

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة

أسم الطالبة

ابرار رده الغريبي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. دكتور عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي



## الإهداء

إلى من غرست في نفسي حب العلم والمعرفة،  
إلى من كانت دومًا سندي ودعمي في كل خطوة،  
إلى والديّ العزيزين، شكرًا لحبكم اللامحدود وتشجيعكم الدائم.

إلى أساتذتي الكرام الذين كانوا نورًا أضاء طريقي،  
وإلى كل من دعمني ولو بكلمة في مسيرتي الأكاديمية.

أهدي هذا العمل المتواضع لكل من آمن بي،  
ولكل رائد أعمال يسعى لاتخاذ القرار الصحيح في طريق النجاح.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أنجزت هذا البحث العلمي المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لسعادة الدكتور **عبدالرحيم نادر**، مشرف هذا البحث، على ما قدمه لي من توجيه علمي ودعم متواصل، وعلى سعة صدره ونقده البناء الذي أسهم في تطوير هذا العمل.

كما لا يسعني إلا أن أعبر عن شكري العميق لكل أعضاء هيئة التدريس في **كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن**، لما بذلوه من جهد في تعليمي وإثراء معرفتي طوال فترة دراستي الجامعية.

وأخص بالشكر والامتنان **والديّ الكريمين**، على دعمهم اللامحدود وتشجيعهم المستمر، فهم النور الذي أثار طريقي.

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا البحث، من الزملاء، والمشاركين في الاستبيان، وكل من وقف بجانبي خلال مسيرتي البحثية.

