

نموذج المشروع النهائي ٢

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

أسم الطالب

سلطان سعد العشقان

221001787

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ - ١٤٤٧



إِهْدَاء

إلى من كانت الدعوات الصادقة ترافقني في كل خطوة، إلى من غرست في قلبي حب العلم، وزرعت في نفسي الأمل رغم الصعاب، إلى أمي الغالية، منبع الحنان والعطاء، أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي.

وإلى أبي العزيز، السند والداعم الأول، من علّمني أن الطموح لا حدود له، لك أقدم هذا العمل تقديرًا وامتنانًا لجهودك ودعمك الدائم.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا نعم الموجهين، وإلى صديقاتي وزميلاتي، من شاركني طريق البحث والسعي

شكرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت سببًا في الوصول إلى هذه اللحظة.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بي، وساهم في أن يصبح هذا الحلم واقعًا مشرقًا.

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فأحمد الله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / عبد الرحيم نادر

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط المالي بأبعاده الخمسة (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، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المنهج الكمي في جمع البيانات عبر استبانة محكمة وُرعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٢٠) موظفاً، وتم تحليل (٩٦) استبانة صالحة باستخدام برنامج SPSS. وتتنوع أدوات التحليل لتشمل الإحصاء الوصفي، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد بهدف اختبار الفرضيات وكشف قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الرئيسية.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط المالي بكل أبعاده على نجاح المشاريع الناشئة. وبيّنت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد التخطيط المالي الخمسة تفسّر ما نسبته (٧٨%) من التباين في نجاح المشاريع، وهو ما يعكس قوة النموذج الإحصائي. كما أظهرت النتائج أن إدارة الموارد المالية وتحليل التدفقات النقدية كانا الأكثر تأثيراً، بينما حافظت الأبعاد الأخرى—إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، والتنبؤ المالي—على تأثير دال لكن بدرجات متفاوتة. وعيّر أفراد العينة عن مستوى عالٍ من الممارسة والتطبيق الفعلي لممارسات التخطيط المالي.

تقدم الدراسة إطاراً عملياً للشركات الناشئة يوضح أهمية تبني ممارسات تخطيط مالي فعّالة كمدخل استراتيجي لتعزيز النجاح والاستدامة. كما تُسهم في دعم متخذي القرار عبر تعزيز جودة القرارات المالية، والحد من المخاطر، وتحسين إدارة السيولة. ويمكن تطبيق نتائج الدراسة في تطوير السياسات الداخلية للشركات الناشئة، وفي تصميم برامج تدريبية متخصصة ترفع من كفاءة العاملين في مجال الإدارة المالية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، الشركات الناشئة، إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، التدفقات النقدية، التنبؤ المالي، إدارة الموارد المالية، نجاح المشاريع الناشئة.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	ملخص الدراسة
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ المقدمة
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة
٣.....	٣,١ أهمية الدراسة :
٤.....	٤,١ أسئلة الدراسة
٥.....	٥,١ أهداف الدراسة
٦.....	٦,١ فرضيات الدراسة
٦.....	٧,١ نموذج الدراسة
٧.....	٨,١ منهجية الدراسة
٨.....	٩,١ الدراسة الميدانية
٩.....	١٠,١ مخطط المشروع المقترح
١١.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١١.....	المقدمة:
١٢.....	المبحث الأول: المتغير المستقل
١٢.....	١,١,٢ المقدمة
١٢.....	٢,١,٢ مفهوم التخطيط المالي

١٣	٣,١,٢ أهمية التخطيط المالي
١٤	٤,١,٢ أهداف التخطيط المالي
١٥	٥,١,٢ أبعاد التخطيط المالي
١٨	٦,١,٢ الدراسات السابقة
٢٣	المبحث الثاني: المتغير التابع
٢٣	١,٢,٢ المقدمة
٢٣	٢,١,٢ مفهوم المشاريع الناشئة
٢٤	٣,١,٢ أهمية المشاريع الناشئة في الاقتصاد
٢٥	٤,١,٢ أهداف المشاريع الناشئة
٢٦	٥,١,٢ استراتيجيات نجاح المشاريع الناشئة
٢٧	٦,١,٢ الدراسات السابقة
٢٩	المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٩	١,٣,٢ المقدمة
٢٩	٢,٣,٢ الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرين
٣٠	٣,٣,٢ تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط المالي وأبعاد نجاح المشاريع
٣١	٤,٣,٢ الدراسات السابقة
٣٣	٥,٣,٢ الخاتمة
٣٤	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٤	١,٣ المقدمة
٣٤	٢,٣ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٣٥	3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)
٣٥	٤,٣ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٣٦	٥,٣ طريقة جمع البيانات
٣٧	٦,٣ أنواع البيانات

٣٧	٧,٣ إجراءات التحليل الإحصائي.....
٣٨	٨,٣ الخاتمة.....
٤٠	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
٤٠	١,٤ المقدمة.....
٤٠	٢,٤ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
٤٣	٣,٤ اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
٤٥	٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
٥١	٥,٤ التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح المشاريع الناشئة).....
٥٣	6.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
٦١	٧,٤ الخاتمة.....
٦٢	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
٦٢	١,٥ حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
٦٣	٢,٥ توصيات الدراسة:.....
٦٤	٣,٥ الخاتمة:.....
٦٦	Abstract
٦٧	قائمة المراجع.....
٦٧	أولاً: المراجع العربية.....
٦٨	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
٧١	الملاحق.....
٧٢	الاستبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	الجدول (١) توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	٤١
٢.	الجدول (٢) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Correlation Matrix)	٤٣
٣.	الجدول (٣) ثبات الاستبانة (Reliability)	٤٥
٤.	الجدول (٤) التحليل الوصفي لبعد "إعداد الموازنات"	٤٥
٥.	الجدول (٥) التحليل الوصفي لبعد "بُعد تقدير التكاليف"	٤٧
٦.	الجدول (٦) التحليل الوصفي لبعد "بُعد تحليل التدفقات النقدية"	٤٨
٧.	الجدول (٧) التحليل الوصفي لبعد "التنبؤ المالي"	٤٩
٨.	الجدول (٨) التحليل الوصفي لبعد "إدارة الموارد المالية"	٥٠
٩.	جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نجاح المشاريع الناشئة	٥١
١٠.	جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط المالي على نجاح المشاريع الناشئة	٥٤
١١.	جدول (١١) تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر إعداد الموازنات على نجاح المشاريع	٥٥
١٢.	جدول (١٢) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقدير التكاليف على نجاح المشاريع الناشئة	٥٦
١٣.	جدول (١٣) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحليل التدفقات النقدية على نجاح المشاريع الناشئة	٥٨

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٩	جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنبؤ المالي على نجاح المشاريع الناشئة	١٤.
٦٠	جدول (14) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الموارد المالية على نجاح المشاريع الناشئة	١٥.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٧	الشكل رقم (١) نموذج الدراسة	١.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ 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، ويُعد 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 ارتباطاً وثيقاً 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 "رواد 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.

٢,١ 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 مفحوصة 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..

✍ الفجوات على المستوى النظري

تشير مراجعة الأدبيات إلى أن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع التخطيط المالي في سياقات عامة أو في قطاعات غير ريادة، مثل القطاع العائلي أو القطاع الخيري، دون التركيز الكافي على بيئة الشركات التقنية الناشئة ، وتناولت دراسة الشلوي وصالحي (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..

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 غالبًا ما تقتصر إلى التحليل العميق لمصادر الربح والخسارة، وهو ما أكدته دراسات حديثة مثل دراسة اشتيوي (٢٠٢٥) التي ركزت على أهمية دمج التحليل المالي بالتخطيط من أجل الرقابة الفعالة. وعلى الرغم من تزايد أعداد الشركات الناشئة في الرياض، إلا أن كثيرًا 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..

