

دور إدارة المشاريع في نجاح واستدامة مشاريع الأسر المنتجة في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالبة/ أمل أحمد المالكي

الرقم الجامعي/ 243000814

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

بيان حقوق النشر والطباعة :

يُعد هذا العمل الأكاديمي جزءًا من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع بجامعة ميدأوشن.

جميع حقوق النشر والطباعة محفوظة للطالبة وللجامعة.

لا يُسمح بنسخ أو إعادة إنتاج أو توزيع هذا المشروع، كليًا أو جزئيًا، بأي وسيلة كانت - إلكترونية أو ورقية - دون الحصول على إذن خطي مسبق من الجامعة.

ويُمنع استخدام محتوى هذا البحث لأغراض تجارية أو بحثية خارج الإطار الأكاديمي المعتمد، ويُعتبر أي استخدام غير مصرح به انتهاكًا لحقوق الملكية الفكرية.

إعداد الطالبة: أمل أحمد المالكي

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة

العام الأكاديمي: 2024 / 2025

الإهداء

اهدي هذا الإنجاز إلى من كانت البداية بها، والدعاء منها، والقوة لأجلها...
إلى أمي الحبيبة، التي غمرتني بحنانها، واحتضنت ضعفي، وآمنت بي حين لم أفعل أنا،
هذا الإنجاز ثمرة من ثمار صبرك، أهديه إليك فخراً وعرفاناً.

إلى إخوتي الأعزاء،

الذين كانوا سندي حين تعبت، ونوري حين تعثرت،
لكم كل الامتنان على وجودكم الدائم الذي منحني الثبات.

إلى أطفالي الأحبة،

مصدر بهجتي ومصدر إلهامي،
أنتم الدافع الأكبر، وأنتم المعنى الأعماق لهذا الطريق.

وإلى كل من دعم، ولو بكلمة، أو دعوة، أو لحظة صادقة...
هذا العمل أقدمه لكم بكل الحب والامتنان.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وحده وصلت إلى هذه اللحظة التي لطالما كانت حلمًا يسكن قلبي.

في رحلتي نحو هذا الإنجاز، لم أكن وحدي أبدًا.

كان بجانبني من كانوا لي السند الحقيقي، والعون الثابت، والدافع المستمر.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة المشرف الفاضل الدكتور/ د. الفيصّل عبد الحميد و د. فايز جرّاد ، على ما قدموه من توجيه عليّ سديد، ودعم مستمر، وإشراف أكاديمي مثمر، كان له بالغ الأثر في إخراج هذه الدراسة بهذه الصورة.

وإلى والدتي الحبيبة...

يا من كنتِ دعائي المستمر، ونبض قوتي، ونور طريقي...

كل إنجازي هو ثمرة تعبك وصبرك، وسأظل مدينة لك بكل خطواتي في هذه الحياة.

إلى إخواني الأعزاء...

كنتم سندًا حقيقيًا، تسترون تعبي بابتسامتكم، وتشجعونني بكلماتكم، وتحتوونني حين تميل الخطوات.

وجودكم بجانبني كان طاقة لا تنضب.

إلى أطفالي الصغار...

أنتم أجمل ما وهبني الله، وكنتم النور الذي أهرب إليه كلما أثقلني التعب.

صبركم الصامت، وابتساماتكم البريئة، كانت الرسالة الأصدق أن ما أفعله اليوم هو من أجلكم أولًا.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساعدني، ولو بكلمة، أو دعوة، أو موقف.

إلى كل من آمن بي، ووقف بجانبني، وساعدني لأصل إلى هنا...

لكم جميعًا، امتنانني العميق الذي لا يُكتب بالكلمات...

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تؤديه ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز فرص النجاح وتحقيق الاستدامة في مشاريع الأسر المنتجة بالمملكة العربية السعودية، بوصفها من القطاعات الحيوية التي تحظى باهتمام متزايد ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، نظرًا لما تسهم به من تمكين اقتصادي واجتماعي، ورفع مستوى الاعتماد على الذات، وتعزيز التنمية المجتمعية الشاملة. وتتمثل مشكلة الدراسة في محدودية التطبيق المنهجي والاحترافي لممارسات إدارة المشاريع داخل هذه المشاريع، مما قد يؤدي إلى إضعاف فرص نموها واستمراريتها في ظل ما تواجهه من تحديات اقتصادية وإدارية وتقنية متزايدة.

سعت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، من أبرزها: قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع لدى أصحاب مشاريع الأسر المنتجة، وتحليل علاقتها بمؤشرات النجاح التنظيمي والتشغيلي، واستكشاف مدى إسهامها في تعزيز استدامة المشروع على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه الفئة، وتقييم مدى فاعلية الدعم المؤسسي المتاح لها.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة البحث وأهدافه، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية أُعدت لهذا الغرض، ووزعت على عينة قصدية مكونة من (68) من أصحاب مشاريع الأسر المنتجة في المملكة. وقد شملت أداة الدراسة سبعة محاور رئيسية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتطبيق عدد من الأساليب الإحصائية مثل التحليل الوصفي، وتحليل الصدق والثبات، والانحدار البسيط لاختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع الأسر المنتجة، فضلاً عن علاقتها الوثيقة بتحقيق الاستدامة التشغيلية والتنظيمية. كما تبين أن أبرز الممارسات الإدارية المؤثرة تمثلت في: التخطيط الاستراتيجي، المتابعة المنتظمة، وضبط جودة العمليات، في حين أظهرت النتائج أن محدودية الدعم المؤسسي، وضعف التأهيل الإداري، وصعوبة الوصول إلى الموارد المالية والتسويقية تُعد من أبرز المعوقات التي تحد من تطور هذه المشاريع واستمراريتها.

وفي ضوء النتائج، خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: ضرورة تفعيل برامج التأهيل والتدريب الإداري المتخصص، وتوسيع نطاق الدعم المؤسسي والتمويلي، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما يُسهم في تمكين مشاريع الأسر المنتجة من تحقيق النمو والاستدامة، ويُعزز من دورها في دعم الاقتصاد الوطني.

Abstrac:

This study aims to highlight the pivotal role that project management practices play in enhancing the success and sustainability of productive family projects in the Kingdom of Saudi Arabia. These projects are considered a vital sector that has gained growing attention under the objectives of Saudi Vision 2030 due to their contribution to economic and social empowerment, the promotion of self-reliance, and the advancement of comprehensive community development. The research problem lies in the limited systematic and professional application of project management practices within these projects, which may hinder their growth and continuity in light of escalating economic, administrative, and technical challenges.

The study sought to achieve several objectives, most notably: assessing the level of project management practices applied by productive family project owners, analyzing their relationship with organizational and operational success indicators, exploring their contribution to long-term sustainability, identifying the key challenges facing this sector, and evaluating the effectiveness of available institutional support.

A descriptive-analytical methodology was adopted due to its suitability to the nature and objectives of the study. Data were collected through an electronically administered questionnaire developed for this purpose and distributed to a purposive sample of 68 productive family project owners across the Kingdom. The research instrument covered seven main domains, and the data were analyzed using SPSS software by applying a set of statistical techniques, including descriptive analysis, reliability and validity testing, and simple regression analysis.

The findings revealed a statistically significant correlation and impact between project management practices and the success and sustainability of productive family projects. The most influential administrative practices included strategic planning, regular monitoring, and quality control. On the other hand, the results showed that limited institutional support, insufficient administrative training, and difficulty accessing financial and marketing resources were among the main challenges hindering the development and sustainability of these projects.

In light of the findings, the study concluded with several recommendations, most notably: activating specialized administrative training programs, expanding institutional and financial support mechanisms, and strengthening the partnership between the public and private sectors to enable productive family projects to achieve growth and sustainability and to enhance their developmental role in supporting the national economy.

فهرس المحتويات:

الإهداء	2
Abstract :.....	5
الفصل الأول.....	8
المدخل العام للبحث.....	8
المقدمة:.....	8
مشكلة الدراسة:.....	9
أهمية الدراسة:.....	10
أهداف الدراسة:.....	12
تساؤلات الدراسة :.....	12
الإطار النظري للدراسة :.....	13
تكامل الإطار النظري مع أهداف الدراسة:.....	14
الفصل الثاني.....	16
الدراسات السابقة.....	16
مقدمة:.....	16
الدراسات السابقة:.....	17
الإطار النظري:.....	22
الفصل الثالث.....	28
منهجية الدراسة.....	28
مقدمة:.....	28
المنهجية وطرق البحث:.....	29
مجتمع البحث:.....	30
حدود البحث:.....	33
أداة البحث:.....	34
صدق فقرات أداة الدراسة:.....	36
ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا):.....	37
معيار تصحيح الاستبانة:.....	38
أسلوب المعالجة الإحصائية والأدوات الإحصائية المستخدمة:.....	40
الفصل الرابع.....	41
النتائج والتوصيات.....	42
مقدمة:.....	42
تحليل البيانات:.....	44
النتائج:.....	60
التوصيات:.....	62

خاتمة الفصل:	64
المراجع	65
الملاحق	68
الاستبانة:	68
Abstract الملخص	76

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	توزيع العينة حسب الجنس	3-1
35	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	3-2
35	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	3-3
36	توزيع العينة حسب مدة تشغيل المشروع	3-4
39	محاور الاستبانة وعدد الفقرات في كل محور	3-5
40	توزيع فقرات الاستبانة على المحاور الأساسية بعد التحكيم	3-6
42	قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة	3-7
42	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في تصحيح الاستبانة	3-8
43	تصنيف المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت التفسيري لمستوى الاستجابة	3-9
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ممارسات إدارة المشروع	4-1
50	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور مؤشرات نجاح المشروع	4-2
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور عوامل الاستدامة	4-3
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحديات	4-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الدعم المؤسسي	4-5

4-6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أثر إدارة المشروع على النجاح والاستدامة	59
-----	---	----

قائمة المصطلحات:

المصطلح بالعربية	الترجمة بالإنجليزية
إدارة المشاريع	Project Management
الاستدامة	Sustainability
الأسر المنتجة	Productive Families
المخاطر	Risks
تخطيط المشروع	Project Planning
التمكين المؤسسي	Institutional Empowerment

قائمة الاختصارات:

الاختصار	المعنى الكامل باللغة الإنجليزية	المعنى باللغة العربية
PMP	Project Management Professional	محترف إدارة المشاريع
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية
PMBOK	Project Management Body of Knowledge	الدليل المعرفي لإدارة المشاريع
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	تحليل سوات (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات)

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية مرحلة تحول اقتصادي واجتماعي غير مسبوقة، تتجسد في إعادة هيكلة منظومة الإنتاج الوطني وتوسيع قاعدة التنوع الاقتصادي، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 (رؤية السعودية 2030، 2023). وفي إطار هذا التحول، برزت المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر كأحد المحركات الرئيسة لتعزيز الابتكار وتوليد فرص العمل، فضلاً عن دورها في تمكين الأفراد من استثمار إمكاناتهم في بيئات إنتاجية أكثر تنظيماً. وتمثل مشاريع الأسر المنتجة نموذجاً بارزاً يجمع بين العائد الاقتصادي والأثر الاجتماعي، إذ تسهم في رفع مستوى مشاركة المرأة في النشاط التجاري، وتعزز قيم الاعتماد على الذات والتنمية المجتمعية (العجمي، 2022).

ورغم تعدد المبادرات الموجهة لدعم هذه الفئة، والتي تتضمن برامج التمويل الميسر، والدورات التدريبية، وخدمات التسويق التي تقدمها جهات حكومية وهيئات تنموية، فإن الواقع الميداني يكشف عن وجود تحديات هيكلية تعيق قدرتها على الاستمرارية. وتتمثل أبرز هذه التحديات في غياب الأطر المؤسسية الواضحة، وضعف القدرات التخطيطية، وصعوبة الانتقال من نشاط فردي محدود النطاق إلى مشروع منظم قادر على التوسع والمنافسة (البقيمي، 2021).

وتؤكد الأدبيات المتخصصة أن اعتماد منهجيات الإدارة الاحترافية، التي تشمل التخطيط الاستراتيجي، والتوزيع الأمثل للموارد، والمتابعة المنهجية للأداء، وإدارة المخاطر بكفاءة، يمثل عاملاً حاسماً في رفع قدرة المشاريع على الصمود والنمو (Kerzner, 2021؛ PMI, 2021). فالإدارة الفعالة لا تقتصر على ضبط العمليات اليومية، بل تُعد وسيلة استراتيجية للتكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق وتحقيق الاستدامة.

وفي السياق المحلي، لا يزال جزء معتبر من مشاريع الأسر المنتجة يواجه تحديات تتعلق بمحدودية الارتباط بالأسواق النظامية، وضعف الأطر التشريعية الداعمة، إلى جانب قصور في الخبرات الإدارية الضرورية لإدارة المشروع بفعالية، مما يجعلها عرضة للتوقف أو التراجع عند أول مواجهة مع الأزمات أو التقلبات الاقتصادية (Almutairi, 2022). ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأثر المباشر للممارسات الإدارية في ضمان نجاح واستدامة هذه المشاريع، وتقديم إطار عملي يساهم في تحسين قدرتها التنافسية وضمان حضورها المستدام في الاقتصاد المحلي.

مشكلة الدراسة:

رغم ما تحقّقه مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية من قدرة على دخول السوق بسرعة وإمكانية الإسهام في تنويع مصادر الدخل وتمكين المرأة، إلا أن التجربة العملية تكشف عن محدودية استمرارية شريحة واسعة منها، إذ تتوقف بعض المشاريع بعد فترة قصيرة من انطلاقها أو تبقى ضمن نطاق إنتاجي ضيق (Monsha'at, 2023؛ Alzahrani, 2021). ويعكس هذا الوضع خللاً في البنية الإدارية والتنظيمية التي يفترض أن تدعم نمو هذه المشاريع واستقرارها.

أحد أبرز مظاهر هذا الخلل يتمثل في غياب نموذج إداري منظم، حيث تُدار العديد من المشاريع اعتماداً على الخبرة الشخصية والتجربة اليومية دون وجود خطط تشغيلية مكتوبة، أو آليات واضحة للمتابعة والتقييم، أو إجراءات محددة لتخصيص الموارد. هذا النقص في التخطيط والرقابة يقلل من قدرة المشروع على مواجهة

المنافسة والتكيف مع تقلبات السوق، حتى وإن كان المنتج أو الفكرة يتمتعان بجودة عالية (Bruton et al., 2010). Gibb, 2000).

ورغم تعدد برامج الدعم الحكومية والخاصة، التي تتنوع بين التمويل، والتدريب، وخدمات التسويق، إلا أن الجوانب الإدارية تبقى الأقل تركيزاً، رغم كونها أساساً لضمان استدامة المشروع ونجاحه. وتشير الأدبيات إلى أن استمرار المشاريع الصغيرة وتحقيقها للأهداف لا يعتمد فقط على توافر الموارد المالية أو جودة المخرجات، بل يرتبط بقدره القائمين عليها على تبني ممارسات إدارية فعالة، حتى وإن كانت بأسلوب مبسط (Kerzner, 2022) ؛ PMI, (2021).

من هذا المنطلق، تتحدد مشكلة الدراسة في غياب منظومة إدارية متكاملة لدى كثير من مشاريع الأسر المنتجة، مما يحد من فرصها في البقاء والنمو، ويقلل من قدرتها على الاندماج في سلاسل القيمة الرسمية. ومن هنا يطرح البحث سؤاله المحوري: ما مدى إسهام ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق النجاح والاستدامة لمشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها بفئة الأسر المنتجة، وهي شريحة مجتمعية ذات أثر متنامٍ في دعم الاقتصاد المحلي وتعزيز مسارات الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية، خاصة في ظل التغيرات الهيكلية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030. وتتعلق أهمية هذه الدراسة من مستويين رئيسيين:

أولاً: الأهمية النظرية:

تمثل هذه الدراسة إضافة علمية في مجال إدارة المشاريع، حيث تعالج جانباً لم يحظَ بالبحث الكافي، وهو العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وبين نجاح واستمرارية المشاريع متناهية الصغر، وبالأخص تلك التي تُدار في الإطار الأسري. ففي حين ركزت معظم الدراسات السابقة على المؤسسات الكبيرة أو المشاريع ذات الطابع التجاري التقليدي، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المشاريع المجتمعية البسيطة بوصفها النواة الأولى لريادة الأعمال المنزلية.

كما تبرز هذه الدراسة أهمية تطبيق الممارسات الإدارية – مثل التخطيط، والتنظيم، والرقابة، وإدارة المخاطر – في رفع كفاءة الأداء حتى في بيئات عمل لا تتمتع بهياكل مؤسسية متكاملة. ويُتوقع أن يسهم هذا التناول في صياغة نماذج تحليلية تفسر الارتباط بين البنية الإدارية ومستوى الاستدامة في المشاريع الصغيرة، مما قد يشكل قاعدة لتطوير إطار نظري متكامل في هذا المجال (Kerzner, 2020) ؛ (Alzahrani, 2020).

ثانياً: الأهمية التطبيقية :

تتبع أهمية هذه الدراسة من النقاء ثلاثة أبعاد رئيسية هي البعد الأكاديمي، والبعد العملي التطبيقي، والبعد التنموي الوطني. ولتحقيق فهم شامل لهذه الأهمية، يمكن تقسيمها على النحو التالي:

1. الأهمية النظرية (العلمية):

تتسعى هذه الدراسة إلى معالجة نقص واضح في الأدبيات البحثية السعودية والعربية من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وبين استدامة المشاريع المنزلية، وهي زاوية بحثية لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ، إذ ركزت أغلب الدراسات

السابقة على الجوانب التمويلية أو الاجتماعية. كما تقدم الدراسة إسهامًا علميًا بإدماج مفاهيم معاصرة من حقل إدارة المشاريع، مثل نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 1997) ونموذج النضج المؤسسي (Crawford, 2006) في تحليل بيئة عمل الأسر المنتجة.

والى جانب ذلك، تتميز هذه الدراسة بكونها من المحاولات القليلة التي تمزج بين المنهج الكمي والمنهج الكيفي في دراسة هذه الفئة، وهو ما يضيف على النتائج عمقًا أكبر، ويعزز من قدرتها على تقديم تفسير واقعي مدعوم بالأدلة يمكن الاعتماد عليه وتطويره في أبحاث مستقبلية.

1. الأهمية التطبيقية (الميدانية):

1. تتمثل القيمة العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم إطار تطبيقي يساعد على رفع كفاءة مشاريع الأسر المنتجة عبر توظيف أساليب وأدوات إدارة المشاريع. ومن المتوقع أن تسهم نتائجها في عدة مجالات، منها:
2. إعداد برامج تدريبية متخصصة لأصحاب المشاريع المنزلية، تُبنى على مفاهيم التخطيط السليم، والاستخدام الأمثل للموارد، وآليات التعامل مع المخاطر.
3. إعادة توجيه السياسات الحكومية والمؤسسية نحو أنماط دعم تعتمد على الكفاءة والجاهزية الإدارية، بدلاً من الاقتصاد على المساندة المالية أو الفعاليات المؤقتة.
4. إكساب أصحاب المشاريع القدرة على إجراء تقييم ذاتي لأنشطتهم باستخدام أدوات إدارية قابلة للتطبيق، مما يعزز فرص استدامتها واندماجها في سلاسل التوريد النظامية.
5. ابتكار نماذج ومعايير واضحة لتقييم أداء مشاريع الأسر المنتجة، يمكن للجهات الداعمة استخدامها لتحديد مستوى جاهزية هذه المشاريع للتوسع أو جذب الاستثمار
6. الأهمية الوطنية للتنمية :

تتوافق هذه الدراسة مع مرتكزات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، خاصة في ما يتعلق بتعزيز مشاركة المواطنين والمجتمع في عملية التنمية، ودعم النمو المستدام للاقتصاد المحلي. فهي تركز على شريحة مجتمعية نشطة تسهم في تعزيز الإنتاج خارج الإطار الاقتصادي الرسمي، وتوضح كيف يمكن، من خلال تطوير بيئة التمكين المؤسسي، الانتقال بهذه الفئة من الاعتماد على الدعم الخارجي إلى المشاركة الفاعلة في دفع عجلة التنمية الوطنية.

أهداف الدراسة:

1. تسعى هذه الدراسة إلى فهم وتحليل دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح واستمرارية مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على وعي القائمين على هذه المشاريع بأهمية الإدارة ومدى التزامهم بتطبيق أسسها، وانعكاس ذلك على الأداء والاستدامة. وفي ضوء ذلك، تتمثل الأهداف المحددة للدراسة في الآتي:

1. فحص مستوى تبني مشاريع الأسر المنتجة لممارسات إدارة المشاريع، بما يتضمن التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء، بهدف التعرف على درجة نضجها الإداري.

2. تقييم أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على النتائج التشغيلية للمشاريع الأسرية، بما يشمل رضا العملاء، ونمو حجم النشاط، وتحقيق الأهداف المقررة.
3. دراسة الارتباط بين جودة الممارسات الإدارية وقدرة المشروع على الاستمرار والتوسع والتكيف مع التحديات على المدى المتوسط والطويل.
4. تحليل أوجه الاختلاف في إدراك أهمية إدارة المشاريع باختلاف الخصائص الديموغرافية لأصحاب المشاريع، مثل الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية، لفهم العوامل المؤثرة على تبني هذه الممارسات.
5. صياغة توصيات عملية قائمة على نتائج البحث، يمكن أن توجه السياسات والبرامج الحكومية والمجتمعية نحو دعم يرتكز على الكفاءة الإدارية بدلاً من الاكتفاء بالمساندة المالية أو التدريب التقليدي.

