

Final Project

ENT 636

Research Project

The Impact of Entrepreneurial Leadership on the Success of Large and Emerging Organizations in Their Projects

Dr. Ahmed Rageh Ismail
Faculty Member

**Wedad Mohammed Ali Al-
Matrood**
University ID: 2021203846

المشروع النهائي

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

تأثير القيادة الريادية على نجاح

المنظمات الكبرى والناشئة في مشاريعها

وداد محمد علي المطرود

الرقم الجامعي: 2021203846

إشراف

د. أحمد راجح إسماعيل

عضو هيئة التدريس- كلية الريادة والابتكار

الفصل الدراسي الثالث 2025

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوقيه تتكّل الجهود بالنجاح.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له دورٌ في إنجاز هذا البحث، بدءًا من الأساتذة الأفاضل الذين أمّدوني بالتوجيه والدعم العلمي، ومرورًا بزملائي الذين شاركوني الفكر والنقاش البناء، فكانوا عونًا وسندًا في مراحل البحث المختلفة.

ويطيب لي أن أخصّ بالشكر والعرفان لسعادة الدكتور أحمد إسماعيل، مشرف هذا المشروع البحثي في كلية الريادة والابتكار، ضمن برنامج الماجستير، (ريادة الأعمال) على ما قدمه من توجيه علمي، ومتابعة دقيقة، ودعم متواصل كان له الأثر الكبير في بلورة هذا العمل وإنجازه على النحو المرجو.

كما أعبر عن تقديري لكل المشاركين في الاستبانة والمقابلات من المنظمات الكبرى والناشئة، الذين تفضلوا بإتاحة وقتهم ومشاركتهم القيمة.

ولا يفوتني أن أرفع أكفّ الامتنان لأسرتي العزيزة على صبرها وتشجيعها الدائم، ولكل من دعمني معنويًا وفكريًا، فكان لهم أثرٌ عميق في نجاح هذا العمل.

سائلًا المولى عز وجل أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يُسهم في إثراء المعرفة وتطوير ممارسات القيادة في بيئات الأعمال المتجددة.

الإهداء

إلى من كانت دعواتها زادي، ورضاها بركتي،
إلى أُمي العزيزة، نبع الحنان، ومصدر القوة والإلهام...
وإلى زوجي الغالي، رفيق الروح والدرب،
الذي كان السند الثابت والداعم الأول في كل خطوة،
أهديك هذا الإنجاز عرفانًا لكل لحظة صبر، واحتواء، وإيمان بي.
وإلى من دعموني روحياً بكلمة، بدعاء، بابتسامة، أو حضور صادق...
لكم جميعاً بصمة في هذا العمل، ولكم مني كل الامتنان.
وإلى كل رفيقات القلب في الدرب ممن أحببتهم وأحبوني،
اللواتي يرفعن دائماً وأبداً أكف الدعاء لي بالتوفيق والنجاح،
فكنتم نوراً وعاوناً وسنداً لا يُقدَّر بثمن.

وداد المطرود

مستخلص الدراسة (Abstract)

تتناول هذه الدراسة أثر القيادة الريادية على نجاح المشاريع في سياقين تنظيميين مختلفين: المنظمات الكبرى والناشئة. ومع تزايد أهمية الريادة في بيئة الأعمال المعاصرة، تسعى الدراسة إلى تحليل مدى تأثير أنماط القيادة الريادية في تحقيق النتائج الإيجابية للمشاريع، مع تسليط الضوء على الفروق الناتجة عن حجم المنظمة، وثقافتها التنظيمية، وقدراتها التكيفية.

استخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين أدوات البحث الكمي (استبانة) والنوعي (مقابلات شبه منظمة) لاستكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية ونجاح المشاريع، ومدى اختلافها باختلاف السياق التنظيمي.

وقد ركزت على مقارنة عينة من المنظمات الكبرى والناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية أو منطقة الخليج العربي.

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي يعزز من الفهم العلمي للقيادة الريادية، مع اقتراح توصيات عملية قابلة للتنفيذ من قبل القادة ورواد الأعمال والجهات الداعمة لريادة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: (Keywords)

- القيادة الريادية
- نجاح المشاريع
- المنظمات الكبرى
- المنظمات الناشئة
- السياق التنظيمي
- ريادة الأعمال
- التحليل الكمي والنوعي
- إدارة المشاريع
- الابتكار المؤسسي
- استراتيجيات القيادة

1. هدف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الريادية على نجاح المشاريع في كلّ من المنظمات الكبرى والناشئة، وذلك من خلال بناء إطار نظري وميداني يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، بما يُمكن من فهم أعمق لدور القيادة الريادية في مختلف السياقات التنظيمية. كما تهدف إلى تقديم توصيات تطبيقية موجهة تعزز من كفاءة ممارسات القيادة الريادية، وتسهم في تمكين المنظمات بمختلف أحجامها من تحقيق النجاح والاستدامة في مشاريعها.

المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	1.مستخلص الدراسة (Abstract).....
4	الكلمات المفتاحية:(Keywords).....
5	2.هدف الدراسة.....
6	المحتويات.....
9	الفصل الأول.....
9	الإطار العام للدراسة.....
10	1.1 المقدمة.....
11	1.2 مشكلة الدراسة.....
12	1.3 أهمية الدراسة.....
12	أولاً: الأهمية العلمية.....
12	ثانياً: الأهمية العملية.....
13	ثالثاً: الأهمية في السياق الخليجي والعربي.....
14	1.4 أهداف الدراسة.....
16	1.6 أسئلة البحث.....

الفصل الثاني

17

الإطار النظري

18	1.1 المنطلقات النظرية للبحث والدراسة.....
19	مفهوم القيادة الريادية.....
19	المبادئ الأساسية للقيادة الريادية.....
19	• الرؤية المستقبلية:(Visionary Thinking).....
20	• المبادرة والتحرك الاستباقي:(Proactiveness).....
20	• الابتكار المستمر:(Continuous Innovation).....
20	• تحمل المخاطرة المحسوبة:(Calculated Risk-Taking).....
20	• التمكين والثقة في الفريق:(Empowerment and Trust).....
20	• التكيف مع التغيير:(Adaptability).....
21	• التركيز على القيمة المضافة:(Value Creation).....

21	● دلائل النجاح في الشركات الكبرى والناشئة
22	العوامل التي نقيس بها نجاح الشركات
24	نظريات القيادة ذات الصلة
26	● العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المشاريع
26	● السياق التنظيمي: المنظمات الكبرى والناشئة
27	الدراسات السابقة (تفصيل وتحليل نقدي)
30	● الفجوات البحثية (Research Gaps)
30	1. غياب المقارنة المباشرة بين المنظمات الكبرى والناشئة
30	2. قلة الدراسات في السياق العربي والخليجي
31	3. ضعف الدمج بين نظريات القيادة وإدارة المشاريع في الدراسات التطبيقية
31	4. قلة استخدام المنهج المختلط (Mixed Methods)
31	5. نقص الدراسات التي تتناول تأثير المتغيرات الوسيطة
31	● ملخص الفصل الثاني – الإطار النظري والدراسات السابقة
31	1. القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership)
32	2. دلائل نجاح المشاريع في السياقين المختلفين
32	● في المنظمات الكبرى
32	3. العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

1.1 منهجية البحث 34

34	أولاً: نوع الدراسة
34	ثانياً: المنهج المتبع
34	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
34	رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها
35	خامساً: طرق تحليل البيانات
35	سادساً: حدود الدراسة
	● المتغيرات (مستقلة – تابعة – وسيطة)
	- المتغير المستقل: القيادة الريادية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
	- المتغير التابع: نجاح المشاريع خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
	المتغير الوسيط: السياق التنظيمي خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

● النموذج المفاهيمي التطبيقي 36

36	عناصر النموذج:
----	----------------

36.....	1. القيادة الريادية (متغير مستقل)	36.....
36.....	2. نجاح المشاريع (متغير تابع)	36.....
36.....	3. السياق التنظيمي (متغير وسيط)	36.....
37.....	فرضية النموذج:	37.....
37.....	● حدود الدراسة	37.....
37.....	1. الحدود الجغرافية:	37.....
24	1.4 تلخيص الدراسات السابقة وتحليلها	24
53.....	1.12 دراسة حالة، توصيات، أبحاث مستقبلية	53.....
53.....	3.1دراسة حالة (Case Study)	53.....
54	1.13. توصيات عملية موجهة	54
55	1.14 مقترحات لأبحاث مستقبلية	55
55	1.15. الإضافات الشكلية والأكاديمية	55
56	الخاتمة	56
57	المراجع References	57
60	الملاحق	60



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، أصبحت القيادة الريادية من أبرز العوامل الجوهرية التي تميز أداء المنظمات القادرة على التكيف والابتكار وتحقيق النجاح في مشاريعها. فقد أضحت التحديات التقنية، والتنافسية، والاقتصادية أكثر تعقيداً من أن تُواجه بالقيادة التقليدية وحدها، مما دفع المنظمات، بمختلف أنواعها، إلى تبني أساليب قيادية قائمة على الريادة، والتحفيز، واستثمار الفرص، وتقبل المخاطرة المحسوبة.

وتبرز أهمية القيادة الريادية بشكل خاص في إدارة المشاريع التنظيمية، التي تُعد أداة أساسية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الرؤية المؤسسية. ويتضح ذلك سواء في المنظمات الكبرى التي تسعى إلى تعزيز الاستدامة والنمو عبر التوسع والتحول الرقمي، أو في المنظمات الناشئة التي تعمل في بيئات غير مستقرة وتواجه تحديات التأسيس والتوسع والتأقلم السريع. ورغم اختلاف السياقات التنظيمية وحجم الموارد، إلا أن القيادة الريادية تظل عاملاً مشتركاً وحاسماً في نجاح المشاريع في كلا النوعين من المنظمات.

وقد جاء اختيار هذا الموضوع استجابة لحاجة بحثية ومهنية ملحة لفهم تأثير القيادة الريادية على فاعلية المشاريع ونتائجها. كما يعكس الاهتمام المتزايد في الأوساط الأكاديمية والمهنية بدور القادة الرياديين في صياغة استراتيجيات النمو وتحقيق القيمة المستدامة، خاصة في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة وريادة الأعمال الرقمية.

وتعود الجذور الفكرية لهذا المفهوم إلى بدايات القرن العشرين، حيث بدأت نظريات القيادة بالتطور من النماذج التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة وابتكاراً، تُركز على التحول والتأثير والتمكين. وقد شهدت العقود الأخيرة توسعاً في الاهتمام بدراسة ريادة الأعمال من منظور قيادي، مما ساهم في بلورة مفهوم "القيادة الريادية" باعتبارها نمطاً قيادياً يركز على المبادرة، والرؤية المستقبلية، والقدرة على خلق التغيير الإيجابي داخل المؤسسات.

بناءً على ما سبق، يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الريادية على نجاح المشاريع في كلٍّ من المنظمات الكبرى والناشئة، من خلال تحليل الأبعاد القيادية المختلفة، ومقارنة الفروق الجوهرية في التأثير، واستكشاف العوامل التنظيمية التي تعزز أو تعيق هذا الدور في السياقين المختلفين.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم الملحوظ في فهم مفاهيم القيادة الريادية وتطبيقاتها في مختلف السياقات التنظيمية، إلا أن الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الريادية على نجاح المشاريع داخل المنظمات الكبرى والناشئة لا تزال محدودة، لا سيما في السياق العربي والخليجي. ويُعد هذا النقص البحثي عائقًا أمام الوصول إلى فهم عميق لكيفية توظيف القيادة الريادية بفعالية ضمن بيئات تنظيمية تختلف في الهيكل الإداري، وتوزيع الموارد، والثقافة المؤسسية.

وتزداد الحاجة إلى استكشاف هذا التأثير في ظل ما أثبتته التجارب من أن القيادة الريادية الناجحة – أي تلك التي يتحلّى أصحابها بصفات عالية من المبادرة، والمرونة، والتحفيز، والقدرة على إدارة المخاطر – تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المشاريع، ورفع مستوى الإنجاز، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، سواء في المنظمات الكبيرة التي تواجه تحديات التعقيد والبيروقراطية، أو في المنظمات الناشئة التي تعاني من محدودية الموارد وتقلّب بيئة العمل.

من هنا تنبع مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

"ما مدى تأثير القيادة الريادية على نجاح المشاريع داخل المنظمات الكبرى والناشئة؟ وهل يختلف هذا التأثير باختلاف نوع المنظمة وسياقها التنظيمي؟"

1.3. أهمية الدراسة

◊ أولاً: الأهمية العلمية

- سد فجوة بحثية

تُساهم هذه الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات العلمية، حيث إن البحوث التي تناولت أثر القيادة الريادية ركزت غالباً على نوع واحد من المنظمات، سواء كانت كبرى أو ناشئة، بينما تهدف هذه الدراسة إلى المقارنة والتحليل المزدوج بين النوعين.

- تعزيز الفهم النظري

تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يجمع بين مفاهيم القيادة الريادية ونجاح المشاريع، وتوضح كيف يمكن أن تختلف هذه العلاقة باختلاف السياق التنظيمي (كبير/ناشئ)، مما يثري النظرية في مجال ريادة الأعمال والقيادة التنظيمية.

