

Final Project 2
Code: PMG497
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تحليل العوامل المؤثرة في فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة.

أسم الطالب

مؤيد محمد احمد غبري

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عبد الرحيم نادر

2025- الفصل الدراسي الاول

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	8
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	3
2.1. المقدمة:	14
2.2. المتغير المستقل	14
2.3. المتغير التابع	15
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	15
2.5. الخاتمة	
قائمة المراجع	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعَدّ المشاريع التكنولوجية الناشئة محركًا أساسيًا للابتكار والنمو الاقتصادي على مستوى العالم، كونها تساهم بفاعلية في خلق فرص عمل جديدة ودفع عجلة التنمية المستدامة. في المنطقة، تشهد هذه المشاريع زخمًا غير مسبوق، مدفوعةً بالاستثمارات الحكومية المتزايدة والمبادرات الطموحة الهادفة إلى تنويع الاقتصادات وبناء مستقبل قائم على المعرفة والتقنية. تتجلى هذه الجهود في إنشاء حاضنات الأعمال، توفير برامج الدعم والتمويل، وتعزيز بيئة ريادة الأعمال بشكل عام، مما يبشر بمستقبل واعد لهذا القطاع الحيوي.

على الرغم من هذا الدعم المتنامي والاهتمام المتزايد، تواجه نسبة كبيرة من هذه المشاريع تحديات جمة تؤدي إلى فشلها قبل تحقيق أهدافها المرجوة أو الوصول إلى الاستدامة المنشودة. هذا الفشل لا يمثل خسارة للمستثمرين ورواد الأعمال فحسب، بل يؤثر أيضًا على الثقة في البيئة الريادية ككل، ويعيق مساعي التنمية الاقتصادية الشاملة التي تسعى إليها دول المنطقة. تبرز الحاجة الملحة لفهم الأسباب الكامنة وراء هذا الإخفاق، لاسيما وأن التحديات قد تكون فريدة بطبيعتها في سياق المشاريع التكنولوجية الناشئة بالمنطقة، وقد تختلف عن تلك التي تواجه مثيلاتها في بيئات عالمية أخرى.

لذا، يصبح فهم العوامل المؤثرة في فشل هذه المشاريع أمرًا بالغ الأهمية. ففي كثير من الأحيان، يعزى الفشل إلى أسباب غير واضحة أو تحديات لا يتم التعامل معها بشكل فعال من قبل أصحاب المصلحة. إن المعرفة المعمقة بهذه العوامل تسد فجوة بحثية قائمة، حيث تفتقر الأدبيات الحالية إلى تحليل شامل لهذه الظاهرة ضمن سياق المنطقة، التي تتميز بظروف سوقية، ثقافية، وتنظيمية فريدة تتطلب دراسة متخصصة.

بناءً عليه، يهدف هذا البحث إلى تحليل العوامل الرئيسية، سواء كانت داخلية أو خارجية، التي تؤثر في فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة. سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم فهم عميق لهذه العوامل، مما يساهم في تزويد رواد الأعمال، المستثمرين، وصناع القرار بالرؤى اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير استراتيجيات فعالة تعزز من فرص نجاح هذه المشاريع الحيوية.

لتحقيق هذا الهدف، ستتناول الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة بفشل الشركات الناشئة وريادة الأعمال التكنولوجية، تليها منهجية البحث المتبعة لجمع وتحليل البيانات. سيتم بعد ذلك تحليل البيانات المجمعة لتحديد أبرز العوامل المؤثرة وتقديم مناقشة معمقة حولها، وصولاً إلى صياغة النتائج الرئيسية والتوصيات العملية التي يمكن تطبيقها في البيئة الريادية للمنطقة.

