

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

ريادة الأعمال وإدارة المشاريع: التكامل الاستراتيجي بين الرؤية والتنفيذ في قطاع التكنولوجيا السعودية

إعداد الطالب: ناصر بن محمد العنزي

الرقم الجامعي : 262000027

إشراف:

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3.....	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
8	فروض الدراسة:
9.....	الدراسات السابقة:
11	الفجوة البحثية:
12.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
13.....	المنهجية وطرق البحث:
14.....	مجتمع وعينة الدراسة
15.....	أداة الدراسة
16.....	أساليب التحليل الإحصائي
17	خامسًا: حدود الدراسة
18.....	المراجع

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تسارعاً غير مسبوق في ظهور الشركات الناشئة والمشاريع الريادية، والتي تُعد المحرك الأساسي للابتكار والنمو الاقتصادي. تبرز ريادة الأعمال كقوة دافعة لخلق الرؤية (Vision) وتحديد الفرص السوقية، غير أن هذه الرؤية تظل حبيسة الأفكار ما لم تُترجم إلى واقع ملموس عبر آليات إدارة المشاريع التي تمثل جناح التنفيذ (Execution). على المستوى العالمي، تُشير تقارير معهد إدارة المشاريع (PMI) إلى أن افتقار المؤسسات الناشئة لمنهجيات إدارة المشاريع يُعد سبباً جذرياً في هدر الموارد وفشل الأعمال. وعلى المستوى المحلي، وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تستهدف رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي من 20% إلى 35%، يصبح تكامل الفكر الريادي مع الانضباط الإداري والتنفيذي ضرورة حتمية لضمان استدامة هذه الكيانات. يأتي هذا البحث لمعالجة الفجوة المتمثلة في الانفصال بين "عقلية ريادة الأعمال" التي تتسم بالمرونة والمخاطرة، و"منهجيات إدارة المشاريع" التي تميل للتنظيم والضبط، حيث يقدم البحث إطاراً استراتيجياً لكيفية دمج المنهجيات الرشيقة (Agile) مع نماذج الأعمال الريادية لتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

مشكلة الدراسة

تكمّن مشكلة الدراسة في التناقض الواضح بين الأفكار الريادية المبتكرة التي تمتلكها الشركات الناشئة وبين قدرتها الفعلية على تحويل هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات ناجحة ومستدامة. إذ تشير إحصائيات تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM, 2024) إلى أن أكثر من 70% من الشركات التقنية الناشئة تفشل خلال سنواتها الثلاث الأولى، ليس بسبب ضعف الفكرة (الرؤية)، بل بسبب القصور في التخطيط، وجدولة الموارد، وإدارة المخاطر (التنفيذ). محلياً، وعلى الرغم من الدعم الحكومي غير المسبوق لقطاع ريادة الأعمال عبر مبادرات "منشآت"، إلا أن العديد من المشاريع تواجه تعثراً تشغيلياً يحد من قدرتها على التوسع. وبالتالي، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإشكالية التالية: "يؤدي غياب التكامل الاستراتيجي بين الرؤية الريادية وآليات إدارة المشاريع إلى انخفاض معدلات نجاح واستدامة الشركات التكنولوجية الناشئة في المملكة العربية السعودية".

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية:

- إثراء المعرفة النظرية: تقديم تأصيل نظري يربط بين حقلين غالباً ما يُدرسان بشكل منفصل (ريادة الأعمال وإدارة المشاريع).
- سد الفجوة في الأدبيات: ندرة الدراسات العربية التي تتناول "التكامل التشغيلي" في سياق الشركات التقنية الناشئة، حيث تركز أغلب الدراسات على التمويل أو التسويق.
- تقديم إطار متكامل: بناء إطار مفاهيمي يدمج منهجية بدء التشغيل المرن (Lean Startup) مع الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile PM).

ب) الأهمية التطبيقية:

- دعم المؤسسات الناشئة: تقديم توصيات وأدلة عملية لمؤسسي الشركات الناشئة لرفع كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر.
- مساعدة صانعي السياسات: توفير رؤى داعمة لهيئة منشآت والمسرعات وحاضنات الأعمال لتطوير برامج تدريبية تركز على مهارات إدارة المشاريع لرواد الأعمال.
- تطوير أدوات القياس: ابتكار مقياس لتقييم "النضج التكاملي" بين الإدارة والرؤية داخل الشركات الناشئة.

أهداف الدراسة

الهدف العام:

تحليل أثر التكامل الاستراتيجي بين رؤية ريادة الأعمال (الابتكار والمرونة) وتنفيذ إدارة المشاريع (التخطيط والتحكم) على تحقيق الأداء المؤسسي المستدام في الشركات التكنولوجية الناشئة السعودية.

الأهداف الخاصة:

1. التعرف على واقع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع داخل الشركات التقنية الناشئة في المملكة.
2. قياس أثر تبني المنهجيات الرشيقة (Agile) على سرعة تحويل الرؤية الريادية إلى منتج قابل للتطبيق (MVP).
3. تقييم العوائق التنظيمية والثقافية التي تمنع دمج التفكير الريادي مع الانضباط الإداري.
4. تقديم إطار استراتيجي مقترح لتحقيق التكامل الأمثل بين الرؤية والتنفيذ.