- دمج مناهج متعددة

باستخدام المنهج المختلط، تدمج الدراسة بين التحليل الكمي والنوعي، وهو ما يعطي نتائج أكثر تماسكاً وموثوقية، ويعزز مصداقية نتائج البحث في البيئة الأكاديمية.

◊ ثانياً: الأهمية العملية

- تقديم توصيات للمنظمات الكبرى

تساعد الدراسة صناع القرار في المنظمات الكبرى على تبني أنماط قيادية ريادية تساهم في تحسين أداء المشاريع، وتدعم ثقافة الابتكار داخل الهياكل التنظيمية التقليدية.

- دعم المنظمات الناشئة في البيئة التنافسية

توضح الدراسة للمنظمات الناشئة كيف يمكن للقيادة الريادية أن تُترجم إلى نتائج ملموسة في نجاح المشاريع، خاصة في ظل محدودية الموارد وسرعة التغير.

- بناء استراتيجيات قيادية فعّالة

من خلال فهم الفروق في تأثير القيادة الريادية بين النوعين من المنظمات، يمكن تصميم استراتيجيات قيادية مخصصة لكل سياق تنظيمي، مما يعزز فرص النجاح والتوسع المستدام.

- توجيه برامج التدريب وبناء القيادات

توفر الدراسة إطارًا يمكن أن يُستخدم في تصميم برامج تدريبية لقيادة المشاريع، خاصة في البيئات التي تتطلب مرونة عالية ومهارات ريادية واضحة.

◀ ثالثًا: الأهمية في السياق الخليجي والعربي

نظرًا لأن العديد من الدول الخليجية تشهد تحولًا اقتصاديًا قائمًا على دعم المشاريع الناشئة وتنمية قطاع ريادة الأعمال، فإن نتائج هذه الدراسة ستكون ذات قيمة استراتيجية لصنّاع السياسات، والجهات الداعمة لريادة الأعمال، والشركات الكبرى التي تسعى للتكيف مع التغيرات وتبني نماذج قيادية أكثر مرونة وابتكارًا.

1.4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي من شأنها الإسهام في تطوير الفهم النظري والممارسات العملية المرتبطة بالقيادة الريادية في بيئات تنظيمية مختلفة، وذلك من خلال:

1. تحليل المفهوم النظري للقيادة الريادية، واستعراض خصائصها الجوهرية، ودورها في دعم نجاح المشاريع التنظيمية.
2. تحديد العلاقة بين القيادة الريادية ونجاح المشاريع داخل المنظمات الكبرى، من خلال دراسة الأبعاد القيادية وتأثيرها في الأداء المؤسسي.
3. تحديد العلاقة بين القيادة الريادية ونجاح المشاريع داخل المنظمات الناشئة، في ضوء تحديات الموارد والبيئة المتغيرة.
4. مقارنة تأثير القيادة الريادية في كل من المنظمات الكبرى والناشئة، بهدف الكشف عن الفروق الجوهرية أو أوجه التشابه في السياقين.
5. استكشاف الخصائص القيادية الريادية التي تساهم بشكل فعال في تعزيز أداء المشاريع، وتحقيق التميز التنظيمي في كلا النوعين من المنظمات.
6. اقتراح استراتيجيات عملية لتعزيز ممارسات القيادة الريادية، بما يتلاءم مع طبيعة واحتياجات كل من المنظمات الكبرى والناشئة.
7. تقديم توصيات تطبيقية يمكن أن تُسهم في تحسين برامج إعداد وتدريب القيادات في بيئات العمل المتنوعة، بما يعزز من فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

1.5. فرضيات الدراسة

انطلاقاً من أهداف الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر القيادة الريادية على نجاح المشاريع داخل المنظمات الكبرى والناشئة، وضعت الدراسة الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث:

- **الفرضية الأولى: (H1)**
للقيادة الريادية تأثير إيجابي معنوي على نجاح المشاريع في المنظمات الكبرى.
- **الفرضية الثانية: (H2)**
للقيادة الريادية تأثير إيجابي معنوي على نجاح المشاريع في المنظمات الناشئة.
- **الفرضية الثالثة: (H3)**
يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تأثير القيادة الريادية على نجاح المشاريع بين المنظمات الكبرى والمنظمات الناشئة.
- **الفرضية الرابعة: (H4)**
تُسهم العوامل الريادية مثل الابتكار، والرؤية المستقبلية، والمخاطرة المدروسة بشكل رئيسي في تحقيق نجاح المشاريع، بغض النظر عن نوع المنظمة.
- **الفرضية الخامسة: (H5)**
تواجه القيادة الريادية تحديات مختلفة وفقاً لنوع المنظمة (كبرى أو ناشئة)، تؤثر على فعاليتها في تحقيق النجاح.

1.6. أسئلة البحث

انطلاقاً من فرضيات الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية التي تستهدف فهم دور القيادة الريادية في نجاح المشاريع داخل المنظمات الكبرى والناشئة، وفيما يلي أبرز هذه الأسئلة:

- ما هو مفهوم القيادة الريادية، وما هي أبعادها الأساسية في سياق إدارة المشاريع؟
- كيف تؤثر القيادة الريادية على نجاح المشاريع داخل المنظمات الكبرى؟
- كيف تؤثر القيادة الريادية على نجاح المشاريع داخل المنظمات الناشئة؟
- ما أوجه الشبه والاختلاف في تأثير القيادة الريادية على نجاح المشاريع بين المنظمات الكبرى والمنظمات الناشئة؟
- ما العوامل التي تعزز أو تعيق فاعلية القيادة الريادية في كل من المنظمات الكبرى والناشئة؟



الفصل الثاني الإطار النظري

2.1 المقدمة:

يُعد هذا الفصل الركيزة العلمية التي يستند إليها البحث، حيث يتضمن مراجعة منهجية للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الريادية ونجاح المشاريع في السياقات التنظيمية المختلفة، سواء في الشركات الكبرى أو الناشئة.

تُسهّم هذه المراجعة في تحديد الفجوات البحثية، وتوضيح المفاهيم النظرية، بالإضافة إلى تعزيز الإطار المفاهيمي الذي بُني عليه هذا البحث. كما يهدف هذا الفصل إلى تحليل المتغيرات الرئيسية للدراسة (المستقلة، التابعة، والوسيط)، واستعراض الأطر والنماذج النظرية التي تبنتها دراسات سابقة في مجالات مشابهة.

يبدأ الفصل بتعريف مفصل للقيادة الريادية، ثم يناقش مفهوم نجاح المشاريع ومؤثراته المتنوعة، ويتناول السياق التنظيمي كمتغير وسيط مؤثر في العلاقة بين القيادة والنجاح. ويُختتم الفصل بتلخيص لأبرز النتائج المستخلصة من الأدبيات السابقة، تمهيدًا لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للبحث الحالي.

2.2 المنطلقات النظرية للبحث والدراسة

تشكل المنطلقات النظرية الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، حيث توفر الإطار المفاهيمي الذي يُفسر الظواهر المدروسة ويحدد المتغيرات والعلاقات بينها. وفي سياق دراسة تأثير القيادة الريادية على نجاح المشاريع داخل المنظمات الكبرى والناشئة، تتبنى هذه الدراسة مجموعة من النظريات والمفاهيم التي توضح طبيعة القيادة الريادية، وارتباطها بريادة الأعمال وإدارة المشاريع، مع الأخذ في الاعتبار السياق التنظيمي المتفاوت بين المنظمات الكبرى والناشئة.

2.3 الإطار المفاهيمي (Conceptual Framework)

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين ثلاث متغيرات رئيسية:

1. القيادة الريادية (المتغير المستقل)

القيادة الريادية تشمل خصائص القيادة الريادية مثل الابتكار، الرؤية المستقبلية، تحمل المخاطر، المبادرة، وتمكين الفرق .

2. نجاح المشاريع (المتغير التابع)

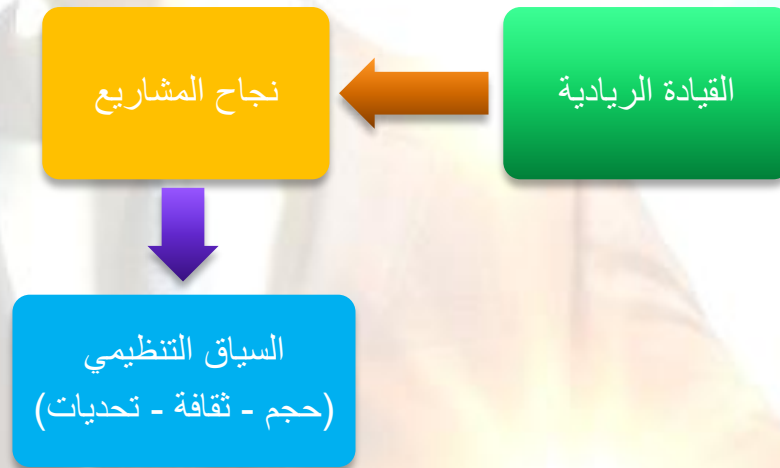
مع اعتبار السياق التنظيمي (نوع المنظمة: كبرى أو ناشئة) كمتغير وسيط يؤثر في هذه العلاقة.

نجاح المشاريع يُقاس من خلال مؤشرات متعددة كتحقيق الأهداف، الأداء المالي، رضا العملاء، جودة التنفيذ، واستمرارية المشروع .

3. المتغير الوسيط

السياق التنظيمي يعكس نوع المنظمة (كبرى أو ناشئة)، الهيكل التنظيمي، الموارد المتاحة، والثقافة التنظيمية.

رسم تخطيطي مبسط:



2.4 مفهوم القيادة الريادية

تعرف القيادة الريادية بأنها نمط قيادي يُركز على الابتكار، والمبادرة، والرؤية المستقبلية، فضلاً عن تحمل المخاطر المحسوبة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. ويتميز القائد الريادي بقدرته على تحفيز الفرق وتوجيههم نحو تحقيق أهداف استراتيجية تتجاوز المعايير التقليدية، من خلال تبني أساليب قيادية مرنة وقادرة على التكيف مع بيئات العمل الديناميكية. وتؤكد الدراسات الحديثة أن القيادة الريادية تُعد عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع خاصة في البيئات التي تتسم بالتعقيد والتنافسية العالية. (Kuratko, 2017; Northouse, 2018)

2.5 المبادئ الأساسية للقيادة الريادية

تتسم القيادة الريادية بمجموعة من المبادئ الجوهرية التي تميزها عن الأنماط القيادية التقليدية، وهي ضرورية لتحقيق التكيف والنجاح في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة. ومن أبرز هذه المبادئ:

- الرؤية المستقبلية: (Visionary Thinking)

يتبنى القائد الريادي رؤية بعيدة المدى تتجاوز الأهداف التشغيلية، ويركز على خلق مستقبل مختلف ومبتكر للمنظمة. الرؤية ليست مجرد هدف، بل وسيلة لإلهام الفريق وتحفيزه نحو التغيير.

(Kuratko, 2017; Bass & Avolio, 1994)

• المبادرة والتحرك الاستباقي: (Proactiveness)

يُبادر القائد الريادي باتخاذ قرارات حاسمة دون انتظار الظروف المثالية. فهو يسعى لاستباق الفرص بدلاً من انتظارها.

(Covin & Slevin, 1991)

• الابتكار المستمر: (Continuous Innovation)

الابتكار ليس خياراً بل ضرورة في القيادة الريادية، وهو يشمل تطوير المنتجات، وتحسين العمليات، وتقديم حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية.

(Drucker, 1985; Chen et al., 2017)

• تحمل المخاطرة المحسوبة: (Calculated Risk-Taking)

لا يتهور القائد الريادي، بل يتعامل مع المخاطر ضمن تحليل دقيق واستعداد ذكي لمواجهة النتائج. فالمخاطرة تُدار لا تُتجاهل.

(Wiklund & Shepherd, 2003)

• التمكين والثقة في الفريق: (Empowerment and Trust)

يمنح القائد الريادي صلاحيات أوسع للفريق، ويثق بقدراتهم، ويشجعهم على اتخاذ قرارات مستقلة ضمن حدود الرؤية الكلية.

(Northouse, 2018)

• التكيف مع التغيير: (Adaptability)

القدرة على التفاعل مع التغيرات المتسارعة وإعادة توجيه الموارد أو تعديل الاستراتيجية عند الحاجة تُعد من صميم القيادة الريادية.

(Heifetz, 1994)

• التركيز على القيمة المضافة: (Value Creation)

يسعى القائد الريادي إلى إحداث أثر ملموس سواء للعملاء أو للمجتمع أو لأصحاب المصلحة، ولا يكتفي بإدارة الموارد.

(PMI, 2021)

2.6 دلائل النجاح في الشركات الكبرى والناشئة

تختلف دلائل النجاح بين الشركات الكبرى والناشئة تبعًا لطبيعة نشاطها وحجمها. ففي الشركات الكبرى، تظهر دلائل النجاح من خلال:

- اتساع الحصة السوقية
- قوة العلامة التجارية
- الاستقرار المالي
- والقدرة على الابتكار والاستدامة طويلة المدى.

أما في الشركات الناشئة، فتُقاس دلائل النجاح غالبًا بـ:

- سرعة النمو
- جذب المستثمرين
- القدرة على التوسع
- وبناء فريق عمل متماسك ومبدع في بيئة متغيرة.

