

# **Final Project 2**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## أثر التخطيط المالي في إنجاح مشاريع الشركات الناشئة: دراسة تطبيقية على شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال – الرياض

أسم الطالب

سلطان سعد العشقان

221001787

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥

## المحتويات

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| ٤  | المقدمة:                           |
| ٥  | مشكلة الدراسة                      |
| ٥  | 1.1.1 الفجوات على المستوى النظري   |
| ٦  | 1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي |
| ٦  | أهمية الدراسة :                    |
| ٧  | أسئلة الدراسة                      |
| ٨  | أهداف الدراسة                      |
| ٩  | فرضيات الدراسة                     |
| ١٠ | نموذج الدراسة                      |
| ١١ | منهجية الدراسة                     |
| ١٢ | الدراسة الميدانية                  |
| ١٣ | مخطط المشروع المقترح               |
| ٥٤ | قائمة المراجع:                     |

## المقدمة:

تواجه الشركات الناشئة في بيئات الأعمال الحديثة العديد من التحديات المالية والتنظيمية التي قد تعيق قدرتها على النمو والاستمرارية، وفي ظل هذه التحديات يبرز التخطيط المالي كأداة استراتيجية حيوية تُمكن الشركات من مواجهة حالات عدم اليقين، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، وضمان استدامة العمليات التشغيلية. ويُعد التخطيط المالي من المكونات الأساسية التي تضع الأساس لأي مشروع ناجح، حيث يتضمن تحديد الأهداف المالية، ووضع الميزانيات، وتقدير الإيرادات والنفقات، والتنبؤ بالتدفقات النقدية (Ermawati, 2024).

وتلعب بيئة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية دورًا محوريًا في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، والتي تؤكد على تنمية ريادة الأعمال وزيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي، و يُعد التخطيط المالي عاملاً جوهريًا لتحقيق الاستقرار المالي والقدرة على التوسع. (الشلوي و صالح، ٢٠٢٢).

وفي إطار البيئة التنافسية الشديدة التي تعمل فيها الشركات الناشئة، تزداد أهمية التخطيط المالي كوسيلة لتوجيه القرارات الاستراتيجية، مثل التوسع في الأسواق أو تبني التقنيات الحديثة، وتؤكد الأدبيات الحديثة على أن التخطيط المالي الفعال يساهم في تخفيض نسب الفشل وتحسين مؤشرات النمو الربحي والتمويلي، خاصة إذا تم دمجها مع أدوات ذكاء الأعمال وأنظمة التحليل المالي المتقدمة (Huang, Savita & Zhong-jie, 2022).

و يلعب التحليل المالي دورًا تكامليًا مع عملية التخطيط المالي، إذ يوفر بيانات دقيقة حول الأداء السابق والحالي للمؤسسة، ويساعد في اتخاذ قرارات مستقبلية قائمة على مؤشرات كمية، وتؤكد دراسة اشتيوي (٢٠٢٥) على أهمية الربط بين التحليل المالي والتخطيط من أجل تحقيق رقابة مالية فعالة، وتحقيق الاستدامة في أداء المؤسسات، لا سيما في القطاعات المصرفية والمالية.

كذلك فإن الابتكار والإبداع يمثلان عنصرين محوريين في دعم استدامة المشاريع الناشئة، إلا أن هذه العناصر لا تنمو بمعزل عن البنية المالية السليمة، وأن العلاقة بين الإبداع ونجاح المشاريع ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى جاهزية البيئة المالية، مما يبرز الحاجة إلى تخطيط مالي يراعي متطلبات الابتكار كمحرك للنمو والتفوق التنافسي.

ومع تنامي دور التكنولوجيا والمنصات الرقمية في نماذج الأعمال، يصبح للتخطيط المالي دورٌ أكثر تعقيداً، إذ يتطلب استيعاباً للتكاليف التقنية والعوائد المتوقعة من تبني الحلول الرقمية، وقد أكدت دراسة الحسن والنجار (٢٠٢٣) أن نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن ارتبط بفعالية توظيف تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يعزز أهمية دمج التخطيط المالي مع التحولات الرقمية، خاصة في شركات تقنية ناشئة مثل "رود المستقبل لتقنية الأعمال".

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على الأثر المباشر للتخطيط المالي في إنجاح المشاريع الناشئة في قطاع التقنية، عبر تطبيق عملي على شركة ناشئة تعمل في الرياض.

## مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الناشئة العديد من التحديات المرتبطة بغياب التخطيط المالي الفعّال، مما يؤدي إلى تعثر العديد منها خلال المراحل الأولى من التأسيس، على الرغم من توفر الموارد البشرية والتقنية. ورغم أن مفهوم التخطيط المالي يُعد من الركائز الأساسية لنجاح أي مشروع، إلا أن تطبيقاته في سياق الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية لا تزال غير مفهومة بالشكل الكافي. كما أن كثيراً من هذه الشركات تعتمد على الاجتهادات الفردية أو الخطط غير الممنهجة في إدارة مواردها المالية، مما يؤثر سلباً على قدرتها على الاستدامة والنمو، و تبرز أهمية هذه الدراسة في الوقوف على مدى إسهام التخطيط المالي في إنجاح المشاريع الناشئة، وتحليل هذا الأثر في بيئة تطبيقية واقعية، وتحديد الفجوات القائمة في المعرفة والممارسة..

### 1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

تشير مراجعة الأدبيات إلى أن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع التخطيط المالي في سياقات عامة أو في قطاعات غير ريادية، مثل القطاع العائلي أو القطاع الخيري، دون التركيز الكافي على بيئة الشركات التقنية الناشئة ، وتناولت دراسة الشلوي وصالح (٢٠٢٢) أثر التخطيط المالي على استقرار الأسر السعودية، بينما درست الشرفا وأبو معمر (٢٠٢١) العلاقة بين التخطيط المالي والأداء في

الجمعيات الخيرية، مما يعكس وجود فجوة في الأدبيات المرتبطة بقطاع ريادة الأعمال التقنية، خاصة في السوق السعودي، كما أن العلاقة بين التخطيط المالي ونجاح المشاريع التقنية لا تزال غير موثقة بشكل ممنهج في الدراسات المحلية، مما يحدّ من قدرة الباحثين وصناع القرار على بناء نماذج تفسيرية دقيقة لنجاح هذه المشاريع..

## 1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

تفتقر الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، خاصة في قطاع التقنية، إلى تطبيق نماذج تخطيط مالي استراتيجية ومبنية على أسس علمية واضحة، وتعتمد كثير من الشركات على التمويل الذاتي أو الاستثمارات الأولية دون وجود آليات لضبط المصروفات أو التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، كما أن الممارسات المالية في هذه الشركات غالباً ما تفتقر إلى التحليل العميق لمصادر الربح والخسارة، وهو ما أكدته دراسات حديثة مثل دراسة اشنوي (٢٠٢٥) التي ركزت على أهمية دمج التحليل المالي بالتخطيط من أجل الرقابة الفعالة. وعلى الرغم من تزايد أعداد الشركات الناشئة في الرياض، إلا أن كثيراً منها يعاني من ضعف الاستدامة والفشل في السنوات الأولى بسبب غياب التخطيط المالي الممنهج، وهو ما يستدعي دراسة حالة تطبيقية لتقييم هذا الأثر بشكل دقيق..

## السؤال الرئيسي للدراسة

ما أثر التخطيط المالي على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة؟

## أهمية الدراسة :

### أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بقلّة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين التخطيط المالي ونجاح الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- تدعم الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط المالي من خلال اختبار أثره في بيئة ريادية حقيقية، بما يعزز الفرضيات والنماذج النظرية ذات الصلة.

- تقدم إطارًا علميًا حديثًا يمكن للباحثين استخدامه في دراسات مستقبلية لفهم أعمق لتأثيرات الإدارة المالية في مشاريع ريادة الأعمال.
- تثري حقل البحوث المالية والإدارية من خلال الربط بين مفاهيم التخطيط المالي ونجاح المشروعات الناشئة، مما يعزز التكامل بين العلوم المالية وإدارة المشاريع.

### ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بقلّة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين التخطيط المالي ونجاح الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- تدعم الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط المالي من خلال اختبار أثره في بيئة ريادية حقيقية، بما يعزز الفرضيات والنماذج النظرية ذات الصلة.
- تقدم إطارًا علميًا حديثًا يمكن للباحثين استخدامه في دراسات مستقبلية لفهم أعمق لتأثيرات الإدارة المالية في مشاريع ريادة الأعمال.
- تثري حقل البحوث المالية والإدارية من خلال الربط بين مفاهيم التخطيط المالي ونجاح المشروعات الناشئة، مما يعزز التكامل بين العلوم المالية وإدارة المشاريع.

## أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر التخطيط المالي بأبعاده (إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، تحليل التدفقات النقدية، التنبؤ المالي، إدارة الموارد المالية) على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

- إلى أي مدى تطبق شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال ممارسات التخطيط المالي بأبعاده المختلفة؟

- ما أثر إعداد الموازنات على تحقيق أهداف المشاريع الناشئة في الشركة محل الدراسة؟

- كيف يؤثر تقدير التكاليف على كفاءة استخدام الموارد ونجاح المشاريع؟
- ما دور تحليل التدفقات النقدية في تحسين الاستدامة المالية للمشاريع الناشئة؟
- كيف يُسهم التنبؤ المالي في اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم نجاح المشاريع؟
- ما العلاقة بين إدارة الموارد المالية وتحقيق نتائج إيجابية في أداء المشاريع الناشئة؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط المالي بأبعاده (إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، تحليل التدفقات النقدية، التنبؤ المالي، إدارة الموارد المالية) على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال بمدينة الرياض.

### الأهداف الفرعية للدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال لممارسات التخطيط المالي بأبعاده المختلفة.
- قياس أثر إعداد الموازنات على قدرة المشاريع الناشئة على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية.
- تحليل دور تقدير التكاليف في تحسين كفاءة تخصيص الموارد وتعزيز فرص النجاح في المشاريع.
- دراسة تأثير تحليل التدفقات النقدية على استدامة العمليات وتحقيق التوازن المالي للمشاريع.
- التعرف على دور التنبؤ المالي في تمكين متخذي القرار من تحديد أولويات الاستثمار وتجنب المخاطر.
- قياس العلاقة بين إدارة الموارد المالية ورفع معدلات نجاح المشاريع في الشركة محل الدراسة.

- تقديم توصيات عملية لتطوير أدوات التخطيط المالي بما يسهم في تحسين الأداء العام للمشاريع الناشئة.

