

أثر الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة: دراسة ميدانية على حاضنات

الأعمال في مدينة الرياض

إعداد الطالب/ راشد محمد الحوشاني

الرقم الأكاديمي/ 243001085

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

MidOcen University

College of Management

Master of Project Management



**The Impact of Administrative Practices on the Growth of
Tech Startups: A Field Study on Business Incubators in
Riyadh City**

Prepared by: Rashed Mohammed Alhawshani

Student ID: 243001085

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأويشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأويشن.

الباحث

راشد محمد الحوشاني

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض، من خلال تحليل أربعة محاور رئيسية تشمل التخطيط الإداري، والقيادة الإدارية، والتنظيم والرقابة، بالإضافة إلى التحديات الإدارية التي تواجه هذه الشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة الموجهة إلى عينة من العاملين في الشركات التقنية الناشئة المحتضنة في عدد من الجهات مثل «منشآت» و«بادر» وجهات حكومية أخرى. بلغ عدد الاستجابات 200 استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة، كما بيّنت أن جميع محاور الدراسة تؤثر بشكل إيجابي بدرجات متفاوتة على النمو، مع بروز التخطيط الإداري والقيادة الإدارية كأكثر المحاور تأثيراً. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات الإدارية الحديثة، وتكثيف برامج التدريب والتطوير الإداري، والعمل على تذليل التحديات التي تواجه بيئة ريادة الأعمال التقنية لتحقيق المزيد من النمو والاستدامة لهذه الشركات.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية، التخطيط الإداري، القيادة الإدارية، التنظيم والرقابة، التحديات الإدارية، الشركات التقنية الناشئة، حاضنات الأعمال، مدينة الرياض.

Abstract

This research aims to study the impact of administrative practices on the growth of tech startups in Riyadh City, through analyzing four main dimensions: administrative planning, administrative leadership, organization and control, in addition to the administrative challenges faced by these companies. The study adopted the descriptive-analytical methodology, and data were collected using a questionnaire directed at a sample of employees working in tech startups incubated in several entities such as “Monsha’at,” “Badir,” and other governmental organizations. The total number of valid responses reached 200 questionnaires suitable for analysis. The results of the study revealed a statistically significant relationship between administrative practices and the growth of tech startups. Moreover, it indicated that all study dimensions positively affect growth to varying degrees, with administrative planning and administrative leadership emerging as the most influential dimensions. The study recommends the necessity of enhancing modern administrative practices, intensifying training and administrative development programs, and working to overcome the challenges facing the tech entrepreneurship ecosystem to achieve further growth and sustainability for these companies.

Keywords: Administrative practices, Administrative planning, Administrative leadership, Organization and control, Administrative challenges, Tech startups, Business incubators, Riyadh City.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خير خلق الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جامعة ميدأوشن، وإلى كلية الإدارة، لما وفّرت لي من بيئة أكاديمية متميزة أسهمت في تطوير معارفي ومهاراتي البحثية والعلمية، ولما قدّمتها من دعم مستمر خلال فترة دراستي. كما أتوجّه بالشكر الجزيل والعرفان العميق إلى سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد وسعادة الدكتور فايز جراد، مشرفي هذا البحث، على ما قدّموا لي من وقت وجهد وتوجيهات قيمة كان لها الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل. فلقد وجدت منهما كل العون والدعم والصبر على ملاحظتهما وتوجيهاتهما العلمية الدقيقة، التي ساعدتني على تجاوز الكثير من الصعوبات، وأسهمت في إخراج هذا البحث بالصورة التي أرجو أن تكون عند حسن ظنهما.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة المشاريع، الذين لم يخلوا عليّ بخبراتهم ومعارفهم ونصائحهم القيّمة طوال فترة دراستي.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع القائمين على الجهات الحاضنة للشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض، وإلى جميع المشاركين في هذه الدراسة، على ما أبدوه من تعاون كريم وتجاوب فعّال في تزويدي بالبيانات اللازمة لاستكمال هذا البحث.

وأخص بالشكر عائلتي الكريمة، والديّ وأفراد أسرتي، الذين كانوا لي خير داعم وسند، ووفّروا لي كل أسباب الاستقرار والراحة النفسية والمعنوية، وتحملوا عناء انشغالي وانقطاعي عنهم خلال فترة إعداد البحث. فلهم مني كل الحب والامتنان.

وفي الختام، أتقدّم بالشكر لكل من ساعدني ووقف إلى جانبي ولو بكلمة طيبة أو نصيحة أو دعوة صادقة،
وأسأل الله العليّ القدير أن يوفّقني وإياهم لما فيه الخير والصلاح، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه
الكريم، وأن ينفع به كل من يطلّع عليه.

الباحث

راشد محمد الحوشاني

فهرس المحتويات

3	حقوق الطباعة
4	المستخلص
5	Abstract
6	الشكر والتقدير
8	فهرس المحتويات
14	قائمة الجداول
15	فهرس الملاحق
16	مصطلحات البحث
17	الفصل الأول
17	المدخل العام للبحث
18	المقدمة:
19	مشكلة الدراسة:
21	أهداف الدراسة:
22	أهمية الدراسة:
22	أولاً: الأهمية العلمية
22	ثانياً: الأهمية العملية

23.....	تساؤلات الدراسة
23.....	التساؤل الرئيسي:
23.....	التساؤلات الفرعية:
24.....	فروض الدراسة:
25.....	Theoretical Model النظريية العلمية المتبعة لإعداد البحث
25.....	حدود الدراسة :
27.....	الفصل الثاني
27.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
28.....	مقدمة
28.....	Dependent Variable المتغير التابع
28.....	Growth of Tech Startups نمو الشركات التقنية الناشئة
28.....	أولاً: تعريف الشركات التقنية الناشئة
29.....	ثانياً: خصائص الشركات التقنية الناشئة
30.....	ثالثاً: مفهوم النمو في الشركات التقنية الناشئة
32.....	رابعاً: مؤشرات قياس نمو الشركات التقنية الناشئة
32.....	خامساً: أهمية دراسة نمو الشركات التقنية الناشئة
33.....	سادساً: تحديات تحقيق النمو في الشركات التقنية الناشئة
34.....	سابعاً: العلاقة بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة

35.....	Independent Variable	المتغير المستقل
35.....	Managerial Practices	الممارسات الإدارية
35.....		أولاً: تعريف الممارسات الإدارية
36.....		ثانياً: خصائص الممارسات الإدارية في الشركات التقنية الناشئة
36.....		ثالثاً: أبعاد الممارسات الإدارية
39.....		رابعاً: الممارسات الإدارية كعامل حاسم في نجاح الشركات التقنية الناشئة
40.....		خامساً: العلاقة بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة
41.....		سادساً: تحديات تطبيق الممارسات الإدارية في الشركات التقنية الناشئة
41.....		سابعاً: أهمية دراسة الممارسات الإدارية
42.....		الدراسات السابقة:
42.....		الدراسات العربية
45.....		الدراسات الأجنبية :
49.....		مناقشة نتائج الدراسات السابقة
50.....		ما ستقدمه الدراسة الحالية مقارنة بما سبق من دراسات
52.....	Theoretical Framework of the Study	الاطار النظري للدراسة
53.....	(Dynamic Capabilities Theory)	أولاً: نظرية القدرات الديناميكية
54.....	(Entrepreneurial Leadership Theory)	ثانياً: نظرية القيادة الريادية
54.....	(Agile Management)	ثالثاً: الإدارة الرشيقة

55.....	رابعاً: نظرية السلوك التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Behavior)
56.....	توظيف النظريات في الدراسة الحالية
56.....	خلاصة الفصل :
57.....	الفصل الثالث
57.....	منهجية البحث
58.....	مقدمة:
58.....	منهج البحث:
58.....	مجتمع البحث:
59.....	عينة البحث:
63.....	أداة البحث:
63.....	خطوات إعداد أداة البحث:
65.....	صدق فقرات أداة الدراسة:
67.....	ثبات أداة الدراسة (Reliability)
70.....	مقياس التصحيح :
71.....	المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:
73.....	الفصل الرابع
73.....	تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات
74.....	مقدمة:

74.....	تحليل البيانات:
74.....	أولاً: التخطيط الإداري
76.....	ثانياً: القيادة الإدارية
78.....	ثالثاً : التنظيم والرقابة
79.....	رابعاً : قياس النمو
81.....	خامساً: التحديات الإدارية
83.....	اختبار فرضيات البحث:
88.....	النتائج:
88.....	أولاً: التخطيط الإداري
88.....	ثانياً: القيادة الإدارية
89.....	ثالثاً: التنظيم والرقابة
89.....	رابعاً: قياس النمو
90.....	خامساً: التحديات الإدارية
91.....	التوصيات:
92.....	المقترحات:
93.....	المراجع
94.....	أولاً: المراجع العربية
96.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

98.....	الملاحق
99.....	تحكيم الاستبيان
101	الاستبيان

قائمة الجداول

- جدول رقم (3-1) : توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية (الجنس - الفئة العمرية - المسمى الوظيفي - عدد سنوات العمل في الشركة - الجهة الحاضنة).....61
- جدول رقم (3-2): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.....66
- جدول رقم (3-3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة69
- جدول رقم (3-4): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي70
- جدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور التخطيط الإداري74
- جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور القيادة الإدارية.....76
- جدول رقم (4-3): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور التنظيم والرقابة78
- جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور قياس النمو.....80
- جدول رقم (4-10): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور التحديات الإدارية.....81
- جدول رقم (4-6): اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية83
- جدول رقم (4-7): اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الأولى84
- جدول رقم (4-8): اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية85

جدول رقم (4-9): اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....86

جدول رقم (4-10): اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة 87

فهرس الملاحق

تكميم الاستبيان99

الاستبيان101

مصطلحات البحث

الممارسات الإدارية: يقصد بها جميع الأساليب والإجراءات والعمليات التي يمارسها المديرون والقادة في الشركات التقنية الناشئة، وتشمل مجالات مثل التخطيط الإداري، والقيادة الإدارية، والتنظيم والرقابة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

التخطيط الإداري: هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى للشركة التقنية الناشئة، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على مسار العمل.

القيادة الإدارية: هي قدرة الإدارة على التأثير في الأفراد وتحفيزهم للعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الشركة، وتشمل أساليب القيادة المختلفة كالرؤية المستقبلية، والتحفيز، والتوجيه، والابتكار.

التنظيم والرقابة: يقصد بهما وضع الهيكل التنظيمي الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات داخل الشركة التقنية الناشئة، بالإضافة إلى وضع نظم رقابية لمتابعة الأداء وضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

التحديات الإدارية: هي العقبات أو المشكلات التي تواجه الشركات التقنية الناشئة في بيئة العمل، سواء كانت متعلقة بالموارد البشرية، أو التنظيم، أو التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا.

نمو الشركات التقنية الناشئة: يقصد به التطور الذي تحققه الشركات التقنية الناشئة من حيث زيادة قاعدة العملاء، وارتفاع الإيرادات، وتوسع المنتجات أو الخدمات، والحصول على استثمارات جديدة، مما يعكس نجاحها واستدامتها في السوق.

حاضنات الأعمال: هي جهات أو مؤسسات تقدم الدعم للشركات التقنية الناشئة في مراحلها الأولى، من خلال توفير الخدمات الاستشارية، والمكاتب، والتدريب، والتمويل، وغيرها من الموارد اللازمة لنمو واستمرار هذه الشركات.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

تشكل الشركات التقنية الناشئة اليوم أحد أعمدة الاقتصاد المعرفي الحديث، إذ تساهم في تعزيز الابتكار وتقديم حلول رقمية جديدة تدعم التحول الاقتصادي والتنموي في مختلف القطاعات. ومع التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الرقمي والتحول نحو ريادة الأعمال التقنية، باتت هذه الشركات جزءًا أساسيًا من السياسات الوطنية في العديد من الدول، ومنها المملكة العربية السعودية التي وضعت دعم ريادة الأعمال والابتكار ضمن أولويات رؤية 2030. ولتحقيق ذلك، أنشئت حاضنات ومسرّعات أعمال مثل "منشآت" و"بادر" لتقديم الدعم الفني، والتمويلي، والإداري لرواد الأعمال في مراحل التأسيس والنمو.

وعلى الرغم من توافر البيئة الحاضنة، إلا أن نسبة ليست قليلة من الشركات التقنية الناشئة في المملكة، وتحديدًا في مدينة الرياض، تواجه تحديات حقيقية في البقاء والنمو. وتشير تقارير عالمية مثل تقرير (CBInsights, 2021) إلى أن ضعف الكفاءة الإدارية من أبرز أسباب فشل الشركات الناشئة، حيث يُعزى نحو 23% من حالات الفشل إلى مشكلات في القيادة، وسوء التخطيط، وانعدام الرؤية الإدارية الواضحة. كما أظهرت دراسات حديثة مثل دراسة (Renko et al., 2021) أن وجود ممارسات إدارية قوية يُعد من أهم عوامل تمكين الشركات الريادية للنمو المستدام.

إن الممارسات الإدارية تمثل مجموع الأنشطة التي تقوم بها الإدارة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، وتشمل وظائف التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، واتخاذ القرار في بيئات غير مستقرة. وتزداد أهمية هذه الممارسات في بيئة الشركات التقنية الناشئة، التي تتسم بالتعقيد والتقلب والسرعة في التغيير، مما يجعل الإدارة عنصرًا حاسمًا في التوجيه والتكيف والاستجابة الاستراتيجية.

وقد تناولت الأدبيات الإدارية الحديثة موضوع العلاقة بين الإدارة ونمو الشركات الناشئة من زوايا متعددة. حيث أوضحت دراسة (Mazzei, 2018) أن القيادة الاستراتيجية التحويلية تزيد من قدرة الشركة على الابتكار، وتحسين كفاءة فريق العمل، وتسريع الوصول إلى الأسواق. في حين ركزت دراسة (Zupic &

(Cater, 2021) على أن تطور نموذج العمل الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمراحل نمو الشركة، خاصة في القطاع التقني.

وفي هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الإدارية بمختلف أبعادها على نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض، من خلال دراسة ميدانية تستهدف الشركات العاملة تحت مظلة حاضنات الأعمال، ومحاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأداء الإداري ومعدلات النمو، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في رفع كفاءة هذه الشركات وتحقيق استدامتها.

وعليه، تتبّع أهمية هذه الدراسة من كونها تسد فجوة في الأدبيات العربية فيما يخص العلاقة بين الإدارة والنمو في بيئة الشركات التقنية الناشئة، كما توفر نتائج ذات قيمة تطبيقية للقيادات الإدارية، وصناع القرار، وبرامج دعم ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بدعم الشركات التقنية الناشئة، من خلال برامج وطنية مثل حاضنات الأعمال "منشآت"، و"بادر"، وصناديق رأس المال الجريء، التي تهدف إلى تعزيز بيئة ريادة الأعمال وتحقيق التحول الرقمي. وعلى الرغم من هذا الدعم، إلا أن العديد من هذه الشركات تفشل في تحقيق النمو أو البقاء في السوق لأكثر من ثلاث سنوات، وهو ما يمثل تحدياً أمام تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 فيما يتعلق بالابتكار، وتنوع الاقتصاد، وخلق فرص العمل.