2.7 العوامل التي نقيس بها نجاح الشركات

يتم قياس النجاح عبر مجموعة من العوامل الكمية والنوعية، من أبرزها:

أولاً: الأداء المالي (الإيرادات، الأرباح، العائد على الاستثمار)

ويعني ذلك القدرة على تحقيق أرباح مستدامة.

ثانياً: رضا العملاء وولائهم

وهذا يعني ضرورة تلبية احتياجات العملاء بشكل ممتاز.

ثالثاً: الابتكار في المنتجات أو العمليات

ويعني ذلك قدرة المشروع على تقديم شيء جديد ومختلف ومتطور وهل تواكب السوق وتقدم حلولاً متجددة؟

رابعاً: سمعة الشركة في السوق

ويُشير إلى الصورة الذهنية والانطباع العام الذي يحمله العملاء، الشركاء، والمنافسون عن الشركة حيث توجد عوامل تؤثر على سمعة الشركة مثل:

1. جودة المنتجات أو الخدمات – هل تلبية التوقعات؟ هل هناك التزام بالمعايير؟
2. المصداقية والشفافية – هل الشركة صادقة في تعاملاتها؟ هل تلتزم بوعودها؟
3. رضا العملاء – ما مدى رضا العملاء عن تجربتهم؟
4. الاستجابة للشكاوى وحل المشكلات – هل تهتم الشركة بردود الفعل وتتفاعل بإيجابية؟
5. المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية – هل تحترم البيئة وحقوق الموظفين والمجتمع؟
6. سمعة الإدارة العليا – أخلاقيات القيادة والتصرفات العامة للمسؤولين.

لماذا سمعة الشركة مهمة؟

- تؤثر على الولاء والاحتفاظ بالعملاء.
- تزيد من جاذبية الشركة للمستثمرين.
- تحمي من الأزمات وتقلل من آثارها.
- تعزز القدرة التنافسية والقبول في السوق.

خامساً: القيمة الاجتماعية المضافة

ونعني بذلك الأثر الإيجابي الذي يتركه المشروع على المجتمع، إلى جانب تحقيقه للأهداف الاقتصادية والمالية، ف المشاريع لا تُقاس فقط بالربح والعائد المالي، بل أيضاً بما تضيفه للمجتمع من منفعة عامة، تحسين جودة الحياة، أو تعزيز العدالة والتمكين.

أمثلة على القيمة الاجتماعية المضافة:

1. توفير فرص عمل محلية.
2. تمكين الفئات المهمشة (نساء، شباب، ذوي إعاقة).
3. دعم التعليم أو التدريب المهني للمجتمع.
4. تحسين البيئة أو الصحة العامة من خلال حلول مبتكرة.
5. المساهمة في التنمية المستدامة.
6. خلق ثقافة جديدة (ريادة، تعاون، نزاهة).
7. إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار أو الاستفادة من الخدمات.

لماذا تُعد عاملاً في نجاح المشاريع؟

- لأنها تعزز قبول المشروع اجتماعياً.
- تُكسب المشروع دعماً جماهيرياً ورسمياً.
- تزيد من استدامة المشروع لأنه يندمج في النسيج الاجتماعي.
- تجذب المستثمرين والممولين الباحثين عن أثر مزدوج (مالي + اجتماعي).

سادساً: الاستدامة البيئية والحوكمة الجيدة.

كما يُنظر أيضاً إلى مدى قدرة الشركة على التأقلم مع التحديات وتحقيق النمو المستدام.

2.8 نظريات القيادة ذات الصلة

ترتكز القيادة الريادية على مجموعة من النظريات القيادية، من أبرزها:

1. **القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)** التي تركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتجاوز الأداء التقليدي، وتبني التغيير المستمر

(Bass & Avolio, 1994)

2. **القيادة التكيفية: (Adaptive Leadership)** التي تعنى بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وحل المشكلات المعقدة من خلال التعلم الجماعي

(Heifetz, 1994)

3. **القيادة الموقفية: (Situational Leadership)** التي تشدد على ضرورة تعديل أساليب القيادة تبعاً لظروف الفريق والمهمة

(Hersey & Blanchard, 1969)

تُعد هذه النظريات أساساً لفهم كيف يُمكن للقيادة الريادية أن تؤثر على سلوك الأفراد والفرق داخل المنظمات لتحقيق أهداف المشاريع.

2.9 تلخيص الدراسات السابقة وتحليلها

• **باس و أفوليو: (1994) Bass & Avolio**

درسوا القيادة التحويلية وأكدوا أهميتها في تعزيز التغيير الإيجابي والتحفيز العالي داخل المنظمات، ما ينسجم مع مفهوم القيادة الريادية.

• **هيفيتز: (1994) Heifetz**

قدم مفهوم القيادة التكيفية التي تساعد القادة على التفاعل بفعالية مع البيئات المتغيرة والمعقدة.

• **كوفينو سليفين: (1991) Covin & Slevin**

تناولوا دور الريادة في سياق المشاريع الصغيرة وأكدوا أن القيادة الريادية تؤثر إيجابياً على أداء المشاريع في بيئات متغيرة.

• **ويكلوند و شيفيرد: (2003) Wiklund & Shepherd**

بحثوا الفروق بين المنظمات الناشئة والكبيرة في تأثير القيادة الريادية على الأداء والنمو، مشيرين إلى أهمية السياق التنظيمي.

• **شين لاي و دامانپور: (2017) Chen, Li & Damanpour**

أثبتوا من خلال دراسات مقارنة أن القيادة الريادية لها تأثير إيجابي في مختلف أنواع المنظمات، لكنها تختلف في طبيعة وحجم هذا التأثير حسب حجم المنظمة وبيئتها.

• **دروكر: (1985) Drucker**

حدد دور ريادة الأعمال في خلق الفرص وتطبيق الابتكار في المؤسسات الجديدة، ما يتطلب قيادة ريادية ذات خصائص مميزة.

• **(معهد إدارة المشاريع PMI, 2021): (2021, PMI) Project Management Institute**

حدد أهمية القيادة الفعالة في إدارة المشاريع لضمان تحقيق أهدافها ضمن القيود الزمنية والمالية والجودة. وهذا المعهد هو منظمة عالمية رائدة تُعنى بتطوير المعايير والمنهجيات المهنية في إدارة المشاريع، ويُعتبر مرجعاً أساسياً للمهنيين في هذا المجال حول العالم في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحديداً في ولاية بنسلفانيا (Newtown Square, Pennsylvania).

وقد تأسس المعهد عام 1969، وهو يصدر دليل إدارة المشاريع المعروف عالمياً بـ "PMBOK Guide".

2.10 مراجعة أدبية متكاملة

— دراسات مقارنة القيادة الريادية في المنظمات الكبرى والناشئة

(Nor-Aishah et al. (2020 وجدوا أن القيادة الريادية تحسن الأداء النوعي للمؤسسات الصغيرة، وتنشط

الابتكار والخدمة بشكل فاعل

Simon Hensellek et al. (2023) أظهروا أن المرونة الاستراتيجية وسيولة الشركات (MSMEs) تعمل كوسيط بين القيادة الريادية وأداء المشاريع، مع فرق في تأثير حجم فريق الإدارة

Robson Mekonnin Shiferaw et al. (2023) سلطوا الضوء على دور الثقافة التنظيمية كأساس متكامل مع القيادة الريادية في تحسين الأداء المؤسسي.

– فجوات واضحة

تركزت غالبية الدراسات على منظمات صغيرة ومتوسطة أو قطاع بعينه (خدمات/تكنولوجيا)، مع ندرة شديدة في المقارنات بين قطاع المنشآت والكيانات الكبيرة، ولا سيما في السياق العربي والخليجي. ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة التي تستجيب لتلك الفجوات بتركيز خاص على المنظمات الناشئة والكبرى داخل بيئة ذات خصائص ثقافية وتنظيمية مميزة.

2.11 العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المشاريع

يرتبط مفهوم ريادة الأعمال ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الريادية، حيث تُعنى ريادة الأعمال بتحديد الفرص، وابتكار الحلول، وتنفيذ الأفكار الجديدة ضمن بيئات محفوفة بالمخاطر. (Drucker, 1985) وتشير الأطر النظرية لإدارة المشاريع إلى أهمية القيادة الفعالة في تحقيق توازن بين النطاق، الوقت، التكاليف، والجودة، مع إدارة المخاطر والتواصل الفعال لضمان تحقيق أهداف المشروع. (PMI, 2021)

ويبرز أن قيادة المشاريع داخل المنظمات الكبرى والناشئة تختلف في تحدياتها ومتطلباتها، مما يستدعي فهماً معمقاً لأدوار القادة الرياديين في هذه البيئات المتباينة.

2.12 السياق التنظيمي: المنظمات الكبرى والناشئة

تتميز المنظمات الكبرى بهياكل إدارية معقدة، وموارد كبيرة، وإجراءات رسمية متعددة، مما قد يحد من سرعة اتخاذ القرار ومرونة التنفيذ. بالمقابل، تتسم المنظمات الناشئة بمرونة أكبر، وبيئة عمل ديناميكية، ولكنها غالباً ما تواجه قيوداً في الموارد والاستقرار. (Burns, 2016) ويشير عدد من الدراسات إلى أن فعالية القيادة الريادية تتأثر بشكل كبير بهذا السياق التنظيمي، حيث تختلف

استراتيجيات وأساليب القيادة التي تتناسب مع كل نوع من المنظمات (Covin & Slevin, 1991; Wiklund & Shepherd, 2003).

2.13 الدراسات السابقة (تفصيل وتحليل نقدي)

أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة الريادية لها تأثير إيجابي ملموس على نجاح المشاريع وتحقيق النمو المستدام في كل من المنظمات الكبرى والناشئة، مع فروق في طبيعة هذا التأثير تبعاً لبيئة العمل والهيكل التنظيمي (Chen, Li & Damanpour, 2017). ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات بحثية واضحة، خاصة في السياق العربي والخليجي، حيث تندر الدراسات التي تقارن بين تأثير القيادة الريادية في المنظمات الكبرى والناشئة، مما يبرر أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة.

2.14 مراجعة الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت القيادة الريادية

الدراسة	المنهج	الأدوات	النتائج	الفجوة
Morris et al. (2007)	وصفي تحليلي	استبانة لقياس أبعاد القيادة الريادية	أظهرت النتائج أن القيادة الريادية ترتبط إيجاباً بالأداء المؤسسي في البيئات الديناميكية	لم تبحث العلاقة ضمن مؤسسات ناشئة أو صغيرة
Gupta et al. (2004)	كمي	استبانة + تحليل إحصائي (SPSS)	بيّنت أن القادة الرياديين يتمتعون بخصائص فريدة مثل الرؤية والمخاطرة	تجاهلت تأثير السياق الثقافي والتنظيمي
Kuratko (2012)	مراجعة أدبيات	تحليل مفاهيمي	ركز على نماذج القيادة الريادية وأثرها في تمكين الابتكار	لم يربط القيادة الريادية مباشرة بنجاح المشاريع

ثانياً: دراسات تناولت نجاح المشاريع

الدراسة	المنهج	الأدوات	النتائج	الفجوة
Pinto & Slevin (1987)	استكشافي	نموذج نجاح المشاريع	حددت تسعة عوامل حاسمة لنجاح المشاريع تشمل التخطيط والدعم الإداري	لا تأخذ بعين الاعتبار تأثير القيادة
Turner & Müller (2005)	كمي	استبيان وتحليل SEM	العلاقة بين نمط القيادة ومدى نجاح المشروع	ركزت على القيادة التقليدية وليس الريادية

Jugdev & Müller (2005)	تحليل نوعي	مراجعة أدبيات	عرّفت مؤشرات قياس النجاح: الأهداف، رضا العملاء، الاستدامة	لم تستحضر دور السياق التنظيمي
------------------------	------------	---------------	---	-------------------------------

ثالثاً: دراسات تناولت السياق التنظيمي

الدراسة	المنهج	الأدوات	النتائج	الفجوة
Mintzberg (1980)	تحليلي تنظيمي	نماذج هيكلية	أبرز تأثير هيكل المنظمة على قرارات القادة	لم يربطه بالقيادة الريادية
Zahra (1996)	وصفي	تحليل استجابات المدراء	السياق التنظيمي كعامل مؤثر في تبني الريادة	لم يتطرق إلى أثره على نجاح المشاريع
Chandler & Hanks (1994)	كمي	تحليل إحصائي	البيئة والموارد تؤثر على أداء الشركات الناشئة	ركز على ريادة الأعمال عمومًا دون ربطه بالقيادة والمشاريع مباشرة

رابعاً: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الريادية، السياق، ونجاح المشاريع

الدراسة	المنهج	الأدوات	النتائج	الفجوة
Ling et al. (2008)	تجريبي	استبيان وتحليل انحدار	القيادة الريادية تؤثر إيجاباً في الأداء بشرط توفر موارد	تجاهل التباين بين المؤسسات الكبرى والناشئة
Ensley et al. (2006)	كمي طولي	ملاحظة ميدانية لفرق المشاريع	التفاعل بين خصائص القائد والبيئة التنظيمية يزيد النجاح	لم يتم عزل المتغير الوسيط بوضوح
Ireland et al. (2003)	تحليلي مفاهيمي	مراجعة متغيرات العلاقة	دمج القيادة الريادية مع الثقافة التنظيمية كرافعة استراتيجية	لم يُختبر النموذج تجريبياً

2.15 تلخيص الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً متزايداً بدور القيادة الريادية في تحقيق التفوق المؤسسي، خصوصاً في بيئات العمل الديناميكية.