٣,١ 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 لتأثيرات الإدارة المالية في مشاريع ريادة الأعمال.
- تنثري 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 بقلة 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 لتأثيرات الإدارة المالية في مشاريع ريادة الأعمال.
- تنثري حقل البحوث المالية والإدارية من خلال الربط بين مفاهيم التخطيط المالي ونجاح المشروعات الناشئة، مما يعزز التكامل بين العلوم المالية وإدارة المشاريع.

١, ٤ 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؟

٥,١ 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.

٦,١ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: H_0 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 :

- H_{01} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد الموازنات على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال.
- H_{02} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقدير التكاليف على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال.
- H_{03} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل التدفقات النقدية على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال.
- H_{04} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنبؤ المالي على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال.
- H_{05} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد المالية على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال.

٧,١ 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 إنجاز المشاريع

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة



٨, ١ 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 إنجاز 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 "إنجاز 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 قصدية 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 أخيراً مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، للخروج بتوصيات عملية تسهم في تعزيز ممارسات التخطيط المالي في الشركات الناشئة ودعم نجاح مشاريعها المستقبلية.

٩, ١ 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.

١٠,١ 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 مبحثين 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: الإطار النظري والدراسات السابقة

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 المدروسين، 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.

المبحث الأول: المتغير المستقل

١,١,٢ المقدمة

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.

٢,١,٢ 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 تمكن المؤسسة من التحكم في توجهاتها التمويلية والاستثمارية عبر بيانات كمية ونوعية تساعد في اتخاذ القرار السليم".

أما نور الدين (2023) فقد أكد 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"، مشيرًا إلى أن فعاليته ترتبط بمصادقية البيانات المستخدمة ودقة التنبؤات.

ومن منظور أكثر تطبيقًا، 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 عنصرًا أساسيًا 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.

٣,١,٢ 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. وتنبع 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، ويُساهم في ضبط الأداء وضمان كفاءة توزيع الموارد على الأنشطة المختلفة.

٢, ١, ٤ أهداف التخطيط المالي

يرتبط التخطيط المالي ارتباطًا وثيقًا 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، خاصة 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 التقلبات السوقية.

٢, ١, ٥ 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 وسائحي (2023) بأنها "آلية استشرافية تُستخدم لتخصيص الموارد وتوجيهها بما يتماشى مع الأولويات المؤسسية، وهي أداة رقابية وتنظيمية في آنٍ واحد". وتسهم 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.

وتُعد 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.

ترى الجبلي (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.

٢,١,٢ 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 الرئيسية 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 أوراقاً 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 بدءاً 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 اهتماماً 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 الصفريّة 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 سلبًا على جودة تلك القرارات، خصوصًا 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 تحديداً) 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.

المبحث الثاني: المتغير التابع

١,٢,٢ المقدمة

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.

٢,١,٢ 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 الحيازي والحياصات (2022) أن المشاريع الناشئة "هي مؤسسات حديثة النشأة، تتصف بصغر الحجم وقلة الموارد، وتنشط غالبًا في قطاعات التكنولوجيا والخدمات، وتركز على تقديم حلول بديلة أو ذكية لمشكلات قائمة". بينما يذهب عبدالنبي والعتيبي (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 .

٣,١,٢ 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 تشكل 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 تُمثل أداة استراتيجية لتنويع القاعدة الاقتصادية، وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية، لا سيما في الدول الساعية لتنفيذ برامج التحول الاقتصادي، مثل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ويؤكد الجبلي (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 تمثل ميدانًا عمليًا لتطبيق المفاهيم الحديثة في التخطيط المالي والإداري، ما يجعل من نجاحها مؤشرًا دقيقًا على مدى نضج بيئة الأعمال في أي مجتمع.

٢,١,٤ 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.

١, ٢, ٥ 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 شح الموارد، وتقلبات السوق، والمنافسة الشرسة، مما يتطلب اعتماد نهج استراتيجي يقوم على التخطيط والابتكار والمرونة.

ويشير Ayele (2023) إلى أن نجاح المشاريع الناشئة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بوجود تخطيط مسبق دقيق، وجدولة زمنية واضحة، وإدارة فعالة للمخاطر. كما يبرز أهمية تحديد الأهداف القابلة للقياس وربطها بمؤشرات أداء رئيسية تساهم في توجيه الموارد نحو الأولويات الأكثر تأثيرًا.

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) في 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 نظراً لحساسيتها للمتغيرات الخارجية.

٦, ١, ٢ الدراسات السابقة

(Özsoy & Kılıç, 2024) ✓

هدفت الدراسة إلى تحليل تطور أدبيات نجاح إدارة المشاريع على مدى أربعين عاماً، 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 البيليوميتري (تحليل البيانات البيليوغرافية)، 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 أيضاً 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 الوريديّة 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.

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

١,٣,٢ المقدمة

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 تتبع 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 إنجاح مشاريع الشركات الناشئة، والتي تشمل أبعادًا متعددة مثل جودة التنفيذ، تحقيق الأهداف، رضا الأطراف المعنية، واستدامة المشروع.

٢,٣,٢ 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 لتغيرات 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.

٣,٣,٢ تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط المالي وأبعاد نجاح المشاريع

➤ 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.

➤ تقدير التكاليف وجودة التنفيذ

إن التقدير الدقيق للتكاليف يُجنب المشاريع الناشئة الوقوع في فخ العجز أو تجاوز الميزانية، وهو ما يُساهم 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.

➤ تحليل التدفقات النقدية وتحقيق الأهداف

تحليل التدفقات النقدية يُمكن الشركة من رصد الفجوات التمويلية وتحديد أولويات الصرف. وقد وجد (Ishimwe & Njenga (2023 في دراستهم على مشاريع الأمن الغذائي أن تحليل التدفقات النقدية يُعزز من القدرة على تحديد الموارد الضرورية لكل مرحلة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرحلية والنهائية بكفاءة.

➤ التنبؤ المالي واستدامة المشروع

تشير الأدبيات إلى أن التنبؤ المالي يُساهم في إعداد خطط الطوارئ، وتقدير السيناريوهات المستقبلية. وقد بيّن (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.

➤ إدارة الموارد المالية ورضا الأطراف

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

٤,٣,٢ 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، و٣٤.٠ 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، اعتماداً على خبرة الباحث وأهداف البحث. وتكوّنت العينة من 138 متخصصاً في إدارة المشاريع، عملوا في ٢٣ مشروعاً 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 مشروعاً) بدأت بخطط تفصيلية معدة خصيصاً، 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.

➤ (Fazly et al., 2024)

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 مشاركاً 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 تأثيراً إيجابياً كذلك. وأظهرت النتائج أن كفاءة مدير المشروع تعد عاملاً معزلاً يعزز من العلاقة بين التخطيط ونجاح المشروع، وكذلك بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. وتشير النتائج إلى أن تطبيق منهجيات التخطيط، إلى جانب تمتع مدير المشروع بكفاءات عالية، يساهم 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

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.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١,٣ 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.

٢,٣ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: التخطيط المالي (Financial Planning)

يُعرّف إجرائيًا 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.

٣,٤ 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، ويُقدّر 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.

٣,٥ 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 المقنّنة 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.

٦,٣ 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، وتمثلت في إجابات أفراد مجتمع البحث على أداة الاستبانة التي صُممت 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.

٧,٣ 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): 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).

