

## أثر التوجه الريادي في نجاح المشاريع الصناعية دراسة تطبيقية

على شركة أرامكو

مشروع تخرج

الإعداد:

جمانة احمد محروس (233001670)

الإشراف:

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

2024 - 1445



# إِهْدَاء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة

وإلى زوجي الرائع فقد كان الداعم الأول في كل شيء

# شكر ونفلة

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

## فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ للدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق – والدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن.

الذان وجهانا وساعدانا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منهما الكثير، وكانا لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الريادي بأبعاده المختلفة، والتي تشمل أخذ المخاطرة، الاستقلالية، والاستباقية، على نجاح مشاريع شركة أرامكو السعودية. ركزت الدراسة على الأبعاد الرئيسية

لنجاح المشاريع، وهي الإبداع والابتكار، النمو، والسمعة. تم استخدام المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

تم توزيع 260 استبانة على عينة من موظفي شركة أرامكو، وتم استرداد 232 استبانة، منها 220 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده المختلفة على نجاح المشاريع بأبعادها المختلفة. وتبين أن التوجه الريادي يعتبر من العناصر الأساسية لتحقيق بقاء المشاريع واستمرارها ونموها المستقبلي.

و أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها تشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحمل المسؤولية عن أعمالهم، وتعزيز ثقافة المخاطرة المدروسة التي تتيح للموظفين تقديم أفكار جديدة وتجريبها بدون خوف من الفشل. كما أوصت بدعم ممارسات الاستباقية في العمل من خلال تشجيع الموظفين على التفكير المستقبلي والتخطيط المسبق للتحديات والفرص.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، نجاح المشاريع، شركة أرامكو.

## قائمة المحتويات

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| ب..... | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ج..... | إهداء                             |
| د..... | شكرو وتقدير                       |
| د..... | المستخلص                          |
| و..... | قائمة المحتويات                   |
| ي..... | قائمة الجداول                     |
| ل..... | قائمة الأشكال                     |
| 1..... | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1..... | مقدمة:                            |
| 2..... | 1.1 مشكلة الدراسة:                |
| 4..... | 2.1 أهمية الدراسة:                |
| 5..... | 2.1.1 الأهمية العلمية             |
| 6..... | 2.1.2 الأهمية العملية             |
| 7..... | 3.1 أهداف الدراسة:                |
| 7..... | 4.1 تساؤلات الدراسة:              |
| 8..... | 5.1 فروض الدراسة:                 |
| 9..... | 6.1 الدراسات السابقة:             |
| 9..... | 1.6.1 الدراسات العربية            |

|         |                                          |
|---------|------------------------------------------|
| 14..... | 2.6.1 الدراسات الأجنبية                  |
| 16..... | 7.1 أوجه الشبه والاختلاف والفجوة البحثية |
| 18..... | 8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:           |
| 19..... | 9.1 المنهجية وطرق البحث:                 |
| 19..... | 10.1 مصادر جمع البيانات                  |
| 20..... | 11.1 أدوات الدراسة :                     |
| 20..... | 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة        |
| 21..... | 13.1 حدود الدراسة :                      |
| 22..... | الفصل الثاني: الإطار النظري              |
| 22..... | المبحث الأول: التوجه الريادي             |
| 22..... | 1.1.2 تمهيد                              |
| 22..... | 2.1.2 مفهوم التوجه الريادي               |
| 26..... | 3.1.2 خصائص التوجه الريادي               |
| 26..... | 4.1.2 أهمية التوجه الريادي               |
| 28..... | 5.1.2 أبعاد التوجه الريادي               |
| 33..... | المبحث الثاني: نجاح المشاريع             |
| 33..... | 1.2.2 تمهيد                              |
| 35..... | 2.2.2 إدارة المشروع:                     |
| 36..... | 3.2.2 العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع  |
| 37..... | 4.2.2 أهمية المشاريع الصناعية            |

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| 38..... | 5.2.2 خصائص المشاريع الصناعية.....                                           |
| 40..... | 6.2.2 أهمية المشاريع .....                                                   |
| 42..... | 7.2.2 أبعاد نجاح المشاريع.....                                               |
| 44..... | 8.2.2 أهمية الريادة للمشاريع.....                                            |
| 45..... | الفصل الثالث المنهجية والإجراءات.....                                        |
| 45..... | 1.3 منهجية الدراسة.....                                                      |
| 45..... | 2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....                                                 |
| 46..... | 3.3 نتائج وصف خصائص عينة الدراسة.....                                        |
| 46..... | 1.3.3 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....                                |
| 47..... | 2.3.3 توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.....                                |
| 48..... | 3.3.3 توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....                        |
| 49..... | 4.3.3 توزيع أفراد العينة حسب متغير عمر المشروع.....                          |
| 51..... | 5.3 أداة الدراسة:.....                                                       |
| 51..... | 1.5.3 صدق أداة الدراسة:.....                                                 |
| 54..... | 4.5.3 اختبار ملاءمة البيانات.....                                            |
| 56..... | 6.3 أساليب المعالجة الإحصائية.....                                           |
| 57..... | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.....                         |
| 57..... | 1.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة (التحليل الوصفي لأسئلة وفقرات الاستبانة)..... |
| 57..... | أولاً: المتغير المستقل (أبعاد التوجه الريادي).....                           |
| 65..... | 2.4 اختبار الفرضيات:.....                                                    |

|         |                                             |
|---------|---------------------------------------------|
| 74..... | الفصل الخامس النتائج والتوصيات              |
| 74..... | 1.5 تمهيد                                   |
| 74..... | 5.2 نتائج الإحصاء الوصفي                    |
| 74..... | 1.2.5 نتائج المتغير المستقل: التوجه الريادي |
| 74..... | 2.2.5 نتائج المتغير التابع: نجاح الشركات    |
| 75..... | 3.5 نتائج اختبار الفرضيات                   |
| 76..... | 4.5 التوصيات                                |
| 78..... | Abstract                                    |
| 79..... | المراجع                                     |
| 79..... | أولاً: المراجع العربية                      |
| 83..... | ثانياً: المراجع الأجنبية                    |
| 87..... | الملاحق                                     |
| 88..... | الاستبيان                                   |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                    | رقم<br>الجدول |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 46            | جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                                             | (1)           |
| 47            | جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر                                             | (2)           |
| 48            | جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي                                     | (3)           |
| 49            | جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المشروع                                       | (4)           |
| 50            | جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير رأس المال للمشروع                                 | (5)           |
| 52            | الجدول رقم (6) يبين نتائج اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):                             | (6)           |
| 52            | الجدول (7) قيم التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة                                             | (7)           |
| 53            | الجدول (8) اختبار كولموجروف – سمرنوف                                                          | (8)           |
| 54            | الجدول (9) اختبار معامل التباين والتباين المسموح به                                           | (9)           |
| 54            | الجدول (10) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقلة، المعدل)                            | (10)          |
| 55            | الجدول رقم (11): درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة                           | (11)          |
| 56            | الجدول رقم (12): الأهمية النسبية والوسط الحسابي المقابل لها                                   | (12)          |
| 57            | جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الأخذ بالمخاطرة | (13)          |

|    |                                                                                                    |      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 58 | جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة<br>لكل فقرة من فقرات الاستباقية        | (14) |
| 59 | جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة<br>لكل فقرة من فقرات الاستقلالية       | (15) |
| 60 | جدول (16) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية والرتب<br>والأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي | (16) |
| 61 | جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة<br>لكل فقرة من فقرات الإبداع والابتكار | (17) |
| 62 | جدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة<br>لكل فقرة من فقرات النمو             | (18) |
| 63 | جدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة<br>لكل فقرة من فقرات السمعة            | (19) |
| 64 | جدول (20) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية والرتب<br>والأهمية النسبية لأبعاد نجاح المشاريع  | (20) |
| 66 | جدول (21) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية                                    | (21) |
| 68 | جدول (22) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية<br>الأولي                           | (22) |
| 70 | جدول (23) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية<br>الثانية                          | (23) |
| 72 | جدول (24) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية<br>الثالثة                          | (24) |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الشكل                                                     | رقم<br>الشكل |
|---------------|---------------------------------------------------------------|--------------|
| 46            | جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس             | (1)          |
| 47            | جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر             | (2)          |
| 48            | جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي     | (3)          |
| 49            | جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المشروع       | (4)          |
| 50            | جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير رأس المال للمشروع | (5)          |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## مقدمة:

يعتبر قطاع الطاقة من أهم القطاعات الاقتصادية في العالم، حيث يلعب دورًا حيويًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. تُعد شركات النفط والغاز من الركائز الأساسية في هذا القطاع، وتسعى هذه الشركات باستمرار إلى تحسين عملياتها وزيادة كفاءتها لمواكبة التغيرات السريعة في السوق.

ومع التحولات العالمية نحو الطاقة المتجددة وزيادة الضغوط البيئية، تجد الشركات التقليدية في قطاع النفط والغاز نفسها بحاجة إلى إعادة التفكير في استراتيجياتها. يتطلب هذا التحول التركيز على الابتكار والاستدامة لتلبية متطلبات السوق الحديثة وتحقيق النمو المستدام. تبني التوجه الريادي يمكن أن يكون الحل الأمثل لهذه التحديات، حيث يساعد الشركات على استشراف الفرص المستقبلية وتطوير تقنيات جديدة تساهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الأثر البيئي.

فالتوجه الريادي هو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى تعزيز قدرة الشركات على الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر، مما يمكنها من تحقيق نمو مستدام والتفوق في الأسواق التنافسية. يشمل التوجه الريادي عدة أبعاد رئيسية، منها الاستقلالية في اتخاذ القرارات، الاستباقية في استشراف الفرص المستقبلية، والقدرة على تحمل المخاطرة وتطوير أفكار جديدة. في سياق الشركات الكبرى مثل أرامكو، يُعد التوجه الريادي ضروريًا لمواكبة التغيرات السريعة في قطاع الطاقة. (الخشالي وبدران، 2020)

تعزيز التوجه الريادي يمكن أن يؤدي إلى تطوير تقنيات مبتكرة مثل استخلاص الكربون وتخزينه، والوقود الهيدروجيني، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة المتعلقة بالاستدامة وتقليل البصمة الكربونية. علاوة على ذلك، يساعد التوجه الريادي على استشراف الفرص الجديدة في سوق الطاقة العالمي، مما يتيح للشركة تنويع مصادر دخلها وتقليل الاعتماد على النفط فقط، وتعزيز مكانتها كقائد في مجال الطاقة النظيفة والمتجددة. (الرواضية والبشاشة، 2020)

ويقاس نجاح المشاريع الصناعية بمدى تحقيقها للأهداف المحددة وزيادة قدرتها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل. يشمل هذا النجاح عدة أبعاد رئيسية، منها الإبداع والابتكار، حيث تُعد القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق وتتفوق على المنافسين عنصراً حاسماً. النمو المستدام هو بعد آخر، ويتضمن زيادة حجم العمليات والإيرادات والربحية للمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة، من خلال التوسع في الأسواق الحالية ودخول أسواق جديدة. (جبريل، 2017)

كما تعد السمعة المؤسسية بعداً مهماً آخر لنجاح المشاريع الصناعية، حيث تعتمد على مدى تقدير واحترام الأطراف المعنية للمؤسسة بناءً على تاريخها وأدائها وقيمتها. السمعة الجيدة تعزز الثقة وتجذب المزيد من الفرص التجارية والشراكات، مما يساهم في استدامة النمو والنجاح على المدى الطويل. هذه الأبعاد جميعها تساهم في تحقيق رؤية الشركات الكبرى مثل أرامكو في التفوق والابتكار المستمر في قطاع الطاقة.

ويلعب التوجه الريادي دوراً حيوياً في تعزيز نجاح المشاريع الصناعية من خلال تحفيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. من خلال تشجيع الموظفين على تبني أساليب جديدة وتطوير أفكار مبتكرة، يمكن للشركة تحسين كفاءة عملياتها وزيادة إنتاجيتها، كما يساعد التوجه الريادي على استشراف الفرص الجديدة في السوق والتكيف مع التغيرات السريعة، مما يتيح للشركة تنويع منتجاتها وخدماتها وزيادة حصتها السوقية. هذا التكيف مع التغيرات يعزز النمو المستدام ويضمن استمرارية النجاح على المدى الطويل. على سبيل المثال، استثمارات أرامكو في مشاريع الطاقة الشمسية والرياح تعكس قدرتها على التكيف مع التوجهات العالمية نحو الطاقة المتجددة. (السعودي والنسور، 2023)

## 1.1 مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها قطاع الطاقة العالمي، تحتاج الشركات الكبرى مثل أرامكو إلى تبني توجهات ريادية لضمان استدامتها وتفوقها في السوق. التوجه الريادي يُعد جزءاً أساسياً من استراتيجية أرامكو لتحقيق التفوق التنافسي والابتكار المستدام.

وتواجه أرامكو تغيرات سريعة في سوق الطاقة العالمية نتيجة للتحويلات التكنولوجية المتسارعة وزيادة الاهتمام بالطاقات المتجددة. يتطلب هذا الوضع من أرامكو تبني أساليب ريادية لتطوير تقنيات جديدة وتحسين عملياتها الإنتاجية. فمع تزايد الضغوط الدولية والمحلية للحد من انبعاثات الكربون، تحتاج أرامكو إلى تطوير تقنيات مستدامة تساهم في تقليل بصمتها الكربونية. التوجه الريادي يساعد الشركة على الابتكار في مجالات الطاقة النظيفة والاستدامة البيئية. بالإضافة إلى ذلك، في سوق يتميز بتنافسية عالية، يعد الابتكار والتطوير المستمر مفتاح النجاح. تحتاج أرامكو إلى تبني توجه ريادي لتعزيز قدرتها التنافسية والحفاظ على مكانتها الرائدة في السوق العالمي.

ويعزز التوجه الريادي من قدرة أرامكو على الابتكار، مما يمكنها من تطوير تقنيات جديدة وتحسين العمليات الإنتاجية. على سبيل المثال، تعمل أرامكو على تطوير تقنيات استخلاص الكربون وتخزينه، بالإضافة إلى الأبحاث في مجال الوقود الهيدروجيني، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة المتعلقة بالاستدامة وتقليل البصمة الكربونية. يساعد التوجه الريادي أرامكو على استشراف الفرص الجديدة في سوق الطاقة العالمي، مما يتيح لها تنويع مصادر دخلها وتقليل الاعتماد على النفط فقط. تشمل استثمارات أرامكو في مشاريع الطاقة الشمسية والرياح مثل شراكتها مع صندوق الاستثمارات العامة وشركة أكوا باور لتطوير مشاريع طاقة شمسية بقدرة 2.66 جيجاوات، بتكلفة تقدر بـ 8.9 مليار ريال سعودي (2.37 مليار دولار). يعزز التوجه الريادي روح المبادرة والاستقلالية بين الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل ديناميكية وإنتاجية. برامج تشجيع الابتكار الداخلية، التي تتيح للموظفين تقديم أفكار جديدة وتطويرها، تمثل مثلاً حياً على ذلك.

من خلال تبني التوجه الريادي، تستطيع أرامكو تعزيز الإبداع والابتكار في مشاريعها الصناعية. يمكن رؤية هذا التأثير في مشاريع مثل مجمع البتروكيماويات المتكامل الذي يتم تطويره بالشراكة مع نورث هواجين وبانجين شينشينغ بتكلفة 44.4 مليار ريال سعودي (11.8 مليار دولار). يعزز التوجه الريادي نمو المشاريع الصناعية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير عمليات جديدة تزيد من الإنتاجية.

على سبيل المثال، توسعة مصنع غاز الحوية الذي أضاف 800 مليون قدم مكعب يوميًا من قدرة معالجة الغاز الخام، مما يساهم في زيادة الإنتاجية. تعتمد سمعة أرامكو بشكل كبير على قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات السوقية. من خلال تبني التوجه الريادي، يمكن للشركة تحسين سمعتها كقائد في مجال الطاقة ليس فقط على المستوى المحلي ولكن أيضًا على المستوى العالمي. مشروعات الاستدامة والطاقة النظيفة تعزز من صورة الشركة الإيجابية في أعين الجمهور والمستثمرين.

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها التوجه الريادي، تواجه أرامكو تحديات متعددة في تطبيق هذه الاستراتيجية. يمكن أن تواجه الشركة مقاومة من بعض الموظفين أو الإدارات الذين يفضلون الطرق التقليدية في العمل.. والابتكار يحتاج إلى استثمارات كبيرة في البحث والتطوير، وهو ما قد يمثل تحديًا في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة. قد تعيق بعض التنظيمات واللوائح الحكومية تبني الابتكارات الجديدة، خاصة في قطاع حساس كقطاع الطاقة.

يمثل التوجه الريادي عنصرًا أساسيًا في تعزيز الابتكار والنمو والسمعة لشركة أرامكو. من خلال تبني هذه الاستراتيجية، تستطيع الشركة تحقيق تقدم مستدام ومواجهة التحديات المستقبلية بفعالية.

وبناء على ذلك تتمحور مشكلة الدراسة في اختبار أثر التوجه الريادي في نجاح المشاريع الصناعية بشركة ارامكو.

## 2.1 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على جانب حيوي وهو الجانب الاستراتيجي لريادة الأعمال، حيث يعتبر التوجه الريادي موضوعاً مهماً وحقلاً واعداً يحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية الهائلة التي يشهدها العالم. رغم أهمية قطاع المشاريع الصناعية في المملكة العربية السعودية، إلا أن الدراسات التي أجريت فيه مازالت محدودة، مقارنة بالقطاعات الأخرى مما يجعله مجالاً خصباً. وتأتي أهمية هذه الدراسة من ناحيتين: أهمية علمية، وأخرى عملية:

## الأهمية العلمية

- تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة من خلال مساهمتها في فهم أعمق لأثر التوجه الريادي على نجاح المشاريع الصناعية في واحدة من أكبر شركات النفط والغاز في العالم، شركة أرامكو السعودية. تعد هذه الدراسة ذات قيمة علمية عالية للأسباب التالية:
- توفر هذه الدراسة إضافة جديدة إلى الأدبيات الموجودة حول التوجه الريادي من خلال تحليل كيفية تأثير أبعاده المختلفة - أخذ المخاطرة، الاستقلالية، والاستباقية - على أداء المشاريع الصناعية. تعزز هذه الدراسة الفهم النظري حول العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل النجاح الأساسية في بيئات صناعية معقدة وكبيرة مثل تلك التي تتميز بها شركة أرامكو.
- تركز معظم الدراسات السابقة على قطاعات مثل الشركات والمتوسطة أو القطاعات غير الصناعية. من خلال دراسة تأثير التوجه الريادي في قطاع النفط والغاز، تقدم هذه الدراسة رؤى قيمة حول كيفية تطبيق مبادئ الريادة في بيئة صناعية ضخمة ومعقدة، مما يساهم في تطوير استراتيجيات عملية يمكن أن تتبناها الشركات في هذا القطاع لتعزيز الأداء والابتكار.
- توفر هذه الدراسة فهمًا عميقًا لكيفية تأثير التوجه الريادي على عوامل النجاح الرئيسية مثل الإبداع والابتكار، النمو، والسمعة. من خلال تحليل البيانات المستمدة من شركة أرامكو، يمكن للدراسة تقديم توصيات محددة تساعد الإدارة على تبني استراتيجيات ريادية فعالة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.
- تعد هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات العلمية باللغة العربية في مجال إدارة الأعمال والتوجه الريادي. من خلال توفير تحليل علمي دقيق ومستند إلى بيانات واقعية من شركة عملاقة مثل أرامكو، تساعد الدراسة على إثراء المعرفة العلمية وتعزيز القدرات البحثية للباحثين العرب في هذا المجال.