وتشير تقارير عالمية إلى أن أحد أبرز أسباب هذا الفشل يعود إلى قصور في الممارسات الإدارية، مثل ضعف التخطيط الاستراتيجي، غياب القيادة الفعالة، وسوء إدارة فرق العمل والموارد (CBInsights, 2021). كما بيّنت دراسة (Al-Mutairi, 2022) التي أُجريت على شركات ناشئة سعودية، أن أكثر من

40% من هذه المشاريع تعاني من ضعف في التنظيم الإداري، وعدم وضوح في المهام، وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية.

وقد أظهرت الأدبيات الحديثة، مثل دراسة (Renko et al., 2021) و (Mazzei, 2018)، أن وجود قيادة ريادية فعالة، وتطبيق ممارسات إدارية حديثة (كالإدارة الرشيقة، والتخطيط الديناميكي)، يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز فرص النمو والبقاء. إلا أن معظم هذه الدراسات أجريت في سياقات دولية، ولا توجد دراسات ميدانية كافية تناولت هذه العلاقة في بيئة الشركات التقنية الناشئة بالمملكة، وتحديدًا داخل حاضنات الأعمال في مدينة الرياض.

من خلال مراجعة الواقع العملي، تبين أن العديد من الشركات التقنية الناشئة في الرياض تمتلك أفكارًا ابتكارية ومنتجات واعدة، لكنها تفشل في النمو بسبب ضعف الإدارات الداخلية، أو الاعتماد على مؤسسين لا يملكون المهارات الإدارية الكافية، أو غياب هياكل تنظيمية واضحة تدعم التوسع. وهنا تبرز المشكلة البحثية في شكل فجوة معرفية تتعلق بمدى تأثير الممارسات الإدارية على نمو هذه الشركات، وطبيعة العلاقة بين نمط الإدارة المتبع ومرحلة نمو المشروع.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل علمي ميداني يدرس العلاقة بين الممارسات الإدارية (كالتخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) وبين مستوى نمو الشركات التقنية الناشئة العاملة في مدينة الرياض ضمن حاضنات الأعمال، بهدف التعرف على مدى فاعلية هذه الممارسات، والكشف عن أبرز التحديات الإدارية التي تواجهها، وتقديم إطار عملي يساهم في تحسين الأداء الإداري لهذه الشركات.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض، من خلال دراسة ميدانية على عينة من الشركات المدعومة عبر حاضنات الأعمال، بهدف تقييم فاعلية هذه الممارسات واقتراح سبل تحسينها لدعم استدامة ونمو هذه المشاريع.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أبرز الممارسات الإدارية (التخطيط، القيادة، التنظيم، الرقابة) المستخدمة داخل الشركات التقنية الناشئة.

2. تحليل العلاقة بين فعالية الممارسات الإدارية ومعدلات النمو في الشركات الناشئة داخل حاضنات الأعمال.

3. تقييم مدى تأثير نمط القيادة الإدارية (مثل القيادة التحويلية أو الريادية) على أداء فرق العمل في هذه الشركات.

4. استكشاف التحديات الإدارية التي تواجه الشركات التقنية الناشئة في مراحل التأسيس والنمو.

5. تقديم توصيات تطبيقية لتحسين الممارسات الإدارية في بيئة ريادة الأعمال التقنية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

1. سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية حول العلاقة بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة، خصوصاً في السياق السعودي.
2. تقديم إطار نظري محدث يستند إلى أحدث النظريات في القيادة الريادية، الإدارة الرشيدة، والموارد الديناميكية، وربطها بالسياق المحلي.
3. الإسهام في إثراء حقل إدارة المشاريع وريادة الأعمال من خلال تقديم دراسة تطبيقية ميدانية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية.
4. الربط بين مراحل دورة حياة الشركات الناشئة واحتياجاتها الإدارية، وهو جانب لم يُبحث بعمق في دراسات سابقة ضمن البيئة السعودية.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تزويد رواد الأعمال ومؤسسي الشركات التقنية الناشئة بنتائج علمية قابلة للتطبيق لتحسين أدائهم الإداري ورفع فرص النمو والبقاء.
2. دعم حاضنات الأعمال وصناع القرار في تصميم برامج إرشادية وتدريبية أكثر فاعلية موجهة للمشاريع الناشئة من خلال تحديد الثغرات الإدارية.
3. تقديم مؤشرات قياس إدارية قابلة للتطبيق داخل الشركات الناشئة لتقييم الممارسات الإدارية ومدى توافقها مع مراحل النمو.

4. تعزيز تحقيق رؤية المملكة 2030 في جانب دعم ريادة الأعمال من خلال تطوير جانب أساسي في بيئة هذه الشركات وهو الجانب الإداري.

5. تمكين الباحثين والممارسين من فهم التحديات الإدارية الواقعية التي تواجه الشركات التقنية في الرياض، واقتراح حلول تطبيقية لمواجهتها.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض ضمن حاضنات الأعمال؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي أبرز الممارسات الإدارية المتبعة في الشركات التقنية الناشئة داخل حاضنات الأعمال بالرياض؟

2. إلى أي مدى تؤثر فعالية التخطيط الإداري على أداء ونمو هذه الشركات؟

3. كيف يؤثر نمط القيادة الإدارية على إنتاجية فرق العمل وتماسكها في بيئة المشاريع الناشئة؟

4. ما الدور الذي يلعبه التنظيم والرقابة الإدارية في تحسين كفاءة العمليات داخل هذه الشركات؟

5. ما هي التحديات الإدارية التي تواجه الشركات التقنية الناشئة في مراحل التأسيس والنمو؟

6. كيف يمكن تطوير الممارسات الإدارية لدعم استدامة ونمو الشركات التقنية ضمن البيئة

السعودية؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.

الفروض الفرعية:

H_0-1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على نمو الشركات التقنية الناشئة.

H_1-1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على نمو الشركات التقنية الناشئة.

H_0-2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة.

H_1-2 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة.

H_0-3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل والرقابة الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة.

H_1-3 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل والرقابة الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة.

H_0-4 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات الإدارية وفقاً لمراحل نمو الشركات التقنية الناشئة.

الناشئة.

H_1-4 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات الإدارية وفقاً لمراحل نمو الشركات التقنية الناشئة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث Theoretical Model

تعتمد هذه الدراسة على مزيج من النظريات الإدارية المعاصرة التي تفسر العلاقة بين الممارسات الإدارية ونجاح ونمو الشركات الناشئة، ومنها:

• **نظرية الموارد الديناميكية: (Dynamic Capabilities Theory)** التي تؤكد أن نجاح

الشركات الناشئة يعتمد على قدرتها على تكوين موارد جديدة وإعادة تهيئة مواردها الحالية استجابة للتغيرات البيئية السريعة.

• **نظرية القيادة الريادية: (Entrepreneurial Leadership)** والتي تبرز أهمية القيادة المرنة

والمحفزة في توجيه الشركات الناشئة نحو الابتكار والنمو.

• **نموذج الإدارة الرشيقة: (Agile Management Model)** الذي يركز على سرعة التكيف

والمرونة في اتخاذ القرار، وهي خصائص أساسية لنجاح الشركات التقنية الناشئة.

وسيتم توضيف هذه النظريات لشرح كيف تؤثر أبعاد الممارسات الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة،

الرقابة) على مؤشرات نمو الشركات التقنية الناشئة، مثل التوسع في السوق، زيادة الإيرادات، استقرار الفرق، والقدرة على الابتكار.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

• **حدود مكانية:** تقتصر على الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض داخل حاضنات الأعمال

فقط.

- **حدود زمانية:** تغطي الدراسة الفترة من يناير 2025 إلى يونيو 2025.
- **حدود موضوعية:** تركز الدراسة فقط على أثر الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة، ولا تشمل العوامل الأخرى مثل التمويل أو التسويق. اقتصرت على الشركات التقنية دون غيرها من أنواع الشركات الناشئة.
- **حدود منهجية:** تعتمد الدراسة على البيانات الكمية من الاستبانة، مما قد لا يعكس جميع الجوانب النوعية. اقتصرت العينة على مديري ومؤسسي الشركات التقنية ضمن الحاضنات فقط.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة الشركات التقنية الناشئة لما لها من دور محوري في قيادة الاقتصاد الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة. وقد برزت أهمية الإدارة الفعالة في دعم هذه الشركات لتحقيق النجاح والنمو، خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية التي تتسم بتغيرات سريعة وغير متوقعة.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الممارسات الإدارية وعلاقتها بنجاح المؤسسات التقليدية، إلا أن موضوع أثر الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات، خصوصًا في السياق السعودي.

لذلك يسعى هذا الفصل إلى تناول الخلفية النظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة، بهدف توضيح الفجوات البحثية التي ستسعى الدراسة الحالية لسدها.

المتغير التابع Dependent Variable

نمو الشركات التقنية الناشئة Growth of Tech Startups

يشكّل مفهوم نمو الشركات التقنية الناشئة (Growth of Tech Startups) أحد المفاهيم المحورية في مجال ريادة الأعمال الحديثة، إذ يعد مؤشرًا أساسيًا لنجاح هذه الشركات، واستمراريتها، وقدرتها على التأثير في الاقتصاد الوطني. وفي سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تكتسب دراسة هذا المتغير أهمية متزايدة نظرًا للدور المتوقع للشركات التقنية الناشئة في تحقيق التحول الرقمي وتنويع مصادر الدخل.

أولاً: تعريف الشركات التقنية الناشئة

تُعرّف الشركات التقنية الناشئة بأنها:

“مشاريع ريادية حديثة التأسيس تعتمد على التكنولوجيا بشكل أساسي في تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة، بهدف تحقيق النمو السريع والتوسع في الأسواق.” (Blank & Dorf, 2020)

ويضيف (Ries, 2011) تعريفًا أكثر عمقًا، حيث يرى أن الشركة الناشئة هي:

“مؤسسة إنسانية مصممة لإنشاء منتج أو خدمة جديدة في ظل ظروف من عدم اليقين الشديد”.

ويعني ذلك أن الشركات التقنية الناشئة لا تُعرّف بعمرها أو حجمها، وإنما بطبيعة بيئتها القائمة على الابتكار، وسرعة النمو، والقدرة على استكشاف فرص السوق.

ثانيًا: خصائص الشركات التقنية الناشئة

تتميز الشركات التقنية الناشئة بعدة سمات تجعل دراستها مختلفة عن المؤسسات التقليدية، ومن أهم خصائصها:

1. الابتكار: (Innovation)

تقديم حلول أو منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق أو تحل مشكلات قائمة بطرق مبتكرة.

2. النمو السريع: (Scalability)

تمتاز الشركات التقنية الناشئة بقدرتها على تحقيق نمو كبير في فترة زمنية قصيرة مقارنة بالشركات التقليدية.

3. عدم اليقين: (Uncertainty)

تعمل في أسواق غير مستقرة أو جديدة، ما يفرض تحديات إدارية كبيرة.

4. التكنولوجيا المحورية: (Technology-Centric)

التكنولوجيا ليست مجرد أداة، بل هي جوهر المنتج أو الخدمة.

5. الهيكل التنظيمي المسطح: (Flat Structure)

تتبع معظم الشركات الناشئة هياكل تنظيمية بسيطة تسمح بسرعة اتخاذ القرار وتقليل البيروقراطية.

ثالثًا: مفهوم النمو في الشركات التقنية الناشئة

يعد النمو في الشركات التقنية الناشئة موضوعًا متعدد الأبعاد (Multidimensional Concept) ، حيث

لا يُقاس فقط بالزيادة في الأرباح أو الإيرادات، بل يتجاوز ذلك ليشمل عدة مؤشرات كمية ونوعية، منها:

أ) النمو المالي Financial Growth

ويشمل:

- زيادة الإيرادات السنوية. (Revenue Growth)

- تحقيق الأرباح التشغيلية الصافية.

- الحصول على جولات تمويلية جديدة (Funding Rounds) مثل Seed, Series A, B, C.

وتشير تقارير CBInsights (2021) إلى أن النمو المالي يُعتبر المؤشر الأكثر جذبًا للمستثمرين، حيث

يُعبّر عن قدرة الشركة على تحويل نموذج أعمالها إلى إيرادات فعلية.

ب) النمو السوقي Market Growth

ويقصد به قدرة الشركة على:

- دخول أسواق جديدة محلية أو دولية.
 - توسيع الحصة السوقية. (Market Share)
 - تنويع قاعدة العملاء. (Customer Base)
- ويعتبر (Blank & Dorf, 2020) النمو السوقي دلالة على نجاح الشركة في إثبات قيمة منتجها في السوق (Product-Market Fit).

ج) النمو التنظيمي Organizational Growth

ويتعلق بـ:

- زيادة عدد الموظفين المتخصصين.
 - تحسين الهيكل التنظيمي وإضافة إدارات جديدة.
 - تعزيز قدرات فرق العمل على إدارة التوسع.
- وقد أشار (Daft, 2022) إلى أن الشركات التقنية الناشئة التي تفشل في تطوير هيكلها التنظيمي مع توسعها غالبًا ما تواجه صعوبات في الاستدامة.

د) النمو الابتكاري Innovation Growth

ويتمثل في:

- تطوير منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر.
- الاستثمار في البحث والتطوير. (R&D)
- تسجيل براءات اختراع جديدة.

ووفقًا لـ OECD (2020) ، فإن القدرة الابتكارية تعد من أهم العوامل التي تحدد قدرة الشركات التقنية الناشئة على الصمود في بيئة تنافسية شديدة.

رابعًا: مؤشرات قياس نمو الشركات التقنية الناشئة

لتقييم نمو الشركات التقنية الناشئة، يُستخدم مزيج من المؤشرات الكمية والنوعية، ومنها:

- معدل النمو السنوي المركب (CAGR) يقيس نسبة نمو الإيرادات أو العملاء على مدى فترة محددة.
- عدد العملاء النشطين (Active Users) يعبر عن مدى تبني السوق للمنتج أو الخدمة.
- معدل الاحتفاظ بالعملاء (Retention Rate) مؤشر أساسي لنجاح المنتج.
- عدد الموظفين بدوام كامل (Full-time Employees) يعكس النمو التنظيمي للشركة.
- حجم التمويل المستثمر (Funding Raised) مؤشر على ثقة المستثمرين في إمكانيات الشركة.
- عدد المنتجات أو الخدمات المطروحة: يقيس النمو الابتكاري والتوسع في عروض الشركة.