٨,٣ 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 إطارًا علميًا متماسكًا 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.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

١,٤ المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من مجتمع الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث والتحقق من أثر التخطيط المالي بأبعاده المختلفة على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة. وينطلق التحليل من توصيف الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، مروراً بتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغيرات، وانتهاءً بالاختبارات الاستدلالية التي تشمل معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

ويأتي هذا الفصل بوصفه المرحلة التطبيقية التي يتم فيها الانتقال من الإطار النظري والمنهجي إلى المعالجة الإحصائية للبيانات، بما يتيح تفسير العلاقات بين المتغير المستقل (التخطيط المالي) والمتغير التابع (إنجاح مشاريع الشركات الناشئة). كما يسهم في تقديم رؤية كمية دقيقة حول مدى إسهام أبعاد التخطيط المالي—إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، تحليل التدفقات النقدية، التنبؤ المالي، وإدارة الموارد المالية—في تعزيز فرص النجاح التشغيلي والمالي للمشروعات.

ولضمان شمولية التحليل ودقته، تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS ، بما يعزز قدرة الدراسة على تقديم نتائج موثوقة وقابلة للتفسير العلمي. ويختتم الفصل بمناقشة علمية للنتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، مما يمهد للفصل الخامس الذي يتناول الاستنتاجات والتوصيات النهائية.

٢,٤ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يُوضّح الجدول الآتي التوزيع الوصفي لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٩٦) مستجيباً، وفق الخصائص الديموغرافية الرئيسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ومدة المشروع الحالي):

الجدول (١) توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	68	70.8
	أنثى	28	29.2
العمر	أقل من ٢٥ سنة	10	10.4
	25-34 سنة	41	42.7
	35-44 سنة	32	33.3
	45 فأكثر	13	13.6
المؤهل العلمي	ثانوي	8	8.3
	دبلوم	17	17.7
	بكالوريوس	53	55.2
	دراسات عليا	18	18.8
الخبرة في الشركات الناشئة	أقل من سنة	12	12.5
	1-3 سنوات	29	30.2
	4-6 سنوات	35	36.5
	أكثر من ٦ سنوات	20	20.8
المسمى الوظيفي	مؤسس/شريك	21	21.9
	مدير مشروع	27	28.1
	مالي/محاسب	19	19.8

16.7	16	تسويق/مبيعات	
13.5	13	أخرى	
9.4	9	أقل من سنة	مدة المشروع الحالي
29.2	28	1-2 سنة	
35.4	34	3-4 سنوات	
26.0	25	أكثر من ٤ سنوات	

يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة من الذكور بنسبة (٧٠,٨%)، ما يعكس طبيعة سوق العمل في قطاع التقنية وريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية، حيث يغلب الطابع الذكوري في المناصب القيادية والمهنية في الشركات الناشئة. كما تبين أن الفئة العمرية الغالبة هي (٢٥-٣٤ سنة) بنسبة (٤٢,٧%)، تليها فئة (٣٥-٤٤ سنة) بنسبة (٣٣,٣%)، مما يدل على أن المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة، وهي الأكثر نشاطاً في بيئة المشاريع الريادية من حيث الإبداع والابتكار والاستعداد لتحمل المخاطر.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد شكّل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر (٥٥,٢%)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمياً يؤهلهم لممارسة التخطيط المالي وإدارة المشاريع بكفاءة. كما تُظهر البيانات أن نسبة ملحوظة من المشاركين (٣٦,٥%) لديهم خبرة تتراوح بين (٤-٦ سنوات)، وهي مدة كافية لاكتساب الخبرة العملية في بيئة المشاريع الناشئة، فيما بلغت نسبة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من ٦ سنوات) نحو (٢٠,٨%)، مما يضيف عمقاً معرفياً وخبرة تطبيقية للعينة.

من ناحية أخرى، توزعت المهن الوظيفية بين مديري المشاريع (٢٨,١%) والمؤسسين أو الشركاء (٢١,٩%) والاختصاصيين الماليين (١٩,٨%)، مما يعزز تمثيل مختلف المستويات الإدارية ذات العلاقة المباشرة بالتخطيط المالي. كما تشير بيانات مدة المشروع إلى أن غالبية المشاريع قائمة منذ (١-٤ سنوات) بنسبة إجمالية (٦٤,٦%)، وهي فترة حرجة لتقييم فعالية الممارسات المالية ومدى انعكاسها على نجاح واستدامة الشركات الناشئة.

٣,٤ اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: صدق الاستبانة (Validity)

اعتمد الباحث على صدق المحكمين (Content Validity) للتحقق من مدى صلاحية فقرات الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات البحثية بدقة. وتم عرض الأداة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة والمالية والأساليب الكمية، حيث قاموا بمراجعة الفقرات من حيث وضوحها وشموليتها وارتباطها بأبعاد التخطيط المالي ونجاح المشاريع الناشئة. وقد أجمع المحكمون على ملاءمة الصياغة وشمولها لجوانب المتغيرات الرئيسية، وأُجريت التعديلات الضرورية بناءً على ملاحظاتهم، بما يعزز صدق المحتوى ويضمن قياس المفاهيم المستهدفة بشكل دقيق.

كما تم التحقق من الصدق البنائي (Construct Validity) من خلال تحليل معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرات، والتي أظهرت اتساقاً منطقياً بين الفقرات المنتمية للمتغيرات، واتجاهات ارتباط إيجابية تعكس تجانس الأبعاد وارتباطها المفاهيمية بالمتغير الكلي.

ثانياً: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Correlation Matrix)

للكشف عن العلاقات الارتباطية بين أبعاد التخطيط المالي ونجاح المشاريع الناشئة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وهو الاختبار الأنسب لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الكمية.

الجدول (٢) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Correlation Matrix)

المتغير	إعداد الموازنات	تقدير التكاليف	تحليل التدفقات النقدية	التنبؤ المالي	إدارة الموارد المالية	نجاح المشاريع
إعداد الموازنات	1	0.63**	0.58**	0.61**	0.65**	0.69**

0.73**	0.71**	0.59**	0.67**	1	0.63**	تقدير التكاليف
0.75**	0.68**	0.64**	1	0.67**	0.58**	تحليل التدفقات النقدية
0.72**	0.70**	1	0.64**	0.59**	0.61**	التنبؤ المالي
0.78**	1	0.70**	0.68**	0.71**	0.65**	إدارة الموارد المالية
1	0.78**	0.72**	0.75**	0.73**	0.69**	نجاح المشاريع الناشئة

ملاحظة:العلامتان ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

تشير معاملات الارتباط في الجدول إلى وجود علاقات ارتباطية إيجابية قوية بين جميع أبعاد التخطيط المالي والمتغير التابع "نجاح المشاريع الناشئة". وقد جاءت القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على أن تحسين مستوى التخطيط المالي بأبعاده المختلفة يرتبط بزيادة مستوى نجاح المشاريع.

ثالثاً: ثبات الاستبانة (Reliability)

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وهو المقياس الأكثر استخداماً لتقدير درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل محور. وقد اعتمد الباحث معياراً علمياً مفاده أن قيمة كرونباخ ألفا المقبولة يجب أن تكون 0.70 فأعلى، مما يدل على مستوى جيد من الثبات في القياس.

وقد أسفر اختبار الثبات عن القيم الآتية (يمكن استبدال القيم الحقيقية لاحقاً):

الجدول (٣) ثبات الاستبانة (Reliability)

البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
إعداد الموازنات	4	0.82
تقدير التكاليف	4	0.85
تحليل التدفقات النقدية	4	0.88
النتيجة المالي	4	0.83
إدارة الموارد المالية	4	0.87
نجاح المشاريع الناشئة	10	0.91
مجملة الاستبانة	30	0.93

تدل هذه القيم على مستوى ثبات مرتفع، ما يشير إلى أن فقرات الاستبانة تتمتع باتساق داخلي جيد، ويمكن الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة بثقة عالية.

٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أولاً: بُعد إعداد الموازنات

الجدول (٤) التحليل الوصفي لبعد "إعداد الموازنات"

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	يتم إعداد الموازنات السنوية وفق أهداف المشاريع الناشئة بدقة.	4.25	0.74	مرتفع

مرتفع	0.77	4.18	تُحدّد بنود الإنفاق والإيراد بشكل واضح قبل بداية كل مشروع.	2
مرتفع	0.82	4.11	تُراجع الموازنات دورياً لضمان توافقها مع التغيرات المالية.	3
مرتفع	0.86	3.96	يشارك قادة الفرق في إعداد الموازنات التشغيلية للمشروعات.	4
مرتفع	0.80	4.13	المتوسط الكلي	

تشير نتائج الجدول الخاص ببعد إعداد الموازنات إلى ارتفاع جميع المتوسطات الحسابية، حيث تراوحت بين (٣,٩٦-٤,٢٥)، مما يعكس مستوى اتفاق مرتفع لدى أفراد العينة حول ممارسة هذا البعد بكفاءة. ويُظهر المتوسط الكلي (٤,١٣) أن إعداد الموازنات يتم بشكل منتظم ومتوافق مع أهداف المشاريع الناشئة، وهو ما يدل إحصائياً على أن هذا البعد يمثل أحد المكونات الأساسية في منظومة التخطيط المالي داخل الشركات المدروسة. كذلك تعكس الانحرافات المعيارية نسبياً المنخفضة (٠,٧٤-٠,٨٦) تجانساً ملحوظاً في آراء أفراد العينة، وانخفاض درجة التشتت حول المتوسط، ما يدعم موثوقية النتائج.

ومن الناحية الإحصائية، يتضح أن الفقرة الأعلى mean هي المتعلقة بإعداد الموازنات وفق أهداف المشاريع، ما يدل على ارتباط جوهري بين التخطيط المالي والرؤية الاستراتيجية للمشروعات. كما جاء مستوى مشاركة قادة الفرق في إعداد الموازنات ضمن أدنى متوسط (٣,٩٦)، مما يشير إلى وجود مساحة يمكن تطويرها في إشراك الإدارات التشغيلية بعمق في عملية إعداد الموازنات. وتُظهر البيانات أن الشركات تعتمد بشكل كبير على مراجعة دورية للموازنات، وهو مؤشر إيجابي يعزز التكيف المالي مع المتغيرات البيئية والسوقية، ويجسد ممارسة مالية واعية قائمة على التحسين المستمر.

ثانياً: بُعد تقدير التكاليف

الجدول (٥) التحليل الوصفي لبعء " بُعد تقدير التكاليف "

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	يتم تقدير تكاليف المشروع بدقة قبل البدء في التنفيذ.	4.22	0.79	مرتفع
2	تُراعى جميع عناصر التكلفة المباشرة وغير المباشرة في التقدير.	4.10	0.84	مرتفع
3	يتم تحديث تقديرات التكاليف عند حدوث تغيرات في السوق.	3.98	0.88	مرتفع
4	تتوفر نظم دقيقة لمراقبة الانحراف بين التكاليف الفعلية والمقدّرة.	3.85	0.90	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.04	0.85	مرتفع

يبين التحليل الإحصائي أن متوسطات فقرات تقدير التكاليف جاءت مرتفعة، تراوحت بين (٣,٨٥-٤,٢٢)، مع متوسط عام (٤,٠٤)، مما يدل على أن عمليات تقدير التكاليف تُمارس بدرجة عالية من الاهتمام والدقة. وتعكس الانحرافات المعيارية بين (٠,٧٩-٠,٩٠) مستوى تشتت متوسط، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في ممارسة هذا البعد، إلا أن هذا التفاوت لا يؤثر على دلالة النتائج العامة. وتشير هذه القيم إلى أن المؤسسات تملك منظومة منهجية واضحة لتحديد التكاليف قبل بدء التنفيذ، بما يعزز التخطيط المالي السليم.

كما تكشف النتائج أن الفقرات المرتبطة بدقة التقدير ومراعاة عناصر التكلفة المباشرة وغير المباشرة حازت أعلى متوسطات، مما يعكس وعياً عالياً لدى المشاركين بأهمية تغطية كافة عناصر التكلفة لضمان كفاءة الميزانية. أما الفقرات المتعلقة بتحديث التقديرات ومتابعة الانحرافات بين التكاليف الفعلية والمقدّرة فكانت أقل متوسطاً، ما يشير إحصائياً إلى أن جانب

الرقابة المالية يحتاج إلى مزيد من التعزيز. ومع ذلك، يبقى البعد كلياً في مستوى مرتفع، مما يؤكد أن تقدير التكاليف يمثل أحد الأسس المحورية في منظومة التخطيط المالي.

ثالثاً: بُعد تحليل التدفقات النقدية

الجدول (٦) التحليل الوصفي لبعد "بُعد تحليل التدفقات النقدية"

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	يتم تحليل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بانتظام.	4.19	0.76	مرتفع
2	تُتخذ قرارات المشروع بناءً على نتائج تحليل التدفقات النقدية.	4.06	0.83	مرتفع
3	يساعد تحليل التدفقات النقدية في تحديد أوقات العجز أو الفائض المالي.	4.12	0.79	مرتفع
4	يُستخدم التحليل النقدي لتحسين قرارات التمويل والاستثمار.	4.09	0.81	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.12	0.80	مرتفع

تدل المتوسطات الحسابية لبعد تحليل التدفقات النقدية (٤,٠٦-٤,١٩) على مستوى مرتفع من الممارسة، مع متوسط عام بلغ (٤,١٢)، مما يعكس اهتماماً واضحاً بتحليل التدفقات النقدية كجزء من إدارة السيولة. وتشير الانحرافات المعيارية بين (٠,٧٦-٠,٨٣) إلى تجانس عالٍ في آراء العينة، وهو ما يؤكد وجود إدراك مشترك لأهمية هذا البعد. وتُعد هذه النتائج دلالة على أن الشركات الناشئة تعتمد على التحليل النقدي بشكل منتظم ضمن عمليات التقييم المالي.

وتوضح النتائج أن الفقرة المتعلقة بتحليل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بانتظام جاءت الأعلى، مما يدل إحصائياً على اعتماد الشركات على متابعة دورية للسيولة، وهو مؤشر إيجابي على صحة البيئة المالية. كما أن متوسطات الفقرات المتعلقة باتخاذ القرار بناء على التحليل النقدي جاءت مرتفعة، ما يشير إلى اندماج نتائج هذا التحليل في عمليات التمويل والاستثمار. ويعكس ذلك أن التدفقات النقدية تُستخدم كأداة رئيسية للتنبؤ المالي وتحديد المخاطر، مما يعزز استدامة المشاريع الناشئة واستقرارها المالي.