## الأهمية العملية

- تعد هذه الدراسة ذات أهمية عملية كبيرة لعدة أسباب، حيث تقدم إسهامات قيمة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء العملي في شركة أرامكو وغيرها من الشركات الصناعية الكبيرة. تتجلى الأهمية العملية للدراسة في النقاط التالية:
- تقدم الدراسة تحليلاً عميقاً لكيفية تأثير التوجه الريادي على نجاح المشاريع الصناعية، مما يساعد الإدارة في أرامكو على فهم العوامل التي تساهم في تحقيق أداء أفضل. من خلال تبني نتائج الدراسة، يمكن للشركة تحسين استراتيجياتها الإدارية والعملية لتعزيز الإبداع والابتكار، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للشركة.
- تساعد نتائج الدراسة في تطوير استراتيجيات نمو فعالة للمشاريع الصناعية في أرامكو. من خلال فهم العلاقة بين التوجه الريادي والنمو، يمكن للشركة تبني ممارسات ريادية تدعم التوسع المستدام وتساعد في الاستفادة من الفرص السوقية الجديدة، مما يعزز من قدرتها التنافسية.
- تشير الدراسة إلى أهمية التوجه الريادي في تحسين سمعة المشاريع الصناعية. من خلال تعزيز الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطرة بشكل مدروس، يمكن لأرامكو تحسين صورتها العامة في السوق وتعزيز الثقة بين العملاء والمستثمرين والشركاء. هذا بدوره يمكن أن يساهم في بناء سمعة قوية ومستدامة للشركة.
- تساهم الدراسة في تشجيع ثقافة الابتكار داخل أرامكو من خلال تقديم رؤى حول كيفية تعزيز الأبعاد الريادية مثل الاستقلالية والإبداع. من خلال تبني هذه الثقافة، يمكن للشركة تعزيز بيئة عمل محفزة للإبداع وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلي احتياجات السوق المتغيرة.
- تقدم الدراسة توصيات عملية للإدارة العليا في أرامكو حول كيفية تعزيز التوجه الريادي داخل المنظمة. يمكن للإدارة استخدام هذه التوصيات لتوجيه السياسات والإجراءات الداخلية، مما يساهم في تحسين العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة والفعالية.

### 3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الريادي بأبعاده أخذ المخاطرة الاستقلالية، الاستباقية) في نجاح المشاريع الصناعية بأبعاده الإبداع والابتكار، النمو السمعة) على شركة أرامكو، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- (1) تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير التوجه الريادي بأبعاده المختلفة على مستويات الإبداع والابتكار في المشاريع الصناعية في شركة أرامكو.
- (2) استكشاف العلاقة بين التوجه الريادي والنمو المستدام للمشاريع الصناعية في شركة أرامكو.
- (3) فحص تأثير التوجه الريادي على سمعة المشاريع الصناعية في شركة أرامكو.
- (4) تقديم توصيات عملية لإدارة شركة أرامكو لتعزيز التوجه الريادي بأبعاده المختلفة داخل الشركة. و تقديم استراتيجيات وإجراءات قابلة للتنفيذ لتحسين الابتكار، النمو، والسمعة من خلال التوجه الريادي.

### 4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: كيف يؤثر التوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) على نجاح المشاريع الصناعية في شركة أرامكو بأبعاده (الإبداع والابتكار، النمو، السمعة)؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر التوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) على الإبداع والابتكار في المشاريع الصناعية في شركة أرامكو؟
- السؤال الفرعي الثاني: كيف يؤثر التوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) على نمو المشاريع الصناعية في شركة أرامكو؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر التوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) على سمعة المشاريع الصناعية في شركة أرامكو؟
- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن لشركة أرامكو تبنيها لتعزيز أبعاد التوجه الريادي (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) لتحسين الإبداع والابتكار في مشاريعها الصناعية؟

## 5.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده أخذ المخاطرة الاستقلالية، الاستباقية) في نجاح المشاريع الصناعية بأبعاده الإبداع والابتكار، النمو السمعة) على شركة أرامكو، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية

– الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة الاستقلالية، الاستباقية) في الإبداع والابتكار في المشاريع الصناعية في شركة أرامكو.

– الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في نمو المشاريع الصناعية في شركة أرامكو.

– الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في سمعة المشاريع الصناعية في شركة أرامكو

## 6.1 الدراسات السابقة:

### 1.6.1 الدراسات العربية

#### 1. دراسة عيسى (2023)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى التزام أصحاب المشروعات والمتوسطة بأبعاد التوجه الريادي وتأثير ذلك على نجاح مشروعاتهم. شملت أبعاد التوجه الريادي في هذه الدراسة: الاستقلالية، الإبداعية، تحمل المخاطرة، والاستباقية. اتبع الباحث المنهج الوصفي واعتمد على مجتمع الدراسة المكون من جميع مدراء وأصحاب المشروعات والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً قوياً ومعنوياً لأبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات والمتوسطة. كان بعد الاستباقية الأكثر تأثيراً يليه الإبداعية، ثم الاستقلالية وأخيراً تحمل المخاطرة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجه الريادي لدى أصحاب المشروعات والمتوسطة لتحسين أدائها وضمان استمراريتهما. هذا يتضمن تعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتشجيع الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات، وتقدير المخاطرة بشكل مدروس، والتمتع بالاستباقية في استشراف الفرص الجديدة في السوق. هذه الأبعاد الريادية تعد أساسية لضمان نجاح واستمرارية المشروعات في بيئة تنافسية. من خلال تعزيز هذه الأبعاد، يمكن لأصحاب المشروعات والمتوسطة تحسين قدرتهم على المنافسة في السوق وتحقيق أهدافهم بفعالية. لذلك، ينبغي على الجهات المعنية مثل الحكومة والمؤسسات الداعمة توفير الدعم والتوجيه لأصحاب المشروعات لتعزيز تبني هذه الأبعاد الريادية.

#### 2. دراسة السعودي والنسور (2023)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الريادي على أداء شركات مستحضرات التجميل في الأردن، وتوسط الميزة التنافسية كمتغير وسيط. شملت أبعاد التوجه الريادي في هذه الدراسة الابتكار، المخاطرة، والاستباقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة مكونة من 790 مدير في شركات مستحضرات التجميل المسجلة في غرفة صناعة الأردن. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه

الريادي على الميزة التنافسية وأداء الشركات، مع وجود تأثير وسيط للميزة التنافسية بين التوجه الريادي والأداء. هذا يشير إلى أن الشركات التي تتبنى التوجه الريادي تتمتع بميزة تنافسية أعلى مما يساهم في تحسين أدائها. وأوصت الدراسة بقبول المخاطرة المرتبطة بالابتكار والنظر إلى القوانين الجديدة كفرصة لتعزيز البحث في هذا المجال، مما يساهم في تحسين نسبة المبيعات في السوق الأردنية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركات تعزيز الاستباقية في استشراف الفرص والتهديدات في السوق، وتبني الابتكار كجزء أساسي من استراتيجيتها لتحسين أدائها التنافسي. ومن المهم أيضاً تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الشركة لتحقيق التنسيق الفعال وتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.

### 3. دراسة الغامدي (2023)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي السببي وتصميم البحث الكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة أرسلت إلى العينة المستهدفة. أظهرت النتائج وجود ممارسة عالية للتوجه الريادي في جامعة الملك سعود، وأظهرت أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التوجه الريادي والميزة التنافسية. كانت العوامل الأكثر تأثيراً هي الابتكار والمخاطرة، حيث يساهمان بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للجامعة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الميزة التنافسية في الجامعة من خلال تعزيز عوامل التوجه الريادي وخاصة الابتكار والمخاطرة، وتعزيز تنافسية الجامعات السعودية بشكل عام. وأشارت إلى أهمية دعم المشاريع البحثية والابتكارية وتوفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تبني الفكر الريادي والمخاطرة المدروسة لتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي. أيضاً، يجب العمل على تحسين البنية التحتية والتكنولوجية لدعم الابتكار وتطوير برامج تدريبية لتعزيز قدرات الأفراد في مجالات الريادة والإبداع.

### 4. دراسة القرم والخشالي (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية (قدرة الاستجابة للفرص، تكامل الموارد، التعلم، إعادة التشكيل، إدارة التحالف) في التوجه الريادي (الابتكار، الاستباقية، المخاطرة، المنافسة

الحادة) والدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة. أظهرت النتائج أن مستوى متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، التوجه الريادي، والبيئة الإبداعية) جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثراً معنوياً للقدرات الديناميكية في التوجه الريادي. كما بينت النتائج أن البيئة الإبداعية تلعب دوراً مهماً في تحسين هذا الأثر. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الشركات على تعزيز قدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر، وتبني الأساليب الحديثة في العمل، والبحث عن شراكات استراتيجية. كما أكدت على أهمية دعم مشاريع البحث والتطوير لتعزيز الابتكار والتوجه الريادي. إضافة إلى ذلك، شددت الدراسة على تحسين الاتصالات بين الموظفين لضمان تدفق المعلومات بشكل أفضل وأسهل، مما يساهم في تعزيز البيئة الإبداعية وتوجيهها نحو تحسين الأداء الريادي للشركات.

#### 5. دراسة اليزيدي وحسن (2022)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت والمتوسطة بمحافظه جده، والتعرف على مدى إدراك رواد الأعمال لأبعاد الريادة (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس) وتأثير التحديات التي تواجه ريادة الأعمال في دعم المنشآت والمتوسطة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان. أظهرت النتائج أن لريادة الأعمال أثراً إيجابياً على نجاح المنشآت والمتوسطة، حيث يتمثل ذلك في توفر الرغبة المشتركة بين الرواد في بلوغ الأهداف المحددة. كما أظهرت الدراسة أن التحديات الرئيسية تشمل الخوف من الفشل، ضعف الإمكانيات المالية، وقلة وعي الشباب بثقافة ريادة الأعمال. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بريادة الأعمال بين الشباب، وتشجيعهم على الابتعاد عن الخوف من الفشل، وتعزيز الإمكانيات المالية من خلال توفير الدعم المالي والتمويلي. كما أكدت على أهمية تشجيع الشباب على خوض تجارب ريادية جديدة بعيداً عن الوظائف الحكومية التقليدية، وتعزيز البيئة الداعمة لريادة الأعمال من خلال تقديم التدريب والتوجيه اللازمين.

## 6. دراسة أيوب والمناصرة (2021)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، التنافسية العدائية، الاستقلالية) على فاعلية اتخاذ القرارات في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مع اعتبار المستوى الإداري كمتغير معدل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي والتحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي بأبعاده على فاعلية اتخاذ القرارات، حيث تبين أن الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة القرارات التي تتخذها الشركات. من جهة أخرى، أظهرت النتائج عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية للمستوى الإداري كمتغير معدل في العلاقة بين التوجه الريادي وفاعلية اتخاذ القرارات. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارات الشركات في قطاع الاتصالات بالتوجه الريادي بجميع أبعاده، لما له من تأثير إيجابي على فاعلية اتخاذ القرارات، وتشجيع الاستقلالية في العمل، وتحفيز الموظفين على تبني المخاطرة المحسوبة والاستفادة من الفرص المتاحة قبل المنافسين. كما شددت الدراسة على أهمية تعزيز بيئة العمل التي تدعم الإبداع والتجديد بشكل مستمر.

## 7. دراسة منصور ودروزة (2021)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر، الاستقلالية) في التحسين المستمر بأبعاده (تحسين الهيكل التنظيمي، تحسين البنية التحتية، تحسين العمليات، تحسين الخدمات) في دائرة الجمارك الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده على التحسين المستمر في دائرة الجمارك الأردنية، حيث أن الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر والاستقلالية تسهم بشكل مباشر في تحسين الهيكل التنظيمي والبنية التحتية والعمليات والخدمات. وأوصت الدراسة بتصميم خطة متكاملة لتطوير التحسين المستمر في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك من خلال تحديد معايير لقياس هذه الأبعاد ليسهل مراقبة عمليات التطوير وتصويبها. كما أشارت الدراسة إلى

ضرورة تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر بشكل محسوب، وتوفير بيئة عمل محفزة للاستقلالية واتخاذ المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء العام للدائرة.

#### 8. دراسة الرواضية والبشاشة (2020)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية من خلال التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة. أشارت النتائج إلى أن التوجه الريادي يؤثر إيجاباً على الأداء الاستراتيجي والتعلم الاستراتيجي، وأن التعلم الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي للجامعات. كما أوضحت النتائج أن التعلم الاستراتيجي يعزز العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي كمتغير وسيط. بينت الدراسة أن أبعاد التوجه الريادي المتمثلة في الاستباقية، وتحمل المخاطر، والإبداع تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي والتعلم الاستراتيجي، في حين أن تفسير المعرفة الاستراتيجية لا يؤثر على الأداء الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية من خلال تبني أساليب إبداعية وتحمل المخاطر بشكل محسوب، وتطوير برامج تعليمية وتدريبية لتعزيز مهارات التعلم الاستراتيجي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس.

#### 9. دراسة الكربي وطربه (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التصور بعيد الأمد، تشكيل استراتيجية شاملة، التفكير الحدسي، التفكير الشمولي) في التوجه الريادي (الابتكار، الاستباقية، الاستقلالية) لدى شركات الاتصالات في قطر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على التوجه الريادي في شركات الاتصالات في قطر، حيث أن التفكير الاستراتيجي يسهم في تعزيز الابتكار والاستباقية والاستقلالية. وأوصت الدراسة بدعم أفكار المرؤوسين وتشجيعهم على طرحها وتبني الجيدة منها، وتقديم خدمات يصعب تقليدها من قبل الشركات المنافسة، واعتماد الأساليب الكمية في التنبؤ بالطلب على المنتجات، وتطوير السيناريوهات المستقبلية من خلال تطوير مجموعة من البدائل المختلفة.

كما أكدت الدراسة على أهمية تشكيل استراتيجية شاملة تشمل جميع جوانب العمل وتساعد في تحقيق التميز والريادة في السوق القطري.

## 2.6.1 الدراسات الأجنبية

### 1. دراسة (Alaye, Masoda, Iterralde & Arrabiage (2019)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير شخصية الأسرة في العلاقة بين التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، وتحمل المخاطر) والعمولة للشركات العائلية والمتوسطة. أجريت الدراسة في إسبانيا على عينة من 190 شركة عائلية صغيرة ومتوسطة تعمل في القطاع الصناعي. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة لأصحاب ومديري هذه الشركات.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي على العمولة، حيث تبين أن الشركات التي تتبنى أبعاد التوجه الريادي تكون أكثر قدرة على التوسع والاندماج في الأسواق العالمية. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أيضاً أن التركيز الكبير لأفراد الأسرة في المناصب الإدارية يعيق عملية ريادة الأعمال، مما يبرز أهمية تعيين مديرين من خارج العائلة لتعزيز عملية العمولة وتحقيق النجاح في الشركات العائلية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجه الريادي داخل الشركات العائلية من خلال تعزيز الابتكار، وتحمل المخاطر، والاستباقية، وتبني سياسات توظيف تعتمد على الكفاءة بدلاً من الروابط العائلية، وذلك لتعزيز القدرة التنافسية والعمولة لهذه الشركات.

### 2. دراسة (Subarto & Subagja (2018)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التوجه التسويقي بأبعاده (توجه العملاء، توجه المنافسين، التنسيق بين الوظائف) والتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطر) من خلال ابتكار الأعمال. أجريت الدراسة في إندونيسيا على عينة من الشركات والمتوسطة في منطقة جاوا

الغربية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات باستخدام استبيانات تم توزيعها على عينة من المديرين التنفيذيين وأصحاب الشركات.

أظهرت النتائج وجود تأثير كبير للتوجه التسويقي بأبعاده على التوجه الريادي، حيث تبين أن الشركات التي تركز على توجه العملاء، المنافسين، والتنسيق بين الوظائف تتمتع بمستوى أعلى من الإبداع، الاستباقية، وتحمل المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن ابتكار الأعمال يلعب دوراً مهماً كمتغير وسيط يعزز العلاقة بين التوجه التسويقي والتوجه الريادي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التنسيق بين الوظائف داخل الشركات والمتوسطة، وتعزيز الابتكار كجزء من استراتيجيتها التسويقية، والاهتمام بتوجه العملاء والمنافسين لتحسين الأداء الريادي وتحقيق النجاح في السوق.

### 3. دراسة Maina et al (2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية، تحمل المخاطر، الإبداع، الهجومية التنافسية، الاستقلالية) على العوامل الرئيسية للمنظمة (مستوى الإنتاج، الجودة، التكامل على طول سلسلة القيمة، والدخول إلى السوق غير التقليدي) وأداء الجمعيات التعاونية. أجريت الدراسة على عينة من الجمعيات التعاونية في كينيا، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع الموظفين والمديرين.

أظهرت النتائج أن التوجه الريادي بأبعاده المختلفة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الجمعيات التعاونية، من خلال تعزيز مستوى الإنتاج، الجودة، والتكامل على طول سلسلة القيمة. كما تبين أن التوجه الريادي يعزز القدرة على الدخول إلى الأسواق غير التقليدية، مما يساهم في تنوع مصادر الإيرادات وزيادة التنافسية. وأشارت الدراسة إلى أن تقييم الأداء بشكل دوري يعزز من أداء الموظفين ويدفعهم للعمل بجدية أكبر. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجه الريادي داخل الجمعيات التعاونية من خلال تشجيع الابتكار، وتحمل المخاطر بشكل محسوب، وتعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرارات. كما شددت على أهمية تحسين نظم تقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة الكفاءة والفعالية في العمل.

## 7.1 أوجه الشبه والاختلاف والفجوة البحثية

### أوجه الشبه:

تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على أبعاد التوجه الريادي الأساسية مثل الاستقلالية، الإبداع، تحمل المخاطرة، والاستباقية. هذه الأبعاد تعتبر محورية في تحقيق النجاح والتميز في بيئات الأعمال المتنوعة. الدراسات السابقة مثل دراسة عيسى (2023) ودراسة Alaye et al (2019) تؤكد على أهمية هذه الأبعاد في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية التي تبحث في أثر هذه الأبعاد على نجاح المشاريع في شركة أرامكو.

وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات. هذا المنهج يمكن الباحثين من فهم العلاقة بين التوجه الريادي والأداء بشكل شامل ومفصل. الدراسات السابقة مثل دراسة السعودي والنسور (2023) ودراسة Subarto & Subagja (2018) استخدمت أيضاً الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما تم اعتماده في الدراسة الحالية.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي. تشير النتائج بوضوح إلى أن المؤسسات التي تتبنى أبعاد التوجه الريادي مثل الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطرة تتمتع بأداء أفضل. الدراسات السابقة مثل دراسة الغامدي (2023) ودراسة Maina et al (2018) أكدت على أهمية التوجه الريادي في تحسين الأداء، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتأكيدده في سياق المشاريع الصناعية في أرامكو.

### أوجه الاختلاف:

تركز الدراسة الحالية على قطاع المشاريع الصناعية في شركة أرامكو، وهي شركة عملاقة في مجال النفط والغاز، بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات متنوعة مثل الشركات والمتوسطة، شركات

مستحضرات التجميل، الجامعات، والشركات العائلية. هذا الاختلاف في القطاع يضيف بعداً جديداً للدراسة الحالية، حيث يركز على بيئة صناعية فريدة وتحدياتها الخاصة.

تتم الدراسة الحالية في سياق بيئة عمل سعودية داخل شركة عالمية، مما يضيف بعداً ثقافياً وجغرافياً فريداً. بينما تناولت الدراسات السابقة سياقات جغرافية وثقافية متنوعة مثل الأردن، إسبانيا، كينيا، وإندونيسيا. هذا الاختلاف يمكن أن يؤثر على كيفية تطبيق وتبني التوجه الريادي في مختلف البيئات.

بينما ركزت الدراسات السابقة على العوامل الوسيطة مثل الميزة التنافسية (دراسة السعودي والنسور، 2023) والتعلم الاستراتيجي (دراسة الرواضية والبشاشة، 2020)، فإن الدراسة الحالية قد تركز على عوامل وسيطة جديدة مثل التأثير التنظيمي والثقافي داخل شركة أرامكو وكيفية تأثيرها على نجاح المشاريع الصناعية.

### الفجوة البحثية:

توجد فجوة بحثية واضحة في الربط بين التوجه الريادي وأداء المشاريع الصناعية في الشركات الكبرى مثل أرامكو. معظم الدراسات السابقة ركزت على الشركات والمتوسطة أو القطاعات غير الصناعية، مما يترك مجالاً لاستكشاف كيفية تأثير التوجه الريادي في بيئة صناعية معقدة ومتطورة.

لم تتناول الدراسات السابقة بعمق تأثير الثقافة التنظيمية الخاصة بالشركات الكبرى متعددة الجنسيات مثل أرامكو على التوجه الريادي ونجاح المشاريع. يمكن أن تساهم الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة من خلال تحليل كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في شركة أرامكو على تبني وتطبيق التوجه الريادي.

هناك نقص في الدراسات التي تركز على استراتيجيات التوجه الريادي في قطاع النفط والغاز بشكل خاص. يمكن للدراسة الحالية أن تقدم رؤى جديدة حول كيفية تطبيق أبعاد التوجه الريادي في هذا القطاع الفريد والمعقد، مما يساهم في تطوير فهم أعمق للعوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في هذا السياق.

## 8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

التوجه الريادي: يُعرف بأنه استراتيجية تنظيمية تهدف إلى تعزيز قدرات المؤسسة على الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر، سعياً لتحقيق نمو مستدام وتفوق تنافسي. يتكون التوجه الريادي من عدة أبعاد أساسية، تشمل:

- أخذ المخاطرة: يُعرف أخذ المخاطرة في السياق الريادي بقدرته المؤسسة على تخصيص الموارد واستثمارها في مشاريع أو فرص غير مضمونة النتائج، بهدف تحقيق عوائد أعلى من المتوسط. يشمل ذلك الاستعداد لتحمل الفشل كجزء من عملية الابتكار والنمو.
- الاستقلالية: تُعرف الاستقلالية بأنها قدرة الأفراد أو الفرق داخل المنظمة على اتخاذ قرارات وتنفيذ إجراءات بدون الحاجة إلى موافقة من المستويات الإدارية العليا. هذا يعزز روح المبادرة والإبداع والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- الاستباقية: تُعرف الاستباقية بقدرته المؤسسة على استشراف التغيرات والفرص المستقبلية في السوق واتخاذ إجراءات مقدمة لتحويل هذه الفرص إلى مكاسب قبل المنافسين. تتضمن هذه البعد الاستعداد الدائم للتكيف مع التغيرات والتحرك بسرعة نحو الابتكار.

نجاح المشاريع الصناعية: يُعرف بأنه تحقيق المشاريع للأهداف المحددة وزيادة قدرتها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل. يتم قياس النجاح من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تعكس أداء المشروع ومدى تحقيقه للقيمة المرجوة.

- الإبداع والابتكار: يُعرف الإبداع والابتكار بقدرته المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات وأفكار جديدة تلبي احتياجات السوق وتتفوق على المنافسين. يشمل ذلك تطبيق عمليات جديدة وتحسين المنتجات والخدمات الحالية.
- النمو: يُعرف النمو بقدرته المؤسسة على زيادة حجم أعمالها وإيراداتها وربحيتها على مدى الزمن. يشمل ذلك التوسع في الأسواق الحالية ودخول أسواق جديدة، وزيادة حصتها السوقية.

- السمعة: تُعرف السمعة بمدى تقدير واحترام الأطراف المعنية (مثل العملاء، الموظفين، المستثمرين، والمجتمع) للمؤسسة بناءً على تاريخها وأدائها وقيمتها. السمعة الجيدة تعزز الثقة وتجذب المزيد من الفرص التجارية والشراكات.

## 9.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير التوجه الريادي على نجاح المشاريع الصناعية في شركة أرامكو. يساعد هذا المنهج في تقديم وصف دقيق للتوجه الريادي بأبعاده المختلفة (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) وتحليل تأثيرها على أبعاد نجاح المشاريع (الإبداع والابتكار، النمو، السمعة). ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وذلك للخروج بالنتائج والتوصيات لبيان أثر التوجه الريادي في نجاح المشاريع الصناعية بشركة أرامكو.

## 10.1 مصادر جمع البيانات

### أولاً: المصادر الثانوية:

تم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التوجه الريادي ونجاح المشاريع الصناعية. هذه المراجعة ساعدت في تحديد الإطار النظري للدراسة، فهم السياق العام للموضوع، وتطوير أبعاد المتغيرات الأساسية. تشمل هذه المصادر الكتب الأكاديمية، المقالات البحثية، الأوراق العلمية، والتقارير المتعلقة بريادة الأعمال ونجاح المشاريع.

### ثانياً: المصادر الأولية:

يُعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. تم تصميم استبيان موجه بعناية ليغطي كافة جوانب الدراسة ومتغيراتها الأساسية. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المحددة التي تهدف إلى قياس التوجه الريادي بأبعاده المختلفة (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) وتأثيره على نجاح المشاريع الصناعية في شركة أرامكو بأبعادها (الإبداع والابتكار، النمو، السمعة).

## 11.1 أدوات الدراسة :

في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين. تم تصميم الاستبيان ليغطي مجموعة من المحاور المتعلقة بأهداف الدراسة، مع التركيز على المتغيرات الأساسية مثل التوجه الريادي ونجاح المشاريع الصناعية.

### تصميم الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى عدة أقسام لتسهيل جمع البيانات وتحليلها:

1. البيانات الديموغرافية: هذا القسم يتضمن أسئلة حول الخلفية الشخصية والمهنية للمشاركين مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
  2. التوجه الريادي: يتضمن هذا القسم أسئلة تغطي أبعاد التوجه الريادي مثل أخذ المخاطرة، الاستقلالية، والاستباقية.
  3. نجاح المشاريع الصناعية: يركز هذا القسم على جمع البيانات المتعلقة بأبعاد نجاح المشاريع مثل الإبداع والابتكار، النمو، والسمعة.
- وسيتم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين في شركة أرامكو. تم جمع الاستبيانات المكتملة وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة لفحص العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشاريع الصناعية.

## 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي ومنها:

- التكرارات والنسب المئوية واستخدمت لوصف الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة.

— مقاييس النزعة المركزية متمثلة بالمتوسط الحسابي، واستخدمت لقياس آراء عينة الدراسة ومستوى موافقتهم على مضمونها.

— الانحراف المعياري وتم استخدامه لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

### ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي منها:

- اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة الدراسة.
- اختبار كولموجروف - سمرنوف (One-Sample Kolmogoro Test): لاختبار مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- معامل تضخم التباين (Variance: Inflation Factory (VIE) لاختبار مدى وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة الدراسة.
- معامل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه الريادي " بأبعاده في نجاح المشاريع الصناعية .

### 13.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أبعاد محددة للتوجه الريادي (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) ونجاح المشاريع الصناعية (الإبداع والابتكار، النمو، السمعة)
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على شركة أرامكو السعودية.
- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.
- حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على العاملين في شركة أرامكو

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التوجه الريادي

#### 1.1.2 تمهيد

تعد ريادة الأعمال سمة مميزة لأصحاب المشاريع الذين يبحثون باستمرار عن فرص عمل جديدة ويحددونها ويخلقون قيمًا جديدة للنمو. ومن المسلم به عموماً أن ريادة الأعمال هي إحدى أهم الطرق لبناء الثروة في المجتمع الرأسمالي، كما تعد ريادة الأعمال قوة دافعة للنمو الاقتصادي والتغيير الاجتماعي من ناحية أخرى، تعد ريادة الأعمال سمة مميزة تحدد رواد الأعمال بشكل مختلف عن المديرين أو الموظفين، فمن المعروف أن رواد الأعمال يبحثون عن إجراءات مبتكرة واستباقية تتحمل المخاطرة ويتخذونها، إلا أن المديرين أو العمال يميلون إلى تجنب المخاطر التي تنطوي عليها أعمال ريادة الأعمال (Cho & Lee, 2018).

فمن المهم أن يتمتع رائد الأعمال بالقدرة على تحديد فرص ريادة الأعمال في البداية بعد التأكد من توفر ما يكفي من الموارد المالية والموارد البشرية والمرافق المادية ليتمكن أصحاب المشاريع في إنتاج وبيع السلع أو الخدمات. ومما لا شك فيه، أن ريادة الأعمال تشكل أحد العناصر الرئيسية التي ستؤدي إلى أداء الأعمال بشكل ناجح في ظل ظروف عمل شديدة الغموض، كما تعد القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية والتغيير الاجتماعي والابتكار، كما يمكن تحديد رواد الأعمال بأنهم الأفراد الذين يشعرون بالتغيرات في المستقبل ويجدون طرقاً للتكيف مع هذا التغيير. (Landström, 2020)

#### 2.1.2 مفهوم التوجه الريادي

يشير مفهوم الريادة إلى مجموعة العمليات والأنشطة التجارية التي تسعى إلى بناء فرص جديدة، واستغلال فرص السوق من خلال الابتكار، كاستجابة لاحتياجات العملاء المحددة في بيئة الأعمال، كما تعرف بأنها عملية مهمة لخلق قيمة من خلال الجمع بين حزمة فريدة من الموارد لاستغلال الفرصة باعتبارها محركاً مهماً للنمو الاقتصادي، ونجاح المؤسسات، وتعزيز القدرة التنافسية (Okangi, 2019).

وتعتبر الريادة عن عملية تحديد الرؤية وتطويرها وإحيائها، قد تكون هذه الرؤية فكرة مبتكرة أو فرصة، أو ببساطة طريقة أفضل للقيام بشيء ما، وتعد الريادة أحد أقوى محركات النمو والازدهار في الاقتصاد العالمي الحديث باعتبارها عملية إنشاء أو اغتنام فرصة ومتابعتها ، بغض النظر عن الموارد التي يتم التحكم فيها حاليا (Mohammad et al, 2018) .

ومما لا شك فيه أن مفهوم التوجه الريادي أنبثق من مفهوم ريادة الأعمال والذي يقيس درجات ريادة الأعمال في الشركات بناء على الابتكار والمخاطرة والسلوك الاستباقي، ويعبر التوجه الريادي عن قدرة المؤسسة على الانخراط في أنشطة الابتكار والمشاريع المحفوفة بالمخاطر والمشاركة الكبيرة في الابتكارات الاستباقية للسوق، أو المنتج أو العملية (Hossain & Azmi, 2021)

تم استخدام مصطلح "التوجه الريادي" للإشارة إلى عمليات صنع الاستراتيجية وأنماط الشركات العاملة في أنشطة ريادة الأعمال، ويعرف التوجه الريادي على أنه قدرة الشركة على الابتكار والمجازفة والسعي بشكل استباقي وراء فرص السوق بالإضافة إلى كونه يعبر عن موقف الفرد تجاه الانخراط في أنشطة ريادة الأعمال (Kosa et al, 2018).

سواء كان ذلك داخل شركة حالية، أو إنشاء مشروع جديد ويمثل التوجه الريادي السياسات والممارسات التي توفر أساسا لقرارات وإجراءات ريادة الأعمال، كما يجسد جوانب وأساليب وممارسات اتخاذ القرار في المؤسسة ويسمح التوجه الريادي للمؤسسة بتطوير الأفكار وتحقيقها في شكل منتجات وخدمات جديدة، والمشاركة في المشاريع المحفوفة بالمخاطر، والتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية وإيجاد فرص جديدة في السوق (Alayo et al, 2019).

ويشير مفهوم التوجه الريادي إلى قدرة المؤسسة على الابتكار والاستباقية من أجل تلبية احتياجات العملاء المحتملين، من خلال اكتشاف منتجات أو خدمات جديدة، والاستفادة من الموارد والمخاطرة أمام منافسيها.

كما تعد إحدى وظائف مؤسسات ريادة الأعمال هي التي تنطوي على ابتكار تسويق المنتجات وبدء مشاريع محفوفة بالمخاطر، ويُنظر إليه على أنه بناء عالي الترتيب، وأحد الموارد المهمة التي تؤثر في أداء المؤسسات والمتوسطة (Hoque,2018).

ويعرف التوجه الريادي على أنه موقف استراتيجي يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات الصحيحة، والذي يركز على تعزيز قدرة الفرد والمؤسسة على ابتكار أساليب وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال تستند إلى أفكار إبداعية وخلاقة واستباقية، ناهيك عن قدرة المؤسسة على بذل المزيد من الإبداع والابتكار في تسويق المنتجات والخدمات، والقيام بمشاريع جديدة مع تحمّل المخاطر المترتبة على ذلك (حميد، 2019).

حيث يتضمن التوجه الريادي جملة السياسات والممارسات التي توفر أساساً لقرارات وإجراءات ريادة الأعمال. وبالتالي، يمكن النظر إلى التوجه الريادي على أنه عمليات صنع استراتيجية ريادة الأعمال التي يستخدمها صانعو القرار الرئيسون لتفعيل الغرض التنظيمي لمؤسساتهم، والحفاظ على رؤيتهم، وخلق مزايا تنافسية (Soomro & Shah, 2019).

ويشير التوجه الريادي إلى تنفيذ العمليات الاستراتيجية التي تهتم بالتغيير المستمر وابتكار الأفكار وتوليدها بصورة استباقية لاستغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال لجعل المؤسسة في مركز الصدارة في مجال عملها، وتعرف المؤسسة الريادية بأنها المؤسسة التي تشارك وتقوم بمشاريع ريادية عن طريق تقديم جملة من الأفكار الخلاقة والإبداعية، كما يتصف رؤاد هذه المؤسسة بقدرتهم العالية على المبادرة ونظرتهم الثاقبة التي تسهم في اقتناص الفرص وتوظيفها بشكل استباقي يخدم المؤسسة (رضوان، 2019).

ويعد التوجه الريادي استراتيجية مهمة تدفع المؤسسات لتبني مفهوم المبادرة والنمو من خلال دخول الأسواق الجديدة بتحقيق التقدم التكنولوجي، والتميز التنظيمي، وتعظيم ثروتها، وتعزيز مكانتها التنافسية، ويستند التوجه الريادي إلى مبدأ صياغة أعمال جديدة، والتي تمثل المحاور المتحركة لتطوير المؤسسات ونموها داخل بيئة أعمال ديناميكية، ويعد التوجه الريادي أحد أهم عناصر التوجه الاستراتيجي

الذي يعد عاملاً أساسياً لتوجيه المنظمة استراتيجيات نحو الإبداع والابتكار (عوض الكريم وادريس، 2019).

كما يعرف التوجه الريادي بأنه مجموعة العمليات والممارسات التي تسعى لبناء استراتيجية تعنى بإحداث التميز، وتقديم عدد من المشاريع والأعمال الاستراتيجية من خلال دراسة السوق المحلي واكتشاف الفرص البيئية واستغلالها، وترسيخ عمليات التخطيط والتحليل لاتخاذ القرارات، وتحقيق رؤية المؤسسة وبناء ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات (على وحمام، 2020).

وبالاستناد إلى المفاهيم المتنوعة والمتعددة لمفهوم التوجه الريادي، فقد أشارت دراسة (عطا وعبد الرحيم ، 2021) إلى أن التوجه الريادي يعد :

[1] مصدر قوة وركيزة أساسية لا يمكن الاستغناء عنه؛ لما له من دور في تحديد رغبة المؤسسة لتعزيز

مكانتها التنافسية وتميزها عن بقية المؤسسات المنافسة.

[2] يعد التوجه الريادي مصدراً لتعظيم ربحية المؤسسات وخلق قيمة للمؤسسة ناهيك عن كونه

مصدراً في غاية الأهمية لاتخاذ القرارات المرتبطة بدخول أسواق جديدة.

[3] يمثل التوجه الريادي جملة السلوكيات التي تتسم بالاستباقية، والإبداع والتنافسية، والمخاطرة،

والاستقلالية.

[4] يعبر التوجه الريادي عن الاستراتيجية التي تنفذها الإدارة العليا في المؤسسة لتشخيص المشاريع

الجديدة وفهمها والبدء بها.

[5] يعكس التوجه الريادي سلسلة من الممارسات والعمليات والأنشطة الريادية التي تقوم بها

المؤسسة في عملية اتخاذ وصنع القرارات.