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:  $H0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط المالي بأبعاده (إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، تحليل التدفقات النقدية، التنبؤ المالي، إدارة الموارد المالية) على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال بمدينة الرياض .

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية :

$H01$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد الموازنات على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال.

$H02$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقدير التكاليف على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال.

$H03$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل التدفقات النقدية على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال.

$H04$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنبؤ المالي على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال.

$H05$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد المالية على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال.

## نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على تحديد العلاقة بين التخطيط المالي باعتباره المتغير المستقل، وإنجاح مشاريع الشركات الناشئة بوصفه المتغير التابع. ويتكون المتغير المستقل من خمسة أبعاد رئيسية، تم تحديدها بناءً على الأدبيات السابقة والدراسات التطبيقية ذات العلاقة، وهي:

إعداد الموازنات

تقدير التكاليف

تحليل التدفقات النقدية

التنبؤ المالي

إدارة الموارد المالية

أما المتغير التابع فيتمثل في إنجاح المشاريع

إنجاح المشاريع

التخطيط المالي

إنجاح المشاريع

• إعداد الموازنات

• تقدير التكاليف

• تحليل التدفقات النقدية

• التنبؤ المالي

• إدارة الموارد المالية

## منهجية الدراسة

سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملاءمةً لدراسة العلاقات بين المتغيرات، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها بغرض الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساهم في فهم أثر التخطيط المالي على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة. وسيتم تطبيق هذا المنهج على شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال بمدينة الرياض، كونها تمثل نموذجًا واقعيًا لشركة ناشئة في القطاع التقني.

وسيتم الاعتماد على الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة مغلقة تحتوي على مجموعة من الفقرات التي تقيس كلاً من متغيرات الدراسة: التخطيط المالي بأبعاده الخمسة (إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، تحليل التدفقات النقدية، التنبؤ المالي، إدارة الموارد المالية)، والمتغير التابع "إنجاح المشاريع".

وسيتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل صدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وحساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثباتها الإحصائي.

وسوف يُحدد مجتمع الدراسة من العاملين في الأقسام المالية والإدارية والمشاريع في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال، وسيتم اختيار عينة قسدية تمثل الفئة المستهدفة من أصحاب الخبرات والمعرفة في مجال التخطيط المالي وإدارة المشاريع، وسيتم تحديد حجم العينة المناسبة باستخدام المعادلات الإحصائية المعتمدة مثل معادلة كريجسي ومورغان.

وبعد جمع البيانات، سيتم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS أو أحد البرامج الإحصائية الحديثة، وسيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) لتوصيف استجابات العينة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الاستدلالية (مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين) لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من العلاقة بين المتغيرات.

وسيتم أخيرًا مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، للخروج بتوصيات عملية تسهم في تعزيز ممارسات التخطيط المالي في الشركات الناشئة ودعم نجاح مشاريعها المستقبلية.

## الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال بمدينة الرياض كموقع ميداني لتطبيق الدراسة، لما تمثله من نموذج عملي واقعي لشركة سعودية ناشئة تنشط في قطاع التقنية والتحول الرقمي. وتُعد الشركة من الكيانات الواعدة التي ظهرت في إطار توجه المملكة نحو دعم ريادة الأعمال والابتكار ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠، وهي تسعى إلى تقديم حلول رقمية مبتكرة للشركات والمؤسسات، تشمل مجالات مثل تطوير البرمجيات، وخدمات الحوسبة السحابية، والتحول الرقمي، والاستشارات التقنية.

تأسست الشركة على يد مجموعة من رواد الأعمال السعوديين الشباب، واستطاعت خلال فترة قصيرة أن تنفذ عددًا من المشاريع الرقمية داخل المملكة، مما جعلها بيئة مناسبة لدراسة موضوعات تتعلق بـ التخطيط المالي، وإدارة المشاريع، واستدامة الشركات الناشئة.

وتتميز بيئة العمل في شركة رواد المستقبل بكونها ديناميكية وتشاركية، إذ تضم فرقًا متعددة التخصصات تشمل الإدارة المالية، وتطوير الأعمال، وإدارة المشاريع، مما يوفر قاعدة متنوعة من المستجيبين

المحتملين للدراسة. كما أن الشركة تتبنى ممارسات إدارية مرنة وحديثة، وتستخدم أدوات رقمية في تنظيم عملياتها الداخلية، وهو ما يجعلها بيئة تطبيقية مثالية لفحص أثر التخطيط المالي على نجاح المشاريع. إن اختيار هذه الشركة كميدان للدراسة لم يأت عشوائيًا، بل لأنه من المتوقع أن تسهم نتائج البحث في تقديم مخرجات قابلة للتطبيق على أرض الواقع داخل الشركة، وفي ذات الوقت يمكن تعميمها نسبيًا على شركات ناشئة أخرى تعمل في السياق السعودي أو الخليجي.

## مخطط المشروع المقترح

سيتم تنظيم الدراسة وفق الهيكل التالي، الذي يشمل خمسة فصول رئيسية تُعالج جوانب البحث المختلفة، على النحو التالي:

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل خلفية الدراسة، مشكلة الدراسة، أهدافها، أهميتها، أسئلتها، فرضياتها، نموذجها المفاهيمي، منهجيتها، حدودها، والدراسة الميدانية، بالإضافة إلى التعريف بالمفاهيم والمصطلحات الأساسية.

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يشمل هذا الفصل بحثين رئيسيين:

المبحث الأول: التخطيط المالي، ويتناول المفهوم، الأبعاد، الأهمية، الأساليب، والتحديات.

المبحث الثاني: إنجاح مشاريع الشركات الناشئة، من حيث المفهوم، المحددات، معايير النجاح، والعوامل المؤثرة.

كما يتضمن الفصل عرضًا نقديًا للدراسات السابقة ذات الصلة وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

### **الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة**

يتناول هذا الفصل المنهج المتبع في الدراسة، وأداة جمع البيانات، وخصائص مجتمع الدراسة وعينتها، وأساليب الصدق والثبات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

### **الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة**

يتضمن هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي، بما في ذلك:

التحليل الوصفي لخصائص العينة

التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة

اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الاستدلالي

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري

### **الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات**

يقدم هذا الفصل ملخصًا لأهم نتائج الدراسة، ويستعرض الاستنتاجات المستخلصة، ويعرض التوصيات التطبيقية والبحثية، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية في ذات المجال.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### ١,١. المقدمة:

تُعد الشركات الناشئة اليوم أحد المحركات الرئيسية للتنمية الاقتصادية والابتكار في مختلف المجتمعات، إذ تسهم في خلق فرص عمل جديدة، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد. غير أن هذه الشركات، وبحكم طبيعتها الناشئة وضعف مواردها، تواجه تحديات كبيرة على صعيد التمويل والإدارة والقدرة على الاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الحادة. ومن هنا يبرز التخطيط المالي كأداة استراتيجية محورية تسهم في ترشيد القرارات المالية، وتوزيع الموارد بكفاءة، وإدارة المخاطر التي قد تهدد استمرارية هذه المشاريع.

ولعل ما يميز التخطيط المالي هو كونه حلقة الوصل بين الرؤية الاستراتيجية للشركة الناشئة وبين التنفيذ العملي على أرض الواقع، حيث يُمكنها من إعداد الموازنات، وتقدير التكاليف، وتحليل التدفقات النقدية، والتنبؤ المالي، وإدارة الموارد المالية بشكل رشيد. وعلى الجانب الآخر، يُعد نجاح المشاريع الناشئة هدفًا أساسيًا تسعى إليه مختلف الأطراف المعنية، سواء من رواد الأعمال أو المستثمرين أو الجهات الداعمة، وهو ما يتطلب منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية والتنظيمية والمالية.

وانطلاقًا من هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التخطيط المالي بأبعاده المختلفة على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة، عبر بناء إطار نظري شامل وتحليل العلاقة بين المتغيرين

المدرسين، وذلك في ضوء الأدبيات السابقة والنماذج التطبيقية المتاحة. وبهذا تسعى الدراسة إلى المساهمة في إثراء المكتبة العربية والأجنبية بمزيد من الأدلة العلمية التي توضح الدور الحاسم للتخطيط المالي في ضمان نجاح واستدامة المشاريع الناشئة.

## ١,٢. المتغير المستقل

يُعد التخطيط المالي من أبرز الأدوات الإدارية التي تستند إليها المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها وأنماطها في تحقيق التوازن المالي وتحسين الكفاءة التشغيلية. وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة، أصبح للتخطيط المالي دورٌ استراتيجي في رسم مسار المؤسسة نحو تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأجل، خاصة في الشركات الناشئة التي تواجه تحديات متعددة تتعلق بالتمويل، وتقلبات السوق، والمخاطر التشغيلية. وتكتسب هذه الأهمية زخمًا أكبر في المراحل المبكرة من حياة المشروع، حيث ترتبط استدامته بشكل وثيق بجودة ودقة القرارات المالية المتخذة.

ويتميز التخطيط المالي الحديث بشموليته واتصاله المباشر بوظائف محورية مثل الموازنة، والتكاليف، والتدفقات النقدية، والتنبؤ، وإدارة الموارد المالية. كما يُعد أداة مركزية في مواجهة الأزمات وإدارة الموارد بشكل مرن.

## مفهوم التخطيط المالي

اختلفت تعريفات الباحثين حول مفهوم التخطيط المالي من حيث التركيز على أهدافه أو وظائفه أو مخرجاته، إلا أنها تلتقي جميعًا في كونه عملية منهجية تهدف إلى تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة وتوجيه الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف.

فقد عرفه الشلوي وصالحي (2022) بأنه: "عملية تقدير وتوزيع الموارد المالية بشكل منظم لتلبية الاحتياجات المستقبلية للأفراد أو المؤسسات وتحقيق الاستقرار المالي وتقليل المخاطر". بينما يرى محمد (2022) أن التخطيط المالي هو "الأداة التي تمكّن المؤسسة من التحكم في توجهاتها التمويلية والاستثمارية عبر بيانات كمية ونوعية تساعد في اتخاذ القرار السليم".

أما نور الدين (2023) فقد أكّد على أن التخطيط المالي "لا يقتصر على تنظيم العمليات المالية الحالية، بل يتعداها إلى بناء خطط استشرافية تعتمد على مؤشرات الأداء المالي لتحسين كفاءة القرارات التمويلية"، مشيراً إلى أن فعاليته ترتبط بمصادقية البيانات المستخدمة ودقة التنبؤات.

