

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر إدارة المشاريع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

حشان حمد سالم الكربي

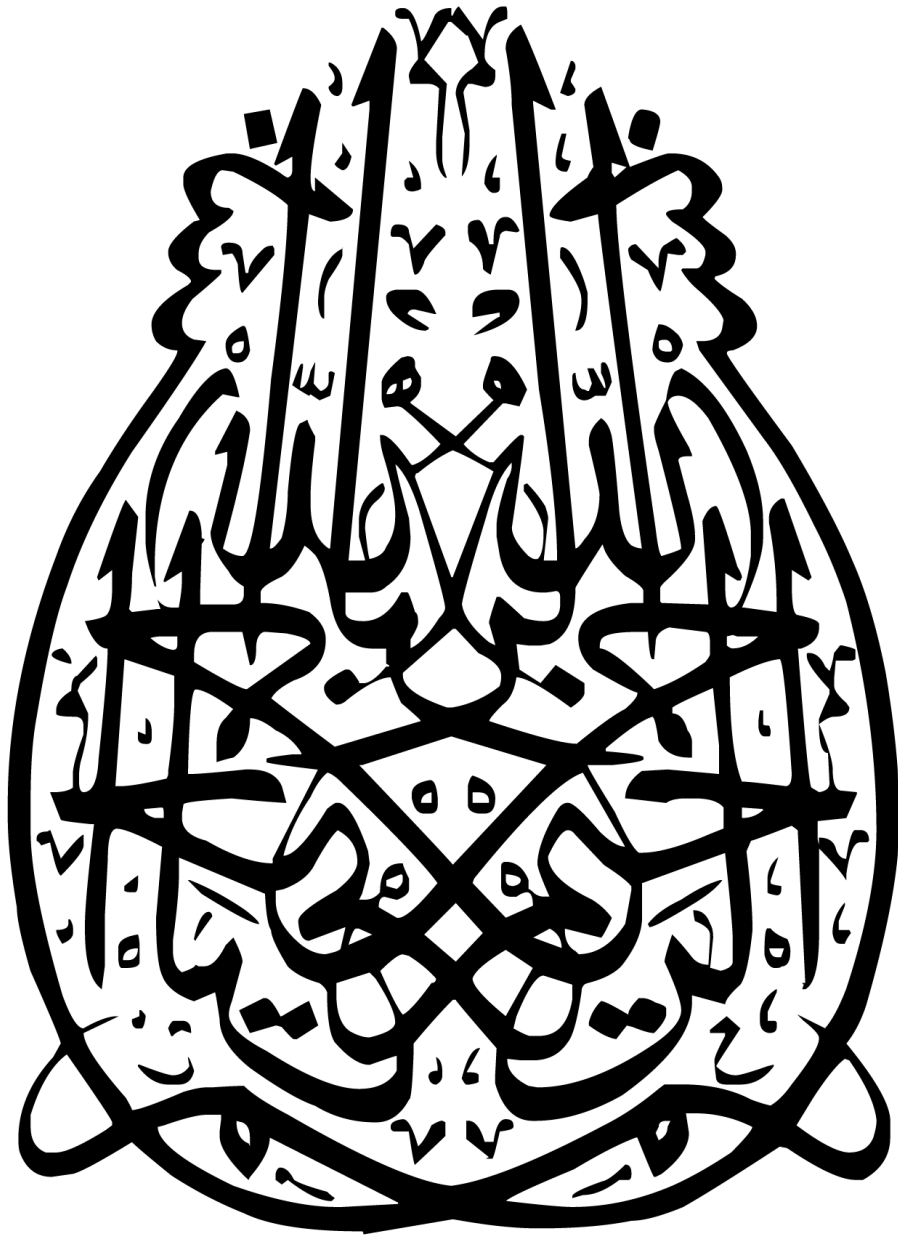
ناصر حمد ناصر الشهراني

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع) على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وتمثل مجتمع الدراسة في رواد الأعمال والمديرين في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا علي اسئلة استمارة الاستبيان، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي و استخدام spss لتحليل البيانات .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر طردى ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع) على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة مستوى الوعي بين مديري المشاريع حول الدور الأوسع الذي يمكن أن تلعبه المشاريع في تحقيق الاستدامة ،و الاهتمام بتطوير وزيادة قدرة العاملين في الشركات الناشئة على استخدام مهارات وأدوات جديدة تساعد في تحقيق الاستدامة على مستوى أوسع.

الكلمات المفتاحية : إدارة المشاريع - نمو واستدامة - الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية .

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....ب

إهداء.....ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

شكر وتقدير.....ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

المستخلص.....ج

قائمة المحتويات.....ج

قائمة الجداول.....ز

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....1

مقدمة.....1

1.1 مشكلة الدراسة:.....2

2.1 أهمية الدراسة:.....4

□ الأهمية العلمية.....5

□ الأهمية العملية.....5

3.1 أهداف الدراسة:.....6

4.1 تساؤلات الدراسة:.....6

5.1 فروض الدراسة:.....7

6.1 الدراسات السابقة:.....8

أولاً: الدراسات العربية.....8

7.1 تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.....17

8.1 الفجوة البحثية:.....18

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....19

10.1 المنهجية وطرق البحث:.....20

11.1 مصادر جمع البيانات.....20

12.1 أدوات الدراسة :.....21

13.1 حدود الدراسة :.....22

الفصل الثاني: الإطار النظري.....23

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وتقويم إدارة المشاريع.....23

23.....	1.1.2 مفهوم الإدارة :
24.....	2.1.2 تعريف المشروع
25.....	3.1.2 دورة حياة المشروع
26.....	4.1.2 الخصائص الرئيسية للمشاريع
26.....	5.1.2 تعريف إدارة المشاريع
27.....	6.1.2 دورة حياة إدارة المشروع
27.....	7.1.2 أهمية إدارة المشاريع
29.....	8.1.2 عناصر إدارة المشاريع الناجحة
29.....	9.1.2 مراحل إدارة المشروع
46.....	المبحث الثاني: محددات نمو الشركات
46.....	تمهيد
47.....	1.2.2 مستوى الخصائص المؤسسية:
47.....	2.2.2 مستوى الخصائص الفردية والشخصية لمالكي المشاريع والادارة:
48.....	3.2.2 مستوى بيئة العمل (الإقتصاد الكلي):
48.....	4.2.2 مستوى الإقتصاد المالي:
49.....	5.2.2 اولا نظرية المنشأة:
50.....	6.2.2 نظرية الكلاسيكيين الجدد Neoclassical Theory:
51.....	7.2.2 نظرية المالك - الوكيل Principal-Agent:
51.....	8.2.2 نظرية تطور المنشآت:
54.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
54.....	مقدمة
54.....	1.3 منهجية البحث:
55.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
55.....	3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
56.....	4.3 الأساليب الإحصائية:
56.....	5.3 أداة الدراسة
57.....	6.3 صدق أداة الدراسة
57.....	1.6.3 المحور الأول: إدارة المشاريع

59.....	2.6.3 المحور الثاني: نمو واستدامة الشركات الناشئة
60.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:
60.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج
60.....	مقدمة
61.....	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة
61.....	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان
61.....	1.2.4 المحور الأول: إدارة المشاريع
66.....	2.2.4 المحور الثاني: نمو واستدامة الشركات الناشئة
68.....	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة
75.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
75.....	مقدمة
76.....	1.5 نتائج الدراسة
78.....	2.5 التوصيات
78.....	3.5 المقترحات
79.....	ABSTRACT
80.....	المراجع
80.....	أولاً: المراجع العربية
84.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
85.....	الملاحق
86.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
61	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
62	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
64	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
65	جدول (4) معامل الثبات لمحاوّر استمارة الاستبيان	(4)
66	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها	(5)
67	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة تكامل المشروع	(6)
68	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة نطاق المشروع	(7)
69	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة وقت المشروع	(8)
70	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة كلفة المشروع	(9)
71	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة جودة المشروع	(10)
72	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نمو واستدامة الشركات الناشئة	(11)

74	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المشاريع على نمو واستدامة الشركات الناشئة	(12)
75	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة تكامل المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة	(13)
76	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة نطاق المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة	(14)
77	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة وقت المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة	(15)
79	جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة كلفة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة	(16)
80	جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة جودة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة	(17)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

شهد العالم الحديث اهتماما متزايدا بعملية تقييم إدارة المشاريع وخاصة ما بعد الحرب العالمية . الثانية، كجزء من اهتمامها بأهمية تحقيق الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة، وانطلاقا من إيمانها المطلق بأن المحافظة على معدلات النمو الاقتصادي أو زيادتها لا يعتمد على مدى وفرة أو ندرة الموارد الاقتصادية فقط بل يعتمد أساسا على مدى الاستخدام والتوزيع الأمثل لتلك الموارد بين الاستخدامات المختلفة، والذي يتحقق من خلال إيجاد الإدارة الجيدة للمشاريع التي تتولى توحيد وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهدافها، (عمرو والحبيش ،2022)

وتعتبر إدارة المشاريع من الأدوات الأساسية في عالم الأعمال الحديث، حيث تساعد الشركات والمؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. توفر إدارة المشاريع إطارًا منظمًا يمكن من خلاله التعامل مع التحديات وتخفيف المخاطر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة فرص النجاح. ومن خلال تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشاريع، يمكن للمنظمات تحقيق تحسينات مستمرة في عملياتها وزيادة إنتاجيتها. (Mathar et al,2020)

وتركز إدارة المشاريع في الدرجة الأولى على تخطيط وإدارة وتنظيم الموارد المتاحة. حيث أن بعض الأنشطة التي ينبغي أن تكون جزءا من نشاط إدارة المشروع هي توجيه فريق المشروع بكفاءة خلال جميع المراحل وتنفيذ المشروع بنجاح.

في حين تشمل الأنشطة الأخرى تحديد دورة حياة المشروع وإدارتها بكفاءة وتنفيذها طبقا لمتطلبات المستفيد النهائي. يمكن تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها بطريقة فعالة من خلال إدارة المشاريع على نحو سليم. حيث يقوم مدير المشروع بدور رئيسي في إدارة المشروع من خلال حصر جميع المخاطر الممكن حدوثها والتي قد تنشأ أثناء خط سير المشروع وضمان معالجة جميع المخاطر بخطة مناسبة، ويكون ذلك من خلال اتباع هيكل إدارة مشاريع جيد ومناسب لبيئة العمل وطبيعة المشروع عندها سيكون لدى الموظفين فهم جيد حول أدوارهم ومسؤولياتهم، وسيكونون أيضا على دراية بالجدول الزمني للتسليم. ويضمن هيكل إدارة المشروع الجيد اكتمال المشروع في غضون فترة زمنية محددة وضمن حدود الميزانية. (Viaclovic et al, 2020)

وتسعى الشركات لتحقيق استدامة في المشاريع التي تعمل عليها، حيث أن المنظمة التي لا تهدف إلى الاستدامة في مشاريعها سيكون مصيرها الفناء ولو على المدى البعيد، بالإضافة إلى أن المشاريع تعتبر أداة لتحسين المجتمعات والحفاظ على البيئة من المخاطر التي تحفها، وإلى تحقيق عوائد اقتصادية تعود بالنفع على الفرد نفسه، وعلى وطنه، ولاستمرارية هذه العوائد يجب على الشركات الناشئة السعي للاستدامة هذه المشاريع على المدى الطويل، وذلك استمراراً لتحقيق النتائج المرجوة منها (Muluh, Etal,2019).

كما تسعى الشركات بكل طاقتها إلى إحداث تقدم على الصعيد العلمي والاقتصادي، والطبي والزراعي، وغيرها من رغبات تختلف باختلاف المجتمعات وذلك حتى تستطيع النهوض بنفسها في وسط العالم الذي تحفه المخاطر المختلفة، لذلك تسعى المجتمعات إلى تبني نهج استدامة المشاريع التي تعمل على زيادة معدل التنمية وذلك استجابة لرغبات الشعوب في ظل تزايد الحاجات الإنسانية وتناقص الموارد المتاحة، وهذا ما يجعل من استدامة المشاريع حاجة ملحة للمجتمعات لدورها في دعم الأهداف التنموية من خلال أبعادها التي من خلالها تحقق استدامة اقتصادية واجتماعية وبيئية (الشراري ومصطفى، 2023).

وشهدت المملكة العربية السعودية نمواً ملحوظاً في بيئة الشركات الناشئة خلال السنوات الأخيرة، مدعومة بالتحويلات الاقتصادية الكبيرة التي تشهدها البلاد ضمن رؤية 2030، كما تحظى الشركات الناشئة بدعم كبير من قبل الحكومة والقطاع الخاص، مما أسهم في تعزيز الابتكار وريادة الأعمال في مختلف المجالات.

1.1 مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً في بيئة الأعمال التجارية، مع تزايد الاهتمام بتطوير ودعم الشركات الناشئة كجزء من الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف رؤية 2030، وتبرز هذه الجهود من خلال مجموعة من المبادرات الحكومية والاستثمارات الكبيرة من القطاعين العام والخاص، مما أدى إلى نمو ملموس في قطاع الشركات الناشئة. هذه البيئة

الموانية للابتكار وريادة الأعمال توفر للشركات الناشئة فرصاً واسعة للنمو والتوسع في مجالات متعددة، مثل التكنولوجيا المالية، التجارة الإلكترونية، والطاقة المتجددة.

بشمل دعم الحكومة السعودية للشركات الناشئة تقديم حوافز مالية، تسهيلات قانونية، وبرامج تدريبية لرواد الأعمال، مما يعزز من قدرة هذه الشركات على الابتكار والتنافس على الساحة المحلية والدولية.

في عام 2023، حققت الشركات الناشئة في السعودية تقدماً كبيراً في مجال التمويل الاستثماري، حيث جمعت هذه الشركات ما يقرب من 1.38 مليار دولار من التمويل، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 33% مقارنة بعام 2022. هذا النمو جعل المملكة تتصدر قائمة التمويل الاستثماري في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA)، متفوقة على الإمارات ومصر في هذا المجال. (Wa'ed Ventures, 2023)

وكان قطاع التكنولوجيا المالية (FinTech) الأكثر جاذبية للاستثمارات، مستحوذاً على 51% من إجمالي التمويل الموجه للشركات الناشئة، تلاه قطاع التجارة الإلكترونية بالتجزئة الذي حصل على 31% من إجمالي التمويل. من بين أبرز الصفقات التمويلية في هذا القطاع كانت شركة "تابي" وشركة "تمارا"، اللتين حققتا جولات تمويل كبيرة (MAGNiTT,2023).

وساهمت هذه الاستثمارات الكبيرة في تعزيز مكانة الشركات الناشئة السعودية على الساحة العالمية، وزيادة جاذبيتها للمستثمرين المحليين والدوليين. وقد شملت هذه الاستثمارات عدداً من الصفقات الكبيرة التي عززت من قدرات الشركات الناشئة على التوسع والنمو السريع. من بين الشركات التي استفادت من هذه التمويلات شركة "فلورد" للتجارة الإلكترونية، التي حصلت على تمويل قدره 156 مليون دولار، وشركة "نانا" لتوصيل البقالة التي جمعت 133 مليون دولار. (Sahmik,2023)

ورغم أن إدارة المشاريع تعد منهجية قوية لتحقيق النمو والاستدامة في الشركات الناشئة، إلا أن نتائج الدراسات حول تأثيرها تباينت. فمن جانب، أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة الحربي (2022) وعمره والحبيس (2022) أن التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الإداري يؤثران إيجابياً بشكل كبير على أداء المشاريع. بينما أظهرت دراسات أخرى مثل

الجبوري ومصطفى (2021) ومفلح وأبو حسين (2019) أن التأثير قد يكون جزئياً أو غير ملحوظ في بعض الحالات.

بعض الدراسات التي تمت دراستها ركزت على مستوى تطبيق إدارة المشاريع في المؤسسات. على سبيل المثال، دراسة الحربي (2022) ركزت على أهمية تبني منظور شامل للتخطيط الاستراتيجي لتعزيز القدرة على تحقيق النجاح المؤسسي. بينما قامت دراسات أخرى مثل عمرو والحبيس (2022) بدراسة كيفية استخدام التخطيط والتنظيم الإداري لتحسين أداء المشاريع بشكل فعال.

دراسة الجبوري ومصطفى (2021) قدمت دليلاً شاملاً حول استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع، مشددة على أهمية تقييم هذه الأنظمة وتأثيرها على أداء المشاريع بشكل دوري لضمان تحقيق التحسين المستمر. أما دراسة مفلح وأبو حسين (2019) فبحثت في الروابط بين استراتيجيات الريادة وأداء المشاريع، مؤكدة على دور الإبداع والتكنولوجيا في تعزيز فعالية إدارة المشاريع.

وعلى الرغم من النمو الكبير، لا تزال الشركات الناشئة في السعودية تواجه تحديات تعوق نموها واستدامتها، على الرغم من الجهود المبذولة لدعمها وتحفيز الابتكار وريادة الأعمال في إطار رؤية المملكة 2030. من بين هذه التحديات، تبرز قضايا الإدارة الفعالة للمشاريع كأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على قدرة هذه الشركات على تحقيق أهدافها والبقاء في السوق.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة، حيث تهدف إلى فهم العلاقة بين إدارة المشاريع ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. تسعى الدراسة إلى تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الأداء الكلي لهذه الشركات، وكيف يمكن لتحسين هذه الممارسات أن يساهم في تعزيز فرص النجاح والاستدامة.

2.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة دمج الجوانب العلمية والعملية، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق تأثير إيجابي ملموس على كل من مستوى البحث الأكاديمي ومستوى التطبيق العملي في مجال إدارة المشاريع والاستدامة، ويمكن استعراضها ذلك كالتالي:

➤ الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة المشاريع وتطوير الفهم الأكاديمي لأثر ممارسات إدارة المشاريع على نمو واستدامة الشركات الناشئة. من خلال تحليل أبعاد إدارة المشاريع المختلفة وتأثيرها على أداء الشركات الناشئة، توفر هذه الدراسة رؤى جديدة تسهم في تطوير النظريات والنماذج القائمة.