ويعرف التوجه الريادي، من وجهة نظر الباحث على أنه توجه استراتيجي على مستوى المؤسسة

يركز على تبني ممارسات صنع استراتيجية المؤسسة والفلسفات الإدارية وسلوكيات المؤسسة على أمل

القيام بشيء جديد، واستغلال الفرص التي لا تستطيع المنظمات الأخرى استغلالها، حيث يشير التوجه

الاستراتيجي إلى العمليات والممارسات وأنماط صنع القرار للمؤسسات التي تعمل بشكل ريادي

### 3.1.2 خصائص التوجه الريادي

وأشارت دراسة نعمة والورد (2020) إلى أن هناك جملة من الخصائص المعتمدة التي لا بد من

مراعاتها عند تبني مفهوم الريادة، وهي:

- (1) تنتج الريادية عن الفرص التي لا تكون متاحة بشكل دائم، بل هي نادرة؛ ما يعني ضرورة اتخاذ السرعة في تكييف الثقافة الملائمة لها، واعتماد العميل في اختيار الخيار، مع أخذ التوجهات السياسية والاجتماعية بالاعتبار.
- (2) تعد الريادة عملية مستحدثة؛ أي أنها تكون بفترات قريبة تترافق مع اغتنام الفرص والتفوق على المنافسين عن طريق التوجه إلى اغتنام الفرص دون أي تردد، مع تحمّل المخاطرة رغم محدودية القرارات.
- (3) تمر عملية تنفيذ الأنشطة الريادية بعدة مراحل مع ضرورة القيام بعملية فحص دقيق لكل مرحلة من هذه المراحل، حيث يتم التركيز على نقص المقدرات والتنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد مع أهمية ملائمة الموارد المستثمرة للمتطلبات الاجتماعية
- (4) تتميز المؤسسات الريادية باعتمادها هياكل تنظيمية مفلطحة مع تنوع الشبكات غير الرسمية؛ ما يعني ضرورة تنسيق الموارد الأساسية، وتعزيز شعور الموظفين بالاستقلالية. 5. يتم ربط الموارد اللازمة مع محدّدات استخدامها عن طريق زيادة كميات الموارد التي تم استخدامها، والتوازن بين استعمال هذه الموارد مع الحاجة الفعلية لها والاهتمام بمخاطر التقادم ومخاطر التوازن.

### 4.1.2 أهمية التوجه الريادي

تتجه المؤسسات نحو ريادة الأعمال لتعزيز الابتكار المستمر والنمو السريع وخلق القيمة والميزة التنافسية، وكذلك تحسين الكفاءة والإنتاجية؛ فريادة الأعمال لا تحفز فقط تطوير الأعمال وخلق فرص العمل والنمو الاقتصادي والربحية والابتكار وتوليد الدخل، ولكنها أيضًا محرك أساس لنمو المؤسسة. علاوة على ذلك، يشجع التوجه الريادي عملية الابتكار الذي يؤثر إيجابًا في نمو المؤسسات من خلال التوصل إلى أفكار جديدة وتوظيف الموارد المتاحة لإنشاء عمل تجاري مربح. (Tajeddini et al, 2020).

كما تلعب أنشطة التوجه الريادي دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز الابتكار والمعرفة والمنافسة والتنوع في مختلف القطاعات والمؤسسات، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحسين نمو الشركات ويؤدي التوجه الريادي دورا كبيرا في الاستثمار في البحث والتطوير، وجعل المؤسسة أكثر نشاطا في البحث عن تغييرات الاتجاه والفرص في البيئة للاستفادة من مواردها الملموسة وغير الملموسة بشكل أسرع من منافسيها، ناهيك عن تقبل المؤسسات التي تحمل فكرا رياديا عن حالات عدم اليقين في الأسواق، وتسعى لابتكار فرص جديدة؛ ما يعني أن إمكانية استيعاب المؤسسة ومتابعتها بحماس لاستغلال فرص سوق المنتجات الجديدة تتأثر بشكل كبير بدرجة التوجه الريادي. علاوة على ذلك، يعمل هذا التوجه بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين الاتجاه نحو الابتكار المفتوح وأداء المؤسسة، كما أنه يقوي تأثيرات الأداء الإيجابية للابتكار المفتوح بشكل ملحوظ أكثر من التوجه نحو العميل والموارد (Yoo & Kim, 2019).

كما تكمن أهمية التوجه الريادي في قدرتها على جعل المؤسسة أكثر مقدرة على توسيع نطاق عملها من خلال استهداف أسواق جديدة وتعزيز قدرتها على توظيف الموارد والطاقات لديها، كما يلعب التوجه الريادي دورا محوريا في تطوير الاستراتيجيات التنافسية، وخلق المعرفة، وتوسيع عمليات المؤسسة وقدراتها، وخلق المزيد من المعرفة ما يسهم بفاعلية في تعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تتجسد استراتيجية التوجه الريادي في دمج كل من الإبداع والاستباقية كركيزتين رئيسيتين لتعزيز القدرة على إقناع أصحاب المصلحة بدعم أنشطة المؤسسة (Kiyabo & Isaga, 2020).

من ناحية أخرى، أشارت دراسة الخشالي وبدران (2020) إلى أن هناك الكثير من الآثار الإيجابية التي تترتب على تبني المؤسسة للتوجه الريادي، من أبرزها تعزيز الابتكار داخل المؤسسة، وإتاحة الفرص الملائمة للأفراد لتوظيف مهاراتهم الإبداعية؛ ما يسهم في تطوير أداء المؤسسة في البيئة التنافسية. فضلا عن ذلك، يسهم تبني التوجه الريادي في تطوير الأنشطة وتنميتها، وتغيير هيكل الأعمال والأسواق نتيجة لتوظيف المؤسسة لاستراتيجية الإبداع التنظيمي وتوظيف التكنولوجيا الحديثة؛ ما يسهم في ظهور مؤسسات جديدة تقدم منتجات مميزة وفريدة وزيادة فعالية المؤسسات وكفاءتها.

وأظهرت دراسة حسين وعاجل، (2020) أن أهمية التوجه الريادي تكمن في جانبين؛ الأول : جانب أكاديمي، والثاني : جانب منظمي، حيث يكمن في التوجه الريادي الكثير من العمل في الدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية؛ لما له من دور في التركيز على عملية تحديد الفرص والتعرف عليها، والتي يمكن من خلالها بناء ميزة تنافسية، كما يعكس التوجه الريادي رغبة المؤسسة في تطوير قدراتها الإبداعية وميلها نحو الاستباقية تجاه فرص السوق وتحمل المخاطر، الأمر الذي يعني أن أهمية التوجه الريادي لا تنحصر على المنظمة فقط، بل تمتد لتشمل الأفراد وفرق العمل، وتحفيز الروح الريادية لديهم وتنشيطها.

ويرى الباحث أن أهمية التوجه الريادي تتمثل في إنه يعكس الرؤية الإدارية ويوجه الجهود التنظيمية المطلوبة لإنتاج ابتكارات تخلق قيمة للعملاء والمؤسسات التي تخدمهم، كما يساعد في تعزيز القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإطلاق منتجات أو خدمات جديدة مختلفة عن المنافسين، والاستجابة لتغيرات السوق قبل المنافسين الآخرين من خلال تحديد الفرص واستغلالها، ناهيك عن الاستعداد لقبول التحديات والمخاطر، ويعد التوجه الريادي عاملاً أساسياً في دفع عمليات تطوير المنتجات الجديدة الناجحة والأداء المالي العالي؛ ما ينعكس إيجاباً على ربحية المؤسسات وميزتها التنافسية.

## 5.1.2 أبعاد التوجه الريادي

### 1- المخاطرة

تعد المخاطرة أحد العوامل التنظيمية الداخلية الضرورية لدعم ريادة الأعمال داخل المؤسسات؛ إذ تعكس ميل المؤسسة للمشاركة والاستعداد لتخصيص موارد كبيرة لفرص ذات نتائج غير مؤكدة، وتساعد القدرة على المخاطرة المؤسسات على الانخراط في إجراءات جريئة بدلاً من إجراءات حذرة. ومع ذلك، لا تستلزم ريادة الأعمال اتخاذ قرارات متهوره، ولكن توعية معقولة بالمخاطر والقدرة على حساب وإدارة هذه المخاطر. (Okangi, 2019)

كما تعبر المخاطرة عن الرغبة في تخصيص موارد المؤسسة المادية والبشرية والمالية لتنفيذ مشاريع مجهولة النتائج، حيث توجه المخاطرة المؤسسة نحو العمل ويحثها على الابتعاد عن كل ما تم تجربته،

ويحفزها على المغامرة في المجهول من أجل الحصول على عوائد عالية من خلال اغتنام الفرص في السوق، وذلك من خلال القيام بأنشطة استكشافية وتطوير فرص جديدة في السوق. وتعد المخاطرة من متطلبات العصر الحالي لجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواكبة التغيرات والتحديات في بيئة الأعمال الحالية وضمان تطوير الأداء. (Hernández-Linareseal, 2019)

من ناحية أخرى، حدّدت دراسة الخشالي وبدران (2020) سمات المخاطرة كما يلي: المغامرة في المجهول، وتحمل المؤسسة للقروض، واستخدام الأصول بشكل كبير، الأمر الذي يعني أن المؤسسات التي تحمل توجهها رياديا تتصف بعدم التأكد والغموض؛ ما يعني أنها لا تملك المعلومات الكافية حول مشاريعها المستقبلية، إلا أن هذا لا يعني أنها لا تتوقع حدوث المخاطر، بل إنها تقبل العمل بوجود هذه المخاطر التي يمكن تصنيفها إلى مخاطر الأعمال، والتي تعني عدم قدرة المؤسسة على تحديد احتمالية نجاحها، ومخاطر مالية التي ترتبط بقيام المؤسسة باستثمار مواردها التي من الممكن أن تكون أموالاً مقترضة؛ ما يشير إلى احتمالية تحملها لالتزامات كبيرة في حالة الفشل، إلى جانب المخاطر التشغيلية التي ترتبط بشكل وثيق بمستقبل المؤسسة المهني.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من المخاطر التي يمكن أن تتكبدتها المؤسسة الريادية، كالمخاطر الوظيفية، والمخاطر العائلية والاجتماعية، والمخاطر الاقتصادية وفقدان الاستثمار؛ ما يعني أن تحمل المخاطرة يعد في غاية الأهمية لضمان نجاح العملية الريادية على مستوى المؤسسة والأفراد، كما يتطلب ذلك توفر موارد بشرية تنسم بكفاءة عالية لتحمل هذه المخاطر، لديها القدرة على اتخاذ جميع الاستعدادات والإجراءات لتحمل المخاطر والمسؤولية الناتجة عنها، والتغلب عليها عن طريق إدارتها بشكل فعّال (البوعينين وآخرون، 2018).

ويرى الباحث أن المخاطرة ما هي إلا الميل إلى الانخراط في إجراءات جريئة بدلا من تبني إجراءات حذرة، ويتم من خلالها القيام بأنشطة، أو تبني استراتيجيات تنطوي مخاطرة من أجل تحقيق هدف معين، ومن المؤكد أن المؤسسات لا بد من أن تتبنى هذا النهج لتكون قادرة على المنافسة في ظل الظروف البيئية التي جعلت العالم مستودعا للكثير من الإبداعات والابتكارات.

تعرف الاستباقية على أنها البحث عن فرص جديدة قد تكون مرتبطة، أو لا تتعلق بخط العمليات الحالي، وإدخال منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل المنافسة والقضاء الاستراتيجي على العمليات التي هي في مراحل النضج أو المتراجعة من دورة الحياة، الأمر الذي يعني أن الاستباقية أكثر ارتباطاً بإيجاد فرص السوق، وتمكين المؤسسة من السيطرة على قنوات التوزيع، وتأسيس الاعتراف بالعلامة التجارية وتحسين أداء التسويق والمبيعات كما تشير الاستباقية إلى عملية توقع الفرص المستقبلية والعمل على أساسها من حيث المنتجات والتقنيات والأسواق بدلا من التفاعل مع الأحداث بعد وقوعها. (Rezaei & Ortt, 2018)

وتهدف الاستباقية إلى تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين، والقضاء بشكل استراتيجي على العمليات التي هي في مراحل التدهور من دورة حياة الأعمال. فضلا عن ذلك تظهر الاستباقية كيفية ارتباط المؤسسات بفرص السوق من خلال اغتنام المبادرة في السوق، وعادة ما تملك المؤسسات الاستباقية الرغبة في أن تكون رائدة من خلال التصرف مسبقا، والاستفادة من الفرص الناشئة (Li et al, 2020).

وتمثل الاستباقية البصيرة اللازمة للعمل تحسبا للطلب المستقبلي وتشكيل البيئة في حين يشير الإبداع إلى جهود المؤسسة لاكتشاف الفرص المحتملة؛ ما يعني أن الاستباقية تشير إلى جهود المؤسسة للتعرف على هذه الفرص والاستفادة منها. وتجدر الإشارة إلى دور الاستباقية في تعزيز القدرة التنظيمية على توقع التغيير والاحتياجات المتطورة في السوق لتكون من بين أوائل من يتصرف بناء عليها، وتستفيد من الفرص الناشئة؛ ما يعني أنها عامل مهم لتمكين للميزة التنافسية، وتطوير أداء الأعمال (Corrêa et al, 2021)

ويمكن للمؤسسات التي تعمل بشكل استباقي أن تسعى نحو الفرص، وتحقق ربحا أكثر من تلك التي لا تمارس نشاطاً استباقياً في السوق، ويرجع ذلك إلى أنه كلما كانت المؤسسة أكثر نشاطاً في اقتناص فرص عمل جديدة، زادت معدلات نموها إلى جانب قدرتها على التنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية لتلك الشركة، وإجراء التغييرات المطلوبة التي يمكن أن تساعد في الاستفادة من المنافسين في السوق. ومن

الجدير بالذكر، أن الاستباقية تزود المؤسسات بالقدرة على الاستجابة بشكل إيجابي لفرص السوق. وبالتالي فإن الاستباقية يمكن أن تحسن نمو المؤسسة التي تطور نماذج أعمال جديدة (Okangi, 2019).

وأضافت دراسة جمال وطاهر، (2017) أن الاستباقية ترتبط بشكل وثيق بالمفاهيم الآتية: اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي لا علاقة لها بعمليات وأنشطة المؤسسة الحالية، بالإضافة إلى تقديم مجموعة جديدة ومختلفة من المنتجات والخدمات التي تتميز عن ما تقدمه المؤسسات المنافسة، والالتزام بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي للأنشطة والعمليات في مرحلة التقديم أثناء دورة حياة المنتج كما تتمثل الاستباقية في محاولة المؤسسة لاستكشاف رغبات العملاء غير المعلنة

ويرى الباحث أن الاستباقية ما هي إلا الميل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والعمل وفقاً لها بدلاً من الرد على الأحداث بعد أن تتكشف؛ فالمؤسسة الاستباقية هي تلك التي تتبنى منظور البحث عن الفرص، وتعمل مثل هذه المؤسسات مسبقاً على تغيير طلب السوق، وغالباً ما تكون إما أول من يدخل أسواقاً جديدة، أو متابعين سريعين يحسنون الجهود الأولية للمحركين الأوائل.

### 3- الاستقلالية:

تعرف الاستقلالية من منظور التوجه الريادي على أنها تمتع المؤسسة بحرية اتخاذ القرار في ما يتعلق بماذا، وكيف ومتى سيتم إنجاز العمل المتعلق بالمشروع بما في ذلك تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وتعتبر الاستقلالية عن حرية الفرد أو فريق من الأفراد داخل المؤسسة في تطوير فكرة ريادة الأعمال، ومن ثم رؤيتها حتى النهاية. ففي المؤسسات التي توفر درجة استقلالية عالية، يمنح الأفراد الاستقلال المطلوب لتحقيق فكرة جديدة تؤتي ثمارها، دون أي قيود بيروقراطية؛ ما يجعلهم أكثر قدرة على التحقيق بشكل أكثر فعالية وتأييد الأفكار الجديدة (Al-Mamary et al. 2020)

كما تعبر الاستقلالية عن العمل المستقل للفرد أو الفريق في طرح فكرة أو رؤية وتنفيذها لحين اكتمالها؛ ما يعني القدرة والإرادة على أن يكونا موجّهين ذاتياً في السعي وراء الفرص. وفي السياق التنظيمي،

تشير الاستقلالية إلى الإجراءات المتخذة دون قيود تنظيمية خانقة، كما تشير إلى الحرية والتمكين اللازمين لتحقيق واستغلال الفرص من خلال تطبيق مفاهيم الأعمال.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم ربط بعد الاستقلالية بالقدرة على العمل بشكل مستقل، واتخاذ الإجراءات واتخاذ القرارات والتفويض والتمكين، حيث تشير الاستقلالية إلى الحرية الممنوحة للأفراد والفرق حتى يتمكنوا من ممارسة إبداعهم ورؤيتهم، وتعزيز ظروف ريادة الأعمال، ويعتمد تحقيق هذا البعد على امتلاك المؤسسة لهياكل تنظيمية إبداعية لها تسلسلات هرمية مسطحة، وتفويض السلطة، واتخاذ القرار للوحدات العاملة أو المستقلة لتعزيز المغامرة المؤسسية. وأشارت الكثير من الدراسات إلى أن الاستقلالية من شأنها أن تعزز الإبداع والابتكار في الشركات، وربطها بسمات الموظفين، وتوفير الحرية الشخصية، وتعزيز ريادة الأعمال في المؤسسات، إلا أنه قد يؤدي في بعض الأحيان إلى سلوك انتهازى من قبل الموظفين. (Nakku et al, 2020)

ومن وجهة نظر الباحث، تعكس الاستقلالية ما إذا كان لدى فرد أو فريق من الأفراد داخل المؤسسة الحرية في تطوير فكرة ريادة الأعمال، ففي المؤسسات التي توفر استقلالية عالية، يُمنح الأفراد الاستقلال المطلوب لتحقيق فكرة جديدة تؤتي ثمارها دون قيود من قيود بيروقراطية المؤسسات. ومما لا شك فيه أن عدم وجود أي عوائق تحد من حرية الأفراد، والفرق، والتقاليد، والأعراف التنظيمية، حيث يصبحون قادرين على التحقيق بشكل أكثر فاعلية في الأفكار الجديدة وتأييدها.

## المبحث الثاني: نجاح المشاريع

### 1.2.2 تمهيد

تعد المشاريع الصناعية جزءًا حيويًا من الاقتصاد الحديث، حيث تشمل جميع الأنشطة التي تنطوي على إنتاج السلع والبضائع من خلال عمليات التصنيع والمعالجة. تُعرف المشاريع الصناعية بأنها تلك التي تركز على تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية يمكن استخدامها أو بيعها في الأسواق المحلية والدولية.

وتختلف الآراء ووجهات النظر والاتجاهات نحو تقدير مفهوم نجاح المشاريع الهندسية، وذلك حمد علاقة هذه الجهة أو الأشخاص بالمشروع ومكانها منه. فمثلاً يعتبر المشروع ناجحاً في نظر المنفذ إذا كان قد حقق أرباحاً توازي نسبة معينة، أو نجح في تحقيق دخل، في حين أن المشروع قد يعتبر ناجحاً في نظر المشرف إذا تم إتباع جميع المواصفات المتعلقة بعناصر المشروع وتم تنفيذه بشكل سليم ومطابق للمخططات والتصاميم وبوقت لا يتعدى الوقت المفروض تنفيذ المشروع خلاله، وفيما يلي نستعرض بعض تلك المفاهيم

يعرف العابد (2017) مصطلح نجاح المشاريع الهندسية بأنه درجة استخدام الشركة للأساليب المبتكرة والجديدة لتقديم المنتج أو الخدمة مع مراعاة حاجات وطلبات العملاء وفئات المجتمع على المنتج أو الخدمة.

