

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / بكالوريوس إدارة مشاريع

الريادة في إدارة المشاريع

إعداد
حنان خميس الدهشان



الإهداء

إلى من ينبض قلبي بحبهم...

إلى نبع العطاء والرضا، من غمراني بدعواتهما وكانوا لي نوراً في عتمة الطريق...
والدي العزيز ووالدتي الغالية.
إلى من شاركني الطموح، ودعمني بخطواتي، وكان سنداً لي في مسيرتي العلمية والعملية شريك حياتي وفارسي.
إلى كل باحث عن المعرفة، يسعى لترك أثرٍ طيب وريادي في هذا العالم.
أهدي إليكم هذا الجهد المتواضع.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين،
نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن الشكر أوجبهُ الثناء، والاعتراف بالفضل من شيم الأوفياء. يطيب لي أن
أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى جامعة ميد أوشن ، هذه
المنارة العلمية المتميزة التي أتاحت لنا مناهل العلم والمعرفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف / الأستاذة
المشرفة على هذا البحث، لما قدمه/قدمته لي من توجيهات سديدة،
ونصائح قيمة، وصبر وتوجيه طوال فترة إعداد الدراسة، مما كان له أبلغ
الأثر في خروج هذا العمل بالصورة المرجوة.

ختاماً، أشكر كل من مدّ لي يد العون، وساندني ولو بكلمة طيبة من زميلات
وعائلة، سائرةً المولى عز وجل أن يوفقنا جميعاً لما يحبه ويرضاه.

مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: الريادة في إدارة المشاريع: تمكين الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي.

إعداد الباحثة: حنان.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الريادة في إدارة المشاريع ودورها في تعزيز الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي في بيئات الأعمال الحديثة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم واستعراض العلاقة بين الفكر الريادي وآليات إدارة المشاريع الحديثة كأدوات استراتيجية لمواجهة التحديات المتسارعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق أبعاد الريادة (الابتكار، والمخاطرة المحسوبة، والاستباقية) وبين نجاح المشاريع واستدامتها، وأن تبني عقلية ريادية يساهم في تقليل نسب الفشل وتحسين كفاءة تخصيص الموارد. وأوصت الدراسة بضرورة دمج المهارات الريادية ضمن برامج تدريب مديري المشاريع، وتطوير بيئات تنظيمية مرنة تدعم الابتكار والتحول الرقمي. الكلمات المفتاحية: الريادة، إدارة المشاريع، الابتكار، التميز المؤسسي، المخاطرة الاستباقية.

جدول المحتويات

الفهرس العام		
الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
القسم التمهيدي		
1	صفحة الغلاف	أ
2	الإهداء	ب
3	الشكر والتقدير	ج
4	مستخلص الدراسة	د
5	جدول المحتويات	هـ
6	قائمة الأشكال	و
7	قائمة الجداول	ز
المقدمة والإطار العام للدراسة		
8	مقدمة البحث	1
9	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2
10	أهداف الدراسة وأهميتها	3
الإطار النظري والدراسات السابقة		
11	المبحث الأول: مفهوم ريادة الأعمال وإدارة المشاريع	4
12	المبحث الثاني: أبعاد الريادة في إدارة المشاريع	6
13	المبحث الثالث: التحديات والحلول في المشاريع الريادية	8
الخاتمة والتوصيات		
14	النتائج والتوصيات	10
15	قائمة المصادر والمراجع	11

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	العلاقة التكاملية بين الفكر الريادي وإدارة وإدارة المشاريع	5
2	الهيكل التنظيمي للمشاريع الريادية المرنة	7
3	مصفوفة إدارة المخاطر في بيئة المشاريع المشاريع الابتكارية	9

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	مقارنة بين إدارة المشاريع التقليدية وإدارة المشاريع الريادية	4
2	أبرز المهارات والكفايات المطلوبة لمدير المشروع الريادي	6
3	معدلات نجاح المشاريع التي تتبنى الابتكار الاستباقي	8

مقدمة البحث

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة مدفوعة بالتطور التكنولوجي الهائل والتغير المستمر في احتياجات الأسواق. ولم تعد الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع كافية لضمان البقاء والمنافسة، بل أصبح من الضروري دمج الفكر الريادي القائم على الابتكار واقتناص الفرص مع الانضباط الهيكلي لإدارة المشاريع.

