

دور إدارة المشاريع في دعم نمو الشركات الناشئة (دراسة
تطبيقية على شركة زد بمدينة الرياض في ظل رؤية ٢٠٣٠)

مشروع تخرج ١

البندري محمد ال عامر القحطاني

٢٢١٠٠١٩٢٤

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٥م

شكر وتقدير

بقلوبٍ ممتنة ونفوسٍ مفعمة بالعرفان، نحمد الله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، وفتح لنا أبواب الفهم، ويسّر لنا طريق العلم، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

وصلاةً وسلاماً دائمين على المعلم الأول، والقُدوة الأعظم، نبينا محمدٍ صلى الله عليه وسلم، الذي أضاء الله به طريق البشرية، ورفع به من شأن العلم وأهله.

فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله، ومن هذا المنطلق أودّ أن أعبر عن خالص امتناني وعظيم تقديري لكل من كان له أثر في رحلتي التعليمية، منذ خطواتي الأولى في طريق العلم وحتى وصولي إلى هذه المرحلة التي أقدم فيها ثمرة من ثمار هذا السعي، متمثلة في هذا البحث العلمي.

أتوجّه بالشكر العميق لكل المعلمين والمعلمات الذين مررت بهم في مختلف مراحل الدراسة، أولئك الذين لم يكونوا مجرد ناقلي معرفة، بل كانوا مشاعل نور أضاءت لي الطريق، وزرعوا في داخلي حب التعلم، وشغف الاكتشاف، والإيمان بقيمة السعي والاجتهاد. لكل من علّمني حرفاً أو وجّهني بكلمة أو ألهمني بفكر، أقول: جزاكم الله عني خير الجزاء، فقد كان لكل واحد منكم بصمة في هذا الإنجاز، وإن لم تروها بأعينكم، فإنها باقية في قلبي وعلمي وعملي.

ولا أنسى أن أخصّ بالشكر كل من غرس في نفسي معنى الصبر والمثابرة، وكل من علّمني أن النجاح لا يُصنع بسهولة، بل هو حصيلة لتراكمات من الجهد والعمل والنية الطيبة، ولحظات تعب امتزجت فيها الدموع بالأمل، واليأس بالإصرار.

وإن هذا البحث ليس مجرد متطلب أكاديمي، بل هو امتداد لتلك السنين التي قضيتها بين أوراق المدارس والفصول، وبين صفحات الكتب وأسطر المعلمين. لذلك أقدمه اليوم شكرًا ووفاءً لكل من كان شريكًا في هذا الطريق، مهما صغرت أو كبرت مساهمته.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يجزي كل من أسهم في تعليمي وتوجيهي خير الجزاء في الدنيا والآخرة

جدول المحتويات

٥	الفصل الأول: الإطار النظري
٦	١,١ المقدمة
٧	١,٢ مشكلة البحث
٧	١,٢,١ فجوات على المستوى النظري
٧	١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي
٨	١,٣ أهمية البحث
٨	١,٣,١ على المستوى النظري
٨	١,٣,٢ على المستوى التطبيقي
٩	١,٤ أسئلة البحث
٩	١,٥ أهداف البحث
١٠	١,٦ فرضيات البحث
١٠	١,٧ نموذج البحث
١٠	١,٧,١ الإطار النظري
١٢	١,٧,٢ المتغيرات
١٣	١,٧,٣ العلاقة بين المتغيرات
١٣	١,٧,٤ الفرضيات
١٣	١,٨ منهجية الدراسة
١٤	١,٩ الدراسة الميدانية
١٨	١,١٠ مخطط المشروع المقترح
١٩	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٢٠	٢,١ المقدمة
٢٠	٢,٢ المتغير المستقل
٢١	٢,٣ المتغير التابع
٢٢	٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٢	٢,٥ الخاتمة
٢٤	المراجع
٢٦	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول
١٦	١
١٧	٢
١٧	٣
١٨	٤

الفصل الأول: الإطار النظري

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي يشهدها العالم، باتت الشركات الناشئة تمثل ركيزة أساسية في تحقيق النمو الاقتصادي وتوليد فرص العمل، لا سيما في الدول الطامحة إلى تنويع مصادر دخلها وتعزيز بيناتها الاستثمارية. وتُعد المملكة العربية السعودية من أبرز هذه الدول، حيث أطلقت "رؤية ٢٠٣٠" كمبادرة استراتيجية شاملة تهدف إلى بناء اقتصاد مزدهر ومستدام، مع التركيز على تمكين رواد الأعمال، ودعم الابتكار، وتعزيز مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي.

ومن أبرز التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في البيئة السعودية، محدودية الموارد، وتفاوت الخبرات، وصعوبة التوسع في ظل بيئة تنافسية وسريعة التغير. وبرزت "شركة زد (Zid)" كأحد النماذج الرائدة في دعم المتاجر الإلكترونية الناشئة وتوفير بنية تحتية تقنية وإدارية تمكّنها من النمو، مما يجعلها نموذجًا ملائمًا لدراسة تطبيقات إدارة المشاريع في واقع ريادة الأعمال السعودي.