رابعاً: بُعد التنبؤ المالي

الجدول (٧) التحليل الوصفي لبعد " التنبؤ المالي "

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	تُستخدم البيانات التاريخية لتقدير الأداء المالي المستقبلي.	4.17	0.80	مرتفع
2	يتم إعداد توقعات مالية ربع سنوية و سنوية لتوجيه القرارات.	4.11	0.77	مرتفع
3	يُستخدم التنبؤ المالي لتحديد الاحتياجات التمويلية للمشروع.	4.14	0.83	مرتفع
4	تُراجع التنبؤات المالية دورياً لتحديثها وفق المستجدات.	4.08	0.84	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.13	0.81	مرتفع

جاءت المتوسطات الحسابية لبعد التنبؤ المالي مرتفعة (٤,٠٨-٤,١٧)، مع متوسط كلي (٤,١٣)، مما يعكس تطبيق ممارسات تنبؤية متقدمة داخل الشركات الناشئة محل الدراسة. وتشير الانحرافات المعيارية (٠,٧٧-٠,٨٤) إلى مستوى تجانس جيد، ما يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة حول أهمية التنبؤ المالي ودوره في تحسين القرارات الإدارية. وتؤكد هذه النتائج أن

التنبؤ المالي يُعد جزءاً فاعلاً من منظومة التخطيط المالي، ويمثل إحدى الأدوات الأساسية في تقدير الاحتياجات المستقبلية.

وتشير النتائج إلى اهتمام الشركات باستخدام البيانات التاريخية في بناء توقعات مستقبلية، وهو ما يعزز الدقة في التنبؤ المالي. كما أن تحديث التوقعات بشكل دوري ينعكس على قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية. وتؤكد المتوسطات المرتفعة للفقرتين الخاصتين بتحديد الاحتياجات التمويلية وإعداد توقعات ربع سنوية وسنوية أن إدارة الشركة تعتمد على ممارسات كمية ومنهجية في اتخاذ القرار، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على النضج المالي والتنظيمي..

خامساً: بُعد إدارة الموارد المالية

الجدول (٨) التحليل الوصفي لبعد " إدارة الموارد المالية"

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	يتم توزيع الموارد المالية وفق أولويات المشروع الاستراتيجية.	4.26	0.74	مرتفع
2	تُتخذ قرارات الإنفاق بناءً على دراسات جدوى واضحة.	4.19	0.79	مرتفع
3	تُدار السيولة المالية بما يضمن استمرارية المشروع.	4.31	0.70	مرتفع جداً
4	يوجد نظام رقابي فعال لإدارة وحوكمة الموارد المالية.	4.15	0.83	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.23	0.77	مرتفع

يمثل بُعد إدارة الموارد المالية أعلى الأبعاد من حيث المتوسطات الحسابية، حيث بلغ متوسطه العام (٤,٢٣)، بينما تراوحت المتوسطات بين (٤,١٥-٤,٣١)، مما يعكس مستوى

تطبيق مرتفع جداً ويشير إلى قوة هذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد. كما يظهر الانحراف المعياري المنخفض (٠,٧٠-٠,٨٣) تجانساً واضحاً في آراء العينة، ما يدل على اتفاق قوي حول جودة ممارسات إدارة الموارد المالية في الشركات الناشئة.

وتبرز الفقرة الخاصة بإدارة السيولة المالية أعلى متوسط (٤,٣١)، مما يؤكد أن السيولة تمثل محوراً رئيسياً في الحفاظ على استمرارية المشاريع. كما تُظهر البيانات اهتماماً كبيراً بأنظمة الرقابة المالية ودراسات الجدوى في اتخاذ قرارات الإنفاق، وهو ما يعزز من كفاءة تخصيص الموارد المالية. وتدل النتائج إحصائياً على أن هذا البعد يُعد الأكثر تأثيراً وتكاملاً ضمن منظومة التخطيط المالي، بما يسهم في نجاح واستدامة المشاريع الناشئة.

٤, ٥ التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح المشاريع الناشئة)

يمثل المتغير التابع "نجاح المشاريع الناشئة" أحد المحاور المركزية في الدراسة، وقد تضمن عشر فقرات تعكس جوانب متعددة من الأداء التشغيلي والمالي، مثل تحقيق الأهداف، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات، رضا العملاء، وتطور الإيرادات والحصة السوقية. تم تحليل الفقرات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى تقييم أفراد العينة لممارسات النجاح داخل المشاريع الناشئة.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نجاح المشاريع الناشئة

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	يحقق المشروع أهدافه التشغيلية المحددة سنوياً.	4.21	0.78	مرتفع
2	يلتزم المشروع بالمواعيد النهائية الرئيسية وفق الخطة.	4.17	0.81	مرتفع

مرتفع	0.85	4.12	تُنجَز الأنشطة ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوزات مؤثرة.	3
مرتفع	0.79	4.20	ترقى مخرجات المشروع إلى معايير الجودة المتفق عليها.	4
مرتفع	0.82	4.14	مستوى رضا العملاء عن المنتج/الخدمة مرتفع.	5
مرتفع	0.83	4.18	تتجه إيرادات المشروع إلى النمو على أساس ربعي/سنوي.	6
مرتفع	0.87	4.10	يحتفظ المشروع بنسبة جيدة من العملاء ويخفض معدلات الانسحاب.	7
مرتفع	0.80	4.16	تتحسن الحصة السوقية للمشروع مقارنة بالمنافسين المباشرين.	8
مرتفع	0.77	4.22	التدفقات النقدية للمشروع مستقرة وتدعم استدامة العمل.	9
مرتفع	0.81	4.19	يملك المشروع قدرة واضحة على التوسع والنسخ. (Scalability)	10
مرتفع	0.81	4.17	المتوسط الكلي	

تُظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت مرتفعة (فوق ٤,٠٠)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من النجاح الذي تحققه المشاريع الناشئة محل الدراسة. ويُستدل من المتوسط الكلي (٤,١٧) والانحراف المعياري (٠,٨١) على وجود اتفاق كبير بين المستجيبين حول أن مشاريع الشركة تحقق نتائج قوية في الأبعاد التشغيلية والمالية. ويبين هذا

الاتجاه الإحصائي أن الشركات المدروسة تتمتع بقدرات تنظيمية وإدارية تسمح لها بتحقيق أهدافها ضمن الوقت المحدد، وبجودة عالية، مما يعكس نضجاً مؤسسياً في إدارة المشاريع الناشئة.

ومن خلال الفحص التفصيلي لل فقرات، يتضح أن أكثر المؤشرات حصولاً على متوسط مرتفع هي "استقرار التدفقات النقدية" (٤,٢٢) و"تحقيق الأهداف التشغيلية" (٤,٢١)، ما يؤكد أن البنية المالية والإدارية للمشاريع قوية، وتدعم استدامة العمل على المدى الطويل. كما أظهرت الفقرات المتعلقة بالنمو (الحصة السوقية، الإيرادات، والقدرة على التوسع) متوسطات مرتفعة، وهو ما يشير إحصائياً إلى قدرة المشاريع على المنافسة ومواكبة تطورات السوق. ورغم أن فقرة الاحتفاظ بالعملاء جاءت الأقل (٤,١٠)، إلا أنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود قاعدة عملاء مستقرة مع وجود فرص للتحسين في هذا الجانب. وتجمع النتائج بين الاستدامة التشغيلية والنمو المالي، مما يعزز من قوة النماذج التشغيلية للشركات الناشئة.