وقد بينت دراسات مثل (Gupta, 2004) و (Morris, 2007) وجود علاقة إيجابية بين خصائص القائد الريادي ونتائج المؤسسة. ومع ذلك، لوحظت فجوة في الربط بين هذه القيادة وبين نجاح المشاريع على المستوى التنفيذي.

أما فيما يخص نجاح المشاريع، فقد تناولت العديد من الدراسات (Turner & Müller, 2005) مؤشرات مثل تحقيق الأهداف ورضا العملاء، لكن أغلبها أغفل البُعد القيادي الريادي كعامل مؤثر.

وفيما يتعلق بـ **السياق التنظيمي**، فقد أكدت الدراسات مثل (Mintzberg, 1980) و (Zahra, 1996) على أن حجم المنظمة، ثقافتها ومواردها تؤثر بشكل كبير في فعالية القائد، إلا أن التفاعل بين هذا السياق وبين القيادة الريادية لم يُدرس بشكل كافٍ.

الدراسات التي حاولت دمج المتغيرات الثلاثة مثل (Ling, 2008) و (Ensley, 2006) أظهرت وعودًا بتحقيق نتائج أدق عند النظر إلى العلاقة التفاعلية، لكنها لم تعالج بشكل كافٍ دور **السياق كمتغير وسيط** بين القيادة والنجاح.

2.16 أمثلة لدراسات

• دراسات تناولت القيادة الريادية:

الباحث	السنة	المنهج	الأداة	النتائج	الفجوات
Gupta et al.	2004	كمي	استبيان	أثبتت أن القيادة الريادية ترتبط بالابتكار وتحقيق نتائج أفضل في بيئات متغيرة.	تجاهلت السياقات التنظيمية المختلفة.
Renko et al.	2015	وصفي تحليلي	تحليل بيانات الشركات الناشئة	ركزت على أبعاد القيادة الريادية (الرؤية، الجرأة، الاستقلالية) كعوامل رئيسية في النمو.	لم تربط القيادة الريادية بنجاح المشاريع مباشرة.

• دراسات تناولت نجاح المشاريع:

الباحث	السنة	المنهج	الأداة	النتائج	الفجوات
Pinto & Slevin	1988	كمي	استبيان + مقابلات	طوّروا نموذجًا من 10 عوامل لنجاح المشاريع، منها الدعم الإداري، التخطيط، الاتصالات.	الدراسة قديمة نسبيًا ولا تتناول بيانات ريادية حديثة.
Ika et al.	2012	ميداني	حالة دراسية	حللت مشاريع تنموية وأظهرت أهمية التكيف مع السياقات البيئية في نجاح المشاريع.	لم تتناول القيادة كعامل مؤثر.

• دراسات تناولت السياق التنظيمي:

الباحث	السنة	المنهج	الأداة	النتائج	الفجوات
Donaldson	2001	نظري تحليلي	مراجعة أدبيات	أكد أن السياق (الحجم، الموارد، الثقافة) يؤثر في الهيكل والأداء المؤسسي.	لم يربط بالسلوك القيادي أو النجاح المباشر.
Zahra & Pearce	1989	تحليلي	تحليل تنظيمي	أظهروا أن السياق التنظيمي يحدد فاعلية أساليب القيادة المختلفة.	الدراسة قديمة وقد لا تعكس التحولات الرقمية الحديثة.

• دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة:

الباحث	السنة	المنهج	الأداة	النتائج	الفجوات
Ling et al.	2008	كمي	استبيان في شركات صينية	العلاقة بين القيادة الريادية ونجاح المشاريع تعززها الثقافة المؤسسية (متغير وسيط).	بيئة محددة ثقافيًا – يصعب التعميم.
Mgeni	2015	تجريبي	تحليل ميداني في تنزانيا	السياق التنظيمي يعدل العلاقة بين القيادة الريادية ونجاح الشركات الصغيرة.	يركز على منظمات ناشئة فقط دون مقارنة مع كبرى.

تلخيص مدمج (لكل الدراسات)

الدراسة	المتغيرات	البيئة/القطاع	المنهج	النتائج	الفجوة البحثية
Gupta et al. (2004)	القيادة الريادية	دول متعددة	كمي	القيادة الريادية ترتبط بالنجاح في بيئات متغيرة	غياب دور السياق التنظيمي
Ika et al. (2012)	نجاح المشاريع	مشاريع دولية	حالة	أهمية البيئة في أداء المشروع	لم تربط القيادة بالنجاح مباشرة
Ling et al. (2008)	القيادة، النجاح، السياق	شركات صينية	كمي	السياق يعزز العلاقة بين القيادة والنجاح	صعوبة التعميم
Mgeni (2015)	القيادة والسياق	مشاريع صغيرة في تنزانيا	تجريبي	السياق التنظيمي وسيط فعال	تركيز على قطاع محدد

2.17 الفجوات البحثية (Research Gaps)

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والنظرية، يمكن تحديد عدد من الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها، وهي كما يلي:

7. غياب المقارنة المباشرة بين المنظمات الكبرى والناشئة

أغلب الدراسات ركزت على نوع واحد من المنظمات (إما كبرى أو ناشئة)، دون إجراء تحليل مقارن يُظهر أوجه التشابه والاختلاف في تأثير القيادة الريادية في السياقين المختلفين.

8. قلة الدراسات في السياق العربي والخليجي

معظم الأبحاث السابقة أجريت في بيئات غربية أو آسيوية، بينما تُعد الأبحاث المقارنة حول القيادة الريادية وإدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي (خاصة في السعودية) محدودة جدًا، رغم التطورات المتسارعة في هذا السياق.

9. ضعف الدمج بين نظريات القيادة وإدارة المشاريع في الدراسات التطبيقية

رغم وجود أدبيات قوية حول كل من القيادة الريادية وإدارة المشاريع بشكل منفصل، إلا أن الأبحاث التي دمجت بين الإطارين لتفسير أداء المشاريع في المنظمات بمختلف أنواعها لا تزال قليلة.

10. قلة استخدام المنهج المختلط (Mixed Methods)

الاعتماد على الدراسات الكمية فقط شائع في هذا المجال، في حين أن التعمق في الفهم النوعي (مثل المقابلات مع قادة مشاريع) لا يزال نادرًا، رغم أهميته لفهم السياقات الريادية بشكل أعمق.

11. نقص الدراسات التي تتناول تأثير المتغيرات الوسيطة

كالسياق التنظيمي (مثل حجم المنظمة، الثقافة، الموارد) كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية ونجاح المشاريع، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى التركيز عليه.

2.18 ملخص الفصل الثاني – الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعد هذا الفصل بمثابة الأساس النظري للدراسة، وقد تم فيه تناول المحاور التالية:

القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership)

تم تعريف القيادة الريادية كنمط قيادي يركز على:

- الابتكار
- الرؤية المستقبلية
- تحمل المخاطر المحسوبة
- المبادرة
- تمكين الفرق

- التكيف مع التغيرات
- وتم شرح المبادئ التي تقوم عليها القيادة الريادية وأثرها في دفع الفرق نحو الأداء المتفوق وتحقيق نتائج المشاريع، خصوصاً في بيئات العمل الديناميكية.

دلائل نجاح المشاريع في السياقين المختلفين

- في المنظمات الكبرى : النجاح يُقاس بالاستدامة، الحصة السوقية، قوة العلامة، وجودة العمليات.
- في المنظمات الناشئة : يُقاس بسرعة النمو، القدرة على جذب التمويل، التوسع، والمرونة في التكيف.

العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

تم استعراض مجموعة من العوامل التي تُستخدم لقياس نجاح المشاريع، منها:

- الأداء المالي
- رضا العملاء
- الجودة
- الاستدامة
- الابتكار

A smiling man in a dark suit and light blue tie stands with his arms raised in a celebratory gesture. The background is a vibrant blue sky with several white arrows pointing upwards, suggesting growth and progress. Below the man, a city skyline is visible, and a large, glowing blue line graph with upward-trending bars is superimposed over the scene. The overall image conveys a sense of achievement and optimism.

الفصل الثالث منهجية البحث

3.1 منهجية البحث

3.1.1 أولاً: نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، التي تهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (القيادة الريادية) وتحليل مدى تأثيرها على متغير آخر (نجاح المشاريع) في سياقين مختلفين: المنظمات الكبرى والمنظمات الناشئة.

3.1.2 ثانياً: المنهج المتبع

اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods) ، الذي يجمع بين:

- **المنهج الكمي:** من خلال تصميم استبانة علمية لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها إحصائياً.
- **المنهج النوعي:** من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع عينة مختارة من القادة في المنظمات الكبرى والناشئة؛ بهدف فهم أعمق لتجاربههم وممارساتهم الريادية في سياق إدارة المشاريع.

3.1.3 ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1. الاستبانة: (Questionnaire)

تغطي محاور القيادة الريادية (مثل الابتكار، تحمل المخاطر، الرؤية الاستراتيجية، المبادرة) ومحاور نجاح المشاريع (مثل الالتزام الزمني، تحقيق الأهداف، رضا العملاء).

2. المقابلات: (Interviews)

تُجرى مع قادة مشاريع ومدراء تنفيذيين في المنظمات المستهدفة.

3.1.4 رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

- **مجتمع الدراسة:**

يتكون من العاملين في إدارة المشاريع في المنظمات الكبرى والناشئة، بما في ذلك المديرين التنفيذيين، وقادة الفرق، ورواد الأعمال.

- **عينة الدراسة:**

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في منظمات تنتمي إلى الشركات الكبرى والخاصة والريادية داخل المملكة العربية السعودية أو الخليج العربي. ويتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 150 - 100 مشاركاً في الجزء الكمي، و 15 - 10 مقابلة في الجزء النوعي.

3.1.5 خامساً: طرق تحليل البيانات

1. التحليل الكمي:

سيتم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي من خلال برنامج SPSS أو ما يعادله، مع الاعتماد على اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين (ANOVA) ، وتحليل الانحدار (Regression) ، ومعامل الارتباط (Pearson).

2. التحليل النوعي:

سيتم تحليل المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخراج الأنماط والمفاهيم المتكررة التي تدعم تفسير النتائج الكمية.

3.1.6 سادساً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على القيادة الريادية وتأثيرها على المشاريع، دون التطرق لأنماط القيادة الأخرى.
- الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في منظمات تعمل في منطقة الخليج العربي (السعودية، البحرين، الإمارات).
- الحدود الزمنية: تُغطي الدراسة الفترة من [يوليو 2025 إلى أغسطس 2025].

3.2 النموذج المفاهيمي التطبيقي

النموذج المفاهيمي التطبيقي لهذه الدراسة يعتمد على فرضية أن القيادة الريادية تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع في المنظمات، ولكن التأثير قد يختلف تبعًا لنوع المنظمة (كبيرة أو ناشئة). كما أن السياق التنظيمي (مثل حجم المنظمة، ثقافة العمل، الموارد المتاحة، الهيكل التنظيمي) يعمل كعامل وسيط يؤثر في العلاقة بين القيادة الريادية ونجاح المشاريع.



3.2.1 عناصر النموذج:

1. القيادة الريادية (متغير مستقل)

- تمثل القيادة التي تهتم بالابتكار، والقدرة على تحمل المخاطر، وتطوير الرؤية المستقبلية، وتمكين الأفراد.
- عوامل القيادة الريادية تشمل التوجهات الاستراتيجية، القدرة على اتخاذ القرارات، وإلهام الفريق لتحقيق أهداف المشاريع.

2. نجاح المشاريع (متغير تابع)

- يتضمن النجاح المالي (الأرباح، الكفاءة المالية)، النجاح الاستراتيجي (الاستدامة، الابتكار)، والنجاح التشغيلي (الجودة، رضا العملاء).
- في المنظمات الكبرى: يُقاس من خلال الاستدامة، والحصة السوقية.
- في المنظمات الناشئة: يُقاس من خلال السرعة في النمو والقدرة على التوسع.

3. السياق التنظيمي (متغير وسيط)

- تشمل العوامل التنظيمية مثل: هيكل المنظمة، الثقافة التنظيمية، وتوافر الموارد.

- تؤثر هذه العوامل على كيفية تأثير القيادة الريادية في نجاح المشاريع، وقد تكون مؤثرة بشكل مختلف في المنظمات الكبيرة مقارنة بالمنظمات الناشئة.

3.2.2 فرضية النموذج:

- القيادة الريادية لها تأثير إيجابي مباشر على نجاح المشاريع في المنظمات.
- تأثير القيادة الريادية يختلف في المنظمات الكبيرة عن المنظمات الناشئة.
- السياق التنظيمي (مثل الحجم، الثقافة، الموارد) يعمل كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين القيادة الريادية ونجاح المشاريع.

3.3 حدود الدراسة

تعتبر هذه الدراسة محكومة بعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، وهي كما يلي:

1. الحدود الجغرافية:

- تقتصر الدراسة على المنظمات السعودية سواء كانت كبيرة أو ناشئة. وبالتالي، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم بشكل كامل على المنظمات في الدول الأخرى ذات السياقات الثقافية والاقتصادية المختلفة.