تعود الجذور الأولى لمفهوم إدارة المشاريع الحديثة إلى بدايات القرن العشرين، مع ظهور أدوات مثل مخطط بيرت (PERT) ومسار العمل الحرج (CPM)، وتطورت هذه المفاهيم لاحقًا لتشمل منهجيات مرنة مثل Agile و Scrum، بما يتلاءم مع بيئات الأعمال الديناميكية (Kerzner, 2017). ومع اتساع نطاق الشركات الناشئة ودورها الحيوي في الاقتصاد الرقمي، تزايد اهتمام الباحثين بدراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح هذه الشركات. فقد أشارت دراسة السلومي (٢٠٢١) إلى أن تبني مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في بعض القطاعات السعودية. وبيّنت دراسة الزهراني (٢٠٢٢) أن نقص المهارات الإدارية يُعد من أبرز أسباب تعثر المشاريع الناشئة في المملكة. كما وجدت دراسة Azizan et al (٢٠٢٤) أن تطبيق أدوات إدارة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالرياض ساعد على رفع مستوى إدارة الوقت والمخاطر وتحسين الأداء العام.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية البحث الحالي في تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونمو الشركات الناشئة، من خلال دراسة حالة شركة "زد" في المملكة العربية السعودية. إذ تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية توظيف منهجيات إدارة المشاريع في بيئة ناشئة وديناميكية، واستكشاف ما إذا كانت هذه الممارسات تُمكن الشركات الناشئة من تجاوز تحديات الاستدامة والتوسع، لا سيما ضمن الإطار الطموح لرؤية ٢٠٣٠.

إن أهمية هذا البحث تنبع من محاولته سد الفجوة المعرفية في الأدبيات الإدارية حول تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في الشركات الناشئة، وتقديم تصور علمي يستند إلى الواقع السعودي. كما يأمل أن يساهم في إثراء النقاش الأكاديمي وتقديم توصيات عملية لأصحاب القرار ورواد الأعمال، بهدف بناء بيئة ريادية أكثر نضجًا وفعالية في المملكة.

١,٢ مشكلة البحث

رغم التوجه المتزايد نحو دعم ريادة الأعمال وتمكين الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠، إلا أن العديد من هذه الشركات لا تزال تواجه تحديات كبيرة تتعلق بضعف الاستدامة وصعوبة التوسع. وتُعد إدارة المشاريع من أبرز الأدوات التي يمكن أن تسهم في تجاوز هذه التحديات، لما توفره من منهجيات تساعد في التخطيط والتنفيذ والمتابعة بشكل احترافي. ومع ذلك، لا يزال من غير الواضح إلى أي مدى يتم استيعاب وتطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في بيئة الشركات الناشئة السعودية، وما مدى تأثيرها الفعلي على النمو والاستمرارية، خصوصاً في شركات مثل "زد" التي تلعب دوراً محورياً في تمكين التجارة الإلكترونية في المملكة.

١,٢,١ فجوات على المستوى النظري:

تُظهر مراجعة الأدبيات ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع ونمو الشركات الناشئة بشكل مباشر، خصوصاً في السياق السعودي. كما أن معظم الدراسات تركز على المؤسسات الكبرى أو القطاعات التقليدية، بينما تقل الكتابات التي تستعرض تطبيق إدارة المشاريع في الشركات الصغيرة والناشئة، وبالأخص تلك المتخصصة في الحلول التقنية للتجارة الإلكترونية مثل شركة "زد". وبالتالي، توجد فجوة في الإطار النظري المتعلق بمدى ملائمة نماذج إدارة المشاريع التقليدية لطبيعة الشركات الناشئة الرقمية ضمن بيئة اقتصادية طموحة ومتحولة مثل بيئة المملكة في ظل رؤية ٢٠٣٠.

١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، لا تزال العديد من الشركات الناشئة في المملكة تفتقر إلى تطبيق فعال لمنهجيات إدارة المشاريع، إما بسبب نقص الوعي أو عدم توفر الكفاءات المتخصصة، أو نتيجة غياب التوجيه المؤسسي الكافي. كما أن الدراسات التطبيقية التي تقيس أثر إدارة المشاريع على أداء ونمو هذه الشركات، مثل شركة "زد"، لا تزال محدودة، مما يحد من فهم واقع الممارسة الفعلية لتلك المنهجيات، ويعوق تطوير سياسات دعم فعّالة تتناسب مع التحديات الفعلية التي تواجه رواد الأعمال في قطاع التجارة الإلكترونية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور إدارة المشاريع في دعم نمو الشركات الناشئة في شركة "زد" في مدينة الرياض في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

١,٣ أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من التركيز على موضوع حيوي يواكب التحولات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، والمتمثل في دور إدارة المشاريع في تعزيز فرص نجاح ونمو الشركات الناشئة، لا سيما في ضوء التوجهات الوطنية التي تشجع على الابتكار وريادة الأعمال. وتمثل هذه الدراسة محاولة علمية لفهم أعمق للعلاقة بين الإدارة الفعالة للمشاريع وتحقيق النمو المستدام في هذا النوع من الشركات، من خلال تسليط الضوء على تجربة شركة "زد" في مجال التجارة الإلكترونية، خصوصًا في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة في السوق المحلي.

١,٣,١ على المستوى النظري:

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري المرتبط بإدارة المشاريع من خلال تسليط الضوء على مدى ارتباطها بنمو الشركات الناشئة، وتقديم إطار مفاهيمي يمكن أن تستند إليه دراسات لاحقة. كما تملأ فجوة معرفية في الأدبيات العربية والسعودية تحديدًا، حيث تندر الدراسات التي تربط بين مفاهيم إدارة المشاريع وواقع ريادة الأعمال الرقمية في سياق اقتصادي حديث مثل رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويُتوقع أن تساهم هذه الدراسة في بناء قاعدة نظرية أوسع حول كيفية مواءمة ممارسات إدارة المشاريع مع طبيعة واحتياجات شركات ناشئة تعمل في بيئة رقمية وتقنية، مثل شركة "زد".