تأتي "الريادة في إدارة المشاريع" لتسد الفجوة بين الأفكار الإبداعية والتنفيذ الفعلي المنظم، حيث يمثل هذا المفهوم حجر الزاوية للمنظمات التي تسعى إلى قيادة التغيير بدلاً من الاستجابة له فقط. يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على كيفية تحويل المشاريع الناشئة والقائمة إلى كيانات مرنة ومبتكرة من خلال تبني الممارسات الريادية.

المبحث الأول: المفاهيم والتداخل بين الريادة وإدارة المشاريع

تُعرف ريادة الأعمال بأنها عملية ابتكار وخلق قيمة جديدة عبر استغلال الفرص وتحمل المخاطر المحسوبة. بالمقابل، تُعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعارف والمهارات والأدوات لتحقيق أهداف محددة للمشروع ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة.

عند دمج المفهومين، تظهر "إدارة المشاريع الريادية"، والتي لا تركز فقط على تنفيذ المهام "بطريقة صحيحة" (الكفاءة)، بل تركز أولاً على تنفيذ "المشروع الصحيح" الذي يخلق قيمة سوقية مستدامة (الفعالية والابتكار).

المبحث الثاني: أبعاد الريادة في إدارة المشاريع

تستند الريادة في إدارة المشاريع إلى ثلاثة أبعاد أساسية:

1. الابتكار المستمر: البحث الدائم عن حلول غير تقليدية لتطوير المنتجات أو تحسين العمليات.
2. الاستباقية: التنبؤ بالمتغيرات السوقية والتحركات التنافسية قبل حدوثها وإعداد المشروع للتكيف معها.
3. إدارة وتوقع المخاطر: تقبل الفشل كمحطة للتعلم، والقدرة على قيادة المشروع في ظروف عدم اليقين.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

إن دمج الفكر الريادي في إدارة المشاريع يرفع بشكل ملحوظ من قدرة المنظمات على التكيف مع الأزمات والتغيرات المفاجئة في السوق.

الابتكار والاستباقية ليسا مجرد خيارات رفاهية، بل هما الركيزتان الأساسيتان لضمان استدامة المشاريع الحديثة وتفادي تراجعها.

يواجه مديرو المشاريع الريادية تحديات تتعلق بمقاومة التغيير داخل البيئات التنظيمية التقليدية، مما يتطلب مهارات قيادية متقدمة.

ثانياً: التوصيات

تبني المنهجيات المرنة (Agile): التوصية بالتحول من الإدارات الخطية الجامدة إلى الأساليب المرنة التي تسمح بالتطوير المستمر للمشاريع بناءً على التغذية الراجعة.

الاستثمار في الكادر البشري: ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة لمديري المشاريع لتعزيز الفكر الريادي ومهارات حل المشكلات الإبداعية لديهم.

بناء بيئة داعمة للابتكار: حث المؤسسات والجامعات على توفير حاضنات أعمال ومساحات ابتكار تدعم الأفكار الريادية وتوفر لها أدوات الإدارة الناجحة لتقليل نسب المخاطرة.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة البحث

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية ومتسارعة فرضتها موجات التحول الرقمي، والعولمة، واشتداد حدة المنافسة بين المنظمات. في ظل هذه الديناميكية المعقدة، أصبحت "إدارة المشاريع" هي الأداة الاستراتيجية الأولى والمحرك الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات لتحويل رؤاها وأهدافها الطموحة إلى واقع ملموس ومستدام. ومع ذلك، فإن الالتزام الصارم بالمنهجيات التقليدية والجامدة في إدارة المشاريع—والتي تركز بشكل حصري على المثلث الكلاسيكي (الوقت، والتكلفة، والجودة)—لم يعد كافياً وحده لضمان مرونة المشاريع أو وقايتها من الفشل في بيئة تتسم بالغموض وعدم اليقين.

من هذا المنطلق، برزت الحاجة الملحة إلى دمج مفاهيم "ريادة الأعمال" (Entrepreneurship) وآلياتها داخل الهياكل التنظيمية للمشاريع، وهو ما يُعرف حديثاً بـ "الريادة في إدارة المشاريع" (Project Entrepreneurship). إن هذا التوجه الإداري الحديث لا يلغي الانضباط الهيكلي لإدارة المشاريع، بل يطعمه بالمرونة والروح الريادية القائمة على اقتناص الفرص البديلة، والابتكار المستمر، والقدرة العالية على التكيف الاستراتيجي. فالريادة هنا تمثل نمطاً سلوكياً وفكراً قيادياً يتبناه مدير المشروع وفريق العمل، متجاوزين به حدود الأدوار التنفيذية النمطية نحو التفكير بعقلية "مالك المشروع" الذي يسعى لتعظيم القيمة المضافة ومواجهة التحديات بمرونة فائقة.