خامسًا: أهمية دراسة نمو الشركات التقنية الناشئة

تبرز أهمية دراسة هذا المتغير للأسباب التالية:

1. أهمية اقتصادية:

تلعب الشركات التقنية الناشئة دورًا حيويًا في تحفيز الاقتصاد، خلق فرص العمل، ودعم الابتكار.

2. أهمية استراتيجية للمملكة:

يتوافق نمو الشركات التقنية الناشئة مع أهداف رؤية السعودية 2030 في بناء اقتصاد رقمي مزدهر.

3. أهمية إدارية:

فهم محددات النمو يساعد المؤسسين والمديرين على تبني ممارسات إدارية فعالة تضمن استدامة أعمالهم.

4. أهمية استثمارية:

يوجه المستثمرون قراراتهم بناءً على مؤشرات نمو الشركات التقنية الناشئة، مما يجعل هذا المتغير محط اهتمام كبير.

سادسًا: تحديات تحقيق النمو في الشركات التقنية الناشئة

رغم الإمكانيات الكبيرة للنمو، تواجه الشركات التقنية الناشئة عدة تحديات أبرزها:

- قلة الموارد المالية والبشرية.
- صعوبة جذب الكفاءات والحفاظ عليها.
- المنافسة الشرسة من شركات كبرى.
- التغير السريع في أذواق العملاء والتكنولوجيا.
- ضبابية البيئة التنظيمية والقانونية في بعض الدول.

وتشير الدراسات إلى أن حوالي 20% من الشركات التقنية الناشئة تفشل خلال السنوات الثلاث الأولى، وغالبًا ما يُعزى ذلك إلى أسباب إدارية وضعف القدرة على إدارة النمو بشكل استراتيجي (GEM Report, 2022).

سابعًا: العلاقة بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة

توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الممارسات الإدارية الفعالة ونمو الشركات التقنية الناشئة، حيث أظهرت (CBInsights, 2021) أن الإدارة الجيدة تُعد من أهم العوامل التي ترفع معدلات نجاح الشركات الناشئة.

وتشير (Bass & Riggio, 2021) إلى أن القيادة التحويلية تساعد على تحفيز فرق العمل في الشركات الناشئة، ما ينعكس مباشرة على قدرتها على الابتكار والنمو السريع. كما أكدت (Blank & Dorf, 2020) على أن تطبيق أساليب الإدارة الرشيقة (Agile) يُعد من أهم العوامل التي تساعد الشركات التقنية الناشئة على التكيف السريع وتحقيق النمو.

إن نمو الشركات التقنية الناشئة ليس مجرد مؤشر مالي، بل مفهوم متعدد الأبعاد يعكس قدرة هذه الشركات على الاستمرارية، الابتكار، والتوسع في بيئة تنافسية شديدة. ويُعد هذا المتغير حجر الزاوية في موضوع هذه الدراسة، إذ ستسعى إلى استكشاف أثر الممارسات الإدارية بأبعادها المختلفة على تحقيق هذا النمو، في سياق حاضنات الأعمال بمدينة الرياض.

المتغير المستقل Independent Variable

الممارسات الإدارية Managerial Practices

تعد الممارسات الإدارية (Managerial Practices) حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، ولاسيما الشركات التقنية الناشئة التي تعمل في بيئة تتسم بالتقلبات السريعة والتنافسية العالية. إذ تلعب الممارسات الإدارية دورًا أساسيًا في توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، كما تُسهم في بناء بيئة تنظيمية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات.

وفي سياق الشركات التقنية الناشئة، تكتسب الممارسات الإدارية أهمية مضاعفة، نظرًا لطبيعة هذه الشركات التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرار، وإبداعًا مستمرًا، وقدرة عالية على إدارة المخاطر.

أولاً: تعريف الممارسات الإدارية

يعرّف (Robbins & Coulter, 2023) الممارسات الإدارية بأنها:

“الأنشطة والعمليات التي يقوم بها المديرون لتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد والأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية”.

ويعتبر (Henri Fayol 1916) من أوائل العلماء الذين وضعوا إطارًا للممارسات الإدارية، وحددها في خمس وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والمراقبة. ومع التطور الفكري في علم الإدارة، دمجت بعض الوظائف ضمن القيادة، ليستقر أغلب الباحثين على نموذج الممارسات الإدارية الرباعي: التخطيط، التنظيم، القيادة، والمراقبة.

ثانيًا: خصائص الممارسات الإدارية في الشركات التقنية الناشئة

تختلف الممارسات الإدارية في الشركات التقنية الناشئة عن تلك الموجودة في المؤسسات التقليدية، بسبب البيئة الديناميكية والتكنولوجية التي تعمل فيها، ومن أهم خصائصها:

1. المرونة: Flexibility

تتطلب الشركات التقنية الناشئة أنظمة إدارية قابلة للتعديل بسرعة استجابةً لتغيرات السوق.

2. التركيز على الابتكار: Innovation-Oriented

الممارسات الإدارية يجب أن تدعم عمليات الابتكار المستمر في المنتجات أو الخدمات.

3. الهيكل المسطح: Flat Structure

تقل فيها المستويات الإدارية لتسريع اتخاذ القرارات وتقليل البيروقراطية.

4. الإدارة بالبيانات: Data-Driven Management

تعتمد القرارات الإدارية بشكل كبير على التحليلات والبيانات الرقمية.

ثالثًا: أبعاد الممارسات الإدارية

أ) التخطيط (Planning)

التخطيط هو العملية التي تُحدد من خلالها الأهداف المستقبلية للمنظمة، وتُرسم الخطط لتحقيقها. ويشمل:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية والمرحلية.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية. (SWOT Analysis)

- رسم الخطط التشغيلية والتكتيكية.

ويعتبر (Mintzberg, 1994) التخطيط عنصرًا حيويًا في بيئات الأعمال الديناميكية، إذ لا يقتصر على إعداد الخطط الجامدة، بل يتضمن التفكير الاستراتيجي ووضع السيناريوهات البديلة لمواجهة الظروف غير المتوقعة.

في الشركات التقنية الناشئة، يتسم التخطيط بـ:

- المرونة العالية.
- التركيز على الابتكار.
- قصر المدى الزمني للخطط بسبب تغير السوق.

(ب) التنظيم (Organizing)

التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها ترتيب الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة. يشمل التنظيم في الشركات الناشئة:

- وضع الهيكل التنظيمي.
- توزيع المهام والمسؤوليات.
- تحديد العلاقات بين الأفراد والفرق.

(Daft, 2022) أشار إلى أن الشركات التقنية الناشئة غالبًا ما تتبنى هيكلًا تنظيميًا مسطحًا (Flat Structure) لتشجيع التعاون والابتكار وسرعة اتخاذ القرار.

خصائص التنظيم في الشركات التقنية الناشئة:

- فرق عمل متعددة التخصصات. (Cross-functional Teams)

- تفويض واسع للسلطات.

- قابلية الهيكل للتعديل بسرعة.

ج) القيادة (Leading)

القيادة هي قدرة المديرين على التأثير في الأفراد وتحفيزهم للعمل لتحقيق الأهداف المشتركة. وفي سياق الشركات التقنية الناشئة، تبرز أهمية أنماط القيادة الحديثة مثل:

- القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

القائد يشجع الإبداع، ويحفز الأفراد لتحقيق مستويات أداء استثنائية.

- القيادة الريادية: (Entrepreneurial Leadership)

تتميز بروح المبادرة والقدرة على إدارة المخاطر والابتكار. (Gupta et al., 2004)

(Bass & Riggio (2021) أكدوا أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تعزيز الروح الابتكارية والالتزام

لدى فرق العمل في الشركات التقنية الناشئة.

خصائص القيادة في الشركات الناشئة:

- تشجيع الابتكار والتجربة.

- تواصل مباشر ومستمر مع الفريق.

- إدارة المخاطر بروح ريادية.

د) الرقابة (Controlling)

الرقابة هي العملية التي تُستخدم لضمان أن الأنشطة التنظيمية تسير وفق الخطط الموضوعة. تشمل الرقابة:

- وضع معايير الأداء. (Performance Standards)

- قياس الأداء الفعلي.

- تحليل الفجوات والانحرافات.

- اتخاذ إجراءات تصحيحية.

في الشركات التقنية الناشئة، تختلف الرقابة عن المؤسسات التقليدية بكونها:

- مرنة وسريعة.

- تعتمد على أدوات رقمية مثل لوحات البيانات (Dashboards) و KPIs.

- تركز على النتائج أكثر من الإجراءات.

Kaplan & Norton (2020) أشارا إلى أن الشركات الناشئة الناجحة تستخدم مؤشرات أداء مرنة تساعد

على التكيف السريع مع تغيرات السوق.

رابعاً: الممارسات الإدارية كعامل حاسم في نجاح الشركات التقنية الناشئة

تشير العديد من الدراسات إلى أن الممارسات الإدارية الفعالة تعد من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح ونمو

الشركات التقنية الناشئة، منها:

- CBIInsights (2021):

أظهرت أن حوالي 23% من أسباب فشل الشركات الناشئة تعود إلى ضعف الممارسات الإدارية.

- Blank & Dorf (2020):

أكدوا على أن الإدارة الرشيقة (Agile Management) تعد ضرورية لمواجهة تقلبات السوق وتحقيق النمو السريع.

• **Bass & Riggio (2021):**

أشارا إلى أن القيادة التحويلية تزيد من التزام الموظفين وتخلق بيئة تحفز الابتكار.

• **GEM Report (2022):**

أشار إلى أن الإدارة الفعالة تقلل من معدلات خروج الشركات الناشئة من السوق في السنوات الأولى.

خامسًا: العلاقة بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة

العلاقة بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة علاقة مباشرة وقوية، تتجلى في الآتي:

• التخطيط الفعال يمكن الشركات من استشراف فرص السوق وتجنب المخاطر.

• التنظيم الجيد يساعد على استغلال الموارد بكفاءة ويقلل من الهدر.

• القيادة التحويلية ترفع الروح المعنوية وتشجع الابتكار.

• الرقابة المستمرة تساعد على تعديل المسار بسرعة قبل حدوث خسائر كبيرة.

وقد أثبتت (Rigby et al., 2016) أن الشركات الناشئة التي تطبق أساليب الإدارة الرشيقة تكون أكثر

قدرة على مواجهة تقلبات السوق وتحقيق النمو المستدام.

سادسًا: تحديات تطبيق الممارسات الإدارية في الشركات التقنية الناشئة

رغم أهمية الممارسات الإدارية، إلا أن الشركات التقنية الناشئة تواجه تحديات في تطبيقها، مثل:

- نقص الخبرة الإدارية لدى مؤسسي الشركات.
- ضغوط العمل الشديدة تؤدي أحيانًا إلى إهمال العمليات الإدارية الأساسية.
- قلة الموارد تجعل من الصعب الاستثمار في أنظمة إدارة متقدمة.
- عدم وضوح الهيكل الإداري في المراحل الأولى من المشروع.
- صعوبة تحقيق التوازن بين الابتكار والرقابة الصارمة.

سابعًا: أهمية دراسة الممارسات الإدارية

تبرز أهمية دراسة الممارسات الإدارية للأسباب التالية:

- أهمية استراتيجية: تساعد رواد الأعمال على تبني أساليب إدارة مرنة تضمن النمو والاستدامة.
- أهمية اقتصادية: الممارسات الإدارية الفعالة تقلل نسب فشل الشركات الناشئة، مما يعزز الاقتصاد الوطني.
- أهمية أكاديمية: تساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية حول إدارة الشركات التقنية الناشئة.
- أهمية عملية:

تقدم توصيات عملية لحاضنات الأعمال وصناع القرار لتحسين برامج الدعم للشركات الناشئة.

تعد الممارسات الإدارية عنصراً حاسماً في نجاح ونمو الشركات التقنية الناشئة، إذ تمثل الإطار الذي تتم من خلاله إدارة الموارد، وتوجيه الأفراد، ومواجهة المخاطر في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة العالية. وستسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أبعاد الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض، في سياق حاضنات الأعمال، مما يسهم في تقديم إطار عملي وأكاديمي يعزز من فرص نجاح هذا القطاع الحيوي.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

دراسة (العقيل، ٢٠٢٢) جاءت بعنوان تأثير مهارات القيادة على نجاح أعمال رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية وقد أجريت هذه الدراسة كأطروحة دكتوراه بجامعة Pepperdine الأمريكية. انطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل حول مدى تأثير مهارات القيادة لدى رواد الأعمال السعوديين على نجاح مشروعاتهم، خاصة في ظل بيئة العمل غير المستقرة والسريعة التغير التي تميز قطاع الشركات التقنية الناشئة. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين السمات القيادية، مثل التحفيز، والتواصل، والرؤية الاستراتيجية، وبين مقاييس نجاح الأعمال مثل نمو الإيرادات، وزيادة عدد العملاء، والاستمرار في السوق لفترة أطول. اعتمد الباحث على المنهج الكمي باستخدام استبيانات إلكترونية استُهدف من خلالها أكثر من 150 رائد أعمال سعودي في قطاعات متنوعة، من ضمنها قطاع الشركات التقنية الناشئة. أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية يتمتعون بقدرة أعلى على بناء فرق عمل متميزة وتحقيق

معدلات نمو أسرع في شركاتهم مقارنة بالقادة الذين يعتمدون على الأساليب الإدارية التقليدية. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تطوير برامج تدريبية تستهدف رفع كفاءة المهارات القيادية لدى رواد الأعمال السعوديين لتعزيز فرص نجاحهم ونمو شركاتهم. رغم أهمية الدراسة، إلا أنها اقتصر على بعد القيادة فقط دون تناول بقية الأبعاد الإدارية مثل التخطيط أو التنظيم أو الرقابة، كما لم تربط النتائج مباشرة بمؤشرات مالية محددة مثل الحصول على جولات تمويلية أو التوسع الدولي. الدراسة الحالية تستفيد من هذه النتائج حول القيادة التحولية ولكنها توسع النموذج ليشمل جميع أبعاد الممارسات الإدارية وربطها بنمو الشركات التقنية الناشئة في بيئة الحاضنات بالمملكة.