تساؤلات الدراسة :

1. تنطلق هذه الدراسة من سؤال محوري يتمثل في:
كيف تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز فرص النجاح وضمان استدامة مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية؟
ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى إلى استجلاء أبعاد الموضوع من زوايا متعددة، وهي:
1. ما مستوى تبني مشاريع الأسر المنتجة لمبادئ إدارة المشاريع، بما يشمل أنشطة التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، وتقييم النتائج؟
2. إلى أي حد تؤثر هذه الممارسات على مؤشرات الأداء والنجاح التشغيلي، مثل رضا العملاء، وتحقيق الأهداف المقررة، وتوسع حجم النشاط؟
3. ما طبيعة إسهام إدارة المشاريع في دعم استمرارية هذه المبادرات على المدى المتوسط والطويل، عبر تعزيز قدرتها على التكيف، والتطوير، والتوسع؟
4. هل يختلف إدراك أهمية الإدارة باختلاف الخصائص الشخصية والمهنية لأصحاب المشاريع، مثل النوع الاجتماعي، أو المستوى التعليمي، أو الخبرة العملية؟
5. ما أبرز المعوقات التي تحد من توظيف ممارسات إدارة المشاريع في بيئة الأسر المنتجة، وما المقترحات العملية لمعالجتها؟

فروض الدراسة:

بترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات المصممة لاختبار الروابط المحتملة بين ممارسات إدارة المشاريع من جهة، وبين مؤشرات الأداء المؤسسي لمشاريع الأسر المنتجة من جهة أخرى، مع التركيز على بُعدي النجاح والاستدامة، إضافةً إلى تحليل أثر الخصائص الديموغرافية لأصحاب هذه المشاريع على وعيهم الإداري. وقد صيغت الفرضيات بما يتوافق مع أهداف وتساؤلات البحث على النحو الآتي:

1.الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع الأسر المنتجة، بحيث يسهم تحسين عناصر التخطيط والتنظيم والرقابة في رفع كفاءة التشغيل وزيادة فرص تحقيق الأهداف المحددة.

2.الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تبني الممارسات الإدارية الفعّالة واستدامة المشاريع على المدى الطويل، بما يعزز استمرارية التشغيل، ويوسع آفاق النمو، ويرفع القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية.

3.الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أهمية الممارسات الإدارية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأصحاب المشاريع (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، بحيث تؤثر هذه الخصائص في مستوى الوعي الإداري ومدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع.

يعتمد الإطار النظري للدراسة على مزيج من المدخل السلوكي-الإداري ونموذج القدرات (Capabilities Approach)، لتقديم منظور شامل يربط بين ممارسات إدارة المشاريع، ومؤشرات النجاح، وأبعاد الاستدامة، والعوامل الديموغرافية المؤثرة.

الإطار النظري للدراسة :

أولاً: النظرية السلوكية الإدارية :

تعنى النظرية السلوكية في الإدارة - التي برزت في أواخر الخمسينيات على يد March و Simon بدراسة كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمات واتخاذهم للقرارات في ظل بيئة عمل تتأثر بعوامل تنظيمية وإدارية متعددة. وتركز هذه النظرية على أن كفاءة المؤسسة لا ترتبط فقط بالهيكل والإجراءات الرسمية، بل تتأثر أيضًا بالقرارات اليومية التي يتخذها الأفراد وطبيعة السلوكيات التنظيمية التي يتبنونها.

وفي سياق مشاريع الأسر المنتجة، يمكن النظر إلى هذه المشاريع ككيانات صغيرة ذات بيئة عمل غير رسمية، لكنها تعتمد في بقائها وتطورها على قرارات متكررة تتعلق بتوزيع الموارد، وتحديد الأولويات، وتطوير المنتجات. ومن هذا المنطلق، فإن تبني أساليب إدارة مشاريع واضحة - حتى وإن كانت مبسطة - يُسهم في توجيه السلوكيات نحو أهداف النمو والاستدامة، ويحد من الطابع العشوائي الذي قد يعيق تقدم المشروع. وبذلك، توفر هذه النظرية إطارًا تحليليًا يساعد في تفسير العلاقة بين الممارسات الإدارية المطبقة ونتائج الأداء في هذه المشاريع.

ثانيًا: نظرية القدرات:

استندت الدراسة أيضًا إلى نظرية القدرات التي قدّمها أمارتيا سن (1999)، وهي من الإسهامات البارزة في مجال التنمية البشرية. وترتكز هذه النظرية على أن التمكين الفعلي لا يتحقق بمجرد إتاحة الموارد، بل يتطلب تمكين الأفراد من توظيف تلك الموارد بكفاءة لتحويلها إلى قدرات عملية تُترجم إلى إنجازات ملموسة.

وعند توظيف هذا المنظور في سياق مشاريع الأسر المنتجة، يتضح أن توفير الدعم المالي أو الفني، من دون إدارة فعّالة، لا يضمن بالضرورة الاستدامة. فالانتقال من نشاط منزلي محدود إلى مشروع منتج مستدام يستدعي امتلاك مهارات إدارية تشمل التخطيط، والتنظيم، وصنع القرار، وإدارة الوقت، ومتابعة الأداء.

وبناءً على ذلك، تجمع الدراسة بين التفسير السلوكي للإدارة كما في طرح March & Simon وبين الرؤية التنموية لنظرية سن، لتقديم إطار تحليلي متكامل يفسر آليات تأثير ممارسات إدارة المشاريع على نجاح واستدامة الأسر المنتجة.

تكامل الإطار النظري مع أهداف الدراسة:

يُسهم هذا التوظيف المتكامل للأطر النظرية في بناء فهم معمّق لأبعاد الظاهرة المدروسة، ويبرز اختيار المنهج الوصفي التحليلي كخيار منهجي ملائم لاستكشاف الروابط بين الإدراك والسلوك والنتائج. كما يعزز هذا التأسيس من قوة الفرضيات المطروحة، ويهيئ أرضية صلبة لمناقشة النتائج لاحقاً في ضوء الإطار النظري، بما يضمن تفسيراً يتجاوز حدود الأرقام إلى قراءة تحليلية شاملة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

يشكل الفصل الثاني أحد الأعمدة الأساسية في البنية المنهجية لأي بحث علمي، إذ يوفر الإطار المرجعي الذي يُبنى عليه التصور المفاهيمي للدراسة، ويمنح الخلفية العلمية اللازمة لفهم الظاهرة محل البحث وتحليلها. ويستعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية ذات الصلة بممارسات إدارة المشاريع ومفاهيم النجاح والاستدامة، مع التركيز على تطبيقها في المشاريع متناهية الصغر، وبشكل خاص مشاريع الأسر المنتجة التي تنتمي إلى قطاع الاقتصاد غير الرسمي.

تتجلى أهمية هذا الفصل في تحديد الأسس الفكرية والمنهجية التي تستند إليها الدراسة، واستعراض الأعمال البحثية السابقة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، مما يوضح التراكم المعرفي في هذا المجال ويكشف عن الثغرات البحثية القائمة. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في سد تلك الثغرات عبر الربط بين الأطر النظرية والتطبيقات العملية ضمن بيئة محلية محددة. كما يساعد الإطار النظري في تكوين رؤية شاملة للعلاقات بين المتغيرات الرئيسية، ويوضح آليات تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تحسين معدلات النجاح وتعزيز استدامة المشاريع الصغيرة. ويتحقق ذلك من خلال تحليل ممارسات إدارية جوهرية، تشمل التخطيط والتنظيم والمتابعة وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، وغيرها من العناصر المؤثرة في دورة حياة المشروع. ومن خلال الدمج بين التحليل النظري ونتائج الدراسات السابقة، يمكن صياغة نموذج مفاهيمي يُثري المعرفة العلمية ويوفر أرضية لتوصيات قابلة للتطبيق والقياس.

وينقسم الفصل إلى محورين رئيسيين:

1. المحور الأول: عرض تحليلي ونقدي لأبرز الدراسات السابقة، مع استخلاص أوجه التشابه

والاختلاف وتحديد موقع هذه الدراسة ضمن السياق البحثي القائم.

2. المحور الثاني: استعراض الإطار النظري المعتمد في الدراسة، بما يشمل النظريات والمفاهيم

المرتبطة بمتغيرات البحث.

الدراسات السابقة:

دراسة الحربي (2020):

أشارت دراسة الحربي (2020) إلى أن تطبيق أدوات إدارة المشاريع يمكن أن يسهم في تحسين أداء المشاريع المنزلية، وذلك من خلال تحليل بيانات استقيت من عينة بمدينة جدة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح الأهداف والتخطيط الزمني المنظم يرتبطان إيجابياً برفع الإنتاجية وتقليل الهدر، في حين ظل جانب المهارات الإدارية، خاصة إدارة الوقت وتحليل المخاطر، أقل من المستوى المطلوب لدى غالبية المشاركين.

وتتلاقى هذه الاستنتاجات مع توجه الدراسة الحالية في إبراز أن نجاح المشروع واستدامته يتطلبان منظومة إدارية متكاملة، تتجاوز الممارسات الأولية إلى تبني نهج مؤسسي شامل يعزز من الكفاءة التشغيلية على المدى الطويل.

دراسة آل سرور (2021):

أجرت إحدى الدراسات في عام 2021 بحثاً لتقييم وعي الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية بمفهوم الاستدامة الإدارية، ومدى انعكاس هذا الوعي على أدائها الفعلي. اعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال استبانات وُجّهت إلى عينة متنوعة من المشاريع المنزلية والحرفية.

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يربطون استمرارية المشروع بتحقيق الأرباح فحسب، دون الالتفات إلى عناصر أساسية مثل التخطيط بعيد المدى، أو الحفاظ على الموارد، أو تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة. كما بينت النتائج غياب الخطط الاستراتيجية واعتماد الكثير من المشاريع على الجهود الفردية.

وتُبرز هذه المعطيات وجود قصور في الفهم الإداري لمفهوم الاستدامة، الأمر الذي يعزز من أهمية الدراسة الحالية التي تتناول الاستدامة بوصفها محصلة لممارسات إدارية متكاملة تبدأ بالتخطيط وتستمر عبر التنفيذ والتقييم، بما يهدف إلى تقديم نموذج إداري أكثر شمولية.

دراسة الشهري (2022):

بحثت هذه الدراسة في التحديات التي تواجه مشاريع الأسر المنتجة في منطقة عسير، من منظور ممارسات إدارة المشاريع المعاصرة. اعتمدت الباحثة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً، وجمعت البيانات عبر استبيان استهدف عينة عشوائية من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

أظهرت النتائج أن أبرز العقبات تمثلت في محدودية الخبرات الإدارية، وغياب آليات فعّالة للتخطيط المالي، وضعف إجراءات المتابعة والتقييم المنتظم. كما تبين أن غالبية المشاريع لا تعتمد مؤشرات أداء واضحة، ولا تقوم بمراجعة نتائجها بشكل دوري، إضافة إلى أن معظم أصحابها لم يحصلوا على تدريب رسمي في مجال إدارة المشاريع.

وتشير هذه النتائج إلى أن تطوير القدرات الإدارية يعد ركيزة أساسية لنجاح واستدامة هذه المشاريع. وهو ما يتقاطع مع أهداف الدراسة الحالية التي تسعى لبيان أثر تبني منهجيات إدارية علمية قابلة للقياس، تتجاوز المهارات الفردية إلى أنظمة وإجراءات أكثر شمولية.

دراسة الجبوي وآخرون (2021):

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق أنظمة تخطيط موارد المشروع (ERP) في رفع كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي للمشاريع الإنشائية في الأردن. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستندوا إلى بيانات ميدانية جمعت من 269 مشاركاً يعملون في مجال إدارة المشاريع، من خلال استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ملحوظ بين استخدام أنظمة تخطيط الموارد وتحسين إدارة الوقت، وترشيد استهلاك الموارد، وتعزيز التنسيق بين فرق العمل. كما تبين أن المشاريع التي تستخدم أدوات تخطيط متكاملة تحقق نسب إنجاز أعلى مقارنة بالمشاريع التي تفتقر لتلك الأدوات.

وتبرز أهمية هذه النتائج في تأكيد دور الأدوات الإدارية الحديثة، وخاصة المرتبطة بالتخطيط وإدارة الموارد، في تحسين الأداء الكلي للمشروعات. وعلى الرغم من أن نطاق الدراسة يتركز على المشاريع الإنشائية، فإن استنتاجاتها تحمل دلالات يمكن توظيفها في بيئة مشاريع الأسر المنتجة، من خلال اعتماد أساليب تنظيمية

مماثلة تقلل من العشوائية وتدعم الاستدامة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى بحثه وتطبيقه في سياق المشاريع متناهية الصغر.

دراسة المعادلات (2021):

استهدفت هذه الدراسة استقصاء العلاقة بين مستوى التخطيط المسبق وإدارة المخاطر، وأثرهما على معدلات نجاح المشاريع في القطاع الإنشائي بالأردن. اعتمدت على منهج وصفي تحليلي مدعوم بتحليل إحصائي متقدم، شمل عينة مكونة من 303 مدير مشروع.

أظهرت النتائج أن المشاريع التي تنتهج تخطيطاً منهجياً شاملاً، وتطبق إجراءات فعالة لإدارة المخاطر، تحقق قدرة أعلى على مواجهة التغيرات الطارئة، والالتزام بالآطر الزمنية والمالية المقررة. كما بينت أن التخطيط وإدارة المخاطر يشكلان منظومة متكاملة، بحيث يؤدي غياب أحدهما إلى تراجع فعالية الآخر.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من إبرازها للطبيعة التكاملية لعناصر الإدارة، وهو ما يتقاطع مع أهداف الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل دور ممارسات إدارة المشاريع، بمختلف أبعادها، في دعم نجاح واستدامة المشاريع الصغيرة. وبينما ركزت الدراسة السابقة على بيئة المشاريع الكبرى، فإن الدراسة الحالية تأتي لتطبيق المنهجية الإدارية في سياق المشاريع متناهية الصغر، خاصة الأسر المنتجة التي غالباً ما تقتصر على نظام إداري متكامل.

دراسة Johannes وآخرون (2019):

بحثت هذه الدراسة في تأثير التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات في القطاع المصرفي، مع التركيز على دور الأدوات الرقمية في تطوير العمليات الداخلية وتحسين جودة الخدمات. اعتمد الباحثون منهجاً كمياً، مستندين إلى بيانات تشغيلية من مؤسسات مالية أوروبية، لتحليل الترابط بين البنية الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي.

أوضحت النتائج أن الاستثمار في الأدوات الرقمية والتقنيات الإدارية المبتكرة يعزز من مرونة المؤسسة، ويرفع قدرتها على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، ويقلل من الأخطاء التشغيلية.

ورغم اختلاف بيئة الدراسة عن موضوع البحث الحالي، إلا أن خلاصاتها تدعم الفرضية القائلة بأن تبني منهجيات إدارية حديثة – تشمل التخطيط، الرقابة، والتحسين المستمر – يمثل ركيزة أساسية لرفع كفاءة الأداء وضمان استدامة الأعمال، وهو ما يتوافق مع أهداف هذه الدراسة في استكشاف أثر ممارسات إدارة المشاريع على استمرارية مشاريع الأسر المنتجة.

دراسة Frost وآخرون (2020):

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكامل المؤسسي والتنظيمي على كفاءة الأداء في المصارف الكبرى، وذلك من خلال مراجعة بيانات مستخلصة من تقارير تشغيلية وتقارير التزام تنظيمي لعدد من المؤسسات الأوروبية. وأوضحت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على هياكل تنظيمية متينة ونظم تنسيق داخلي فعالة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة الخدمة، مع درجة التزام مؤسسي أكبر. في المقابل، بينت النتائج أن غياب الانسجام الإداري يؤدي إلى ضعف تماسك العمليات وصعوبة التحكم في الأنشطة التشغيلية.

وتبرز قيمة هذه الدراسة في تأكيدها على أن وضوح السياسات الداخلية وتكامل الإجراءات يمثلان عناصر أساسية لاستقرار الأداء المؤسسي، وهي مبادئ يمكن الاستفادة منها في بيئة المشاريع الصغيرة. ومن هذا

المنطلق، تدعم هذه النتائج التوجه الذي تتبناه الدراسة الحالية نحو ترسيخ ممارسات إدارية شاملة ومنسقة في مشاريع الأسر المنتجة، بما يضمن استمراريته ويديم فرص نجاحها على المدى البعيد.

دراسة Gomber وآخرون (2018):

تناولت هذه الدراسة التحديات ذات الطبيعة التنظيمية والأمنية التي تواجه المؤسسات المالية في بيئة الأعمال الرقمية، مع التركيز على الدور الذي تلعبه السياسات الإدارية في الحد من المخاطر التشغيلية والمؤسسية. اعتمد الباحثون على مراجعة منهجية شاملة للأدبيات والتقارير التنظيمية، بالإضافة إلى تحليل معمق لدراسات حالة من بنوك رقمية.

أظهرت النتائج أن غياب الأطر الإدارية الواضحة يرفع من مستويات التعرض للمخاطر، سواء المتعلقة بالأمن السيبراني أو بكفاءة العمليات. كما أوضحت أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الرقمية الواعية يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف وتقليل المخاطر المحتملة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها توسع منظور الإدارة ليشمل إلى جانب التخطيط والتنفيذ عناصر الحوكمة وإدارة المخاطر وتوظيف التقنيات الحديثة. ورغم أن نطاقها البحثي يتركز على مؤسسات مالية كبرى، فإن المبادئ المستخلصة منها يمكن أن تستثمر في سياق المشاريع الصغيرة، ومنها مشاريع الأسر المنتجة، بما يدعم ما تسعى إليه الدراسة الحالية من بناء ممارسات إدارية متكاملة تحقق النجاح والاستدامة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

7. شكّلت الدراسات السابقة الأساس الذي بُني عليه البحث الحالي، إذ لم يقتصر دورها على تدعيم الإطار النظري، بل امتد ليشمل توجيه المسار العلمي في صياغة مشكلة الدراسة، وترسيخ الأسس المنهجية، وتطوير أداة القياس. ويمكن إبراز أوجه الاستفادة فيما يلي:
8. تحديد الإشكالية والفجوة البحثية: ساعدت مراجعة الدراسات السابقة على رصد القصور في معالجة الترابط بين ممارسات إدارة المشاريع واستدامة المشاريع الصغيرة، حيث انصبّت أغلب البحوث على متغيرات منفصلة أو قطاعات مغايرة، الأمر الذي مكّن من صياغة إشكالية الدراسة الحالية ضمن إطار فجوة علمية واضحة.
9. توضيح المتغيرات وبناء التصور التفسيري: وفرت الأدبيات الأساس العلمي لتصنيف مكونات إدارة المشاريع كمتغير مستقل مركب، وقياس انعكاسه على النجاح والاستدامة كمخرجات تابعة، مما منح الدراسة منظوراً تحليلياً معمقاً يقوم على الربط البنوي بين المتغيرات.
10. دعم القرارات المنهجية: استرشاداً بالتوجهات التي اتبعتها الدراسات السابقة، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، مع اعتماد أداة استبانة مستندة إلى مؤشرات تجريبية موثوقة، بما يعزز صدقها وثباتها.
11. إثراء المحتوى التحليلي للأداة البحثية: أسهمت نتائج الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة بناءً على قضايا عملية موثقة، مما أتاح ربط الأداة البحثية بالواقع الفعلي لمشاريع الأسر المنتجة.
12. تأصيل الخلفية العلمية والمرجعية النظرية: مكّنت مراجعة الأدبيات من استدعاء مرجعيات معاصرة في إدارة المشاريع، مثل مبادئ PMI ونظريات الاستدامة، ومواءمتها مع خصوصية السياق المحلي اقتصادياً واجتماعياً، مما أضاف على الدراسة قيمة علمية مضافة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفرد هذه الدراسة بقدرتها على الربط المنهجي بين الإطار النظري والتطبيق العملي، مع معالجة احتياجات واقعية لبيئة محلية محددة. ويتجلى التميز في عدة محاور:

1. بناء نموذج تفسيري شامل: بدلاً من التركيز على جانب إداري منفرد كما فعلت بعض البحوث السابقة، اعتمدت هذه الدراسة على مقارنة متكاملة تجمع بين ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، الرقابة، إدارة الوقت والمخاطر) وربطها بنتائج مركبة تشمل النجاح والاستدامة.
 2. التركيز على شريحة اقتصادية مهمشة بحثياً: مشاريع الأسر المنتجة تُعد مكوناً أساسياً في الاقتصاد غير الرسمي، لكنها لم تحظ بدراسة معمقة من منظور إدارة المشاريع. هذه الدراسة تقدم معالجة تفصيلية لهذه الفئة في ظل التحولات التنموية الراهنة بالمملكة.
 3. دمج التحليل الكمي مع الواقع التطبيقي: تستند الدراسة إلى بيانات ميدانية من مشاريع منزلية، مع تحليل إحصائي يتيح نتائج عملية وتوصيات قابلة للتطبيق المباشر.
 4. مواءمة الأهداف مع توجهات رؤية 2030: تتكامل أهداف البحث مع البرامج الوطنية الهادفة إلى تمكين الأسر المنتجة وتعزيز استدامتها المالية والاجتماعية.
 5. إنتاج معرفة قابلة للتعميم: طبيعة التحليل المستخدم تسمح باستخدام النتائج كأساس لتطوير برامج تمكين اقتصادي وسياسات دعم للمشاريع متناهية الصغر.
- عند مراجعة الأدبيات، يظهر تنوع في أساليب المعالجة؛ فالدراسات المحلية مثل الحربي (2020) وآل سرور (2021) تناولت ضعف المهارات الإدارية أو غياب التخطيط الاستراتيجي، بينما ركزت الجبوي وآخرون (2021) والمعادلات (2021) على بيئات أكثر تنظيمًا كمشاريع الإنشاء. وفي المقابل، سلطت الدراسات الأجنبية مثل (Johannes et al. 2019) و (Frost et al. 2020) الضوء على أبعاد مؤسسية وتقنية متقدمة، مما يعكس اختلافاً واضحاً في السياق الإداري.
- ومع ذلك، تتفق هذه الدراسات على أن الإدارة عنصر جوهري في تحقيق النجاح والاستدامة، إلا أن معظمها لم يدرس الممارسات الإدارية كمنظومة متكاملة، ولم يطبقها على المشاريع متناهية الصغر في إطار اجتماعي واقتصادي محلي. وهنا تكمن خصوصية الدراسة الحالية، التي تسعى لمعالجة هذه الفجوة عبر دراسة شاملة للأسر المنتجة في البيئة السعودية، وربط المتغيرات المدروسة بأسلوب تحليلي مترابط.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم إدارة المشاريع :

أصبحت إدارة المشاريع في العقود الأخيرة أحد أعمدة العمل المؤسسي في القطاعات كافة، نتيجة للتطورات المتسارعة في بيئات الأعمال، وتزايد الحاجة إلى أدوات تنظيمية قادرة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والقيود الزمنية والموارد المتاحة. فهي لم تعد تُختزل في كونها مجرد عملية لإدارة المهام والأنشطة المؤقتة، بل تحولت إلى إطار شامل يدمج بين التخطيط الدقيق والتنفيذ المرن والمتابعة المستمرة، بما يضمن تعظيم القيمة المضافة للمشاريع.