ومن منظور أكثر تطبيقاً، أشار Brovkova (2022) إلى أن "التخطيط المالي هو الإطار الذي يُبنى عليه تنفيذ المشاريع الاستثمارية عبر ضبط مصادر التمويل وتوزيعها وفق مراحل المشروع، ما يسهم في رفع الكفاءة وتحقيق العوائد المستهدفة".

كما اعتبره Huang et al. (2022) عنصراً أساسياً في البنية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث "يشكل أداة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتحديد أولويات الاستثمار ومراقبة الأداء المالي في ظل البيئة التنافسية المتغيرة".

من خلال استعراض التعريفات السابقة، يرى الباحث أن التخطيط المالي يُمثل عملية ديناميكية مستمرة تتكامل فيها المعلومات المحاسبية والمالية مع التوقعات المستقبلية، بهدف رسم خريطة مالية للمؤسسة تُرشدها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

## أهمية التخطيط المالي

يُعد التخطيط المالي من الركائز الأساسية في بناء الهيكل المالي لأي مؤسسة، كونه يُوفر الأسس العلمية والمنهجية لتخصيص الموارد وتوجيهها بكفاءة نحو الأهداف الاستراتيجية. وتتبع أهمية التخطيط المالي من كونه يساهم في تقليل مستويات عدم اليقين، ويعزز من مرونة المؤسسة في مواجهة التقلبات، كما يُعد أداة فعالة للتنسيق بين الإدارات المختلفة، مما ينعكس على كفاءة الأداء العام وفعالية اتخاذ القرار.

ويُشير الشلوي وصالحي (2022) إلى أن أهمية التخطيط المالي تتجلى في عدة نواحٍ، أبرزها:

١. ضمان الاستقرار المالي للمؤسسة من خلال التنبؤ بالمصروفات والإيرادات وتقدير الاحتياجات المستقبلية، بما يحد من المفاجآت المالية غير المتوقعة.

٢. تحقيق التوازن بين الموارد والاستخدامات، من خلال تقديم صورة متكاملة عن الوضع المالي تساعد في ترشيد القرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار.

٣. تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات والمخاطر عبر توفير نماذج مالية بديلة وخطط احتياطية تُمكن المؤسسة من التعامل مع السيناريوهات غير المتوقعة بكفاءة.

كما يرى محمد (2022) أن أهمية التخطيط المالي تتجاوز مجرد التوقعات المالية، فهو يمثل أداة استراتيجية تُساعد المؤسسة على:

١. ضبط الأداء التشغيلي من خلال ربط الأهداف المالية بالموازنات والمصروفات الفعلية، مما يُساهم في تحسين الرقابة الداخلية وتقييم الأداء.

٢. رفع درجة الشفافية والثقة في المؤسسة، خاصة أمام المستثمرين والجهات التمويلية، من خلال وضوح الرؤية المالية واستناداتها الواقعية.

٣. دعم عملية اتخاذ القرار الإداري من خلال توفير معلومات كمية ونوعية تمكّن الإدارة من الاختيار بين البدائل المتاحة بموضوعية ودقة.

وقد أكدت Brovkova (2022) على أن التخطيط المالي يمثل حلقة وصل بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والواقع العملي التنفيذي، إذ يُعد من أبرز مكونات البنية التحليلية التي تُبنى عليها الموازنات وخطط التدفق النقدي، ويُسهم في ضبط الأداء وضمان كفاءة توزيع الموارد على الأنشطة المختلفة.

### أهداف التخطيط المالي

يرتبط التخطيط المالي ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارة المالية الاستراتيجية، ويهدف إلى تمكين المؤسسة من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ضمن حدود المخاطر المقبولة. وتظهر أهمية تحديد أهداف التخطيط المالي في كونه يُوجّه الأداء المالي نحو تحقيق كفاءة التخصيص، واستدامة التمويل، وزيادة العائد على الاستثمار، وكلها عناصر حيوية، خاصةً في بيئات الشركات الناشئة التي تتصف بندرة الموارد وكثرة التحديات.

ويُشير نور الدين (2023) إلى أن التخطيط المالي يسعى إلى تحقيق عدة أهداف جوهرية، من أبرزها:

١. تحقيق الانسجام بين الموارد والاحتياجات، من خلال مواءمة السيولة المتوفرة مع الالتزامات قصيرة وطويلة الأجل.

٢. التحكم في النفقات وتنمية الإيرادات، عبر تقديم أدوات تساعد في الرقابة على المصروفات، وتحديد أولويات الإنفاق الاستثماري والتشغيلي.

٣. تعظيم العائد وتقليل المخاطر، إذ يُعد التخطيط المالي مرجعية لاتخاذ قرارات تمويلية واستثمارية متوازنة تأخذ بعين الاعتبار نسب الربحية والمخاطرة.

كما يرى اشتيوي (2025) أن أهداف التخطيط المالي لا تتوقف عند الجانب الكمي للأداء، بل تتسع لتشمل:

١. تحقيق الشفافية المالية من خلال إعداد تقارير وخطط واضحة تُسهم في بناء الثقة مع الشركاء والممولين.

٢. تقديم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار، عبر توفير تقديرات واقعية ومدروسة للتدفقات النقدية والعوائد المتوقعة.

٣. تعزيز كفاءة إدارة رأس المال العامل، خاصة في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية، من خلال تنظيم عمليات التمويل والمخزون والمشتريات.

ويضيف (Brovkova 2022) أن أحد الأهداف الحيوية للتخطيط المالي يتمثل في تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، وذلك من خلال إعداد سيناريوهات متعددة تساعد الإدارة على تبني مواقف مرنة تجاه تقلبات السوقية.

### **أبعاد التخطيط المالي**

يمثل تحليل أبعاد التخطيط المالي مدخلاً لفهم الآليات التفصيلية التي يتم من خلالها تحويل الأهداف العامة إلى ممارسات مالية قابلة للقياس والتنفيذ. وفي سياق المشاريع الناشئة، تتجلى أهمية هذه الأبعاد بوصفها أدوات رئيسية في تحسين كفاءة الأداء المالي، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع الموارد المحدودة والمخاطر المرتفعة.

### **إعداد الموازنات Budgeting**

تُعد الموازنة إحدى أبرز أدوات التخطيط المالي، فهي تمثل خطة مالية تفصيلية تغطي فترة زمنية مستقبلية، تُحدد فيها الإيرادات المتوقعة والنفقات المقررة بناءً على أهداف المؤسسة.

ويُعرفها حمدي وسأحي (2023) بأنها "آلية استشرافية تُستخدم لتخصيص الموارد وتوجيهها بما يتماشى مع الأولويات المؤسسية، وهي أداة رقابية وتنظيمية في آنٍ واحد". وتُساهم الموازنة في تحقيق الانضباط المالي، وتعزيز الحوكمة، وزيادة كفاءة اتخاذ القرار.

في الشركات الناشئة، تُستخدم الموازنات التشغيلية لتقدير المصروفات الشهرية (مثل الرواتب، الإيجارات، التكنولوجيا)، فيما تُستخدم الموازنات الاستثمارية لتقييم الحاجة إلى رأس المال لتمويل التوسع أو الابتكار. وتكتسب الموازنة الصفرية (Zero-Based Budgeting) وموازنة الأنشطة (Activity-Based Budgeting) أهمية متزايدة في البيئات الناشئة، لما توفره من مرونة وربط مباشر بين الإنفاق والنتائج المتوقعة.

### تقدير التكاليف Cost Estimation

يُقصد بتقدير التكاليف عملية تحديد كمّ الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الأنشطة والمشاريع. وهو بُعد أساسي في التخطيط المالي لأنه يُساعد في التنبؤ بحجم الإنفاق، وتحديد الأسعار، وتقييم الجدوى الاقتصادية. وفقاً لـ اشتيوي (2025)، فإن دقة تقدير التكاليف تمثل شرطاً أولياً لإعداد موازنات فعالة، كما أنها تمكّن المؤسسة من مقارنة البدائل واختيار الأنسب من حيث التكلفة والعائد. وتتوّع أساليب التقدير بين: التقدير التاريخي، وتحليل الانحدار، والمقارنة المرجعية.

وَتُعد هذه الخطوة ذات أهمية خاصة في الشركات الناشئة التي لا تمتلك بيانات تاريخية غنية، ما يتطلب اعتماد أدوات مرنة وتقديرية تستند إلى ممارسات السوق ومعايير المنافسة، كما أوضح ذلك الجربوعي وعبدالمجيد. (2022)

### تحليل التدفقات النقدية Cash Flow Analysis

يتعلق هذا البعد بتقييم مدى قدرة المؤسسة على توليد السيولة النقدية من أنشطتها التشغيلية، الاستثمارية، والتمويلية، وتحديد الفجوات النقدية المحتملة.

يرى (Brovkova 2022) أن تحليل التدفقات النقدية يُعد من أقوى أدوات التخطيط المالي، حيث يتيح للإدارة استباق العجز النقدي والتخطيط لتوقعات الإنفاق والتحصيل بكفاءة. وفي بيئة الشركات الناشئة، يُستخدم تحليل التدفقات النقدية لضمان بقاء المشروع قادرًا على تغطية نفقاته الأساسية في الأشهر الأولى قبل تحقيق الأرباح.

ومن التطبيقات الحيوية لذلك: نموذج "Runway Analysis" الذي يُستخدم لقياس عدد الأشهر التي يمكن للمشروع البقاء فيها اعتمادًا على رصيده النقدي الحالي ومتوسط المصروفات الشهرية.

### التنبؤ المالي Financial Forecasting

يعني التنبؤ المالي استخدام البيانات الحالية والتاريخية لتقدير الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة، ويُعد من الأدوات الحيوية لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

يشير الشلوي وصالحي (2022) إلى أن التنبؤ المالي يساعد في تحديد الفجوات التمويلية، واستشراف السيناريوهات المحتملة، وتقييم مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية. ويمكن استخدام نماذج التنبؤ لتقدير الإيرادات، التكاليف، الأرباح، وحتى نسب السيولة والعائد على الاستثمار.

في سياق الشركات الناشئة، تتطلب نماذج التنبؤ المالي مرونة عالية ومراعاة للمخاطر المرتفعة، ويُفضل استخدام أدوات مثل: التحليل الحدي (Sensitivity Analysis) ، ونموذج النمو المركب، والتحليل بالسيناريوهات المتعددة.

### إدارة الموارد المالية Financial Resources Management

يمثل هذا البعد العمود الفقري للتخطيط المالي، حيث يتعلق بتنظيم عمليات جمع وتوظيف الموارد المالية المتاحة بأكثر الطرق كفاءة وفاعلية، بما يُحقق التوازن بين الربحية والسيولة والمخاطر.