وفقاً للباحث جونز (2020)، تُعتبر المشاريع الصناعية "عنصرًا أساسيًا في البنية التحتية الاقتصادية، حيث تسهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل. (Jones, 2020)

يرى سميث (2019) أن المشاريع الصناعية تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة مثل تصنيع الآلات، إنتاج المواد الكيميائية، ومعالجة الأغذية. ويؤكد أن "التنوع في الصناعات يعزز من استقرار الاقتصاد ويقلل من الاعتماد على قطاع واحد فقط. (Smith, 2019) هذا التنوع يمكن أن يكون ميزة كبيرة، خاصة في الأوقات الاقتصادية الصعبة، حيث يمكن أن تستمر بعض الصناعات في النمو حتى عندما تواجه أخرى تحديات.

من جانبه، يصف براون (2021) المشاريع الصناعية بأنها "العمليات التي تجمع بين الموارد الطبيعية والتكنولوجيا والقوى العاملة لإنتاج سلع ملموسة تسهم في تحسين نوعية الحياة (Brown, 2021)". (2021) يوضح براون أن هذه العمليات تعتمد بشكل كبير على الابتكار والتكنولوجيا الحديثة، مما يسهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين الجودة.

تشير دراسة قام بها لي (2018) إلى أن المشاريع الصناعية تتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية والموارد البشرية. ويوضح لي أن "الاستثمار في التكنولوجيا والتعليم المهني يعتبران من العوامل الأساسية لنجاح المشاريع الصناعية في العصر الحديث. (Lee, 2018)" ويشير إلى أن الدول التي تستثمر في هذه المجالات تشهد نموًا اقتصاديًا أسرع وأكثر استدامة.

وفقًا لشيلر (2022)، تُعرف المشاريع الصناعية أيضًا بقدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق والاقتصاد العالمي. يذكر شيلر أن "المرونة هي مفتاح النجاح في الصناعات الحديثة، حيث يجب على الشركات أن تكون قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في الطلب والتكنولوجيا. (Schiller, 2022)" ويضيف أن الشركات التي تفتقر إلى هذه المرونة غالبًا ما تواجه صعوبات كبيرة في البقاء والتنافس.

تؤكد تقارير الأمم المتحدة أن المشاريع الصناعية تُعرف أيضًا بقدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق والاقتصاد العالمي. يذكر التقرير أن "المرونة هي مفتاح النجاح في الصناعات الحديثة، حيث يجب على الشركات أن تكون قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في الطلب والتكنولوجيا. (UNIDO, 2022)" ويضيف أن الشركات التي تفتقر إلى هذه المرونة غالبًا ما تواجه صعوبات كبيرة في البقاء والتنافس.

وتشير هاريسون (2019) إلى أن المشاريع الصناعية تسهم بشكل كبير في الابتكار والتقدم التكنولوجي. تقول هاريسون: "من خلال البحث والتطوير، تساهم الصناعات في إدخال تقنيات جديدة يمكن أن تحسن العمليات وتخفض التكاليف وتزيد من جودة المنتجات. (Harrison, 2019)" هذا الدور الابتكاري يجعل المشاريع الصناعية محركًا رئيسيًا للتطور الاقتصادي والاجتماعي.

في الختام، تُعرف المشاريع الصناعية بأنها مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي تركز على تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، مع تسليط الضوء على أهميتها الاقتصادية والاجتماعية. تعتمد هذه المشاريع على الابتكار والتكنولوجيا والاستثمارات الكبيرة، وتلعب دورًا حيويًا في تحقيق التنمية المستدامة والابتكار. وفقًا لجميع الدراسات المذكورة، يمكن القول بأن المشاريع الصناعية ليست مجرد وحدات إنتاجية، بل هي محركات رئيسية للنمو الاقتصادي والتقدم التكنولوجي.

## 2.2.2 إدارة المشروع:

تتمثل عملية إدارة المشروع بعملية تطبيق المعارف والمهارات والأدوات وكافة الأساليب والتقنيات المناسبة على أنشطة المشروع، وذلك لتلبية كافة متطلبات المشروع، حيث إن إدارة المشروع تعد مجموعة مترابطة من العمليات التي تمكن فريق المشروع من تحقيق مشروع ناجح. وهذه العمليات تقوم بتحديد وتنظيم المدخلات لإنتاج مخرجات محددة، بالإضافة إلى أن القدرة على

تحويل المدخلات إلى مخرجات يعتبر حجر الأساس لإدارة المشروع (الديراوي ووادي، 2022). حيث تعرف إدارة المشاريع الهندسية بأنها فن وعلم إدارة المشروع من انطلاقه وحتى الانتهاء من تنفيذه، كما يتضح ذلك من خلال التنفيذ الناجح للمشروع والذي يتمثل بالتخطيط والجدولة والرقابة والمتابعة أنشطة المشروع، والالتزام بوقت تنفيذ المشروع وتسليمه، والتكلفة المحددة ضمن أهداف المشروع. حيث أن إدارة المشروع تعتبر فن توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المعلنة في حدود الوقت والميزانية المخصصة.

### 3.2.2 العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع

وفيما يلي نستعرض أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع كما حددها كلا من (العبيسي ورهان (2023) وهي كالآتي:

1. وضوح أهداف المشروع: إذ من المفترض ان يتم تحديد وتوضيح رسالة وأهداف المشروع وشرحها لأعضاء الفريق والمتعاقدين والجهات المشاركة والمستفيدة من المشروع، والتأكد من فهمها وبالتالي التمكن من قياس تحقيق الأهداف.
2. دعم الإدارة العليا حيث أن الدعم المقدم من الإدارة العليا يعتبر في غاية الأهمية طوال فترة تنفيذ المشروع، وبالتالي فإن هذا يزيد من عملية فهم الرسالة وأهميتها.
3. جدولة وتخطيط المشروع: إذ يتم ذلك من خلال توضيح وترجمة رسالة وأهداف المشروع، ومعايير الأداء إلى خطة عمل حقيقية من لحظة بداية تقديم المنتج أو الخدمة؛ فالتخطيط عبارة عن خطوات ديناميكية مستمرة تربط بين الأهداف المتغيرة والأداء وتحقيق النتائج.
4. استشارة العملاء: إن المستفيد في النهاية من إعداد المشروع هو الذي يقيم درجة نجاح المشروع في النهاية، وفيما إذ تم اعداده حسب المواصفات والمعايير المطلوبة والميزانية المخصصة، وعليه فإن استشارة العميل قبل وأثناء فترة التنفيذ تعتبر ذو أهمية كبيرة قد تساعد على تجاوز الأخطاء الممكنة وتصحيحها قبل الوقوع بها.
5. الطاقم العامل في المشروع إن متطلبات استكمال نجاح المشروع لا تتوقف على تحقيق الأهداف الفنية للمشروع ضمن الفترة الزمنية المحددة، وحسب الميزانية المخصصة له، بل تتعدى ذلك إلى أن تحقيق رغبات المستفيدين من العملاء؛ فإذا كانت العلاقات المتبادلة بين أعضاء الفريق أنفسهم وبين أعضاء الفريق والعملاء وبين أعضاء الفريق وبقية العاملين غير متوازنة ومستقرة فإن ذلك يؤثر على أداء المشروع ونجاحه؛ إذ يعتبر التحفيز الجيد للفريق مع توافر العلاقات الجيدة مع العملاء من المحددات الأساسية لنجاح المشروع.
6. وضوح المسائل الفنية إن عملية توضيح وفهم الأمور الفنية والعمل على إيصالها إلى أعضاء الفريق والتأكد من أنهم يمتلكون المهارات الضرورية والتي تعد من مسؤوليات مدير المشروع ذو أهمية

كبيرة في نجاح المشروع، وذلك لأن استخدام تكنولوجيا غير مناسبة واعتماد إجراءات فنية غير واضحة وإيصالها إلى أعضاء الفريق قد تؤثر بشكل مباشر على كافة مكونات المشروع بما في ذلك الكلف والجداول الزمنية للتنفيذ والأداء الحقيقي.

7. الرقابة على المشروع: إن استمرار ومتابعة كتابة التقارير الفعلية عن الإنجازات الحقيقية المراحل تطور المشروع يمكن من مقارنة الإنجاز الحقيقي مع الخطة الموضوعة لتنفيذ المشروع، كما يمكن من تحديد أوجه الاختلاف والسيطرة على حدوث المشاكل إن وجدت وتقديم الحلول المناسبة، والمحافظة على استمرار خط سير عمل المشروع وفق الخطط والاستراتيجيات المحددة مسبقاً فضلاً عن تخطي موضوع تجاوز التكلفة المحددة للمشروع.

8. الاتصالات: إن عملية الانتقال الناجح عبر مراحل تطور عمل المشروع، والتنسيق الجيد بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع طوال مرحلة تنفيذه يتطلب الاستمرار في تبادل المعلومات بشكل مستمر بين أعضاء الفريق أنفسهم ومع بقية الأطراف الأخرى وبين مديري المشاريع والعملاء وبالتالي فإن ذلك يساعد على تحديد المهام والمسؤوليات وبالتالي القدرة على الإنجاز في الوقت المحدد.

## 4.2.2 أهمية المشاريع الصناعية

تعمل المشاريع الصناعية على زيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحفيز النمو الاقتصادي. تعتبر الصناعة محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي المستدام، حيث تسهم في زيادة الدخل وخلق فرص عمل وتحسين الكفاءة الاقتصادية العامة. وفقاً لتقرير الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO)، فإن التصنيع يعزز النمو الاقتصادي من خلال توفير فرص عمل وتحسين مستوى الدخل للفئات المختلفة من المجتمع. (عيسى، 2023،

توفر هذه المشاريع وظائف للعمال غير الماهرة وشبه الماهرة، مما يساعد في تقليل معدلات البطالة وتحسين مستوى المعيشة. تشير دراسات الأمم المتحدة إلى أن نمو القطاع الصناعي يساهم بشكل كبير في خلق وظائف جديدة ويعزز الاقتصاد المحلي.

تساهم هذه المشاريع في إدخال تقنيات جديدة تحسن من العمليات الإنتاجية وتزيد من جودة المنتجات. يُظهر تقرير الأمم المتحدة أن التصنيع يشجع الابتكار التكنولوجي الذي يمكن أن يمتد تأثيره إلى قطاعات أخرى من الاقتصاد، مما يعزز الإنتاجية والكفاءة .

تعزز المشاريع الصناعية القدرة التنافسية للاقتصاد من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف. هذه القدرة التنافسية تزيد من حصة السوق للصناعات المحلية على المستوى الدولي. تشير الدراسات إلى أن القدرة التنافسية المتزايدة للصناعات تؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي وزيادة الصادرات .

تساهم المشاريع الصناعية في تنمية الموارد البشرية من خلال توفير التدريب المهني والتعليم المستمر للعمال. هذا الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى تحسين المهارات وزيادة الإنتاجية. توضح تقارير الأمم المتحدة أن تطوير المهارات البشرية من خلال التعليم والتدريب المهني يعزز من أداء القطاع الصناعي ويزيد من فرص الابتكار.

تساعد المشاريع الصناعية على تعزيز التجارة الدولية من خلال إنتاج سلع تصديرية تنافسية، مما يزيد من الإيرادات الناتجة عن الصادرات ويعزز الميزان التجاري للدولة. تشير تقارير التنمية إلى أن زيادة الصادرات الصناعية تساهم في تحسين الميزان التجاري وتعزز النمو الاقتصادي.

## 5.2.2 خصائص المشاريع الصناعية

تتميز المشاريع بعدة خصائص تجعلها قادرة على التكيف مع الدورة الاقتصادية وتحقيق أهداف مالكيها ، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي رضوان (2021) :

تتميز المشاريع الصناعية بتنظيم هيكلي واضح يتضمن تقسيم العمل وتوزيع المهام على الأقسام المختلفة، مما يساعد هذا التنظيم في تحسين الكفاءة الإدارية ويعزز التنسيق بين الأقسام لضمان تحقيق أهداف المشروع، ويساهم التنظيم الجيد في تحديد المسؤوليات بدقة، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من الإنتاجية.

تعتمد المشاريع الصناعية بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإنتاج والتصنيع، و يشمل ذلك استخدام الآلات المتقدمة والتقنيات الرقمية لتحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية. التكنولوجيا لا تساهم فقط في تسهيل العمليات بل تقلل من التكاليف التشغيلية وتساعد في مراقبة جودة الإنتاج بشكل مستمر .

الابتكار والتطوير هما عنصران أساسيان في نجاح المشاريع الصناعية، و تستثمر الشركات الصناعية بشكل مستمر في البحث والتطوير لإدخال منتجات جديدة وتحسين العمليات الإنتاجية القائمة. الابتكار يساعد الشركات على التكيف مع التغيرات في السوق وتلبية احتياجات العملاء المتزايدة، مما يعزز من تنافسيتها في الأسواق المحلية والدولية .

تتميز المشاريع الصناعية بقدرتها على إنتاج كميات كبيرة من المنتجات بفضل استخدام خطوط الإنتاج المتطورة والعمليات الآلية، وتمكن تلك القدرة الإنتاجية العالية الشركات من تلبية الطلبات الكبيرة في الأسواق المحلية والدولية، مما يزيد من حصتها السوقية ويعزز من قدرتها التنافسية .

تشمل المشاريع الصناعية عمليات التكامل العمودي والأفقي لتحقيق الكفاءة العالية. التكامل العمودي يشمل دمج مراحل الإنتاج المختلفة من المواد الخام إلى المنتج النهائي، بينما التكامل الأفقي يشمل دمج الشركات المنتجة للمنتجات المشابهة لتوسيع نطاق العمليات وتحقيق وفورات الحجم. هذا التكامل يساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف .

تلتزم المشاريع الصناعية بمعايير الجودة العالية لضمان إنتاج منتجات متوافقة مع المتطلبات والمواصفات الدولية، ويضم ذلك عمليات مراقبة الجودة الصارمة والاختبارات المستمرة لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات. الجودة العالية تعزز من سمعة الشركة وتزيد من رضا العملاء.

تسعى المشاريع الصناعية الحديثة إلى تحقيق الاستدامة البيئية من خلال تبني تقنيات الإنتاج النظيفة وتقليل الانبعاثات الضارة. يتضمن ذلك استخدام الموارد بكفاءة وإعادة التدوير وتقليل النفايات.

الاهتمام بالاستدامة البيئية لا يحسن فقط من صورة الشركة ولكنه يساهم أيضاً في الحفاظ على البيئة للأجيال القادمة .

تتميز المشاريع الصناعية بقدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق من خلال المرونة في الإنتاج والاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب، مما تساعد الشركات على البقاء تنافسية في الأسواق المتغيرة وتجنب المخاطر المرتبطة بالتغيرات الاقتصادية والبيئية .

تحتاج المشاريع الصناعية إلى بنية تحتية متطورة تشمل شبكات النقل والمواصلات والكهرباء والمياه. توفر هذه البنية التحتية الدعم اللازم لعمليات الإنتاج والتوزيع بكفاءة، وتسهم استثمارات البنية التحتية في تسهيل عمليات النقل وتقليل تكاليف التشغيل وتحسين كفاءة العمليات .

## 6.2.2 أهمية المشاريع .

أولاً: أهمية المشاريع على مستوى الاقتصاد الكلي:

يشير كل من(صباح،2020) إلى أن المشاريع تساهم بشكل فعال في عمليات التنمية بمفهومها الشامل، حيث تعتبر من أهم العوامل الإستراتيجية التي تعتمد عليها اقتصاديات دول العالم من حيث العديد من الاعتبارات المهمة ومنها أن المشاريع تعتبر من أهم الآليات الفعالة في تنويع وتوسيع قاعدة المنتجات والصناعات المختلفة. وكذلك الخدمات التي تكون بدورها المحور الاقتصادي لمعظم دول العالم المتقدم، حيث تمثل إحدى حلقات التوازن في اقتصاديات الدول بما تتميز به من المرونة والسرعة والاستجابة المتغيرة الأسواق المحلية والعالمية، حيث تساهم المشاريع في استخدام واستثمار المدخرات ورؤوس الأموال المحلية وتلبي بذلك الطلب على تحفيز وتنشيط الاستثمار الإنتاجي والتصنيعي لمختلف القطاعات وتنسم عادة بصغر حجم الاستثمارات مما يتيح لأكبر عدد ممكن من المستثمرين الرغبة والإقدام على إقامتها وإدارتها (منشي، 2018)

ففي عالم الأعمال الحديث أصبحت المشاريع من علامات تقدم الأمم وتطورها حيث أنها تقود إلى نجاحات متلاحقة في مجالات أكبر، وبالتالي دعم الاقتصاد الكلي، إذ أن نجاح المشاريع يقود إلى نمو

الاقتصاد وتطوره وذلك من خلال الإسهام المباشر في القيادة والإدارة والإبداع وخلق فرص (Scarborough, 2011, 27)

العمل والتنافسية والإنتاجية وتشكيل وإنشاء صناعات جديدة إن ما وصلت إليه الدول من التقدم والازدهار الاقتصادي لم يكن ليتحقق من دون الإسهام الفاعل للمشاريع ، حيث كانت وما زالت أداة فعالة تعمل على خلق ملايين فرص العمل وتعمل على زيادة الطاقة الإنتاجية وخلق وتطوير طاقة إنتاجية جديدة، كما تعمل على زيادة القدرة التصديرية للإقتصاد ككل، الأمر الذي ينعكس على معدلات النمو في الناتج المحلي الإجمالي وعلى ميزان المدفوعات وعلى التوازن التنموي والجغرافي (رشيد، 2020).

#### ثانياً: أهمية المشاريع على المستوى الفردي (مالكي المشاريع):

تعمل المشاريع على رفع المستوى المعيشي لأصحابها والعاملين فيها، كما أن هذه المشاريع لها دور كبير في تعزيز طموحات الشباب وتمكينهم من مواجهة الأوضاع الاقتصادية الصعبة، خاصة وأنها لا تحتاج لرأسمال كبير (Carree & Thurik, 2003).

حيث أن المشاريع تمثل فرصة مثالية لأصحاب المهارات الإبداعية لإطلاقها من خلالها (أبوغزلة 2015، ص 53).

وذكر Chekroun (2020) بمجموعة من الخصائص والتي أطلق عليها من قبل مفكري الإدارة مصطلح الرياديين: حيث يتميز الشخص الريادي أو صاحب المشروع الصغير بالآتي:

- (1) الخبرة ومتابعة تفاصيل العمل بدقة في المشروع بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة وبدقة.
- (2) أن يكون على دراية بقوانين وأنظمة العمل المختلفة التي تهدف لتنظيم عمل المشروع ككل.
- (3) أن تتوفر لديه القدرة القيادية وأيضا القدرة على التخطيط السليم للعمليات.
- (4) أن يكون حسن التعامل مع الآخرين وقادراً على تلبية متطلباتهم.

## 7.2.2 أبعاد نجاح المشاريع

هناك مجموعة من الأبعاد لنجاح المشاريع وأبرزها ما يلي:

### [1] الإبداع والابتكار

"الإبداع" و "الابتكار" مصطلحان يتم طرحهما كمتطلبات أساسية في ظل بيئة العمل المعقدة سريعة التغير. ويرتبطان بالأفكار الخلاقة الجديدة التي تستثمر في تطوير الخدمات للأفراد، الاستراتيجيات العمليات التشغيلية العمليات الإدارية للمنظمة لتحقيق أهدافها بطريقة مثالية (صباح، 2020)

ويشير (De Fretes (2020 إلى أن الإبداع creativity يرتبط بتقديم الأفكار الخلاقة التي تتسم بالتفرد والتجديد بينما يرتبط مصطلح الابتكار Innovation بتحويل الأفكار الإبداعية الى واقع ملموس ينعكس بتقديم منتجات جديدة كلياً أو التطوير والتحسين على المنتجات الموجودة حالياً، وقد ينعكس في تطوير وتحسين عمليات الإنتاج والتسويق والترويج والإدارة.