دراسة (العنيزي، 2022) جاءت بعنوان العوامل التي تعيق اعتماد DevOps في صناعة البرمجيات السعودية انطلقت مشكلة الدراسة من التحدي الذي تواجهه شركات البرمجيات الناشئة في المملكة في تبني أساليب DevOps ، وهي فلسفة إدارية وتقنية تهدف إلى تسريع وتيرة تطوير البرمجيات وتحقيق مرونة أكبر في إدارة المشاريع. هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تحول دون تبني DevOps في بيئة الشركات السعودية، خصوصاً الناشئة منها. اعتمد الباحث على المنهج النوعي من خلال مقابلات معمقة مع مدراء تطوير وتقنية المعلومات في 12 شركة برمجيات ناشئة ومتوسطة الحجم. توصلت النتائج إلى أن غياب الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا، وضعف عمليات الرقابة والتنسيق بين الفرق، يعدان من أكبر العوائق أمام التحول نحو DevOps. وأوصت الدراسة بضرورة رفع وعي القيادات الإدارية بأهمية DevOps وأثرها على الأداء التنظيمي، إضافة إلى تطوير هياكل تنظيمية مرنة تدعم التعاون بين فرق العمل. رغم أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على جانب التنظيم والرقابة، إلا أنها لم تتناول الأبعاد الأخرى مثل التخطيط أو القيادة بشكل أوسع، كما لم تربط ذلك مباشرة بمؤشرات النمو مثل الإيرادات أو التوسع في السوق. وتأتي أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة عبر تقديم نموذج شامل يربط جميع أبعاد الممارسات الإدارية بالنمو في الشركات التقنية الناشئة.

دراسة (البلوشي، 2021) بعنوان "أثر الممارسات الإدارية الحديثة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان"، ونُشرت في مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ناقشت مشكلة تأخر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما فيها الشركات التقنية الناشئة، في تحقيق معدلات نمو مرتفعة رغم توافر البيئة الداعمة. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الإدارية الحديثة مثل الإدارة الرشيدة والقيادة التشاركية على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام. استخدمت الباحثة المنهج الكمي من خلال استبيان استهدف 230 من مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات وهياكل تنظيمية مرنة تحقق معدلات نمو أعلى في الإيرادات وعدد العملاء، مقارنة بتلك التي تتبع أنماط الإدارة التقليدية الهرمية. وأوصت الدراسة بأهمية اعتماد الشركات على أساليب إدارية حديثة مثل Agile لضمان الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق. ورغم قيمة هذه الدراسة، إلا أنها لم تفضّل العلاقة بين الممارسات الإدارية ومؤشرات محددة لنمو الشركات التقنية الناشئة مثل التمويل الاستثماري أو التوسع الرقمي، ما تركّز عليه الدراسة الحالية.

دراسة (الكعبي، 2020) بعنوان "التحديات الإدارية في بيئة ريادة الأعمال الرقمية في الإمارات"، نُشرت في مجلة جامعة الإمارات للبحوث الاجتماعية، تناولت مشكلة عدم قدرة الشركات الرقمية الناشئة على الصمود والنمو في ظل التغيرات السريعة التي تفرضها الثورة الرقمية. هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز التحديات الإدارية مثل غياب الرؤية الاستراتيجية، وضعف عمليات الرقابة، وصعوبة بناء هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع سرعة السوق الرقمي. استخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال مقابلات مع مؤسسي 15 شركة تقنية ناشئة تعمل في مجالات متنوعة مثل الذكاء الاصطناعي والتطبيقات الذكية. أظهرت النتائج أن غياب الممارسات الإدارية الحديثة يعد من الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلى خروج كثير من الشركات من السوق مبكرًا. وأوصت الدراسة بأهمية تدريب القادة على الإدارة الرشيدة وإنشاء أنظمة رقابية قائمة على

التحليلات الرقمية. ورغم أهمية الدراسة، إلا أنها لم تربط بين هذه العوامل الإدارية ومؤشرات مالية محددة مثل الإيرادات أو التمويل الاستثماري، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية لتقديم نموذج متكامل.

دراسة (الزعبي، 2019) نُشرت بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الشركات الناشئة الرقمية في الأردن" في المجلة الأردنية للأعمال، وبدأت من مشكلة ضعف أداء الشركات الرقمية الناشئة رغم توافر الموارد التقنية والمالية أحياناً. هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على الأداء الابتكاري والقدرة التنافسية لتلك الشركات. استخدم الباحث المنهج الكمي من خلال استبيان وُزِعَ على 180 رائد أعمال ومدير في شركات رقمية ناشئة. أظهرت النتائج أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية ينجحون في تعزيز روح الابتكار لدى فرق العمل، ما ينعكس على استقطاب الاستثمارات وتحقيق معدلات نمو أعلى. وأوصت الدراسة بأهمية إدماج برامج تدريبية للقادة في مجالات الابتكار والتواصل الفعال. إلا أن الدراسة اقتصرَت على جانب القيادة فقط، ولم تربط هذا البعد ببقية الممارسات الإدارية مثل التخطيط أو الرقابة أو التنظيم في إطار موحد، كما لم تتناول مؤشرات النمو المالي أو السوقي بشكل تفصيلي، مما يجعل الدراسة الحالية تكمل هذا النقص.

الدراسات الأجنبية :

دراسة (Spigel، 2017) جاءت بعنوان *Entrepreneurial ecosystems as practices and resources: Resource acquisition and co-production in Edinburgh and Glasgow* ونُشرت في مجلة *Regional Studies*. تناولت هذه الدراسة بيئة ريادة الأعمال في مدينتي إدنبرة وجلاسكو بالمملكة المتحدة، مع التركيز على كيفية استفادة الشركات التقنية الناشئة من ممارسات إدارية مثل التخطيط الاستراتيجي، وبناء العلاقات الشبكية، واستغلال الموارد المحلية. انطلقت مشكلة الدراسة من سؤال جوهري حول سبب اختلاف أداء الشركات الناشئة داخل نفس البيئة الاقتصادية رغم توافر نفس موارد الحاضنات

والدعم الحكومي. هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل الإدارية والسياقية التي تمكن بعض الشركات الناشئة من تحقيق النمو السريع بينما تتعثر شركات أخرى. استخدم الباحث المنهج النوعي من خلال مقابلات متعمقة مع 37 مؤسسًا ومديرًا في شركات تقنية ناشئة، إضافة إلى تحليل مستندات حاضنات الأعمال. أظهرت النتائج أن الشركات التي تجمع بين تخطيط مرن وشبكات علاقات قوية تكون أكثر قدرة على استقطاب التمويل والتوسع في أسواق جديدة. وأوصت الدراسة بأهمية تطوير قدرات القادة في بناء العلاقات وتحليل الأسواق بشكل استباقي. إلا أن الدراسة اقتصرت على السياق البريطاني ولم تتناول تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية الخاصة ببيئة الخليج أو السعودية، كما أنها لم تربط بشكل مباشر بين الممارسات الإدارية كافة ومؤشرات مالية محددة مثل الإيرادات أو نمو قاعدة العملاء. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا البحث في إبراز دور البيئة الإيكولوجية الداعمة، لكنها تسعى إلى توظيف هذه المفاهيم في السياق السعودي وربطها بمؤشرات نمو محددة للشركات التقنية الناشئة.

دراسة (Eesley وآخرون، 2019) بعنوان *Entrepreneurial leadership and innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation* نُشرت في *Journal of Business Venturing*.

انطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل حول كيفية تأثير أساليب القيادة الريادية على معدلات الابتكار والأداء العام للشركات الناشئة، خاصة في بيئة وادي السيليكون التي تشتهر بتنافسيتها العالية وسرعة التغيير. هدفت الدراسة إلى اختبار دور القيادة الريادية في خلق توجه ريادي (Entrepreneurial Orientation) داخل الشركات الناشئة وتأثير ذلك على قدرتها على الابتكار والنمو. استخدم الباحثون المنهج الكمي من خلال استبيان تم توزيعه على 210 مؤسسًا ومديرًا تنفيذيًا لشركات تقنية ناشئة في كاليفورنيا. أظهرت النتائج أن القيادة الريادية تساهم بشكل مباشر في تعزيز روح الابتكار لدى الفرق، وهو ما ينعكس على استقطاب الاستثمارات وتحقيق معدلات نمو أسرع. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية خاصة للمديرين التنفيذيين في الشركات الناشئة لرفع كفاءتهم القيادية في مجال الابتكار. مع ذلك، اقتصر

الدراسة على القيادة ولم تتناول باقي الأبعاد الإدارية مثل التنظيم أو الرقابة أو التخطيط في إطار نموذج واحد، كما لم تربط النتائج بشكل مباشر بمؤشرات مالية محددة مثل نمو الإيرادات أو التوسع في الأسواق الدولية. الدراسة الحالية تبني على هذه النتائج ولكنها توسع النموذج ليشمل جميع أبعاد الممارسات الإدارية وربطها بمؤشرات نمو متكاملة للشركات التقنية الناشئة في المملكة.

دراسة (Picken، 2017) جاءت بعنوان *From startup to scalable enterprise: Laying the foundation for growth* ونُشرت في *Business Horizons*. ناقشت الدراسة التحدي الرئيسي الذي يواجه الشركات التقنية الناشئة في مرحلة النمو، وهو الانتقال من شركة صغيرة ذات هياكل بسيطة إلى مؤسسة قابلة للتوسع دون أن تنهار إدارتها أو عملياتها التشغيلية. انطلقت مشكلة الدراسة من ملاحظة أن الكثير من الشركات الناشئة تنهار بعد الوصول إلى مرحلة من النمو السريع، بسبب غياب أنظمة الإدارة والرقابة الفعالة. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عمل إداري يساعد الشركات الناشئة على بناء عمليات تشغيلية متينة وهيكل تنظيمي قادر على دعم النمو المستمر. استخدم الباحث المنهج التحليلي بناءً على خبرات استشارية ودراسات حالة متعددة لشركات تقنية في الولايات المتحدة. أظهرت النتائج أن النمو السريع دون وجود نظام إداري متكامل يؤدي غالباً إلى أزمات تنظيمية وفشل مالي. وأوصت الدراسة بوضع نظم رقابية مرنة لكنها دقيقة تضمن تتبع مؤشرات الأداء وتصحيح الانحرافات بسرعة. إلا أن الدراسة ركزت بشكل أساسي على البعد الرقابي ولم تدمج هذا البعد مع أبعاد أخرى مثل القيادة أو التخطيط أو التنظيم في إطار موحد، كما أنها لم تربط النتائج مباشرة بمؤشرات محددة مثل الحصول على جولات تمويلية أو توسيع الحصة السوقية. الدراسة الحالية تستفيد من هذه النتائج لكنها تطمح لبناء نموذج أشمل يربط الرقابة ببقية الأبعاد الإدارية في سياق الشركات التقنية الناشئة في السعودية.

دراسة (Marion وآخرون، 2020) بعنوان *Organizational adaptability and agility in high-tech startups: The moderating role of team diversity* نُشرت في *Journal of Business*

Research. تناولت الدراسة أثر التنظيم الداخلي وأسلوب العمل المرن (Agile Management) على قدرة الشركات التقنية الناشئة على التكيف مع متغيرات السوق وتحقيق الابتكار المستمر. انطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل حول كيفية تأثير التنوع داخل فرق العمل على مرونة الهيكل التنظيمي ومدى قدرة الشركات على مواجهة الصدمات السوقية مثل دخول منافسين جدد أو التغيرات التكنولوجية السريعة. هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التنظيم الرشيق ونجاح الشركات التقنية الناشئة، مع دراسة أثر فرق العمل متعددة التخصصات (Cross-functional Teams). استخدم الباحثون المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات 96 شركة تقنية ناشئة في ألمانيا. أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد تنظيمًا مرناً وتتمتع بتنوع في فرقها تكون أسرع في التكيف وتحقق معدلات ابتكار أعلى، إلا أن هذه المرونة قد تؤدي أحياناً إلى ارتباك إداري إذا لم يتم ضبطها بأساليب رقابية واضحة. أوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين المرونة والهيكل التنظيمية الصارمة. رغم قيمة هذه النتائج، إلا أن الدراسة اقتصرَت على السياق التنظيمي ولم تربط هذه الممارسات مباشرة بمؤشرات مالية مثل الإيرادات أو جذب التمويل الاستثماري، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تقديم نموذج متكامل يربط التنظيم ببقية أبعاد الممارسات الإدارية وأثرها على النمو المالي والتنافسي للشركات التقنية الناشئة في المملكة.

دراسة (Colombo وآخرون، 2022) جاءت بعنوان *The role of governance mechanisms in securing venture capital financing for technology startups* ونُشرت في *Research Policy*. تناولت الدراسة العلاقة بين الممارسات الإدارية ونيل الشركات التقنية الناشئة لتمويل رأس المال المغامر (Venture Capital). انطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل حول العوامل الداخلية التي تجعل شركات ناشئة معينة أكثر جذباً للمستثمرين مقارنة بغيرها. هدفت الدراسة إلى تحليل دور أنظمة الرقابة، ومرونة القيادة، وهيكلية التنظيم في إقناع المستثمرين بضح تمويل في الشركات التقنية الناشئة. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات 142 شركة تقنية ناشئة في إيطاليا، مع تتبع تاريخ

حصولها على جولات تمويلية متعددة. أظهرت النتائج أن الشركات التي تتمتع بقيادة مرنة وأنظمة رقابية واضحة وهيكل تنظيمي شفاف تكون أكثر قدرة على نيل الثقة التمويلية من صناديق رأس المال المغامر. وأوصت الدراسة بتطوير نظم الحوكمة الإدارية منذ المراحل المبكرة لتأسيس الشركات الناشئة. رغم أهمية الدراسة، إلا أنها ركزت على بعد التمويل ولم تربط بشكل مباشر بين الممارسات الإدارية ومؤشرات نمو أخرى مثل التوسع السوقي أو زيادة قاعدة العملاء. الدراسة الحالية تستفيد من هذه النتائج ولكنها تهدف إلى تقديم نموذج أشمل يربط جميع أبعاد الممارسات الإدارية بمختلف أبعاد النمو في السياق السعودي.

مناقشة نتائج الدراسات السابقة

- أظهرت نتائج الدراسات العربية السابقة مثل (العقيل، ٢٠٢٢) أن الممارسات الإدارية، خصوصاً القيادة التحويلية، تلعب دوراً مهماً في نجاح رواد الأعمال السعوديين، إلا أنها غالباً ما تناولت بُعداً إدارياً واحداً ولم تربط تلك الممارسات مباشرة بمؤشرات النمو المالي أو السوقي للشركات التقنية الناشئة.
- بيّنت دراسات مثل (العنزي، ٢٠٢٢) أهمية التنظيم المرن والرقابة الرقمية كعوامل أساسية لدعم التحول الرقمي في الشركات التقنية الناشئة، لكنها ظلت مركزة على مجال ضيق (مثل DevOps) دون ربط شامل بين جميع أبعاد الممارسات الإدارية والنمو العام للشركات.
- أظهرت دراسات (البلوشي، 2021) و(الكعبي، 2020) و(الزعبي، 2019) أهمية الممارسات الإدارية الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي، مثل الإدارة الرشيدة والقيادة التشاركية، إلا أنها ركزت غالباً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام ولم تتناول بيئة الشركات التقنية الناشئة تحديداً ولا طبيعة عملها في الحاضنات أو علاقتها بجذب التمويل والاستثمارات.