ينظر الفكر الإداري الحديث إلى المشروع بوصفه منظومة مؤقتة ذات طبيعة استراتيجية، تُنشأ لتحقيق أهداف واضحة في ظل بيئة مليئة بالتعقيدات والتغيرات. ويقتضي هذا المنظور تبني منهجيات مرنة تجمع بين وضوح الخطة وقدرة التكيف، مع اعتماد ممارسات تضمن التنسيق الفعّال بين مختلف أصحاب المصلحة، وتحقيق الانسجام بين الأنشطة التنفيذية والأهداف الكبرى للمؤسسة.

وتشير الأدبيات المتخصصة إلى أن إدارة المشاريع تنطوي على تطبيق منهجي لمجموعة من المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات، بما يسهم في تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات ذات قيمة عالية. وفي هذا السياق، يتوسع دور إدارة المشاريع ليشمل بناء الأطر التنظيمية، وضبط العمليات، وتحفيز الابتكار، وإدارة المخاطر، إلى جانب تعزيز ثقافة العمل القائم على النتائج.

ويرى باحثون مثل (Kerzner (2017 و Meredith & Mantel (2017 أن التطور في ممارسة إدارة المشاريع جعلها وسيلة لإعادة صياغة مفهوم القيادة التنفيذية، حيث لم تعد تقتصر على إنجاز الأعمال، بل أصبحت قناة لتوليد المعرفة المؤسسية، وتعزيز القدرات التنافسية، وتحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والعمليات اليومية.

ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى إدارة المشاريع كفلسفة إدارية قائمة على ترابط ثلاثة أبعاد أساسية: الجدوى الزمنية، والتحكم الفعّال، وتكامل الموارد البشرية والمادية. ويجعل هذا النهج من إدارة المشاريع أداة محورية في بيئات العمل المعاصرة، خاصة تلك التي تتسم بندرة الموارد وكثرة التحديات، إذ تمنح المؤسسات القدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع المحافظة على مرونتها واستدامتها في المدى الطويل.

عناصر إدارة المشاريع:

تتمثل عناصر إدارة المشاريع الركائز الجوهرية التي يُبنى عليها نجاح أي مشروع واستدامته، حيث تتجاوز كونها إجراءات تنفيذية لتشكل منظومة مترابطة تُنسّق الموارد، وتُحكم الوقت، وتضبط التكلفة، وتضمن تدفق المعلومات بكفاءة، مع الاستجابة للمخاطر بطريقة استباقية. ويؤكد الإطار المعرفي لإدارة المشاريع على أن هذه العناصر ينبغي أن تُدار في تكامل وانسجام لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، خصوصاً في المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تتميز بمحدودية الموارد وحساسية الأداء أمام أي خلل إداري. وتشمل هذه العناصر ما يلي:

1. إدارة النطاق: تحديد الأعمال المطلوبة بدقة ورسم حدود واضحة للمشروع، بما يحول دون التوسع غير المبرمج ويحافظ على تركيز الجهود نحو النتائج المحددة مسبقاً.
2. إدارة الجدول الزمني: تخطيط تسلسل الأنشطة وتقدير مدتها بما يضمن الالتزام بالمواعيد النهائية وتقليل احتمالات التأخير، وهو أمر حاسم في بيئات العمل التي تفتقر إلى الهياكل التخطيطية الصارمة.
3. إدارة التكلفة: وضع تقديرات مالية دقيقة، وضبط الإنفاق وفق الميزانية المعتمدة، للحفاظ على الاستدامة المالية خاصة في المشاريع ذات الموارد المحدودة.
4. إدارة الجودة: ضمان توافق مخرجات المشروع مع المعايير المطلوبة، بما يعزز ثقة المستفيدين ويطيل عمر المشروع في السوق.

5. إدارة الموارد: تنظيم وتوزيع الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وبناء فرق عمل قادرة على تحقيق الأهداف في ظل الظروف التشغيلية المتاحة.

6. إدارة التواصل: تصميم آليات فعالة لتبادل المعلومات بين جميع الأطراف المعنية، لتقليل سوء الفهم وتسهيل اتخاذ القرارات السريعة.

7. إدارة المخاطر: التعرف على التهديدات المحتملة وتحليل آثارها، ووضع خطط استباقية للتعامل معها بما يحافظ على سير العمل دون انقطاع.

8. إدارة أصحاب المصلحة: تحديد الفئات المؤثرة أو المتأثرة بالمشروع، والعمل على بناء علاقات إيجابية معهم تضمن الدعم وتحد من أي تعارض محتمل في المصالح.

إن التكامل بين هذه العناصر هو ما يمنح المشروع القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج قابلة للقياس، حيث إن أي قصور في أحدها قد ينعكس سلباً على باقي المكونات ويهدد نجاح المشروع ككل، كما هو الحال في بيئة مشاريع الأسر المنتجة التي تتطلب إدارة واعية وشاملة لكل تفاصيل العمل.

إدارة المشاريع في المشاريع متناهية الصغر :

على الرغم من أن مبادئ إدارة المشاريع ظهرت تاريخياً في بيئات المشروعات الكبرى ذات الهياكل التنظيمية المتعددة والموارد الضخمة، فإن التحولات الحديثة في الفكر الإداري أثبتت أن هذه المبادئ ليست حكراً على المؤسسات العملاقة، بل يمكن تكييفها بمرونة لتلائم احتياجات المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. وتتبع هذه الأهمية من أن هذه المشاريع، رغم محدودية مواردها المادية والبشرية، تواجه تحديات إدارية وتنظيمية مشابهة لتلك التي تواجهها المشاريع الكبرى، بما في ذلك ضرورة التخطيط المسبق، وضبط النطاق الزمني، وإدارة التكاليف، والقدرة على الاستجابة للمخاطر.

وتُصنّف المشاريع متناهية الصغر ضمن الفئات الأكثر هشاشة في بيئات الأعمال، إذ تعتمد غالباً على الجهد الفردي أو العائلي، وتعتمد على الخبرة الاحترافية أو البنية المؤسسية التي توفر لها أدوات تنظيم العمل. وفي هذا الإطار، تُعد إدارة المشاريع مدخلاً لتحويل النشاط العفوي إلى عملية منظمة تقوم على خطوات مدروسة، مما يعزز وضوح الرؤية التشغيلية، ويرفع من فرص تحقيق الأهداف المخطط لها. وتزداد هذه الأهمية في حالة المشاريع المنزلية والأسر المنتجة، حيث يُمكن لتطبيق مبادئ الإدارة، ولو بشكل مبسط، أن يحقق أثراً ملموساً على الاستمرارية والنمو.

إن تبني الأساليب الإدارية في هذا النوع من المشاريع لا يعني استنساخ النماذج المعقدة المستخدمة في المشروعات الكبرى، بل يعتمد على تهيئة الأدوات لتكون أكثر بساطة ومرونة، مثل إعداد خطة عمل تراعي الإمكانيات المحدودة، وتوزيع الأدوار بين أفراد الأسرة أو العاملين، ووضع أولويات واضحة للإنفاق، وتطبيق أنظمة متابعة لرضا العملاء وجودة المنتجات. هذه الممارسات، رغم بساطتها، تمثل حجر الأساس لبناء مشروع قادر على المنافسة في بيئة اقتصادية متغيرة.

وفي ظل غياب الدعم المؤسسي الكامل الذي قد تحظى به المشاريع الكبيرة، تصبح الإدارة الواعية عنصراً تعويضياً رئيساً، إذ تساعد على تعظيم الاستفادة من الموارد المحدودة، وتعزيز الانضباط الذاتي، وتشجيع التعلم المستمر، بما يساهم في ترسيخ قواعد العمل الاحترافي داخل المشروع. ومن ثم، فإن نشر ثقافة إدارة المشاريع بين

أصحاب المشاريع متناهية الصغر، ولا سيما الأسر المنتجة، ليس مجرد خيار تنظيمي، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المشروع وتحقيق استدامته على المدى البعيد.

مشاريع الأسر المنتجة: المفهوم والدور الاقتصادي:

تمثل مشاريع الأسر المنتجة أحد المكونات الحيوية في المنظومة الاقتصادية الوطنية، حيث تجسد قدرة الأفراد على توظيف الإمكانيات المتاحة، مهما كانت محدودة، في أنشطة إنتاجية أو خدمية تحقق مردودًا اقتصاديًا مستمرًا. وتقوم هذه المشاريع عادة على أنشطة يتم تنفيذها في نطاق المنزل أو في بيئة شبه منزلية، معتمدة على العمل الذاتي أو بمشاركة أفراد الأسرة، وتركز على تقديم منتجات أو خدمات موجهة لشرائح محددة من المستهلكين في الأسواق المحلية.

وتكمن أهمية هذه المشاريع في كونها تتجاوز البعد المالي إلى أبعاد اجتماعية وتنموية أوسع، إذ تسهم في توفير فرص عمل مرنة للفئات ذات الدخل المحدود، خاصة النساء، وتساعد في ترسيخ ثقافة الإنتاج الذاتي وتقليل الاعتماد على مصادر الدخل التقليدية. كما تدعم تحقيق الاكتفاء الذاتي الجزئي للأسرة، وتعزز من قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية الطارئة.

غير أن هذه المشاريع، على الرغم من إمكاناتها الواعدة، تعاني في كثير من الأحيان من محدودية التنظيم الإداري وغياب الممارسات المؤسسية، إذ يعتمد معظمها على التجربة الفردية والخبرة الشخصية، دون وجود خطط تشغيلية واضحة أو أدوات منهجية للمتابعة والتقييم. هذا النقص في البنية الإدارية يجعلها أكثر عرضة للتراجع أو التوقف عند مواجهة أزمات تمويلية أو تشغيلية.

ومن هنا تبرز ضرورة إدماج مفاهيم وأساليب إدارة المشاريع ضمن بيئة عمل هذه المشاريع، ليس باعتبارها خيارًا ثانويًا، بل كأحد المقومات الرئيسة لضمان استمراريته. فإدخال ممارسات تخطيط مدروسة، وتحديد الأهداف بوضوح، وتوزيع المهام بكفاءة، ومراقبة الأداء بانتظام، يمكن أن يحول هذه المشاريع من أنشطة فردية محدودة إلى نماذج أعمال قادرة على المنافسة والاستدامة في الأجل الطويل.

مفهوم النجاح في المشاريع :

لم يعد النجاح في إدارة المشاريع مفهومًا ضيقًا يقتصر على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المقررة، بل أصبح إطارًا أوسع يشمل الأبعاد النوعية والاستراتيجية التي تحدد القيمة الحقيقية للمشروع على المدى القصير والطويل. فالنجاح اليوم يُقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة، ودرجة التأثير الإيجابي على أصحاب المصلحة، والقدرة على الاستمرار والنمو في بيئة عمل متغيرة. ويُنظر إلى عناصر مثل إنجاز الأعمال في الإطار الزمني المطلوب، والحفاظ على التكاليف ضمن الحدود المعتمدة، وتقديم مخرجات عالية الجودة، باعتبارها أساسيات لا غنى عنها لضمان رضا المستفيدين وتعزيز سمعة المشروع في السوق.

وفي حالة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، يكتسب مفهوم النجاح أبعادًا إضافية تتجاوز المؤشرات المالية والتشغيلية التقليدية، ليشمل جوانب مثل استقرار المشروع أمام التحديات الاقتصادية، وزيادة حجم المبيعات، وتحقيق تحسين ملموس في الدخل الأسري، وتوسيع قاعدة العملاء في السوق المحلي، إضافة إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع المجتمع المحيط. هذه الجوانب ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى كفاءة الممارسات الإدارية المطبقة، إذ إن ضعف التخطيط أو غياب التنظيم قد يؤدي إلى تراجع تدريجي في الأداء رغم وجود المهارات الإنتاجية.

ومن منظور تنموي واستراتيجي، فإن النجاح ليس لحظة إنجاز عابرة، بل هو عملية تراكمية تتطلب قرارات واعية مبنية على تحليل واقعي للموارد والفرص، إلى جانب مرونة عالية في التعامل مع التغيرات. وتبرز هنا أهمية إدارة المشاريع كأداة فعالة لضبط العمليات التشغيلية وتوجيه الموارد نحو الأولويات، بما يضمن استمرارية النتائج الإيجابية وتحقيق أهداف النمو على المدى الطويل.

مفهوم الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر :

تُفهم الاستدامة في سياق المشاريع على أنها القدرة على الحفاظ على استمرارية النشاط وتحقيق أهدافه دون استنزاف موارده أو التعرض لاعتماد مفرط على مصادر دعم خارجية. ومع التطور الفكري في مجال إدارة الأعمال، لم يعد هذا المفهوم محصوراً في الجوانب البيئية، بل أصبح يشمل أبعاداً متعددة تتداخل فيما بينها، مثل الجانب الاقتصادي الذي يركز على توفير دخل متنامٍ ومستقر، والجانب الاجتماعي الذي يقيس أثر المشروع في تحسين حياة الأفراد والمجتمع المحيط، والجانب المؤسسي الذي يهتم بإنشاء أنظمة وإجراءات داخلية تضمن استمرار العمل بفاعلية بغض النظر عن الظروف أو الأشخاص القائمين عليه.

وفيما يتعلق بالمشاريع المنزلية والأسر المنتجة، فإن التحدي الأكبر يكمن في صعوبة الحفاظ على هذا التوازن طويل الأمد، نظراً لاعتمادها الكبير على الجهد الفردي وغياب الهياكل التنظيمية الداعمة، إضافة إلى محدودية الموارد المادية والبشرية. وهنا تبرز أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع كأداة استراتيجية تساعد على تحويل هذه المبادرات من أنشطة غير منظمة إلى كيانات مستقرة وقادرة على التوسع، من خلال تحسين التخطيط، وضبط الموارد، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر، بما يرفع فرص استمراريته ونموها في بيئات تنافسية متغيرة.

العلاقة بين إدارة المشاريع والنجاح والاستدامة :

تشير الدراسات إلى وجود ارتباط وثيق ومتبادل بين ممارسات إدارة المشاريع وبين فرص تحقيق النجاح وضمان الاستدامة، لا سيما في بيئة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. فتعزيز عناصر التخطيط المسبق، وتحديد الأهداف بدقة، وإجراء المراجعات الدورية، يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج مستمرة. وفي إطار مشاريع الأسر المنتجة، تبرز أهمية هذا الارتباط بدرجة أكبر، نظراً لطبيعة هذه المشاريع التي غالباً ما تقتصر على الدعم المؤسسي والأنظمة الإدارية المتكاملة. ومن خلال إدارة منظمة، يمكن تحسين جودة العمليات، ودعم القرارات التشغيلية، وبناء علاقات أكثر قوة مع العملاء والشركاء. وعليه، فإن استيعاب هذه العلاقة لا يقتصر على الجانب النظري، بل يشكل أساساً عملياً لوضع سياسات وبرامج تدريبية موجهة، تُعزز من قدرات المشاريع المجتمعية وتساعد على تحقيق الاستمرارية والنمو في بيئة تنافسية.

ثانياً: نظرية القدرات (Capabilities Approach) :

تعد نظرية القدرات، التي أسس ملامحها المفكر الاقتصادي Amartya Sen، من أبرز الأطر النظرية التي أعادت صياغة فهم التنمية البشرية والتمكين. تنطلق هذه النظرية من رؤية جوهرية مفادها أن توفير الموارد المادية أو الدعم المالي لا يحقق بالضرورة التنمية المنشودة، ما لم يقترن ذلك بقدرة الأفراد على تحويل تلك الموارد إلى إمكانات فعلية تتيح لهم اختيار مسارات حياتهم وتحقيق أهدافهم. وتركز النظرية على أن النجاح التنموي يتطلب بيئة داعمة تمنح الأفراد حرية الاختيار، ومساحة للمبادرة، وفرصاً لتطوير الذات.

ومن منظور هذه النظرية، فإن التمكين الحقيقي يتجاوز منطق المساعدة المباشرة ليقوم على بناء القدرات الجوهرية، مثل التخطيط الفعال، والتنظيم الجيد، واتخاذ القرارات الرشيدة، وإدارة المخاطر بكفاءة. هذه القدرات تمثل في جوهرها الأسس التي تقوم عليها ممارسات إدارة المشاريع المعاصرة، حيث يُنظر إليها كأداة عملية لتحويل الموارد المتاحة إلى نتائج ملموسة ومستدامة.

وعند تطبيق هذه الرؤية على واقع مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية، يتضح أن الدعم المالي أو التدريبي، على أهميته، لا يكفي لضمان الاستمرارية ما لم يُدعم بمهارات إدارية وتنظيمية تعزز القدرة على المنافسة والتكيف مع التغيرات. وهنا يأتي دور إدارة المشاريع كوسيلة لتنشيط القدرات الكامنة وتحويلها إلى مخرجات اقتصادية واجتماعية قابلة للقياس.

وبذلك، تقدم نظرية القدرات تفسيراً معمقاً للفجوة التي قد تنشأ بين حجم الدعم المقدم وواقع الأداء الفعلي، وتؤكد على الفرضية التي ترى أن الإدارة الفعالة هي المحرك الرئيس لاستدامة ونجاح هذه المشاريع، بما يعزز قدرتها على البقاء والنمو في بيئات عمل متغيرة وتنافسية.

ثالثاً: نظرية السلوك الإداري: (Administrative Behavior Theory)

تعد نظرية السلوك الإداري (Administrative Behavior) التي طوّرها Herbert Simon من أبرز النظريات الكلاسيكية التي شكّلت الأساس الفلسفي والمنهجي لفهم طبيعة اتخاذ القرار داخل المنظمات. وقد قدّمت هذه النظرية تصوراً عقلانياً لكيفية تصرّف المديرين، مستندة إلى فرضية أن القرار الإداري ليس ناتجاً عن مثالية مطلقة أو معلومات مكتملة، بل عن عقلانية محدودة تُراعي ما هو ممكن تحقيقه فعلياً ضمن بيئة معقدة وموارد محدودة ومعطيات متغيرة.

وترى النظرية أن فعالية السلوك الإداري لا تعتمد فقط على المعرفة أو التخصص، بل على قدرة الأفراد على التعامل مع التحديات اليومية بطريقة تحليلية مرنة، واتخاذ قرارات ملائمة بناءً على ما يتوفر لديهم من معلومات وإمكانات. وتشدد على أهمية التنظيم الداخلي، وتوزيع الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات بوضوح، باعتبارها عناصر مركزية في تحسين الأداء الإداري وترشيد القرار.

وينسجم هذا الطرح مع مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة، التي تضع مهارة اتخاذ القرار، والتخطيط، والتكيف مع الظروف المتغيرة في صلب الممارسات الإدارية الفعالة. فمشروع ناجح لا يُبنى فقط على فكرة جيدة أو تمويل كافٍ، بل على سلوك إداري واعٍ يُوجّه الموارد ويضبط العمليات وفق رؤية منهجية قابلة للقياس والتطوير.

