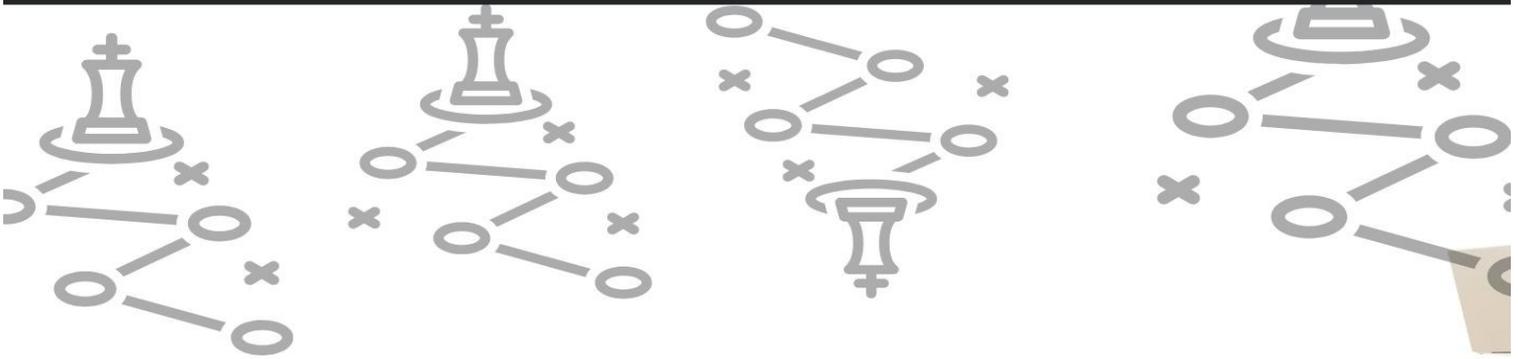


ريادة الأعمال والمشاريع الناشئة

مقومات النجاح ومعوقات

الفشل

د. جارالله الملجمي



فهرس المحتويات

1.....	المقدمة
2.....	مشكلة الدراسة
2.....	أسئلة الدراسة
2.....	أهداف الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
5.....	المبحث الأول: ماهية المشاريع الناشئة وأهميتها وخصائصها
6.....	المطلب الأول: مفهوم المشروع الناشئ
7.....	المطلب الثاني: خصائص المشاريع الناشئة
15.....	المطلب الثالث: أهمية المشاريع الناشئة
17.....	المطلب الرابع: أهمية دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة
20.....	المطلب الخامس: العوامل المشتركة بين المشاريع الناشئة
23.....	المبحث الثاني: مراحل تطور المشاريع الناشئة
35.....	المبحث الثالث: العوامل الداخلية لفشل المشاريع الناشئة
40.....	المبحث الرابع: العوامل الخارجية لفشل المشاريع الناشئة
43.....	المبحث الخامس: استراتيجيات للحد من فشل المشاريع الناشئة
49.....	المبحث السادس: دور الابتكار والتكنولوجيا في نجاح المشاريع الناشئة
51.....	تلخيص النتائج
56.....	التوصيات
58.....	المراجع والمصادر

فهرس الأشكال

- شكل (1): خصائص المشاريع الناشئة.....8
- شكل (2): أهمية دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة.....18
- شكل (3): العوامل المشتركة بين المشاريع الناشئة.....20
- شكل (4): مراحل تطور المشاريع الناشئة.....23
- شكل (5): النشاطات الرئيسية لمرحلة الفكرة.....24
- شكل (7): النشاطات الرئيسية لمرحلة البذور.....26
- شكل (8): النشاطات الرئيسية لمرحلة الإطلاق.....26
- شكل (9): النشاطات الرئيسية لمرحلة النمو.....28
- شكل (10): النشاطات الرئيسية لمرحلة التوسع.....29
- شكل (11): النشاطات الرئيسية لمرحلة النضوج.....30
- شكل (12): النشاطات الرئيسية لمرحلة الاستمرارية.....32
- شكل (13): العوامل التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع الناشئة.....35
- الشكل (14): العوامل الخارجية لفشل المشاريع الناشئة.....41
- الشكل (15): استراتيجيات للحد من فشل المشاريع الناشئة.....44

المقدمة

تلعب المشاريع الناشئة دورًا أساسيًا في تعزيز الاقتصاد وتنمية الابتكار، حيث تتميز بقدرتها على تقديم حلول مبتكرة ومرنة للمشكلات القائمة، مما يجعلها محط اهتمام العديد من الباحثين ورواد الأعمال. ومن هنا تبرز أهمية فهم ماهية المشاريع الناشئة وأهميتها وخصائصها، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر على نجاحها أو فشلها.

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم تعريف شامل للمشروع الناشئ وتوضيح ما يميزه عن الشركات التقليدية من حيث النموذج، والأهداف، والهيكل التنظيمي. كما تستعرض الخصائص الفريدة التي تميز المشاريع الناشئة، مثل الابتكار، والنمو السريع، والمرونة، والمخاطرة العالية. بالإضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على الأدوار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع الناشئة وكيفية مساهمتها في خلق فرص عمل جديدة وتحفيز الاقتصاد المحلي والعالمي.

وتتناول الدراسة أيضًا أهمية دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة، مع التركيز على كيفية تطوير استراتيجيات فعالة للحد من الفشل. ويتم تحليل العوامل المشتركة بين المشاريع الناشئة الناجحة مثل الرؤية الواضحة، القيادة الفعالة، والقدرة على التكيف مع التغيرات. كما تم استعراض المراحل المختلفة التي تمر بها المشاريع الناشئة، بدءًا من الفكرة والتأسيس، مرورًا بالنمو والتوسع، وصولاً إلى مرحلة النضوج والاستمرارية.

وتشمل الدراسة تحليل العوامل الداخلية التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع الناشئة، مثل ضعف الإدارة، ونقص الخبرة، وسوء التخطيط، وضعف التسويق. بالإضافة إلى ذلك، يتم تسليط الضوء على العوامل الخارجية المؤثرة على نجاح المشاريع الناشئة، مثل الظروف الاقتصادية، والتغيرات في السوق، واللوائح الحكومية، والتطورات التكنولوجية.

وناقشت الدراسة الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن تبنيها للحد من فشل المشاريع الناشئة، مثل التخطيط الجيد، والإدارة المالية الصارمة، واختيار الفريق المناسب، وتطوير المنتجات، والتسويق الفعال، مما يساعد رواد الأعمال على تجاوز التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع الناشئة العديد من التحديات التي قد تعوق نجاحها واستمراريتها. وعلى الرغم من أن هذه المشاريع تتمتع بخصائص فريدة تمكنها من تحقيق نمو سريع وتقديم حلول مبتكرة، إلا أنها معرضة لمخاطر كبيرة قد تؤدي إلى فشلها. ويتطلب نجاح المشاريع الناشئة فهماً عميقاً للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها. لذا، تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد وتحليل هذه العوامل ووضع استراتيجيات فعالة للحد من فشل المشاريع الناشئة.

أسئلة الدراسة

- (1) ما هو مفهوم المشروع الناشئ؟
- (2) ما هي الخصائص الرئيسية للمشاريع الناشئة؟
- (3) ما هي أهمية المشاريع الناشئة في الاقتصاد المحلي والعالمي؟
- (4) لماذا يعتبر دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة أمراً مهماً؟
- (5) ما هي العوامل المشتركة بين المشاريع الناشئة الناجحة؟
- (6) ما هي مراحل تطور المشاريع الناشئة؟
- (7) ما هي العوامل الداخلية التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع الناشئة؟
- (8) ما هي العوامل الخارجية التي تؤثر على نجاح المشاريع الناشئة؟
- (9) ما هي الاستراتيجيات الفعالة للحد من فشل المشاريع الناشئة؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى متكاملة وشاملة حول المشاريع الناشئة، بدءاً من مفهومها وخصائصها، مروراً بمراحل تطورها، وحتى تحليل العوامل المؤثرة على نجاحها وفشلها. كما تسعى الدراسة إلى تقديم استراتيجيات عملية وفعالة لمساعدة رواد الأعمال على تجاوز التحديات وتحقيق النجاح المستدام في مشاريعهم الناشئة. وتتمثل أهداف هذه الدراسة في فهم

وتحليل العوامل التي تؤثر على نجاح وفشل المشاريع الناشئة، وتقديم استراتيجيات فعالة للحد من هذه الفشل. ومن أبرز أهداف الدراسة ما يلي:

- (1) تهدف الدراسة إلى تقديم تعريف شامل وواضح للمشروع الناشئ، وتحديد ما يميزه عن الشركات التقليدية من حيث الأهداف، والنموذج، والهيكل التنظيمي.
- (2) تهدف إلى تحديد السمات والخصائص التي تميز المشاريع الناشئة، مثل الابتكار، والنمو السريع، والمرونة، والمخاطرة العالية.
- (3) تهدف الدراسة إلى فهم الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي تلعبه المشاريع الناشئة في خلق فرص عمل جديدة وتحفيز الاقتصاد المحلي والعالمية.
- (4) تهدف إلى تسليط الضوء على أهمية دراسة العوامل التي تؤدي إلى فشل المشاريع الناشئة، وكيف يمكن لهذه الدراسة أن تسهم في تطوير استراتيجيات فعالة للحد من الفشل.
- (5) تهدف إلى استكشاف العوامل المشتركة التي تجمع بين المشاريع الناشئة الناجحة، مثل الرؤية الواضحة، والقيادة الفعالة، والقدرة على التكيف مع التغييرات.
- (6) تهدف الدراسة إلى وصف المراحل المختلفة التي تمر بها المشاريع الناشئة، بدءًا من الفكرة والتأسيس، مرورًا بالنمو والتوسع، وصولاً إلى مرحلة النضوج والاستمرارية.
- (7) تهدف إلى تحليل العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤدي إلى فشل المشاريع الناشئة، مثل ضعف الإدارة، ونقص الخبرة، سوء التخطيط، وضعف التسويق.
- (8) تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية، التغييرات في السوق، اللوائح الحكومية، والتطورات التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على أداء المشاريع الناشئة.
- (9) تهدف إلى استعراض وتقييم الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن تبنيها للحد من فشل المشاريع الناشئة، مثل التخطيط الجيد، والإدارة المالية الصارمة، واختيار الفريق المناسب، وتطوير المنتجات، والتسويق الفعال.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من قدرتها على تقديم فهم عميق وشامل للمشاريع الناشئة، مما يساعد في تعزيز نجاح هذه المشاريع وزيادة إسهامها في النمو الاقتصادي والاجتماعي. من خلال تقديم استراتيجيات فعالة للحد من الفشل، تساهم الدراسة في دعم رواد الأعمال وتمكينهم من التغلب على التحديات وتحقيق النجاح المستدام. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من الحاجة الماسة لفهم الديناميكيات التي تؤثر على نجاح وفشل المشاريع الناشئة، والتي تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الابتكار والنمو الاقتصادي. وتتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- (1) تسهم الدراسة في تقديم تعريف شامل ومفصل للمشاريع الناشئة، مما يساعد على توضيح مفهوماها وفهم الخصائص الفريدة التي تميزها عن الشركات التقليدية.
- (2) تساعد الدراسة على إبراز أهمية المشاريع الناشئة في خلق فرص عمل جديدة وتحفيز الاقتصاد المحلي والعالمي. وفهم هذا الدور يمكن أن يساعد في دعم وتطوير سياسات تحفز نمو هذه المشاريع.
- (3) من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى فشل المشاريع الناشئة، تقدم الدراسة رؤى قيمة تساعد رواد الأعمال على تجنب الأخطاء الشائعة وتطوير استراتيجيات فعالة للنجاح. وهذا يساهم في تقليل معدل الفشل وزيادة فرص النجاح للمشاريع الناشئة.
- (4) من خلال استعراض مراحل تطور المشاريع الناشئة والعوامل المشتركة بين المشاريع الناجحة، تقدم الدراسة إطارًا عمليًا يمكن أن يستخدمه رواد الأعمال لتطوير مشاريعهم بفعالية.
- (5) توفر الدراسة معلومات وتحليلات يمكن أن تساعد أصحاب القرار والمستثمرين على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمار في المشاريع الناشئة ودعمها بطرق فعالة.

المبحث الأول: ماهية المشاريع الناشئة وأهميتها وخصائصها

في العصر الحديث، أصبحت المشاريع الناشئة محركًا أساسيًا للابتكار والتطوير الاقتصادي في جميع أنحاء العالم. وتمثل هذه المشاريع نواة لخلق أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات تلبي احتياجات السوق المتغيرة. وتختلف المشاريع الناشئة عن الشركات التقليدية من حيث طبيعتها الديناميكية، وقدرتها على التكيف، وجرأتها في استكشاف مجالات جديدة، وغالبًا ما تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتحفيز النمو السريع والتوسع. فالمشاريع الناشئة تبدأ بفكرة مبتكرة تتبلور من خلال مجموعة صغيرة من الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون رؤية مشتركة وشغفًا لحل مشكلة معينة أو تلبية حاجة غير ملبأة. وتتطلب هذه المشاريع موارد مالية ومعرفية لتحقيق أهدافها، ولهذا غالبًا ما تلجأ إلى الحصول على تمويل من مستثمرين ملاك أو شركات رأس المال الاستثماري. وهذا التمويل يمكنها من تطوير منتجاتها، وإطلاقها في الأسواق، وتحقيق النمو.

وتتسم المشاريع الناشئة بمستوى عالٍ من المخاطرة، حيث تواجه العديد من التحديات في مراحلها الأولى. حيث تشمل هذه التحديات تطوير نموذج عمل مستدام، والوصول إلى السوق المستهدف، وبناء قاعدة عملاء قوية. ومع ذلك، فإن النجاح في تجاوز هذه التحديات يمكن أن يؤدي إلى مكافآت كبيرة، سواء من حيث التأثير الإيجابي على المجتمع أو العوائد المالية الكبيرة للمستثمرين والمؤسسين.

وأهمية المشاريع الناشئة تتجاوز الفوائد الاقتصادية المباشرة، فهي تلعب دورًا حيويًا في تحفيز الابتكار، وخلق فرص العمل، وتعزيز التنافسية في السوق. من خلال تقديم حلول جديدة وفعالة، تسهم المشاريع الناشئة في تحسين جودة الحياة وتحقيق التنمية المستدامة.

وفي هذا المبحث، نستعرض الأبعاد المختلفة للمشاريع الناشئة، بدءًا من تعريفها وخصائصها، وصولاً إلى التحديات التي تواجهها والعوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها. ونستكشف أيضًا الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في تقليل مخاطر الفشل وتعزيز فرص النجاح، مستعرضين دراسات حالة عملية لتوفير فهم أعمق للموضوع.

المطلب الأول: مفهوم المشروع الناشئ

المشروع الناشئ، أو الـ "Startup"، هو نوع من المؤسسات التجارية التي تكون في مرحلة البداية والتأسيس.¹ ويتميز المشروع الناشئ بعدة خصائص تميزه عن الشركات التقليدية الراسخة، ويهدف إلى تقديم منتج أو خدمة جديدة إلى السوق، غالبًا في مجالات مبتكرة مثل التكنولوجيا، البرمجيات، والرعاية الصحية.

