

إعداد الطالب/ راشد محمد الحوشاني

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت الشركات الناشئة تلعب دورًا محوريًا في دفع عجلة التنمية وتحقيق أهداف النمو المستدام. وقد ازداد الاهتمام بهذا النوع من الشركات في العقود الأخيرة نتيجة لقدرتها على تحفيز الابتكار، خلق فرص العمل، وتقديم حلول تقنية وتجارية متقدمة تسهم في تنويع مصادر الدخل ورفع كفاءة الاقتصاد الوطني. ومع ذلك، فإن الشركات الناشئة تواجه تحديات كبيرة في مراحلها الأولى، وتحديدًا في جانب النمو والاستمرارية، إذ تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من هذه الشركات تفشل في غضون السنوات الثلاث الأولى من إنشائها. (CBInsights, 2021)

إن أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح أو فشل الشركات الناشئة هو الإدارة. فالإدارة لا تقتصر فقط على التنسيق اليومي للمهام أو إدارة الموارد، بل تشمل أيضًا القدرة على التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات الحاسمة في أوقات التغيير، توجيه الفريق، واستشراف التحديات قبل وقوعها. وتشير العديد من الدراسات إلى أن فعالية الإدارة في الشركات الناشئة ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمعدلات النمو، وسرعة التوسع، والقدرة على التكيف مع السوق (Mazzei, 2018).

في السياق السعودي، وبما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، يُنظر إلى الشركات الناشئة كأحد المحركات الأساسية للاقتصاد الوطني، وقد تم إنشاء العديد من البرامج الداعمة مثل "منشآت"، "بادر"، و"فنتك السعودية" لتعزيز بيئة ريادة الأعمال. غير أن الكثير من هذه الشركات لا تزال تعاني من ضعف في البنية الإدارية، ونقص في الكفاءات الإدارية القادرة على قيادة المشروع نحو النمو والتوسع (الدخيل، 2020).

وعليه، تبرز الحاجة الملحة إلى دراسة علمية تحليلية تتناول دور الإدارة في تطوير وتحسين نمو الشركات الناشئة، ليس فقط من خلال تسليط الضوء على الممارسات الإدارية الناجحة، بل من خلال ربط هذه الممارسات بالأداء الفعلي للشركات الناشئة، وتحليل مدى فاعلية الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق النمو المستدام.

ستتناول هذه الدراسة أهمية وجود إدارة كفؤة منذ المراحل الأولى لنشوء المشروع، مع التركيز على العلاقة بين جودة الإدارة وبين بقاء المشروع وتوسعه، وذلك انطلاقًا من فرضية أن الإدارة ليست فقط أداة تشغيل، بل شريك استراتيجي في النجاح. ومن خلال هذا البحث، سيتم تقديم تحليل منهجي مدعوم ببيانات ميدانية حول مدى تأثير الأبعاد الإدارية على واقع الشركات الناشئة في المملكة، مع تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين الكفاءة الإدارية وبالتالي رفع فرص نجاح ونمو هذه المشاريع.

مشكلة الدراسة:

رغم الاهتمام المتزايد بريادة الأعمال، إلا أن الشركات الناشئة تواجه تحديات كبيرة في مراحلها الأولى، خاصة في جانب الإدارة. وقد أظهرت تقارير عالمية أن 23% من حالات فشل الشركات الناشئة تعود إلى ضعف في الفريق الإداري أو اتخاذ قرارات إدارية غير صائبة (CBInsights, 2021) في ظل هذه المعطيات، تبرز الحاجة إلى فهم كيف تؤثر الإدارة في قدرة هذه الشركات على النمو والاستمرار.