وعند تطبيق هذه النظرية على واقع مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية، يتضح أن كثيراً من التحديات التي تواجهها تلك المشاريع لا ترتبط بندرة الموارد، بل بغياب التنظيم الإداري أو ضعف القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل محدودية البيانات والدعم المؤسسي. وهنا يظهر دور إدارة المشروع كأداة تنظيمية تساعد أصحاب المشاريع على تجاوز العشوائية وتحويل جهودهم إلى أنشطة مدروسة تُسهم في تحقيق الاستدامة والنمو.

وبناءً على ما سبق، تكتسب نظرية السلوك الإداري أهمية بالغة في هذه الدراسة، كونها توفر إطاراً لفهم العلاقة بين جودة الممارسة الإدارية ونتائج المشروع، وتدعم فرضية الدراسة القائلة بأن كفاءة إدارة المشروع تُعد من العوامل الحاسمة في ضمان نجاح واستمرارية مشاريع الأسر المنتجة.

رابعاً: التكامل النظري بين المفاهيم والنماذج

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على تكامل منهجي بين بعدين تحليليين رئيسيين: نظرية القدرات التي تُبرز أهمية تمكين الأفراد من تحويل الموارد المتاحة إلى قدرات قابلة للتفعيل والانتاج المستدام، ونظرية السلوك الإداري التي تُفسر كيف تُؤجّه القرارات الإدارية والممارسات التنظيمية هذه القدرات نحو نتائج فعّالة ومؤسسية. ويهدف هذا التكامل إلى بناء رؤية تفسيرية أكثر شمولاً لنجاح واستدامة مشاريع الأسر المنتجة، لا بوصفها نتيجة لتوافر الموارد فقط، بل بوصفها مخرجات لإدارة واعية وبيئة تنظيمية داعمة.

وتُسهم نظرية القدرات في تفسير التفاوت بين الإمكانيات المتاحة والنتائج المتحققة من منظور التمكين الفردي والاجتماعي، في حين تقدّم نظرية السلوك الإداري إطاراً لفهم كيفية تحويل هذا التمكين إلى أداء إداري منظم من خلال آليات اتخاذ القرار، وتوزيع الأدوار، وتحديد المسؤوليات. ومن هذا التفاعل بين التمكين والتنظيم، يبرز دور إدارة المشروع كوسيط جوهري بين النظرية والتطبيق، وكقوة تحويلية ترتقي بالموارد إلى مستوى القدرة القابلة للقياس والاستدامة.

كما يتسق هذا التكامل مع مبادئ إدارة المشاريع الحديثة التي تركز على جوانب التخطيط، والمتابعة، وإدارة المخاطر، والتقييم المستمر، بوصفها أدوات مركزية لتحقيق الاستقرار والنمو. ويوفر هذا الدمج النظري إطاراً تفسيرياً يساعد في فهم أسباب نجاح بعض المشاريع وفشل أخرى رغم تساوي فرص الدعم، ويُرجع الفارق إلى جودة الإدارة لا إلى كمية الموارد.

وعليه، فإن هذا التكامل النظري لا يمنح الدراسة بُعداً تفسيرياً متعدد الأبعاد فحسب، بل يُثريها مفاهيمياً عبر الجمع بين نظريات التمكين، والسلوك المؤسسي، وإدارة العمليات، ما يعزز من قدرتها على تقديم توصيات تطبيقية تستند إلى فهم متكامل وعميق للظاهرة قيد الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

استنادًا إلى الأطر النظرية والمفاهيم التي تناولها الفصل السابق، يركّز هذا الفصل على المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، بوصفها الركيزة الأساسية في بناء نتائج موثوقة وتفسير علمي دقيق.

فالمنهجية لا تُعد مجرد أداة إجرائية، بل تمثل الإطار البنيوي الذي تركز عليه مصداقية البحث العلمي، وتعكس وعي الباحث بمدى اتساق المشكلة البحثية مع أدوات التحليل وأساليب جمع البيانات. ومن خلالها، يتم توجيه الدراسة نحو تحقيق أهدافها بفعالية، وتقديم نتائج قابلة للفحص والتطبيق في الواقع العملي.

وتزداد أهمية المنهجية حين تكون الظاهرة المدروسة مركّبة، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تتناول دور ممارسات إدارة المشاريع في نجاح واستدامة مشاريع الأسر المنتجة، والتي تعمل ضمن بيئة اقتصادية واجتماعية متغيرة وغير رسمية في كثير من الأحيان. يتطلب هذا النوع من الدراسات تصميمًا منهجيًا قادرًا على التعامل مع الخصوصيات الميدانية للفئة المستهدفة، بما يضمن جمع بيانات واقعية وقابلة للتحليل.

وبناءً على ذلك، سعت هذه الدراسة إلى اعتماد منهجية متكاملة تبدأ بتحديد نوع الدراسة والمنهج الملائم لها، وتُعنى بوصف المجتمع والعينة، وتقديم تصور دقيق للأداة المستخدمة وآليات التحقق من صلاحيتها، إلى جانب شرح مفصل للإجراءات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات. ويمثل هذا الفصل المسار المنظم الذي سارت عليه الدراسة، ويُعد مرآة واضحة لجودة تصميمها وقدرتها على توليد معرفة قابلة للتطبيق.

المنهجية وطرق البحث:

تم اختيار المنهج الكمي الوصفي التحليلي كإطار منهجي لهذه الدراسة، وذلك لما يتمتع به هذا النوع من المناهج من قدرة على وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات دون تدخل الباحث في البيئة المدروسة. ويُعد هذا المنهج الأنسب في الدراسات التي تهدف إلى فحص مدى ارتباط سلوكيات أو ممارسات إدارية بمخرجات واقعية قابلة للقياس، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح واستدامة مشاريع الأسر المنتجة.

وقد أتاح هذا النهج للباحث بناء أدوات قياس كمية موضوعية (مثل الاستبانة)، تمكنه من جمع بيانات عديدة من فئة ميدانية حقيقية، ومن ثم تحليلها باستخدام وسائل إحصائية دقيقة للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها في حدود العينة. ويتميز المنهج الوصفي التحليلي كذلك بمرونته في ربط الأطر النظرية بالواقع العملي، حيث يوفر مساحة واسعة لتفسير العلاقات بين المتغيرات بناءً على معطيات تجريبية موثوقة.

وتتطلب طبيعة الظاهرة المدروسة - كونها ترتبط بإدارات فردية لمشاريع منزلية صغيرة ضمن بيئة اقتصادية واجتماعية غير رسمية - توظيف إطار منهجي يتمتع بدرجة عالية من الحساسية للواقع الميداني. ولذلك تم تصميم الدراسة وفق منظور تطبيقي عملي، يدمج بين النظرية والتجربة، ويمنح الأولوية لصوت أصحاب التجربة أنفسهم، أي أصحاب مشاريع الأسر المنتجة.

وقد تم اعتماد هذا النوع من التصميمات البحثية بالاستناد إلى ما أشار إليه Creswell (2014)، بأن البحوث التي تتناول متغيرات اجتماعية أو إدارية يمكن تمثيلها كمياً، يُفضل أن تتبنى أسلوباً تحليلياً وصفيًا يتسم بالدقة والمرونة، ويتيح اختبار الفرضيات بأسلوب يمكن التحقق من صحته إحصائياً.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع الدراسة في هذا البحث من أصحاب مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية، ويشمل الأفراد الذين يمارسون أعمالاً اقتصادية صغيرة ضمن نطاق الأسرة، سواء كانوا مسجلين رسمياً في قواعد بيانات الجهات المختصة، مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، أو ممن يمارسون أنشطتهم خارج الإطار الرسمي. وتُعدّ هذه الفئة من المجتمعات الحيوية والنامية في السياق السعودي، حيث شهدت خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً ضمن برامج التمكين الاقتصادي، خاصة تلك الموجهة للمرأة والفئات ذات الدخل المحدود. ويتميز هذا المجتمع بتنوعه من حيث البنية السكانية، حيث تتفاوت أعمار المشاركين وخلفياتهم التعليمية، إضافة إلى اختلاف طبيعة الأنشطة الاقتصادية التي يديرونها، والتي قد تشمل الإنتاج الغذائي المنزلي، الصناعات اليدوية، التصميم، أو تقديم خدمات صغيرة مثل تنسيق المناسبات أو إعداد الهدايا. ويُضفي هذا التنوع أبعاداً غنية للدراسة، حيث يسمح بتحليل مدى تأثير ممارسات الإدارة على أنماط مختلفة من المشاريع المنزلية. ولأن مشاريع الأسر المنتجة تُدار غالباً بجهود فردية، وتعمل ضمن بيئات لا تخضع لإطار تنظيمي مركزي، فإن المجتمع البحثي الذي تستهدفه هذه الدراسة يتطلب منهجية مرنة قادرة على استيعاب هذه الخصوصية. ومن هذا المنطلق، تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة كأسلوب لاختيار المشاركين، وذلك لكونه أحد أكثر الأساليب الإحصائية حيادية، ويسمح بتمثيل متكافئ لجميع أفراد المجتمع المستهدف، ويُقلل من احتمالية التحيز. وقد تم تصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة) بصيغة إلكترونية لتتناسب مع طبيعة العينة، كما تم توزيعها عبر قنوات إلكترونية تضم تجمعات لأصحاب مشاريع الأسر المنتجة، منها منصات التواصل الاجتماعي، والمجموعات المهمة بريادة الأعمال المجتمعية، والمبادرات المحلية لدعم الأعمال المنزلية. وقد أتاح ذلك الوصول إلى شريحة واسعة من المشاركين موزعة جغرافياً على مناطق مختلفة من المملكة، مما يُعزز من التنوع والتمثيل في العينة رغم أن عدد المشاركين النهائي بلغ 44 مستجيباً، فقد تم اعتماد هذا العدد استناداً إلى مبدأ الجودة النوعية للعينة، إذ تم اختيار المشاركين ممن تنطبق عليهم المعايير بدقة (امتلاك مشروع نشط ضمن تصنيف الأسر المنتجة). وبهذا يتوافق حجم العينة مع ما يُعتبر مقبولاً في الدراسات الاجتماعية الميدانية التي تستهدف فئات غير رسمية، حيث تكون الملاءمة والخصوصية أكثر أهمية من الحجم الكمي المطلق (Creswell, 2014).

بلغ عدد المشاركين الذين أجابوا على الاستبانة بشكل كامل (129) مستجيباً، وبعد فحص الإجابات والتحقق من مطابقتها لشروط المشاركة – والتي تشمل امتلاك مشروع نشط مصنّف ضمن مشاريع الأسر المنتجة – تم استبعاد الإجابات غير المكتملة أو التي لا تنطبق عليها المعايير، ليتم اعتماد (44 مشاركاً) يمثلون العينة المؤهلة للدراسة.

وقد تم اختيار هذا العدد بناءً على معيار التخصص والانطباق لا على أساس العدد الكلي، حيث يُعتبر في الدراسات الاجتماعية التي تستهدف مجتمعات غير رسمية الحجم، أن النوعية والملاءمة أهم من الحجم الكمي.

كما أن حجم العينة الحالي يُعد كافيًا من الناحية الإحصائية لتطبيق التحليلات الوصفية والاستدلالية اللازمة، خاصة مع وضوح خصائص المجتمع المستهدف ووجود تجانس نسبي في الأنشطة الممارسة.

ويملك المشاركون في العينة خصائص ديموغرافية متنوعة تُضفي على نتائج الدراسة بُعدًا تفسيريًا أعمق، إذ توزعت المشاركات من حيث الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، ومدة المشروع، بما يُمكن من تحليل العلاقات بين هذه الخصائص وممارسات إدارة المشاريع، وبالتالي ربطها بمخرجات النجاح والاستدامة بشكل ممنهج ودقيق.

الجدول (1-3): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	عدد المشاركين	النسبة المئوية
ذكر	21	16.3%
أنثى	108	83.7%

التحليل: تشير البيانات إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين من الإناث، مما يعكس الواقع المجتمعي الذي يشهد حضورًا كبيرًا للمرأة في مشاريع الأسر المنتجة، وارتباطها الواضح بريادة الأعمال المنزلية في السياق السعودي.

الجدول (2-3): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	عدد المشاركين	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	5	3.9%
25 - 34 سنة	49	38.0%
35 - 44 سنة	52	40.3%
45 سنة فأكثر	20	15.5%

التحليل: تظهر النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا تتراوح بين 25 إلى 44 سنة، وهي الفئة التي غالبًا ما تكون في ذروة القدرة الإنتاجية والإدارية، ما يعكس خصائص حيوية لدى العينة في مجال إدارة المشاريع.

الجدول (3-3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	عدد المشاركين	المؤهل العلمي
8.5%	11	ثانوي أو أقل
11.6%	15	دبلوم
50.4%	65	بكالوريوس
8.5%	11	ماجستير
20.9%	27	دكتوراه

التحليل: يُبين هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي للعينة، حيث يشكل حملة البكالوريوس والدراسات العليا أكثر من 70% من المشاركين، مما يشير إلى وجود وعي تنظيمي ومعرفي يمكن أن يؤثر على تبني ممارسات إدارة المشاريع بشكل أفضل.

الجدول (3-4): توزيع العينة حسب مدة تشغيل المشروع

النسبة المئوية	عدد المشاركين	مدة التشغيل
14.0%	18	أقل من سنة
12.4%	16	من سنة إلى أقل من 3 سنوات
65.9%	85	3 سنوات فأكثر

التحليل: تُشير البيانات إلى أن أغلب المشاريع في العينة قائمة منذ أكثر من ثلاث سنوات، وهو ما يعكس نضجًا تشغيليًا وتجربة إدارية متراكمة يمكن البناء عليها في تحليل ممارسات الإدارة وتقييم أبعاد الاستدامة.

الخاتمة :

من خلال التحليل المفصل لخصائص مجتمع الدراسة وعينتها، يتبين أن الدراسة استندت إلى قاعدة بيانات ميدانية متنوعة وشبه ممثلة لطبيعة المشاريع الأسرية في المملكة العربية السعودية. وقد أتاح التباين في متغيرات العينة - سواء من حيث الجنس، أو الفئة العمرية، أو المستوى التعليمي، أو مدة تشغيل المشروع - فرصة لفهم أكثر شمولاً للمتغيرات المؤثرة في ممارسات إدارة المشاريع. فالتوزيع الواسع والتمثيل المتوازن للعينة يدعم إمكانية

تعميم النتائج بدرجة مدروسة، مع مراعاة أن الدراسات الاجتماعية غالباً ما ترتبط بسياقات محلية قد تتأثر بعوامل بيئية وثقافية.

إن اختيار أسلوب العين العشوائية البسيطة، وتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً، يعكسان توجهاً منهجياً يستهدف الوصول إلى أوسع شريحة ممكنة من الفئة المستهدفة، رغم ما قد يترتب على هذا التوجه من تحديات تتعلق بمدى شمول العينة لمناطق جغرافية أو شرائح رقمية أقل تفاعلاً. ومع ذلك، فقد تم اتخاذ معايير دقيقة في تصفية البيانات لضمان أن المشاركين ينتمون فعلياً إلى مجتمع الدراسة المعني، ويملكون تجارب حقيقية في إدارة مشاريع أسرية قائمة.

كما أن طبيعة المشاريع التي يديرها المشاركون، والتي يغلب عليها الطابع المنزلي ومتناهية الصغر، تمنح الدراسة بُعداً واقعياً يثري التحليل، ويُعزز من ارتباط نتائجها بالتطبيقات العملية. إن هذه الخلفية الإحصائية والتحليلية تُشكل الأساس الذي سيتم الانطلاق منه في الفقرات اللاحقة، التي تتناول وصف أداة الدراسة وآليات التحقق من صدقها وثباتها، تمهيداً لعرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الإطار النظري.

حدود البحث:

تشكل حدود البحث أحد العناصر الأساسية التي يجب أن يلتزم بها الباحث لضمان وضوح الإطار العام للدراسة، وتحديد نطاقها الموضوعي والمنهجي بدقة. وتكمن أهمية الحدود البحثية في دورها الحاسم في ضبط عمليات جمع البيانات وتحليلها، وتفسير النتائج ضمن سياقها الواقعي والمنهجي دون تجاوزات قد تؤثر على مصداقية الاستنتاجات أو تعميمها. وقد تم تحديد هذه الدراسة وفقاً لأربعة أبعاد رئيسية: الموضوعية، الزمانية، المكانية، والبشرية، بما يضمن انسجام البحث مع أهدافه وتحقيق الاتساق العلمي في جميع مراحله.

أولاً: الحدود الموضوعية:

اقتصر نطاق الدراسة على استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع من جهة، ومؤشري النجاح والاستدامة من جهة أخرى، ضمن إطار مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية. وقد تركزت ممارسات إدارة المشاريع على عناصر محددة تمثلت في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، إدارة الوقت، وإدارة المخاطر. وتم حصر الدراسة في هذه المتغيرات انطلاقاً من أهميتها في الدراسات الإدارية، وقدرتها على التأثير في أداء المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. ولم تشمل الدراسة عوامل إضافية مثل البيئة التشريعية، السياسات التمويلية، أو البنية التحتية، رغم أنها مؤثرة، وذلك بهدف الحفاظ على تركيز التحليل وعمقه ضمن إطار يمكن ضبطه وتحليله إحصائياً بشكل دقيق.

ثانياً: الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة تمتد ما بين شهري مارس وأبريل من العام الأكاديمي 2024/2025م، حيث تم توزيع أداة الدراسة إلكترونياً وجمع البيانات خلال هذه الفترة. وبالتالي فإن النتائج تعكس ظروف المشاريع المشاركة كما كانت في ذلك السياق الزمني. ويجب أن يُؤخذ في الاعتبار أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية الداعمة للمشاريع الصغيرة قد تكون متغيرة بطبيعتها، سواء من حيث المبادرات الحكومية، أو البيئة الاقتصادية العامة، أو التحولات الرقمية، مما يستوجب الحذر عند تعميم النتائج على فترات زمنية لاحقة تختلف فيها هذه المعطيات.

ثالثاً: الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المشاريع المنزلية المصنفة ضمن الأسر المنتجة داخل المملكة العربية السعودية. وقد تم استبعاد السياقات الإقليمية أو الدولية الأخرى نظراً لاختلاف البنية التنظيمية والاجتماعية، وخصوصية التجربة السعودية في مجال تمكين الأسر المنتجة. كما أن جمع البيانات تم من خلال منصات إلكترونية مما يُشير إلى أن المشاركين من فئة المستخدمين النشطين للتقنية، وهو ما قد لا يعكس بشكل كامل مشاريع الأسر المنتجة في المناطق النائية أو الفئات الأقل وصولاً للإنترنت. وبذلك فإن النطاق الجغرافي للدراسة يحد من تعميم النتائج على بيانات أخرى ذات أنماط اقتصادية أو ثقافية مغايرة.

رابعاً: الحدود البشرية:

تتعلق الحدود البشرية بعينة الدراسة، حيث اقتصرت على الأفراد الذين يمتلكون مشاريع أسر منتجة نشطة، ويقومون بإدارتها فعلياً ضمن النطاق الأسري، ويشترط فيهم أن يكونوا قد أجابوا بشكل كامل على فقرات أداة الدراسة. وتم استبعاد الحالات التي لا تنطبق عليها هذه المواصفات، مثل من هم في مراحل تأسيس المشروع، أو من يملكون مشاريع تجارية مرخصة خارج إطار "الأسر المنتجة"، أو من لم يكملوا تعبئة الاستبانة بالشكل المطلوب. هذا التحديد يُسهم في رفع دقة النتائج ومصادقيتها، لكنه في المقابل يُقيد مدى تعميمها على فئات أوسع في مجال ريادة الأعمال.

أداة البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة الإلكترونية كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي المستخدم، ولقدرتها على الوصول إلى شريحة واسعة من المشاركين بطريقة ممنهجة ومنظمة.

تم تطوير أداة الاستبانة بناءً على مراجعة منهجية للدراسات السابقة ذات الصلة (مثل: الحربي، 2020؛ آل سرور، 2021)، حيث تم تكييف الفقرات لتناسب مع طبيعة مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية. وقد عُرضت الأداة على ثلاثة محكمين أكاديميين متخصصين في مجال إدارة المشاريع لضمان دقتها وملاءمتها، وتم تعديلها وفقاً لملاحظاتهم، مما عزز من صدق المحتوى ومناسبته لقياس الظاهرة المدروسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحديد أهداف الأداة ومجالاتها:

تم تحديد هدف الاستبانة انطلاقاً من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وهو قياس أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح واستدامة مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية. واستناداً إلى ذلك، تم تصميم الأداة لتغطي محورين رئيسيين:

1. البيانات الديموغرافية: وتتضمن متغيرات تصف العينة مثل (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة المشروع، نوع النشاط) .
2. محاور الدراسة الأساسية: وهي ستة محاور تمثل ممارسات إدارية ومخرجات أداء مرتبطة بالنجاح والاستدامة.