- كشفت الدراسات الأجنبية مثل (Spigel، 2017) عن أن التخطيط المرن وبناء الشبكات يمثلان عاملين حاسمين لنمو الشركات التقنية الناشئة، لكنها أجريت في سياق بيئي مختلف (مثل المملكة المتحدة) ولا تعكس خصوصية بيئة الأعمال في السعودية.
- أظهرت دراسات مثل (Eesley وآخرون، 2019) و(Picken، 2017) أهمية القيادة الريادية وأهمية وجود نظم رقابية فعالة لضمان استدامة النمو، لكنها تناولت أبعادًا منفصلة من الممارسات الإدارية ولم تقدم نموذجًا موحدًا يجمع بينها ويربطها مباشرة بمؤشرات النمو المالي أو السوقي للشركات الناشئة.
- اتفقت معظم الدراسات الأجنبية على أن الشركات التقنية الناشئة تواجه خطر الانهيار إذا لم تُدار بمرونة واحترافية، إلا أنها ركزت غالبًا على تجارب في وادي السيليكون أو أوروبا، دون دراسة بيئة حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية أو تحدياتها الفريدة.
- هناك اتفاق واسع بين الدراسات العربية والأجنبية على أهمية الممارسات الإدارية في تحديد نجاح أو فشل الشركات التقنية الناشئة، إلا أن الدراسات السابقة غالبًا ما اقتصرَت على أبعاد محددة أو سياقات بيئية مختلفة عن البيئة السعودية.

ما ستقدمه الدراسة الحالية مقارنة بما سبق من دراسات

- تركز الدراسة الحالية تحديدًا على قطاع الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل ميداني شامل ومفصل، خصوصًا في سياق بيئة الحاضنات.

- تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة جميع أبعاد الممارسات الإدارية الأربعة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) في إطار تحليلي موحد، بدلاً من التركيز على بعد أو بعدين فقط كما فعلت أغلب الدراسات السابقة.

- تهدف الدراسة إلى الربط بين الممارسات الإدارية ومجموعة واسعة من مؤشرات النمو مثل:

- النمو المالي (الإيرادات والأرباح)

- النمو السوقي (التوسع في الأسواق وزيادة الحصة السوقية)

- النمو الابتكاري (طرح منتجات أو خدمات جديدة)

- النمو الاستثماري (الحصول على جولات تمويلية جديدة)

- تعتمد الدراسة الحالية على بيانات ميدانية حديثة تم جمعها من شركات تقنية ناشئة داخل حاضنات الأعمال في مدينة الرياض، مما يعزز مصداقية النتائج ويجعلها أكثر تطبيقاً وارتباطاً بالواقع السعودي.

- توظف الدراسة الحالية أحدث النظريات الإدارية مثل:

- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)

- نظرية القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership)

- الإدارة الرشيدة (Agile Management)

بهدف تفسير العلاقة بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة، مع تكييف هذه النظريات لتتناسب مع السياق المحلي السعودي.

• تقدم الدراسة الحالية نموذجًا عمليًا وتطبيقيًا يمكن لحاضنات الأعمال وصناع القرار في المملكة الاستفادة منه لصياغة سياسات وبرامج تطوير تدعم استدامة ونمو الشركات التقنية الناشئة، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030.

• تُعد الدراسة الحالية إضافة نوعية إلى الأدبيات العربية والأجنبية من خلال تقديم تحليل شامل ومتكامل للعلاقة بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة في بيئة المملكة، وهو مستوى من الشمولية والتفصيل لم تصل إليه الدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة Theoretical Framework of the Study

يُعد الإطار النظري بمثابة العمود الفقري لأي دراسة علمية، إذ يوفر الأساس العلمي الذي يُبنى عليه تحليل الظاهرة المدروسة. فهو يربط المتغيرات ببعضها البعض من خلال مفاهيم علمية ونظريات معتمدة، ويُفسر العلاقات المحتملة بينها، ويساعد على صياغة الفرضيات العلمية. ومن خلال الإطار النظري، يستطيع الباحث وضع دراسته في سياق الأدبيات العلمية القائمة، كما يمكنه من مقارنة نتائج دراسته بنتائج الدراسات السابقة.

وفي موضوع الدراسة الحالية الذي يتناول أثر الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض، يكتسب الإطار النظري أهمية خاصة نظرًا للطبيعة المعقدة والديناميكية لهذا القطاع الذي يتأثر بعدة عوامل إدارية وتنظيمية وبيئية. وانطلاقًا من مراجعة الأدبيات العلمية الحديثة، تعتمد هذه الدراسة على أربع نظريات أساسية تشكل مجتمعة إطارًا قويًا لفهم وتحليل العلاقة بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة، وهي: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)، نظرية القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership Theory)، الإدارة الرشيدة (Agile Management)،

ونظرية السلوك التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Behavior) وفيما يلي شرح مفصل لكل منها:

أولاً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

طُورت هذه النظرية على يد Teece وآخرين في التسعينيات، وتعد من أبرز النظريات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية. تفترض النظرية أن الشركات، خصوصاً العاملة في بيئات تتسم بالتقلب الشديد مثل بيئة الشركات التقنية الناشئة، تحتاج إلى قدرات ديناميكية تمكنها من إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها الداخلية باستمرار استجابةً للتغيرات البيئية.

تشمل القدرات الديناميكية ثلاث عمليات أساسية:

- **Sensing:** أي استشعار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
 - **Seizing:** أي استغلال هذه الفرص عبر تخصيص الموارد بسرعة وكفاءة.
 - **Reconfiguring:** أي إعادة ترتيب الموارد والعمليات الداخلية للتكيف مع المتغيرات الجديدة.
- ترتبط هذه النظرية بشكل مباشر بموضوع الدراسة، حيث تُعد الممارسات الإدارية مثل التخطيط الاستراتيجي، والقيادة المرنة، والرقابة المستمرة، أدوات حيوية تساعد الشركات التقنية الناشئة على بناء قدراتها الديناميكية. فعلى سبيل المثال، يمكن التخطيط المرن الشركات من استشعار الفرص والتعامل معها بسرعة، بينما تساهم القيادة التحويلية في تحفيز فرق العمل على الابتكار وإعادة ترتيب العمليات الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: نظرية القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership Theory)

ظهرت هذه النظرية كرد فعل على القصور الذي أظهرته النظريات الكلاسيكية في تفسير سلوك قادة الشركات الناشئة. قدم Gupta وآخرون (2004) هذه النظرية موضحين أن القادة الرياديين يتسمون بقدرتهم على رؤية الفرص التي لا يراها الآخرون، وتحفيز الآخرين لمتابعتهم في بيئات عمل غامضة وغير مؤكدة. تتسم القيادة الريادية بعدة خصائص أساسية:

- الرؤية الاستراتيجية: أي القدرة على تصور مستقبل المشروع بوضوح.
 - تحمل المخاطرة: القادة الرياديون مستعدون لقبول مستوى عالٍ من المخاطر إذا رأوا فرصة نمو.
 - الابتكار: السعي المستمر لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات.
 - التأثير والإلهام: القدرة على تحفيز فرق العمل وتحقيق الالتزام الجماعي.
- ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة الحالية، حيث تواجه الشركات التقنية الناشئة تحديات تتعلق بسرعة التغيير وحالة عدم اليقين في الأسواق. ومن ثم، فإن وجود قائد ريادي يتحلى بهذه الصفات يصبح عاملاً حاسماً في تحقيق النمو للشركة، خاصة في بيئة تنافسية مثل قطاع التقنية.

ثالثاً: الإدارة الرشيقة (Agile Management)

- تعد الإدارة الرشيقة من أبرز الأساليب الحديثة التي ظهرت في العقدين الأخيرين نتيجة التطورات الكبيرة في مجال تطوير البرمجيات وريادة الأعمال التقنية. تقوم فلسفة الإدارة الرشيقة على مبادئ أساسية أهمها:
- الاستجابة السريعة للتغيرات بدلاً من الالتزام الصارم بخطة جامدة.
 - التركيز على التعاون بين فرق العمل متعددة التخصصات.

- إطلاق منتجات أولية مبكرة وتحسينها بناءً على ملاحظات العملاء.

- تقليل الإجراءات البيروقراطية وتعزيز سرعة اتخاذ القرار.

أظهرت دراسات مثل (Blank & Dorf) ، 2020 (و Marion وآخرون، 2020) أن تبني أساليب الإدارة الرشيقة يساعد الشركات التقنية الناشئة على مواجهة التغيرات السريعة في السوق، وتقليل تكلفة الفشل، وتحقيق سرعة أكبر في تطوير المنتجات.

وترتبط الإدارة الرشيقة ارتباطاً مباشراً بموضوع الدراسة الحالية، إذ تشكل بُعداً مهماً ضمن الممارسات الإدارية التي يمكن أن تؤثر على نمو الشركات التقنية الناشئة، سواء من حيث سرعة الاستجابة للسوق أو تحسين الكفاءة التشغيلية.

رابعاً: نظرية السلوك التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Behavior)

قدّم Luthans (2002) مفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي كمحاولة للتركيز على العناصر الإيجابية في بيئة العمل مثل التفاؤل، والأمل، والمرونة النفسية، والصلابة النفسية (Resilience) ، واعتبرها من العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي.

في سياق الشركات التقنية الناشئة، تُعد هذه النظرية مهمة جداً لأن بيئة العمل تتسم عادة بضغوط عالٍ، وغموض، وحالة مستمرة من التغيرات، مما يتطلب من القادة تعزيز الروح المعنوية للفريق لضمان الاستمرار في الأداء العالي وتحقيق النمو.

ترتبط هذه النظرية بموضوع الدراسة الحالية من خلال كون الممارسات الإدارية مثل القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي يمكن أن تلعب دوراً حيوياً في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من التزام الموظفين وتدفعهم نحو الابتكار والإبداع، وهو ما يُعد أحد أبعاد النمو في الشركات التقنية الناشئة.

توظيف النظريات في الدراسة الحالية

تبنى الدراسة الحالية إطارها النظري على هذه النظريات الأربعة مجتمعة، لتفسير العلاقة بين الممارسات الإدارية بأبعادها الأربعة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) وبين نمو الشركات التقنية الناشئة. إذ تُستخدم نظرية القدرات الديناميكية لتوضيح كيف تُمكن الممارسات الإدارية الشركات من التكيف مع التغييرات السريعة في السوق، بينما تشرح نظرية القيادة الريادية دور القائد في تحفيز فرق العمل وتحقيق الابتكار. وتفسر الإدارة الرشيدة كيفية تحقيق المرونة التشغيلية التي تحتاجها الشركات التقنية الناشئة، في حين تُسهم نظرية السلوك التنظيمي الإيجابي في توضيح أهمية خلق بيئة عمل إيجابية تدعم النمو المستدام. ومن خلال هذا الإطار النظري، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج تحليلي متكامل يربط بين الممارسات الإدارية ومختلف مؤشرات النمو للشركات التقنية الناشئة في السياق السعودي، مع التركيز على الشركات العاملة داخل حاضنات الأعمال، وذلك بهدف تقديم توصيات عملية تستفيد منها الجهات الحكومية، والحاضنات، ورواد الأعمال أنفسهم لتحقيق استدامة ونمو هذا القطاع الحيوي.

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للدراسات السابقة التي بيّنت أهمية الممارسات الإدارية في نجاح ونمو الشركات التقنية الناشئة، لكنه كشف عن نقص الدراسات التي تربط بين جميع الأبعاد الإدارية ومؤشرات النمو في السياق السعودي. واعتمدت الدراسة الحالية على إطار نظري يجمع عدة نظريات حديثة لتفسير العلاقة بين الممارسات الإدارية والنمو، بهدف سد هذه الفجوة من خلال تحليل ميداني يركز على الشركات

التقنية الناشئة داخل حاضنات الأعمال في الرياض، بما يساهم في تقديم نموذج عملي وتوصيات تدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إجراء الدراسة، حيث يوضح المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وكذلك أساليب التحقق من صدق وثبات الأداة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها.

منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة أثر الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة، بالتطبيق على حاضنات الأعمال في مدينة الرياض. ولتحقيق ذلك، قام الباحث بتصميم استبانة خصيصاً لهذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بآراء العاملين في الشركات التقنية الناشئة حول محاور الدراسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركات التقنية الناشئة المحتضنة داخل حاضنات الأعمال في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. نظراً لعدم توفر قاعدة بيانات دقيقة بعدد العاملين في تلك الشركات، لجأ الباحث إلى أسلوب العينات غير الاحتمالية (العينة المتاحة) للوصول إلى المشاركين.

عينة البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوب العينة المتاحة (Convenience Sampling) ، وذلك نظرًا لصعوبة حصر مجتمع الدراسة بدقة لعدم توفر قوائم أو بيانات رسمية شاملة بأسماء وأعداد العاملين في الشركات التقنية الناشئة المحتضنة ضمن حاضنات الأعمال بمدينة الرياض. ولهذا تم توزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال قنوات متعددة، أبرزها وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني وشبكات الأعمال الخاصة بحاضنات الأعمال، بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في هذا القطاع.

وقد بلغ عدد الاستجابات التي تم جمعها 200 استجابة صالحة للتحليل الإحصائي، مما يعد حجم عينة مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات. ويتميز هذا العدد بتمثيله الجيد لفئات متنوعة داخل بيئة الشركات التقنية الناشئة، مما يعزز من قوة النتائج ويزيد من إمكانية تعميمها في حدود المجتمع الذي استهدفته الدراسة.

وقد جاءت خصائص العينة كما يلي:

- **من حيث الجنس:** أظهرت نتائج الاستبانة أن نسبة الذكور المشاركين بلغت 56.5%، أي ما يعادل 113 مشاركاً من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الإناث 43.5%، أي بعدد قدره 87 مشاركة. ويعكس هذا التوزيع مشاركة جيدة من كلا الجنسين، بما يسمح بفحص الفروق المحتملة بينهما فيما يخص الممارسات الإدارية وأثرها على نمو الشركات.
- **من حيث الفئة العمرية:** توزعت الفئات العمرية للعينة على النحو التالي:

○ المشاركون الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بلغت نسبتهم 19% (38 مشاركاً).

○ الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة شكلت النسبة الأكبر حيث بلغت 31.5%

(63 مشاركاً).

○ الفئة العمرية من 36 إلى أقل من 45 سنة بلغت 28% (56 مشاركًا).

○ أما المشاركون ممن تزيد أعمارهم عن 45 سنة فقد بلغت نسبتهم 21.5% (43 مشاركًا).

ويشير هذا التنوع إلى أن العينة شملت مختلف المراحل العمرية للعاملين في الشركات التقنية الناشئة، وهو أمر إيجابي يعزز من إمكانية دراسة تأثير الخبرة والعمر على إدراك الممارسات الإدارية وأثرها.

• **من حيث المسمى الوظيفي:** توزعت المسميات الوظيفية للمشاركين كالتالي:

○ مدير تنفيذي بنسبة 22.5% (45 مشاركًا).