١,٣,٢ على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، توفر الدراسة نتائج يمكن الاستفادة منها عمليًا من قبل رواد الأعمال وأصحاب الشركات الناشئة لفهم أهمية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في تحسين الأداء وتحقيق النمو. كما تساعد صنّاع القرار والجهات الداعمة لريادة الأعمال في تصميم برامج تدريبية واستشارية موجهة لهذه الفئة، مع تقديم توصيات عملية تعزز من فرص نجاح تلك الشركات في السوق السعودي. وتكتسب هذه الأهمية بعدًا إضافيًا في ظل سعي المملكة إلى خلق بيئة أعمال جاذبة ومنافسة على مستوى عالمي، خصوصًا في القطاعات التقنية التي تمثل فيها شركة "زد" نموذجًا محليًا بارزًا.

١,٤ أسئلة البحث

١. ما مدى وعي الإدارة في شركة زد بأهمية إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لدعم النمو؟
٢. إلى أي مدى تطبق شركة زد مبادئ ومنهجيات إدارة المشاريع الحديثة في عملياتها التشغيلية؟
٣. ما أثر تطبيق إدارة المشاريع على كفاءة الأداء وجودة الخدمات في شركة زد؟
٤. كيف تسهم إدارة المشاريع في دعم استدامة ونمو شركة زد في السوق السعودي؟
٥. ما التحديات التي تواجهها شركة زد عند تبني ممارسات إدارة المشاريع؟
٦. ما مدى توافق ممارسات إدارة المشاريع في شركة زد مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بريادة الأعمال؟
٧. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين فاعلية إدارة المشاريع في الشركات الناشئة المشابهة لشركة زد؟

١,٥ أهداف البحث

١. تحليل مدى وعي شركة زد بأهمية إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتعزيز النمو والتوسع في السوق السعودي.
٢. رصد مدى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة داخل شركة زد، مع التركيز على أدوات مثل Agile و Scrum.
٣. قياس أثر إدارة المشاريع على تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة في شركة زد.
٤. استكشاف دور إدارة المشاريع في دعم الاستدامة والتوسع ضمن بيئة الشركات الناشئة، باستخدام نموذج شركة زد.
٥. تحديد أبرز التحديات التي تواجه شركة زد في تبني وتفعيل ممارسات إدارة المشاريع.
٦. تحليل مدى مواءمة ممارسات إدارة المشاريع في شركة زد مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال ريادة الأعمال والابتكار.
٧. تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين فاعلية تطبيق إدارة المشاريع في الشركات الناشئة المشابهة لشركة زد.

١,٦ فرضيات البحث

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المشاريع في شركة زد وبين نمو الشركة من حيث التوسع في السوق السعودي.
٢. يساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (مثل Agile و Scrum) في تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية لشركة زد.
٣. كلما زاد وعي موظفي شركة زد بمفاهيم إدارة المشاريع، زادت فاعلية التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع الداخلية.
٤. يساعد وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO) في شركة زد على تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق استدامة أكبر.
٥. قلة التخصص أو ضعف التمكين الإداري في إدارة المشاريع يشكل عائقاً أمام التوسع والنمو لدى شركة زد.
٦. توجد علاقة إيجابية بين تبني إدارة المشاريع في شركة زد وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في دعم قيادة الأعمال والتحول الرقمي.

١,٧ نموذج البحث

١,٧,١ الإطار النظري

إدارة المشاريع:

تُعد إدارة المشاريع من الأدوات الإدارية الفعّالة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ المشاريع بفعالية لتحقيق أهداف معينة ضمن وقت وميزانية محددين. وتتضمن عناصر مثل: إدارة الوقت، تنظيم الموارد، إدارة المخاطر، والتقييم المستمر. في سياق الشركات الناشئة، تصبح إدارة المشاريع ضرورة ملحة لتحقيق النمو والاستقرار وسط بيئة تتسم بعدم اليقين والتنافسية العالية.

لا تقتصر إدارة المشاريع على تنفيذ الأنشطة وفق خطة زمنية، بل تمتد لتشمل تحديد نطاق المشروع بدقة، وضمان توافقه مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مع المتابعة المستمرة لضمان عدم انحراف المشروع عن مساره المرسوم. وتبرز أهمية هذا المجال في البيئات التنافسية التي تتسم بسرعة التغير، حيث يساهم في تعزيز القدرة على الاستجابة للتحديات، وتقليل المخاطر، ورفع مستوى الجودة في المخرجات.

كما تلعب إدارة المشاريع دوراً محورياً في تحسين الاتصال بين فرق العمل، إذ توفر إطاراً واضحاً لتوزيع المسؤوليات وتحديد الأولويات، مما يقلل من التعارضات وسوء الفهم. كذلك تساهم في توفير آليات فعّالة لقياس الأداء ومقارنته بالخطط المعتمدة، الأمر الذي يساعد على إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

وفي سياق الاقتصاد السعودي، تزداد أهمية إدارة المشاريع في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة، وخاصة في ضوء رؤية ٢٠٣٠، حيث تتطلب المشاريع التنموية

والاستثمارية الكبرى التزاماً دقيقاً بالمعايير العالمية في التخطيط والتنفيذ. ومن هنا، فإن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع لا يقتصر على تحقيق النجاح في مشروع بعينه، بل ينعكس إيجاباً على مستوى المؤسسة والاقتصاد الوطني ككل.

الشركات الناشئة:

الشركات الناشئة هي كيانات اقتصادية صغيرة أو متوسطة الحجم، تنشأ على أساس أفكار جديدة أو حلول تقنية مبتكرة. وتمثل ركيزة مهمة في الاقتصاد الوطني، وتواجه تحديات مثل نقص التمويل، وضعف التخطيط، وسرعة التغير في السوق.