ثانيًا: بناء فقرات الأداة:

تم اشتقاق الفقرات من مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بما يضمن الارتباط المباشر بين كل محور ومتغيرات الدراسة. وقد تم توزيع الفقرات على ستة محاور رئيسية تغطي الأبعاد المختلفة للبحث ما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (3-5): محاور الاستبانة وعدد الفقرات في كل محور

عدد الفقرات	عنوان المحور	رقم المحور
6 فقرات	ممارسات إدارة المشروع	الأول
4 فقرات	مؤشرات نجاح المشروع	الثاني
4 فقرات	عوامل استدامة المشروع	الثالث
5 فقرات	التحديات التي تواجه مشاريع الأسر المنتجة	الرابع
4 فقرات	الدعم المؤسسي والحكومي	الخامس
4 فقرات	الأثر الإداري على النجاح والاستدامة	السادس

ثالثًا: المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، بدرجات تبدأ من (1 = لا أوافق بشدة) وتنتهي بـ (5 = أوافق بشدة)، ويُعد هذا المقياس مناسبًا لقياس الاتجاهات في البحوث الاجتماعية والإدارية نظرًا لمرونته ودقته في تمثيل التدرج في الرأي (Likert, 1932; Boone & Boone, 2012).

رابعًا: أسلوب تقديم الأداة للمشاركين:

تم إعداد الاستبانة بصيغة إلكترونية سهلة الاستخدام، واحتوت على تعليمات واضحة، وتم التأكيد على الحفاظ على سرية الإجابات، وأن المشاركة تتم طوعًا ولأغراض بحثية فقط، مما يعزز من موثوقية الإجابات ومصداقيتها.

خامسًا: المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، حيث استخدمت التحليلات الوصفية مثل (المتوسطات، الانحراف المعياري، النسب المئوية)، إلى جانب بعض التحليلات الاستدلالية المناسبة لأهداف البحث وفرضياته.

صدق فقرات أداة الدراسة:

تُعدّ عملية التحقق من صدق أداة البحث من أبرز الخطوات المنهجية التي تضمن صلاحية الأداة في قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وموضوعية. وفي هذه الدراسة، تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى (Content & Face Validity) للاستبانة، وذلك من خلال إجراء مراجعة علمية متخصصة قبل تطبيقها على عينة الدراسة.

وقد قامت الباحثة بعرض الأداة على لجنة علمية مكونة من ثلاثة محكمين من ذوي الخبرة في مجالي إدارة المشاريع والقياس التربوي، حيث طُلب منهم تقويم كل فقرة من حيث:

- . مدى وضوحها ودقتها اللغوية.
- . مدى ارتباطها بمحورها المفاهيمي.
- . ملاءمتها لبيئة الدراسة وخصوصية الأسر المنتجة.
- . صلاحية مقياس الإجابة المصاحب لكل فقرة.

وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم التفصيلية على مستوى الصياغة والترتيب والمحتوى، مما ساهم في تحسين عدد من الفقرات وإعادة صياغة بعضها لضمان تكامل الأداة وارتباطها المباشر بمتغيرات البحث.

وقد خلّصت اللجنة إلى أن فقرات الأداة تُمثّل بدرجة عالية مضمون المتغيرات التي تقيسها، وأن العلاقة بين المحاور والتساؤلات البحثية واضحة ومباشرة، مما يعكس صدقاً مفاهيمياً قوياً.

ويوضح الجدول (3-6) توزيع المحاور الأساسية، كما تم اعتمادها بعد مراجعة لجنة التحكيم بهدف التأكد من مدى صدق الأداة ومناسبتها لأهداف الدراسة.

الجدول (3-6): توزيع فقرات الاستبانة على المحاور الأساسية بعد التحكيم

توصيات التحكيم	تقدير المحكمين لجودة الصياغة	عدد الفقرات	عنوان المحور	المحور
صياغة قوية ومنضبطة	ممتاز	6	ممارسات إدارة المشروع	الأول

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	تقدير المحكمين لجودة الصياغة	توصيات التحكيم
الثاني	مؤشرات نجاح المشروع	4	ممتاز	لا توجد ملاحظات جوهرية
الثالث	عوامل الاستدامة	4	جيد جدًا	تعديل لغوي بسيط
الرابع	التحديات والصعوبات	5	ممتاز	ملائمة لسياق العينة
الخامس	الدعم المؤسسي	4	جيد جدًا	تبسيط فقرة واحدة
السادس	أثر الإدارة على النجاح والاستدامة	4	ممتاز	محاور مترابطة وواضحة

وبناءً على نتائج التحكيم، يمكن القول إن أداة الدراسة تُظهر درجة صدق محتوى مرتفعة جدًا، وهو ما يدعم الاعتماد عليها في التحليل الكمي لاحقًا ويُعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول التالية.

ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا):

يُعدّ ثبات أداة القياس من المعايير الأساسية للحكم على جودتها، حيث يشير إلى مدى اتساق الأداة في قياس المتغيرات المستهدفة، وعدم تأثرها بالعوامل الخارجية أو العشوائية. وفي هذه الدراسة، تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب شيوعًا في قياس الاتساق الداخلي للفقرات.

وقد تم تطبيق هذا الإجراء الإحصائي على عينة استطلاعية من البيانات، وشملت جميع محاور الدراسة الستة. وتشير الأدبيات إلى أن قيمة كرونباخ ألفا المقبولة تبدأ من 0.70، بينما تُعتبر القيم التي تتجاوز 0.80 جيدة جدًا، والقيم فوق 0.90 ممتازة من حيث الثبات (Tavakol & Dennick, 2011 Field, 2018).

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور أداة الدراسة والتي تم من خلالها التحقق من مدى اتساق الفقرات الداخلية لكل محور بما يعكس صدق وثبات الأداء الكلي للأداة البحثية

الجدول (3-7): قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
1	ممارسات إدارة المشروع	6	0.87	مرتفع جدًا
2	مؤشرات نجاح المشروع	4	0.85	مرتفع جدًا
3	عوامل الاستدامة	4	0.83	مرتفع
4	التحديات والصعوبات	5	0.81	مرتفع
5	الدعم المؤسسي	4	0.84	مرتفع جدًا
6	أثر الإدارة على النجاح والاستدامة	4	0.88	مرتفع جدًا
المجمل	جميع محاور الاستبانة مجتمعة	27	0.89	مرتفع جدًا

تشير هذه القيم إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي، ويُعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

معيّار تصحيح الاستبانة:

تم بناء آلية تصحيح وتحليل الاستجابات في هذه الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي التدريجي، الذي يُعد من الأدوات المعتمدة في القياس الكمي للاتجاهات والميول، ويتميز بقدرته على رصد تباين درجات الاتفاق بدقة إحصائية قابلة للتحليل.

وقد تم توزيع خيارات الإجابة وفق التدرج التالي:

الجدول (3-8): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في تصحيح الاستبانة:

درجة الاستجابة	مستوى الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

وقد جرى تصميم جميع فقرات الاستبانة باتجاه إيجابي، بحيث ترتبط الدرجات العليا بمستوى أعلى من الممارسة أو الإدراك أو الفهم المتعلق بموضوع الفقرة. وقد تم اعتماد هذا النمط لتسهيل عملية التفسير الكمي للنتائج وتجنب التحيز الناتج عن تباين صياغة الفقرات.

ولأغراض التحليل، تم تحويل الدرجات الخام إلى متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لكل محور على حدة، ثم تفسير هذه المتوسطات وفق معيار ثلاثي مستند إلى تقسيم مجال المقياس إلى فئات متساوية، وذلك على النحو التالي:

الجدول (3-9): تصنيف المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت التفسيري لمستوى الاستجابة

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة التفسيري
من 1.00 إلى أقل من 2.33	مستوى منخفض
من 2.34 إلى 3.66	مستوى متوسط
من 3.67 إلى 5.00	مستوى مرتفع

ويستند هذا التقسيم إلى القاعدة الرياضية ($5 - 1 = 4 \div 3 = 1.33$) التي تستخدم على نطاق واسع في الدراسات التي تعتمد مقياس ليكرت الخماسي، وتُعد معياراً مقبولاً لتفسير درجات الاتفاق في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

ويُستخدم هذا التصنيف كمرجع لتحديد مستوى تبني المشاركين لممارسات إدارة المشروع ومتغيرات النجاح والاستدامة، مما يوفر إطاراً كمياً واضحاً يدعم موثوقية التحليل الإحصائي ويُسهّل عملية مناقشة النتائج في الفصول اللاحقة.

أسلوب المعالجة الإحصائية والأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم اعتماد معالجة منهجية دقيقة للبيانات الميدانية التي جُمعت عبر الاستبانة الإلكترونية، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي المتخصص SPSS، لما يتمتع به من موثوقية وقدرة عالية على تحليل البيانات الكمية وفق معايير علمية دقيقة. وقد خضعت البيانات قبل تحليلها إلى سلسلة من الإجراءات الأولية، تضمنت: التدقيق، والترميز، واختبار

الاتساق الداخلي، للتحقق من جودة البيانات وصلاحياتها للتحليل.

وقد استُخدمت في هذه الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة المنهج الوصفي التحليلي، وتسهم في تحقيق أهداف البحث، وذلك على النحو التالي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics):

شملت حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف الخصائص الديموغرافية للعينة، وتحليل اتجاهاتها نحو محاور الدراسة.

2. تحليل الثبات الداخلي (Internal Consistency):

تم تطبيق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على كل محور من محاور الاستبانة، للتحقق من مدى اتساق فقرات كل محور، وضمان ثبات الأداة وموثوقيتها.

3. مقياس ليكرت الخماسي وتفسير المتوسطات:

استُخدم المقياس الخماسي لتحديد درجة موافقة الباحثين على فقرات الدراسة، وتم تفسير النتائج استنادًا إلى قاعدة التوزيع الثلاثي لمجال المقياس (1.33 لكل فئة)، وفق التصنيف التالي:

. من 1.00 إلى أقل من 2.33 استجابة منخفضة .

. من 2.34 إلى 3.66 استجابة متوسطة .

. من 3.67 إلى 5.00 استجابة مرتفعة .

4. التحليلات المقارنة (عند الحاجة) .

قد تُستخدم أدوات استدلالية مثل اختبار (T-test) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة الاتجاهات بين المجموعات المختلفة داخل العينة، في حال توافرت متغيرات مستقلة تتطلب التحليل المقارن.

لقد مكّنت هذه المعالجة الإحصائية الباحثة من تحويل البيانات الخام إلى مؤشرات كمية دقيقة، تعكس واقع ممارسات إدارة المشاريع لدى الأسر المنتجة، وتسهم في اختبار علاقاتها بمتغيرات النجاح والاستدامة بصورة علمية موثوقة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يُعد الفصل الرابع جوهرًا محوريًا في أي دراسة بحثية ذات طابع كمي تحليلي، إذ يمثل حلقة الوصل بين الإطارين النظري والمنهجي من جهة، والواقع التطبيقي الميداني من جهة أخرى.

فبعد تحديد المنهجية وأداة الدراسة، سيتم في هذا الفصل تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبانة، وربطها بفرضيات الدراسة والإطار النظري، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

فبعد أن تم تأصيل المفاهيم المرتبطة بإدارة المشاريع، وشرح النماذج النظرية ذات العلاقة بنجاح واستدامة المشاريع الصغيرة - خاصة مشاريع الأسر المنتجة - إضافة إلى تحديد المنهجية العلمية المستخدمة، يأتي هذا الفصل لعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الميدان، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها بشكل دقيق.

ويكتسب هذا الفصل خصوصية علمية نابغة من كونه لا يكتفي بتقديم نتائج كمية مجردة، بل يُعنى بتفسيرها وتحليلها وربطها بسياقها الواقعي والنظري، بما يضمن إنتاج معرفة ذات جدوى تطبيقية. فالهدف من عرض النتائج في هذا السياق لا يتمثل فقط في بيان الاتجاهات العامة لعينة الدراسة، بل في الكشف عن العلاقات البينية بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المشاريع) والمتغيرات التابعة (النجاح والاستدامة)، وكذلك تحديد طبيعة التحديات والدوافع المؤثرة في تلك العلاقة.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفقًا لأحدث معايير التحليل الكمي، معتمدين في ذلك على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، التي تُستخدم لقياس الاتجاهات وتحديد مستوى تباين الاستجابات. وقد أُدرجت الجداول البيانية ضمن كل محور من محاور الدراسة الستة لتوضيح مؤشرات القياس، مدعومة بتفسير علمي يعكس التفاعل بين نتائج الدراسة والمفاهيم النظرية ذات الصلة (Hair et al., 2019; Creswell, 2014).

كما تم تخصيص جزء من هذا الفصل لتحليل إجابات المشاركين على السؤال المفتوح الوارد في نهاية الاستبانة، من خلال استخدام أسلوب الترميز الموضوعي (Thematic Analysis)، الذي يُعد أحد الأساليب الكيفية المعتمدة في تحليل البيانات النصية لاستنباط الأنماط المتكررة والمقترحات الجوهرية التي لا يمكن تمثيلها رقميًا (Braun & Clarke, 2006).

وقد تم تنظيم هذا الفصل ليشمل المحاور الستة التالية:

1. ممارسات إدارة المشروع.
2. مؤشرات نجاح المشروع.
3. عوامل استدامة المشروع.
4. التحديات التي تواجه مشاريع الأسر المنتجة.
5. الدعم المؤسسي والحكومي.
6. الأثر الإداري على النجاح والاستدامة.

إضافة إلى محور سابع نوعي يتناول التحليل المفتوح للمقترحات. وقد تم عرض نتائج كل محور بصورة منظمة، تبدأ بجدول البيانات، ثم تحليل وصفي دقيق، متبوعاً بتفسير أكاديمي مستند إلى الأدبيات العلمية، مما يوفر قراءة شاملة لواقع ممارسات الإدارة داخل المشاريع الأسرية في المملكة العربية السعودية.

ويمكن القول إن هذا الفصل لا يقدم نتائج رقمية فحسب، بل يُنتج رؤية تفسيرية معمقة تُسهم في تعزيز الفهم العلمي لسلوكيات الإدارة داخل قطاع الأسر المنتجة، وتساعد على ربط ما هو نظري بما هو عملي، تحقيقاً لهدف الدراسة الأساسي في تقييم أثر إدارة المشاريع على نجاح واستدامة هذه المبادرات المجتمعية الحيوية.

تحليل البيانات:

يُعد تحليل البيانات مرحلة مركزية في الدراسة، إذ تمثل الإطار الذي تُبنى عليه الاستنتاجات والتوصيات النهائية. وتكمن أهمية هذا التحليل في قدرته على ترجمة استجابات العينة إلى مؤشرات كمية تعكس مستوى تبني أفراد المجتمع المستهدف لممارسات إدارة المشاريع، ومدى تأثير هذه الممارسات على نجاح واستدامة مشاريعهم. كما يسهم هذا التحليل في اختبار فرضيات الدراسة وتحديد الاتجاهات العامة في العينة، وهو ما يُعزز من موثوقية النتائج وقابلية تطبيقها في سياقات مماثلة.

وقد تم توظيف برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة الإلكترونية، حيث تضمن التحليل مرحلتين أساسيتين:

1. التحليل الإحصائي الوصفي، الذي شمل:

- استخراج المتوسطات الحسابية لقياس مستوى الموافقة على فقرات الاستبانة.
- حساب الانحرافات المعيارية لقياس درجة التباين في استجابات المشاركين.

2. التحليل النوعي لإجابات السؤال المفتوح، الذي تم التعامل معه باستخدام أسلوب الترميز الموضوعي

(Thematic Analysis)، بهدف تحديد الأنماط المتكررة في مقترحات المشاركين وتحليلها بطريقة تفسيرية. ولأغراض التحليل الكمي لبيانات الاستبانة تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي لقياس اتجاهات المشاركين نحو كل فقرة وقد تم تفسير المتوسطات الحسابية وفق التصنيف التفسيري المعتمد في الدراسات التربوية والاجتماعية والإدارية. ويبين الجدول التالي تصنيف درجات المتوسطات وفق مستوى الاجابة مما يسهم في توضيح دلالات النتائج وتفسيرها بدقة.

وبناء عليه تم اعتماد هذا التصنيف في تحليل النتائج لتحديد نقاط القوة والقصور في ممارسات العينة، ومقارنتها بالإطار المفاهيمي والنماذج المرجعية ذات الصلة في علم إدارة المشاريع.

أولاً: تحليل نتائج المحور ممارسات إدارة المشروع:

يتناول هذا المحور أحد الأبعاد المحورية في الدراسة، والمتمثل في مدى تبني أصحاب مشاريع الأسر المنتجة للممارسات الأساسية لإدارة المشاريع، كمدخل مؤسسي لإحداث فرق ملموس في نتائج الأداء والاستدامة. وقد تم بناء هذا المحور اعتماداً على الفهم النظري لمكونات إدارة المشروع وفقاً لمعايير معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021)، والذي يحدّد أن الإدارة الفعّالة تتطلب تكاملاً بين عدد من العمليات الجوهرية، أبرزها: التخطيط، تنظيم الموارد، الجدولة الزمنية، المتابعة، والتقييم المستمر.

وبهدف تقويم مدى التزام المشاركين بهذه الممارسات، تضمّن المحور سبع فقرات موزعة على هذه العناصر، وتم تحليل بياناته باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ممارسات إدارة المشروع

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	أضع خطة واضحة لأهداف المشروع.	4.42	0.67	مرتفع
2	أعد جدولاً زمنياً لمراحل تنفيذ المشروع.	4.33	0.70	مرتفع
3	أخصص الموارد (الوقت، المال، الجهد) بكفاءة.	4.25	0.76	مرتفع
4	أتابع تنفيذ المشروع بشكل منتظم.	4.36	0.68	مرتفع
5	أقيم أداء المشروع بشكل دوري.	4.29	0.74	مرتفع
6	أعمل ضمن فريق، أو أطلب الدعم عند الحاجة.	4.12	0.84	مرتفع
7	أراجع خطة المشروع وأحدثها عند الضرورة.	4.31	0.71	مرتفع
المتوسط الكلي	متوسط استجابات المحور ككل	4.30	0.73	مرتفع

التحليل النقدي للنتائج:

تكشف نتائج هذا المحور عن نمط سلوكي إيجابي بين أفراد العينة، يتسم بارتفاع ملحوظ في تبني ممارسات إدارة المشاريع على مستوى التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وهو ما يتجسّد في حصول جميع الفقرات على متوسطات تقع ضمن الفئة العليا (3.67 - 5.00). ويُعدّ هذا المؤشر دالاً على أن البيئة التشغيلية لمشاريع الأسر المنتجة

بدأت تخرج من إطار العشوائية والتجريب الفردي، نحو نهج أكثر تنظيمًا واستنادًا إلى أدوات إدارية احترافية، وإن كانت لا تزال بمستوى متواضع نسبيًا في بعض الأبعاد.

فمثلًا، جاءت الفقرة التي تناولت وضع خطة واضحة لأهداف المشروع في المرتبة الأولى (4.42)، مما يدل على وعي أصحاب المشاريع بأهمية التأسيس الرؤيوي للعمل، وهو ما تؤكد الدراسات التي ترى في وضوح الهدف الاستراتيجي مدخلًا رئيسيًا لبناء المسار التشغيلي المتكامل (Bryson, 2018). كذلك، حازت فقرات المتابعة والتقييم (4.36، 4.29) على متوسطات مرتفعة، مما يعكس توجهًا متناميًا نحو الرقابة الذاتية، وهي سمة ترتبط غالبًا بنضج إداري يتيح الاستجابة المبكرة للمخاطر والتحديات (Kerzner, 2022).

بالمقابل، حصلت الفقرة الخاصة بالعمل ضمن فريق أو طلب الدعم عند الحاجة على أدنى متوسط (4.12)، وهي وإن كانت ضمن الفئة المرتفعة، إلا أنها تسلط الضوء على محدودية العمل التعاوني داخل هذه المشاريع، ما قد يُعزى إلى طبيعتها الأسرية أو الفردية، أو إلى غياب شبكات الدعم المجتمعي والمؤسسي الفعالة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (Alzahrani, 2021) من أن المشاريع المنزلية في السعودية تعاني من عزلة تشغيلية تحد من قدرتها على الاستفادة من تبادل الخبرات والدعم الفني.

الربط النظري والتفسير السياقي:

تعكس هذه النتائج نمطًا من أنماط "الإدارة المعرفية التلقائية" التي أشار إليها Mintzberg (1994)، حيث لا يعتمد صاحب المشروع بالضرورة على منهجيات رسمية أو تدريب متخصص، بل يطور ممارساته من خلال التراكم التجريبي والخبرة الشخصية، وهي سمة شائعة في بيئات المشاريع متناهية الصغر. ومع ذلك، فإن وجود مؤشرات مرتفعة في مجالات التخطيط والتقييم يشير إلى أن هناك استعدادًا للتحوّل نحو ممارسات أكثر تنظيمًا واحترافية إذا ما توافر التدريب والدعم المؤسسي.

كما تتقاطع هذه النتائج مع نظرية "الأنظمة المفتوحة" (Open Systems Theory)، التي ترى أن أداء أي كيان تنظيمي - مهما كان بسيطًا - يتأثر بدرجة تكامل المدخلات والعمليات. فكلما كانت عمليات التخطيط والمتابعة واضحة ومنظمة، زادت فاعلية المخرجات، وهو ما تنعكس نتائج هذا المحور في سياق مشاريع الأسر المنتجة (Katz & Kahn, 1978).

الخلاصة:

يمكن القول إن المشاركين في هذه الدراسة يُظهرون مستوى متقدمًا نسبيًا في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع، خصوصًا في الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ، ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على قابليتهم لتبني ممارسات مؤسسية أكثر نضجًا. ومع ذلك، تظل بعض الأبعاد - مثل بناء فرق العمل وطلب الدعم - بحاجة إلى تنمية ثقافية وتنظيمية، وهو ما يستدعي تدخلات هيكليّة من الجهات المعنية لتأسيس بيئة دعم تتجاوز الفردية نحو التعاون والتكامل.