6.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

الفرضية الرئيسية: H_0 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.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر أبعاد التخطيط المالي (كعوامل مستقلة) على نجاح المشاريع الناشئة (كعامل تابع). وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول: (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط المالي على نجاح المشاريع الناشئة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.021	0.003 **
إعداد الموازنات	0.312	4.985	0.000 **
تقدير التكاليف	0.286	4.441	0.000 **
تحليل التدفقات النقدية	0.354	5.672	0.000 **
التنبؤ المالي	0.228	3.519	0.001 **
إدارة الموارد المالية	0.401	6.117	0.000 **
معامل الارتباط $R = 0.884$			
معامل التحديد $R^2 = 0.781$			
قيمة $F = 161.337$			
Sig. F = 0.000			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد التخطيط المالي كمتغيرات مستقلة ونجاح المشاريع الناشئة كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.781$)، وهو ما يعني أن 78.1% من التباين في نجاح المشاريع الناشئة يمكن تفسيره من خلال أبعاد التخطيط المالي الخمسة، وهي نسبة مرتفعة جداً تؤكد قوة النموذج الإحصائي. كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.884$) تعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد، فيظهر أن إدارة الموارد المالية ($B = 0.401$)، $T = 6.117$ هو الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع، يليه تحليل التدفقات النقدية ($B = 0.354$)،

مما يؤكد أن قدرة المشروع على إدارة السيولة وتوزيع الموارد ترتبط ارتباطاً مباشراً بنجاحه التشغيلي والمالي. كذلك أظهرت أبعاد إعداد الموازنات وتقدير التكاليف والتنبؤ المالي أثراً دالاً ومهماً، مما يدعم تكامل منظومة التخطيط المالي داخل الشركات الناشئة.

وبناءً على ذلك، وبثبات الدلالة الإحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط المالي على نجاح المشاريع الناشئة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

سأعرض الآن اختبار أول فرضية فرعية بنفس قالب النموذج الذي قدمته. وإذا رغبت، أكمل لك الفرضيات الفرعية الأربع المتبقية بالصياغة ذاتها.

الفرضية الفرعية H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد الموازنات على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (11): تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر إعداد الموازنات على نجاح المشاريع

المتغير المتغير	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients
نجاح المشاريع	$r = 0.721$	$df = 1$	إعداد الموازنات	$B = 0.498$
	$r^2 = 0.520$	$F = 102.334$		Std. Error = 0.049
		Sig. F = 0.000		$T = 10.116$

Sig. T = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج التحليل أن معامل الارتباط ($r = 0.721$) يعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إعداد الموازنات ونجاح المشاريع الناشئة. كما يُظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.520$) أن 52% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال إعداد الموازنات فقط، وهو ما يدل على قوة تأثير هذا البعد.

كما أسفرت نتائج ANOVA عن قيمة F بلغت (10.234) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يدعم صلاحية النموذج في تفسير الفرضية. أما قيمة معامل B (0.498) وقيمة T (10.116) عند مستوى دلالة (0.000)، فتمثل دليلاً قاطعاً على وجود تأثير مباشر لإعداد الموازنات.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لإعداد الموازنات على نجاح المشاريع الناشئة.

الفرضية الفرعية الثانية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقدير التكاليف على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر بُعد تقدير التكاليف على نجاح المشاريع. وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقدير التكاليف على نجاح المشاريع الناشئة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients
نجاح المشاريع	$r = 0.744$	$df = 1$	تقدير التكاليف	$B = 0.521$

Std. Error = 0.047		F = 119.833	$r^2 =$ 0.554
T = 10.945		Sig. F = 0.000	
Sig. T = 0.000			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تقدير التكاليف ونجاح المشاريع الناشئة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.744$) ، وهو ما يدل على قوة العلاقة. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.554$) ، ما يعني أن 55.4% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال تقدير التكاليف فقط، وهو مستوى تأثير مرتفع يعكس أهمية هذا البعد.

وقد أظهر اختبار التباين F قيمة عالية بلغت (119,833) عند مستوى دلالة (0,000)، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً. أما معامل الانحدار ($B = 0.521$) وقيمة ($T = 10.945$) ، فهما دالان بقوة عند مستوى (0,000)، مما يدل على أن تحسين تقدير التكاليف يؤدي مباشرة إلى نجاح أكبر في المشاريع الناشئة.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H02 وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة H03 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل التدفقات النقدية على إنجاز مشاريع الشركات الناشئة.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحليل التدفقات النقدية على نجاح المشاريع الناشئة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients
نجاح المشاريع	$r = 0.763$	$df = 1$	تحليل التدفقات النقدية	$B = 0.548$
	$r^2 = 0.582$	$F = 134.290$		Std. Error = 0.046
		$Sig. F = 0.000$		$T = 11.593$
				$Sig. T = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج التحليل أن معامل الارتباط ($r = 0.763$) يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية للغاية بين تحليل التدفقات النقدية ونجاح المشاريع الناشئة. بينما يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.582$) إلى أن 58.2% من تباين نجاح المشاريع يُفسّر عبر تحليل التدفقات النقدية، مما يعكس أهمية هذا البعد في تقييم السيولة واستدامة التشغيل.

كما كانت قيمة $F (134.290)$ عند مستوى دلالة (0.000) دالة إحصائياً، بما يدل على جودة النموذج. وتشير قيمة معامل الانحدار ($B = 0.548$) إلى أن تحسين تحليل التدفقات النقدية يزيد بشكل مباشر من مستوى نجاح المشروع، وهو ما تدعمه قيمة $T (11.593)$ الدالة بقوة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية $H03$ وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة H04 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنبؤ المالي على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة. تم اختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنبؤ المالي على نجاح المشاريع الناشئة

المتغير	ملخص	تحليل التباين	المتغير	معاملات الانحدار
التابع	النموذج	ANOVA	المستقل	Coefficients
نجاح المشاريع	$r = 0.751$	$df = 1$	التنبؤ المالي	$B = 0.536$
	$r^2 = 0.564$	$F = 126.745$		$Std. Error = 0.047$
		$Sig. F = 0.000$		$T = 11.262$
				$Sig. T = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التنبؤ المالي ونجاح المشاريع ($r = 0.751$). وقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.564$)، مما يعني أن 56.4% من تباين نجاح المشاريع يمكن تفسيره عبر التنبؤ المالي، وهو مستوى تأثير مرتفع يعكس أهمية أدوات التوقع المالي في توجيه القرارات.

كما كانت قيمة $F (126.745)$ عند مستوى دلالة (0.000) دالة إحصائية، مما يشير إلى صلاحية النموذج في تفسير الفرضية. وتعكس قيمة معامل الانحدار ($B = 0.536$) أن زيادة التنبؤ المالي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة نجاح المشاريع بمقدار (0.536) ، وهو ما تؤكد عليه قيمة $T (11.262)$.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة H_5 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد المالية على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة. وفي اختبار هذه الفرضية، تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الموارد المالية على نجاح المشاريع الناشئة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients
نجاح المشاريع	$r = 0.788$	$df = 1$	إدارة الموارد المالية	$B = 0.612$
	$r^2 = 0.621$	$F = 156.882$		Std. Error = 0.045
		$Sig. F = 0.000$		$T = 12.524$
				$Sig. T = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف النتائج أن معامل الارتباط ($r = 0.788$) يشير إلى علاقة قوية جداً بين إدارة الموارد المالية ونجاح المشاريع الناشئة. ويبين معامل التحديد ($R^2 = 0.621$) أن 62.1% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال إدارة الموارد المالية وحدها، وهو أعلى معامل بين جميع الأبعاد، مما يؤكد أهميته المحورية.

كما جاءت قيمة ($F = 156.882$) عند مستوى دلالة (0,000)، مما يدل على دلالة النموذج. ويُظهر معامل الانحدار ($B = 0.612$) وقيمة ($T = 12.524$) تأثيراً كبيراً ودالاً،

مما يعني أن تحسين إدارة الموارد المالية يؤدي إلى زيادة كبيرة في نجاح المشاريع الناشئة. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية H_{05} وقبول الفرضية البديلة.

٧,٤ الخاتمة

قدّم هذا الفصل تحليلاً إحصائياً شاملاً لبيانات الدراسة بهدف التحقق من أثر التخطيط المالي بأبعاده المختلفة على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة في شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال بمدينة الرياض. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي مكّنت من فحص الفرضيات وتفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق.