## جدول المحتويات

|         |                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------|
| 4.....  | الإهداء.....                                                |
| 5.....  | شكر وتقدير.....                                             |
| 9.....  | مستخلص البحث.....                                           |
| 10..... | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                      |
| 11..... | 1-المقدمة:.....                                             |
| 12..... | 2-مشكلة الدراسة.....                                        |
| 13..... | 3-أهمية الدراسة.....                                        |
| 13..... | 4-أسئلة الدراسة.....                                        |
| 14..... | 5-أهداف الدراسة.....                                        |
| 14..... | 6-فرضيات الدراسة.....                                       |
| 14..... | 7-نموذج الدراسة.....                                        |
| 16..... | 8- مخطط المشروع المقترح.....                                |
| 17..... | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                         |
| 18..... | 1-المقدمة:.....                                             |
| 18..... | 2-المتغير المستقل.....                                      |
| 19..... | 3-المتغير التابع.....                                       |
| 20..... | 4-العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....          |
| 20..... | 5-الخاتمة.....                                              |
|         | ملحق                                                        |
|         | الاستبيان.....                                              |
|         | 21                                                          |
| 22..... | أدوات البحث.....                                            |
| 23..... | الإطار النظري.....                                          |
| 23..... | المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار الإداري.....               |
| 23..... | المطلب الأول: مفهوم القرار الإداري.....                     |
| 25..... | المطلب الثاني: أهمية القرار الإداري في الشركات الناشئة..... |
| 28..... | المطلب الثالث: خصائص القرار الإداري.....                    |
| 30..... | المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري..... |
| 30..... | المطلب الأول: العوامل الشخصية.....                          |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| المطلب الثاني: العوامل التنظيمية.....                               | 31 |
| المطلب الثالث: العوامل البيئية والاقتصادية .....                    | 33 |
| المطلب الرابع: دور المعلومات والتكنولوجيا .....                     | 37 |
| الفصل الثالث: المنهجية (المنهج وإجراءات الدراسة).....               | 41 |
| 1- المقدمة.....                                                     | 41 |
| 2- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                          | 41 |
| 3- تصميم البحث .....                                                | 42 |
| 4- مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة.....                         | 42 |
| 5- طريقة جمع البيانات.....                                          | 42 |
| 6- أنواع البيانات.....                                              | 42 |
| 7- إجراءات التحليل الإحصائي.....                                    | 42 |
| 8- الخاتمة.....                                                     | 43 |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....                 | 43 |
| 1- المقدمة.....                                                     | 44 |
| 2- توصيف عينة الدراسة (إحصاءات وصفية ديموغرافية).....               | 44 |
| 3- اختبارات الصدق والثبات للاستبيان.....                            | 45 |
| 4- الإحصاء الوصفي لبنود الاستبيان (يجيب عن أسئلة البحث).....        | 45 |
| 5- اختبار الفرضيات (التحقق الإحصائي المقترن بالبيانات المجمعة)..... | 46 |
| 6- مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات السابقة.....                     | 47 |
| أ. نقص الخبرة الإدارية(H1) (.....                                   | 47 |
| ب. ضعف الثقافة التنظيمية والمشاركة(H2) (.....                       | 48 |
| ج. توافر المعلومات (H5) ونظم المعلومات.....                         | 48 |
| د. الموارد والتكيف(H4) (.....                                       | 48 |
| هـ. السوق والتكنولوجيا(H3) (.....                                   | 48 |
| 6- قيود التحليل ومنهجية التحسين المقترحة.....                       | 48 |
| 7- الخاتمة.....                                                     | 49 |
| الفصل الخامس: حدود البحث، التوصيات، والاستنتاجات.....               | 50 |
| أولاً: حدود البحث .....                                             | 50 |
| ثانيًا: التوصيات.....                                               | 50 |
| ثالثًا: الاستنتاجات.....                                            | 51 |
| قائمة المراجع.....                                                  | 52 |
| مراجع أجنبية:.....                                                  | 54 |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1- المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، أصبحت الشركات الناشئة تشكل ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد وتعزيز الابتكار وتوليد فرص العمل، خاصة في ظل التحول الرقمي والمنافسة العالمية. إلا أن هذه الشركات، نظرًا لحداتها تجربتها وافتقارها إلى الموارد والخبرة، تواجه تحديات كبيرة في عملية اتخاذ القرار الإداري، والتي تُعد من أهم العمليات الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح أو فشل المشروع. ومن هذا المنطلق، جاء هذا البحث ليلسّط الضوء على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري داخل الشركات الناشئة، وذلك لفهم طبيعة هذه العوامل وتحليل تأثيرها بصورة علمية ومنهجية. وقد تم اختيار هذا الموضوع بناءً على ملاحظات متكررة تفيد بأن معظم الشركات الريادية في البيئة العربية تتعثر في سنواتها الأولى، نتيجة لقرارات إدارية غير مدروسة، كما أظهرت دراسة الطويل (2022) أن ضعف مهارات اتخاذ القرار يعد من أبرز أسباب فشل المشاريع الناشئة في السعودية. وتعود جذور فكرة هذا المشروع إلى تطور علم الإدارة منذ بدايات القرن العشرين، حيث ركزت المدرسة الكلاسيكية على المنطق والعقلانية في القرار، ثم تطورت النظريات لتشمل العوامل النفسية والسياسية كما أشار (Simon (1977 و (Mintzberg (2000 وتبرز أهمية هذه الدراسة من حاجتنا المتزايدة لفهم طبيعة القرارات التي يتخذها رواد الأعمال، لاسيما في بيئة مليئة بالتقلبات والتحديات، حيث إن غياب المعلومات الكافية وعدم وضوح الرؤية يؤثران سلبًا على جودة القرار. (Alvarez & Barney, 2007) كما توضح الدراسات السابقة أن هناك تداخلًا بين العوامل الشخصية والبيئية والتنظيمية في تشكيل القرار الإداري، مثلما أشار الزيد (2020) إلى أن الخلفية الأكاديمية للمؤسس تلعب دورًا كبيرًا في تحديد مسار المشروع. ومن خلال هذا البحث، نسعى إلى تحديد أبرز العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري، وتحليلها وفق إطار علمي، وتقديم توصيات تساهم في رفع كفاءة القرارات داخل الشركات الناشئة، بما يعزز فرص نجاحها واستمراريتها في السوق.

