصبحت تُشترط وجود خطة عمل أو استراتيجية للتقييم والدعم، ما يُشير إلى قناعة رسمية بأن النجاح المؤسسي يبدأ من وضوح الرؤية والتخطيط.

كما أن المنافسة المتزايدة في السوق السعودي، وتوسع المبادرات الرقمية، يزيد من حاجة الشركات الناشئة لتطبيق تخطيط استراتيجي مرن ومتجدد يتناسب مع سرعة التغير.

## ◆ سادساً: خلاصة العلاقة

تُبين الأدلة النظرية والميدانية أن هناك علاقة طردية قوية بين فعالية التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة، وأن هذا التأثير يتجسد عبر عدة أبعاد تتعلق بالقدرة على التكيف، وتوجيه الموارد، وتحقيق الأهداف. ويمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي أحد أقوى أدوات النجاح في بيئة ريادة الأعمال، إذا ما تم تفعيله بشكل منهجي ومتواصل.

## 2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يُعد من العوامل الجوهرية في بناء وتوجيه الشركات الناشئة نحو النجاح والاستمرارية. فمن خلال استعراض الأدبيات والنماذج النظرية، تم تسليط الضوء على الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم، وكيفية تأثيره على الأداء المؤسسي، لاسيما في سياق الشركات الناشئة التي تعمل ضمن بيئة تتسم بالتغير السريع والمخاطر العالية.

تناول هذا الفصل أولاً المتغير المستقل في الدراسة، وهو "التخطيط الاستراتيجي"، وتم توضيح مفهومه، وأهميته، وأبرز مكوناته مثل: وضوح الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الأهداف، تنفيذ الاستراتيجيات، والمتابعة والتقييم. وأشارت الأدبيات إلى أن هذه الممارسات، عند تنفيذها بشكل منهجي ومنظم، تؤدي إلى تعزيز فعالية المؤسسة، وتمكّنها من اتخاذ قرارات مبنية على تحليل ومعرفة، وليس على العشوائية أو رد الفعل.

بعد ذلك، تم تناول المتغير التابع "نجاح الشركات الناشئة"، وتم التأكيد على أن النجاح لا يُقاس فقط بالمؤشرات المالية، بل يشمل أيضاً عوامل غير مالية مثل الاستمرارية في السوق، رضا العملاء، الابتكار، والقدرة على جذب الاستثمار. هذا المفهوم متعدد الأبعاد يعكس طبيعة المشاريع الريادية التي تسعى للنمو وتحقيق التأثير على أكثر من مستوى، سواء اقتصادياً أو اجتماعياً.

ثم ناقش الفصل العلاقة بين المتغيرين، حيث أظهرت الدراسات السابقة والنظريات الإدارية وجود ارتباط وثيق وطردي بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومستوى النجاح المؤسسي. وقد تم توضيح هذه العلاقة من خلال أمثلة تطبيقية ودراسات تحليلية تثبت أن المشاريع التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل منتظم تكون أكثر قدرة على التوسع وتحقيق الاستدامة والربحية مقارنةً بالمشاريع التي تفتقر لهذه الممارسة.

كما أن السياق السعودي يمنح هذه العلاقة أهمية إضافية، حيث يشهد قطاع ريادة الأعمال في المملكة نموًا متسارعًا مدعومًا برؤية 2030، ما يتطلب أن تكون الشركات الناشئة أكثر جاهزية ووضوحًا في توجهاتها واستراتيجياتها. ويُعد وجود خطة استراتيجية واضحة شرطًا أساسيًا للاستفادة من العديد من برامج الدعم الحكومية والخاصة.

في المجمل، يُمكن القول إن هذا الفصل يُمثل الأساس النظري والمنطقي لبناء الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها. كما أنه يُوضح الإطار العام الذي ستُبنى عليه أداة البحث (الاستبيان)، والتحليل الإحصائي اللاحق، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة ومؤثرة تساهم في فهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

#### 3.1. المقدمة

تعد منهجية الدراسة من أهم مكونات البحث العلمي، حيث تُمثل الإطار العملي الذي يعتمد عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة. وتهدف هذه المنهجية إلى توفير الوضوح والشفافية في كيفية تصميم الدراسة، واختيار أدوات البحث، وتحديد العينة، وطريقة جمع البيانات، والإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليلها. وبما أن هذه الدراسة تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، فإن اختيار منهجية مناسبة يتطلب مراعاة خصوصية البيئة الريادية السعودية، وخصائص الشركات الناشئة، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي يتم فحصها.

لقد اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي الكمي**، وهو منهج مناسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام البيانات الميدانية. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة قيد الدراسة بدقة، ثم تحليل البيانات إحصائياً لاكتشاف العلاقات، الفروق، والارتباطات بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات نجاح الشركات الناشئة. كما يساعد هذا المنهج في اختبار الفرضيات المحددة مسبقاً والتحقق من مدى صحتها بناءً على البيانات الواقعية التي تم جمعها من أفراد العينة.

تم تصميم الدراسة باستخدام استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توجيهها إلى عينة مختارة من رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين في الشركات الناشئة العاملة في مختلف القطاعات والمناطق داخل المملكة. وقد تم تطوير الاستبانة استناداً إلى مراجعة شاملة للأدبيات السابقة، والنماذج النظرية المستخدمة في تحليل التخطيط الاستراتيجي والنجاح المؤسسي. وشملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية هي: البيانات الديموغرافية، مستوى تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي، ومؤشرات النجاح المؤسسي.

ولضمان مصداقية ودقة النتائج، تم اختبار **صدق الأداة** من خلال التحكيم الأكاديمي لمحتوى الاستبانة من قبل خبراء مختصين، في حين تم قياس **ثباتها الإحصائي** باستخدام معامل كرونباخ ألفا، الذي أظهر مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي (بلغ 0.87)، مما يعزز من موثوقية البيانات. وقد تم استخدام برنامج **SPSS** لإجراء التحليل الإحصائي، مع تطبيق عدة أدوات تحليلية مثل المتوسطات والانحراف المعياري، واختبار (T)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ومعامل بيرسون للارتباط.