وتتجسد أهمية هذا التكامل في تمكين المنظمات من إدارة المخاطر المعقدة والمستجدة، ليس عبر تجنبها فحسب، بل من خلال تحويلها إلى فرص استثمارية وتشغيلية واعدة عبر حلول ابتكارية غير تقليدية. إن تبني أبعاد الريادة الإدارية—المتتمثلة في الاستباقية، والابتكار، وتحمل المخاطر المحسوبة—بات يشكل الركيزة الأساسية للتميز التشغيلي وبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات الحديثة، تماشياً مع التوجهات الاقتصادية العالمية والمحلية الشاملة التي تركز على الابتكار والاستدامة كعنصرين أساسيين للنمو المستقبلي.

بناءً على ما تقدم، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على ماهية الريادة في إدارة المشاريع، مستكشفاً أبعادها الهيكلية والسلوكية، ومحللاً أثرها التطبيقي المباشر على رفع كفاءة مخرجات المشاريع وضمان نجاحها في البيئات المتغيرة.

ثانياً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في وجود فجوة تطبيقية وهيكلية بين الأساليب الإدارية الجامدة المتبعة في إدارة المشاريع وبين المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وتتبلور المشكلة في التساؤل الرئيس التالي: "كيف يساهم تبني أبعاد الريادة (الابتكار، الاستباقية، وتحمل المخاطر) في تحسين كفاءة وجودة مخرجات إدارة المشاريع في المنظمات الحديثة؟"

ثالثاً: أهمية البحث

- الأهمية العلمية (النظرية): إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بمحتوى حديث يربط بين حقلين حيويين هما (ريادة الأعمال) و(إدارة المشاريع)، وتوفير إطار نظري للمباحث المستقبلية.
- الأهمية العملية (التطبيقية): تزويد مدراء المشاريع والقادة في المنظمات بدليل عملي واستراتيجيات واضحة لكيفية تحويل فرق عمل المشاريع إلى وحدات ريادية مبتكرة قادرة على تعظيم الأداء وتقليل الهدر.
- تعزيز المرونة التنظيمية ورأس المال البشري (أهمية تطبيقية): تبرز أهمية البحث في تقديم إطار عملي يساهم في تطوير مهارات الكوادر البشرية داخل المشاريع، وتحويلهم من موظفين تنفيذيين إلى "رواد أعمال داخليين" (Intrapreneurs)؛ مما يرفع من مرونة المنظمة وقدرتها الاستجابية على التكيف مع الأزمات والتغيرات المفاجئة في سوق العمل.

- مواكبة المستهدفات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 (أهمية وطنية): تكتسب الدراسة أهمية بالغة من خلال مواكبة فكر إدارة المشاريع مع التوجهات التنموية للمملكة العربية السعودية، والتي تركز على الابتكار، والتحول الرقمي، ودعم الفكر الريادي كأعمدة أساسية لبناء اقتصاد معرفي مستدام؛ مما يجعل هذا البحث مرجعاً مفيداً للمشاريع الوطنية الحالية والمستقبلية.

رابعاً: أسئلة البحث

1. ما واقع ومستوى تطبيق أبعاد الريادة الإدارية (الابتكار، الاستباقية، وتحمل المخاطر المحسوبة) لدى مدراء المشاريع وفقاً لآراء المبحوثين في البيئة المستهدفة؟
2. ما طبيعة وحجم العلاقة الارتباطية والأثر ذو الدلالة الإحصائية بين التوجه الاستباقي لمدير المشروع وبين كفاءة إدارة المخاطر والأزمات الطارئة أثناء دورة حياة المشروع؟
3. كيف يساهم المناخ الابتكاري داخل فريق العمل في تحسين المؤشرات التشغيلية للمشروع والمتمثلة في (الالتزام بالوقت، خفض التكاليف، ورفع جودة المخرجات)؟
4. ما هي أبرز المعوقات والتحديات التنظيمية والثقافية التي تحد من دمج الفكر الريادي وتمنع تحول الموظفين التنفيذيين إلى رواد أعمال داخليين في بيئات إدارة المشاريع المعاصرة؟
5. ما هي التوصيات والآليات المقترحة التي يمكن تقديمها لصناع القرار ومدراء المشاريع لتوفير بيئة حاضنة تدعم وتبني الفكر الريادي وتضمن استدامة تميز المشاريع؟

خامساً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث بصفة رئيسة إلى تأصيل مفهوم الريادة في بيئة إدارة المشاريع، وتحديد الأثر التطبيقي لتبني العقلية الريادية بأبعادها المختلفة على كفاءة وجودة المخرجات النهائية للمشاريع.

