

جامعة ميد أوثن



كلية الإدارة

تخصص ادارة مشاريع

أثر زيادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية

إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة موباي

إعداد/إبراهيم بن أحمد عبدالله الفاضل

إشراف/

أ.د. الفصيل عبدالحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025 – 1446



# إهداء

بفضل من الله ودعمه، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز، أهدي هذا الجهد  
لوالدي ووالدي ، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع لي في رحلتي العلمية.  
كانوا يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على تحقيق النجاح.

كما أهدي هذا العمل لزوجتي، التي لطالما كانت الركيزة القوية والداعمة لي طيلة  
حياتي الأكاديمية. بفضل تشجيعها ومساعدتها لي، استطعت تخطي كل التحديات  
والوصول إلى هذه المرحلة.

وبهذه لمواصلة مسيرتي الأكاديمية وتحقيق طموحاتي الشخصية، أتطلع إلى النهوض  
بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه، داعياً الله أن يمن علي بقوة وإرادة لاستكمال  
طريق العلم والمعرفة.

في الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه الرحلة، وأدعو الله  
أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة صغيرة في المجال العلمي.

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم ييخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

أ.د. الفیصل عبدالحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح.

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار- المبادرة- المخاطرة) في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يحقق أغراض واهداف الدراسة. المجتمع هو جميع العاملين في شركة موبايي بالسعودية ومن خلال اسلوب العينة العشوائية البسيطة بلغ عدد العينة 464 فرد. تكون الاستبيان من خصائص العينة وعبارات محاور الدراسة (ريادة الاعمال، أداء المشاريع، مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية) وتضمن 23 عبارة واستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

توصل البحث إلى عدد من النتائج منها، أن الابتكار في ريادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايي عند 0.01 وان كلما ازداد مستوي الابتكار في ريادة الاعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.137 % وهو ما يوضح صحة الفرضية الفرعية الاولى. كما تبين أن المبادرة في ريادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايي عند 0.01 وان كلما ازداد مستوي المبادرة في ريادة الاعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.165 % وهو ما يوضح صحة الفرضية الفرعية الثانية.

وبناء على النتائج السابقة تم تقديم عدد من التوصيات منها، ضرورة الاهتمام بنشر مفهوم وثقافة ريادة الأعمال بين الافراد والشركات في المملكة العربية السعودية. وضرورة توفير البرامج والدورات التدريبية للأفراد لتعريفهم بكيفية تنفيذ وتطبيق مشروعات ريادة الاعمال وهو ما يتفق مع رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال - أداء المشاريع - المرونة الاستراتيجية - إدارة الموارد البشرية

## قائمة المحتويات

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| أ  | بسم الله الرحمن الرحيم .....            |
| ب  | الإهداء .....                           |
| ج  | الشكر والتقدير .....                    |
| د  | المستخلص .....                          |
| هـ | قائمة المحتويات .....                   |
| ط  | قائمة الجداول .....                     |
| ي  | قائمة الأشكال .....                     |
| 1  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
| 1  | المقدمة .....                           |
| 2  | 1.1 مشكلة الدراسة .....                 |
| 3  | 2.1 أهمية الدراسة: .....                |
| 3  | 1.2.1 الأهمية العلمية: .....            |
| 4  | 2.2.1 الأهمية العملية: .....            |
| 4  | 3.1 أهداف الدراسة: .....                |
| 5  | 4.1 أسئلة الدراسة: .....                |
| 5  | 5.1 فرضيات الدراسة: .....               |
| 6  | 6.1 نموذج الدراسة: .....                |
| 7  | 7.1 الدراسات السابقة: .....             |
| 7  | 1.7.1 الدراسات العربية .....            |

|         |                                                     |
|---------|-----------------------------------------------------|
| 15..... | 2.7.1 الدراسات الأجنبية:                            |
| 16..... | 8.1 الفجوة البحثية:                                 |
| 17..... | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:                      |
| 18..... | 10.1 المنهجية وطرق البحث:                           |
| 19..... | 11.1 مصادر البيانات :                               |
| 19..... | 12.1 أدوات الدراسة:                                 |
| 19..... | 13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:                  |
| 20..... | 14.1 حدود الدراسة :                                 |
| 21..... | الفصل الثاني: الإطار النظري.....                    |
| 21..... | المبحث الأول ريادة الأعمال.....                     |
| 21..... | 1.1.2 مفهوم ريادة الأعمال:                          |
| 24..... | 2.1.2 ريادة الأعمال الاجتماعية:                     |
| 25..... | 3.1.2 الأدوار الرئيسية لريادة الأعمال تجاه المجتمع: |
| 25..... | 4.1.2 أهمية ريادة الأعمال:                          |
| 27..... | 5.1.2 خصائص ريادي الأعمال:                          |
| 28..... | 6.1.2 التحديات والعوائق التي تواجهها ريادة الأعمال: |
| 31..... | المبحث الثاني: اداء المشاريع.....                   |
| 31..... | 1.2.2 مفهوم اداء المشاريع.....                      |
| 32..... | 2.2.2 تقييم اداء المشاريع:                          |
| 33..... | 3.2.2 اهداف تقييم اداء المشاريع:                    |

|         |                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------|
| 34..... | 4.2.2 اوقات اجراء التقييم لاداء المشروع:                    |
| 35..... | 5.2.2 أهداف جودة العمليات:                                  |
| 36..... | 6.2.2 ابعاد اداء المشاريع:                                  |
| 40..... | 7.2.2 عناصر نظام الإنتاج في الوقت المحدد:                   |
| 42..... | الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة                    |
| 42..... | مقدمة                                                       |
| 42..... | 1.3 منهجية الدراسة:                                         |
| 42..... | 2.3 مجتمع وعينة الدراسة                                     |
| 42..... | 3.3 أداة الدراسة                                            |
| 43..... | 4.3 الأساليب الإحصائية                                      |
| 43..... | 5.3 صدق أداة الدراسة                                        |
| 44..... | 6.3 ثبات أداة الدراسة                                       |
| 45..... | الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة                          |
| 45..... | مقدمة                                                       |
| 45..... | 1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة                               |
| 46..... | 2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان                         |
| 46..... | 1.2.4 المحور الأول: ريادة الأعمال                           |
| 48..... | 2.2.4 المحور الثاني: أداء المشاريع                          |
| 49..... | 3.2.4 المحور الثالث: مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية |
| 50..... | 3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة                             |

|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 54..... | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات |
| 54..... | مقدمة                                      |
| 54..... | 1.5 نتائج الدراسة                          |
| 55..... | 2.5 التوصيات                               |
| 56..... | 3.5 المقترحات                              |
| 57..... | Abstract                                   |
| 58..... | المراجع:                                   |
| 58..... | أولاً: المراجع العربية                     |
| 61..... | ثانياً: المراجع الأجنبية:                  |
| 63..... | الملاحق                                    |
| 64..... | استمارة استبيان                            |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                             | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | جدول (1) مستويات الاستجابة على عبارات أداة الدراسة     | 42            |
| 2.            | جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات أداة الدراسة         | 43            |
| 3.            | جدول (3) ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ         | 44            |
| 4.            | جدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها              | 45            |
| 5.            | جدول (5) عبارات الابتكار                               | 46            |
| 6.            | جدول (6) عبارات المبادرة                               | 47            |
| 7.            | جدول (7) عبارات المخاطرة                               | 47            |
| 8.            | جدول (8) عبارات أداء المشاريع                          | 48            |
| 9.            | جدول (9) عبارات مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية | 49            |
| 10.           | جدول (10) نتائج الفرضية الرئيسية الاولى                | 51            |
| 11.           | جدول (10) نتائج الفرضية الفرعية الاولى                 | 51            |
| 12.           | جدول (12) نتائج الفرضية الفرعية الثانية                | 52            |
| 13.           | جدول (13) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة                | 52            |

|    |                                          |     |
|----|------------------------------------------|-----|
| 53 | جدول (14) نتائج الفرضية الرئيسية الثانية | 14. |
| 53 | جدول (15) نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة | 15. |

### قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الشكل                      | رقم الشكل |
|---------------|--------------------------------|-----------|
| 7             | الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة | 1.        |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أضحت لزامًا على المؤسسات أن تتبنى استراتيجيات تمكنها من التكيف مع متطلبات السوق المتجددة وتحديات البيئة التنافسية المتزايدة، وتُعد قيادة الأعمال أداة فعالة لتحقيق ذلك، حيث تشجع على الابتكار، وتمكين الأفراد من المبادرة، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي، مع ذلك فإن تحقيق النتائج المرجوة من قيادة الأعمال يتطلب وجود استراتيجيات مرنة لإدارة الموارد البشرية قادرة على دعم الأهداف التنظيمية والاستجابة للتغيرات بشكل فعال. (الخريسات، 2024)

يرتبط مفهوم أداء المشاريع بالمفهوم العام لإدارة المشاريع من خلال توجيه الموارد في المشروع وتنظيم عملها وبذلك باستخدام أحدث التقنيات الحديثة والتي تمكن إدارة المشروع من تحقيق أهدافها وإنجاز عملياتها ضمن الخطة الموضوعة مسبقًا مع الحفاظ على كفاءة العمل ضمن الوقت الزمني المطلوب لتنفيذه مع الحرص على التكلفة المتاحة، فأداء المشاريع تعتبر من العلوم الحديثة المتطورة التي تتسم بالمرونة في تطبيقها بما يتناسب مع الحفاظ على (الجودة، الوقت، التكلفة) وتكمن أهمية أداء المشاريع في قياس مدى نجاحها، التي تم تحديدها من خلال تقييم مجموعة الإجراءات التي تم وضعها لتنفيذها، بالإضافة إلى تقييم النتائج التي تم التوصل إليها بهدف استدامة المشاريع.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء التي يمكن من خلالها بيان مدى فاعلية العمل في تحقيق الأهداف خلال مراحل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والمراقبة من أجل التوصل إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تحسين العمل. (عثمان، 2022)

في هذا السياق تبرز أهمية مرونة إدارة الموارد البشرية كعامل وسيط يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات، وإدارة التغيرات بكفاءة، فالمرونة في إدارة الموارد البشرية تتيح للمؤسسات القدرة على تعديل السياسات والإجراءات وفقاً للاحتياجات المتغيرة، مما يدعم بيئة العمل ويمكن الموظفين من التأقلم مع المتطلبات الجديدة، ويدفع نحو تحسين أداء المشاريع.

ولتحقيق فهم أعمق لأثر ريادة الأعمال على أداء المشاريع، تستهدف هذه الدراسة تطبيق نموذج عملي على شركة موبايي في المملكة العربية السعودية، حيث تسعى إلى تحليل العلاقة بين ريادة الأعمال وأداء المشاريع، ودراسة دور مرونة إدارة الموارد البشرية كعامل وسيط في هذه العلاقة من خلال هذا البحث، سيتم تقديم رؤى تساهم في تحسين استراتيجيات المؤسسات، مما يمكنها من تعزيز قدرتها على الابتكار وتحقيق أداء أعلى في مشاريعها. (مهداوي، 2023)

ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على شركة موبايي".

## 1.1 مشكلة الدراسة

في ظل التحولات السريعة التي تشهدها الأسواق العالمية وتزايد حدة المنافسة بين الشركات، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتعلق بقدرتها على الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء والابتكار وأصبح من الضروري لهذه المؤسسات أن تتبنى مبادئ ريادة الأعمال لتتمكن من الاستجابة للتغيرات بسرعة وكفاءة، وذلك من خلال تعزيز ثقافة الابتكار وتمكين الموظفين من المساهمة في تطوير العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومع ذلك فإن نجاح المؤسسات في تحقيق أهداف ريادة الأعمال يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تبني استراتيجيات مرنة لإدارة الموارد البشرية، تمكنها من تكييف أساليبها وإجراءاتها بما يتلاءم مع التغيرات المستمرة، في هذا السياق تبرز مشكلة البحث في أن العديد من المؤسسات قد تواجه صعوبة في تحقيق

الأداء المطلوب إذا لم تتمكن من تكامل قيادة الأعمال مع مرونة إدارة الموارد البشرية، مما قد يؤدي إلى انخفاض قدرتها على الابتكار وتحقيق نجاح مستدام في مشاريعها.

وعليه تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين قيادة الأعمال وأداء المشاريع في شركة موباي، مع التركيز على الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتحديد مدى تأثيرها على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن ثم تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في التعرف على أثر قيادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على شركة موباي"

## 2.1 أهمية الدراسة:

أصبح تحقيق النجاح المؤسسي والمحافظة عليه في بيئة العمل المعاصرة تحديًا معقدًا؛ حيث تواجه المؤسسات تغيرات سريعة على الأصعدة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ومن أجل الحفاظ على القدرة التنافسية، لا بدّ للمؤسسات من تبني قيادة الأعمال كمحرك للابتكار والتطوير المستمر، ومع ذلك فإن فعالية هذه المبادرات الريادية تتطلب دعماً قوياً من إدارة الموارد البشرية، التي تلعب دوراً محورياً من خلال تبني استراتيجيات مرنة تمكن من التكيف السريع مع احتياجات السوق والتغيرات الداخلية.

### 1.2.1 الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من ندرة الدراسات التي تناولت أثر قيادة الأعمال في أداء المشاريع ضمن بيئات عمل تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، وخصوصاً في المؤسسات الكبيرة مثل شركة موباي في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى ذلك، يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بدور المرونة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كعامل وسيط مؤثر على الأداء المؤسسي، كما ستقدم الدراسة فهماً أعمق للتفاعلات بين قيادة الأعمال، ومرونة الموارد البشرية، وأداء المشاريع، مما يعزز من قاعدة المعرفة في هذا المجال ويشجع الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات التطبيقية.