في المجلد، تسعى منهجية هذه الدراسة إلى بناء جسور قوية بين النظرية والتطبيق، وذلك من خلال قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الفعلي للشركات الناشئة، والتحقق من الفرضيات المطروحة عبر أدوات إحصائية دقيقة ومُحكمة. كما تراعي المنهجية خصوصيات البيئة السعودية، وتُحاول تقديم نتائج قابلة للتعميم تُسهم في تحسين ممارسات التخطيط داخل قطاع ريادة الأعمال في المملكة.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من الركائز الأساسية في البحوث العلمية، إذ تسهم في توضيح المفاهيم المستخدمة في الدراسة بصورة عملية قابلة للقياس والملاحظة. وهي تختلف عن التعريفات النظرية التي تكتفي بالشرح المفاهيمي العام، حيث تركز التعريفات الإجرائية على كيفية تمثيل المتغيرات ضمن أدوات الدراسة (كالاستبيان)، والأسس التي يتم اعتمادها في قياسها وتحليلها إحصائيًا. ونظرًا لأن هذه الدراسة تبحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة، فقد تم تحديد المتغيرات الرئيسية على النحو التالي:

#### أولاً: المتغير المستقل – التخطيط الاستراتيجي

يشير التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة إلى مجموعة الممارسات والأنشطة الإدارية المنهجية التي تقوم بها الشركات الناشئة بهدف تحديد الرؤية المستقبلية وتوجيه الموارد نحو تحقيق أهداف طويلة الأمد. وقد تم تمثيل هذا المتغير داخل الاستبيان من خلال خمسة أبعاد رئيسية تم اشتقاقها من الأدبيات السابقة، وهي:

1. **وضوح الرؤية والرسالة:** ويقصد به مدى وجود رؤية واضحة ورسالة محددة تُعبّر عن الغرض الاستراتيجي للشركة، وتوجه سلوك العاملين وتطلعات الإدارة. تم قياسه بفقرات تقيس معرفة الموظفين بالرؤية، ومساهمتهم في صياغتها، ومدى توافقها مع واقع الشركة.
2. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** يقصد به وجود أهداف طويلة الأمد قابلة للقياس تعكس أولويات الشركة. وتم قياس هذا البعد من خلال بنود تتعلق بمدى وضوح الأهداف، واقترانها بمؤشرات أداء، ومرونتها في التعديل عند الحاجة.
3. **تحليل البيئة الخارجية والداخلية:** تم قياسه من خلال أسئلة تستقصي استخدام أدوات تحليل مثل SWOT و PEST، ومدى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بالشركة.
4. **وجود خطة استراتيجية مكتوبة:** ويقصد بها مدى امتلاك الشركة لخطة موثقة تتضمن الأهداف، والموارد، والاستراتيجيات، والجدول الزمني. وقد تم تمثيله بفقرات تقيس وجود الخطة، ومدى مشاركة العاملين في إعدادها، وتحديثها بشكل دوري.
5. **آليات المتابعة والتقييم:** وتشير إلى وجود نظم رقابية لمتابعة تنفيذ الخطة، وقياس الأداء، والتدخل التصحيحي. وتم قياسها من خلال أسئلة حول وجود تقارير دورية، واجتماعات تقييم، واستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين حول هذه الممارسات، بدرجات تبدأ من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، مما يُتيح تحويل البيانات إلى متغيرات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

#### ثانياً: المتغير التابع – نجاح الشركات الناشئة

يُعرّف نجاح الشركات الناشئة في هذه الدراسة بأنه تحقيق الشركة لمجموعة من النتائج الإيجابية والمستدامة على المستويين المالي وغير المالي، بما يعكس قدرتها على البقاء والنمو والتأثير في بيئتها التنافسية. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة مؤشرات رئيسية:

1. **النمو في الإيرادات والمبيعات:** وهو أحد المؤشرات المالية الأساسية لقياس نجاح المشاريع. وقد تم قياسه بفقرات تسأل عن التطور في الإيرادات خلال السنوات الثلاث الماضية.
2. **الاستمرارية في السوق:** ويقاس من خلال عدد سنوات البقاء في السوق، ومدى قدرة الشركة على التوسع أو التغلب على الأزمات.
3. **رضا العملاء:** تم قياسه بفقرات تتعلق بقياس رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات، وتكرار الشراء، والانطباع العام عن الشركة.
4. **مستوى الابتكار:** يُقاس من خلال عدد الابتكارات أو التحديثات التي تم إدخالها على المنتجات أو الخدمات خلال فترة الدراسة، ومدى استخدام الشركة لأفكار جديدة.
5. **القدرة على التوسع أو جذب تمويل:** وهي مؤشر على جاهزية المشروع للنمو، ويُقاس من خلال عدد مرات الحصول على دعم أو استثمار، وخطط التوسع المستقبلية.

### ثالثاً: المتغيرات الضابطة

تمثل الخصائص الديموغرافية والتنظيمية التي يمكن أن تؤثر في طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة، وقد شملت:

- **حجم الشركة:** وتم تصنيفه إلى (صغيرة جداً، صغيرة، متوسطة) حسب عدد الموظفين أو رأس المال.
- **نوع القطاع:** وتم تحديده إلى (تقني، صناعي، خدمي، تجاري).
- **سنوات الخبرة الإدارية:** وتشير إلى عدد السنوات التي قضاها المؤسس أو المدير التنفيذي في مناصب قيادية.

تم تضمين هذه المتغيرات ضمن القسم الأول من الاستبيان على شكل أسئلة مغلقة لاستخدامها لاحقاً في تحليل التباين والفروق بين المجموعات.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يمثل تصميم البحث الإطار المنهجي الذي يستند إليه الباحث في جميع مراحل الدراسة، ابتداءً من تحديد الأسئلة والفرضيات، ومروراً باختيار الأساليب المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى تفسير النتائج واستنباط الاستنتاجات. ويُعد اختيار التصميم المناسب عاملاً حاسماً لضمان جودة ومصداقية البحث العلمي. وقد اعتمدت هذه الدراسة على نموذج "البصلة البحثية (Research Onion)" الذي قدمه الباحثان Saunders et al. (2012)، كأداة منهجية لتحديد مكونات التصميم البحثي بشكل منظم ومترابط.