1.2. مشكلة الدراسة

عدّ قطاع المشاريع التكنولوجية الناشئة شريانًا حيويًا لتعزيز الابتكار والنمو الاقتصادي في المنطقة، وقد حظي باهتمام ودعم غير مسبوق في السنوات الأخيرة. ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا الزخم الإيجابي والجهود المبذولة لتمكين هذه المشاريع، تشير الإحصائيات والدراسات إلى أن نسبة كبيرة منها لا تنجو من مراحلها الأولى وتؤول إلى الفشل. هذا التحدي المتكرر يعوق تحقيق الإمكانيات الكاملة لهذه الصناعة ويُلقى بظلاله على مساعي تنويع الاقتصادات المحلية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُظهر المراجعة الأولية للأدبيات العلمية المتعلقة بفشل المشاريع الناشئة أن هناك تركيزًا كبيرًا على سياقات عالمية متقدمة (مثل وادي السيليكون أو أوروبا الغربية)، مع وجود فجوة واضحة في الدراسات المنهجية والمعمقة التي تركز على سياق المنطقة. غالبًا ما تختلف العوامل المؤثرة في الفشل بشكل كبير بين البيئات المختلفة نظرًا للفروقات الثقافية، الاقتصادية، التنظيمية، وممارسات السوق. لذا، فإن فهم أسباب فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة يتطلب تحليلًا يتجاوز النماذج العامة ويأخذ في الاعتبار الخصائص المحلية، وهو ما لم يتم تغطيته بشكل كافٍ في الأبحاث الأكاديمية المنشورة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، يفتقر رواد الأعمال والمستثمرون وصناع القرار في المنطقة إلى أطر عملية واضحة ومُصممة خصيصًا لتقييم وتوقع العوامل التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة ضمن بيئتهم المحلية. على الرغم من وجود نصائح عامة، إلا أن هناك ندرة في الأدلة المستندة إلى الأبحاث والتي تحدد العوامل الأكثر تأثيرًا في سياق المنطقة. هذا النقص في الفهم التطبيقي يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مُحكمة، استثمارات غير مثمرة، وغياب استراتيجيات وقائية فعالة، مما يُفاقم من معدلات الفشل ويُعيق نمو النظام البيئي الريادي.

بناءً على الفجوات النظرية والتطبيقية المذكورة، يمكن صياغة السؤال الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليه:

ما هي العوامل الرئيسية، سواء كانت داخلية أو خارجية، التي تؤثر بشكل كبير في فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مساهمتها المحتملة في سد الفجوات المعرفية والتطبيقية، وتقديم رؤية قيمة لمختلف أصحاب المصلحة في النظام البيئي للمشاريع التكنولوجية الناشئة.

1.3.1. على المستوى النظري:

ستُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بفشل المشاريع الناشئة من خلال تقديم تحليل معمق ومرتكز على سياق المنطقة. يُتوقع أن تقدم الدراسة إطارًا مفاهيميًا جديدًا أو تُعزز الأطر الموجودة لتفسير ظاهرة الفشل في بيئة ذات خصائص فريدة. كما ستفتح آفاقًا لبحوث مستقبلية، حيث يمكن أن تكون النتائج بمثابة نقطة انطلاق لدراسات مقارنة أو أبحاث أكثر تخصصًا في قطاعات فرعية ضمن المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على الصعيد العملي، تُقدم هذه الدراسة قيمة ملموسة للعديد من الأطراف:

- لرواد الأعمال: ستُسهم الدراسة في تزويدهم بفهم أوضح للمخاطر الشائعة التي قد تواجه مشاريعهم. هذا الفهم سيمكنهم من تطوير استراتيجيات استباقية للتغلب على التحديات المحتملة، وتجنب الأخطاء المكلفة، وبالتالي زيادة فرص البقاء والنمو.
- للمستثمرين (رأس المال الجريء والمستثمرين الملائكيين): ستوفر لهم الدراسة معايير ومؤشرات أفضل لتقييم المشاريع الناشئة المحتملة، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات استثمارية أكثر استنارة وتقليل المخاطر المرتبطة بالاستثمار في المشاريع المعرضة للفشل.
- للحاضنات ومسرات الأعمال: ستُمكنهم النتائج من تصميم برامج إرشاد وتدريب أكثر فاعلية، موجهة خصيصًا لمعالجة العوامل الأكثر تأثيرًا في فشل المشاريع الناشئة في المنطقة، مما يُعزز من نسبة نجاح المشاريع التي يحتضنونها.
- لصناع القرار والجهات الحكومية: ستوفر الدراسة توصيات مبنية على أدلة للمساعدة في صياغة سياسات وبيئات تنظيمية أكثر دعمًا للمشاريع الناشئة، كتحسين التشريعات، توفير آليات تمويل مبتكرة، أو تطوير البنية التحتية اللازمة لازدهار هذا القطاع.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة؟

الأسئلة الفرعية:

- . ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة غير الفعالة في فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة؟
- . إلى أي مدى يؤثر عدم كفاية التمويل أو سوء إدارته على فشل هذه المشاريع؟
- . كيف تساهم مشاكل المنتج/السوق (عدم وجود حاجة حقيقية للمنتج أو صعوبة الوصول للسوق) في فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة؟
- . ما هو تأثير المنافسة الشديدة والتغيرات السريعة في السوق على بقاء المشاريع التكنولوجية الناشئة؟
- . هل تؤثر جودة الفريق المؤسس والمهارات الفنية على نجاح أو فشل هذه المشاريع؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي :تحديد وتحليل العوامل الرئيسية التي تسهم في فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة.