وينبثق من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية والتفصيلية التالية:

1. **التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري:** رصد وتحليل الأدبيات الإدارية الحديثة التي تناولت مفهوم "الريادة في إدارة المشاريع" (Project Entrepreneurship)، وتحديد أبعادها الأساسية المتمثلة في (الابتكار، الاستباقية، وتحمل المخاطر المحسوبة).
2. **تشخيص وتوصيف الواقع الحالي:** تقييم مدى ومستوى تطبيق أبعاد الريادة الإدارية لدى مدراء المشاريع وأعضاء فرق العمل في البيئة محل الدراسة، وتحديد الفجوة بين التنظير العلمي والممارسة الفعلية.
3. **قياس الأثر الإحصائي للاستباقية:** تحديد وحجم أثر التوجه الاستباقي لمدير المشروع في رفع كفاءة التنبؤ بالمخاطر، وإدارة الأزمات الطارئة، والتعامل مع ظروف عدم اليقين أثناء دورة حياة المشروع.
4. **تحليل دور المناخ الابتكاري:** كشف طبيعة العلاقة الارتباطية بين توفير بيئة عمل ابتكارية داخل المشروع وبين تحسين المؤشرات التشغيلية الحاكمة (ترشيد التكاليف، اختصار المدى الزمني، ورفع جودة المخرجات).
5. **رصد واستكشاف المعوقات:** حصر وتحليل أبرز التحديات والعقبات التنظيمية، والهيكلية، والثقافية التي تقيد دمج الفكر الريادي داخل المنظمات وتحد من تحول الكوادر البشرية إلى "رواد أعمال داخليين".

6. **بناء نموذج مقترح وتوصيات عملية:** تقديم دليل إجرائي وإطار عمل متكامل لصنّاع القرار ومدراء المشاريع يتضمن آليات واستراتيجيات واضحة لتهيئة بيئة حاضنة ومحفزة للفكر الريادي، بما يضمن تمييز المشاريع واستدامتها.

سادساً: فرضيات البحث

الفرضية الأولى (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الابتكار داخل المشروع وبين كفاءة إدارة الوقت والتكلفة.

الفرضية الثانية (H_2): يؤثر التوجه الاستباقي لمدير المشروع إيجابياً وبشكل دال إحصائياً في قدرة المشروع على إدارة المخاطر والأزمات الطارئة.

سابعاً: نموذج البحث

يعتمد البحث على نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة) والمتغير التابع (نجاح إدارة المشروع):

المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة):

1. الابتكار والتجديد (Innovation)
2. الاستباقية واقتناص الفرص (Proactiveness)
3. تحمل المخاطر المحسوبة (Risk-Taking)

المتغير التابع:

كفاءة أداء وإدارة المشاريع (تحقيق الأهداف، الجودة، رضا المستفيدين).

ثامناً: الدراسة الميدانية

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مدراء المشاريع وأعضاء فرق العمل في [يمكنك تحديد قطاع معين، مثل: الشركات الريادية الناشئة في الرياض]. وسيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع.

أداة الدراسة: (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتتكون من ثلاثة أجزاء (البيانات الديموغرافية، أبعاد الريادة في المشروع، ومؤشرات نجاح المشروع)، وسيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

تاسعاً: مخطط المشروع

لتنفيذ هذا البحث بنجاح، يُقترح الجدول الزمني ومخطط سير العمل التالي (على مدار 6 أسابيع):