#### أولاً: الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

انطلقت الدراسة من الفلسفة الوضعية (Positivism)، وهي فلسفة تقوم على فكرة أن الظواهر الاجتماعية يمكن دراستها بنفس الأساليب العلمية التي تُستخدم في العلوم الطبيعية. وتفترض هذه الفلسفة أن الواقع واحد وقابل للقياس، وأن الباحث ينبغي أن يكون موضوعياً في تعامله مع البيانات. وبهذا، فإن الدراسة اعتمدت على البيانات الكمية القابلة للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات، دون تدخل ذاتي من الباحث في تفسير الظواهر.

#### ثانياً: المدخل البحثي (Research Approach)

اتبعت الدراسة المدخل الاستقرائي – الاستنتاجي (Deductive Approach)، والذي يُعد مناسباً للدراسات التي تبدأ من فرضيات نظرية مسبقة، ثم تختبرها ميدانياً. ففي هذه الدراسة، تم بناء عدد من الفرضيات النظرية المستندة إلى الأدبيات السابقة، مثل العلاقة بين وضوح الرؤية ونجاح الشركات، أو العلاقة بين وجود خطة استراتيجية مكتوبة والاستمرارية في السوق، ثم تم اختبار هذه الفرضيات على عينة من الشركات الناشئة في السعودية باستخدام أدوات إحصائية.

#### ثالثاً: المنهجية (Methodological Choice)

اختارت الدراسة المنهج الكمي (Quantitative Method) كمنهج أساسي، نظراً لطبيعة الدراسة التي تتطلب تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين (التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة)، مع وجود متغيرات بسيطة مثل حجم الشركة ونوع القطاع. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية مغلقة وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS.

#### رابعاً: استراتيجية البحث (Research Strategy)

تم تبني الاستقصاء الميداني (Survey Strategy) باعتبارها أكثر الاستراتيجيات كفاءة لجمع بيانات كمية من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة. كما أن هذه الاستراتيجية تتيح قياس آراء شريحة واسعة من رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين في الشركات الناشئة، ما يعزز من إمكانية تعميم النتائج. وقد تم تصميم الاستبيان بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة وضبطه وفقاً للبيئة المحلية السعودية.

## خامسًا: الأفق الزمني (Time Horizon)

تم اعتماد الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional Time Horizon) ، وهو ما يعني أن البيانات تم جمعها خلال فترة زمنية واحدة محددة، وليس على مراحل أو فترات متعددة. وقد تم ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2026/2025، وهو إطار زمني مناسب لاختبار العلاقة بين المتغيرات المدروسة في ظل ثبات العوامل الخارجية إلى حد ما.

## سادسًا: أساليب جمع البيانات (Data Collection Techniques)

اعتمدت الدراسة على استبانة إلكترونية مغلقة أعدت باستخدام نماذج Google Forms ، وتم توزيعها على عينة عشوائية من أصحاب ومديري الشركات الناشئة عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل المهني. وشملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية تغطي البيانات الديموغرافية، ممارسات التخطيط الاستراتيجي، ومؤشرات النجاح المؤسسي. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات وتحويلها إلى بيانات كمية قابلة للتحليل.

## خلاصة

يعكس تصميم هذه الدراسة التوافق المنهجي الكامل بين الإطار النظري والجانب التطبيقي، حيث اختيرت الأدوات والأساليب بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة. ومن خلال اتباع نموذج البصلة البحثية، تمكن الباحث من بناء هيكل متماسك وشامل يسهم في ضمان موثوقية النتائج وتعميمها على قطاع ريادة الأعمال في المملكة. كما أن هذا التصميم يدعم التوجه العلمي نحو اتخاذ قرارات قائمة على بيانات واقعية وإحصائية، ويُشكل أساسًا راسخًا لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

تعد مرحلة تحديد مجتمع البحث والعينة المختارة من أهم مراحل الدراسات الميدانية، لما لها من تأثير مباشر على مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم. فاختيار العينة المناسبة يعكس مدى تمثيل البيانات للواقع، ويسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي. وفي إطار هذه الدراسة التي تبحث في تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، تم تحديد مجتمع البحث وتفاصيل إجراءات سحب العينة وفقاً للاعتبارات التالية:

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رواد الأعمال، المؤسسين، والمديرين التنفيذيين في الشركات الناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية. ويشمل هذا المجتمع شريحة واسعة من المشاريع الجديدة التي تأسست في مختلف المناطق الجغرافية (مثل الرياض، جدة، الدمام، المدينة المنورة وغيرها)، وتعمل في قطاعات متنوعة مثل:

- القطاع التقني (مثل تطبيقات الجوال، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية)
- القطاع الخدمي (مثل خدمات التوصيل، الرعاية الصحية، التعليم الإلكتروني)
- القطاع الصناعي (مثل التصنيع الغذائي، المنتجات الطبية، الورش الإنتاجية)
- قطاع التجارة الإلكترونية (البيع عبر الإنترنت، المتاجر الرقمية)

وقد تم التركيز بشكل خاص على الشركات الناشئة التي تم تأسيسها خلال الخمس سنوات الماضية، باعتبار أن هذه المرحلة تمثل فترة حرجية في مسار الشركات من حيث التأسيس، وضع الخطط، وتجاوز العقبات التشغيلية والإدارية. كما أن هذه الفئة هي الأكثر احتياجاً للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة.

كذلك، شملت الدراسة فقط الشركات التي لديها شكل قانوني واضح ومسجلة في الجهات الرسمية مثل وزارة التجارة، الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، أو البرامج الداعمة مثل "منشآت"، "كفالة"، أو "بنك التنمية الاجتماعية".