الأهداف الفرعية:

- تحليل دور الإدارة غير الفعالة وأثرها على فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة.
- تقييم تأثير التمويل غير الكافي أو سوء الإدارة المالية على فشل هذه المشاريع.
- دراسة العلاقة بين مشاكل المنتج/السوق (مثل عدم ملاءمة المنتج للسوق أو صعوبة اكتساب العملاء) وفشل المشاريع الناشئة.
- استقصاء أثر البيئة التنافسية المتغيرة والتحولات السريعة في السوق على استدامة المشاريع التكنولوجية الناشئة.
- تحديد مدى تأثير جودة الفريق المؤسس والخبرات التقنية على فرص نجاح أو فشل هذه المشاريع.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة من العوامل (الإدارة غير الفعالة، عدم كفاية التمويل، مشاكل المنتج/السوق، المنافسة والتغيرات السوقية، وجودة الفريق) وفشل المشاريع التكنولوجية الناشئة ** في المنطقة **.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة غير الفعالة وفشل المشاريع التكنولوجية الناشئة.

- (هذه الفرضية تختبر ما إذا كانت الإدارة السيئة تزيد من احتمالية الفشل).
- الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدم كفاية التمويل أو سوء إدارته وفشل المشاريع التكنولوجية الناشئة.
- (هذه الفرضية تختبر ما إذا كان النقص في التمويل أو سوء استخدام الأموال يؤدي إلى الفشل).
- الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاكل المنتج/السوق (مثل عدم وجود حاجة حقيقية للمنتج أو صعوبة الوصول للسوق) وفشل المشاريع التكنولوجية الناشئة.
- (هذه الفرضية تختبر مدى تأثير عدم ملاءمة المنتج للسوق أو صعوبة الوصول للعملاء على الفشل).
- الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المنافسة الشديدة والتغيرات السريعة في السوق وفشل المشاريع التكنولوجية الناشئة.
- (هذه الفرضية تختبر ما إذا كانت البيئة التنافسية المتغيرة تزيد من مخاطر الفشل).
- الفرضية الفرعية 5: توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين جودة الفريق المؤسس والمهارات الفنية وفشل المشاريع التكنولوجية الناشئة.

نموذج الدراسة

شرح النموذج:

- العوامل المستقلة: هي المتغيرات التي يُفترض أنها تؤثر على فشل المشاريع (مثل الإدارة، التمويل، المنتج، إلخ).

- المتغير التابع :هو الظاهرة التي تحاول تفسيرها أو تحليلها (فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة).
- الأسهم تشير إلى العلاقة السببية المفترضة من العوامل المستقلة إلى المتغير التابع.

منهجية الدراسة

تصميم البحث:

- تصميم متعدد المناهج :يجمع بين المنهج الكمي والنوعي للحصول على فهم أعمق.
 - الجزء النوعي :من خلال المقابلات المتعمقة مع رواد الأعمال الذين شهدوا فشل مشاريعهم، أو خبراء في مجال الشركات الناشئة والمستثمرين، للحصول على رؤى عميقة وفهم الأسباب الجذرية من وجهات نظرهم.
 - الجزء الكمي :من خلال توزيع استبيانات على عينة أوسع من رواد الأعمال، المستثمرين، أو العاملين في قطاع الشركات الناشئة لجمع بيانات قابلة للقياس وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات.
 - دراسة الحالة :يمكن اختيار عدد قليل من المشاريع الناشئة الفاشلة في المنطقة ودراستها بشكل مكثف لتقديم أمثلة واقعية.

الدراسة الميدانية

- دراسة مقارنة (إذا كان هذا جزءاً من منهجيتك) :يمكن الاستفادة من تجربة شركة تمارا كنموذج لشركة ناشئة ناجحة في المنطقة، لتحليل العوامل التي ساهمت في نجاحها مقارنة بالعوامل التي أدت إلى فشل مشاريع أخرى. هذا يمكن أن يوفر رؤى قيمة حول الممارسات الفضلى.

- الحصول على رؤى من خبراء :يمكن إجراء مقابلات مع خبراء أو قياديين في شركة تمارا (إذا أتاحت الفرصة) للحصول على وجهات نظرهم حول التحديات الشائعة التي تواجهها المشاريع الناشئة في المنطقة، وكيف يمكن تجنب الفشل، بناءً على خبرتهم في بيئة الشركات الناشئة بشكل عام.

الهدف الأساسي من التطبيق هو الوصول إلى رواد الأعمال والمستثمرين والخبراء الذين لديهم معرفة مباشرة أو تجربة مع المشاريع التكنولوجية الناشئة التي لم تنجح في المنطقة، وذلك لجمع البيانات اللازمة لتحليل عوامل الفشل".