وتتمثل مشكلة البحث في مجموعة من الأسئلة البحثية الآتية:

1. ما مدى تأثير جودة الإدارة على نمو الشركات الناشئة؟
2. كيف تساهم القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء الشركات الناشئة؟
3. ما هي أبرز الممارسات الإدارية التي تعزز استدامة الشركات الناشئة؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية الحديثة والنمو الفعلي للشركات الناشئة؟
5. ما التحديات الإدارية التي تعيق تطور الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات العلمية في حقل إدارة المشاريع وريادة الأعمال، حيث:

- من حيث الدراسات السابقة: معظم الدراسات تناولت التحديات التمويلية والتقنية التي تواجه الشركات الناشئة، بينما ركزت القليل منها على الإدارة كعامل مستقل ومؤثر في النمو. مثل دراسة (Mazzei 2018) التي أوضحت دور القيادة الاستراتيجية في الشركات الريادية.
- من حيث الإضافة الجديدة: تقدم هذه الدراسة نموذجًا تحليليًا تطبيقيًا لقياس أثر الإدارة على نمو الشركات الناشئة في البيئة السعودية، وهو ما يعكس واقعًا جديدًا يتطلب تدخلات علمية دقيقة لتحسين الأداء والاستدامة.
- كما أنها تدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز استدامة المنشآت الصغيرة والناشئة.

أهداف الدراسة:

بناءً على أسئلة البحث، تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل العلاقة بين جودة الإدارة ونمو الشركات الناشئة.
2. تقييم أثر الأساليب الإدارية على الأداء التشغيلي والاستراتيجي للشركات الناشئة.

3. التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين الكفاءة التشغيلية.

4. تقديم مقترحات عملية حول الأساليب الإدارية التي يمكن تبنيها لدعم استدامة المشاريع الريادية.

تساؤلات الدراسة

- ما مدى تأثير التخطيط الإداري على نمو الشركات الناشئة؟
- ما هي أهم المهارات الإدارية التي يجب توفرها لدى مؤسسي الشركات الناشئة؟
- كيف تؤثر القيادة الإدارية على فعالية فرق العمل داخل الشركات الناشئة؟
- هل تساهم الممارسات الإدارية الحديثة (كالإدارة الرشيقة) في تحسين أداء الشركات الناشئة؟
- ما العوائق الإدارية التي تواجهها الشركات الناشئة في البيئة السعودية؟

فروض الدراسة:

- استنادًا إلى أسئلة البحث أعلاه، تصاغ الفرضيات التالية لاختبار مدى صحة العلاقة بين المتغيرات المدروسة:
- الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الإدارة ونمو الشركات الناشئة.
 - الفرضية الثانية: تؤثر القيادة الإدارية التحويلية بشكل إيجابي على أداء فرق العمل وزيادة إنتاجية الشركة.
 - الفرضية الثالثة: تبني الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة الرشيقة يساهم في تحسين كفاءة الشركات الناشئة.
 - الفرضية الرابعة: ضعف الكفاءة الإدارية يمثل أحد العوامل الجوهرية لتعثر الشركات الناشئة في السعودية.

الدراسات السابقة:

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم ما توصلت إليه البحوث العلمية في مجال الشركات الناشئة والإدارة، حيث تساهم في بناء الأساس النظري للبحث وتوضيح أبعاد المشكلة المدروسة، كما تتيح للباحث تحديد الفجوات المعرفية التي يمكن للدراسة الحالية سدّها. وقد تم في هذا القسم تحليل مجموعة من الدراسات الحديثة التي تناولت العلاقة بين الإدارة ونمو الشركات الناشئة من جوانب مختلفة:

1. دراسة: (Mazzei 2018)

عنوان الدراسة: *Strategic leadership and innovation in startup ventures* :

الجهة الناشرة: *Journal of Innovation and Entrepreneurship* :

تناول هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومستوى الابتكار في الشركات الناشئة، حيث بينت أن وجود قيادة فعالة تتمتع برؤية واضحة واستراتيجية طويلة الأمد يُعد من أهم العوامل المحفزة للنمو السريع والاستدامة في بيئة عالية المخاطر مثل بيئة الشركات الناشئة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية (Transformational Leadership) تساهم في زيادة الإنتاجية وتحفيز فرق العمل، وبالتالي تؤثر بشكل إيجابي في معدل توسع الشركة ودخولها إلى أسواق جديدة.

الاستفادة للدراسة الحالية: تسلط الضوء على أهمية الأسلوب القيادي في الإدارة كعامل مباشر للنمو، مما يدعم فرضية البحث المتعلقة بدور القيادة الإدارية في تحسين أداء الشركات الناشئة.

