

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة

أسم الطالبة

ابرار رده الغريبي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. دكتور عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي



الإهداء

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

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

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

شكر وتقدير

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

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

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

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

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

جدول المحتويات

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

المطلب الرابع: دور المعلومات والتكنولوجيا	35
الفصل الثالث: المنهجية (المنهج وإجراءات الدراسة)	39
1- المقدمة	39
2- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	39
3- تصميم البحث	40
4- مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة	40
5- طريقة جمع البيانات	40
6- أنواع البيانات	40
7- إجراءات التحليل الإحصائي	40
8- الخاتمة	41
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	41
1- المقدمة	42
2- توصيف عينة الدراسة (إحصاءات وصفية ديموغرافية)	42
3- اختبارات الصدق والثبات للاستبيان	43
4- الإحصاء الوصفي لبنود الاستبيان (يجيب عن أسئلة البحث)	43
5- اختبار الفرضيات (التحقق الإحصائي المقترن بالبيانات المجمعة)	44
6- مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات السابقة	45
أ. نقص الخبرة الإدارية (H1))	45
ب. ضعف الثقافة التنظيمية والمشاركة (H2))	46
ج. توافر المعلومات (H5) ونظم المعلومات	46
د. الموارد والتكيف (H4))	46
هـ. السوق والتكنولوجيا (H3))	46
6- قيود التحليل ومنهجية التحسين المقترحة	46
7- الخاتمة	47
الفصل الخامس: حدود البحث، التوصيات، والاستنتاجات	48
أولاً: حدود البحث	48
ثانياً: التوصيات	48
ثالثاً: الاستنتاجات	49
قائمة المراجع	50
مراجع أجنبية:	52

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، في ظل ما تشهده هذه الشركات من نمو متسارع ضمن إطار رؤية المملكة 2030. وتتمثل مشكلة البحث في أن الشركات الناشئة تواجه تحديات متعددة عند اتخاذ قراراتها الإدارية نتيجة محدودية الخبرة، وضعف الموارد، وتذبذب البيئة التنظيمية والتكنولوجية، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على قدرتها على الاستمرار والتوسع. وانطلاقاً من ذلك، سعى البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس المتعلق بالعوامل الأكثر تأثيراً في عملية اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة، وذلك من خلال تحليل خمسة محاور رئيسية هي: العوامل الشخصية، والعوامل التنظيمية، والعوامل البيئية، والعوامل المرتبطة بالموارد، والعوامل المتعلقة بالمعلومات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (29) فرداً من المؤسسين والمديرين والعاملين في الشركات الناشئة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية وبعض الاختبارات المناسبة لطبيعة البيانات المتاحة. وقد أظهرت النتائج أن نقص الخبرة الإدارية يشكل عائقاً رئيسياً أمام اتخاذ القرارات السليمة، كما أن ضعف ثقافة المشاركة التنظيمية يقلل من جودة القرارات، إضافة إلى أن غياب المعلومات الدقيقة يُعد من أبرز التحديات التي تواجه متخذي القرار. في المقابل، لم تُعتبر الموارد المحدودة عائقاً مباشراً من وجهة نظر المشاركين، مما يدل على قدرتهم على التكيف مع هذه القيود. كما بينت النتائج أن التغيرات في السوق والتكنولوجيا لم تُدرك كعوامل رئيسية مؤثرة في القرارات الإدارية.

وخلص البحث إلى أن عملية اتخاذ القرار في الشركات الناشئة السعودية ما زالت تعتمد بدرجة كبيرة على الحدس والتجربة أكثر من اعتمادها على النظم الإدارية والتحليلية المتقدمة. وفي ضوء ذلك، أوصى البحث بضرورة تعزيز مهارات رواد الأعمال والمديرين عبر برامج تدريب وتوجيه متخصصة، والعمل على ترسيخ ثقافة المشاركة والتشاور داخل بيئة العمل، إلى جانب تطوير نظم معلومات إدارية تدعم اتخاذ القرار المبني على بيانات دقيقة، مع الاستفادة من محدودية الموارد باعتبارها دافعاً للابتكار. وبذلك يسهم البحث في تسليط الضوء على متطلبات تحسين عملية اتخاذ القرار في الشركات الناشئة بما يدعم استدامتها وتنافسيتها في السوق السعودي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- المقدمة:

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

2- مشكلة الدراسة

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

فجوات على المستوى النظري

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

فجوات على المستوى التطبيقي

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

السؤال الرئيس للدراسة:

ما العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة؟

3- أهمية الدراسة

على المستوى النظري:

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

على المستوى التطبيقي:

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

4- أسئلة الدراسة

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

5- أهداف الدراسة

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

6- فرضيات الدراسة

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

7- نموذج الدراسة

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

أولاً: المتغير التابع

• جودة اتخاذ القرار الإداري:

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

ثانيًا: المتغيرات المستقلة

1. العوامل الشخصية:

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

2. العوامل التنظيمية:

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

3. العوامل البيئية:

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

4. العوامل الاقتصادية:

- توافر التمويل.
- حجم الموارد المالية والبشرية.

5. توفر المعلومات والبيانات:

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

ثالثًا: علاقة النموذج بالبحث

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

8- مخطط المشروع المقترح

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

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1- المقدمة:

تشكل عملية اتخاذ القرار الإداري محوراً رئيسياً في الدراسات الإدارية المعاصرة، نظراً لدورها الجوهرية في توجيه مسار المؤسسات والشركات. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والعالمية هذه العملية من زوايا متعددة، شملت العوامل الفردية، التنظيمية، البيئية، والاقتصادية. وتكتسب أهمية مراجعة هذه الدراسات من كونها توفر أرضية معرفية لفهم ما تم إنجازه من بحوث، وتحديد الفجوات التي ما تزال بحاجة إلى استكشاف، خاصة في سياق الشركات الناشئة التي تواجه تحديات نوعية تختلف عن بيئات الأعمال التقليدية. وفي هذا الفصل، سيتم استعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، مع تصنيفها وفق المتغيرات الأساسية المعتمدة في هذا البحث.

2- المتغير المستقل

أولاً: العوامل الشخصية

في دراسة حديثة أجراها الزيد (2020)، تم التأكيد على أن خبرة مؤسس الشركة، ومستوى تعليمه، والمهارات القيادية التي يمتلكها تُعد من العوامل الجوهرية في توجيه القرارات الإدارية في الشركات الناشئة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الخبرة السابقة في العمل الإداري وجودة اتخاذ القرار، خاصة في المواقف المعقدة التي تتطلب سرعة في الاستجابة.

كما أشار يوسف (2018) في دراسته حول "القيادة التحويلية واتخاذ القرار" إلى أن السمات الشخصية للمدير تلعب دوراً مركزياً في طريقة تعامله مع المعلومات، وتحليله للخيارات المتاحة، وتحديد البدائل.

ثانياً: العوامل التنظيمية

تناولت دراسة العواودة وياغي (2009) أثر الهيكل الإداري في تسهيل أو تعقيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية الأردنية، وخلصت إلى أن الهياكل البيروقراطية تعيق سرعة اتخاذ القرار، في حين أن الهياكل المرنة تعزز التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، مما ينعكس إيجابياً على جودة القرار.

كما أكدت دراسة محمد (2015) أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على المشاركة والتفويض تسهم في تمكين الموظفين من تقديم مقترحات فعالة، وبالتالي تحسين نوعية القرارات الإدارية.

ثالثًا: العوامل البيئية

سلطت دراسة البنا (2005) الضوء على التغيرات البيئية المتسارعة، مثل التقدم التكنولوجي وتقلبات الأسواق، واعتبرتها من أبرز العوامل الخارجية التي تؤثر على مسار القرارات الإدارية. وبينت الدراسة أن القدرة على استشراف البيئة المستقبلية يمثل ميزة تنافسية لدى القادة الناجحين. وفي دراسة أجراها أحمد ونعيم (2021)، تبين أن درجة المنافسة في السوق تدفع الشركات الناشئة إلى اتخاذ قرارات أكثر مرونة وسرعة مقارنة بالشركات المستقرة، بسبب حاجتها الدائمة للتكيف.

رابعًا: العوامل الاقتصادية والموارد

أوضحت دراسة الهاشمي (2017) أن محدودية الموارد المالية والبشرية تشكل ضغطاً كبيراً على متخذي القرار في الشركات الريادية، ما يؤدي أحياناً إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة تحت وطأة الحاجة أو التسرع. كما أشارت إلى أهمية التخطيط المالي كعنصر داعم لاتخاذ قرارات مستدامة.

وفي ذات السياق، وجدت دراسة جبر (2019) أن الدعم المالي من الجهات التمويلية يسهم في تحسين بيئة اتخاذ القرار، من خلال توفير البدائل وتوسيع نطاق الخيارات أمام رواد الأعمال.

خامسًا: توفر المعلومات

تناولت دراسة يونس (2013) أهمية توفر المعلومات الدقيقة والحديثة في تعزيز فعالية القرار الإداري، مشيرة إلى أن نقص البيانات أو اعتماد قرارات على معلومات غير موثوقة يؤدي إلى نتائج غير دقيقة. وأكدت الدراسة على دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين القدرة على التنبؤ، ودعم اتخاذ القرار المبني على التحليل لا الحدس فقط.

3- المتغير التابع

عرفت دراسة الشريف (2020) جودة اتخاذ القرار بأنها "مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة"، وربطت الجودة بمدى التناسق بين القرار والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. كما ربطت بين جودة القرار ومستوى رضا العاملين والمستفيدين عن النتائج المترتبة عليه. وأشارت دراسة عبده (2016) إلى أن جودة القرارات ترتبط أيضاً بوجود نظام رقابي داخلي يقيم الأثر الناتج عن القرار بشكل دوري، ما يعزز من دقة القرارات اللاحقة.

4- العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

في دراسة تحليلية أجراها منصور (2018) على مجموعة من الشركات الصغيرة في الخليج، تبين أن هناك علاقة مباشرة بين توافر العوامل الشخصية والتنظيمية الجيدة وجودة اتخاذ القرار الإداري. وقد أظهرت النتائج أن القيادات التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة تتخذ قرارات ذات أثر طويل المدى أكثر فعالية من تلك التي تركز على ردود الفعل السريعة. كما أكد عوض (2022) على وجود تداخل بين العوامل المختلفة، مشيرًا إلى أن العوامل الاقتصادية مثل التمويل، لا تؤثر بشكل منفصل، بل تتفاعل مع ثقافة الشركة وخبرة المدير لتنتج تأثيرًا مركبًا على القرار الإداري.

5- الخاتمة

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة لا يتأثر بعامل واحد فقط، بل هو عملية متعددة الأبعاد تتداخل فيها العوامل الشخصية، التنظيمية، البيئية، والاقتصادية. كما تؤكد الأدبيات أن جودة القرار ترتبط بوجود بيئة معلوماتية داعمة، وثقافة تنظيمية مرنة، وقدرات قيادية فعالة. إلا أن معظم الدراسات ركزت على بيئات مستقرة أو تقليدية، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تركز بشكل خاص على طبيعة الشركات الناشئة، وهو ما يسعى هذا البحث إلى معالجته.

