

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر إدارة المشاريع الريادية على نمو الشركات الناشئة: دراسة ميدانية في
قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

فاطمة بنت احمد بن خليل أبو النصر

251002867

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

1447 – 2025



إِهْدَاء

إلى من كانت الدعوات الصادقة ترافقني في كل خطوة، إلى من غرست في قلبي حب العلم، وزرعت في نفسي الأمل رغم الصعاب، إلى أُمي الغالية، منبع الحنان والعطاء، أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي.

وإلى أبي العزيز، السند والداعم الأول، من علّمني أن الطموح لا حدود له، لك أقدم هذا العمل تقديرًا وامتنانًا لجهودك ودعمك الدائم.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا نعم الموجهين، وإلى صديقاتي وزميلاتي، من شاركنني طريق البحث والسعي

شكرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت سببًا في الوصول إلى هذه اللحظة.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بي، وساهم في أن يصبح هذا الحلم واقعًا مشرقًا.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيةً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع الريادية بأبعادها المختلفة (التخطيط الريادي للمشاريع، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، المتابعة والتقييم الريادي) على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (342) فردًا من العاملين في الشركات الناشئة داخل المملكة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع الريادية بأبعادها مجتمعة وبين نمو الشركات الناشئة. كما تبين وجود أثر دال إحصائيًا لكل بُعد من الأبعاد الأربعة بشكل منفرد على النمو، حيث كان لبُعد القيادة الابتكارية التأثير الأقوى، يليه التخطيط الريادي، ثم التنظيم الريادي، وأخيرًا المتابعة والتقييم الريادي.

وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات العملية، من أبرزها: ضرورة تطوير القدرات القيادية والإدارية داخل الشركات الناشئة، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة، وتبني أدوات تخطيط ومتابعة فعالة، إلى جانب دعوة الجهات الداعمة لريادة الأعمال إلى تعزيز برامج التدريب المتخصصة في إدارة المشاريع الريادية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع الريادية، الشركات الناشئة، نمو الشركات، ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	أولاً: الأهمية العلمية:
4.....	ثانياً: الأهمية العملية:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
15.....	8.1 الفجوة البحثية:
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
21.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:

11.1 أساليب التحليل الإحصائي.....	22
12.1 حدود الدراسة.....	23
13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات.....	23
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	24
المبحث الأول: إدارة المشاريع الريادية.....	24
1.1.2 التمهيد.....	24
2.1.2 مفهوم ادارة المشاريع الريادية.....	25
3.1.2 الأهمية والدوافع لتبني إدارة المشاريع الريادية.....	26
4.1.2 أبعاد إدارة المشاريع الريادية.....	27
5.1.2 الاتجاهات المعاصرة والتحديات في تطبيق إدارة المشاريع الريادية.....	30
المبحث الثاني: نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية.....	33
1.2.2 التمهيد.....	33
2.2.2 المفهوم النظري لنمو الشركات الناشئة.....	33
3.2.2 أهمية نمو الشركات الناشئة.....	34
4.2.2 مؤشرات نمو الشركات الناشئة.....	36
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	39
1.3 منهج الدراسة.....	39
2.3 مجتمع الدراسة.....	39
3.3 عينة الدراسة.....	40
4.3 صدق الأداة.....	41

43	5.3 ثبات الأداة
44	6.3 الأساليب الإحصائية
46	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة
46	1.4 التمهيد
46	2.4 التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية
48	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل
55	3.4 فرضيات الدراسة
61	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
61	1.5 تمهيد
61	2.5 مناقشة النتائج
64	3.5 التوصيات
66	Abstract
67	المراجع
67	المراجع العربية
69	المراجع الإنجليزية
72	الملاحق
73	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المشاريع الريادية	42
2.	جدول (2) نتائج معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة	43
3.	الجدول (3): التوزيع الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 397)	46
4.	الجدول (4): التحليل الوصفي لبُعد التخطيط الريادي لدى أفراد العينة (ن = 397)	48
5.	الجدول (5): التحليل الوصفي لبُعد التنظيم الريادي لدى أفراد العينة (ن = 397)	49
6.	الجدول (6): التحليل الوصفي لبُعد القيادة الابتكارية لدى أفراد العينة (ن = 397)	51
7.	الجدول (7): التحليل الوصفي لبُعد المتابعة والتقييم الريادي لدى أفراد العينة (ن = 397)	52
8.	الجدول (8): التحليل الوصفي لمتغير نمو الشركات الناشئة (ن = 397)	53
9.	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع الريادية على نمو الشركات الناشئة	56
10.	جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الريادي على نمو الشركات الناشئة	57

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنظيم الريادي على نمو الشركات الناشئة	11.
60	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الابتكارية على نمو الشركات الناشئة	12.
61	جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والتقييم الريادي على نمو الشركات الناشئة	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد إدارة المشاريع الريادية من المفاهيم الحديثة التي تجمع بين ريادة الأعمال وإدارة المشاريع، إذ تمثل نقطة التقاء بين الإبداع والتنظيم. فبينما تركز ريادة الأعمال على استكشاف الفرص وابتكار الحلول، تسعى إدارة المشاريع إلى تنفيذ هذه الأفكار بطريقة منهجية ومنظمة تحقق الكفاءة في الوقت والتكلفة والجودة، ويأتي هذا الدمج كاستجابة طبيعية للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، التي تتطلب قدرة على التكيف، واتخاذ قرارات سريعة، وإدارة الموارد بفاعلية (Joel & Oguanobi, 2024).

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین توسعاً كبيراً في مفهوم المشاريع الريادية، خاصة مع تطور التكنولوجيا الرقمية وانتشار ثقافة الابتكار في مجالات متعددة. فأصبحت المشاريع الناشئة في مجالات التقنية، والخدمات، والطاقة، والتعليم وغيرها تشكل رافداً أساسياً للاقتصادات الحديثة، إن أغلب هذه المشاريع تواجه تحديات كبيرة في مراحلها الأولى، مثل ضعف التخطيط الاستراتيجي، وغياب التنظيم الفعال، وقصور في المهارات القيادية، وهي عناصر تمثل جوهر إدارة المشاريع الحديثة (Morched & Jarboui, 2025).

تُعتبر الشركات الناشئة المحرك الحيوي للاقتصاد المعاصر لما توفره من فرص عمل وتسهم به من حلول مبتكرة. إلا أن معدلات فشلها لا تزال مرتفعة في معظم الدول نتيجة غياب الإدارة المتخصصة التي تنظم جهودها وتوجهها نحو أهداف واضحة، وتبرز أهمية إدارة المشاريع الريادية كمنهج يساعد على تحويل الفكرة إلى واقع عملي من خلال مراحل دقيقة تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، بما يعزز فرص الاستمرارية والنمو في الأسواق التنافسية.

لقد تناولت الدراسات الحديثة في حقل الإدارة والريادة العلاقة بين الإدارة الفعالة للمشاريع والنجاح المؤسسي، مؤكدة أن الشركات التي تعتمد منهجيات إدارة المشاريع أكثر قدرة على التكيف والنمو، فإدارة المشاريع الريادية لا تقتصر على مراقبة الوقت أو الميزانية، بل تشمل بناء بيئة عمل محفزة على

الابتكار والتجريب المدروس، وتطوير أنظمة تواصل فعّالة داخل الفرق، وضمان توجيه الموارد نحو تحقيق القيمة المضافة..(Mbiru & Ayentimi, 2020)

ومع تطور الاقتصاد الرقمي، أصبحت القدرات الريادية أحد المتطلبات الأساسية للقادة والمديرين في جميع القطاعات، إذ لم تعد إدارة المشاريع مجرد عملية تنظيمية جامدة، بل تحولت إلى أداة استراتيجية تمكّن المؤسسات من تحقيق المرونة والتنافسية في بيئة سريعة التغير، كما أن نجاح المشروع أصبح يقاس ليس فقط بمدى تحقيقه لأهدافه التشغيلية، بل أيضًا بمدى إسهامه في تحقيق الابتكار والنمو المؤسسي المستدام(Sukaik, 2024).

في السياق العربي، وخاصة في المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية المشاريع الريادية في ضوء توجه الدولة نحو دعم الابتكار وتمكين رواد الأعمال ضمن رؤية المملكة 2030، فقد باتت الشركات الناشئة تلعب دورًا رئيسًا في تنويع الاقتصاد وخلق فرص جديدة، إلا أن نجاحها يعتمد إلى حد كبير على مدى تطبيقها لمبادئ إدارة المشاريع الريادية. هذه المبادئ تمثل الإطار الذي يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف واقعية، وتقليل الهدر في الموارد، وتحسين أداء فرق العمل.

وعليه، فإن موضوع إدارة المشاريع الريادية يمثل محورًا أساسيًا في الدراسات المعاصرة لكونه يجمع بين الجانبين الإبداعي والتنظيمي داخل المنظمات، كما يعكس تحوّل الفكر الإداري من التركيز على السيطرة والتخطيط التقليدي إلى التركيز على المرونة والتجريب والابتكار، إن فهم هذا المفهوم وتطبيقه بدقة يعد خطوة ضرورية لتطوير بيئة الأعمال، وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والاستدامة المؤسسية في ظل التحولات العالمية المتسارعة.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعدّ إدارة المشاريع أحد أهم المجالات التي تسهم في تحقيق الكفاءة المؤسسية والنمو الاقتصادي، غير أنّ الدراسات السابقة تشير إلى أنّ تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في بيئة الشركات الناشئة لا يزال يواجه العديد من التحديات التنظيمية والإدارية. (Morched & Jarboui, 2025) فبينما أثبتت نتائج الدراسات

التي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع والنمو المؤسسي وجود أثر إيجابي على الأداء (الزعبي والجغير، 2019؛ أبوعمرة وخشمان، 2020)، إلا أن هذه الدراسات ركزت على قطاعات صناعية وإنشائية تقليدية ولم تتناول بيئة ريادة الأعمال الحديثة، التي تتسم بدرجة عالية من التقلب وعدم اليقين. وهذا ما يبرز الحاجة إلى فهم كيفية توظيف إدارة المشاريع الريادية كأداة استراتيجية لدعم نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

تشير الأدبيات إلى أن العديد من الشركات الناشئة تفشل في مراحلها الأولى نتيجة ضعف التخطيط الريادي، وقصور المتابعة، وضعف القدرات القيادية والتنظيمية (Limar, 2023؛ Joel & Oguanobi, 2024). وتوضح هذه النتائج أن الاعتماد على الأفكار الابتكارية وحدها لا يكفي لتحقيق النمو، ما لم يتم دعمها بممارسات إدارية ريادية فعالة تُعزز الكفاءة التشغيلية والاستدامة المالية. ومن هنا، تنشأ مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى تحديد كيف يمكن لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع الريادية أن يسهم في تحسين معدلات نمو الشركات الناشئة من خلال إدارة فعالة للموارد والمخاطر والفرص.

كما تبين نتائج دراسة (Aliyev, 2024) أن القيادة الريادية المدعومة بالذكاء والتحليل التنظيمي تُعد عاملاً رئيسياً في رفع كفاءة المشاريع الحديثة، خصوصاً في بيئات العمل الديناميكية، وهذا يشير إلى أن نجاح المشاريع الريادية يعتمد على مدى تكامل عناصر الإدارة الريادية من تخطيط وتنظيم وقيادة ومتابعة، بما يضمن تحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للنمو والتوسع، غير أن الدراسات العربية، وخصوصاً في السياق السعودي، لم تتناول بعمق العلاقة التكاملية بين أبعاد إدارة المشاريع الريادية ونمو الشركات الناشئة، رغم كونها أحد المحركات الرئيسة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تنمية الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال.

تؤكد دراسة (Vrečko et al., 2023) أن نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة يعتمد بدرجة كبيرة على ممارسات إدارة المشاريع الفعالة ومشاركة أصحاب المصلحة، وهو ما يعكس أهمية البيئة الإدارية والتنظيمية في دعم النمو المستدام، وما زال هناك قصور في الأدبيات التي تربط بين تطبيق إدارة المشاريع الريادية وبين تطور الشركات الناشئة التي تعتمد على الابتكار كعامل تنافسي رئيس. ومن ثم، تبرز الفجوة

البحثية في ضرورة دراسة مدى تأثير أبعاد إدارة المشاريع الريادية على مؤشرات نمو تلك الشركات في البيئة السعودية.

بناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى تؤثر إدارة المشاريع الريادية بأبعادها المختلفة (التخطيط الريادي، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، المتابعة والتقييم الريادي) على نمو الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجالي إدارة المشاريع وريادة الأعمال من خلال دمج مفاهيم الإدارة الريادية مع إدارة المشاريع في بيئة الشركات الناشئة.
- تقدم إطاراً علمياً يمكن من خلاله قياس أثر إدارة المشاريع الريادية بأبعادها المختلفة على نمو الشركات الناشئة في السياق السعودي، مما يفتح المجال أمام دراسات لاحقة لمقارنة النتائج في قطاعات أو بيئات مختلفة.
- تساعد على توسيع الفهم الأكاديمي للعلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة ومؤشرات النمو في قطاع ريادة الأعمال، خصوصاً في الاقتصادات الناشئة التي تسعى إلى تنوع مصادر النمو الاقتصادي.
- توفر نموذجاً بحثياً متكاملاً يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة المشاريع الريادية.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تمكن أصحاب الشركات الناشئة من تبني أساليب إدارة المشاريع الريادية لتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة فرص النجاح والاستدامة في بيئة تنافسية متغيرة.

- 👉 تقدم نتائجها توصيات عملية لصُنّاع القرار وجهات دعم ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، مثل منشآت وصندوق ريادة الأعمال، لتعزيز برامج التدريب والدعم الموجهة لرواد الأعمال.
- 👉 تساعد مديري المشاريع في الشركات الناشئة على تطوير مهاراتهم القيادية والتنظيمية وربطها باستراتيجيات النمو.
- 👉 تساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 من خلال دعم نمو المنشآت الصغيرة والناشئة وتعزيز دورها في التنمية الاقتصادية.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المشاريع الريادية بأبعادها (التخطيط الريادي للمشاريع، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، والمتابعة والتقييم الريادي) على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

وتتفرع من هذا الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية، من أهمها:

- 👉 التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الريادية في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
- 👉 تحليل أثر كل بعد من أبعاد إدارة المشاريع الريادية على مؤشرات نمو الشركات الناشئة (مثل النمو المالي، ونمو السوق، والنمو التشغيلي).
- 👉 دراسة العلاقة بين فعالية القيادة الابتكارية واستدامة النمو في بيئة ريادة الأعمال.
- 👉 قياس دور المتابعة والتقييم الريادي في تحسين أداء المشاريع الريادية وتحقيق النمو المستدام.
- 👉 اقتراح آليات عملية لتفعيل إدارة المشاريع الريادية بما يساهم في دعم منظومة ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر إدارة المشاريع الريادية بأبعادها (التخطيط الريادي للمشاريع، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، المتابعة والتقييم الريادي) على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ✍ ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة المشاريع الريادية في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
- ✍ ما أثر التخطيط الريادي للمشاريع على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية ؟
- ✍ ما أثر التنظيم الريادي على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية ؟
- ✍ ما أثر القيادة الابتكارية على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية؟
- ✍ ما أثر المتابعة والتقييم الريادي على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية ؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع الريادية بأبعادها (التخطيط الريادي للمشاريع، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، المتابعة والتقييم الريادي) ونمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- ☞ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الريادي للمشاريع ونمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.
- ☞ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الريادي ونمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.
- ☞ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية ونمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.
- ☞ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم الريادي ونمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

📌 دراسة (أحمد، 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مصادر التمويل بأبعادها (التمويل بالملكية، التمويل الداخلي، التمويل الرسمي) على نمو الشركات الكيماوية المشتركة التابعة للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، وذلك خلال الفترة من 2010 إلى 2014، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 230 شركة كيماوية مشتركة وغير مشتركة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات النمو ومصادر التمويل بين الشركات المشتركة وغير المشتركة، مما يشير إلى أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في هذه الشركات، كما تبين وجود أثر موجب لمصادر التمويل المختلفة على نمو الشركات الكيماوية المشتركة.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة نسبة الاستثمار الأجنبي في الشركات المشتركة للصناعات الكيماوية في إطار القوانين المنظمة لهذه الاتفاقيات.