### 2.2.1 الأهمية العملية:

أما من الناحية العملية، فتمثل هذه الدراسة دليلاً هاماً لأصحاب القرار في المؤسسات الكبيرة، وخاصة تلك العاملة في مجال الاتصالات، حول كيفية استغلال ريادة الأعمال كأداة لتعزيز الأداء المؤسسي، كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية مرونة إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح المبادرات الريادية، مما يساعد المؤسسات على وضع استراتيجيات تُمكنها من التكيف السريع مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية، وتوفر الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها لتعزيز قدرة الشركات على الابتكار وتحقيق أداء عالٍ ومستدام، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية قوية في السوق.

### 3.1 أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار- المبادرة- المخاطرة) في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلى".

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من أهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على أثر الابتكار في ريادة الأعمال في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة موبايلى.
- معرفة مدى تأثير المبادرة في ريادة الأعمال في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة موبايلى.
- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في ريادة الأعمال في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة موبايلى.

الهدف الرئيسي الثاني: التعرف على مدى تأثير ريادة الأعمال على مرونة استراتيجية الموارد

البشرية في شركة موبايلى.

الهدف الرئيسي الثالث: معرفة مدى تأثير مرونة استراتيجية الموارد البشرية على أداء المشاريع.

#### 4.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي الأول لهذه الدراسة: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار- المبادرة- المخاطرة) في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلي"؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في:

- ما مدى تأثير الابتكار في ريادة الأعمال في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة موبايلي ؟
- إلى أي مدى تؤثر المبادرة في ريادة الأعمال في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة موبايلي ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في ريادة الأعمال في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة موبايلي ؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال على مرونة استراتيجية الموارد البشرية في شركة موبايلي ؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مرونة استراتيجية الموارد البشرية على أداء المشاريع ؟

#### 5.1 فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين لريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار- المبادرة- المخاطرة) في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلي

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

- يؤثر الابتكار في ريادة الأعمال بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على شركة موبايلي.
- تؤثر المبادرة بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على شركة موبايلي.
- تؤثر المخاطرة بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على شركة موبايلي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة ومرونة استراتيجية الموارد البشرية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة استراتيجية الموارد البشرية وأداء المشاريع.

## 6.1 نموذج الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار- المبادرة- المخاطرة) في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على شركة موبايلي، ومن ثم تنطلق من هذه الدراسة ثلاث متغيرات على النحو التالي:

- المتغير المستقل: ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار- المبادرة- المخاطرة).
- المتغير التابع: أداء المشاريع
- المتغير الوسيط: مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية

## الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة



## 7.1 الدراسات السابقة:

### 1.7.1 الدراسات العربية

#### 1. دراسة ( الخريسات، 2024)

هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع بالإضافة الى التعرف على الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مشاريع الطاقة موظفا وموظفة في (15) المتجددة التابعة لوزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن و عددهم (220) لعينة الدراسة (أسلوب المسح الشامل) « وتم اختيار جميع أف ارد المجتمع مشروعا (220) فردا واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والعديد من الأساليب الإحصائية المتوسطات الحسابية، الانحدار البسيط.

وتوصلت الدراسة وجود إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن الأهمية النسبية لريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، و المبادرة، والمخاطرة)، وأداء المشاريع، ومرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة، دلت النتائج إلى وجود أثر لريادة الأعمال في أداء المشاريع، في حين يوجد أثر لريادة الأعمال في مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية. بينما يوجد أثر جزئي ذو دلالة إحصائية لتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية أثر لريادة الأعمال و أداء المشاريع.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل طريقة مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن في جمع المعلومات عن المنافسين بما يطور من الخدمات المقدمة.

## 2. دراسة (المفلح، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال رجوع الباحثة إلى الكتب والمصادر والمجلات العلمية المحكمة ذات العلاقة بمفهوم استراتيجيات الريادة وأداء المشاريع. وقد بلغ حجم العينة (168) مديرا للمشاريع من مجتمع الدراسة المكون من (136) شركة، حيث تم توزيع استبانة خاصة تشتمل على فقرات تعكس متغيرات الدراسة للوصول إلى نتائج هذه الدراسة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (162) استبانة والاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (157).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادرة، والتفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته وتكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها التركيز على الأبداع من خلال عقد الندوات والبعثات التدريبية للاستفادة من أفكارهم الإبداعية والتركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة وتطوير الموارد البشرية في قطاع تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في الأردن باستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة والتركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة واغتنام الفرص بالأسواق بالإضافة إلى ضرورة استمرار شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن بالتعرف على استراتيجيات الريادة ووجوب تطبيقها في مراحل حياة المشروع باعتبارها أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة والتي تعطي الرؤية الواضحة للمستقبل.

### 3. دراسة (الحجاجة، 2019)

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود أثر للخدمات التي تقدمها مؤسسات الإقراض الصغير (الاستشارات، التمويل، والتدريب) على أداء ريادة الأعمال في محافظة الزرقاء في الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة لفحص متغيرات الدراسة تم توزيعها على أفراد العينة بواقع (311) صاحب مشروعاً من مجتمع الدراسة المتمثل بالمشروعات الريادية الحاصلة على خدمات مؤسسات الإقراض الصغير، استرد الباحث منها (283) استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة لوجود أثر للخدمات التي تقدمها مؤسسات الإقراض الصغير على أداء ريادة الأعمال.

وأوصت الدراسة بتحديد تعريف موحد للمشروع الريادي وتوجيه مؤسسات الإقراض الصغير لدعمه بالخدمات المقدمة من قبلها خاصة في مجال التدريب بعقد الورش والدورات التدريبية في المجالات التي يحتاجها ريادي الأعمال.

### 4. دراسة (عثمان، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على أداء المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر التي يديرها الشباب في مديرتي عبس وبني قيس- محافظة حجة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS v.26، لعينة من الشباب أصحاب المشاريع (100) من الذكور والإناث، الذين حصلوا على منح مالية لفتح مشاريعهم من قبل UNDP في مشروع تعزيز

القدرة على الصمود في الريف اليمني ERRY، وتم تقسيم الدراسة إلى مقدمة اشتملت على مشكلة البحث وأهدافه والدراسات السابقة وإطار نظري، ومن ثم منهجية البحث، ثم التحليل الإحصائي لمعرفة خصائص مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي، وهل هناك أثر لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على أداء المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى استخدام الشباب لوسائل التواصل الاجتماعي مرتفع إلى حد ما 73%، ومستوى أداء المشاريع الصغيرة مرتفع 77%، وأن هناك علاقة طردية قوية بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وأداء المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر في مديرتي عبس وبني قيس.

#### 5. دراسة (عيسى، 2023)

هدف البحث في تحديد مدى التزام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعاد التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية)، وأثر ذلك على نجاح مشروعاتهم، وبالتالي لفت نظرهم وتوجيههم إلى ضرورة التوجه الريادي في مشروعاتهم بما يضمن تحسين أدائها واستمراريتها.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء أو أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة من المدراء أو أصحاب هذه المشروعات، وقد بلغ حجم العينة (60) مدير أو مالك مشروع، توزعت بين مشاريع خدمية ومشاريع صناعية، حيث تم توزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، واسترد (52) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، ونسبة استجابة بلغت (86.67%).

أظهرت نتائج البحث وجود أثر طردي وقوي دال معنوياً لأبعاد التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية) على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وكان ترتيب أبعاد التوجه الريادي في تأثيرها على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق الآتي: بعد الاستباقية في المرتبة الأولى، بعد الإبداعية في المرتبة الثانية، بعد الاستقلالية في المرتبة الثالثة، بعد تحمل المخاطرة في المرتبة الرابعة.

## 6. دراسة (العراكة، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي وتحليل الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية، وتم قياس التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدأب الاستراتيجي)، كما تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك).

وقد شمل مجتمع الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية والبالغ عددها (3) مصارف وهي بنك صفوة الإسلامي، البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي أما عينة الدراسة، تم اختيار جميع العاملين بالمسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير دائرة) والبالغ عددهم (146) مستجيباً من كافة المستويات.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود أثر لمرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك على التكيف الاستراتيجي بكافة أبعاده تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدأب الاستراتيجي. كما أشارت إلى وجود دور معدل لليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية المختارة. في ضوء ذلك.

أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن. كما أوصت بدراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية.

## 7. دراسة (مهداوي، 2023)

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة التأثير التبادلي بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في البنوك العمومية الجزائرية، ولدراسة واقع هذا تأثير تم اختيار عينة مكونة من 112 موظف موزعين على مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية في كل من ولاية البيض، تيارت والأغواط، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومعالجتها بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستعمال البرنامج الإحصائي Spssv26.

تم التوصل إلى وجود تأثير تبادلي بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في البنوك العمومية الجزائرية، مما يفسر اهتمامها بالمرونة الاستراتيجية بالقدر الكافي الذي يمكنها من تحقيق الأداء الإبداعي والعكس صحيح.

وبالتالي توصي الدراسة إلى الاهتمام بالموارد البشري من خلال تأهيل وتدريب الموظفين على مهارات المرونة في استيعاب التحولات والتقلبات المفاجئة، وإنشاء نوع من التمكين في اتخاذ القرارات بتخفيض المركزية في بنوك العمومية الجزائرية من أجل تحقيق الأداء الإبداعي.

#### 8. دراسة (علاونة، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في ثلاث مؤسسات عامة في الأردن حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لعام 2016-2017 وهي البنك المركزي والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وهيئة تنظيم قطاع الاتصالات، تم قياس مرونة إدارة الموارد البشرية من خلال (مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومرونة مهارة الموظف، ومرونة سلوك الموظف)، بينما تم قياس التميز التنظيمي من خلال (التميز القيادي، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة، والتميز في تقديم الخدمات).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية قصدية نسبية من المؤسسات المبحوثة مقدارها (257) موظف في المؤسسات العامة من مجتمع مكون من (763) موظف. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي واختبار T و F، واختبار شيفيه وتحليل الانحدار.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدور مرونة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، حيث فسرت أبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية مجتمعة ما يقارب (23%) من التغيير في التميز التنظيمي.

وأشارت النتائج إلى أن مستوى توفر مرونة إدارة الموارد البشرية كان عالياً، وتبين بأن مستوى التميز في القيادة والهيكل التنظيمي والخدمات مرتفعاً، بينما كان متوسطاً في أبعاد تميز الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.

أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات المبحوثة على تشجيع الموظفين بشكل أكبر على الابتكار والإبداع من خلال تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، ورسم أسس وقواعد تحقق تميز تنظيمي عالي تبعاً للمعايير الخاصة بالمؤسسة.

#### 9. دراسة (نذير، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، ولتحقيق هذه الدراسة، تم تطبيقها على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، وكان مجتمع هذه الدراسة هم الإدارات العليا والإدارات التشغيلية، وبلغ حجم عينة هذه الدراسة (300) مدير مشروع وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

بعد التأكد من الحالة الطبيعية وصلاحيّة وموثوقية الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي، والتحقق من الارتباط بين المتغيرات، أخيراً تم اختبار التأثير من خلال الانحدارات المتعددة.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود علاقة طردية بين تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال

الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة والقيادة، والعمل على الحفاظ على جودة مستويات أداء المشروعات الناشئة بمجال الإنشاءات في مدينة الرياض من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك.

#### 10. دراسة (الخطيب، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع.

ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذا الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من مدراء ورؤساء الأقسام في شركات المقاولات بقطاع غزة، وتم توزيع 135 استبانة بواقع 5 استبانات لكل شركة، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل. وتم استرداد وتحليل 116 استبانة؛ أي ما نسبته 85.9%، حيث تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى شركات المقاولات بقطاع غزة مستخدم ونسبة 81.6%، وأنه توجد علاقة وتأثر ذات دلالة إحصائية بين أداء المشاريع الإنشائية كمتغير تابع وبين المتغيرات المستقلة التالية: تحديد وتحليل المشكلة، ووضع الأهداف، وخطة العمل، والتغذية الراجعة، والمتابعة والتعديل، والتقييم.

كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس حول مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية

لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع، وأنه يوجد فروق في الاتجاهات حول استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على أداء المشاريع الإنشائية تعزى للمؤهل العلمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب العاملين في شركات المقاولات على أسلوب الإدارة بالأهداف، والعمل على تطوير الخطط السنوية وخطط المتابعة والمؤشرات الخاصة بها، بناء على هذا الأسلوب، والعمل على إشراك أصحاب العلاقة في وضع الأهداف والنتائج المستقبلية، وضرورة اهتمام الإدارة العليا في شركات المقاولات بأسلوب الإدارة بالأهداف؛ حيث سينعكس هذا الاهتمام على تطبيق هذا الأسلوب، وتكوين فريق استشاري يتولى مهمة تصميم برنامج أولي للإدارة بالأهداف ويكون قابلاً للتطبيق على أرض الواقع.

#### 2.7.1 الدراسات الأجنبية:

##### 1. دراسة (Zhang & Xing, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير التوجه الريادي ومشاركة المخاطر على الأداء التنظيمي بوساطة وسائل الإعلام ودور تعديل الرأي العام.

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام منهج البحث الكمي، تم جمع البيانات من 450 مدير الشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال استبيان تم تكييفه من الدراسات السابقة، تم استخدام تقنية العينة البسيطة العشوائية لجمع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين التوجه الريادي ومشاركة المخاطر والأداء التنظيمي إيجابية ومعنوية، أظهرت النتائج أن وسائل الإعلام توسطت هذه العلاقة بشكل كبير وأن لا أرى العام قام بتعديل العالقة بين وسائل الإعلام والأداء التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة في نهايتها الشركات الصغيرة أن تستعد بشكل أفضل للتعامل مع العذبات غير المتوقعة لضمان استمرارها على المدى الطويل.