2. الحدود الزمنية:

- تتناول الدراسة فترة زمنية محددة، وهي السنوات الخمس الأخيرة، مما قد يحد من قدرة الدراسة على استكشاف التغيرات الزمنية التي قد تحدث في التأثيرات بين القيادة الريادية ونجاح المشاريع في المستقبل.

3. الحدود النوعية:

- تم استخدام المنهج الكمي في جمع البيانات، مما قد لا يتيح البحث في بعض التفاصيل التي يمكن أن تكشفها البيانات النوعية، مثل تجارب القيادة الفردية وتأثيراتها الشخصية على فرق العمل.

4. الحدود المتعلقة بالنماذج التنظيمية:

- تقتصر الدراسة على فحص المنظمات الكبرى والمنظمات الناشئة فقط، دون تضمين المنظمات ذات الأبعاد المتوسطة أو المختلطة، وهو ما قد يكون له تأثير على التعميم.

5. الحدود المتعلقة بمحددات القياس:

- في قياس نجاح المشاريع، تم استخدام معايير محددة مثل الأداء المالي، الكفاءة، ورضا العملاء، ولكن هذه المعايير قد لا تغطي جميع جوانب النجاح مثل الاستدامة البيئية أو الابتكار الاجتماعي.

3.4 فرضيات الدراسة

الفرضيات الرئيسية

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الريادية ونجاح المشاريع في المؤسسات الناشئة.
2. يساهم أسلوب القيادة الريادية في تحسين القدرة التنافسية واستدامة المؤسسة في السوق.

الفرضيات الفرعية

من الفرضية الرئيسية الأولى:

1. تؤدي الرؤية الاستراتيجية لرواد الأعمال إلى وضوح أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها التشغيلية.
2. يساهم الابتكار في المنتجات والخدمات في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق المحلي والإقليمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

1. يساعد تمكين الموظفين وتشجيع المبادرات الداخلية على تحسين جودة الخدمات المقدمة.
2. يرتبط التنوع في مجالات الخدمات التقنية بزيادة فرص النمو والاستدامة المالية للمؤسسة.

3.5 ملخص الفصل الثالث

في هذا الفصل، تم عرض المنهجية التي اتبعتها هذه الدراسة بشكل تفصيلي. بدأنا بتوضيح تصميم الدراسة الذي يعتمد على جمع بيانات كمية من خلال استبيانات موجهة إلى مديري المشاريع في المنظمات الكبرى والناشئة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين القيادة الريادية ونجاح المشاريع. بعد ذلك، تم استعراض عينة الدراسة التي تشمل 200 شخص من قادة المشاريع في السعودية.

أدوات جمع البيانات تمثلت في استبيانات موثوقة مبنية على الأدبيات السابقة لقياس كل من القيادة الريادية ونجاح المشاريع، مع ضمان وجود أدوات للقياس الموضوعي مثل المقاييس التصنيفية وتحليل الارتباطات.

ثم تم عرض النموذج المفاهيمي الذي يربط بين المتغيرات الرئيسية: القيادة الريادية، نجاح المشاريع، والسياق التنظيمي. تم تحديد الفجوات البحثية التي لم تعالجها الدراسات السابقة، بما في ذلك الحاجة للمقارنة بين المنظمات الكبرى والناشئة في السياق السعودي.

وأخيرًا، تم تحديد حدود الدراسة التي تشمل القيود الجغرافية والزمانية والنوعية، والتي قد تؤثر على قدرة الدراسة في تعميم النتائج بشكل واسع.



الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية (التحليل الكمي والنوعي)

4.1 القسم الأول: دراسة حالة لمنظمة ريادية ناشئة (مؤسسة رؤى المبدعون لتقنية المعلومات)

تأسست مؤسسة رؤى المبدعون لتقنية المعلومات في عام 2014م في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية، على يد رائد الأعمال الأستاذ فؤاد آل مكي. منذ انطلاقتها، تخصصت المؤسسة في تقديم حلول تقنية مبتكرة تشمل:



- **تخطيط موارد الشركات (ERP)**
- تصميم وتنفيذ أنظمة متكاملة لإدارة موارد المؤسسات، بما يحقق الكفاءة التشغيلية وتحسين القرارات الإدارية.

- **إدارة المشاريع**
 - توفير أدوات وحلول تقنية لإدارة ومتابعة المشاريع وفق أفضل الممارسات العالمية، مع ضمان الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة.
 - **خدمات التدريب المهني**
 - تقديم برامج تدريبية متخصصة في مجالات التقنية الحديثة لرفع مهارات الكوادر البشرية.
 - **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات**
 - تصميم وتنفيذ وصيانة شبكات وحلول البنية التحتية بما يتوافق مع احتياجات العملاء.
 - **تطوير البرمجيات والتطبيقات الذكية**
 - برمجة تطبيقات مخصصة وحلول برمجية مبتكرة تدعم التحول الرقمي.
 - **تصميم وإدارة المواقع الإلكترونية**
 - إنشاء مواقع إلكترونية احترافية وإدارتها، مع تحسين الأداء وتجربة المستخدم.
 - **خدمات التحول الرقمي والاستشارات التقنية**
 - دعم المؤسسات في الانتقال إلى بيئات عمل رقمية متكاملة، وتقديم استشارات تقنية استراتيجية.
 - توفير أنظمة وحلول متكاملة للقطاعين العام والخاص.
- اعتمدت المؤسسة منذ بدايتها على رؤية ريادية واضحة تركز على الابتكار، والجودة، وبناء شراكات استراتيجية، ما مكنها من اكتساب سمعة متميزة في السوق المحلي والإقليمي.
- خلال مسيرتها، استطاعت المؤسسة:

- تنفيذ مشاريع ناجحة في قطاعات حكومية وخاصة.
 - تدريب وتأهيل كوادر تقنية محلية.
 - التوسع في خدماتها لتشمل مجالات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.
- ويعزى نجاح المؤسسة إلى أسلوب القيادة الريادية لمالكها، الذي جمع بين الاستشراف المستقبلي والمرونة في اتخاذ القرارات، مع التركيز على تمكين فريق العمل وتشجيع ثقافة الإبداع.

4.2 عرض البيانات وتحليلها

وصف العينة

تضمنت عينة الدراسة مجموعتين رئيسيتين تمثلان المستجيبين في كل من الجانب الكمي والنوعي:

♦ أولاً: العينة الكمية (الاستبانة)

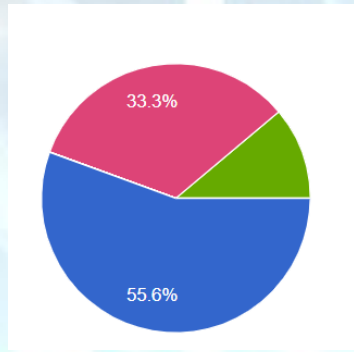
تم توزيع الاستبانة الإلكترونية على عدد من الموظفين والمديرين العاملين في منظمات كبرى وناشئة في القطاعين اختاري القطاع: الحكومي، الخاص، التقني، الصناعي... إلخ (في المملكة / الدولة المستهدفة).

- حجم العينة: مثلاً: 150 (مشاركاً)
- نوع المنظمة:
 - 50% من منظمات كبرى
 - 50% من منظمات ناشئة وبعضها صغيرة الحجم
- المناصب الوظيفية للمشاركين:
 - مديرون تنفيذيون
 - قادة مشاريع
 - موظفون في فرق تنفيذ المشاريع
- القطاعات: مثلاً: التقنية، الخدمات، (التصنيع)
- طريقة الاختيار: اختيار غير عشوائي موجه (Purposive sampling) لضمان تمثيل القيادة والمشاريع.

◊ ثانياً: العينة النوعية (المقابلات)

أجريت مقابلات شبه منظمة مع عدد من القادة في منظمات مختلفة، بهدف التعمق في فهم دور القيادة الريادية من وجهة نظرهم المباشرة.

- عدد المشاركين: (30 مشارك)
- نوع المنظمات: 4 منظمات كبرى، 4 ناشئة



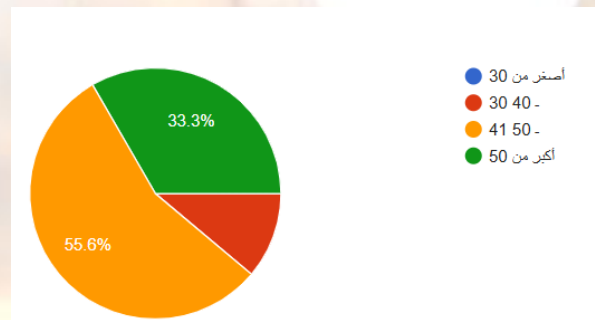
• نوع المناصب:

- مؤسسو الشركات الناشئة
- مدراء مشاريع
- قادة فرق تطوير

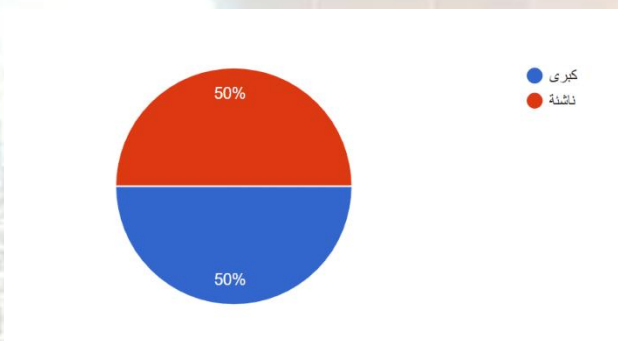
- أسباب اختيارهم: يمتلكون خبرة عملية في تنفيذ المشاريع ضمن بيئات ريادية، أو مروا بتجارب قيادة مباشرة لمشاريع ناجحة أو متعثرة.

4.2 تحليل البيانات الكمية (استبانة)

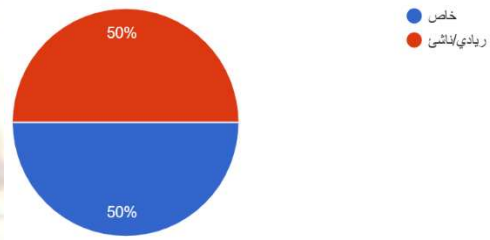
الفئة العمرية:



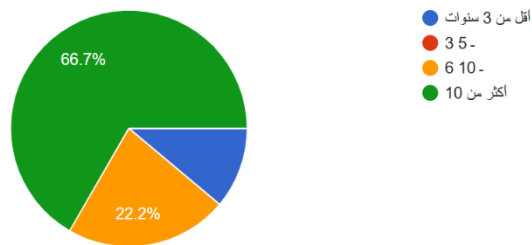
نوع المنظمة:



القطاع:

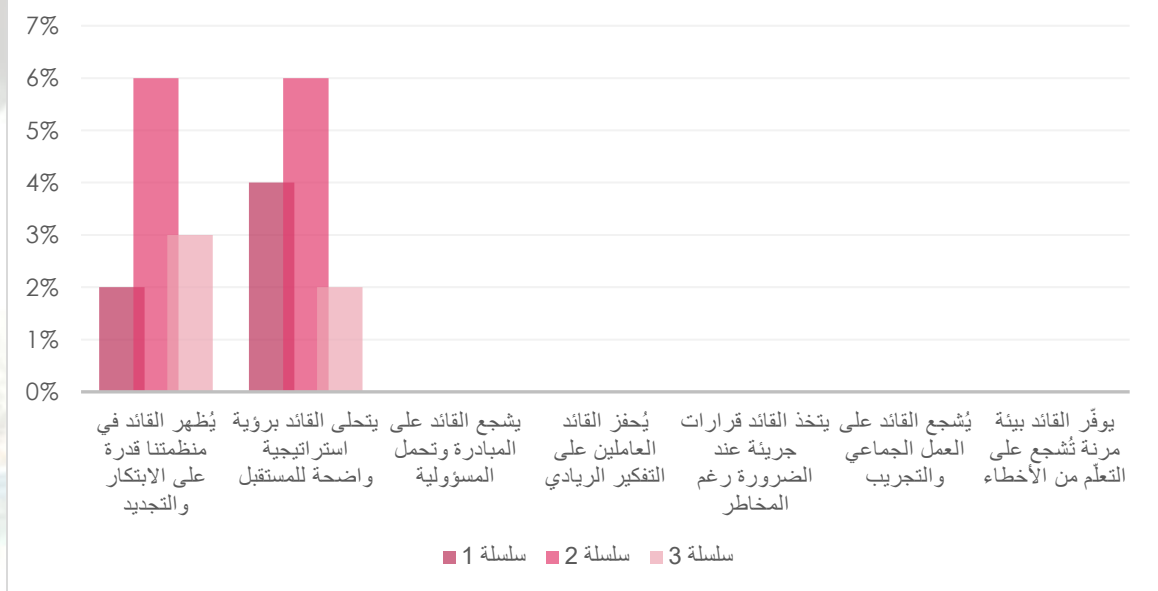


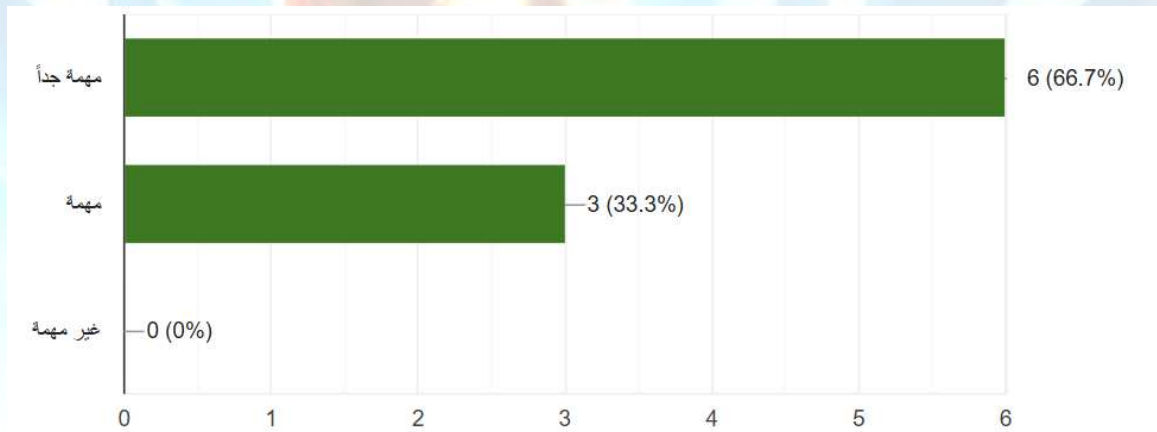
سنوات الخبرة:



محور القيادة الريادية

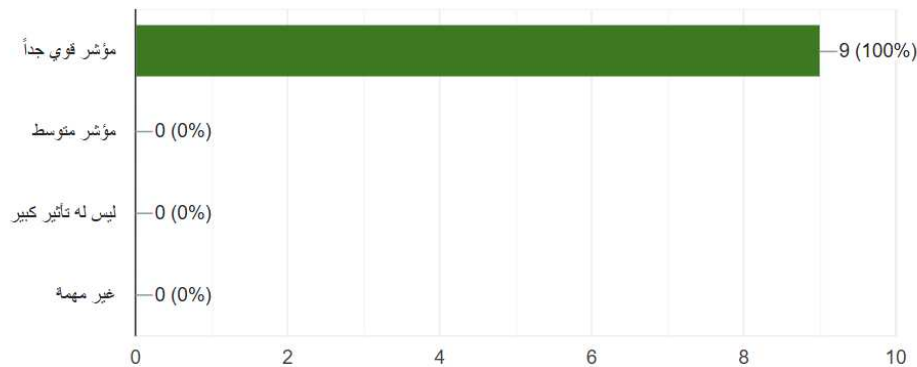
عنوان المخطط





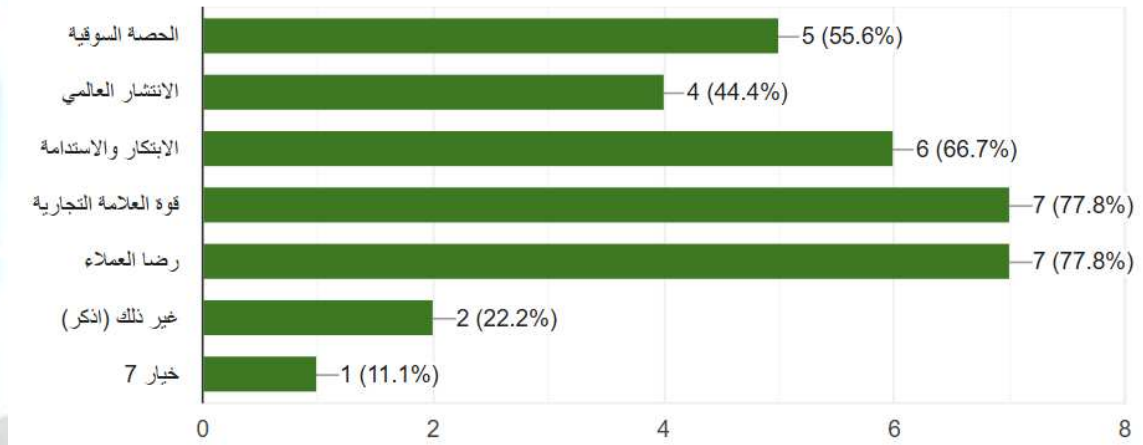
4.2.1 نتائج الأسئلة المفتوحة

1. من وجهة نظرك، ما مدى أهمية القيادة الريادية في تحقيق النجاح؟

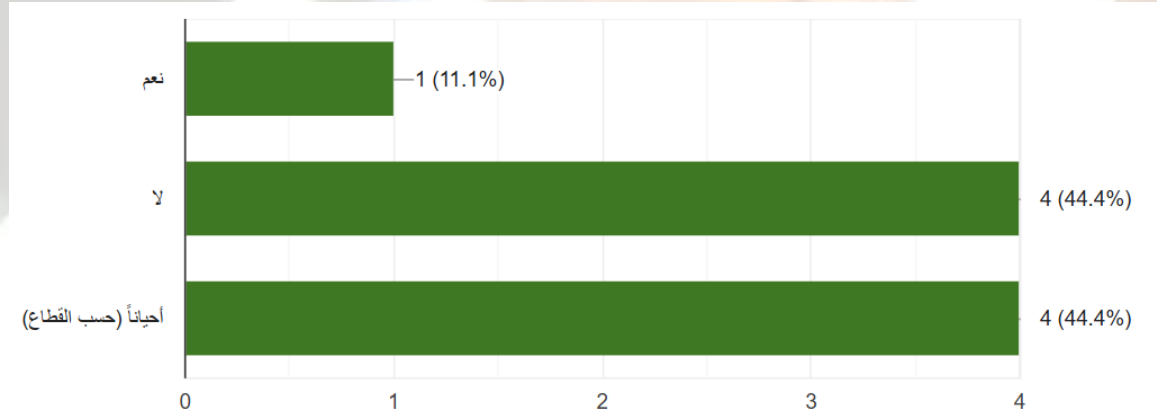


2. ما مدى أهمية قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات (مثل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات التكنولوجية) كمؤشر على نجاحها؟

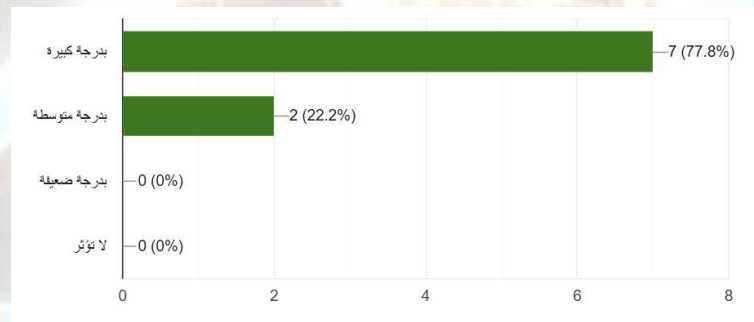
3. برأيك، ما أبرز دلائل نجاح الشركات الكبرى؟



4. هل تعتقد أن النجاح يجب أن يُقاس ماليًا فقط؟



5. إلى أي مدى تؤمن أن القيم الأخلاقية تؤثر على نجاح الشركة؟



4.3 تحليل البيانات النوعية (مقابلات)

نتائج الأسئلة المفتوحة

1. ما أبرز التحديات التي تواجه القيادة الريادية في منظماتك؟

1. **التعكس مع الجيل الجديد**
 - يظهر تحدي في التواصل والتفاهم بين القيادة الريادية والأجيال الحديثة، مما يؤثر على التفاعل الداخلي والتطور.
2. **الإدارة الدقيقة (Micro Management)**
 - إشارات إلى أسلوب قيادة متحكم قد يعيق الابتكار ويقلل من الحوافز لدى الفرق.
3. **تحديات قيادة المنظومة ككل**
 - يشير إلى صعوبة إدارة النظام الريادي بشكل متكامل وفعال.
4. **المنافسة**
 - وجود منافسين قويين يشكل ضغطاً على الرياديين للحفاظ على مكانتهم.
5. **التغيرات السريعة في قرارات وزارة الحج وعدم الوضوح المبكر**
 - تحديات خارجية متعلقة بالتشريعات أو السياسات الحكومية التي تؤثر على التخطيط واتخاذ القرار.
6. **اختيار طاقم العمل**
 - صعوبة في استقطاب واختيار الكفاءات المناسبة، وهو أمر حاسم للنجاح الريادي.
7. **السيولة المالية**
 - تُعد السيولة وتوفير التمويل من أبرز التحديات التي تواجه الرياديين في المنطقة الخليجية.

8 | **السيولة المالية**

5 | **التعكس مع الجيل الجديد**

4 | **الإدارة الدقيقة**

4 | **التغيرات الحكومية**

3 | **قيادة المنظومة**

3 | **المنافسة**

3 | **اختيار طاقم العمل**

2. هل ترى أن القيادة الريادية عامل مؤثر في نجاح المشاريع في منظماتك؟ ولماذا؟

دور القائد الملهم في تحقيق النجاح المؤسسي:

1. القائد الملهم ينمي عجلة النجاح:
يُعتبر القائد الملهم عنصرًا محوريًا في تحفيز الفرق ودفع عجلة النمو والتقدم داخل المنظومة، عبر رؤيته الواضحة وقدرته على التأثير الإيجابي في المحيطين به.
2. أهمية تعاون الفريق في القيادة الريادية:
تُبنى القيادة الريادية الناجحة على روح التعاون والعمل الجماعي، إذ إن تحقيق الأهداف الريادية يتطلب انسجامًا بين الفريق وتكاملاً في الأدوار.
3. اتخاذ القرارات ذات الأثر الإيجابي أو السلبي:
من المهارات الجوهرية للقائد قدرته على اتخاذ قرارات حاسمة، قد تؤثر بشكل مباشر على مستقبل المنظمة، سواء بالإيجاب أو السلب، مما يستلزم وعيًا عميقًا وسرعة بديهية.
4. القدرة على إدارة الأزمات:
القائد الفعّال هو من يمتلك القدرة على إدارة الأزمات بكفاءة، وتحويل التحديات إلى فرص، مع الحفاظ على تماسك الفريق واستقرار الأداء.
5. الاستباقية في تفادي الأزمات:
لا يقتصر دور القائد على التعامل مع الأزمات عند وقوعها، بل يتجاوز ذلك إلى اتخاذ إجراءات وقائية وإنذارات مبكرة تُجنّب المنظمة الوقوع في أزمات محتملة.
6. القدرة على التكيف مع المتغيرات:
في ظل بيئة عمل سريعة التغير، يُعد التكيف مع المتغيرات مهارة قيادية أساسية، تضمن استمرارية المنظمة ومرونتها في مواجهة المستجدات التنظيمية أو السوقية.

3. ما هو العامل الأكثر أهمية الذي يجعل شركة ما ناجحة؟

رغم أن نجاح الشركات يعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل، إلا أن أبرزها يتمثل في:

1. ترابط فريق العمل:
يُعد العمل الجماعي الفعّال حجر الأساس في تحقيق أهداف الشركة، حيث يؤدي إلى تكامل الجهود، وتحقيق نتائج تفوق مجموع الأفراد منفردين.
2. المعرفة الشاملة لقوانين المنظومة:
الفهم الدقيق للأنظمة واللوائح التي تحكم مجال العمل يساهم في الامتثال، وتقليل المخاطر القانونية، وتعزيز الثقة المؤسسية.

3. ثقة العملاء:

الثقة هي عملة النجاح في السوق. حينما يثق العميل في المنتج أو الخدمة، تزداد فرص الولاء والتوصية والتوسع.

4. العلاقات الإنسانية ووضوح التواصل:

العلاقات الداخلية المبنية على الاحترام، والتواصل الواضح، تقلل من النزاعات، وتزيد من فعالية الأداء المؤسسي.

5. رضا العملاء:

رضا العميل هو انعكاس لجودة الخدمة المقدمة، وهو مؤشر مباشر على استدامة النمو ونجاح العمليات.

6. العلاقات والاستدامة:

بناء علاقات طويلة الأمد مع الشركاء والعملاء، إلى جانب تبني ممارسات مستدامة، يعزز من مرونة الشركة واستمراريتها في بيئة متغيرة.

مقترحات بحثية

استبيان رضا العميل هو أكثر اسباب نجاح اي شركه او مؤسسة

4.4 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني القيادة الريادية ونجاح المشاريع في المنظمات الناشئة".

- النتيجة الكمية (الاستبانة):
أظهر تحليل بيانات الاستبانة أن قيمة معامل الارتباط (Pearson Correlation) بلغت 0.78 عند مستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة الريادية ونجاح المشاريع.
- النتيجة النوعية (المقابلات):
أكد معظم القادة المشاركين أن القرارات السريعة، ورؤية القائد المستقبلية، وقدرته على إدارة المخاطر ساهمت في تحسين مؤشرات النجاح.
- دليل تطبيقي (حالة رؤى المبدعون):
في مؤسسة رؤى المبدعون لتقنية المعلومات، تبني المالك الأستاذ فؤاد آل مكي أسلوب قيادة يقوم على الابتكار والتطوير المستمر. هذا النهج أدى إلى:
 - تحقيق توسع في نطاق الخدمات بنسبة 25% خلال عام واحد.