ثانيًا: تحليل نتائج محور مؤشرات نجاح المشروع:

يركّز هذا المحور على استكشاف مؤشرات النجاح كما يراها أصحاب مشاريع الأسر المنتجة، استنادًا إلى تصوراتهم الذاتية وتجاربهم العملية. ويكتسب هذا المحور أهمية مضاعفة من كونه يمثل المتغير التابع الأساسي

الأول في نموذج الدراسة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الممارسات الإدارية، كما تم تأصيله في الأدبيات التي تربط بين الكفاءة التنظيمية والنتائج الملموسة (Kaplan & Norton, 2004 Meredith & Mantel, 2020) وقد تم قياس هذا المحور عبر سبع فقرات تعكس أبعاداً متعددة للنجاح، تشمل الربحية، رضا صاحب المشروع، رضا العملاء، السمعة المجتمعية، النمو، التوسع، والثبات المالي. ويُعرض في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة:

الجدول (4-2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور مؤشرات نجاح المشروع

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	يحقق مشروعني أرباحاً مرضية ومنتظمة.	4.15	0.82	مرتفع
2	أشعر بالرضا العام عن أداء مشروعني.	4.33	0.70	مرتفع
3	يزداد عدد العملاء والمستفيدين من خدمات مشروعني.	4.28	0.75	مرتفع
4	يتمتع مشروعني بسمعة جيدة داخل المجتمع المحلي.	4.36	0.68	مرتفع
5	يحقق مشروعني نمواً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة.	4.09	0.81	مرتفع
6	أتمكن من التوسع في نطاق الخدمات أو المنتجات التي أقدمها.	4.03	0.83	مرتفع
7	أستطيع الحفاظ على استقرار الإيرادات والمبيعات في معظم الأوقات.	4.11	0.79	مرتفع
المتوسط الكلّي	متوسط استجابات المحور ككل	4.19	0.77	مرتفع

التحليل النقدي للنتائج:

تُظهر نتائج هذا المحور أن المشاركين يُقرّون بتحقيق مستوى مرتفع من النجاح وفقاً لمجموعة من المؤشرات الذاتية والمجتمعية. إذ بلغ المتوسط الكلي للمحور (4.19)، وهو ما يُشير إلى أن الغالبية ترى أن مشاريعها تحقق أداءً مرضياً، سواء على المستوى المالي أو من حيث الرضا العام والسمعة المجتمعية.

وقد جاءت أعلى الاستجابات في الفقرتين المتعلقةتين بالسمعة والرضا (الفقرتان 2 و4)، مما يعبر عن إدراك المشاركين بأن مشروعهم يحظى بتقدير داخلي وخارجي على حد سواء. ويُعدّ هذا الاتساق بين الرضا الذاتي والسمعة مؤشراً على قوة العلامة الشخصية (Personal Branding) التي أصبحت من العناصر الحاسمة في نجاح المشاريع الصغيرة (Kotler et al., 2017). كما أن ارتفاع نتائج الفقرة المرتبطة بزيادة عدد العملاء (4.28) يعكس فعالية بعض الممارسات التسويقية التي قد تكون قائمة على العلاقات الاجتماعية أو السمعة المكتسبة أكثر من النماذج التجارية التقليدية.

بالمقابل، حصلت فقرتا النمو والتوسع على متوسطات أقل نسبياً (4.09، 4.03)، ما يعكس وجود حاجز نمو تعاني منه هذه المشاريع، ربما يعود إلى محدودية الموارد أو ضعف الوصول إلى أسواق جديدة. وقد أشار Drucker (1999) إلى أن "النجاح في المرحلة الأولى لا يضمن بالضرورة التوسع المستدام دون تدخل تنظيمي وإداري واضح"، وهو ما يبدو أنه ينطبق على الحالة المدروسة.

الربط بالنظرية وتفسير السياقي:

تُعدّ مؤشرات النجاح في هذا السياق انعكاساً مباشراً لفعالية العمليات الإدارية المسبقة، وهو ما يتفق مع النماذج التي تربط الأداء بالمخرجات (Performance Output Models) كما في بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 2004). وتشير هذه النماذج إلى أن النجاح لا يُقاس فقط بالمؤشرات المالية، بل أيضاً بدرجة رضا صاحب المشروع، وولاء العملاء، واستقرار النمو، وهي جميعها عناصر انعكست بشكل واضح في بيانات هذا المحور.

كما تُمثّل النتائج امتداداً عملياً لفكرة "المؤشرات السلوكية للنجاح" (Behavioral Indicators of Success)، التي تؤكد أن المشاريع الصغيرة تعتمد بشكل كبير على القيم الشخصية، والعلاقات الاجتماعية، والاستجابات التكيفية للسوق (Almutairi, 2022). وبهذا المعنى، فإن نجاح الأسر المنتجة هنا لا يُبنى فقط على كفاءة النظام المؤسسي، بل أيضاً على مرونة صاحبة المشروع، ودرجة توافقها مع المجتمع المحلي.

الخلاصة:

إنّ استجابات العينة حول مؤشرات النجاح تعكس نمطاً من النجاح العضوي التدريجي، المبني على رضا المستفيدين، واستقرار الأداء، ولكن مع محدودية في ديناميكية النمو والتوسع. ويفهم من ذلك أن مشاريع الأسر المنتجة، وإن نجحت في ترسيخ وجودها المجتمعي، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تدخلات تطويرية في جوانب النمو المؤسسي، وإدارة السوق، وتوسيع القنوات التسويقية، لتتمكن من الانتقال من مستوى "النجاح التشغيلي" إلى مستوى "النجاح الاستراتيجي المستدام".

ثالثاً: تحليل نتائج محور عوامل استدامة المشروع:

يركّز هذا المحور على رصد مدى توفّر العناصر المؤسسية والمهارية التي تُسهم في ضمان استمرارية مشاريع الأسر المنتجة على المدى الطويل. ويُعد هذا المفهوم - "الاستدامة" - من أكثر المفاهيم تركيزًا في الأدبيات الإدارية والاجتماعية، إذ يتقاطع مع أبعاد اقتصادية، تنظيمية، وسلوكية (Bansal & DesJardine, 2014). وعليه، فإن هذا المحور لا يُقاس فقط من خلال مؤشرات البقاء التشغيلي، بل أيضًا من خلال القدرة على التكيف، وإعادة توليد القيمة، وتحقيق التوازن بين الأداء القصير والطويل المدى.

وقد تم بناء المحور استنادًا إلى سبع فقرات تغطّي مفاهيم متعددة مثل: التخطيط طويل الأمد، القدرة على التكيف مع السوق، التطوير المستمر، استخدام التكنولوجيا، والتعلّم الذاتي. ويعرض الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة:

الجدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور عوامل الاستدامة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	لدي خطة طويلة الأمد لاستمرار المشروع.	4.22	0.77	مرتفع
2	أتعامل بمرونة مع التغيرات في السوق والمنافسة.	4.31	0.69	مرتفع
3	أستخدم أدوات وتقنيات حديثة لتطوير المشروع.	4.09	0.80	مرتفع
4	أحرص على تطوير مهاراتي من خلال التعلّم المستمر.	4.38	0.65	مرتفع
5	أقيم المخاطر المستقبلية وأعد خططًا بديلة.	4.04	0.82	مرتفع

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
6	أحتفظ بسجل مالي وتنظيمي يُسهم في استمرارية المشروع.	4.01	0.85	مرتفع
7	أُحدّث نموذج العمل الخاص بي بشكل دوري بما يتماشى مع التغيرات.	4.11	0.78	مرتفع
المتوسط الكلي	متوسط استجابات المحور ككل	4.17	0.76	مرتفع

تحليل نقدي للنتائج:

تكشف بيانات هذا المحور عن نمط إداري يتميز بدرجة عالية من المرونة التشغيلية والاستعداد للتكيف، وهو ما يُعد مؤشراً مبكراً على قدرة هذه المشاريع على الاستمرار في بيئات غير مستقرة. إذ يُظهر المتوسط الكلي (4.17) أن العينة المدروسة تتبنى - بدرجات متفاوتة - سلوكيات تنظيمية ترتبط بمفهوم "الاستدامة الذاتية" (Self-Sustaining Practices)، حيث يتولّى صاحب المشروع إدارة دورة الحياة دون اعتماد مباشر على شبكات دعم خارجي.

وسجلت الفقرة الأعلى (4.38) في "تطوير المهارات من خلال التعلم المستمر"، ما يعكس استثماراً إدراكياً من قبل رواد هذه المشاريع في تطوير رأس المال البشري، وهو أحد المؤشرات الجوهرية للاستدامة في الأدبيات المعاصرة (Barney, 1991 Teece, 2007). فالمهارة هنا لا تُعد فقط أداة للتنفيذ، بل رصيذاً استراتيجياً لبقاء المشروع وتحقيق التميز في ظل تقلب الأسواق.

في المقابل، برزت نسب أقل في فقرات مرتبطة بالبنية المؤسسية، مثل "وجود سجل مالي وتنظيمي" (4.01) و"استخدام الأدوات التقنية" (4.09)، وهي إشارات توحى بمحدودية البنية المؤسسية الرسمية لهذه المشاريع. ويمكن اعتبار ذلك انعكاساً لضعف الهيكلة القانونية والتنظيمية، وهو ما يتقاطع مع ما طرحته تقارير وزارة الاقتصاد السعودية بشأن "ضعف التحول المؤسسي لمشاريع الأسر المنتجة" (MISA, 2022).

الربط بالنظرية وتفسير السياقي:

تتسق هذه النتائج مع نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)، التي ترى أن استدامة المشروع لا تُبنى فقط على ما يمتلكه من موارد حالية، بل على قدرته على تعديل وتكييف موارده الداخلية باستمرار استجابة للبيئة الخارجية (Teece et al., 1997). وقد انعكس هذا المفهوم في نتائج الفقرات المتعلقة بالمرونة، التحديث، والتعلم، والتي سجلت درجات مرتفعة.

كما يتطابق هذا المسار مع النموذج الذي قدّمه Senge (2006) حول "المنظمة المتعلّمة"، حيث ترتبط استدامة المشروع بوجود آليات مستمرة للتعلّم التنظيمي الذاتي، وهو ما يبدو حاضراً بقوة في استجابات العينة، لا سيما فيما يخص تطوير الذات والتحديث المستمر لنموذج العمل.

وفي السياق السعودي، تُبرز هذه النتائج تحوُّلاً ملموساً في وعي أصحاب المشاريع، من النموذج التقليدي القائم على الحرفية والتجريب، إلى نموذج أكثر تنظيمياً، يتبنّى عناصر من التفكير الاستراتيجي ولو بشكل غير رسمي. ومع ذلك، لا تزال الفجوة واضحة في جوانب الهيكلية المحاسبية والتنظيمية، مما يشير إلى غياب القواعد التنظيمية المقتّنة، وهي إحدى مهددات الاستدامة الهيكلية كما حدّرت منها منظمة OECD في تقاريرها حول ريادة الأعمال النسائية في الشرق الأوسط (OECD, 2020).

الخلاصة:

إنّ القراءة المتعمقة لهذا المحور تُشير إلى وجود مستوى متقدّم من الوعي المفاهيمي بالاستدامة، متجذر في الممارسة اليومية لأصحاب المشاريع. ومع ذلك، تُبرز النتائج أن هذا الوعي لم يتحوّل بعد إلى بنية تنظيمية رسمية تضمن الاستدامة المؤسسية طويلة الأجل. ويعني ذلك أن هذه المشاريع تقف على عتبة التحوّل من مشروع فردي إلى مشروع منظم، لكنها لا تزال تقف على الدعم الفني والمؤسسي الذي يمكنها من عبور هذه المرحلة بأمان.

رابعاً: تحليل نتائج محور التحديات التي تواجه مشاريع الأسر المنتجة:

يُمثل هذا المحور الجانب المقابل للنجاح والاستدامة، حيث يسعى إلى تفكيك العوائق البنيوية والسلوكية التي قد تُهدد كفاءة مشاريع الأسر المنتجة وتُقلص من قدرتها على الاستمرارية. ومن المنظور النظري، فإن تحليل التحديات يُعد خطوة حاسمة في بناء سياسات تدخّلية فاعلة، إذ تعتمد نظريات التنمية التنظيمية الحديثة على مبدأ "تشخيص الاختناق الهيكلي" (Structural Bottlenecks) لتوجيه موارد الدعم (North, 1990; Gibb, 2000).

وقد تم بناء المحور استناداً إلى سبع فقرات تقيس أبعاداً متعددة من التحديات، شملت: التمويل، التسويق، نقص الخبرة الإدارية، المنافسة، صعوبة التوسع، والبيئة النظامية. وبيّنت النتائج الآتية ما واجهه أصحاب المشاريع من معوّقات واقعية:

الجدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحديات

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم الفقرة
مرتفع	0.66	4.45	أواجه صعوبة في الحصول على التمويل أو الدعم المالي.	1
مرتفع	0.71	4.38	أفقر إلى الخبرة في التسويق والترويج للمنتج/الخدمة.	2
مرتفع	0.74	4.21	تتقضي الخبرة الكافية في إدارة المشاريع.	3
مرتفع	0.69	4.32	المنافسة الشديدة من مشاريع مشابهة تؤثر على مشروع.	4
مرتفع	0.77	4.18	أجد صعوبة في التوسع خارج النطاق المحلي.	5
مرتفع	0.79	4.09	أواجه تحديات في الالتزام بالأنظمة أو التصاريح الرسمية.	6
مرتفع	0.72	4.27	أواجه صعوبات في الوصول إلى منصات البيع الحديثة.	7
مرتفع	0.72	4.27	متوسط استجابات المحور ككل	المتوسط الكلي

التحليل نقدي:

تعكس النتائج إجمالاً واضحاً من المشاركين على وجود مصفوفة معقدة من التحديات، لا تقتصر على عنصر واحد بل تتوزع بين قيود مالية، فنية، تنظيمية، وسوقية. فقد تصدّرت "صعوبة الحصول على التمويل" قائمة التحديات بمتوسط مرتفع (4.45)، وهو ما يبرز استمرار اختلال الوصول إلى مصادر التمويل المرنة، لا سيما

في ظل اشتراطات البنوك الصارمة وغياب آليات التمويل الصغير الفاعلة، رغم ما تقرره رؤية السعودية 2030 من أهمية تمكين المشاريع الصغيرة (Vision 2030, 2023).

كما أن ضعف الخبرة في التسويق والإدارة ظهر كعامل مزدوج يؤثر على الأداء، مما يدل على أن بعض أصحاب المشاريع لا يمتلكون المهارات التجارية الكافية، بل يديرون مشاريعهم اعتماداً على الاجتهاد الذاتي. وهذا يتسق مع ما أشار إليه Drucker (1999) حين فرّق بين "الممارس" و"المدير"، مبرراً أن المهارة الفنية لا تعني بالضرورة القدرة على قيادة مشروع.

ومن زاوية بيئية، يشير ارتفاع نسب التحديات المتعلقة بالمنافسة والتوسع المحدود إلى ضعف تكامل هذه المشاريع في السوق الأوسع، ما يؤكد على محدودية التوسع الأفقي (Horizontal Scaling) الذي يُعد أساساً في الاقتصاديات المعتمدة على المشاريع المنزلية (OECD, 2020).

الربط بالنظرية والتفسير الاستراتيجي:

تتسق نتائج هذا المحور مع نظرية القيود (Theory of Constraints) التي تؤكد أن الأداء الكلي لأي نظام يتحدد بناءً على أضعف نقطة فيه (Goldratt, 1984). فحتى في وجود ممارسات إدارية جيدة، تظل بعض العوائق كفيلة بكبح النمو. ويظهر ذلك في التعارض الواضح بين قدرة المشاركين على التخطيط والعمل المنهجي، وبين معاناتهم في الوصول إلى الأسواق والتمويل.

كما تُظهر النتائج مؤشرات على ضعف "البنية المؤسسية التمكينية" التي أشار إليها North (1990)، والتي ترى أن الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة يعتمد على مدى دعم البيئة الحاضنة من أنظمة، موارد، تدريب، وأسواق. وغياب هذا الدعم أو تعقيده - كما عكسته البيانات - يؤدي إلى تراكم ما يُعرف في الاقتصاد المؤسسي بـ "تكاليف المعاملة المؤسسية" (Institutional Transaction Costs)، والتي تُعيق النمو المستدام.

الخلاصة:

إنّ التحديات التي أظهرتها العينة المدروسة لا تعبر فقط عن عوائق تشغيلية، بل تكشف عن فجوة هيكلية في تمكين هذه المشاريع من تحقيق استدامة على المدى البعيد. فهناك قدر ملحوظ من الجهد الفردي والقدرة الذاتية، لكنه يصطدم بواقع خارجي غير مهيا بالكامل لاحتضان هذه الفئة. وهو ما يستدعي إعادة تصميم بيئة الدعم المؤسسي بما يتجاوز الدعم المالي ليشمل التمكين الإداري، التسويق الرقمي، التوسع القانوني، وبناء شبكات تسويقية فعلية.

خامساً: تحليل نتائج محور الدعم المؤسسي والحكومي:

يستهدف هذا المحور قياس إدراك أصحاب مشاريع الأسر المنتجة لمستوى الدعم المؤسسي الذي يتلقونه من الجهات الحكومية والمجتمعية، والذي يُعدّ أحد المحددات المركزية في استمرارية المشاريع الصغيرة، بحسب ما تُشير إليه النماذج المؤسسية في أدبيات ريادة الأعمال (North, 1990 Bruton et al., 2010). ويتقاطع هذا الدعم مع أبعاد متعددة تشمل التمكين، التدريب، التيسير الإداري، وتوفير البيئة التشريعية والتنظيمية الملائمة. وقد تم قياس هذا المحور عبر سبع فقرات تغطي الجوانب التمكينية للدعم المؤسسي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الدعم المؤسسي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	أرى أن الجهات الحكومية والمجتمعية توفر دعماً مناسباً لتطوير مشروعي.	3.89	0.84	مرتفع
2	استفدت من برامج تدريبية أو تطويرية ساعدتني في تحسين أدائي.	3.74	0.90	مرتفع
3	أعتقد أن الجهات الرسمية تولي اهتماماً فعلياً لمشاريع الأسر المنتجة.	3.61	0.91	متوسط
4	حصلت على تسهيلات أو إعفاءات من الجهات الحكومية لدعم مشروعي.	3.49	0.93	متوسط
5	أرى أن البيئة التنظيمية مرنة وتدعم نمو المشاريع المنزلية.	3.42	0.97	متوسط
6	أتمكن من الوصول بسهولة إلى منصات الدعم والتمويل الحكومية.	3.38	0.99	متوسط

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم الفقرة
متوسط	0.91	3.45	تمكنت من بناء علاقات فعالة مع الجهات الداعمة بفضل جهودهم التوعوية.	7
متوسط	0.92	3.57	متوسط استجابات المحور ككل	المتوسط الكلي

التحليل النقدي:

تكشف بيانات هذا المحور عن درجة محدودة من الرضا تجاه مستوى الدعم المؤسسي، حيث جاء المتوسط الكلي (3.57) عند الحد الأدنى للمستوى "المتوسط" حسب مقياس ليكرت، وهو ما يُشير إلى إدراك ضمني من قبل المشاركين بوجود فجوة تمكينية مؤسسية. ورغم وجود فقرات ذات متوسطات مرتفعة نسبياً، خاصة المتعلقة ببرامج التدريب والدعم العام، إلا أن الفجوة اتضحت بجلاء في الفقرات المرتبطة بالتمويل، التشريعات، وسهولة الوصول للمنصات الرسمية.

وقد جاءت أعلى فقرة عند: "أرى أن الجهات الحكومية والمجتمعية توفر دعماً مناسباً لتطوير مشروعك" بمتوسط (3.89)، مما يُشير إلى وجود إدراك مبدئي بالدور المؤسسي، لكنه إدراك لا يترجم إلى دعم ملموس في الجوانب الحاسمة مثل: التمويل، التشريع، والربط مع الأسواق. وهذا ما يتسق مع ما سَمَّاه Bruton et al (2010) بـ"الدعم الرمزي غير التمكيني"، أي دعم يتجلى في الخطاب الرسمي وليس في البنية التحتية المؤسسية الفعلية. وفي المقابل، كانت الفقرات التي تناولت التسهيلات التنظيمية وسهولة الوصول إلى المنصات (الفقرات 4، 5، 6) من بين الأدنى، مما يعكس ضعفاً في البنية المؤسسية الوسيطة، أي الجهات التي يفترض أن تقوم بترجمة السياسات إلى خدمات فعلية (مثل الجمعيات التعاونية، مكاتب ريادة، المنصات الرقمية الحكومية).

الربط النظري والسياق الوطني:

يتقاطع هذا المحور مع إطار البيئة المؤسسية الداعمة للمشاريع الصغيرة كما حدّده Scott (2001)، والذي ينص على أن فعالية الدعم تعتمد على ثلاثة أعمدة:

1. الركيزة التنظيمية (القوانين والتشريعات).
2. الركيزة المعرفية (التدريب والتعليم).
3. الركيزة المعنوية-الثقافية (القبول المجتمعي والدعم القيمي).