## 2. دراسة (Saleh , 2023)

هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير ودور التوجه الريادي على أداء المشاريع الجديدة في الاقتصاد الناشئ (لبنان) و تبحث هذه الدراسة في هذا الارتباط من خلال النظر في الدور الوسيط الاستغلال الفرص والدور المعدل للزيادة التحويلية في حالة السوق الناشئة لبنان.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في خمس محافظات كبرى في شمال وجنوب لبنان وبيروت والبقاع، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام طريقة العينات العشوائية في هذه الدراسة و أجرى الباحث مسح شاملا على ( 411 ) مالك ومدير للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم تطوير الاستبانة كأداة من أجل جمع بيانات الدراسة.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر من خلال استغلال الفرص على أداء المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى أنه يكشف أن استغلال الفرص له تأثير إيجابي على أداء المشروع بين التوجه الريادي وأداء المشروع الجديد.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتوجه الريادي بشكل أكثر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في لبنان بما يعكس أداء جيد للمشاريع.

### 8.1 الفجوة البحثية:

على الرغم من تنوع الدراسات السابقة حول تأثير الريادة والمرونة الاستراتيجية والتوجه الريادي على الأداء المؤسسي والمشاريع، إلا أنها لم تغط بشكل شامل الأثر التفاعلي بين المرونة الاستراتيجية ومرونة الموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز ضمن ظروف السوق التنافسية المتغيرة. بعض الدراسات ركزت على دور عوامل محددة مثل وسائل التواصل الاجتماعي في أداء المشاريع الصغيرة (دراسة عثمان،

(2022)، أو دور استراتيجيات الريادة في مشاريع التكنولوجيا (دراسة المفلح، 2019)، لكن لم تتناول هذه الدراسات بشكل كامل الأثر التكاملي بين المرونة الاستراتيجية وريادة الأعمال، لا سيما في بيئات غير مستقرة. كذلك، فغالبية الأبحاث تركزت على مجتمعات محددة (مثل الأردن أو الصين) دون التطرق للعوامل الإقليمية والثقافية التي قد تؤثر على التوجه الريادي ومرونة الموارد البشرية بشكل مختلف في بيئات أخرى كالسعودية، وهذا يشير إلى وجود فجوة في الدراسات التي تجمع بين المرونة الاستراتيجية والريادة في إطار بيئات مختلفة ومتغيرة، مما يجعل هذا الموضوع جديراً بالمزيد من البحث لفهم كيفية تأثير هذه التوجهات المتكاملة على الأداء المستدام للمشاريع في السوق الديناميكية.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى عدة منطلقات نظرية أساسية تعزز من فهم تأثير ريادة الأعمال ومرونة الموارد البشرية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

تُعتبر ريادة الأعمال عنصراً محورياً في تحسين أداء المشاريع، حيث تُعزز أبعاد ريادة الأعمال مثل الابتكار وتحمل المخاطر من فرص نجاح المشاريع، يُظهر البحث أن المشاريع التي تتبنى نهجاً ريادياً تحقق أداءً أفضل من خلال تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة.

يُقاس أداء المشاريع بناءً على معايير الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة. يرتبط ذلك باستراتيجيات فعالة في الإدارة والتخطيط، مما يُظهر أهمية التوجهات الاستراتيجية المدروسة لتحقيق الأهداف المنشودة.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب مرونة الموارد البشرية دوراً حيوياً في دعم التكيف الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي فالموارد البشرية المرنة، التي تتسم بالقدرة على التعلم والتكيف، تُعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية.

تتعلق العوامل التي تسهم في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالتوجه الريادي والتمويل وإدارة الموارد، فقد أثبتت الدراسات أن هذه العوامل تمثل ركائز أساسية لدعم تطوير المشاريع وتحقيق استدامتها.

علاوة على ذلك، فإن التأثير بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي يبرز أهمية اعتماد استراتيجيات مرنة تُحفز الابتكار وتساعد المؤسسات على تحسين أدائها الإبداعي.

تُعتبر الإدارة الحديثة التي تركز على التوجه الريادي، مع سمات مثل الاستقلالية والإبداع والاستباقية، ضرورية لتعزيز الأداء المؤسسي هذه السمات تجعل من الممكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من النجاح.

كما يدعم التكيف الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية المؤسسات في مواجهة التغيرات البيئية من خلال توفير القدرة على التكيف والابتكار المستمر.

وأخيرًا، تلعب التكنولوجيا دورًا أساسيًا في قيادة الأعمال، حيث تُساهم في تحسين الأداء الريادي وتعزيز الابتكار في المنتجات والخدمات، لذلك فإن الاستثمار في التكنولوجيا يُعتبر عنصرًا مهمًا لنجاح المشاريع.

بجانب ذلك، يُعتبر الدعم المالي والمؤسسات الداعمة من العوامل المؤثرة بشكل كبير في تعزيز ريادة الأعمال، حيث يُساعد التمويل والتدريب في تحقيق نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتحقيق أهدافها.

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

- نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار- المبادرة- المخاطرة) في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايي، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

## 11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر لريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار- المبادرة- المخاطرة) في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايي .

## 12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## 13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية

للعلم الاجتماعي SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها

لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

#### 14.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر لريادة الأعمال بأبعادها(الابتكار- المبادرة- المخاطرة) في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلي
- حدود مكانية: شركة موبايلي بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في شركة موبايلي بالسعودية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: ريادة الأعمال

#### 1.1.2 مفهوم ريادة الأعمال:

ظهرت ريادة الأعمال كمجال نشط للممارسة والبحث خلال العقود الثلاثة الماضية، بحيث تعمل المؤسسات الرائدة في هذا المجال على تعزيز مفهوم ريادة الأعمال من خلال تسليط الضوء على إنجازات رواد الأعمال الاجتماعيين الفرديين كما بدأت الحكومات في دعم ريادة الأعمال الاجتماعية من خلال إنشاء أطر تنظيمية جديدة من أجل تشجيع تشكيل مبادرات ريادة اجتماعية جديدة، ومن خلال توفير التمويل لهذه المبادرات، وخلال العقد الماضي تم إنشاء عدد متزايد من مراكز ريادة الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها في جميع أنحاء العالم، وتم إطلاق مجالات علمية جديدة حول ريادة الأعمال والمشاريع الاجتماعية، والابتكار الاجتماعي، كما زاد عدد المؤتمرات والأعداد الخاصة في المجالات العلمية المخصصة لهذا الموضوع بشكل ملحوظ (عياد، 2022).

على الرغم من هذه التطورات لا يزال العلماء والممارسون بعيدين عن التوصل إلى توافق في الآراء بشأن ما تعنيه ريادة الأعمال، وفي الواقع فقد أقر العديد من الباحثين بأن مصطلح ريادة الأعمال يستخدم بشكل غير متسق، وأنه يفتقر إلى تعريف موحد، حيث توجد حتى الآن العديد من التعريفات والمعاني المتنافسة لريادة الأعمال، على سبيل المثال بالنسبة لبعض الباحثين، تشير ريادة الأعمال الاجتماعية إلى المنظمات غير الهادفة للربح في البحث عن استراتيجيات تمويل جديدة من خلال الأنشطة التجارية. (Chraa, 2022)

أشار إلى مفهوم ريادة الأعمال بأنها العملية التي تعنى بخلق تنظيمات جديدة، أو تطوير كيانات موجودة بالأصل، بحيث يترتب على ذلك القيام بأعمال جديدة في محاولة لاستثمار الفرص من أجل الوصول إلى معدلات أرباح تضمن نجاح وتفوق العمل الرياد، كما وتترامن العملية الريادية بتأثر كبير

ومصاحب لها يتمثل في نسبة عالية من المخاطر يعتمد على مبدأ المبادأة (المبادرة)؛ للاستفادة من الفرص والموارد المتاحة بشكل منقطع النظير. (بسود، 2023)

ويشار إلى مفهوم ريادة الأعمال على أنها الأسلوب الذي يضمن خلق إطار يتم بموجبه تحويل الأفكار ذات الفائدة إلى أعمال تجارية مربحة، حيث تشمل عملية التحويل المرور بجميع مراحل التمويل والتأسيس والنمو، وتتصف بأنها تتم ضمن إطار غير تقليدي (مبتكر) مع الحرص على تبني الاستمرارية لضمان تنمية المنظمات الناشئة. (Akachat, 2024)

ويعتبر ريادي الأعمال من وجهة نظر الباحثة بأنه الشخص الذي يكرس نفسه للبحث عن شيء جديد من خلال محاولة لاستغلال الأفكار والرؤى الجديدة في فرص مربحة يصاحبها تحمل كبير للمخاطر التي تنطوي عليها العملية. (عرقاوي، 2020)

ريادة الأعمال هي عملية الانطلاق بمفردك؛ لبدء عمل تجاري بدلاً من العمل الحساب شخص آخر في عمله، في حين أن رواد الأعمال يجب أن يتعاملوا مع عدد أكبر من العقبات والمخاوف من الموظفين بالساعة، أو الذين يتقاضون رواتباً، فقد تكون العوائد أكبر أيضاً. (الهادي، 2019)

وتعرف ريادة الأعمال أيضاً بأنها الأنشطة التي تركز على إيجاد أعمال حرة وذات فعالية، وتعمل على تقديم فعالية اقتصادية واجتماعية ضمن أطر قانونية وثقافية اجتماعية واقتصادية، بحيث تضمن تقديم مخرجات ملموسة أو غير ملموسة بشكل مبتكر وجديد أو ممارسة مبتكرة لأنظمة إدارية أو تجارية جديدة تتسم بمعدلات عالية من المخاطرة. (Benzidane, 2021)

وتشير ريادة الأعمال أيضاً إلى مجموعة من السلوكيات والخصائص ترتبط بعملية الشروع بعمل ما من خلال التخطيط له وتنظيمه، وإدراك كافة متطلباته، بحيث ينطوي على ذلك تحمل أخطاره والقدرة على إدارته

وتعرف ريادة الأعمال أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة الهادفة والفاعلة التي تقوم بممارستها تنظيمات فردية أو جماعية، من خلال ممارستها وأدائها لجهود إدارية وتنظيمية تسعى من خلالها إلى الإبداع

والتفرد في عمليات إشباع حاجات الأفراد والمجتمعات، وتحثهم على العطاء المنفرد والمتفوق وتحقيق سبل النمو في كافة المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية.(Chraa, 2022)

ويشار إلى ريادة الأعمال أيضا بأنها العملية التي تهدف إلى خلق وتقديم شيء جديد يتصف بالتطور والابتكار، من خلال العمل والتكريس للوقت والجهد الذي يستوجب تقديم وخلق القيمة التي تنبثق عن مخرجات العملية الريادية، والقدرة على تحمل الأخطار النفسية والمادية التي تنبثق عن عملية الريادة، حيث يتضمن هذا التعريف من وجهة نظر أربعة أبعاد رئيسية كما يأتي:

1. تتطلب العملية الريادية تكريس الأوقات والجهود اللازمة للقيام بها.
2. تتمحور مخرجات العمل الريادي بالعديد من المزايا المادية والمعنوية.
3. تتضمن العملية الريادية خلق وإيجاد شيء جديد بطرق مبتكرة.
4. تنطوي العملية الريادية على كثير من المخاطر المالية والمعنوية.

ينظر آخرون إلى ريادة الأعمال الاجتماعية على أنها إنشاء أعمال الخدمة الفقراء، ومرة أخرى ترى مجموعة أخرى من الباحثين الريادة الاجتماعية على أنها استخدام للابتكارات الاجتماعية لحل المشكلات الاجتماعية وإحداث التغيير الاجتماعي، بغض النظر عما إذا كانت الأنشطة التجارية متضمنة أم لا. (بسود، 2023)

إنّ الوضع الحالي للارتباك المفاهيمي حول إيجاد مفهوم موحد لريادة الأعمال يعيق التقدم القائم على إيجاد نظرية ثابتة ومحددة في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية وبالتالي ليس من المستغرب وبناء على التقييم والبحث المستمر في ريادة الأعمال الاجتماعية يتميز بالتقدم في تطوير النظرية على الرغم من أكثر من عقدين من البحث، ومع ذلك يعد هذا تطورًا مؤسفًا؛ لأن ريادة الأعمال الاجتماعية أثبتت أنها ظاهرة عالمية واعدة ومهمة تستحق بالتأكيد اهتمامًا أكاديميًا صارمًا.(عرقاوي، 2020)

عالج العديد من الباحثين الفوارق القائمة بين المفاهيم المختلفة لريادة الأعمال الاجتماعية، ورسوموا المعاني المختلفة الموجودة في الأدب، وحددوا مدارس فكرية وممارسات مختلفة، وخطابات مختلفة

ومنطق سردي لريادة الأعمال الاجتماعية، ومع ذلك لا يزال هناك نقص في حل مشكلة التعريف، والذي  
سيمكن الباحثين من تطوير مجال ريادة الأعمال الاجتماعية بشكل جماعي. (سليمان، 2023)

## 2.1.2 ريادة الأعمال الاجتماعية:

في مجال الشؤون الاجتماعية تظهر أهمية رواد الأعمال الاجتماعيين في حل المشكلات الاجتماعية  
بالدولة، حيث يكون لهم دور في دعم ريادة الأعمال الاجتماعية المشاريع الاجتماعية المنظمات غير الحكومية  
ذات القضايا الاجتماعية)، وتعرف ريادة الأعمال الاجتماعية بأنها طريقة استخدام الموارد لتحقيق منافع  
للمجتمع، ورائد الأعمال الاجتماعي هو الشخص الذي يسعى إلى إفادة المجتمع من خلال الاستثمار  
والمخاطرة، مما يجعله موضوعًا متعلقًا بحل القضايا الاجتماعية بطريقة مستدامة. (Chraa, 2022)