كما تساعد هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المشاريع، خاصة فيما يتعلق بتطبيقاتها في الشركات الناشئة. من خلال توفير بيانات وتحليلات مستندة إلى الأدلة، تساهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لكيفية تأثير ممارسات إدارة المشاريع على أداء الشركات الناشئة، وتقدم الدراسة نماذج جديدة لتحليل أبعاد إدارة المشاريع وتأثيرها على نمو واستدامة الشركات. يمكن أن تكون هذه النماذج مرجعاً مهماً للباحثين في المستقبل، حيث توفر إطاراً يمكن من خلاله إجراء المزيد من الدراسات والتحليلات في هذا المجال، كما تساهم في اختبار وتطبيق النظريات القائمة في مجال إدارة المشاريع في سياق جديد، وهو سياق الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. هذا يتيح فهماً أفضل لكيفية تكيف هذه النظريات مع بيئات الأعمال المختلفة، مما يعزز من صلاحيتها ومرونتها، وتساعد النتائج التي تقدمها هذه الدراسة في تطوير استراتيجيات الإدارة في الشركات الناشئة، من خلال تقديم توصيات مبنية على الأدلة. هذا يمكن أن يساهم في تحسين ممارسات الإدارة وزيادة فعالية المشاريع، مما يعزز من استدامة ونمو الشركات الناشئة.

➤ الأهمية العملية

تسعى إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية على تحسين أدائها وتحقيق نمو مستدام، من خلال تحليل تأثير أبعاد إدارة المشاريع المختلفة، يمكن للشركات الناشئة تحديد نقاط الضعف في ممارساتها الحالية وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها، كما يساهم تطبيق نتائج الدراسة في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، مما يعزز من قدرة الشركات على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وفي الوقت المحدد، و توفر الدراسة بيانات وتحليلات موثوقة يمكن استخدامها من قبل المديرين وصناع القرار في الشركات الناشئة لتوجيه استراتيجياتهم وإجراءاتهم. يساعد هذا في اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى أدلة علمية، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح، ويمكن للشركات الناشئة

تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق. يساعد ذلك في جذب المزيد من العملاء والاستثمارات، ويعزز من قدرة الشركات على التوسع والنمو في بيئة أعمال تنافسية.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع) على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية منها :

- تقييم تأثير إدارة تكامل المشروع على أداء الشركات الناشئة، وتحليل كيفية تنسيق جميع عناصر المشروع لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- تحديد أثر إدارة نطاق المشروع على قدرة الشركات الناشئة في تحديد الأهداف والأنشطة الضرورية لتحقيق النتائج المرجوة بدون تجاوز النطاق المحدد.
- تحليل إدارة وقت المشروع على كفاءة الشركات الناشئة في تنظيم الجداول الزمنية وتحديد المواعيد النهائية وتسليم المشاريع في الوقت المحدد.
- تقييم إدارة كلفة المشروع على القدرة المالية للشركات الناشئة، وتحليل كيفية التخطيط والتحكم في تكاليف المشروع لضمان تحقيق الفعالية الاقتصادية.
- فحص إدارة جودة المشروع على مستوى الجودة المقدمة في المشاريع، وضمان تلبية المعايير المحددة لتحقيق رضا العملاء.
- تحليل إدارة موارد المشروع على استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف المشروع.
- تقييم إدارة الاتصالات الفعالة على تحسين التنسيق والتعاون بين فرق العمل وضمان تبادل المعلومات بشكل فعال.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول : ما هو أثر إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع،

إدارة موارد المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع) على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي :

- ما مدى تأثير إدارة تكامل المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟
- كيف يؤثر إدارة نطاق المشروع على قدرة الشركات الناشئة في تحقيق أهدافها دون تجاوز النطاق المحدد على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟
- ما هو تأثير إدارة وقت المشروع على كفاءة الشركات الناشئة في تنظيم وتسليم المشاريع في الوقت المحدد على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟
- كيف يؤثر إدارة كلفة المشروع على القدرة المالية للشركات الناشئة وتحقيق الفعالية الاقتصادية؟
- ما هو دور إدارة جودة المشروع في ضمان مستوى الجودة المطلوب وتحقيق رضا العملاء في الشركات الناشئة؟
- كيف يؤثر إدارة موارد المشروع على استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة في الشركات الناشئة؟
- ما مدى تأثير إدارة الاتصالات الفعالة على تحسين التنسيق والتعاون بين فرق العمل في الشركات الناشئة؟

5.1 فروض الدراسة:

ليتم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية منها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع) على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، يخرج من الفرضية الأولى عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لإدارة تكامل المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لإدارة نطاق المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لإدارة وقت المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لإدارة كلفة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لإدارة جودة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لإدارة موارد المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لإدارة الاتصالات في المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

6.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

(1) دراسة الحربي (2022)

هدفت دراسة الحربي إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع، مع التركيز على تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة المقابلة المقننة لجمع البيانات من عينة من القيادات الإدارية في مشاريع متنوعة الأحجام. أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يؤكدون أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع، حيث يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لتحقيق النجاح والتميز المؤسسي. أشار المشاركون إلى أن جميع المشاريع، بغض النظر عن حجمها، تحتاج إلى تخطيط استراتيجي مسبق لضمان تحقيق أهدافها. كما أوضحت الدراسة أن بعض الباحثين يرون أن المشاريع الصغيرة يمكن تنفيذها بدون تخطيط استراتيجي مفصل، إلا أن النتائج

أظهرت العكس. أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية للقادة الإداريين حول التخطيط الاستراتيجي وآليات تفعيله في المشاريع، واختيار القادة الإداريين بناءً على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم للقيام بأدوارهم بكفاءة.

(2) دراسة عمرو والحبيس (2022)

هدفت دراسة عمرو والحبيس إلى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية من خلال أبعاد التخطيط، التنظيم الإداري، المراقبة، والمتابعة في مشاريع وزارتي الإدارة المحلية والأشغال في محافظة البلقاء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي لجمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها وتوزيعها على المشاريع المختلفة. أظهرت النتائج أن مستوى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية كان مرتفعاً وفقاً لآراء المشاركين، حيث تبين أن التخطيط والتنظيم الإداري والمراقبة والمتابعة تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المشاريع. أوصت الدراسة بضرورة تحديد احتياجات المشاريع الإنشائية قبل بدء عملية التخطيط، والاستعانة بالخبراء والمستشارين في المشاريع المشابهة لضمان تحقيق أفضل النتائج. كما أكدت على أهمية تطوير مهارات القادة الإداريين وتعزيز قدراتهم على متابعة وتقييم المشاريع بشكل دوري.

(3) دراسة الجبوري ومصطفى (2021)

هدفت دراسة الجبوري ومصطفى إلى الكشف عن أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على المعايير المحاسبية والمالية المستخدمة في تخطيط مصادر المشروع. أظهرت النتائج أن استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع له تأثير إيجابي كبير على تحسين أداء المشاريع الإنشائية، حيث بلغت نسبة التوافق بين هذه الأنظمة 95% وهي أعلى نسبة تم تسجيلها، في حين كانت أقل نسبة لمحور دعم الإدارة العليا بنسبة 82%. أوصت الدراسة بضرورة ضبط التوافق بين نظم تخطيط مصادر المشروع من خلال مطابقة المواد للمواصفات والمعايير العالمية، مع التركيز على أهمية دعم الإدارة العليا في تنفيذ هذه النظم لضمان تحقيق الأداء المطلوب. كما أكدت الدراسة على أهمية توفير التدريب المستمر للعاملين في المشاريع الإنشائية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم على استخدام هذه الأنظمة بكفاءة.

(4) دراسة مفلح وأبو حسين (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، حيث تم التركيز على استراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، والتفرد) وأداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة العمليات، وتكلفة أداء المشاريع). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المقابلات المقننة لجمع البيانات من القيادات الإدارية في القطاع. خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة على أداء المشاريع. أوصت الدراسة بالتركيز على الإبداع من خلال عقد الندوات والبعثات التدريبية، واستخدام تكنولوجيا متطورة، وتطوير الموارد البشرية باستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة، والتركيز على المبادأة والمخاطرة واغتنام الفرص في الأسواق.

(5) دراسة باقر وآخرون (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجيستية، المالية، الموارد البشرية، الاجتماعية والسياسية، البيئية) على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، النطاق) من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في الكويت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على إدارة المشاريع الهندسية والثقافة التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات، تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ، وتأسيس قاعدة بيانات للمخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية.

(6) دراسة الضفيري والشوارة (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده (تآزر المبيعات، التشغيلي، الاستثمار، الإداري) وأدوار إدارة المشاريع (الإدارة المتكاملة، إدارة وقت المشروع، إدارة القوى العاملة، إدارة الاتصالات، إدارة تكاليف المشروع، إدارة جودة المشروع) من خلال الدور الوسيط للمتكمين في شركة نفط الكويت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى التآزر الاستراتيجي وأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة. كما بينت الدراسة

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي في التمكين وإدارة المشاريع. أوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي داخل الشركة لتحقيق ميزة تنافسية وحصة سوقية أكبر.

(7) دراسة العبدلات والشورة (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى الحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات كان متوسطاً. كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمة الرشيدة في إدارة المشاريع وأثر للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين هذا الأثر. أوصت الدراسة بضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة، وتوعية الموظفين بأبعادها، وتطوير استراتيجيات لضمان تقديم الخدمات وفقاً للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، مع تعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات والمخاطر.

(8) دراسة (El Khatib, Etal ,2020)

تهدف الدراسة إلى استقصاء مفهوم الاستدامة في إدارة المشاريع، وذلك من خلال استخدام ثلاث دراسات حالة لملء الفجوة البحثية الموجودة. تعتمد الدراسة على أبعاد متعددة تشمل تقليل التكاليف، وزيادة الفرص والأرباح، وتعزيز النجاح التنظيمي. تُظهر نتائج الدراسة أن تبني الممارسات المستدامة في إدارة المشاريع يساعد في تقليل التكاليف وزيادة الفرص والأرباح وتعزيز النجاح التنظيمي. ومع ذلك، يجب على المنظمات أن تدرك أن الاستدامة تتطلب تكاليف إضافية والتزاماً من حيث الموارد الطبيعية والمالية لضمان نجاح المشروع.

خلصت الدراسة إلى أن تبني الممارسات المستدامة في إدارة المشاريع يساعد في تقليل التكاليف، وزيادة الفرص والأرباح، وتعزيز النجاح التنظيمي. ومع ذلك، يجب على المنظمات

أن تفهم أن الاستدامة تتطلب تكاليف إضافية والتزامًا من حيث الموارد الطبيعية والمالية لضمان نجاح المشروع. من خلال تحليل ثلاث دراسات حالة، تبين أن الاستدامة ليست مجرد توجه بيئي، بل استراتيجية شاملة تساعد في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمشاريع.

توصي الدراسة بأن تعمل المنظمات على دمج الممارسات المستدامة في استراتيجيات إدارة المشاريع بشكل أوسع، مع الأخذ في الاعتبار التكاليف والالتزامات الإضافية المرتبطة بالاستدامة. كما توصي بزيادة الوعي والتدريب حول فوائد الاستدامة وكيفية تطبيقها بفعالية.

(9) دراسة (Magano, Etal,2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية إدراك مديري المشاريع لمساهمة إدارة المشاريع في تحقيق مجتمع أكثر استدامة، وذلك كدليل على الوعي الذي يمتلكه مديري المشاريع حول دورهم في التنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة على منهجية نظرية التأصيل، التي تعتمد على جمع البيانات النوعية وتحليلها. تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع مديري المشاريع وتحليل النصوص المتعلقة بإدارة المشاريع والاستدامة. ساعد هذا النهج في تقديم فهم شامل ومعمق لتصورات مديري المشاريع حول الاستدامة.

وأظهرت النتائج أن مفهوم الاستدامة مألوف بشكل معقول لدى مديري المشاريع، ولكن في الغالب يكون هذا الفهم محدوداً بمعنى استدامة المشروع نفسه. بمعنى آخر، يركز مديري المشاريع بشكل أساسي على ضمان استدامة العمليات والإجراءات داخل المشروع ذاته. ومع ذلك، كانت المعاني الأخرى، مثل الاستدامة من خلال المشروع (أي كيف يمكن للمشروع أن يساهم في استدامة أكبر للمنظمة أو المجتمع) وأخلاقيات وسلوكيات مدير المشروع تجاه الاستدامة، أقل ذكراً وأهمية في تصوراتهم.

تشير النتائج إلى أن مديري المشاريع يدركون مساهمة إدارة المشاريع في مجتمع أكثر استدامة بشكل أساسي من خلال عمليات المشروع، وهم أقل وعياً بالدور الأكبر الذي يمكن أن تلعبه المشاريع في تغيير المنظمات والمجتمع نحو الاستدامة. هذا الوعي المحدود قد يؤدي إلى عدم استغلال الإمكانيات الكاملة للمشاريع في تحقيق أهداف الاستدامة الأوسع.

توصي الدراسة بزيادة الوعي بين مديري المشاريع حول الدور الأوسع الذي يمكن أن تلعبه المشاريع في تحقيق الاستدامة. يجب أن يتضمن هذا التوعية بالتأثيرات البيئية

والاجتماعية والاقتصادية للمشاريع، بالإضافة إلى تطوير مهارات وأدوات جديدة تساعد في تحقيق الاستدامة على مستوى أوسع. من المهم أيضاً تعزيز الفهم بأن الاستدامة ليست فقط مسؤولية المشروع الفردي، بل هي مسؤولية مشتركة تشمل المنظمة والمجتمع ككل.

(10) دراسة (Barbalho, Etal,2020)

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير التوترات السياسية وأداء المشروع ورضا أصحاب المصلحة على التحولات التي تحدث في مكتب إدارة المشاريع. تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الأحداث غير المخططة وكيفية تأثيرها على التغييرات داخل مكتب إدارة المشاريع بدلاً من التغييرات في عملية الإدارة المخططة، و اعتمدت الدراسة على تحليل دراسة حالة طويلة الأمد لمكتب إدارة المشاريع في شركة تكنولوجيا. استخدمت المنهجية أدوات تحليلية لفحص التغييرات في الأنشطة التشغيلية والأداء، مع التركيز على التوترات السياسية داخل المنظمة ورضا أصحاب المصلحة كعوامل رئيسية مؤثرة.

وأظهرت النتائج أن التوترات السياسية داخل المنظمة كانت العامل الأساسي في تحولات مكتب إدارة المشاريع، بدلاً من الأداء الفعلي لإدارة المشاريع. كما كشفت الدراسة أن الأحداث غير المخططة كان لها تأثير كبير على التغييرات في مكتب إدارة المشاريع، مما يستدعي ضرورة مراقبة وتحديد التوترات الداخلية والاهتمام برضا أصحاب المصلحة لضمان استدامة أفضل الممارسات في إدارة المشاريع.

وتوصي الدراسة بضرورة أن يسعى المديرون لتحديد التوترات السياسية في بيئة إدارة المشاريع وتحليل رضا أصحاب المصلحة بشكل دوري لتوجيه التغييرات في مكتب إدارة المشاريع وضمان استدامة أفضل الممارسات. يجب على المنظمات أيضاً توخي الحذر لتجنب التقليد غير المناسب في تنفيذ وتحويل مكتب إدارة المشاريع، مما قد يؤدي إلى تفاقم المشكلات بدلاً من حلها.

(11) دراسة (العمرى ومقدادى، 2021)

هدف البحث إلى قياس أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة في مدينة اربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم تطوير استبانة مكونة من (26) فقرة وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم توزيعها على

عينة الدراسة وبنسبة 100% والذي بلغ عددهم الإجمالي (300) مشروعاً، وتم إجراء تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرته نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع والابتكار الريادي على تحقيق الاستدامة (البقاء)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس الاستراتيجيات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والعمر، وأظهرت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس الاستراتيجيات تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وأوصى الباحثان عدداً من التوصيات ومن أهمها ضرورة رفع كفاءة وقدرات مالكي المشاريع الصغيرة في محافظة أربد وذلك من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية متخصصة بإدارة المشاريع الريادية واستراتيجياتها وذلك لتمكينهم من إدارة مشاريعهم بكفاءة وفعالية عالية لضمان البقاء والنمو واستدامتها، في ظل تحديات السوق التي تواجهها من حين لآخر.

(12) دراسة (العوضي، 2020)

دفت الدراسة إلى بحث دور الحاضنات الحرفية الإدارية والتسويقية كمتغيرات في استدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع دراسة تطبيقية على قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت. جاءت النتائج لتثبت عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين دور الحاضنات الحرفية الإدارية واستدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت، كما اتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير بين دور الحاضنات الحرفية التسويقية واستدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت، وذلك عند مستوى معنوية ($a < 0.05$)، كما أن النتائج أوضحت وجود علاقة ارتباط وتأثير بين دور الحاضنات ككل واستدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت عند مستوى معنوية ($a < 0.05$). من أهم ما اقترحه الدراسة إنشاء هيئة وطنية كويتية متخصصة في إنشاء وإدارة الحاضنات الحرفية خاصة الإدارية والتسويقية لتعزيز دور فعال لأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إصدار التشريعات المناسبة التي تفعل من دور وخدمات الحاضنات الإدارية والتسويقية في خدمة أنشطة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت، أن يتم إخضاع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة قبل اخذ الاعتمادات والموافقات المختلفة لبرامج تدريبية وورش عمل من خلال الحاضنات الإدارية والتسويقية لصقل مهاراتهم في مجالات وأنشطة المشروع المقترح

(13) دراسة (البدور والروابدة، 2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر المباشر للدعم الحكومي المالي والفني بأبعاده التمويل الميسر، التدريب والتأهيل الفني الإرشاد والتوجيه دراسة الجدوى الاقتصادية) على استدامة مشاريع التشغيل الذاتي وتطورها وزيادة أرباحها من وجهة نظر المستفيدين في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من عينه عشوائية من المستفيدين من الدعم الحكومي في إنشاء مشاريعهم الذاتية أو تطويرها وتوزع المستفيدين من عدة جهات حكومية تقدم الدعم المالي والفني المشاريع التشغيل الذاتي وهي (المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية، صندوق التنمية والتشغيل مركز تطوير الأعمال) ، وتم استخدام الطريقة الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها حيث تم توزيع (217) استبانة على أصحاب المشاريع المستفيدة من الدعم الحكومي واسترد منها عدد (73) استبانة وتبين أن جميعها صالحة للتحليل الإحصائي ، كما تم عمل مقابلة شخصية مع أربعة من أصحاب المشاريع من عدة قطاعات خدمية تجارية وصناعية ومن عدة محافظات وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : وجود اثر إيجابي للدعم الحكومي المقدم لمشاريع التشغيل الذاتي بأبعاده التدريب والتأهيل الفني ، دراسة الجدوى الاقتصادية، التمويل الميسر و الإرشاد و التوجيه المساعدة في التسويق الإلكتروني والتقليدي في تحقيق استدامة لمشاريع التشغيل الذاتي و تطورها و زيادة أرباحها حيث فسرت نتائج تحليل البيانات أن نسبة 70.5% من التباين الحاصل في استدامة المشاريع سببها أوجه الدعم الحكومي المختلفة لمشاريع التشغيل الذاتي ، كما بينت النتائج أن الأثر الإيجابي لبعد الدعم المالي سواء كان منحة مالية أم قرض ميسر وبعد الإرشاد والتوجيه والمقصود فيها المساعدة التي تقدمها الجهات الحكومية في تسويق منتجات مشاريع التشغيل الذاتي أكثر من الأثر الذي حققه بعد الدعم الفني والدورات التدريبية التي يحصل عليها أصحاب مشاريع التشغيل الذاتي ، كما جاء بعد دراسة الجدوى ذو أثر ضعيف على استدامة مشاريع التشغيل الذاتي حيث فسرت نتائج تحليل البيانات أن نسبة 6% فقط من التباين الحاصل في استدامة المشاريع سببه الدعم الحكومي المتمثل في إعداد دراسات الجدوى لمشاريع التشغيل الذاتي.