تري الجغلي (2023) أن إدارة الموارد المالية تعني "تحقيق التوازن بين استخدام الأصول وتدفقات الأموال، بما يُمكن المؤسسة من تنفيذ عملياتها دون تعطل ويُهيئ لها النمو والتوسع". ويتضمن هذا البعد مراقبة رأس المال العامل، التحكم في الديون، تنويع مصادر التمويل، والتفاوض مع الموردين والممولين.

في الشركات الناشئة، تعد إدارة الموارد المالية مفتاحًا للبقاء، حيث يتم التركيز على التمويل الذكي (مثل التمويل المرحلي، القروض المدعومة، رأس المال المغامر)، وتجنب النزيف المالي، وتعظيم الفائدة من الموارد المتاحة مهما كانت محدودة.

### الدراسات السابقة

( Ishimwe& Njenga, 2023 )

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من التخطيط، والتمويل، والإشراف على أداء مشاريع الأمن الغذائي بأبعادها (التخطيط، التمويل، الإشراف) في إقليم الشمال .واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي) من خلال تحليل تصورات وخبرات العاملين في مشاريع الأمن الغذائي، لفهم العلاقة بين استراتيجيات ضبط المشروع ومستوى أدائه .وتكوّنت العينة من العاملين في مشاريع الأمن الغذائي ضمن

الإقليم، وشملت بيانات كمية ونوعية لتقديم تصور شامل للواقع التطبيقي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الفعّال للمشاريع (بما يشمل تحديد النطاق، تخصيص الموارد، إعداد الجدول الزمني، وتنفيذ المشروع) وبين تحقيق أداء مرتفع. كما أظهرت النتائج أهمية التمويل الكافي للمشاريع، حيث يسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف وتنفيذ الأنشطة المخططة بنجاح، مما يؤكد على الدور المحوري للإدارة المالية الرشيدة. وأشارت الدراسة أيضًا إلى أهمية الإشراف المستمر، خصوصًا أنشطة المتابعة والتقييم، في تعزيز الأداء من خلال تحديد نقاط الضعف وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات التخطيط والتمويل والإشراف في مشاريع الأمن الغذائي، وتبني استراتيجيات قائمة على الأدلة لتعزيز كفاءة التنفيذ وتحقيق الأثر المطلوب.

(Brovkova, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات والخصائص الرئيسة للتخطيط المالي في مشاريع الاستثمار، ومدى تأثير الأنشطة الاستثمارية على تلبية المصالح الاقتصادية المختلفة من خلال تشكيل واستخدام الموارد المالية والمادية وغيرها، بما يضمن نمو الدخل لكل من أصحاب الأعمال وأفراد القوى العاملة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري القائم على مدخل منهجي يجمع بين التحليل الجدلي، والتعميم، والتفسير التركيبي. واستندت الدراسة إلى مراجعة مصادر متعددة، شملت أوراقًا علمية، مصادر إلكترونية، ومجلات دورية متخصصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن فعالية استخدام الأموال المستثمرة تفرض ضرورة تبني سياسة استثمارية قائمة على تطوير مشاريع استثمارية فعّالة، وأن التخطيط المالي يمثل أداة محورية في إدارة المشروع الاستثماري، حيث يتأثر بنطاق الجاذبية الاستثمارية للدولة أو الإقليم أو القطاع. كما تناولت الدراسة مراحل دورة المشروع الاستثماري بدءًا من التشكيل والإعداد والفحص والتنفيذ وصولاً إلى تقييم النتائج، كما اقترحت نماذج تمويلية أساسية للمشاريع الاستثمارية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير

سياسات استثمارية متكاملة تستند إلى تخطيط مالي دقيق، يوازن بين تحقيق الأهداف التنموية طويلة المدى وتعظيم الكفاءة في توظيف الموارد، بما يعزز فرص النمو الاقتصادي المستدام.

#### دراسة ( محمد، ٢٠٢٢ )

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط المالي بأبعاده (تحليل التدفقات النقدية، إعداد الموازنات، تقدير الاحتياجات التمويلية، وتقييم الأداء المالي) على تقليل مخاطر الائتمان المصرفي في القطاع المصرفي السوداني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق أسلوب دراسة الحالة. وتكوّنت العينة من بيانات حالة أحد البنوك السودانية من خلال تحليل ممارساته في إدارة المخاطر الائتمانية وتخطيطه المالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قرارات الاستثمار في البنك تُتخذ من قبل الإدارة العليا فقط، وأن البنك يولي اهتمامًا بإعداد دراسات جدوى للمشاريع الاستثمارية، ويعتمد في تقييم الضمانات على أسعار السوق الحالية. كما كشفت النتائج عن دور محدود للتخطيط المالي في تقليل المخاطر الائتمانية عند غياب التفويض اللامركزي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور التخطيط المالي الاستراتيجي في إدارة المخاطر، وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ قرارات الاستثمار، وتحديث أدوات تقييم الضمانات لتشمل تقييمات مستقبلية وليس فقط أسعار السوق الحالية، مع ضرورة دعم الثقافة المؤسسية تجاه التحوط المالي والائتماني.

#### دراسة ( الجفلى، ٢٠٢٣ )

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط المالي ودوره في تقييم كفاءة الأداء المالي في الشركات الصناعية، وذلك من خلال دراسة حالة شركة الصناعات الصوفية بمدينة بني وليد خلال الفترة من ٢٠١٣ إلى ٢٠١٨. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات ومقارنة النتائج. وتكوّنت العينة من البيانات المالية والإدارية الخاصة بالشركة محل الدراسة خلال السنوات

الست، مع التركيز على مدى تطبيق أدوات التخطيط المالي ومتابعتها .وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن غياب البيانات الدقيقة والمحدثة قد أدى إلى إعداد خطط مالية غير واقعية تفوق قدرات الشركة الفعلية، كما أن التخطيط السيئ للأرصدة النقدية وعدم المتابعة المستمرة للتغيرات في المدخلات والمخرجات تسبب في سوء استخدام الموارد المالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم إجراء تحليلات دورية للانحرافات بين المخطط والمحقق وعدم معالجة أسباب هذه الانحرافات أدى إلى ضعف في تقييم الأداء المالي للمؤسسة .وأوصت الدراسة بضرورة توفير نظام معلومات مالي دقيق ومتكامل لدعم التخطيط المالي، وأهمية المتابعة المستمرة لمتغيرات السوق والبيئة التشغيلية، مع تبني آليات دورية لتحليل الانحرافات وتطوير الخطط وفقاً للواقع العملي للمؤسسة.

#### دراسة ( حمدي وسائحي، ٢٠٢٣ )

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة كل من فاعلية نظام الموازنات التقديرية، وجودة مخرجات نظم المعلومات المالية والمحاسبية، وكفاءة إدارة رأس المال العامل، بأبعادها المختلفة، في تعزيز التخطيط المالي كآلية لمواجهة الأزمات وإدارتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي من خلال توزيع استبيان على عينة من الأكاديميين والمهنيين في مجال المالية والمحاسبة . وتكوّنت العينة من عدد من المختصين العاملين في القطاع الاقتصادي بالجزائر، من ذوي الخبرة في نظم الموازنات والمعلومات المالية وإدارة رأس المال العامل .وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين جودة مخرجات نظم المعلومات المالية والمحاسبية والتخطيط المالي، ويُعزى ذلك إلى مرونة الممارسات المحاسبية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي (SCF) واختلاف المعالجة الجبائية عن المحاسبية، ما يؤثر على موثوقية المعلومات المعروضة في التقارير المالية. كما كشفت النتائج عن أهمية الدور الذي تلعبه كفاءة إدارة رأس المال العامل وفاعلية الموازنات التقديرية في تحسين فعالية

التخطيط المالي خلال الأزمات .وأوصت الدراسة بتبني مفاهيم وأساليب حديثة في إعداد الموازنات التقديرية مثل الموازنة الصفرية والموازنة على أساس الأنشطة(ABC) ، مع التركيز على تحسين إدارة رأس المال العامل، خاصة من خلال تقليل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون لتحقيق كفاءة مالية أكبر .

#### دراسة ( نورالدين، ٢٠٢٣ )

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي بأبعاده (تحليل الوضع المالي، إعداد الخطة المالية، استخدام المؤشرات المالية) في دعم اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال إبراز مكانة التخطيط المالي كأداة تحليلية فعالة في رسم السياسات التمويلية والاستثمارية .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطبيق دراسة حالة على مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية (BATICIC) بهدف تشخيص واقع التخطيط المالي فيها .وتكوّنت العينة من البيانات المالية الخاصة بالمؤسسة، حيث تم تحليلها باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية .وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية تقييم الوضع المالي للمؤسسة تعتمد على مؤشرات مالية تُستخدم كأداة لاتخاذ القرارات المالية، إلا أن الوضعية المالية الحرجة التي تعاني منها المؤسسة تؤثر سلباً على جودة تلك القرارات، خصوصاً ما يتعلق بالتمويل والاستثمار .وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات التخطيط المالي المبني على التحليل المالي الدقيق، وتحسين مؤشرات التوازن المالي لضمان اتخاذ قرارات مالية سليمة تدعم استدامة المؤسسة.

#### دراسة ( الجربوعي وعبدالمجيد، ٢٠٢٢ )

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المقارنة المرجعية بأبعادها (تحليل الأداء، تحديد الفجوات، مقارنة العمليات، التحسين المستمر) في دعم التخطيط المالي في الشركات الصناعية، من خلال إبراز أهمية دمج هذه التقنية الحديثة ضمن ممارسات التخطيط المالي لتحقيق تحسينات تشغيلية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واقع التخطيط المالي في الشركات الصناعية العراقية

وتحديد أوجه القصور في اعتماد تقنيات الإدارة الحديثة. وتكوّنت العينة من إحدى الشركات الصناعية العراقية (لم يُذكر اسمها تحديدًا) كمجال تطبيقي لقياس مدى تبني أسلوب المقارنة المرجعية في تخطيطها المالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط المالي في الشركات العراقية لا يواكب التطورات الحديثة في بيئة الأعمال ولا يعتمد على أدوات فعالة مثل المقارنة المرجعية، في حين أن التخطيط المالي المبني على المقارنة المرجعية يساهم في إدخال تحسينات تشغيلية مستمرة تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب المقارنة المرجعية كأداة رئيسة في تقييم الأداء المالي، وتشجيع الجهات الرقابية والمهنية على تبادل البيانات والنتائج على المستويين المحلي والدولي، بما يساهم في تعزيز ثقافة التحسين المستمر والارتقاء بجودة مخرجات التخطيط المالي.