ملحق الاستبيان

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

السؤال	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوي أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
سنوات الخبرة	☐ أقل من 3 ☐ 3-6 ☐ أكثر من 6

القسم الثاني: محاور الاستبيان

طريقة الإجابة: ضع علامة (✓) في الخانة المناسبة حسب مقياس ليكرت:
(1) غير موافق بشدة – (2) غير موافق – (3) محايد – (4) موافق – (5) موافق بشدة.

المحور الأول: العوامل التنظيمية

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	وضوح الهيكل التنظيمي يساعد في اتخاذ القرار.
☐	☐	☐	☐	☐	نظام الصلاحيات يؤثر على سرعة ودقة القرار.
☐	☐	☐	☐	☐	السياسات والإجراءات الواضحة تؤدي إلى قرارات أكثر فاعلية.

المحور الثاني: العوامل البشرية

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يملك المدبرون المهارات والخبرات اللازمة لاتخاذ القرار.
☐	☐	☐	☐	☐	التعاون بين الموظفين يرفع من جودة القرارات.
☐	☐	☐	☐	☐	الدافع الشخصي للمدير يؤثر على قراراته الإدارية.

المحور الثالث: العوامل التكنولوجية

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	نظم المعلومات الإدارية تحسن جودة القرارات.
☐	☐	☐	☐	☐	توفر التكنولوجيا الحديثة السرعة في جمع وتحليل البيانات.
☐	☐	☐	☐	☐	أدوات التحليل الإلكتروني تساعد على اتخاذ قرارات دقيقة.

المحور الرابع: العوامل البيئية

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	القوانين والتشريعات الحكومية تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

☐	☐	☐	☐	☐	المنافسة في السوق تفرض تحديات على متخذي القرار.
☐	☐	☐	☐	☐	الظروف الاقتصادية تلعب دورًا في توجيه القرارات الإدارية.

أدوات البحث

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة وإمكانية تطبيقه على عينة واسعة من أفراد المجتمع البحثي. وقد تم تصميم الاستبيان وفق أسس علمية، بحيث يغطي جميع متغيرات البحث، ويتيح جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد روعي عند تصميم الاستبيان ما يلي:

1. وضوح العبارات وخلوها من الغموض.
2. الترتيب المنطقي للأسئلة بما يتناسب مع محاور البحث.
3. استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)
4. الصدق والثبات: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من صدقه، كما أجريت دراسة استطلاعية للتأكد من ثبات الأداة.

الإطار النظري

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار الإداري

المطلب الأول: مفهوم القرار الإداري

مفهوم اتخاذ القرار الإداري يعدّ من الركائز الأساسية في علم الإدارة، إذ يُنظر إليه كعملية عقلية واعية تختار من خلالها الإدارة البديل الأنسب من بين بدائل متعددة لتحقيق الأهداف المؤسسية. لقد أكد سيمون (1965) على مركزية عملية اتخاذ القرار في النشاط الإداري، مشيراً إلى أن المفاهيم اللغوية المرتبطة باتخاذ القرار أصبحت شائعة للغاية في الأدبيات الإدارية. كما يُعرف بعض الباحثين القرار بأنه تحديد إطار وظروف تبادل تُفضي إلى تحقيق النتائج المرغوبة؛ فمثلاً يشير شورت وآخرون (2010) إلى أن القرار الريادي في ظل عدم اليقين "يحدد حدود الشروط التي تحدث تحتها النتائج المرجوة. وفي تعريف مشابه، يرى فوس وزملاؤه (2007) أن ريادة الأعمال تقوم على اتخاذ قرار يعتمد على الحكم الشخصي في ظل ظروف من عدم اليقين بعبارة أخرى، القرار الإداري هو عملية منهجية لمقارنة البدائل واختيار الأكثر ملاءمة وفقاً لمعايير محددة وظروف داخلية وخارجية؛ ولا يقتصر الأمر على العمليات الرياضية فحسب، بل يشمل تقديرات مديرية تعتمد على خبرة صاحب القرار ومنظوره المستقبلي

فيما يخص خصائص القرار في بيئة الشركات الناشئة، فإن هذه البيئة تتميز بارتفاع المخاطر وتعاضم عدم اليقين ونقص المعلومات. فالبيانات تشير إلى أن المشاريع الريادية تواجه مخاطر لا يمكن قياسها تقليدياً، بما يعادل ما وصفه نايت بعدم اليقين الكمي الذي تتعذر معه معرفة احتمالات النتائج بدقة. وقد أكد ألفاريز وبارني (2007) أن هذا النمط من عدم اليقين - المعروف أيضاً بـ "عدم اليقين نايت" - هو صفة أساسية في النظرية الريادية الحديثة. وفي ظل هذا الإطار، يضطر رواد الأعمال إلى اتخاذ قراراتهم بتفاؤل مفرط وثقة ذاتية عالية بالرغم من التعارض مع النماذج الاحتمالية التقليدية. كما وجدت الدراسات أن اتخاذ القرار في مثل هذه البيئات لا يخضع دوماً للقواعد الصارمة لنظرية الاختيار العقلاني؛ إذ يتجه المدير الريادي إلى استخدام وسائل تقديرية بديلة مثل النماذج الذهنية المختصرة والتحيزات الإدراكية (heuristics and biases) بدلاً من الحسابات الدقيقة فعلى سبيل المثال، يعتمد أصغرُ المعلومات أو الصغرى من المعلومات المتاحة مع الإدراك الشخصي على تشكيل تقديراته، وهو ما يجعل قراراته «حكمية» بامتياز (فوس وآخرون، 2007) ولا شك أن نقص المعلومات الكاملة يجعل للقرار الريادي نتائج متفاوتة؛ فالافتقار إلى

معلومات مؤكدة عن المتغيرات المستقبلية يؤدي إلى أن تكون المخرجات غير متوقعة وتحكمها تقديرات شخصية أكثر منها تحليلاً علمياً

بناءً على ذلك، يُنظر إلى عملية اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة على أنها عملية ديناميكية استكشافية، تميل إلى الطابع الحدسي والتجريبي. فهي تجمع بين التفكير المنطقي والتحليل الابداعي، حيث يوازن رائد العمل بين المعلومات المحدودة المتوفرة ورؤيته الاستراتيجية. ونتيجةً لعدم توفر معلومات كاملة ورسمية، غالباً ما يلجأ أصحاب المشاريع الناشئة إلى التخمين المستند إلى الخبرة والحدس، ويصوغون قرارهم في إطار قابل للتعديل حسب المعطيات المتغيرة وقد أظهرت الأبحاث أن نجاح القرار الإداري في هذه البيئات يتطلب قبولاً أعلى للخطأ والتحرك تحت ضغط الزمن، بالإضافة إلى الاستفادة من استراتيجيات اتخاذ القرار غير التقليدية كتطبيق مبادئ الـ (*effectuation* التأثير) بدلاً من التقيد الصارم بتحليل المخاطر

(Sarasvathy 2001؛ Alvarez & Barney 2007)

المطلب الثاني: أهمية القرار الإداري في الشركات الناشئة

تكتسب القرارات الإدارية في الشركات الناشئة أهمية استثنائية لأنها تحدد اتجاه المشروع في مرحلة تتسم بندرة الموارد، وارتفاع عدم اليقين، وتسارع التغيرات التقنية والسوقية. فالقرار هنا ليس وظيفة روتينية، بل هو آلية توجيهية ترسم المسار وتوزع الموارد وتبني القدرات وتنسق الجهود نحو تحقيق ملاءمة منتج/سوق واستدامة تنافسية. ولهذا تُعدّ جودة القرارات وسرعتها واتساقها مع الرؤية من أهم محددات النجاح أو التعثر في السنوات الأولى من عمر الشركة (سيمون 1977؛ مينتزرغ وآخرون 1976)

أولاً: القرارات كرافعة للنمو والاستدامة

يُسهّم القرار الإداري الرشيد في تحويل الندرة إلى كفاءة عبر توجيه الموارد القليلة إلى الأنشطة ذات القيمة الأعلى. حين تُتخذ قرارات الاستثمار والتشغيل والتسعير على أساس تحليلي واضح، تُقلّص الهدر، وتُرفع إنتاجية كل ريال وموظف ووحدة وقت، ما ينعكس نمواً عضوياً أكثر متانة وأقل هشاشة أمام الصدمات. وتُظهر أدبيات القدرات الديناميكية أن الشركات التي “تستشعر-تغتتم-تعيد تهيئة” مواردها من خلال قرارات متتابعة ومتراصة، تبني مسارات نمو أكثر استدامة من نظيراتها (تيز وآخرون 1997) كما أن الموازنة بين استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الموجود—وهي موازنة قرارية بالأساس—تؤثر مباشرة في مسار النمو؛ فالانحياز المفرط لأي منهما يقود إما إلى تبديد الموارد في تجارب غير مثمرة، أو إلى جمود يُفوّت فرصاً واعدة (مارش 1991)

ثانياً: القرار محركاً للابتكار والتكيف

الابتكار في الشركات الناشئة ليس حدثاً عارضاً، بل نتيجة متراكمة لسلسلة قرارات صغيرة وكبيرة: ما الفرضية التي نختبرها؟ أي شريحة عملاء نبدأ بها؟ ما المقاييس التي نراقبها؟ كيف نفسر نتائج التجربة؟ في بيئات لا تتوافر فيها معلومات كاملة، يبرز منطق “التأثير” الذي يوجه قرارات الريادي لبناء الفرص بالموارد المتاحة بدلاً من افتراض سوق ثابتة وبيانات يقينية (ساراسفاتي 2001) وتوضّح نظرية “الاكتشاف مقابل الخلق” أن قرارات الريادي قد تكون بحثاً عن فرص موجودة أو خلقاً لفرص جديدة من خلال إعادة تركيب الموارد وابتكار نماذج عمل مختلفة، وفي كلا الحالين يبقى القرار هو العتلة الحاسمة التي تحوّل الرؤية إلى مسار تجريبي قابل للتعلّم والتحسين (ألفاريز وبارني 2007) كما تشير أبحاث اتخاذ القرار في البيئات عالية السرعة إلى أن الفرق القيادية التي تعتمد عمليات اتخاذ قرار سريعة، قائمة على معلومات كافية لكن غير مكتملة، وتكرر الدورات التجريبية، تُحقّق تكيفاً أعلى مع الاضطراب (إيزنهرادت 1989)

ثالثاً: القرارات والإشارات الموثوقة للمستثمرين وبناء الشرعية

تحتاج الشركات الناشئة إلى رأس مال خارجي وشراكات مبكرة. هنا تعمل القرارات الإدارية—مثل اختيار نموذج الإيراد، تبني حوكمة واضحة، تحديد أولويات إنفاق رأس المال، وتوقيت الدخول إلى السوق—كسلسلة إشارات جودة للمستثمرين وأصحاب المصلحة، تزيد من مصداقية الفريق وتقلل من “فجوة المعلومات” التي عادةً ما تُثني الممولين (سبنس 1973) إلى ذلك، تُسهم القرارات التي تُظهر التزاماً بالامتثال والشفافية وقياس الأداء وبناء الضوابط في ترسيخ “شرعية” الشركة الناشئة مؤسسياً وسوقياً، الأمر الذي يسهل الحصول على الموارد والشراكات ويقلل تكاليف المعاملات (ساتشمان 1995) بعبارة أخرى، القرار الإداري الجيد لا يُحسن الداخل فقط، بل يبني صورة خارجية موثوقة تفتح أبواب التمويل والنمو.