كانت أبرز التوصيات بضرورة أن تقوم الجهات الحكومية التي تقدم الدعم المالي والفني لمشاريع التشغيل الذاتي بتوجيه مزيد من الاهتمام بالدعم المالي المقدم إلى مشاريع

التشغيل الذاتي وخصوصاً في مرحلة إنشاء هذه المشاريع وتوسيع شريحة المستفيدين من هذا الدعم.

(14) دراسة (الخطيب و آخرون ،2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل النجاح الحرجة لريادة الأعمال على استدامة المشاريع الريادية في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع المشاريع الريادية في الأردن في إقليم الوسط والبالغ عددهم (2050) عاملاً في (70) شركة حسب موقع Startup.jo، وتم توزيع الاستبانة على (355) عاملاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي (الاستبانة) لجمع بيانات الدراسة الأولية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي وتم استخدام المقابلة شبه المقتنة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن مستوى تطبيق أهمية عوامل النجاح الحرجة لريادة الأعمال بأبعادها الإدارية العليا المرنة الاستراتيجية التفكير الاستراتيجي، تقانة المعلومات التوجه الاستراتيجي جاء بشكل عام بمستوى مرتفع، وأن واقع استدامة المشاريع الريادية بأبعادها مجتمعة جاءت مرتفعة، وكذلك بالنسبة لاستدامة المشاريع بأبعادها جاءت مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة مجتمعة على استدامة المشاريع الريادية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها العمل على وضع التشريعات والاستراتيجيات اللازمة لتنظيم عمل قطاع المشاريع الريادية، والتنسيق بين كافة الجهات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني لإنجاح تحقيق أهداف المشاريع الريادية.

(15) دراسة (القشيطات وقشيطات،2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدعم المقدم من الجهات المانحة بأبعاده الدعم النقدي والدعم العيني على استدامة مشاريع المنظمات غير الربحية في الأردن بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية)، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف منها التعرف على مستوى استدامة مشاريع المنظمات غير الربحية في الأردن، بالإضافة إلى تحليل أبعاد استدامة المشاريع ومدى تأثير الدعم المقدم من الجهات المانحة على هذه الأبعاد في المنظمات غير

الربحية في الأردن، وبيان الأثر بين الدعم المقدم من الجهات المانحة وأبعاد استدامة مشاريع المنظمات غير الربحية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي كما اعتمدت على المصادر الثانوية والأولية لجمع المعلومات، حيث قامت بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المنظمات غير الربحية ورؤساء أقسامها والعاملين في المستويات الإدارية بها، وعددها (6682) منظمة، وبلغ حجم المجتمع (39410)، وبلغ حجم العينة (380)، تم توزيع (380) استبانة واسترجاع (354) استبانة، بنسبة استرداد (92.4)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم المقدم من الجهات المانحة ببعديه (الدعم النقدي والدعم العيني على استدامة مشاريع المنظمات غير الربحية العاملة في الأردن بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع وفقاً لآراء المشاركين حول الدعم النقدي والدعم العيني الذي تحصل عليه المنظمات غير الربحية العاملة في الأردن من قبل الجهات المانحة، كما قدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات، كان أهمها التركيز على ضرورة اهتمام المنظمات غير الربحية العاملة في الأردن بإنشاء صناديق استثمارية خاصة تستثمر أموال الجهات الداعمة تستخدمها لدعم تمويل مشاريعها المختلفة بما يضمن تدفق النقد داخل هذه المنظمات لاستدامة مشاريعها..

7.1 تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة في تحسين الأداء الأكاديمي والتنظيمي للمنظمات المختلفة. على سبيل المثال، دراسة الحربي (2022) التي هدفت إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع، أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يُعد أداة حيوية لتحقيق النجاح والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية للقادة الإداريين حول التخطيط الاستراتيجي وآليات تفعيله في المشاريع.

دراسة عمرو والحبيس (2022) التي هدفت إلى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية من خلال أبعاد التخطيط، التنظيم الإداري، المراقبة، والمتابعة، بينت أن هذه الأبعاد تلعب دورًا كبيرًا في تحسين أداء المشاريع. وأوصت بضرورة تحديد احتياجات المشاريع الإنشائية قبل بدء عملية التخطيط، والاستعانة بالخبراء والمستشارين لضمان تحقيق أفضل النتائج.

دراسة الجبوري ومصطفى (2021) التي هدفت إلى الكشف عن أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية، أظهرت أن استخدام هذه الأنظمة له تأثير إيجابي كبير على تحسين أداء المشاريع، وأوصت بضبط التوافق بين نظم تخطيط مصادر المشروع ودعم الإدارة العليا في تنفيذ هذه النظم.

8.1 الفجوة البحثية:

على الرغم من توفر العديد من الدراسات التي تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في مختلف القطاعات، هناك فجوة واضحة تتعلق بأثر إدارة المشاريع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

معظم الدراسات تركزت على المشاريع الإنشائية والتكنولوجيا، ولم تتناول بشكل محدد بيئة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، التي تمتاز بتحديات وفرص مختلفة عن البيئات الأخرى.

لم يتم التركيز بشكل كافٍ على كيفية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية في السعودية على إدارة المشاريع ونمو واستدامة الشركات الناشئة، بينما تناولت بعض الدراسات أهمية استخدام التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي، فإن هناك نقصًا في البحث حول كيفية دمج التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين في إدارة المشاريع للشركات الناشئة في المملكة، هناك حاجة لدراسات تستكشف أثر المبادرات الحكومية والدعم المقدم للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وكيفية استفادة هذه الشركات من هذه المبادرات لتحقيق نمو مستدام.

على الرغم من أن الاستدامة تعد جزءًا مهمًا من إدارة المشاريع، إلا أن هناك نقصًا في الأبحاث التي تركز على الاستدامة البيئية والاقتصادية للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة المشاريع : هي عملية تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته وتحقيق أهدافه المحددة ضمن نطاق زمني وميزانية معينة. تشمل إدارة المشاريع تخطيط وتحديد النطاق، وتقدير وتخصيص الموارد، وإدارة التكلفة والجودة، ومراقبة التقدم، والتواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية، والتحكم في المخاطر، وإنهاء المشروع بنجاح.

إدارة تكامل المشروع (Project Integration Management) : تتضمن العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد، وتنسيق، وتوحيد عناصر المشروع المختلفة لتحقيق الأهداف الكلية للمشروع. تشمل هذه العمليات تطوير ميثاق المشروع، وتطوير خطة إدارة المشروع، وتوجيه وإدارة تنفيذ المشروع، ومراقبة وتقييم الأداء، والتحكم في التغييرات، وإغلاق المشروع.

إدارة نطاق المشروع (Project Scope Management) : يتضمن تشمل العمليات اللازمة لضمان أن المشروع يتضمن جميع الأعمال المطلوبة، ولا يتضمن أي أعمال غير ضرورية، لتحقيق أهدافه بنجاح. تتضمن هذه العمليات تخطيط النطاق، وتحديد النطاق، وإنشاء هيكل تقسيم العمل، والتحقق من النطاق، والتحكم في النطاق.

إدارة وقت المشروع (Project Time Management) : تتضمن العمليات المطلوبة لإدارة الوقت بشكل فعال لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد. تشمل هذه العمليات تحديد الأنشطة، وترتيب الأنشطة، وتقدير موارد النشاط، وتقدير مدة النشاط، وتطوير الجدول الزمني، والتحكم في الجدول الزمني.

إدارة كلفة المشروع (Project Cost Management) : تشمل العمليات المطلوبة لتخطيط، وتقدير، وتخصيص، والتحكم في تكاليف المشروع لضمان إنجازه ضمن الميزانية المعتمدة. تتضمن هذه العمليات تقدير التكاليف، وإعداد الميزانية، والتحكم في التكاليف.

إدارة جودة المشروع (Project Quality Management) : تتضمن العمليات والأنشطة اللازمة لضمان أن مخرجات المشروع تلبي المعايير المحددة. تشمل هذه العمليات تخطيط الجودة، وضمان الجودة، ومراقبة الجودة.

إدارة موارد المشروع (Project Resource Management) : تتضمن العمليات اللازمة لتحديد، وتخصيص، وإدارة الموارد البشرية والمادية المطلوبة لإنجاز المشروع. تشمل هذه العمليات تخطيط الموارد، وتقدير الموارد، وتحديد الموارد، وتطوير الفريق، وإدارة الفريق، والتحكم في الموارد.

إدارة الاتصالات في المشروع (Project Communications Management) : تشمل العمليات اللازمة لضمان التخطيط المناسب، وجمع المعلومات، وتوزيعها، وتخزينها، وإدارتها، والتحكم فيها في الوقت المناسب وبشكل مناسب. تشمل هذه العمليات تخطيط الاتصالات، وإدارة الاتصالات، ومراقبة الاتصالات.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم استخدام المنهج التحليلي والمنهج الوصفي في هذه الدراسة لفحص واستكشاف جميع جوانب تأثير إدارة المشاريع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. استند المنهج التحليلي إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات بهدف وصف وتحليل المشكلة المطروحة بدقة، والوصول إلى استنتاجات قائمة على الفرضيات الموضوعية. في هذا السياق، تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية لتسهيل التحليل الإحصائي الدقيق.

أما المنهج الوصفي، فقد اعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي توفر وصفًا دقيقًا للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال إجراء استبيانات شاملة وتحليلها بدقة، بهدف استخراج توصيات تسهم في تقديم فهم أعمق للموضوع. هذا المنهج الوصفي ساعد في توضيح كيفية تأثير مختلف أبعاد إدارة المشاريع على أداء الشركات الناشئة، مما ساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين هذه الممارسات.

11.1 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

➤ **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

➤ **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة. تكونت الاستبانة من عدد من الفقرات التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. وسيتم توزيع الاستبانة على عينة من رواد الأعمال والمديرين في الشركات الناشئة لجمع البيانات النوعية والكمية المطلوبة لتحليل الفرضيات المطروحة في الدراسة.

12.1 أدوات الدراسة :

تُعرف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث. والاستبانة هي نوع معين من هذه الأدوات، وتُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث". وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

■ القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن هذا القسم مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات عامة عن المشاركين في الدراسة مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة. تساعد هذه البيانات في فهم خلفية المشاركين وربطها بنتائج الدراسة.

■ القسم الثاني: الفقرات والأسئلة البحثية

يشمل هذا القسم مجموعة من الفقرات والأسئلة التي تهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بالموضوع الرئيسي للدراسة. تتناول هذه الأسئلة أبعاد إدارة المشاريع المختلفة مثل إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع، وإدارة المخاطر في المشروع. يتم تصميم الأسئلة بطريقة تسمح للمشاركين بالإجابة عليها بوضوح ودقة

13.1 حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية :** تركز الدراسة على تحليل أثر إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع، إدارة المخاطر في المشروع، إدارة المشتريات في المشروع) على نمو واستدامة الشركات الناشئة
- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية :** يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024.
- **حدود بشرية :** تعتمد الدراسة على بيانات تم جمعها من عينة محددة من العاملين في الشركات الناشئة بمدينة الطائف.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وتقويم إدارة المشاريع

في بيئة الأعمال اليوم، أصبح هنالك عاملان شائعان وهما التغيير والتعقيد، وقد أدرجت طبيعة الأعمال هذه العوامل في الحياة اليومية والمشاريع تعمل دائماً في بيئة من التغيير المستمر والتعقيد المتزايد، ويجب أن تكون المشاريع تنافسية ومنتجة تركز على العملاء، إن العوامل في السوق تتطلب إعادة النظر في الاستراتيجيات. فأصبح إدارة التغيير عنصراً رئيسياً في نجاح الأعمال التجارية اليوم. كما أصبحت الأعمال معقدة للغاية. ويرتبط هذا التعقيد بعدد من العوامل التي ينطوي عليها المشروع، وإدارة المشروع هي علم وفن على حد سواء. ويتكون الجانب العلمي لإدارة المشروع من طريقة منهجية باستخدام منهجية موحدة. أما الجانب الفني يتكون من المهارات الناعمة بما في ذلك القيادة والثقة والمصادقية وحل المشاكل، وإدارة التوقعات. (عمرو، 2022)

يتم تطوير فن إدارة المشاريع من خلال الخبرة والممارسة والحدس. فمدير المشروع الذي هو ماهر في الفن الغريزي يعرف كيف ومتى أن يتفاعل على مشاكل المشروع ومدير المشروع الناجح يستخدم وينفتح كل من المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بشكل فعال. (باقر، 2020)

1.1.2 مفهوم الإدارة :

الإدارة هي إدارة منظمة، سواء كانت مؤسسة تجارية أو منظمة غير هادفة للربح أو هيئة حكومية، وتشمل الإدارة أنشطة وضع استراتيجية المنظمة وتنسيق جهود موظفيها أو المتطوعين لتحقيق أهدافها من خلال تطبيق الموارد المتاحة، مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية والموارد البشرية. وقد يشير مصطلح "الإدارة" أيضا إلى الأشخاص الذين يديرون مؤسسة ما. (الشهري، 2024)

يدرس علماء الاجتماع الإدارة باعتبارها تخصصا أكاديميا، ويختص هذا العلم في التحقيق في مجالات مثل التنظيم الاجتماعي والقيادة التنظيمية. يدرس بعض الناس الإدارة في الكليات أو الجامعات. (تقده، 2023)

المنظمات الأكبر عموما لديها ثلاثة مستويات من المديرين، والتي عادة ما تنظم في هيكل هرمي: (عضيات، 2022)

كبار المديرين: مثل أعضاء مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي أو رئيس إحدى المنظمات، وهم معنيون بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة واتخاذ القرارات بشأن كيفية عمل المنظمة ككل. ويقدم كبار المديرين توجيهات إلى المديرين المتوسطين الذين يقدمون تقارير إليهم. (الغامدي، 2023)

(أ) المديرين الأوسط وتشمل مديري الفروع والمديرين الإقليميين ومديري الأقسام، ويقومون بتوفير التوجيه للمديرين الأقل منهم أو للموظفين مباشرة.

(أ) صغار المديرين مثل المشرفين وقادة فريق الخط الأمامي، ويقومون بالإشراف على عمل الموظفين المنتظمين أو المتطوعين، في بعض المنظمات التطوعية وتوفير التوجيه بشأن عملهم.

وفي المنظمات الأصغر حجما، قد يكون للمدير الفردي نطاق أوسع بكثير. قد يقوم مدير واحد بأدوار متعددة أو حتى كل الأدوار التي يتم ملاحظتها عادة في مؤسسة كبيرة.

2.1.2 تعريف المشروع

يعرف المشروع على أنه التجمع المؤقت من الموظفين لتحقيق أهداف تجارية محددة مع عملاء محددين المشروع له بداية ونهاية. ويذوب فريق المشروع بمجرد تحقيق الأهداف.

ويمكن تعريف المشاريع المختلفة بعدة طرق مختلفة. ومع ذلك، هناك بعض السمات التي تشترك فيها جميع المشاريع. وعادة ما تستخدم هذه الصفات لتحديد ما هو المشروع الميزة الأكثر تميزاً هي إطار زمني محدد لجميع المشاريع لها بداية ونهاية. وتسمى العديد من الجهود المشاريع" ولكنها تصبح بالفعل برامج لأنها تمتد إلى أجل غير مسمى وتغطي أهدافاً تجارية أوسع نطاقاً وأقل تحديداً. ويجب أن يكون للمشاريع هدف واضح أو محدد ويمكن تحقيقه. وعادة ما ينطوي المشروع على أنشطة متنوعة، تنتج نواتج قابلة للقياس وقابلة للتكيف والتي عندما تضاف معاً، تحقق الهدف العام للمشروع.

ويعرف المشروع أيضاً على أنه أي نشاط أو عملية مرتبطة بالزمن زمن البداية والنهاية يقام مرة واحدة لتقديم خدمة أو منتج معين، وذلك بهدف إجراء تغيير ذو فائدة أو بهدف الأرباح، ويختلف المشروع عن الإنتاج إذ أن الأخير تتم فيه العمليات الإدارية والتشغيلية بصورة مستمرة بهدف إنتاج نفس الخدمة أو المنتج، أما المشروع ففيه تتم العمليات الإدارية والتشغيلية لمرة واحدة فقط.

3.1.2 دورة حياة المشروع

هي عبارة عن المدة الزمنية التي يستغرقها المشروع منذ البداية حتى النهاية بمراحله المختلفة، وهي تتطبع بطبيعة معينة مهما اختلفت أنواع المشاريع، ويمكن إيراد هذه المراحل في الآتي :

1. دراسة الجدوى وهي المرحلة الأولى مرحلة خلق الفكرة، وتبحث من خلالها حول الأهمية النسبية للمشروع والجدوى وراء تنفيذه.
2. التخطيط وهي مرحلة انتقال المشروع من فكرة إلى خطة معينة ومحددة الأهداف والنشاطات والفئات المستفيدة من المشروع.
3. تخصيص الموارد وهي المرحلة الثالثة في المشروع والتي يتم فيها دراسة الموارد التي يحتاجها المشروع من الموارد البشرية والمالية، وتلك الموارد هي لتعيين الأفراد وفرق التشغيل وطريقة توزيع الأدوار الإنتاجية لكل من المساهمين في تنفيذ المشروع.
4. تنفيذ المشروع وهي مرحلة الانطلاق في تنفيذ المشروع، والعمل في إطار تقويم وإدارة الأداء.