نمو الشركات الناشئة:

يشير مصطلح "نمو الشركات الناشئة" إلى العملية التي تمر بها هذه الشركات لتوسيع عملياتها وتحقيق استدامة مالية وتسويقية في بيئة تنافسية متغيرة. وتتسم الشركات الناشئة عادةً بالمرونة والابتكار، ولكنها تواجه تحديات كبيرة مثل محدودية الموارد، والقدرة على إدارة المخاطر، والحاجة إلى التكيف السريع مع متطلبات السوق.

يُعتبر نمو هذه الشركات أحد أهم محركات الاقتصاد الحديث، لا سيما في دول تشهد تحولات تنموية واسعة مثل المملكة العربية السعودية. حيث تسعى المملكة من خلال برامجها الاقتصادية ورؤية ٢٠٣٠ إلى تعزيز بيئة ريادة الأعمال، وتوفير الدعم اللازم لتسريع نمو الشركات الناشئة، وذلك عبر تطوير البنية التحتية التقنية، وتسهيل الوصول إلى التمويل، وتطوير الكوادر البشرية.

يُعزى النجاح في نمو الشركات الناشئة إلى عوامل متعددة، من أبرزها فاعلية إدارة المشاريع التي تلعب دوراً استراتيجياً في توجيه الموارد بشكل حكيم، وتحديد الفرص وتقييم المخاطر، وتنفيذ الخطط بشكل منسق. الإدارة الجيدة للمشاريع تُمكن الشركات من تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها، وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

كما يُساعد النمو المدعوم بإدارة مشاريع قوية على بناء سمعة تجارية إيجابية، وجذب الاستثمارات، والتوسع في أسواق جديدة. ومن الجدير بالذكر أن الشركات الناشئة التي تعتمد على منهجيات مرنة مثل Agile و Lean تظهر قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات، مما يرفع فرص نجاحها ونموها المستدام.

شركة زد (Zid):

شركة "زد (Zid)" هي شركة سعودية ناشئة تأسست عام ٢٠١٧، وتعمل في مجال تمكين التجارة الإلكترونية. تقدم الشركة منصة متكاملة تتيح للتجار ورواد الأعمال إنشاء متاجر إلكترونية وإدارتها بسهولة دون الحاجة لخلفية تقنية. تشمل خدماتها الربط مع بوابات الدفع، وشركات الشحن، وإدارة المنتجات والمخزون، بالإضافة إلى تحليلات الأداء وخدمة العملاء.

استطاعت زد أن تنمو بسرعة ملحوظة خلال فترة قصيرة، مدعومة بجولات استثمارية ناجحة، وتوسعت لتخدم آلاف المتاجر الإلكترونية في السعودية ودول الخليج. تعتمد الشركة

على فرق عمل منظمة لتنفيذ مشاريعها التطويرية، وتتبنى آليات واضحة في التخطيط والتنفيذ والتحسين المستمر، مما يجعلها نموذجاً فعلياً لتطبيق إدارة المشاريع في بيئة ناشئة.

كما أن "زد" ترتبط بعدة برامج ومبادرات وطنية لدعم التحول الرقمي، مما يعزز من حضورها في السوق ويجعلها نموذجاً ملائماً للدراسة التطبيقية لهذا البحث.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ودورها في دعم إدارة المشاريع ونمو الشركات الناشئة:

تعد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ استراتيجية وطنية شاملة تهدف إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة عبر تنويع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على النفط. وفي هذا السياق، تحتل قيادة الأعمال ونمو الشركات الناشئة مكانة بارزة كرافد مهم لتحقيق أهداف الرؤية، حيث تسعى المملكة إلى خلق بيئة محفزة للابتكار والاستثمار والتنمية الاقتصادية.

وتأتي إدارة المشاريع في قلب هذه الرؤية كأداة رئيسية لضمان تنفيذ المبادرات التنموية بدقة وفعالية. فالمشاريع الكبرى التي تنفذها الدولة لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ تعتمد بشكل كبير على تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع، من حيث التخطيط، والمتابعة، والتقييم المستمر، لضمان تحقيق النتائج المرجوة ضمن الأطر الزمنية والميزانيات المحددة.

كما أن نمو الشركات الناشئة يتوافق بشكل وثيق مع رؤية ٢٠٣٠، إذ توفر الرؤية الدعم الحكومي من خلال إنشاء صناديق تمويل، وتقديم تسهيلات قانونية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، إضافة إلى برامج التدريب والتأهيل التي تركز على تنمية مهارات إدارة المشاريع وريادة الأعمال.

وتؤكد الإحصائيات أن قطاع الشركات الناشئة في السعودية شهد نمواً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، مع ارتفاع عدد المشاريع الناشئة التي تعتمد على أساليب إدارة مشاريع فعالة، مما ساهم في زيادة فرص العمل، وتنمية الاقتصاد الوطني، وتعزيز تنافسية المملكة في الأسواق العالمية.

بالتالي، يشكل التنسيق بين إدارة المشاريع ورؤية ٢٠٣٠ عاملاً حاسماً في دعم نمو الشركات الناشئة، حيث تمكن منهجيات الإدارة الفعالة من تحويل الأفكار الابتكارية إلى مشاريع ناجحة تحقق أهداف التنمية الشاملة.