ففي الولايات المتحدة مثلاً، يُعرف المشروع الناشئ (Startup) بأنه شركة حديثة التأسيس تهدف إلى تطوير نموذج عمل مبتكر وقابل للتوسع بسرعة. وغالبًا ما ترتبط المشاريع الناشئة في أمريكا بالتكنولوجيا والابتكار، مثل شركات التقنية في وادي السيليكون. وهذه المشاريع تعتمد بشكل كبير على التمويل من رأس المال الاستثماري والمستثمرين الملاك، وتركز على النمو السريع واستهداف الأسواق الكبيرة.²

أما بالنسبة للمملكة المتحدة، فيتشابه مفهوم المشروع الناشئ مع نظيره في الولايات المتحدة من حيث الابتكار والتركيز على التكنولوجيا. ومع ذلك، تولي المملكة المتحدة اهتمامًا خاصًا للقطاعات الأخرى مثل التكنولوجيا المالية (Fintech) والصناعات الإبداعية. وتدعم الحكومة البريطانية المشاريع الناشئة من خلال سياسات تحفيزية وبرامج دعم مثل "Startup Britain" و"Tech Nation".³

وفي في أوروبا، فيتم تعريف المشاريع الناشئة على أنها شركات جديدة تركز على الابتكار والتكنولوجيا، وتسعى إلى تحقيق نمو سريع. وتختلف بيئة المشاريع الناشئة بين الدول الأوروبية، ولكن هناك توجه مشترك نحو دعم الابتكار من خلال برامج التمويل الأوروبية مثل Horizon 2020م، حيث تحظى مشاريع التكنولوجيا الخضراء (Green

¹ Gelderen, Marco van, Roy Thurik, and Niels Bosma. "Success and risk factors in the pre-startup phase." *Small business economics* 24 (2005): 365.

² Blank, Steve, and Bob Dorf. *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons, 2020.

³ Sohns, Franziska, and Dariusz Wójcik. "The impact of Brexit on London's entrepreneurial ecosystem: The case of the FinTech industry." *Environment and Planning A: Economy and Space* 52.8 (2020): 1539.

(Tech) والصحة الرقمية (Digital Health) باهتمام خاص في العديد من الدول الأوروبية.⁴

المطلب الثاني: خصائص المشاريع الناشئة

تعد المشاريع الناشئة بمثابة القوة الدافعة للابتكار والتغيير في عالم الأعمال الحديث. حيث تتسم هذه المشاريع بعدد من الخصائص الفريدة التي تميزها عن الشركات التقليدية وتمنحها القدرة على التكيف والنمو في بيئات ديناميكية. ومن أبرز هذه الخصائص هي الابتكار، حيث تسعى المشاريع الناشئة دائماً لتقديم حلول جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. والنمو السريع هو سمة أخرى تميز المشاريع الناشئة، حيث تهدف هذه الشركات إلى التوسع بسرعة وتحقيق حصص سوقية كبيرة في وقت قصير.

والمرونة هي أيضاً من السمات الأساسية للمشاريع الناشئة، إذ تتمتع بقدرة كبيرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق والتكنولوجيا. وهذا بالإضافة إلى تحمل المخاطر العالية، حيث تستثمر هذه الشركات في أفكار جديدة وغير مجربة، مما يجعلها عرضة لمستوى عالٍ من المخاطر ولكن بفرص كبيرة لتحقيق أرباح ضخمة إذا ما نجحت.

وتُعتبر الثقافة التنظيمية الديناميكية أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الإبداع والعمل الجماعي داخل المشاريع الناشئة. تعتمد هذه المشاريع على فرق صغيرة ومتنوعة، وتتميز بروح ريادية وتعمل بتعاون وثيق لتحقيق أهداف مشتركة. وتجتمع هذه الخصائص لتجعل المشاريع الناشئة عنصراً حيوياً في دفع عجلة الابتكار والنمو الاقتصادي، مما يسهم في تحسين جودة الحياة وتحقيق التقدم في مختلف القطاعات.

⁴ González Fernández, Sara, Renata Kubus, and Juan Mascareñas Pérez-Iñigo.

"Innovation ecosystems in the EU: Policy evolution and horizon Europe proposal case study (the Actors' perspective)." *Sustainability* 11.17 (2019): 4735.

(1): خصائص المشاريع الناشئة



وفيما يلي تفصيل لخصائص المشاريع الناشئة:

1. الابتكار والتجديد:

الابتكار والتجديد يمثلان العمود الفقري للمشاريع الناشئة، حيث يسعى المشروع الناشئ إلى تقديم حلول جديدة للمشكلات القائمة في السوق أو تلبية احتياجات لم يتم تلبيتها بعد. وهذا الابتكار يمكن أن يتجسد في منتجات جديدة، خدمات محسنة، أو عمليات أكثر كفاءة. وغالبًا ما تعتمد المشاريع الناشئة على التكنولوجيا الحديثة لتطوير منتجاتها أو خدماتها، مثل الذكاء الاصطناعي، والواقع المعزز، أو التكنولوجيا المالية (Fintech).⁵ بالإضافة إلى ذلك، تسعى المشاريع الناشئة لاعتماد أساليب عمل غير تقليدية، تشمل نماذج أعمال مبتكرة مثل الاقتصاد التشاركي أو طرق جديدة لتقديم الخدمات، مثل الاشتراكات الشهرية أو المنصات الرقمية. وتتميز المشاريع الناشئة بمرونتها وقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات في السوق، مما يسمح لها بتعديل منتجاتها أو خدماتها بسرعة بناءً على ردود الفعل من العملاء أو التحولات في البيئة الاقتصادية. كما تعتمد على منهجية التجربة

⁵ Bergset, Linda, and Klaus Fichter. "Green start-ups—a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation research." *Journal of innovation management* 3.3 (2015): 118-144.

والخطأ لتطوير منتجاتها وخدماتها، حيث يتم اختبار الأفكار الجديدة بسرعة وتحسينها بناءً على البيانات الفعلية والتجارب الواقعية. وأمثلة على الابتكار في المشاريع الناشئة تشمل تطبيقات الهواتف الذكية التي تحل مشكلات الحياة اليومية بطرق جديدة، مثل تطبيقات الصحة الرقمية أو التعليم الإلكتروني، وتطوير حلول جديدة في مجال الطاقة المتجددة مثل الألواح الشمسية الأكثر كفاءة أو أنظمة تخزين الطاقة المبتكرة، وكذلك تقديم خدمات مالية مبتكرة في مجال التكنولوجيا المالية (Fintech) مثل القروض عبر الإنترنت أو المحافظ الرقمية التي تسهل الوصول إلى الخدمات المالية للأفراد والشركات الصغيرة. ويمثل الابتكار والتجديد العمود الفقري للمشاريع الناشئة، حيث يدفعها لتقديم حلول مبتكرة وتبني تكنولوجيا وأساليب عمل غير تقليدية. هذه الخصائص تجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتلبية احتياجات العملاء بفعالية، مما يسهم في نجاحها ونموها المستدام.

2. النمو السريع:

تتمثل إحدى الخصائص الرئيسية للمشاريع الناشئة في تصميمها لتحقيق نمو سريع ومستدام.⁶ ويتم ذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي تركز على استهداف أسواق كبيرة أو الاستفادة من نماذج الأعمال القابلة للتوسع بسرعة واستراتيجيات هي كما يلي:

أولاً: تستهدف المشاريع الناشئة أسواقاً كبيرة أو أسواقاً ناشئة ذات إمكانات عالية للنمو، مما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية بسرعة. ومثال على ذلك هو شركة Uber التي بدأت في سوق محددة ثم توسعت لتغطي المدن والبلدان حول العالم، مستهدفة أسواق النقل الحضرية الكبيرة.

ثانياً: تعتمد المشاريع الناشئة على نماذج أعمال قابلة للتوسع بسرعة، مما يعني أنها يمكن أن تضيف عملاء أو تدخل أسواق جديدة دون زيادة كبيرة في التكاليف التشغيلية. فشركات البرمجيات كخدمة (SaaS) مثل Salesforce هي مثال جيد،

⁶ Lundell, Tobias, and Magnus Forzelius. "Developing a Framework for Management Control Systems in Start-ups: How Management Control Systems can be used in fast-growing technology start-ups to support controlled growth." (2017).

حيث يمكنها إضافة مستخدمين جدد إلى منصتها دون الحاجة إلى بنية تحتية مادية كبيرة، مما يجعل النمو أسرع وأقل تكلفة.

ثالثاً: التوسع الجغرافي هو استراتيجية أخرى مهمة، حيث يمكن أن يسرع من نمو المشاريع الناشئة. حيث يتطلب هذا التوسع أبحاثاً سوقية مكثفة وفهماً عميقاً لاحتياجات السوق المحلية. ومثال على ذلك هو شركة Airbnb التي توسعت من الولايات المتحدة إلى أسواق دولية متعددة، مما ساعدها على تحقيق نمو هائل في فترة قصيرة.

رابعاً: إضافة منتجات أو خدمات جديدة يمكن أن يساعد المشاريع الناشئة على تحقيق النمو السريع. ويمكن لهذا التوسع أن يلبي احتياجات جديدة للعملاء ويزيد من الإيرادات. فشرية Amazon هي مثال بارز، حيث بدأت كمتجر لبيع الكتب عبر الإنترنت ثم توسعت لتشمل مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات بما في ذلك الحوسبة السحابية (AWS).

خامساً: استخدام التكنولوجيا المتقدمة يساعد المشاريع الناشئة على تحسين كفاءتها وتقديم خدمات أفضل وأسرع للعملاء، مما يعزز من نموها. فشرية Zoom استخدمت التكنولوجيا لتقديم خدمات الاتصالات المرئية السريعة والفعالة، مما ساعدها على النمو بسرعة خاصة خلال جائحة كورونا.

سادساً: تأمين تمويل قوي من المستثمرين يساعد على تحقيق النمو السريع من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لتوسيع العمليات وتطوير المنتجات. ومثال على ذلك هو شرية SpaceX التي حصلت على تمويل كبير من مستثمرين مثل Google و Fidelity لتوسيع نطاق عملياتها في مجال الفضاء.

سابعاً: إقامة شراكات استراتيجية مع شرية يمكن أن يساعد على الوصول إلى أسواق جديدة وزيادة قاعدة العملاء بسرعة. ومثال على ذلك هو الشراكات بين شرية التكنولوجيا الناشئة وشرية التكنولوجيا الكبرى مثل الشراكة بين Spotify و Facebook لتعزيز وصولها إلى جمهور أوسع.

تتسم المشاريع الناشئة بمستوى عالٍ من المخاطرة، سواء من حيث التمويل أو النجاح في السوق. وتتبع هذه المخاطرة من عدة جوانب، بما في ذلك عدم التأكد من رد فعل السوق تجاه المنتج أو الخدمة الجديدة، وصعوبة تأمين التمويل، وتقلبات السوق، والمنافسة الشديدة، والتحديات القانونية والتنظيمية. فعند إطلاق منتج أو خدمة جديدة، لا يمكن ضمان تقبل السوق لهما. فقد تواجه المشاريع الناشئة صعوبة في توقع رد فعل العملاء ومعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة ستحقق النجاح المطلوب. وعلى سبيل المثال، قد تطلق شركة تطبيقًا جديدًا لتوصيل الطعام، لكنها لا تستطيع التأكد من أن العملاء سيتحولون من التطبيقات الأخرى المنافسة إلى استخدام تطبيقها⁷. بالنسبة لتأمين التمويل اللازم يعد من أكبر التحديات التي تواجه المشاريع الناشئة. وتعتمد العديد من هذه المشاريع على المستثمرين الملاك أو رأس المال الاستثماري، لكن هناك دائمًا مخاطرة بعدم القدرة على جذب الاستثمارات اللازمة. ومثال على ذلك هو مشروع تكنولوجي ناشئ قد يجد صعوبة في إقناع المستثمرين بفكرته إذا لم يكن لديه سجل حافل بالنجاحات السابقة أو إذا كانت الفكرة جديدة جدًا وغير مجربة. وقد تكون المشاريع الناشئة عرضة لتقلبات السوق، مثل التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على فرص النجاح. وقد يؤدي ركود اقتصادي أو تقدم تكنولوجي جديد إلى تغير جذري في الطلب على منتجات المشروع الناشئ. فعلى سبيل المثال، قد تتأثر شركة ناشئة تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي سلبًا إذا ظهرت تقنية جديدة تغير السوق بشكل جذري. فالعديد من المشاريع الناشئة تدخل إلى أسواق تتميز بالمنافسة الشديدة، مما يزيد من مستوى المخاطرة. والشركات الأكبر حجمًا والأكثر استقرارًا قد تكون لديها ميزانية تسويقية أكبر وموارد أكثر للتفوق على المشروع الناشئ. ومثال على ذلك هو مشروع ناشئ في مجال التجارة الإلكترونية قد يجد صعوبة في منافسة عمالقة مثل Amazon بسبب قلة الموارد والتجربة. وغالبًا ما

⁷ Ajamian, Greg, and Peter A. Koen. "Technology stage gate: A structured process for managing high risk, new technology projects." *The PDMA toolbox for new product development* 1 (2002): 267-295.

تواجه المشاريع الناشئة مشاكل داخلية مثل نقص الخبرة الإدارية أو الخلافات بين المؤسسين. هذه القضايا يمكن أن تؤدي إلى قرارات غير مدروسة وزيادة المخاطرة. على سبيل المثال، قد تعاني شركة ناشئة من نقص الخبرة في الإدارة المالية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات استثمارية غير حكيمة. وقد تواجه المشاريع الناشئة صعوبات في الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية، مما يزيد من مستوى المخاطرة. وقد تكون هناك متطلبات قانونية معقدة تتطلب وقتاً وموارد للتأكد من الامتثال. على سبيل المثال، قد تواجه شركة ناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا الصحية تحديات قانونية تتعلق بحماية البيانات والخصوصية.

4. التمويل والتطوير:

تُعتبر القدرة على تأمين التمويل والتطوير من العناصر الحيوية التي تساهم في نجاح المشاريع الناشئة. حيث تعتمد هذه المشاريع بشكل كبير على مصادر التمويل الخارجية مثل المستثمرين الملاك (Angels) ورأس المال الاستثماري (Venture Capital) لدعم عملياتها والنمو والتوسع. فالمستثمرون الملاك هم أفراد يتمتعون بثروة شخصية ويستثمرون أموالهم الخاصة في الشركات الناشئة. ويقدم هؤلاء المستثمرون التمويل في المراحل الأولى من عمر المشروع مقابل حصة في الملكية. إلى جانب التمويل، يوفر المستثمرون الملاك خبراتهم واتصالاتهم لدعم المشروع، مما يساعد في تحسين استراتيجيات العمل وتجاوز التحديات.⁸ على سبيل المثال، قد يستثمر مستثمر ملاك في مشروع تقني ناشئ، ويقدم خبراته في تطوير المنتج وتوسيع الشبكات التجارية. ورأس المال الاستثماري هو شكل من أشكال التمويل يتم تقديمه من قبل شركات أو صناديق استثمارية تستثمر في الشركات الناشئة ذات الإمكانيات العالية للنمو. ويقدم رأس المال الاستثماري مبالغ كبيرة من التمويل مقابل حصص ملكية كبيرة في الشركة، ولا يقتصر دوره على تقديم الأموال فقط، بل يمتد إلى دعم المشاريع الناشئة بالموارد والخبرات اللازمة لتحقيق نمو سريع ومستدام. ويتم تمويل

⁸ Liu, Hongsong, Yue Xu, and Xinzhu Fan. "Development finance with Chinese characteristics: financing the Belt and Road Initiative." *Revista Brasileira de Política Internacional* 63.2 (2020).