تساؤلات الدراسة

1. ما هو واقع ممارسة منهجيات إدارة المشاريع في الشركات التقنية الناشئة السعودية؟
2. كيف يؤثر التوافق بين الرؤية الريادية ومنهجيات التنفيذ على تقليل معدلات فشل المشاريع؟
3. ما هي أبرز العوائق الإدارية والتنظيمية التي تواجه رواد الأعمال في مرحلة تنفيذ وإدارة مشاريعهم؟
4. ما العلاقة بين مستوى التكامل الاستراتيجي (الرؤية/التنفيذ) والأداء المالي والتشغيلي للشركة الناشئة؟

فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين ريادة الأعمال وإدارة المشاريع على تحسين الأداء المؤسسي للشركات الناشئة.
- الفرضية الرئيسية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين ريادة الأعمال وإدارة المشاريع على تحسين الأداء المؤسسي.
- الفرضيات الفرعية:
 - H_{1a} : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الإدارة الرشيقة (Agile) وتقليل الوقت اللازم للوصول إلى السوق (Time-to-Market).
 - H_{1b} : يؤثر وجود كفاءات متخصصة في إدارة المشاريع داخل فريق التأسيس إيجابياً على كفاءة استغلال الموارد المالية.

الدراسات السابقة

تم الاعتماد في ترتيب الدراسات السابقة على الترتيب الموضوعي (حسب المتغيرات)، لضمان التدفق المنطقي للمفاهيم:

المحور الأول: الرؤية الريادية والابتكار

- دراسة (Almalki & Al-Ghamdi, 2023): هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الابتكار في استدامة الشركات السعودية الناشئة. استخدمت منهجاً كمياً بعينة قوامها 200 رائد أعمال. أظهرت النتائج أن الرؤية الابتكارية تفسر 45% من فرص استدامة الشركة. ورغم قوة الاستنتاج، قصرت الدراسة تركيزها على مرحلة التأسيس دون التطرق لآليات التنفيذ الفعلي، مما يترك فجوة حول كيفية تطبيق هذه الرؤية.

المحور الثاني: إدارة المشاريع في بيئة الأعمال غير المستقرة

- دراسة (Turner & Xue, 2022): ركزت على فحص تبني المنهجية الرشيقة (Agile) في الشركات الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت على مقابلات نوعية مع 30 مدير مشروع. خلصت إلى أن المرونة في التنفيذ تخفف تكاليف التغيير بنسبة 30%. تتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا في إثبات فاعلية الـ Agile، ولكنها طُبقت في بيئة أوروبية مختلفة ثقافياً وتنظيمياً عن البيئة السعودية.

المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة التبادلية (التكامل)

- دراسة (الغامدي والشريف، 2024): هدفت إلى قياس أثر كفاءات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الريادية في الرياض. أُستخدم استبيان وُزع على 150 شركة. أثبتت وجود علاقة قوية ($R^2 = 0.65$) بين التخطيط الجيد وتقليل المخاطر. أخذت هذه الدراسة طابعاً كمياً بحثاً، وأوصت بالحاجة لدراسات نوعية تفهم "طبيعة" العوائق التنظيمية، وهو ما تعالجه دراستنا باستخدام المنهج المختلط.

الفجوة البحثية

من خلال التحليل النقدي للأدبيات، تبرز الفجوة البحثية في النقاط التالية:

1. فجوة منهجية: اعتمدت أغلب الدراسات (مثل الغامدي والشريف، 2024) على المنهج الكمي فقط، مما أغفل العمق التفسيري لكيفية حدوث التكامل، لذا يسعى هذا البحث لاستخدام المنهج المختلط.
2. فجوة موضوعية: تركز الأدبيات إما على مهارات "القيادة الريادية" أو على "أدوات إدارة المشاريع" بشكل منعزل، ولا يوجد اهتمام كافٍ بنموذج التكامل الهجين (Hybrid Model) الذي يدمج بناء الرؤية بالتنفيذ الصارم.
3. فجوة مكانية/قطاعية: قلة الدراسات التي خصصت قياس هذا التكامل داخل "القطاع التقني" السعودي في فترة ما بعد التحولات الاقتصادية لرؤية 2030.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى ثلاث نظريات متكاملة:

1. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV): وتُستخدم لتفسير كيف أن مهارات إدارة المشاريع (التنفيذ) لا تقل أهمية عن رأس المال، بل تُعد مورداً استراتيجياً غير ملموس يخلق ميزة تنافسية للشركة الناشئة.
2. منهجية بدء التشغيل المرن (Lean Startup Theory): لإريك ريس (Eric Ries)، وتُوظف في الدراسة لشرح آليات الرؤية الريادية المعتمدة على حلقة (ابن - قس - تعلّم).
3. نظرية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Theory): وتمثل الإطار النظري للمتغير المستقل (التنفيذ)، حيث تركز على التسليم التكراري والتكيف المستمر مع التغيرات بدلاً من التخطيط الجامد.