## 2- مشكلة الدراسة

رغم الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الشركات الناشئة في دعم الاقتصاد وتعزيز الابتكار، إلا أن العديد منها يواجه تحديات متكررة تتعلق بضعف عملية اتخاذ القرار الإداري، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى فشلها في المراحل المبكرة من التأسيس. ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع اتخاذ القرار الإداري في بيئات الأعمال بشكل عام، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تتناول هذا الموضوع تحديداً في سياق الشركات الناشئة، خصوصاً في البيئة العربية. وهذا ما يطرح الحاجة إلى تحليل أعمق لهذه الظاهرة من خلال رصد الفجوات النظرية والتطبيقية.

### فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في أن معظم الأدبيات الإدارية ركزت على اتخاذ القرار في المؤسسات المستقرة أو التقليدية، ولم تولِ الاهتمام الكافي لبيئة الشركات الناشئة التي تتسم بعدم اليقين وارتفاع درجة المخاطرة. كما أن الأدبيات الحالية غالباً ما تتناول اتخاذ القرار من منظور فردي (مثل خصائص المدير أو القائد)، دون الربط الكافي بين العوامل التنظيمية والبيئية والتكنولوجية في آن واحد. (Mintzberg, 2000) بالإضافة إلى ذلك، لا تزال النظريات المستخدمة في تحليل القرارات في السياق الريادي بحاجة إلى مزيد من التخصيص لتناسب طبيعة هذه الشركات الديناميكية (Simon, 1977).

### فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتجلى الفجوة في قلة الدراسات الميدانية التي تستند إلى بيانات حقيقية من بيئات الشركات الناشئة، خاصة في المنطقة العربية. كما أن غالبية البحوث تركز على دراسة نتائج القرارات، دون التعمق في العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار نفسها. ولا توجد نماذج تطبيقية أو أدوات تحليل كافية تساعد رواد الأعمال في تقييم جودة قراراتهم وفق مؤشرات واضحة (الزبد، 2020). وهذا النقص يُضعف من قدرة أصحاب المشاريع الناشئة على تطوير مهاراتهم وتحسين قراراتهم الاستراتيجية.

### السؤال الرئيس للدراسة:

ما العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة؟

### 3- أهمية الدراسة

#### على المستوى النظري:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال من خلال تسليط الضوء على موضوع لم يُتناول بما يكفي في السياق العربي، وهو العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة. كما تُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للنظريات الحالية من خلال دمج البُعد الريادي بالتحديات الإدارية الواقعية، وتوسيع الفهم النظري لعملية اتخاذ القرار في بيئة تتسم بالتقلب والمخاطرة، مما يُساهم في تطوير نماذج تحليلية جديدة تستجيب لطبيعة هذا النوع من الشركات.

#### على المستوى التطبيقي:

تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة من قدرتها على تقديم توصيات عملية يمكن لرواد الأعمال والمؤسسين والمديرين في الشركات الناشئة الاستفادة منها في تحسين جودة قراراتهم. كما تساهم الدراسة في تطوير أدوات مساعدة لاتخاذ القرار تراعي الخصوصية التي تتميز بها هذه الشركات من حيث قلة الموارد، وضيق الوقت، وسرعة التغير. ويمكن أن تُستخدم نتائج هذه الدراسة من قبل حاضنات الأعمال والمستثمرين ومصممي البرامج التدريبية لتوجيه الدعم الإداري بالشكل الأمثل بما يعزز فرص نجاح الشركات الناشئة واستدامتها.

### 4- أسئلة الدراسة

- ما هي أبرز العوامل الشخصية التي تؤثر في اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة؟
- كيف تؤثر العوامل التنظيمية (مثل الهيكل الإداري، ثقافة الشركة) على قرارات الإدارة في الشركات الناشئة؟
- ما دور البيئة الخارجية (الاقتصادية، السوقية، التكنولوجية) في توجيه عملية اتخاذ القرار؟
- ما مدى تأثير الخبرة والمهارات القيادية لمؤسسي الشركات الناشئة على جودة القرارات الإدارية؟
- هل يوجد ارتباط بين محدودية الموارد في الشركات الناشئة وجودة القرارات الإدارية؟

## 5- أهداف الدراسة

- 6- تحديد العوامل الشخصية المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة.
- 7- تحليل تأثير العوامل التنظيمية على جودة القرارات الإدارية.
- 8- تقييم دور البيئة الخارجية (السوق، التكنولوجيا، المنافسة) في عملية اتخاذ القرار.
- 9- قياس تأثير محدودية الموارد على فعالية القرار الإداري.
- 10- دراسة أهمية توفر المعلومات في تحسين اتخاذ القرار.