المشاريع الناشئة على مراحل، تبدأ بالتمويل الأولي (Seed Funding) ثم جولات التمويل المتتابعة (Series A, B, C...) لدعم مراحل النمو المختلفة. على سبيل المثال، قد تستثمر شركة رأس مال استثماري في شركة ناشئة بمجال التكنولوجيا الحيوية، مقدماً التمويل اللازم لتطوير المنتجات وإجراء الأبحاث. ويتم استخدام التمويل الذي يتم تأمينه من المستثمرين الملاك ورأس المال الاستثماري في عدة جوانب لدعم النمو والتطوير. ويشمل ذلك التطوير التكنولوجي باستخدام التمويل لتطوير التكنولوجيا والبنية التحتية اللازمة لابتكار وتحسين المنتجات أو الخدمات. والتوسع في السوق باستخدام الموارد المالية للتوسع في أسواق جديدة جغرافياً أو قطاعياً، مما يساعد على زيادة قاعدة العملاء والإيرادات. والبحث والتطوير (R&D) وذلك بتخصيص جزء من التمويل للبحث والتطوير بهدف تحسين المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. بالإضافة إلى التوظيف باستخدام التمويل لتوظيف المواهب والكفاءات الضرورية للنمو والتوسع، مثل فرق المبيعات والتسويق، والتطوير الفني.

5. الثقافة الديناميكية:

الثقافة التنظيمية الديناميكية تعد من أبرز خصائص المشاريع الناشئة، حيث تساهم في تحفيز الإبداع والعمل الجماعي، وتساعد على تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية.⁹ وفيما يلي تفصيل لهذه الخصائص:

1. **بيئة عمل مبتكرة:** تعتمد المشاريع الناشئة على بيئة عمل تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي. ويتم تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات. كما يتم تصميم مساحات العمل بطريقة تعزز التفاعل والتواصل بين الأفراد، مما يساهم في تبادل الأفكار والتعاون بشكل أفضل.

2. **فرق صغيرة ومتنوعة:** فغالباً ما تضم الفرق في المشاريع الناشئة أفراداً من خلفيات متنوعة يتمتعون بمهارات مختلفة، مما يعزز من قدرة الفريق على حل المشكلات

⁹ Zhang, Yingying, and Joaquín Lopez-Pascual. "Dynamic versus static culture in international business: a study of Spanish banking in China." *Cross Cultural Management: An International Journal* 19.4 (2012): 588.

بطرق مبتكرة. والفرق الصغيرة تعزز من العمل الجماعي والتعاون الوثيق بين الأعضاء، مما يسهل اتخاذ القرارات بسرعة وتنفيذ الأفكار بكفاءة.

3. **روح ريادية:** تشجع المشاريع الناشئة موظفيها على أخذ المبادرة وتحمل المسؤولية، مما يعزز من الشعور بالملكية والانتماء إلى المشروع. كما تتبنى المشاريع الناشئة ثقافة تقبل المخاطر والتعلم من الأخطاء، مما يساعد على التكيف بسرعة مع التغيرات وتحقيق النجاح في بيئات غير مستقرة.

4. **هيكل تنظيمي مرن:** تعتمد المشاريع الناشئة على هيكل تنظيمي مرن يسمح بالتكيف السريع مع التغيرات في السوق والبيئة الخارجية. ويتم تقليل البيروقراطية لتسريع اتخاذ القرارات وتنفيذها. كما يتم تعزيز التواصل المفتوح والشفاف بين جميع مستويات المنظمة، مما يساعد على تبادل المعلومات بشكل سريع وفعال.

5. **تحفيز الابتكار المستمر:** تقدم المشاريع الناشئة مكافآت وحوافز للموظفين الذين يقدمون أفكارًا وحلولًا مبتكرة، مما يشجع على الابتكار المستمر. كما تستثمر في تدريب وتطوير الموظفين بشكل مستمر لتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لمواكبة التغيرات والابتكارات في السوق.

6. **القيم المشتركة والرؤية الموحدة:** تتبنى المشاريع الناشئة قيمًا مشتركة مثل التعاون، الابتكار، والمسؤولية، مما يخلق ثقافة تنظيمية قوية وموحدة. كما توفر رؤية واضحة وأهداف مشتركة يعمل الجميع لتحقيقها، مما يعزز من توجيه الجهود نحو تحقيق النجاح المشترك.

6. **التأسيس بفريق صغير:** إحدى الخصائص المميزة للمشاريع الناشئة هي أنها غالبًا ما تبدأ بفريق صغير من المؤسسين والمساهمين الذين يتمتعون بروح ريادية ومهارات متنوعة. وهذا التنوع في المهارات والخلفيات يعزز من القدرة على الابتكار وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، حيث يجلب كل عضو في الفريق وجهات نظر وأفكار جديدة. والفرق الصغيرة قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق أو البيئة الاقتصادية بفضل قلة الإجراءات البيروقراطية وسهولة اتخاذ القرارات، مما يعزز من

قدرتها على الابتكار والاستجابة للتحديات. والتواصل المباشر والمفتوح بين أعضاء الفريق يسهل تبادل الأفكار والمعلومات بشكل فوري وفعال، مما يساعد على حل المشكلات بسرعة وتحقيق توافق حول رؤية المشروع وأهدافه. بالإضافة إلى ذلك، يشعر أعضاء الفريق بمزيد من الانتماء والمسؤولية تجاه المشروع، حيث يكون لكل عضو تأثير كبير على نجاح المشروع وتقدمه، مما يعزز من الثقة المتبادلة والتعاون والعمل الجماعي. والفريق الصغير يتمتع أيضًا بالقدرة على التركيز المكثف على الهدف الرئيسي للمشروع دون تشتت، حيث يمكن لأعضائه القيام بمهام متعددة وتغطية مختلف جوانب العمل بكفاءة، مما يساعد في مواجهة التحديات بسرعة وفعالية. ويساعد الحجم الصغير للفريق في تقليل التكاليف التشغيلية، مما يسمح بزيادة الاستثمار في جوانب أخرى مثل التطوير والابتكار.

المطلب الثالث: أهمية المشاريع الناشئة

(1) تلعب المشاريع الناشئة دورًا محوريًا في تحفيز الابتكار وتقديم حلول جديدة تلبي احتياجات السوق. وبفضل طبيعتها الديناميكية والمرنة، تكون هذه المشاريع قادرة على تجربة أفكار جديدة وتطوير تقنيات مبتكرة لمواجهة التحديات القائمة. فالمشاريع الناشئة لا تتردد في اختبار أساليب عمل جديدة واستخدام تكنولوجيا حديثة، مما يؤدي إلى خلق منتجات وخدمات غير مسبقة. هذا الابتكار يسهم في تحسين جودة الحياة وزيادة الكفاءة في مختلف القطاعات.¹⁰

(2) تسهم المشاريع الناشئة بشكل كبير في خلق فرص عمل جديدة، مما يساهم في النمو الاقتصادي. وعند تأسيس هذه المشاريع، تكون هناك حاجة إلى فرق عمل متنوعة تشمل مجالات متعددة مثل التسويق، والتكنولوجيا، والإدارة، والتطوير. هذا يتيح توظيف عدد كبير من الأفراد، مما يقلل من معدلات البطالة ويساعد في تطوير

¹⁰ Audretsch, David, et al. "Innovative start-ups and policy initiatives." *Research Policy* 49.10 (2020).

مهارات العمالة المحلية. بالإضافة إلى ذلك، تنمو المشاريع الناشئة بسرعة، مما يزيد من فرص العمل المتاحة مع توسعها.¹¹

(3) من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، تساهم المشاريع الناشئة في تنمية الاقتصاد المحلي والعالمي. وتبتكر هذه المشاريع حلولاً فعالة تلبي احتياجات السوق، مما يعزز من النشاط الاقتصادي ويزيد من الناتج المحلي الإجمالي. فالمشاريع الناشئة أيضاً تجذب الاستثمارات، سواء من الداخل أو الخارج، مما يؤدي إلى تدفق رأس المال وتعزيز الاقتصاد. علاوة على ذلك، تدعم المشاريع الناشئة تنمية البنية التحتية وتعزز من القدرة التنافسية للاقتصادات المحلية في السوق العالمية.

(4) تشجع المشاريع الناشئة على التنافسية في السوق، مما يدفع الشركات القائمة إلى تحسين منتجاتها وخدماتها. وبفضل الابتكار الذي تقدمه، تتحدى المشاريع الناشئة الوضع الراهن وتجبر الشركات الكبرى على تبني تقنيات جديدة وتحسين أدائها. وهذا التنافس الصحي يؤدي إلى تطوير مستمر في جودة المنتجات والخدمات المتاحة للمستهلكين. فالشركات الناشئة، بمرونتها وسرعتها في التكيف، تخلق ديناميكية في السوق تجبر الجميع على التطور والتحسين المستمر.¹²

المطلب الرابع: أهمية دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة

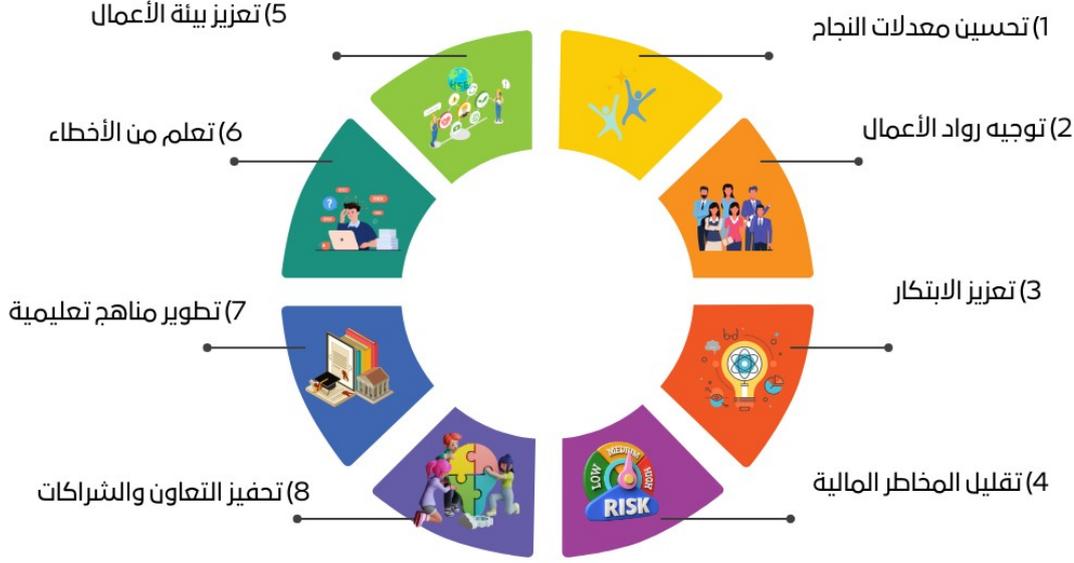
في عالم الأعمال المتسارع والتنافسي، تعتبر المشاريع الناشئة بمثابة العمود الفقري للابتكار والنمو الاقتصادي. وعلى الرغم من الإمكانيات الكبيرة والفرص الواعدة التي تحملها هذه المشاريع، إلا أنها تواجه معدلات فشل مرتفعة تمثل تحدياً كبيراً لرواد الأعمال والمستثمرين على حد سواء. ومن هنا تنبع أهمية دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة لفهم العوامل التي تحول دون تحقيقها للنجاح المتوقع.

¹¹ Shahzad, Muhammad Farrukh, et al. "What factors affect the entrepreneurial intention to start-ups? The role of entrepreneurial skills, propensity to take risks, and innovativeness in open business models." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7.3 (2021): 173.

¹² Hora, Wolfgang, et al. "David and Goliath: causes and effects of coepetition between start-ups and corporates." *Review of Managerial Science* 12 (2018): 411-439.

وتعد دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة أداة حيوية تساعد على تسليط الضوء على الأخطاء الشائعة والتحديات التي تواجه هذه المشاريع في مراحلها المختلفة. من خلال هذا الفهم العميق، يمكن لرواد الأعمال تجنب العقبات وتطوير استراتيجيات فعالة لتخطيها. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تحسين إدارة الموارد المالية، وتعزيز قدرات التسويق، وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات السوق بشكل أفضل. إضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسات في توفير توجيه قيم للمستثمرين، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر وعياً واستراتيجية عند دعم المشاريع الناشئة. ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى الفشل تُمكن المستثمرين من تحديد المشاريع التي تمتلك فرص نجاح أكبر، وبالتالي تحسين العوائد المالية والاستثمار في الأفكار الأكثر ابتكاراً واستدامة. ومن الناحية التعليمية، تساهم دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة في تطوير مناهج تعليمية وبرامج تدريبية فعالة في مجال ريادة الأعمال. من خلال تعليم الجيل الجديد من رواد الأعمال كيفية تجنب الأخطاء الشائعة والاستفادة من تجارب الآخرين، يمكن تعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتحفيز المزيد من الابتكار والنمو. علاوة على ذلك، تساعد هذه الدراسات في تحسين البيئة التنظيمية والسياسات الحكومية التي تدعم المشاريع الناشئة. ويمكن للحكومات والمؤسسات المعنية استخدام هذه البيانات لتطوير برامج دعم موجهة وتحسين البنية التحتية للأعمال، مما يساهم في خلق بيئة أكثر ملاءمة لنمو المشاريع الناشئة ونجاحها. ودراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة ليست مجرد تحليل للماضي، بل هي خطوة أساسية نحو بناء مستقبل أكثر إشراقاً ونجاحاً لرواد الأعمال والمستثمرين والمجتمع ككل. من خلال الفهم العميق للأسباب التي تعيق نجاح المشاريع، يمكننا جميعاً المساهمة في خلق بيئة أعمال تزدهر فيها الأفكار الجديدة وتتحقق فيها الأحلام. وتعد دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق فهم أعمق للتحديات التي تواجهها هذه المشاريع، وتوفير المعرفة اللازمة لتجنب الأخطاء الشائعة وتعزيز فرص النجاح.

(2): أهمية دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة



وفيما يلي أبرز النقاط التي تبرز أهمية هذه الدراسة:

1. **تحسين معدلات النجاح:** من خلال دراسة أسباب الفشل، يمكن تطوير استراتيجيات وقائية تساعد رواد الأعمال على تجنب العقبات الشائعة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات نجاح المشاريع الناشئة، وبالتالي تحسين العوائد المالية وتعزيز الاقتصاد المحلي والعالمية.
2. **توجيه رواد الأعمال:** توفر الدراسة رؤى قيمة لرواد الأعمال والمستثمرين حول الأخطاء الشائعة والأسباب الرئيسية لفشل المشاريع. وهذه المعرفة تساعد في اتخاذ قرارات أكثر حكمة واستراتيجية في مراحل التخطيط والتنفيذ.
3. **تعزيز الابتكار:** فهم أسباب الفشل يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو إعادة تفكير، مما يعزز من فرص الابتكار والتطوير. يمكن أن يؤدي هذا إلى خلق منتجات وخدمات أفضل تلبي احتياجات السوق بشكل أكثر فعالية.