رابعاً: تحسين الأداء الداخلي وتنظيم الموارد

يتمظهر القرار الإداري داخل الشركة في ثلاثة أبعاد تشغيلية: (أ) تخصيص الموارد بين الوظائف والمنتجات والتجارب، (ب) تصميم الهياكل والصلاحيات، و(ج) تحديد المقاييس والضوابط. وقد بينت دراسات صنع القرار الاستراتيجي أنّ وضوح عمليات اتخاذ القرار وتوزيع الحقوق والمسؤوليات يقللان من “السياسة الداخلية” والتضارب، ويرفعان سرعة التنفيذ وجودته (إيزنهرادت وزباراكي 1992) كما تُبنى “روتينات” تنظيمية منسجمة حول القرار—كيف تُجمع البيانات؟ من يبيت في المفاضلات؟ ما معايير الإيقاف أو التوسيع؟—فتنخفض تكلفة التنسيق والرقابة وتحسن جودة المخرجات التشغيلية (نلسون ووينتر 1982) وعندما تُلائم القرارات الهيكل مع الاستراتيجية (مثل فرق منتجات صغيرة مستقلة في بيئات ابتكارية)، تتسارع دورات التعلم ويزداد اتساق الجهود اليومية مع الأهداف الكبرى (مينتزربرغ وآخرون 1976)

خامساً: تشكيل الثقافة المؤسسية والاتجاه الإستراتيجي

الثقافة ليست شعارات؛ إنها محصلة قرارات متكررة تُكافئ سلوكاً وتعاقد آخر. حين يقرر القائد أن يُفعل الشفافية في مراجعات الأداء، ويُخصص وقتاً للتجارب، ويحتفي بإخفاقات متعلمة، فإنه ينسج ثقافة تشجع المبادرة والتعلم بدلاً من الخوف والتبرير (شاين 2010) كذلك، يخلق القرار الإداري حول “لماذا نوجد؟ ومع من نتنافس؟ وكيف نفوز؟” بوصلة استراتيجية مشتركة تُوجّد السلوك وتقلل الغموض في المواقف اليومية. وفي الشركات الناشئة—حيث تتعاظم الضغوط وحيث تتجاوز المتغيرات قدرة الوثائق الرسمية على الضبط—تغدو الثقافة القائمة على قرارات متسقة أقوى أدوات التوجيه الجماعي (ويك 1995)

سادساً: إدارة المخاطر وصناعة المرونة (الريزليانس)

تواجه الشركات الناشئة مخاطر من فئات متعددة: تقنية، سوقية، تنظيمية، تمويلية. وهنا يبرز القرار الإداري كأداة “هندسة للمخاطر” عبر تنويع الافتراضات، تقسيم الاستثمارات إلى خيارات صغيرة قابلة للتوسيع، وبناء مسارات بديلة—وهو منطق “الخيارات الحقيقية” الذي يحافظ على قيمة الاختيار في ظل عدم اليقين (ماكغراث 1997) ووفقاً لتمييز نايت بين المخاطرة القابلة للقياس وعدم اليقين غير القابل للقياس، فإن القرارات التي تُصمَّم لتقليل الانكشاف على “المجهول غير المعروف”—مثل التجزئة الزمنية للترجمات طويلة، أو اختبار السوق قبل التوسع—تزيد قدرة الشركة على امتصاص الصدمات والتعافي (نايت 1921) وتُظهر الأدلة أن بناء “مصافٍ قرارية”—تحديد حدود خسارة، قواعد إيقاف، معايير انتقال—يحسّن البقاء في البيئات المتقلبة (إيزنهرادت 1989)

سابعاً: السرعة مقابل الجودة—مفاضلة محسوبة

في بيئات عالية السرعة، قد تتعارض السرعة مع الكمال التحليلي. غير أنّ الأبحاث تبين أن الفرق العليا التي تعتمد قواعد بسيطة، وعتبات قرار واضحة، واختبارات متكررة، قادرة على اتخاذ قرارات “سريعة بما يكفي وجيدة بما يكفي” دون الوقوع في شلل التحليل، ومن ثمّ تحقيق أداء متفوق (إيزنهرادت 1989) السرعة هنا ليست تهوؤاً؛ إنها نتاج تصميم عملية قرار توازن بين كلفة الانتظار وفائدة المعلومات الإضافية، وتطوِّع عدم اليقين لصالح التعلم المتسارع (مينتزرغ وآخرون 1976)

ثامناً: التعلم التنظيمي وتراكم الخبرة

كل قرار هو تجربة، وكل تجربة مادة خام للتعلم. حين تُوثَّق الفرضيات والنتائج وتُغلق الدورات بمراجعات منهجية، يتحول القرار من حدث منفصل إلى طوبٍ يُشَيَّد “ذاكرة تنظيمية” تُحسن القرارات اللاحقة (أرغريس وشون 1978) ويُظهر البحث أن التعلم من الإخفاق—عندما يُدار بأمان نفسي ومعايير واضحة—قد يكون أكثر ثراءً من التعلم من النجاح، إذ يكشف التحيزات والافتراضات الخاطئة ويُعيد معايرة النماذج الذهنية (سِتكن 1992) بهذه العدسة، يصبح القرار الإداري محركاً معرفياً يراكم ميزة يصعب تقليدها.

تاسعًا: بناء ميزة تنافسية يصعب نسخها

ميزة الشركات الناشئة لا تأتي من الموارد الضخمة، بل من “طريقة” اتخاذ القرار: كيف تُستشعر الإشارات الضعيفة؟ كيف تُحوّل إلى أفعال؟ وكيف يُعاد تشكيل الموارد بسرعة؟ هذا “الروتين القراري” —المُمكن بقدرات ديناميكية— هو ما يُنتج تسارع استجابة وابتكارًا متواصلًا يصعب على الشركات الأكبر محاكاته (تيز وآخرون 1997) وعندما تتسق القرارات عبر الزمن مع فرضية استراتيجية واضحة، تتراكم آثار صغيرة إلى تفوق كبير يصعب إرجاعه إلى عنصر واحد، ما يحمي الشركة من التقليد السريع.

عاشرًا: الترجمة التشغيلية—من النظرية إلى الممارسة

تتجسد أهمية القرار الإداري عمليًا في أدوات ملموسة: أطر اختيار أولويات خارطة الطريق، مصفوفات تخصيص الموارد، بوابات “استمرار/إيقاف”، جداول تجارب ربع سنوية، لوحات مؤشرات تقيس تقدّم الفرضيات بدلًا من مجرد مقاييس الغرور. هذه الأدوات تُقنّن القرار وتُحوّله من اعتماد على الحدس وحده إلى عملية قابلة للتكرار والتدقيق، دون إلغاء دور الحكم الخبراتي الضروري في مراحل الغموض الأولى (ألفاريز وبارني 2007؛ ساراسفاتي 2001)

المطلب الثالث: خصائص القرار الإداري

● **عدم اليقين والمخاطرة العالية:** تضع طبيعة الشركات الناشئة متخذي القرار في مواجهة عدم يقين كبير ومخاطر مرتفعة. فتعمل هذه الشركات، بمواردها المحدودة، في بيئات عمل متقلّبة وغير مستقرة، مما يزيد من صعوبة التنبؤ بحركة السوق والمنافسين. ويؤدي ذلك إلى معدلات فشل عالية، إذ أكدت الدراسات أن بيئات الشركات الناشئة تحفّز درجات عالية من عدم اليقين والتقلّب، مما يجعل عملية تأسيس شركة جديدة «عملية صعبة ومعقدة وعالية المخاطر (Nosella)» (وآخرون، 2025)

● **محدودية الموارد والمعلومات:** يعاني رواد الأعمال في الشركات الناشئة من ندرة الموارد المالية والبشرية والتقنية، بالإضافة إلى نقص البيانات المتاحة حول السوق والعملاء. وعليه، يجد المؤسسون أنفسهم مضطرين إلى اتخاذ قراراتهم استنادًا إلى حدسهم وخبراتهم الذاتية أكثر من التحليل المفصّل. وتشير الأبحاث إلى أن إدارة الفرص في هذه الشركات غالبًا ما تتم في ظل «معلومات محدودة وتعقيد وضغط زمني»، بحيث يُعتمد بشكل كبير على العمليات الذهنية اللاواعية (الحدس) لسدّ الفجوات المعرفية الناجمة عن نقص البيانات.

السرعة والمرونة: تنتمي الشركات الناشئة بهيكل تنظيمي نحيل وبإجراءات إدارية أقل بيروقراطية، مما يمكنها من اتخاذ قرارات بسرعة فائقة والتكيف السريع مع متغيرات السوق. فقد وجد تاؤلويكار وآخرون أن الشركات التقنية الناشئة تعمل في بيئات ذات معدل تغير عالٍ، وهو ما يتطلب سرعة قصوى في صنع القرار الاستراتيجي (Talaulicar وآخرون، 2005) وبالتالي، تصبح المرونة التنظيمية عاملاً رئيسياً يساعدها على تعديل رؤيتها وخططها بسرعة حسب الطوارئ والفرص الجديدة.

لاعتقاد على الحكم الشخصي والحدس: في ظل الضغط الزمني وعدم توافر بيانات دقيقة، يعتمد مؤسسو الشركات الناشئة غالباً على حكمهم الشخصي وحدسهم عند اتخاذ القرارات الحاسمة. فالأبحاث تشير إلى أن مثل هذه القرارات تندرج في إطار عمليات معرفية «لاواعية» أو حدسية، حيث يعمل الحدس كآلية معرفية لتعويض نقص المعلومات وحماية الشركة من المخاطر المحيطة.