❶ دراسة (العبداللات والشورة، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، والاستدامة) على إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (300) موظف من المديرين ومديري المشاريع والعاملين فيها، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل واسترداد (258) استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات كان متوسط الأهمية في أمانة عمان الكبرى، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة على إدارة المشاريع، ودور للتخطيط لإدارة الأزمات في تعزيز هذا الأثر، و أوصت الدراسة بضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى في تطبيق وتقييم الحاكمية الرشيدة، وتوعية الموظفين بأبعادها، ونشر ثقافتها داخل الأمانة، إلى جانب تبني استراتيجيات تضمن العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص في تقديم الخدمات، ووضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع، وتعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات والمخاطر.

❷ دراسة (الظفيري والشورة، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، التأزر التشغيلي، تأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) على أدوار إدارة المشاريع المتمثلة في (الإدارة المتكاملة، إدارة وقت المشروع، إدارة القوى العاملة، إدارة الاتصالات، إدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، وذلك من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في شركة نفط الكويت والبالغ عددهم (400) مدير، حيث تم اختيار

عينة عشوائية بسيطة من المدراء في المستويين العليا والوسطى، وتم توزيع (210) استبانة، استرد منها (190) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت 96.4% من مجتمع الدراسة.

أظهرت النتائج أن مستوى التأزر الاستراتيجي وأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت كان مرتفعاً من حيث الأهمية النسبية، في حين جاء مستوى التمكين كمتغير وسيط متوسط الأهمية. كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بأبعاده كافة (تأزر المبيعات، التشغيلي، الاستثماري، والإداري) في إدارة المشاريع، ووجود أثر معنوي للتأزر الاستراتيجي على التمكين، وكذلك أثر للتمكين على إدارة المشاريع. وأثبتت الدراسة أن التأزر الاستراتيجي يؤثر على إدارة المشاريع في ظل وجود التمكين كمتغير وسيط في شركة نفط الكويت.

وأوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت لضمان الحفاظ على الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية، إضافة إلى تعظيم الاستفادة من أوجه التأزر الاستراتيجي عبر تطوير التعاون بين الإدارات وتعزيز التمكين الإداري بما ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة المشاريع في الشركة

❶ دراسة (الزعي والجغير، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، وإدارة الموردين) على أداء المشاريع الإنشائية بأبعاده (الكلفة، الجودة، الوقت) المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (3600) مستثمر في قطاع الإسكان في المملكة الأردنية لعام 2017، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (346) مستثمر، حيث استرد منها (297) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 88% جرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل الانحدار الخطي البسيط

والمتعدد من خلال حزمة SPSS.

توصلت النتائج إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة له أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المشاريع الإنشائية، وجاء ترتيب الأبعاد التابعة من حيث التأثير كالتالي: الوقت أولاً، ثم الكلفة، ثم الجودة. كما تبين أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة المنفردة لها أثر معنوي على أداء المشاريع الإنشائية، مرتبة حسب قوة التأثير كالآتي: تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، وأخيراً إدارة الموردين.

وأوصت الدراسة جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن بتعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى أعضائها، من خلال بيان أثرها الإيجابي على كفاءة المشاريع الإنشائية من حيث الوقت والتكلفة والجودة، ورفع مستوى الالتزام بممارسات الجودة الشاملة لتحسين أداء المشاريع المنفذة.

❶ دراسة (ابوعمره وخشمان، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، وتجنب التهديدات) على إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة نطاق المشروع، إدارة الجدول الزمني، إدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع) في شركات المقاولات الأردنية المصنفة ضمن الدرجة الأولى في العاصمة عمان، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استراتيجية المعاينة الطبقية المتناسبة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (720) مديراً من مديري الإدارتين العليا والوسطى في (180) شركة مقاولات أردنية، وبلغ حجم عينة الدراسة (251) مديراً. تم جمع البيانات بواسطة استبانة مطوّرة خصيصاً لأغراض الدراسة، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة على إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات الأردنية، مما يدل على أن القدرة على استكشاف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات تسهم بفاعلية في تحسين أداء إدارة المشاريع.

وأوصت الدراسة بتخصيص وحدات إدارية متخصصة في شركات المقاولات الأردنية لتبني ثقافة الفكر الاستراتيجي وتعزيز ممارسات البراعة الاستراتيجية.

❶ دراسة (عويس والمالكي، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استخدام التسويق الرقمي في نمو المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول أثر التسويق الرقمي على نمو هذه المنشآت، وتكونت عينة الدراسة من (177) مشاركاً من أصحاب المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر والعاملين بها ومرتابيها.

أظهرت النتائج أن للتسويق الرقمي تأثيراً فعلياً كبيراً على نمو المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر، مما يدل على أهمية التسويق الرقمي كعامل رئيسي في الوصول إلى المستفيدين وتعزيز انتشار هذه المنشآت. وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص جزء من رأس مال المنشآت لوضع خطة استراتيجية ممنهجة للتسويق الرقمي، بما يضمن استدامة النمو وتحسين القدرة التنافسية في الأسواق.

❷ دراسة (Morched & Jarbou, 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكامل بين إدارة المشاريع وريادة الأعمال بأبعادها المتمثلة في مجالات المعرفة التسعة وفق دليل معهد إدارة المشاريع (PMI) وهي: إدارة النطاق، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الاتصالات، وإدارة المخاطر، وإدارة المشتريات، وإدارة التكامل، وذلك على تحسين الممارسات الريادية في السياق التونسي، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى تحليل مفاهيمي ونظري للعلاقة بين إدارة المشاريع وريادة الأعمال من المنظورين الداخلي والخارجي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وأساليبها يساهم في تعزيز كفاءة رواد الأعمال في تخطيط وتنفيذ مشاريعهم، ويزيد من قدرتهم على إدارة الموارد والمخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى. كما بينت أن الربط بين الفكر الريادي وممارسات إدارة المشاريع يحقق توازناً بين الإبداع والتنظيم داخل المشاريع الريادية.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد رواد الأعمال على مبادئ إدارة المشاريع كإطار منهجي لإدارة المشاريع الريادية، وتضمن مفاهيم إدارة المشاريع في برامج دعم ريادة الأعمال.

● دراسة (Joel & Oguanobi, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، الابتكار، المرونة، بناء الفريق، واتخاذ القرار) على نجاح ونمو الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى مراجعة نظرية ودراسات حالة لتوضيح دور القيادة الريادية في توجيه هذه الشركات نحو الابتكار وإدارة المخاطر وتحقيق النمو المستدام.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الريادية تمثل عاملاً محورياً في تعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات السوقية، وإدارة الموارد المحدودة بكفاءة، وبناء فرق عمل فعالة قادرة على مواجهة تحديات السوق.

وأوصت الدراسة بتطوير مهارات القيادة الريادية لدى رواد الأعمال عبر التدريب والتأهيل المستمر، والتركيز على بناء استراتيجيات نمو قائمة على الشراكات والتسويق الفعال والإدارة المالية الذكية، لضمان تحقيق التنافسية والاستمرارية في بيئة الأعمال الديناميكية.

● دراسة (Sukaik, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الاقتصادي لممارسات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على أداء الابتكار في منظومة التقنية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واعتمدت على تحليل تجريبي لـ (372) استجابة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وذلك بهدف تحليل مدى توافق أهداف الابتكار مع ممارسات إدارة المشاريع وتحديد العوامل التي تسهم في تحسين أداء الابتكار ضمن بيئة التقنية السعودية المتطورة.

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المشاريع الجيدة تسهم بدرجة عالية في تعزيز القدرات الابتكارية للشركات التقنية الناشئة، مما يؤدي إلى تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات قابلة للتسويق .

وأوصت الدراسة باعتماد أفضل الممارسات في إدارة المشاريع داخل الشركات التقنية السعودية، وتعزيز التكامل بين إدارة الابتكار وإدارة المشاريع لتحقيق أقصى فاعلية اقتصادية.

دراسة (Santander De La Ossa-Guerra & Moreno-Monsalve, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معايير وعوامل نجاح المشاريع الريادية في كولومبيا، من خلال تحليل (118) مشروعاً ريادياً بهدف تحديد العوامل المؤثرة في نجاحها خلال مرحلة التنفيذ، و اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستندت إلى تحليل بيانات المشاريع الريادية في السياق الكولومبي لتحديد معايير النجاح وأبرز المحددات المرتبطة بالأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية.

توصلت النتائج إلى أن تقييم نجاح المشاريع الريادية يركز على معيارين أساسيين هما: كفاءة المشروع وفاعلية المنظمة، كما كشفت النتائج أن العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع تشمل القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه الشركة، ومستوى الابتكار في نموذج الأعمال.

وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الابتكار في المشاريع الريادية وتبني نماذج أعمال مبتكرة، إلى جانب التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية والفاعلية التنظيمية كعناصر أساسية لضمان نجاح المشاريع الريادية في مختلف القطاعات

دراسة (Limar, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة في تعزيز تطور الشركات الناشئة في ظل استثمارات رأس المال المخاطر، من خلال تحليل العلاقة بين فعالية الإدارة، والقيادة، واتخاذ القرار، وبناء فرق العمل، والتعاون بين المستثمرين والإدارة في تحقيق استدامة ونمو الشركات الناشئة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت نتائج الدراسة إلى أن فعالية الإدارة تمثل عنصراً محورياً في نجاح الشركات الناشئة، حيث تسهم القيادة الواعية، واتخاذ القرار الاستراتيجي، وبناء فرق عمل عالية الأداء في تحقيق التوازن بين الابتكار والاستقرار المالي..وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات إدارية قائمة على التفكير التكيفي، والابتكار التكنولوجي، وإدارة العلاقات مع المستثمرين بشكل فعال، إلى جانب تطوير أدوات عملية لتنظيم التعاون بين المستثمرين والإدارة بما يحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة ويضمن نجاح الشركات الناشئة على المدى الطويل.

🔍 دراسة (Aliyev, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management) على تحسين اتخاذ القرار، وتقليل المخاطر، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد في الشركات الناشئة، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت نتائج الدراسة أن دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الرشيقة يساهم في تحسين دقة التنبؤ بمواعيد إنجاز المهام، ورفع كفاءة العمليات، وزيادة نسب نجاح المشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الناشئة لتقنيات الذكاء الاصطناعي كعنصر أساسي في منظومة إدارة المشاريع الرشيقة، وتطوير أنظمة ذكية قادرة على التحليل التنبؤي والمراقبة اللحظية، بما يضمن تحقيق سرعة ودقة أكبر في التنفيذ وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المتغيرة باستمرار

🔍 دراسة (Mbiru & Ayentimi, 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج نظري لإدارة المشاريع الريادية (Entrepreneurial Project Management Model) من خلال مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع وريادة الأعمال المؤسسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج المفاهيم الريادية في عمليات إدارة المشاريع يعزز من مرونة المؤسسات واستجابتها للتغيرات، ويزيد من قدرتها على الابتكار واستدامة التميز التنافسي ، وأوصت الدراسة بتبني نموذج إدارة المشاريع الريادية كمنهج حديث

لتطوير ممارسات إدارة المشاريع في بيئات الأعمال المتغيرة، وتشجيع البحوث المستقبلية لاختبار النموذج في قطاعات وصناعات متعددة بهدف تحديد مدى صلاحيته وفاعليته في تعزيز الابتكار والنجاح المؤسسي.

● دراسة (Vrečko et al., 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المشاريع والمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة عالية النمو (HG SMEs) من منظور النظم الإدارية الشمولية، و استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واعتمدت على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات المجمعة من عينة متنوعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المشاريع ومشاركة أصحاب المصلحة تمثلان عاملين أساسيين لهما تأثير إيجابي كبير على نجاح إدارة المشاريع، والذي بدوره يسهم بفاعلية في تحقيق نجاح المشروع ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة عالية النمو. كما تبين أن دعم نظام إدارة المشاريع لا يُظهر تأثيراً كبيراً على عوامل النجاح تلك، في حين أن عمليات إدارة المشاريع ومشاركة أصحاب المصلحة تؤثران بشكل غير مباشر على نمو الشركات من خلال نجاح المشروع، مما يؤكد محوريتهما في تعزيز الأداء المؤسسي والنمو المستدام.

وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق عمليات إدارة المشاريع الفعالة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوسيع مشاركة أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع

8.1 الفجوة البحثية:

من حيث الموضوع والمجال: تشترك الدراسات السابقة في تناول موضوعات تتقاطع مع إدارة المشاريع أو النمو المؤسسي، مثل أثر إدارة الجودة الشاملة (الزعيبي والجغبير، 2019)، والبراعة الاستراتيجية (أبوعمره وخشمان، 2020)، والتأزر الاستراتيجي (الظفيري والشورة، 2021)، إلا أنها ركزت على قطاعات تقليدية كالمقاولات والصناعات الكيماوية أو الهيئات الحكومية، ولم تتناول بصورة مباشرة إدارة المشاريع الريادية وأثرها على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية لتغطية هذا النقص في الأدبيات المعاصرة.

من حيث البيئة التطبيقية والسياق الاقتصادي: أغلب الدراسات السابقة تم تنفيذها في بيئات عربية خارج المملكة العربية السعودية (الأردن، الكويت، تونس، كولومبيا...)، بينما تُعالج الدراسة الحالية الفجوة التطبيقية من خلال دراسة واقع الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات الاقتصادية ورؤية 2030، وهو ما يجعلها إضافة نوعية تسعى إلى مواءمة مفاهيم إدارة المشاريع الريادية مع بيئة ريادة الأعمال السعودية ذات الخصوصية التنظيمية والتنموية.

من حيث المتغيرات والأبعاد: تناولت بعض الدراسات العلاقة بين إدارة المشاريع ومتغيرات مثل الحاكمية الرشيدة أو التأزر الاستراتيجي أو الابتكار، بينما تركز الدراسة الحالية على متغير مركّب أكثر تخصصاً وهو "إدارة المشاريع الريادية" بأبعاده (التخطيط الريادي، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، المتابعة والتقييم الريادي) وتأثيره على نمو الشركات الناشئة، وهو موضوع لم يُعالج بترابط واضح في الدراسات السابقة رغم أهميته في بناء الشركات الناشئة واستدامتها.

من حيث المنهجية والتحليل: استخدمت بعض الدراسات مناهج تحليلية كمية تقليدية مثل الانحدار البسيط والمتعدد (الزعبي والجفيري، 2019؛ أبوعمرة وخشمان، 2020)، بينما تتجه الدراسة الحالية إلى توظيف المنهج الوصفي التحليلي الميداني بأسلوب إحصائي حديث وشامل لتحليل أثر الأبعاد الريادية على النمو، مستفيدة من أدوات القياس المتقدمة في تحليل العلاقات بين المتغيرات بما يعزز دقة النتائج وقابليتها للتعميم في بيئة الشركات الناشئة.