١,٧,٢ المتغيرات

المتغير المستقل: (إدارة المشاريع)

ويقاس من خلال الأبعاد التالية:

١. التخطيط للمشروعات

٢. تنظيم الموارد

٣. تنفيذ المهام

٤. المتابعة والتقييم

٥. إدارة الوقت

٦. إدارة المخاطر

المتغير التابع: (نمو الشركات الناشئة)

ويُقاس من خلال المؤشرات التالية:

١. التوسع في السوق

٢. زيادة الإيرادات

٣. تحسين الكفاءة التشغيلية

٤. الاستدامة

٥. القدرة التنافسية

١,٧,٣ العلاقة بين المتغيرات

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بحيث أن زيادة فاعلية إدارة المشاريع في الشركات الناشئة تؤدي إلى تحسين قدرتها على النمو والاستدامة. كما أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في مواجهة التحديات وتحقيق أهداف النمو بفعالية أكبر.

١,٧,٤ الفرضيات

تم تطوير نموذج الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الفرضيات التي سبق عرضها، والتي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المشاريع ومؤشرات نمو الشركات الناشئة، مع توقع أن ينعكس مستوى تطبيق هذه الممارسات على أداء الشركات الناشئة في ظل بيئة داعمة مثل رؤية ٢٠٣٠.

١,٨ منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونمو الشركات الناشئة في السوق السعودي، مع التركيز على الحالة التطبيقية لشركة "زد (Zid)".

أداة جمع البيانات:

سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمقاييس التقديرية (مثل مقياس ليكرت) لقياس آراء موظفي شركة زد حول مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتأثيرها على نمو الشركة.

يتم تصميم الاستبانة بناءً على الأبعاد المحددة للمتغيرات في نموذج الدراسة لضمان شمولية ودقة البيانات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركة زد، وخصوصًا الذين يشاركون بشكل مباشر في عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة للمشاريع داخل الشركة.

سُخِّتَ عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين بناءً على خبرتهم وعلاقتهم بموضوع البحث، لضمان ملاءمة البيانات المجمعة.

طريقة تحليل البيانات:

بعد جمع الاستبيانات، سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، مثل التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية. كما يمكن استخدام أدوات إحصائية مثل برنامج SPSS لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

سيتم تقديم النتائج بطريقة تساعد على فهم تأثير إدارة المشاريع على نمو شركة زد وتقديم توصيات مبنية على ذلك.

١,٩ الدراسة الميدانية

١,٩,١ مقدمة

سعيًا لتحقيق أهداف هذا البحث، تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي شركة زد (Zid)، بهدف جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته المتعلقة بأثر إدارة المشاريع في دعم نمو الشركات الناشئة في ظل رؤية ٢٠٣٠.

١,٩,٢ مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في شركة زد. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي الشركة بمدينة الرياض بلغ عددها (١٠٠) موظفًا، ممثلين لفئات مختلفة من الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والأقسام الوظيفية.

١,٩,٣ أداة الدراسة

تم تصميم استبانة إلكترونية مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد احتوت على مجموعة من الفقرات موزعة على ثلاثة محاور رئيسية:

محور إدارة المشاريع

محور نمو الشركات الناشئة

محور رؤية ٢٠٣٠ وأثرها على الأداء

اعتمدت فقرات الاستبانة على مقياس ليكرث الخماسي لقياس درجة الموافقة (١ = أرفض بشدة، ٥ = أوافق بشدة)، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها الظاهري.

١,٩,٤ إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة خلال شهر أبريل ٢٠٢٥، باستخدام البريد الإلكتروني ووسائل الاتصال الداخلية لشركة زد لتسهيل الوصول إلى المشاركين.

١,٩,٥ أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Excel، مع الاعتماد على الأساليب التالية:

المتوسطات الحسابية

الانحرافات المعيارية

التكرارات والنسب المئوية

وذلك لاستخلاص المؤشرات العامة وتحديد اتجاهات استجابات العينة.

١,٩,٦ نتائج البحث

بيانات عامة عن العينة:

الجنس:

- ٦٠٪ ذكور

- ٤٠٪ إناث

العمر:

- ٥٥٪ بين ٢٥-٣٤ سنة

- ٣٠٪ بين ٣٥-٤٤ سنة

- ١٥٪ فوق ٤٥ سنة

المؤهل العلمي:

- ٦٥٪ بكالوريوس

- ٢٥٪ ماجستير

- ١٠٪ دبلوم أو أقل

سنوات الخبرة:

- ٤٠٪ خبرة ١-٣ سنوات

- ٣٥٪ خبرة ٤-٦ سنوات

- ٢٥٪ خبرة أكثر من ٦ سنوات

نتائج المحاور

أولاً: محور إدارة المشاريع

التقدير	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	٤,٣	وضوح خطط المشروع
مرتفع	٤,١	كفاءة فرق العمل
مرتفع	٤,٠	توافر الموارد اللازمة
جيد	٣,٨	القدرة على التعامل مع المخاطر
مرتفع	٤,٢	متابعة تقدم المشروع

جدول ١

استنتاج محور إدارة المشاريع:

تشير نتائج محور إدارة المشاريع إلى أن شركة زد تمتلك بنية تنظيمية قوية تُعنى بتوضيح خطط المشاريع بشكل دقيق، ما يساعد الفرق على فهم أهداف المشروع ومسؤولياتهم بوضوح، وهو أمر أساسي لنجاح تنفيذ المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر كفاءة فرق العمل وجود تنسيق جيد بين أعضاء الفرق، مما يعزز من سرعة الإنجاز وجودة المخرجات.

مع ذلك، تقييم القدرة على التعامل مع المخاطر جاء أقل قليلاً مقارنة بالعناصر الأخرى، مما يدل على وجود تحديات محتملة في التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بفعالية، وهذا يمثل فرصة لتحسين آليات تقييم المخاطر وتطوير خطط احتياطية.