4. **تقليل المخاطر المالية:** المشاريع الناشئة غالبًا ما تتطلب استثمارات كبيرة. من خلال معرفة الأسباب المحتملة للفشل، يمكن للمستثمرين وأصحاب المشاريع تقليل المخاطر المالية من خلال اتخاذ خطوات استباقية لتحسين إدارة الموارد وتخطيط الميزانيات بشكل أكثر فعالية.
5. **تعزيز بيئة الأعمال:** توفر دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة بيانات وإحصاءات يمكن استخدامها لتحسين البيئة التنظيمية والسياسات الحكومية. ويمكن للحكومات والمؤسسات الداعمة أن تطور برامج تدريبية ودعم مخصصة لتعزيز قدرات رواد الأعمال وتحسين البنية التحتية للأعمال.
6. **تعلم من الأخطاء:** يعتبر الفشل جزءًا طبيعيًا من عملية التعلم والنمو. من خلال تحليل حالات الفشل، يمكن للأفراد والمؤسسات التعلم من الأخطاء وتجنب تكرارها في المستقبل، مما يعزز من فرص تحقيق النجاح في المحاولات المستقبلية.
7. **تطوير مناهج تعليمية:** يمكن أن تساهم نتائج الدراسات حول فشل المشاريع الناشئة في تطوير مناهج تعليمية وبرامج تدريبية في ريادة الأعمال. وهذا يساعد في تجهيز الجيل الجديد من رواد الأعمال بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحقيق النجاح.
8. **تحفيز التعاون والشراكات:** فهم أسباب الفشل يمكن أن يشجع على إقامة شراكات وتعاون بين المشاريع الناشئة والشركات الكبيرة أو المؤسسات التعليمية. وهذا التعاون يمكن أن يوفر الدعم اللازم للمشاريع الناشئة في مراحلها الأولى ويساهم في تقليل معدلات الفشل.

المطلب الخامس: العوامل المشتركة بين المشاريع الناشئة

المشاريع الناشئة تشترك في العديد من العوامل التي تميزها وتساهم في نجاحها. وهذه العوامل تتضمن رؤية واضحة وملهمة، حيث يمتلك المشروع رؤية مستقبلية تعطيه اتجاهًا محددًا وأهدافًا استراتيجية. فالقيادة الفعالة تعد أيضًا من العوامل الحاسمة، حيث يتولى قيادة المشروع فريق إداري يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وتحفيز الفريق.

التكيف مع التغيرات هو عامل مشترك آخر، إذ تتميز المشاريع الناشئة بقدرتها على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والتكنولوجيا والبيئة الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد هذه المشاريع على الابتكار المستمر وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل مبتكر. والتمويل الذكي وإدارة الموارد بشكل فعال تعد من السمات المشتركة، حيث تسعى المشاريع الناشئة إلى تأمين التمويل اللازم من مصادر متنوعة وإدارته بحكمة لتحقيق النمو المستدام. بالإضافة إلى التعاون وبناء شبكات علاقات قوية مع الشركاء والمستثمرين والعملاء يعزز من فرص النجاح ويتيح تبادل المعرفة والخبرات. وهذه العوامل المشتركة تشكل أساسًا قويًا يمكن أن يساعد المشاريع الناشئة على التغلب على التحديات وتحقيق النجاح في بيئات تنافسية متغيرة.

(3): العوامل المشتركة بين المشاريع الناشئة

شكل (3): العوامل المشتركة بين المشاريع الناشئة



- (1) **الابتكار:** جميع المشاريع الناشئة، بغض النظر عن الموقع الجغرافي، تركز على تقديم حلول مبتكرة لمشكلات قائمة أو لتلبية احتياجات غير ملباة في السوق.
- (2) **التمويل:** تعتمد المشاريع الناشئة في كل المناطق على مصادر تمويل متنوعة مثل رأس المال الاستثماري، المستثمرين الملاك، وحاضنات الأعمال لتأمين الموارد المالية اللازمة للنمو والتوسع.
- (3) **التكنولوجيا:** التكنولوجيا تعتبر عنصرًا رئيسيًا في معظم المشاريع الناشئة، حيث يتم استخدامها لتطوير منتجات وخدمات جديدة وتحقيق النمو السريع.
- (4) **النمو السريع:** تهدف المشاريع الناشئة إلى تحقيق نمو سريع من خلال استهداف أسواق كبيرة وتوسيع نطاق عملياتها بسرعة.
- (5) **الدعم الحكومي والمؤسسي:** تتلقى المشاريع الناشئة دعمًا من الحكومات والمؤسسات من خلال سياسات تحفيزية وبرامج دعم وحاضنات أعمال، مما يساعدها على التغلب على التحديات الأولية وتحقيق النجاح.
- (6) **الثقافة الريادية:** تشترك جميع هذه المناطق في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال، من خلال التعليم والتدريب والفعاليات التي تشجع على الابتكار وتأسيس الشركات الجديدة.

المبحث الثاني: مراحل تطور المشاريع الناشئة

(4): مراحل تطور المشاريع الناشئة



الشكل أعلاه يوضح المراحل المختلفة التي تمر بها المشاريع الناشئة من الفكرة إلى الاستمرارية أو التخارج. وكل مرحلة تمثل خطوة حيوية في تطور المشروع الناشئ. وفيما يلي تفسير لكل مرحلة:

- (1) **مرحلة الفكرة:** هذه هي المرحلة الأولى حيث يبدأ المشروع كفكرة تحتاج إلى تطوير. وتشمل البحث الأولي، دراسة السوق، وتحليل جدوى الفكرة.

(5): النشاطات الرئيسية لمرحلة الفكرة

النشاطات الرئيسية لمرحلة الفكرة



1) البحث عن الأفكار وتطويرها

تحديد المشكلات أو الاحتياجات التي يمكن حلها بمنتج أو خدمة جديدة.
واستكشاف الاتجاهات السوقية والتكنولوجية لتوليد أفكار مبتكرة.
وجمع أفكار من مصادر متعددة مثل الخبراء، الأبحاث العلمية، أو العملاء المحتملين.



2) دراسة السوق الأولية لتقييم الحاجة

إجراء أبحاث سوقية تشمل الاستطلاعات والمقابلات لفهم احتياجات ورغبات العملاء.
تحليل المنافسين الموجودين في السوق لتحديد الفجوات والفرص.
تقييم حجم السوق المحتمل والنمو المتوقع.



3) وضع رؤية ورسالة المشروع

صياغة رؤية تحدد ما يأمل المشروع تحقيقه في المستقبل وكيف سيبدو النجاح.
كتابة رسالة توضح الغرض من المشروع، والقيم التي يدعمها، وكيف سيحقق أهدافه.
استخدام الرؤية والرسالة لتوجيه الاستراتيجيات والخطط التفصيلية.

إعداد وتصميم : د. جلاله الملجمي

وفي مرحلة الفكرة عند تأسيس المشاريع، يتم التركيز على البحث عن الأفكار وتطويرها من خلال التفكير الإبداعي وتحليل الاتجاهات السوقية. ويلي ذلك دراسة السوق الأولية لتقييم الحاجة، حيث يتم جمع وتحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء وتحديد الفرص السوقية. وأخيراً، يتم وضع رؤية ورسالة المشروع لتوجيه الجهود وتحديد الأهداف، مما يساعد على وضع استراتيجيات واضحة لتحقيق النجاح.¹³

¹³ Gafar, Mudashir, Rozilah Kasim, and David Martin. "Entrepreneurial idea development to business start-up: Teaching methodological approach." *Journal of Research & Method in Education* 1.4 (2013): 46-55.

(2) **مرحلة التأسيس:** في هذه المرحلة، يتم تحويل الفكرة إلى خطة عمل ملموسة وتأسيس الفريق الأولي. وتشمل كتابة خطة العمل، وتسجيل الشركة قانونيًا، وتأمين التمويل الأولي.

(6): النشاطات الرئيسية لمرحلة التأسيس



في مرحلة التأسيس، يتعين على المشاريع الناشئة بناء فريق أساسي متكامل ومؤهل، وتطوير نموذج عمل أولي يوضح كيفية تقديم القيمة وتحقيق الأرباح. بالإضافة إلى ذلك، يجب إعداد خطة عمل شاملة تحدد الأهداف والاستراتيجيات، والبحث عن التمويل الأولي من مصادر متعددة لضمان توفر الموارد المالية اللازمة لانطلاق المشروع بنجاح.¹⁴

¹⁴ Gafar, Mudashir, Rozilah Kasim, and David Martin. "Entrepreneurial idea development to business start-up: Teaching methodological approach." *Journal of Research & Method in Education* 1.4 (2013): 46-55.

(3) **مرحلة البذور:** يتم تطوير نموذج أولي للمنتج أو الخدمة والبدء في اختباره في السوق. وتشمل تطوير المنتج الأولي (MVP)، وجمع ردود الفعل من العملاء، وتحسين المنتج.

(7): النشاطات الرئيسية لمرحلة البذور

النشاطات الرئيسية لمرحلة البذور



1) تطوير المنتج الأولي

- تصميم وتطوير نموذج أولي (MVP) يحتوي على الميزات الأساسية التي تلي احتياجات العملاء.
- اختبار النموذج الأولي داخليًا لضمان جودته وقدرته على أداء الوظائف الأساسية.



2) إجراء اختبارات السوق والحصول على ردود فعل العملاء

- توزيع المنتج الأولي على مجموعة مختارة من العملاء أو الأسواق التجريبية.
- جمع ردود فعل العملاء من خلال الاستطلاعات، المقابلات، وتحليل البيانات.



3) تحسين المنتج بناءً على ردود الفعل

- تحليل ردود الفعل لتحديد المشاكل والتحسينات الممكنة.
- إجراء التعديلات الضرورية على التصميم والوظائف لتحسين تجربة المستخدم وزيادة القيمة المقدمة.



4) البحث عن التمويل البذري من مستثمرين ملاك أو حافلات الأعمال

- إعداد عروض تقديمية جذابة للمستثمرين المحتملين توضح الجدوى الاقتصادية والتوقعات المالية للمشروع.
- التواصل مع المستثمرين الملاك وحاضنات الأعمال لتأمين التمويل البذري.
- التفاوض على شروط التمويل والتأكد من توافرها مع أهداف المشروع ورؤيته.

د. جلاله الملجمي

د. جلاله الملجمي

في مرحلة البذور، تركز المشاريع الناشئة على تطوير المنتج الأولي، اختبار السوق والحصول على ردود فعل العملاء، تحسين المنتج بناءً على تلك الردود، والبحث عن التمويل البذري. وهذه الأنشطة تساعد على تأسيس أساس قوي للمشروع وضمان استمراريته ونموه في المستقبل.

(4) **مرحلة الإطلاق:** يتم إطلاق المنتج أو الخدمة رسميًا في السوق. وتشمل التسويق المكثف، بناء قاعدة العملاء، وتوسيع نطاق العمليات.

(8): النشاطات الرئيسية لمرحلة الإطلاق

النشاطات الرئيسية لمرحلة الإطلاق



1] إطلاق المنتج أو الخدمة في السوق

- تحديد توقيت ومكان الإطلاق المناسب.
- إعداد وتنفيذ حدث الإطلاق أو حملة الإطلاق لضمان حصول المنتج أو الخدمة على الاهتمام اللازم.
- ضمان توفر المنتج أو الخدمة في القنوات المستهدفة.



2] تنفيذ خطط التسويق والمبيعات

- إطلاق الحملات الإعلانية عبر القنوات المختلفة مثل الإنترنت، وسائل التواصل الاجتماعي، والإعلانات التقليدية.
- تفعيل شبكة المبيعات بما في ذلك فرق المبيعات، والوكلاء، والموزعين.
- استخدام أدوات التسويق الرقمي مثل تحسين محركات البحث (SEO) والإعلانات المدفوعة على منصات التواصل الاجتماعي.



3] جمع وتحليل بيانات السوق وردود الفعل

- استخدام أدوات تحليل البيانات لمراقبة المبيعات، وتفاعل العملاء، والأداء العام للمنتج.
- إجراء استطلاعات ومقابلات مع العملاء للحصول على ردود فعل مباشرة.
- تحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه التحسينات المستقبلية.



4] البحث عن تمويل إضافي (رأس المال الاستثماري، التمويل الجماعي)

- إعداد العروض التقديمية والمواد التسويقية لإقناع المستثمرين المحتملين بجدوى الاستثمار في المشروع.
- التواصل مع شركات رأس المال الاستثماري والمستثمرين الأفراد للحصول على التمويل.
- إطلاق حملات التمويل الجماعي على منصات مثل KICKSTARTER وINDIEGOGO لجمع الأموال من جمهور واسع.

د. جلاله الملجمي

د. جلاله الملجمي

في مرحلة الإطلاق، تركز المشاريع الناشئة على تقديم المنتج أو الخدمة للسوق، تنفيذ خطط التسويق والمبيعات، جمع وتحليل بيانات السوق وردود الفعل، والبحث عن تمويل إضافي لضمان النمو المستدام. وهذه الأنشطة مجتمعة تساعد في بناء قاعدة عملاء قوية وتحقيق النجاح التجاري.¹⁵

¹⁵ Passaro, Renato, et al. "The start-up lifecycle: an interpretative framework proposal." *RSA AiIG* (2016): 1-25.

(5) **مرحلة النمو:** يركز المشروع على النمو السريع وزيادة حصته السوقية. وتشمل زيادة الإنتاج، والتوسع في أسواق جديدة، وتطوير استراتيجيات المبيعات.

(9): **النشاطات الرئيسية لمرحلة النمو**



في مرحلة النمو، تركز المشاريع الناشئة على توسيع نطاق الأعمال وتعزيز القدرات الإنتاجية لتلبية الطلب المتزايد على المنتجات أو الخدمات. ويتم ذلك من خلال تحسين العمليات الإنتاجية وتوسيع المرافق وتعزيز سلاسل التوريد لضمان توفير المواد والمنتجات بكميات أكبر. وبالتوازي مع ذلك، تعمل المشاريع الناشئة على تحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات الحالية وتطوير منتجات جديدة حيث يتم جمع وتحليل ردود فعل العملاء باستمرار لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وإجراء أبحاث وتطوير لإضافة ميزات جديدة أو تحسين جودة المنتجات. ولزيادة الحصة السوقية والإيرادات، يتم تكثيف الأنشطة التسويقية والمبيعات من خلال تنفيذ حملات تسويقية واسعة النطاق باستخدام القنوات الرقمية والتقليدية. كما يتم توسيع فرق المبيعات وتدريبها لتحقيق أهداف المبيعات بكفاءة. وتعتبر الشراكات الاستراتيجية أيضاً عنصراً حيوياً في هذه المرحلة. تقوم المشاريع الناشئة بالبحث عن شراكات مع جهات تكمل أعمالها، مما يساعد على دخول أسواق جديدة جغرافياً أو قطاعياً من خلال التعاون مع الشركاء المحليين. بالإضافة لضمان تسريع النمو، تسعى المشاريع الناشئة إلى تأمين جولات تمويل أكبر. يتم إعداد عروض تقديمية ومواد تسويقية لجذب المستثمرين، والتفاوض مع مستثمرين رأس المال الاستثماري وصناديق الاستثمار للحصول على التمويل اللازم لدعم خطط التوسع.¹⁶

¹⁶ Klačmer Čalopa, Marina, Jelena Horvat, and Maja Lalić. "Analysis of financing sources for start-up companies." *Management: journal of contemporary management issues* 19.2 (2014): 19-44.

6) **مرحلة التوسع:** المشروع يتوسع إلى أسواق جديدة جغرافياً أو قطاعياً. وتشمل الدخول إلى أسواق دولية، تنويع المنتجات، وبناء شراكات استراتيجية.