#### ١,٤. المتغير التابع

تشكل المشاريع الناشئة أحد الأعمدة الحيوية في النظم الاقتصادية الحديثة، حيث تُعد بيئة خصبة للابتكار، ومصدرًا ديناميكيًا لخلق فرص العمل وتحقيق النمو المستدام. ومع تسارع التحولات التكنولوجية وتغير أنماط الاستهلاك والتجارة، برزت أهمية هذه المشاريع كمحرك أساسي للاقتصادات القائمة على المعرفة وريادة الأعمال. غير أن البيئة التشغيلية لتلك المشاريع تتسم بدرجة عالية من التعقيد والمخاطرة، مما يجعل تحقيق النجاح فيها تحديًا يتطلب مزيجًا دقيقًا من الكفاءات الإدارية والمالية، والدعم المؤسسي والتشريعي، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق. من هذا المنطلق، يكتسب تحليل مفهوم "إنجاح المشاريع الناشئة" أبعادًا متعددة تتجاوز مجرد البقاء في السوق، لتشمل النمو والربحية والقدرة على الابتكار والتوسع.

ويتطلب فهم هذا المفهوم الوقوف أولاً على طبيعة المشاريع الناشئة من حيث خصائصها وأهميتها، ثم التعمق في معايير قياس نجاحها، والعوامل المؤثرة في تحقيق هذا النجاح، وصولاً إلى استكشاف العلاقة بين أدوات الإدارة الفعالة. وفي مقدمتها التخطيط المالي. وبين فرص النمو والاستمرارية لهذه المشاريع.

ويُعد هذا التناول مدخلاً ضرورياً لفهم المتغير التابع في هذه الدراسة، من أجل بناء نموذج بحثي يعكس واقع المشاريع الناشئة ويقترح آليات لتحسين أدائها وضمان استدامتها في بيئة تنافسية متغيرة.

### مفهوم المشاريع الناشئة

تعد المشاريع الناشئة (Startups) من أبرز النماذج الاقتصادية التي تعكس روح المبادرة والابتكار، إذ تنشأ غالباً كمحاولات لتقديم حلول جديدة أو منتجات مبتكرة في أسواق ناشئة أو قائمة. وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم، باختلاف زوايا النظر إليه من حيث النشأة، والهدف، والنموذج التشغيلي، ومستوى المخاطرة.

فقد عرّفها Huang et al. (2022) بأنها "منشآت اقتصادية حديثة التأسيس تعتمد على نموذج أعمال مبتكر، وتسعى لاختراق السوق عبر تقديم منتج أو خدمة تتسم بالتميز أو التخصص، وتواجه في مراحلها الأولى درجة عالية من عدم اليقين والمخاطرة". بينما أشار Ermawati (2024) إلى أن "المشاريع الناشئة هي كيانات ريادية صغيرة الحجم، تنطلق بفكرة مبتكرة، وتهدف إلى إثبات جدوى نموذجها التشغيلي وتحقيق النمو السريع في بيئة تنافسية".

وفي السياق العربي، يرى الحياوي والحياصات (2022) أن المشاريع الناشئة "هي مؤسسات حديثة النشأة، تتصف بصغر الحجم وقلة الموارد، وتنشط غالباً في قطاعات التكنولوجيا والخدمات، وتركز على تقديم حلول بديلة أو ذكية لمشكلات قائمة". بينما يذهب عبدالنبي والعنبي (2021) إلى أن "المشاريع الناشئة تتميز بالمرونة العالية، والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، وتعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري وروح الفريق".

ويرى الباحث أن المشاريع الناشئة ليست مجرد كيانات اقتصادية تقليدية صغيرة، بل هي نموذج ديناميكي لإعادة صياغة مفاهيم الإنتاج والتسويق والإدارة في ظل اقتصاد رقمي متسارع .

## أهمية المشاريع الناشئة في الاقتصاد

تكتسب المشاريع الناشئة أهمية متزايدة في الاقتصاد المعاصر، نظرًا لما تمثله من قوة دافعة للتجديد والابتكار، وقدرتها على توليد فرص عمل جديدة، وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني. فهي لا تُعد مجرد وحدات إنتاجية صغيرة، بل تشكّل مختبرات حقيقية للأفكار المبدعة، ونقطة انطلاق لتحولات جوهرية في أنماط الاستهلاك والإنتاج.

ويشير (Ayele (2023 إلى أن أهمية المشاريع الناشئة تتجلى في كونها ركيزة أساسية لبناء اقتصادات مرنة وقادرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية السريعة، إذ تخلق نماذج أعمال مرنة تستجيب لتغيرات السوق بشكل أكثر سرعة من الشركات التقليدية. كما يوضح (Serrador (2013 أن المشاريع الناشئة تُعد بيئة خصبة لاحتضان الإبداع، وهي غالبًا ما تكون المصدر الأول للتقنيات الثورية في مجالات متعددة، بما في ذلك التكنولوجيا المالية، والذكاء الاصطناعي، والطاقة المستدامة.

من جهة أخرى، يرى الشلوي وصالحي (2022) أن المشاريع الناشئة تُمثّل أداة استراتيجية لتنويع القاعدة الاقتصادية، وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية، لا سيما في الدول الساعية لتفعيل برامج التحول الاقتصادي، مثل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ويؤكد الجعلي (2023) أن المشاريع الناشئة تسهم في تحسين كفاءة السوق من خلال إدخال منتجات وخدمات جديدة تعزز من ديناميكية العرض والطلب وتدفع نحو تحسين الجودة.

ويرى الباحث أن أهمية المشاريع الناشئة لا تقتصر على أبعادها الاقتصادية المباشرة، بل تشمل أيضًا أدوارًا اجتماعية وتنموية محورية، مثل دعم ثقافة ريادة الأعمال، وتمكين الشباب، وتحفيز البحث والتطوير، إلى جانب دورها في تقليص معدلات البطالة وتعزيز الشمول الاقتصادي. كما أنها تمثّل ميدانًا عمليًا لتطبيق

المفاهيم الحديثة في التخطيط المالي والإداري، ما يجعل من نجاحها مؤشرًا دقيقًا على مدى نضج بيئة الأعمال في أي مجتمع.

### أهداف المشاريع الناشئة

تهدف المشاريع الناشئة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتنموية التي تتجاوز حدود الربح المادي، لتشمل أبعادًا ابتكارية واقتصادية واجتماعية. وتُعتبر هذه الأهداف بمثابة البوصلة التي تُوجّه أنشطة المشروع وتساعد على تقييم مدى تقدّمه واستدامته في بيئة الأعمال الديناميكية.

ويشير (Ermawati (2024 إلى أن الهدف الأساسي للمشاريع الناشئة هو اختبار وتطوير نماذج أعمال مبتكرة قادرة على تقديم حلول جديدة لمشكلات قائمة أو تلبية احتياجات غير مشبعة في السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية ويضمن بقاءها. وتؤكد (Huang et al. (2022 أن من أبرز أهداف المشاريع الناشئة أيضًا هو النمو السريع من خلال جذب المستثمرين، والتوسع في الحصة السوقية، وهو ما يتطلب تخطيطًا ماليًا دقيقًا وإدارة ذكية للمخاطر.

ويرى العزاوي والجبوري (2022) أن المشاريع الناشئة تسعى لتحقيق أهداف أخرى ذات بعد اجتماعي واقتصادي، منها: المساهمة في تنمية الاقتصاد المحلي، تمكين الشباب والخريجين من خلق فرص عمل لأنفسهم وللآخرين، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع. بينما يشير الحسن والنجار (2023) إلى أن المشاريع الناشئة تهدف أيضًا إلى دمج التكنولوجيا في العمليات التشغيلية لتقديم منتجات وخدمات عالية الكفاءة وبتكلفة منخفضة.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن أهداف المشاريع الناشئة تتنوع لتشمل الآتي:

١. تحقيق الربحية المستدامة من خلال تقديم عروض قيمة مبتكرة ومتميزة.

٢. النمو والتوسع عبر استراتيجيات تمويل واستثمار ذكية.
٣. استكشاف الأسواق الجديدة والاستجابة السريعة للفرص الناشئة.
٤. تعزيز الابتكار في المنتجات والخدمات والنماذج التشغيلية.
٥. المساهمة في التنمية المحلية من خلال التوظيف وبناء القدرات.
٦. بناء شبكة علاقات استراتيجية مع المستثمرين والموردين والشركاء.

### استراتيجيات نجاح المشاريع الناشئة

في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها الشركات الناشئة، يُعد تبني استراتيجيات فاعلة ومتكاملة أمرًا حاسمًا لضمان استمراريته ونموها. تواجه هذه المشاريع تحديات متعددة تتراوح بين شحّ الموارد، وتقلبات السوق، والمنافسة الشرسة، مما يتطلب اعتماد نهج استراتيجي يقوم على التخطيط والابتكار والمرونة. ويشير (Ayele 2023) إلى أن نجاح المشاريع الناشئة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود تخطيط مسبق دقيق، وجدولة زمنية واضحة، وإدارة فعّالة للمخاطر. كما يبرز أهمية تحديد الأهداف القابلة للقياس وربطها بمؤشرات أداء رئيسية تسهم في توجيه الموارد نحو الأولويات الأكثر تأثيراً. في هذا السياق، يرى (Ermawati 2024) أن أبرز استراتيجيات النجاح للمشاريع الناشئة هي:

١. المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات المفاجئة في السوق.
٢. التركيز على العملاء وتطوير منتجات مبنية على احتياجاتهم الفعلية.
٣. إدارة مالية رشيدة تقوم على التدفق النقدي المحسوب، والتخطيط المالي بعيد المدى.
٤. تبني التكنولوجيا والتحول الرقمي لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

٥. بناء ثقافة الابتكار داخل فرق العمل لتحقيق تميز تنافسي.

ويؤكد (Serrador 2013) مراجعة موسعة للأدبيات أن وضوح الرؤية الاستراتيجية، وتوزيع الأدوار، والتواصل الفعال بين أصحاب العلاقة، تُعد من العوامل الأساسية التي تُسهم في نجاح المشاريع بشكل عام، وتكتسب أهمية مضاعفة في بيئة المشاريع الناشئة نظرًا لحساسيتها للمتغيرات الخارجية.