بشكل عام، فإن متابعة تقدم المشروع تتم بانتظام وبشكل فعال، مما يساهم في ضمان سير العمل وفق الجداول الزمنية المخططة وتحقيق أهداف المشروع بدقة، وهذا يعكس مدى اهتمام الشركة بإدارة المشاريع كأداة استراتيجية للنمو.

ثانياً: محور نمو الشركات الناشئة

التقدير	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع جداً	٤,٤	الدعم المؤسسي للنمو
مرتفع	٤,١	القدرة على التوسع السوقي
مرتفع	٤,٠	تحسين المنتجات والخدمات
مرتفع	٤,٣	التحفيز على الابتكار
مرتفع	٤,٢	قدرة الشركة على المنافسة

جدول ٢

استنتاج محور نمو الشركات الناشئة:

أظهرت نتائج محور نمو الشركات الناشئة أن الدعم المؤسسي الذي تقدمه شركة زد يعتبر من العوامل الرئيسية التي ساعدت على تعزيز نمو الشركة في السوق السعودي. إن وجود بنية تحتية إدارية ومالية داعمة يسهل على الشركة التوسع في أسواق جديدة وتطوير منتجاتها بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

كما أن التحفيز على الابتكار يعد من الركائز الأساسية التي تجعل الشركة قادرة على المنافسة والبقاء في بيئة ديناميكية متغيرة، حيث يتيح الابتكار تقديم حلول وخدمات جديدة تحفز النمو وتزيد من جاذبية الشركة.

تعكس نتائج القدرة التنافسية إيجابية واضحة على مكانة الشركة مقارنة بمنافسيها، مما يدل على نجاح استراتيجيات النمو المتبعة، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتطلبة في السوق السعودي.

ثالثاً: محور رؤية ٢٠٣٠ وأثرها

العبارة	المتوسط الحسابي	التقدير
توفر الدعم الحكومي للشركات الناشئة	٤,٥	مرتفع جداً
تسهيل الإجراءات الحكومية	٤,١	مرتفع
فرص التمويل المتاحة	٤,٣	مرتفع
أثر الرؤية على تطوير الأعمال	٤,٤	مرتفع جداً
وعي الموظفين بالرؤية	٤,٠	مرتفع

جدول ٣

استنتاج محور رؤية ٢٠٣٠ وأثرها:

تكشف نتائج محور رؤية ٢٠٣٠ عن الدور المحوري الذي تلعبه هذه الرؤية الطموحة في خلق بيئة داعمة للشركات الناشئة مثل شركة زد. فتوفر الدعم الحكومي المالي وغير المالي يسهم بشكل كبير في إزالة العوائق التي قد تواجهها الشركات الناشئة، مما يسرع من وتيرة نموها ويعزز من استدامتها.

تسهيل الإجراءات الحكومية يعد من العوامل التي تُحفز على تأسيس المزيد من الشركات وتبسيط العمليات التشغيلية، وهو ما يعكس توجهات الحكومة السعودية لتطوير منظومة ريادة الأعمال وجعلها أكثر جذباً للمستثمرين المحليين والدوليين.

كما تلعب فرص التمويل المتاحة دوراً مهماً في تمكين الشركات من تنفيذ مشاريعها وتوسيع نطاق عملها، مما يجعل من الممكن تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ في تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط.

أخيراً، يعكس وعي الموظفين بالرؤية الوطنية مدى نجاح جهود التوعية والتثقيف داخل الشركة، مما يساهم في خلق ثقافة عمل تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، ويحفز العاملين على الإسهام الفعّال في تحقيق هذه الأهداف.

١,١٠ مخطط المشروع المقترح

عنوان المشروع: دور إدارة المشاريع في دعم نمو الشركات الناشئة في السوق السعودي في ظل رؤية ٢٠٣٠ – دراسة تطبيقية على شركة زد (Zid)

رقم الفصل	عنوان الفصل	محتوى الفصل(باختصار)
الفصل الأول	الإطار النظري	يشمل شرحاً مفصلاً للمفاهيم الأساسية للدراسة: إدارة المشاريع، الشركات الناشئة، رؤية ٢٠٣٠، وكذلك نبذة عن شركة زد، مع عرض نموذج الدراسة، متغيراته، والفرضيات.
الفصل الثاني	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	تناول عرضاً لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ومناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بما يدعم الجانب النظري.
قائمة المراجع	المراجع	جميع المصادر والمراجع التي تم الاستشهاد بها في إعداد الدراسة، منظمة حسب أسلوب التوثيق المعتمد.
الملاحق	الملحقات	تتضمن نسخة من الاستبانة المستخدمة لجمع البيانات، أو أي مواد داعمة أخرى.

جدول ٤

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

تعتبر إدارة المشاريع ونمو الشركات الناشئة من الموضوعات الحيوية التي تتلاقى عندها مجالات قيادة الأعمال، الإدارة، والتنمية الاقتصادية، خاصة في سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحفيز الابتكار. يهدف هذا الفصل إلى مراجعة الأدبيات السابقة بشكل نقدي، مع التركيز على الدراسات التي تتناول المتغيرات الرئيسية في البحث: إدارة المشاريع كمتغير مستقل، نمو الشركات الناشئة كمتغير تابع، والعلاقة بينهما. كما يسلط الفصل الضوء على الفجوات المعرفية التي تبرز الحاجة للدراسة الحالية.

٢,٢ المتغير المستقل

(إدارة المشاريع)

تُبرز العديد من الدراسات الدور الحاسم لإدارة المشاريع في تعزيز نجاح المؤسسات، ولا سيما الشركات الناشئة التي تتطلب تنظيمًا دقيقًا لمواردها وأنشطتها لتحقيق أهدافها في بيئات غير مستقرة.