وفي هذا السياق يشير كل من سعيد وعباس (2017) أن الإبداع عنصراً حاسماً لتطوير المنظمات، وهو مرحلة سابقة للابتكار حيث يمثل المفهوم توليفة متكاملة تحقق للمنظمات التميز عن نظيراتها.

ومن وجهة نظر (Saunila (2020 أنه لا يمكن للمشاريع أن تدخل السوق دون عوامل نجاح وقدرات تنافسية تمكنها من كسر حاجز المنافسة والإحتكار، خصوصاً في ظل غياب والمتناهية الصغر إلا الإبداع والابتكار.

### [2] النمو

يعتبر النمو من الأهداف التي تنشدها المشاريع ، وهو أداة مهمة من أدوات قياس نجاح المشاريع الصناعية ، حيث يعد النمو في المبيعات هو الركيزة الأساسية للنمو في المشاريع ، ويعزى النمو إلى عدة مصادر وليس إلى مصدر واحد، وتتمثل نسب النمو عموماً من بيع المنتجات أو الخدمات بشكل أكبر، والنمو من رفع أسعار المنتجات الحالية أو الخدمات، والنمو من بيع منتجات أو خدمات جديدة كلياً، حيث أن

عملية قياس النمو تعتبر عملية صعبة ومعقدة وذلك بسبب التغيرات الحاصلة مع الوقت في القاعدة التي يقاس النمو بناء عليها ومن الممكن أن تشمل الزيادة في عدد العاملين أو الأسواق إلا أن أكثر مقاييس النمو استخداماً هو الحصص السوقية (منشي (2018)

وحتى يحقق المشروع النمو المطلوب يجب أن تتوفر لديه خطط تسويقية وخطط استراتيجية مناسبة لمنتجاته، حيث أن قدرة المشروع على اختيار الأسواق المناسبة لمنتجاته ووضع الخطط المدروسة لتسويقها والدراية بتقسيم السوق ومعرفة ما هو القطاع المناسب لمنتجات المشروع من العوامل التي لها الأثر البالغ في نمو المشروع وزيادة أرباحه (رشيد، 2020).

### [3] السمعة

تؤثر السمعة على ربحية المنظمة بشكل كبير وذلك لما لها من أهمية كبيرة، حيث أنها تقوم على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبالتالي تستطيع تلبية رغبات العملاء بشكل أفضل والمحافظة على ولائهم، والحصول على موظفين ذوي مهارات عالية وذلك بسبب بحثهم وتطلعهم للعمل مع المنظمة بسبب سمعتها الجيدة في المجتمع، وبالتالي تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة ربحية المنظمة (أبو رمان (2022).

وتكمن أهمية السمعة بما تقدمه للمنظمة من فوائد، حيث أن السمعة تعمل على تقوية العلاقات الإيجابية مع كافة الأطراف التي تؤثر في المجتمع، وتعمل على زيادة الفهم والوعي عند المستفيدين لما تقوم به المنظمة من تسهيل عملية تحديد مواطن القوة واستثمارها ونقاط الضعف والعمل على معالجتها بسرعة وفعالية. كما تعمل السمعة الجيدة على الاهتمام في المحافظة على المخزون الخاص بالمنظمة من المهارات والمواهب، وتقوم على زيادة الإنتاجية وتحسين أدائها من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين، وتزيد من القدرة على التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتمل أن تواجه المستفيدين والعمل على حلها طالب (2020)

## 8.2.2 أهمية الريادة للمشاريع

يتعين على المشاريع أن تتمتع بقدر أكبر من الكفاءة والمرونة، لذلك تعد استراتيجيات الريادة من أهم الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات على تحقيق رغبات العملاء واحتياجاتهم، ودخول أسواق جديدة بمنتجات جديدة ومخاطر وفرص جديدة من خلال العناصر المرتبطة بذلك سواء بالابتكار، أو بالمخاطرة، أو الفردية أو بالمبادرة من أجل تحقيق نمو واستمرار المشاريع، كما أصبحت ريادة الأعمال ميزة أساسية وعنصراً فعالاً في اقتصادات العالم المعاصر، فالاستدامة هي أحد الأهداف الرئيسية لمنظمات الأعمال، وخاصة المنشآت التي تتعرض للعديد من المخاطر والتهديدات لبقائها واستدامتها، الأمر الذي لفت أنظار وتوجهات أصحاب هذه المشاريع لاتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان نجاحها واستمراريتها. (Alomari & Megdadi 2020)

Megdadi 2020

## الفصل الثالث المنهجية والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للمنهجية والإجراءات التي استخدمها الباحث في دراستها، كما ويتضمن تعريفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وعرضاً للخصائص الوظيفية والديموغرافية لعينة الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها إضافة إلى وصف المعالجات الإحصائية، التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج.

### 1.3 منهجية الدراسة

قام الباحث باستخدام "المنهج الكمي / الوصفي التحليلي" لجمع البيانات، وتحليلها بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، حيث تم إجراء المسح الميداني على عينة من المشاريع ، وجمع البيانات ممن العاملين في شركة أرمكو ، ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وذلك للخروج بالنتائج والتوصيات لبيان أثر التوجه الريادي في نجاح مشاريع شركة أرمكو.

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع التابعة لشركة شركة أرمكو ،وتكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين ومسؤولي المشاريع بشركة ارمكو، والبالغ عددهم (260)، حيث وزعت أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً على العينة الخاصة بالدراسة، وقد بلغ مجموع الاستبانات التي تم استردادها (232) استبانة، كان منها (12) استبانة غير صالحة لأغراض التحليل تم استبعادها، وشكل المجموع النهائي للاستبانات (220)؛ أي ما نسبته (84.6%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

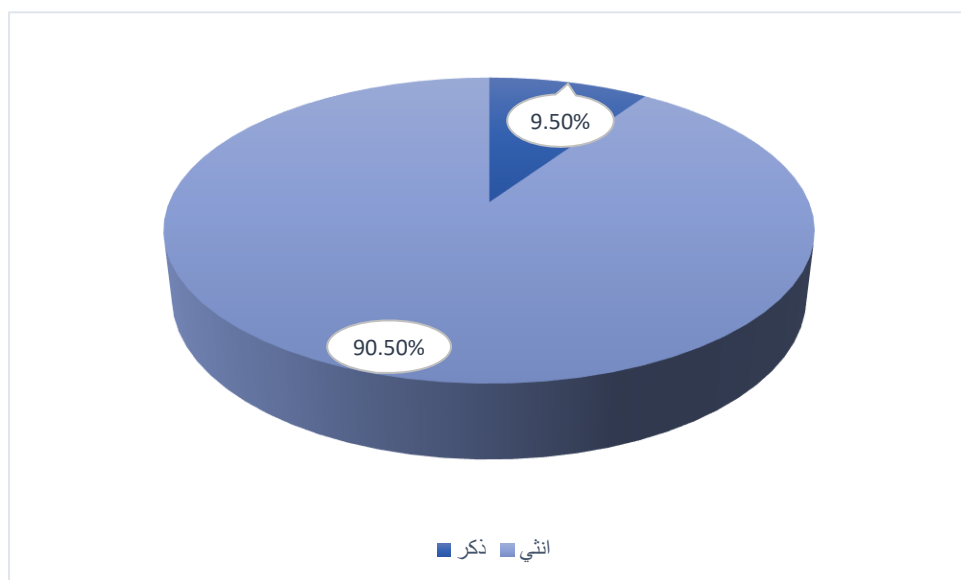
### 3.3 نتائج وصف خصائص عينة الدراسة

تعرض الجداول الآتية وصفاً للخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة بمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعمر المشروع، ورأس المال للمشروع، ولذلك تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لجميع المتغيرات وعلى النحو الآتي:

#### 1.3.3 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 21      | 9.5            |
| انثي    | 199     | 90.5           |
| المجموع | 220     | 100.0          |



شكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

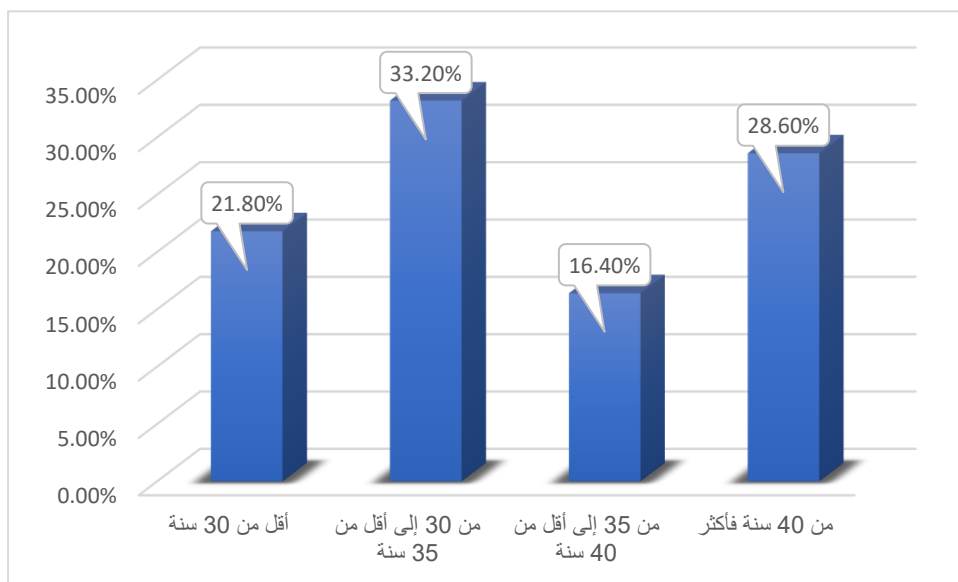
يتبين من خلال الاطلاع على الجدول رقم (1) وشكل رقم (1) أن الغالبية العظمى من المشاركين من الإناث؛ فقد بلغ عدد المشاركات (199) بنسبة مئوية (90.5%)، في حين كان عدد الذكور المشاركين (21)

بنسبة مئوية (9.5%)، وهذا يدل على حرص شركة أرمكوا على دعم المرأة وتمكينها في المجتمع من خلال تمويل المشاريع الخاصة بهن.

### 2.3.3 توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر                   | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة           | 48      | 21.8           |
| من 30 إلى أقل من 35 سنة | 73      | 33.2           |
| من 35 إلى أقل من 40 سنة | 36      | 16.4           |
| من 40 سنة فأكثر         | 63      | 28.6           |
| المجموع                 | 220     | 100.0          |



شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يوضح الجدول رقم (2) وشكل (2) أن غالبية المشاركين من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 35

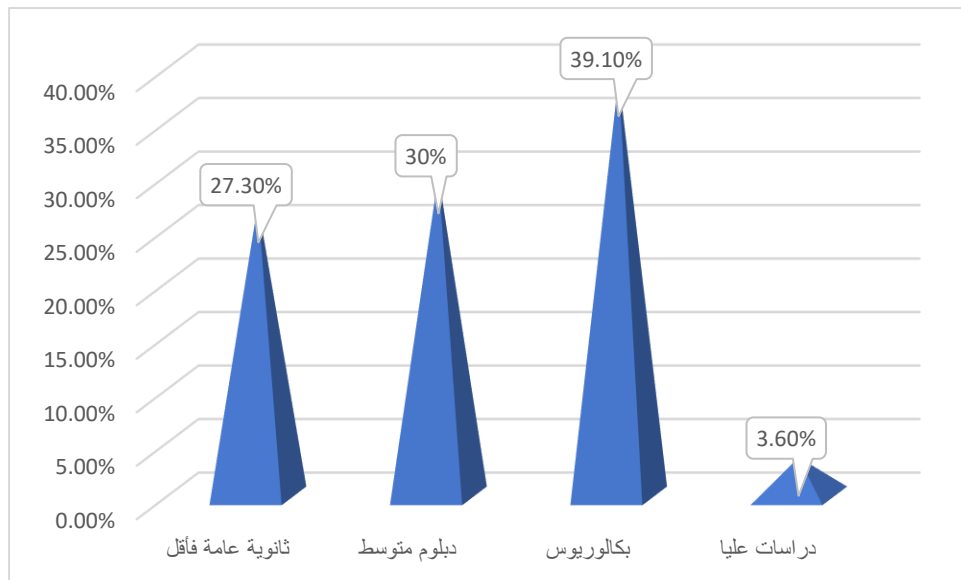
سنة) فقد بلغ عدد المشاركين (73) بنسبة مئوية (33.2%)، في حين كانت أقل نسبة من المشاركين من الفئة

العمرية (من 35 إلى أقل من 40 سنة) فقد بلغ عدد المشاركين من هذه الفئة (36) بنسبة مئوية (16.4%)، والشكل رقم (2-3) يوضح ذلك. وتدل النتائج على تنوع الفئات العمرية التي تملك أو تقوم بإدارة مشاريع شركة أرمكوا. وأن عامل العمر لا يعتبر عائقا أمام العمل الريادي لا سيما وأن 63 من أفراد العينة أعمارهم من 40 سنة فأكثر 100.0 .

### 3.3.3 توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي    | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| ثانوية عامة فأقل | 60      | 27.3           |
| دبلوم متوسط      | 66      | 30.0           |
| بكالوريوس        | 86      | 39.1           |
| دراسات عليا      | 8       | 3.6            |
| المجموع          | 220     | 100.0          |



شكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

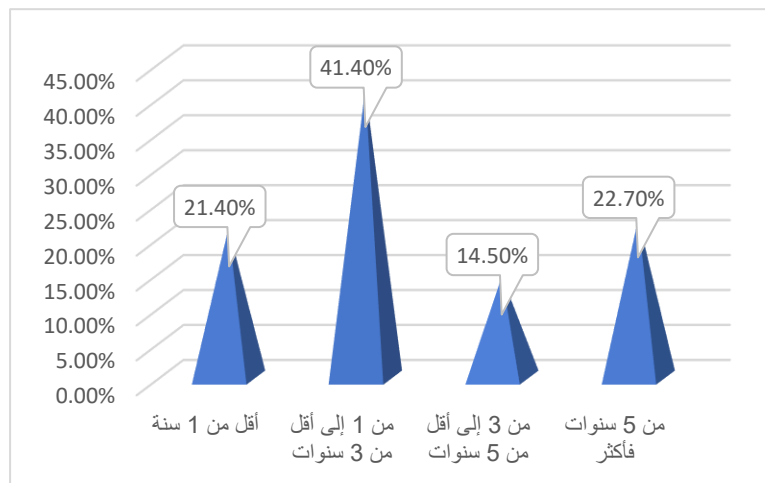
يلاحظ من خلال الاطلاع على الجدول رقم (3) وشكل (3) أن غالبية المشاركين من حملة البكالوريوس فقد بلغ عدد المشاركين (86) بنسبة مئوية (39.1%)، في حين كانت أقل نسبة من المشاركين من حملة المؤهل العلمي دراسات عليا فقد بلغ عدد المشاركين (8) بنسبة مئوية (3.6%)،

ويدل التباين في المؤهلات العلمية لمالكي المشاريع أن الجزء الأكبر منهم يعتمد على الخبرة العملية وما يمتلكونه من مهارات ومعرفة بطبيعة عمل المشاريع والتي لا تحتاج أحيانا إلى مؤهلات علمية جامعية لتحقيق نجاح المشروع.

#### 4.3.3 توزيع أفراد العينة حسب متغير عمر المشروع

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المشروع

| عمر المشروع             | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل من 1 سنة            | 47      | 21.4           |
| من 1 إلى أقل من 3 سنوات | 91      | 41.4           |
| من 3 إلى أقل من 5 سنوات | 32      | 14.5           |
| من 5 سنوات فأكثر        | 50      | 22.7           |
| المجموع                 | 220     | 100.0          |



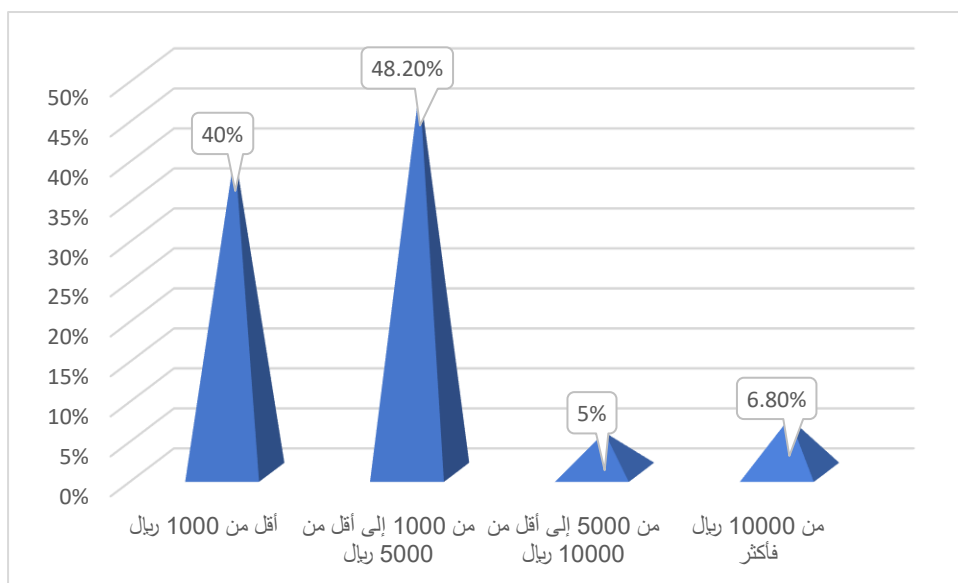
شكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المشروع

يوضح الجدول رقم (4) وشكل (4) أن غالبية المشاركين من أصحاب المشاريع التي عمرها من بداية التأسيس (من 1 إلى أقل من 3 سنوات) فقد بلغ عدد المشاركين (91) بنسبة مئوية (41.4%)، في حين كانت أقل نسبة من المشاركين من أصحاب المشاريع التي عمرها (من 3 إلى أقل من 5 سنوات) فقد بلغ عدد المشاركين من هذه الفئة (32) بنسبة مئوية (14.5%)،

### 5.3.3 توزيع أفراد العينة حسب متغير رأس المال للمشروع

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير رأس المال للمشروع

| رأس المال للمشروع             | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------------|---------|----------------|
| أقل من 1000 ريال              | 88      | 40.0           |
| من 1000 إلى أقل من 5000 ريال  | 106     | 48.2           |
| من 5000 إلى أقل من 10000 ريال | 11      | 5.0            |
| من 10000 ريال فأكثر           | 15      | 6.8            |
| المجموع                       | 220     | 100.0          |



شكل (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير رأس المال للمشروع

يبين الجدول رقم (5) وشكل (5) أن غالبية المشاريع المشاركة في الدراسة بلغ رأسمالها (من 1000 إلى أقل من 5000 ريال) فقد بلغ عدد المشاركين (106) بنسبة مئوية (48.2%)، في حين كانت أقل نسبة من المشاركين من أصحاب المشاريع ذوي رأس المال (من 5000 إلى أقل من 10000 ريال) فقد بلغ عدد المشاركين (11) بنسبة مئوية (5%).