(10): **النشاطات الرئيسية لمرحلة التوسع**



إعداد وتصميم:
د. جارالله الملجمي

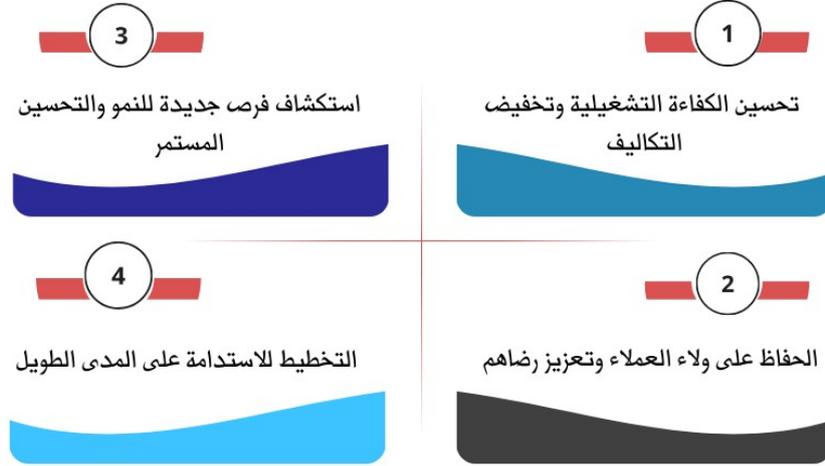
في مرحلة التوسع، تركز المشاريع الناشئة على توسيع نطاق عملها عبر دخول أسواق جديدة سواء كانت جغرافية (دول أو مناطق جديدة) أو عمودية (قطاعات صناعية جديدة). ويتطلب ذلك إجراء أبحاث سوقية مكثفة لتحديد الفرص والتحديات، وتطوير استراتيجيات دخول تنافسية تتناسب مع متطلبات وظروف السوق المستهدفة، بالإضافة إلى تكوين شراكات محلية لتسهيل عملية الدخول والتوسع. 1

كما تعمل المشاريع الناشئة على تنويع المنتجات أو الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات جديدة في السوق. ويتم ذلك من خلال تحليل احتياجات العملاء وتحديد الفرص لتقديم منتجات أو خدمات جديدة، ثم تطوير وتسويق هذه المنتجات أو الخدمات بطرق تتناسب مع الفئات المستهدفة. بالإضافة إلى تعزيز البنية التحتية وتوسيع الفريق هما أيضاً من الأنشطة الرئيسية في مرحلة التوسع. يتضمن ذلك الاستثمار في التكنولوجيا والموارد التي تعزز من كفاءة العمليات،

وتوظيف وتدريب موظفين جدد لتلبية احتياجات النمو، وتحسين نظم الإدارة والتشغيل لضمان جودة الأداء واستمرارية العمل. وتستخدم المشاريع الناشئة أيضًا استراتيجيات الاستحواذ والاندماج كوسيلة لتسريع النمو والدخول إلى أسواق أو قطاعات جديدة. ويتم ذلك من خلال تحديد الشركات المستهدفة التي تتماشى مع رؤية وأهداف الشركة، والتفاوض على شروط الاستحواذ أو الاندماج لضمان تحقيق قيمة مضافة، ودمج العمليات والفرق بشكل سلس لضمان استمرارية العمل وتحقيق الاستفادة القصوى من الاستحواذ أو الاندماج.

(7) **مرحلة النضوج:** المشروع يصبح مستقرًا ويحقق أرباحًا مستقرة. وتشمل تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز العلاقات مع العملاء، وتطوير المنتجات والخدمات الحالية.

(11): **النشاطات الرئيسية لمرحلة النضوج**



إعداد وتصميم:
د. جلاله الملجمي

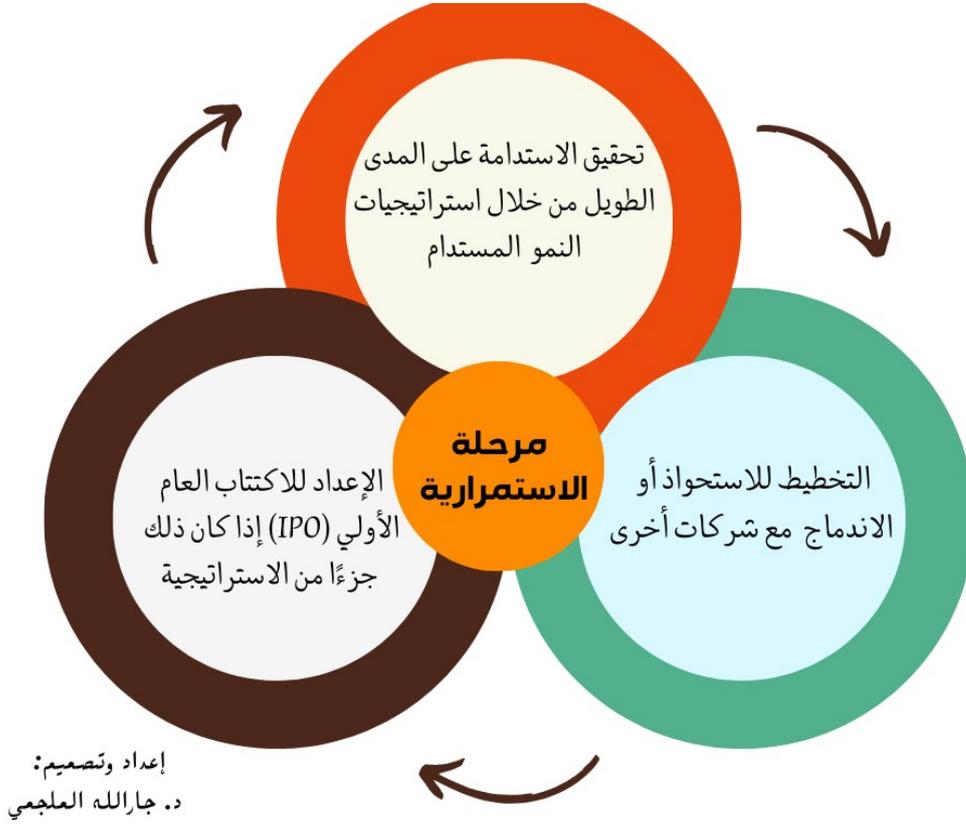
في مرحلة النضوج، تركز المشاريع الناشئة على تحسين الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف، مما يضمن تحقيق الكفاءة القصوى وتقليل النفقات دون المساس بجودة المنتجات أو الخدمات. ويتم ذلك من خلال استخدام تقنيات وأدوات إدارة الجودة لتحليل العمليات وتحديد مجالات التحسين، بالإضافة إلى تنفيذ استراتيجيات لزيادة الإنتاجية مثل الأتمتة وإعادة هندسة العمليات، ومراجعة العقود مع الموردين لتقليل التكاليف الثابتة والمتغيرة. وللحفاظ على ولاء العملاء وتعزيز رضاهم هو محور آخر في هذه المرحلة، حيث يتم التركيز على برامج ولاء العملاء التي تقدم مكافآت وحوافز، بالإضافة إلى جمع وتحليل ملاحظات العملاء بانتظام لتحسين المنتجات والخدمات. وتحسين تجربة العملاء من خلال تقديم دعم فعال وخدمات متميزة يساهم في تعزيز الولاء واستمرارية الأعمال. وتستمر المشاريع الناشئة في استكشاف فرص جديدة للنمو والتحسين المستمر، حيث يتم مراقبة الاتجاهات السوقية والتكنولوجية لتحديد فرص النمو الجديدة. ويشمل ذلك تطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبى احتياجات الأسواق الناشئة، وتبني منهجيات التحسين المستمر مثل Lean و Six Sigma لضمان التطوير الدائم للعمليات. بالإضافة إلى التخطيط للاستدامة على المدى الطويل يعد جزءاً أساسياً من مرحلة النضوج، حيث يتم وضع استراتيجيات مالية مستقرة تشمل إدارة التدفقات النقدية والاحتياطيات. بالإضافة إلى ذلك، يتم تنفيذ ممارسات مستدامة بيئياً واجتماعياً لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة، وإعداد خطط للتعامل مع المخاطر المحتملة وضمان المرونة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسوقية.¹⁷

(8) **مرحلة الاستمرارية أو التخارج:** يتم التركيز على الحفاظ على النجاح المستدام أو التخارج عن طريق البيع أو الطرح للاكتتاب العام. وتشمل استراتيجيات الاستدامة، والتخطيط للتخارج (مثل الاستحواذ أو الاكتتاب العام)، وضمان استمرارية الأعمال.¹⁸

¹⁷ Griva, Anastasia, et al. "What do growing early-stage digital start-ups look like? A mixed-methods approach." *International Journal of Information Management* 69 (2023).

¹⁸ Midler, Christophe, and Philippe Silberzahn. "Managing robust development process for high-tech startups through multi-project learning: The case of two European start-ups." *International Journal of Project Management* 26.5 (2008): 479-486.

(12): النشاطات الرئيسية لمرحلة الاستمرارية



في مرحلة الاستمرارية أو التخارج، تركز المشاريع الناشئة على تحقيق الاستدامة والنمو المستدام على المدى الطويل من خلال وضع استراتيجيات فعالة. وهذه الاستراتيجيات تشمل تطوير نظم مالية وإدارية تضمن الاستقرار المالي، وتبني ممارسات مستدامة بيئياً واجتماعياً لتعزيز سمعة الشركة ومسئوليتها الاجتماعية، بالإضافة إلى الابتكار المستمر في المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات السوق المتغيرة والحفاظ على تنافسية الشركة. وكجزء من هذه المرحلة يتضمن التخطيط للاستحواذ أو الاندماج مع شركات أخرى كوسيلة لتوسيع نطاق الأعمال وتعزيز القدرات السوقية حيث يتطلب ذلك تحديد الشركات المستهدفة التي تتوافق مع أهداف الشركة ويمكن أن تضيف قيمة استراتيجية، وإجراء تحليلات مالية وقانونية لتقييم فرص الاستحواذ أو الاندماج، ثم التفاوض على شروط

تضمن توافق المصالح وتحقيق الفوائد المتبادلة. وإذا كان الاكتتاب العام الأولي (IPO) جزءًا من استراتيجية الشركة، فإن التحضير لهذه الخطوة يتطلب إعداد البيانات المالية وتدقيقها وفقًا لمتطلبات الجهات التنظيمية، وتطوير خطة استراتيجية لجذب المستثمرين وضمان نجاح الاكتتاب. يتضمن ذلك أيضًا تنظيم حملات توعوية وترويجية للتعريف بالشركة وجذب اهتمام المستثمرين المحتملين. وتعتبر كل مرحلة من مراحل تطور المشاريع الناشئة ذات تحدياتها الفريدة، ومع ذلك، يمكن القول إن بعض المراحل تعتبر أصعب من غيرها بناءً على طبيعة المشروع وظروف السوق. وفيما يلي المراحل التي غالبًا ما تعتبر الأصعب في تطور المشاريع الناشئة:

1) مرحلة التأسيس لماذا هي صعبة؟

- العثور على التمويل اللازم لتحويل الفكرة إلى مشروع فعلي يمكن أن يكون صعبًا، خاصة بدون سجل حافل بالنجاحات السابقة.
- تكوين فريق موهوب وملتزم بالعمل على المشروع يتطلب جهدًا ووقتًا.
- إنشاء خطة عمل شاملة وقابلة للتنفيذ تتطلب معرفة وخبرة عميقة في المجال.

2) مرحلة البذور لماذا هي صعبة؟

- تصميم وتطوير منتج أولي يمكن اختباره في السوق يحتاج إلى توازن بين الجودة والسرعة.
- جمع ردود الفعل من العملاء وتحليلها لتحسين المنتج يمكن أن يكون مكلفًا ويستغرق وقتًا.
- التعامل مع ردود الفعل السلبية وإجراء التعديلات اللازمة يتطلب مرونة واستعدادًا للتغيير.

3) مرحلة النمو لماذا هي صعبة؟

- التوسع السريع يمكن أن يضع ضغوطًا كبيرة على الموارد والعمليات الداخلية.
- الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات مع زيادة الإنتاج يمكن أن يكون تحديًا.

- زيادة الحصة السوقية في مواجهة منافسين أكثر استقرارًا وقوة يتطلب استراتيجيات تسويقية وبيعية فعالة.

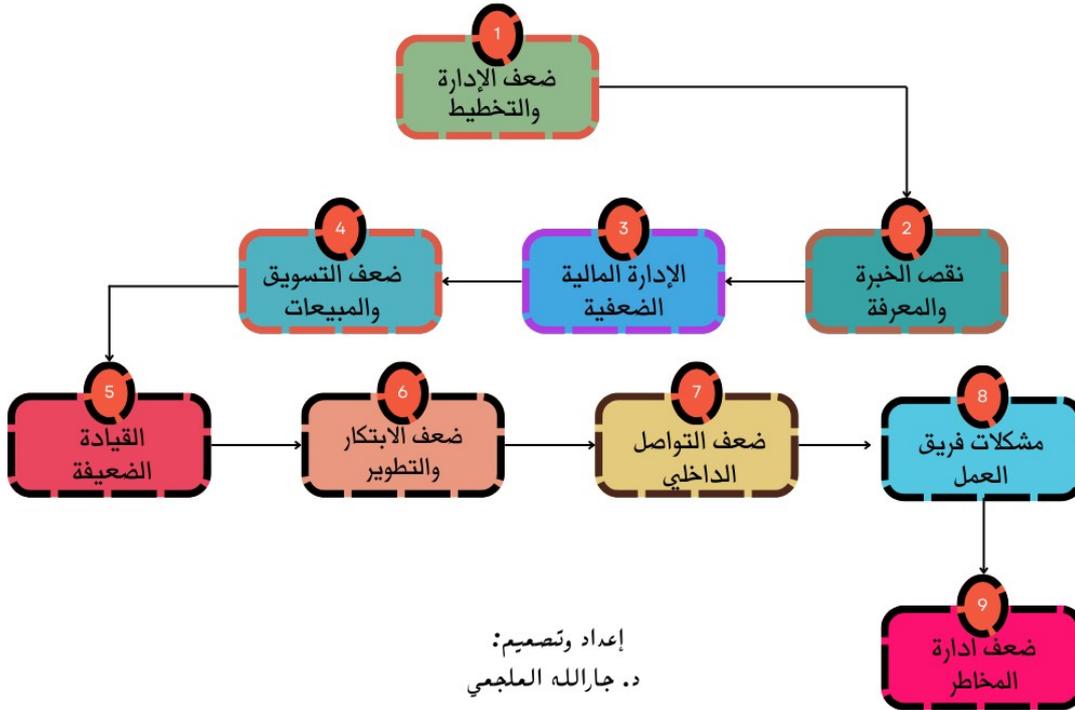
(4) مرحلة الاستمرارية أو التخارج لماذا هي صعبة؟

- الحفاظ على النمو المستدام على المدى الطويل يتطلب استراتيجيات واضحة وفعالة.
- التحضير للتخارج سواء من خلال بيع المشروع أو الطرح للاكتتاب العام يتطلب الكثير من التخطيط القانوني والمالي.
- التأكد من أن الأعمال يمكن أن تستمر بنجاح بدون المؤسسين الأصليين أو بعد التغيير الهيكلي.

المبحث الثالث: العوامل الداخلية لفشل المشاريع الناشئة

تواجه المشاريع الناشئة العديد من التحديات الداخلية التي قد تؤدي إلى فشلها. هذه العوامل الداخلية تشمل الإدارة غير الفعالة، والتخطيط الضعيف، ونقص الخبرة والمعرفة، والإدارة المالية غير السليمة، وضعف التسويق والمبيعات. فالإدارة الغير فعالة والتخطيط الضعيف مثلاً يمكن أن يؤديان إلى غياب الرؤية الواضحة والاستراتيجيات المناسبة، مما يعرقل النمو والتنمية. ونقص الخبرة والمعرفة يحد من قدرة الفريق على اتخاذ قرارات مستنيرة، بينما الإدارة المالية غير السليمة قد تؤدي إلى مشاكل في التدفق النقدي واستدامة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، ضعف التسويق والمبيعات يعيق قدرة المشروع على جذب العملاء وتحقيق الإيرادات. وتعتبر هذه العوامل الداخلية حاسمة في تحديد نجاح أو فشل المشاريع الناشئة، ويجب معالجتها بفعالية لضمان استمرارية ونمو المشروع.