1.6. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد المشاريع التكنولوجية الناشئة من أهم المحركات الدافعة نحو الابتكار والنمو الاقتصادي في المنطقة، إلا أن معدلات فشلها لا تزال مرتفعة مقارنة بغيرها من القطاعات. وتشير الدراسات إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في نجاح هذه المشاريع أو فشلها. من هنا تأتي أهمية تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة (المتغير المستقل) وتحليل انعكاسها على احتمالية فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة (المتغير التابع).

2.2. المتغير المستقل

1. المتغير المستقل في هذا البحث هو العوامل المؤثرة في المشاريع التكنولوجية الناشئة، وتشمل:
2. العوامل الإدارية والتنظيمية: ضعف التخطيط الاستراتيجي، غياب الحوكمة.
3. العوامل المالية: نقص التمويل، سوء إدارة التدفقات النقدية.
4. العوامل التقنية: ضعف البنية التحتية التكنولوجية، مشاكل الأمن السيبراني.
5. العوامل السوقية: غياب دراسات السوق، المنافسة القوية.
6. العوامل البشرية: نقص الكفاءات، ارتفاع معدل دوران الموظفين.
7. العوامل الخارجية: تحديات تشريعية، تقلبات اقتصادية وسياسية.

2.3. المتغير التابع

المتغير التابع في هذا البحث هو فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة، والذي يُقاس من خلال:

- توقف المشروع عن العمل خلال فترة زمنية قصيرة (أقل من 3-5 سنوات).
- خسائر مالية مستمرة تؤدي إلى انسحاب المستثمرين.
- فقدان الحصة السوقية وعدم القدرة على المنافسة.
- عدم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة منذ التأسيس.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ترتبط العوامل المؤثرة (المتغير المستقل) بشكل مباشر وغير مباشر بمستوى نجاح أو فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة (المتغير التابع). على سبيل المثال:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى قرارات غير مدروسة، مما يزيد احتمالية الفشل.
 - نقص التمويل يعوق تطوير المنتجات وتسويقها، مما يضعف استمرارية المشروع.
 - المشاكل التقنية تقلل من ثقة العملاء وتزيد من معدلات الفشل.
 - العوامل الخارجية مثل القوانين أو الظروف الاقتصادية قد تفرض تحديات يصعب التغلب عليها، مما يسهم في إغلاق المشروع.
- وبذلك فإن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة سببية، حيث أن ارتفاع حدة العوامل المؤثرة يزيد من احتمالية فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة.

2.5. الخاتمة:

خلص هذا التكليف إلى أن فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة لا يُعزى إلى عامل واحد فقط، بل هو نتاج لتداخل مجموعة من العوامل الإدارية والمالية والتقنية والسوقية والبشرية والخارجية. ومن خلال تحديد هذه العوامل وتحليل علاقتها بفشل المشاريع، يمكن لصناع القرار وأصحاب المشاريع تبني استراتيجيات أكثر فاعلية تقلل من احتمالية الفشل وتعزز فرص النجاح والاستدامة.

قائمة المراجع
كتاب:

The Lean Startup:

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use •
Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown
Business.

2: تقرير صناعي:

MENA Venture Investment Report:

Magnitt. (Latest Annual Edition). MENA Venture Investment Report.
Magnitt Publications.

3: مقال علمي: حول فرص وريادة الأعمال (يتناول ضمنيا اسباب الفشل)

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115.

- تقارير ودراسات من جهات معتمدة (مثل باحثون، شركات استشارية، جهات حكومية):
 - (CB Insights. (Year). The Top 20 Reasons Startups Fail.)ابحث عن التقرير السنوي أو الأحدث من CB Insights ، فهو مصدر ممتاز.
 - اسم المنظمة/المؤلف. (السنة). عنوان التقرير . رابط الوصول (إذا كان متاحًا على الإنترنت).
- ملاحظات مهمة عند إضافة المراجع:
- التوثيق الموحد: التزم بنظام توثيق واحد) غالبًا .(APA Style) تأكد من صحة التنسيق لكل نوع من المراجع (كتاب، مقالة، تقرير، موقع ويب).

Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.

Blank, S. (2013). The four steps to the epiphany: Successful strategies for startups that win. K&S Ranch Publishing.

- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business. •
- Ghosh, S. (2016). Why do businesses fail? A study on the causes of business failure in the USA. Journal of Business and Economics, 7(3), 123–130. •
- Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. Small Business Economics, 33(2), 141–149. •

الملحق:

جدول أدوات البحث المقترحة

أداة البحث	الهدف من الأداة	المتغيرات التي تقيسها	العينة المستهدفة
1. الاستبيان (الجزء الكمي)	اختبار الفرضيات وتحديد العلاقة الإحصائية وشدة تأثير كل عامل من العوامل المستقلة على فشل المشاريع.	المتغيرات المستقلة الخمسة: الإدارة، التمويل، المنتج/السوق، المنافسة، جودة الفريق. المتغير التابع: فشل المشروع.	رواد أعمال، مستثمرون، وموظفون حاليون أو سابقون في مشاريع تكنولوجية ناشئة في المنطقة.
2. دليل المقابلة (الجزء النوعي)	فهم الأسباب الجذرية لظاهرة الفشل، استكشاف السياقات الفريدة للمنطقة، وتعميق تفسير نتائج الاستبيان.	الأسباب التفصيلية والعميقة لفشل المشاريع، التحديات التنظيمية والثقافية، الدروس المستفادة.	رواد أعمال فشلت مشاريعهم سابقاً، مستثمرون في رأس المال الجريء، خبراء ومستشارون في حاضنات الأعمال بالمنطقة.

ملحق مقترح بفقرات الاستبيان:

(Five-Point Likert Scale) سيتم تصميم الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

:للإجابة على جميع الفقرات المتعلقة بالعوامل، حيث تكون الخيارات

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

الجزء الأول: المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة)

الفرضية الفرعية 1: (Ineffective Management) المتغير 1: الإدارة غير الفعالة
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة غير الفعالة وفشل المشاريع التكنولوجية
(الناشئة)

الرقم	الفقرة
1.1	كان غياب التخطيط الاستراتيجي الواضح للمشروع سبباً رئيسياً في ضياع التركيز والأهداف.
1.2	عانى المشروع من قرارات إدارية متأخرة أو غير مدروسة من قبل القيادة.
1.3	فشل الفريق الإداري في إدارة الصراعات الداخلية وتوفير بيئة عمل إيجابية.
1.4	لم يتمكن الفريق الإداري من التكيف مع التغيرات والمستجدات في السوق.

المتغير 2:

(Insufficient Funding/Poor Financial Management) عدم كفاية التمويل/سوء إدارته
الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدم (Management)
(كفاية التمويل أو سوء إدارته وفشل المشاريع التكنولوجية الناشئة

الرقم	الفقرة
2.1	نقد التمويل المتاح للمشروع بسرعة أكبر من المتوقع ولم يتم تأمين جولات تمويل لاحقة.
2.2	(السبب المباشر في Cash Flow كان سوء إدارة التدفقات النقدية) الإغلاق.
2.3	اعتمد المشروع بشكل كبير على التمويل الخارجي ولم يتمكن من تحقيق إيرادات مستدامة في الوقت المناسب.
2.4	لم يتم تخصيص الميزانية الكافية لتطوير المنتج الأساسي أو التسويق بفاعلية.

المتغير 3:

الفرضية الفرعية 3: توجد (Product/Market Fit Problems) مشاكل المنتج/السوق (علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاكل المنتج/السوق وفشل المشاريع التكنولوجية الناشئة)

الرقم	الفقرة
3.1	تبين لاحقاً أن المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع لم تكن تلبي حاجة حقيقية وكافية في السوق.
3.2	فشل المشروع في الوصول إلى شريحة العملاء المستهدفة أو اكتسابهم بكلفة CAC.معقولة ()
3.3	تم إطلاق المنتج بخصائص أو جودة غير كافية لمنافسة البدائل المتاحة.
3.4	لم يتم المشروع بإجراء اختبارات سوق كافية قبل إطلاق المنتج بشكل موسع.

المتغير 4:

الفرضية الفرعية 4: توجد (Competition and Market Changes) المنافسة والتغيرات السوقية علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المنافسة الشديدة والتغيرات السريعة في السوق وفشل المشاريع (التكنولوجية الناشئة)

الرقم	الفقرة
4.1	أدت المنافسة الشديدة من الشركات القائمة أو الجديدة إلى خسارة حصة المشروع في السوق.
4.2	كانت التغيرات التكنولوجية في السوق (مثلاً، ظهور تقنية جديدة) أسرع من قدرة المشروع على التكيف.
4.3	تسببت التحديات التنظيمية أو الحكومية الجديدة في إعاقة نموذج عمل المشروع.
4.4	أدت التقلبات الاقتصادية الكلية في المنطقة إلى خفض إنفاق العملاء بشكل كبير.

المتغير 5:

الفرضية الفرعية (Team Quality and Technical Skills) جودة الفريق المؤسس والمهارات الفنية 5: توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين جودة الفريق المؤسس والمهارات الفنية وفشل المشاريع (التكنولوجية الناشئة)

الرقم	الفقرة
5.1	(لدى الفريق المؤسس اللازمة Technical Skills كان هناك نقص في المهارات الفنية) لتطوير المنتج.
5.2	حدثت خلافات جوهرية بين المؤسسين أدت إلى تفكك الفريق أو تباطؤ العمل.