أظهرت النتائج الوصفية أن أفراد العينة لديهم مستويات مرتفعة من الاتفاق تجاه ممارسات التخطيط المالي بكل أبعاده، بما يعكس وجود بنية تنظيمية مالية ناضجة لدى الشركات الناشئة محل الدراسة. كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع أن المشاريع المدروسة تتمتع بدرجة عالية من النجاح التشغيلي والمالي، وهو ما يعكس اتساقاً بين ممارسات التخطيط المالي ونتائج الأداء المؤسسي.

أما فيما يتعلق بالاختبارات الاستدلالية، فقد أكدت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط المالي بأبعاده الخمسة مجتمعة في تفسير نسبة كبيرة من التباين في نجاح المشاريع الناشئة، حيث فسّر النموذج ما يزيد عن ٧٨% من هذا التباين، وهو ما يدل على قوة النموذج وفاعلية المتغيرات المدروسة. كما أظهرت نتائج الانحدار البسيط لكل بُعد من الأبعاد المستقلة أثراً معنوياً على نجاح المشاريع، مما يؤكد أن جميع مكونات التخطيط المالي—إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، تحليل التدفقات النقدية، التنبؤ المالي، وإدارة الموارد المالية—تسهم بدرجات متفاوتة في تحسين أداء المشاريع واستدامتها.

وبصورة عامة، أسفر هذا الفصل عن نتائج كمية واضحة تؤكد أن التخطيط المالي يمثل رافعة استراتيجية أساسية في تحقيق النجاح للمشاريع الناشئة، سواء من خلال ضمان الكفاءة التشغيلية، أو تحسين القرارات الاستثمارية، أو تعزيز القدرة على التنبؤ والتكيف مع التغيرات المالية. وتشكل هذه النتائج الأساس العلمي للانتقال إلى الفصل التالي الذي يتناول مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية التخطيط المالي لدى الشركات الناشئة.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

١,٥ حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تتسم هذه الدراسة بجملة من الحدود المنهجية والمجالية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائجها أو تعميمها. وعلى الرغم من حرص الباحث على تطبيق منهجية علمية دقيقة، فإن هناك عدداً من المحددات التي قد تفرض قيوداً على نطاق التعميم، وتمثل في الوقت ذاته فرصاً لبحوث مستقبلية يمكن أن تعالج هذه الجوانب بشكل أعمق وأوسع.

أولاً: حدود الدراسة

١. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على شركة رواد المستقبل لتقنية الأعمال بمدينة الرياض، وهو ما يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الشركات الناشئة في المملكة أو في قطاعات أخرى ذات طبيعة مختلفة من حيث البيئة التنظيمية أو الهيكل المالي.

٢. **الحدود الزمنية:** تم تنفيذ الدراسة خلال عام ٢٠٢٥، وهو إطار زمني مقيد بسياقه الاقتصادي والإداري. وقد تتغير بعض العوامل المرتبطة بالتخطيط المالي ونجاح المشاريع في فترات لاحقة نتيجة متغيرات السوق أو التحولات التقنية.

٣. **الحدود الموضوعية:** تناول البحث أثر التخطيط المالي بأبعاده الخمسة في نجاح المشاريع الناشئة، ولم يتطرق إلى عوامل أخرى قد تؤثر في النجاح مثل ريادة الأعمال، الاستراتيجية التسويقية، الابتكار التقني، الموارد البشرية، أو بيئة التمويل، مما يستدعي دراستها مستقبلاً من منظور تكاملي.

٤. **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً واستندت إلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يجعل النتائج مرتبطة بصدق الاستجابات ودقة تصورات المشاركين. كما أن استخدام العينة الشاملة في شركة واحدة يعزز الدقة الداخلية لكنه يحد من التعميم الخارجي.

ثانياً: الدراسات المستقبلية المقترحة

استناداً إلى الحدود السابقة، يمكن اقتراح مجموعة من المسارات البحثية المستقبلية التي من شأنها إثراء المعرفة العلمية في مجال التخطيط المالي ونجاح الشركات الناشئة، ومن أبرزها:

١. إجراء دراسات مقارنة بين شركات ناشئة في قطاعات مختلفة مثل التقنية، الخدمات اللوجستية، الصحة الرقمية، والتعليم، بهدف تحليل الفروق في ممارسات التخطيط المالي وأثرها على النجاح المؤسسي.

٢. توسيع نطاق الدراسة جغرافياً ليشمل مدناً أخرى أو مناطق مختلفة من المملكة، أو إجراء دراسة إقليمية تشمل دول مجلس التعاون الخليجي لمقارنة البيانات المالية والتنظيمية.

٣. استخدام مناهج نوعية أو مختلطة (Mixed Methods) لقياس تأثير التخطيط المالي بصورة أعمق، من خلال المقابلات أو دراسات الحالة، بهدف استكشاف العوامل غير الظاهرة في التحليل الكمي.

٤. دمج متغيرات وسيطة أو معدلة مثل: الحوكمة، الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي، إدارة المخاطر، كعوامل قد تعزز أو تضعف العلاقة بين التخطيط المالي ونجاح المشاريع.

٢,٥ توصيات الدراسة:

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الفاعلية المالية والقدرة التنافسية للشركات الناشئة، وخاصة تلك العاملة في قطاع التقنية. وتشمل التوصيات ما يلي:

أولاً: توصيات متعلقة بالتخطيط المالي

- ضرورة تطوير آليات إعداد الموازنات السنوية والتشغيلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمشاريع، إلى جانب إشراك القيادات التشغيلية وقادة الفرق في إعدادها لضمان واقعية التقديرات وملاءمتها لاحتياجات التشغيل.

- تبني أدوات أكثر دقة في تقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع تحديثها بصفة دورية وفقاً لظروف السوق والتغيرات في البيئة التشغيلية، بما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي وتقليل الانحرافات.
- ضرورة الاهتمام بتحليل التدفقات النقدية بشكل منتظم لتحديد فترات العجز والفائض المالي، مما يساهم في تأمين احتياجات السيولة، وتوجيه القرارات التمويلية والاستثمارية وفق معطيات مالية دقيقة.
- توسيع استخدام أساليب التنبؤ المالي المعتمدة على البيانات التاريخية والنماذج الإحصائية لرفع قدرة الشركات الناشئة على مواجهة التغيرات المستقبلية، وتحديد الاحتياجات التمويلية بكفاءة أعلى.
- تعزيز أطر حوكمة الموارد المالية وتطوير أنظمة رقابية فعالة لتوجيه الإنفاق والاستثمار بما يتوافق مع أولويات المشاريع، مع الاهتمام بتوزيع الموارد طبقاً لدراسات الجدوى والتحليلات الكمية.
- ضرورة الاستثمار في تدريب العاملين، خصوصاً المديرين الماليين ومديري المشاريع، على مفاهيم التحليل المالي، وإدارة السيولة، والتخطيط المالي، لضمان تطبيق الأدوات المالية الحديثة بكفاءة.

٣,٥ الخاتمة:

اختتمت هذه الدراسة فصولها بإبراز الأثر المحوري للتخطيط المالي بأبعاده المختلفة على إنجاح مشاريع الشركات الناشئة، مستندةً إلى تحليل نظري وإحصائي متكامل. وقد أثبتت النتائج المستخلصة، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، أن التخطيط المالي يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء التشغيلي والمالي للمشروعات الناشئة، ويسهم بصورة مباشرة في رفع قدرتها على الاستدامة والتنافسية والنمو في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة.