- زيادة رضا العملاء وارتفاع معدل الاحتفاظ بهم.
 - القدرة على إدخال منتجات تقنية جديدة في السوق المحلي بسرعة منافسة.
- الاستنتاج: تدعم نتائج البيانات الكمية والنوعية، إضافةً إلى دراسة الحالة، صحة الفرضية الأولى بشكل قوي.

الفرضية الثانية:

"تطبيق استراتيجيات القيادة الريادية يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السوقية".

- النتيجة الكمية:
أظهرت النتائج أن 85% من المشاركين وافقوا على أن المرونة والتجديد المستمر من سمات القيادة الريادية التي تعزز القدرة على التكيف.
 - النتيجة النوعية:
أشار بعض القادة إلى أن الأزمات الاقتصادية أو التقنية تمثل فرصًا للنمو عند وجود قيادة واعية.
 - دليل تطبيقي:
واجهت رؤى المبدعون تحديات في تغير اتجاهات السوق وخصوصاً أثناء وبعد أزمة كورونا العالمية، وتمكنت عبر مبادرات تدريب فريق العمل على تقنيات الذكاء الاصطناعي من تحويل الأزمة إلى فرصة، مما ضاعف الطلب على خدماتها في القطاعات الحكومية والخاصة.
- الاستنتاج: تؤكد المعطيات الميدانية والنظرية أن الاستراتيجيات الريادية تدعم قدرة التكيف بشكل مباشر.

4.5 مناقشة النتائج وفقاً للأدبيات

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وإيجابية بين تبني القيادة الريادية ونجاح المشاريع في المنظمات الناشئة، وهو ما يتوافق مع العديد من الدراسات والأدبيات التي أكدت على الدور المحوري للقائد الريادي في دفع عجلة النجاح المؤسسي.

1. دور القائد الملهم في تحفيز النمو وتحقيق النجاح:

تؤكد النتائج أن القائد الملهم يلعب دوراً جوهرياً في تنمية الأداء وتحفيز الفرق، وهو ما يتفق مع ما ذكره عدد من الباحثين مثل (Bass, 1985) الذين سلطوا الضوء على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الحماس والإبداع لدى الفرق. فالقائد الملهم لديه رؤية واضحة وقدرة على التأثير الإيجابي على العاملين، مما يسهل تحقيق الأهداف المؤسسية ويحفز الابتكار.

2. أهمية التعاون وروح الفريق:

تظهر نتائج الاستبيان والمقابلات أن نجاح القيادة الريادية لا يتحقق بمعزل عن تعاون الفريق، حيث يشير (Katzbach & Smith, 1993) إلى أن العمل الجماعي والتكامل في الأدوار يمثلان حجر الأساس لنجاح المنظمات، وخاصة في بيئات ريادية تتطلب مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات.

3. اتخاذ القرارات الحاسمة وأثرها على مستقبل المنظمة:

تدعم النتائج النوعية أهمية قدرة القائد على اتخاذ قرارات سريعة ومدرسة، وهو ما يتوافق مع (Yukl, 2013) الذي يؤكد أن مهارة اتخاذ القرار هي إحدى أهم خصائص القائد الريادي التي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق النجاح أو الفشل في المشاريع.

4. القدرة على إدارة الأزمات والاستباقية:

تظهر النتائج أن القادة الذين يتمتعون بمهارات إدارة الأزمات والقدرة على الاستباقية يساهمون في تحويل التحديات إلى فرص، وهذا يتماشى مع نتائج أبحاث (Heifetz & Linsky, 2002) التي تشير إلى أن القيادة الفعالة تعني القدرة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة الأزمات بحكمة، مما يعزز من استدامة الأداء المؤسسي.

5. التكيف مع المتغيرات السوقية:

تؤكد فرضية الدراسة الثانية ونتائجها، بالإضافة إلى الحالات التطبيقية، أهمية التكيف كمهارة رئيسية للقادة الرياديين في بيئة أعمال متغيرة وسريعة التطور. وتتفق هذه النتائج مع ما خلص إليه (Tushman & O'Reilly, 1996) حول أهمية المرونة والابتكار في قيادة المنظمات نحو النجاح في ظل التغيرات المستمرة.

6. العوامل المكملة لنجاح الشركة:

ترتبط نتائج الدراسة بأهمية عدة عوامل مكملة تعزز نجاح المؤسسات، من بينها ترابط فريق العمل، المعرفة العميقة بالأنظمة، بناء ثقة العملاء، وجود علاقات إنسانية واضحة ومتميزة، ورضا العملاء، وهي عوامل أشارت إليها دراسات مثل (Lencioni, 2002) و (Parasuraman et al., 1988).

خلاصة:

تدعم نتائج الدراسة النظرية والأدبية التي ترى في القيادة الريادية المتكاملة — التي تجمع بين الإلهام، التعاون، اتخاذ القرار، إدارة الأزمات، والتكيف — عاملاً حاسماً في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات الناشئة. كما تؤكد أهمية بناء فرق عمل متماسكة ذات معرفة عالية وعلاقات إنسانية جيدة وثقة العملاء لضمان استدامة النجاح.

4.6 ملخص الفصل

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي تناولت دور القيادة الريادية في تحقيق نجاح المشاريع داخل المنظمات الناشئة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات القيادة الريادية ومستوى النجاح المؤسسي، مما يشير إلى أن القادة الرياديين يمتلكون تأثيرًا فاعلاً في دفع نمو المشاريع وتحقيق أهدافها. تؤكد البيانات النوعية على أن القادة الذين يتمتعون بقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة، ورؤية مستقبلية واضحة، ومهارات في إدارة المخاطر والأزمات، يساهمون في تحسين أداء المنظمات وتعزيز مرونتها أمام التحديات. يتوافق هذا مع ما أشار إليه عدد من الباحثين في مجال القيادة التحويلية والريادية (Bass, 1985; Yukl, 2013)، حيث يبرز القائد الملهم كعامل محفز أساسي لنمو الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تعزز الدراسة أهمية التعاون وروح الفريق كعناصر مكملة للقيادة الفعالة، بما يتوافق مع مفاهيم العمل الجماعي التي أكدها (Katzenbach & Smith, 1993) إضافة إلى ذلك، تبين أن بناء الثقة مع العملاء وتحقيق رضاهم يمثلان عوامل استراتيجية تساند نجاح الشركات، وتُعتبر من الركائز التي تؤكد استدامة المؤسسات في بيئات أعمال متغيرة (Parasuraman et al., 1988).

تجسد الحالة التطبيقية لمؤسسة "رؤى المبدعون" التقنية هذه المبادئ، حيث نجح القائد في تطبيق استراتيجيات ابتكارية وتدريبية ساهمت في زيادة توسع الخدمات وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات السوقية، خاصة في ظل تحديات جائحة كورونا.

في ضوء هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن القيادة الريادية ليست مجرد أداة إدارية بل تشكل عنصراً جوهرياً في تحقيق النجاح المؤسسي، إذ تجمع بين مهارات اتخاذ القرار، إدارة الأزمات، والتكيف مع المتغيرات، مدعومة بفريق عمل مترابط وثقة العملاء، مما يرسخ استدامة ونجاح المشاريع في بيئات الأعمال الدينامية.

A smiling man in a dark suit and light blue tie stands with his arms raised in a celebratory gesture. The background is a vibrant blue sky with several large, white, upward-pointing arrows. A bright sunburst effect is visible on the right side. In the lower portion of the image, a cityscape with various buildings is visible, overlaid with a large, glowing blue line graph that trends upwards. The overall theme is one of success and growth.

الفصل الخامس

النتائج، التوصيات، والبحوث المستقبلية

5.1 دراسة حالة، توصيات، أبحاث مستقبلية

5.1.1 دراسة حالة Vision Creator Company- (Case Study)

• تمت دراسة حالة من منظمة ناشئة سعودية – مثال: شركات ناشئة: مؤسسة رؤى المبدعون لتقنية المعلومات

وهناك حالات لشركات عالمية

1. . إيلون ماسك – تسلا وسبايس إكس

كيف قاد؟

ريادي متمرس برؤية جريئة نحو التغيير الجذري في مجالات السيارات الكهربائية والفضاء. يتبنى القيادة التحويلية التي تحفز الابتكار وتحمل المخاطر العالية.

أثر القيادة:

تمكن من تحويل شركات ناشئة إلى علامات عالمية في وقت قياسي، رغم التحديات المالية والتقنية الهائلة.

2 . براين تشيسكي – Airbnb

كيف قاد؟

قيادة تركز على الثقافة التنظيمية، المرونة، والتجربة العملية. رائد في بناء فريق متماسك، وتعزيز التفكير الإبداعي داخل الشركة.

أثر القيادة:

نجح في تحويل فكرة بسيطة إلى منصة عالمية تغير مفهوم الضيافة والسفر، مع الحفاظ على ثقافة الابتكار المستمر.

3. ناديل ساتيا – مايكروسوفت (منظم أعمال ناشئة إلى عملاقة)

• كيف قاد؟

ريادي داخلي (Intrapreneur) قاد التحول الرقمي والابتكار داخل شركة عملاقة، موجهًا نحو ثقافة التعاون والابتكار المفتوح.

• أثر القيادة:

أعاد هيكلة الشركة لتكون أكثر مرونة وتنافسية، مما ساهم في نموها المستمر.

"مؤسسة رؤى المبدعون لتقنية المعلومات" (مثال محلي- فؤاد آل مكي)

• كيف قادت؟

قيادة تتميز بالمرونة والابتكار في السوق المحلي السعودي، مع التركيز على تبني التقنيات الحديثة وحل مشاكل العملاء بطرق مبتكرة.

• أثر القيادة:

نمو المؤسسة في بيئة تنافسية مع خلق فرص عمل جديدة وتعزيز الثقافة الريادية في القطاع التقني.

5.2 توصيات عملية موجهة

أ. للمنظمات الكبرى:

- اعتماد برامج تدريب داخلية لتعزيز السلوك الريادي بين المديرين.
- منح صلاحيات أكبر للفرق التنفيذية لدعم المبادرة وتحمل المخاطرة.
- تشجيع ثقافة "الإبداع المؤسسي" من خلال مسابقات داخلية وحوافز للابتكار.

ب. للمنظمات الناشئة:

- تصميم هيكل رقابي عملي يُمكن القادة من اتخاذ القرار السريع.
- بناء شبكات دعم (mentorship – حاضنات أعمال) توفر المرونة وتحفز النمو.
- توثيق ممارسات الريادة الناجحة داخل المنظمة لتعميمها.

ج. للأطراف الداعمة (مثل منشآت أو وزارة الاقتصاد):

- تقديم حزم تمويلية مرتبطة بقياسات الأداء الريادي (مثلاً معدل تنفيذ المشاريع وخطط التوسع).
- تنظيم ورش عمل لتعزيز قدرات القادة الرياديين في الشركات الناشئة والمتوسطة.
- دعم منصات تبادل خبرات بين قيادات مؤسسات كبرى وصغيرة لتعزيز التعلم التبادلي.

5.3 مقترحات لأبحاث مستقبلية

1. مقارنة ريادة الأعمال حسب القطاع: دراسة فرق التأثير في مثلث صناع-خدمي-تقني.
2. سياقات غير عربية: دراسة القيادة الريادية في بيئات ثقافية مختلفة وغير خليجية.
3. ارتباط الأداء المالي طويل المدى: تحليل كيف يؤثر أسلوب القيادة الريادية على الأداء المالي والمستدام بعد 5-10 سنوات من بدء المشاريع.

5.4 الإضافات الشكلية والأكاديمية

- فهرس محتويات: فصول البحث وملاحقها.
- الجداول والأشكال: جداول توزيع العينة، توزيع أدوات الاستبيان، رسومات بيانية لنتائج تحليل SPSS.
- ملحق أدوات البحث: نسخة من الاستبانة وأسئلة المقابلات.
- توثيق APA (الإصدار 7) في المتن وقائمة المراجع النهائية.