2. دراسة: Rasmussen & Tanev (2015)

عنوان الدراسة: *The role of management in startup firm growth* :

الجهة الناشرة: *Technology Innovation Management Review* :

ركزت الدراسة على تحليل أثر فريق الإدارة في الشركات الناشئة خلال مراحل النمو الأولى. وخلص الباحثان إلى أن الشركات التي تمتلك إدارات متعددة التخصصات (مالية، تقنية، إدارية) تكون أكثر قدرة على البقاء والنمو مقارنة بالشركات التي يديرها مؤسس واحد بدون دعم إداري متخصص. كما بينت أن المهارات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير في تجاوز التحديات التشغيلية.

الاستفادة للدراسة الحالية: توضح هذه الدراسة أهمية توفر هيكل إداري قوي ومتكامل لدعم النمو، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى قياسه في بيئة الشركات السعودية الناشئة.

3. دراسة: Kerr, Nanda, & Rhodes-Kropf (2014)

عنوان الدراسة: *Entrepreneurship as experimentation* :

الجهة الناشرة: *Journal of Economic Perspectives* :

ناقشت هذه الدراسة الشركات الناشئة بوصفها مشاريع تجريبية تخضع لتقلبات عالية، وركزت على كيفية اتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم اليقين. ووجد الباحثون أن المديرين الذين يمتلكون قدرة عالية على التكيف مع السوق وتعديل نماذج الأعمال يحققون معدلات نمو أعلى، مقارنة بأولئك الذين يتبعون أساليب جامدة في الإدارة.

الاستفادة للدراسة الحالية: تقدم الدعم لمفهوم الإدارة التكيفية كمدخل أساسي لفهم سلوك الشركات الناشئة تجاه التحديات البيئية، مما يوسع نطاق الدراسة ليشمل أساليب الإدارة وليس فقط الهياكل التقليدية.

4. دراسة: (2021) CBInsights Report

عنوان التقرير: *The Top 20 Reasons Startups Fail* :

الجهة الناشرة: CBInsights :

استند التقرير إلى تحليل بيانات أكثر من 100 شركة ناشئة فاشلة، وحدد أن 23% من حالات الفشل تعود إلى أسباب إدارية بحتة مثل سوء الإدارة، نقص التخطيط، وسوء التقدير للسوق. كما أوضح أن عدم وجود رؤية إدارية واضحة يمثل عاملاً حاسماً في إخفاق النمو.

الاستفادة للدراسة الحالية: تعزز نتائج التقرير أهمية تحليل العوامل الإدارية بدقة لتحديد مدى ارتباطها بمعدلات الفشل أو النجاح في الشركات الناشئة، وتدعم سؤال البحث الأول حول تأثير جودة الإدارة على النمو.

5. دراسة: (2022) Al-Mutairi

عنوان الدراسة: *Administrative Challenges Facing Saudi Startups: A Field Study* :

الجهة الناشرة: *Arabian Journal of Business Research* :

أجريت الدراسة ميدانياً على 40 شركة ناشئة سعودية، وركزت على التحديات الإدارية التي تواجهها الشركات في السوق المحلي، مثل ضعف الخبرة الإدارية، غياب الخطط التشغيلية، وعدم كفاءة إدارة الوقت والموارد. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في بناء قدرات إدارية متخصصة لتعزيز فرص البقاء والنمو.

الاستفادة للدراسة الحالية: تمثل هذه الدراسة مرجعية ميدانية مهمة ضمن السياق المحلي السعودي، وتساعد في صياغة الأداة البحثية من حيث المحاور والأسئلة المناسبة لعينة الدراسة.

تحليل إجمالي للدراسات:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن استنتاج ما يلي:

- هناك اتفاق كبير على أن الإدارة عنصر حاسم في تحديد مصير الشركات الناشئة.
- أكدت الدراسات أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الإداري والتكيف مع السوق هي عوامل مشتركة بين المشاريع الناجحة.