لطابع الاستراتيجي والتأثير الواسع: تتميز قرارات الشركات الناشئة بطابع استراتيجي واضح لتأثيرها الواسع على مستقبل المنشأة. فالقرارات التأسيسية والابتكارية في المراحل المبكرة للشركة يمكن أن تضع معالم المسار العام لمشروعها. وقد أكد تورنيكوسكي ورينكو أن القرارات الأولى التي يتخذها المؤسسون «لها عواقب مهمة على التطور اللاحق للمشروعات الجديدة»، مما يظهر مدى تأثير هذه القرارات في مدّ شركة ناشئة بالاتجاه الصحيح (Tornikoski و Renko، 2014)

الطبيعة التجريبية والتكيفية: يعتمد الأسلوب الإداري في الشركات الناشئة بشكل كبير على التجريب والتعلم المستمر. فتحوّل هذه الشركات أفكارها الأولية إلى فرضيات قابلة للاختبار، وتطلق نسخاً أولية من منتجاتها (منتجات أولية قابلة للتطوير) لتجريبها في السوق وجمع ردود الفعل. وبناءً على ذلك، تُعدّل استراتيجياتها ونموذج عملها بشكل مستمر. هذا المنهج مستوحى من منهجية «الشركة الناشئة الرشيقية» (Lean Startup)، حيث يُعتبر اختبار الفرضيات وتعديل الخطط بناءً على تجارب السوق من أبرز ملامح صناعة القرار في هذا السياق

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري

المطلب الأول: العوامل الشخصية

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن القرارات في الشركات الناشئة تتأثر بدرجة كبيرة بالخصائص الشخصية لمؤسسيها ومديريها، نظرًا لغياب الهياكل التنظيمية الراسخة وقلة الموارد البشرية، بحيث تصبح شخصية القائد وخبراته العامل الحاسم في تحديد اتجاهات الشركة واستراتيجياتها (الزبد، 2020) وتُعد العوامل الشخصية من أكثر المؤثرات مباشرة في عملية اتخاذ القرار، خاصة في البيئات الريادية التي تتسم بعدم اليقين والمخاطرة العالية. ويمكن تناول أبرز هذه العوامل على النحو الآتي:

1- الخبرة العملية والإدارية

تُعد الخبرة الإدارية السابقة للمؤسس من أهم محددات جودة القرار الإداري. فالمؤسسون الذين يمتلكون خبرة سابقة في الإدارة أو في نفس القطاع يتمتعون بقدرة أكبر على تحليل البدائل، وتوقع التحديات، وتقليل احتمالية الوقوع في أخطاء استراتيجية. وقد أظهرت الدراسات أن وجود خبرة سابقة لدى رائد الأعمال يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بجودة القرارات وسرعة الاستجابة للتغيرات (يوسف، 2018) كما بيّن الزبد (2020) أن الخبرة السابقة تمنح المؤسس مرونة أكبر في التعامل مع المواقف الطارئة، ما ينعكس إيجابًا على استمرارية المشروع.

2- المؤهل العلمي والمعرفة الأكاديمية

تلعب الخلفية الأكاديمية لرائد الأعمال دورًا في تعزيز قدرته على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وتحليل منطقي. فالحاصلون على مؤهلات عليا في مجالات الإدارة أو الاقتصاد أو التقنية يميلون إلى استخدام أدوات تحليلية ومنهجية في قراراتهم، مما يقلل من درجة المخاطرة المرتبطة بالقرارات. وأشارت دراسة الشريف (2020) إلى أن المستوى التعليمي للمديرين يسهم في رفع كفاءة القرار الإداري عبر تحسين قدرتهم على استيعاب المعلومات المعقدة ومعالجة البدائل المختلفة.

3- السمات القيادية والشخصية

إلى جانب الخبرة والتعليم، تلعب السمات الشخصية والقيادية دورًا جوهريًا في عملية اتخاذ القرار. السمات مثل الثقة بالنفس، الجرأة، الحزم، القدرة على تحمل المسؤولية، والمرونة في التفكير، تجعل رائد الأعمال أكثر قدرة على اتخاذ قرارات صعبة في ظروف غير مؤكدة (يوسف، 2018) كما أن وجود مهارات تواصل فعالة يساعد المؤسس في إشراك فريقه في صناعة القرار، مما يرفع من جودة المخرجات ويزيد من التزام الأفراد بتنفيذ القرارات.

4- الميول النفسية والدافعية

الجانب النفسي له أثر بارز، حيث أن الميل نحو تحمل المخاطر (Risk Tolerance) يعدّ سمة محورية لدى رواد الأعمال الناجحين. فالقدرة على تقبل احتمالية الفشل واتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر في بيئات ناشئة يمثل فارقًا بين مشروع يستمر وآخر يتعثر (أحمد ونعيم، 2021) كذلك، تلعب الدافعية الداخلية مثل الطموح والرغبة في الإنجاز دورًا في دفع القادة لاتخاذ قرارات جريئة تسهم في توسيع آفاق النمو (الهاشمي، 2017)

5- القيم والأخلاقيات الشخصية

لا يمكن إغفال البعد الأخلاقي في القرارات الإدارية، حيث تؤثر قيم القائد—مثل النزاهة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية—على نوعية القرارات المتخذة. القرارات التي تستند إلى قيم أخلاقية راسخة تعزز ثقة المستثمرين والعملاء، ما يمنح الشركة الناشئة سمعة جيدة تسهم في استدامتها (محمد، 2015)

المطلب الثاني: العوامل التنظيمية

تشكل العوامل التنظيمية إطارًا داخليًا يحدد طبيعة عملية اتخاذ القرار الإداري داخل الشركات الناشئة. وتبرز هذه الأهمية نظرًا لغياب الاستقرار المؤسسي وقلة الخبرة التنظيمية مقارنةً بالشركات الكبرى، مما يجعل بنية

التنظيم الداخلي وثقافته محورًا أساسيًا في تحديد جودة القرارات وسرعتها (العواودة وياغي، 2009) وتشمل العوامل التنظيمية جملة من الأبعاد، من أبرزها:

1- الهيكل الإداري والتنظيمي

يُعتبر الهيكل التنظيمي من أهم المؤثرات في القرارات الإدارية، إذ يحدد تدفق السلطة ومسارات الاتصال داخل الشركة. في الشركات الناشئة عادة ما يكون الهيكل مسطحًا (Flat Structure) قليل المستويات الإدارية، ما يمنح المؤسسين قدرة أسرع على اتخاذ القرارات دون المرور بسلسلة طويلة من الإجراءات (Talaulicar وآخرون، 2005) وقد أوضحت دراسة العواودة وياغي (2009) أن الهياكل المرنة تتيح التفاعل الفعال بين المستويات المختلفة وتعزز من جودة القرار، في حين أن الهياكل البيروقراطية تُبطئ الاستجابة وتزيد من التعقيد.

2- الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي المنظومة غير المكتوبة من القيم والمعتقدات والمعايير التي توجه سلوك العاملين. وتُعدّ الثقافة إحدى الركائز الأساسية لصناعة القرار في الشركات الناشئة؛ فالثقافة التي تُشجع على المبادرة، المشاركة، والتجريب ترفع من جودة القرارات وتزيد من الالتزام بتنفيذها. وأثبتت دراسة محمد (2015) أن الثقافة الداعمة للتفويض والمشاركة تسهم في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، ما يؤدي إلى تحسين القرارات عبر دمج وجهات نظر متنوعة. كما أن ثقافة **التعلم من الأخطاء** في الشركات الناشئة تسمح بتطوير قرارات مرنة تراعي تقلبات البيئة الخارجية (Schein، 2010).

3- وضوح الأدوار والمسؤوليات

غياب وضوح الأدوار في الشركات الناشئة يؤدي إلى تضارب القرارات وضعف المساءلة، بينما يساهم الوضوح في تسهيل عملية اتخاذ القرار وتسريعها. إذ أن تحديد المسؤوليات بدقة يمكن اتخاذ القرار من الحصول على معلومات دقيقة من الشخص المناسب، ويمنع الازدواجية والتداخل بين الصلاحيات (Eisenhardt، 1989) هذا العامل التنظيمي يُعدّ محوريًا في المراحل المبكرة للشركة، حيث غالبًا ما يضطلع الموظف الواحد بأكثر من دور.

4-نظم الاتصال والتنسيق الداخلي

القرارات الجيدة تعتمد على سرعة ودقة تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة داخل الشركة. فالنظم التي تتيح قنوات اتصال مفتوحة وشفافة تُعزز من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة (Mintzberg ، 2000) وفي الشركات الناشئة، تُعتبر اجتماعات الفرق الصغيرة، وأنظمة إدارة المشاريع الرقمية، أدوات أساسية لتسريع تداول المعلومات وصناعة القرارات المشتركة.

5-سياسات الحوكمة الداخلية

حتى في المراحل المبكرة، تُعد سياسات الحوكمة الداخلية (مثل توزيع الصلاحيات، آليات المراجعة، وضوابط الرقابة) من المؤثرات المهمة على اتخاذ القرار. فالقرارات التي تخضع لمراجعة جماعية أو لمجلس استشاري تكون أكثر جودة وأقل عرضة للتحيز الفردي. وقد أشارت دراسة الشريف (2020) إلى أن وجود نظم رقابية داخلية قوية يعزز جودة القرارات الإدارية من خلال ضمان الشفافية وتجنب الأخطاء المتكررة.

المطلب الثالث: العوامل البيئية والاقتصادية

تلعب **العوامل البيئية والاقتصادية** (الخارجية) دورًا حاسمًا في تشكيل قرارات رواد الأعمال ومديري الشركات الناشئة، نظرًا لاعتمادهم الكبير على التمويل الخارجي، وحساسية نماذج أعمالهم للتقلبات السوقية والتنظيمية. ويُستحسن تناول هذه العوامل بمنطق (PESTEL السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي،

التكنولوجي، البيئي، القانوني) مع إبراز أثرها المباشر على قرارات الاستثمار، والدخول إلى الأسواق، والتسعير، وإدارة المخاطر. وفيما يأتي تفصيل لأبرز هذه العوامل مع شواهد علمية موثقة:

(1) العوامل السياسية والتنظيمية (Regulatory–Political)

تؤثر **الأنظمة والتشريعات** في سرعة وجودة القرارات من خلال متطلبات الامتثال، ورسوم الترخيص، وسياسات حماية المنافسة، وإجراءات التقنين للاقتصاد الرقمي والتقنيات الناشئة (كالذكاء الاصطناعي والتقنيات المالية) فكلما كانت البيئة التنظيمية **متناسقة وقابلة للتنبؤ** انخفضت كلفة الامتثال وتعززت قابلية التوسع، والعكس صحيح؛ إذ تُظهر الدراسات المقارنة أن الأعباء الإجرائية واللوائح غير الفعالة قد **تُكبح الابتكار** وتبطئ قرارات الإطلاق والتوسع (OECD)، 2025؛ كوردس، 2022) يتجلى الأثر العملي في قرارات: اختيار بلد التأسيس، صياغة سياسات الحوكمة المبكرة، وتوقيت الدخول للأسواق الخاضعة لترخيص شديد (مثل المدفوعات الرقمية والصحة الرقمية) (OECD)، 2025؛ Cordes، 2022)

(2) العوامل الاقتصادية الكلية (Macroeconomic)

تفرض **أسعار الفائدة، التضخم، أسعار الصرف، ودورات الأعمال** قيودًا مباشرة على قرارَي التمويل والتوسع. فارتفاع أسعار الفائدة يرفع **كلفة رأس المال** ويقلص شهية المستثمرين للمخاطرة، ما يدفع المؤسسات إلى تأجيل جولات التمويل أو تقليص التوسع؛ وتشير الأدلة الكمية إلى علاقة سالبة ذات دلالة بين ارتفاع الفائدة وجمع أموال رأس المال الجريء (Bellavitis وآخرون، 2017)، كما تؤكد دراسات أحدث أن التضخم وعدم استقرار الأسعار يضعفان **سيولة سوق رأس المال الجريء** ويؤثران حتى على قرارات الخروج (Frimpong)، 2024) عمليًا، تُترجم هذه المؤثرات إلى قرارات: إعادة ترتيب الأولويات نحو الربحية، مدّ الأفق الزمني بين الجولات، أو الانتقال لأسواق أقل تقلبًا (Bellavitis وآخرون، 2017؛ Frimpong، 2024)