وتدل هذه النتائج على حرص شركة أرمكوا على دعم وتمويل المشاريع ، وذلك بهدف توزيع المنفعة والدعم وتمكين المشاريع على أكبر عدد ممكن من الرياديين الذين سيشكلون نواة لأعمال أكبر في المستقبل، وللمحد من مستوى البطالة في الاقتصاد السعودي .

### 5.3 أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وأسئلتها ولتحقيق أهداف الدراسة، وفحص فرضياتها قام الباحث بتطوير استبانة، وتحديد محاورها وصياغة أسئلتها وفقراتها، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغيرات وتحليل بيانات الاستبانة.

#### 1.5.3 صدق أداة الدراسة :

عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة وإدارة الأعمال بهدف الحكم على صحتها كأداة لجمع البيانات والتحقق من الصدق الظاهري لها، واعتمد الباحث إلى توزيع الاستبانة على مجموعة من المستهدفين و المختصين بهذه الدراسة، لمعرفة رأيهم حول صحة تناسق الفقرات، ومدى انسجامها مع الأهداف بالدراسة.

#### 2.5.3 ثبات أداة الدراسة :

تم اعتماد معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الدراسة،

الجدول رقم (6) يبين نتائج اختبار كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha)

| المتغير                  | البعد (البعد)     | ثبات التجانس | عدد الفقرات |
|--------------------------|-------------------|--------------|-------------|
| 1                        | أخذ المخاطرة      | 0.961        | 5           |
| 4                        | الاستباقية        | 0.946        | 5           |
| 3                        | الاستقلالية       | 0.850        | 4           |
| أبعاد التوجه الريادي ككل |                   | 0.944        | 14          |
| 1                        | الإبداع والابتكار | 0.847        | 6           |
| 2                        | النمو             | 0.843        | 5           |
| 3                        | السمعة            | 0.871        | 5           |
| نجاح المشاريع ككل        |                   | 0.939        | 16          |
| الاستبانة الكلية         |                   | 0.899        | 40          |

يبين الجدول (6) أن معاملات الثبات والاتساق الداخلي الخاص بأداة الدراسة ومجالاتها تعد مؤشرات كافية لأغراض اعتماد أداة الدراسة في تطبيقها النهائي؛ إذ تبين أن معامل الثبات أكبر من (70%) لجميع متغيرات الدراسة ووفقاً ل (Sekaran, 2010) تتمتع الاستبانة بالاتساق الداخلي 3.5.3. اختبار التوزيع الطبيعي قام الباحث من أجل التأكد من البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملي التفلطح والالتواء لكل مجال من مجالات الدراسة، يوضح الجدول رقم (7) قيم الالتواء والتفلطح لكل مجال من مجالات الدراسة.

الجدول (7) قيم التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة

| البعد        | معامل الالتواء | معامل التفلطح |
|--------------|----------------|---------------|
|              | Skewness       | Kurtosis      |
| أخذ المخاطرة | -0.214         | -0.048        |

|        |        |                          |
|--------|--------|--------------------------|
| -0.171 | -0.114 | الاستباقية               |
| 0.252  | 0.020  | الاستقلالية              |
| 0.249  | 0.039  | أبعاد التوجه الريادي ككل |

يظهر من الجدول (7) أن معاملات التفلطح والالتواء تتراوح جميعها ضمن الحد الأدنى والأعلى المقبول للتوزيع الطبيعي؛ إذ كانت القيم لمعامل الالتواء محصورة ما بين (-2، 2)، كما أن قيم التفلطح محصورة ما بين (-7، 7)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وعليه فإن بيانات الدراسة مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة .

الجدول (8) اختبار كولموجروف - سمرنوف

| حجم العينة     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | كولموجروف - سمرنوف | Asymp. Sig. (2-tailed) |
|----------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------------------|
| أخذ المخاطرة   | 220             | 3.51              | 0.597              | 0.116                  |
| الاستباقية     | 220             | 3.65              | 0.684              | 0.109                  |
| الاستقلالية    | 220             | 3.78              | 0.603              | 0.154                  |
| التوجه الريادي | 220             | 3.65              | 0.488              | 0.054                  |
|                |                 |                   |                    | 0.200                  |

a. Test Distribution Is Normal.

b. Calculated from Data.

يبين الجدول (8) أن توزيع بيانات الدراسة طبيعي؛ حيث بلغ معامل التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ككل (0.045) وهو أقل من 1.96 وأن معامل التوزيع الطبيعي للأبعاد كان (0.116، 0.109، 0.154) وهي جميعها أقل من 1.96، وأن مستوى الدلالة للمتغير التابع ككل بلغ (0.200) وهو أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن توزيع البيانات كان يتبع التوزيع الطبيعي.

### 4.5.3 اختبار ملاءمة البيانات

قام الباحث بإجراء اختبار معامل تضخم التباين "VIF" Variance Inflation Factor، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لجميع المتغيرات المستقلة، وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multi- Collinearity) بين المتغيرات المستقلة.

الجدول (9) اختبار معامل التباين والتباين المسموح به

| المتغيرات    | معامل تقييم التباين (VIF) | التباين المسموح به Tolerance |
|--------------|---------------------------|------------------------------|
| أخذ المخاطرة | 1.137                     | 0.879                        |
| الاستباقية   | 1.822                     | 0.549                        |
| الاستقلالية  | 1.674                     | 0.597                        |

يبين الجدول (9) قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، حيث نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (5) وأن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) واستناداً على قاعدة القرار المتعلقة ب (VIF) تدل القيم على أن عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة يعيق إجراء اختبار الانحدار، وذلك بالاعتماد على (Malhotra, 2010)

### 5.5.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (المستقلة، والمعدل) من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، وتظهر النتائج في الجدول (10).

الجدول (10) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقلة، المعدل)

| المجال | أخذ المخاطرة | الاستباقية | الاستقلالية |
|--------|--------------|------------|-------------|
|        | 1            |            |             |

|   |       |       |             |
|---|-------|-------|-------------|
|   | 1     | 0.807 |             |
| 1 | 0.743 | 0.653 | الاستقلالية |

أظهرت النتائج في الجدول رقم (10) أن جميع قيم مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة كانت أقل من (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود أي مشاكل ارتباط بين متغيرات الدراسة، وهذا يدل على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد .

وفيما يتعلق بالحدود استخدم الباحث في أداة الدراسة مقياساً لإجابات أفراد العينة مكوناً من خمس درجات (1-5) من الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وهذا المقياس من المقاييس الشائعة الاستخدام في الدراسات الإدارية والإنسانية، ويساعد هذا المقياس على تحويل الإجابات إلى بيانات كمية يمكن قياسها إحصائياً. ويوضح الجدول (11) النقاط التي تعطى لكل درجة من درجات المقياس الخمس.

الجدول رقم (11): درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

| عدد النقاط | درجة المقياس   |
|------------|----------------|
| 5          | موافق بشدة     |
| 4          | موافق          |
| 3          | محايد          |
| 2          | غير موافق      |
| 1          | غير موافق بشدة |

ولتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات، فقد تم استخدام المعيار الإحصائي الذي يقوم على تقسيم الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات وهي (مرتفع، متوسط، ومنخفض) وبناء على المعادلة الآتية :

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

طول الفئة =  $(5-1) / 3 = 4/3 = 1.33$  وبذلك تكون المستويات كالآتي :

الجدول رقم (12): الأهمية النسبية والوسط الحسابي المقابل لها

| مستوى الأهمية النسبية | منخفض  | متوسط     | مرتفع     |
|-----------------------|--------|-----------|-----------|
| الوسط الحسابي         | 2.33-1 | 2.34-3.66 | 3.67-5.00 |

### 6.3 أساليب المعالجة الإحصائية

☞ أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي ومنها :

(1) التكرارات والنسب المئوية واستخدمت لوصف الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة .

(2) مقاييس النزعة المركزية: متمثلة بالمتوسط الحسابي، واستخدمت لقياس آراء عينة الدراسة ومستوى موافقتهم على مضمونها .

(3) الانحراف المعياري وتم استخدامه لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .

☞ ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي منها

(1) اختبار كرونباخ الفا: (Cronbach's Alpha) وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة الدراسة .

(2) اختبار كولموجروف - سمرنوف: (One-Sample Kolmogorov Test) لاختبار مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي .

(3) معامل تضخم التباين: (Variance Inflation Factory (VIF) لاختبار مدى وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة الدراسة .

(4) معامل الانحدار المتعدد لاختبار أثر " التوجه الريادي " بأبعاده في نجاح المشاريع .

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها، واعتماداً على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة، بهدف التعرف على أثر التوجه الريادي في مشاريع شركة أرمكوا، كما يقدم وصفاً لمتغيرات الدراسة والأهمية النسبية لكل منها، وعرضاً لنتائج اختبار الفرضيات وكذلك التعليق عليها.

### 1.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة (التحليل الوصفي لأسئلة وفقرات الاستبانة).

أولاً: المتغير المستقل (أبعاد التوجه الريادي)

بعد الأول: أخذ المخاطرة:

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الأخذ

بالمخاطرة

| الرقم | الفقرة                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | أأخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بالمشروع                            | 2.52            | 1.301             | 5      | متوسطة          |
| 2     | أأخذ قراراً يحتاج إلى الجرأة والمجازفة                                                    | 3.98            | 0.743             | 2      | مرتفعة          |
| 3     | أقوم بتبني أفكار جديدة حتى وإن واجهت تطبيقها بعض المعوقات                                 | 4.08            | 0.743             | 1      | مرتفعة          |
| 4     | الميل نحو المخاطرة مرتبط بطبيعة المشروع والأشخاص ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذا الخطر | 3.51            | 1.087             | 3      | متوسطة          |
| 5     | أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح                                              | 3.48            | 1.083             | 4      | متوسطة          |

|               |      |        |
|---------------|------|--------|
| المتوسط العام | 3.51 | متوسطة |
|---------------|------|--------|

يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي قاست متغير الأخذ بالمخاطرة حيث يتضح أن المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير بلغ (3.51)، وبأهمية نسبية متوسطة. وقد حلت الفقرة "أقوم بتبني أفكار جديدة حتى وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "أخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بالمشروع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.52) وأهمية نسبية متوسطة.

وتدل النتائج في الجدول أعلاه على وجود درجة متوسطة من الأخذ بالمخاطرة لدى مالكي أو مديري المشاريع التي شملتها الدراسة. وهذا يتناسب مع مرحلة عدم التأكد والتغير المستمر في البيئة التي تعمل بها المشاريع والفترة الزمنية التي أعقبها.

#### البعد الثاني: الاستباقية

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستباقية

| الرقم | الفقرة                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | تساعد الاستباقية على تحسين قدرة المشاريع لتكون أكثر كفاءة من غيرها      | 3.92            | 0.867             | 1      | مرتفعة          |
| 2     | يؤدي استغلال الفرص إلى الاستمرارية، وتحقيق الميزة التنافسية بصوره أفضل. | 3.66            | 0.935             | 2      | متوسطة          |
| 3     | أعمل على تعزيز سمة التحدي من أجل إيجاد أفكار جديدة                      | 3.65            | 0.872             | 3      | متوسطة          |

|               |                                                        |      |       |   |        |
|---------------|--------------------------------------------------------|------|-------|---|--------|
| 4             | لدي القدرة على الأداء والتحليل المنطقي والتفكير العميق | 3.50 | 0.904 | 5 | متوسطة |
| 5             | يتوفر لدي الدعم الكامل من أجل الإبداع واغتنام الفرص    | 3.52 | 0.904 | 4 | متوسطة |
| المتوسط العام |                                                        | 3.65 |       |   | متوسطة |

يبين الجدول رقم (14) أنَّ المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير الاستباقية من حيث الأهمية النسبية متوسطة؛ إذ بلغ (3.65)، وقد حلت الفقرة "تساعد الاستباقية على تحسين قدرة المشاريع لتكون أكثر كفاءة من غيرها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "لدي القدرة على الأداء والتحليل المنطقي والتفكير العميق" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وأهمية نسبية متوسطة.

ولأن الاستباقية تعتمد على الجرأة والمجازفة والاستراتيجيات الهجومية واختراق السوق تتماشى نتائج متغير الاستباقية مع وضع الاقتصاد السعودي والذي فرض على معظم المنظمات السعودية ومن بينها المشاريع ان تكون متحفظة في استراتيجياتها وان تعتدل في درجة الاستباقية في قراراتها.

#### البعد الثالث: الاستقلالية

جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستقلالية

| الرقم | الفقرة                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | أمتلك الحرية الكافية بطريقة العمل في المشروع                              | 3.51            | 0.963             | 4      | متوسطة          |
| 2     | يتم السماح للعاملين في المشروع بالوصول إلى المعلومات بما يتناسب مع مهامهم | 3.98            | 0.755             | 1      | مرتفعة          |

|        |      |       |      |                                                                           |   |
|--------|------|-------|------|---------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفعة | 3    | 0.773 | 3.79 | لدى إدارة المشروع الحرية الكاملة في عملية التخطيط وتحقيق الميزة التنافسية | 3 |
| مرتفعة | 2    | 0.824 | 3.85 | يتم إعطاء العاملين المساحة الكافية لاتخاذ القرارات بما يتناسب مع مهامهم   | 4 |
| مرتفعة | 3.78 |       |      | المتوسط العام                                                             |   |

يوضح الجدول رقم (15) أنَّ المتوسط الحسابي العام لفقرات الاستقلالية من حيث الأهمية النسبية مرتفعة؛ إذ بلغ (3.78). وقد حلت الفقرة "يتم السماح للعاملين في المشروع بالوصول إلى المعلومات بما يتناسب مع مهامهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98)، وأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "أمتلك الحرية الكافية بطريقة العمل في المشروع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وأهمية نسبية متوسطة.

وتظهر نتائج المتوسطات الحسابية حرص إدارة المشاريع على مشاركة العاملين في المشاريع بعملية صنع القرارات التي تتلاءم مع مهامهم وبذات الوقت الرضا الوظيفي للعاملين.

ولمقارنة أبعاد التوجه الريادي تم إعداد الجدول الآتي :

جدول (16) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لأبعاد التوجه

#### الريادي

| الرقم                | المتغير      | المتوسط الحسابي | الرتب  | الأهمية النسبية |
|----------------------|--------------|-----------------|--------|-----------------|
| 1                    | أخذ المخاطرة | 3.51            | 3      | متوسطة          |
| 2                    | الاستباقية   | 3.65            | 2      | متوسطة          |
| 3                    | الاستقلالية  | 3.78            | 1      | مرتفعة          |
| أبعاد التوجه الريادي |              | 3.65            | متوسطة |                 |

يظهر الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لأبعاد التوجه الريادي، من حيث الأهمية النسبية متوسط: إذ بلغ المتوسط العام (3.65)، وقد حل بعد (الاستقلالية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وبأهمية نسبية مرتفعة، حين حل بعد (أخذ المخاطرة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وبأهمية نسبية متوسطة.

## ثانيًا: المتغير التابع: نجاح المشاريع

### ✍ البعد الأول: الإبداع والابتكار

جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الإبداع والابتكار

| الرقم | الفقرة                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة النسبية | الأهمية النسبية |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|
| 1     | تقوم إدارة المشروع بتقييم الأفكار الجديدة وإمكانية تنفيذها                  | 3.89            | 0.777             | 2              | مرتفعة          |
| 2     | يركز المشروع بشكل كبير على البحث والتطوير في المجال التكنولوجي              | 3.86            | 0.835             | 4              | مرتفعة          |
| 3     | تقوم إدارة المشروع بمناقشة الأفكار الإبداعية                                | 4.00            | 0.737             | 1              | مرتفعة          |
| 4     | تقوم إدارة المشروع بتوضيح إجراءات تنفيذ الأفكار الجديدة لجميع العاملين فيها | 3.81            | 0.831             | 5              | مرتفعة          |
| 5     | يتوفر لدى المشروع كافة الاحتياجات من الموارد البشرية لتنفيذ الأفكار الجديدة | 3.89            | 0.792             | 3              | مرتفعة          |
| 6     | يستخدم المشروع أساليب وطرق تصميم العمليات لرفع مستوى الإبداع في المنتجات    | 3.75            | 0.915             | 6              | مرتفعة          |

|        |      |               |
|--------|------|---------------|
| مرتفعة | 3.87 | المتوسط العام |
|--------|------|---------------|

يظهر من الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير الإبداع والابتكار من حيث الأهمية النسبية مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87). وقد حلت الفقرة "تقوم إدارة المشروع بمناقشة الأفكار الإبداعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، وأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "يستخدم المشروع أساليب وطرق تصميم العمليات لرفع مستوى الإبداع في المنتجات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وأهمية نسبية مرتفعة.

وتسلط فقرات هذا المتغير الضوء على أهمية الإبداع والابتكار في إظهار مستوى نجاح المشاريع. حيث أظهرت النتائج أن المشاريع التي تم بحثها تضع الإبداع والابتكار أولوياتها وتسعى إلى التجديد والتحسين المستمر.

#### البعد الثاني: النمو

جدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات النمو

| الرقم | الفقرة                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | يسعى المشروع لتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر لجذب عملاء جدد | 3.77            | 0.928             | 3      | مرتفعة          |
| 2     | يحرص المشروع على إضافة خطوط إنتاج جديدة                   | 3.90            | 0.832             | 1      | مرتفعة          |
| 3     | يسعى المشروع إلى الدخول للأسواق العالمية                  | 3.88            | 0.802             | 2      | مرتفعة          |
| 4     | حقق المشروع زيادة في حجم المبيعات مقارنة بسنة التأسيس     | 3.75            | 0.955             | 4      | مرتفعة          |

|               |                                                      |      |       |        |        |
|---------------|------------------------------------------------------|------|-------|--------|--------|
| 5             | تم زيادة عدد العاملين في المشروع مقارنة بسنة التأسيس | 3.61 | 1.021 | 5      | متوسطة |
| المتوسط العام |                                                      | 3.78 |       | مرتفعة |        |

يوضح الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النمو حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير من حيث الأهمية النسبية مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78). وقد حلت الفقرة "يحرص المشروع على إضافة خطوط إنتاج جديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90)، وأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "تم زيادة عدد العاملين في المشروع مقارنة بسنة التأسيس" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وأهمية نسبية متوسطة.

تدل النتائج على أن أفراد العينة يعتبرون أن المشاريع التي يملكونها أو يديرونها حققت البقاء وأنها في طور التقدم والنمو.