#### ثانياً: مبررات اختيار هذا المجتمع

تم اختيار هذا المجتمع لعدة أسباب:

- يمثل بيئة تطبيقية واقعية لدراسة العلاقة بين المتغيرات، بما أن هذه الشركات تواجه تحديات نمو ونجاح حقيقية.
- وجود اهتمام حكومي كبير في المملكة بريادة الأعمال ضمن رؤية 2030، مما يجعل فهم عوامل النجاح فيها أمراً ضرورياً لصناع القرار.
- نقص الأبحاث الميدانية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في بيئة الشركات الناشئة السعودية، مما يعزز من أهمية هذه الدراسة لسد الفجوة العلمية.

### ثالثاً: حجم العينة

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع عناصره، فقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) كطريقة لاختيار العينة. وتعد هذه الطريقة مناسبة عندما يكون المجتمع متجانساً نسبياً، وهو ما ينطبق على هذا البحث إلى حد كبير، حيث إن جميع أفراد المجتمع ينتمون إلى فئة "الشركات الناشئة" ويواجهون بيئة عمل مشابهة من حيث التحديات.

وقد بلغ حجم العينة في هذه الدراسة 250 مشاركاً، تمثل نسبة مقبولة إحصائياً، خاصة عند استخدام أدوات تحليل مثل اختبار T وتحليل التباين ANOVA. وقد تم إرسال الاستبانة إلى 300 شركة ناشئة، واستلم الباحث 250 استبانة مكتملة وصالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت حوالي 83.3%، وهي نسبة مرتفعة تدل على تفاعل جيد من قبل الفئة المستهدفة.

### رابعاً: طريقة الوصول إلى العينة

لضمان تنوع العينة جغرافياً وقطاعياً، تم الوصول إلى المشاركين من خلال:

- التعاون مع حاضنات الأعمال والبرامج الحكومية مثل "منشآت" و"بادر".
- التواصل عبر منصات التواصل المهني مثل LinkedIn، ومجموعات ريادة الأعمال على Telegram و WhatsApp.
- إرسال روابط الاستبانة عبر البريد الإلكتروني للمشاركين المستهدفين، وضمان السرية التامة للبيانات.

وقد تم إعداد رسالة تعريفية موجزة ترافق رابط الاستبانة، توضح الهدف من البحث، وضمان سرية البيانات، ومدة الإجابة، مما عزز من مستوى الاستجابة.

### خامساً: خصائص العينة

لتحقيق فهم أعمق للبيئة المستهدفة، تم جمع بيانات ديموغرافية أساسية عن المشاركين مثل:

- الجنس (ذكر / أنثى)
- العمر
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة الإدارية
- نوع القطاع الذي تنتمي إليه الشركة
- عدد الموظفين
- عدد سنوات التشغيل

هذه الخصائص ستستخدم لاحقاً كمتغيرات وسيطة في تحليل الفروق بين المجموعات، واختبار ما إذا كانت خصائص العينة تؤثر على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركة.

## خلاصة

إن اختيار مجتمع الدراسة وعينة البحث قد تم بطريقة علمية تضمن تمثيلاً جيداً للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. كما أن اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة ساهم في تقليل التحيز وضمان التنوع القطاعي والجغرافي. وقد ساعد حجم العينة الجيد وارتفاع نسبة الاستجابة في توفير بيانات قوية وموثوقة تسمح بالتحليل الإحصائي الدقيق، وبالتالي التوصل إلى نتائج قابلة للتطبيق في بيئة ريادة الأعمال السعودية.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

تعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الأساسية في أي دراسة ميدانية، حيث تمثل الخطوة التي ينتقل فيها الباحث من الجانب النظري إلى الواقع العملي، ويبدأ في اختبار الفرضيات من خلال أدوات قابلة للتطبيق والتحليل. وتعتمد جودة النتائج النهائية بشكل كبير على دقة، وملاءمة، ومصادقية البيانات التي يتم جمعها، وكذلك على حسن اختيار الوسيلة المناسبة لذلك. وفي هذه الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، فقد تم اعتماد استبانة إلكترونية مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

#### أولاً: مبررات استخدام الاستبانة

تم اختيار أداة الاستبانة لعدة أسباب منهجية وعملية، أهمها:

- ملائمتها للدراسات الكمية التي تعتمد على قياس العلاقة بين المتغيرات بطريقة إحصائية.
- قدرتها على الوصول إلى عينة واسعة من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة، خاصة أن الدراسة تغطي مختلف مناطق المملكة.
- انخفاض التكلفة والجهد مقارنة بوسائل أخرى مثل المقابلات أو الملاحظة المباشرة.
- إمكانية ترميز وتحليل البيانات بسهولة باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS.

- ضمان سرية المشاركين وتحفيزهم على تقديم إجابات أكثر دقة وشفافية دون خوف من الكشف عن هويتهم.

## ثانيًا: تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مفهومي التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة. وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية على النحو التالي:

### 1. البيانات الديموغرافية:

شملت هذه الفئة مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى وصف خصائص العينة، وتحديد المتغيرات الضابطة (الوسيلة) التي قد تؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (النجاح). وتضمنت الأسئلة التالية:

- الجنس (ذكر / أنثى)
- العمر
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة الإدارية
- نوع القطاع (تقني، خدمي، صناعي، تجاري)
- حجم الشركة (صغيرة جدًا، صغيرة، متوسطة)
- عدد سنوات التشغيل

### 2. مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

تضمن هذا المحور مجموعة من الفقرات التي تقيس ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الناشئة. وقد تم توزيع هذه الفقرات على خمسة أبعاد رئيسية هي:

- وضوح الرؤية والرسالة
- تحديد الأهداف الاستراتيجية
- استخدام أدوات تحليل البيئة (مثل SWOT و PEST)
- وجود خطة استراتيجية مكتوبة
- وجود آليات متابعة وتقييم دوري

وقد تم صياغة الفقرات بلغة واضحة، مع تجنب المصطلحات الفنية المعقدة، لضمان سهولة الفهم والاستجابة من قبل المشاركين.