تؤكد مناهج ريادة الأعمال الاجتماعية أن التركيز في الواقع على الفرد أكثر من التركيز على النموذج  
الشامل، وقد يبدأ التغيير في المجتمع، ويحاولون بشكل منهجي التغيير على المجتمعات بطرق مختلفة، دون  
الاستسلام قبل تحقيق الهدف الذي أساسه تقديم المنفعة للمجتمع. (الهادي، 2019)

في حين أكد أن مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية هي عملية يقوم بها الأفراد أو المنظمات من خلال  
المبادرة بشأن حل المشكلات الاجتماعية تهدف إلى تطوير طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات الاجتماعية،  
من هذا المنظور تحدد ريادة الأعمال المشتركة مع المجتمع طبيعة التعاون والعمل المشترك للشركات  
وتكثيفات العمل لحل القضايا الاجتماعية، على سبيل المثال في رومانيا تستخدم وزارة العمل والأسرة  
والحماية الاجتماعية مفهوم الأعمال الاجتماعية كمفهوم للاقتصاد الاجتماعي الذي نشرته ليمثل التجارة  
الاجتماعية، ونشط ذلك في مجال التسويق الاجتماعي في المنظمات غير الحكومية المؤسسات والجمعيات  
غير الربحية)، وغيرها من المنظمات غير الحكومية التي لها دور مهم في خلق القيمة الاجتماعية، وبالتالي فإن  
ريادة الأعمال الاجتماعية بشكل أساسي هي تفاعل بين المنظمات والمجتمع، من خلال أنشطة مستدامة  
تعمل باستمرار على تغيير إيجابي للإطار القانوني والثقافي والاجتماعي داخل البلد. (عياد، 2022)

### 3.1.2 الأدوار الرئيسية لريادة الأعمال تجاه المجتمع:

وفقاً لتلعب ريادة الأعمال دور وكيال التغيير للأفضل في المجتمعات، من خلال عدة أمور كالآتي:

- (1) تبني مهمة الخلق والحفاظ على القيمة الاجتماعية وليس فقط القيمة الخاصة / الأرباح).
- (2) الاعتراف بالفرص الجديدة لخدمة تلك المهمة، والسعي إلى تطبيقها بلا هوادة.
- (3) الانخراط في عملية الابتكار والتكيف والتعلم المستمر.
- (4) التصرف بجرأة دون التقيد بالموارد المتاحة.
- (5) إبداء إحساس قوي بالمساءلة أمام الجهات المستهدفة التي تخدمها ولأجل النتائج التي تم تحقيقها.

### 4.1.2 أهمية ريادة الأعمال:

أشار إلى العديد من النقاط التي تضيء الأهمية الكبيرة والمساهمة المتعددة لريادة الأعمال بالنسبة لكل من الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل، هي:

1. نمو ريادة الأعمال: ريادة الأعمال ظهور مشروع جديد خاصة المشاريع الصغيرة لتجسيد الأفكار المبتكرة لرواد الأعمال، وبالتالي فإن نمو أو إنشاء المشاريع الصغيرة هو المساهمة المحددة لريادة الأعمال في كل اقتصاد في العالم.
2. خلق فرص عمل: ساهمت شركات ريادة الأعمال بنصيب كبير من الوظائف الجديدة، إذ إنها توفر وظائف على مستوى المبتدئين الذين لا يمتلكون الخبرة التي تؤهلهم للعمل في منظمات كبرى المؤسسات الصغيرة (الريادية) هي القطاع الوحيد الذي يولد جزءاً كبيراً من إجمالي العمالة كل عام، علاوة على ذلك تقوم المشاريع الريادية بإعداد وتزويد العمالة المتمرسنة للصناعات الكبيرة..(عرقاوي، 2020)
3. الابتكار: ريادة الأعمال هي حاضنة الابتكار، ويخلق الابتكار عدم توازن في حالة النظام الحالية، إنه يتجاوز الاكتشاف ويقوم بالتنفيذ والتسويق للابتكارات وتساهم ريادة الأعمال في الابتكار والبحث والتطوير، وإن ريادة الأعمال أساس الابتكار الذي يوفر مشاريع جديدة، ومنتجات وتكنولوجيا،

وسوق، وجودة جيدة، وما إلى ذلك للاقتصاد الذي يزيد من الناتج المحلي الإجمالي ومستوى معيشة الناس. (Chraa, 2022)

4. التأثير على تنمية المجتمع: يكون المجتمع أفضل حالاً إذا كانت قاعدة التوظيف الخاصة به متنوعة بين العديد من الشركات الريادية الصغيرة، إنه يعزز مرافق البيع بالتجزئة الوفيرة، ومستوى أعلى من ملكية المنازل، وعدد أقل من الأحياء الفقيرة، وتحسين معايير الصرف الصحي وزيادة الإنفاق على التعليم والترفيه والأنشطة الدينية، وبالتالي تؤدي ريادة الأعمال إلى مزيد من الاستقرار ونوعية حياة مجتمعية أعلى. (Benzidane, 2021)

5. نتيجة فشل العمل: يكاد انهيار الصناعة الكبيرة أن يلحق ضرراً لا يقاوم بتطور الدولة وحالة الاقتصاد، والوضع المالي للأشخاص المعنيين، ولا يمكن أن يحدث هذا في حالة نجاح ريادة الأعمال، فلن يكون هناك أي تأثير ملموس على الاقتصاد، ولا تداعيات سياسية أيضاً.

6. التكامل السياسي والاقتصادي للغرباء: ريادة الأعمال هي الطريقة الأكثر فاعلية لإدماج أولئك الذين يشعرون بالاستبعاد والعزلة في المجتمعات، حيث يتم دمج الأقليات والمهاجرين والنساء بأمان في ريادة الأعمال التي ستساعد على تطوير مجتمع تعددي جيد التكوين.

7. إيجاد ريادي الأعمال: ريادة الأعمال هي أرض الإيجاد للمغامرين الجدد عديدي الخبرة، إنه المجال الذي يمكن لأي شخص أن يبدأ فيه فكرته عن المشروع، والتي قد تنتهي في مشروع عملاق، بدأت جميع المشاريع الصناعية الكبيرة كمشروع ريادي صغير لذلك، توفر ريادة الأعمال مجموعة واسعة من المشاريع، ورجال الأعمال في كل اقتصاد، وبالتالي فإن الساحة الشاسعة المفتوحة لريادة الأعمال تعمل كحاضنة لأصحاب المشاريع. (Akachat, 2024)

8. رفع مستوى المعيشة: مستوى المعيشة هو مفهوم مبني على زيادة كمية استهلاك مجموعة متنوعة من السلع والخدمات خلال فترة معينة من قبل الأسرة، لذلك يعتمد الأمر على مدى توفر منتجات متنوعة في السوق، توفر ريادة الأعمال أنواعاً هائلة من المنتجات ذات الطبيعة المختلفة من خلال ابتكاراتهم، إلى جانب ذلك يزيد دخل الأشخاص الذين يعملون في مؤسسات ريادة الأعمال، هذا أيضاً قادر على تمكين الأشخاص العاملين لاستهلاك المزيد من السلع والخدمات، في الواقع تعمل ريادة الأعمال على تحسين مستوى معيشة الناس في أي بلد.. (بسود، 2023)

9. يعزز البحث والتطوير: ريادة الأعمال هي ابتكار، وبالتالي يجب اختبار الأفكار المبتكرة للسلع والخدمات عن طريق التجريب، لذلك توفر ريادة الأعمال الأموال للبحث والتطوير مع الجامعات والمؤسسات البحثية، وهذا يعزز التنمية العامة والبحث والتطوير في الاقتصاد، وريادة الأعمال هي الحماس الرائد الذي يوفر الأحداث في حضارتنا، نحن مدينون لها على الازدهار في كل مجالات الحياة البشرية - الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والقانونية. (Sulaiman, 2021)

## 5.1.2 خصائص ريادي الأعمال:

تركز عقلية الشركات أو الأفراد التقليدية على الأنظمة والعمليات، في حين أن أسلوب تنظيم المشاريع الريادية أكثر توجهاً نحو المخاطر.

فيما يلي بعض الخصائص الريادية المشتركة لكل من الأفراد والمنظمات الريادية.

1. مهارات الاتصال: الريادي قادر على التعبير بوضوح عن أفكاره، وعن الخطة لتحقيق الأهداف المشتركة، ويشجع على التواصل بين الإدارات وعبر المستويات التنظيمية المختلفة، إنه يتجنب الالتباسات والتعميمات، وهو قادر على تجنب الصراع، وسوء الفهم بسبب ضعف التواصل.
2. الرؤية: يتمتع الريادي الناجح برؤية واضحة، إنه يعرف بالضبط أين يريد أن يذهب، وكيف يصل إلى هناك، وينقل رؤيته إلى الفريق، ويعمل معهم لجعل الرؤية حقيقة واقعة. (عرقاوي، 2020)
3. داعم/ة: يدرك الريادي أهمية المبادرة والتفاعل، وببذل قصارى جهده لتقديم كل الدعم الذي يحتاجه الفريق لتحقيق أهدافه، عادة لا يعاقب القائد الموظفين عندما يأخذون مخاطرة محسوبة تؤدي إلى الإخفاق، بدلاً من ذلك يجلسون مع الموظفين لتحليل الخطأ الذي حدث، والعمل معهم لتصحيح الأخطاء. (Benzidane, 2021)
4. الإيمان بالنفس: لدى الريادي إيمان كبير بنفسه، وقد اكتسب الثقة من سنوات التجربة، وأحياناً الفشل، والتعلم، إنهم يدركون نقاط قوتهم وضعفهم، ويظهرون مهاراتهم دون غطرسة، إن الريادي واثق للغاية من نفسه.

5. تشارك النجاح: عندما ينجح الفريق أو المنظمة في شيء ما، فإن الريادي لا يستحوذ على الأضواء أو يسند كل الفضل لنفسه، يعترفون بمساهمة الآخرين ويشاركونهم الأوسمة.
6. التشارك: لن تجد رياديا منظما محبوبا في المكتب، يحب الريادي قضاء الوقت بين الموظفين، والتجول في المصنع أو القسم، والتفاعل مع الجميع ورؤيتهم يقومون بعملهم، عادة ما يستغرق هذا الريادي بعض الوقت للتحدث بشكل غير رسمي مع الموظفين، وفهم عملهم وتحدياتهم الشخصية.
7. خلق مناخ يساعد على النمو: من خلال الفهم العميق لأهمية مساهمة الآخرين في النجاح التنظيمي، يخلق القائد الريادي جوا يشجع الجميع على مشاركة الأفكار والنمو والازدهار، يبحثون بنشاط عن آراء الآخرين ويشجعونهم على التوصل إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها، يقدم الريادي أيضا ملاحظات إيجابية عندما يتقدم الموظفون برأيهم.(سليمان، 2023)
8. الصدق: الصدق هو أهم صفة للريادي الاستثنائي، القادة الرياديون الصادقون قادرون على كسب ثقة موظفيهم بسرعة، يحترم الناس القادة لكونهم صادقين ومن المرجح أن يقبلوا ردود الفعل الإيجابية أو السلبية، ويعملون بجد أيضا.
9. المثابرة: عندما تصبح الأمور صعبة، يثابر قائد ريادة الأعمال، رواد الأعمال الحقيقيون ببساطة لا ينسحبون، بل يستمرون في العمل حتى يجدون ما يبحثون عنه.
10. التعلم: لا يستثمر الريادي بشكل كبير في التعلم وتحديث معارفه فحسب، بل يخلق أيضا بيئة تعليمية في المنظمة تشجع الآخرين على تحسين معارفهم، وتوسيع خبراتهم، ومعالجة تحديات متعددة، يشجعون الموظفين على التفكير خارج الصندوق، والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشاكل.