(3) شدة المنافسة وبنية الصناعة

تؤثر **قوى المنافسة الخمس** (قوة المشترين والموردين، تهديد الداخلين والبدائل، وحدة التنافس) حوافز القرار الاستراتيجي: التسعير، التمايز، والتحالفات. في صناعات تتسم بحواجز دخول منخفضة أو بمنصات رقمية مهيمنة، يحتاج القرار إلى سرعة أكبر **وتحالفات تكاملية** لتأمين قنوات التوزيع أو البيانات. يوضح

(بورتر، 1979 و 2008) أن فهم بنية الصناعة **يحكم توزيع القيمة** ويقود لاختيارات دفاعية/هجومية مختلفة بين الأسواق. بالنسبة للشركات الناشئة، ينعكس ذلك في قرارات: تحديد الشريحة الأولى (Beachhead) ، اختيار نموذج الإيراد، والدخول عبر منافذ سوق متخصصة ثم التوسع (Porter، 1979 ، Porter، 2008)

4) العوامل التكنولوجية وسرعة التغيير

تفرض وتيرة الابتكار، وإتاحة البنى الرقمية (سحابة، ذكاء اصطناعي، واجهات دفع وخدمات هوية)، وتكاليف التبديل التقنية على المؤسسين اتباع قرارات **استشعار-إغتنام-إعادة تهيئة** (Sensing–Seizing–Transforming) كقدرات ديناميكية تعظم الاستفادة من الموجات التقنية وتخفف مخاطر الالتزام المبكر بتقنية غير ناضجة (Teece وآخرون، 1997؛ Teece ، 2018 عملياً: قرار بناء مقابل شراء (Build/Buy)، تبني بنية سحابية مرنة، وإدارة خارطة طريق تُبقي خيارات تقنية حية (اختبارات تجريبية، عقود قصيرة، هندسة معيارية) (Teece, Pisano & Shuen، 1997 ، Teece، 2018)

5) العوامل الاجتماعية-الديموغرافية وثقافة السوق

تؤثر **تفضيلات المستهلكين، التحولات الديموغرافية، والثقافة المحلية** في قرارات صياغة القيمة والتسويق. فأسواق ذات انتشار عالٍ للهواتف الذكية وثقافة قبول للدفع الرقمي، مثلاً، تبرر قرارات تسعير/تغليف/قنوات **أول-محمول**، بينما تحولات ديموغرافية (شباب أكبر سناً، حضرية أعلى) تدفع إلى قرارات توسيع خدمات عند الطلب. داخل الشركة، تُعزز ثقافة التعلم والتجريب—باعتبارها **استجابة بيئية**—قدرة الفرق على تحديث الفرضيات بسرعة. (إطار PESTEL وتطبيقاته الحديثة)

6) البيئة الإيكولوجية والتنظيم البيئي (Environmental–Ecological)

تؤثر **معايير الاستدامة** ولوائح الأثر البيئي وسلاسل الإمداد منخفضة البصمة الكربونية في قرارات التصميم والتوريد والتوسع الجغرافي. اللوائح الخضراء تُضيف قيوداً لكنها تفتح أسواقاً جديدة (حلول كفاءة الطاقة، الاقتصاد الدائري) بالنسبة للناشئة، يعني ذلك قرارات مبكرة حول **تصميم المنتج الدائري**، الإفصاح البيئي (ESG) ، واختيار موردين ملتزمين، بما يوازن بين كلفة الامتثال وسهولة دخول أسواق الاتحاد الأوروبي مثلاً (OECD ، 2025)

(7) البنية القانونية وحقوق الملكية الفكرية

يؤثر **نظام الملكية الفكرية** (براءات/نماذج/علامات)، وقابلية إنفاذ العقود، وحماية البيانات في قرارات الشراكة والترخيص والتعهد. في القطاعات المبنية على البرمجيات والخوارزميات، قد يتفوق قرار الأسرار التجارية على البراءة؛ أما في الأجهزة/التقنيات العميقة فاستراتيجية براءات هجومية/دفاعية قد تكون حاسمة لجذب المستثمرين. ويساند هذا التوجّه أدبيات النظام البيئي الريادي التي تُبرز دور الإطار القانوني المتسق في تعبئة الموارد (OECD، 2025).

(8) توافر البنية التحتية والمنظومة الداعمة (Ecosystem Readiness)

تؤثر **حاضنات الأعمال، المسرّعات، الجامعات، والمورّدون المتخصصون** في كلفة التعلم والصفقات وسرعتها. المنظومات الناضجة توفر شبكات تشبيك، مواهب، ومستشارين، ما يُحسّن نوعية القرار عبر الوصول إلى معرفة ضمنية وتجارب مرجعية، ويخفض أخطاء الدخول الأولى للسوق. لذلك تتجه الشركات الناشئة لقرارات **التموضع الجغرافي** في مدن ذات منظومات أقوى، أو عقد شراكات تعوّض فجوات المنظومة في مواقع أقل نضجاً (OECD، 2025).

(9) تقلبات أسواق التمويل والاتجاهات الدورية لرأس المال الجريء

أسواق التمويل تمرّ بدورات تتأثر بالعوامل الجيوسياسية، أداء أسواق الأسهم، وتوقعات الخروج (IPO/M&A) الدورات الهابطة تُقلّص توافر رأس المال وتُغيّر معايير القرار لدى الصناديق (أولوية الربحية والسيولة على النمو السريع)، ما يُملي على المؤسسين قرارات: تمديد المدى التشغيلي (Runway)، إعادة التسعير، أو تقسيم جولات التمويل. الشواهد الصحفية-التحليلية في 2023-2025 ربطت تراجع العوائد وتباطؤ الخروج بارتفاع الفائدة والتقلبات، وهو ما أثر في قرارات الصناديق والشركات على السواء. (WSJ، 2024؛ تحليلات سوقية 2025)

(10) عدم اليقين البيئي وإدارة المخاطر

تميّز (نايت، 1921) بين **المخاطر القابلة للقياس** و**عدم اليقين الحقيقي** غير القابل للحساب المسبق؛ وفي سياق الشركات الناشئة، يُترجم ذلك إلى قرارات تصميم **خيارات حقيقية** (Real Options): تجزئة الالتزامات، اختبارات سوق متدرجة، واحتفاظ بحقوق التحوّل عندما تتبدّل المعطيات. كما يبرز منهج **التأثير** (Effectuation) ساراسفاتي، (2001) كمنطق قرار ملائم لبيئات عالية عدم اليقين، حيث يُبنى القرار على “ما هو متاح الآن” وشبكات الشركاء، بدلاً من خطط سببية صلبة. هذه الرؤية توجه قرارات ضبط المخاطر، والتجريب، وتحديد قواعد الإيقاف (Knight، 1921؛ Sarasvathy، 2001).

المطلب الرابع: دور المعلومات والتكنولوجيا

يلعب توفّر المعلومات والتقنيات الرقمية دوراً محورياً في تحسين جودة وسرعة ومرونة القرارات الإدارية داخل الشركات الناشئة، حيث تقلل الأدوات الرقمية من فجوة المعلومات وتسرع دوائر التعلم التجريبي التي تعتمد عليها ريادة الأعمال الحديثة (ماكينزي 2022) y

1. المعلومات كمدخل أساسي لقرار مبني على الأدلة (Data-Driven Decision Making)

التحول من اتخاذ قرار قائم على الحدس فقط إلى قرار مدعوم بالبيانات يعزّز دقة التنبؤات ويقلّل التحيزات المعرفية. في سياق الشركات الناشئة، يساعد الاعتماد المبكر على مؤشرات أداء أساسية (KPIs)، وتحليلات الاستخدام وسلوك العملاء، في تسريع الوصول إلى **ملاءمة المنتج/السوق** (product-market fit) نُشير دراسات حديثة إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات بياناتية متقدمة تحقق أداءً تشغيلياً واستراتيجياً أفضل،

كما أنها أسرع في اكتشاف فرص النمو أو الانذارات المبكرة للمشكلات (ماكينزي 2022؛ دليل Sigma 2025

2. نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار (MIS & DSS) كأدوات تمكين

توفّر نظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم دعم القرار (DSS) واجهات لتجميع البيانات من مصادر متعددة (العمليات، المبيعات، التسويق، الشبكات الاجتماعية) وتحويلها إلى تقارير ولوحات تحكم تسهل اتخاذ قرارات تشغيلية واستراتيجية. بالنسبة للمشروعات الصغيرة والناشئة، أثبتت الأبحاث أن أنظمة DSS المبسطة تساعد في تحسين قرارات التوريد، إدارة المخزون، وتحديد أولويات المنتج، خصوصًا حين تُصمم بما يتناسب مع موارد الشركة المحدودة (Teerasoponpong وآخرون 2022؛ دراسات حول DSS للمؤسسات الصغيرة)

3. تحليلات الأعمال (BI) والبيانات الكبيرة: من الوصف إلى التنبؤ

أدوات BI وتحليلات البيانات تمكّن الشركات من الانتقال من تقارير وصفية (ماذا حدث؟) إلى تحليلات تشخيصية وتنبؤية (لماذا حدث؟ وماذا قد يحدث؟) لدى الناشئة قيمة خاصة من التحليلات التنبؤية — مثل تنبؤ التخلّي churn أو توقع حجم الطلب — ما يساعد على تخصيص الموارد وتحسين استهداف العملاء. كما أثبتت مصادر عملية أن تبني طبقة تحليلات مناسبة (حتى لو كانت بسيطة، Google Analytics : Mixpanel, Metabase يسرّع من حلقات التجريب ويقلل من تبذير الموارد على محاولات غير ملموسة Sigma)؛ (Seedmetrics)

4. الذكاء الاصطناعي والتعلّم الآلي: دعم القرار الاستراتيجي والتشغيلي

يدخل الذكاء الاصطناعي الآن في أدوات القرار عبر نماذج تنبؤية، توصيات شخصية، وتحليلات نصية لاستخراج رؤى من ملاحظات العملاء. الأبحاث الحديثة تُظهر أن AI يمكن أن يحسّن جودة القرار الاستراتيجي لكنه يطرح تحديات جديدة حول الشفافية والتحيز. ولهذا، تُنصح الشركات الناشئة باستخدام الذكاء الاصطناعي كـ «مساعد قرار» لا كبديل للحكم البشري (كاسزار 2024؛ تقارير ماكينزي عن توجهات AI)

5. الحوسبة السحابية والبنى التقنية الخفيفة: خفض الحاجز التقني للقرارات السريعة

تمكّن الحوسبة السحابية الشركات الناشئة من الوصول إلى قدرة حسابية وبيانات وواجهات برمجة تطبيقات دون استثمارات رأسمالية كبيرة. نتيجة لذلك، أصبح بإمكان المؤسسين اختبار فرضياتهم رقميًا، نشر تجارب A/B، وقياس النتائج في دقائق أو أيام بدلاً من أسابيع — ما يسرّع عملية صنع القرار التجريبي ويطيل «ممر النقد» بمرونة أقل تكلفة (ماكينزي 2022؛ أدلة ممارسات BI)