(13): العوامل التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع الناشئة



يوضح الشكل أعلاه مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع الناشئة، مرتبة بطريقة تظهر العلاقة بين هذه العوامل وكيفية تأثيرها على بعضها البعض.

ضعف الإدارة والتخطيط

يشير ضعف الإدارة والتخطيط إلى غياب استراتيجية واضحة وإدارة فعالة للموارد والعمليات. وهذا الضعف يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في التنظيم والتوجيه، مما ينعكس سلباً على جميع جوانب المشروع ويعرقل تحقيق الأهداف. ومن أبرز لضعف الإدارة والتخطيط هي:¹⁹

- غياب الرؤية الواضحة: عدم وجود رؤية ورسالة واضحة يمكن أن يؤدي إلى ضياع الهدف وفقدان الاتجاه.
- تخطيط غير كافٍ: عدم إعداد خطة عمل مفصلة ومتكاملة يشمل الأهداف والاستراتيجيات والميزانيات يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع في تحقيق أهدافه.

¹⁹ Crespo, Nuno Fernandes, et al. "The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants." *Journal of Business Research* 101 (2019): 875-884.

- نقص الخبرة والمعرفة

نقص الخبرة والمعرفة يعني عدم كفاية المعرفة والخبرة لدى فريق العمل في المجالات المطلوبة للمشروع. ويؤدي هذا النقص إلى اتخاذ قرارات غير مستنيرة، مما يؤثر سلبًا على جودة المنتجات والخدمات واستراتيجية النمو. ومن أبرز مشاكل نقص الخبرة والمعرفة هي:

- **قلة الخبرة الإدارية:** نقص الخبرة في إدارة الأعمال يمكن أن يعرقل اتخاذ القرارات الصائبة ويؤثر على توجيه المشروع.
- **نقص المعرفة التقنية:** عدم امتلاك المعرفة الفنية اللازمة لتطوير المنتجات أو الخدمات يمكن أن يؤثر على الجودة والكفاءة.

- الإدارة المالية الضعيفة

الإدارة المالية الضعيفة تشمل عدم القدرة على إدارة التدفقات النقدية بشكل صحيح والتخطيط المالي غير الكافي. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى مشاكل في السيولة، وعدم القدرة على تغطية التكاليف، مما يعوق عمليات النمو والتوسع. ومن أبرز لضعف الإدارة والتخطيط هي:

- **سوء إدارة الميزانية:** الإنفاق غير المبرر أو عدم وجود ميزانية دقيقة يمكن أن يؤدي إلى نقص في السيولة النقدية.
- **نقص التمويل:** عدم القدرة على تأمين التمويل الكافي لتغطية تكاليف التشغيل والنمو يمكن أن يعرض المشروع للفشل.

- ضعف التسويق والمبيعات

ضعف التسويق والمبيعات يشير إلى عدم وجود استراتيجيات فعالة للتسويق والمبيعات، أو عدم تنفيذها بشكل جيد. ويمكن أن يؤدي هذا الضعف إلى قلة جذب العملاء وضعف في زيادة الإيرادات، مما يعوق نمو المشروع. ومن أبرز مشاكل التسويق والمبيعات هي:

- **استراتيجية تسويقية غير فعالة:** عدم وجود استراتيجية تسويقية واضحة ومتكاملة يمكن أن يؤدي إلى عدم الوصول إلى السوق المستهدف وعدم جذب العملاء.

- **نقص المهارات البيعية:** عدم امتلاك فريق المبيعات للمهارات اللازمة لإقناع العملاء بالمنتج أو الخدمة يمكن أن يؤثر سلبًا على الإيرادات.

- القيادة الضعيفة

القيادة الضعيفة تعني نقص القدرات القيادية داخل الفريق، مثل عدم القدرة على توجيه وتحفيز الفريق بشكل فعال. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تراجع أداء الفريق، وانخفاض الروح المعنوية والإنتاجية. ومن أبرز مشاكل القيادة الضعيفة هي:

- **نقص القيادة الملهمة:** عدم وجود قيادة قوية وملهمة يمكن أن يؤدي إلى ضعف التوجيه وفقدان الحماس بين أعضاء الفريق.²⁰
- **اتخاذ القرارات السيئة:** اتخاذ قرارات غير مدروسة أو عشوائية يمكن أن يؤثر سلبًا على مسار المشروع.

- ضعف الابتكار والتطوير

ضعف الابتكار والتطوير يشير إلى عدم القدرة على تقديم أفكار جديدة وتحسين المنتجات أو الخدمات الحالية. ويؤدي هذا الضعف إلى فقدان القدرة التنافسية في السوق، وصعوبة في تلبية احتياجات العملاء المتغيرة. ومن أبرز مشكلات ضعف الابتكار والتطوير هي:

- **عدم التطوير المستمر:** عدم تحديث المنتجات أو الخدمات بانتظام لتلبية احتياجات السوق يمكن أن يؤدي إلى تراجع المشروع أمام المنافسين.
- **مقاومة التغيير:** عدم القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق أو التكنولوجيا يمكن أن يؤثر سلبًا على استدامة المشروع.

²⁰ Owens, Bradley P., Michael D. Johnson, and Terence R. Mitchell. "Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership." *Organization Science* 24.5 (2013): 1517.

- ضعف التواصل الداخلي

ضعف التواصل الداخلي يعني عدم وجود قنوات تواصل فعالة بين أعضاء الفريق والإدارة. ويؤدي ذلك إلى سوء فهم وتداخل في المهام، مما يعرقل تنفيذ الاستراتيجيات والخطط بشكل فعال. ومن أبرز المشاكل لضعف التواصل الداخلي هي:

- **تكوين فريق غير متجانس:** عدم التوافق بين أعضاء الفريق أو وجود صراعات داخلية يمكن أن يؤثر على الأداء الجماعي وروح الفريق.
- **نقص التحفيز:** عدم تحفيز الموظفين بشكل كافٍ يمكن أن يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وفقدان الحماس للعمل.

- مشكلات فريق العمل

مشكلات فريق العمل تشمل الصراعات الشخصية أو عدم التوافق بين أعضاء الفريق. حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى تراجع إنتاجية الفريق، وضعف في تنفيذ المهام والمشاريع. ومن أبرز المشاكل التي تواجه فريق العمل هي:

- **نقص التواصل الفعال:** ضعف التواصل بين أعضاء الفريق أو بين الإدارة والموظفين يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم وتضارب في المهام والأدوار.
- **غياب التغذية الراجعة:** عدم تقديم واستقبال التغذية الراجعة بشكل منتظم يمكن أن يعرقل عملية التحسين المستمر.

- ضعف إدارة المخاطر

ضعف إدارة المخاطر يشير إلى عدم القدرة على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى وقوع أزمات غير متوقعة، وعدم القدرة على التعامل معها بفعالية، مما يهدد استمرارية المشروع. ومن أبرز مشاكل ضعف إدارة المخاطر هي:

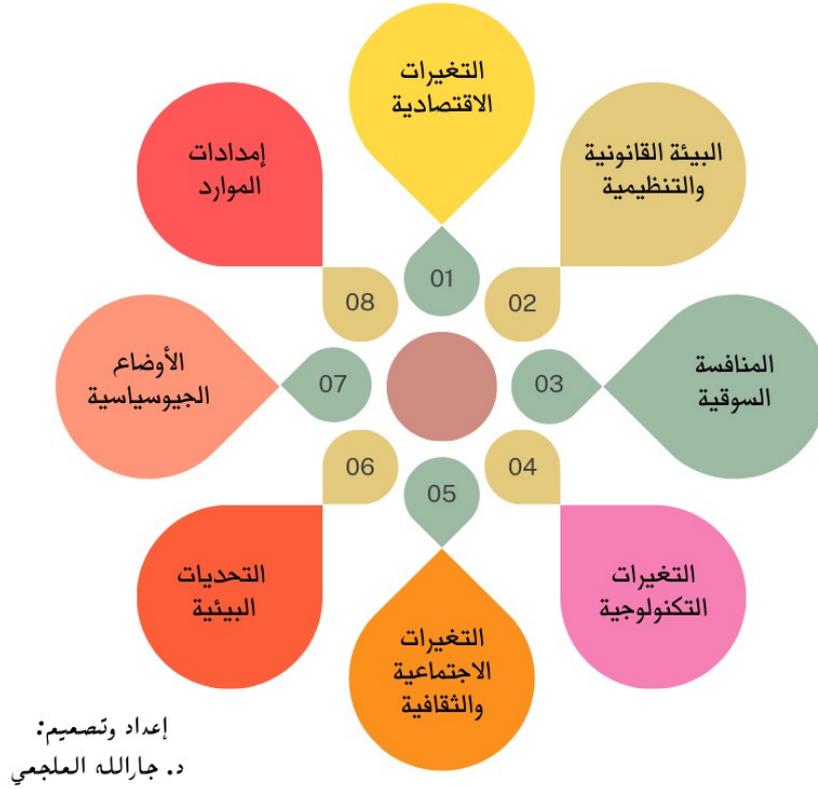
- **عدم تقدير المخاطر:** تجاهل تحليل المخاطر المحتملة وعدم وضع خطط طوارئ للتعامل معها يمكن أن يعرض المشروع لصدمات غير متوقعة.

- **عدم تنوع المصادر:** الاعتماد على مصدر وحيد للتمويل أو التوريد يمكن أن يزيد من مخاطر الفشل عند حدوث أي مشكلة في هذا المصدر.

المبحث الرابع: العوامل الخارجية لفشل المشاريع الناشئة

تلعب العوامل الخارجية دورًا حاسمًا في تحديد نجاح أو فشل المشاريع الناشئة. وعلى الرغم من أن الإدارة الفعالة والتخطيط الجيد والابتكار المستمر هي عناصر داخلية أساسية لنجاح أي مشروع، فإن البيئة الخارجية التي يعمل فيها المشروع لها تأثير كبير قد يتجاوز قدرة المشروع على السيطرة عليها. وتشمل هذه العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنظيمية والسوقية. وتعد التقلبات الاقتصادية من أكبر التحديات التي تواجه المشاريع الناشئة. فالأزمات الاقتصادية مثل الركود الاقتصادي أو التضخم تؤثر بشكل مباشر على القدرة الشرائية للعملاء وتكلفة التمويل، مما يضع ضغوطاً مالية كبيرة على المشاريع الناشئة. فالعوامل التنظيمية وتشمل هذه العوامل اللوائح الحكومية والتشريعات التي يمكن أن تفرض قيودًا على عمليات المشروع. تغييرات القوانين، والضرائب، ومتطلبات الترخيص يمكن أن تؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية وتعقيد الإجراءات. وتعد أيضاً العوامل السوقية كالمنافسة الشديدة في السوق تعتبر أحد أكبر التحديات. كدخول منافسين جدد أو تقديم المنتجات والخدمات البديلة من قبل الشركات الكبرى يمكن أن يضعف حصة السوق للمشاريع الناشئة ويقلل من فرص النمو. بالإضافة إلى التطورات السريعة في التكنولوجيا يمكن أن تكون سلاحًا ذو حدين. بينما تفتح الفرص للابتكار، فإنها تتطلب أيضاً من المشاريع الناشئة مواكبة التغيرات السريعة، مما يحتاج إلى استثمارات كبيرة في البحث والتطوير. وتعد العوامل الاجتماعية كالتغيرات في تفضيلات وسلوكيات العملاء، والتي قد تؤثر على الطلب على منتجات أو خدمات المشروع. التحولات في الثقافة المجتمعية أو التغيرات الديموغرافية يمكن أن تؤدي إلى تقلبات في السوق. وفهم هذه العوامل الخارجية والتكيف معها بشكل استباقي يمكن أن يساعد المشاريع الناشئة على تقليل مخاطر الفشل وتحقيق نجاح مستدام. لذلك، يعد التحليل الدقيق للبيئة الخارجية وتطوير استراتيجيات مرنة ومتكيفة من الأمور الأساسية لأي مشروع ناشئ يسعى لتحقيق النجاح والنمو.

الشكل (14): العوامل الخارجية لفشل المشاريع الناشئة



من الشكل أعلاه يظهر لنا أبرز العوامل الخارجية التي تسهم في فشل المشاريع الناشئة وهي كما يلي: ²¹

(1) التغيرات الاقتصادية:

- الركود الاقتصادي: يمكن أن يؤثر الركود الاقتصادي على القوة الشرائية للعملاء ويقلل من الطلب على المنتجات أو الخدمات.
- التضخم: ارتفاع معدلات التضخم يمكن أن يزيد من تكاليف التشغيل ويؤثر على هوامش الربح.

²¹ Battistella, Cinzia, Alberto F. De Toni, and Elena Pessot. "Open accelerators for start-ups success: a case study." *European Journal of Innovation Management* 20.1 (2017): 80-107

- **سعر الصرف:** التغيرات في أسعار الصرف يمكن أن تؤثر على الشركات التي تعتمد على التوريد أو البيع الدولي.

(2) البيئة القانونية والتنظيمية:

- **التشريعات واللوائح:** التغيرات في القوانين واللوائح يمكن أن تفرض تكاليف إضافية على المشاريع الناشئة أو تقيد أنشطتها.
- **الحواجز التنظيمية:** بعض الصناعات قد تكون خاضعة للوائح تنظيمية صارمة قد تعيق الدخول إلى السوق أو التوسع فيه.

(3) المنافسة السوقية:

- **منافسة شديدة:** دخول منافسين كبار إلى السوق أو زيادة المنافسة يمكن أن يقلل من الحصة السوقية للمشروع الناشئ.
- **سياسات التسعير التنافسية:** المنافسة الشرسة في الأسعار يمكن أن تؤثر على ربحية المشاريع الناشئة.

(4) التغيرات التكنولوجية:

- **التكنولوجيا المتقدمة:** التغيرات السريعة في التكنولوجيا يمكن أن تجعل المنتجات أو الخدمات الحالية غير ذات صلة أو قديمة.
- **تكاليف التكيف:** تكاليف التكيف مع التكنولوجيا الجديدة أو تطوير منتجات جديدة قد تكون باهظة للشركات الناشئة.

(5) التغيرات الاجتماعية والثقافية:

- **تغير تفضيلات العملاء:** التغيرات في تفضيلات وسلوكيات العملاء يمكن أن تؤثر على الطلب على المنتجات أو الخدمات.
- **التوجهات الثقافية:** الاتجاهات الثقافية المتغيرة قد تتطلب تعديل المنتجات أو استراتيجيات التسويق لتتناسب مع القيم الثقافية الجديدة.

(6) التحديات البيئية:

- **التغيرات المناخية:** يمكن أن تؤثر التغيرات المناخية على توافر الموارد أو تفرض تحديات لوجستية.
- **التنظيمات البيئية:** القوانين البيئية المتزايدة يمكن أن تزيد من تكاليف الامتثال بالنسبة للشركات.

(7) الأوضاع الجيوسياسية:

- **عدم الاستقرار السياسي:** عدم الاستقرار السياسي في بعض الدول يمكن أن يؤثر على العمليات التجارية والتوسعات الدولية.
- **العقوبات الاقتصادية:** العقوبات الاقتصادية يمكن أن تعرقل العمليات التجارية مع بعض الدول أو الشركاء.