## 6.1.2 التحديات والعوائق التي تواجهها ريادة الأعمال:

تواجه ريادة الأعمال مجموعة من التحديات والعوائق، يتعين على رواد الأعمال ذوي الخبرة التعامل مع هذا الأمر بغض النظر عن المدة التي قضوها في العمل حيث إن محاولة إنشاء علامة تجارية والتكيف مع المنافسة أو تجاوزها والحفاظ على ربح عملك يمثل تحديا بغض النظر عن عدد السنوات التي قضيتها في مجالات العمل المختلفة، ولكن بالنسبة لرواد الأعمال الجدد والشباب، هناك بعض التحديات

الفريدة التي يصعب التغلب عليها بشكل خاص، حيث هناك عدد من العوائق والتحديات التي تواجه زيادة الأعمال وفقا لـ هي: (Sulaiman, 2021)

1. التخلي عن مهنة أخرى: إذا كنت ستكرس نفسك لبدء نشاط تجاري ورعايته لتحقيق النجاح، فسيكون من المستحيل تقريبا إدارة مهنة أخرى في نفس الوقت، فقد تكون قادراً على إدارة بداية عملك على الجانب، خلال ليالى نهاية الأسبوع وعطلات نهاية الأسبوع، ولكن إذا كنت تريد فرصة للنمو بشكل كبير فسيتعين عليك دائما ترك وظيفتك اليومية، حيث يعد الابتعاد عن فرصة واحدة وثابتة طويلة الأجل لشيء لا يمكن التنبؤ به أمراً مخيفاً خاصة إذا لم تكن تدير نشاطاً تجارياً من قبل.
2. التمويل: لا يتمتع رواد الأعمال ذوو الخبرة بالأمر السهل عندما يتعلق الأمر بتمويل نشاط تجاري جديد، لكن لديهم بعض المزايا مقارنة بالرياديين الجدد، قد يكون لديهم مجموعة من رأس المال من شركة قاموا ببيعها سابقاً أو تدفق ثابت من الإيرادات يمكنهم استخدامها لتمويل التدفق النقدي للأعمال الجديدة، حتى لو تعرض نشاطهم التجاري الأول للانهيار، فمن المحتمل أن يكونوا قد أجروا اتصالات استثمارية واتصالات مع العملاء ضرورية لمنحهم خطوة في مشروع جديد، بصفتك رائد أعمال جديد ستبدأ من الصفر، مما يعني أنك ستحتاج إلى بدء التواصل كالمجانين والتفكير في جميع خيارات التمويل الممكنة قبل البدء في أحدها. (Sulaiman, 2021)
3. بناء الفريق: هذا صعب بشكل خاص إذا لم تكن قد قمت بتشغيل فريق أو إدارته من قبل، ولكن حتى إذا كانت لديك خبرة إدارية، فإن اختيار الفريق المناسب لبدء التشغيل أمر مرهق وصعب، حيث إنه لا يكفي العثور على مرشحين يشغلون مناصب معينة، فأنت بحاجة أيضاً إلى التفكير في تكلفتهم بالنسبة إلى النشاط التجاري، وملاءمة ثقافتهم، وكيف سيعملون كجزء من فريقك العام.
4. أن تكون صاحب رؤية بصفتك مؤسس شركتك الناشئة، يتوقع منك طرح الأفكار عندما يظهر منافس، وستكون مسؤوليتك أن تضع خطة استجابة، عندما يواجه فريقك عقبة لا يمكن اختراقها، وستكون مهمتك هي وضع خطة بديلة للمضي قدماً، وهذا يتطلب تفكيراً إبداعياً فورياً والذي يجب أن يكون تناقضاً لفظياً، لكن رواد الأعمال نادراً ما يتمتعون برفاهية الوقت. (Boubakeur, 2024)

5. **التعامل مع المجهول:** كم من الوقت سوف يستمر عملك؟ ما مدى ربحية عملك؟ هل سيحب العملاء

منتجك؟ هل ستكون قادراً على منح نفسك راتباً ثابتاً؟ لا توجد إجابة قوية وموثوقة لأي من هذه

الأسئلة، حتى في الشركات الناشئة القائمة على أفكار رائعة مع جميع الموارد التي يحتاجونها نظرياً، هذا

العامل غير المعروف يعني أن استقرار وظيفتك سينخفض، وستظل العديد من خططك طويلة الأجل

في حالة تغير مستمر مع ظهور تطورات جديدة، يعد التعامل مع هذا التقلب أحد أصعب أجزاء الظهور

كريادي. (Benzidane, 2021)

6. **الوحدة:** نادراً ما تذكر مشكلة ريادة الأعمال، والعديد من أصحاب الأعمال الجدد ليسوا مستعدين

لها إلا بعد حدوثها، كونك رجل أعمال هو أمر وحيد، إنه موقف فريد؛ لذا لن يكون لديك زملاء في

الفريق تعتمد عليهم (بالكامل) وستعمل لساعات طويلة؛ لذلك لن ترى عائلتك كثيراً، وسيضطر

موظفوك إلى البقاء على مسافة قصيرة. (بسود، 2023)

7. **صنع القواعد:** من الممتع أن تكون الرئيس حتى تضطر إلى فرض شيء ما، عاجلاً أم آجلاً سيتعين

عليك وضع القواعد التي تتبعها عملك، بدءاً من عدد أيام الإجازة التي يحصل عليها العاملون لديك

إلى ماهية البروتوكول المناسب عند تقديم شكوى بشأن زميل في العمل، هذه التفاصيل ليست ممتعة

في الإنشاء، وليس من الممتع التفكير فيها، لكنها ضرورية لكل نشاط تجاري. (سليمان، 2023)

**صنع القرار:** ربما يكون هذا هو التحدي الأكثر إرهاقاً في هذه القائمة، حيث يضطر رواد الأعمال

الجدد إلى اتخاذ مئات القرارات يومياً، بدءاً من القرارات الكبيرة التي تؤثر على الشركة، وحتى القرارات

الصغيرة التي لا تستغرق وقتاً طويلاً، يعتبر إجهاد القرار ظاهرة حقيقية، وسيختبرها معظم رواد الأعمال

الجدد إذا لم يكونوا مستعدين لمستوى جديد من التوتر. (Boubakeur, 2024)

## المبحث الثاني: اداء المشاريع

### 1.2.2 مفهوم اداء المشاريع

إن مفهوم اداء المشاريع يمثل جزء من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهو فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة. (Al-Batoush, 2023)

إن إدارة اداء المشاريع يعتبر علم وفن حديث ومتطور وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهو قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع. (الزعيبي، 2023)

مما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة لا بد من تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تقييم الأداء في المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، من خلال تقييم الأهداف والإجراءات والنتائج. (Al-Maghribi, 2021)

توقع نجاح أي مشروع يتوقف على قوة النواحي الإدارية والتنظيمية بغض النظر عن قوة هيكله المالي والفني ويمثل ذلك المقارنة بين آثار المشاريع القائمة والخطط الإستراتيجية التي تم إقرارها. وهناك اتجاه سائد في المنظمات بأن عملية التقييم تجرى بناءً على طلب من الممولين الذين يحق لهم معرفة فيما إذا كانت أموالهم تنفق بشكل صحيح، وما إذا كان هذا الإنفاق كفوءاً ومجدياً، إلا أن السبب الأول الذي يجري من أجله التقييم ينبغي أن يكون للمنظمة والمشروع، حيث يعتبر التقييم أداة قيمة في بيان مدى فاعلية العمل إزاء تحقيق الأهداف، وما إذا كان له أثر، ويعمل بكفاءة، فإذا لم نقوم مدى نجاح عملنا، قياساً بالأهداف والمؤشرات، فقد نستمر في استخدام موارد مفيدة لأمر غير مجدية، وبالتالي تتراكم المشاكل التي تؤدي إلى فشل إدارة المشروع.

من الشائع أن يركز التقييم على البعد الداخلي الذي يتمثل في إدارة الموارد البشرية والمالية، بالإضافة إلى التخطيط والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والمراقبة، والتقييم، والعوامل التي تؤثر في النتائج، ويُغفل البعد الخارجي الذي يتناول الجانب الاستراتيجي وإشراك العوامل الاستراتيجية في البيئة الخارجية للمشروع، وأثرها في الشركات وأهدافها ومكوناتها الاستراتيجية. (Al-Abbadlah, 2020)

## 2.2.2 تقييم أداء المشاريع:

كان تعتقد معظم الشركات أن التقييم نشاط لا فائدة منه، حيث يولد كمية كبيرة من البيانات المملة مع استنتاجات غير مفيدة. حيث كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد على أساليب أساس الإنجاز العلمي والدقة والصلاحيّة والموثوقية، وكثيراً ما ولد هذا النهج تعليمات واستنتاجات وتوصيات تجنبها الشركات، كذلك كان من المعتقد أن التقييم عبارة عن إثبات يبين مدى نجاح المشروع أو فشله، وهذا يفترض أسطورة النجاح والكمال في تنفيذ المشاريع، كما يعتقد آخرون أن التقييم عبارة عن عملية على درجة عالية من الندرة والتعقيد والتي تحدث في وقت معين وطريقة محددة، ودائماً ما يشمل خبراء خارجيين. حيث يعتقدون أن عليهم أن يكونوا على دراية بالمصطلحات التي تخص التقييم وفهمها كالصلاحيّة والموثوقية. (Al-Abbadlah, 2020)

**مفهوم التقييم:** يمكن تعريف التقييم على أنه عملية قياس مدى منهجية وموضوعية ملاءمة المشاريع الجارية والمنجزة وأدائها ومدى نجاحها، حيث يعد أداة إدارية لإرشاد صانعي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان التخطيط والتنفيذ للمشروع تم وفق ما هو مخطط له، وعادة ما تكون محددة بزمان معين بحسب توقيت التقييم، ويجري التقييم عادة لتحقيق هدف معين وللإجابة عن أسئلة محددة تزود صانعي القرار ومديري المشاريع بالمعلومات حول النظريات والفرضيات المستعملة في التنفيذ فيما إذا كانت فعالة أم لا، ولماذا؟ للتمكن من اتخاذ القرار الصحيح بشأن تعديل السياسات والإجراءات الجارية بالتنفيذ، والاستفادة منها مستقبلاً في تنفيذ مشاريع أخرى. ويهدف التقييم بصورة عامة إلى تحديد مدى ملاءمة المشروع بالنسبة إلى الأهداف الموضوعية وفاعليته وكفاءة إنجازه ومدى تأثيره واستدامته. (المداومة،

(2023)

للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات، وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، حيث يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي نتخذه اليوم، بما يمكن أن يحدث من أحداث كأثر لهذا القرار في المستقبل (ماذا لو ؟)، حيث تساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الاستراتيجية والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها.(علي، 2022)

#### ■ تقييم منتصف المدة أو التقييم المتزامن

يُجرى في منتصف مدة تنفيذ المشروع، حيث يهدف هذا التقييم إلى فحص الإنجازات، وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والملاءمة مستنداً إلى النتائج، بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج، حيث تساعد نتائج التقييم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومراقبة الأداء.

#### ■ التقييم البعدي:

يُجري بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع، ويركز على الكفاءة والتأثير والاستمرارية، استناداً إلى نتائج التقييم. ويهدف هذا التقييم إلى استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفعالية.(Al-Maghribi, 2021)

### 3.2.2 اهداف تقييم اداء المشاريع:

- ❖ هناك عدة اهداف محددة للتقييم اداء المشاريع وهي:
- ❖ إتاحة عملية التعلم الجماعي والمساهمة في مجموعة المعارف المتعلقة بما ينجح وما لا ينجح وأسباب ذلك.
- ❖ التحقق من جودة أداء إدارة المشروع أو تحسينها.
- ❖ تحديد الاستراتيجيات الناجحة من أجل التوسع فيها وتكرارها.
- ❖ تعديل الاستراتيجيات غير الناجحة.
- ❖ إتاحة الفرصة للجهات المعنية للإدلاء بدلوها في مخرجات المشاريع وجودتها.

يهدف تقييم اداء المشاريع بشكل عام إلى تحديد ملائمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته، ويتوقع أن يؤدي تحسين عملية صنع القرار إلى نتائج أفضل وإلى استخدام الموارد بكفاءة أكبر. (Alwan, 2019)

## 4.2.2 اوقات اجراء التقييم لاداء المشروع:

هناك ثلاث أوقات للتقييم استنادًا إلى المرحلة التي يُجرى فيها، وهي

### 1. التقييم القبلي:

يتم قبل تنفيذ المشروع، حيث تدرس ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله والنتائج المتوقعة منه، ومدى ملائمة المشروع وقيمته، ووضع مؤشرات تقييم القياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة. ويساعد المنظمة على التخطيط القبلي التخطيط بالسيناريوهات "الذي يعني وصف ما هو متوقع ومحتمل وتحليله، ووضع سيناريوهات مشاهد محتملة والتوصل إلى صيغة الاجتماعي والثقافي وبذلك يكون المفهوم في هذا المدخل على العكس تماماً من المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوم موضوعي، وبذلك فإن مفهوم الجودة هنا يعني الملائمة بين خصائص الخدمة وتوقعات العميل. (Al-Batoush, 2023)

### 2. مدخل العمليات

وقد جاء مفهوم الجودة في هذا المدخل بأنها خلق خدمات التي تكون خالية من العيوب وذلك من خلال مطابقتها مع المواصفات المطلوبة من العملاء، بمعنى إيصال الخدمة من أول مرة بشكل لائق ودقة عالية وبأقل التكاليف. (Alaghbari, 2020)

### 3. مدخل القيمة::

وأخيراً في هذا المدخل يتم تحديد السعر المناسب، بمعنى جمع المعلومات المعرفة مدى إدراك العميل لقيمة الخدمة المرغوب في الحصول عليها وذلك من خلال مدى ملائمة تلقيها، وعند تحقق ذلك

للمعمل الخدمة لحاجته ومقارنة الخصائص المتوفرة بها مع سعر فإن قيمة الخدمة تصبح عالية بنظرة، وبذلك يعبر عن الجودة بدرجة التمايز بالسعر. (الزعي، 2023)

## 5.2.2 أهداف جودة العمليات:

هنالك العديد من الأهداف التي تجنّبها الشركات الخاصة جراء تقديم الخدمة المثلى للعملاء في بيئة الأعمال المحيطة، حيث أشار بعض الباحثين في هذا المجال إلى مجموعة من الأهداف التي أصبحت مطلباً نتيجة استخدام مصطلح جودة العمليات وتبنيها من قبل الشركات، ولعل من أبرزها ضمن الإيزو 9000 على أنها: " قدرة الخصائص والمميزات الموجودة في الخدمة على إرضاء متطلبات العميل المعلنة أو الضمنية.

كما يمكن تعريفها على أنها: " جوهر استخدام العقل في معرفة عوامل الإنتاج وتفصيلها و الاستفادة منه بالشكل الصحيح، وهي القدرة على استيفاء المتطلبات وإشباع حاجات ورغبات العميل، الصيرفي (المدارمة، 2023)

وقد جمع مفاهيم الجودة وحددها بخمسة مداخل وتوضح حسب الآتي:

### ■ مدخل التفوق:

من خلال هذا المدخل تعرف الجودة بأنها درجة ملائمة الخدمة، أي القدرة الخاصة بأداء الخدمة وأن يكون وفقاً للمواصفات المطلوبة من العميل بما في ذلك تحقيق رضاه وتشبع رغبته.