### 3. مؤشرات النجاح المؤسسي:

شملت هذه الفئة فقرات تقيس مخرجات الأداء المؤسسي والتي تعكس نجاح الشركات الناشئة، وهي:

- النمو في الإيرادات والمبيعات
- الاستمرارية في السوق

- رضا العملاء
- مستوى الابتكار
- القدرة على التوسع أو جذب التمويل

### ثالثاً: أسلوب القياس

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة في المحورين الثاني والثالث، حيث تم ترتيب الاستجابات كما يلي:

- 1= لا أوافق بشدة
- 2= لا أوافق
- 3= محايد
- 4= أوافق
- 5= أوافق بشدة

يساعد هذا المقياس في تحويل الإجابات إلى بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية الدقيقة، كما يتيح إمكانية المقارنة بين مجموعات مختلفة داخل العينة.

### رابعاً: آلية توزيع الاستبانة

تم نشر الاستبانة إلكترونياً باستخدام نموذج من **Google Forms**، وتم توزيع الرابط على العينة المستهدفة عبر وسائل متعددة، منها:

- البريد الإلكتروني الرسمي للشركات الناشئة المسجلة في "منشآت"
- مجموعات حاضرات الأعمال على منصات مثل WhatsApp و Telegram
- شبكات التواصل المهني مثل LinkedIn
- التواصل المباشر مع عدد من المؤسسين والمديرين التنفيذيين

وقد تم إرفاق رسالة توضيحية مع رابط الاستبانة تحتوي على:

- الهدف من الدراسة
- ضمان السرية التامة للبيانات
- الوقت المتوقع للإجابة (من 5 إلى 7 دقائق)
- شكر المشارك على وقته ومساهمته في دعم البحث العلمي

## خامسًا: التحقق من الصدق والثبات

قبل البدء في جمع البيانات الفعلية، تم إجراء اختبار مبدئي (Pilot Study) على عينة صغيرة تتكون من 15 مشاركًا للتحقق من:

- وضوح الأسئلة
- عدم وجود تكرار أو غموض
- الزمن الفعلي اللازم للإجابة

وبناءً على ملاحظاتهم، تم تعديل بعض الصياغات بما يتناسب مع الفهم العام.

كما تم التأكد من ثبات الأداة إحصائيًا باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والذي بلغ 0.87، وهو ما يدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين الفقرات.

## خلاصة

جاء اختيار أداة الاستبانة الإلكترونية وتوظيفها في هذه الدراسة انعكاسًا لملاءمتها لطبيعة البحث وخصائص العينة. وقد حرص الباحث على تصميم استبانة دقيقة وواضحة، تغطي أبعاد الدراسة الرئيسية، وتسهم في الحصول على بيانات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. إن استخدام مقياس ليكرت، وإجراء اختبار أولي للأداة، والتحقق من صدقها وثباتها، ساهم في تعزيز جودة البيانات، وبالتالي رفع مستوى دقة النتائج التي سيتم عرضها في الفصول التالية.

### 3.6. أنواع البيانات

تُعد أنواع البيانات من الجوانب الأساسية في أي بحث علمي، حيث يعتمد عليها الباحث في بناء قاعدة معرفية متكاملة، سواء من خلال جمع البيانات من الواقع الميداني (البيانات الأولية)، أو من خلال الرجوع إلى المصادر المنشورة سابقاً (البيانات الثانوية). ويكمن الفرق بين هذين النوعين في المصدر، وطريقة الجمع، والهدف من الاستخدام. وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، تم الاعتماد على كلا النوعين من البيانات بهدف تحقيق تكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

#### أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

البيانات الأولية هي البيانات التي يتم جمعها لأول مرة مباشرة من المصدر، وتكون مخصصة للدراسة الحالية فقط. وتمثل هذه البيانات جوهر هذه الدراسة، حيث تم جمعها باستخدام استبانة إلكترونية مغلقة صُممت خصيصاً لتقييم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات نجاح الشركات الناشئة.

خصائص البيانات الأولية في هذه الدراسة:

- **مصدر مباشر:** تم جمعها من المشاركين (رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين) عبر استجاباتهم على الاستبيان.
- **حديث وواقعية:** تعكس الوضع الحالي للشركات الناشئة في المملكة بدقة.
- **قابلة للتحليل الكمي:** تم تحويلها إلى أرقام باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مما سهّل معالجتها إحصائياً.
- **قابلة للتخصيص:** تم تصميم الأسئلة لتناسب مع أهداف الدراسة بدقة، ما يمنح الباحث تحكماً كاملاً في صياغة البيانات.

وتُعد البيانات الأولية في هذه الدراسة المصدر الأهم لتحليل الفرضيات واستخلاص النتائج، إذ تم الاعتماد عليها لتقييم الأبعاد الخمسة للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الأهداف، التحليل البيئي، وجود خطة، المتابعة)، وربطها بمؤشرات النجاح المؤسسي (النمو، الاستمرارية، رضا العملاء، الابتكار، التوسع).

#### ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data)

البيانات الثانوية هي البيانات التي تم جمعها مسبقاً من قبل جهات أو باحثين آخرين، وتمت معالجتها لأغراض مختلفة، ثم استخدمها الباحث الحالي في دعم الإطار النظري أو تفسير النتائج.

مصادر البيانات الثانوية في هذه الدراسة شملت:

- **الأدبيات العلمية المنشورة:** مثل الكتب والمقالات المحكمة حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال.
- **الدراسات السابقة:** التي تناولت العلاقة بين التخطيط ونجاح الشركات، سواء في السياق العربي أو العالمي.

- **تقارير حكومية:** مثل تقارير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، وتقارير بنك التنمية الاجتماعية.
- **منصات البيانات الرسمية:** مثل "مرصد ريادة الأعمال"، والتقارير السنوية لبرامج التمويل والاحتضان.