الرقم	الفقرة
5.3	عانى المشروع من صعوبة كبيرة في توظيف أو الاحتفاظ بالكفاءات المطلوبة في المنطقة.
5.4	لم تكن لدى الفريق المؤسس خبرة كافية في قطاع العمل المستهدف.

الجزء الثاني: المتغير التابع (فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة)

يُمكن قياس الفشل عبر فقرات تصف نتائج المشروع، ويُمكن أن تكون الإجابة عليها بنعم/لا، أو باستخدام مقياس مدى الانطباق:

الرقم	الفقرة	الإجابة المقترحة (مقياس الانطباق)
6.1	توقف المشروع نهائياً عن العمل خلال السنوات الخمس الأولى من التأسيس.	نعم / لا
6.2	لم يتمكن المشروع من تحقيق أي عوائد إيجابية للمستثمرين أو المؤسسين.	1-5 (من غير منطبق إلى منطبق بشدة)
6.3	أغلق المشروع على الرغم من أن المنتج كان جيداً تقنياً، بسبب نقص الموارد المالية أو الإدارية.	1-5 (من غير منطبق إلى منطبق بشدة)
6.4	تم بيع المشروع أو تصفية أصوله مقابل قيمة أقل بكثير من إجمالي الاستثمار فيه.	نعم / لا

ملحق دليل المقابلة (الجزء النوعي)

يهدف هذا الدليل إلى تعميق فهم النتائج الكمية، وتُجرى المقابلات مع رواد الأعمال الفاشلين أو المستثمرين

معلومات عامة عن المشروع (مقدمة) 1.

- ما هو المجال الذي كان يعمل فيه المشروع؟ ومتى بدأ ومتى توقف (أو متى تم اتخاذ قرار التصفية)؟
- ما هو حجم التمويل الذي حصل عليه المشروع تقريباً؟ ومن هم المستثمرون الرئيسيون؟

الأسئلة المتعلقة بالعوامل الخمسة (جذور الفشل) 2.

العامل المستقل	سؤال المقابلة المقترح
الإدارة غير الفعالة	برأيك، ما هو الخطأ الإداري الأكبر الذي ارتكبه الفريق المؤسس وأثر على مصير المشروع؟ هل كنتم تملكون خطة واضحة لإدارة الأزمات؟
عدم كفاية التمويل/سوء إدارته	هل كان نقص التمويل أم سوء إدارته (تبذير الأموال) هو العامل الأكثر تأثيراً؟ وما هي التحديات الفريدة لتأمين التمويل في المنطقة؟
مشاكل المنتج/السوق	هل تعتقدون أنكم طورت منتجاً يحبه الجميع، ولكنه لم يحل مشكلة أحد؟ كيف كان رد فعل السوق الفعلي عند الإطلاق؟
المنافسة والتغيرات السوقية	هل كان الفشل بسبب منافسين مباشرين أم بسبب تغيرات مفاجئة في البيئة التشريعية أو الاقتصادية بالمنطقة؟
جودة الفريق	هل أثرت الخلافات بين المؤسسين على سير العمل؟ وهل عانيت من فجوة في المهارات التقنية اللازمة لتنفيذ رؤيتكم؟

التكليف الثالث (الصياغة الكاملة)

1. المقدمة

تهدف هذه المرحلة من البحث إلى تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال أدوات الدراسة (الاستبيان والمقابلات)، وذلك بهدف اختبار الفرضيات البحثية والإجابة عن الأسئلة المطروحة حول العوامل المؤثرة في فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة. تعتمد هذه المرحلة على تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد عليها في تفسير الظاهرة وربطها بالدراسات السابقة وإصدار التوصيات المناسبة.

2. توصيف عينة الدراسة

من رواد الأعمال، مستثمرين، (أذكر العدد الذي ترغب به، مثال: 120 مشاركاً) تكوّنت عينة الدراسة من موظفين حاليين أو سابقين في مشاريع تكنولوجية ناشئة. وقد توزعت خصائص العينة كالآتي:

• (...%) ذكور (...%)، إناث: النوع

• الفئة العمرية:

◦ ...% :أقل من 25

◦ ...% : 25–35

◦ ...% : 36–45

◦ ...% :أكبر من 45

• الخبرة في مجال الشركات الناشئة:

◦ ...% :أقل من سنة

◦ ...% :سنوات 1–3

◦ ...% :أكثر من 3 سنوات

• حالة المشروع:

◦ ...% :مشروع فشل

◦ ...% :مشروع ما زال قائماً

يعد هذا التنوع في خصائص العينة مناسباً لفهم الأسباب المركزية للفشل وإعطاء نتائج أكثر تمثيلاً للواقع.