(8) إمدادات الموارد:

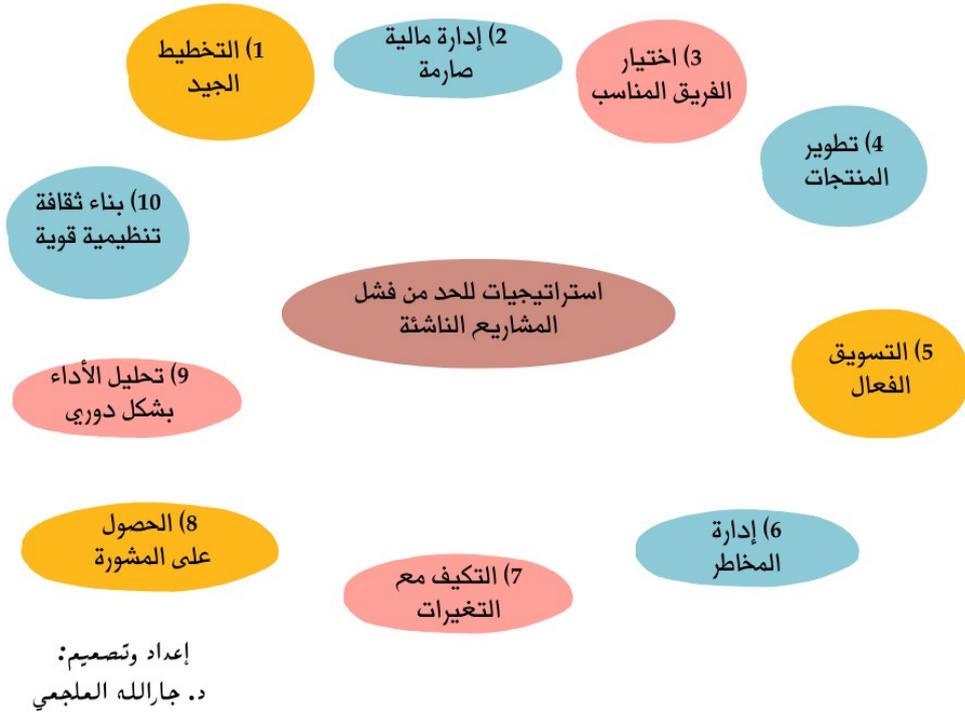
- **نقص الموارد:** النقص في المواد الخام أو الموارد الضرورية يمكن أن يعيق الإنتاج ويؤثر على الجدول الزمني للتسليم.
- **تقلبات أسعار الموارد:** تقلبات أسعار المواد الخام يمكن أن تؤثر على تكاليف الإنتاج والربحية.

المبحث الخامس: استراتيجيات للحد من فشل المشاريع الناشئة

تعاني العديد من المشاريع الناشئة من الفشل بسبب تحديات داخلية وخارجية متعددة. لذلك، تبني استراتيجيات فعالة للحد من هذه المخاطر يعد أمرًا حيويًا لزيادة فرص النجاح. ومن أهم هذه الاستراتيجيات، تأتي أهمية التخطيط الجيد والإدارة الفعالة، حيث يجب أن يكون لدى المشروع خطة عمل واضحة تتضمن أهدافًا محددة وإستراتيجيات لتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر الاستثمار في فريق العمل من خلال التدريب والتطوير المستمر أمرًا أساسيًا لضمان توفير المهارات والخبرات اللازمة. علاوة على ذلك، يعد التركيز على فهم السوق واحتياجات العملاء من العوامل الحاسمة. ويتضمن ذلك إجراء أبحاث سوقية

مستمرة وتكثيف المنتجات والخدمات بناءً على ردود فعل العملاء. كما أن إدارة الموارد المالية بحكمة وتجنب الإنفاق الزائد يمكن أن يساعد في ضمان الاستدامة المالية للمشروع. وتشمل الاستراتيجيات الأخرى بناء شبكات قوية من العلاقات مع المستثمرين والشركاء، واستخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة والإنتاجية، واعتماد أساليب مبتكرة في التسويق والمبيعات للوصول إلى قاعدة عملاء أوسع. من خلال تبني هذه الاستراتيجيات، يمكن للمشاريع الناشئة تحسين فرص نجاحها وتجنب الفشل. ولتجنب فشل المشاريع يتطلب تبني مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة التي تساعد في التغلب على التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

الشكل (15): استراتيجيات للحد من فشل المشاريع الناشئة



وفيما يلي بعض الاستراتيجيات الرئيسية لتجنب فشل المشاريع:

(1) التخطيط الجيد والتفصيلي:

- وضع خطة عمل واضحة: يجب أن تشمل الخطة الأهداف، الخطوات التنفيذية، الموارد المطلوبة، والجداول الزمنية.
 - تحليل السوق: إجراء بحوث سوقية شاملة لفهم احتياجات العملاء والمنافسين والاتجاهات السوقية.
- ومثال على التخطيط الجيد: إعداد خطة عمل شاملة تتضمن تحليل السوق، والأهداف المالية، واستراتيجيات التسويق، وتقديرات الموارد البشرية. على سبيل المثال، شركة Airbnb قامت بتطوير خطة عمل مفصلة تضمنت استراتيجيات لدخول السوق وتحليل لتوجهات السوق المستقبلية.

(2) إدارة مالية صارمة:

- إعداد ميزانية دقيقة: تحديد التكاليف المتوقعة والإيرادات المحتملة لضمان الحفاظ على التوازن المالي.
 - مراقبة التدفقات النقدية: متابعة التدفقات النقدية بانتظام للتأكد من توفر السيولة اللازمة لتشغيل المشروع.
 - الحصول على التمويل المناسب: التأكد من الحصول على التمويل الكافي لتغطية التكاليف والاحتياجات المستقبلية للمشروع.
- مثال على الإدارة المالية الصارمة: استخدام برامج إدارة مالية مثل QuickBooks أو Xero لتتبع النفقات والإيرادات بدقة. وشركة Buffer، التي توفر أدوات إدارة وسائل التواصل الاجتماعي، استخدمت نظامًا دقيقًا لإدارة النقد وراقبت نفقاتها بشكل صارم.

(3) اختيار الفريق المناسب:

- توظيف الكفاءات المناسبة: اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة للمساهمة في تحقيق أهداف المشروع.

- **تحفيز الفريق:** توفير بيئة عمل محفزة وتقديم حوافز مادية ومعنوية لتحفيز الموظفين على الأداء الجيد.

مثال على اختيار الفريق المناسب: توظيف أشخاص لديهم مهارات متنوعة وخبرات تتكامل مع أهداف المشروع. على سبيل المثال، شركة Apple قامت بتوظيف فريق من المصممين والمهندسين ذوي الخبرات العالية للعمل على تطوير أول جهاز iPhone.

(4) تطوير المنتجات والخدمات بجودة عالية:

- **التركيز على الجودة:** التأكد من أن المنتجات أو الخدمات تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء.

- **الابتكار المستمر:** تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين المنتجات الحالية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في السوق.

مثال على تطوير المنتجات أو الخدمات بجودة عالية: تبني منهجيات تطوير مرنة مثل Agile و Scrum لتحسين المنتجات باستمرار. وشركة Tesla تقوم بانتظام بإطلاق تحديثات لبرمجيات سياراتها الكهربائية، مما يعزز من أداء السيارات ويضيف ميزات جديدة.

(5) التسويق الفعال:

- **استراتيجية تسويقية واضحة:** وضع استراتيجية تسويقية شاملة تشمل جميع قنوات التسويق الملائمة.

- **التواصل مع العملاء:** بناء علاقات قوية مع العملاء والتفاعل معهم بشكل مستمر للحصول على ملاحظاتهم وتحسين المنتجات أو الخدمات بناءً على ذلك.

مثال على التسويق الفعال: استخدام استراتيجيات تسويق رقمية متقدمة مثل تحسين محركات البحث (SEO) وإعلانات وسائل التواصل الاجتماعي. فشركة Dollar Shave Club نجحت في جذب ملايين العملاء من خلال حملة فيديو تسويقية ناجحة على الإنترنت.

(6) إدارة المخاطر:

- **تحديد المخاطر المحتملة:** التعرف على المخاطر التي قد تواجه المشروع ووضع خطط لتجنبها أو التعامل معها.
 - **تنويع المصادر:** تنويع مصادر التوريد والتمويل لتقليل التأثير السلبي لأي مشكلة محتملة.
- مثال على إدارة المخاطر: تطوير خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر المحتملة. فـشركة Google، على سبيل المثال، لديها فرق مخصصة لإدارة المخاطر السيبرانية وتطوير خطط للحد من تأثير الهجمات الإلكترونية.

(7) التكيف مع التغيرات:

- **المرونة:** الاستعداد للتكيف مع التغيرات في السوق والتكنولوجيا والبيئة الاقتصادية.
 - **التعلم المستمر:** متابعة التطورات الجديدة في مجال العمل وتطوير المهارات والمعرفة بشكل مستمر.
- مثال على التكيف مع المتغيرات: الشركات التي تتبنى التغيير وتتكيف معه بسرعة، مثل Netflix التي تحولت من خدمة تأجير أقراص DVD إلى بث المحتوى عبر الإنترنت، مما ساعدها في التكيف مع التغيرات في تفضيلات العملاء والتكنولوجيا.

(8) الحصول على المشورة والدعم:

- **استشارة الخبراء:** الاستفادة من خبرات المستشارين والمتخصصين في مجالات الإدارة والمالية والتسويق.
 - **الانضمام إلى حاضنات الأعمال:** الاستفادة من الدعم والموارد التي توفرها حاضنات الأعمال والشبكات الريادية.
- مثال على الحصول على المشورة والدعم: الاستعانة بمستشارين ذوي خبرة أو الانضمام إلى حاضنات الأعمال. فـشركة Dropbox استفادت من المشورة والإرشاد من خلال مشاركتها في برنامج Y Combinator للحاضنات.

9) تحليل الأداء بشكل دوري:

- **مراجعة الأداء:** تحليل أداء المشروع بشكل دوري ومقارنة النتائج مع الأهداف المحددة.
 - **إجراء التعديلات اللازمة:** إجراء التعديلات المطلوبة بناءً على نتائج التحليل لضمان تحقيق الأهداف.
- مثال على تحليل الأداء بشكل دوري: استخدام أدوات تحليل البيانات مثل Google Analytics لتتبع أداء الموقع الإلكتروني والمبيعات. فـشركة Amazon تستخدم تحليلات البيانات بشكل مكثف لمراقبة الأداء وتحسين العمليات.

10) بناء ثقافة تنظيمية قوية:

- **قيم مشتركة:** تعزيز قيم مشتركة بين أعضاء الفريق تدعم العمل الجماعي والابتكار.
 - **قيادة فعالة:** قيادة المشروع برؤية واضحة وإلهام الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
- مثال على بناء الثقافة التنظيمية: تشجيع التعاون والابتكار داخل الشركة. شركة Zappos معروفة بثقافتها التنظيمية القوية التي تركز على رضا الموظفين والعملاء، مما ساعدها على بناء علامة تجارية قوية.

المبحث السادس: دور الابتكار والتكنولوجيا في نجاح المشاريع الناشئة

الابتكار والتكنولوجيا هما من العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المشاريع الناشئة. وتلعب هذه العوامل دوراً محورياً في تمييز الشركات الناشئة عن المنافسين وتحقيق النمو المستدام. وفيما يلي نستعرض دور الابتكار والتكنولوجيا في نجاح المشاريع الناشئة:²²

²² Aminova, Munira, and Edoardo Marchi. "The role of innovation on start-up failure vs. its success." *International Journal of Business Ethics and Governance* (2021): 41-72.

(1) تحقيق ميزة تنافسية:

- الابتكار في المنتجات والخدمات: تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة يلبي احتياجات العملاء بطرق لم تكن متاحة من قبل. وهذا يساعد على جذب العملاء والاحتفاظ بهم.
- التكنولوجيا المتقدمة: استخدام التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يحسن جودة المنتجات والخدمات، ويجعل العمليات أكثر كفاءة وأقل تكلفة، مما يمنح الشركات الناشئة ميزة تنافسية في السوق.

(2) توسيع الأسواق والوصول إلى عملاء جدد:

- التسويق الرقمي: استخدام التكنولوجيا في التسويق الرقمي يساعد الشركات الناشئة على الوصول إلى جمهور أوسع بتكاليف أقل مقارنة بوسائل التسويق التقليدية.
- التجارة الإلكترونية: إنشاء منصات تجارة إلكترونية يتيح للشركات الناشئة بيع منتجاتها على مستوى عالمي، مما يوسع نطاق سوقها بشكل كبير.

(3) تحسين كفاءة العمليات:

- الأتمتة: تطبيق تقنيات الأتمتة في العمليات اليومية يمكن أن يقلل من الأخطاء البشرية، ويزيد من الإنتاجية والكفاءة.
- إدارة البيانات: استخدام التكنولوجيا في جمع وتحليل البيانات يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، مما يحسن من إدارة العمليات وتحقيق الأهداف.

(4) تحفيز الابتكار المستمر:

- ثقافة الابتكار: اعتماد ثقافة الابتكار داخل المؤسسة يشجع على التفكير الإبداعي والتجريب، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة بشكل مستمر.
- البحث والتطوير: الاستثمار في البحث والتطوير يمكن أن يؤدي إلى اكتشاف تقنيات جديدة وتحسينات مستدامة في المنتجات والخدمات.

(5) تعزيز تجربة العملاء:

- التطبيقات الذكية: تطوير تطبيقات ذكية تسهل التفاعل مع العملاء وتقديم الخدمات بطريقة مريحة وسريعة.
- التفاعل الشخصي: استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل تفضيلات العملاء وتقديم تجارب مخصصة لكل عميل، مما يعزز الرضا والولاء.

(6) التمويل والتمويل الجماعي:

- المنصات التكنولوجية للتمويل: استخدام منصات التمويل الجماعي لجمع رأس المال يساعد الشركات الناشئة على تأمين التمويل اللازم للنمو دون الحاجة إلى القروض التقليدية.
- الابتكار في نماذج التمويل: تطوير نماذج تمويل مبتكرة مثل التمويل القائم على الإيرادات يمكن أن يوفر خيارات تمويل أكثر مرونة للشركات الناشئة.

(7) إدارة الموارد البشرية:

- أدوات التعاون: استخدام أدوات التكنولوجيا لتسهيل التعاون بين الفرق والعمل عن بعد يزيد من الإنتاجية والكفاءة.
- التدريب والتطوير: استخدام منصات التعليم الإلكتروني لتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، مما يحسن الأداء العام للشركة.

(8) التكامل مع الشركاء والموردين:

- أنظمة إدارة سلسلة التوريد: استخدام التكنولوجيا لتحسين إدارة سلسلة التوريد يضمن توفير المواد والمنتجات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.
- التكامل الرقمي: تطوير شراكات رقمية مع الموردين والشركاء الاستراتيجيين لتحسين الكفاءة وتعزيز التعاون.

النتائج

(1) تم تصميم المشاريع الناشئة لتحقيق نمو سريع ومستدام من خلال استراتيجيات متنوعة تشمل استهداف الأسواق الكبيرة، ونماذج الأعمال القابلة للتوسع، التوسع الجغرافي، إضافة منتجات وخدمات جديدة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة، وتأمين التمويل القوي، وإقامة الشراكات الاستراتيجية. وهذه الخصائص تساعد المشاريع الناشئة على تحقيق نمو هائل في فترة زمنية قصيرة، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق وتلبية احتياجات العملاء بفعالية.