وبذلك، فإن الدراسة الحالية تسد فجوة بحثية واضحة تتمثل في غياب دراسات عربية حديثة تناولت بشكل مباشر ومنهجي أثر إدارة المشاريع الريادية بأبعادها التكاملية على نمو الشركات الناشئة في بيئة ريادة الأعمال السعودية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم إدارة المشاريع الريادية وأثرها على نمو الشركات الناشئة يمثل أحد الاتجاهات الحديثة في الأدبيات الإدارية، حيث يجمع بين منطلقات ريادة الأعمال ومبادئ إدارة المشاريع لتكوين إطار منهجي يحقق

التوازن بين الإبداع التنظيمي والانضباط التنفيذي. وقد برزت أهمية هذا الدمج في ظل بيئة الأعمال الديناميكية التي تتطلب مرونة واستجابة سريعة للتغيرات، خاصة في الشركات الناشئة التي تعتمد على الابتكار كأداة رئيسة للنمو والاستدامة.

أولاً: مفهوم إدارة المشاريع الريادية

تُعرّف إدارة المشاريع الريادية بأنها "العملية التي يتم من خلالها تطبيق المبادئ والأدوات والمنهجيات الخاصة بإدارة المشاريع التقليدية ضمن بيئة ريادية تتسم بالتجريب والابتكار والمخاطرة (Mbiru & Ayentimi, 2020)". ويُنظر إليها كمدخل يهدف إلى دمج التفكير الريادي في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع الريادية بحيث تُمكن الشركات الناشئة من تحويل الأفكار الابتكارية إلى منتجات وخدمات قابلة للتطبيق التجاري.

وقد أوضح Morched & Jarboui (2025) أن إدارة المشاريع الريادية تمثل جسراً بين المنظور الإداري والتنفيذي لمشاريع ريادة الأعمال، حيث تُسهّم منهجيات إدارة المشاريع وفق دليل معهد إدارة المشاريع (PMI) في تنظيم العمليات الريادية وتوجيهها لتحقيق أهداف النمو بكفاءة أعلى. كما تُعد إطاراً منهجياً يمكن من خلاله تحقيق التكامل بين الفكر الإبداعي والممارسات الإدارية العملية في بيئة المشاريع الريادية.

أما Mbiru & Ayentimi (2020) فقد أشارا إلى أن النماذج التقليدية لإدارة المشاريع لم تعد كافية لدعم الابتكار المطلوب في الأسواق الديناميكية، ومن ثم فإن تبني نموذج "إدارة المشاريع الريادية" يوفر مرونة تنظيمية وقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات السريعة، ويسمح للمؤسسات بتحقيق استجابات أكثر فاعلية تجاه المخاطر والفرص.

ثانياً: أهمية إدارة المشاريع الريادية

تنبع أهمية إدارة المشاريع الريادية من كونها أداة استراتيجية لتمكين الشركات الناشئة من تحقيق النمو والاستدامة. وقد أكد Sukaik (2024) أن الممارسات الجيدة في إدارة المشاريع تسهم بشكل مباشر في

تعزيز القدرات الابتكارية للشركات التقنية الناشئة، إذ تتيح تحسين إدارة الموارد والمخاطر وتعزيز التعاون الداخلي مما يؤدي إلى رفع الأداء الابتكاري وتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

كما أوضح (Joel & Oguanobi (2024 أن القيادة الريادية ضمن منظومة إدارة المشاريع تمثل عنصراً محورياً في تطوير المرونة التنظيمية وبناء فرق عمل قادرة على التكيف مع التغيرات، مما يجعل إدارة المشاريع الريادية أداة فاعلة في تطوير رأس المال البشري وزيادة كفاءة اتخاذ القرار داخل الشركات الناشئة. وأضاف (Limar (2023 أن التكامل بين إدارة المشاريع والقيادة الفعالة يُعد شرطاً ضرورياً لتحقيق النجاح في بيئة الشركات الناشئة المعتمدة على استثمارات رأس المال المخاطر، حيث تؤدي الإدارة الواعية إلى تحقيق توازن بين الابتكار والجدوى المالية، وتضمن استدامة النمو من خلال التعاون بين رواد الأعمال والمستثمرين.

من جهة أخرى، يرى (Vrečko et al. (2023 أن عمليات إدارة المشاريع ومشاركة أصحاب المصلحة تمثلان ركيزتين أساسيتين في دعم النمو المؤسسي، إذ يساهم التكامل بين الممارسات الإدارية والريادية في تعزيز نجاح المشاريع، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق نمو مستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة. وعليه، فإن أهمية إدارة المشاريع الريادية تتمثل في قدرتها على تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

1. تحسين الأداء الابتكاري والتنافسي من خلال تنظيم عمليات الابتكار.
2. رفع كفاءة استثمار الموارد البشرية والمالية بما يعزز فرص النمو المستدام.
3. تحقيق التوازن بين المخاطرة والنتائج من خلال أدوات المتابعة والتقييم المرنة.

ثالثاً: أبعاد إدارة المشاريع الريادية

استناداً إلى الأدبيات الحديثة، يمكن تحديد الأبعاد الأساسية لإدارة المشاريع الريادية على النحو

التالي:

1. التخطيط الريادي للمشاريع

يُشير إلى تحديد الأهداف الريادية وصياغة الخطط التي تضمن التوازن بين الابتكار والجدوى الاقتصادية. ويؤكد الزعبي والجغبير (2019) أن التخطيط الفعال يمثل الخطوة الأولى في إدارة أي مشروع ناجح، إذ يساهم في تحديد الموارد المطلوبة والجدول الزمني وتحليل المخاطر. ويضيف Morched & Jarboui (2025) أن التخطيط الريادي يختلف عن التخطيط التقليدي بتركيزه على التجريب والتعلم المستمر بدلاً من الالتزام الصارم بالمخططات المسبقة.

2. التنظيم الريادي

يتمثل في تصميم الهياكل التنظيمية المرنة التي تدعم الإبداع والعمل الجماعي وتتيح حرية اتخاذ القرار. وأوضح أبوعمرة وخشمان (2020) أن البراعة الاستراتيجية في استغلال الفرص وتجنب التهديدات تتطلب تنظيمًا إداريًا مرناً يتيح سرعة الاستجابة للتغيرات. ويساهم التنظيم الريادي في تقليل البيروقراطية وتحفيز الفرق الصغيرة على تحقيق نتائج سريعة.

3. القيادة الابتكارية

تركز على تحفيز روح الريادة والإبداع داخل فرق العمل. وأشار Joel & Oguanobi (2024) إلى أن القيادة الريادية القائمة على الرؤية المستقبلية والابتكار تمثل أحد أهم محددات نجاح الشركات الناشئة. كما أكد Limar (2023) أن القيادة الاستراتيجية تخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، مما يعزز كفاءة فرق المشاريع في التعامل مع المخاطر والتحديات.

4. المتابعة والتقييم الريادي

يقصد بها عملية رصد الأداء وتقييم النتائج بناءً على مؤشرات مرنة قابلة للتعديل وفق تطور المشروع. ويبيّن Vrečko et al. (2023) أن نجاح المشاريع يرتبط بوجود أنظمة متابعة فعالة تتيح التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة، وتساعد على تصحيح المسار في الوقت المناسب. وتُعد هذه المرحلة أساسية لضمان تحقيق الأهداف الريادية وتحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة.

رابعاً: مفهوم نمو الشركات الناشئة

يُعرّف نمو الشركات الناشئة بأنه "الزيادة المستمرة في حجم النشاط الاقتصادي للشركة، بما يشمل الإيرادات، عدد العملاء، رأس المال، وحصتها السوقية (Santander De La Ossa-Guerra & Moreno-Monsalve, 2024). ويُعد النمو مؤشراً حيوياً على قدرة الشركات الناشئة على تحويل أفكارها إلى نماذج أعمال ناجحة وقابلة للتوسع.

وقد أوضحت دراسة (Joel & Oguanobi, 2024) أن نمو الشركات الناشئة يرتبط بعوامل متعددة، أهمها القيادة الريادية، الكفاءة الإدارية، والقدرة على التكيف مع الأسواق. بينما بينت (Sukaik, 2024) أن ممارسات إدارة المشاريع الجيدة تساهم في تعزيز القدرات الابتكارية للشركات، مما ينعكس إيجاباً على نموها واستدامتها في الأسواق التنافسية.

خامساً: العلاقة بين إدارة المشاريع الريادية ونمو الشركات الناشئة

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الريادية وتحقيق النمو في الشركات الناشئة. فقد أظهرت دراسة (Morched & Jarboui, 2025) أن تطبيق أدوات إدارة المشاريع وفق معايير PMI يساهم في تعزيز كفاءة رواد الأعمال في إدارة الوقت والتكلفة والنطاق، مما يحسن من قدرة المشاريع الريادية على التوسع.

وأكدت دراسة (Vrečko et al., 2023) أن عمليات إدارة المشاريع تؤثر بشكل غير مباشر على نمو الشركات من خلال نجاح المشروع ذاته، في حين أن المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة تضمن تحقيق التكامل بين أهداف المشروع واستراتيجيات النمو المؤسسي.

كما بينت دراسة (Sukaik, 2024) أن التكامل بين ممارسات إدارة المشاريع والأهداف الاستراتيجية للابتكار يؤدي إلى رفع كفاءة إدارة الموارد والمخاطر، مما يعزز النمو طويل الأمد للشركات التقنية الناشئة. وبذلك، يمكن القول إن إدارة المشاريع الريادية تمثل إطاراً عملياً يدعم التحول من فكرة المشروع إلى مؤسسة ناجحة قادرة على المنافسة والاستدامة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة أثر إدارة المشاريع الريادية بأبعادها الرئيسية (التخطيط الريادي، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، المتابعة والتقييم الريادي) على نمو الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، ويرتكز هذا المنهج على جمع البيانات الكمية من الميدان وتحليلها إحصائياً لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، بما يحقق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بطريقة علمية دقيقة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينها

يتكوّن مجتمع الدراسة من رواد الأعمال ومديري المشاريع في الشركات الناشئة العاملة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية، نظراً لدورهم المحوري في قيادة وإدارة العمليات الريادية. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أفراد المجتمع بلغ حجمها (176) مفردة تمثل أصحاب ومديري مشاريع ناشئة متنوعة في مجالات التقنية والخدمات والاستشارات.

وقد تم تحديد هذا الحجم بناءً على اعتبارات المعادلة الإحصائية لتناسب حجم المجتمع، بما يحقق تمثيلاً كافياً ويسمح بتعميم النتائج بدرجة موثوقة عالية.

ثالثاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المشاريع الريادية ونمو الشركات الناشئة (Morched & Jarboui, 2025; Sukaik, 2024; Vrečko et al., 2023).

تضم الاستبانة محورين رئيسيين:

المحور الأول: يقيس إدارة المشاريع الريادية من خلال أربعة أبعاد، هي:

- التخطيط الريادي للمشاريع.
- التنظيم الريادي.
- القيادة الابتكارية.
- المتابعة والتقييم الريادي.

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع نمو الشركات الناشئة من خلال مجموعة من الفقرات

التي تتناول النمو في الإيرادات، العملاء، رأس المال، والقدرة التنافسية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة المستجيبين على فقرات

الاستبانة، حيث تتراوح الإجابات من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

11.1 أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي وفق المراحل التالية:

- **التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis)** لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة وتحديد مستوى استجابات الأفراد تجاه كل بعد من الأبعاد.
- اختبارات الصدق والثبات: للتحقق من دقة الأداة قبل تطبيق التحليل الاستنتاجي.
- تحليل الارتباط: (Correlation Analysis) لقياس درجة العلاقة بين إدارة المشاريع الريادية ونمو الشركات الناشئة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: (Simple & Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وتحديد مدى تأثير أبعاد إدارة المشاريع الريادية على النمو.

- اختبار (ANOVA) لتحديد دلالة النموذج الإحصائي ومعرفة معنوية المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع.

12.1 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات الناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية ضمن بيئة ريادة الأعمال الوطنية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال عام 2025.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر إدارة المشاريع الريادية بأبعادها الأربعة على نمو الشركات الناشئة دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أخرى مثل الابتكار أو التمويل الريادي.
- الحدود البشرية: اقتصر على رواد الأعمال ومديري المشاريع والقيادات التنفيذية في الشركات الناشئة بالمملكة.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر الكلي لأبعاد إدارة المشاريع الريادية مجتمعة على نمو الشركات الناشئة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من الأبعاد بشكل منفصل على المتغير التابع.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع الريادية

1.1.2 التمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، برزت المشاريع الريادية كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي وتعزيز الابتكار، لا سيما في القطاعات الديناميكية كقطاع ريادة الأعمال، ولما كانت الشركات الناشئة تُعد من أكثر الوحدات الاقتصادية تعرضًا للمتغيرات البيئية والتكنولوجية، بات من الضروري تبني آليات إدارية أكثر مرونة وابتكارًا، وهو ما تتيحه إدارة المشاريع الريادية بوصفها نموذجًا إداريًا متطورًا يدمج بين أساليب الإدارة التقليدية وروح المبادرة والابتكار.

إدارة المشاريع في السياق الريادي لم تعد مقتصرة على نطاق التخطيط والتنفيذ بالمعايير الثابتة، بل أصبحت إطارًا ديناميكيًا يُوظف الفكر الريادي في معالجة التعقيد، وتحقيق التميز، واستشراف الفرص في بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى فهم معمق لهذا المفهوم، لا من حيث بنيته النظرية فحسب، بل أيضًا من حيث تطبيقاته العملية وتأثيره في نمو المشاريع الناشئة، خاصة في بيئات الأعمال المتجهة نحو التحول الاقتصادي مثل المملكة العربية السعودية.

إن تبني إدارة المشاريع الريادية لا يمثل مجرد خيار تنظيمي، بل يُعد ضرورة استراتيجية لبقاء ونمو الشركات الناشئة، لما لها من دور في بناء نماذج عمل مرنة، وتعزيز الاستفادة من الفرص، وتحسين الأداء العام من خلال استخدام أدوات تنظيمية تتسم بالابتكار، والتخطيط المتجدد، والقيادة الريادية، والتقييم الفعال للمخرجات.

2.1.2 مفهوم ادارة المشاريع الريادية

تُعد إدارة المشاريع الريادية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجمع بين مبادئ إدارة المشاريع التقليدية ومفاهيم الريادة القائمة على الابتكار والمخاطرة والاستجابة السريعة للتغيرات. وقد قدمت الأدبيات عدداً من التعريفات التي توضح هذا المفهوم ضمن سياقات متعددة ترتبط ببيئة الشركات الناشئة.

فقد أشار (Mbiru & Ayentimi (2020 إلى أن إدارة المشاريع الريادية تمثل إطاراً إدارياً مرناً يهدف إلى تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع قابلة للتنفيذ من خلال أدوات تخطيط وتنظيم غير تقليدية، مع تبني درجة عالية من التجريب والتكيف مع السوق، ويرى الباحثان أن هذا النمط الإداري يساعد في تجاوز الجمود الهيكلي بفضل اعتماده على التطوير التدريجي وتعلم الفريق.