6. دور التكنولوجيا في خفض التحيزات وتحسين الحوكمة والشفافية

توفر اللوحات الرقمية ومسارات التدقيق (audit trails) طريقة موضوعية لتقييم القرارات والنتائج، مما يقلّل من تأثير التحيزات الشخصية ويعزّز المساءلة. كما أنّ إدارة بيانات موثوقة وموثقة تُسهم في محادثات التمويل، حيث تُعدّ الشفافية والقدرة على إظهار أدلة نموّ متسقة إشارةً قويةً للمستثمرين (ماكينزي 2022؛ تقارير بناء نموذج بيانات مربح)

7. تحديات واعية عند تبني المعلومات والتكنولوجيا

رغم الفوائد الكبرى، هناك مخاطر وتحديات يجب إدراكها: جودة البيانات (garbage in → garbage out)، نقص الكفاءات التحليلية داخل الفريق، تكاليف البنية التحتية والامتثال للخصوصية، واحتمال الإفراط في الاعتماد على البيانات بحيث تُهمل الرؤية والحدس الإبداعي (مقالة Wired تحذّر من جانبية الاعتماد الكلي على البيانات) لذلك يظل توازن الاستخدام بين الحدس والخبرة والبيانات مطلوباً (Wired 2015)؛ تقارير تطبيق AI)

8. توصيات عملية قابلة للتطبيق لشركات الناشئة

1. ابدأ بسياسة بيانات بسيطة ومنهجية: جهّز مخططاً واضحاً لمؤشرات الأداء KPI، وطرق جمعها، ومسؤوليات أصحابها. (المرجع العملي: أدلة BI للناشئين)
2. ابنِ «طبقة بيانات» مرنة على السحابة: استخدم أدوات مجانية/منخفضة التكلفة (Google Analytics، Firebase، Metabase، Power BI) قبل الاستثمار في حلول متقدمة.

3. اعتماد حلقات تجريبية قصيرة: صنع قرارك كفرضية قابلة للاختبار (Lean Startup) ، وقمّ بسرعة وقرر «استمرار/تعديل/إيقاف». (ساراسفاتي 2001؛ منهجيات Lean)
4. احم بيانات عملائك والتزم بالحوكمة: ضع سياسات خصوصية ونسخ احتياطية وإدارة وصول صارمة لتقليل مخاطر الامتثال والثقة .
5. استثمر في قدرات تحليلية تدريجيًا: درّب عضوًا أو اثنين على أساسيات التحليل بدلاً من تعهيد كامل التحليلات خارجيًا. هذا يعزز سرعة الاستجابة واستقلالية القرار.

الفصل الثالث: المنهجية (المنهج وإجراءات الدراسة)

1- المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى بيان الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة لفحص العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، مع توضيح التصميم البحثي، مجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات، أنواع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي. تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لوصف الظاهرة قيد البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها المستقلة (الشخصية والتنظيمية والبيئية/الاقتصادية/المعلوماتية) والمتغير التابع (جودة القرار الإداري)

2- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تستند التعريفات الإجرائية إلى تحويل البنى النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس عبر استبيان مغلق بمقياس ليكرت الخماسي (1=غير موافق بشدة ... 5=موافق بشدة)

2.1 المتغير التابع – جودة اتخاذ القرار الإداري

- **التعريف الإجرائي:** يُقاس بمتوسط استجابات المبحوث على عبارات تُعنى بكفاءة ودقة القرارات، اتساقها مع الأهداف، وفاعلية نتائجها داخل الشركة الناشئة. كلما ارتفع المتوسط دلّ ذلك على جودة أعلى للقرار .

2.2 المتغيرات المستقلة

- **العوامل الشخصية (الخبرة/المؤهل/القيادة):** تُقاس عبر عبارات تقيس سنوات الخبرة الإدارية، المستوى التعليمي، ومؤشرات السلوك القيادي (الاتصال، الحزم، المبادرة) تُحوّل الدرجات إلى متوسط بُعد .
- **العوامل التنظيمية (الهيكل/الثقافة/وضوح الأدوار):** تُقاس بعبارات حول وضوح الصلاحيات، انسياب الاتصال، الثقافة الداعمة للقرار، ووجود سياسات وإجراءات حاکمة .
- **العوامل البيئية والاقتصادية (المنافسة/التكنولوجيا/ظروف السوق/التمويل):** تُقاس بعبارات عن شدة المنافسة، تغيرات التكنولوجيا والسوق، وتوافر التمويل والموارد. تُكوّن درجات بُعدين: بيئي واقتصادي عند الحاجة .
- **الموارد والمعلومات (توافر البيانات ونظم المعلومات):** تُقاس بعبارات حول دقة البيانات، سرعة الوصول للمعلومات، واستخدام نظم المعلومات ودعم القرار داخل الشركة .

الترميز العام: تُقلب العبارات السالبة (إن وجدت) كي يكون الارتفاع في الدرجة دالاً على تحسّن البعد. تُحسب درجة كل بُعد بمتوسط (أو مجموع) بنوده، ثم تُستخدم هذه الدرجات في التحليلات اللاحقة.

3- تصميم البحث

- نوع التصميم :وصفي-تحليلي لدراسة التأثيرات بين المتغيرات المستقلة وجودة القرار الإداري .
- زمن الجمع :مقطعي (Cross-sectional) عبر تطبيق الاستبيان مرّة واحدة على العينة المقصودة.
- أداة القياس :استبيان مغلق منظّم في محاور: بيانات عامة، العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية، البيئة الخارجية، الموارد والمعلومات، وجودة القرارات الإدارية؛ بمقياس ليكرت الخماسي .
- برمجية التحليل SPSS :لإجراء الوصفيات والاختبارات الاستدلالية (T-test ، ANOVA ، والانحدار الخطي)

4- مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

- مجتمع الدراسة :مؤسسو ومديرو الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، مع تركيز على القطاعات التقنية والخدمية نظرًا لسرعة نموّها وكثافة القرارات الاستراتيجية فيها .
- إطار/مواصفات المجتمع :تنوّع في حجم الشركة، مجال النشاط، وسنوات التشغيل .
- أسلوب المعاينة :العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل فئات الحجم والنشاط وعدد الموظفين، مع حجم مستهدف بين 100-150 مشاركًا بحسب التيسّر الميداني .
- مبررات الأسلوب :يضمن التمثيل المتوازن ويقلل التحيز في التوزيع بين الفئات الرئيسية لبيئة الشركات الناشئة.

5- طريقة جمع البيانات

- الأداة :استبيان مغلق صُمّم وفق المحاور المذكورة وتحقق من صدقه المحتوى بعرضه على مختصين، مع تجربة استطلاعية محدودة للتأكد من وضوح البنود (Pilot)
- آلية التطبيق :توزيع إلكتروني (ونافذة ورقية عند الحاجة) على طبقات العينة، مع رسالة تمهيد تُعرّف بالبحث وتؤكد السرية والموافقة الطوعية واستخدام البيانات لأغراض علمية فقط .
- مدة الجمع :وفق الجدولة المقترحة في خطة المشروع (مرحلة جمع البيانات تلي إعداد الأداة مباشرة)

6- أنواع البيانات

- بيانات أولية (أساسية) :قادمة مباشرة من إجابات أفراد العينة على الاستبيان، وهي بيانات كمية على مقياس ليكرت (رتبي يميل للفصلية عند كثرة الفئات)
- بيانات ثانوية (مساندة) :من الأدبيات والنظريات والدراسات السابقة التي شكّلت الإطار النظري والنموذج المفاهيمي للدراسة. (راجع فصول الإطار النظري والدراسات السابقة في الملف)

7- إجراءات التحليل الإحصائي

البرنامج المستخدم. SPSS :

الخطوات التفصيلية:

1. الترميز وإدخال البيانات :ترقيم البنود، عكس السالبة (إن وجدت)، وإدخالها في جداول SPSS مع تعريف المتغيرات والأوسمة (Labels) ()
 2. تنقية البيانات :فحص القيم المتطرفة والناقصة والتناسق الداخلي قبل التحليل.
 3. الإحصاءات الوصفية :التكرارات، التَّسَبُّب، المتوسطات، الانحرافات المعيارية؛ ووصف خصائص العينة ديموغرافيًا .
 4. الصدق والثبات:
 - صدق المحتوى عبر تحكيم مختصين عند بناء الأداة .
 - الثبات (كرونباخ ألفا) :حسابه لكل محور وللاستبيان ككل؛ تُعد قيمة (0.70≤) مقبولة في البحوث الاجتماعية). هذه خطوة منهجية إضافية موصى بها لضمان الجودة)
 5. اختبارات الفروق:
 - T-test لمقارنة متوسطين لفئات ثنائية (مثل النوع)
 - ANOVA للفروق بين أكثر من فئتين (مثل الفئة العمرية/سنوات الخبرة)، مع اختبارات تلوية عند الدلالة .
 6. تحليل العلاقات/التأثير:
 - الارتباطات الأولية بين المتغيرات.
 - الانحدار الخطي (متعدد عند الحاجة) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الشخصية/التنظيمية/البيئية/المعلوماتية) في جودة القرار الإداري وتقدير القوة التفسيرية للنموذج (R^2) ودلالة المعاملات .
 7. فحص افتراضات النمذجة:
 - التحقق من الطبيعية التقريبية لبواقي الانحدار، تعدد التوازي (VIF) إن لزم، وتجانس التباين لاختبارات الفروق.
 8. تفسير النتائج وربطها بالنموذج :مواءمة الدلالات الإحصائية مع الإطار النظري ومتغيرات الدراسة، واشتقاق النتائج العملية لشركات ناشئة سعودية في القطاعات المستهدفة .
- ملاحظة تطبيقية :تتوافق هذه الإجراءات مع ما حُطِّط له مسبقًا في ملفك (وصفيات، T-test، ANOVA، وانحدار باستخدام SPSS)، وهي كافية لاختبار الفرضيات وصياغة الاستنتاجات العملية .

8- الخاتمة

أوضح هذا الفصل البنية المنهجية للدراسة بدءًا من التعريفات الإجرائية للمتغيرات، مرورًا بتصميم البحث ومجموعه وعينته وأداة جمع البيانات، وصولًا إلى أنواع البيانات وخطة التحليل الإحصائي باستخدام SPSS. يضمن هذا الإطار اتساقًا بين الأسئلة والفرضيات والقياس، ويُمكن من اختبار أثر العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية والمعلوماتية في جودة اتخاذ القرار الإداري لدى الشركات الناشئة السعودية، تمهيدًا لعرض النتائج والتوصيات العملية في الفصول التالية .

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1- المقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج الإحصائية المستخرجة من استجابات (n = 29) على استبيان الدراسة، بدءاً من توصيف العينة ديموغرافياً، ثم اختبارات الصدق والثبات (بحدود توافر البيانات)، يلي ذلك الإحصاء الوصفي لنبود الاستبيان الذي يجيب على أسئلة البحث، ثم اختبارات الفرضيات المشار إليها في الفصول السابقة، ومناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وختاماً النتائج المستخلصة والتوصيات.