المنهجية وطرق البحث

تستخدم الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) وتحديدًا التصميم التفسيري التتابعي (Explanatory Sequential Design)، لضمان الشمولية:

- المرحلة الكمية (الأولى): توزيع استبيان لقياس طبيعة وقوة العلاقات بين متغيرات الدراسة (الرؤية، التنفيذ، الأداء) وإخضاعها للتحليل الإحصائي.

- المرحلة النوعية (الثانية): إجراء مقابلات متعمقة مع عينة منتقاة لتفسير النتائج الرقمية الشاذة أو المعقدة التي أسفرت عنها المرحلة الكمية، واستكشاف الحلول العملية.

مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: جميع الشركات التقنية الناشئة المسجلة لدى هيئة "منشآت" والعاملة في قطاع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 150 شركة تقنية ناشئة موزعة على ثلاث مناطق رئيسية (الرياض، مكة المكرمة/جدة، المنطقة الشرقية).
- وحدة التحليل: المؤسسون (Founders) أو مديرو المشاريع/المنتجات في تلك الشركات.

أداة الدراسة

1. الاستبيان (أداة الجانب الكمي):

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية (عمر الشركة، حجم الفريق، المنطقة).
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لتقييم المتغيرات عبر 30 بنداً تشمل:
- وضوح الرؤية الريادية (10 بنود).
- ممارسات التنفيذ وإدارة المشاريع (10 بنود).
- الأداء المؤسسي المستدام (10 بنود).

2. دليل المقابلة شبه المنظمة (أداة الجانب الكيفي):

- يحتوي على 8-10 أسئلة مفتوحة موجهة لـ 15 من القادة والخبراء لتشخيص العوائق واستخلاص التوصيات.

3. اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحتوى من خلال عرض الأدوات على 5 محكمين من ذوي الاختصاص الأكاديمي والمهني.

- حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من الموثوقية والثبات الداخلي لمحاو الاستبيان (بحيث لا يقل عن 0.70).

أساليب التحليل الإحصائي

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وإصدار (SmartPLS):

- الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- الإحصاء الاستدلالي:
- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لقياس اتجاه العلاقة.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر متغيرات التنفيذ المتعددة على الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مؤسسي الشركات التقنية الناشئة ومديري المشاريع العاملين بها، ولا تشمل الموظفين العاديين.
- الحدود المكانية: الشركات التقنية الناشئة العاملة داخل نطاق المملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، الدمام).
- الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات وإجراء التحليلات خلال الفصل الدراسي الأول والثاني من العام الجامعي المالي 2026.
- الحدود الموضوعية: التركيز الحصري على التكامل بين القيادة الريادية ومنهجيات إدارة المشاريع الحديثة وتأثيرها على الأداء المؤسسي للشركات الناشئة التقنية دون القطاعات الأخرى.

المراجع

1. Almalki, S., & Al-Ghamdi, M. (2023). Enhancing sustainability in Saudi tech startups: The role of entrepreneurial vision and innovation. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 15(2), 45-62.
2. Bocken, N., & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 250, 120-135.
3. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
4. Müller, R., & Jugdev, K. (2021). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.
5. Ries, E. (2021). *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. Currency.
6. Turner, R., & Xue, Y. (2022). Agile project management in SMEs: A qualitative study. *International Journal of Project Management*, 40(1), 112-125.

7. الغامدي، سعيد، والشريف، طلال. (2024). أثر كفاءات إدارة المشاريع على خفض المخاطر التشغيلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة الملك سعود، 36(1)، 88-112.
8. الشهري، عبد الله، والمطيري، فهد. (2023). دور القيادة الريادية في تعزيز ميزة التنافسية للشركات التقنية السعودية بموجب رؤية 2030. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 29(3)، 215-230.
9. المالكي، نورة. (2022). التكامل بين منهجية Lean Startup وإدارة الرشيقية في حاضنات الأعمال. مجلة ريادة الأعمال والابتكار، 4(2)، 55-78.
10. النجار، فايز، ومحمود، أحمد. (2021). إدارة المشاريع المعاصرة: من الفكرة إلى التنفيذ. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2024). التقرير السنوي لواقع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
12. معهد إدارة المشاريع (PMI). (2024). نبض المهنة: تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى واقع (النسخة العربية). بنسلفانيا، الولايات المتحدة.
13. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). تقرير مؤشرات نمو الشركات التقنية الناشئة. الرياض، المملكة العربية السعودية.
14. الياسين، طارق. (2021). أثر الابتكار الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في قطاع تكنولوجيا المعلومات. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 17(4)، 400-421.
15. عبد الرحمن، سمير. (2025). فجوة التنفيذ: لماذا تفشل الخطط الاستراتيجية في الشركات الناشئة وكيفية علاجها. المجلة الدولية للإدارة الاستراتيجية، 12(1)، 34-50.

إعداد المادة العلمية/التوجيهات:

أ.د. فايز علي جراد