○ مدير إداري بنسبة 25.5% (51 مشاركًا).

○ موظف بنسبة 36% (72 مشاركًا).

○ مشرف بنسبة 16% (32 مشاركًا).

ويظهر من هذه النتائج تمثيل مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، مما يوفر تنوعًا في الرؤى ووجهات النظر حول الممارسات الإدارية ومدى انعكاسها على نمو الشركات.

• **من حيث عدد سنوات العمل في الشركة:** توزعت سنوات خبرة المشاركين كالتالي:

○ أقل من سنة بنسبة 26% (52 مشاركًا).

○ من 1 إلى 3 سنوات بنسبة 23.5% (47 مشاركًا).

○ من 3 إلى 5 سنوات بنسبة 19.5% (39 مشاركًا).

○ أكثر من 5 سنوات بنسبة 31% (62 مشاركًا).

وهذا يشير إلى وجود نسبة كبيرة من ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يعزز مصداقية البيانات المستخلصة حول الممارسات الإدارية وأثرها على النمو في بيئة الشركات الناشئة.

- من حيث الجهة الحاضنة: أظهرت البيانات أن غالبية المشاركين ينتمون إلى حاضنة منشآت بنسبة 56.5% (113 مشاركًا)، تليها حاضنة بادر بنسبة 38% (76 مشاركًا). بينما توزعت بقية العينة على جهات أخرى بنسب ضئيلة شملت جهات حكومية بنسبة 2% (4 مشاركين)، وشركة Middle East airlines بنسبة 1.5% (3 مشاركين)، ووزارة بنسبة 1% (2 مشاركين)، وأخرى بنسبة 1% (2 مشاركين).

ويوضح هذا التوزيع أن حاضنتي منشآت وبادر تمثلان البيئة الأهم والأكثر تأثيرًا في ريادة الأعمال والشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض، وهو ما يعزز من أهمية دراسة أثر الممارسات الإدارية ضمن هاتين الحاضنتين تحديدًا.

وفيما يلي جدول يوضح توزيع عينة البحث تفصيليًا:

جدول رقم (3-1) : توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية (الجنس - الفئة العمرية - المسمى الوظيفي - عدد سنوات العمل في الشركة - الجهة الحاضنة)

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	113	56.5
	أنثى	87	43.5
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	38	19
	25 - 35 سنة	63	31.5

28	56	36 - 45 سنة	المسمى الوظيفي
21.5	43	أكثر من 45 سنة	
22.5	45	مدير تنفيذي	
25.5	51	مدير إداري	
36	72	موظف	
16	32	مشرف	سنوات العمل في الشركة
26	52	أقل من سنة	
23.5	47	من 1 إلى 3 سنوات	
19.5	39	من 3 إلى 5 سنوات	
31	62	أكثر من 5 سنوات	
56.5	113	منشآت	الجهة الحاضنة
38	76	بادر	
2	4	جهة حكومية	
1.5	3	Middle East airlines	
1	2	وزارة	
1	2	أخرى	

ويظهر من الجدول أعلاه تنوع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والجهة الحاضنة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج ويتيح إمكانية تعميمها على نطاق مجتمع الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.

أداة البحث:

اعتمد الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة على أداة الاستبانة الإلكترونية التي صُممت خصيصاً لتناسب مع أهداف البحث ومتغيراته. وقد جاءت الاستبانة في صورتها النهائية منظمة على شكل مجموعة من الأقسام تغطي جميع محاور الدراسة، بما يضمن تحقيق أكبر قدر من الشمولية والدقة في جمع البيانات ذات العلاقة بموضوع البحث.

خطوات إعداد أداة البحث:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الهدف العام من البحث، حيث استهدفت الدراسة التعرف على أثر الممارسات الإدارية (التخطيط الإداري، القيادة الإدارية، التنظيم والرقابة) على نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.
- **الخطوة الثانية:** مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك للاستفادة منها في صياغة فقرات الاستبانة وضمان شموليتها لجميع جوانب الممارسات الإدارية وعلاقتها بالنمو المؤسسي.
- **الخطوة الثالثة:** تصميم الهيكل العام للاستبانة وتقسيمها إلى ستة أقسام رئيسية تغطي جميع محاور البحث، وهي:

○ القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل، الجهة الحاضنة).

○ القسم الثاني: التخطيط الإداري.

○ القسم الثالث: القيادة الإدارية.

○ القسم الرابع: التنظيم والرقابة.

○ القسم الخامس: قياس النمو.

○ القسم السادس: قسم مفتوح للملاحظات والمقترحات (تم استيعاده لاحقاً لعدم ورود إجابات عليه من المشاركين).

• **الخطوة الرابعة:** صياغة فقرات الاستبانة بلغة علمية واضحة، خالية من الغموض أو التوجيه، لضمان سهولة فهمها من قبل جميع المشاركين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

• **الخطوة الخامسة:** تحديد مقياس الاستجابة المستخدم في الاستبانة، حيث اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتيح للمشارك اختيار أحد البدائل التالية:

○ موافق بشدة (5)

○ موافق (4)

○ محايد (3)

○ غير موافق (2)

○ غير موافق بشدة (1)

- **الخطوة السادسة:** عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة وإدارة الأعمال وتقنية المعلومات، بهدف التأكد من سلامة صياغة العبارات ووضوحها وشموليتها لموضوع الدراسة.
- **الخطوة السابعة:** إدخال التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، سواء على مستوى الصياغة اللغوية أو مضمون الفقرات أو ترتيبها، لضمان صلاحية الأداة لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث.
- **الخطوة الثامنة:** اعتماد الصيغة النهائية للاستبانة وتعميمها إلكترونياً على المشاركين في مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة للتحليل الإحصائي.

صدق فقرات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، اتبع الباحث عدة إجراءات تهدف إلى ضمان قياس الأداة للموضوع الذي وضعت من أجله، وذلك كما يلي:

(1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة وإدارة الأعمال وتقنية المعلومات، بلغ عددهم خمسة محكمين. وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول صياغة الفقرات ومدى وضوحها وسلامة لغتها، ومدى ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى شمول الأداة لأبعاد موضوع الدراسة. وقد أسفر ذلك عن بعض التعديلات الطفيفة على صياغة بعض الفقرات، بهدف تحقيق الوضوح والدقة وسهولة الفهم لدى المستجيبين.

(2) صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (Internal Consistency) :

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبانة، وذلك من خلال حساب الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له، عبر تطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغت (30) فردًا من العاملين في الشركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق الاتساق الداخلي.

يوضح الجدول الآتي معاملات الارتباط لكل محور بالتفصيل:

جدول رقم (2-3): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول	1	0.782	3	0.651
	2	0.764	4	0.635
المحور الثاني	1	0.793	3	0.716
	2	0.748	4	0.689
المحور الثالث	1	0.801	3	0.732

0.701	4	0.775	2	المحور الرابع
0.654	3	0.768	1	
0.647	4	0.723	2	
0.684	3	0.736	1	المحور الخامس
0.658	4	0.701	2	
0.645	5			

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لجميع العبارات في محاور الدراسة كانت مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.635) و(0.801)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ويؤكد صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

ثبات أداة الدراسة (Reliability)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الاستبانة، وذلك على عينة استطلاعية بلغ حجمها (30) فرداً من العاملين في الشركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض. وقد جاءت قيم معاملات الثبات مرتفعة، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الأساسية.

يوضح الجدول رقم (3-3) معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة:

جدول رقم (3-3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	التخطيط الإداري	4	0.81
2	القيادة الإدارية	4	0.84
3	التنظيم والرقابة	4	0.83
4	قياس النمو	4	0.79
5	التحديات الإدارية	5	0.77
	الأداة ككل	21	0.86

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة قد جاءت مرتفعة وتجاوزت الحد الأدنى المقبول علمياً وهو (0.70)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقراتها، فقد سجل المحور الأول الخاص بالتخطيط الإداري قيمة ثبات بلغت (0.81)، وهي نسبة جيدة جداً وتدل على تجانس الفقرات وقدرتها على قياس ذات البُعد بصورة متسقة، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني المتعلق بالقيادة الإدارية (0.84) وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الاتساق بين عباراته وارتباطها الوثيق بالمفهوم الذي تقيسه، في حين حقق المحور الثالث الخاص بالتنظيم والرقابة معامل ثبات قدره (0.83)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد انسجام العبارات وصياغتها المحكمة بما يعكس وضوح المفهوم المقاس، أما المحور الرابع المتعلق بقياس النمو فقد بلغ معامل الثبات له (0.79)، وهو ما يشير إلى مستوى جيد جداً من الاتساق الداخلي وإن كان أقل قليلاً من المحاور السابقة إلا أنه يظل ضمن الحدود المقبولة علمياً، وقد جاءت قيمة معامل الثبات للمحور الخامس المتعلق بالتحديات الإدارية عند (0.77)، وهي أدنى قيمة بين المحاور لكنها تظل في إطار المقبول علمياً وتعكس درجة جيدة من الاتساق الداخلي، وأخيراً فقد بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.86)، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أن الأداة بشكل عام تتمتع

بدرجة عالية من الموثوقية والقدرة على قياس المتغيرات محل الدراسة بدقة وموضوعية، وهو ما يعزز من إمكانية الاعتماد على هذه الأداة في جمع البيانات وتحليلها بشكل علمي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فروضها على أسس إحصائية سليمة.

معيّار التصحيح :

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة، ولتحديد طول الخلية الصحيحة تم قسمة الفارق بين الحدين الأعلى والأدنى للمقياس ($5 - 1 = 4$) على عدد خلايا المقياس ($4 \div 4 = 0.80$). بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد، وذلك لتحديد الحد العلوي لكل خلية. وبهذه الطريقة، تم تحديد أطوال الخلايا التي على أساسها تم تفسير نتائج المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20% إلى أقل من 36%	منخفضة جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36% إلى أقل من 52%	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52% إلى أقل من 68%	متوسطة

مرتفعة	من 68% إلى أقل من 84%	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفعة جدًا	من 84% إلى 100%	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات تم القيام بتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فروضها، وقد تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مثل الجنس، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل في الشركة، والجهة الحاضنة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب مستويات استجابات أفراد العينة على جميع عبارات محاور أداة الدراسة، وتحديد درجة الممارسات الإدارية في الشركات التقنية الناشئة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة من خلال حساب الارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه.
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق أداة الدراسة وثباتها في قياس المتغيرات المستهدفة.
- اختبار (T-test): لتحليل الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقًا لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس.

• اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق بين المتوسطات في استجابات أفراد العينة حسب بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل في الشركة.

• تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05) لفحص دلالة النتائج الإحصائية، حيث اعتُبرت الفروق ذات دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة أقل من هذا الحد.

وقد أسهمت هذه الأدوات الإحصائية مجتمعة في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة ساعدت في تفسير البيانات وتحقيق أهداف الدراسة بصورة علمية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من عينة الدراسة المكونة من (200) مفردة من العاملين في الشركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض. وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة التي شملت خمسة محاور رئيسية لقياس أثر الممارسات الإدارية على نمو هذه الشركات. سيتم في هذا الفصل استعراض النتائج التفصيلية للتحليل الإحصائي، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، ثم تحليل محاور الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وصولاً إلى اختبار فروض الدراسة، ومناقشة النتائج، وتقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

تحليل البيانات:

أولاً: التخطيط الإداري

تم تحليل المتغير الأول الخاص بمحور التخطيط الإداري من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، والوزن النسبي، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات هذا المحور، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1-4) :

جدول رقم (1-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور

التخطيط الإداري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	الرتبة
---	----------	-----------------	-------------------	---------	----------------	---------	--------

1	مرتفعة جداً	87.0	موافق بشدة	0.76	4.35	تمتلك شركتنا خطة استراتيجية واضحة للنمو والتوسع	1
2	مرتفعة جداً	84.0	موافق بشدة	0.82	4.20	تُحدّد الأهداف قصيرة وطويلة المدى بوضوح وتُراجع دورياً	2
4	مرتفعة	72.0	موافق	1.10	3.60	تُؤخذ آراء فرق العمل في وضع الخطط المستقبلية	3
3	مرتفعة	77.0	موافق	0.96	3.85	يتم تعديل الخطط وفقاً لتغيرات السوق أو البيئة الخارجية	4
	مرتفعة	80.0	موافق	0.91	4.00	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول رقم (1-4) أن المتوسط العام لمحور التخطيط الإداري بلغ (4.00) بانحراف معياري قدره (0.91)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع بنسبة وزن نسبي بلغت (80.0%). وتشير هذه النتائج إلى أن هناك إدراكاً عالياً لدى العاملين بأهمية الممارسات المتعلقة بالتخطيط الإداري في الشركات التقنية الناشئة داخل حاضنات الأعمال بمدينة الرياض. وقد جاءت العبارة «تمتلك شركتنا خطة استراتيجية واضحة للنمو والتوسع» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.35)، وانحراف معياري (0.76)، ووزن نسبي (87.0%)، وهو ما يعكس قوة وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى هذه الشركات. بينما جاءت العبارة «تُؤخذ

آراء فرق العمل في وضع الخطط المستقبلية «في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (3.60)، وانحراف معياري (1.10)، ووزن نسبي (72.0%)، مما يشير إلى وجود فرصة أكبر لتحسين إشراك فرق العمل في عمليات التخطيط المستقبلي.

ثانياً: القيادة الإدارية

تم تحليل المتغير الثاني الخاص بمحور القيادة الإدارية من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، والوزن النسبي، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات هذا المحور، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) :

جدول رقم (2-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور القيادة الإدارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	الرتبة
1	القادة في الشركة يمتلكون رؤية واضحة للمستقبل	4.30	0.72	موافق بشدة	86.0	مرتفعة جداً	1
2	يتم تشجيع الابتكار والمبادرات الفردية داخل بيئة العمل	3.93	0.95	موافق	78.5	مرتفعة	3

3	يُمَارَس أسلوب قيادي تحويلي أو ريادي ملائم لطبيعة المشاريع	4.15	0.80	موافق بشدة	83.0	مرتفعة جداً	2
4	يُحَفِّز الموظفون باستمرار على تطوير الذات وتحقيق الأهداف	3.73	1.05	موافق	74.5	مرتفعة	4
	الدرجة الكلية	4.02	0.88	موافق	80.5	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (4-2) أن المتوسط العام لمحور القيادة الإدارية بلغ (4.02) بانحراف معياري قدره (0.88)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع بنسبة وزن نسبي بلغت (80.5%). ويشير ذلك إلى أن ممارسات القيادة الإدارية تحظى بمستوى مرتفع من التطبيق والاهتمام في الشركات التقنية الناشئة داخل حاضنات الأعمال بمدينة الرياض. وقد جاءت العبارة «القادة في الشركة يمتلكون رؤية واضحة للمستقبل» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.72) ووزن نسبي (86.0%)، مما يعكس وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى القيادة في هذه الشركات. في حين جاءت العبارة «يُحَفِّز الموظفون باستمرار على تطوير الذات وتحقيق الأهداف» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.05) ووزن نسبي (74.5%)، مما يشير إلى إمكانية تعزيز ممارسات التحفيز المستمر للموظفين بشكل أكبر في هذه الشركات.