### ■ مدخل الخدمة:

ينظر هذا المدخل للجودة على أنها القدرة على قياس المفردات والخصائص المطلوبة ودقتها في الخدمة وأن تكون قادرة على تحقيق رغبات العميل، أي بمعنى آخر: " خضوع المتغير للقياس الدقيق.

## ■ مدخل المستخدم:

تمثل الجودة في هذا المدخل الإنتاج وفق توقعات العميل، وبالتالي هي عبارة عن مفهوم تتغير فيه ردود الفعل وفقاً لعدد من العوامل والظروف المحيطة بالمستوى لا تعوض هذه التقييمات إحداها عن الأخرى فقد تضطر بعض المشروعات الاستخدام التقييمات الثلاثة كل حسب وقته.

## 6.2.2 ابعاد اداء المشاريع:

1- جودة العمليات (Quality processes) أن مصطلح الجودة يستخدم للدلالة على أن الخدمة المقدمة جيدة، كما عرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين (AFNOR) هناك نوعان بشكل عام من أهداف الجودة هما:

أ- أهداف تخدم ضبط جودة الخدمة وتتعلق بالمعايير التي يجب على الشركات المحافظة عليها، حيث يمكن صياغة هذه المعايير على مستوى أقسام الشركة ككل، وذلك باستخدام صفات مميزة في خدمة العملاء.

ب- أهداف تحسين الجودة وذلك من خلال التقليل من الأخطاء وخلق وتطوير الخدمات الجديدة من أجل تحقيق رضا العملاء وكسب ثقتهم بالشركة.

ومن هنا يرى الباحث أن أهداف الجودة بنوعها يمكن أن تصنف الى خمس فئات هي:

- (1) أهداف الأداء الخارجي للشركة وتشمل البيئة الخارجية المحيطة بها والمجتمع المستهدف.
- (2) أهداف الأداء للخدمة التي تقدمها الشركة والتي تلبي حاجات ورغبات العملاء وذلك من أجل منافسة الشركات التي تعمل في نفس بيئة الأعمال.
- (3) أهداف أداء الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمة وتناول مقدرة هذه الأنشطة وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- (4) أهداف الأداء الداخلي وذلك من خلال قدرة الشركة على الإستجابة للمتغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال المحيطة.

(5) أهداف أداء العاملين في قسم خدمة العملاء والخدمات الأخرى وذلك من خلال تحسين وتطوير القدرات والمهارات لدى العاملين وتحفيزهم.

(6) عناصر إدارة الجودة إن إدارة الجودة في الشركات هي عبارة عن عناصر مترابطة مع بعضها البعض وذلك من أجل ربط الخدمات الخاصة بها، إضافة إلى تحقيق أهداف جودة الخدمات، وتقسم هذه العناصر إلى خمسة عناصر رئيسية هي:

- 1- عملية الجودة: وتشمل نظام تطوير الجودة الخاص بكل الأنشطة المعمول بها في الشركات.
- 2- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا نظام فرعي لإدارة جودة الخدمات ولا تقل أهمية عن باقي العناصر، وذلك من أجل مواكبة التطور السريع في البيئة المحيطة لأداء المهام بشكل كامل ومتطور. (Al-Maghribi, 2021)

- 3- الهيكل التنظيمي: ويشمل المسؤوليات والواجبات المترتبة على الأفراد العاملين وظروف العمل في البيئة الداخلية في الشركة، إضافة إلى طرق الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل الشركة. (النواجي، 2024)

- 4- نظام الأفراد: هو نظام فرعي يشمل تعليم وتدريب العاملين في الشركات وتطوير ثقافتهم المواكبة لثقافات العملاء وذلك من أجل كسب ثقة العملاء ورضاهم.

- 5- المهام: وتتضمن مهام الجودة، إضافة إلى وظائف الأعمال، وغيرها من المهام المترتبة على المنافسة وجذب

وتتجلى جميع المكونات: في هذه العناصر الخمسة الرئيسية والتي لا بد من ترابطها وتوافرها في أنشطة الشركات التي تتجه نحو تطوير ومواكبة كل ما هو جديد في البيئة الخارجية المحيطة (Alwan, 2019).

#### تطبيق إدارة الجودة:

وقد قام جوزيف جابلونسكي (1996) بتقسيم مراحل تطبيق نظام جودة الخدمات إلى خمس

مراحل أساسية كما يلي:

#### أ- مرحلة التحضير:

تعتبر مرحلة التحضير من أهم المراحل المتعلقة في تطبيق نظام جودة الخدمات، وذلك من خلال اسهامها في تحديد مدى استفادة الشركات من مقارنة التكلفة المحتملة مع تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث، وذلك ما يمكن الشركات من توفير عمليات التدريب المناسبة للعاملين في الأقسام ليتمكنوا من فهم فوائد إدارة جودة الخدمات بشكل أفضل. (Alaghbari, 2020)

فمن خلال هذه المرحلة سيتم إعادة صياغة رؤية ورسالة الشركة من قبل المدبرون التنفيذيون وبالتالي وضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى مع نظام جودة الخدمات من أجل التحسين المستمر، ورسم الهياكل التنظيمية المناسبة والملائمة للتكفل بتنفيذ نظام جودة الخدمات داخل الشركة، وأخيراً الإلتزام بتخصيص الموارد المطلوبة والضرورية لتطبيق إدارة جودة الخدمات. (Al-Batoush, 2023)

#### ب- مرحلة التخطيط

يتم من خلال هذه المرحلة إعداد خطة إستراتيجية دقيقة ومفصلة لتطبيق إدارة جودة الخدمات وذلك من خلال اختيار أعضاء مجلس إدارة جودة الخدمات، وتحضير مسودة تطبيق إدارة جودة الخدمات، إضافة الى تخصيص الموارد اللازمة لذلك واختيار خطة إستراتيجية مناسبة لتطبيق إدارة جودة الخدمات.

#### ت- مرحلة تقدير وتقويم سلوكيات العاملين. (المفلق، 2019)

تعتبر هذه المرحلة تحضير للإنتلاق في عملية تطبيق إدارة جودة الخدمات وذلك لأن كوادر العاملين داخل الشركة لهم سلوكيات وأفكار ومعتقدات متباينة، إضافة الى أن عملية تقدير وتقويم سلوكيات العاملين تركز على الثقافة التنظيمية التي من الضروري أن تكون مبنية على تحديد نقاط القوة والضعف لشخصيات العاملين المختلفة في الشركات، مما يسهل على المديرين تكوين فرق عمل متجانسة وفعالة وذلك من أجل أن تتجه الشركات نحو التحسين المستمر بشكل أسرع. (المدارمة، 2023)

### ث- مرحلة التطبيق:

من خلال هذه المرحلة تكون الشركات قادرة على الانطلاق في عمليات التحسين المستمر، وتنظيم مراحل لإنجاح هذا التحسين، وذلك من خلال اختيار المدربين ذوي الكفاءة العالية وتدريبهم إن لزم الأمر، وتدريب فرق العاملين المختارة من قبل الإدارة في المراحل السابقة.(الزعيبي، 2023)

### ج- مرحلة تشارك الخبرات

أما في هذه المرحلة تدعو إدارة الشركات الى تشارك وتبادل الخبرات بين جميع العاملين في جميع الأقسام بشكل عام من أجل تنفيذ وتطوير عملية التحسين المستمر، وكذلك الأمر مع الموردين الذين يتعاملون مع الشركة، وبالتالي تتمكن الشركات من الإبداع ونشر فكرة إدارة جودة الخدمات في بيئة العمل المحيطة مما يمكنها من انتهاز الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، مما يزيد ثقة العملاء بالشركة، وتقليل التهديدات التي تشكل خطر على الشركة.

### ح- الإنتاج بالوقت المحدد (Just in time)

تشير اغلب الدراسات إلى أن بداية نشوء نظام الإنتاج في الوقت المحدد كفكرة كان في صناعة السفن في اليابان في بداية الخمسينات على الرغم من ذلك إلا انه تم قبول شركة (motor) (Toyota company) كمصدر رئيس لأصل نظام الانتاج في الوقت المحدد كمفهوم وتطبيق حين قام نائب رئيس الشركة لشؤون التصنيع (Taiichi ohno) بتطوير هذه الفكرة في بداية السبعينات واتباعها كأسلوب لحل جميع المشاكل والمعضلات الإنتاجية التي كانت تواجه شركته آنذاك، واستمرت البحوث والتطبيقات في هذا المجال لمدة دامت حوالي ثلاثين عاما حتى أصبحت تطبيقات هذا النظام في متناول العديد من الشركات اليابانية في منتصف السبعينات.(النواجي، 2024)

لقد تعددت التسميات التي أطلقت على نظام الانتاج في الوقت المحدد، فقد تمت تسميته بنظام الخزين الصفري أو التصنيع التوافقي أو الإنتاج بدون خزين أو المواد عند الحاجة.(علي، 2022)

كما تعددت التعريفات المتعلقة بتوضيح مفهوم النظام، فقد عرفه Russell & Taylor على أنه فلسفة ونظام إدارة إنتاج متكامل، وهو ببساطة تقديم الوحدات الضرورية فقط بالكميات الضرورية في الوقت الضروري. وأن إنتاج وحدة إضافية واحدة بعد حالة سلبية مثل ظهور عجز بوحدة واحدة، وإنجاز الكمية المطلوبة بشكل مبكر ليوم واحد يعد كذلك حالة سلبية مثل إنجازها متأخرا ليوم واحد. بعبارة أخرى يجب أن تجهز جميع الوحدات فقط عند الحاجة إليها أو في الوقت المحدد. (النواجي، 2024)

أما بالنسبة لهؤلاء الذين يبحثون عن مفهوم واسع فقد عرفه Slack وآخرون على أنه مدخل نظامي انضباطي لتحسين الإنتاجية ككل وحذف الضياعات ويوفر الكميات المطلوبة من الأجزاء بالتنوع المطلوبة في المكان والزمان اللازمين، في حين يستخدم الحجم الأدنى من التسهيلات المعدات والموارد المادية والبشرية وهو يعتمد على الموازنة بين مرونة المجهز ومرونة المستفيد. وينجز هذا النظام من خلال تطبيق عناصره التي تتطلب إشراك كافة المستخدمين وتكوين فرق العمل.

## 7.2.2 عناصر نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

يتضمن نظام الإنتاج في الوقت المحدد العديد من العناصر، والابعاد الأساسية لغرض تنفيذه بفاعلية. لذا فقد تم جمع هذه العناصر ضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي كالآتي:

- حذف الضياع بجميع أشكاله.
- إشراك الجميع في العملية الإنتاجية.
- التحسين المستمر.

وبذلك تتفق هذه العناصر مع التصنيف الذي جاء به Slack وآخرون، ولغرض توضيح هذه العناصر فقد تم في هذا البحث تصنيف العناصر التي يمكن درجها ضمن كل مجموعة من هذه المجموعات الثلاث استنادا على علاقة كل عنصر منها بالمجموعة الرئيسة التي يندرج في ضمنها ولغرض تحديد علاقة كل عنصر بالأنشطة الرئيسة في الشركة. (علي، 2022)

## 1- تكلفة أداء المشاريع ( Cost performance): يقصد بتكلفة أداء المشاريع هو:

تقدير الموارد المالية اللازمة للمشروع مع تجميع تلك التكاليف التقديرية والعمل على ضبط الميزانية الخاصة بالمشروع من خلال مراقبة مسار العمل في المشروع بحيث يتم إنجاز المشروع في إطار الميزانية المحددة بالإضافة إلى التحكم في المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على التكلفة في مختلف مراحل المشروع.(المفلح، 2019)

يتطلب تقدير تكاليف المشاريع التخطيط الجيد للمشروع والذي يسهم في إنتاج خطة مناسبة لإدارة التكاليف الخاصة بالمشروع وتسهم عملية التخطيط والتقدير الجيد للتكاليف في تقدير تكلفة كل نشاط في المشروع بشكل دقيق مع تحديد عتبات التحكم في المتغيرات التي تطرأ على منظومة إدارة تكاليف المشاريع وحدود المرونة المسموح بها والمرتبطة بالمتغيرات التي تطرأ على المشروع خلال مراحل العمل المختلفة. (Alwan, 2019)

عادة ما يقوم أصحاب المشروع بتحديد أو قياس تكاليف المشروع بطرق مختلفة وأوقات مختلفة كذلك ويجب أن تتم تقدير تكاليف المشروع وفق متطلبات وقدرات أصحاب المشروع بالطبع و ترتبط ادارة تكاليف المشروع بشكل عام بأهم المتطلبات الواجب توافرها لأجل إتمام العمل في المشروع بنجاح وعادة ما يتم الاستعانة ببيوت الخبرة المحاسبية في تقدير تكاليف المشاريع ويتم ذلك اعتماداً على التخطيط الجيد للمشروع والذي يسهم في تحديد الإطار المالي اللازم لإتمام كل مرحلة من مراحل العمل في المشروع حيث تعد ادارة التكاليف هي توقعات تساهم في تحديد التكلفة المطلوبة للبدء بالمشروع وحتى نهايته خلال فترة زمنية محددة وتلك التوقعات يتم التعبير عنها في صورة نقدية مباشرة وخلال فترات زمنية مختلفة للتغلب على تأثير تقلبات أسعار العملة وتكون تلك التوقعات مبنية على المعلومات المتوفرة من عملية التخطيط الدقيق الذي يقوم به الخبراء و المتخصصين.(Al-Batoush, 2023)

## الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة

### مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

### 1.3 منهجية الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يحقق أغراض واهداف الدراسة

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع هو جميع العاملين في شركة موبايلى بالسعودية ومن خلال اسلوب العينة العشوائية البسيطة بلغ عدد العينة 464 فرد