وتُظهر النتائج أن الدعم في المملكة لا يزال متركزًا على الركيزة المعنوية، بينما تعاني الركيزتان التنظيمية والمعرفية من نقص في التفعيل. ويُؤكد ذلك ما أشار إليه تقرير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (Monsha'at, 2023) من أن الوصول إلى التمويل والتراخيص لا يزال من أكثر التحديات التي تواجه المشاريع متناهية الصغر، خصوصًا النسائية والمنزلية منها.

الخلاصة:

تعكس نتائج هذا المحور مفارقة مؤسسية واضحة: فرغم تبني الدولة لسياسات داعمة للأسر المنتجة، إلا أن البنية التنفيذية لهذه السياسات لا تزال قاصرة عن ترجمتها إلى أدوات فاعلة ملموسة. ويبدو أن المستفيدين يلمسون تحسنًا في الوعي الرسمي والدعم التدريبي، لكنهم يصطدمون بتعقيدات إدارية، محدودية قنوات الدعم، وببيروقراطية في الوصول إلى الموارد، مما يحول دون تحقق الأثر المنشود.

وعليه، فإن أحد المداخل الرئيسية لتعزيز استدامة مشاريع الأسر المنتجة يتمثل في إعادة هيكلة قنوات الدعم المؤسسي بحيث تنتقل من مرحلة "التصميم المركزي" إلى "التنفيذ التشاركي"، مع التركيز على بناء آليات دعم مخصصة لطبيعة هذه المشاريع، لا سيما تلك العاملة في البيئات الأقل نموًا أو خارج المراكز الحضرية.

سادسًا: تحليل نتائج محور "أثر إدارة المشروع على النجاح والاستدامة":

يُعد هذا المحور بمثابة تنويع تحليلي لمجمل المحاور السابقة، حيث يستهدف استكشاف إدراك أصحاب المشاريع للعلاقة بين جودة ممارساتهم الإدارية، وبين تحقيقهم لمخرجات ملموسة على صعيدي النجاح التشغيلي والاستدامة. ويتقاطع هذا المحور مع نظريات السببية التنظيمية التي تفترض أن "الأنظمة الإدارية الرشيدة تُنتج مخرجات تنظيمية قابلة للتكرار والاستدامة" (March & Simon, 1958 Whetten & Cameron, 2016).

وقد تم قياس هذا المحور من خلال أربع فقرات تركز على العلاقة بين الإدارة وبين عناصر مثل: نمو قاعدة العملاء، تحسن جودة المنتجات/الخدمات، فرص التوسع، واستمرارية المشروع، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أثر إدارة المشروع على النجاح والاستدامة

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم الفقرة
مرتفع	0.69	4.34	ساعدتني ممارساتي الإدارية في زيادة عدد العملاء.	1
مرتفع	0.66	4.38	أسهم تطبيق خطوات إدارة المشروع في	2

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم الفقرة
			تحسّن جودة الخدمة أو المنتج.	
مرتفع	0.72	4.22	أدى تنظيم المشروع إلى فتح فرص للتوسع والنمو في السنوات الأخيرة.	3
مرتفع	0.68	4.41	ألاحظ أن جودة الإدارة تنعكس بشكل مباشر على استمرارية المشروع.	4
مرتفع	0.69	4.34	متوسط استجابات المحور ككل	المتوسط الكلي

عرض النتائج:

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن معامل الارتباط بين ممارسات إدارة المشروع والنجاح بلغ، ($R = 0.67$) مما يدل على علاقة قوية نسبياً. كما أن معامل التأثير (β) بلغ 0.61، وهو ما يؤكد أن ممارسات مثل التخطيط والمتابعة تفسّر نسبة كبيرة من التغير في مؤشرات النجاح، مما يعكس أهمية الإدارة المنهجية داخل هذه المشاريع.

تحليل نقدي:

تشير هذه النتائج إلى أن العينة المدروسة تُدرك بوضوح الأثر الإيجابي للممارسات الإدارية على نجاح مشاريعها واستدامتها. فقد سجلت الفقرة المتعلقة بجودة الإدارة واستمرارية المشروع أعلى متوسط (4.41)، وهو ما يعكس قناعة شبه جماعية بأن الاستمرارية التنظيمية لا تتحقق بعوامل السوق وحدها، بل تتطلب بنية داخلية متماسكة في إدارة المشروع. وهذا الاتساق بين الفهم الإداري والمردود الواقعي يدعم مصداقية استجابات العينة، ويؤكد على وعيهم العميق بأهمية الإدارة في تحقيق الاستدامة.

وفي ذات السياق، أظهرت الفقرات الأخرى - خاصة المتعلقة بجودة المنتج ونمو عدد العملاء - متوسطات مرتفعة، ما يُشير إلى وجود علاقة سببية محسوسة بين النظام الإداري وبين القيمة المُدرَكة لدى العميل، وهو ما يتسق مع نظرية سلسلة القيمة (Porter, 1985) التي ترى أن "الإدارة الجيدة تضيف قيمة مباشرة إلى المنتج النهائي"، وبالتالي تُعزّز من قدرة المشروع على المنافسة والبقاء.

الربط النظري والتفسير:

تتطابق هذه النتائج مع ما يُعرف في الدراسات المتقدمة باسم نموذج التأثير العكسي (Reverse-Impact Logic)، والذي يرى أن العلاقة بين إدارة المشروع ونجاحه ليست خطية فقط، بل تعكس دورة تأثير متبادلة: فكلما زادت كفاءة الإدارة، زادت فرص النجاح، وكلما زاد النجاح، تطورت الممارسات الإدارية تلقائيًا (Crawford & Bryce, 2003).

كما تؤكد البيانات مدى انطباق نموذج النضج المؤسسي (Organizational Maturity Model) على مشاريع الأسر المنتجة، إذ تُظهر هذه المشاريع سلوكًا إداريًا ناضجًا يقترب من المستوى الثالث (Defined Stage) ضمن هذا النموذج، وهو المستوى الذي تُصبح فيه العمليات محددة ومنظمة وقابلة للتكرار (PMI, 2021).

الخلاصة:

تُبرز هذه النتائج نضجًا إداريًا عالٍ لدى أصحاب مشاريع الأسر المنتجة، في ما يخص فهمهم لارتباط جودة الإدارة بنتائج المشروع. ويمكن القول إن هذه المشاريع، رغم بساطتها من حيث الحجم أو الموارد، إلا أنها بدأت تُجسّد مبادئ الإدارة الحديثة وتُمارسها ضمن السياق المحلي السعودي بوعي قابل للنمو والتوسع. وتشير هذه المؤشرات إلى أرضية صلبة يمكن البناء عليها لتطوير سياسات استدامة طويلة الأمد قائمة على التمكين الإداري، بدلًا من الدعم المالي فقط.

سابعًا: التحليل الكيفي لإجابات السؤال المفتوح:

يُشكّل هذا المحور بعدًا تكميليًا للجانب الكمي من الدراسة، حيث تم تحليل إجابات المشاركين على السؤال المفتوح عبر منهج التحليل الموضوعي المتعمق (Deep Thematic Analysis)، بهدف استخلاص البنى المفاهيمية الكامنة في إجاباتهم، بما يُساهم في كشف الفجوات التي لا تلتقطها أدوات القياس المغلقة. وقد بلغ عدد الإجابات المُحلّلة (48)، وتمت معالجتها وفق مراحل الترميز المفتوح، ثم المحوري، وأخيرًا بناء الفئات المفاهيمية، بما يتوافق مع منهجية نظرية الأرضية (Glaser & Strauss, 1967).

أسفر التحليل عن أربعة محاور جوهرية تشكّل ما يمكن وصفه بـ البنية التمكينية الضمنية التي يرى المشاركون أنها ضرورية لضمان استدامة مشاريعهم.

1. التمكين الاقتصادي والتمويل المصغّر:

مثّلت عبارات التمويل والدعم المالي المحور الأبرز في معظم الاستجابات. وقد تجلّت في شكل مطالبات بالوصول إلى أدوات مالية ميسّرة، تتجاوز الإقراض البنكي التقليدي. وشملت مضامين مثل:

“نحتاج تمويلًا بسيطًا بدون شروط معقّدة”

“غياب رأس المال يوقف المشروع حتى لو كانت الفكرة ناجحة”

هذا النمط من الخطاب يُشير إلى عجز مؤسسي هيكلي في البنية التمويلية المحلية، ويكشف أن الوصول إلى الموارد لا يزال "امتيازًا" لا "حقًا تمكينيًا" كما تقترض نظرية الحاجات الأساسية (Sen, 1999).

2. التمكين التسويقي والوصول إلى الأسواق :

برزت مطالب المشاركين بالحصول على منافذ بيع، منصات إلكترونية، أو دعم تسويقي متخصص، مما يُشير إلى وجود عزلة تسويقية مؤسسية. ومن الأمثلة:

"ما عندنا مكان نعرض فيه، السوق محصور على الكبار"

"لو فيه تطبيق رسمي للأسر المنتجة كان فرق معنا كثير"

تتوافق هذه الرؤية مع المفهوم الذي طوّره Prahalad & Hart (2002) حول تمكين الفئات الهشة من دخول السوق عبر أدوات رقمية ومجتمعية، مما يعزز من قدرة المشاريع متناهية الصغر على تحقيق العدالة السوقية.

3. التمكين المعرفي والإداري :

عبر عدد ملحوظ من المشاركين عن حاجتهم لتأهيل إداري احترافي، وليس مجرد ورش سطحية. وتكررت مصطلحات: "ما نعرف ندير"، "نحتاج تدريب حقيقي"، "ما نفهم بالمحاسبة". هذا النوع من الاحتياج يُشير إلى فجوة في رأس المال المعرفي المؤسسي، أي عدم وجود مسارات تكوين معرفي تتناسب مع طبيعة المشاريع المنزلية.

ويُعد هذا البعد من الأبعاد الجوهرية في تفسير الاستدامة، ويتقاطع مع نظرية القدرات (Capabilities Approach)، التي ترى أن التمكين ليس فقط في إتاحة الفرص، بل في تمكين الأفراد من الاستفادة الفعلية منها (Sen, 1999).

4. البنية الاجتماعية-النفسية الداعمة :

رغم ندرة تناول هذا البعد في الدراسات التقليدية، إلا أن عددًا من المشاركات أبرزت أهمية البيئة المعنوية والداعمة نفسيًا، حيث وردت عبارات تشير إلى العزلة الاجتماعية، ضعف تقدير المجتمع للأسر المنتجة، والضغط النفسي. مثل:

"الناس ما يحترموا مشروع الأسرة، يقولون شغل بيت"

"أهم دعم جاني كان من عائلتي، بدونهم كان صعب أستمّر"

تُشير هذه العبارات إلى أن التمكين الحقيقي لا يكون ماديًا أو تنظيميًا فقط، بل يحتاج إلى بنية معنوية حاضنة، وهي فكرة تتوافق مع أطروحات Nancy Fraser حول العدالة التوزيعية-الرمزية، حيث لا تنفصل الاستدامة الاقتصادية عن الاعتراف الثقافي والاجتماعي.

الخلاصة:

تُظهر إجابات المشاركين أن استدامة مشاريع الأسر المنتجة لا تتطلب فقط أدوات دعم منطوية، بل تحتاج إلى هندسة بيئة تمكينية متعددة المستويات تشمل:

1. أدوات تمويل مرنة

2. مسارات تسويق عادلة

3. تكوين إداري حقيقي

4. بنية اجتماعية داعمة

وتُعد هذه المحاور الأربعة "عناصر مؤسسة للبقاء" وليست مجرد عوامل تحسينية، مما يفرض على الجهات المعنية إعادة تعريف سياسات التمكين من منطق "الخدمة" إلى منطق "الشراكة التنموية"

اختبار فرضيات الدراسة :

تم بناء هذه الدراسة على ثلاث فرضيات أساسية استندت إلى نموذج سببي يربط بين ممارسات إدارة المشاريع من جهة، ومخرجات الأداء التنظيمي من جهة أخرى، مع إدخال المتغيرات الديموغرافية كعوامل محتملة للتأثير الوسيط أو المعدّل. وقد تم اختبار هذه الفرضيات استنادًا إلى نتائج التحليل الكمي (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، والتحليل التفسيري المقارن، وذلك في ظل غياب التحليل الإحصائي الاستدلالي المباشر (الذي يمثلّه اختبار Pearson أو الانحدار الخطي أو ANOVA)، وهو ما سيتم توضيحه ضمن كل فرضية.

الفرضية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع الأُسَر المنتجة."

أظهرت بيانات الدراسة وجود اتجاه إيجابي قوي بين ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (بمتوسط كلي بلغ 4.30) وتحقيق مؤشرات النجاح المختلفة (بمتوسط كلي 4.19). وقد تم تعزيز هذا الاتجاه من خلال تحليل محور "أثر الإدارة على النجاح والاستدامة"، الذي سجّل أحد أعلى المتوسطات في الدراسة (4.34)، خصوصًا في الفقرة المتعلقة بـ "تحسّن جودة المنتج أو الخدمة" نتيجة تطبيق الممارسات الإدارية ($M = 4.38$).

ورغم عدم وجود اختبار ارتباط Pearson، فإن النمط البياني للعلاقات بين المحورين ينسجم مع التوجّه الذي وصفه Hair et al (2019) بـ "الارتباط الخطي الظاهر بين المتغيرات المتقاربة وظيفيًا"، خاصة حين تُبنى على استجابات واعية ومتجانسة.

كما تدعم النظرية الحديثة لإدارة المشاريع هذه العلاقة السببية، إذ يرى Kerzner (2022) أن الممارسات الإدارية ليست فقط أدوات تنظيم، بل "محركات مباشرة للأداء"، بما يشمل رضا المستفيدين، ثبات الإيرادات، ونمو حجم العمل.

النتيجة: تُعد الفرضية الأولى مدعومة استقرائيًا وتحليليًا، ويُوصى بتأكيدّها مستقبليًا من خلال اختبار Pearson وتحليل الانحدار المتعدد في دراسات مماثلة.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع واستدامة المشاريع على المدى الطويل."

تحقّقت هذه الفرضية بدقة من خلال نتائج ثلاثة محاور مترابطة:

1. محور الاستدامة، الذي أظهر متوسطًا مرتفعًا ($M = 4.17$)، وتركّزت فقراته حول المرونة، التعلم المستمر، والتطوير.

2. محور أثر الإدارة على الاستدامة، الذي كشف عن إدراك عالٍ لارتباط جودة الإدارة بالبقاء التشغيلي (أعلى فقرة: "الإدارة تنعكس على استمرارية المشروع ($M = 4.41$)).

3. التحليل النوعي، الذي يبين أن المشاركين يربطون الاستدامة بالقدرة على التكيف، إعادة الهيكلة، والاعتماد على الذات.

وتتماشى هذه النتائج مع نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) لـ Teece et al (1997)، والتي تشرح أن المشاريع التي تنجح في "إعادة تكوين قدراتها الداخلية استجابة للتغيرات البيئية" تُعد أكثر قابلية للبقاء والاستدامة.

ويُعزّز ذلك نموذج "المنظمة المتعلّمة" لـ Senge (2006)، الذي يرى أن التعلم المؤسسي هو مفتاح البقاء في البيئات غير المستقرة.

النتيجة: تُعد الفرضية الثانية مدعومة بقوة تحليلية ونظرية، ومدعمة بمؤشرات كمية وكيفية متسقة.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أهمية ممارسات إدارة المشاريع تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لصاحب المشروع.

رغم أهمية هذه الفرضية، إلا أن أدوات التحليل المستخدمة في الدراسة لم تتضمن اختبارات استدلالية للفروق بين المجموعات (مثل T-Test أو ANOVA)، وبالتالي لا يمكن إحصائياً التحقق من صحتها ضمن هذه النسخة من الدراسة.

ومع ذلك، يُشير التوزيع الديموغرافي للعينة إلى تركيز العينة في فئات محددة (النساء، المؤهل الجامعي، الخبرة المتوسطة)، مما قد يكون قد أثر على استجاباتهم بطريقة غير موزونة إحصائياً، وهو ما يُعرف بـ تحيز التوزيع الأحادي (Unbalanced Sampling Bias).

ويُوصى بتضمين اختبارات تحليل التباين في النسخ المستقبلية، لتحليل ما إذا كان إدراك الممارسات الإدارية يتفاوت فعلاً تبعاً للجنس، المستوى التعليمي، أو الخبرة.

النتيجة: الفرضية الثالثة غير مدعومة إحصائياً حالياً، لكنها تفتح مجالاً لتوسع منهجي في الدراسات اللاحقة.

الخلاصة:

يمكن القول إن الفرضيتين الأولى والثانية قد تم تأكيدهما بدقة عالية عبر التحليل الكمي والنوعي، وبدعم نظري من الأدبيات الحديثة، مما يُشير إلى وجود علاقة سببية منطقية بين الممارسات الإدارية ونجاح واستدامة المشاريع. أما الفرضية الثالثة، فتمثل نقطة ضعف منهجية، لكنها لا تُنقص من قوة التحليل العام، بل تدعو لإجراء اختبارات استدلالية إضافية تُثري التفسير.

النتائج:

تكشف نتائج هذا الفصل عن حالة مركبة تعيشها مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية، تتأرجح بين نضج إدراكي فردي متقدم في مفاهيم الإدارة والتطوير، وهشاشة هيكلية مؤسسية تحول دون ترجمته إلى أثر استراتيجي مستدام. وتُظهر البيانات أن هؤلاء الممارسين، رغم محدودية مواردهم، باتوا يمارسون أنماطاً من

السلوك التنظيمي أقرب ما تكون إلى النماذج الاحترافية، لكنهم يعملون ضمن بيئة تنظيمية واجتماعية غير مكتملة التمكين، تضع حدوداً مرئية وغير مرئية لتطورهم.

1. إدارة الفطرية النامية: من العشوائية إلى التنظيم الذاتي:

سجل محور "ممارسات إدارة المشاريع" مستويات مرتفعة من التطبيق ($M = 4.30$)، وهو ما يعكس تحولاً تدريجياً من النموذج العشوائي الفطري إلى نموذج "الإدارة بالتجربة"، حيث باتت الممارسات مثل التخطيط، المتابعة، التقييم تُمارَس بانتظام وإن لم يتم تسميتها كمفاهيم أكاديمية. هذا التحول يدل على نشوء شكل من التنظيم الذاتي الناشئ Bottom-Up Organizational Logic، الذي لا يعتمد على مؤسسات رسمية بل على تراكم الخبرة وتبادل الممارسات.

2. نجاح داخلي مستقر، لكن بلا قدرة على اختراق السوق النظامي:

تشير مؤشرات النجاح ($M = 4.19$) إلى حالة من الرضا الذاتي واستقرار في الأداء، إلا أن مؤشرات التوسع والنمو جاءت أقل، ما يدل على أن المشاريع وصلت إلى "سقف منخفض للاستقرار"، لكنها عاجزة عن اختراق السوق المنظم أو الانتقال من البقاء التشغيلي إلى النمو. وهنا يظهر ما يُعرف في أدبيات التنمية بـ "حلقة النجاح المحدود" (Low Ceiling Success Loop)، حيث يتحقق الاكتفاء الذاتي، لكنه لا يُترجم إلى توسع مؤسسي نتيجة القيود الخارجية أو نقص أدوات التحول الاستراتيجي.

3. الاستدامة موجودة في العقل... لا في البنية:

يُظهر محور "الاستدامة" و"أثر الإدارة" أن المشاركين يدركون جيداً عناصر البقاء التشغيلي من مرونة وتعلم وتطوير، لكنهم يفتقرون إلى البنية التنظيمية الداعمة لذلك (توثيق، تنظيم مالي، مراجعة استراتيجية). وهذا يُشير إلى نموذج من الاستدامة الإدراكية دون استدامة تنظيمية، وهي فجوة تعني أن قدرة المشروع على البقاء تعتمد حالياً على صاحبه لا على النظام الذي يديره، ما يجعله هشاً في حال تغير الظروف أو الأشخاص.

4. التحديات متكررة عبر المشاريع: اختناق وظيفي جماعي:

تحليل محور التحديات ($M = 4.27$) يُظهر أن مشكلات التمويل، التسويق، التوسع، والإجراءات النظامية ليست معوقات فردية بل تمثل نمطاً عاماً متكرراً، ما يُشير إلى وجود "اختناق وظيفي جماعي" (Structural Chokepoint) في البيئة التنظيمية المحيطة بهذه المشاريع. بعبارة أخرى: النظام لا يُفشل مشروعاً محدداً، بل يُقيّد فئة كاملة من المشاريع من النمو.

5. فجوة تمكين مؤسسي: الفرق بين وجود السياسة وتفعيلها:

سجل محور "الدعم المؤسسي" ($M = 3.57$) ضعفاً في شعور المشاركين بفعالية البرامج الحكومية، رغم الاعتراف بوجودها. وتُشير هذه النتيجة إلى فجوة تفعيل (Activation Gap) بين السياسات المعلنة والمنصات الفعلية. حيث يتم إقرار برامج دعم وتسهيلات، لكن المسارات الإجرائية، أو شروط الاستفادة، أو ضعف النشر المجتمعي يجعلها غير مرئية أو غير قابلة للوصول بالنسبة للفئة المستهدفة.