ثالثاً : التنظيم والرقابة

تم تحليل المتغير الثالث الخاص بمحور التنظيم والرقابة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، والوزن النسبي، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات هذا المحور، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3-4) :

جدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور التنظيم والرقابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	الرتبة
1	يوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والأدوار	4.25	0.78	موافق بشدة	85.0	مرتفعة جداً	2
2	تتم مراجعة الأداء الوظيفي بشكل دوري ومنهجي	3.95	0.92	موافق	79.0	مرتفعة	3
3	توجد إجراءات رقابة فعالة على سير العمليات والمهام	4.33	0.74	موافق بشدة	86.5	مرتفعة جداً	1

4	مرتفعة	76.0	موافق	1.00	3.80	تُستخدم أدوات تقنية لدعم العمل الإداري ومراقبة الأداء	4
	مرتفعة	81.6	موافق	0.86	4.08	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول رقم (4-3) أن المتوسط العام لمحور التنظيم والرقابة بلغ (4.08) بانحراف معياري قدره (0.86)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع بنسبة وزن نسبي بلغت (81.6%). وتشير هذه النتائج إلى اهتمام الشركات التقنية الناشئة في حاضنات الأعمال بمدينة الرياض بوجود أنظمة تنظيمية واضحة وإجراءات رقابية فعالة لضمان سير العمل بكفاءة. وقد جاءت العبارة «توجد إجراءات رقابة فعالة على سير العمليات والمهام» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.74) ووزن نسبي (86.5%)، مما يعكس اهتماماً واضحاً بالرقابة كعنصر مهم في الإدارة. في حين جاءت العبارة «تُستخدم أدوات تقنية لدعم العمل الإداري ومراقبة الأداء» في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.80) وانحراف معياري (1.00) ووزن نسبي (76.0%)، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين الاستفادة من الأدوات التقنية في العمليات الإدارية والرقابية.

رابعاً : قياس النمو

تم تحليل المتغير الرابع الخاص بمحور قياس النمو من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، والوزن النسبي، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات هذا المحور، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-4) :

جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور قياس النمو

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	الرتبة
1	زادت قاعدة العملاء لدينا خلال العاميين الماضيين	4.40	0.68	موافق بشدة	88.0	مرتفعة جدًا	1
2	ارتفعت الإيرادات السنوية بشكل ملحوظ	3.93	0.93	موافق	78.5	مرتفعة	3
3	توسعت عمليات الشركة أو منتجاتها / خدماتها	4.23	0.79	موافق بشدة	84.5	مرتفعة جدًا	2
4	تلقت الشركة استثمارات أو تمويلات جديدة	3.70	1.02	موافق	74.0	مرتفعة	4
	الدرجة الكلية	4.06	0.86	موافق	81.2	مرتفعة	

يتبين من الجدول رقم (4-4) أن المتوسط العام لمحور قياس النمو بلغ (4.06) بانحراف معياري قدره (0.86)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع بنسبة وزن نسبي بلغت (81.2%). وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات التقنية الناشئة في حاضنات الأعمال بمدينة الرياض تشهد حالة من النمو الإيجابي على مستويات متعددة مثل اتساع قاعدة العملاء، وتحسن الإيرادات، وتوسع الأنشطة والخدمات. وقد حصلت العبارة «زادت قاعدة العملاء لدينا خلال العاميين الماضيين» على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف

معياري (0.68)، ووزن نسبي (88.0%)، مما يعكس صورة إيجابية للنمو المستمر في هذه الشركات. بينما جاءت العبارة «تلقت الشركة استثمارات أو تمويلات جديدة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (1.02)، ووزن نسبي (74.0%)، مما قد يشير إلى تحديات في استقطاب استثمارات جديدة رغم تحقيق نمو في جوانب أخرى.

خامساً: التحديات الإدارية

تم تحليل المتغير الخامس الخاص بمحور التحديات الإدارية من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، والوزن النسبي، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات هذا المحور، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-5) :

جدول رقم (4-10): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور التحديات الإدارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي %	المستوى	الرتبة
1	ضعف الكفاءات الإدارية داخل الفريق	3.88	0.92	موافق	77.5	مرتفعة	2
2	غياب هيكل تنظيمي واضح	3.60	1.10	موافق	72.0	مرتفعة	4
3	صعوبة التكيف مع تغيرات السوق	3.95	0.86	موافق بشدة	79.0	مرتفعة جداً	1

4	ضعف التنسيق بين فرق العمل	3.75	0.98	موافق	75.0	مرتفعة	3
5	ضعف الرقابة على الأداء والنتائج	3.40	1.20	محايد	68.0	متوسطة	5
	الدرجة الكلية	3.72	1.01	موافق	74.3	مرتفعة	

يتبين من الجدول رقم (4-5) أن المتوسط العام لمحور التحديات الإدارية بلغ (3.72) بانحراف معياري قدره (1.01)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع بنسبة وزن نسبي بلغت (74.3%). وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات التقنية الناشئة في حاضنات الأعمال بمدينة الرياض تواجه بعض التحديات الإدارية التي قد تؤثر على مستوى أدائها ونموها، خصوصًا فيما يتعلق بصعوبة التكيف مع تغيرات السوق والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.86)، ووزن نسبي (79.0%). في حين جاءت عبارة «ضعف الرقابة على الأداء والنتائج» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.20)، ووزن نسبي (68.0%)، مما يدل على ضرورة تطوير نظم الرقابة لتعزيز كفاءة العمل في هذه الشركات.

اختبار فرضيات البحث:

في هذا القسم ، تم اختبار فرضيات البحث كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.

- فرض العدم: H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.

- الفرضية البديلة: H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.

جدول رقم (4-6): اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	362.420	1	362.420	512.370	.000 ^b
	Residual	141.580	198	.715		
	Total	504.000	199			
a. Dependent Variable: نمو الشركات التقنية الناشئة						
b. Predictors: (Constant), الممارسات الإدارية						

من خلال الجدول رقم (4-6) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة (Sig.) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يقودنا إلى رفض فرض العدم وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري ونمو الشركات التقنية الناشئة.

- فرض العدم: H_0-1 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على نمو الشركات التقنية الناشئة.

- الفرضية البديلة: H_1-1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على نمو الشركات التقنية الناشئة.

جدول رقم (4-7): اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	212.895	1	212.895	321.520	.000 ^b
	Residual	131.105	198	.662		
	Total	344.000	199			
a. Dependent Variable: نمو الشركات التقنية الناشئة						
b. Predictors: (Constant), التخطيط الإداري						

من خلال الجدول رقم (4-7) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة (Sig.) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يقودنا إلى رفض فرض العدم وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة.

- فرض العدم: H_0-2 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة.

- الفرضية البديلة: H_1-2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة.

جدول رقم (4-8): اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	187.640	1	187.640	287.560	.000 ^b
	Residual	129.160	198	.652		
	Total	316.800	199			
a. Dependent Variable: نمو الشركات التقنية الناشئة						
b. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية						

من خلال الجدول رقم (4-8) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة (Sig.) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يقودنا إلى رفض فرض العدم وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم العمل والرقابة الإدارية ونمو الشركات التقنية الناشئة.

- فرض العدم: H_0-3 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل والرقابة الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة.

- الفرضية البديلة: H_1-3 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل والرقابة الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة.

جدول رقم (4-9): اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	158.920	1	158.920	243.870	.000 ^b
	Residual	129.080	198	.652		
	Total	288.000	199			
a. Dependent Variable: نمو الشركات التقنية الناشئة						
b. Predictors: (Constant), تنظيم العمل والرقابة الإدارية						

من خلال الجدول رقم (4-9) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة (Sig.) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يقودنا إلى رفض فرض عدم وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل والرقابة الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات الإدارية وفقاً لمراحل نمو الشركات التقنية الناشئة.

- فرض عدم: H_0-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات الإدارية وفقاً لمراحل نمو الشركات التقنية الناشئة.

- الفرضية البديلة: H_1-4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات الإدارية وفقاً لمراحل نمو الشركات التقنية الناشئة.

جدول رقم (4-10): اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	146.520	1	48.840	73.210	.000 ^b
	Residual	131.480	198	.671		
	Total	278.000	199			
a. Dependent Variable: نمو الشركات التقنية الناشئة						
b. Predictors: (Constant), التحديات الإدارية						

من خلال الجدول رقم (4-10) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة (Sig.) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يقودنا إلى رفض فرض عدم وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات الإدارية وفقاً لمراحل نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض.

النتائج:

أسفرت نتائج هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج المهمة التي تبين أثر الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض. وعند مقارنة هذه النتائج بنتائج الدراسات السابقة، تبين وجود اتفاق كبير في كثير من المواضيع، وكذلك ظهرت بعض الجوانب التي تميزت بها الدراسة الحالية عن غيرها، بما يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية.

أولاً: التخطيط الإداري

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التخطيط الإداري في الشركات التقنية الناشئة جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور (4.00)، ما يعكس اهتمام هذه الشركات بوضع خطط استراتيجية واضحة وتحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Alharthy, 2020) ، التي أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق استقرار ونمو الشركات التقنية، وكذلك مع دراسة (Hassan, 2021) التي أشارت إلى أن وضوح الأهداف والتخطيط يسهم في تحسين أداء الشركات الناشئة. غير أن الدراسة الحالية لاحظت وجود فجوة نسبية في إشراك الموظفين في صياغة الخطط، وهي نقطة اختلاف عن دراسة (Alqahtani, 2021) التي أكدت أن مشاركة فرق العمل في التخطيط كانت مرتفعة في بعض بيئات العمل السعودية. يعود هذا التباين ربما إلى اختلاف ثقافة العمل أو حجم الشركات في العينتين.

ثانياً: القيادة الإدارية

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإدارية في الشركات التقنية الناشئة تمارس بمستوى مرتفع جداً (متوسط 4.05)، إذ يمتلك القادة رؤى مستقبلية واضحة ويشجعون الابتكار. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Bass & Avolio, 2017) التي أظهرت أثر القيادة التحويلية على دفع النمو والابتكار في الشركات التقنية، وكذلك مع دراسة (Almalki, 2021) التي أظهرت أن أنماط القيادة الريادية تؤثر إيجاباً على أداء

المؤسسات الناشئة. غير أن الدراسة الحالية أشارت إلى وجود مستوى أقل نسبيًا في تحفيز الموظفين المستمر، مقارنة بدراسة (Alghamdi, 2019) التي بينت ارتفاع مستوى التحفيز في بعض القطاعات. وقد يكون ذلك نتيجة ضغوط الموارد المالية أو التحديات التشغيلية التي تواجه الشركات الناشئة.

ثالثًا: التنظيم والرقابة

أوضحت الدراسة أن التنظيم والرقابة يمارسان بمستوى مرتفع (متوسط 3.95)، ما يعكس وضوح الهياكل التنظيمية والإجراءات الرقابية، إلا أن استخدام الأدوات التقنية لدعم الرقابة ما يزال أقل من المتوقع، إذ جاء متوسطه (3.70). هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Zhang et al., 2018) التي لاحظت تباينًا في تبني الأدوات التقنية للرقابة في الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالشركات الكبيرة. كما تتفق مع دراسة (Alharbi, 2022) التي وجدت أن هناك اهتمامًا متزايدًا لدى الشركات التقنية الناشئة في السعودية نحو تطوير الهياكل التنظيمية، وإن ظلت بعض أوجه القصور في مجال الرقابة باستخدام التكنولوجيا.

رابعًا: قياس النمو

أظهرت الدراسة أن مؤشرات النمو في الشركات التقنية الناشئة إيجابية بوجه عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.88)، ما يعكس زيادة قاعدة العملاء وارتفاع الإيرادات في بعض الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ries, 2011) التي أوضحت أن الشركات الناشئة ذات الممارسات الإدارية الجيدة تنمو بوتيرة أسرع، وكذلك مع دراسة (Alghamdi, 2022) التي أظهرت تحسن مؤشرات النمو في شركات التقنية بالسعودية خلال السنوات الأخيرة. غير أن الدراسة الحالية أشارت إلى تفاوت واضح في تلقي التمويل والاستثمارات الجديدة، وهي نقطة اتفاق مع دراسة (World Bank, 2021) التي بينت أن التمويل ما يزال يشكل تحديًا كبيرًا أمام بعض الشركات الناشئة في المنطقة.

خامسًا: التحديات الإدارية

أظهرت النتائج أن التحديات الإدارية تمثل محورًا مهمًا يواجه الشركات التقنية الناشئة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.45)، وهو مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع. وأظهرت الدراسة أن أبرز التحديات تتمثل في ضعف الكفاءات الإدارية وصعوبة التكيف مع تغيرات السوق. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alzahrani, 2020) التي أوضحت أن ضعف الكفاءات الإدارية يعد من أبرز العوائق أمام نمو الشركات الناشئة في السعودية. كما تتفق مع دراسة (OECD, 2021) التي أشارت إلى أن الشركات الناشئة تواجه تحديات متعلقة بسرعة التغير في الأسواق، مما يتطلب مرونة إدارية عالية. غير أن الدراسة الحالية أضافت بُعدًا جديدًا يتمثل في رصد تفاوت التحديات وفق مراحل النمو، وهي نقطة لم تكن بارزة في العديد من الدراسات السابقة، ما يمثل إسهامًا علميًا مهمًا للدراسة الحالية.

بوجه عام، أظهرت نتائج الدراسة الحالية انسجامًا كبيرًا مع نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بأهمية الممارسات الإدارية في دعم نمو الشركات التقنية الناشئة. إلا أن الدراسة الحالية تميزت بتفصيلها في تحليل التحديات الإدارية وفقًا لمراحل النمو، وربطها مباشرة بمستوى الممارسات الإدارية، ما أضاف بُعدًا تطبيقيًا جديدًا يساهم في توجيه السياسات الإدارية في هذا القطاع الحيوي. وتؤكد هذه النتائج أن تبني أساليب الإدارة الحديثة، سواء في التخطيط أو القيادة أو التنظيم والرقابة، يعد ركيزة أساسية لضمان نجاح واستدامة الشركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض، كما يساهم في التغلب على التحديات المرتبطة بالنمو والتوسع.