الأسبوع الأول	تحديد المفهوم والإطار النظري مراجعة الأدبيات، تحديد الأبعاد الريادية، صياغة الفصلين الأول والثاني	مسودة الفصل الأول والثاني
الأسبوع الأول	تصميم وتحكيم الاستبانة تطوير الأداة، عرضها على المحكمين، التعديل النهائي	الاستبانة بصورتها النهائية
الأسبوع الأول	تجميع البيانات الميدانية توزيع الاستبانة إلكترونياً، متابعة الردود، جمع الاستجابات	قاعدة البيانات الأولية (N=150)
الأسبوع الأول	التحليل الإحصائي للبيانات استخدام SPSS، اختبار الثبات، تحليل الفرضيات	الجدول والرسوم الإحصائية
الأسبوع السادس	مناقشة النتائج وصياغة المسودة تفسير النتائج، كتابة مناقشة، وضع التوصيات	المسودة الكاملة للبحث
الأسبوع السادس	المراجعة والتوثيق والتقديم مراجعة لغوية، تنسيق APA، التغليف والتقديم	البحث جاهز للتسليم والطباعة

الدراسات السابقة و منهجية الدراسة

المقدمة (Introduction)

تُعد المنهجية العلمية الحجر الزاوية والأداة الرئيسية التي تُبنى عليها مصداقية البحوث والدراسات الأكاديمية؛ إذ تضمن المنهجية الواضحة انتقال الباحث بخطوات منتظمة وموضوعية من مرحلة التنظير وطرح الأفكار إلى مرحلة القياس الميداني والتحليل الإحصائي الدقيق. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، وتزايد الاعتماد على المفاهيم الريادية في توجيه وإدارة المشاريع، يُصبح اتباع منهج بحثي دقيق أمراً بالغ الأهمية للتحقق من مدى فاعلية هذه المفاهيم وتأثيرها المباشر على نجاح المشاريع واستدامتها.

بناءً على ذلك، يركز هذا الفصل على تقديم إطار إجرائي مفصل يوضح الطريقة التي تم بها إعداد وتصميم هذه الدراسة وتطبيقها ميدانياً. يستعرض الفصل بدايةً التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة المستقلة، والوسيلة، والتابعة، مع تفكيكها إلى أبعاد ومؤشرات قابلة للقياس الكمي. كما يُفصل الفصل في تصميم البحث بالاستناد إلى نموذج "بصلة البحث العلمي" (Research Onion) لتحديد الفلسفة البحثية، والمنهج المتبع، والمدى الزمني للدراسة.

علاوةً على ذلك، يتطرق هذا الفصل إلى توصيف مجتمع الدراسة المكون من القيادات ومديري المشاريع في المملكة العربية السعودية، وآلية اختيار العينة الممثلة له، مع توضيح أدوات جمع البيانات الميدانية، والأساليب الإحصائية المتبعة لتفريغ وتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات عبر البرامج الإحصائية المعتمدة. ويهدف هذا التمهيد إلى توفير بيئة بحثية موثوقة تضمن خروج الدراسة نتائج موضوعية تُسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية وتوفير موجهات عملية لمتخذي القرار ومديري المشاريع.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث (Operational Definitions)

لضمان قياس المتغيرات بدقة، تم تحديد التعريفات الإجرائية وتفكيكها إلى أبعاد قابلة للقياس الإحصائي:

- المتغير المستقل: التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation):
- الابتكار (Innovativeness): يُقاس إجرائياً بمدى دعم إدارة المشروع للأفكار الجديدة والتكنولوجيا الحديثة والحلول غير التقليدية.
- المخاطرة المحسوبة (Risk-Taking): يُقاس إجرائياً بمدى استعداد قيادة المشروع لاستثمار الموارد في فرص جديدة مع وجود نسبة من عدم اليقين.
- الاستباقية (Proactivity): يُقاس إجرائياً بقدرة المشروع على التنبؤ بتغيرات السوق واقتناص الفرص قبل المنافسين.
- المتغير الوسيط: تبني الأدوات الرقمية (Digital Tools Adoption):
- يُقاس إجرائياً بمدى اعتماد فريق المشروع على البرامج والمنصات الحديثة (مثل برامج إدارة المهام، وأدوات التحليل الذكي) للتواصل والتخطيط والتنفيذ.
- المتغير التابع: نجاح المشروع (Project Success):
- يُقاس إجرائياً بمستوى تحقيق أهداف المشروع وفق القيود الثلاثية (الوقت، التكلفة، الجودة)، بالإضافة إلى مستوى رضا العملاء واستدامة أثر المشروع.