5. المراقبة وهي عملية التأكد من جريان المشروع على نفس الخطة الموضوعة قبل مرحلة التنفيذ وأنها في اتجاهها الصحيح.

6. تقويم المشروع هي عملية قياس مدى ملائمة المشروع وأدائه ومدى نجاحه ويعتبر التقويم أداة يسترشد بها صناع القرار ومدراء المشروع في حيثيات التخطيط والتنفيذ للمشروع والتأكد من أنها تسير وفق الخطة الموضوعة وذلك استناداً إلى مداخل معينة

أ- تقويم الأهداف

ب- تقويم الإجراءات

ت- تقويم النتائج

ويستفاد من نتائج عملية تقويم المشروع في المستقبل في تنفيذ مشاريع جديدة

4.1.2 الخصائص الرئيسية للمشاريع

للمشروع حدود، لذلك يتم تعريف مدته وهو جهد لمرة واحدة، وعادة ما يتطلب موارد محدودة. هناك تواريخ بداية ونهاية متميزة للمشاريع يكون جميع الأفراد داخل المشروع على علم بنهاية المشروع. (تقده، 2023)

5.1.2 تعريف إدارة المشاريع

هي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، وذلك عبر استخدام كافة التقنيات المتاحة الحديثة، للوصول للأهداف المنشودة، بالصورة التي تضمن إنجاز المشروع، والانتباه لعوامل الجودة والكفاءة والتكلفة والتوقيت، إذ أن من مكونات المشروع الأساسية هي التوقيت والتكاليف والمجال.

وتعرف أيضاً إدارة المشروع بأنها عملية تحقيق أهداف المشروع (الجدول الزمني والميزانية والأداء) من خلال مجموعة من الأنشطة التي تبدأ وتنتهي في بعض النقاط في الوقت المناسب وتنتج مخرجات قابلة للقياس ويمكن تصنيفها.

الإدارة الناجحة للمشروع هي فن الجمع بين المهام والموارد والكوادر اللازمة لتحقيق أهداف العمل والغايات ضمن القيود الزمنية المحددة وضمن الميزانية المتاحة. وترتبط المشاريع والبرامج مباشرة بالأهداف الاستراتيجية والمبادرات التي تدعمها المنظمة.

6.1.2 دورة حياة إدارة المشروع

تسمى العملية التي يتبعها كل مدير أثناء عمر المشروع دورة حياة إدارة المشروع. ومن الضروري وجود دورة حياة منهجية أثبتت فعاليتها لتنفيذ المشاريع وإدارتها بشكل متكرر.

وخلال دورة حياة أي مشروع، ينبغي الشروع في عمليات إدارة المشاريع التي أثبتت جدواها واختبارها أو أفضل الممارسات التي تم تطبيقها. وتعتمد أنواع ومدى العمليات على طبيعة المشروع، مثل الحجم واحتمال الفشل وعواقب الفشل ويتطلب ذلك إدارة قوية وفعالة تقوم بتطبيق عملية إدارية قوية ومجربة أيضا لحماية المشاريع. كل مشروع لديه دورة حياة، مع بداية ونهاية (يحددها تحقيق الهدف).

وهناك 9 مجالات رئيسية لإدارة المشاريع مطلوبة لجميع مديري المشاريع وهي:

1. إدارة النطاق
2. إدارة الاتصالات
3. إدارة المخاطر
4. إدارة الموارد البشرية
5. إدارة المشتريات
6. إدارة الوقت
7. إدارة التكاليف
8. إدارة الجودة
9. إدارة التكامل

كل من هذه المجالات الإدارية تتكون من العمليات والأدوات والتقنيات التي يتم إنتاجها و/أو تطبيقها إلى حد ما خلال أي مشروع. وتوضح مجموعة الرسوم التوضيحية التالية دورة حياة إدارة المشروع، ومجالات المعرفة والعمليات المستخدمة بعنوان دورة حياة إدارة المشروع. (عمرو، 2022)

7.1.2 أهمية إدارة المشاريع

تتمثل أهمية إدارة المشاريع في الآتي :

(أ) تنظيم وتخطيط المشاريع لترويض الفوضى وعدم النظام التي دائماً ما تصاحب المشاريع، لأن المشاريع فوضوية بطبيعتها حالها. وإدارة المشاريع ترسم مساراً واضحاً من البداية إلى النهاية يضمن النتيجة المثلى ويلبي أهداف المشروع.

(ب) تحديد الجدول الزمني وخطة المشروع بشكل عام، ومن دون تخطيط فإن المشروع مثاله للفضل لا محالة.

(ج) تتطلب إدارة المشاريع العمل الجماعي مما يساعد فريق المشروع في تبادل الأفكار ومساعدة بعضهم بعضاً في الهام الأفكار الخلاقة والبناءة ويعد التعاون حجر الزاوية في التخطيط والإدارة الفعالة للمشروع.

(د) من خلال إدارة المشاريع يتم الاستغلال الأمثل للموارد من خلال تطبيق ضوابط إدارة المشاريع مثل تتبع المشاريع وإدارة المخاطر، ويتم استخدام جميع الموارد بكفاءة عالية وجدوى اقتصادية.

(هـ) تقوم إدارة المشروع بتحديد وإدارة التكامل بين عمليات المشروع التي تتناسق مع بعضها البعض ويتم ترتيبها بشكل سلس يضمن الاستغلال المثالي للوقت والجهد.

(و) بعض المشاريع يمكن أن تكلف قدراً كبيراً من المال ولذلك تضمن إدارة المشاريع الناجحة إدارة الميزانية باستخدام استراتيجيات إدارة المشاريع التي تقلل كثيراً من خطر تجاوز الميزانية.

(ز) توفر إدارة المشاريع ما يعرف بإدارة التغيير وذلك لأن المشاريع لا شيء فيها ثابت فهي في تغيير مستمر سواء ان كان التغيير في عوامل داخلية أو عوامل خارجية.

(ح) تقوم إدارة المشروع بتحديد الجودة وإدارتها والتحكم فيها هذا يؤدي إلى منتج أو خدمة عالية الجودة تقود إلى إرضاء العميل.

(ط) ولد إدارة المشاريع المعرفة والخبرة المتراكمة، فكلما قامت إدارة المشاريع بمشروع زاد ذلك من خبرتها ومعرفتها بالمشروع وتزايدت المعرفة لدى فريق المشروع مما يقود في النهاية إلى تجويد المشاريع المستقبلية.

(ي) تتيح إدارة المشاريع التعلم من الفشل، فالمشروع به فوائد حتى ولو كان فاشلاً وتضمن إدارة المشروع استخلاص الدروس من نجاح المشروع وفشله.

8.1.2 عناصر إدارة المشاريع الناجحة

ليس هنالك عاملاً واحداً فقط يجعل المشاريع ناجحة وإنما تتكامل العوامل مع بعضها البعض وهنالك بعض العناصر التي تجعل المشروع ناجحاً منها :

1. أهداف وغايات محددة بوضوح
2. عملية إدارة المشاريع محددة جيداً
3. مجموعة مؤكدة من أدوات إدارة المشاريع
4. فهم واضح لدور إدارة المشروع.

مدير المشروع يجب أن يكون لديه مجموعة واسعة من التقنيات السلوكية والإدارية التي تساعد في اختيار التقنيات التي تناسب الظروف والبيئة وتضمن جودة عالية وتساعد في التسليم في الوقت المحدد الذي تم الاتفاق عليه. (عضيبات، 2022)

9.1.2 مراحل إدارة المشروع

يمكن تقسيم مراحل إدارة المشروع الى أربعة مراحل أساسية وهي مرحلة البدء بالمشروع، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، ومرحلة اغلاق المشروع، وفي هذا المبحث سنقوم بعرض جميع هذه المراحل بالتفصيل مع التركيز على دور مدير المشروع خلال جميع هذه المراحل:

■ المرحلة الأولى: البداية

الغرض من هذه المرحلة هو وضع خطة رفيعة المستوى وتقييم المخاطر المشروع مقترح وتقديم معلومات عن تقييم الجدوى الاستراتيجية للمشروع. ويتم التركيز على تحليل المتطلبات الاستراتيجية للجهة الراعية للمشروع وكذلك الاحتياجات الفورية. وستنتج خلال هذه المرحلة عدة نتائج ذات قيمة عالية لإدارة المشروع. وستوفر هذه النتائج القيمة المستوى أساساً للتقديرات ولميثاق المشروع. (الغامدي، 2023)

دور مدير المشروع خلال المرحلة الأولى:

فيما يتعلق بالمشاركات الصغيرة، قد لا يكون مدير المشروع متاحاً خلال هذه المرحلة. ويجوز للجهة الراعية إجراء التقييم. أما بالنسبة للفرص الرئيسية، فينبغي المدير المشروع العمل مع المالك لتحديد الحل المناسب واستخلاص نطاق دقيق للمشروع. هذا وهناك بعض المهام على رئيس المشروع تأديتها خلال المرحلة الأولى وهي:

1. مقابلة العملاء

إجراء مقابلات مع العملاء، فهم الرؤية الاستراتيجية للعميل وأهدافه لتحقيق الرؤية. تحديد المشكلة الأساسية أو الحاجة عن طريق طرح أسئلة مفتوحة التي تحقق من تجاوز الأعراض إلى المشكلة الحقيقية أو الحاجة مراجعة الحل المقترح وتحديد الحلول الأخرى التي ينبغي النظر فيها مراجعة الوسيلة التي يستخدمها العميل لتقييم المشكلة وتحديد الحلول الممكنة والسبب الذي حدده العميل للحل المطلوب. ا طرح أسئلة للتحقق من النطاق الأساسي لما يطلبه العميل. الحصول من العميل على أي وثائق قد تكون ذات صلة بالطلب. (باقر، 2020)

2. إجراء البحوث الداخلية

مقابلة أفراد آخرين من مجموعة الشركة ومجموعة العملاء مراجعة الوثائق تطوير المخططات العملية لدراسة الحالة الراهنة للمنظمة. (نقده، 2023)

3. تطوير الحلول والمتطلبات

المساعدة في تطوير المشروع، والتشاور عن المشروع مع الخبراء التقنيين حسب الحاجة. وخلال هذه المرحلة، ينبغي أن يركز مدير المشروع في المقام الأول على فهم ما يحاول مالك المشروع تحقيقه. إذا كان المشروع عالي التقنية، يوصى باستخدام خبراء متخصصين.

4. مراجعة الدروس المستفادة

يجب إنشاء مستودع معلوماتي للمشروع للدروس المستفادة لكي يستخدمه مديرو المشاريع كمرجع للمشاريع الحالية والمقبلة. مستودع المشروع هو قاعدة بيانات مركزية أو ملف يحتوي على معلومات المشروع ذات الصلة. وهذا يشمل دفتر المشروع بالإضافة إلى معلومات إضافية عن نجاحات المشروع والعوائق. وينبغي المدير المشروع أن يستعرض

الدروس المستفادة من المشاريع السابقة للمساعدة في تقييم مخاطر المشروع، والحفاظ على الجداول الزمنية للمشاريع، وفهم مجالات الاهتمام المحتملة التي سبق أن عانت منها مشاريع أخرى. (الظفيري، 2021)

5. مراجعة متطلبات العملاء

مدير المشروع هو المسؤول عن تحديد وفهم متطلبات العملاء من المشروع من خلال مراجعة أي متطلبات موجودة، أو حالة الأعمال أو وثائق الاقتراح، يجب أن يكون مدير المشروع قادراً على تحديد الغرض من المشروع والتوقعات وتحديد جميع المتطلبات غير الواضحة أو غير المكتملة أو المتناقضة، أو التي قد تمنع بطريقة ما من إتمام المشروع بنجاح. ويجب أيضاً الاجتماع مع صاحب المشروع لمناقشة المتطلبات وأي عناصر غامضة مطلوب الاستفسار عنها. كذلك يجب على مدير المشروع جدولته الوقت مع صاحب المشروع بمجرد تعيين مدير المشروع المراجعة المشروع وفهم التوقعات. وينبغي أن تستخدم نسخة من قائمة مراجع مالك المشروع كنقطة انطلاق وينبغي إبلاغ جميع مخرجات المشروع والموافقة عليها وتوثيقها. وسيقدم مدير المشروع نسخة من محضر الاجتماع الذي يوثق النواتج المتفق عليها. وينبغي توزيع محضر الاجتماع على صاحب المشروع خلال 24 ساعة من الاجتماع. ويتيح ذلك للطرفين الاطلاع على نتائج الاجتماع ومعالجة أي خلافات على الفور. (بودالي، 2021)

6. تحديد أدوار المشروع

مستوى السلطة التي ينبغي أن يمتلكها مدير المشروع أمر طبيعي عند النظر في العدد الكبير من الأشخاص الذين يجب الاعتماد عليهم لتحقيق النتائج، ولكنهم لا يخضعون للمراقبة المباشرة من مدير المشروع. ويصبح السؤال أكثر أهمية بالنظر إلى الاختلافات في مسؤوليات مدير المشروع والمديرين الفنيين مدير المشروع هو المسؤول في نهاية المطاف عن تطوير فريق متماسك لديه القدرة لدفع المشروع نحو النجاح، ولذلك يجب أن يتمتع مدير المشاريع بالصفات القيادية، ومهارات التعامل مع الآخرين، والمصادقية هي أكثر أهمية بكثير من السلطة الرسمية. ويمكن لمدير المشروع الذي يمتلك هذه الصفات أن يجد عادة وسيلة لتحقيق أهدافه مع أو بدون سلطة رسمية، ولكن يجب على مالك المشروع أن يعطي مدير المشروع مستوى السلطة الذي يمكن مدير المشروع من إنجاز المسؤوليات المسندة بنجاح. يجب على صاحب المشروع أن يزود مدير المشروع ببيان رسمي أو عقد تفصيلي يحدد نطاق السلطة

الممنوحة. وينبغي أن يتناسب مستوى السلطة بشكل مباشر مع التوقعات والمسؤوليات. عندما يكون مدير المشروع غير قادر على حل القضايا أو التفاوض على حلول في المستويات الدنيا للمنظمة، يكون مالك المشروع مسؤولاً عن تصعيد تلك القضايا إلى مستويات أعلى. ولكي يكون هناك مشروع ناجح، يجب على جميع أصحاب المصلحة في المشروع معرفة وفهم دورهم في المشروع. وتقع على عاتق مدير المشروع مسؤولية توصيل هذه الأدوار إلى أصحاب المصلحة في المشروع. ومدير المشروع هو المسؤول عن إدارة نطاق المشروع، والجدول الزمني، والتكلفة لدعم توقعات المالك لإنجاز المشروع بنجاح. وتشمل واجباته :

(الشهري، 2024)

- إدارة تطوير تعريف النطاق وخطط المشروع.
- حل المشاكل من خلال العمل مع أدنى المستويات التنظيمية الممكنة وتتصاعد حسب الضرورة.
- رصد الجدول الزمني والتكاليف مقابل التقدم المحرز في المشروع لتحديد المشاكل التي من المحتمل أن تمدد الجدول الزمني أو تجاوز التكاليف.
- اتخاذ أو توجيه أو التوصية بإجراءات تصحيحية عندما يهدد نطاق المشروع أو جدول زمني أو فروق التكلفة.
- العمل كنقطة اتصال مركزية للمشروع وتوصيل حالة المشروع إلى مالك المشروع.
- تقديم مدخلات لاستعراض الأداء لأعضاء فريق المشروع. التفاوض على حل للنزاعات في موارد أعضاء الفريق مع مديريهم والموظفين الآخرين.

واجبات مالك المشروع:

يجب أن يكون صاحب المشروع أو المالك مديراً أو عضو أعلى مستوى في القسم ذلك لأنه هو أكبر أصحاب المصلحة في المشروع أو الذين سيحصلون على أكبر فائدة من إنجاز المشروع بنجاح يتحمل المالك المسؤولية الكاملة للمشروع بأكمله. وسيعين مالك المشروع مدير المشروع لإدارة المشروع والتحكم فيه. يجوز لمالك المشروع تزويد مدير المشروع بتوقعات المنتج النهائي أو النتائج، ومعايير النجاح الدنيا، ومستوى الواجهة المتوقع خلال دورة حياة المشروع. ويتحمل مالك المشروع ما يلي

(أ) توقف المشروع

(ب) الحفاظ على مشاركة كافية مع المشروع لضمان تحقيق النتيجة المرجوة.

(ج) منح مستوى كاف من السلطة لمدير المشروع المطلوب لنجاح المشروع.

(د) تقديم الدعم أو التفاوض عندما يكون مدير المشروع غير قادر على حل المشكلات.

(هـ) توفير التغذية الراجعة للأداء المستمر لمدير المشروع، فضلا عن تقديم مدخلات المراجعة أداء مدير المشروع.

واجبات أعضاء فريق المشروع

أعضاء فريق المشروع مسؤولون عن ضمان تحديد مسؤوليات مجموعتهم والتخطيط لها بدقة، والموارد المتاحة لدعم الميزانية والجدول الزمني، وتقديم معلومات دقيقة عن حالة المشروع، ومساعدة مدير المشروع في حل المشاكل.