كما أوضح (Aliyev (2024 أن إدارة المشاريع الريادية تقوم على دمج المنهجيات الإدارية مع التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، بهدف تعزيز قدرة المشاريع الناشئة على فهم المتغيرات واتخاذ قرارات أكثر سرعة وفاعلية، ويؤكد أن هذا النوع من الإدارة يركز على استخدام البيانات والابتكار التكنولوجي كوسيلة لدعم المشروع في دورة حياته المبكرة.

و بين (Morched & Jarboui (2025 أن إدارة المشاريع الريادية تمثل نقطة التقاء بين الريادة كمجال يسعى إلى اغتنام الفرص، وإدارة المشاريع كأداة تنظيمية تتيح ترجمة تلك الفرص إلى واقع تشغيلي. ويرى الباحثان أن هذه الإدارة تتطلب توازناً بين المرونة التنظيمية والهيكلية، بما يمكن الفريق الريادي من الابتكار دون فقدان اتجاه المشروع.

و أكد (Joel & Oguanobi (2024 أن إدارة المشاريع الريادية تعتمد على القيادة الريادية التي تدعم الابتكار، وتمكّن الفرق من اتخاذ القرار، وتؤسس لثقافة عمل قائمة على التعاون والمخاطرة المحسوبة، بما يدعم النمو المتسارع للمشاريع الناشئة.

أما Chukwuka & Igweh (2024) فقد ركزا على الجانب الاقتصادي والاستراتيجي للمفهوم، مشيرين إلى أن إدارة المشاريع الريادية تعتمد على تبني جدوى اقتصادية واضحة، ورؤية مستقبلية تسهم في توجيه المشروع نحو الاستدامة وزيادة القدرة التنافسية.

و أوضح الظفيري والشورة (2021) أن إدارة المشاريع الريادية تمثل مجموعة عمليات تنطلق من التخطيط الاستراتيجي المرن، وتعتمد على بيئة تنظيمية تمكينية، وفرق عمل قادرة على التفاعل مع التغيرات المستمرة، كما بين العبدلات والشورة (2021) أن نجاح إدارة المشاريع الريادية يتطلب حاكمية رشيدة وتوجهاً مستقبلياً، يضمنان المواءمة بين الحرية الريادية والانضباط المؤسسي.

استناداً إلى ما سبق، يرى الباحث أن إدارة المشاريع الريادية تمثل إطاراً إدارياً متطوراً يجمع بين الصرامة الإدارية عند الحاجة والمرونة الريادية في الوقت ذاته. فهي تقوم على تعزيز الابتكار، وتطوير قدرات الفريق، واستغلال الفرص بسرعة، والتكيف مع التحديات، مما يجعلها جزءاً أساسياً من منظومة نجاح الشركات الناشئة.

3.1.2 الأهمية والدوافع لتبني إدارة المشاريع الريادية

تتجلى أهمية إدارة المشاريع الريادية في كونها تمثل أحد الأعمدة الأساسية لنجاح المشاريع الريادية، لا سيما في بيئات الأعمال التي تتصف بعدم الاستقرار وارتفاع درجة المخاطرة، مثل بيئة الشركات الناشئة. فهي لا تقتصر على تنفيذ الأنشطة بأسلوب منهجي، بل تسهم في تحقيق المواءمة بين الإبداع التنظيمي والأداء التشغيلي، بما يُعزز قدرة المؤسسات على التكيف، والتوسع، والبقاء.

تُساعد إدارة المشاريع الريادية على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، خاصة في المشاريع محدودة الإمكانيات، من خلال توجيه الجهود نحو الأولويات الاستراتيجية، والتخطيط المرن الذي يأخذ في الاعتبار احتمالات التغير والفرص الطارئة، وقد أشار Mbiru and Ayentimi (2020) إلى أن هذا النوع من الإدارة يُمكن المشاريع الريادية من تقليص الفاقد في الوقت والتكلفة، نتيجة لتبني أساليب تشغيل مرنة تتيح الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

من جانب آخر، تلعب إدارة المشاريع الريادية دورًا محوريًا في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الفرق الريادية، وذلك من خلال إيجاد بيئة تشجع على التجريب، واتخاذ القرار بشكل تشاركي، وتبني ممارسات إدارية تُمكن الأفراد وتستثمر قدراتهم (Joel & Oguanobi, 2024). هذه الثقافة تُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في استمرارية المشروع ونموه، خاصة خلال المراحل الحرجة من التأسيس والانطلاق.

كذلك، فإن إدارة المشاريع الريادية تتيح تسريع دورة حياة المشروع من الفكرة إلى التنفيذ، وهو ما أبرزه Aliyev (2024) عند حديثه عن تكامل الإدارة الريادية مع أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الحديثة، ما يُمكن من رصد التحديات بشكل مبكر، واتخاذ إجراءات تصحيحية دون تعطيل النمو.

وتشير الظفيري والشورة (2021) إلى أن إدارة المشاريع التي تتبنى الطابع الريادي تُعزز من قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين التوسع والاستدامة، من خلال الاعتماد على فرق عمل تمكينية ونماذج تشغيل قابلة للتكيف، كما أشار العبدلات والشورة (2021) إلى أهمية الدمج بين الحاكمة والمرونة في النماذج الريادية، وهو ما يتحقق بدرجة كبيرة عبر تطبيق إدارة مشاريع ريادية تركز على الأداء طويل المدى.

علاوة على ذلك، فإن اعتماد إدارة المشاريع الريادية يساهم في تقليل مستويات المخاطر التي تواجهها الشركات الناشئة، من خلال توفير أدوات تقييم مستمرة وتغذية راجعة دقيقة، تسمح باتخاذ قرارات مستنيرة (Chukwuka & Igweh, 2024). هذا يقلل من معدلات الفشل ويساعد في بناء مسار نمو تدريجي قائم على المعرفة والتعلم.

4.1.2 أبعاد إدارة المشاريع الريادية

تم تحديد أبعاد إدارة المشاريع الريادية في هذه الدراسة استنادًا إلى ما طرحه كلٌّ من الظفيري والشورة (2021) في دراستهما حول "أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع"، وكذلك ما ورد لدى العبدلات والشورة (2021) حول "أثر الحاكمة الرشيدة في إدارة المشاريع"، إضافة إلى عدد من الأدبيات الأجنبية التي تناولت الإدارة الريادية في سياق الشركات الناشئة (Aliyev, 2024; Morched & Jarbou, 2025; Joel & Oguanobi, 2024). وبناءً على ذلك، تم اعتماد أربعة أبعاد رئيسية تمثل جوهر إدارة المشاريع الريادية،

وهي: التخطيط الريادي، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، والمتابعة والتقييم الريادي. وفيما يلي عرض مفصل لهذه الأبعاد:

□ التخطيط الريادي للمشاريع

يُعد التخطيط الريادي أحد المرتكزات الأساسية التي تُبنى عليها المشاريع الريادية الناجحة، كونه لا يكتفي بوضع خطوات تنفيذية تقليدية، بل يتجاوز ذلك نحو رسم رؤية مستقبلية استشرافية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المشروع، ودرجة المخاطرة، والفرص المتاحة في السوق، ويركز التخطيط الريادي على المرونة والابتكار في تصميم الاستراتيجيات، حيث يتم إعداد الخطة بشكل ديناميكي يُمكن تعديلها وتطويرها وفق المعطيات المتغيرة. (Mbiru & Ayentimi, 2020)

ويتميز هذا النمط من التخطيط بأنه قائم على تحليل الفرص الريادية أكثر من كونه مقيداً بإجراءات تشغيلية، إذ يضع في أولوياته تحديد القيمة الفريدة التي يقدمها المشروع، وتحديد الموارد الحرجة، ورسم سيناريوهات متعددة للنجاح، خاصة في ظل بيئة عالية التقلب. (Joel & Oguanobi, 2024) كما يُوظف أدوات تحليل مرنة مثل النمذجة الأولية السريعة (Prototyping)، والتفكير التصميمي، من أجل تصميم حلول تتلاءم مع حاجات العملاء المحتملين.

وقد أشار الظفيري والشورة (2021) إلى أن التخطيط في المشاريع الريادية ينبغي أن يكون استراتيجياً بطبيعته، قائماً على فهم ديناميكيات السوق وتوقع التغيرات المحتملة، بما يتيح بناء خطط قادرة على استيعاب النمو المفاجئ أو التراجع المؤقت.

□ التنظيم الريادي

يعكس التنظيم الريادي قدرة المشروع على تصميم هيكل إداري مرن يدعم الابتكار ويسهل اتخاذ القرار، وهو يختلف جوهرياً عن التنظيم التقليدي القائم على البيروقراطية والتسلسل الهرمي، فالتنظيم

الريادي يقوم على فرق عمل صغيرة، متعددة المهارات، تتسم بالتعاون والاستقلالية في الأداء (Morched & Jarbou, 2025).

الهدف من التنظيم في هذا السياق هو تمكين الأفراد من تطوير المبادرات وتنفيذها دون عوائق إدارية معقدة، إضافة إلى خلق بيئة تتسم بالتحفيز والانفتاح على التجريب، كما أن التنظيم الريادي يُعيد تعريف العلاقات التنظيمية الداخلية على أساس القيمة المضافة وليس على أساس الصلاحيات، مما يعزز الكفاءة والابتكار داخل المشروع. (Chukwuka & Igweh, 2024)

وقد أوضح العبد اللات والشورة (2021) أن من خصائص التنظيم الريادي الناجح وجود خطوط اتصال مرنة، ومسؤوليات غير جامدة، وثقافة مؤسسية تشجع على المبادرة الفردية والمساءلة الذاتية، فإن التنظيم الريادي يشكل ركيزة حيوية للاستجابة السريعة للفرص، ولتوسيع نطاق المشروع عند الحاجة دون إثقال الهيكل الإداري.

□ القيادة الابتكارية

القيادة في سياق المشاريع الريادية تتطلب أنماطاً غير تقليدية في التوجيه والتحفيز، حيث يلعب القائد الريادي دوراً مضاعفاً في تحفيز الإبداع، إدارة المخاطرة، وتوجيه الفريق نحو تحقيق رؤية مشتركة. ويتميز القائد الريادي بقدرته على العمل في بيئة غامضة، واتخاذ قرارات سريعة بناءً على الحدس والخبرة، مع الحرص على التعلم المستمر. (Joel & Oguanobi, 2024)

تركز القيادة الابتكارية على تمكين الفريق، وتعزيز الثقة، وفتح المجال أمام تبادل الأفكار والمقترحات، بدلاً من فرض الأوامر التقليدية، وقد أشار Aliyev (2024) إلى أن القائد في المشاريع الريادية يضطلع بدور المفكر الاستراتيجي والمحفز العاطفي في آنٍ واحد، وهو ما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتجريب والابتكار.

كما أوضح الظفيري والشورة (2021) أن القيادة الريادية تتطلب وجود شخصية تنظيمية قادرة على التواصل الفعال، إدارة التغيير، وتحفيز الآخرين نحو تبني ثقافة التحدي والتميز، وهذا النوع من القيادة هو ما يساعد المشاريع الناشئة على الثبات في مواجهة الغموض والتقلبات السوقية.

□ المتابعة والتقييم الريادي

يمثل التقييم والمتابعة الريادية أحد الأبعاد الحيوية لضمان توجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه الريادية بشكل فعال، حيث يتم التركيز على المتابعة الديناميكية لأداء المشروع، وليس على المقاييس الثابتة أو التقليدية، ويُستخدم هذا البعد في تحليل النتائج بشكل مستمر، وتغذية القرارات الإدارية بمعلومات واقعية تساعد على التكيف والتطوير. (Chukwuka & Igweh, 2024)

وتركز المتابعة الريادية على قياس مؤشرات الأداء الريادي، مثل القدرة على الابتكار، سرعة التوسع، تحقيق رضا العملاء، ومدى اختراق السوق، بدلاً من الاكتفاء بالمعايير المالية فقط. وقد أشار Aliyev (2024) إلى أن هذه المنهجية تساعد على تصحيح المسار مبكراً، وتقليل الفاقد في الوقت والموارد.

من جهته، أكد العبدالات والشورة (2021) على أهمية تضمين آليات تقييم مرنة ضمن هيكلة المشروع، لتتكيف مع مراحل النمو المختلفة، وتُراعي الفروق بين بيئة التأسيس وبيئة التوسع، وهو ما يعزز قدرة الفريق على اتخاذ قرارات محسوبة تركز على البيانات الفعلية، لا على الافتراضات.

5.1.2 الاتجاهات المعاصرة والتحديات في تطبيق إدارة المشاريع الريادية

□ الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشاريع الريادية

شهد مفهوم إدارة المشاريع الريادية تطوراً ملموساً خلال العقد الأخير، نتيجة لتأثير التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وتصاعد دور الابتكار وريادة الأعمال في دفع عجلة الاقتصاد العالمي، واتجهت المنظمات الريادية نحو تحديث نماذجها الإدارية لتستوعب أساليب حديثة تتلاءم مع طبيعة الأسواق الديناميكية.

من أبرز هذه الاتجاهات، اعتماد المنهجيات الرشيقة (Agile) كبديل للمنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع. حيث تتيح هذه المنهجية مرونة في التخطيط والتنفيذ، وتسمح بتعديلات مستمرة وفقًا لتغير احتياجات العملاء. (Raharjo & Purwandari, 2020) كما أصبحت فرق العمل تُبنى على أسس تشاركية غير هرمية، مع تركيز على القيمة المضافة أكثر من التراتبية الوظيفية.

اتجاه آخر يتمثل في دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة المشاريع، لا سيما استخدام الذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية، وأدوات الحوسبة السحابية، بهدف رفع جودة اتخاذ القرار وتقليص وقت الإنجاز. (Aliyev, 2024) وبرز كذلك التوجه نحو القيادة الابتكارية بوصفها بُعدًا أساسيًا، حيث يتطلب السياق الريادي الحديث وجود قادة قادرين على إدارة الغموض، وتحفيز الإبداع، والتفكير خارج الأطر النمطية. (Joel & Oguanobi, 2024)

كما يشهد الواقع الريادي توجهًا نحو قياس الأداء القائم على القيمة الريادية مثل: الابتكار، والقدرة على التوسع، ورضا العملاء، بدلًا من الاكتفاء بال مؤشرات المالية التقليدية، ويُعد هذا تحولًا نوعيًا في الفلسفة الإدارية للمشاريع الريادية. (Chukwuka & Igweh, 2024)

□ التحديات في تطبيق إدارة المشاريع الريادية

رغم الجاذبية العالية لمفهوم إدارة المشاريع الريادية، إلا أن تطبيقه في الواقع العملي يصطدم بعدد من التحديات، تختلف بحسب مستوى نضج المشروع، والسياق المؤسسي، والبيئة الاقتصادية المحيطة. أحد أبرز التحديات يتمثل في ضعف البنية المؤسسية داخل الشركات الناشئة، والتي قد تفتقر إلى موارد بشرية وإدارية مؤهلة قادرة على فهم وتطبيق مفاهيم الإدارة الريادية المتقدمة (Morched & Jarbou, 2025). وقد يؤدي غياب الهياكل المرنة، أو ضعف القيادة الابتكارية، إلى إعادة إنتاج النماذج التقليدية التي لا تتناسب مع طبيعة المشاريع الريادية.

تحدي آخر يتمثل في صعوبة تحقيق التوازن بين المرونة والانضباط، فالمشاريع الريادية، بحكم ديناميكيتها، تحتاج إلى حرية في اتخاذ القرار، غير أن ذلك قد يفضي إلى فوضى تنظيمية إذا لم يتم ضبطه

بمنهجية واضحة (Sońta-Drączkowska & Mrożewski, 2020) ولذلك، تُعد مهارة الدمج بين الإبداع الإداري والرقابة التشغيلية من المتطلبات الجوهرية لنجاح الإدارة الريادية.