- أظهرت بعض الدراسات (مثل Kerr et al., 2014) أن المرونة في الإدارة أكثر أهمية من الالتزام الحرفي بالنماذج التقليدية.
- هناك فجوة بحثية واضحة في ربط هذه المفاهيم بالسياق السعودي بالتحديد، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

الربط مع الدراسة الحالية:

تستند هذه الدراسة إلى الخلفية العلمية التي وفرتها الدراسات السابقة، وتسعى إلى التوسع في تحليل العلاقة بين الأبعاد الإدارية (القيادة، التنظيم، التخطيط، الرقابة) وأثرها المباشر على نمو الشركات الناشئة في بيئة المملكة العربية السعودية، مما يتيح تقديم إطار نظري متكامل ونتائج تطبيقية دقيقة تفيد صناع القرار والممارسين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على عدد من الأطر النظرية الحديثة التي تفسر دور الإدارة في دعم نمو الشركات الناشئة وتطورها. وقد تم اختيار هذه النظريات بناءً على مدى انتشارها في البحوث التطبيقية، وحدائثها تبنيها في بيئة الشركات الريادية، ودورها في تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات المدروسة.

1. نظرية الموارد الديناميكية: (Dynamic Capabilities Theory)

امتداداً لنظرية الموارد والقدرات التقليدية، تُركز نظرية الموارد الديناميكية على قدرة الشركة الناشئة على تعديل مواردها واستراتيجياتها الداخلية بسرعة لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية. (Teece, 2018) وتشمل هذه القدرات: التعلم التنظيمي، والابتكار المستمر، واتخاذ القرارات السريعة.

في سياق الشركات الناشئة، تمثل الإدارة الديناميكية العنصر المحوري الذي يسمح بإعادة تشكيل العمليات والتوجهات السوقية، مما يدعم النمو والاستدامة.

المصدر:

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

2. نظرية دورة حياة الشركات الناشئة: (Startup Life Cycle Theory)

تطورت هذه النظرية مؤخرًا لتتضمن مراحل دقيقة تمر بها الشركات الناشئة: التأسيس، التحقق (validation)، النمو المبكر، التوسع، والاستدامة. وتُشير الدراسات إلى أن الاحتياجات الإدارية تختلف باختلاف المرحلة، وأن الفشل في تكييف الإدارة مع المرحلة يؤدي غالبًا إلى تعثر المشروع. (Picken, 2017; Zupic & Čater, 2021)

توضح النظرية أن المراحل المختلفة تتطلب مهارات وقدرات إدارية متجددة، من أهمها القيادة الاستراتيجية، وإدارة التغيير، والقدرة على اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين.

المصادر:

- Zupic, I., & Čater, T. (2021). The role of business model maturity in startup success. *Journal of Business Research*, 128, 623–634.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595.

3. القيادة الريادية: (Entrepreneurial Leadership Theory)

ظهرت هذه النظرية بشكل موسّع خلال العقد الأخير، وتُعنى بدور القيادة التي تجمع بين الابتكار، والمخاطرة، واستشراف المستقبل، والتي تُعتبر أساسية في بيئة الشركات الناشئة. وقد بينت دراسة Renko et al. (2021) أن القادة الرياديين الذين يتخذون قرارات محفوفة بالمخاطر ولكن مبنية على تحليل سوقي واقعي، يحققون نموًا أسرع من أقرانهم التقليديين.

تمثل هذه النظرية ركيزة لفهم كيف يمكن أن تلعب الإدارة القيادية دورًا في التوسع السريع والتميز الاستراتيجي للشركات الناشئة.

المصدر:

- Renko, M., Tarabishy, A., Carsrud, A., & Brännback, M. (2021). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Small Business Management*, 59(S1), 1–22.
- <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1867737>

4. نموذج الإدارة الرشيقة في بيئة الشركات الناشئة: (Agile Management in Startups)

أظهرت أحدث الدراسات أن تطبيق مبادئ **Agile Management** (مثل التكرار، التفاعل السريع مع التغيير، وإشراك العملاء) يُعد مناسبًا جدًا لبيئة الشركات الناشئة التي تعمل في ظل تقلبات عالية. وقد أثبتت دراسة Conforto et al. (2020) أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في الشركات الناشئة التقنية يُحسن معدلات النجاح بنسبة تصل إلى 34%.