#### الدراسات السابقة

(Özsoy & Kılıç, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل تطور أدبيات نجاح إدارة المشاريع على مدى أربعين عامًا، بهدف الكشف عن الاتجاهات والأنماط والعوامل الحرجة المؤثرة في نجاح المشاريع، بما يشمل (الوقت، التكلفة، النطاق، رضا أصحاب المصلحة)، وذلك لتزويد الباحثين والممارسين برؤية معمقة لتحسين ممارسات إدارة المشاريع . واستخدمت الدراسة المنهج الببليومتري (تحليل البيانات الببليوغرافية)، من خلال تحليل المقالات المنشورة في قواعد بيانات علمية رئيسية حول موضوع نجاح المشاريع . وتكوّنت العينة من عدد كبير من الدراسات المنشورة خلال العقود الأربعة الماضية، وتم تحليلها بهدف استخراج الأنماط المتكررة والعوامل المؤثرة . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نجاح المشاريع هو مفهوم متعدد الأبعاد لا يقتصر على الوقت والتكلفة والنطاق، بل يشمل أيضًا رضا أصحاب المصلحة والتأثيرات طويلة الأمد. كما أبرزت الدراسة أهمية إدارة المخاطر الفعالة، والتواصل التنظيمي، والمعايير المتغيرة لقياس نتائج المشاريع في ظل التعقيد المتزايد للمشاريع الحديثة . وأوصت الدراسة بضرورة تبني مداخل بحثية متعددة التخصصات، وإجراء دراسات معمّقة لقياس أداء المشاريع في مختلف القطاعات، بما يتيح بناء نماذج تقييم أكثر شمولاً ودقة لنجاح المشروع.

(Al-Zagheer et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البنية التحتية لتقنية المعلومات على نجاح المشاريع في القطاع المالي، مع اختبار الدور الوسيط لمرونة المشروع في تفسير هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على نظرية الموارد ومنظور القدرات الديناميكية، حيث تم تطوير نموذج مفاهيمي يفترض تأثيراً مباشراً وغير مباشر للبنية التحتية لتقنية المعلومات على نجاح المشروع عبر متغير الوساطة (مرونة المشروع). وتكوّنت العينة من 190 متخصصاً في القطاع المالي، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي للبنية التحتية لتقنية المعلومات على كل من مرونة المشروع ونجاحه. كما كشفت النتائج أن مرونة المشروع تلعب دور الوسيط في العلاقة بين البنية التحتية لتقنية المعلومات ونجاح المشروع، مما يشير إلى أن البنية التحتية القوية تعزز النجاح من خلال رفع قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمارات في البنية التحتية الرقمية لدى المؤسسات المالية، بوصفها أحد المحركات الاستراتيجية لتحقيق المرونة التشغيلية وتحسين مخرجات المشاريع في ظل بيئة متغيرة وتنافسية عالية.

#### دراسة (العزاوي والجبوري، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى وصف وتشخيص معايير نجاح إدارة المشاريع بأبعادها (الوقت، الكلفة، الجودة، كفاءة التخطيط والتنفيذ، ووضوح السياسات) في مصنع المحاليل الوريدي بمحافظة نينوى، باعتبارها أحد الركائز الأساسية في ضمان ديمومة واستمرارية المنظمات الصناعية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع المعطيات النظرية والميدانية. وتكوّنت العينة من جميع العاملين في المنظمة محل الدراسة، وعددهم (٩٩) فرداً من مختلف المستويات الإدارية، وقد تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وتم استرجاع الاستبانات بنسبة ١٠٠% وكانت جميعها صالحة للتحليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنظمة المبحوثة تطبق إجراءات عالية المستوى لنجاح إدارة المشاريع، وهو ما انعكس في نسب الاتفاق المرتفعة لدى أفراد

العينة، ما يدل على وجود خطط وسياسات واضحة تُنفذ بانتظام وبجودة عالية .وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص جزء من ميزانية المشاريع لتأهيل الكوادر الهندسية المسؤولة عن إدارة المشاريع، لضمان إنجازها ضمن الوقت والكلفة المتفق عليهما ووفق متطلبات الجودة المحددة.

## ١,٥ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يُعد التخطيط المالي أحد أبرز مقومات نجاح المشاريع، خصوصًا في بيئة الشركات الناشئة التي تتسم بعدم الاستقرار، وارتفاع مستويات المخاطرة، والحاجة المستمرة إلى التكيف مع متغيرات السوق. فغياب التخطيط المالي السليم قد يؤدي إلى اختناقات تمويلية، أو سوء تخصيص الموارد، مما ينعكس سلبيًا على استمرارية المشروع ونجاحه. من هنا تنبع أهمية هذا المبحث في استكشاف وتحليل العلاقة بين التخطيط المالي بأبعاده المختلفة (إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، تحليل التدفقات النقدية، التنبؤ المالي، إدارة الموارد المالية) وبين إنجاز مشاريع الشركات الناشئة، والتي تشمل أبعادًا متعددة مثل جودة التنفيذ، تحقيق الأهداف، رضا الأطراف المعنية، واستدامة المشروع.

## الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرين

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين ممارسات التخطيط المالي ونجاح المشاريع، خاصة في المراحل التأسيسية والانتقالية التي تمر بها الشركات الناشئة. فبحسب (Brovkova (2022، فإن التخطيط المالي يُسهم في بناء قاعدة معرفية للقرارات الاستثمارية، ويقلل من المخاطر المرتبطة بالتمويل، ويُحسن من تخصيص الموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تحسين فرص النجاح والبقاء في السوق.

وفي السياق نفسه، يرى (Serrador (2013 أن التخطيط المالي يُمثل أحد أعمدة التخطيط الاستراتيجي العام، وأن نجاح المشروع لا يمكن عزله عن كفاءة الأنظمة المالية التي تدعم العمليات اليومية وتوجه السياسات التوسعية أو الانكماشية، وفقًا لمتغيرات السوق.

كما يشير Fazly et al. (2024) إلى أن وجود أنظمة مالية دقيقة، خاصة في مجالات تحليل التدفقات النقدية والتنبؤ المالي، يُحسن من قدرة المشروع على التكيف مع الأزمات، ويُساعد في تجنب العجز المفاجئ في التمويل، ما يعزز فرص النجاح والاستدامة.

### تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط المالي وأبعاد نجاح المشاريع

#### 1. إعداد الموازنات ونجاح المشاريع

تُمثل الموازنة الأداة الأساسية للتخطيط المالي، حيث تُمكن الإدارة من وضع خطط واقعية تتماشى مع الإمكانيات. وتُشير دراسة Ermawati (2024) إلى أن الشركات الناشئة التي تعتمد على موازنات واضحة ودقيقة تكون أكثر قدرة على تتبع الأداء المالي واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم تحقيق الأهداف التشغيلية، وبالتالي ترفع من معدلات النجاح.

#### 2. تقدير التكاليف وجودة التنفيذ

إن التقدير الدقيق للتكاليف يُجنب المشاريع الناشئة الوقوع في فخ العجز أو تجاوز الميزانية، وهو ما يُسهم في تحسين جودة التنفيذ ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد. ويؤكد Ayele (2023) أن وجود نماذج تقديرية مبنية على تحليل تفصيلي للتكاليف المباشرة وغير المباشرة يُحسن من فرص إنجاح المشروع ورفع كفاءة الإنجاز.

#### 3. تحليل التدفقات النقدية وتحقيق الأهداف

تحليل التدفقات النقدية يُمكن الشركة من رصد الفجوات التمويلية وتحديد أولويات الصرف. وقد وجد Shimwe & Njenga (2023) في دراستهم على مشاريع الأمن الغذائي أن تحليل التدفقات النقدية يُعزز

من القدرة على تحديد الموارد الضرورية لكل مرحلة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرحلية والنهائية بكفاءة.

#### 4. التنبؤ المالي واستدامة المشروع

تشير الأدبيات إلى أن التنبؤ المالي يُسهم في إعداد خطط الطوارئ، وتقدير السيناريوهات المستقبلية. وقد بين Huang et al. (2022) أن الشركات الناشئة التي تتبنى نماذج تنبؤية قائمة على تحليل البيانات تحقق معدلات بقاء أعلى بنسبة ٣٠% مقارنة بغيرها من المشاريع.

#### 5. إدارة الموارد المالية ورضا الأطراف

تتطلب الشركات الناشئة قدرة عالية على إدارة مواردها المالية بشكل يحقق التوازن بين الاستثمار والتشغيل. ويؤكد الجبلي (2023) أن الإدارة الذكية للموارد المالية تُسهم في كسب ثقة المستثمرين، وتحقيق رضا الشركاء والعملاء، مما يعزز من استقرار المشروع ونجاحه طويل الأمد.

#### الدراسات السابقة

(Serrador, 2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط على نجاح المشاريع بأبعاده المختلفة في مجال إدارة المشاريع، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات العلمية في إدارة المشاريع، وإلى حد أقل في الإدارة العامة، بهدف الكشف عن العلاقة بين جودة التخطيط ونجاح المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر تحليل الدراسات السابقة المنشورة في هذا المجال. وتكوّنت العينة من مجموعة دراسات بحثية ذات علاقة مباشرة بالموضوع، حيث تم تجميع وتحليل النتائج التجريبية الواردة فيها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين جودة التخطيط ونجاح المشاريع، حيث بلغ متوسط معامل التحديد  $R^2$

حوالي ٣٣. لنجاح المشروع من حيث الكفاءة، و ٣٤. للنجاح الكلي، مما يؤكد أهمية التخطيط كعامل مؤثر في تحقيق النجاح. وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص جهد مناسب للتخطيط ضمن المراحل المبكرة من تنفيذ المشاريع، بما يتراوح بين ٢٠% إلى ٣٣% من إجمالي الجهد، مع تعزيز الممارسات التخطيطية المستندة إلى الأدلة التجريبية.