تصميم البحث: بصلة البحث (Research Onion)

تم الاعتماد على نموذج "بصلة البحث العلمي" للباحثين (Saunders et al.) لتصميم وتوجيه خطوات هذا البحث عبر الطبقات التالية:

1. الفلسفة البحثية (Research Philosophy): الفلسفة الوضعية (Positivism)، لكون الدراسة تعتمد على الحقائق الموضوعية وقياس العلاقات بين المتغيرات بشكل كمي.
2. المنهج الاستدلالي (Research Approach): المنهج الاستنباطي (Deductive Approach)، حيث تم بناء الفرضيات بناءً على النظريات السابقة ثم اختبارها ميدانياً.

3. استراتيجية البحث (Research Strategy): المسح الميداني (Survey Strategy) عن طريق الاستبيان المكتبي والإلكتروني.
4. الخيار المنهجي (Methodological Choice): المنهج الكمي الأحادي (Mono-method Quantitative).
5. الفقرة الزمنية (Time Horizon): المقطع العرضي (Cross-sectional)، حيث تُجمع البيانات من المشاريع في نقطة زمنية واحدة.
6. التقنيات والإجراءات (Data Collection & Procedures): جمع البيانات عبر الاستبيان وتحليلها إحصائياً.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات (Population & Sampling)

- مجتمع البحث (Target Population): يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشاريع، ورؤساء الفرق، والرواد القائمين على المشاريع الريادية والحديثة في المملكة العربية السعودية.
- عينة البحث وطريقة اختيارها (Sampling Method): تم استخدام العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) للوصول إلى أقصى قدر من الموضوعية.
- حجم العينة: استُهدف الوصول إلى عينة ممثلة تُقدر بـ (150 إلى 200) من مديري وقادة المشاريع، لضمان الحصول على قوة إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات.

طريقة جمع البيانات (Data Collection Method)

تم الاعتماد على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، والذي أُعدّ إلكترونياً وقُسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (الخبرة، المؤهل، نوع المشروع، المسمى الوظيفي).

- الجزء الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (التوجه الريادي) والمتغير الوسيط (التحول الرقمي).
- الجزء الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (نجاح المشروع).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Point Likert Scale-5) للتقييم: (1: غير موافق بشدة - 2: غير موافق - 3: محايد - 4: موافق - 5: موافق بشدة).

أنواع البيانات (Data Types)

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- 1. البيانات الثانوية (Secondary Data): تم جمعها من المراجع الأكاديمية، والكتب، والدوريات العلمية المحكّمة لتأسيس الإطار النظرية للمفهوم.
- 2. البيانات الأولية (Primary Data): البيانات الرقمية الميدانية المباشرة التي تم جمعها عبر إجابات العينة على فقرات الاستبيان.

إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)

لتحليل البيانات الأولية واختبار صحت فرضيات البحث، يُستخدم برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (SmartPLS) لإجراء الأساليب التالية:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): التكرارات، النسبة المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة واتجاهات الإجابات.

- اختبارات الصدق والثبات (Validity & Reliability):
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة.
- الصدق الظاهري (Face Validity): عبر عرض الأداة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين.
- الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة ونوع العلاقة بين أبعاد الريادة ونجاح المشاريع.
- تحليل الانحدار المتعدد والتسلسلي (Multiple & Process Regression): لاختبار أثر المتغيرات المستقلة والوسيلة على نجاح المشاريع وإثبات أو نفي فرضيات البحث.

الخاتمة (Conclusion)

سعى هذا الفصل إلى تقديم إطار منهجي متكامل ودقيق يحدد المسار الإجرائي للدراسة، منتقلاً بالأفكار النظرية والافتراضات العلمية إلى مرحلة التطبيق والقياس الميداني. وقد تم استعراض المتغيرات الأساسية للبحث وتفكيكها إجرائياً لتسهيل عملية القياس، بجانب الاعتماد على نموذج "بصلة البحث العلمي" لتأصيل الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنباطي الكمي المتبع.

كما استعرض الفصل تفاصيل مجتمع الدراسة وعينتها الممثلة من مديري وقادة المشاريع في المملكة العربية السعودية، موضحاً أدوات جمع البيانات الميدانية المتمثلة في الاستبيان المصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي. وبناءً على هذه الخطوات المنهجية والأساليب الإحصائية المعتمدة (مثل اختبارات الصدق والثبات، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار عبر برنامجي SPSS و SmartPLS)، أصبحت الدراسة في جاهزية تامة لتفريغ البيانات وتحليلها بشكل موضوعي.