7. تجميع فريق المشروع الأساسي

يجب على مدير المشروع تحديد المهارات المطلوبة لإنجاز المشروع بنجاح. ويستخدم المعلومات التي يتم جمعها من استعراض حالة العمل، واستعراض الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، وتحديد المتطلبات لتحديد ما ينبغي أن يكون عليه فريق المشروع. وبمجرد تحديد المهارات اللازمة للمشروع، يجب الحصول على الاحتياجات من الموظفين. ولسوء الحظ، قد لا يكون أكثر الناس دراية بالمشروع بسبب المشاريع ذات الأولوية العالية، لذا يجب على مدير المشروع أن يضمن أن الموارد المخصصة قادرة على تلبية متطلبات المشروع بنجاح. ويتطلب ذلك الحصول على موافقة المديرين الفنيين على توظيف موظفيهم في فريق المشروع والحصول على التدريب اللازم لنجاح المشروع عند بناء فرق المشروع يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

(أ) هل يمتلك الفرد المؤهلات اللازمة أو هل هنالك حاجة الى تدريب إضافي ؟

(ب) هل لدى الفرد أو المجموعة خبرة سابقة ذات صلة، وإذا كان الأمر كذلك، فهل كان لديه خبرة جيدة؟

(ج) هل الفرد أو المجموعة مؤهلة للعمل في المشروع؟

(د) هل سيعمل أعضاء فريق المشروع بشكل جيد؟

(هـ) هل سيتوفر الفرد أو المجموعة عند الحاجة؟

8. تطوير هيكل توزيع العمل

يجب أن يقوم مدير المشروع بتطوير نظام تجزئة العمل للبدء في تحديد نطاق المشروع وتطوير هذا الهيكل من المعلومات التي تم جمعها من الجهة الراعية للمشروع. وهيكل توزيع العمل هو تقسيم هرمي موجه نحو المنتج لعناصر المشروع الذي ينظم ويحدد النطاق الكلي للمشروع. وستحدد هذه المادة جميع الإنجازات الرئيسية التي تشكل الحل الكلي خلال اجتماع التخطيط التفصيلي ودورة العمل التي ستعقد خلال مرحلة التخطيط، سيقوم مدير المشروع بمراجعة هيكل تجزئة العمل مع فريق المشروع، ويزيد من تحليل النتائج إلى مجموعات عمل قابلة للإدارة قبل تطوير (العبدالات، 2021)

9. تقييم المخاطر

المهام وبناء الجدول الزمني.

خلال هذه المرحلة (الأولى)، ينبغي أن يبدأ مدير المشروع في تحديد المخاطر الرئيسية للمشروع. وليس من المهم وضع خطط تفصيلية في هذا الوقت، ولكن من المهم البدء في تحديد ما يمكن أن يؤثر على نجاح هذا المشروع. وبمجرد تحديدها، ينبغي إدراجها في ميثاق المشروع الذي أنجز خلال هذه المرحلة. (حيارات، 2021)

يقوم مدير المشروع، جنباً إلى جنب مع فريق المشروع، بتحديد المخاطر الرئيسية للمشروع ووضع خطط إدارة المخاطر خلال مرحلة التخطيط. وفي تحديد المخاطر الرئيسية للمشروع، يجب تحديد مصادر المخاطر المحتملة. وسيبدأ مدير المشروع ببنية توزيع العمل لتحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشروع. وتشمل بعض المخاطر الأكثر شيوعاً ما يلي:

(أ) التغيرات في متطلبات المشروع أو النطاق

(ب) ميزانيات غير واقعية

(ج) التفسيرات الخاطئة أو سوء الفهم

(د) أدوار ومسؤوليات غير واضحة

(هـ) موظفون غير مهرة

(و) توافر الموظفين

(ز) معايير النجاح غير المحددة

يجب تحديد الخطوات التي سيتم إنجازها في حالة تنفيذ استراتيجية المخاطر. وستدرج الخطوات في الجدول الزمني للمشروع وخطوط أساس التكلفة. (عضيبات، 2022)

ويعتمد قرار إعداد خطط الطوارئ لتجنب المخاطر على الظروف المرتبطة بكل مشروع. وفي معظم الحالات، ينبغي إعداد هذه الخطط لمجال محدد من المخاطر وتحديد درجة المخاطر متوسطة أو مرتفعة، واحتمال حدوث الخطر هو معتدل أو مرتفع، والأثر الناتج هل هو كبير أم صغير.

وفي حالة عدم وجود أي من هذه العوامل المجال المخاطر، قد لا يكون من الضروري إعداد تدابير تجنب المخاطر أو خطة طوارئ للمخاطر. تركز معظم مجالات المخاطر على ما يلي:

- الموارد (مثل المرافق الشخصية، والمعدات، وما إلى ذلك)
- تعريف المتطلبات ونطاقها
- التكنولوجيا.
- العوامل الخارجية.

عند تحديد المخاطر عالية المستوى، يجب التأكد من مراعاة سمات المخاطر التالية: الموازنة بنود الجدول الزمني الأداء، تكنولوجيا التطوير، سمات المستخدم، تغيير الأعمال، التكلفة أو المالية، البائع أو المقاول الموارد البشرية، السياسة، المسؤولية المجتمعية خلال مرحلة البدء المرحلة الأولى يجب على مدير المشروع تقييم المخاطر المحتملة للمشروع وإدراجها في ميثاق المشروع. ولا يلزم إجراء تحليل مفصل في هذا الوقت حيث سيتم تحليل المخاطر بشكل أكبر خلال اجتماع إدارة المخاطر الفريق المشروع. (باقر، 2020)

10. إعداد تقديرات التكاليف

يفشل عدد كبير من المشاريع لأن تقديرات التكلفة الأولية منخفضة جدا. ومن المهم أن يحدد مدير المشاريع ومدير الحسابات بدقة التكاليف المقدرة. وتبعاً لحجم المشروع، سيتم تتبع التكاليف بطرق مختلفة. يجب الحرص على توثيق التكاليف في جدول بيانات، والذي سيتم التحقق منه لاحقاً عند الموافقة على خطة المشروع النهائية وتحديثها. وستساعد هذه التقديرات الأولية على الحيلولة دون نشوء قضايا التكلفة بمجرد تحديد التكلفة الإجمالية للمشروع والموافقة عليها. يجب التأكد من تضمين المعدات الكبيرة، والموارد البشرية، والعقود، وكافة التكاليف الأخرى. (الغامدي، 2023)

يجب الاستفادة من الدروس المستفادة من المشاريع الأخرى، لتقدير الوقت والتكلفة عند أدنى مستوى من هيكل تجزئة العمل. وسوف ترتفع التكاليف إلى المهام ذات المستوى الأعلى لتشكل التكلفة الإجمالية للمشروع. كذلك من المفيد التشاور مع الأشخاص الذين لديهم خبرة في استكمال المهام الموصوفة لجميع المنظمات لديها نوع من الخبراء أو المستشارين في كافة المواضيع التي تنطرق لها خلال تنفيذ المشاريع هذا الأمر يساعد في التحقق من صحة تقدير التكاليف.

11. إعداد ميثاق مشروع

الغرض من ميثاق المشروع هو تقديم تعريف واضح ومتناسق لرؤية ومهمة المشروع ونطاقه وأهدافه. يجب تطوير ميثاق المشروع في وقت مبكر من دورة حياة إدارة المشروع ويجب أن يحتوي الميثاق على الرؤية المهمة، تحديد المالك، النطاق الأهداف والافتراضات، والقيود الوقت المعالم التكلفة الميزانية، ومتطلبات الجودة، والمخاطر الرئيسية للمشروع. ويجوز لمدير المشروع وضع مسودة أولية الميثاق المشروع، غير أن فريق المشروع سيكون مسؤولاً عن وضع ميثاق المشروع النهائي خلال اجتماع التخطيط المفصل الذي سيعقد في بداية مرحلة التخطيط. (الظفيري، 2021)

ميثاق المشروع مطلوب لفهم المشروع وقبوله بشكل كامل من قبل فريق المشروع. بعد قيام فريق المشروع بتطوير ميثاق المشروع، يقوم مدير المشروع بتقديمه للمالك للموافقة عليه. وسيوفر قبول ميثاق المشروع اتفاقاً بين المالك وفريق المشروع بما فيه مديري المشروع. معظم إخفاقات المشاريع هي نتيجة لأحد الأسباب التالية:

(1) ضعف تعريف الرؤية / المهمة والنطاق.

(2) عدم وجود التزام من قبل المالك وفريق المشروع.

(3) ضعف التقديرات.

12. المراجعة مع أصحاب المصلحة

يجتمع مدير المشروع مع صاحب المشروع المراجعة ميثاق المشروع، وهيكلة توزيع العمل، وتقييم المخاطر ويقوم مدير المشروع بترتيب وقت مناسب لمالك المشروع القضاء ما يقرب من ساعة لمراجعة العمل الذي تم إنجازه خلال هذه المرحلة. سيقوم مالك المشروع بتمهيد مدير المشروع للمضي قدما في المرحلة الثانية مرحلة التخطيط الوضع للمسات الأخيرة لميثاق المشروع.

■ المرحلة الثانية: تخطيط المشروع

الغرض من مرحلة تخطيط المشروع هو البدء في المشروع ووضع خطة وجدول زمني دقيقين. إن البنية التحتية التي تم إنشاؤها خلال مرحلة التخطيط أمر بالغ الأهمية لإدارة فعالية نجاح المشاريع خلال هذه المرحلة، يتم تعيين المسؤوليات. وسيتم إعداد توقعات الاتصالات والإبلاغ وعرضها على فريق المشروع. وسيتم إنشاء نظم تتبع. وسيقوم فريق المشروع أيضا بتحليل هيكل توزيع العمل إلى مهام قابلة للقياس وسيشكل هذا التحليل الأساس لخطة المشروع وجدوله الزمني. وبمجرد أن يحدد فريق المشروع نطاق المشروع، يمكن وضع خطة لإدارة المخاطر. مرحلة تخطيط المشروع تعكس مباشرة قدرة المشروع على الوصول إلى خاتمة ناجحة. (الشهري، 2024)

دور مدير المشروع في المرحلة الثانية :

- الحصول على الموظفين
- تعيين الأدوار والمسؤوليات
- وضع مخطط المشروع
- إعداد مفكرة المشروع وملفات المشروع

- وضع هيكل تجزئة العمل المفصل
- وضع خطة الاتصالات
- إنشاء نماذج إعداد التقارير
- تقييم المخاطر

خطوات اكمال المرحلة الثانية:

1. اجتماع التخطيط التفصيلي

يقوم مدير المشروع بعقد اجتماع تخطيط مفصل للمشروع بمجرد إنشاء فريق المشروع والغرض الرئيسي من الاجتماع التفصيلي للتخطيط هو تقديم المشروع والحقاق فريق المشروع بمواصلة العمل على استكمال ميثاق المشروع الذي بدأ خلال المرحلة الأولى. يجب أن يكون مالك المشروع حاضرا لتوصيل التوقعات والأهداف ومعايير النجاح. وينبغي أن تكون بنود جدول الأعمال الأخرى هي توزيع مسؤوليات أعضاء الفريق، وتوزيع الوقت وقيود الميزانية، والجدول الزمني للاجتماعات المقبلة (خطة الاتصال). إذا تم تحديد مفهوم المشروع بشكل واضح، يجب على الفريق العمل على تحديد النطاق والأهداف من خلال إنشاء هيكل توزيع العمل. (العمرى، 2023)

2. تطوير هيكل تجزئة العمل المفصل

يجب اكمال هيكل تجزئة العمل الذي تم بدؤه في المرحلة الأولى وسوف يؤدي ذلك إلى مزيد من الفهم لجميع الموظفين لمهامهم وواجباتهم وتصورهم لهدف المشروع والنتائج التي يجب تحقيقها لإنجاز المشروع بنجاح. وهذه النتائج قابلة للقياس في الساعات والتكاليف اللازمة لإنتاجها.

مراجعة المقترح المقدم من قبل الجهة الراعية للمشروع أو حالة العمل لتحديد ما إذا كانت هناك أي تغييرات في النطاق قد حدثت أثناء عملية الموافقة. الغرض من هيكل تجزئة العمل والفوائد التي يقدمها هي:

- (أ) يسهل التخطيط المفصل من خلال تقسيم نطاق المشروع إلى جهود عمل أصغر حجماً وقابلة للإدارة. ويمكن ربط جهود العمل هذه بالمسؤوليات الفردية.
- (ب) يمكن من تحديد المهام لإنتاج كل ناتج. ويمكن تحديد المسؤولية عن كل مهمة. ثم يكون هنالك شخص مسؤولاً عن الجدول الزمني لكل مهمة.
- (ج) يمكن من تحديد التكاليف التقديرية والميزانيات التقديرية لكل عنصر من مكونات هيكل تجزئة العمل، مما يسهل التقدير من القاعدة إلى القمة.
- (د) يوفر إطاراً لتحديد المشاريع بشكل منفصل عن المنظمات، ومصادر التمويل، والنظم المحاسبية، وما إلى ذلك.

3. إعداد مصفوفة المسؤولية

مصفوفة المسؤولية هي مصفوفة تحتوي على وصف منجزات هيكل العمل المفصل مع كل رمز من حسابات التسليم رقم التعريف والمالك أو الشخص الذي يتحمل مسؤولية إدارة تلك المنجزات. يتم استخدام هذه المصفوفة خلال المرحلة الثالثة مرحلة تنفيذ المشروع لتحديد موقع وتتبع ووضع حالة لكل تسليم. وتستخدم هذه المصفوفة من قبل مدير المشروع وكذلك فريق المشروع. (بودالي، 2021)

وهناك أربع مسؤوليات أساسية واردة في مصفوفة المسؤولية

- **المالك:** ليس من الضروري لأصحابها القيام بالعمل الفعلي. وهم مسؤولون عن الانتهاء من جميع المهام في الوقت المحدد، في حدود الميزانية، وتلبية متطلبات الأداء. ويمكن للمالك أيضاً إنشاء مصفوفة المسؤولية الخاصة به لفريق المشروع الخاص به إذا كان يملك العديد من المنجزات وإدارة فريق فرعي كبير .
- **المراجع:** هذا الشخص مسؤول عن المراجعة المرحلية للمخرجات الجارية. بالإضافة إلى ذلك، قد يتفاعل مع القضايا التي تؤثر على جودة أو تكلفة أو توقيت العمليات. كما أنه يحدد متى تكون العملية جاهزة للمضي قدماً في عملية الموافقة.
- **المستلم:** هذا الشخص عادة ما يكون شخص يتم تعيينه من المالك، لديه الصلاحية للموافقة على التسليم النهائي، ومن المرجح أن يتدخل في قرار أي قضية بشأن هذا التسليم. وعادة

ما تشير هذه الموافقة إلى قبول الجهة الراعية للمشروع بأن المخرجات تفي بالمتطلبات ومعايير الجودة المنصوص عليها في ميثاق المشروع.

- المستلم النهائي: بغض النظر عن مستويات الموافقة، فإن معظم المنظمات لديها ممثل رفيع المستوى لديه الصلاحية في إبطال سلطة الموافقة. وعادة ما يحدث هذا النوع من الإجراءات نادراً جداً ويرتبط عادة بتغيير استراتيجية العمل. غير أنه من المهم أن يحدد مدير المشروع هوية هذا الشخص وفهم دوره في المشروع.

وتمكن مصفوفة المسؤوليات فريق المشروع من فهم هيكل المسؤولية لكل ناتج في المشروع. ويتمثل أحد الأهداف الأخرى لمصفوفة المسؤولية في ضمان تعيين جميع النتائج التي تساعد على القضاء على أي ازدواجية في المجهودات والصلاحيات. ويتم الرجوع إلى هذه المصفوفة عند المساءلة وملكية المنجزات المحددة. يجب توزيع نسخة من هذا التقرير مصفوفة المسؤوليات على أي شخص تتم الإشارة إليه أو إلى وظيفته في هذه المصفوفة وذلك لحل أي تعارض قد تنشأ. وتساعد مصفوفة المسؤولية أيضاً على إثبات أن جميع المجالات الوظيفية تحسب ضمن المشروع.

4. تطوير خطة الاتصالات

خطة الاتصال هي واحدة من مجالات المعرفة الداعمة اللازمة لنجاح المشروع. وغالباً ما تكون واحدة من المجالات التي غالباً ما يتم إهمالها أو اتخاذها من قبل مدير المشروع وفريق المشروع. هذا الجزء من مرحلة التخطيط أمر بالغ الأهمية لتنفيذ البنية التحتية لتتبع ومراقبة المشروع خلال دورة حياة المشروع بأكملها. ينبغي أن يكون مدير المشروع هو نقطة الاتصال المركزية لجميع تبادل المعلومات المتعلقة بالمشروع. ومن المهم بدء المشروع إنشاء شبكة اتصالات تستند إلى توقعات صاحب المشروع لتحقيق هذا الهدف. (حيارات، 2021)

ويقوم مدير المشروع بوضع مبادئ توجيهية لجميع المعلومات التي تم إنشاؤها كجزء من خطة الاتصالات الشاملة ويتطلب التنسيق بين أعضاء فريق المشروع مبادئ توجيهية للمعلومات التي تم إنشاؤها وتوزيعها. وينبغي تحديد شكل وأسلوب وكمية المعلومات التي يتعين تنفيذها أثناء عمر المشروع تحديداً جيداً. يجب على مديري المشاريع تعديل خطة

الاتصال لتطوير الفهم الشامل بين أعضاء الفريق حول كيفية التواصل مع الفريق. (الظفيري، 2021)

جانب آخر مهم جدا من التواصل هو التفاعل بين أعضاء فريق المشروع، والمالك وأصحاب المصلحة الآخرين في المشروع. وتنشأ الحالات حيث يلزم الاتصال بين أصحاب المصلحة في المشروع، بما في ذلك المشاركة في مجموعات المستخدمين والفرق الاستشارية، وفي الرسائل الإخبارية. يجب على مدير المشروع أن يفهم أهمية التواصل لنجاح المشروع وخلق بيئة يتم فيها تشجيع التواصل وإنجازه. (العبدالات، 2021)

5. تخطيط المخاطر

يجب أن يشمل تخطيط المخاطر على الإجراءات التالية:

(أ) تحديد المخاطر

ينطوي تحديد المخاطر على تبادل الأفكار حول التهديدات المحتملة للمشروع. ويكون مدير المشروع مسؤولاً عن مساعدة فريق المشروع في تحديد هذه المخاطر.

(ب) تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر يجب تقييم كل خطر بما يسمى بـ احتمال الحدوث وهو درجة الاعتقاد بأن مختلف الأحداث أو الآثار سوف تحدث بالنسبة لكل خطر يتم تحديده. ويمكن استخدام الترميز منخفضة إلى 10 (عالية) أو ترتيب (عالية، متوسطة، منخفضة).

ينبغي على مدير المشروع التنظيم والاستعداد لاجتماع تخطيط المخاطر وفصله عن اجتماع التخطيط التفصيلي للمشروع.

للبدء، يجب على مدير المشروع إعداد جدول أعمال التقييم وتوزيعه في التخطيط لهذا الاجتماع. ينبغي ألا تشارك الإدارة العليا في الاجتماعات الأولية لتقييم المخاطر بحيث لا يتم منع فريق المشروع من مناقشة وتقييم جميع المخاطر والآثار على المشروع بشكل صريح. (العمرى، 2023)

قبل الاجتماع، يجب التأكد من أن البنود التالية قد تم ترتيبها أو إعدادها

- غرفة اجتماعات
- جهاز عرض علوي
- الحاسوب مع برنامج جداول البيانات
- جدول الأعمال الموزع قبل يومين على الأقل
- في يوم الاجتماع، يجب القيام بإدراج سمات المخاطر بشكل منفصل على ورق الرسم البياني ونشرها في جميع أنحاء الغرفة.