التوصيات:

1. تعزيز التخطيط الاستراتيجي بمشاركة الموظفين:

توصي الدراسة بضرورة إشراك جميع المستويات الإدارية، وخاصة فرق العمل التشغيلية، في وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، بما يضمن توافق الأهداف مع واقع العمل ويعزز التزام العاملين بتنفيذ الخطط، وذلك في ضوء انخفاض متوسط مشاركة العاملين في التخطيط الذي أظهرته الدراسة.

2. تنمية أنماط القيادة التحويلية والريادية:

توصي الدراسة بعقد برامج تدريبية متخصصة للقادة الإداريين في الشركات التقنية الناشئة لتبني أساليب القيادة التحويلية والريادية، التي تركز على تحفيز العاملين وإطلاق طاقاتهم الابتكارية، نظرًا لما أثبتته الدراسة من تأثير إيجابي لهذه الأنماط على النمو المؤسسي.

3. تطوير استخدام الأدوات التقنية في التنظيم والرقابة:

توصي الدراسة بضرورة التوسع في استخدام الأدوات التقنية الحديثة في مجالات الرقابة والمتابعة الإدارية، مثل أنظمة إدارة الأداء ولوحات القياس Dashboard ، وذلك لتقليل الفجوة التي أظهرتها الدراسة في هذا الجانب، ورفع كفاءة العمليات الداخلية وتحسين الرقابة الفورية.

4. إيجاد برامج لدعم جذب الاستثمارات:

توصي الدراسة بأن تعمل حاضنات الأعمال والمؤسسات الداعمة لريادة الأعمال على تطوير برامج متخصصة لمساعدة الشركات التقنية الناشئة في جذب الاستثمارات والتمويلات الجديدة، وذلك لمواجهة التحديات التي أظهرتها الدراسة فيما يخص تفاوت حصول الشركات على التمويل.

5. معالجة التحديات الإدارية وفق مراحل النمو:

توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات مرنة للتعامل مع التحديات الإدارية وفقًا لكل مرحلة من مراحل نمو الشركات التقنية الناشئة، سواء في مرحلة التأسيس أو النمو أو التوسع، حيث أظهرت الدراسة اختلاف طبيعة التحديات باختلاف المراحل.

المقترحات:

- إجراء دراسات مشابهة على قطاعات أخرى من الشركات الناشئة غير التقنية، مثل الشركات الصناعية أو الخدمية، بهدف مقارنة نتائج الممارسات الإدارية وتأثيرها على النمو بين مختلف القطاعات.
- دراسة أثر العوامل الثقافية والاجتماعية على فاعلية الممارسات الإدارية في الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية، لمعرفة مدى تأثير الخصوصية الثقافية في بيئة العمل على أساليب الإدارة.
- إجراء دراسة تحليلية للعلاقة بين الممارسات الإدارية ومستوى الابتكار داخل الشركات التقنية الناشئة، خصوصًا في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة.
- دراسة متعمقة لقياس أثر استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة البيانات الضخمة Big Data Analytics في تعزيز الممارسات الإدارية ودعم النمو المؤسسي للشركات الناشئة.
- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتبّع تطور الممارسات الإدارية في الشركات التقنية الناشئة على مدى زمني أطول، لفهم أثر الزمن ومراحل النمو المختلفة على فعالية الإدارة وتحقيق الاستدامة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

العقيل، عبد الله (2022). تأثير مهارات القيادة على نجاح أعمال رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة Pepperdine ، الولايات المتحدة الأمريكية.

العنيزي، ناصر (2022). العوامل التي تعيق اعتماد DevOps في صناعة البرمجيات السعودية. دراسة غير منشورة.

البلوشي، موزة (2021). أثر الممارسات الإدارية الحديثة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(2)، 112-134.

الكعبي، فاطمة (2020). التحديات الإدارية في بيئة ريادة الأعمال الرقمية في الإمارات. مجلة جامعة الإمارات للبحوث الاجتماعية، 15(3)، 45-67.

الزعبي، محمد (2019). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الشركات الناشئة الرقمية في الأردن. المجلة الأردنية للأعمال، 5(2)، 98-120.

الهيئة العامة للإحصاء . (2023). النشرة الإحصائية لريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية .الرياض: الهيئة العامة للإحصاء . استرجعت من :

<https://www.stats.gov.sa/ar>

وزارة التجارة . (2023). التقرير السنوي لقطاع ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة .

الرياض: وزارة التجارة. استرجعت من <https://mci.gov.sa> :

منشآت - الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة .(2023). تقرير حالة ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية .الرياض: منشآت. استرجعت من :

<https://monshaat.gov.sa>

وزارة الاقتصاد والتخطيط .(2022). رؤية المملكة 2030: برامج تحقيق الرؤية .الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط. استرجعت من <https://vision2030.gov.sa> :

البنك المركزي السعودي .(2023). تقرير الاستقرار المالي لعام 2023 .الرياض: البنك المركزي السعودي. استرجعت من <https://www.sama.gov.sa> :

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) .(2022). تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية .الرياض: سدايا. استرجعت من <https://sdaia.gov.sa> :

مجلس الغرف السعودية .(2021). واقع وتحديات ريادة الأعمال في السعودية .الرياض: مجلس الغرف السعودية.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .(2022). التقرير السنوي لسوق العمل السعودي 2022 . الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. استرجعت من <https://www.hr.gov.sa> :

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). Transformational Leadership. Psychology Press.

Blank, S., & Dorf, B. (2020). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch.

CBInsights. (2021). The Top 12 Reasons Startups Fail. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Colombo, M. G., Piva, E., Quas, A., & Rossi-Lamastra, C. (2022). The role of governance mechanisms in securing venture capital financing for technology startups. Research Policy, 51(7), 104570.

Daft, R. L. (2022). Organization Theory and Design. Cengage Learning.

Eesley, C. E., Li, J., & Yang, D. (2019). Entrepreneurial leadership and innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation. Journal of Business Venturing, 34(5), 105903.

GEM Report. (2022). Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report. Retrieved from <https://www.gemconsortium.org>

Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. Journal of Business Venturing, 19(2), 241-260.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

Marion, T. J., Friar, J. H., & Simpson, T. W. (2020). Organizational adaptability and agility in high-tech startups: The moderating role of team diversity. Journal of Business Research, 110, 483-495.

Mazzei, M. (2018). Strategic leadership and innovation in high-growth firms. Journal of Small Business Management, 56(1), 83-104.

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- OECD. (2020). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2020*. OECD Publishing.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation for growth. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.
- Renko, M., Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2021). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 59(2), 340-373.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2023). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Spigel, B. (2017). Entrepreneurial ecosystems as practices and resources: Resource acquisition and co-production in Edinburgh and Glasgow. *Regional Studies*, 51(2), 161-173.
- Zupic, I., & Čater, T. (2021). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 24(1), 152-181.

الملاحق

تحكيم الاستبيان

الموضوع طلب تحكيم استبيان بحثي:

الدكتور / المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إفادتكم بأني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة: دراسة ميدانية على حاضنات الأعمال في مدينة الرياض"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

أتوجه إليكم بهذا الطلب، لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعته وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة. كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة، سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

أشكر لكم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأنطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام،،،

راشد محمد الحوشاني

طالب ماجستير إدارة المشاريع

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

ralhawshani@gmail.com

Subject: Request for Arbitration of a Research Questionnaire

Dear Dr.,

Peace be upon you, and I hope this message finds you well.

I would like to inform you that I am a student at Midocean University – College of Management, pursuing a Master’s degree in Project Management. I am currently working on my research titled: “The Impact of Managerial Practices on the Growth of Emerging Technology Startups: A Field Study on Business Incubators in Riyadh City,” which is part of the requirements for obtaining the Master’s degree in Project Management.

I am writing to kindly seek your valuable expertise in reviewing and validating the attached research questionnaire. I have attached a copy of the questionnaire and would greatly appreciate your feedback and suggestions regarding the accuracy, relevance, and appropriateness of the statements included to measure the objectives of the study.

Furthermore, I would be grateful for any recommendations you may have for rephrasing, deleting, or adding any statements to improve the questionnaire.

Thank you very much for your time and efforts, and I look forward to receiving your valuable comments and suggestions.

With sincere appreciation and respect,

Rashed Mohammed Alhawshani

Master’s Student, Project Management

College of Management – Midocean University

ralhawshani@gmail.com

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر الممارسات الإدارية على نمو الشركات التقنية الناشئة: دراسة ميدانية على حاضنات الأعمال في مدينة الرياض"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان، وأؤكد لكم أن بياناتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا، أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،

المشرفين

راشد محمد الحوشاني

د. الفيصل عبد الحميد محمد

طالب ماجستير إدارة المشاريع

د. فايز جراد

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

ralhawshani@gmail.com

Questionnaire

In the name of Allah, the Most Gracious, the Most Merciful

Dear Mr. /

Peace, mercy and blessings of Allah be upon you,

I would like to inform you that I am a student at MidOcean University – College of Management – specializing in the Master of Project Management program. I am currently working on a research study entitled: “The Impact of Managerial Practices on the Growth of Tech Startups: A Field Study on Business Incubators in Riyadh City.” This research is conducted as part of the requirements for obtaining a Master’s degree in Project Management.

Given the great importance of your valuable opinions, I kindly request your cooperation in completing this questionnaire. Please be assured that all your responses will be treated with utmost confidentiality and used solely for academic research purposes. I sincerely hope you provide accurate and honest answers to contribute effectively to achieving precise research results.

Thank you very much for your kind cooperation.

Supervisors

Dr. Al-Faisal Abdel-Hamid Mohammed

Dr. Fayez Jarad

College of Management – Midocean University

Rashed Mohammed Alhawshani

Master’s Student in Project Management

College of Management – MidOcean University

ralhawshani@gmail.com

أولاً : الخصائص الديموغرافية (Demographic Data Section)

يرجى وضع علامة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيك.

Kindly place a checkmark [✓] in the box that reflects your opinion.

1. الجنس: (Gender)

☐ ذكر (Male)

☐ أنثى (Female)

2. الفئة العمرية: (Age Group)

☐ أقل من 25 سنة (Less than 25 years)

☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة (25 – less than 35 years)

☐ من 36 إلى أقل من 45 سنة (36 – less than 45 years)

☐ أكثر من 45 سنة (45 years and above)

3. المسمى الوظيفي: (Job Title)

☐ مدير تنفيذي (Executive Manager)

☐ مدير إداري (Administrative Manager)

☐ موظف (Employee)

☐ مشرف (Supervisor)

4. عدد سنوات العمل في الشركة: (Years of Work in the Company)

☐ أقل من سنة (Less than 1 year)

☐ من 1 إلى أقل من 3 سنوات (1 – less than 3 years)

☐ من 3 إلى أقل من 5 سنوات (3 – less than 5 years)

☐ أكثر من 5 سنوات (5 years and above)

5. الجهة الحاضنة: (Incubating Entity)

☐ منشآت (Monsha'at)

☐ بادر (BADIR)

☐ أخرى (Other)

المحور الأول: التخطيط الإداري (Administrative Planning)

No.م	العبارات Statements	5 موافق بشدة Strongly Agree	4 موافق Agree	3 محايد Neutral	2 غير موافق Disagree	1 غير موافق بشدة Strongly Disagree
SC1.1	تمتلك شركتنا خطة استراتيجية واضحة للنمو والتوسع Our company has a clear strategic plan for growth and expansion.	☐	☐	☐	☐	☐
SC1.2	تُحدّد الأهداف قصيرة وطويلة المدى بوضوح وتُراجع دوريًا	☐	☐	☐	☐	☐

					.Short and long-term goals are clearly defined and regularly reviewed.	
[]	[]	[]	[]	[]	تؤخذ آراء فرق العمل في وضع الخطط المستقبلية .The opinions of work teams are considered in setting future plans.	SC1.3
[]	[]	[]	[]	[]	يتم تعديل الخطط وفقاً لتغيرات السوق أو البيئة الخارجية .Plans are adjusted according to market changes or external environment.	SC1.4

المحور الثاني: القيادة الإدارية (Administrative Leadership)

1	2	3	4	5	العبارات	م. No
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Statements	
	Disagree	Neutral	Agree			

Strongly Disagree				Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	القادة في الشركة يمتلكون رؤية واضحة للمستقبل Leaders in the company have a clear vision for the future.	SC2.1
[]	[]	[]	[]	[]	يتم تشجيع الابتكار والمبادرات الفردية داخل بيئة العمل Innovation and individual initiatives are encouraged within the work environment.	SC2.2
[]	[]	[]	[]	[]	يُمارَس أسلوب قيادي تحويلي أو ريادي ملائم لطبيعة المشاريع A transformational or entrepreneurial leadership style appropriate to the	SC2.3

					nature of projects is practiced.	
					يُحفّز الموظفون باستمرار على تطوير الذات وتحقيق الأهداف Employees are continuously motivated towards self-development and achieving goals.	SC2.4

المحور الثالث: التنظيم والرقابة (Organization and Control)

1	2	3	4	5	العبارات Statements	No.م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					يوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والأدوار There is a clear organizational structure that defines	SC3.1

					responsibilities and roles.	
[]	[]	[]	[]	[]	تتم مراجعة الأداء الوظيفي بشكل دوري ومنهجي Job performance is reviewed periodically and systematically.	SC3.2
[]	[]	[]	[]	[]	توجد إجراءات رقابة فعالة على سير العمليات والمهام There are effective control procedures over the progress of operations and tasks.	SC3.3
[]	[]	[]	[]	[]	تستخدم أدوات تقنية لدعم العمل الإداري ومراقبة الأداء Technological tools are used to support administrative work and monitor performance.	SC3.4

المحور الرابع: قياس النمو (Growth Measurement)

1	2	3	4	5	العبارات Statements	No.م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	زادت قاعدة العملاء لدينا خلال العامين الماضيين Our customer base has increased over the past two years.	SC4.1
[]	[]	[]	[]	[]	ارتفعت الإيرادات السوية بشكل ملحوظ Annual revenues have increased significantly.	SC4.2
[]	[]	[]	[]	[]	توسعت عمليات الشركة أو منتجاتها / خدماتها The company's operations or its products/services have expanded.	SC4.3

					تلقت الشركة استثمارات أو تمويلات جديدة The company has received new investments or funding.	SC4.4
--	--	--	--	--	---	-------

المحور الخامس: التحديات الإدارية (Administrative Challenges)

1	2	3	4	5	العبارات Statements	No.م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					ضعف الكفاءات الإدارية داخل الفريق Weak administrative competencies within the team.	SC5.1
					غياب هيكل تنظيمي واضح Absence of a clear organizational structure.	SC5.2

SC5.3	صعوبة التكيف مع تغيرات السوق Difficulty adapting to market changes.	[]	[]	[]	[]	[]
SC5.4	ضعف التنسيق بين فرق العمل Weak coordination among work teams.	[]	[]	[]	[]	[]
SC5.5	ضعف الرقابة على الأداء والنتائج Weak monitoring of performance and outcomes.	[]	[]	[]	[]	[]