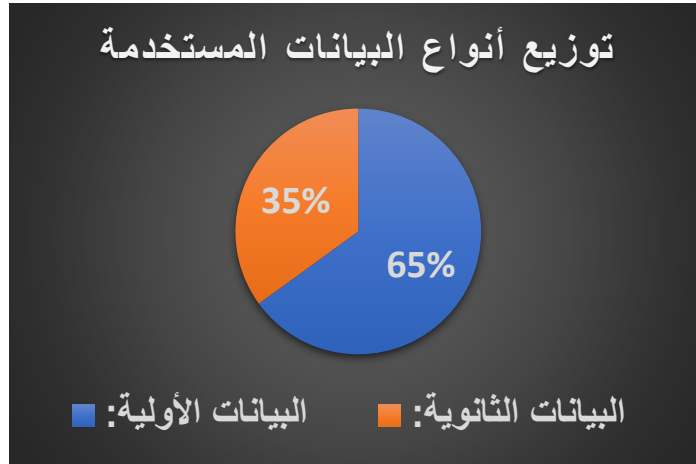
وقد تم استخدام هذه البيانات في:

- بناء الإطار النظري للفصل الثاني.
- مقارنة النتائج الميدانية بالدراسات السابقة.
- تحليل التحديات التي تواجه الشركات الناشئة من واقع البيئة السعودية.
- صياغة الفرضيات والنموذج المفاهيمي.

### ثالثاً: توزيع أنواع البيانات المستخدمة

يمكن تمثيل نسبة الاعتماد على كل نوع من البيانات في هذه الدراسة كما يلي:

- البيانات الأولية: 65%
- البيانات الثانوية: 35%



ويوضح الشكل التالي التوزيع البياني لذلك:

كما يظهر في الرسم، فإن التركيز الأكبر في هذه الدراسة كان على **البيانات الأولية**، نظراً لطبيعة أهداف البحث التي تتطلب قياس مباشر لواقع الشركات الناشئة وتحليل ممارساتها الحالية. ومع ذلك، لم يتم إغفال البيانات الثانوية التي لعبت دوراً مهماً في إثراء الإطار النظري وتفسير النتائج وربطها بالواقع العملي والتوجهات العالمية.

### رابعاً: أهمية الجمع بين النوعين

إن الجمع بين البيانات الأولية والثانوية يُعزز من قوة الدراسة ويمنحها تكاملاً منهجياً، حيث:

- تساعد البيانات الأولية في اختبار الفرضيات بشكل مباشر.
- تتيح البيانات الثانوية تحليل السياق الأوسع وربط النتائج بالمعايير النظرية.
- يُسهّم التكامل بين النوعين في رفع مصداقية النتائج وتفسير الانحرافات إن وجدت.

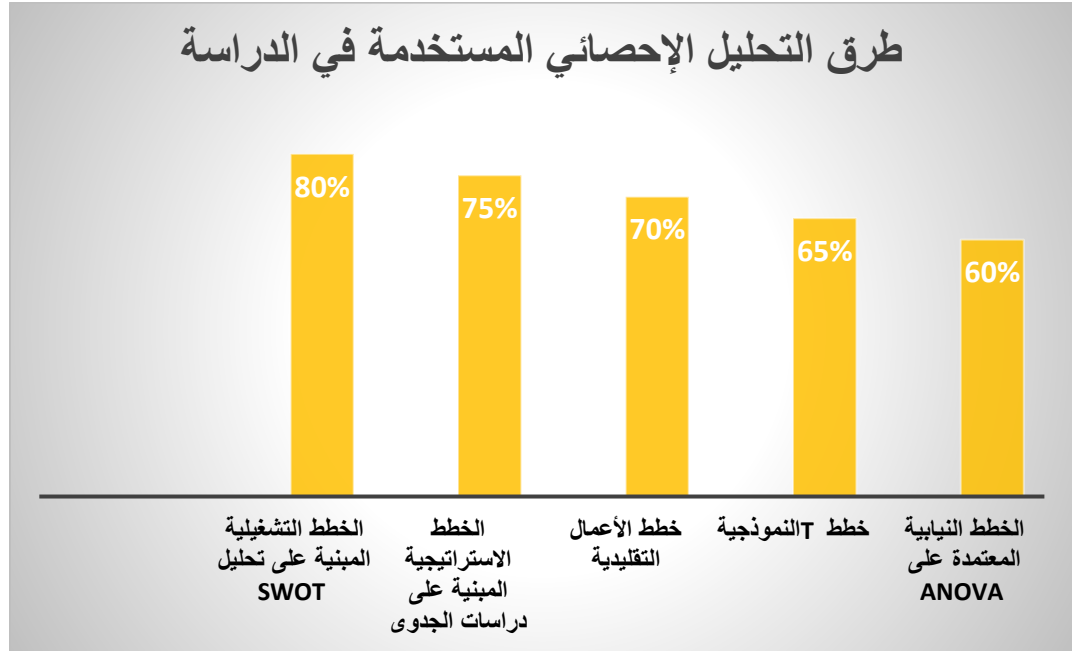
## خلاصة

إن اختيار واعتماد نوعي البيانات في هذه الدراسة جاء بناءً على احتياجات البحث وتحقيقاً للتكامل بين الرؤية النظرية والتطبيقية. وقد تم استخدام البيانات الأولية لتقديم صورة واقعية ومعقدة عن واقع الشركات الناشئة، في حين ساعدت البيانات الثانوية في تأطير هذه الصورة ضمن السياق العلمي الأوسع. ويُعد هذا الدمج من أهم نقاط القوة في منهجية البحث، حيث يدعم القدرة على التفسير والتحليل، ويعزز من موثوقية الاستنتاجات النهائية.

## 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

يُعد التحليل الإحصائي خطوة جوهرية في البحوث الكمية، حيث يُمكن الباحث من تحويل البيانات الخام إلى نتائج ذات معنى، يمكن من خلالها اختبار الفرضيات، وتحديد العلاقات، واستخلاص استنتاجات علمية دقيقة. وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، تم اعتماد عدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة المناسبة لطبيعة البيانات والفرضيات المطروحة.