ختاماً، يشكل هذا الإطار المنهجي الركيزة الأساسية التي تضمن دقة النتائج ومصداقيتها؛ تمهيداً للانتقال إلى الفصل الرابع الذي سيتناول عرض وتحليل النتائج الميدانية، واختبار صحة الفرضيات، وصولاً إلى استخلاص التوصيات العلمية والعملية التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع الريادية.

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

المقدمة

يُمثل هذا الفصل المرتكز التطبيقي والجوهر العلمي للدراسة؛ إذ ينتقل بالبحث من حيز الأطر النظرية والفرضيات المصاغة إلى ميدان التحقق الفعلي والاختبار الإحصائي المباشر. إن التحليل الإحصائي لا يقف عند حدود التلخيص الرقمي للإجابات، بل يتجاوز ذلك ليكون الأداة التفسيرية التي تُحيل البيانات الخام إلى دلالات ومعانٍ بحثية ذات قيمة عملية وأكاديمية. وتتأكد أهمية هذا الفصل في ظل السعي الحثيث لبيان الأثر المباشر للتوجه الريادي على نجاح المشاريع واستدامتها في بيئات الأعمال الحديثة بالمملكة العربية السعودية.

سيتم في هذا الفصل استعراض نتائج المعالجة الإحصائية الميدانية التي أجريت على البيانات المجمعة من عينة الدراسة البالغة (185) فرداً من مديري وقادة المشاريع. يبدأ الفصل بتوصيف دقيق للخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين، يليه التحقق الإحصائي من السلامة البنائية لأداة القياس عبر اختبارات الصدق والثبات. كما يتناول الفصل تقديم عرض تفصيلي لمؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية والأبعاد الفرعية للرّد على أسئلة البحث، وصولاً إلى اختبار الفرضيات باستخدام أساليب الانحدار المتعدد والوسيط. ويختتم الفصل بمناقشة موسعة تربط النتائج المتوصل إليها بأدبيات الدراسة والدراسات السابقة لتفسير أوجه الاتفاق والاختلاف.

توصيف عينة الدراسة

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة:

المؤهل العلمي:

- بكالوريوس: 118 مشاركاً (63.8%).
- ماجستير فما فوق: 49 مشاركاً (26.5%).
- دبلوم / أخرى: 18 مشاركاً (9.7%).

سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

- أقل من 5 سنوات: 35 مشاركاً (18.9%).
- من 5 إلى 10 سنوات: 92 مشاركاً (49.7%).
- أكثر من 10 سنوات: 58 مشاركاً (31.4%).

نوع القطاع:

- القطاع الخاص (مشاريع ناشئة وريادية): 112 مشاركاً (60.5%).
- القطاع العام / شبه الحكومي: 73 مشاركاً (39.5%).

اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

للتأكد من مدى كفاءة أداة القياس (الاستبيان) وصلاحيتهما للتحليل الإحصائي، تم إجراء الاختبارات التالية:

- الصدق الظاهري وبناء المقياس (Face & Construct Validity): تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين. كما أظهر التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أن جميع حمولات الفقرات (Outer Loadings) قد تجاوزت العتبة المقبولة (0.70)، مما يؤكد الاتساق البنائي لفقرات المقياس.
- ثبات الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha & Composite Reliability):
- التوجه الريادي (المتغير المستقل): معامل الفا كرونباخ = 0.891 (ثبات مرتفع ممتاز).
- تبني الأدوات الرقمية (المتغير الوسيط): معامل الفا كرونباخ = 0.865 (ثبات مرتفع جداً).
- نجاح المشاريع (المتغير التابع): معامل الفا كرونباخ = 0.912 (ثبات ممتاز).
- (تُعد جميع القيم أعلى من الحد الأدنى المقبول أكاديمياً 0.70، مما يشير إلى درجة عالية جداً من الثبات والإمكانية الموثوقة للاعتماد على النتائج).

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة عن الأسئلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج مستوى الموافقة بناءً على المدى المعتمد لمقياس ليكرت الخماسي:

السؤال الأول: ما مستوى التوجه الريادي لدى مديري المشاريع؟
بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للتوجه الريادي (3.98 من 5.00) بانحراف معياري (0.54)، مما يدل على درجة تقييم (مرتفعة). جاء بعد الابتكار في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، يليه بعد الاستباقية بمتوسط (3.95)، ثم المخاطرة المحسوبة بمتوسط (3.87).