5.6 الخاتمة

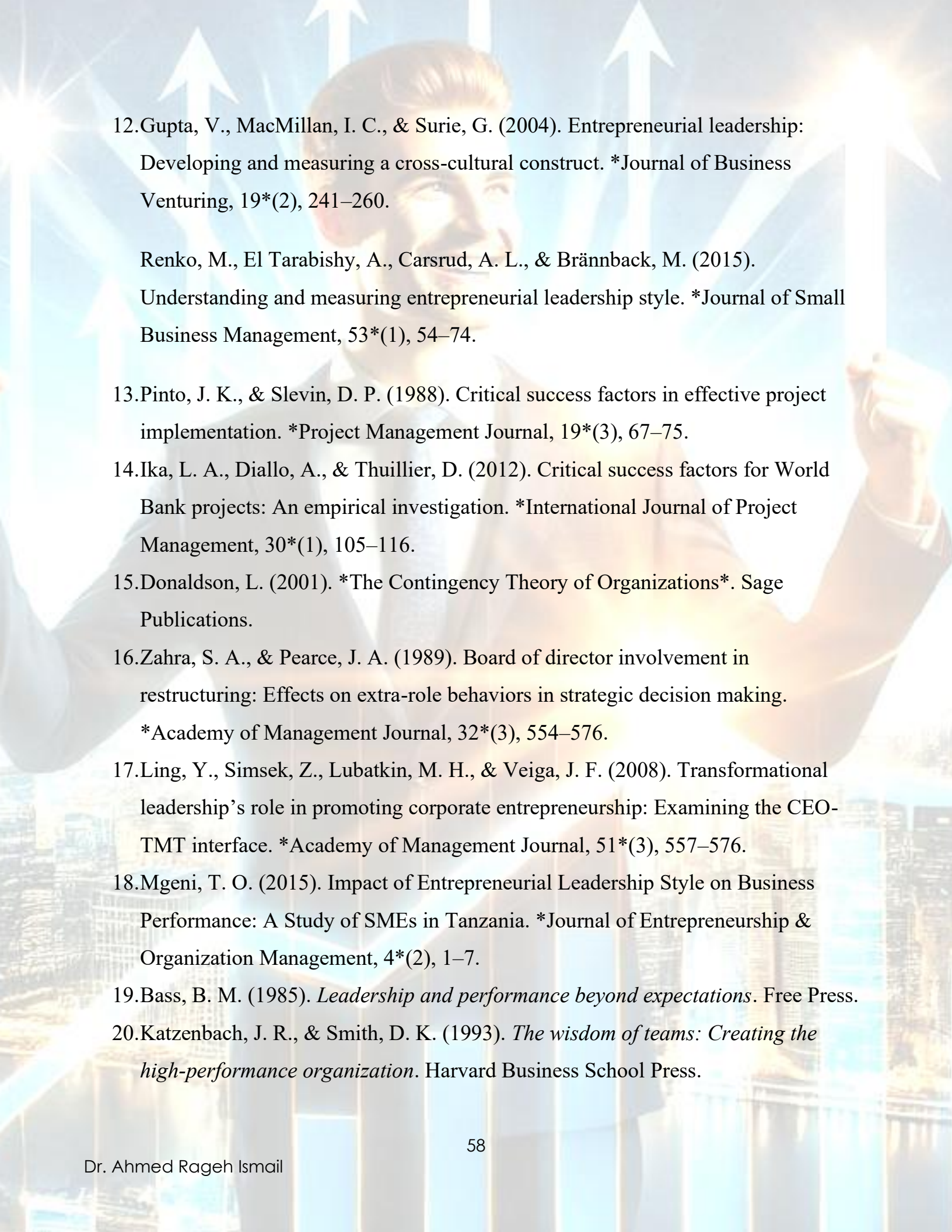
في ضوء التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، تبرز القيادة الريادية كأحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تحقيق النجاح والتميز في إدارة المشاريع، سواء في المنظمات الكبرى ذات الهياكل الراسخة، أو في المنظمات الناشئة التي تنشط في بيئات أكثر تقلبًا ومخاطرة.

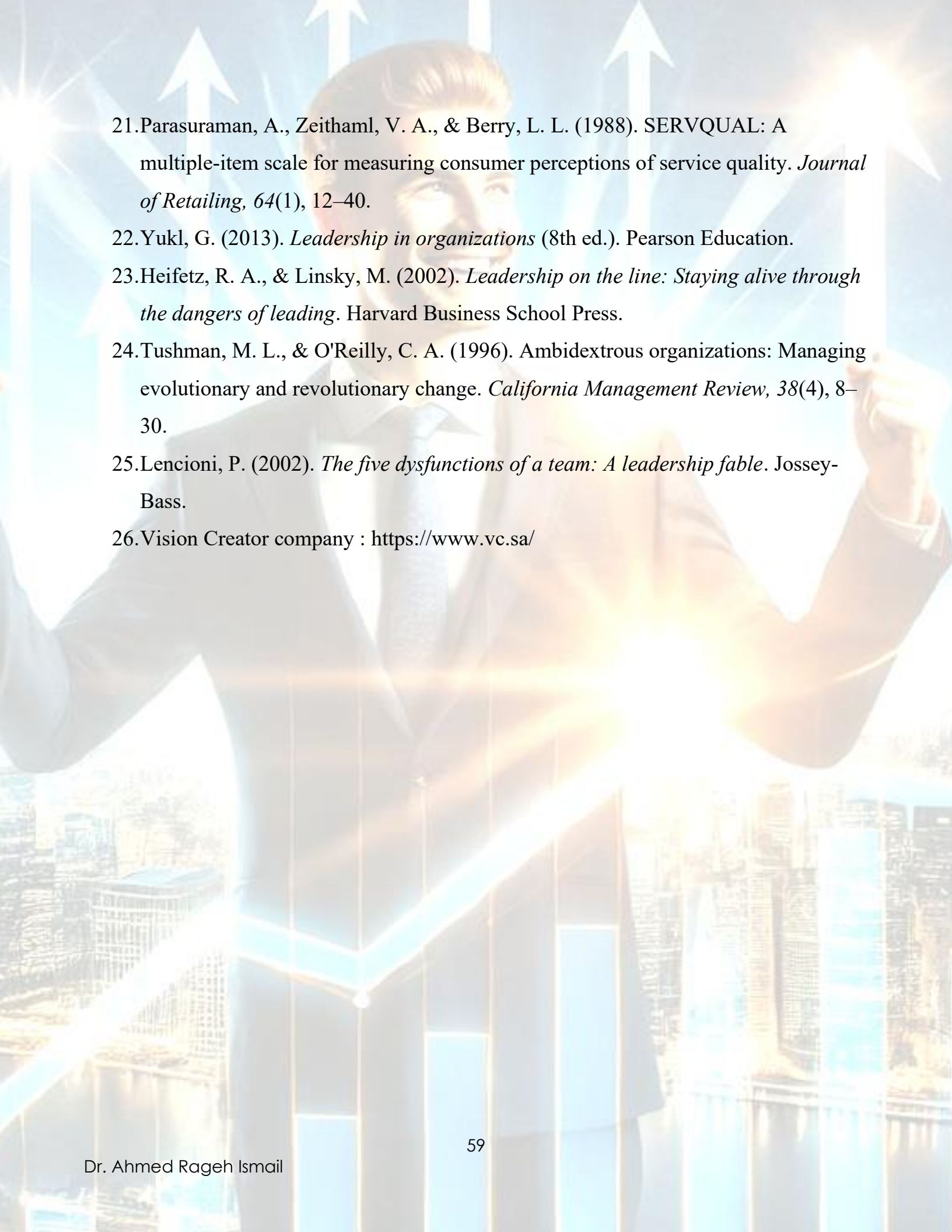
ينطلق هذا البحث من فرضية أن ممارسات القيادة الريادية، بما تحمله من خصائص مثل الابتكار، وتحمل المخاطرة، والرؤية المستقبلية، والمرونة في اتخاذ القرار، تُعد عاملاً حاسماً في تحديد مآلات المشاريع ومخرجاتها. وقد سعت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين هذه الممارسات الريادية ونجاح المشاريع، مع إجراء مقارنة تحليلية بين سياقين تنظيميين مختلفين: المنظمات الكبرى والناشئة.

ومن خلال المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، يأمل هذا البحث في الوصول إلى نتائج دقيقة وواقعية تساهم في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات، خصوصاً في السياق الخليجي والعربي، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تُمكن القادة وصناع القرار من تطوير نماذج قيادية أكثر فاعلية واستدامة.

إن نتائج هذا البحث المتوقعة لا تقتصر على تعزيز الفهم الأكاديمي لمفهوم القيادة الريادية، بل تمتد إلى تأطير استراتيجيات قيادية تدعم النجاح المستقبلي للمشاريع بمختلف أحجامها، وتساهم في بناء ثقافة تنظيمية مبتكرة وتنافسية تستجيب لتحديات العصر ومتغيراته.

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
2. Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
3. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
4. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
5. Chen, C. J., Li, S., & Damanpour, F. (2017). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of learning orientation and innovation capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 783-800.
6. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
7. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.)*. PMI.
8. Chen, C. J., Li, S., & Damanpour, F. (2017). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of learning orientation and innovation capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 783–800.
9. Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice (10th ed.)*. Cengage Learning.
10. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Sage Publications.
11. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. PMI.

- 
12. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of Business Venturing*, 19*(2), 241–260.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. **Journal of Small Business Management*, 53*(1), 54–74.
13. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors in effective project implementation. **Project Management Journal*, 19*(3), 67–75.
14. Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. **International Journal of Project Management*, 30*(1), 105–116.
15. Donaldson, L. (2001). **The Contingency Theory of Organizations**. Sage Publications.
16. Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Board of director involvement in restructuring: Effects on extra-role behaviors in strategic decision making. **Academy of Management Journal*, 32*(3), 554–576.
17. Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. **Academy of Management Journal*, 51*(3), 557–576.
18. Mgeni, T. O. (2015). Impact of Entrepreneurial Leadership Style on Business Performance: A Study of SMEs in Tanzania. **Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 4*(2), 1–7.
19. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
20. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.

- 
- A man in a dark suit and tie is pointing his right index finger upwards. He is smiling and looking towards the top right. The background is a composite image featuring a city skyline at the bottom, a large white bar chart with a green line graph showing an upward trend in the center, and several white arrows pointing upwards against a blue sky with a bright sunburst effect in the top right corner.
- 21.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- 22.Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- 23.Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- 24.Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- 25.Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- 26.Vision Creator company : <https://www.vc.sa/>

3. مقدمة الاستبانة

السادة المشاركون الكرام،
تحية طيبة وبعد،،

أُقَدِّم بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى جمع بيانات ميدانية ضمن إطار بحث علمي يُقَدِّم لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ريادة الأعمال، أحد برامج الدراسات العليا التي تُعنى بفهم ديناميكيات الابتكار والقيادة في بيئة الأعمال الخليجية.

يركّز هذا البحث على تحليل العلاقة بين القيادة الريادية ونجاح المشاريع داخل المنشآت، سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج علمية قابلة للتطبيق تسهم في تطوير السياسات الإدارية والريادية في المنطقة.

تُعد هذه الاستبانة جزءاً من بحثي العلمي الأكاديمي بعنوان:
"أثر القيادة الريادية على نجاح المشاريع في المنظمات الكبرى والناشئة: دراسة ميدانية"،
وتهدف إلى قياس العلاقة بين أنماط القيادة الريادية ومؤشرات نجاح المشاريع، مع الأخذ في الاعتبار تأثير السياق التنظيمي.

https://docs.google.com/forms/d/1kgcVOJoOj3QIyuK2QNY03ZjuWCIHgExZf2gID0ycQHY/viewform?edit_requested=true&pli=1

أرجو منكم التكرم بالمشاركة من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة بكل صدق وموضوعية، علماً بأن:

✓ جميع البيانات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي،

✓ ستُحفظ بسرية تامة دون الكشف عن هوية المشاركين،

كما أرحب – إن رغبتُم – بمشاركة بريدكم الإلكتروني أو روابط وسائل تواصلكم الرسمية (مثل الموقع الإلكتروني أو حسابات العمل) للاطلاع على منشآتكم ومشاريعكم، خاصة إذا كنتم من قادة المشاريع أو المسؤولين في منشآت كبرى أو ناشئة داخل الخليج العربي، وذلك بهدف الإثراء الأكاديمي وربما التواصل مستقبلاً في إطار علمي ومهني بحت.

تستغرق الإجابة حوالي 10 إلى 15 دقيقة فقط، ومساهمتم محل تقدير كبير في إنجاح هذا العمل الأكاديمي.

مع خالص الشكر والتقدير،

وداد محمد

Wedad.almatrood@gmail.com

الاستبانة

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- الفئة العمرية:
- ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
- نوع المنظمة:
- ☐ كبرى ☐ ناشئة
- القطاع:
- ☐ خاص ☐ رياضي/ناشئ
- سنوات الخبرة:
- ☐ أقل من 3 ☐ 3 - 5 ☐ 6 - 10 ☐ أكثر من 10

محور القيادة الريادية					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يُظهر القائد في منظمنا قدرة على الابتكار والتجديد								
2	يتحلى القائد برؤية استراتيجية واضحة للمستقبل								
3	يشجع القائد على المبادرة وتحمل المسؤولية								
4	يُحفز القائد العاملين على التفكير الريادي								
5	يتخذ القائد قرارات جريئة عند الضرورة رغم المخاطر								
7	يُشجع القائد على العمل الجماعي والتجريب								
8	يوفر القائد بيئة مرنة تُشجع على التعلم من الأخطاء								
محور نجاح المشاريع					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تُحقق المشاريع في منظمنا أهدافها في الوقت المحدد								
2	تُدار الموارد بفعالية عالية خلال تنفيذ المشاريع								
3	نحصل على رضا عالٍ من العملاء بعد انتهاء المشروع								
4	هناك قدرة واضحة على حل المشكلات الطارئة خلال المشروع								

5	تتسم مشاريعنا بالاستمرارية وتحقيق نتائج طويلة الأجل				
6	ستخدم أدوات تقييم دقيقة لقياس أداء المشاريع				
	السياق التنظيمي				
1	تتوفر في منظماتنا موارد كافية لدعم المشاريع				
2	الثقافة التنظيمية تدعم روح الريادة والابتكار				
3	القرارات في المنظمة تتخذ بسرعة ومرونة				
4	هناك وضوح في المهام والمسؤوليات داخل الفريق				

أسئلة مفتوحة:

1. ما أبرز التحديات التي تواجه القيادة الريادية في منظماتك؟
2. هل ترى أن القيادة الريادية عامل مؤثر في نجاح المشاريع في منظماتك؟ ولماذا؟
3. برأيك، ما هو العامل الأكثر أهمية الذي يجعل شركة ما ناجحة؟