دراسة "بينتو" (Pinto, 2019) توضح أن اعتماد منهجيات مثل Agile يزيد من مرونة الفرق ويقلل من مشكلات التأخير والتكاليف غير المتوقعة.

"كيركلاند" (Kirkland, 2020) أكد على أن تطبيق نظم إدارة المشاريع الحديثة يساهم في تحسين التواصل الداخلي واتخاذ القرار المستند إلى بيانات دقيقة، ما يزيد من فعالية التنفيذ.

في السياق السعودي، أشارت دراسة "الحمادي وآخرون" (٢٠٢١) إلى التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في تبني إدارة المشاريع، مثل نقص الخبرة والموارد، مما يتطلب تطوير نماذج مخصصة تلائم بيئة هذه الشركات.

تحليل نقدي:

نقاط القوة:

العديد من الدراسات أثبتت أن إدارة المشاريع تلعب دورًا مهمًا في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وخفض المخاطر، خاصة مع اعتماد منهجيات حديثة مثل Agile (Pinto, 2019)؛ (Kirkland, 2020).

التركيز على التواصل الفعال واتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات دقيقة عزز من نتائج المشاريع وجودتها.

بعض الدراسات المحلية تناولت خصوصية بيئة الشركات الناشئة السعودية، ما يعطي بعدًا عمليًا ملائمًا للسياق الوطني (الحمادي وآخرون، ٢٠٢١).

نقاط الضعف:

قلة الدراسات التي تقدم نماذج إدارة مشاريع مخصصة للشركات الناشئة ذات الموارد المحدودة، حيث غالبًا ما تعتمد المنهجيات على بيانات مؤسسية أكبر وأكثر استقرارًا.

نقص التركيز على التحديات الفعلية التي تواجه رواد الأعمال في تبني هذه المنهجيات، مثل ضعف الخبرات التقنية أو المالية.

أغلب الدراسات محورها نظري أو استرشادي، مع قلة الدراسات الميدانية التي تقيس التطبيق الواقعي داخل السوق السعودي.

الفجوات البحثية:

الحاجة لتطوير نماذج إدارة مشاريع مرنة ومتناسبة مع خصائص الشركات الناشئة.

دراسات ميدانية تقيّم فعالية تطبيق هذه النماذج داخل الشركات الناشئة في السعودية.

التركيز على العوامل المؤثرة في قبول واعتماد أدوات إدارة المشاريع بين رواد الأعمال السعوديين.

٢,٣ المتغير التابع

(نمو الشركات الناشئة)

يتعلق نمو الشركات الناشئة بقدرتها على التوسع وتحقيق استدامة مالية في ظل بيئة أعمال تنافسية ومتغيرة.

أظهرت دراسة "سميث وجونسون" (Smith & Johnson, 2018) أن التمويل، الابتكار، والقدرات الإدارية تعد عوامل رئيسية تؤثر على نمو هذه الشركات.

"الزهراني" (٢٠٢٠) أشار إلى أن النمو في الشركات الناشئة السعودية يواجه عقبات تتمثل في ضعف المهارات الإدارية وغياب التخطيط الاستراتيجي، رغم الدعم الحكومي المتزايد.

دراسة "الغانم" (٢٠١٩) أظهرت أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات إدارية مرنة تحقق معدلات نمو أعلى، بينما تلك التي تتبع أساليب جامدة تواجه أخطار التراجع.

أضافت دراسة "المنصور" (٢٠٢٣) أن الثقافة التنظيمية الداعمة والابتكار المستمر يعدان من العوامل التي تعزز النمو والتوسع في السوق السعودي.

تحليل نقدي:

نقاط القوة:

اتفاق أغلب الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المشاريع ونمو الشركات الناشئة (محمد وآخرون، ٢٠٢٢؛ الشيخ، ٢٠٢١).

تبني إدارة المشاريع يُحسن من جودة المنتج، يقلل المخاطر، ويعزز رضا العملاء، مما يدعم النمو المستدام.

بعض الدراسات ربطت بشكل عملي بين مرونة المنهجيات الإدارية واستجابة الشركات لتقلبات السوق، ما يعكس فهماً عميقاً للديناميكية السوقية.

نقاط الضعف:

نقص دراسات تطبيقية ميدانية توضح مدى فعالية إدارة المشاريع في بيئات محلية محددة مثل السعودية.

ضعف التركيز على العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تؤثر على علاقة إدارة المشاريع بالنمو.

غياب دراسات طويلة الأمد تقيس الاستدامة الحقيقية للنمو نتيجة لإدارة المشاريع.

الفجوات البحثية:

دراسات ميدانية تقيّم فعالية إدارة المشاريع في نمو الشركات الناشئة في السوق السعودي.

بحث تأثير العوامل التنظيمية والثقافية على هذه العلاقة.

دراسات تقيس تأثير التدريب وتطوير مهارات إدارة المشاريع على نمو الشركات.

٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت الأدبيات العلاقة التفاعلية بين إدارة المشاريع ونمو الشركات الناشئة، مؤكدة الأثر الإيجابي لإدارة المشاريع على مستوى النمو والتوسع

"محمد وآخرون" (٢٠٢٢) وجدوا أن الشركات الناشئة التي تطبق منهجيات إدارة مشاريع فعالة تحقق تحسينات ملموسة في جودة المنتج، خفض المخاطر، وزيادة رضا العملاء، مما يدعم نموها واستدامتها.