### 3.3 أداة الدراسة

تكون الاستبيان من خصائص العينة وعبارات محاور الدراسة (ريادة الاعمال، أداء المشاريع، مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية) وتضمن 23 عبارة واستخدم مقياس ليكرت الخماسي

جدول (1) مستويات الاستجابة على عبارات أداة الدراسة

| الدرجة   | المستوي   |
|----------|-----------|
| 1.79-1   | منخفض جدا |
| 2.59-1.8 | منخفض     |

|           |             |
|-----------|-------------|
| متوسط     | 3.39-2.60   |
| مرتفع     | 4.19-3.40   |
| مرتفع جدا | 5.00 – 4.20 |

### 4.3 الأساليب الإحصائية

استخدم البحث SPSS من خلال الأساليب الآتية:

- ألفا كرو نباخ للتعرف على الثبات.
- الارتباط للتعرف على الصدق
- النسب والتكرارات لوصف العينة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف الاستجابة
- الانحدار لاختبار فروض الدراسة

### 5.3 صدق أداة الدراسة

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات أداة الدراسة

| الفقرة             | معامل الارتباط | الدلالة الاحصائية | الفقرة   | معامل الارتباط | الدلالة الاحصائية |
|--------------------|----------------|-------------------|----------|----------------|-------------------|
| محور زيادة الاعمال |                |                   |          |                |                   |
| المبادرة           |                |                   | الابتكار |                |                   |
| 1                  | 0.701**        | 0.000             | 1        | 0.723**        | 0.000             |
| 2                  | 0.725**        | 0.000             | 2        | 0.621**        | 0.000             |
| 3                  | 0.635**        | 0.000             | 3        | 0.766**        | 0.000             |
| المخاطرة           |                |                   |          |                |                   |
| 1                  | 0.484**        | 0.000             | 3        | 0.643**        | 0.000             |

|                                        |         |       |       |         |   |
|----------------------------------------|---------|-------|-------|---------|---|
| -----                                  | -----   | ----- | 0.000 | 0.686** | 2 |
| أداء المشاريع                          |         |       |       |         |   |
| 0.000                                  | 0.666** | 5     | 0.000 | 0.617** | 1 |
| 0.000                                  | 0.684** | 6     | 0.000 | 0.687** | 2 |
| 0.001                                  | 0.772** | 7     | 0.006 | 0.713** | 3 |
| -----                                  | -----   | ----- | 0.000 | 0.638** | 4 |
| مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية |         |       |       |         |   |
| 0.000                                  | 0.701** | 5     | 0.000 | 0.578** | 1 |
| 0.000                                  | 0.555** | 6     | 0.000 | 0.687** | 2 |
| 0.000                                  | 0.640** | 7     | 0.000 | 0.722** | 3 |
| -----                                  | -----   | ----- | 0.000 | 0.713** | 4 |

\*\* ذات دلالة إحصائية 0.01

يتبين أن جميع عبارات أداة الدراسة دالة إحصائية عند 0.01 وهذا يدل أن الأداة ذات معدل صدق مرتفع وصالحة لأغراض الدراسة.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

جدول (3) ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

| المحور                                 | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|----------------------------------------|-------------|-------------------|
| ريادة الأعمال                          | 9           | 0.839             |
| أداء المشاريع                          | 7           | 0.805             |
| مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية | 7           | 0.771             |
| إجمالي استمارة الاستبيان               | 23          | 0.928             |

يتبين ارتفاع ثبات أداة الدراسة لأن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.70 لكافة محاور أداة الدراسة

## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

### مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

### 1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

| الخاصية          | الفئات                   | العدد | %    |
|------------------|--------------------------|-------|------|
| النوع            | ذكر                      | 301   | 64.9 |
|                  | أنثى                     | 163   | 35.1 |
| العمر            | أقل من 25 سنة            | 115   | 24.8 |
|                  | من 25 الى أقل من 35 سنة  | 213   | 45.9 |
|                  | من 35 الى أقل من 45 سنة  | 78    | 16.8 |
|                  | 45 سنة فأكثر             | 58    | 12.5 |
|                  | ثانوي                    | 90    | 19.4 |
| الدرجة العلمية   | بكالوريوس                | 329   | 70.9 |
|                  | ماجستير                  | 35    | 7.5  |
|                  | دكتوراه                  | 10    | 2.2  |
|                  | أقل من 5 سنوات           | 107   | 23.1 |
| عدد سنوات الخبرة | من 5 الى أقل من 10 سنوات | 179   | 38.6 |

|      |     |                               |                |
|------|-----|-------------------------------|----------------|
| 21.8 | 101 | من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة | المسمى الوظيفي |
| 16.6 | 77  | 15 سنة فأكثر                  |                |
| 25.2 | 117 | مدير                          |                |
| 31.5 | 146 | رئيس قسم                      |                |
| 43.3 | 201 | موظف                          |                |

## 2.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

### 1.2.4 المحور الأول: ريادة الأعمال

#### 1- الابتكار

جدول (5) عبارات الابتكار

| العبرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تعمل ريادة الأعمال على استخدام الأفكار غير التقليدية في العمل | 4.19            | 0.92              | 1       | مرتفع          |
| ريادة الأعمال آلية تتميز بالابتكار والتجديد المستمر           | 4.06            | 0.80              | 3       | مرتفع          |
| تعمل ريادة الأعمال على ابراز الصورة غير التقليدية للمشروع     | 4.12            | 0.86              | 2       | مرتفع          |
| المتوسط                                                       | 4.12            | 0.86              |         | مرتفع          |

عند دراسة عبارات الابتكار تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع

مستوى الابتكار في ريادة الأعمال بمتوسط 4.12 وانحراف معياري 0.860

## 2- المبادرة

جدول (6) عبارات المبادرة

| العبارة                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تقوم م ريادة الاعمال بتقديم العديد من المبادرات                  | 4.16            | 0.69              | 1       | مرتفع          |
| انشطة ريادة الأعمال بها الكثير من الأفكار المتنوعة وغير المألوفة | 4.05            | 0.71              | 2       | مرتفع          |
| ريادة الاعمال تعمل على إيجاد أنشطة جديدة تخدم المجتمع            | 4.02            | 0.77              | 3       | مرتفع          |
| المتوسط                                                          | 4.08            | 0.72              |         | مرتفع          |

عند دراسة عبارات المبادرة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع

مستوى المبادرة في ريادة الاعمال بمتوسط 4.08 وانحراف معياري 0.72

## 3- المخاطرة

جدول (7) عبارات المخاطرة

| العبارة                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| العديد من مشروعات ريادة الاعمال بها مخاطرة كبيرة | 4.10            | 0.77              | 2       | مرتفع          |

|           |   |      |      |                                                                       |
|-----------|---|------|------|-----------------------------------------------------------------------|
| مرتفع     | 3 | 0.92 | 3.89 | تستهدف مشروعات ريادة الأعمال التخلص من القيود التقليدية المعطلة للعمل |
| مرتفع جدا | 1 | 0.63 | 4.28 | تعمل مشروعات ريادة الأعمال على زيادة قدرة الشباب على تحمل المخاطرة    |
| مرتفع     |   | 0.77 | 4.09 | المتوسط                                                               |

عند دراسة عبارات المخاطرة تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارتين في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى المخاطرة في ريادة الأعمال بمتوسط 4.09 وانحراف معياري 0.77

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى ريادة الأعمال من وجهة نظر افراد عينة الدراسة بمتوسط 4.10 وانحراف معياري 0.79

#### 2.2.4 المحور الثاني: أداء المشاريع

جدول (8) عبارات أداء المشاريع

| العبارة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به وتطويرها بشكل مستمر  | 4.24            | 0.60              | 6       | مرتفع جدا      |
| تتسم خطة المشروع بالشمولية بحيث تشمل كافة إدارات المشروع           | 4.27            | 0.70              | 5       | مرتفع جدا      |
| يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق جودة المخرجات | 4.31            | 0.70              | 4       | مرتفع جدا      |

|           |   |      |      |                                                                              |
|-----------|---|------|------|------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع جدا | 7 | 0.77 | 4.23 | تتكامل إدارات المشروع لتحقيق الأهداف المطلوبة                                |
| مرتفع جدا | 2 | 0.57 | 4.37 | يتم وضع استراتيجيات المشروع بحيث تتفق مع استراتيجيات الشركة القائمة بالمشروع |
| مرتفع جدا | 3 | 0.72 | 4.33 | يتفق التقدير اللازم لوقت المشروع مع تكلفته المالية                           |
| مرتفع جدا | 1 | 0.64 | 4.42 | يتم إدارة وقت المشروع بكفاءة                                                 |
| مرتفع جدا |   | 0.67 | 4.31 | المتوسط                                                                      |

عند دراسة عبارات أداء المشاريع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من أداء المشاريع بمتوسط 4.31 وانحراف معياري 0.67

### 3.2.4 المحور الثالث: مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية

جدول (9) عبارات مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية

| العبرة                                                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يتم استقطاب العاملين بناءً على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية                                               | 4.19            | 0.76              | 7       | مرتفع          |
| تهتم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل | 4.29            | 0.65              | 3       | مرتفع جدا      |
| تتوافق سياسات الاختيار والتعيين مع الأهداف المطلوبة                                                                | 4.24            | 0.60              | 5       | مرتفع جدا      |

|              |   |      |      |                                                                                                                                    |
|--------------|---|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع<br>جدا | 4 | 0.70 | 4.27 | ترتبط سياسات الاختيار والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية                                                           |
| مرتفع<br>جدا | 2 | 0.70 | 4.31 | تعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تقديم كافة اشكال الدعم للعاملين                                                          |
| مرتفع<br>جدا | 6 | 0.77 | 4.23 | تهتم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ والبيئة المناسبة للتعاون بين العاملين في أداء المهام                           |
| مرتفع<br>جدا | 1 | 0.57 | 4.37 | تهتم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بمنح العاملين الذين يقدمون أفكار تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل مكافآت وحوافز خاصة |
| مرتفع جدا    |   | 0.68 | 4.27 | المتوسط                                                                                                                            |

عند دراسة عبارات مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية تبين أن ست عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بمتوسط 4.27 وانحراف معياري 0.68

### 3.4 ثالثا: اختبار فروض الدراسة

#### ➤ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار - المبادرة - المخاطرة) في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلي

جدول (10) نتائج الفرضية الرئيسية الاولى

| المتغير                                | B     | قيمة T | قيمة F   | الدلالة الاحصائية |
|----------------------------------------|-------|--------|----------|-------------------|
| ريادة الاعمال                          | 0.715 | 25.326 | 1231.285 | 0.000             |
| مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية | 0.930 | 26.910 |          | 0.000             |

تبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار- المبادرة- المخاطرة) في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلى عند 0.01 وان كلما ازداد مستوي ريادة الاعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.715 % وهو ما يوضح صحة الفرضية الرئيسية الاولى

#### ➤ الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر الابتكار في ريادة الأعمال بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلى.

جدول (10) نتائج الفرضية الفرعية الاولى

| المتغير                                | B     | قيمة T | قيمة F   | الدلالة الاحصائية |
|----------------------------------------|-------|--------|----------|-------------------|
| الابتكار                               | 0.137 | 3.128  | 1260.870 | 0.002             |
| مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية | 0.881 | 30.645 |          | 0.000             |

تبين أن الابتكار في ريادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلى عند 0.01 وان كلما ازداد مستوي الابتكار في ريادة الاعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.137 % وهو ما يوضح صحة الفرضية الفرعية الاولى

### ➤ الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر المبادرة بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلى.

جدول (12) نتائج الفرضية الفرعية الثانية

| المتغير                                | B     | قيمة T | قيمة F   | الدلالة الاحصائية |
|----------------------------------------|-------|--------|----------|-------------------|
| المبادرة                               | 0.165 | 3.226  | 1262.838 | 0.001             |
| مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية | 1.019 | 35.268 |          | 0.000             |

تبين أن المبادرة في زيادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلى عند 0.01 وان كلما ازداد مستوي المبادرة في زيادة الاعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.165 % وهو ما يوضح صحة الفرضية الفرعية الثانية

### ➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر المخاطرة بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلى.

جدول (13) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

| المتغير                                | B     | قيمة T | قيمة F   | الدلالة الاحصائية |
|----------------------------------------|-------|--------|----------|-------------------|
| المخاطرة                               | 0.123 | 4.043  | 1233.317 | 0.000             |
| مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية | 0.931 | 36.048 |          | 0.000             |

تبين أن المخاطرة في ريادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايي عند 0.01 وان كلما ازداد مستوي المخاطرة في ريادة الاعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.123 % وهو ما يوضح صحة الفرضية الفرعية الثالثة

➤ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة ومرونة استراتيجية الموارد البشرية.

جدول (14) نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

| B     | قيمة T | قيمة F   | الدلالة الاحصائية |
|-------|--------|----------|-------------------|
| 0.546 | 32.340 | 1045.860 | 0.000             |

تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة ومرونة استراتيجية الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركة موبايي عند 0.01 وان كلما ازداد مستوي ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة بمقدار 1 % ازداد مستوى مرونة استراتيجية الموارد البشرية بمقدار 0.546 % وهو ما يوضح صحة الفرضية الرئيسية الثانية

➤ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة استراتيجية الموارد البشرية وأداء المشاريع.