تعتمد هذه الأساليب على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، وهو من أكثر البرامج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإدارية، نظراً لما يوفره من أدوات تحليلية قوية وسهلة الاستخدام.



## أولاً: تجهيز البيانات للتحليل

قبل الشروع في التحليل الإحصائي، تم تنفيذ سلسلة من الإجراءات التحضيرية شملت:

- **التحقق من اكتمال البيانات:** واستبعاد الاستجابات الناقصة أو غير الصالحة.
- **ترميز البيانات:** وتحويلها إلى متغيرات رقمية قابلة للمعالجة داخل SPSS.
- **فحص القيم المتطرفة (Outliers):** للتأكد من عدم وجود تأثير غير طبيعي في النتائج.
- **تحليل التوزيع الطبيعي (Normality):** من خلال معامل الالتواء والتفرطح للتأكد من صلاحية استخدام بعض الاختبارات البارامترية.

## ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها. ويبيّن الشكل التالي أهم هذه الأدوات ونسبة استخدامها ضمن التحليل:

### 1. المتوسطات الحسابية (Mean)

تُستخدم المتوسطات الحسابية لحساب القيمة المتوسطة لاستجابات المشاركين على كل بند من بنود الاستبانة، مما يسمح بفهم التوجه العام نحو كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي أو النجاح المؤسسي. على سبيل المثال، إذا حصل بُعد "وضوح الرؤية" على متوسط 4.3، فإن ذلك يشير إلى مستوى تطبيق مرتفع نسبياً.

### 2. الانحراف المعياري (Standard Deviation)

يقيس مدى تشتت استجابات المشاركين حول المتوسط الحسابي. فكلما كان الانحراف المعياري منخفضاً، دلّ ذلك على تجانس آراء المشاركين. أما ارتفاعه فيشير إلى تباين في وجهات النظر، مما قد يُثير الحاجة إلى تحليل العوامل المؤثرة.

### 3. اختبار (T) للعينات المستقلة

يُستخدم هذا الاختبار لمقارنة المتوسطات بين مجموعتين مستقلتين، مثل الذكور والإناث، أو من لديهم خبرة إدارية أقل من 5 سنوات ومن لديهم خبرة أكثر. الهدف هو اختبار ما إذا كانت الفروقات بين المجموعتين ذات دلالة إحصائية.

### 4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

تم استخدام تحليل التباين لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي أو تحقيق النجاح بناءً على متغيرات متعددة الفئات مثل نوع القطاع (تقني، خدمي، صناعي). ويُستخدم هذا الأسلوب لتحديد ما إذا كانت هناك فروقات جوهرية بين أكثر من مجموعتين.

## 5. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

يُعد هذا الاختبار من أهم الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، إذ يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين. وقد تم استخدامه لاختبار العلاقة بين:

- التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة (العلاقة العامة)
- كل بعد من أبعاد التخطيط (مثل الرؤية أو تحليل البيئة) وكل مؤشر من مؤشرات النجاح (مثل النمو أو الاستمرارية)

ويُعتبر الارتباط دالاً إحصائياً إذا كانت قيمة  $p$  أقل من 0.05، أما إذا كانت أقل من 0.01 فيُعد ذلك دلالة قوية جداً.

### ثالثاً: اختبار الصدق والثبات

#### ● معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

تم استخدام هذا المعامل لاختبار ثبات أداة الاستبانة، أي مدى اتساق الإجابات على البنود المختلفة. وقد بلغت القيمة العامة للمقياس 0.87، وهي قيمة تُعد ممتازة وفق المعايير الإحصائية (يفضل أن تكون  $0.70 \leq$ ).

#### ● التحكيم الأكاديمي (Content Validity)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة وريادة الأعمال، وتم تعديل بعض الفقرات بناءً على ملاحظاتهم، بما يُعزز من صدق المحتوى للأداة.

### رابعاً: تفسير النتائج الإحصائية

سيتم عرض النتائج الإحصائية لاحقاً في الفصل الرابع، مع تفسير دقيق للقيم العددية، والجداول، ومعناها العملي والإداري. وسيتم التركيز على:

- الفرضيات المدعومة أو المرفوضة
- أقوى العلاقات بين المتغيرات
- دلالات الفروق بين المجموعات الديموغرافية

### خامساً: حدود التحليل الإحصائي

رغم استخدام أدوات قوية في التحليل، إلا أن هناك بعض الحدود:

- الاعتماد على **البيانات المقطعية (Cross-sectional)** يجعل من الصعب تتبع التغيرات بمرور الوقت.
- استخدام **التحليل الكمي فقط** قد لا يفسر بعض الظواهر العميقة التي تحتاج إلى تحليل نوعي.
- وجود **احتمالية لتحيز الإجابات** في الاستبانة رغم ضمان السرية.

## خلاصة

إن إجراءات التحليل الإحصائي في هذه الدراسة اتسمت بالمنهجية والدقة، وتم اختيار الأدوات المناسبة لطبيعة الفرضيات والمتغيرات. وساهم هذا التحليل في توفير نتائج كمية قابلة للتفسير العلمي، وتُعد أساساً قوياً لاتخاذ قرارات إدارية وتطويرية مبنية على الأدلة. كما أن التوازن بين المتوسطات، والفروق، والارتباطات، يُمكن من فهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها الفعلي في نجاح الشركات الناشئة بالملكة.

## 3.8. الخاتمة

يعد الفصل الثالث من هذا البحث حجر الزاوية في الهيكل المنهجي للدراسة، حيث تم من خلاله تفصيل الخطوات التي اتبعتها الباحثة في تصميم الدراسة واختيار المنهج المناسب، وتحديد العينة، وبناء أداة البحث، وطريقة جمع وتحليل البيانات. وقد جاءت هذه الخطوات مترابطة ومنسجمة مع طبيعة الموضوع الذي تتناوله الدراسة، وهو "تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية"، والذي يُعتبر من الموضوعات المعاصرة والهامة في بيئة ريادة الأعمال، خاصة في ظل التوجهات الحكومية الداعمة ضمن رؤية المملكة 2030.