بدء اجتماع المخاطر مع مراجعة ميثاق المشروع وأية قضايا أو معالم هامة أو اقتراضات تم تحديدها بالفعل. وبالإضافة إلى ذلك، وصف السمات المدرجة على المخططات البيانية لتشجيع المشاركين على البدء في التفكير في المخاطر المحتملة. ولأن اجتماع المخاطر المبدئي هذا يستخدم للحصول على تغذية راجعة من الفريق بأكمله، فمن المهم التأكد من أن كل مشارك يشعر بعدم تقييده في تحديد وتقييم أي مخاطر.

6. تحديد متطلبات المهارات البشرية

إن إدارة المشروعات الناجحة، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي، تعتمد على الأفراد والقادة الذين يديرون المهام الرئيسية لإدارة المشروع ليست عملية شخص واحد. فإنه يتطلب مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف محدد. وتشمل إدارة المشروع ما يلي:

- صاحب المشروع / المالك
- مدير المشروع
- مساعد مدير المشروع (النسخ الاحتياطي)
- مكتب للمشروع
- فريق المشروع

عموماً، يتم تعيين مديري المشاريع بدوام كامل للمشروع والعمل خارج مكتب إدارة المشروع، في حين أن أعضاء فريق المشروع يعملون في وحدات وظيفية مختلفة.

وينبغي النظر في خمسة أسئلة أساسية قبل بدء تعيين الموظفين:

- ما هي متطلبات عضو الفريق الناجح؟
- من ينبغي أن يكون عضوا في فريق المشروع؟
- أي عضو من مكتب المشروع مكلف بالمشروع؟
- ما هي المشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء أنشطة التعيين؟
- ما الذي يمكن أن يحدث ويتسبب في فقدان أعضاء الفريق الرئيسيين؟

وفي بعض الحالات التي تكون فيها التدفقات المستمرة للمشاريع ضرورية لنمو الشركات، تصبح مشاكل التوظيف معقدة للغاية، خاصة إذا كانت المنظمة تعاني من نقص في عدد الموظفين. يجب استخدام طلب التوظيف للمشروع لضمان التواصل الفعال وإدارة الالتزام بتوفير الموظفين المؤهلين.

وبعد تحديد موظفي المشروع المفضلين، فإن مهارات التفاوض ضرورية في الحصول على موظفي المشروع المطلوبين وسيتفاوض مدير المشروع مع المديرين الفنيين لاستخدام موظفيهم وتوافرهم. وستحدث تغييرات في الاحتياجات من الموارد أثناء المشروع وقد تتسبب في حدوث مشاكل في التوافر. ويتعين على مدير المشروع أن يتفاوض مع المديرين الفنيين لتوافر الموظفين أثناء تنفيذ المشروع على أساس أولويات المشروع.

وتجري المفاوضات بين مدير المشروع والمالك أو الإدارة إذا خُصص مدير المشروع إلى أن تعيين موظفين خارجيين سيوفر مؤهلات أكثر ملاءمة لأداء مهام المشروع أكثر من المرشحين الداخليين. إذا كان من الضروري الاستعانة بمصادر خارجية. (الشهري، 2024)

7. إعداد الجدول الزمني

(أ) تحديد التقويم والقيود الزمنية

مدير المشروع هو المسؤول عن تحديد الجدول الزمني للمشروع والقيود الزمنية التي توجد. يتم استخدام تقويم المشروع لتحديد أيام العمل وغير العمل بما في ذلك أيام العطل الرسمية وعطلات نهاية الأسبوع. يتم استخدام تقويم المشروع للمشروع ككل. ومع ذلك، يمكن لمدير المشروع وضع تقويمات الموارد الفردية لفريق المشروع المعالجة أوقات العطلات، والجدول الفردية، وتوافر أعضاء الفريق (إن لم يكن متوفرا بدوام كامل للمشروع).

وتشمل قيود الوقت تواريخ البداية وتواريخ الانتهاء، والقيود الزمنية للموارد، وتوافر الموارد. يجب على مدير المشروع تحديد قيود التقويم والوقت قبل وضع الجدول الزمني. (الظفيري، 2021)

ويمكن استخدام مخطط جاننت في تحديد التقويم والقيود الزمنية وهو رسم بياني الجدول زمني للمشروع به مخطط شريطي يوضح تواريخ البدء والانتهاء للعديد من عناصر المشروع التي تتضمن الموارد والمعالم الرئيسية والمهام والأنشطة. وسمي هذا المخطط بمخطط (جاننت) نسبة للمهندس الأمريكي (هنري جاننت). (العمرى، 2023)

يعرض المخطط كمخطط شريطي أفقي تمثل القضبان الأفقية بأطوال مختلفة الجدول الزمني للمشروع الذي يتضمن تسلسل المهام والمدة، وتواريخ البدء والانتهاء لكل مهمة. طول الشريط الأفقي يتناسب مع الوقت اللازم لإنجاز المهمة. يساعد مخطط جاننت مديري المشاريع على ضمان استمرار المشروع على المسار الصحيح. (عمرو، 2022)

يحدد المخطط المهام التي يمكن تنفيذها بالتوازي ويحدد المهام التي لا يمكن بدؤها أو الانتهاء منها حتى تكتمل المهام الأخرى. ويساعد مخطط جاننت في الكشف عن الاختناقات المحتملة ويساعد على تحديد المهام التي قد تكون مستبعدة من الجدول الزمني للمشروع. (العبدالمالات، 2021)

(ب) تطوير قائمة المهام

المهمة هي أدنى مستوى للعمل المحدد في المشروع تطوير قائمة المهام هي عملية تحديد جميع المهام التي يجب إنجازها من أجل استكمال كل من المنجزات ذات المستوى الأدنى. وهو يتبع عن كتب أدنى مستويات هيكل توزيع العمل الضمان تغطية جميع مجالات المشروع، وأن تكون النتائج محددة على النحو المحدد في ميثاق المشروع. (حيارات، 2021)

وبمجرد إدخال جميع الأعمال في أداة الجدولة، يتم إدخال المهام بعد ذلك. وطلب من كل من أصحاب المخرجات وضع قوائم المهام التفصيلية لكل من الأعمال التي يوكلون بها. وقد يتم ذلك في نهاية الاجتماع التفصيلي لتخطيط المشروع. يجب أن يقوم مدير المشروع الآن بجمع جميع أوراق العمل الخاصة بتطوير المهام من أصحاب المخرجات.

هناك نوعان من القواعد عند تطوير وصف المهمة:

يجب ألا يحتوي وصف المهمة على أكثر من خمسين حرفاً. هذا هو الحد العام لإنتاج الرسوم البيانية وتركيب وصف المهمة على صفحة قياسية. إذا كان من الضروري المزيد من التفاصيل، يمكن استخدام منطقة الملاحظة في الجدولة أيضاً. (بودالي، 2021)

المبحث الثاني: محددات نمو الشركات

تمهيد

عند البحث في موضوع نمو الشركات فإن أول سؤال يجب الإجابة عليه ما هو تعريف النمو في الشركات؟ وفي الدراسات العديدة التي سوف يتم مناقشة جزء منها في هذا البحث فإن مقياس النمو مختلف باختلاف التعريف من باحث الى آخر، فالبعض فسر النمو في الشركات على انه النمو في المبيعات ، واعتبر آخرون النمو في الإستثمار في الموجودات الثابتة (الإستثمار الرأسمالي) مؤشرا للنمو في الشركات فيما كان للنمو في التوظيف النصيب الأكبر من الدراسات التي اعتبرته المؤشر الرئيسي للنمو في الشركات و ، واخيرا فإن بعض الدراسات عبرت عن النمو من خلال المؤشرات المالية مثل النمو في الموجودات، أو الربحية او حقوق الملكية. وقد تم تعريف النمو في بعض الدراسات على انه النتائج المتمخضة عن استكشاف الفرص واستغلالها وبناءاً على هذا التعريف فإن الشركات قد تنمو نتيجة لاستغلال الفرص باي من المقاييس المشار إليها. (عبدالقادر، 2019)

من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة فقد وجدنا بأن موضوع النمو في الشركات قد استحوذ على اهتمام الإقتصاديين وهناك الكثير من الأوراق والابحاث والدراسات التي بحثت في هذا الموضوع ولكن كثير من الجهود المبذولة في هذا الجانب بحثت في نمو الشركات من منظور المستوى الكلي (Macroeconomics) وذلك من خلال دراسة المتغيرات الإقتصادية مثل سعر الفائدة في الإقتصاد والتي تؤثر على امكانية حصول الشركات على الائتمان من البنوك والمؤسسات المالية لتمويل مشاريع التوسع. اما على مستوى الإقتصاد الجزئي فإن الدراسات قليلة، اما بالنسبة للاردن وحتى الدول العربية بشكل عام فتكاد تكون مثل هذه الدراسات معدومة على المستوى الجزئي، اما على المستوى الكلي فهناك بعض الدراسات القليلة ومنها دراسة التي بحثت في اثر المتغيرات الكلية على الإستثمار. كما انه لا يوجد كم مناسب من النظريات التي تساعد في تفسير النمو على المستوى الجزئي للشركات ويُعد قانون جيبيرات (Gibrat) الذي وضع عام 1931 النظرية الاساسية التي تتعلق بالنمو في الشركات والتي تنص على ان حجم الشركة في اي لحظة زمنية هو عبارة عن سلسلة عشوائية تاريخية من نسب النمو خلال عمر الشركة، وهذا يعني أن نمو الشركة في اي لحظة زمنية مستقل عن حجم الشركة في بداية الفترة الزمنية لقياس النمو. (سفيان، 2020)

لقد تم تقسيم هذا الفصل الى قسمين رئيسيين الاول متعلق بالاطار النظري والتحليلي لنظريات النمو والدراسات السابقة التي بحثت في جانب نمو المنشآت وحجمها، حيث سيتم تسليط الضوء على نظرية جيبرات (Gibrat) والدراسات والتطبيقات التي تمت عليها اضافة الى بيان معايير قياس النمو في الشركات على المستوى الجزئي من خلال الدراسات والابحاث التي تم اجرائها من قبل إقتصاديين في دول مختلفة. (هنداوي، 2023)

اما القسم الثاني من الفصل فسوف يتناول بالتفصيل بعض الدراسات السابقة والنتائج التي تم التوصل لها فيما يخص محددات النمو بشكل عام مع التركيز على معايير النمو التي سوف يتم اختيارها وتفصيلها في القسم الأول. الخلفية النظرية والتحليلية لنمو الشركات (رضوان، 2019)

من خلال مراجعتنا للدراسات والادبيات الإقتصادية المختلفة التي تمت على قياس النمو في المؤسسات فإن هناك مدارس عديدة لقياس النمو في المنشآت حيث يتم القياس والتحليل على اربع مستويات مختلفة وهي :

1.2.2 مستوى الخصائص المؤسسية:

وتشمل استراتيجيات الشركات والموارد الخاصة بهذه الشركات دون غيرها اي وجود موارد تستخدمها هذه الشركات في تسيير اعمالها او مدخلات تصنيع مصفاة البترول مثلا، أو توفر قدرات خاصة بالمؤسسة مثل فريق الادارة المتخصص الذي لديه الخبرة والمعرفة في تنفيذ اعمال الشركة (كمال، 2023)

2.2.2 مستوى الخصائص الفردية والشخصية لمالكي المشاريع والادارة:

أو ما يسمى بريادة الاعمال (Entrepreneurship). وتشمل هذه الخصائص الخبرات المتراكمة، والحاجة للإنجاز، ومدى تقبل تحمل المخاطر والقدرات الخاصة والخلفية العلمية والعملية لأصحاب هذه المشاريع. ويتميز هذا المستوى بالبحث عن الافكار المبتكرة والمشاريع الجديدة التي لم يسبق ان تم تطبيقها من قبل جهات اخرى ومدى اثر تطبيق هذه الافكار والمشاريع المبتكرة على نمو الشركات وعلى سبيل المثال فان توصلا إلى أن الشركات التي فيها رواد اعمال ويتمتعون بقدرات فنية في نفس الوقت فان هذه الشركات لديها احتمالية

النمو بشكل أكبر، في حين أن الشركات التي لديها رواد أعمال ولديهم الحاجة للانجاز الشخصي أقل قدرة على المساهمة في نمو هذه الشركات. (أولكاكار، 2023)

3.2.2 مستوى بيئة العمل (الإقتصاد الكلي):

وهي البيئة التي تعمل فيها هذه الشركات وخاصة البنية الإقتصادية مثل قوانين العمل والاجور، والنمو في الإقتصاد بشكل عام، والبنية التحتية والموارد العامة، ومدى توفر سوق مالي نشطة ووجود بيئة مصرفية مناسبة يمكن من خلالها الحصول على التمويل للمشاريع المختلفة في الشركات ، هذا بالإضافة الى المتغيرات الاقتصادية الاخرى مثل أسعار الفائدة والتي لها أثر كبير على مدى امكانية تمويل المشاريع الجديدة أو التوسع في المشاريع القائمة من خلال الحصول على إئتمان من المؤسسات المالية والمصرفية في الإقتصاد. (عقبة، 2024)

4.2.2 مستوى الإقتصاد المالي:

وهو المستوى الذي يبحث في النمو على اساس المعايير المالية حيث قامت الدراسات باعتماد اكثر من مقياس للنمو في الشركات ويمكن تصنيف هذه المقاييس ضمن مجموعات وكما يلي:

أ- مقاييس الاداء المالي: وتشمل هذه المقاييس العوائد، حجم الموجودات والعائد على الموجودات الارباح وهذه المقاييس ولكونها مقاييس يتم حسابها من خلال البيانات المالية للشركات والتي تعتمد على معايير المحاسبة المطبقة فانه قد يوجد اختلافات باختلاف السياسات المحاسبية المستخدمة في الشركة.

ب- مقاييس الاداء في الاسواق يتم قياس النمو من خلال مقاييس متعلقة بالاسواق التي تعمل بها الشركة مثل الحصة السوقية، وحجم المبيعات سواء من حيث الكمية او القيمة. وتعتبر المبيعات واحداً من المقاييس المهمة للنمو في الشركات وقد استخدم معيار النمو في المبيعات كمقياس للنمو في الشركات منها على سبيل المثال دراسة ودراسة حيث تم استخدام النمو في المبيعات لقياس النمو في الشركات الكندية وقد توصلت الدراسة الى ان الرفع المالي والحجم الأولى للشركة مؤثران رئيسان في النمو في الشركات ممثلة في المبيعات.

ت- الإستثمار: تم قياس الإستثمار في كثير من الدراسات من خلال محددات الإستثمار واثرها على ذلك الإستثمار بمعنى ان القياس كان للمحددات وليس للنمو في الإستثمار، واغلب الدراسات كانت في دول متقدمة لديها اسواق مالية متطورة ومنها على سبيل المثال والتي بينت اثر الرفع المالي و Tobin's g والمبيعات والتدفقات النقدية على الإستثمار، ودراسة حيث قاست اثر نسبة المديونية والتدفقات النقدية و Tobin's g على الإستثمار، ودراسة حيث قام بقياس اثر التغير في المبيعات والمخزون النقدي على التغير في الإستثمار، ودراسة التي بينت اثر Tobin's y على الإستثمار في هذه الدراسة سوف يتم دراسة النمو في الإستثمار كواحد من معايير النمو للشركات الصناعية. (بضيايف، 2023)

ث- التوظيف في كثير من الدراسات التي بحثت في نمو الشركات اخذت التوظيف كمعيار للنمو ومنها على سبيل المثال دراسة حيث اعتمدت النمو في الموظفين والنمو في المبيعات كمعايير القياس نمو الشركات، ودراسة حيث استخدمت الدراسة النمو في الموظفين كمعيار لقياس نمو الشركات في المدى القصير والمدى الطويل. ودراسة التي خلصت بان افضل معيار القياس نمو الشركات هو النمو في العمالة، وكذلك دراسة .

ان النظريات التي تعرضت لنمو الشركات على المستوى الجزئي محدودة جدا والمرجع الرئيسي فيها هو نظرية المنشأة وقانون جيبرات (Gibrat) ونظرية نمو المنشآت، وسوف نتحدث تاليا بالتفصيل عن هذه النظريات. (عويس، 2024)

5.2.2 اولا نظرية المنشأة:

يرجع وجود المنشآت (الشركات) الى طبيعة ما تحققه هذه المنشآت في الإقتصاد من مكاسب للاطراف اصحاب العلاقة مثل المساهمين او العمال. وتعرف المنشأة على أنها تلك المؤسسة التي تعمل على تحويل المدخلات سواء المملوكة من قبلها أو التي يتم شراؤها من جهات خارجية الى مخرجات يتم بيعها على شكل منتجات او خدمات الى افراد او مؤسسات اخرى، ويكون الفارق ما بين قيمة المدخلات وتكلفة التحويل وسعر البيع هو صافي ربح هذه المنشآت ونظرية المنشأة هي نظرية طورها اقتصادي مدرسة الكلاسيكيين الجدد، وتم بناؤها على نظريات إقتصادية اخرى والهدف الرئيس لها هو وصف وتوضيح والتنبؤ بطبيعة المنشآت. وفي كتابه نظريات المنشأة ميز من الناحية الإقتصادية بين اربع نظريات للمنشأة وهي :

6.2.2 نظرية الكلاسيكيين الجدد Neoclassical Theory:

هذه النظرية بنيت على دالتي الطلب والانتاج وبذلك فان هذه النظرية وضعت الاسس لتعظيم الربح من خلال مساواة الايراد الحدي بالتكلفة الحدية. وبذلك يمكن استخدام هذه النظرية في مجالات اقتصادية مختلفة مثل هيكلية السوق، والاسعار، ووفورات الحجم ولاعتماها الكبير على تقنيات الانتاج ومدخلاته فقد تم تصنيف هذه النظرية من قبل بعض الكتاب ضمن نظريات حجم المنشأة المبنية على التقنيات.