## 6- فرضيات الدراسة

- 7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة مؤسس الشركة وجودة اتخاذ القرار الإداري.
- 8- تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات الناشئة.
- 9- تؤثر البيئة الخارجية (المنافسة، التغير التكنولوجي، السوق) بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار الإداري.
- 10- تؤدي محدودية الموارد المالية والبشرية إلى ضعف جودة القرار الإداري في الشركات الناشئة.
- 11- يساهم توفر المعلومات الدقيقة في تحسين جودة وكفاءة القرارات الإدارية.

## 7- نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي يُفترض أنها تؤثر في المتغير التابع، وهو جودة اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة. ويساعد هذا النموذج في تنظيم الدراسة وتوجيه أدواتها وتحليل بياناتها بشكل منهجي.

أولاً: المتغير التابع

### • جودة اتخاذ القرار الإداري:

ويقصد به كفاءة ودقة القرارات المتخذة داخل الشركات الناشئة ومدى توافقها مع الأهداف الإستراتيجية، وقدرتها على تحقيق نتائج فعالة.

## ثانيًا: المتغيرات المستقلة

### 1. العوامل الشخصية:

- الخبرة الإدارية.
- المؤهل العلمي.
- السمات القيادية لمؤسس الشركة.

### 2. العوامل التنظيمية:

- الهيكل الإداري.
- الثقافة التنظيمية.
- وضوح الأدوار والمسؤوليات.

### 3. العوامل البيئية:

- مستوى المنافسة.
- التغيرات التكنولوجية.
- ظروف السوق.

### 4. العوامل الاقتصادية:

- توافر التمويل.
- حجم الموارد المالية والبشرية.

### 5. توفر المعلومات والبيانات:

- دقة البيانات.
- سرعة الوصول إلى المعلومات.
- استخدام التكنولوجيا في دعم القرار.

## ثالثًا: علاقة النموذج بالبحث

يُستخدم هذا النموذج كإطار نظري يوجه الباحث في صياغة الأسئلة والفرضيات، وتصميم أدوات القياس، وتحليل العلاقة بين المتغيرات. كما يساعد في تفسير نتائج الدراسة في ضوء الترابط بين هذه العوامل وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار داخل الشركات الناشئة.

## 8- مخطط المشروع المقترح

| المرحلة                               | الفترة الزمنية | المهام                                                  |
|---------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------|
| 1. تحديد الموضوع وإعداد الإطار النظري | الأسبوع 1-2    | مراجعة الأدبيات، صياغة المشكلة، تحديد الأهداف والفرضيات |
| 2. إعداد أدوات الدراسة                | الأسبوع 3      | تصميم الاستبيان، مراجعته، إجراء اختبار مبدئي            |
| 3. جمع البيانات                       | الأسبوع 4-5    | توزيع الاستبيانات على العينة وجمعها                     |
| 4. تحليل البيانات                     | الأسبوع 6-7    | إدخال البيانات وتحليلها باستخدام SPSS                   |
| 5. كتابة النتائج والتوصيات            | الأسبوع 8      | عرض النتائج وتحليلها وربطها بالنموذج المفاهيمي          |
| 6. إعداد التقرير النهائي              | الأسبوع 9      | تنسيق البحث وكتابة الخاتمة والمراجع                     |
| 7. مراجعة البحث والتسليم              | الأسبوع 10     | مراجعة البحث لغوياً ومنهجياً وتسليمه للمشرف             |