

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، وبتوفيقه تتكامل الجهود بالنجاح.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له دورٌ في إنجاز هذا البحث، بدءًا من الأساتذة الأفاضل الذين أمدّوني 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 أمي 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

1. 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

2. 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.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1 المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
11	♦ أولاً: الأهمية العلمية.....
11	♦ ثانياً: الأهمية العملية.....
12	♦ ثالثاً: الأهمية في السياق الخليجي والعربي.....
13	1.4. أهداف الدراسة.....
15	1.6.أسئلة البحث.....
16	1.7.المنطلقات النظرية للبحث والدراسة.....
16	مفهوم القيادة الريادية.....
16	المبادئ الأساسية للقيادة الريادية.....
18	نظريات القيادة ذات الصلة.....
18	ريادة الأعمال وإدارة المشاريع.....
18	السياق التنظيمي: المنظمات الكبرى والناشئة.....
19	الدراسات السابقة.....
20	1.8.النموذج المفاهيمي للدراسة.....
20	-المتغير المستقل: القيادة الريادية.....
20	-المتغير التابع: نجاح المشاريع.....
20	-المتغير الوسيط: السياق التنظيمي.....
21	1.9. تلخيص الدراسات السابقة وأهميتها.....
22	1.10 منهجية البحث.....

22	أولاً: نوع الدراسة.....
22	ثانياً: المنهج المتبع.....
22	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....
22	رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها.....
23	خامساً: طرق تحليل البيانات.....
23	سادساً: حدود الدراسة.....
23	1.10مراجعة أدبية متكاملة.....
24	فجوات واضحة.....
24	1.11الإطار المفاهيمي (Conceptual Framework).....
25	1.12دراسة حالة، توصيات، أبحاث مستقبلية.....
25	3.1دراسة حالة (Case Study).....
28	1.13توصيات عملية موجهة.....
29	1.14مقترحات لأبحاث مستقبلية.....
29	1.15الإضافات الشكلية والأكاديمية.....
30	الخاتمة.....
31	المراجع References.....
32	الملاحق.....

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 يرتكز 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 عائقاً 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

تُسهّم 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 لقادة 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 تساهم 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)**
تُساهم 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؟

1.7. 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.

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).

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 خيارًا 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)

نظريات القيادة ذات الصلة

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

- القيادة التحويلية: (Transformational Leadership) التي تركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتجاوز الأداء التقليدي، وتبني التغيير المستمر. (Bass & Avolio, 1994)
 - القيادة التكيفية: (Adaptive Leadership) التي تعنى بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وحل المشكلات المعقدة من خلال التعلم الجماعي. (Heifetz, 1994)
 - القيادة الموقفية: (Situational Leadership) التي تشدد على ضرورة تعديل أساليب القيادة تبعًا لظروف الفريق والمهمة. (Hersey & Blanchard, 1969)
- تُعد هذه النظريات أساسًا لفهم كيف يُمكن للقيادة الريادية أن تؤثر على سلوك الأفراد والفرق داخل المنظمات لتحقيق أهداف المشاريع.

ريادة الأعمال وإدارة المشاريع

يرتبط مفهوم ريادة الأعمال ارتباطًا وثيقًا 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 فهمًا معمقًا لأدوار القادة الرياديين في هذه البيئات المتباينة.

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 غالبًا ما تواجه قيودًا 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).

الدراسات السابقة

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 تبعًا 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.

1.8. النموذج المفاهيمي للدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين: القيادة الريادية (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع (المتغير التابع)، مع اعتبار السياق التنظيمي (نوع المنظمة: كبرى أو ناشئة) كمتغير وسيط يؤثر في هذه العلاقة.

- المتغير المستقل: القيادة الريادية

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

- المتغير التابع: نجاح المشاريع

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

- المتغير الوسيط: السياق التنظيمي

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

رسم توضيحي للنموذج المفاهيمي:

القيادة الريادية —————> نجاح المشاريع

|

↓

السياق التنظيمي (كبير / ناشئ)

1.9. تلخيص الدراسات السابقة وأهميتها

• 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.

• شن لاي و دامانبور: (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, Project Management Institute (PMI, 2021):

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"

1.10 منهجية البحث

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.

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 لتجاربهم وممارساتهم الريادية في سياق إدارة المشاريع.

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.

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 القطاعات الحكومية 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.

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.

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].

1.10. مراجعة أدبية متكاملة

— دراسات مقارنة القيادة الريادية في المنظمات الكبرى والناشئة

Nor-Aishah et al. (2020) وجدوا أن القيادة الريادية تُحسن 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.

1.11. الإطار المفاهيمي (Conceptual Framework)

اعتمد هذا النموذج على العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية:

1. القيادة الريادية (مستقلة) – تشمل الابتكار، المبادرة، الرؤية المستقبلية، والمخاطرة المحسوبة.
2. نجاح المشاريع (تابعة) – يقاس من خلال تحقيق الأهداف، الأداء الزمني والمالي، رضا العملاء والجودة.
3. السياق التنظيمي (متغير وسيط) – يمثل حجم المنظمة (كبرى/ناشئة)، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة، والتحديات البيئية.

رسم تخطيطي مبسط:

[القيادة الريادية] —▶ [نجاح المشاريع]

|

↓

[السياق التنظيمي (حجم – ثقافة – تحديات)]

1.12. دراسة حالة، توصيات، أبحاث مستقبلية

3.1 دراسة حالة (Case Study)

- حالة من مؤسسة كبرى – أرامكو السعودية أنموذجاً...
- حالة من منظمة ناشئة سعودية – مثال: شركات ناشئة:

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، موجهاً 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.

1.13. 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.

1.14 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.

1.15 الإضافات الشكلية والأكاديمية

- فهرس محتويات: فصول البحث وملاحقها.
- الجداول والأشكال: جداول توزع 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.

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.

الاستبانة

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- الفئة العمرية:
 - ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
- نوع المنظمة:
 - ☐ كبرى ☐ ناشئة
- القطاع:
 - ☐ حكومي ☐ خاص ☐ ريادي/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 منظمته 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 منظمته 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	ستستخدم 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؟