هذه النظرية تعتمد بشكل اساسي على رأس المال الثابت ووفورات الحجم ونطاق العمل لغايات تفسير حجم المنشأة. ولذلك فان تركيز هذه النظريات يكون على عملية الانتاج والاستثمار الراسمالي (الثابت) اللازم لعملية الانتاج. وتعمل هذه النظريات على اساس ان استخدام تقنيات الانتاج تؤدي الى زيادة وفورات الحجم وهذا يؤدي الى توزيع التكاليف الثابتة على حجم اكبر من الانتاج مما يعمل على تخفيض متوسط التكلفة وبالتالي زيادة العائد على راس المال المستثمر وبالتالي استثمار أكثر داخل المنشأة مما سيعمل على زيادة حجمها ويتم تحديد حجم المنشأة من خلال قياس اثر حصة راس المال لكل فرد في الشركة (per capita capital) على حجم الشركة حيث ان هناك علاقة ايجابية بين حصة راس المال لكل فرد وحجم الشركة. وبالتالي فان كثافة راس المال لها اثر كبير على التوسع في الاستثمار لكل فرد والاستثمار في البحث والتطوير. كما ان هناك اثر كبير لرأس المال البشري (حجم التوظيف) على حجم الشركة (سفيان، 2020)

ويَدعي اصحاب هذه النظرية بان العلاقة ما بين حجم المنشأة وربحيتها يتم تفسيرها من خلال وفورات الحجم حيث انه اذا زادت وفورات الحجم الى مستوى غير محدود فان الناتج سيكون منشأة واحدة في السوق واحتكار للمنتجات. اما اذا اصبحت هذه النقطة لا تمثل وفورات الحجم أي أن الوفورات لم تعد موجودة فإن ربحية وفعالية المنشأة سوف تصبح اقل نتيجة لارتفاع متوسط التكاليف والشكل (3.2) يوضح العلاقة ما بين الربحية ووفورات الحجم واثرها على حجم المنشأة. وتعتمد هذه النظرية بشكل اساسي على أن زيادة كثافة رأس المال في التقنيات تؤدي بالضرورة الى منشآت اكبر. (هنداوي، 2023)

يؤخذ على هذه النظرية انها تفترض توفر المعلومات الكاملة وبالتالي عدم وجود مشكلة الوكالة (Agency Problem)، كما يؤخذ عليها مساهمتها القليلة في تطور ونمو المنشأة. (أولكاكار، 2023)

نظرية كلفة المعاملات وتشمل تكاليف المعاملات: التكاليف التنظيمية وتكاليف التخطيط وتكاليف التعاقد وحل النزاعات وغيرها من التكاليف التنظيمية يدعي اصحاب هذه النظرية ان المنشآت يتم تأسيسها وتحافظ على وجودها من خلال تخفيض كلفة مدخلاتها، وكلما زاد طلبها على المدخلات فانها تقوم بانتاجها داخليا أو الحصول عليها من خلال عقد التحالفات أو من خلال المشاريع المشتركة، أي أن هذه النظرية تميز بين كيفية تنفيذ المنشأة لمعاملاتها وتوفر دليلا حول تنفيذ المعاملات من داخل المنشأة (Within the firm) او من خلال اعتبار ان وحدات المنشأة التنظيمية عبارة عن وحدات منفصلة، أو من خلال جهات خارجية. ويؤخذ على هذه النظرية عدم اخذها بعين الاعتبار تكاليف الوكالة Agency Cost وعدم مساهمتها الفعالة في تطوير ونمو المنشآت. (كمال، 2023)

7.2.2 نظرية المالك - الوكيل Principal-Agent:

وهي تطوير على نظرية الكلاسيكيين الجدد باضافة الوكلاء (المقصود هنا بالوكلاء هم الجهة التي يوكّلها المالكين لادارة المنشأة وتحقيق اهدافها وهذا يمثل مبدأ الفصل ما بين الملكية والادارة) الى المنشأة، وتهتم هذه النظرية في الاختلاف الناتج عن المعلومات غير المتماثلة بين مالكي المنشأة واصحاب المصلحة فيها (Stackholders) والمدراء والموظفين، وهذا يتطلب قياس اداء دقيق للوكلاء وتكاليف الوكالة التي تنشأ عن تضارب المصالح بين اصحاب المصلحة في المنشأة. ويؤخذ على هذه النظرية عدم اخذها بعين الاعتبار تكاليف العمليات، وعدم مساهمتها الفعلية في تطور ونمو المنشأة. (العقريب، 2019)

8.2.2 نظرية تطور المنشآت:

تركز هذه النظرية على انتاج المؤسسة والعمليات فيها اضافة الى عمليات الخلق والابداع وتصنف هذه النظرية قدرات وموارد المنشأة الى اربعة تصنيفات مالية ومادية، ورأس المال البشري، وهيكلية. وتتنظر هذه النظرية الى المنشأة على انها تستجيب للتغيرات

بهدف خلق ميزة تنافسية لها وبذلك تعمل على خلق النمو الداخلي والخارجي من الناحية الاقتصادية. وتعتبر هذه النظرية بان الارباح هي الدافع الرئيسي لتحقيق النمو نتيجة للتغيرات المشار اليها وبالرغم من تركيز هذه النظرية على النمو الناتج عن خلق التغير فيها الا انه يؤخذ عليها التكلفة المرتفعة لعمليات التغير والخلق والابداع. (عقبة، 2024)

ان نظرية المنشأة تركز على اساس محددات المنشآت وحجمها وتحاول الاجابة على اسباب قيام المنشآت وكيفية التحكم في حجمها وتطورها، وتتخلص النظريات المتعلقة بالمنشآت بتعظيم قيمة اصحاب الملكية في المنشأة.

ثانياً: نظرية نمو المنشآت تعتبر من أوائل من طرح ضرورة وجود نظريات لنمو المنشآت وتعتبر من الرواد في وضع نظرية للنمو في كتابها "نظرية نمو المنشأة" The Theory of the Growth of the Firm " وان كانت هذه النظرية قد تم بناؤها على نظرية الإقتصاديين الجدد (Neoclassical) ولم ترتبط بالنظريات الاقتصادية بشكل مباشر الا انها شكلت نواة مقبولة من الإقتصاديين كنظرية لنمو المنشآت. وقد اشارت في مقدمة كتابها الذي نشر لأول مرة عام 1959 واعيد نشره عام 2009 الى انه لا يوجد قبل كتابها المشار اليه من كتب في نظريات النمو في المؤسسات حيث عرفت النمو على انه اما يكون على شكل زيادة في القيمة مثل الزيادة في الانتاج او التغير في الحجم او الجودة لشيء ما نتيجة لتطبيق عمليات التحسين والتطوير ان عمليات التحسين والتطوير سوف تعمل على أحداث سلسلة من التغيرات الداخلية التي سوف تؤثر على الحجم للشيء الذي حدث له التغير وسوف تحصل في نفس الوقت تغييرات على خصائص هذا الشيء ولذلك ميزت الكاتبة بين مفهومين متعلقان بالمنشآت وهما النمو والتطوير وبينت ان هناك فرق ما بين مفهوم النمو (Growth) حيث يكون بالتغير الكمي في الحجم ومفهوم التطوير (Development) الذي يعبر عن التغير النوعي في خصائص وسمات المنشأة. ولكن هذا لا ينطبق بشكل مباشر على المنشآت، حيث أن النمو الحقيقي يكون بالاستفادة من التحول من حجم الى اخر وبغض النظر ما اذا كان هذا الحجم الجديد أكبر او اصغر في القيمة من الحجم السابق. (رضوان، 2019)

حسب فإن المنشآت هي الوحدة الاساسية للانتاج في الاقتصاد ولذلك فان هذه الوحدات تستمد اهميتها من كونها تلك النواة لتحريك الاقتصاد. وطبيعة وشكل هذا لإقتصاد يتحدد بهذه المنشآت وحجمها، وطريقة تشكيلها، ونموها، وطريقة قيامها بتنفيذ الاعمال، والعلاقة فيما بينها. ومن هنا تتبع أهمية المنشآت والنمو فيها ولذلك استندت هذه النظرية في تعريفها للنمو

على فكرة الحجم، حيث تنص على وجود حجم أمثل بدلالة عوامل الإنتاج يتحقق تحت تأثير اداء عوامل الانتاج ووفورات الحجم. (بضياف، 2023)

وحول محددات ومقاييس النمو والحجم فانه لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين على اعتماد مقاييس محددة أو اتباع نظرية معينة ولذلك فان هناك مجموعة كبير ومتنوعة من المتغيرات لقياس النمو او الحجم في الشركات .وقد اعتمد أغلب الباحثين القياس من خلال تعريف Penrose المتعلق بزيادة القيمة او التغير الكمي في الحجم، فلذلك اعتمدت مقاييس مختلفة تم تصنيفها كما هو مبين في مقدمة هذا الفصل. وقد اعتمد كثير من الباحثين على المؤشرات المالية في قياس النمو، ولذا يجدر بنا هنا التفريق ما بين مفهومي النمو في الشركات والاداء المالي، حيث أن بعض الشركات قد يكون ادائها المالي جيد ولكن بدون تحقيق نمو يذكر وقد يكون العكس، أي هناك شركات تنمو ولكن دون تحقيق اداء مالي جيد. ويرتبط الاداء المالي عادة بفعالية الشركة التي يمكن تعريفها على انها كيفية قيام الشركة باستغلال مواردها لتحقيق ناتج أمثل (الربح)، وهي بالتالي مؤشرات ترتبط بالوضع المالي للشركة. فعلى سبيل المثال قياس العائد على حقوق الملكية هو مؤشر اداء مالي والذي قد يرتفع نتيجة استغلال حقوق الملكية بشكل جيد وتحقيق ارباح مناسبة فان ذلك لا يعني وجود نمو في حجم الشركة بمعيار حقوق الملكية، بمعنى أن الربح زاد ولكن حقوق الملكية بقيت كما هي. ولو فرضنا أن نمو الشركة يتم قياسه بحجم المبيعات فان الربح يكون ارتفع ضمناً نتيجة لزيادة المبيعات، ولكن اذا كان استغلال رأس مال الشركة واستثمارتها تمت في مشاريع ليست ذات صلة مباشرة باعمال الشركة (مثل الإستثمار في الاسهم أو العقارات وبالتالي قد لا تنمو المبيعات وتزيد الارباح وتحقق الشركة اداء مالياً جيداً دون تحقيق النمو. (عبدالقادر، 2019)

والعكس أيضاً وارد حيث انه من الممكن ان تنمو الشركة بمعيار معين باستخدام مقياس مثل ارتفاع التوظيف فيها ولكن قد لا ينعكس ذلك على زيادة مبيعاتها وارباحها وبالتالي فالشركة هنا حققت نمواً في معيار التوظيف ولكن لم تحقق اداء مالياً أفضل. اذا نستنتج من ذلك بان الارتباط ما بين معايير ومقاييس النمو والاداء المالي يكون في كيفية اختيار المقاييس أو المعايير التي سيتم قياس كل من النمو أو الحجم والاداء المالي بها، وقد لا يرتبطان في الواقع العملي نتيجة لاختلاف المعايير المستخدمة في قياس كل منهما. ومع ذلك فان النمو قد يكون مؤشراً على وجود اداء مالي جيد وان كان لا يضمن ذلك. ويهتم الإقتصاديين وصانعي السياسات بالنمو أكثر من الاداء المالي لكون النمو يعمل على خلق الثروة والوظائف اضافة الى خلق الفرص الجديدة والاسواق مما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية. والنمو له علاقة

بالحجم بغض النظر عن تعريف هذا الحجم، ويفترض أن يكون لكل منشأة حجم أمثل وإذا لم تصل المنشأة الى الحجم الامثل بعد فانه يجب أن تنمو الى ان تصل الى ذلك الحجم وهذا ما يسمى بنظرية الحجم الامثل للمنشآت والحافز الالهم للنمو هو وصول هذه المنشآت الى الحجم الامثل المفترض وقد رفضت الكثير من الدراسات الإقتصادية هذه النظرية لاعتمادها على الحجم في تفسير النمو وتحديد النمو بالحجم الامثل للمنشأة. (العقريب، 2019)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

تم استخدام المنهج التحليلي والمنهج الوصفي في هذه الدراسة لفحص واستكشاف جميع جوانب تأثير إدارة المشاريع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. استند المنهج التحليلي إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات بهدف وصف وتحليل المشكلة

المطروحة بدقة، والوصول إلى استنتاجات قائمة على الفرضيات الموضوعية. في هذا السياق، تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية لتسهيل التحليل الإحصائي الدقيق.

أما المنهج الوصفي، فقد اعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي توفر وصفاً دقيقاً للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال إجراء استبيانات شاملة وتحليلها بدقة، بهدف استخراج توصيات تسهم في تقديم فهم أعمق للموضوع. هذا المنهج الوصفي ساعد في توضيح كيفية تأثير مختلف أبعاد إدارة المشاريع على أداء الشركات الناشئة، مما ساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين هذه الممارسات.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في رواد الأعمال والمديرين في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني والتي سوف يتم استخدامها في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان علي كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا علي اسئلة استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين اساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات
- **المصادر الأولية:** حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادر ها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

4.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي). ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور إدارة المشاريع ويتضمن خمس أبعاد وهي (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) ويشتمل على 20 عبارة ومحور نمو واستدامة الشركات الناشئة ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1 – 1.79	منخفضة جدا

2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

1.6.3 المحور الأول: إدارة المشاريع

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
إدارة تكامل المشروع			
1	تهتم إدارة المشروع بأن تكون عناصر المشروع متفقة ومتجانسة مع بعضها البعض	0.702**	0.000
2	تعمل إدارة المشروع على تخصيص العمليات بما يحقق الأهداف المطلوبة	0.656**	0.000
3	تعمل إدارة المشروع على تحقيق التكامل عند وضع خطط الطوارئ	0.664**	0.000
4	تهتم إدارة المشروع بتحقيق التوازن بين المطالبات التنافسية	0.654**	0.000
إدارة نطاق المشروع			
5	تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف المطلوبة	0.697**	0.000

6	تعمل إدارة المشروع على تحديد نطاق المنتج بكفاءة وفاعلية	0.685**	0.000
7	تقوم إدارة المشروع بتحديد المشاكل واحتياجات العمل	0.407**	0.000
8	تعمل إدارة المشروع على تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لتلبية احتياجات العمل	0.530**	0.000
إدارة وقت المشروع			
9	تقوم إدارة المشروع بتحديد الجدول الزمني لأنشطة وعمليات المشروع	**0.664	0.000
10	تعمل إدارة المشروع على تحديد التسلسل اللازم لتنفيذ عمليات الإنتاج	**0.639	0.000
11	تقوم إدارة المشروع بتوفير الوقت الكافي لإنتاج المنتجات والخدمات	0.658**	0.000
12	تعمل إدارة المشروع على الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد	0.686**	0.000
إدارة كلفة المشروع			
13	تقوم إدارة المشروع بتحديد التكلفة اللازمة لكافة عمليات وأنشطة المشروع	0.540**	0.000
14	تعمل إدارة المشروع على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لخفض كلفة الإنتاج	0.610**	0.000
15	تهتم إدارة المشروع بالمفاضلة بين الموارد المتاحة لتحقيق أقل كلفة ممكنة	0.554**	0.000
16	تهتم إدارة المشروع بتوفير البدائل التمويلية للمشروع بأقل كلفة ممكنة	0.706**	0.000
إدارة جودة المشروع			
17	تعمل إدارة المشروع على تحقيق أعلى مستوى جودة ممكنة في المنتجات والخدمات	0.559**	0.000
18	تهتم إدارة المشروع بتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة	0.667**	0.000

19	تهتم إدارة المشروع بزيادة قدرات ومهارات العاملين لتحسين جودة الإنتاج	0.749**	0.000
20	تعمل إدارة المشروع على تلبية كافة احتياجات العملاء في المنتجات والخدمات	0.451**	0.000

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

2.6.3 المحور الثاني: نمو واستدامة الشركات الناشئة

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تهتم الشركات الناشئة بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	0.693**	0.000
2	تهتم الشركات الناشئة بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	0.695**	0.000
3	تقوم الشركات الناشئة بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	0.568**	0.000
4	تهتم الشركات الناشئة بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	0.576**	0.000
5	تهتم الشركات الناشئة بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية	0.596**	0.000
6	تتوافق الشركات الناشئة مع لوائح السلامة والبيئة	0.729**	0.000
7	تعمل الشركات الناشئة على الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء	0.672**	0.000

8	تهتم الشركات الناشئة بتوفير المنتجات والخدمات التي يحتاجها العملاء	0.752**	0.000
9	تعمل الشركات الناشئة على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	0.485**	0.000
10	تهتم الشركات الناشئة بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	0.545**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور نمو واستدامة الشركات الناشئة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور نمو واستدامة الشركات الناشئة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة المشاريع	0.915	20
نمو واستدامة الشركات الناشئة	0.821	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.941	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	273	68.8
	أنثى	124	31.2
العمر	أقل من 25 سنة	79	19.9
	من 25 الى أقل من 35 سنة	104	26.2
	من 35 الى أقل من 45 سنة	139	35.0
	45 سنة فأكثر	75	18.9
المؤهل العلمي	ثانوي	114	28.7
	بكالوريوس	150	37.8
	ماجستير	103	25.9
	دكتوراه	30	7.6

2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

1.2.4 المحور الأول: إدارة المشاريع

1- إدارة تكامل المشروع

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة تكامل المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم إدارة المشروع بأن تكون عناصر المشروع متفقة ومتجانسة مع بعضها البعض	4.164	0.964	1	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تخصيص العمليات بما يحقق الأهداف المطلوبة	4.078	0.799	4	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تحقيق التكامل عند وضع خطط الطوارئ	4.103	0.857	3	مرتفع
تهتم إدارة المشروع بتحقيق التوازن بين المطالبات التنافسية	4.161	0.677	2	مرتفع

تم ترتيب عبارات إدارة تكامل المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشروع بأن تكون عناصر المشروع متفقة ومتجانسة مع بعضها البعض) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.164 وانحراف معياري 0.964 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشروع على تخصيص العمليات بما يحقق الأهداف المطلوبة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.078 وانحراف معياري 0.799 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة تكامل المشروع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة تكامل المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.127 وانحراف معياري 0.824

2- إدارة نطاق المشروع

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة نطاق المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف المطلوبة	4.025	0.758	2	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تحديد نطاق المنتج بكفاءة وفاعلية	3.985	0.788	3	مرتفع
تقوم إدارة المشروع بتحديد المشاكل واحتياجات العمل	4.083	0.772	1	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لتلبية احتياجات العمل	3.917	0.916	4	مرتفع