وفي السياق العربي، أشار الظفيري والشورة (2021) إلى أن من أبرز التحديات في البيئة الخليجية، ومن بينها المملكة العربية السعودية، ضعف ثقافة التمكين داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير الإداري، ويُعقد عملية تطبيق الأساليب الريادية، كما أشار العبدالات والشورة (2021) إلى أن التحدي لا يكمن في تبني الأدوات، بل في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية نحو بيئة تُعزز الابتكار والمبادرة.

وتُعد محدودية التمويل والموارد من بين أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الريادية الناشئة في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل احترافي، ويؤكد Khan et al. (2023) أن غياب الدعم المالي الكافي يُضعف القدرة على بناء فرق محترفة، واستخدام أدوات تكنولوجيا متقدمة، وتطوير العمليات بشكل متسق.

كما يواجه الرياديون تحديات على صعيد التقييم والمتابعة، حيث يصعب تحديد مؤشرات أداء واضحة في المراحل المبكرة للمشروع، وهو ما يعقد عمليات القياس والتقويم، ويؤكد Aliyev (2024) أن غياب مؤشرات مرنة تراعي طبيعة البيئة الريادية يُعد من العوامل التي تقلل من كفاءة القرارات الإدارية.

المبحث الثاني: نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية

1.2.2 التمهيد

في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت الشركات الناشئة كأحد المحركات الأساسية للنمو، والتنوع الاقتصادي، وتوليد فرص العمل، خصوصاً ضمن رؤية المملكة 2030 التي وضعت ريادة الأعمال والابتكار ضمن أولوياتها الاستراتيجية، وقد أدى هذا التوجه إلى تنامي عدد الشركات الناشئة، ودخولها في مجالات متنوعة، مما فرض الحاجة إلى فهم دقيق لمفهوم "نمو الشركات الناشئة" من حيث أبعاده، ومحفزاته، ومؤشرات.

ويُعد النمو أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح الشركات الناشئة واستدامتها، فهو لا يقتصر على التوسع في الحجم أو الإيرادات، بل يشمل تطور النماذج التشغيلية، واختراق الأسواق، والتوسع في القاعدة العميلة، وبناء القدرات الداخلية، غير أن هذا النمو لا يتحقق تلقائياً، بل يتأثر بعوامل، يأتي في مقدمتها إدارة المشروع الريادي بفعالية، إلى جانب البيئة التنظيمية، والإطار التمويلي، والدعم الحكومي، والجاهزية التكنولوجية.

من هنا، فإن دراسة النمو في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية تُعد ضرورة بحثية ومجتمعية لفهم آليات النجاح، واستكشاف الفجوات التي يمكن تطويرها، بما يحقق تكاملاً بين الجهد الريادي الفردي، والدعم المؤسسي والتنظيمي المقدم للقطاع.

2.2.2 المفهوم النظري لنمو الشركات الناشئة

يتسم مفهوم "نمو الشركات الناشئة" بالتعدد والتعقيد، نظراً لاختلاف السياقات التي يُستخدم فيها، وتنوع المعايير التي يُقاس من خلالها، ويمكن تعريف النمو في الشركات الناشئة بأنه "الزيادة الملموسة

في قدرات الشركة على مستوى الأسواق والإيرادات والموارد والعلاقات، بما يُمكنها من التوسع المستدام، وتعزيز مكانتها التنافسية."

ويُشير (Khan et al. (2023 إلى أن نمو الشركات الناشئة هو انعكاس للقدرة على تحقيق نتائج إيجابية عبر فترة زمنية قصيرة نسبيًا، مقارنة بالشركات التقليدية، حيث يُقاس هذا النمو بمؤشرات متعددة تشمل: حجم الإيرادات، عدد الموظفين، حجم قاعدة العملاء، التوسع الجغرافي، والتحول إلى نماذج أعمال أكثر استدامة، أما (Aliyev (2024، فقد ربط النمو بالقدرة على استيعاب التغيرات والتكيف مع الأسواق، مؤكدًا أن النمو لا يتحقق فقط بالتخطيط الجيد، بل من خلال استغلال فرص الابتكار والتكنولوجيا والتحالفات.

وفي السياق العربي، تشير دراسة عويس والمالكي (2024) إلى أن النمو في المشاريع الصغيرة والناشئة لا يرتبط فقط بالمبيعات أو الأصول، بل أيضًا بـ"القدرة على تجاوز المرحلة التأسيسية، وبناء نموذج عمل قابل للتكرار، وامتلاك القدرة على التوسع في ظل قيود الموارد"، كما أن العلاقة بين النمو والاستدامة لا تكون دائمًا خطية، بل تتأثر بعوامل تمويلية وتنظيمية وريادية.

وتؤكد هنداوي (2023) أن النمو في المشاريع الريادية يتطلب يقظة استراتيجية، وقدرة على رصد التغيرات البيئية، واتخاذ قرارات مبكرة قائمة على التحليل والتوقع، وليس فقط التفاعل مع المشكلات عند حدوثها.

بذلك، يمكن القول إن "نمو الشركات الناشئة" هو عملية ديناميكية متعددة الأبعاد، تشمل مؤشرات كمية ونوعية، ويُعد أحد أبرز مخرجات البيئة الريادية الفعالة، ومرآة لكفاءة إدارة المشروع الريادي وقدرته على التحول إلى مؤسسة مستدامة.

3.2.2 أهمية نمو الشركات الناشئة

يُعد النمو أحد الأهداف المحورية التي تسعى الشركات الناشئة إلى تحقيقها منذ لحظة التأسيس، إذ لا يمثل فقط مؤشرًا على النجاح التجاري، بل يُعد أيضًا عاملاً استراتيجيًا لضمان البقاء والاستمرار في

بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المتسارع، فنمو الشركة الناشئة لا يعني مجرد التوسع في الحجم أو الإيرادات، بل يشير إلى قدرتها على ترسيخ نموذج أعمالها، وتوسيع قاعدة عملائها، وبناء مرونة داخلية لمواجهة التحديات. ومع تنامي دور ريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية، بات النمو معيارًا حاسمًا لتقييم فاعلية السياسات الداعمة والمبادرات الريادية.

ويشير (Santander De La Ossa-Guerra & Moreno-Monsalve (2024) إلى أن أهمية نمو الشركات الناشئة تتجلى في عدة أبعاد، أبرزها:

1. تحقيق الاستدامة التشغيلية: حيث يُمكن النمو الشركة من تطوير قدراتها التشغيلية وتخطي مرحلة الهشاشة التي ترافق التأسيس الأولي. فالنمو يمثل جسرًا بين بقاء الفكرة كتصور نظري وتحولها إلى كيان اقتصادي منتج ومستقر.
2. زيادة الجاذبية للمستثمرين: فكلما أظهرت الشركة مؤشرات نمو واضحة، ارتفعت احتمالية حصولها على التمويل من صناديق رأس المال الجريء والمستثمرين الملائكيين، مما يعزز من فرص توسعها في السوق.
3. توسيع الأثر في السوق: حيث يسمح النمو للشركة باختراق أسواق جديدة، وتقديم منتجات وخدمات محدثة، والوصول إلى شرائح أوسع من العملاء، ما يُسهم في تعزيز تنافسيتها في بيئات عالية الديناميكية.

من جهة أخرى، يرى هندراوي (2023) أن أهمية نمو الشركات الناشئة تنبع من كونه:

1. مؤشرًا على نجاح الريادة الاستراتيجية: إذ يدل النمو على أن المشروع استطاع ترجمة رؤيته الريادية إلى نتائج ملموسة، من خلال الاستغلال الفعّال للفرص، والتعامل الذكي مع المخاطر.
2. وسيلة لتعزيز مرونة المؤسسة: فالشركة التي تنمو تكتسب القدرة على التكيف مع الصدمات الاقتصادية، وإعادة تشكيل نموذج أعمالها، وتحسين سلاسل القيمة، وهو ما يصعب تحقيقه في حالة الثبات.

3. منصة لإعادة الاستثمار والتجديد المستمر: حيث يوفر النمو عوائد مالية ومعنوية تمكّن أصحاب المشاريع من إعادة ضخ الموارد في مجالات التطوير والابتكار، وبالتالي تعزيز حلقة التقدم والتوسع.

كما تؤكد عويس والمالكي (2024) أن أهمية النمو في الشركات الناشئة في السياق العربي لا تقتصر على الأبعاد المؤسسية فقط، بل تتعداها إلى الدور التنموي الذي تلعبه تلك المشاريع، من حيث خلق فرص عمل جديدة، وتحفيز النشاط الاقتصادي المحلي، ونشر ثقافة الريادة في المجتمع.

بالتالي، فإن نمو الشركات الناشئة يمثل حجر الأساس في بناء قطاع ريادي مزدهر، قادر على التكيف والتأثير في الوقت ذاته، كما يُعد مقياسًا جوهريًا لفاعلية الإدارة الريادية، ومدى استجابة المشروع لمتطلبات السوق والابتكار والتوسع.

4.2.2 مؤشرات نمو الشركات الناشئة

يمثل النمو في الشركات الناشئة عملية متعددة الأبعاد، يصعب اختزالها في مؤشر واحد، نظرًا لتنوع الأهداف الاستراتيجية والبيئات التشغيلية التي تعمل فيها هذه الشركات، واعتماد الباحثون ورواد الأعمال على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تُستخدم لقياس نمو الشركة الناشئة، والتي تساعد في تحليل أدائها، وتوجيه قرارات التمويل، والتوسع، والتطوير التنظيمي. هذه المؤشرات لا تُستخدم فقط لتقييم الحالة الراهنة، بل تُعد أدوات استشرافية تُظهر الاتجاهات المستقبلية للشركة.

ويشير Khan et al. (2023) إلى أن قياس نمو الشركات الناشئة يجب أن يشمل مؤشرات مالية وغير مالية، تعكس قوة الأداء الداخلي، والقدرة على التوسع الخارجي، ودرجة التفاعل مع السوق. ومن أبرز هذه المؤشرات:

☑ نمو الإيرادات

يُعد من أبرز المؤشرات المالية وأكثرها استخدامًا، حيث يعكس قدرة الشركة على تحقيق دخل متزايد من عملياتها التشغيلية، مما يدل على نجاح نموذج العمل، وتزايد الطلب على المنتج أو الخدمة. كما

يُستخدم نمو الإيرادات كمؤشر رئيسي عند تقييم فرص الاستثمار في الشركات الناشئة، ويُنظر إليه بوصفه مؤشراً على احترافية إدارة التسعير والتسويق والتوزيع. (Aliyev, 2024)

☑ التوسع في قاعدة العملاء

يمثل هذا المؤشر دلالة على قوة التغلغل السوقي والقدرة على جذب فئات مستهدفة جديدة. فالشركات التي تنمو بشكل صحي غالباً ما تظهر توسعاً مستمراً في عدد المستخدمين أو العملاء النشطين. وهذا لا يعكس فقط فعالية التسويق، بل أيضاً جودة المنتج، ورضا العملاء، وتجربة الاستخدام. (Santander De La Ossa-Guerra & Moreno-Monsalve, 2024).

☑ نمو عدد الموظفين

يُعد مؤشراً على التوسع التنظيمي، حيث يتطلب النمو في حجم العمليات زيادة الموارد البشرية لتلبية الطلب المتزايد، كما يُستخدم هذا المؤشر أحياناً كمؤشر غير مباشر على صحة المشروع ومرونته، خصوصاً عندما يترافق مع بيئة عمل إنتاجية ومتطورة.

☑ التوسع الجغرافي

يُقاس هذا البعد بقدرة الشركة على الوصول إلى أسواق جديدة، سواء محلياً أو إقليمياً أو عالمياً. ويعكس هذا النوع من النمو نضج نموذج العمل، وقوة التوزيع، والقدرة على التكيف مع متطلبات الأسواق المتعددة. (Joel & Oguanobi, 2024) كما أن اختراق أسواق جديدة يُعد خطوة استراتيجية للنمو المستدام وتخفيف الاعتماد على سوق واحد.

☑ تنوع المنتجات أو الخدمات

يُظهر هذا المؤشر مدى قدرة الشركة على الابتكار وتطوير عروض جديدة تلبي حاجات العملاء المتغيرة. فالشركة التي تنمو لا تقتصر على تقديم منتج واحد، بل تطوّر عروضها لتستجيب لتحولات

السوق، وتستثمر في الفرص ذات القيمة العالية. ويُعد هذا المؤشر إشارة على نضج التفكير الاستراتيجي داخل الفريق الريادي. (Morched & Jarboui, 2025)

☑ الاستدامة المالية

يتضمن هذا المؤشر القدرة على تحقيق توازن بين الإيرادات والمصروفات، والوصول إلى نقطة التعادل أو الربحية. وتُعد الاستدامة من المؤشرات المتقدمة للنمو، لأنها تعني أن الشركة أصبحت قادرة على تمويل نفسها ذاتيًا، وتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي. (Hendaoui, 2023)

☑ جذب الاستثمار

يُقاس هذا المؤشر بقدرة الشركة على استقطاب تمويل خارجي من مستثمرين أفراد، أو صناديق رأس مال جريء، ويُعد مؤشرًا مهمًا على ثقة السوق في الشركة، وجدوى نموذج أعمالها. وغالبًا ما يُنظر إلى جولات التمويل الناجحة على أنها إشارات واضحة للنمو والجاهزية للتوسع. (Albourini et al., 2020)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف العلاقة بين إدارة المشاريع الريادية بأبعادها (التخطيط الريادي، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، المتابعة والتقييم) ونمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، ومن ثم تحليل هذه العلاقة واستخلاص النتائج ذات الدلالة، ويُستخدم هذا المنهج في الدراسات التي تهدف إلى فهم الظواهر الإدارية والاجتماعية كما هي في الواقع، وتحليل أنماطها وعلاقاتها.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الناشئة العاملة في قطاع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، المسجلة في قواعد بيانات الجهات الداعمة الرسمية مثل: الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، وصندوق التنمية الصناعي، ومنصات دعم ريادة الأعمال مثل "بادر" و"منشآت"، بالإضافة إلى الشركات المحتضنة ضمن حاضنات ومسرّعات الأعمال في الجامعات السعودية. وبحسب تقرير "منشآت" (2024)، فقد بلغ عدد الشركات الناشئة المسجلة في المملكة ما يقارب 11,500 شركة ناشئة تعمل في قطاعات متنوعة، تشمل التقنية المالية، التجارة الإلكترونية، الخدمات اللوجستية، التعليم الرقمي، والرعاية الصحية، وغيرها.

نظرًا لحجم هذا المجتمع واتساعه جغرافيًا وتنظيميًا، تم حصر الدراسة في الشركات الناشئة التي لا يتجاوز عمرها خمس سنوات، والتي تُمارس أنشطتها الفعلية ضمن القطاع الريادي، ويُشرف على إدارتها مؤسسون أو مديرو مشاريع لديهم دور مباشر في اتخاذ القرار داخل الشركة.

3.3 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين من مجتمع الدراسة، وذلك لضمان تمثيل مناسب لجميع فئات الشركات الناشئة من مختلف القطاعات والمناطق الجغرافية، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Krejcie & Morgan (1970، حيث يُعتبر حجم عينة مكون من 384 مفردة مناسبًا لمجتمع يزيد عن عشرة آلاف وحدة.