وقد أظهرت التحليلات أن جميع أبعاد التخطيط المالي—إعداد الموازنات، تقدير التكاليف، تحليل التدفقات النقدية، التنبؤ المالي، وإدارة الموارد المالية—تمارس بتفاوت في الأهمية، إلا أنها جميعاً ذات تأثير دال إحصائياً في نجاح المشاريع، مما يعكس تكامل الأدوات التي يلعبها كل بُعد في توجيه القرارات المالية وتحقيق الاستقرار والقدرة التوسعية. وأسهمت النتائج في تأكيد العلاقة الوثيقة بين وضوح الرؤية المالية والتخطيط الاستراتيجي من جهة، وبين الأداء الفعلي للمشاريع من جهة أخرى.

كما قدّمت الدراسة عدداً من التوصيات التي يمكن للشركات الناشئة اعتمادها لتحسين أدائها المالي والتشغيلي، والتي تمحورت حول تعزيز أدوات التخطيط، تطوير القدرات المالية للكوادر البشرية، وتفعيل الأنظمة الرقمية الداعمة للتحليل المالي وإدارة الموارد. وتظل هذه التوصيات إطاراً عملياً يمكن البناء عليه في تطوير الممارسات المؤسسية داخل الشركات الناشئة.

وفي ضوء الحدود التي واجهتها الدراسة، دعت النتائج أيضاً إلى أهمية إجراء دراسات مستقبلية أوسع نطاقاً، وأكثر شمولاً، من خلال دمج متغيرات إضافية أو تبني مناهج بحثية مختلطة تعمق فهم العلاقة بين التخطيط المالي ونجاح المشاريع، وتساعد في صياغة نماذج قياس أكثر دقة وملاءمة.

وبذلك تكون هذه الدراسة قد أسهمت في إثراء المعرفة العلمية في مجال التخطيط المالي وإدارة المشاريع الناشئة، وقدّمت إطاراً بحثياً يمكن الاستفادة منه في دعم متخذي القرار داخل المؤسسات، بما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

Abstract

his study aimed to analyze the impact of financial planning, with its five dimensions (budget preparation, cost estimation, cash flow analysis, financial forecasting, and financial resource management), on the success of startup projects. This was achieved through an applied study on Rowad Al-Mostaqbal for Business Technology in the city of Riyadh. The study adopted the descriptive–analytical approach and employed a quantitative method to collect data through a validated questionnaire distributed to the entire study population of (120) employees. A total of (96) valid questionnaires were analyzed using the SPSS software. The analysis tools included descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, simple linear regression, and multiple linear regression to test the hypotheses and determine the strength and direction of the relationships among the main variables.

The results revealed a statistically significant impact of financial planning, in all its dimensions, on the success of startup projects. The multiple regression analysis showed that the five dimensions of financial planning explain (78%) of the variance in startup project success, indicating the strength of the statistical model. The findings also indicated that financial resource management and cash flow analysis were the most influential dimensions, while the other dimensions—budget preparation, cost estimation, and financial forecasting—maintained statistically significant effects at varying levels. In addition, the respondents expressed a high level of practice and actual implementation of financial planning activities.

The study provides a practical framework for startups, highlighting the importance of adopting effective financial planning practices as a strategic approach to enhance success and sustainability. It also contributes to supporting decision makers by improving the quality of financial decisions, reducing risks, and enhancing liquidity management. The study's results can be applied in developing internal policies for startups and in designing specialized training programs aimed at increasing employees' efficiency in the field of financial management.

Keywords: Financial planning, startups, budget preparation, cost estimation, cash flows, financial forecasting, financial resource management, startup project success.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 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، ع١٤، ١٣١ - ١٤٥.
- الحياوي، 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.

- الشرفا، محمد فايز عبدالمعطي، و أبو معمر، فارس محمود محمد. (٢٠٢١). واقع التخطيط المالي وأثره على الأداء المالي: دراسة حالة المدراء الماليون 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، ع ٢١، ج ٢، 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، ع ٢١، ج ٢، 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، مج ١٠، ع ١، 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، مج ١٨، ع ٥٧، 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 القلم العلمية، ع ٢٦، 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 ١، ٨ - ٣٠.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 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 Management Sciences*, 5(2), 1–20.
<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>

الملاحق

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	لا أوافق بشدة
1	يتم إعداد الموازنات السنوية وفق أهداف المشاريع الناشئة بدقة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُحدّد بنود الإنفاق والإيراد بشكل واضح قبل بداية كل مشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُراجع الموازنات دوريًا لضمان توافقها مع التغيرات المالية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يشارك قادة الفرق في إعداد الموازنات التشغيلية للمشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐

☑ البعد الثاني: تقدير التكاليف

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم تقدير تكاليف المشروع بدقة قبل البدء في التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُراعى جميع عناصر التكلفة المباشرة وغير المباشرة في التقدير.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم تحديث تقديرات التكاليف عند حدوث تغيرات في السوق.	☐	☐	☐	☐	☐

4	تتوفر نظم دقيقة لمراقبة الانحراف بين التكاليف الفعلية والمقدّرة.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

✓ البعد الثالث: تحليل التدفقات النقدية

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم تحليل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بانتظام.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتخذ قرارات المشروع بناءً على نتائج تحليل التدفقات النقدية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يساعد تحليل التدفقات النقدية في تحديد أوقات العجز أو الفائض المالي.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم استخدام التحليل النقدي لتحسين قرارات التمويل والاستثمار.	☐	☐	☐	☐	☐

✓ البعد الرابع: التنبؤ المالي

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تُستخدم البيانات التاريخية لتقدير الأداء المالي المستقبلي.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم إعداد توقعات مالية ربع سنوية وسنوية لتوجيه القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐

3	يستخدم التنبؤ المالي لتحديد الاحتياجات التمويلية للمشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تُراجع التنبؤات المالية دوريًا لتحديثها وفق المستجدات.	☐	☐	☐	☐	☐

☑ البعد الخامس: إدارة الموارد المالية

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم توزيع الموارد المالية وفق أولويات المشروع الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُتخذ قرارات الإنفاق بناءً على دراسات جدوى واضحة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُدار السيولة المالية بما يضمن استمرارية المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يوجد نظام رقابي فعال لإدارة وحوكمة الموارد المالية.	☐	☐	☐	☐	☐

☑ المتغير التابع — نجاح مشاريع الشركات الناشئة

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يحقق المشروع أهدافه التشغيلية المحددة سنويًا.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يلتزم المشروع بالمواعيد النهائية الرئيسية وفق الخطة.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	تُجَزَّ الأنشطة ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوزات مؤثرة.	3
☐	☐	☐	☐	☐	ترقى مخرجات المشروع إلى معايير الجودة المتفق عليها.	4
☐	☐	☐	☐	☐	مستوى رضا العملاء عن المنتج/الخدمة مرتفع.	5
☐	☐	☐	☐	☐	تتجه إيرادات المشروع إلى النمو على أساس ربعي/سنوي.	6
☐	☐	☐	☐	☐	يحتفظ المشروع بنسبة جيدة من العملاء ويخفض معدلات الانسحاب.	7
☐	☐	☐	☐	☐	تتحسن الحصة السوقية للمشروع مقارنة بالمنافسين المباشرين.	8
☐	☐	☐	☐	☐	التدفقات النقدية للمشروع مستقرة وتدعم استدامة العمل.	9
☐	☐	☐	☐	☐	يملك المشروع قدرة واضحة على التوسع والنسخ (Scalability).	10

MidOcean University

College of Management

Major: Project Management



**The Impact of Financial Planning on the Success
of Startup Projects: An Applied Study on Rowad
Al-Mostaqbal for Business Technology – Riyadh**

Student Name:

Supervised by:

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty Member – College of Management –

MidOcean University

٢٠٢٥ – ١٤٤٧