تم ترتيب عبارات إدارة نطاق المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم إدارة المشروع بتحديد المشاكل واحتياجات العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.083 وانحراف معياري 0.772 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشروع على تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لتلبية احتياجات العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.916 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات البرمجيات تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة نطاق المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.033 بانحراف معياري 0.809

3- إدارة وقت المشروع

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على

عبارات إدارة وقت المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
---------	-----------------	-------------------	---------	----------------

تقوم إدارة المشروع بتحديد الجدول الزمني لأنشطة وعمليات المشروع	4.227	0.670	4	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشروع على تحديد التسلسل اللازم لتنفيذ عمليات الإنتاج	4.259	0.595	3	مرتفع جدا
تقوم إدارة المشروع بتوفير الوقت الكافي لإنتاج المنتجات والخدمات	4.262	0.690	2	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشروع على الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد	4.285	0.770	1	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات إدارة وقت المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة المشروع على الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.285 وانحراف معياري 0.772 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم إدارة المشروع بتحديد الجدول الزمني لأنشطة وعمليات المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.227 وانحراف معياري 0.670 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات إدارة وقت المشروع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة وقت المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.258 بانحراف معياري 0.681

4- إدارة كلفة المشروع

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة كلفة المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم إدارة المشروع بتحديد التكلفة اللازمة لكافة عمليات وأنشطة المشروع	4.204	0.776	4	مرتفع جدا

مرتفع جدا	1	0.563	4.380	تعمل إدارة المشروع على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لخفض كلفة الإنتاج
مرتفع جدا	3	0.771	4.287	تهتم إدارة المشروع بالمفاضلة بين الموارد المتاحة لتحقيق أقل كلفة ممكنة
مرتفع جدا	2	0.708	4.368	تهتم إدارة المشروع بتوفير البدائل التمويلية للمشروع بأقل كلفة ممكنة

تم ترتيب عبارات إدارة كلفة المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة المشروع على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لخفض كلفة الإنتاج) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.380 وانحراف معياري 0.563 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم إدارة المشروع بتحديد التكلفة اللازمة لكافة عمليات وأنشطة المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.204 وانحراف معياري 0.776 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات قواعد البيانات تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة كلفة المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.310 وانحراف معياري 0.704

5- إدارة جودة المشروع

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة جودة المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل إدارة المشروع على تحقيق أعلى مستوى جودة ممكنة في المنتجات والخدمات	4.164	0.759	4	مرتفع

مرتفع جدا	3	0.658	4.264	تهتم إدارة المشروع بتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة
مرتفع جدا	1	0.631	4.403	تهتم إدارة المشروع بزيادة قدرات ومهارات العاملين لتحسين جودة الإنتاج
مرتفع جدا	2	0.616	4.320	تعمل إدارة المشروع على تلبية كافة احتياجات العملاء في المنتجات والخدمات

تم ترتيب عبارات الموارد البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشروع بزيادة قدرات ومهارات العاملين لتحسين جودة الإنتاج) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.403 وانحراف معياري 0.631 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشروع على تحقيق أعلى مستوى جودة ممكنة في المنتجات والخدمات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.164 وانحراف معياري 0.759 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة جودة المشروع تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من إدارة جودة المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.288 بانحراف معياري 0.666

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في الشركات الناشئة بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات 4.197 بانحراف معياري 0.737

2.2.4 المحور الثاني: نمو واستدامة الشركات الناشئة

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نمو واستدامة الشركات الناشئة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
---------	-----------------	-------------------	---------	----------------

مرتفع جدا	3	0.564	4.383	تهتم الشركات الناشئة بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة
مرتفع جدا	1	0.538	4.463	تهتم الشركات الناشئة بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية
مرتفع جدا	2	0.634	4.401	تقوم الشركات الناشئة بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
مرتفع جدا	4	0.744	4.264	تهتم الشركات الناشئة بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع
مرتفع جدا	5	0.778	4.227	تهتم الشركات الناشئة بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
مرتفع	6	0.677	4.161	تتوافق الشركات الناشئة مع لوائح السلامة والبيئة
مرتفع	8	0.758	4.025	تعمل الشركات الناشئة على الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء
مرتفع	9	0.788	3.985	تهتم الشركات الناشئة بتوفير المنتجات والخدمات التي يحتاجها العملاء
مرتفع	7	0.772	4.083	تعمل الشركات الناشئة على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
مرتفع	10	0.916	3.917	تهتم الشركات الناشئة بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء

تم ترتيب عبارات نمو واستدامة الشركات الناشئة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركات

الناشئة بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.463 وانحراف معياري 0.538 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم الشركات الناشئة بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.916 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات نمو واستدامة الشركات الناشئة تبين أن خمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وخمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.191 بانحراف معياري 0.717

3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المشاريع على نمو واستدامة الشركات الناشئة

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted	
0.914		0.836		0.836	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F

0.00	2015.99	6666.53	1	6666.53	الانحدار	
0	1	8		8	Regression	
		3.307	395	1306.19	الباقى Residual	
				7		
			396	7972.73	المجموع Total	
				6		
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	5.280		.840	4.433	الثابت	نمو
					Constant	واستدامة
					t	الشركا
.000	44.900	.914	.010	.446	إدارة	ت
					المشاريع	الناشئة

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لإدارة تكامل المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة تكامل المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.767		0.588		0.587		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4688.810	1	4688.810	563.984	0.000	
	3283.925	395	8.314			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نمو واستدامة الشركات الناشئة <td>الثابت Constant</td> <td>18.863</td> <td>.981</td> <td></td> <td>19.225</td> <td>.000</td>	الثابت Constant	18.863	.981		19.225	.000
	إدارة تكامل المشروع	1.396	.059	.767	23.748	.000

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة تكامل المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة تكامل المشروع ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة تكامل المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.396% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة نطاق المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة نطاق المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.892		0.796		0.795		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6345.470	1	6345.470	1540.290	0.000	
	1627.266	395	4.120			
	7972.736	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نمو واستدامة الشركات	الثابت Constant	12.969	.744		17.422	.000
ت الناشئة	إدارة نطاق المشروع	1.808	.046	.892	39.247	.000

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة نطاق المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة نطاق المشروع ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى

إدارة نطاق المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.808% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة وقت المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة وقت المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.763		0.583		0.582		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4647.213	1	4647.213	551.988	0.000	
	3325.522	395	8.419			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نمو واستدامة الشركات الناشئة	الثابت Constant	14.030	1.196		11.735	.000
	إدارة وقت المشروع	1.637	.070	.763	23.494	.000

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة وقت المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المشروع ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى

إدارة وقت المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.637% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a<0.05) لإدارة كلفة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة كلفة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.637		0.405		0.404		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	3230.105	1	3230.105	269.026	0.000	
	4742.630	395	12.007			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نمو واستدامة الشركات الناشئة	الثابت Constant	19.205	1.395		13.766	.000
	إدارة كلفة المشروع	1.317	.080	.637	16.402	.000

يتبين من الجدول (16) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة كلفة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة كلفة المشروع ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة كلفة المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.317% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a<0.05) لإدارة جودة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة جودة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.783		0.612		0.612		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4883.164	1	4883.164	624.310	0.000	
	3089.572	395	7.822			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نمو واستدامة الشركات الناشئة	الثابت Constant	11.690	1.218		9.601	.000
	إدارة جودة المشروع	1.762	.071	.783	24.986	.000

يتبين من الجدول (17) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة جودة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المشروع ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة جودة المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.762% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

- ✓ يتبين ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في الشركات الناشئة بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات 4.197 بانحراف معياري 0.737 وتبين وجود مستوي مرتفع جدا من إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع وارتفاع مستوى إدارة تكامل المشروع وإدارة نطاق المشروع وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الضيفري والشوارة(2021)
- ✓ يتبين ارتفاع مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.191 بانحراف معياري 0.717 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخطيب و آخرون ،2023)
- ✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجبوري ومصطفى(2021) وكذلك مع نتيجة دراسة مفلح وأبو حسين(2019) وأيضا مع نتيجة دراسة الضيفري والشوارة(2021) ومع نتيجة دراسة (Magano, Etal,2021) ومع نتيجة دراسة (العمري ومقدادى،2021) ومع نتيجة دراسة (العوضي،2020)

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة تكامل المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة تكامل المشروع ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة تكامل المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.396% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة نطاق المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة نطاق المشروع ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة نطاق المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.808% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة وقت المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المشروع ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة وقت المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.637% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة كلفة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة كلفة المشروع ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة كلفة المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.317% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة جودة المشروع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المشروع ونمو واستدامة

الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة جودة المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.762% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة

2.5 التوصيات

- ✓ العمل على زيادة مستوى الوعي بين مديري المشاريع حول الدور الأوسع الذي يمكن أن تلعبه المشاريع في تحقيق الاستدامة
- ✓ الاهتمام بتطوير وزيادة قدرة العاملين في الشركات الناشئة على استخدام مهارات وأدوات جديدة تساعد في تحقيق الاستدامة على مستوى أوسع
- ✓ الاهتمام بزيادة الوعي وتدريب العاملين في الشركات الناشئة حول فوائد الاستدامة وكيفية تطبيقها بفعالية
- ✓ ضرورة رفع كفاءة وقدرات مالكي المشاريع الصغيرة والشركات الناشئة من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية متخصصة بإدارة المشاريع الريادية واستراتيجياتها وذلك لتمكينهم من إدارة مشاريعهم بكفاءة وفعالية عالية

3.5 المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بنمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

Abstract

The study aimed to analyze the impact of project management dimensions (project integration management, project scope management, project time management, project cost management, project quality management, project resource management, project communication management) on the growth and sustainability of startups in Saudi Arabia. The study population consisted of entrepreneurs and managers in startups in Saudi Arabia. A sample of 397 individuals responded to the survey questionnaire. To achieve the study's objectives, a descriptive analytical approach was followed, and SPSS was used to analyze the data.

The results showed a statistically significant positive impact of project management dimensions (project integration management, project scope management, project time management, project cost management, project quality management, project resource management, project communication management) on the growth and sustainability of startups in Saudi Arabia.

The study recommended increasing awareness among project managers about the broader role that projects can play in achieving sustainability, and focusing on developing and enhancing the ability of employees in startups to use new skills and tools that help achieve sustainability on a broader scale.

Keywords: Project Management, Growth and Sustainability, Startups in Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أولكاكار، ستيفان. (2023). تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة: ضرورة حيوية لخلق اقتصاد يواكب المستقبل. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع136 ، 38 - 41.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز . (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز . (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- البدر، عماد محمد حسين، و الروابدة، محمد علي. (2021). أثر الدعم الحكومي على استدامة مشاريع التشغيل الذاتي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- بضياف، عبد الباقي. (2023). العوامل المؤثرة في النمو الداخلي للشركات: دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية للفترة 2011-2019. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج8، ع1 ، 383 - 402.
- بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3 ، 213 - 220.
- تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2 ، 10 - 32.

- الجبوري، اشواق سالم حسن، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2021). أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة مؤتة، مؤتة).
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292.
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الخطيب، آيات عليان، العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، و عبدالنصور، مروان محمد. (2023). أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- رضوان، أيت قاسي عزو، و بن زيدان، حاج. (2019). نمو الجباية العادية في ظل الإصلاحات الضريبية وظرف النمو الاقتصادي: دراسة حالة الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات. مجلة البشائر الاقتصادية، مج5، ع3 ، 376 - 395.
- سفيان، زغوان، و الأزهر، عزة. (2020). حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج13، ع1 ، 194 - 209.
- الشراري، عادل صالح عبدالله، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2023). تقييم تطبيق وفوائد إدارة المعرفة الهندسية بالمشاريع الإنشائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و عقيلي، عثمان موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1 ، 121 - 172.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان).

- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبدالقادر، شيكر جاوتسي، و قصاص، فتيحة. (2019). دور حوكمة الشركات في نمو واستدامة الشركات العائلية: دراسة حالة ملبنة سيدي سعادة (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان، غليزان.
- العبدالات، ديماس شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العبدالات، ديماس شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- عقبة، خضير، و غربي، خليل. (2024). المسؤولية الاجتماعية ومساهماتها في تحسين التنمية المستدامة: شركة المراعي أنموذجاً. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج8، ع2 ، 865 - 878.
- العقريب، كمال، و قادم، فاطمة. (2019). حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج8، ع2 ، 101 - 118.
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- العمري، سامر فندي أحمد، و مقدادي، يونس عبدالعزيز. (2020). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة في مدينة إربد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العمري، وسام علي عبدالرحمن، و السريحي، منى داخل. (2023). عمال المعرفة في مشاريع إدارة المعرفة: مراجعة أدب الموضوع. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، مج10، ع19، 26 - 47.
- العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبدالله، و العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله. (2020). دور الحاضنات الحرفية الإدارية والتسويقية في استدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة: الكويت نموذجا. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج16، ع24، 467 - 488.
- عويس، محمد، و المالكي، ملاك عبدالله. (2024). دور استخدام التسويق الرقمي في نمو المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع45، 321 - 351.
- الغامدي، عبدالله غرم، و القرني، عبدالرحمن بن عبيد بن علي. (2023). مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة المشاريع. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع88، 289 - 308.
- القطيشات، منى أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2023). أثر الدعم المقدم من الجهات المانحة على استدامة المشاريع: دراسة حالة في المنظمات غير الربحية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- كمال، موفق، و شبيبوط، سعيدة. (2023). المؤسسات الناشئة كآلية لدعم النمو الاقتصادي: مفهومها، ضمانات نجاحها وعراقيلها. مجلة التراث، مج13، ع2، 1 - 13.
- المفلح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة عمان العربية، عمان).
- هندراوي، محفوظ. (2023). اليقظة الاستراتيجية ودورها في نمو المشاريع الريادية. مجلة الباحث الإقتصادي، مج11، ع1، 334 - 350.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Barbalho, S. C. M., De Toledo, J. C., & Da Silva, I. A. (2020). The Effect of Stakeholders' Satisfaction and Project Management Performance on Transitions in a Project Management Office. IEEE. DOI: 10.1109/TEM.2020.100020
- El Khatib, M., Alabdooli, K., AlKaabi, A., & Al Harmoodi, S. (2020). Sustainable Project Management: Trends and Alignment. Theoretical Economics Letters, 10(6), Article ID:105834, 16 pages. doi:10.4236/tel.2020.106078
- Magano, J., Silvius, G., Sousa e Silva, C., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. Journal of Project Leadership and Society. DOI: 10.1016/j.plas.2021.100020
- Mathar, H., Assaf, S., Hassanain, M. A., Abdallah, A., & Sayed, A. M. (2020). Critical success factors for large building construction projects: Perception of consultants and contractors. Built Environment Project and Asset Management, 10(3), 349-367.
- Muluh, G. N., Kimengsi, J. N., & Azibo, N. K. (2019). Challenges and prospects of sustaining donor-funded projects in rural Cameroon. Sustainability, 11(24), 6990
- Vidaković, D., Hadzima-Nyarko, M., & Marenjak, S. (2020). The contribution of workers' attributes on sustainability of construction project realization goals—Survey on the impact on productivity in Croatia. Sustainability, 12(23), 9946.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المشاريع على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 الى أقل من 35 سنة ☐ من 35 الى أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثانياً محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: إدارة المشاريع، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
إدارة تكامل المشروع					
					تهتم إدارة المشروع بأن تكون عناصر المشروع متفقة ومتجانسة مع بعضها البعض
					تعمل إدارة المشروع على تخصيص العمليات بما يحقق الأهداف المطلوبة
					تعمل إدارة المشروع على تحقيق التكامل عند وضع خطط الطوارئ
					تهتم إدارة المشروع بتحقيق التوازن بين المطالبات التنافسية
إدارة نطاق المشروع					
					تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف المطلوبة
					تعمل إدارة المشروع على تحديد نطاق المنتج بكفاءة وفعالية
					تقوم إدارة المشروع بتحديد المشاكل واحتياجات العمل
					تعمل إدارة المشروع على تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لتلبية احتياجات العمل

إدارة وقت المشروع					
					تقوم إدارة المشروع بتحديد الجدول الزمني لأنشطة وعمليات المشروع
					تعمل إدارة المشروع على تحديد التسلسل اللازم لتنفيذ عمليات الإنتاج
					تقوم إدارة المشروع بتوفير الوقت الكافي لإنتاج المنتجات والخدمات
					تعمل إدارة المشروع على الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد
إدارة كلفة المشروع					
					تقوم إدارة المشروع بتحديد التكلفة اللازمة لكافة عمليات وأنشطة المشروع
					تعمل إدارة المشروع على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لخفض كلفة الإنتاج
					تهتم إدارة المشروع بالمفاضلة بين الموارد المتاحة لتحقيق أقل كلفة ممكنة
					تهتم إدارة المشروع بتوفير البدائل التمويلية للمشروع بأقل كلفة ممكنة
إدارة جودة المشروع					
					تعمل إدارة المشروع على تحقيق أعلى مستوى جودة ممكنة في المنتجات والخدمات
					تهتم إدارة المشروع بتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة

					تهتم إدارة المشروع بزيادة قدرات ومهارات العاملين لتحسين جودة الإنتاج
					تعمل إدارة المشروع على تلبية كافة احتياجات العملاء في المنتجات والخدمات

➤ المحور الثاني: نمو واستدامة الشركات الناشئة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البعد
					تهتم الشركات الناشئة بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة
					تهتم الشركات الناشئة بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية
					تقوم الشركات الناشئة بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
					تهتم الشركات الناشئة بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع
					تهتم الشركات الناشئة بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
					تتوافق الشركات الناشئة مع لوائح السلامة والبيئة
					تعمل الشركات الناشئة على الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء

					تهتم الشركات الناشئة بتوفير المنتجات والخدمات التي يحتاجها العملاء
					تعمل الشركات الناشئة على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
					تهتم الشركات الناشئة بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



**Department of project
Management**

**The Impact of Project Management on the
Growth and Sustainability of Startups in
Saudi Arabia**

Preparation:

Hashan Hamad Salem Alkorbi

Nasser Hamad Alshahrani

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024