(2) رغم وجود اختلافات في البيئة الاقتصادية والتنظيمية بين الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأوروبا، والبلدان العربية، إلا أن المشاريع الناشئة في هذه المناطق تشترك في العديد من العوامل الأساسية. يشمل ذلك التركيز على الابتكار، الاعتماد على التمويل الخارجي، استخدام التكنولوجيا، السعي نحو النمو السريع، والاستفادة من الدعم الحكومي والمؤسسي. هذه العوامل مجتمعة تساهم في تشكيل بيئة داعمة لريادة الأعمال والابتكار في جميع أنحاء العالم.

(3) تتسم المشاريع الناشئة بمستوى عالٍ من المخاطرة نتيجة لعوامل متعددة مثل عدم التأكد من رد فعل السوق، وصعوبة تأمين التمويل، وتقلبات السوق، والمنافسة الشديدة، وعدم الاستقرار الداخلي، والتحديات القانونية والتنظيمية. وهذه العوامل تجعل من إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي أمورًا حيوية لضمان نجاح واستدامة المشاريع الناشئة.

(4) يعتمد نجاح المشاريع الناشئة بشكل كبير على قدرتها على تأمين التمويل الخارجي من المستثمرين الملاك ورأس المال الاستثماري. ويساهم هذا التمويل في دعم النمو والتطوير من خلال توفير الموارد المالية والخبرات اللازمة لتوسيع العمليات، وتطوير التكنولوجيا، والابتكار المستمر. وهذه

الخصائص تجعل من التمويل والتطوير عنصرين حيويين في تحقيق الاستدامة والنجاح للمشاريع الناشئة.

(5) الثقافة التنظيمية الديناميكية في المشاريع الناشئة تساهم في تعزيز الإبداع والعمل الجماعي، من خلال بيئة عمل مبتكرة، فرق صغيرة ومتنوعة، وروح ريادية، وهيكـل تنظيمي مرن، وتحفيز الابتكار المستمر، والقيم المشتركة. وهذه الخصائص تجعل المشاريع الناشئة قادرة على التكيف مع التغيرات بسرعة وتحقيق أهدافها بكفاءة، مما يسهم في نجاحها ونموها المستدام.

(6) تعد المشاريع الناشئة محركًا رئيسيًا للابتكار والنمو الاقتصادي. من خلال فهم خصائصها ومميزاتها، ويمكن للأفراد والمؤسسات تبني هذه الروح الريادية والسعي لتحقيق النجاح والتميز في مجالاتهم المختلفة.

(7) تلعب المشاريع الناشئة دورًا أساسيًا في تحفيز الابتكار، خلق فرص عمل، تنمية الاقتصاد، وتعزيز التنافسية في السوق. من خلال تقديم حلول جديدة ومبتكرة، تسهم هذه المشاريع في تحسين جودة الحياة وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام. وحيث أن دعم المشاريع الناشئة وتشجيعها يمكن أن يكون له تأثير إيجابي واسع النطاق على المجتمع والاقتصاد العالمي.

(8) دراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة توفر رؤى قيمة يمكن أن تساعد في تحسين معدلات النجاح، وتوجيه رواد الأعمال، وتعزيز الابتكار، وتقليل المخاطر المالية. من خلال الاستفادة من هذه المعرفة، يمكن تحسين بيئة الأعمال وتطوير مناهج تعليمية فعالة، مما يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.

(9) بتبني الاستراتيجيات التي ذكرتها الدراسة، يمكن لرواد الأعمال والمديرين التنفيذيين زيادة فرص نجاح مشاريعهم الناشئة وتقليل مخاطر الفشل. ويتطلب ذلك التخطيط الدقيق، والإدارة المالية الحكيمة، واختيار الفريق المناسب، والتركيز على الجودة، والتسويق الفعال، وإدارة المخاطر، والتكيف مع

التغيرات، والحصول على المشورة والدعم، وتحليل الأداء بشكل دوري، وبناء ثقافة تنظيمية قوية.

(10) تعتبر مرحلة التأسيس ومرحلة البذور من بين الأصعب بسبب الحاجة إلى تأمين التمويل، وبناء الفريق، وتطوير المنتج الأولي. ومرحلة النمو تعد أيضًا تحديًا كبيرًا نظرًا للضغوط المتعلقة بإدارة التوسع وضمان الجودة في ظل التنافسية الشديدة. بالإضافة إلى مرحلة الاستمرارية أو التخارج قد تكون معقدة نظرًا لحاجة المشاريع إلى استراتيجيات مستدامة والتخطيط الدقيق للتخارج. وكل مرحلة تتطلب مجموعة فريدة من المهارات والاستراتيجيات للتغلب على التحديات وتحقيق النجاح.

(11) في مرحلة النضوج، تركز المشاريع الناشئة على تحقيق كفاءة تشغيلية عالية، تعزيز رضا العملاء وولائهم، استكشاف فرص جديدة للنمو، والتخطيط للاستدامة على المدى الطويل. وهذه الأنشطة تضمن بقاء المشروع قويًا ومزدهرًا مع مرور الوقت، مما يساعد على تحقيق نمو مستدام واستمرارية في السوق.

(12) في مرحلة التوسع، تركز المشاريع الناشئة على الدخول إلى أسواق جديدة، تنويع المنتجات أو الخدمات، تعزيز البنية التحتية وتوسيع الفريق، واستخدام استراتيجيات الاستحواذ والاندماج لتحقيق نمو أسرع وأوسع. هذه الأنشطة تساعد على تعزيز مكانة المشروع في السوق وتحقيق نمو مستدام وطويل الأمد.

(13) تمر المشاريع الناشئة بعدة مراحل تبدأ من الفكرة وتتطور حتى تصل إلى النضوج أو التخارج. وكل مرحلة تتطلب استراتيجيات إدارة وموارد مختلفة لضمان النجاح والاستدامة. من خلال فهم هذه المراحل والتحديات المرتبطة بكل منها، يمكن لرواد الأعمال والمديرين التنفيذيين تحسين فرص نجاح مشاريعهم وتحقيق نمو مستدام.

(14) تؤثر العوامل الخارجية بشكل كبير على نجاح أو فشل المشاريع الناشئة. وتشمل هذه العوامل التغيرات الاقتصادية، والبيئة القانونية والتنظيمية، والمنافسة السوقية، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات الاجتماعية والثقافية، والتحديات البيئية، والأوضاع الجيوسياسية، وإمدادات الموارد. ومن خلال فهم هذه العوامل وتأثيراتها المحتملة، يمكن للمشاريع الناشئة اتخاذ تدابير وقائية واستراتيجيات تكييف للتعامل مع التحديات الخارجية وتعزيز فرص النجاح والاستدامة.

(15) ضعف الإدارة والتخطيط يمكن أن يؤدي إلى نقص في الخبرة والمعرفة والإدارة المالية الضعيفة، وممكن هذا أن يؤثر سلباً على التسويق والمبيعات. فالقيادة الضعيفة، وضعف الابتكار، والتواصل الداخلي الضعيف يمكن أن يؤدي إلى مشكلات داخل فريق العمل، مما يساهم في ضعف إدارة المخاطر. وهذه العوامل مجتمعة تزيد من احتمالية فشل المشاريع الناشئة.

(16) لفشل المشاريع الناشئة أسباب داخلية متعددة تشمل ضعف الإدارة والتخطيط، ونقص الخبرة والمعرفة، والإدارة المالية الضعيفة، وضعف التسويق والمبيعات، ومشكلات فريق العمل، وضعف التواصل الداخلي، وضعف الابتكار والتطوير، والقيادة الضعيفة، وضعف إدارة المخاطر. ومن خلال التعرف على هذه العوامل والعمل على تحسينها، يمكن لرواد الأعمال تعزيز فرص نجاح مشاريعهم وضمان استدامتها.

(17) في مرحلة النمو، تركز المشاريع الناشئة على توسيع العمليات، وتحسين وتطوير المنتجات، وزيادة جهود التسويق والمبيعات، والبحث عن شراكات استراتيجية، وتأمين تمويل إضافي. وهذه الأنشطة مجتمعة تساهم في تعزيز مكانة المشروع في السوق وتحقيق نمو مستدام.

(18) في مرحلة الاستمرارية أو التخارج، تركز المشاريع الناشئة على تحقيق استدامة طويلة الأمد من خلال استراتيجيات نمو مستدامة، والتخطيط

للاستحواذ أو الاندماج لتعزيز قدرتها السوقية، والإعداد للاكتتاب العام الأولي (IPO) لجمع رأس المال وزيادة الشفافية. وهذه الأنشطة تضمن للشركة تحقيق نمو مستدام واستمرارية ناجحة في السوق.

(19) تتسم المشاريع الناشئة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الشركات التقليدية، بما في ذلك الابتكار، والنمو السريع، والمرونة، والمخاطرة العالية، وثقافة العمل الديناميكية. وهذه الخصائص تمكنها من التكيف مع التغيرات في السوق بسرعة وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بفعالية.

(20) تعتمد المشاريع الناشئة على التكنولوجيا المتقدمة لتقديم حلول جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في بيئات ديناميكية.

(21) تسعى المشاريع الناشئة إلى تحقيق نمو سريع وقابل للتوسع من خلال استهداف أسواق كبيرة. وتتميز بمرونتها وقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات في السوق، مما يمكنها من إدارة نماذج الأعمال والمنتجات بفعالية.

(22) رغم مواجهتها لمستوى عالٍ من المخاطرة وعدم اليقين في التمويل، تعتمد المشاريع الناشئة على مصادر تمويل خارجية مثل رأس المال الاستثماري والمستثمرين الملاك، مما يساعدها على دعم نموها عبر جولات متعددة من التمويل.

(23) تعمل المشاريع الناشئة بفرق صغيرة متحمسة تعزز الإبداع والابتكار، وتولي اهتمامًا كبيرًا لاحتياجات العملاء من خلال التفاعل المستمر معهم. كما تستخدم استراتيجيات تسويق رقمية متطورة للوصول إلى جمهور واسع وتعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي للترويج لمنتجاتها.

(24) يلعب الابتكار والتكنولوجيا دوراً حيوياً في نجاح المشاريع الناشئة من خلال تحقيق ميزة تنافسية، وتوسيع الأسواق، وتحسين كفاءة العمليات، وتحفيز الابتكار المستمر، وتعزيز تجربة العملاء، وتسهيل التمويل، وإدارة الموارد

البشرية بشكل أفضل، والتكامل الفعال مع الشركاء والموردين. من خلال تبني هذه العوامل واستغلالها بفعالية، يمكن للشركات الناشئة تحقيق نمو مستدام والتميز في الأسواق التنافسية.

التوصيات

- (1) يجب على المشاريع الناشئة الاستمرار في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة بشكل فعال، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والنمو.
- (2) ينبغي على المشاريع الناشئة البحث عن مصادر تمويل متعددة والاستفادة من رأس المال الاستثماري والمستثمرين الملاك لضمان توفير التمويل اللازم للنمو والتوسع، مع إدارة المخاطر بشكل فعال.
- (3) من المهم الاستثمار في تدريب وتطوير مهارات فرق العمل بشكل مستمر، وتعزيز بيئة العمل التي تشجع على الإبداع والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، يجب التركيز على بناء علاقات قوية مع الشركاء والمستثمرين لتعزيز التعاون وتسريع النمو.

المراجع والمصادر

- 1) Gelderen, Marco van, Roy Thurik, and Niels Bosma. "Success and risk factors in the pre-startup phase." *Small business economics* 24 (2005): 365.
- 2) Blank, Steve, and Bob Dorf. *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons, 2020.
- 3) Sohns, Franziska, and Dariusz Wójcik. "The impact of Brexit on London's entrepreneurial ecosystem: The case of the FinTech industry." *Environment and Planning A: Economy and Space* 52.8 (2020): 1539.
- 4) González Fernández, Sara, Renata Kubus, and Juan Mascareñas Pérez-Iñigo. "Innovation ecosystems in the EU: Policy evolution and horizon Europe proposal case study (the Actors' perspective)." *Sustainability* 11.17 (2019): 4735.
- 5) Bergset, Linda, and Klaus Fichter. "Green start-ups—a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation research." *Journal of innovation management* 3.3 (2015): 118-144.
- 6) Lundell, Tobias, and Magnus Forzelius. "Developing a Framework for Management Control Systems in Start-ups: How Management Control Systems can be used in fast-growing technology start-ups to support controlled growth." (2017).
- 7) Ajamian, Greg, and Peter A. Koen. "Technology stage gate: A structured process for managing high risk, new technology projects." *The PDMA toolbook for new product development* 1 (2002): 267-295.
- 8) Liu, Hongsong, Yue Xu, and Xinzhu Fan. "Development finance with Chinese characteristics: financing the Belt and Road Initiative." *Revista Brasileira de Política Internacional* 63.2 (2020).

- 9) Zhang, Yingying, and Joaquín Lopez-Pascual. "Dynamic versus static culture in international business: a study of Spanish banking in China." *Cross Cultural Management: An International Journal* 19.4 (2012): 588.
- 10) Audretsch, David, et al. "Innovative start-ups and policy initiatives." *Research Policy* 49.10 (2020).
- 11) Shahzad, Muhammad Farrukh, et al. "What factors affect the entrepreneurial intention to start-ups? The role of entrepreneurial skills, propensity to take risks, and innovativeness in open business models." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7.3 (2021): 173.
- 12) Hora, Wolfgang, et al. "David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporates." *Review of Managerial Science* 12 (2018): 411-439.
- 13) Tomy, Sarath, and Eric Pardede. "From uncertainties to successful start ups: A data analytic approach to predict success in technological entrepreneurship." *Sustainability* 10.3 (2018): 602.
- 14) Battistella, Cinzia, Alberto F. De Toni, and Elena Pessot. "Open accelerators for start-ups success: a case study." *European Journal of Innovation Management* 20.1 (2017): 80-99
- 15) Gafar, Mudashir, Rozilah Kasim, and David Martin. "Entrepreneurial idea development to business start-up: Teaching methodological approach." *Journal of Research & Method in Education* 1.4 (2013): 46-55.
- 16) Gafar, Mudashir, Rozilah Kasim, and David Martin. "Entrepreneurial idea development to business start-up: Teaching methodological approach." *Journal of Research & Method in Education* 1.4 (2013): 46-55.
- 17) Passaro, Renato, et al. "The start-up lifecycle: an interpretative framework proposal." *RSA AiIG* (2016): 1-25.

- 18) Klačmer Čalopa, Marina, Jelena Horvat, and Maja Lalić. "Analysis of financing sources for start-up companies." *Management: journal of contemporary management issues* 19.2 (2014): 19-44.
- 19) Zajko, Marian. "Challenges of scaling-up process for start-ups." *Balkan region conference on engineering and business education*. Vol. 2. No. 1. 2017.
- 20) Griva, Anastasia, et al. "What do growing early-stage digital start-ups look like? A mixed-methods approach." *International Journal of Information Management* 69 (2023).
- 21) Midler, Christophe, and Philippe Silberzahn. "Managing robust development process for high-tech startups through multi-project learning: The case of two European start-ups." *International Journal of Project Management* 26.5 (2008): 479-486.
- 22) Crespo, Nuno Fernandes, et al. "The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants." *Journal of Business Research* 101 (2019): 875-884.
- 23) Owens, Bradley P., Michael D. Johnson, and Terence R. Mitchell. "Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership." *Organization Science* 24.5 (2013): 1517.
- 24) Battistella, Cinzia, Alberto F. De Toni, and Elena Pessot. "Open accelerators for start-ups success: a case study." *European Journal of Innovation Management* 20.1 (2017): 80-107
- 25) Aminova, Munira, and Edoardo Marchi. "The role of innovation on start-up failure vs. its success." *International Journal of Business Ethics and Governance* (2021): 41-72.