(Ayele, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط والجدولة الزمنية في نجاح المشاريع بأبعادهما (تحديد المعايير، توزيع الموارد، سير العمل) على نتائج المشاريع ومسار مديري المشاريع المهني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمادًا على خبرة الباحث وأهداف البحث. وتكوّنت العينة من 138 متخصصًا في إدارة المشاريع، عملوا في ٢٣ مشروعًا تم تنفيذها خلال السنوات الخمس الماضية. وقد تم جمع البيانات باستخدام المقابلات، الاستبيانات، مجموعات النقاش المركزة، ومراجعة الوثائق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع مديري المشاريع المشاركين أكدوا بشكل قاطع أهمية التخطيط والجدولة في تحقيق النجاح، حيث أظهرت البيانات أن ١٠٠% من العينة تعتبر أن التخطيط هو الإطار الذي يحدد معايير المشروع واحتياجاته من الموارد وسير العمل اللازم لتحقيق الأهداف. كما أظهرت مراجعة الوثائق أن جميع المشاريع الناجحة (١٧ مشروعًا) بدأت بخطط تفصيلية معدة خصيصًا، في حين أن المشاريع الفاشلة (٦ مشاريع) اعتمدت على خطط سطحية أو مستعارة لا تتناسب مع حجم المشروع وظروفه. وأوصت الدراسة بأهمية إعداد خطة مشروع مفصلة ومخصصة لكل مشروع على حدة، وعدم الاكتفاء بنماذج عامة أو خطط مسبقة لمشاريع أخرى، مشددة على أن جودة الخطة لا تؤثر فقط في نتائج المشروع، بل تمتد لتؤثر على المسار المهني لمدير المشروع ذاته.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من التخطيط وإدارة المخاطر في نجاح المشاريع في قطاع التشييد بأفغانستان، مع تحليل دور كفاءات مديري المشاريع كمتغير معدل للعلاقة بين المتغيرين المستقلين (التخطيط وإدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشروع). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من ٢٤٩ مشاركًا يعملون في منظمات إنشائية خاصة في مدن رئيسية بأفغانستان، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي Smart-PLS و SPSS، مع الاستناد إلى نظريتي "إعادة استخدام المعرفة" و"نظرية التبادل الاجتماعي". وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط للمشاريع يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على نجاح المشاريع، كما أن لإدارة المخاطر تأثيرًا إيجابيًا كذلك. وأظهرت النتائج أن كفاءة مدير المشروع تعد عاملاً معززاً للعلاقة بين التخطيط ونجاح المشروع، وكذلك بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. وتشير النتائج إلى أن تطبيق منهجيات التخطيط، إلى جانب تمتع مدير المشروع بكفاءات عالية، يسهم في تحسين أداء الفريق، وزيادة فاعلية إدارة المخاطر، وبالتالي تحقيق معدلات أعلى من النجاح في المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات مديري المشاريع، وتبني منهجيات تخطيط وإدارة مخاطر فعالة في قطاع التشييد، خاصة في البيئات المعقدة كالبيئة الأفغانية، لتحقيق أفضل النتائج

## ١,٦. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن التخطيط المالي يُمثل ركيزة أساسية في تعزيز فرص نجاح المشاريع الناشئة، إذ تبين أن الأبعاد المالية المتمثلة في (إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، تحليل التدفقات النقدية، التنبؤ المالي، وإدارة الموارد المالية) تُعد عناصر جوهرية تُمكن الشركات الناشئة من مواجهة تحدياتها التمويلية والإدارية بكفاءة أعلى. كما اتضح أن نجاح المشاريع لا يتحقق بمجرد توافر الأفكار المبتكرة أو الموارد

البشرية، بل يحتاج إلى إدارة مالية واعية تُترجم الرؤية الاستراتيجية إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ والمتابعة والتقييم.

وقد أكدت الأدبيات السابقة أن المشاريع التي اعتمدت على تخطيط مالي رشيد كانت أكثر قدرة على الصمود أمام الأزمات، وأكثر جاذبية للمستثمرين، وأقدر على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. كما تبين أن العلاقة بين التخطيط المالي ونجاح المشاريع الناشئة علاقة مباشرة وقوية، حيث يشكل الأول الإطار الذي يضمن الاستغلال الأمثل للموارد وتجنب الهدر، في حين يُمثل الثاني النتيجة المرجوة التي تعكس كفاءة هذه الممارسات.

وبذلك، فإن هذه الدراسة تفتح المجال أمام الباحثين والمهنيين لتعميق البحث في الآليات والأدوات التي يمكن أن تعزز من جودة التخطيط المالي في بيئة المشاريع الناشئة، وتؤكد على ضرورة تبني ثقافة مالية متطورة قادرة على مواكبة متغيرات السوق العالمية، بما يضمن لهذه المشاريع النمو والاستدامة.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

#### 3.1 المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يوضح المنهجية العلمية التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، يتناول الفصل نوع المنهج المستخدم، وتصميم البحث، وأسلوب اختيار العينة والمجتمع، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي تم توظيفها لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

#### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

##### أولاً: التخطيط المالي (Financial Planning)

يُعرف إجرائياً بأنه مجموعة العمليات التي تقوم بها الشركة لتقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وتخصيص الموارد بطريقة تضمن استدامة الأداء وتحقيق الأهداف. ويتكوّن من خمسة أبعاد رئيسية:

١. إعداد الموازنات : عملية وضع الخطط المالية التفصيلية لتخصيص الموارد وفق أولويات المشاريع الناشئة.

٢. تقدير التكاليف : تحديد التكاليف المتوقعة للأنشطة والمشروعات بدقة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

٣. تحليل التدفقات النقدية : دراسة حركة السيولة الداخلة والخارجة لضمان التوازن المالي للمشروع.

٤. التنبؤ المالي : التقدير المسبق للأداء المالي المستقبلي باستخدام البيانات التاريخية والمؤشرات الاقتصادية.

٥. إدارة الموارد المالية :تنظيم وتوجيه واستخدام الموارد المالية بكفاءة لتحقيق أهداف المشروع الناشئ.

### ثانيًا: إنجاح مشاريع الشركات الناشئة (Success of Start-up Projects)

يُعرّف إجرائيًا بأنه قدرة الشركة الناشئة على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستدامة المالية، والنمو في الحصة السوقية، ورضا العملاء، وتحقيق الربحية المستهدفة.

### 3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)

يعتمد تصميم البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغير المستقل (التخطيط المالي بأبعاده) والمتغير التابع (إنجاح مشاريع الشركات الناشئة). تم استخدام المنهج الكمي لجمع البيانات عبر استبانة مغلقة تحتوي على مجموعة من الفقرات تمثل كل بُعد من أبعاد المتغيرين.

شكل البصلة البحثية يمكن وصفه كالتالي:

- في المركز :مشكلة البحث المتمثلة في معرفة أثر التخطيط المالي على نجاح المشاريع الناشئة.
- الحلقة الأولى :الأهداف والفرضيات.
- الحلقة الثانية :المنهج وأداة القياس والعينة.
- الحلقة الثالثة :تحليل البيانات الإحصائي (باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد)
- الحلقة الخارجية :النتائج والتوصيات التي تفسر أثر التخطيط المالي في تحقيق نجاح المشاريع.

#### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال بمدينة الرياض، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع أو التخطيط المالي، ويُقدَّر عددهم بـ (120) موظفًا حسب السجلات الإدارية لعام ٢٠٢٥. ونظرًا لأن المجتمع محدود ومحدد، فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل بدلاً من العينة الاحتمالية، وذلك لضمان دقة النتائج وشموليتها لجميع الأبعاد محل الدراسة، خاصة أن حجم المجتمع قابل للتحليل الإحصائي دون التأثير على صلاحية النتائج أو زيادة التباين.

وتم توزيع عدد (120) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة بطريقة يدوية وإلكترونية لضمان شمولية التوزيع، وتم استرداد عدد (103) استبانة بنسبة استجابة بلغت 85.8%، وهي نسبة مرتفعة إحصائيًا تعزز من صدق النتائج وتمثيلها للواقع، بعد مراجعة الاستبانات المستردة، تبين أن عدد (96) استبانة فقط صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 80.0% من إجمالي المجتمع الأصلي، حيث تم استبعاد عدد (7) استبانات لعدم اكتمال البيانات أو وجود استجابات متحيّزة. ويُعد هذا العدد كافيًا لإجراء التحليل باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS وتحقيق شروط التوزيع الطبيعي.

#### 3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبانة المغلقة، والتي تم إعدادها وتصميمها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أثر التخطيط المالي على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة، و اشتملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات المقننة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة الاتفاق على كل بند، حيث تراوحت الإجابات بين (١) لا أوافق بشدة، وحتى (٥) أوافق بشدة.

وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المكوّن من موظفي شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال بمدينة الرياض، من ذوي العلاقة المباشرة بإدارة المشاريع والتخطيط المالي، واعتمد الباحث في جمع البيانات على أسلوبين متكاملين:

- الأسلوب الورقي المباشر: تم تسليم نسخ مطبوعة من الاستبانة يدويًا لبعض الموظفين لضمان الحصول على استجابات دقيقة وفورية.

- الأسلوب الإلكتروني: تم إرسال الاستبانة عبر البريد الإلكتروني المؤسسي باستخدام نموذج Google Forms لتسهيل الوصول إلى الموظفين في مواقع مختلفة، وزيادة نسبة الاستجابة.

تمت عملية الجمع خلال فترة امتدت لأسبوعين، مع المتابعة المستمرة لضمان أعلى معدل استرداد، وقد ساهم التنوع في طرق التوزيع في الوصول إلى عينة ممثلة وشاملة، مما يعزز من صدق النتائج وثباتها، ويضمن ملاءمتها للتحليل الإحصائي باستخدام برامج متخصصة مثل SPSS.

### 3.6 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف تحقيق شمولية في تناول موضوع البحث وضمان دقة النتائج.

- **البيانات الأولية: (Primary Data)** وهي البيانات التي جُمعت لأول مرة خصيصًا لغرض هذه الدراسة، وتمثّلت في إجابات أفراد مجتمع البحث على أداة الاستبانة التي صُمّمت لتقيس أبعاد التخطيط المالي (إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، تحليل التدفقات النقدية، التنبؤ المالي، إدارة الموارد المالية) وأثرها على نجاح مشاريع الشركات الناشئة، وقد تم جمع هذه البيانات مباشرة من المشاركين، ما يعكس واقع الممارسة في بيئة الدراسة.

- **البيانات الثانوية (Secondary Data):** وهي المعلومات التي تم الرجوع إليها من مصادر سابقة مثل الكتب، الرسائل الجامعية، الدراسات السابقة، والمقالات العلمية المحكمة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري وتعزيز خلفية الدراسة بالمفاهيم والنماذج ذات الصلة بالتخطيط المالي وإدارة المشاريع الناشئة.

### 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وقد شملت إجراءات التحليل الإحصائي ما يلي:

#### ١. التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics):

تم استخدامه لوصف خصائص العينة من حيث المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، بهدف تحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه كل بُعد من أبعاد التخطيط المالي.

#### ٢. اختبار صدق وثبات الأداة:

تم التحقق من صدق المحكمين لمحتوى الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء، كما تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتحديد مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، وقد اعتُبرت القيم المقبولة إذا تجاوزت ٠,٧٠.

#### ٣. التحليل الإحصائي الاستدلالي (Inferential Statistics):

تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة واكتشاف دلالة الفروق والعلاقات بين المتغيرات، تم استخدام:

○ اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة

العلاقة بين أبعاد التخطيط المالي ونجاح المشاريع الناشئة.

○ كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة

(أبعاد التخطيط المالي) على المتغير التابع (نجاح المشاريع الناشئة).

### 3.8 الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية البحث المتبعة في دراسة أثر التخطيط المالي بأبعاده المختلفة على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة، مع التركيز على شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال بمدينة الرياض كنموذج تطبيقي. تم تحديد منهج الدراسة المناسب، ووصف مجتمع البحث، وبيان أسلوب أخذ العينة، بالإضافة إلى توضيح طرق جمع البيانات وأنواعها. كما تم شرح الإجراءات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، بما يشمل التحليل الوصفي والاستدلالي، فضلاً عن اختبار صدق وثبات الأداة البحثية.

وقد وفّرت هذه المنهجية إطاراً علمياً متماسكاً يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في الفصل التالي، الذي يتناول عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والإطار النظري.

## الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإعداد دراسة علمية بعنوان:

"أثر التخطيط المالي بأبعاده (إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، تحليل التدفقات النقدية، التنبؤ المالي،

إدارة الموارد المالية) على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة: دراسة تطبيقية على شركة رواد المستقبل

لتقنية الأعمال بمدينة الرياض".

يُرجى منكم الإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل موضوعية وشفافية، حيث تُستخدم البيانات لأغراض

بحثية فقط وبشكل سري تام دون الإشارة إلى أسماء المشاركين أو مناصبهم.

يُعتبر تعاونكم مساهمة قيّمة في إنجاح هذا البحث العلمي، ويساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم

في تطوير ممارسات التخطيط المالي لدى الشركات الناشئة.

## ثانيًا: المتغيرات الديموغرافية

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. العمر: ☐ أقل من ٢٥ ☐ ٢٥-٣٤ ☐ ٣٥-٤٤ ☐ ٤٥ فأكثر
٣. المؤهل: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
٤. الخبرة في مجال الشركات الناشئة: ☐ أقل من سنة ☐ ١-٣ ☐ ٤-٦ ☐ أكثر من ٦
٥. المسمى الوظيفي: ☐ مؤسس/شريك ☐ مدير مشروع ☐ مالي/محاسب ☐ تسويق/مبيعات ☐ أخرى \_\_\_\_\_ :
٦. مدة المشروع الحالي: ☐ أقل من سنة ☐ ١-٢ سنة ☐ ٣-٤ سنوات ☐ أكثر من ٤

## المتغير المستقل — التخطيط المالي

### البعد الأول: إعداد الموازنات

| م | الفقرة                                                       | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق بشدة            | لا أوافق                 |
|---|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | يتم إعداد الموازنات السنوية وفق أهداف المشاريع الناشئة بدقة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | تُحدّد بنود الإنفاق والإيراد بشكل واضح قبل بداية كل مشروع.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | تُراجع الموازنات دوريًا لضمان توافقها مع التغيرات المالية.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | يشارك قادة الفرق في إعداد الموازنات التشغيلية للمشروعات.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### البعد الثاني: تقدير التكاليف

| م | الفقرة                                              | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق بشدة            | لا أوافق                 |
|---|-----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | يتم تقدير تكاليف المشروع بدقة قبل البدء في التنفيذ. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                                                                  |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2 | تُراعى جميع عناصر التكلفة المباشرة وغير المباشرة في التقدير.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | يتم تحديث تقديرات التكاليف عند حدوث تغيرات في السوق.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | تتوفر نظم دقيقة لمراقبة الانحراف بين التكاليف الفعلية والمقدّرة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### البعد الثالث: تحليل التدفقات النقدية

| م | الفقرة                                                              | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق بشدة            | لا أوافق                 |
|---|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | يتم تحليل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بانتظام.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | تتخذ قرارات المشروع بناءً على نتائج تحليل التدفقات النقدية.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | يساعد تحليل التدفقات النقدية في تحديد أوقات العجز أو الفائض المالي. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | يتم استخدام التحليل النقدي لتحسين قرارات التمويل والاستثمار.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

البعد الرابع: التنبؤ المالي

| م | الفقرة                                                     | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق بشدة            |
|---|------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | تُستخدم البيانات التاريخية لتقدير الأداء المالي المستقبلي. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | يتم إعداد توقعات مالية ربع سنوية وسنوية لتوجيه القرارات.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | يُستخدم التنبؤ المالي لتحديد الاحتياجات التمويلية للمشروع. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | تُراجع التنبؤات المالية دوريًا لتحديثها وفق المستجدات.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

البعد الخامس: إدارة الموارد المالية

| م | الفقرة                                                      | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق بشدة            |
|---|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | يتم توزيع الموارد المالية وفق أولويات المشروع الاستراتيجية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                                                     |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|-----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2 | تُتخذ قرارات الإنفاق بناءً على دراسات جدوى واضحة.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | تُدار السيولة المالية بما يضمن استمرارية المشروع.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | يوجد نظام رقابي فعال لإدارة وحوكمة الموارد المالية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### المتغير التابع — نجاح مشاريع الشركات الناشئة

| م | الفقرة                                                    | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق بشدة            |
|---|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | يحقق المشروع أهدافه التشغيلية المحددة سنوياً.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | يلتزم المشروع بالمواعيد النهائية الرئيسية وفق الخطة.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | تُتَجَر الأنشطة ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوزات مؤثرة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | ترقى مخرجات المشروع إلى معايير الجودة المتفق عليها.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|    |                                                            |                          |                          |                          |                          |                          |
|----|------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5  | مستوى رضا العملاء عن المنتج/الخدمة مرتفع.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | تتجه إيرادات المشروع إلى النمو على أساس ربعي/سنوي.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | يحتفظ المشروع بنسبة جيدة من العملاء ويخفض معدلات الانسحاب. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | تحسن الحصة السوقية للمشروع مقارنة بالمنافسين المباشرين.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | التدفقات النقدية للمشروع مستقرة وتدعم استدامة العمل.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | يملك المشروع قدرة واضحة على التوسع والنسخ. (Scalability)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## قائمة المراجع:

- اشتيوي، عبدالله أحمد عثمان. (٢٠٢٥). التحليل المالي وأثره على التخطيط والرقابة المالية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمدينة مصراتة. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع٣٣، ٤١٧ - ٤٤٢
- الجربوعي، أنيس، و عبدالمجيد، غادة طارق. (٢٠٢٢). استخدام التحليل المالي كأحد أدوات التخطيط المالي وفق المقارنة المرجعية لشركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية. المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، مج١٧، ع٢، ٢٥ - ٤٥.
- الجبلي، عرفات محمد البشير. (٢٠٢٣). أهمية التخطيط المالي ودوره في تقييم كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الصناعية: دراسة تحليلية مالية لأداء شركة الصناعات الصوفية بني وليد المساهمة. مجلة المنتدى الجامعي للدراسات الإنسانية والتطبيقية، ع٣١، ٣٧٥ - ٤٠٦.
- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠٢٣). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- حمدي، أيوب، و سائحي، يوسف. (٢٠٢٣). سبل تعزيز التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كآلية لمواجهة الأزمات وإدارتها. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج٧، ع١، ١٣١ - ١٤٥.
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (٢٠٢٢). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- الشرفاء، محمد فايز عبدالمعطي، و أبو معمر، فارس محمود محمد. (٢٠٢١). واقع التخطيط المالي وأثره على الأداء المالي: دراسة حالة المدراء الماليين للجمعيات الخيرية العاملة بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- الشلوي، فهد حمد، و صالح، بسام محمد. (٢٠٢٢). أثر التخطيط المالي على استقرار الأسر السعودية: دراسة حالة منطقة الرياض. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع٢١، ج٢، ١٦٢ - ١٩٤.
- الشلوي، فهد حمد، و صالح، بسام محمد. (٢٠٢٢). أثر التخطيط المالي على استقرار الأسر السعودية: دراسة حالة منطقة الرياض. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع٢١، ج٢، ١٦٢ - ١٩٤.
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (٢٠٢١). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج١٠، ع١، ١١ - ٢٨.
- العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (٢٠٢٢). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج١٨، ع٥٧، ١٠٠ - ١١٦.
- محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (٢٠٢٢). التخطيط المالي ودوره في خفض مخاطر الائتمان المصرفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في السودان في الفترة من ٢٠٢٠-٢٠٢٢ م. مجلة القلزم العلمية، ع٢٦، ٦٥ - ٨٦.

• نور الدين، فلاق. (٢٠٢٣). دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية "BATICIC" خلال الفترة

٢٠٢١-٢٠٢٢. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج ٨، ع ١٤، ٨ - ٣٠.

- Al-Zagheer, H., AL-Obaidly, G. A., AL Freijat, S. Y., Akhurshaidah, S. A. E. O., & Al-Manaseer, S. R. (2024). Assessing the effect of IT infrastructure on project success in the financial sector: The role of project flexibility. *Journal of Project Management*, 9(4), 337-344.  
<https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.8.003>
- Ayele, Y. G. (2023). The Significance of Planning and Scheduling on the Success of Projects. *Economics & Management Information*, 1-10.
- Brovkova, O. (2022). Financial planning of investment project implementation. *Ekonomika, Finans, Pravo*, 2, 12-16.  
<https://doi.org/10.37634/efp.2022.2.2>
- Ermawati, Y. (2024). Entrepreneurial Finance Strategies for Startup Success. *Advances in Economics & Financial Studies*, 2(2), 67-75.
- Fazly, R., Raees, N., Shafi, M. Q., Iqbal, S., & Nawaz, M. J. (2024). Impact of project planning and project risk management on project success: moderating role of project managers' competencies in the construction sector in Afghanistan. *Journal of Humanities, Social and*

<https://doi.org/10.47264/idea.jhsms/5.2.1>

- Huang, Z. X., Savita, K. S., & Zhong-jie, J. (2022). The Business Intelligence impact on the financial performance of start-ups. *Information Processing & Management*, 59(1), 102761
- Ishimwe, M. C., & Njenga, G. (2023). Influence of Project Planning, Financing, and Supervision on Project Performance in Food Security Projects: A Case Study of Rwanda Northern Province. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(2), 106–113.
- Özsoy, T., & Kılıç, T. (2024). A Descriptive Analysis of Project Management Success. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 160–178. <https://doi.org/10.47542/sauied.1520511>
- Serrador, P. (2013). The Impact of Planning on Project Success – A Literature Review. *The Journal of Modern Project Management*, 1(2). <https://doi.org/10.19255/30>
-