ملاحظة منهجية هامة: التحليل استند إلى التَّسَبُّب/المتوسطات المجمعة المتاحة من Google Forms (رمز الإجابات: نعم=3، ربما=2، لا=1) لذلك أجريت اختبارات اتجاهية (مقارنة المتوسط بنقطة الحياد = 2) عبر اختبار أحادي العينة / (One-sample Z) مقارنة بالحياد) كما وردت في بياناتك. هذا يقيّد بعض الاختبارات (كالانحدار المتعدد أو عاملية الصدق) إلى حين تزويد البيانات الخام (CSV/Excel) لكل استجابة.

2- توصيف عينة الدراسة (إحصاءات وصفية ديموغرافية)

المتغير	الفئات	النسبة %
حجم العينة	—	29
الجنس	ذكر	44.8
	أنثى	55.2
العمر	أقل من 25	31.0
	25–34	62.1
	35–44	0.0
	45–54	0.0
	55 فأكثر	0.0
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	10.3
	دبلوم	10.3
	بكالوريوس	58.6
	ماجستير	20.7
	دكتوراه	0.0
المنصب	مؤسس/شريك	10.3
	مدير عام	51.7
	مدير قسم	27.6
	موظف تنفيذي	0.0
سنوات الخبرة	أقل من سنة	17.2
	1–3	24.1
	4–6	41.4
	7–10	10.3
	أكثر من 10	0.0
مجال النشاط	تقنية	51.7
	خدمية	34.5

صناعية	0.0	
تجارة إلكترونية	0.0	
أخرى	0.0	
عمر الشركة	أقل من سنة	13.8
	3-1 سنوات	55.2
	6-4 سنوات	24.1
	أكثر من 6	0.0
عدد الموظفين	أقل من 5	10.3
	20-5	62.1
	50-21	13.8
	100-51	0.0
	أكثر من 100	0.0

تفسير موجز: العينة تمثل شركات ناشئة صغيرة إلى متوسطة الحجم في المراحل المبكرة (غالبًا 1-3 سنوات)، بنسبة أكبر في القطاع التقني، وغالبًا بقيادة أفراد حاصلين على بكالوريوس أو ماجستير. هذه الخصائص تؤثر على طبيعة القرار الإداري (سرعة، حدس، تجريب)

3- اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

- **صدق المحتوى (Content validity):** تم توثيقه عمليًا عبر مراجعة البنود ومطابقتها لمتغيرات البحث (محاور: الشخصية – التنظيمية – البيئية – الموارد/المعلومات – جودة القرار)، وعرض الأداة على مشرف/محكمين وفق ما ورد في ملف البحث.
- **الثبات (Reliability – Cronbach's α):** لم يُحسب α كرونباخ لأن البيانات المتاحة كانت مجمعة (نسب لا بيانات بند-بند) إذن لا يمكن تقرير الاتساق الداخلي عدديًا هنا. **توصية:** عند تزويد ملف الاستجابات الخام (CSV/Excel) يُحسب α لكل بعد ويُجرى تحليل عاملي استكشافي لتأكيد تراكيب الأبعاد.
- **صدق البنية (Construct validity):** تعذر إجراء تحليل عاملي (EFA/ CFA) لغياب بيانات البنود التفصيلية.

4- الإحصاء الوصفي لبنود الاستبيان (يجب عن أسئلة البحث)

فيما يلي جدول يوضّح البنود الأساسية المتعلقة بأسئلة البحث، ونسب الإجابات (نعم/ربما/لا)، المتوسط الحسابي (رمزياً بعد ترميز: نعم=3، ربما=2، لا=1)، وتفسير الاتجاه مقارنةً بالحياد (2 = نقطة الحياد):

البند (العبارة)	نعم %	ربما %	لا %	المتوسط (رمزياً)	التفسير (مقارنة بـ 2)
لدي خبرة إدارية تساعدني على اتخاذ قرارات صحيحة.	10.3	6.9	82.8	1.276	أقل من 2 → نقص واضح في الخبرة الإدارية.
ثقافة الشركة تشجع مشاركة الآراء قبل اتخاذ القرارات.	17.2	6.9	75.9	1.414	أقل من 2 → غياب ثقافة المشاركة.
التغيرات في السوق تؤثر بشكل مباشر على قراراتنا الإدارية.	10.3	75.9	13.8	1.965	→ 2 لا اتجاه واضح (حيادي)
التغير التكنولوجي السريع يغير قراراتنا.	10.3	24.1	65.5	1.448	أقل من 2 → لا يُنظر للتقنية كمحرك أساسي للقرار (بحسب هذه العينة)
محدودية الموارد المالية تحد من الخيارات عند اتخاذ القرارات.	31.0	10.3	58.6	1.724	أقل من 2 → الموارد ليست مقيداً أساسياً (إدراكياً)
تتوفر لدينا معلومات دقيقة وحديثة تساعد في اتخاذ القرارات.	20.7	6.9	72.4	1.483	أقل من 2 → نقص واضح في توافر المعلومات.
أخذ القرارات بعد التشاور مع الفريق المعني.	—	—	—	—	(إن وُجدت، ادرجت نتائجها التفصيلية لاحقاً)
نراجع نتائج القرارات لقياس أثرها وتصحيح المسار.	—	—	—	—	—

5- اختبار الفرضيات (التحقق الإحصائي المقترن بالبيانات المجمعة)

الإجراء: كل بند تمّت مقارنته إحصائياً مع قيمة الحياد (2) اختبار اتجاهي / One-sample Z مقارنة المتوسط بالحياد) اتبع ترميز: نعم=3، ربما=2، لا=1. النتائج الرئيسية:

الفرضية	البند الممثل	المتوسط	نتيجة الاختبار (p-value تقريبية)	التفسير الإحصائي
H1: توجد علاقة بين خبرة المؤسس	"لدي خبرة إدارية" ...	1.276	$p < 0.001$	مرفوضة: العينة لا تملك خبرة كافية ويُتوقع أن تؤثر سلباً على

وجود القرار				جودة القرار.
H2: الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً	"ثقافة الشركة تشجع"...	1.414	$p < 0.001$	مرفوضة: غياب المشاركة يقلل من كفاءة القرار.
H3a: تأثير السوق على القرار	"التغيرات في السوق تؤثر"...	1.965	$p \approx 0.86$	غير دال/محايد: لا دليل واضح على تأثير القرار بالسوق وفق الصياغة الحالية.
H3b: تأثير التكنولوجيا على القرار	"التغير التكنولوجي"...	1.448	$p < 0.001$	مرفوضة: العينة لا ترى أن التكنولوجيا تغير قراراتها.
H4: محدودية الموارد تؤثر سلباً	"محدودية الموارد"...	1.724	$p \approx 0.03$	مرفوضة/ضعيفة الدلالة: إدراك بأن الموارد ليست عائقاً قوياً، لكن الدلالة إحصائية ضعيفة.
H5: توفر المعلومات يحسن جودة القرار	"تتوفر لدينا معلومات دقيقة"...	1.483	$p < 0.001$	مرفوضة: نقص المعلومات واضح ويؤثر سلباً على جودة القرار.

ملاحظات منهجية على الاختبارات:

- لأن الترميز الثلاثي (1-3) والعينة صغيرة نسبياً ($n=29$) والبيانات المجمعة، فالاختبارات أعلاه تعطي صورة اتجاهية وليست بديلة عن تحليل انحداري متعدد أو معاملات ارتباط قوية تتطلب بيانات بند-بند.
- توصية: تزويد ملف الاستجابات، ثم إجراء α : كرونباخ، تحليل عامل استكشافي، معاملات ارتباط بيرسون، وانحدار خطي متعدد (لتحديد معاملات التأثير R^2 و $Beta$)

6- مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات السابقة

أ. نقص الخبرة الإدارية (H1)

- ما وجدته البحث: أغلبية العينة (82.8%) أجابت "لا" عند سؤال امتلاك خبرة إدارية كافية؛ المتوسط 1.276 ودلالة إحصائية قوية ($p < 0.001$)
- التفسير: يشير ذلك إلى أن القادة/المديرين في هذه العينة يفتقرون إلى خبرة إدارية عملية تكفي لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

- ربط بالأدبيات: يتوافق هذا مع دراسات تفيد أن نقص الخبرة يؤدي إلى اتخاذ قرارات ادراكية بديلة/حدسية (Simon; Alvarez & Barney) في إطار الأدبيات الريادية) حيث تزداد الأخطاء في المراحل الأولى للمشروعات الناشئة .

ب. ضعف الثقافة التنظيمية والمشاركة (H2)

- ما وجده البحث 75.9% :أجابوا "لا" على تشجيع المشاركة؛ المتوسط $p < 0.0011.414$)
- التفسير: غياب آليات تشاركية يقلل من جودة القرارات لغياب منظور الفريق والتنوع في الآراء.
- ربط بالأدبيات: يتماشى مع نتائج الأعمال التي تربط بين الحوكمة الداخلية وثقافة المشاركة وجودة القرارات (Mintzberg و Eisenhardt) في دراسات سابقة حول هياكل القرار

ج. توافر المعلومات (H5) ونظم المعلومات

- ما وجده البحث 72.4% :أجابوا "لا" عن توفر معلومات دقيقة؛ المتوسط $p < 0.0011.483$)
- التفسير: نقص المعلومات يعّد من أكبر المعوقات أمام اتخاذ قرار مبني على أدلة؛ يدفع باتجاه القرار الحدسي والتجريبي.
- ربط بالأدبيات: يؤكد ذلك ضرورة نظم المعلومات الإدارية (MIS) وأدوات BI للناشئة كما نوقش في الإطار النظري؛ نقص المعلومات يفسر تبني أساليب Effectuation و Lean Startup.

د. الموارد والتكيف (H4)

- ما وجده البحث 58.6% :أجابوا "لا" بأن الموارد تقيدهم، المتوسط $p \approx 0.031.724$)
- التفسير: على الرغم من توقع أن نقص الموارد يحدّ من القرار، إلا أن هذه العينة تظهر قدرة على التكيف (إعادة توزيع، أتمتة، حلول منخفضة التكلفة)، ولهذا لا تُعتبر الموارد قيّدًا مباشرًا إدراكياً.
- ربط بالأدبيات: بعض دراسات (الهاشمي، جبر) تربط محدودية الموارد بضعف القرار؛ لكن دراسات ريادية أخرى توثق قدرة الناشئة على الاستفادة من قيود الموارد لابتكار حلول (resourcefulness)

هـ. السوق والتكنولوجيا (H3)

- ما وجده البحث: السوق — محايد تقريبًا؛ التكنولوجيا — غير معترف بها كتأثير مباشر.
- التفسير: قد تكون الصياغة أو وعي العينة سبباً في هذا الاتجاه؛ فعلى سبيل المثال، الشركات الناشئة في العينة قد تكون تركز على عناصر داخلية أكثر (إدارة داخلية/معلومات) ولا تدرك تغيير السوق كتأثير مباشر أو ربما تعتمد على تكتيكات تحفظية تقلل من أثر التكنولوجيا على القرار.
- ربط بالأدبيات: الأدبيات الحديثة تُركز على أن التكنولوجيا تكون عاملاً هاماً حين تكون أنشطة الشركة تقنية/رقمية؛ لكن الاستجابة هنا قد تعكس خصوصية القطاعات أو التعبير البنيوي للسؤال.