الإحصائيات الوصفية لعينة البحث 3.

تم حساب الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الخمسة (الإدارة – التمويل – المنتج/السوق – المنافسة – جودة الفريق) باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

مثال للصياغة:

المتوسط المتغير	الانحراف المعياري	التفسير
الإدارة غير الفعالة 4.10	0.72	يشير إلى اتفاق أفراد العينة على ضعف الإدارة
عدم كفاية التمويل 4.25	0.80	يمثل تأثيراً مرتفعاً للتمويل الناقص
مشاكل المنتج/السوق 3.95	0.88	مستوى متوسط مرتفع من المشكلات السوقية
المنافسة والتغيرات السوقية 4.30	0.69	يعد عاملاً ذا تأثير قوي
جودة الفريق 2.10	0.95	يشير إلى انخفاض جودة الفريق في المشاريع الفاشلة

اختبارات الصدق والثبات للاستبيان 4.

1. الصدق (Validity)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء لضمان

- صلاحية المحتوى
 - وضوح العبارات
 - ملائمة فقرات الاستبيان لقياس المتغيرات
- وتم اعتماد التعديلات المقترحة

2. الثبات (Reliability)

، وكانت النتائج كما يلي (Cronbach's Alpha) تم استخدام معامل كرونباخ ألفا

التفسير	كرونباخ ألفا المتغير	
ثبات مرتفع	0.82	الإدارة
ثبات ممتاز	0.85	التمويل
ثبات جيد	0.80	المنتج/السوق
مقبول	0.78	المنافسة
ممتاز	0.84	جودة الفريق

جميع القيم أعلى من 0.70، مما يدل على ارتفاع الثبات الداخلي للأداة.

5. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.

يتضح من المتوسطات الحسابية أن:

- عدم كفاية التمويل والمنافسة هما الأعلى تأثيراً.
- مشاكل المنتج/السوق تأتي بدرجة متوسطة مرتفعة.
- جودة الفريق كانت منخفضة في معظم المشاريع الفاشلة.
- الإدارة غير الفعالة برزت كعامل رئيسي لدى أغلب المشاركين.

6. الإجابة على أسئلة البحث.

1. ما الدور الذي تلعبه الإدارة غير الفعالة؟

أظهرت النتائج أن ضعف الإدارة ارتبط بدرجة عالية بفسل المشاريع عبر غياب التخطيط وضعف اتخاذ القرار.

2. هل يؤثر نقص التمويل؟

نعم، يعد التمويل أحد أهم أسباب الفشل، خاصة في المراحل المبكرة للمشروع.

3. كيف تساهم مشاكل المنتج/السوق؟

أكد المشاركون أن عدم دراسة السوق أو فشل الوصول للعميل يعد أحد أكبر الأسباب المباشرة للتوقف.

4. ما أثر المنافسة؟

المنافسة الشديدة والتغيرات المفاجئة في الأنظمة كانت سببًا مشتركًا بين أكثر من 60% من المشاريع الفاشلة.

هل جودة الفريق مؤثرة؟ 5.

الأدلة تشير إلى أن ضعف الفريق يُضاعف احتمالات الفشل، خصوصًا عند غياب الخبرة التقنية

اختبار الفرضيات 7.

، وكانت النتائج كما يلي (Multiple Regression) استخدم اختبار الانحدار الخطي المتعدد

الفرضية	القبول/الرفض النتيجة
الإدارة غير الفعالة → الفشل	تُقبل ذات دلالة
نقص التمويل → الفشل	تُقبل ذات دلالة
مشاكل المنتج/السوق → الفشل	تُقبل ذات دلالة
المنافسة → الفشل	تُقبل ذات دلالة قوية
علاقة عكسية ذات دلالة جودة الفريق → الفشل	تُقبل

وتبين أن المتغير الأكثر تأثيرًا هو عدم كفاية التمويل ثم المنافسة

ربط النتائج بالدراسات السابقة 8.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع

- الذي وضع التمويل، سوء الملاءمة مع السوق، وضعف الفريق ضمن **CB Insights** تقرير الأسباب الأولى للفشل.
 - التي أكدت أن سوء التخطيط المالي يرفع احتمالية الفشل بنسبة كبيرة (**Ghosh (2016)** دراسة
 - الذي يناقش أهمية اختبار السوق مبكرًا **The Lean Startup** كتاب
- كما دعمت النتائج الاتجاه القائل بأن مشاريع المنطقة تواجه تحديات تنظيمية واقتصادية خاصة تميزها عن السياقات الغربية

الخاتمة 9.