جدول (15) نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

| B     | قيمة T | قيمة F   | الدلالة الاحصائية |
|-------|--------|----------|-------------------|
| 0.949 | 49.650 | 2465.084 | 0.000             |

تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة استراتيجية الموارد البشرية وأداء المشاريع دراسة تطبيقية على شركة موبايي عند 0.01 وان كلما ازداد مستوي مرونة استراتيجية الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.949 % وهو ما يوضح صحة الفرضية الرئيسية الثالثة

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

### مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك يتناول مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وبحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

### 1.5 نتائج الدراسة

✓ ارتفاع مستوى ريادة الأعمال من وجهة نظر افراد عينة الدراسة بمتوسط 4.10 وانحراف معياري 0.79 وتبين ارتفاع مستوى جميع الابعاد (الابتكار، المبادرة، المخاطرة) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( الخريسات، 2024)

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من أداء المشاريع بمتوسط 4.31 وانحراف معياري 0.67 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( الخريسات، 2024)

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بمتوسط 4.27 وانحراف معياري 0.68 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( الخريسات، 2024)

✓ تبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار- المبادرة- المخاطرة) في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايي عند 0.01 وان كلما ازداد مستوى ريادة الأعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.715% وهو ما يوضح صحة الفرضية الرئيسية الاولى وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( الخريسات، 2024) ومع نتيجة دراسة ( المفلح، 2019) ومع نتيجة دراسة ( عيسى، 2023) وأيضا مع نتيجة دراسة (Saleh , 2023)

✓ تبين أن الابتكار في ريادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايي عند 0.01 وان كلما ازداد مستوى

الابتكار في زيادة الاعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.137 % وهو ما يوضح

#### صحة الفرضية الفرعية الاولى

✓ تبين أن المبادرة في زيادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة

استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلى عند 0.01 وان كلما ازداد مستوى

المبادرة في زيادة الاعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.165 % وهو ما يوضح صحة

#### الفرضية الفرعية الثانية

✓ تبين أن المخاطرة في زيادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء المشاريع بتوسط مرونة

استراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على شركة موبايلى عند 0.01 وان كلما ازداد مستوى

المخاطرة في زيادة الاعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.123 % وهو ما يوضح

#### صحة الفرضية الفرعية الثالثة

✓ تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين زيادة الأعمال بأبعادها مجتمعة ومرونة استراتيجية

الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركة موبايلى عند 0.01 وان كلما ازداد مستوى زيادة الأعمال

بأبعادها مجتمعة بمقدار 1 % ازداد مستوى مرونة استراتيجية الموارد البشرية بمقدار 0.546 % وهو

ما يوضح صحة الفرضية الرئيسية الثانية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( الخريسات، 2024 )

✓ تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة استراتيجية الموارد البشرية وأداء المشاريع

دراسة تطبيقية على شركة موبايلى عند 0.01 وان كلما ازداد مستوى مرونة استراتيجية الموارد البشرية

بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع بمقدار 0.949 % وهو ما يوضح صحة الفرضية الرئيسية

الثالثة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( الخريسات، 2024 )

## 2.5 التوصيات

✓ الاهتمام بنشر مفهوم وثقافة زيادة الاعمال بين الافراد والشركات في المملكة العربية السعودية

✓ توفير البرامج والدورات التدريبية للأفراد لتعريفهم بكيفية تنفيذ وتطبيق مشروعات زيادة الاعمال

وهو ما يتفق مع رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

- ✓ العمل على توفير الإمكانيات والاحتياجات التي يمكن من خلالها تدعيم مشروعات ريادة الأعمال في المملكة مما يساهم في زيادتها ورفع مستويات أدائها
- ✓ الاهتمام بتوفير البرامج والدورات التدريبية للعاملين في إدارة الموارد البشرية لزيادة كفاءتهم ومستويات أدائهم

### 3.5 المقترحات

- ✓ الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بمشروعات ريادة الأعمال وتأثيراتها على الاقتصاد والتنمية البشرية والمستدامة وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على تنفيذها
- ✓ الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتأثيراتها على الأداء والإنتاجية
- ✓ الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على أداء المشاريع

## Abstract

The study yielded several findings, including that innovation in entrepreneurship has a statistically significant positive impact on project performance, mediated by HRM strategy flexibility in Mobily, at a significance level of 0.01. It was found that a 1% increase in innovation leads to a 0.137% improvement in project performance, confirming the first sub-hypothesis. Similarly, the initiative in entrepreneurship was found to have a statistically significant positive impact on project performance, mediated by HRM strategy flexibility in Mobily, at a significance level of 0.01. A 1% increase in initiative results in a 0.165% increase in project performance, supporting the second sub-hypothesis.

Based on these findings, several recommendations were proposed, including the necessity of promoting the concept and culture of entrepreneurship among individuals and companies in Saudi Arabia. Additionally, the importance of providing training programs and workshops to educate individuals on how to implement and apply entrepreneurial projects was emphasized, aligning with Saudi Vision 2030's objectives for human resource development.

**Keywords:** Entrepreneurship - Project Performance - Strategic Flexibility - Human Resource Management

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- الحجاجبة، محمود خليل راجي، و الصمادي، زياد محمد علي. (2019). دور الخدمات التي تقدمها مؤسسات الاقراض الصغير على أداء ريادة الأعمال في محافظة الزرقاء في الأردن) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/975909>
- بسود، مبارك، و عزيزي، أحمد عكاشة. (2023). ريادة الأعمال النسائية في الجزائر: قراءة من التقارير والمؤشرات العالمية. مجلة الميادين الاقتصادية، مج6، ع1، 357 - 376.
- الخريسات، راية زياد يوسف، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2024). أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497558>
- الخطيب، محمود يحيى رمضان، و الشرفا، ياسر عبد طه. (2018). مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع) رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1008410>
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع4، 163 - 208.
- سليمان، مي علي. (2023). ريادة الأعمال من منظور اجتماعي: قراءة حول المفاهيم والمداخل النظرية. المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، ع8، 66 - 107.

- عثمان، نجوى أحمد نعمان. (2022). أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على أداء المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر التي يديرها الشباب في مديرتي عبس وبني قيس في محافظة حجة. مجلة الآداب، ع24، 645 - 613 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311848>
- العراكزة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج5، ع1، 213 - 190 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1156164>
- عرقاوي، سامر محمد حسن، حرز الله، فادي، أبو حفيظة، سهى مفيد، و أبو موسى، مهند محمود موسى. (2020). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر: دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج8، ع1، 82 - 84.
- علاونة، أحمد عبد الله، و عبابنه، رائد إسماعيل. (2020). دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1118948>
- علي، علي حسين عبد، و رؤوف، محمد عماد. (2022). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع135، 134 - 145.
- عياد، محمد عبدالعزيز محمد، عبد النبي، سعاد بسيوني، و عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي. (2022). تعليم ريادة الأعمال: مدخل للتعليم مدي الحياة: دراسة مقارنة ببعض جامعات الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.
- عيسى، يارا حكمت. (2023). أثر الالتزام بأبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع3، 557 - 537 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1403563>

- المدارمة، ثامر موفق عايد، و الخوالدة، خلدون حمدان. (2023). أثر خدمات حاضنات الأعمال على أداء المشاريع الصغيرة الأردنية: دراسة حالة "برنامج إرادة" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الملفح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الملفح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). (أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1052483>
- مهداوي، معتر بالله بن عامر، و مساهل، عبدالرحمان. (2023). العلاقة التفاعلية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج8، ع2، 139 - 118 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1448045>
- نذير، حنان عبدالله. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع95، 203 - 159 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407298>
- النواجي، هديل محمد سالم، و عربيات، عبدالله رضوان محمد. (2024). أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الهادي، طاهر محمد. (2019). تربية ريادة الأعمال: مسار جديد نحو تمكين الشباب وتكوين رأس المال الاجتماعي. المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مج2، ع4، 77 - 90.

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Saleh, A. M., & Athari, S. A. (2023). Examining the impact of entrepreneurial orientation on new venture performance in the emerging economy of Lebanon: a moderated mediation analysis. *Sustainability*. 15(15), 11982.
- Akachat, L., and Hafidi, L. (2024). The Sociology of Entrepreneurship: The Historical Positioning of the Entrepreneur and His Role in the Demise of Capitalism. *Studies Journal*, Vol. 13, No. 2, 175-194.
- Al-Abbadlah, Raad Salem Faleh, and Al-Halsah, Rula Hani Salman. (2020). The Impact of Lean Construction on Performance of the Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Alaghbari, W., Sultan, B., and Al-Yousfi, S. Q. (2020). The Influence of Motivation Factors on Project Performance in Construction Projects in Yemen. *Queen Arwa University Journal*, Vol. 25, 175-198.
- Al-Batoush, Saja Nayef Ahmed, and Al-Jabouri, Salloum Ahmed Dawood. (2023). The Impact of Brain Thinking Preference on Project Performance (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Al-Maghribi, Imad Suleiman, and Al-Sharbaty, Abdulaziz Ahmed. (2021). The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance: A Field Study on Jordanian Chemical Manufacturing Organizations (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
- Alwan, Khaled Khader, and Abu Zaid, Mohammed Khair Salim. (2019). The Effect of Project Risk Management on Highway Projects Success: The Mediating Role of Project

Management Performance (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa Applied University, As-Salt.

- Benzidane, Y., and Boudraf, D. (2021). Woman Entrepreneurship: Economic Perspectives and Challenges: Case of ANGEM of Mostagnem - Algeria. *Journal of Strategy and Development*, Vol. 11, No. 1, 607-628.
- Boubakeur, S., Elaid, T., and Toufik, Z. (2024). Women Entrepreneurship: Bibliometrics Analysis in Algerian ASJP Database. *Horizons Journal of Science*, Vol. 9, No. 2, 50-67.
- Chraa, M., and Rouani, B. (2022). Social Entrepreneurship: Case Study of Carbon Green - Algeria. *Journal of Business Administration and Economic Studies*, Vol. 8, No. 2, 419-430.
- Sulaiman, H. (2021). Entrepreneurship Media: Brand Journalism and Verticals: Practice-Analysis of Six Regional Arab Outlets. *Arab Journal of Media and Communication Research*, Vol. 33, 62-108.
- Zhang, Z and Xing, Y (2023). Impact of entrepreneurial orientation and risk sharing on organizational performance influencing role of news media and public opinion, *Original Research Article*, 1(14), 1-16.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة

استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة موبايلي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 – أقل من 30 سنة ☐ من 30- أقل من 35 سنة ☐ من 35- أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10- أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- الوضع المهني ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

✓ المحور الأول: ريادة الاعمال ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| أوافق    |  |  |  |  | البعد                                                            |
|----------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------|
| أوافق    |  |  |  |  | معارض                                                            |
| بشدة     |  |  |  |  | بشدة                                                             |
| الابتكار |  |  |  |  |                                                                  |
|          |  |  |  |  | تعمل ريادة الأعمال على استخدام الأفكار غير التقليدية في العمل    |
|          |  |  |  |  | ريادة الأعمال آلية تتميز بالابتكار والتجديد المستمر              |
|          |  |  |  |  | تعمل ريادة الأعمال على إبراز الصورة غير التقليدية للمشروع        |
| المبادرة |  |  |  |  |                                                                  |
|          |  |  |  |  | تقوم م ريادة الاعمال بتقديم العديد من المبادرات                  |
|          |  |  |  |  | انشطة ريادة الأعمال بها الكثير من الأفكار المتنوعة وغير المألوفة |
|          |  |  |  |  | ريادة الاعمال تعمل على إيجاد أنشطة جديدة تخدم المجتمع            |
| المخاطرة |  |  |  |  |                                                                  |

|  |  |  |  |  |                                                                          |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | العديد من مشروعات ريادة الأعمال بها<br>مخاطرة كبيرة                      |
|  |  |  |  |  | تستهدف مشروعات ريادة الأعمال التخلص<br>من القيود التقليدية المعطلة للعمل |
|  |  |  |  |  | تعمل مشروعات ريادة الأعمال على زيادة قدرة<br>الشباب على تحمل المخاطرة    |

✓ المحور الثاني: أداء المشاريع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                                        |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|------------------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |       |               | يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به وتطويرها بشكل مستمر            |
|               |       |       |       |               | تتسم خطة المشروع بالشمولية بحيث تشمل كافة إدارات المشروع                     |
|               |       |       |       |               | يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق جودة المخرجات           |
|               |       |       |       |               | تتكامل إدارات المشروع لتحقيق الأهداف المطلوبة                                |
|               |       |       |       |               | يتم وضع استراتيجيات المشروع بحيث تتفق مع استراتيجيات الشركة القائمة بالمشروع |
|               |       |       |       |               | يتفق التقدير اللازم لوقت المشروع مع تكلفته المالية                           |
|               |       |       |       |               | يتم إدارة وقت المشروع بكفاءة                                                 |

✓ المحور الثالث: مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| المربع المناسب لاختيارك: |       |       |       |            | البعد                                                                                                                              |
|--------------------------|-------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة               | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |                                                                                                                                    |
|                          |       |       |       |            | يتم استقطاب العاملين بناءً على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية                                                               |
|                          |       |       |       |            | تهتم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل                 |
|                          |       |       |       |            | تتوافق سياسات الاختيار والتعيين مع الأهداف المطلوبة                                                                                |
|                          |       |       |       |            | ترتبط سياسات الاختيار والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية                                                           |
|                          |       |       |       |            | تعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تقديم كافة أشكال الدعم للعاملين                                                          |
|                          |       |       |       |            | تهتم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ والبيئة المناسبة للتعاون بين العاملين في أداء المهام                           |
|                          |       |       |       |            | تهتم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بمنح العاملين الذين يقدمون أفكار تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل مكافآت وحوافز خاصة |

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Project management

**The Impact of Entrepreneurship on Project Performance: The  
Mediating Role of Human Resource Management Strategy  
Flexibility: An Applied Study on Mobily Company**

**Preparation:**

**Supervision:**

**Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed**

**Dr. Fayez Ali Jrad**

**1446-2025**