6- قيود التحليل ومنهجية التحسين المقترحة

1. قيود:

- البيانات المستخدمة تجمّعية (نسب/متوسطات) لا تسمح بإجراء تحليلات بند-بند (α) كرونباخ، تحليل عاملي، انحدار متعدد)
- حجم العينة (29) صغير نسبياً لنتائج عامة قوية؛ لذا النتائج تفسيرية ومؤشّرة أكثر منها قابلة للتعميم الواسع.
- 2. تحسينات مقترحة:
- تزويد ملف الاستجابات الخام (CSV/Excel) لعمل: اختبار α كرونباخ، تحليل عاملي استكشافي، معاملات الارتباط، والانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر كل بعد (حساب Beta، t-values، و R^2)
- زيادة حجم العينة إلى 100–150 مشاركاً كما ورد في تصميم الدراسة الأصلي للحصول على قوة إحصائية أكبر.
- إعادة صياغة بعض البنود لجعلها تقيس أثراً محدداً (مثال: فصل تأثير التكنولوجيا إلى عناصر: تكلفة التغيير، حاجة للتحديث التقني، تأثير على نموذج العمل)

7- الخاتمة

1. أبرز النتائج:
- نقص الخبرة الإدارية وضعف ثقافة المشاركة ونقص المعلومات الدقيقة هي أكثر العوامل وضوحاً في تقليل جودة اتخاذ القرار لدى العينة.
- الموارد لم تُدرَك كقيد أساسي من منظور المشاركين — ما يدلّ على قدرات تكيفية.
- السوق محايد في التأثير، والتكنولوجيا لم تُعترف بها كعامل مباشر بحسب هذه العينة.
2. توصيات عملية:
- إطلاق برامج تدريب وتوجيه (mentorship) متخصصة في اتخاذ القرار الاستراتيجي لرواد الأعمال والمديرين.
- بناء أو تفعيل نظم معلومات إدارية بسيطة (Dashboards, KPI tracking) لرفع جودة المعلومات وسرعة الحصول عليها.
- تعزيز آليات المشاركة والحوكمة مثل اجتماعات قرار دورية، لجان استشارية داخلية أو مجالس استشارية خارجية.

الفصل الخامس: حدود البحث، التوصيات، والاستنتاجات أولاً: حدود البحث

1. **الحدود الموضوعية (الموضوع):**
ركّز البحث على دراسة العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في الشركات الناشئة، عبر خمسة محاور رئيسية هي:
 - العوامل الشخصية (الخبرة الإدارية)
 - العوامل التنظيمية (ثقافة المشاركة)
 - العوامل البيئية (السوق والتكنولوجيا)
 - العوامل المرتبطة بالموارد.
 - العوامل المتعلقة بالمعلومات.
2. **الحدود المكانية (المكان):**
أجري البحث على عينة من الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، والتي تُعدّ بيئة خصبة للابتكار وريادة الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030.
3. **الحدود الزمانية (الزمن):**
تم تنفيذ البحث في العام الأكاديمي 2024/2025، وهي فترة تتسم بتسارع في نمو قطاع الشركات الناشئة والتحول الاقتصادي.
4. **الحدود البشرية (العينة):**
اقتصرت الدراسة على 29 فرداً من القيادات والعاملين في الشركات الناشئة. هذا العدد يعكس مؤشرات مهمة، لكنه محدود نسبياً ويصعب من عملية التعميم على جميع الشركات الناشئة في المملكة.
5. **الحدود المنهجية (المنهج):**
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان. ونظراً لأن البيانات كانت مجمعة عبر Google Forms، لم يُنحَ حساب بعض الاختبارات الإحصائية المتقدمة (مثل كرونباخ ألفا، التحليل العاملي، معاملات الانحدار)

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. **تعزيز الخبرة الإدارية:**
 - إطلاق برامج تدريب وتأهيل لرواد الأعمال والمديرين في الشركات الناشئة تركّز على مهارات اتخاذ القرار.
 - توفير برامج *mentorship* تربط المؤسسين الجدد بخبراء إداريين ذوي خبرة.
2. **ترسيخ ثقافة المشاركة:**
 - تشجيع التشاور بين أعضاء الفريق قبل اتخاذ القرارات الإدارية الهامة.
 - إنشاء لجان أو مجالس استشارية صغيرة داخل الشركة لمراجعة القرارات الاستراتيجية.
3. **تحسين نظم المعلومات:**

- تطوير أنظمة لجمع وتحليل البيانات الإدارية والمالية والتسويقية بشكل دوري.
- الاستثمار في أدوات تقنية بسيطة (لوحات معلومات – تقارير KPI) لرفع جودة ودقة المعلومات.

4. إدارة الموارد بفعالية:

- الاستفادة من محدودية الموارد كدافع للإبداع، من خلال تبني استراتيجيات *Lean Startup*.

- إقامة شراكات مع جهات داعمة (حاضنات أعمال، مسرّعات) لتعويض النقص في الموارد.

5. الاستجابة للتغيرات البيئية:

- متابعة السوق بشكل مستمر لاستباق التغيرات المفاجئة.
- دمج التقنيات الجديدة تدريجيًا في نموذج العمل لضمان المرونة والاستدامة.

6. البحث المستقبلي:

- توسيع العينة لتشمل قطاعات متعددة وعدداً أكبر من الشركات الناشئة.
- استخدام أدوات إحصائية متقدمة عند توفر بيانات بندي (مثل الانحدار والتحليل العائلي)
- إجراء دراسات مقارنة بين الشركات الناشئة والشركات الكبيرة لفهم الفروق في عملية اتخاذ القرار.

ثالثاً: الاستنتاجات

1. نقص الخبرة الإدارية وضعف ثقافة المشاركة وغياب المعلومات الدقيقة هي أبرز العوامل التي تعيق جودة اتخاذ القرار في الشركات الناشئة.
2. الموارد المحدودة لم تُعتبر عائقاً مباشراً من وجهة نظر المشاركين، ما يشير إلى أن الشركات الناشئة طوّرت استراتيجيات للتكيف مع هذه القيود.
3. التغيرات البيئية (السوق والتكنولوجيا) لم يُنظر إليها كتأثير مباشر قوي، وهو ما قد يرجع إلى طبيعة العينة أو إدراكهم للبيئة الخارجية.
4. إن عملية اتخاذ القرار في الشركات الناشئة ما زالت تعتمد بشكل كبير على الحدس والتجربة، أكثر من اعتمادها على التحليل العلمي المنظم.
5. تبرز أهمية بناء نظم إدارية أكثر نضجاً في الشركات الناشئة السعودية إذا ما أرادت تحقيق الاستدامة والتوسع في المستقبل.

قائمة المراجع

- البناء، س. م. (2005) صنع القرار الاستراتيجي: العوامل المؤثرة والنتائج. *المجلة العربية للإدارة*، 25(1)، 177-197.
- يونس محمد، ف. (2013) استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية: المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 10 (36)
- العواودة، ع. م. ف. & ياغي، م. ع. ف. (2009) العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن. *دراسات العلوم الإدارية*، 36(2)، 275-295.
- البناء، س. م. (2005) صنع القرار الاستراتيجي: العوامل المؤثرة والنتائج. *المجلة العربية للإدارة*، 25(1)، 177-197.
- الزيد، ن. ع. (2020) أثر الخصائص الشخصية لرواد الأعمال على نجاح المشاريع الناشئة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 12 (2)، 95-118.
- العواودة، ع. م. ف.، وياغي، م. ع. ف. (2009) العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن. *دراسات العلوم الإدارية*، 36(2)، 275-295.
- الشريف، ل. س. (2020) جودة القرار الإداري ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الخدمات. *مجلة الإدارة والتنمية*، 15 (3)، 112-134.
- عبده، ح. ع. (2016) دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري. *مجلة البحوث المحاسبية والإدارية*، 14 (1)، 45-68.
- جبر، ر. م. (2019) أثر التمويل الخارجي على قرارات رواد الأعمال في الشركات الصغيرة. *مجلة الاقتصاد والأعمال*، 11 (2)، 233-251.
- محمد، ع. ن. (2015) تأثير الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار في المؤسسات الخدمية. *المجلة الدولية للإدارة*، 9(1)، 87-102.

- يوسف، س. ع. (2018) القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات العامة. *مجلة القيادة والإدارة*، 6(2)، 55-78.
- يونس، ف. م. (2013) استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية: المفاهيم – النظريات – العوامل المؤثرة فيها. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 10(36)، 210-229.
- الهاشمي، ز. س. (2017) أثر محدودية الموارد على فعالية اتخاذ القرار الإداري في المشروعات الريادية. *مجلة ريادة الأعمال والتنمية*، 4(2)، 143-160.
- أحمد، ن. ك.، ونعيم، ر. س. (2021) ديناميكية البيئة التنافسية وتأثيرها على مرونة اتخاذ القرار في الشركات الناشئة. *مجلة الاقتصاد الحديث*، 17(1)، 88-109.
- الزيد، ن. ع. (2020) أثر الخصائص الشخصية لرواد الأعمال على نجاح المشاريع الناشئة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 12(2)، 95-118.
- الشريف، ل. س. (2020) جودة القرار الإداري ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الخدمات. *مجلة الإدارة والتنمية*، 15(3)، 112-134.
- العواودة، ع. م. ف.، وياغي، م. ع. ف. (2009) العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن. *دراسات العلوم الإدارية*، 36(2)، 275-295.
- الهاشمي، ز. س. (2017) أثر محدودية الموارد على فعالية اتخاذ القرار الإداري في المشروعات الريادية. *مجلة ريادة الأعمال والتنمية*، 4(2)، 143-160.
- محمد، ع. ن. (2015) تأثير الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار في المؤسسات الخدمية. *المجلة الدولية للإدارة*، 9(1)، 87-102.
- يوسف، س. ع. (2018) القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات العامة. *مجلة القيادة والإدارة*، 6(2)، 55-78.

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007) *Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action*. Strategic Entrepreneurship Journal, 1(1–2), 11–26.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bellavitis, C., Filatotchev, I., Kamuriwo, D. S., & Vanacker, T. (2017) *Entrepreneurial finance: New frontiers of research and practice*. Venture Capital, 19(1–2), 1–16.
- Eisenhardt, K. M. (1989) *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*. Academy of Management Journal, 32(3), 543–576.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992) *Strategic decision making*. Strategic Management Journal, 13(S2), 17–37.
- Knight, F. H. (1921) *Risk, uncertainty, and profit*. Houghton Mifflin.
- March, J. G. (1991) *Exploration and exploitation in organizational learning*. Organization Science, 2(1), 71–87.
- Mintzberg, H. (2000) *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Porter, M. E. (1979) *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (2008) *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
- Sarasvathy, S. D. (2001) *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. Academy of Management Review, 26(2), 243–263.

- Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership* (4th ed.) Jossey-Bass.
- Simon, H. A. (1977) *The new science of management decision*. Prentice Hall.
- Teece, D. J. (2018) *Dynamic capabilities as (workable) management systems theory*. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359–368.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tornikoski, E. T., & Renko, M. (2014) *Timely decisions: Organizational timing capability and entrepreneurial action*. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 124–142.