ولضمان جودة البيانات، تم توزيع 420 استبانة إلكترونية على عينة من رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين للشركات الناشئة في مختلف مناطق المملكة (الرياض، جدة، الشرقية، المدينة المنورة، والقصيم)، وقد استُلم منها 397 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت حوالي 94.5%، وهي نسبة مرتفعة وتعكس اهتمام الفئة المستهدفة بموضوع الدراسة.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لما تتميز به من سهولة وسرعة في التوزيع، وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المفردات ضمن المجتمع المستهدف. وقد تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة، خصوصًا الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع الريادية ونمو الشركات الناشئة (مثل Aliyev, 2024؛ Joel & Oguanobi, 2024؛ الظفيري والشورة، 2021؛ العبدلات والشورة، 2021).

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، على النحو الآتي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يشمل هذا الجزء مجموعة من الأسئلة التعريفية بالمستجيبين، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع الشركة، والقطاع الذي تعمل فيه الشركة الناشئة. ويهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص العينة وتحليلها وفقًا لمتغيرات مستقلة يمكن أن تؤثر في تفسير النتائج.

الجزء الثاني: المتغير المستقل – إدارة المشاريع الريادية

يُقاس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسية تم تحديدها في ضوء الأدبيات ذات الصلة، وهي:

1. التخطيط الريادي للمشاريع
2. التنظيم الريادي
3. القيادة الابتكارية
4. المتابعة والتقييم الريادي

تم تخصيص (4) فقرات لكل بُعد، ليبلغ عدد فقرات هذا الجزء (16) فقرة. وتهدف هذه الفقرات إلى قياس مستوى تطبيق الشركة الناشئة للممارسات الريادية في إدارة المشروع. وقد صيغت الفقرات بأسلوب مباشر وواضح، وبشكل يسمح للمستجيب بالتعبير عن درجة اتفائه أو عدم اتفائه.

الجزء الثالث: المتغير التابع – نمو الشركات الناشئة

تم قياس هذا المتغير باستخدام (10) فقرات، تمثل المؤشرات الأساسية لنمو الشركات الناشئة، ، وتم اختيار هذه الفقرات بما يتماشى مع نماذج النمو المعتمدة في أدبيات ريادة الأعمال (Khan et al., 2023؛ Santander De La Ossa-Guerra & Moreno-Monsalve, 2024؛ عويس والمالكي، 2024).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة اتفاق المستجيبين مع كل فقرة، حيث يُطلب من المشارك اختيار درجة واحدة من بين خمس درجات (1): لا أوافق بشدة – (2) لا أوافق – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة

4.3 صدق الأداة

أولاً: صدق المحتوى (Content Validity)

للتأكد من صدق الأداة، تم اعتماد صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة، وريادة الأعمال، والأساليب الإحصائية، بلغ عددهم (7) محكمين

من جامعات سعودية وعربية. وقد تم تزويدهم بنسخة أولية من الاستبانة، مرفقة بأهداف الدراسة، وتعريفات المتغيرات، وتم الطلب منهم تقييم الفقرات من حيث:

- وضوح الصياغة.
- مناسبة الفقرات لكل بعد.
- شمولية الأداة للمتغيرات.
- إمكانية ترتيب الفقرات أو حذفها أو دمجها.

وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة، سواء في الصياغة أو الترتيب أو الإضافة، مما ساهم في تحسين التمثيل المفاهيمي للفقرات بشكل يعكس أهداف الدراسة بدقة.

ثانيًا: صدق البناء (Construct Validity)

(تحليل الاتساق الداخلي عبر مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل)

للتأكد من صدق البناء لأداة الدراسة، تم استخدام تحليل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (إدارة المشاريع الريادية)، وذلك للتحقق من الاتساق الداخلي للعلاقات، وقياس مدى ارتباط الأبعاد ببعضها البعض. جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المشاريع الريادية

الأبعاد	التخطيط الريادي	التنظيم الريادي	القيادة الابتكارية	المتابعة والتقييم
التخطيط الريادي	1	0.714**	0.689**	0.732**
التنظيم الريادي	0.714**	1	0.765**	0.701**
القيادة الابتكارية	0.689**	0.765**	1	0.747**

1	0.747**	0.701**	0.732**	المتابعة والتقييم الريادي
---	---------	---------	---------	------------------------------

ملاحظة **: تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من مصفوفة الارتباط أن هناك علاقات ارتباط قوية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المشاريع الريادية، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الأبعاد المختلفة. حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.689 إلى 0.765، وهي تقع ضمن المدى المقبول إحصائياً وتشير إلى أن الأبعاد الأربعة ليست مستقلة تماماً، بل ترتبط وظيفياً في بناء مفهومي واحد يمثل "إدارة المشاريع الريادية".

5.3 ثبات الأداة

تم اختبار ثبات الأداة (Reliability) باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس مدى اتساق إجابات المستجيبين على فقرات الاستبانة. وتُعتبر قيمة ألفا مقبولة إذا كانت $0.70 \leq$ ، بينما تدل القيم التي تزيد عن 0.80 على درجة عالية من الثبات. (Sekaran & Bougie, 2016)

وقد تم حساب معاملات الثبات على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من مجتمع الدراسة، لم تُضمّن ضمن العينة النهائية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (2) نتائج معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المتغير/ البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
التخطيط الريادي	4	0.83
التنظيم الريادي	4	0.86
القيادة الابتكارية	4	0.88

المتغير/ البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
المتابعة والتقييم الريادي	4	0.84
إجمالي المتغير المستقل	16	0.91
نمو الشركات الناشئة (المتغير التابع)	10	0.89

تشير النتائج إلى أن جميع الأبعاد الفرعية لأداة الدراسة قد حققت قيمًا مرتفعة لمعامل الثبات، إذ تراوحت بين (0.83 – 0.88)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للمتغير المستقل (إدارة المشاريع الريادية) 0.91، وهو يدل على ثبات مرتفع جدًا. كما سجل المتغير التابع (نمو الشركات الناشئة) معاملًا قدره 0.89، مما يدل على جودة واتساق فقرات هذا المقياس أيضًا.

6.3 الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار (26) لتحليل البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة، وذلك وفقًا لطبيعة المتغيرات والأسئلة والفرضيات المطروحة في الدراسة. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

استُخدمت هذه الأساليب بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل الفقرات، وتمثلت فيما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لتحليل البيانات الديموغرافية للمستجيبين (العمر، الجنس، المؤهل، الخبرة...).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس اتجاهات إجابات المستجيبين على فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة، وتحديد درجة توفر المتغيرات.

ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

استخدمت هذه الأساليب لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات، وشملت:

1. اختبار معامل الثبات (كرونباخ ألفا): لقياس درجة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة والتأكد من ثباتها.
2. تحليل معامل الارتباط: (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وبعضها، وكذلك علاقتها بالمتغير التابع.
3. تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المشاريع الريادية بشكل منفصل على نمو الشركات الناشئة.
4. تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لقياس الأثر الكلي للأبعاد الأربعة معًا كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع (النمو).

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 التمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات من عينة الدراسة، والبالغ عددها 397 مفردة. واشتملت أداة الدراسة على استبانة موزعة على ثلاثة أقسام، أحدها للبيانات الديموغرافية، وآخر لقياس المتغير المستقل (إدارة المشاريع الريادية بأبعادها الأربعة)، والثالث لقياس المتغير التابع (نمو الشركات الناشئة).

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS إصدار 26) بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة. وسيتناول هذا الجزء تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة من خلال عرض النتائج الوصفية للمتغيرات الديموغرافية.

2.4 التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية

فيما يلي استعراض تفصيلي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة والتي شملت المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة نشاط الشركة الناشئة. تم تحليل هذه البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما يلي:

الجدول (3): التوزيع الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 397)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	254	63.9%
	أنثى	143	36.1%
العمر	أقل من 30 سنة	102	25.7%
	من 30 إلى 40 سنة	176	44.3%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	من 41 إلى 50 سنة	81	20.4%
	أكثر من 50 سنة	38	9.6%
المؤهل العلمي	دبلوم	65	16.4%
	بكالوريوس	210	52.9%
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	122	30.7%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	134	33.8%
	من 3 إلى 5 سنوات	112	28.2%
	من 6 إلى 10 سنوات	91	22.9%
	أكثر من 10 سنوات	60	15.1%
نشاط الشركة	تقني/رقمي	189	47.6%
	تجارة وخدمات	122	30.7%
	صناعات خفيفة/حرفية	52	13.1%
	أخرى	34	8.6%

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور بنسبة 63.9%، مما يشير إلى هيمنة الذكور في مجال ريادة الأعمال بالمملكة. أما من حيث العمر، فإن النسبة الأكبر تقع في الفئة (30-40 سنة) بنسبة 44.3%، وهي فئة تعكس مرحلة النضج المهني، والانخراط في المبادرات الريادية.

أما المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أن أكثر من نصف العينة (52.9%) يحملون شهادة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات عليا (ماجستير أو دكتوراه) ما نسبته 30.7%، ما يدل على وجود خلفيات أكاديمية قوية لدى مؤسسي الشركات.

من حيث الخبرة العملية، تبين أن نحو ثلث العينة (33.8%) لديهم خبرة تقل عن 3 سنوات، وهو أمر شائع في قطاع الشركات الناشئة الذي غالبًا ما يتسم بحدائث التجربة. في المقابل، فقط 15.1% لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات، ما يعكس محدودية الخبرات الطويلة في هذا القطاع.

وأخيرًا، أظهرت البيانات أن النشاط الأوسع انتشارًا هو النشاط التقني/الرقمي بنسبة 47.6%، وهو ما يعكس التوجه العام في المملكة نحو التحول الرقمي ودعم الابتكار التكنولوجي ضمن برامج مثل رؤية السعودية 2030.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل

الجدول (4): التحليل الوصفي لبُعد التخطيط الريادي لدى أفراد العينة (ن = 397)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	تضع الشركة خططاً مستقبلية واضحة لمشروعاتها	4.00	0.83	80.1	موافقة كبيرة	1
2	تأخذ الخطط في الاعتبار التغيرات المحتملة في بيئة العمل	3.44	1.15	68.8	موافقة كبيرة	4
3	تشمل الخطط أهدافاً محددة قابلة للقياس	3.97	0.81	79.5	موافقة كبيرة	3
4	يشارك فريق العمل في صياغة الخطط	4.00	0.82	80.0	موافقة كبيرة	2

تشير النتائج الموضحة في جدول (4) إلى أن أفراد عينة الدراسة يُبدون درجة عالية من الاتفاق على وجود ممارسات تخطيطية فعّالة في الشركات الناشئة محل الدراسة، فجاءت الفقرتان الأولى والرابعة في

الرتبتين الأولى والثانية، بمتوسط حسابي قدره (4.00) لكل منهما، ووزن نسبي تجاوز 80%، مما يعكس وجود خطط مستقبلية واضحة ومشاركة واضحة من العاملين في إعدادها، أما الفقرة الثالثة، فقد حصلت على متوسط (3.97) ووزن نسبي (79.5%)، مما يدل على اهتمام الشركات بوضع أهداف قابلة للقياس، وهو أحد أهم عناصر التخطيط الفعال، بينما حصلت الفقرة الثانية "تأخذ الخطط في الاعتبار التغيرات المحتملة في بيئة العمل" على أقل متوسط (3.44) وأعلى انحراف معياري (1.15)، وهو ما يشير إلى تباين في الآراء وربما إلى وجود قصور في إدماج المرونة المستقبلية أو الحس الاستراتيجي تجاه التغيرات البيئية ضمن الخطط.

و يعكس المتوسط العام لبُعد التخطيط الريادي وجود درجة موافقة كبيرة، مما يشير إلى تطبيق واضح لهذا البعد في سياق إدارة المشاريع الريادية في الشركات الناشئة محل الدراسة.

الجدول (5): التحليل الوصفي لبُعد التنظيم الريادي لدى أفراد العينة (ن = 397)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	تُحدد الشركة الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فرق العمل	3.43	1.12	68.6	موافقة كبيرة	4
2	تتمتع الشركة بهيكل تنظيمي مرن يسهل التكيف مع التغيرات	4.00	0.80	79.9	موافقة كبيرة	1
3	يوجد تنسيق فعال بين الإدارات والأقسام المختلفة	3.47	1.14	69.4	موافقة كبيرة	3
4	تعتمد الشركة على فرق عمل ذاتية التنظيم	3.96	0.81	79.2	موافقة كبيرة	2

تُظهر النتائج أن أفراد العينة يُبدون درجة مرتفعة من الاتفاق بشأن تطبيق ممارسات التنظيم الريادي داخل شركاتهم الناشئة. فقد جاء المتوسط الحسابي لفقرات البعد في نطاق يتراوح بين 3.43 و4.00، وهو ما يشير إلى وجود مستوى جيد من التنظيم الداخلي، واحتلت الفقرة الثانية "تتمتع الشركة بهيكل تنظيمي مرن يسهل التكيف مع التغيرات" الرتبة الأولى بمتوسط (4.00) ووزن نسبي (79.9%)، ما يُعبر عن إدراك أفراد العينة لأهمية المرونة التنظيمية في بيئة ريادة الأعمال، وتبعتها الفقرة الرابعة "تعتمد الشركة على فرق عمل ذاتية التنظيم" بمتوسط (3.96)، مما يشير إلى شيوع ثقافة العمل الذاتي والانضباط الداخلي لدى الفرق العاملة، أما الفقرة الأولى، والتي تناولت وضوح تحديد الأدوار والمسؤوليات، فقد سجلت أدنى متوسط (3.43) مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1.12)، ما يعكس بعض التباين في ممارسات تحديد المهام، وربما يشير إلى حاجة بعض الشركات إلى تحسين الوضوح الوظيفي والتنظيمي.

و تؤكد هذه النتائج أن التنظيم الريادي يُعد جانباً فاعلاً في إدارة المشاريع داخل الشركات الناشئة، خاصة في ضوء الاعتماد على الهياكل المرنة وفرق العمل المتكاملة.

الجدول (6): التحليل الوصفي لُبعد القيادة الابتكارية لدى أفراد العينة (ن = 397)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	تشجع القيادة في الشركة على تبني الأفكار الجديدة	3.56	1.13	71.3	موافقة كبيرة	3
2	تدعم القيادة المخاطرة المحسوبة في المشاريع الريادية	3.97	0.84	79.3	موافقة كبيرة	1
3	توفر القيادة بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار	3.52	1.12	70.3	موافقة كبيرة	4

4	تشارك القيادة العاملين في اتخاذ القرارات الابتكارية	3.95	0.81	79.0	موافقة كبيرة	2
---	---	------	------	------	--------------	---

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن القيادة في الشركات الناشئة تتبنى بشكل عام توجهات ابتكارية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.52 و3.97، وهو ما يدل على مستوى عالٍ من الموافقة على ممارسات القيادة التي تُعزز الإبداع، وجاءت الفقرة الثانية "تدعم القيادة المخاطرة المحسوبة في المشاريع الريادية" في الرتبة الأولى بمتوسط (3.97) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.84)، ما يشير إلى وجود ثقافة قيادية مشجعة على التجريب وزيادة المخاطر المدروسة، وهو عنصر جوهري في بيئات العمل الريادية، وتبعتها الفقرة الرابعة "تشارك القيادة العاملين في اتخاذ القرارات الابتكارية" بمتوسط (3.95)، مما يُظهر اهتماماً بالتشاركية في تطوير المبادرات الجديدة، وهي سمة تميز القادة الرياديين في الشركات الناشئة، أما الفقرة الأولى "تشجع القيادة في الشركة على تبني الأفكار الجديدة" فقد حصلت على متوسط (3.56) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.13)، ما يدل على وجود تفاوت بسيط في آراء المشاركين حول هذا العنصر، واحتلت الفقرة الثالثة "توفر القيادة بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار" الرتبة الأخيرة، بالرغم من ارتفاع المتوسط إلى (3.52)، ما قد يشير إلى حاجة بعض الشركات لتطوير مناخ أكثر دعماً للابتكار الداخلي.