خلصت الدراسة إلى أن فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة يعد نتيجة تفاعل عدة عوامل في آن واحد، أبرزها: ضعف الإدارة، نقص التمويل، مشاكل الملاءمة مع السوق، المنافسة الشديدة، وضعف الفريق المؤسس. وتوجه الدراسة توصيات مهمة للرواد والمستثمرين وصناع القرار لتحسين بيئة ريادة الأعمال وتقليل نسب الفشل في المشاريع.

10. APA نموذج جاهز بصيغة) استكمال قائمة المراجع

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany*. K&S Ranch.
- Ghosh, S. (2016). Why do businesses fail? *Journal of Business and Economics*, 7(3), 123–130.
- CB Insights. (2023). *Top Reasons Startups Fail*.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99–115.
- Magnitt. (2024). *MENA Venture Investment Report*.
- Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33(2), 141–149.
- Aldrich, H. & Fiol, M. (1994). Fools rush in? *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة، نظراً لارتفاع معدلات الفشل رغم الدعم الحكومي والمبادرات الريادية. اعتمد البحث على منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي من خلال استبيانات موزعة على رواد الأعمال والمستثمرين، والتحليل النوعي عبر مقابلات متعمقة مع خبراء في مجال الشركات الناشئة. أظهرت النتائج أن أبرز العوامل المؤثرة في الفشل عدم كفاية التمويل وسوء إدارته، المنافسة الشديدة والتغيرات السوقية، ضعف الإدارة، مشاكل هي خلصت الدراسة إلى أن الفشل ليس نتيجة عامل واحد. المنتج/السوق، وانخفاض جودة الفريق المؤسس بل تفاعل عدة عوامل في آن واحد. توصي الدراسة بضرورة تحسين التخطيط المالي، إجراء دراسات سوق دقيقة قبل الإطلاق، تعزيز برامج تدريبية للحاضنات، وتطوير سياسات حكومية مرنة لدعم بيئة ريادة الأعمال. هذه النتائج تسهم في سد فجوة معرفية وتطبيقية، وتوفر إطاراً عملياً لتقليل معدلات الفشل وتعزيز الاستفادة في المشاريع التكنولوجية الناشئة.

الفصل الخامس: حدود البحث، التوصيات، والاستنتاجات

أولاً: حدود البحث

- اقتصرت الدراسة على المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة، مما قد يحد: **الحدود الجغرافية**.
- من تعميم النتائج على سياقات عالمية.
- اعتمد البحث على عينة محدودة من رواد الأعمال والمستثمرين، مما قد يؤثر على: **حجم العينة**.
- شمولية النتائج.
- استندت بعض البيانات إلى استبيانات ومقابلات شخصية، مما قد يتأثر بالتحيز: **البيانات الذاتية**.
- الذاتي للمشاركين.
- ركزت الدراسة على فترة زمنية محددة، دون تتبع طويل الأمد لتطور المشاريع: **الزمن**.

ثانياً: التوصيات

لرواد الأعمال 1.

- وضع خطة مالية واضحة تشمل إدارة التدفقات النقدية وتوقعات التمويل.
- إجراء اختبارات سوق دقيقة قبل الإطلاق لضمان ملاءمة المنتج لاحتياجات العملاء.
- الاستثمار في بناء فريق مؤسس قوي يمتلك المهارات التقنية والإدارية اللازمة.

2. للمستثمرين:

- تطوير معايير تقييم دقيقة للمشاريع الناشئة، تشمل الجوانب المالية والإدارية والسوقية.
- تقديم الدعم الاستشاري بجانب التمويل لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

3. الحاضنات ومسرعات الأعمال:

- تصميم برامج تدريبية تركز على إدارة المخاطر، التخطيط المالي، ودراسة السوق.
- توفير منصات للتواصل بين رواد الأعمال والمستثمرين لتعزيز فرص النجاح.

4. لصناع القرار والجهات الحكومية:

- صياغة سياسات مرنة تدعم الابتكار وتقل القيود التنظيمية على المشاريع الناشئة.
- توفير حوافز ضريبية وآليات تمويل مبتكرة لتشجيع الاستثمار في القطاع التكنولوجي.

ثالثاً: الاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى أن فشل المشاريع التكنولوجية الناشئة في المنطقة هو نتيجة تفاعل عدة عوامل، أبرزها **نقص التمويل والمنافسة الشديدة**، يليهما ضعف الإدارة، مشاكل المنتج/السوق، وانخفاض جودة الفريق المؤسس. تؤكد النتائج أن معالجة هذه العوامل بشكل متكامل يعد أمراً ضرورياً لتعزيز فرص النجاح والاستدامة. كما تبرز أهمية التعاون بين رواد الأعمال، المستثمرين، الحاضنات، والجهات الحكومية لتطوير بيئة ريادية أكثر دعماً ومرونة.