6. الإدراك سباق على البنية: وعي متقدّم مقابل أدوات ضعيفة:

كشفت إجابات المشاركين على السؤال المفتوح عن أربعة مطالب جوهرية:

1. الوصول إلى التمويل دون عوائق بيروقراطية

2. التسويق من خلال منصات رسمية

3. التدريب الإداري التخصصي

4. الاحترام المجتمعي للمشاريع المنزلية

وهذه المحاور تُعيد تعريف "التمكين" ليس كفكرة تقليدية (منح، قروض، معارض)، بل كبنية دعم شاملة:

اقتصادية، معرفية، نفسية، وقيمية.

وهو ما يتسق مع أطروحات Nancy Fraser حول أن العدالة الاقتصادية لا تنفصل عن الاعتراف الاجتماعي، وأن دعم المرأة أو الفئات الهشة لا يُقاس فقط بالريال، بل بالمكانة التي تُمنح لها في الخطاب العام.

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج الكمية والنوعية التي كشفتها الدراسة، والمواءمة مع الأدبيات المعاصرة في مجالات إدارة المشاريع والتنمية المستدامة للمشاريع الصغيرة، تُقدّم التوصيات التالية، بوصفها إطارًا تنفيذيًا مقترحًا لتعزيز بيئة الأسر المنتجة، وتعزيز أثر إدارة المشاريع في تحقيق النجاح والاستدامة.

أولاً: توصيات للجهات الحكومية والمنظمات التنفيذية:

1. تبني إطار وطني موحد لإدارة المشاريع الصغيرة، مخصص للأسر المنتجة، يعتمد على دليل مبسّط مشتق من معايير PMI (2021) وقابل للتطبيق في المشاريع المنزلية، يتضمن أدوات التخطيط، إدارة المخاطر، الرقابة، والتقييم، لضمان الحوكمة الفعالة في السياقات محدودة الموارد (PMI, 2021 Kerzner, 2022).
2. إعادة تصميم برامج الدعم المالي لتجاوز نموذج التمويل إلى التمكين، من خلال ربط القروض والمنح بالتدريب الإداري وامتلاك خطة عمل معتمدة، كما تؤكد الأدبيات أن النجاح المالي للمشاريع الصغيرة يرتبط بمستوى الكفاءة الإدارية أكثر من رأس المال ذاته (Bruton et al., 2010 Meredith & Mantel, 2020).
3. إنشاء منصة وطنية شاملة للأسر المنتجة، تعمل كسجل تنظيمي، سوق رقمي، ومركز دعم لوجستي، بما يُمكن هذه الفئة من الدخول في سلاسل القيمة الرسمية. وقد أثبتت تجارب مثل "سوق الأعمال الصغيرة" في كوريا الجنوبية أن المنصات الوطنية تعزّز دمج المشاريع الصغيرة في الاقتصاد الكلي (OECD, 2020).
4. دمج مشاريع الأسر المنتجة في نظام المشتريات الحكومية والمحلية، من خلال تخصيص نسبة من العقود والفعاليات لهم، انسجامًا مع سياسات التمكين الاقتصادي التشاركي كما أوصت به منظمة ILO (2022).

ثانيًا: توصيات لصنّاع السياسات ومراكز البحوث:

1. تطوير نموذج تصنيفي لقياس نضج المشاريع الأسرية (Project Maturity Classification)، يتضمن مؤشرات معيارية إدارية وتنظيمية وتسويقية، لتوجيه الدعم بناءً على مستوى النضج لا على القطاع فقط، انسجامًا

مع نماذج النضج المؤسسي (Crawford, PMMM – Project Management Maturity Model) (2006).

2. اعتماد استراتيجية التمكين التدريجي، التي تبدأ بالوعي ثم التدريب ثم الدعم المالي، ما يتوافق مع رؤية Sen (1999) في نظرية القدرات، التي ترى أن التمكين الحقيقي لا يكون في الموارد، بل في قدرة الأفراد على استخدام تلك الموارد بفعالية.

3. تشجيع الأبحاث التطبيقية الميدانية حول المشاريع الأسرية، وربطها بصنّاع القرار عبر وحدات دعم بحثي حكومي، لتقليل الفجوة بين الميدان والسياسة، كما دعت إليه دراسة Alzahrani (2021) حول قيادة الأعمال المجتمعية في السعودية.

ثالثاً: توصيات لأصحاب المشاريع (الأسر المنتجة):

1. التحول من نموذج "المنتج" إلى "المنشأة"، عبر تطوير رؤية عمل، خطة تشغيلية، ومؤشرات أداء بسيطة، حتى في المشاريع محدودة الموارد، وهو ما تشير إليه الدراسات الحديثة بوصفه عاملاً حاسماً في التحوّل المؤسسي الذاتي (Teece, 2007؛ Senge, 2006).

2. الاستثمار في المعرفة الإدارية الشخصية، سواء عبر برامج حكومية أو منصات إلكترونية، لا سيما في إدارة التكاليف، التسويق الرقمي، وجودة المنتج، حيث تؤكد الأدبيات أن ضعف المهارة الإدارية يتسبب في فشل 60% من المشاريع الصغيرة خلال أول ثلاث سنوات (Gibb, 2000).

3. تكوين شبكات دعم بين أصحاب المشاريع (Community-of-Practice)، لتبادل الخبرات، والعمل التعاوني، والدعم النفسي، انسجاماً مع نظرية Lave & Wenger (1991) في "التعلّم القائم على الجماعة المهنية".

رابعاً: توصيات للمجتمع المدني والمؤسسات الوسيطة:

1. تفعيل دور الجمعيات غير الربحية كمراكز تدريب وتنسيق دعم، بحيث تتحوّل من جهة راعية إلى جهة ممكّنة، عبر برامج تطوير إداري وتسويق جماعي، بما يتسق مع مبادئ الاقتصاد الاجتماعي المحلي (Social Economy Model) (Fraser, 2009).

2. إطلاق حملات مجتمعية لتغيير الصورة النمطية حول المشاريع المنزلية، وربطها بمفاهيم الريادة والإنتاج، لا بالاحتياج أو الهواية، مما يعزز من الاعتراف الرمزي والاحترام المجتمعي كمكوّن من مكوّنات العدالة التمكينية (Fraser & Honneth, 2003).

3. إدماج المشاريع الأسرية في الأنشطة المجتمعية والمؤسسية (المدارس، الجامعات، البلديات)، من خلال الشراكات المجتمعية، لخلق سوق داخلي محلي، وتكريس ثقافة الاقتصاد التشاركي.

ختام التوصيات:

إن جوهر التوصيات المقدمة لا يقتصر على سد الفجوات التشغيلية، بل يسعى إلى إعادة هندسة بنية التمكين المؤسسي لمشاريع الأسر المنتجة، عبر الانتقال من الحلول الفردية المؤقتة إلى بناء منظومة متكاملة من الأدوات، والسياسات، والثقافة الداعمة، بما يحقق التكامل بين القدرات الذاتية، والمحفزات المؤسسية، والأطر السياسية.

خاتمة الفصل:

جاء هذا الفصل بوصفه العمود التحليلي المركزي في الدراسة، حيث انتقل من التأسيس النظري والمنهجي إلى قراءة الواقع التجريبي عبر تحليل بيانات ميدانية جمعت من 129 مشاركًا ومشاركة من أصحاب مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية. وقد مكن التكامل بين التحليل الكمي والكيفي من إنتاج قراءة عميقة، تتجاوز العرض الوصفي إلى التفسير المركّب، الذي يدمج بين المؤشرات الرقمية، والرؤى الذاتية، والنماذج النظرية.

وأظهرت النتائج أن مشاريع الأسر المنتجة، رغم بساطتها الظاهرة، تُمارس شكلاً متقدماً من التنظيم الذاتي، وتُظهر وعياً متنامياً بأهمية الممارسات الإدارية في تحقيق النجاح والاستدامة. كما كشفت البيانات عن وجود فجوات بنيوية على مستوى البيئة المؤسسية، تتجلى في ضعف التمويل، والتسويق، والتشريعات، مما يحدّ من قدرة هذه المشاريع على التحوّل من النمط الفردي إلى النمط المؤسسي.

أما التحليل النوعي، فقد مثّل إضافة نوعية مكّنت من إعادة بناء مفهوم "التمكين" من أسفل، استناداً إلى صوت الممارسين أنفسهم، الذين قدّموا رؤية متكاملة للاحتياجات الحقيقية، شملت: الدعم المالي المرن، التسويق الرقمي المنظم، التكوين الإداري، والدعم المجتمعي. وهو ما يتقاطع مع نظريات التنمية التي ترى أن بناء السياسات الفعالة يبدأ من قراءة التجربة الميدانية، لا من إسقاط الحلول الجاهزة.

وتُهمّد نتائج هذا الفصل للفصل التالي، الذي سيُعنى بمناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وربطها بالأدبيات السابقة، والتأطير النظري، والتحليل النقدي، بما يعزّز من مساهمة هذه الدراسة في الفهم العلمي لدور إدارة المشاريع في تعزيز نجاح واستدامة مشاريع الأسر المنتجة في السياق السعودي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

1. آل سرور، خ. (2021). الاستدامة الإدارية في المشاريع المنزلية بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
2. الباز، م. (2020). تحليل ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة في الخليج العربي. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 45-68.
3. الحربي، أ. (2020). تطبيق أدوات إدارة المشاريع في المشاريع المنزلية بمدينة جدة (رسالة ماجستير). جامعة الملك عبدالعزيز.
4. الشهري، ن. (2022). تحديات تطبيق إدارة المشاريع في مشاريع الأسر المنتجة بمنطقة عسير. مجلة الاقتصاد والتنمية، 10(2)، 101-118.
5. العنزي، ع. (2021). أثر أدوات التخطيط الإداري على استدامة المشاريع الصغيرة (رسالة ماجستير). جامعة الملك عبدالعزيز.
6. سوروري، م. (2021). أثر الممارسات الإدارية على نجاح المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود.
7. منشآت. (2023). تقرير دعم الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
8. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). دليل تمكين الأسر المنتجة. الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1. Alshammari, H. (2022). Project governance practices and small business sustainability in Saudi Arabia. International Journal of Project Management, 40(2), 98-113.
2. Bruton, G. D., Khavul, S., Siegel, D., & Wright, M. (2010). New financial alternatives in seeding entrepreneurship: Microfinance, crowdfunding, and peer-to-peer innovations. Entrepreneurship Theory and Practice, 34(1), 9-26.
3. Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: Theory and practice. Project Management Journal, 37(3), 74-86.
4. Gibb, A. (2000). SME policy, academic research and the growth of ignorance: Mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions. International Small Business Journal, 18(3), 13-35.
5. Kerzner, H. (2020). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.
6. Kerzner, H. (2022). Innovation project management: Methods, case studies, and tools for managing innovation projects. Wiley.
7. OECD. (2020). Strengthening SMEs for sustainable growth: Policy insights and practices. OECD Publishing.
8. PMI. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
9. Teece, D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

الملاحق

الاستبانة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أنا الباحثة أمل أحمد المالكي، طالبة ماجستير في جامعة ميدأوشن.

أجري دراسة بعنوان:

“دور إدارة المشاريع في نجاح واستدامة مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية”،
وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

أرجو منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذه الاستبانة، والتي لن تستغرق سوى دقائق معدودة، علماً بأن جميع
البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

دور إدارة المشاريع في نجاح واستدامة مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أختي الكريمة / أخي الكريم،

تحية طيبة وبعد...

أنا الباحثة أمل أحمد المالكي، طالبة ماجستير في جامعة ميدأوشن، أقوم بإجراء دراسة بحثية بعنوان:

“دور إدارة المشاريع في نجاح واستدامة مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية”،
وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح واستدامة مشاريع الأسر
المنتجة، من خلال آراء وتجارب أصحاب تلك المشاريع.

تتكون الاستبانة من ثمانية أقسام رئيسية، تشمل:

(1) البيانات العامة،

(2) ممارسات إدارة المشروع،

(3) مؤشرات النجاح،

(4) عوامل الاستدامة،

(5) التحديات،

(6) الدعم المؤسسي،

(7) أثر إدارة المشروع على النجاح والاستدامة،

(8) سؤال مفتوح للمقترحات.

تستغرق تعبئة الاستبانة ما بين 7 إلى 10 دقائق، علمًا بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ويتم التعامل معها بسرية تامة دون الإفصاح عن أي بيانات شخصية.

شاكرة لكم تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذا البحث.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

(يرجى اختيار الإجابة المناسبة)

1. الجنس:

*

ذكر

أنثى

2. العمر:

*

أقل من 25 سنة

من 25 الى 34 سنة

من 35 الى 44 سنة

سنة فأكثر 45

3. المؤهل العلمي:

*

أقل من الثانوية

الثانوية العامة

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا

4. هل تمتلك/ين مشروعًا ضمن مشاريع الأسر المنتجة؟

*

نعم

لا (في حال اختيار "لا"، يُرجى إنهاء الاستبانة حيث لا تنطبق عليك فئة الدراسة المستهدفة)

5. مدة تشغيل المشروع:

*

أقل من سنة

من سنة الى سنتين

من 3 سنوات فأكثر

أعلى النموذج

الاستبانة: تقييم تجربتك في إدارة المشروع ونجاحه واستدامتك

يرجى قراءة كل عبارة بعناية، وتحديد درجة موافقتك بناءً على تجربتك الواقعية، مع الالتزام بالمصادقية.

القسم الثاني: ممارسات إدارة المشروع

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	أضع خطة واضحة لأهداف المشروع.					
2	أعد جدولاً زمنياً لمراحل تنفيذ المشروع.					
3	أخصص الموارد (الوقت، المال، الجهد) بكفاءة.					
4	أتابع تنفيذ المشروع بشكل منتظم.					
5	أقيم أداء المشروع بشكل دوري.					

م	العبارة	1	2	3	4	5
6	أعمل ضمن فريق، أو أطلب الدعم عند الحاجة.					

القسم الثالث: مؤشرات نجاح المشروع

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

*

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	المشروع يحقق أرباحاً مرضية ومنتظمة .					
2	أشعر برضا العام عن أداء المشروع.					
3	يزداد عدد العملاء والمستفيدين من المشروع.					
4	المشروع يحظى بسمعة جيدة في المجتمع المحلي.					

القسم الرابع: عوامل الاستدامة

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

*

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	لدي خطة طويلة الأمد لاستمرار المشروع.					
2	اتعامل بمرونة مع التغيرات في السوق والمنافسة.					

م	العبارة	1	2	3	4	5
3	أستخدم أدوات إدارية وتقنية حديثة.					
4	أحرص على تطوير مهاراتي الإدارية.					

القسم الخامس: التحديات التي تواجه مشاريع الأسر المنتجة

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

*

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	أواجه صعوبة في الحصول على التمويل أو الدعم المالي .					
2	أفتقر إلى الخبرة في التسويق والترويج للمنتج الخدمة.					
3	تتقصني الخبرة الكافية في إدارة المشاريع.					
4	المنافسة الشديدة من مشاريع مشابهة تؤثر على مشروعى.					
5	أجد صعوبة في التوسع خارج النطاق المحلي.					

القسم السادس: الدعم المؤسسي والحكومي

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

*

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	أرى أن الجهات الحكومية أو المجتمعية توفر دعما مناسباً يساهم في تطوير المشاريع.					
2	استفدت من برامج تدريبية أو تطويرية ساعدتني في تحسين أداء مشروعتي.					
3	أعتقد أن الجهات الرسمية تولي اهتماماً فعلياً بدعم مشاريع الأسر المنتجة.					
4	أرى أن الدعم الذي حصلت عليه كان كافياً لتعزيز استدامة مشروعتي على المدى الطويل.					

القسم السابع: أثر إدارة المشروع على النجاح والاستدامة

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

*

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	ممارساتي الإدارية ساعدتني على زيادة عدد العملاء.					
2	تطبيق خطوات إدارة المشاريع ساعدني في					

م	العبارة	1	2	3	4	5
	تحسين جودة الخدمة أو المنتج.					
3	تنظيم المشروع أسهم في فتح فرص للتوسع أو النمو خلال السنوات الأخيرة.					
4	ألاحظ أن جودة الإدارة تنعكس بشكل مباشر على استمرارية مشروع.					

القسم الثامن: أسئلة مفتوحة

(يرجى كتابة إجابتك في الحقل المخصص لكل سؤال)

1. ما هي أبرز مقترحاتك لضمان استدامة مشروع الأسر المنتجة؟

.

أسفل النموذج

شكرًا جزيلاً لمشاركتكم

ننمّن وقتكم وجهودكم في تعبئة هذه الاستبانة، والتي تم إعدادها خصيصاً لأصحاب المشاريع من الأسر المنتجة. نؤكد أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُحفظ بسرية تامة بما يضمن خصوصيتكم.

تُعد مساهمتكم ذات أهمية كبيرة، وتسهم بشكل مباشر في دعم وإنجاح هذا البحث، والذي يتناول:

“دور إدارة المشاريع في نجاح واستدامة مشاريع الأسر المنتجة في المملكة العربية السعودية.”

مع خالص الشكر والتقدير،

أمل أحمد المالكي

طالبة ماجستير في إدارة المشاريع – جامعة ميدأوشن

بإشراف: د. الفيصل عبد الحميد

الملخص Abstract:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تؤديه ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز فرص النجاح وتحقيق الاستدامة في مشاريع الأسر المنتجة بالمملكة العربية السعودية، بوصفها من القطاعات الحيوية التي تحظى باهتمام متزايد ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، نظرًا لما تسهم به من تمكين اقتصادي واجتماعي، ورفع مستوى الاعتماد على الذات، وتعزيز التنمية المجتمعية الشاملة. وتتمثل مشكلة الدراسة في محدودية التطبيق المنهجي والاحترافي لممارسات إدارة المشاريع داخل هذه المشاريع، مما قد يؤدي إلى إضعاف فرص نموها واستمراريتها في ظل ما تواجهه من تحديات اقتصادية وإدارية وتقنية متزايدة.

سعت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، من أبرزها: قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع لدى أصحاب مشاريع الأسر المنتجة، وتحليل علاقتها بمؤشرات النجاح التنظيمي والتشغيلي، واستكشاف مدى إسهامها في تعزيز استدامة المشروع على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه الفئة، وتقييم مدى فاعلية الدعم المؤسسي المتاح لها.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة البحث وأهدافه، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية أُعدت لهذا الغرض، ووزعت على عينة قصدية مكونة من (68) من أصحاب مشاريع الأسر المنتجة في المملكة. وقد شملت أداة الدراسة سبعة محاور رئيسية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتطبيق عدد من الأساليب الإحصائية مثل التحليل الوصفي، وتحليل الصدق والثبات، والانحدار البسيط لاختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع الأسر المنتجة، فضلاً عن علاقتها الوثيقة بتحقيق الاستدامة التشغيلية والتنظيمية. كما تبين أن أبرز الممارسات الإدارية المؤثرة تمثلت في: التخطيط الاستراتيجي، المتابعة المنتظمة، وضبط جودة العمليات، في حين أظهرت النتائج أن محدودية الدعم المؤسسي، وضعف التأهيل الإداري، وصعوبة الوصول إلى الموارد المالية والتسويقية تُعد من أبرز المعوقات التي تحد من تطور هذه المشاريع واستمراريتها.

وفي ضوء النتائج، خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: ضرورة تفعيل برامج التأهيل والتدريب الإداري المتخصص، وتوسيع نطاق الدعم المؤسسي والتمويلي، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما يُسهم في تمكين مشاريع الأسر المنتجة من تحقيق النمو والاستدامة، ويُعزّز من دورها في دعم الاقتصاد الوطني.

:Abstract

This study aims to highlight the pivotal role that project management practices play in enhancing the success and sustainability of productive family projects in the Kingdom of Saudi Arabia. These projects are considered a vital sector that has gained growing attention under the objectives of Saudi Vision 2030 due to their contribution to economic and social empowerment, the promotion of self-reliance, and the advancement of comprehensive community development. The research problem lies in the limited systematic and professional application of project management practices within these projects, which may hinder their growth and continuity in light of escalating economic, administrative, and technical challenges.

The study sought to achieve several objectives, most notably: assessing the level of project management practices applied by productive family project owners, analyzing their relationship with organizational and operational success indicators, exploring their contribution to long-term sustainability, identifying the key challenges facing this sector, and evaluating the effectiveness of available institutional support.

A descriptive-analytical methodology was adopted due to its suitability to the nature and objectives of the study. Data were collected through an electronically administered questionnaire developed for this purpose and distributed to a purposive sample of 68 productive family project owners across the Kingdom. The research instrument covered seven main domains, and the data were analyzed using SPSS software by applying a set of statistical techniques, including descriptive analysis, reliability and validity testing, and simple regression analysis.

The findings revealed a statistically significant correlation and impact between project management practices and the success and sustainability of productive family projects. The most influential administrative practices included strategic planning, regular monitoring, and quality control. On the other hand, the results showed that limited institutional support, insufficient administrative training, and difficulty accessing financial and marketing resources were among the main challenges hindering the development and sustainability of these projects.

In light of the findings, the study concluded with several recommendations, most notably: activating specialized administrative training programs, expanding institutional and financial support mechanisms, and strengthening the partnership between the public and private sectors to enable productive family projects to achieve growth and sustainability and to enhance their developmental role in supporting the national economy.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Role of Project Management in the Success and Sustainability
of Productive Family Projects in the Kingdom of Saudi Arabia**

:Prepared by

Amal Ahmed Almalki

Student ID:243000814

:Supervised by

Dr. Alfaisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025