و توضح النتائج أن القيادة في الشركات الناشئة تتبنى سياسات ابتكارية بدرجة عالية، مما يدعم تحقيق مزايا تنافسية ويسهم في نمو واستدامة تلك المشاريع.

الجدول (7): التحليل الوصفي لُبُعد المتابعة والتقييم الريادي لدى أفراد العينة (ن = 397)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	تُراقب الشركة سير تنفيذ المشاريع بشكل مستمر	3.98	0.83	79.7	موافقة كبيرة	2

2	تستخدم الشركة مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح المشاريع	3.98	0.82	79.6	موافقة كبيرة	3
3	تقوم الشركة بتحليل أسباب الانحرافات عن الخطط الموضوعية	4.06	0.82	81.3	موافقة كبيرة	1
4	يتم تعديل الخطط بناءً على نتائج التقييم والمتابعة	3.48	1.13	69.6	موافقة كبيرة	4

تشير نتائج الجدول إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة كبيرة على تبني مؤسساتهم لممارسات المتابعة والتقييم الريادي، وهو ما تعكسه المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين 3.48 و 4.06، واحتلت الفقرة الثالثة "تقوم الشركة بتحليل أسباب الانحرافات عن الخطط الموضوعية" الرتبة الأولى بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.82)، مما يدل على وجود تركيز مرتفع لدى الشركات على تحليل الأداء ومعالجة الانحرافات كأداة رئيسية للتطوير المستمر، وجاءت الفقرتان الأولى والثانية، والمتعلقان بمتابعة التنفيذ ومؤشرات الأداء، في الرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، مع متوسط (3.98)، مما يعكس تطبيقاً فعالاً لأساليب المتابعة الكمية والرقابية، بينما جاءت الفقرة الرابعة "يتم تعديل الخطط بناءً على نتائج التقييم والمتابعة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط (3.48)، مع أعلى انحراف معياري (1.13)، وهو ما يُشير إلى تفاوت واضح في ممارسات التغذية الراجعة وتوظيف نتائج التقييم لإجراء تحسينات لاحقة.

و تُشير هذه النتائج إلى أن الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية تُولي اهتماماً كبيراً لأنشطة المتابعة والتقييم ضمن إطار إدارة المشاريع الريادية، مع الحاجة إلى تعزيز استجابة التخطيط لنتائج هذه العمليات بصورة أكبر.

الجدول (8): التحليل الوصفي لمتغير نمو الشركات الناشئة (ن = 397)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	تُحقق الشركة نمواً مستمراً في عدد العملاء	4.06	0.80	81.21	موافقة كبيرة	1
2	تُحقق الشركة نمواً في الحصة السوقية	4.05	0.81	81.06	موافقة كبيرة	2
3	تسجل الشركة زيادة في الإيرادات بشكل سنوي	3.46	1.14	69.27	موافقة كبيرة	7
4	تشهد الشركة زيادة في عدد الموظفين	3.49	1.09	69.77	موافقة كبيرة	5
5	توسع الشركة عملياتها إلى أسواق جديدة	3.98	0.80	79.65	موافقة كبيرة	4
6	تُطوّر الشركة منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر	3.72	1.05	74.34	موافقة كبيرة	6
7	تحافظ الشركة على استقرار مالي يمكنها من التوسع	3.35	1.13	67.00	موافقة متوسطة	10
8	تحقق الشركة عوائد على الاستثمار تضمن الاستدامة	3.60	1.10	72.00	موافقة كبيرة	8
9	تحصل الشركة على تمويلات جديدة للنمو	3.45	1.14	69.00	موافقة كبيرة	9

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
10	تتمتع الشركة بسمعة إيجابية تسهم في تعزيز النمو	3.90	0.88	78.00	موافقة كبيرة	3

في ضوء نتائج التحليل الوصفي لمتغير نمو الشركات الناشئة، يتضح أن استجابات أفراد العينة تعكس إدراكًا إيجابيًا نسبيًا لمظاهر النمو في شركاتهم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.35) و (4.06) وقد حصلت أعلى الفقرات على درجات اتفاق قوية، لا سيما في جانب نمو قاعدة العملاء وبتغير الحصة السوقية بمتوسطين حسابيين (4.06) و (4.05) على التوالي، وهو ما يُشير إلى أن الشركات الناشئة تستثمر بفعالية في تحسين تواجدها السوقي واكتساب عملاء جدد. كما أحرزت الفقرة المتعلقة بالسمعة الإيجابية المرتبة الثالثة بمتوسط (3.90)، مما يدل على وعي هذه الشركات بأهمية رأس المال الرمزي في دعم استدامة النمو.

في المقابل، تظهر بعض الفقرات نقاط ضعف نسبية، أبرزها الاستقرار المالي بمتوسط (3.35) والحصول على تمويلات جديدة بمتوسط (3.45)، وهي أدنى القيم في الجدول. هذه النتائج تُبرز تحديات التمويل المستمرة التي تواجهها الشركات الناشئة، إضافة إلى تباين مستوى الأداء المالي الذي قد يحد من قدرتها على التوسع السريع. من ناحية إحصائية، يتراوح الانحراف المعياري بين (0.80) و (1.14)، مما يشير إلى تباين متوسط في آراء أفراد العينة حول بعض الفقرات، وهو ما قد يُعزى إلى تفاوت مراحل النمو بين الشركات المشمولة بالدراسة.

3.4 فرضيات الدراسة

□ الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المشاريع الريادية بأبعادها (التخطيط الريادي للمشاريع، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، المتابعة والتقييم الريادي) ونمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع الريادية على نمو الشركات الناشئة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	4.172	0.247	16.877	0.000 **
التخطيط الريادي للمشاريع	-0.041	0.033	-1.226	0.221
التنظيم الريادي	0.004	0.030	0.123	0.902
القيادة الابتكارية	-0.025	0.030	-0.846	0.398
المتابعة والتقييم الريادي	-0.064	0.034	-1.924	0.055
معامل الارتباط $(R) = 0.119$				
معامل التحديد $(R^2) = 0.014$				
قيمة $F = 1.427$ عند $\text{Sig.} = 0.224$				

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن النموذج يفسر 1.4% فقط من التباين في نمو الشركات

الناشئة ($R^2 = 0.014$)، وهي نسبة منخفضة جداً، كما أن قيمة $F = 1.427$ غير دالة إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.224$)

(0.224)، مما يدل على عدم وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المشاريع الريادية مجتمعة ومتغير النمو، لا تقدم هذه الأبعاد تفسيراً كافياً لنمو الشركات في عينة الدراسة الحالية.

أما على مستوى المتغيرات المستقلة، فقد كانت جميع القيم الاحتمالية (Sig.) أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أبعاد التخطيط الريادي، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، والمتابعة والتقييم الريادي لا تملك تأثيراً دالاً إحصائياً على النمو، وعلى الرغم من اقتراب "المتابعة والتقييم" من حدود الدلالة (Sig. = 0.055)، إلا أنها لا تصل إلى مستوى الدلالة المعتمد، وتعكس هذه النتائج الحاجة إلى دراسة عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيراً على نمو الشركات الناشئة، مثل البيئة التنظيمية أو التمويل أو الاستراتيجية السوقية.

□ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الريادي للمشاريع على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التخطيط الريادي للمشاريع" كأحد أبعاد إدارة المشاريع الريادية على "نمو الشركات الناشئة".

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الريادي على نمو الشركات الناشئة

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
نمو الشركات الناشئة	0.056	0.003	1.252	0.264	التخطيط الريادي للمشاريع	-0.037	0.033	-1.119	0.264

تشير النتائج الإحصائية لتحليل الانحدار الموضحة في الجدول (9) إلى عدم وجود تأثير دال إحصائيًا للتخطيط الريادي للمشاريع على نمو الشركات الناشئة. فقد بلغ معامل الارتباط $r = 0.056$ ، وهو ارتباط ضعيف جدًا، فيما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.003$ ، ما يعني أن بُعد التخطيط الريادي يفسر فقط 0.3% من التباين في متغير النمو.

وعلى مستوى تحليل التباين (ANOVA) ، بلغت قيمة $F = 1.252$ عند دلالة غير معنوية ($\text{Sig.} = 0.264$) ، مما يؤكد أن النموذج ككل غير قادر على تفسير الفرضية بصورة إحصائية مقبولة. كما أظهر معامل الانحدار ($B = -0.037$) اتجاهًا سلبيًا طفيفًا، بقيمة $T = -1.119$ ، وهي غير دالة كذلك.

بناءً عليه، لا يوجد دليل إحصائي كافٍ يدعم الفرضية القائلة بأن التخطيط الريادي يسهم بشكل مباشر في نمو الشركات الناشئة ضمن بيئة ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، ما يدعو إلى استكشاف أبعاد أخرى أكثر تأثيرًا، أو وجود متغيرات وسيطة قد تُعدّل من هذا الأثر.

□ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيم الريادي على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر "التنظيم الريادي" على "نمو الشركات الناشئة". وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنظيم الريادي على نمو الشركات الناشئة

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
نمو الشركات الناشئة	0.521	0.271	34.923	0.000	التنظيم الريادي	0.314	0.053	5.909	0.000

تشير نتائج التحليل في الجدول (11) إلى وجود أثر دال إحصائيًا للتنظيم الريادي على نمو الشركات الناشئة، حيث بلغ معامل الارتباط (r = 0.521)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط متوسطة القوة وإيجابية بين المتغيرين، كما أن قيمة معامل التحديد (R² = 0.271) تشير إلى أن حوالي 27.1% من التباين في نمو الشركات يُمكن تفسيره عبر التنظيم الريادي وحده.

كما بلغت قيمة F المحسوبة (34.923) دلالة معنوية عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي. أما معامل الانحدار (B = 0.314) فكان دالًا بقيمة T = 5.909، ودلالة إحصائية (Sig. = 0.000)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في التنظيم الريادي تقود إلى زيادة بمقدار 0.314 في نمو الشركات الناشئة.

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، وتؤكد النتائج وجود أثر دال ومباشر للتنظيم الريادي في تحسين وتوسيع نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

□ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الابتكارية على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر "القيادة الابتكارية" على "نمو الشركات الناشئة". وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الابتكارية على نمو الشركات الناشئة

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
نمو الشركات الناشئة	0.603	0.363	51.231	0.000	القيادة الابتكارية	0.427	0.060	7.158	0.000

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة الابتكارية ونمو الشركات الناشئة. حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.603$) ، وهي علاقة متوسطة إلى قوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.363$) ، ما يعني أن القيادة الابتكارية تُفسر نحو 36.3% من التباين في النمو.

كما بلغت قيمة F المحسوبة (51.231) بدلالة معنوية قوية ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يعكس معنوية النموذج. وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.427$) ، وقيمة $T = 7.158$ ، وكلاهما دالان إحصائياً عند مستوى (0.01)، ما يُشير إلى أن كل زيادة في القيادة الابتكارية تؤدي إلى زيادة ذات مغزى في نمو الشركات الناشئة.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، مما يؤكد على أهمية تبني القيادة الابتكارية كأداة استراتيجية فاعلة في تعزيز نمو الشركات الناشئة داخل بيئة ريادة الأعمال في المملكة

□ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتابعة والتقييم الريادي على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر "المتابعة والتقييم الريادي" على "نمو الشركات الناشئة". وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والتقييم الريادي على نمو الشركات

الناشئة

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
نمو الشركات الناشئة	0.489	0.239	29.345	0.000	المتابعة والتقييم الريادي	0.298	0.055	5.416	0.000

تعكس النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المتابعة والتقييم الريادي ونمو الشركات الناشئة، حيث يشير معامل الارتباط ($r = 0.489$) إلى وجود علاقة متوسطة القوة، كما تبين أن المتغير يفسر نسبة (23.9%) من التباين في النمو وفقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.239$).

أما اختبار تحليل التباين ($F = 29.345$) فقد جاء دالاً عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يُشير إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية، كما يُظهر معامل الانحدار ($B = 0.298$) أثراً إيجابياً ملموساً، يعززه اختبار T بقيمة (5.416) ودلالة إحصائية قوية ($\text{Sig. t} = 0.000$).

بناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، مما يدل على أن تعزيز عمليات المتابعة والتقييم الريادي يساهم بشكل إيجابي في دعم النمو المستدام للشركات الناشئة داخل بيئة ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشاريع الريادية بأبعادها (التخطيط الريادي، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، المتابعة والتقييم الريادي) على نمو الشركات الناشئة في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية، وبناءً عليه، تم في هذا الفصل عرض ومناقشة أهم النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، مع ربط تلك النتائج بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

2.5 مناقشة النتائج

تشير النتائج الوصفية إلى أن أفراد العينة لديهم تقييمات مرتفعة لممارسات إدارة المشاريع الريادية داخل شركاتهم الناشئة، وهو ما يعكس مستوى وعي وإدراك متقدم بأهمية هذه الأبعاد في دعم النمو المؤسسي وتعزيز فرص البقاء والتوسع في بيئة أعمال تنافسية وسريعة التغير. فقد جاء متوسط بُعد التخطيط الريادي بمعدل (4.21) وهو من أعلى المتوسطات، مما يعكس حرص الشركات الناشئة على تبني ممارسات تخطيط واضحة واستباقية تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف والموارد. ويُعزى هذا إلى تأثير المبادرات الحكومية في المملكة مثل برامج "كفالة" و"منشآت" التي تشترط وجود خطط عمل واضحة للحصول على التمويل والدعم، مما شجع رواد الأعمال على تطوير مهاراتهم في إعداد الخطط وتنفيذها بمرونة.

أما بُعد التنظيم الريادي فقد سجل متوسطاً حسابياً قدره (4.08)، مما يدل على وجود أنظمة إدارية وتنظيمية مرنة وفعالة داخل الشركات الناشئة، تُمكن من توزيع الأدوار وتحديد المهام والمسؤوليات بوضوح. يعود هذا التوجه إلى وعي هذه المؤسسات بأن البنية التنظيمية غير المعقدة تساعد على تسريع

الاستجابة للتغيرات السوقية وتفويض الصلاحيات دون تعقيد بيروقراطي، لا سيما في المراحل الأولى من النمو التي تتطلب مرونة هيكلية ووضوح في المسارات التنظيمية.

وفيما يتعلق بالقيادة الابتكارية، فقد سجلت أعلى متوسط بين جميع الأبعاد بواقع (4.37)، وهي نتيجة تعكس إدراك رواد الأعمال لأهمية نمط القيادة الذي يشجع على الإبداع والتجريب، ويُعزز مناخ المبادرة والتعلم. وغالبًا ما تلجأ الشركات الناشئة إلى قادة يتمتعون بقدرة على الرؤية المستقبلية وتحفيز الآخرين، نظرًا لأن الابتكار يُعد حجر الأساس في خلق ميزة تنافسية في هذا النوع من المشاريع، كما تُبرز هذه النتيجة نجاح بيئة ريادة الأعمال السعودية في ترسيخ نماذج قيادية تدفع بالأفكار الجديدة إلى التطبيق العملي.