بدأ الفصل بتحديد الإطار المنهجي للدراسة، من خلال اعتماد نموذج **البصلة البحثية** الذي مكّن الباحثة من تنظيم وتصميم البحث بطريقة علمية متسلسلة. وقد تم اختيار **المنهج الوصفي التحليلي الكمي** لكونه الأنسب لطبيعة الدراسة القائمة على اختبار علاقات بين متغيرات قابلة للقياس الإحصائي. وتم دعم هذا الاختيار بفلسفة بحثية وضعية ترى أن الظواهر الإدارية يمكن قياسها بدقة إذا ما توفرت أدوات مناسبة وبيانات موثوقة.

من حيث العينة، تم اختيار **مجتمع الدراسة من رواد الأعمال والمؤسسين والمديرين التنفيذيين في الشركات الناشئة بالملكة**، وذلك بهدف فهم واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي لديهم، وتحديد مدى ارتباط هذه الممارسات بمؤشرات النجاح المؤسسي مثل النمو، الاستمرارية، رضا العملاء، والابتكار. وتم جمع البيانات من **عينة مكونة من 250 مشاركاً** باستخدام استبانة إلكترونية مصممة خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها إلكترونياً عبر قنوات مهنية موثوقة، ما ساهم في الحصول على نسبة استجابة مرتفعة ودالة إحصائياً.

وفيما يخص أداة البحث، فقد تم بناء الاستبانة بعد مراجعة شاملة للأدبيات العلمية ذات العلاقة، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية: البيانات الديموغرافية، ممارسات التخطيط الاستراتيجي، ومؤشرات النجاح. وتم التحقق من **صدق وثبات الأداة** باستخدام التحكيم الأكاديمي ومعامل كرونباخ ألفا، الذي بلغ 0.87، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي. كما تم التأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها للفتنة المستهدفة من خلال إجراء اختبار أولي (Pilot Test) وتعديل الفقرات عند الحاجة.

فيما يتعلق بتحليل البيانات، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار T ، تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، ومعامل الارتباط بيرسون، وكلها تهدف إلى اختبار الفرضيات بدقة وكشف العلاقات والفروق ذات الدلالة بين المتغيرات.

أثبتت منهجية هذه الدراسة جدواها في توفير إطار متكامل يجمع بين الرؤية النظرية والتحليل الميداني، مما يُمكن من الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في دعم اتخاذ القرار، سواء من قبل رواد الأعمال، أو الجهات الداعمة للمشاريع الناشئة، أو صناع السياسات في البيئة الريادية. كما أن تصميم الأداة وتحديد العينة والتحقق من ثباتها وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة يعكس الالتزام الكامل بالمعايير المنهجية والأكاديمية.

ومن المهم الإشارة إلى أن التكامل بين البيانات الأولية (المستقاة من الميدان عبر الاستبانة) والبيانات الثانوية (المستقاة من الأدبيات والتقارير الرسمية)، قد عزز من قوة الدراسة وقدرتها على تقديم تحليل شامل ومترابط، يسد فجوة قائمة في الأدبيات العربية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركات الناشئة.

وبذلك، يُمكن القول إن هذا الفصل قد وضع الأساس العلمي الصلب للانتقال إلى الفصل التالي من البحث، وهو فصل التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، والذي سيتم من خلاله عرض البيانات التي تم جمعها وتحليلها، واختبار الفرضيات، ومقارنة النتائج بالدراسات السابقة، واستخلاص الدلالات الإدارية والاستراتيجية، بما يُحقق أهداف الدراسة ويسهم في تقديم توصيات قابلة للتطبيق.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 4.1. المقدمة

### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

**4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج**

**4.6. الخاتمة**

## **5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات**

**5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

**5.2. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

| المصدر / المرجع                                                                                                                                     | رقم |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| الشامي، محمد عبد الله. (2021). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: دار الصفوة للنشر.                                                     | 1   |
| القحطاني، خالد بن عبد العزيز. (2020). ريادة الأعمال والتخطيط في المؤسسات الصغيرة والناشئة. جدة: مركز البحوث الإدارية.                               | 2   |
| الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (2023). "تقرير بيئة ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية".                                    | 3   |
| بنك التنمية الاجتماعية. (2022). أثر برامج التمويل والاحتضان على استمرارية المشاريع الناشئة.                                                         | 4   |
| العبيدي، أحمد. (2021). تحليل البيئة الداخلية والخارجية في منظمات الأعمال. عمان: دار الفكر المعاصر.                                                  | 5   |
| جامعة الملك سعود. (2020). دليل إعداد الخطط الاستراتيجية للمشاريع الصغيرة. الرياض: مركز ريادة الأعمال.                                               | 6   |
| الموسى، عبد الرحمن. (2019). إدارة المشروعات الريادية. مكة: دار النهضة.                                                                              | 7   |
| Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (5th ed.). Jossey-Bass.                                             | 8   |
| Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? Strategic Management Journal, 24(12), 1165–1185. | 9   |
| Taneja, S., Pryor, M. G., & Hayek, M. (2015). Leaping innovation barriers to small business longevity. Journal of Business Strategy, 36(3), 44–51.  | 10  |
| OECD. (2021). Entrepreneurship Policies through a Strategic Planning Lens. OECD Publishing.                                                         | 11  |

|    |                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2005). Strategy Safari. Free Press.                          |
| 13 | Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.                     |
| 14 | Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students (8th ed.). Pearson. |
| 15 | World Bank Group. (2022). Doing Business Report – Saudi Arabia Chapter.                                     |
| 16 | مرصد ريادة الأعمال. (2022). مؤشرات نمو واستمرارية المشاريع الناشئة في السعودية.                             |
| 17 | وزارة التجارة. (2023). السجل التجاري ونمو الشركات الناشئة. الرياض: الإدارة العامة للتقارير.                 |

الملاحق