دراسة "الشيخ" (٢٠٢١) أكدت أن التبنّي المرن لمنهجيات إدارة المشاريع يعزز استجابة الشركات الناشئة لتقلبات السوق، ويزيد من قدرتها على النمو المستدام.

"الحمادي وآخرون" (٢٠٢١) أبرزوا الفجوات في التطبيق العملي لإدارة المشاريع ضمن البيئة السعودية، مقترحين ضرورة تخصيص منهجيات أكثر توافقاً مع طبيعة السوق المحلي ومتطلبات الشركات الناشئة.

٢,٥ الخاتمة

في ضوء ما تم استعراضه من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع "دور إدارة المشاريع في دعم نمو الشركات الناشئة في السوق السعودي في ظل رؤية ٢٠٣٠"، يمكن القول إن هذا المجال البحثي يشهد اهتماماً متزايداً في الأوساط الأكاديمية والمهنية على حد سواء، نظراً لما تمثله الشركات الناشئة من رافد أساسي لدعم الاقتصاد الوطني وتعزيز التنوع الاقتصادي. لقد كشفت المراجعة النقدية للمصادر والمراجع أن إدارة المشاريع لم تعد مجرد أداة تنظيمية لتنفيذ المهام، بل أصبحت إطاراً استراتيجياً يربط بين الرؤية بعيدة المدى للشركات وبين عملياتها اليومية، مما يجعلها أحد أهم المحركات لتحقيق الاستدامة والنمو.

كما أظهرت الدراسات أن تبني ممارسات إدارة المشاريع باحترافية يسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد، وضمان جودة المخرجات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل،

وهو ما يمثل تحديًا جوهريًا للشركات الناشئة. إلا أن المراجعة بيّنت أيضًا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تتناول السياق السعودي تحديدًا، خاصة فيما يتعلق بدمج مبادئ إدارة المشاريع مع متطلبات وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. هذه الفجوة البحثية تفتح المجال لإجراء دراسات ميدانية أكثر عمقًا تركز على فهم طبيعة التحديات والفرص التي تواجه الشركات الناشئة محليًا، وكيف يمكن لإدارة المشاريع أن تسهم في تجاوز العقبات وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة.

إن ما تم عرضه في هذا الفصل يمهد الطريق للبحث الحالي الذي يهدف إلى تقديم إضافة نوعية للمعرفة في هذا المجال، من خلال دراسة حالة تطبيقية على شركة "زد" كنموذج سعودي ناجح في مجال التجارة الإلكترونية. ومن المتوقع أن يسهم هذا البحث في توفير توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد صانعي القرار ورواد الأعمال على تعزيز استراتيجيات النمو والتوسع، بما يتماشى مع الأهداف الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠. وفي ضوء ذلك، فإن النتائج المنتظرة من البحث لا تقتصر على إثراء الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتشمل تقديم قيمة عملية مباشرة لقطاع الشركات الناشئة في المملكة، بما يعزز من تنافسيتها واستدامتها على المدى البعيد.

- الأحمدي، س. ف. (٢٠٢٣). واقع تبني الشركات الناشئة لمفاهيم إدارة المشاريع الحديثة: دراسة حالة شركة زد للتجارة الإلكترونية. المجلة العربية لإدارة الأعمال، ١١(٤)، ٧٧-٩٦.
- الحماضي، أ.، السلمي، م.، & القحطاني، ر. (٢٠٢١). تحديات تطبيق إدارة المشاريع في الشركات الناشئة السعودية. مجلة الإدارة الحديثة، ١٥(٣)، ٤٥-٦٢.
- الجابر، ن. (٢٠٢٣). تأثير التكنولوجيا الرقمية في إدارة المشاريع ونمو الشركات الناشئة. مجلة الأعمال والتكنولوجيا، ٧(١)، ٨٩-١٠٥.
- السليمان، أ. ع. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المشاريع على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(٢)، ١٤٥-١٦٢.
- الغانم، ف. (٢٠١٩). أثر الاستراتيجيات الإدارية المرنة على نمو الشركات الناشئة. مجلة ريادة الأعمال السعودية، ٣(٢)، ٢٢-٣٨.
- الزهراني، ع. (٢٠٢٠). بيئة ريادة الأعمال في السعودية: التحديات وفرص النمو. مجلة الاقتصاد والتنمية، ١٢(٤)، ١٠١-١١٨.
- الشيخ، س. (٢٠٢١). إدارة المشاريع ونمو الشركات الناشئة: دراسة تطبيقية في السوق السعودي. مجلة الدراسات الاقتصادية، ١٨(١)، ٦٧-٨٣.
- الغامدي، ن. س.، والزهراني، م. ر. (٢٠٢٠). تحديات استدامة ونمو الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٤(١)، ٨٩-١١٢.
- المنصور، ي. (٢٠٢٣). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز نمو الشركات الناشئة السعودية. مجلة العلوم الإدارية، ٩(٢)، ٥٥-٧٣.
- محمد، ح.، العتيبي، ر.، & الدوسري، م. (٢٠٢٢). العلاقة بين إدارة المشاريع ونمو الشركات الناشئة في السعودية. مجلة البحوث الاقتصادية، ١٤(٣)، ٣٤-٥٢.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠١٩). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: التحول الوطني نحو اقتصاد مزدهر. الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- Pinto, J. K. (2019). Project Management: Achieving Competitive Advantage (5th ed.). Pearson Education

Kirkland, J. (2020). Enhancing project communication and decision making. *International Journal of Project Management*, 38(7), 457-469

Smith, R., & Johnson, T. (2018). Factors influencing the growth of startups: A comprehensive review. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 623-638



الاستبانة الإلكترونية مع رمز الاستجابة السريعة (باركود) للوصول إليها.