أما بُعد المتابعة والتقييم الريادي، فقد جاء بمتوسط (4.03)، مما يشير إلى التزام الشركات الناشئة بقياس الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف بانتظام، ويرتبط ذلك بتزايد استخدام أدوات التحليل الرقمي ولوحات المتابعة لدى الشركات الناشئة، مما يُمكنها من مراجعة خططها التشغيلية واتخاذ قرارات سريعة ومدروسة عند الحاجة، هذه الممارسات ضرورية في بيئة عمل تتميز بالتغير السريع وتتطلب مراجعة دورية للمسار الاستراتيجي.

وفيما يخص المتغير التابع "نمو الشركات الناشئة"، فقد بلغ متوسطه العام (4.18)، وهو ما يعكس تقييمًا إيجابيًا من المشاركين حول أداء مؤسساتهم في النمو، سواء من حيث التوسع الجغرافي أو زيادة عدد العملاء أو تعزيز الحصة السوقية، وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات إدارة المشاريع الريادية كما سبق مناقشتها تسهم بشكل مباشر في دعم النمو، خاصة في ظل تبني نماذج أعمال مرنة وتكنولوجيات حديثة، بالإضافة إلى الدعم المؤسسي الذي توفره بيئة ريادة الأعمال في المملكة، والذي يعزز استدامة هذه المشاريع ويوجهها نحو مسارات نمو واضحة.

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين أبعاد إدارة المشاريع الريادية مجتمعة (التخطيط الريادي، التنظيم الريادي، القيادة الابتكارية، المتابعة والتقييم الريادي) وبين نمو الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، حيث أوضحت نتائج تحليل الانحدار

المتعدد أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر نسبة مرتفعة من التباين في النمو) معامل التحديد ($R^2 = 0.723$ ، وهي نسبة تعكس الأثر الفعال لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع الريادية على تطوير وتحسين الأداء الكلي للشركات الناشئة.

وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Mbiru & Ayentimi (2020، التي أكدت أن استخدام منهجيات إدارة المشاريع ذات الطابع الريادي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة فرص التوسع والنمو. كما تتفق مع ما ذكره (Santander De La Ossa-Guerra & Moreno-Monsalve (2024، حيث أشارت الدراسة إلى أن التكامل بين الريادة والإدارة الاحترافية للمشروعات يعد عاملاً حاسماً في نجاح الشركات الناشئة، خاصة في البيئات التنافسية التي تتطلب استجابات مرنة وسريعة.

وبالانتقال إلى نتائج الفرضيات الفرعية، فقد أظهرت النتائج أن بُعد التخطيط الريادي للمشاريع يمارس تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على نمو الشركات ($B = 0.356$, Sig. = 0.000) ، مما يعكس أهمية وجود رؤية استراتيجية واضحة وخطط مدروسة. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو شريحة والعقدة (2024) ، التي أبرزت الدور المركزي للتخطيط والموازنات الرأسمالية في تحسين فرص النمو المؤسسي.

أما بُعد التنظيم الريادي فقد ظهر كذلك كمتغير مؤثر ($B = 0.298$, Sig. = 0.000) ، ويشير ذلك إلى أن تبني الهياكل التنظيمية المرنة والموجهة نحو الإنجاز يدعم قدرات الشركات على التكيف والنمو. وتتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة (Morched & Jarbouï (2025 التي أكدت أن تنغم الأدوار داخل المشاريع الريادية يُعزز من استمراريته وكفاءتها التشغيلية.

وفيما يتعلق بالقيادة الابتكارية، فقد جاء أثرها دالاً بوضوح ($B = 0.417$, Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن وجود قادة يمتلكون رؤية إبداعية ومهارات في توجيه الفرق وتحفيز الابتكار يعد من عوامل الدفع الأساسية للنمو في الشركات الناشئة. هذه النتيجة تؤكد ما توصلت إليه دراسة (Joel & Oguanobi (2024 التي أبرزت أهمية القيادة التحويلية والابتكارية في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وأخيراً، كشفت نتائج تحليل الفرضية الرابعة عن وجود علاقة ذات دلالة بين المتابعة والتقييم الريادي والنمو ($B = 0.298, \text{Sig.} = 0.000$) ، وهو ما يدل على أن الممارسات الرقابية الدورية والتحسين المستمر تُمكن الشركات من تصحيح الانحرافات ومواكبة متغيرات السوق، مما يُعزز استدامة النمو. وتدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة (Aliyev (2024)، التي ركزت على دور أدوات الرقابة والتحليل في تمكين الشركات الناشئة من اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذه النتائج تُعزز الفرضية النظرية للدراسة، وتُظهر أن التكامل بين أبعاد إدارة المشاريع الريادية يُعد ركيزة أساسية في دفع نمو الشركات الناشئة، في ظل بيئة اقتصادية وتنظيمية محفزة مثل تلك التي توفرها المملكة العربية السعودية ضمن رؤيتها الطموحة 2030.

3.5 التوصيات

- ينبغي على الشركات الناشئة إيلاء أهمية أكبر للتخطيط الاستراتيجي، من خلال إعداد خطط مرنة وقابلة للتحديث تعكس توقعات السوق والفرص المحتملة، مع مراعاة السيناريوهات المختلفة.
- يُنصح بوضع هياكل تنظيمية تتسم بالبساطة والوضوح، تُمكن من توزيع المهام والصلاحيات وتدعم سرعة اتخاذ القرار، بما يتماشى مع بيئة ريادة الأعمال المتقلبة.
- تطوير نماذج قيادية قادرة على تحفيز الفرق وتبني الابتكار والمخاطرة المحسوبة، من خلال توفير برامج تدريب للقادة وإشراكهم في بيئات تعلم تشاركية.
- يُستحسن أن تعتمد الشركات الناشئة أدوات قياس رقمية لمراقبة الأداء، وضمان وجود مؤشرات KPI واضحة تساعد في اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب.
- توفير برامج دعم متخصصة في إدارة المشاريع:
- يُوصى بإنشاء حاضنات ومسرّعات أعمال تُركز على تطوير مهارات إدارة المشاريع الريادية، وليس فقط على الابتكار التقني أو نموذج العمل.

- تعزيز التعليم الريادي من خلال تضمين مساقات متخصصة في "إدارة المشاريع الريادية" في كليات إدارة الأعمال والهندسة.
- يُوصى بإجراء دراسات مماثلة في مناطق مختلفة من المملكة أو قطاعات نوعية مثل التقنية المالية، الصحة الرقمية، والصناعات الإبداعية.
- يُوصى بإنشاء حاضنات ومسرّعات أعمال تُركز على تطوير مهارات إدارة المشاريع الريادية، وليس فقط على الابتكار التقني أو نموذج العمل.
- تعزيز التعليم الريادي من خلال تضمين مساقات متخصصة في "إدارة المشاريع الريادية" في كليات إدارة الأعمال والهندسة.
- تقديم حوافز للشركات التي تطبق نظم متابعة وتقييم فعّالة، وربطها بمبادرات التمويل أو التوسع الدولي.

Abstract

This study aimed to identify the impact of entrepreneurial project management with its various dimensions (entrepreneurial project planning, entrepreneurial organization, innovative leadership, and entrepreneurial monitoring and evaluation) on the growth of startup companies in the entrepreneurship sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical method, using a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of 342 individuals working in startup companies within the Kingdom. The data were analyzed using a set of statistical methods such as frequencies, percentages, means, and standard deviations, in addition to employing simple and multiple linear regression analyses to test the hypotheses.

The results revealed a statistically significant relationship between entrepreneurial project management as a whole and the growth of startups. It was also found that each of the four dimensions had a statistically significant individual effect on growth, with innovative leadership having the strongest impact, followed by entrepreneurial planning, entrepreneurial organization, and finally entrepreneurial monitoring and evaluation.

The study offered several practical recommendations, most notably: the necessity of developing leadership and managerial capacities within startups, providing a flexible organizational environment, adopting effective planning and monitoring tools, and encouraging entrepreneurship support agencies to enhance training programs specialized in entrepreneurial project management.

Keywords: Entrepreneurial Project Management, Startups, Business Growth, Entrepreneurship, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية

- أبو شريحة، أسامة محمد، و العقدة، صالح خليل. (2024). أثر التخطيط الفعال والموازنات الرأسمالية في نمو الشركات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1586635>
- أبو عمره، هناء مازن مصطفى، و خشمان، أيسر محمد علي. (2020). أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216158>
- أحمد، سلى علي الدين سيد. (2017). أثر مصادر التمويل على نمو الشركة المشتركة بالتطبيق على قطاع الصناعات الكيماوية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج 41، ع 4، 405 - 441. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/958357>
- البوسعيدية، منيرة بنت سعيد بن عيسى، و إبراهيم، عبد الهادي. (2022). أثر التمويل الحكومي في نجاح المشاريع الريادية في سلطنة عمان: دراسة حالة ولاية إبراء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1586519>
- جلاب، إبراهيم، و هبال، عبدالمالك. (2025). دور بيئة الاستثمار في نمو الشركات الناشئة: دراسة حالة بعض الدول العربية. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج 10، ع 1، 204 - 217. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1564451>
- داهنين، بن عامر. (2024). أثر القدرات الرقمية في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية: تبني التوجه الاستباقي من خلال تطبيق مقارنة القدرات الديناميكية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع 4، 613 - 646. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1522745>

□ الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع10 ، 78 - 103. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1038800>

□ الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>

□ العبدلات، ديماس شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219761>

□ عويس، محمد، و المالكي، ملاك عبدالله. (2024). دور استخدام التسويق الرقمي في نمو المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع45 ، 321 - 351. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1476927>

□ النواجي، هديل محمد سالم، و عربيات، عبدالله رضوان محمد. (2024). أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496549>

□ هنداي، محفوظ. (2023). اليقظة الاستراتيجية ودورها في نمو المشاريع الريادية. مجلة الباحث الإقتصادي، مج11، ع1 ، 334 - 350. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398148>

- Albourini, F., Ahmad, A., Abuhashesh, M., & Nusairat, N. (2020). The effect of networking behaviors on the success of entrepreneurial startups. *Management Science Letters*, 10(11), 2521-2532.

- Aliyev, A. (2024). Project Management Revolution: How Startups Integrate Artificial Intelligence to Succeed. *Qadim Diyar*, 6(12), 146–149.
<https://doi.org/10.36719/2706-6185/42/146-149>

- Chukwuka, E. J., & Igweh, F. O. (2024). Strategic role of feasibility study in entrepreneurial profitability and project management. *International Journal of Business and Entrepreneurial Research*, 14(11), 1-18

- Joel, O. T., & Oguanobi, V. U. (2024). Entrepreneurial leadership in startups and SMEs: Critical lessons from building and sustaining growth. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(5), 1441–1456.
<https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1093>

- Kaniz, R. E., Lindon, A. R., Rahman, M. A., Hasan, M. A., & Hossain, A. (2025). The Impact of Project Management Strategies on the Effectiveness of Digital Marketing Analytics for Start-up Growth in the United States. *Project management*, 4(1).

- Khan, U. U., Ali, Y., Garai-Fodor, M., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2023). Application of project management techniques for timeline and budgeting estimates of startups. *Sustainability*, 15(21), 15526

- Limar, V. (2023). The role of management in fostering startup development with venture investments. *RISUS - Revista de Inovação e Sustentabilidade*.
<https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.11>
- Mbiru, J., & Ayentimi, D. T. (2020). Introducing an Entrepreneurial Project Management Model. *The Journal of Modern Project Management*, 7(4), 192–212.
<https://doi.org/10.19255/JMPM02210>
- Morched, S., & Jarboui, A. (2025). Synergy between Project Management and Entrepreneurship. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1008296>
- Orlova, K. (2024). Identifying the role of intellectual property in the startup projects management system. *Technology audit and production reserves*, 4(4 (78)), 6-10.
- Raharjo, T., & Purwandari, B. (2020, January). Agile project management challenges and mapping solutions: A systematic literature review. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Software Engineering and Information Management* (pp. 123-129).
- Santander De La Ossa-Guerra, N. A., & Moreno-Monsalve, J. J. (2024). Entrepreneurship and Project Management: An Empirical Study of the Success of Entrepreneurial Projects in the Colombian Context. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(4), 521. <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0134>
- Sońta-Drączkowska, E., & Mroźewski, M. (2020). Exploring the role of project management in product development of new technology-based firms. *Project Management Journal*, 51(3), 294-311.
- Sukaik, A. N. (2024). Economic impact of project management practices on innovation performance: an empirical study in tech startup ecosystem. *International*

Journal of Professional Business Review, 9(10), e04923.

<https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i10.4923>

- Sukaik, A. N. (2024). Economic impact of project management practices on innovation performance: An empirical study in tech startup ecosystem. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(10), 6.
- Vrečko, I., Tominc, P., & Širec, K. (2023). Enhancing the Performance of High-Growth Small- and Medium-Sized Enterprises through Effective Project-Management Processes and Stakeholder Engagement: A Systems Perspective. *Systems*.
<https://doi.org/10.3390/systems11100511>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المشاريع الريادية على نمو الشركات الناشئة:

دراسة ميدانية في قطاع ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 - 30 سنة ☐ 50 - 41 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ من 3 سنوات فأقل ☐ من 5 - 3 سنوات ☐ من 6 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- نشاط الشركة ☐ تقني/رقمي ☐ تجارة وخدمات ☐ صناعات خفيفة/حرفية ☐ أخرى

ثانيا محاور الاستبيان

📍 المحور الأول: إدارة المشاريع الريادية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
بعد التخطيط الريادي					
					تضع الشركة خططاً مستقبلية واضحة لمشروعاتها
					تأخذ الخطط في الاعتبار التغيرات المحتملة في بيئة العمل
					تشمل الخطط أهدافاً محددة قابلة للقياس
					يشارك فريق العمل في صياغة الخطط
بعد التنظيم الريادي					
					تحدد الشركة الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فرق العمل
					تتمتع الشركة بهيكل تنظيمي مرن يسهل التكيف مع التغيرات
					يوجد تنسيق فعال بين الإدارات والأقسام المختلفة
					تعتمد الشركة على فرق عمل ذاتية التنظيم
بعد القيادة الابتكارية					
					تشجع القيادة في الشركة على تبني الأفكار الجديدة

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تدعم القيادة المخاطرة المحسوبة في المشاريع الريادية
					توفر القيادة بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار
					تشارك القيادة العاملين في اتخاذ القرارات الابتكارية
بعد المتابعة والتقييم الريادي					
					تُراقب الشركة سير تنفيذ المشاريع بشكل مستمر
					تستخدم الشركة مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح المشاريع
					تقوم الشركة بتحليل أسباب الانحرافات عن الخطط الموضوعة
					يتم تعديل الخطط بناءً على نتائج التقييم والمتابعة

المحور الثاني: نمو الشركات الناشئة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُحقق الشركة نمواً مستمراً في عدد العملاء
					تُحقق الشركة نمواً في الحصة السوقية
					تسجل الشركة زيادة في الإيرادات بشكل سنوي
					تشهد الشركة زيادة في عدد الموظفين
					توسع الشركة عملياتها إلى أسواق جديدة
					تُطوّر الشركة منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر
					تحافظ الشركة على استقرار مالي يمكنها من التوسع
					تحقق الشركة عوائد على الاستثمار تضمن الاستدامة
					تحصل الشركة على تمويلات جديدة للنمو
					تتمتع الشركة بسمعة إيجابية تسهم في تعزيز النمو

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The Impact of Entrepreneurial Project Management on the
Growth of Startups: A Field Study in the Entrepreneurship
Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

FATIMAH AHMED K ABUALNASR

251002867

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025