تمثل الإدارة الرشيقة أسلوبًا إداريًا حديثًا يحقق التوازن بين الاستجابة السريعة والتخطيط طويل المدى، وهو ما تحتاجه الشركات الناشئة تحديدًا في مراحل النمو والتوسع.

المصدر:

Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2020). Can Agile Project Management Be Adopted by Startups? *Project Management Journal*, 51(2), 165–178.
<https://doi.org/10.1177/8756972819894178>

ملخص الإطار النظري المحدث:

صلتها بنمو الشركات الناشئة	مجال التركيز الإداري	النظرية / النموذج
تُمكن الشركات من مواكبة السوق	التكيف السريع وإعادة تشكيل القدرات	الموارد الديناميكية (Teece, 2018)
دعم الانتقال بين مراحل النمو	تطور احتياجات الإدارة حسب المرحلة	دورة حياة الشركات الناشئة (Zupic, 2021)
تحفيز النمو والابتكار المؤسسي	اتخاذ القرار في بيئة المخاطرة	القيادة الريادية (Renko, 2021)
تعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار	تقليل البيروقراطية والتفاعل السريع	الإدارة الرشيقة (Conforto, 2020)

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد البحث على التصميم التالي:

- نوع البحث: تطبيقي، وصفي تحليلي.
- المنهج: كمي باستخدام أداة الاستبانة، بالإضافة إلى المقابلات شبه المنظمة لزيادة التعمق في التحليل.
- بناء الفرضيات: تم بناء الفرضيات استنادًا إلى مراجعة أدبية ودراسات سابقة ذات علاقة، وتصميم أسئلة تقيس العلاقة بين المتغيرات الإدارية (مثل: التخطيط، القيادة، التنظيم) والنمو المؤسسي.
- مجتمع البحث: يشمل رواد الأعمال والمؤسسين والمديرين في الشركات الناشئة السعودية.

- العينة: عشوائية بسيطة، مكونة من 60 إلى 80 مشاركاً من حاضنات أعمال سعودية.
- تحليل البيانات: باستخدام برنامج SPSS ، من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار.

أدوات الدراسة :

1. الاستبانة: مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، تحتوي على محاور لقياس: جودة التخطيط – القيادة – التنظيم – الرقابة.
2. المقابلات: سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع 5-7 مؤسسين لعرض رؤيتهم حول دور الإدارة في نجاح مشاريعهم.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- حدود مكانية: تقتصر على الشركات الناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تشمل الفترة من يناير حتى يونيو 2025.
- حدود موضوعية: تركز فقط على العوامل الإدارية دون التطرق إلى جوانب التمويل أو التسويق أو البيئة القانونية.
- حدود منهجية: تعتمد الدراسة على أدوات كمية بالدرجة الأولى، مما قد لا يغطي بعض الجوانب النوعية العميقة إلا بشكل محدود.

المراجع:

1. Al-Mutairi, A. (2022). *Administrative Challenges Facing Saudi Startups: A Field Study*. *Arabian Journal of Business Research*, 11(2), 45–66.
2. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
3. CBInsights. (2021). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
4. Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2020). Can Agile Project Management Be Adopted by Startups? *Project Management Journal*, 51(2), 165–178. <https://doi.org/10.1177/8756972819894178>
5. Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–68.
6. Kerr, W. R., Nanda, R., & Rhodes-Kropf, M. (2014). Entrepreneurship as experimentation. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 25–48. <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.25>
7. Mazzei, M. (2018). Strategic leadership and innovation in startup ventures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 13. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0094-3>
8. Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
9. Renko, M., Tarabishy, A., Carsrud, A., & Brännback, M. (2021). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Small Business Management*, 59(5), 1–22. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1867737>
10. Rasmussen, E., & Tanev, S. (2015). The role of management in startup firm growth. *Technology Innovation Management Review*, 5(3), 5–16. <https://doi.org/10.22215/timreview/880>
11. Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

12. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
13. Zupic, I., & Čater, T. (2021). The role of business model maturity in startup success. *Journal of Business Research*, 128, 623–634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.058>