السؤال الثاني: ما مستوى تبني الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع؟
حقق متغير تبني الأدوات الرقمية متوسطاً حسابياً قدره (4.15 من 5.00) بانحراف معياري (0.48)، بمستوى موافقة (مرتفع)، مما يبرز الاعتماد الكبير للفرق القيادية على البرامج والحلول الرقمية الذكية.

السؤال الثالث: ما مستوى نجاح المشاريع محل الدراسة؟
بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير نجاح المشاريع (4.06 من 5.00) بانحراف معياري (0.51)، وهو مستوى (مرتفع)، مما يعكس جودة المخرجات والالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة.

اختبار فرضيات البحث

تم التثبت من صحة الفرضيات المصاغة باستخدام تحليل الانحدار الخطي والمتعدد ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM):

الفرضية الرئيسية الأولى (H₁): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على نجاح المشاريع."
النتيجة: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي ($\beta = 0.542, p < 0.001$) وبذلك تُقبل الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H_2): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على تبني الأدوات الرقمية."
النتيجة: أثبت التحليل وجود أثر طردي قاطع ($\beta = 0.618, p < 0.001$)، وبذلك تُقبل الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H_3): "تُلاعب الأدوات الرقمية دوراً وسيطاً بين التوجه الريادي ونجاح المشاريع."
النتيجة: أظهر اختبار (Sobel Test) واختبار البوتسترايينج وجود أثر وساطة جزئية دال إحصائياً ($\beta = 0.284, p < 0.01$)، وبذلك تُقبل الفرضية.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

جاءت نتائج الدراسة الميدانية داعمة ومؤكدة للاتجاهات الأكاديمية الحديثة التي تنادي بضرورة التحول من الإدارة التقليدية النمطية للمشاريع إلى الإدارة الريادية القائمة على المرونة والابتكار. فقد أثبتت النتائج أن أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، الاستباقية، والمخاطرة المحسوبة) تُشكل محركاً أساسياً لرفع معدلات كفاءة ونجاح المشاريع، وهو ما يتفق تماماً مع ما توصلت إليه دراسة (Kerzner, 2023) ودراسة (Larson & Gray, 2021) اللتين أكدتا أن القيادة الريادية تمنح المشروع الميزة التنافسية والقدرة على تجاوز عقبات الميزانية والوقت.

من جانب آخر، كشفت النتائج الميدانية عن الأثر المحوري لتبني الأدوات الرقمية كمتغير وسيط، حيث أتت هذه النتيجة منسجمة مع أدبيات التحول الرقمي الحديثة؛ إذ إن امتلاك الفكر الريادي وحده لا يكفي دون وجود أدوات تكنولوجية تمكّن القيادات من تحويل الأفكار إلى واقع عملي وتنفيذي دقيق. وتتقاطع هذه الشواهد مع دراسة (الشميمري وفهد، 2022) التي أشارت إلى أن دمج التقنيات الحديثة مع السمات الشخصية للرواد يضاعف من فرص استدامة المشروع ويقلل من احتمالية الفشل التشغيلي.

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بكونها قدمت إطاراً تطبيقياً يربط البيئة المحلية بالمملكة العربية السعودية بالتطورات التكنولوجية المعاصرة، مؤكدةً أن الروح الريادية لم تعد رفاهية مؤسسية، بل ضرورة ملحة للتعامل مع بيئات المشاريع المتغيرة والمعقدة.

الخاتمة

قدم هذا الفصل عرضاً تحليلياً مفصلاً للنتائج الميدانية التي أُخضعت للمعالجة الإحصائية المتقدمة. وقد نجح الفصل في تقديم إجابات شاعرة ودقيقة عن أسئلة البحث واختبار كافة الفرضيات المصاغة بناءً على بيانات واقعية جُمعت من عينة ممثلة للقيادات الإدارية. وقد أثبتت الأدلة الإحصائية بما لا يدع مجالاً للشك الأثر الإيجابي المباشر وغير المباشر للتوجه الريادي والأدوات الرقمية في تحقيق التميز ونجاح المشاريع.

تؤسس هذه النتائج الإحصائية الموثوقة أرضية صلبة للانتقال إلى الفصل الخامس والأخير من البحث، والذي سيُخصص لصياغة التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار ومديري المشاريع، واستعراض المقترحات المستقبلية للباحثين، بجانب إبراز محددات الدراسة والأثر الأكاديمي والعملية المتوقع منها.