#### ٥٣ البعد الثالث: السمعة

جدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات السمعة

| الرقم | الفقرة                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | تتميز المنتجات التي يقدمها المشروع بسمعة حسنة وجودة عالية مقارنة بالمنافسين   | 3.71            | 0.972             | 4      | مرتفعة          |
| 2     | تتبع إدارة المشروع أساليب القيادة الحديثة في تعاملها مع العاملين              | 3.89            | 0.909             | 1      | مرتفعة          |
| 3     | تمتنع إدارة المشروع عن القيام بأي أعمال أو أنشطة تتعارض مع قيم وعادات المجتمع | 3.88            | 0.841             | 2      | مرتفعة          |

|        |      |       |      |                                                                 |   |
|--------|------|-------|------|-----------------------------------------------------------------|---|
| مرتفعة | 5    | 0.976 | 3.70 | يمتاز المشروع بشفافية علاقاته مع كافة الأطراف المتعلقة بالمشروع | 4 |
| مرتفعة | 3    | 1.037 | 3.73 | يحرص المشروع على تطوير معارف ومهارات موارده البشرية             | 5 |
| مرتفعة | 3.78 |       |      | المتوسط العام                                                   |   |

يبين الجدول رقم (19) أنَّ المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير السمعة من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78). وقد حلت الفقرة "تتبع إدارة المشروع أساليب القيادة الحديثة في تعاملها مع العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "يمتاز المشروع بشفافية علاقاته مع كافة الأطراف المتعلقة بالمشروع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70)، وأهمية نسبية مرتفعة.

وتدل قيم المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه على حرص إدارة المشاريع التي تم بحثها على أن تكون الصورة الذهنية لدى العاملين والزبائن والمجتمع المحلي إيجابية. لذلك هنالك سعي حثيث لاتباع كافة التدابير لتحقيق هذا الهدف.

ولمقارنة أبعاد نجاح المشاريع تم إعداد الجدول الآتي :

جدول (20) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لأبعاد نجاح

#### المشاريع

| الرقم | المتغير           | المتوسط الحسابي | الرتب | الأهمية النسبية |
|-------|-------------------|-----------------|-------|-----------------|
| 1     | الإبداع والابتكار | 3.87            | 1     | مرتفعة          |
| 2     | النمو             | 3.78            | 2     | مرتفعة          |
| 3     | السمعة            | 3.78            | 3     | مرتفعة          |

|                     |      |        |
|---------------------|------|--------|
| أبعاد نجاح المشاريع | 3.81 | مرتفعة |
|---------------------|------|--------|

أظهر الجدول رقم (20) أنَّ المتوسط العام لأبعاد نجاح المشاريع ، من حيث الأهمية النسبية مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط العام (3.81)، وقد حل بعد (الإبداع والابتكار) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وبأهمية نسبية مرتفعة، حين حل بعد (النمو) وبعد (السمعة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.78) و(0.738) على التوالي، وبأهمية نسبية مرتفعة.

## 2.4 اختبار الفرضيات :

لاختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار الهرمي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في نجاح المشاريع بأبعاده (الإبداع والابتكار، النمو، السمعة).

وللتعرف على نسبة القبول والإيجاب لهذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية، وتحليل تباين الانحدار كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (21) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

| ملخص النموذج   |                |          |        |               |               |             |          |          |               | المتغير<br>التابع |
|----------------|----------------|----------|--------|---------------|---------------|-------------|----------|----------|---------------|-------------------|
| ANOVA          |                |          |        |               | تحليل التباين |             |          |          |               |                   |
| Model          |                |          |        |               | Summery       |             |          |          |               |                   |
| جدول المعاملات |                |          |        |               | Coefficients  |             |          |          |               |                   |
| R              | R <sup>2</sup> | F        | درجات  | Sig F*        | البيان        | B           | الخطأ    | T        | Sig t*        |                   |
| معامل الارتباط | معامل التحديد  | المحسوبة | الحرية | مستوى الدلالة |               |             | المعياري | المحسوبة | مستوى الدلالة |                   |
| 0.799          | 0.638          | 127.040  | 3      | 0.000         | أخذ المخاطرة  | 0.228       | 0.049    | 4.664    | 0.000         |                   |
|                |                |          |        |               |               | الاستقلالية | 0.123    | 0.050    | 2.460         | 0.015             |
|                |                |          |        |               |               | الاستباقية  | 0.276    | 0.046    | 5.971         | 0.000             |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول رقم (21) إلى وجود ارتباط خطي طردي؛ إذ بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.799$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع (نجاح المشاريع) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.638$ )، مما يشير إلى أن أبعاد التوجه الريادي مجتمعة فسرت 63.8% من التباين الحاصل في (نجاح المشاريع) حيث أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبلغت قيمة ( $F = 127.040$ ) عند مستوى دلالة تساوي ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (أخذ المخاطرة) قد بلغت (0.228)، وإن قيمة (1) كانت (4.664) وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في (أخذ المخاطرة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (نجاح المشاريع) بمقدار (22.8%).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (الاستقلالية) قد بلغت (0.123)، وإن قيمة (t) كانت (2.460)، وبدلالة إحصائية (0.015) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في (الاستقلالية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (نجاح المشاريع) بمقدار (12.3%)

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (الاستباقية) قد بلغت (0.276)، وإن قيمة (t) كانت (5.971)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في (الاستباقية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (نجاح المشاريع) بمقدار (27.6%).

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في نجاح المشاريع بأبعاده (الإبداع والابتكار، النمو، السمعة)".

هذا وقد تم إخضاع الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية، لتحليل الانحدار الخطي المتعدد،

وكانت النتائج كما يلي :

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في الإبداع والابتكار في المشاريع

. جدول (22) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

| ملخص النموذج               |          |                   |       |                 |                  |                 |          |                  |                   | المتغير<br>التابع    |
|----------------------------|----------|-------------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|----------|------------------|-------------------|----------------------|
| ANOVA                      |          |                   |       |                 | Model            |                 |          |                  |                   |                      |
| تحليل التباين              |          |                   |       |                 | Summery          |                 |          |                  |                   |                      |
| جدول المعاملاتCoefficients |          |                   |       |                 |                  |                 |          |                  |                   |                      |
| Sig t*                     | T        | الخطأ<br>المعياري | B     | البيان          | Sig F*           | درجات<br>الحرية | F        | R <sup>2</sup>   | R                 |                      |
| مستوى<br>الدلالة           | المحسوبة |                   |       |                 | مستوى<br>الدلالة | DF              | المحسوبة | معامل<br>التحديد | معامل<br>الارتباط |                      |
| 0.031                      | 2.178    | 0.051             | 0.111 | أخذ<br>المخاطرة | 0.000            | 3               | 76.934   | 0.517            | 0.719             | الإبداع<br>والابتكار |
| 0.000                      | 4.716    | 0.056             | 0.264 | الاستقلالية     |                  |                 |          |                  |                   |                      |
| 0.000                      | 7.301    | 0.061             | 0.445 | الاستباقية      |                  |                 |          |                  |                   |                      |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول رقم (22) إلى وجود ارتباط خطي طردي؛ إذ بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.719$ ) و يشير لوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع (الإبداع والابتكار) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.517$ )، مما يشير إلى أن أبعاد التوجه الريادي مجتمعة فسرت 51.7% من التباين الحاصل في (الإبداع والابتكار) حيث أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F = 76.934$ ) عند مستوى دلالة تساوي ( $\text{sig} = 0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (أخذ المخاطرة) قد بلغت (0.111)، وإن قيمة (1) كانت (2.178) وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في (أخذ المخاطرة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (الإبداع والابتكار) بمقدار (11.1%).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (الاستقلالية) قد بلغت (0.264)، وإن قيمة (1) كانت (4.716)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في (الاستقلالية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (الإبداع والابتكار) بمقدار (26.4%).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (الاستباقية) قد بلغت (0.445)، وإن قيمة (t) كانت (7.301)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في (الاستباقية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (الإبداع والابتكار) بمقدار (44.5%).

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في الإبداع والابتكار في المشاريع".

■ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في النمو في المشاريع.

جدول (23) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

| المتغير<br>التابع | ملخص النموذج |                | تحليل التباين |                       | جدول المعاملاتCoefficients |                 |             |                   |       |                            |       |
|-------------------|--------------|----------------|---------------|-----------------------|----------------------------|-----------------|-------------|-------------------|-------|----------------------------|-------|
|                   | Model        |                | ANOVA         |                       |                            |                 |             |                   |       |                            |       |
|                   | Summery      |                |               |                       |                            |                 |             |                   |       |                            |       |
|                   |              |                |               |                       |                            |                 |             |                   |       |                            |       |
|                   | R            | R <sup>2</sup> | F             | درجات<br>الحرية<br>DF | Sig F*<br>مستوى<br>الدلالة | البيان          | B           | الخطأ<br>المعياري | T     | Sig t*<br>مستوى<br>الدلالة |       |
| النمو             | 0.757        | 0.573          | 96.426        | 3                     | 0.000                      | أخذ<br>المخاطرة | 0.212       | 0.058             | 2.618 | 0.038                      |       |
|                   |              |                |               |                       |                            |                 | الاستقلالية | 0.605             | 0.064 | 9.400                      | 0.000 |
|                   |              |                |               |                       |                            |                 | الاستباقية  | 0.272             | 0.070 | 3.895                      | 0.000 |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول رقم (23) إلى وجود ارتباط خطي طردي؛ إذ بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.757$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع (النمو) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.573$ )، مما يشير إلى أن أبعاد التوجه الريادي مجتمعة فسرت 57.3% من التباين الحاصل في (النمو) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F = 96.426$ ) عند مستوى دلالة تساوي ( $\text{sig} = 0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (أخذ المخاطرة) قد بلغت (0.212)، وإن قيمة (t) كانت (2.618) وبدلالة إحصائية (0.038) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي ويعني أن الزيادة في (أخذ المخاطرة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (النمو) بمقدار (21.2%).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (الاستقلالية) قد بلغت (0.605)، وإن قيمة (t) كانت (9.400)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في (الاستقلالية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (النمو) بمقدار (60.5%).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (الاستباقية) قد بلغت (0.272)، وإن قيمة (t) كانت (3.865)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في (الاستباقية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (النمو) بمقدار (27.2%).

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في النمو في المشاريع".

■ الفرضية الفرعية الثالثة: 3-H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$  للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في السمعة في المشاريع

جدول (24) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| المتغير ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA جدول المعاملات Coefficients |          |                |       |              |               |              |          |                |                |        |
|----------------------------------------------------------------------|----------|----------------|-------|--------------|---------------|--------------|----------|----------------|----------------|--------|
| Model                                                                |          |                |       |              |               |              |          |                |                | التابع |
| Summery                                                              |          |                |       |              |               |              |          |                |                |        |
| Sig t*                                                               | T        | الخطأ المعياري | B     | البيان       | Sig F*        | درجات الحرية | F        | R <sup>2</sup> | R              |        |
| مستوى الدلالة                                                        | المحسوبة |                |       |              | مستوى الدلالة | DF           | المحسوبة | معامل التحديد  | معامل الارتباط |        |
| 0.000                                                                | 2.853    | 0.057          | 0.163 | أخذ المخاطرة | 0.000         | 3            | 105.297  | 0.594          | 0.771          | السمعة |
| 0.015                                                                | 7.564    | 0.063          | 0.478 | الاستقلالية  |               |              |          |                |                |        |
| 0.000                                                                | 6.262    | 0.069          | 0.429 | الاستباقية   |               |              |          |                |                |        |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول رقم (24) إلى وجود ارتباط خطي طردي؛ إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.771$  مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع (نجاح المشاريع) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.594$ )، مما يشير إلى أن أبعاد التوجه الريادي مجتمعة فسرت 59.4% من التباين الحاصل في (السمعة) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F = 105.297$ ) عند مستوى دلالة تساوي ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (أخذ المخاطرة) قد بلغت (0.163)، وإن قيمة (t) كانت (2.853) وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في (أخذ المخاطرة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (السمعة) بمقدار (16.3%).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (الاستقلالية) قد بلغت (0.478)، وإن قيمة (t) كانت (7.564)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، يعني أن الزيادة في (الاستقلالية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (السمعة) بمقدار (47.8%).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد (الاستباقية) قد بلغت (0.429)، وإن قيمة (t) كانت (6.262)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في (الاستباقية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (السمعة) بمقدار (42.9%).

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في السمعة في المشاريع .

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد

يعرض هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصل لها الباحث، والتي تم التأسيس عليها في تقديم عدد من التوصيات ل شركة أرمكو ، وسيتم عرضها على النحو الآتي:

### 5.2 نتائج الإحصاء الوصفي

#### 1.2.5 نتائج المتغير المستقل: التوجه الريادي

أظهرت نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة، التي تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل "التوجه الريادي" بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية)، أنها جميعها حصلت على متوسط حسابي أعلى من حد المعيار الإحصائي للأهمية النسبية المتوسطة (3.34). جاء "الاستقلالية" في المقدمة بمتوسط حسابي (3.78)، يليه "الاستباقية" بمتوسط حسابي (3.65)، ثم "أخذ المخاطرة" بمتوسط حسابي (3.51).

تشير هذه النتائج إلى أن شركة أرامكو تولي أهمية كبيرة لتطبيق جميع عناصر التوجه الريادي، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة، بما يضمن لها تحقيق الأهداف الكمية والنوعية. ويعزى تفوق "الاستقلالية" في المتوسط الحسابي إلى قلة عدد العاملين في الشركات وتحملهم المسؤولية بشكل أكبر، حيث أن غالبية العاملين في هذه المشاريع هم من أصحابها الفعليين، على عكس التوجهات الأخرى التي تتطلب ميلاً أكبر للمخاطرة.

#### 2.2.5 نتائج المتغير التابع: نجاح الشركات

أظهرت نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة، المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع "نجاح الشركات" بأبعاده (الإبداع والابتكار، النمو، السمعة)، أنها جميعها حصلت

على متوسط حسابي أعلى من حد المعيار الإحصائي للأهمية النسبية المرتفعة (3.66). حصل "الإبداع والابتكار" على أعلى متوسط حسابي (3.87)، يليه "النمو" بمتوسط حسابي (3.78)، ثم "السمعة" بمتوسط حسابي (3.78).

تشير هذه النتائج إلى أن المشاريع في السعودية تعتمد بشكل كبير على الإبداع والابتكار في أعمالها، وتبذل جهوداً مستمرة للنمو والاستمرار في السوق التنافسي. كما تعمل على تحسين مستويات السمعة من خلال رفع جودة العمل، مما يساعدها على الاستمرارية والبقاء رغم شدة المنافسة.

### 3.5 نتائج اختبار الفرضيات

#### أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 > \alpha$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) على نجاح المشاريع بأبعاده (الإبداع والابتكار، النمو، السمعة).

#### ثانياً: الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

- الفرضية الفرعية الأولى: (1-H01) أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) على الإبداع والابتكار في المشاريع.
- الفرضية الفرعية الثانية: (2-H01) أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) على نمو المشاريع.

- **الفرضية الفرعية الثالثة: (H01-3)** أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الريادي بأبعاده (أخذ المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) على سمعة المشاريع.

## 4.5 التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل البيانات، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز نجاح الشركات من خلال تبني التوجه الريادي:

- تشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحمل المسؤولية عن أعمالهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية تعزز من مهاراتهم القيادية والريادية.
- تعزيز ثقافة المخاطرة المدروسة التي تتيح للموظفين تقديم أفكار جديدة وتجريبها بدون خوف من الفشل. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء بيئة داعمة تحتضن الابتكار والتجريب.
- دعم ممارسات الاستباقية في العمل من خلال تشجيع الموظفين على التفكير المستقبلي والتخطيط المسبق للتحديات والفرص. يمكن تحقيق ذلك من خلال جلسات العصف الذهني وورش العمل التي تركز على التفكير الاستراتيجي.
- تخصيص موارد كافية لدعم الابتكار في الشركة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء وحدات أو فرق خاصة بالابتكار وتقديم حوافز للمشاريع الإبداعية الناجحة.
- تطوير استراتيجيات نمو مستدامة تعتمد على تحليل الأسواق واستهداف الفرص الواعدة. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار في الأبحاث التسويقية والتوسع المدروس في أسواق جديدة.
- التركيز على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء كوسيلة لتعزيز سمعة الشركة في السوق. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج مراقبة الجودة والاستجابة الفعالة لشكاوى العملاء.
- التأكد من أن جميع أقسام الشركة تساهم في تبني التوجه الريادي وليس فقط قسم أو اثنين. يمكن تحقيق ذلك من خلال دمج التوجه الريادي في الثقافة التنظيمية وتعزيز التواصل الداخلي الفعال.

- بناء فرق عمل متعاونة تشجع التفاعل بين الموظفين وتبادل الأفكار والخبرات. يمكن تحقيق ذلك من خلال الأنشطة الاجتماعية وفرق العمل متعددة التخصصات.
- تقديم الدعم المستمر والتوجيه من الإدارة العليا لتعزيز التوجه الريادي. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاجتماعات الدورية وتقديم الملاحظات البناءة.
- استخدام التكنولوجيا لتعزيز العمليات الريادية في الشركة. يمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد أنظمة إدارة المشاريع الرقمية وأدوات التواصل الحديثة.

## Abstract

This study aimed to examine the impact of entrepreneurial orientation, with its dimensions of risk-taking, autonomy, and proactiveness, on the success of Aramco projects. The study focused on the primary dimensions of project success, which are creativity and innovation, growth, and reputation. A quantitative descriptive analytical methodology was used, and a questionnaire was the primary tool for data and information collection.

A total of 260 questionnaires were distributed to a sample of Aramco employees, with 232 questionnaires returned, of which 220 were valid for statistical analysis. The study relied on the SPSS program for statistical analysis and hypothesis testing.

The results showed a statistically significant impact at the entrepreneurial orientation with its various dimensions on the success of projects in terms of creativity and innovation, growth, and reputation. The study concluded that entrepreneurial orientation is a crucial factor in achieving the sustainability, continuity, and future growth of projects.

the study provided several recommendations, including encouraging employees to make independent decisions and take responsibility for their actions, promoting a calculated risk-taking culture that allows employees to present and test new ideas without fear of failure, and supporting proactive practices by encouraging employees to think ahead and plan for challenges and opportunities.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Project Success, Aramco.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو رمان، رنا شكري (2022) ، علاقة السمعة التنظيمية بالفاعلية التنظيمية للمشروعات الصناعية في محافظة عجلون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عجلون الوطنية، الأردن.
- أحمد، أدهم وخوجلي، موسى (2021) أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(7)، 36-67.
- أيوب، داليا كمال يعقوب والمناصرة إكسمري عامر محمد. (2021). أثر التوجه الريادي على فاعلية اتخاذ القرارات الدور المعدل للمستوى الإداري : دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- البوعينين، محمد وبلل، صديق وإسحاق، عماد . (2018) أثر التوجه الريادي على الأداء التشغيلي لشركات العائلية البحرينية. مجلة الدراسات العليا. 11(42)، 157 - 0.174
- جبريل ، وسام محمد موسى (2017)، أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- جمال، دينا وطاهر، عبد الكريم (2017) أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد 110 (40) ، 354-367 .
- جمعة محمود حسن (2021) دور استراتيجيات الأعمال على فاعلية المشاريع والمتوسطة دراسة استطلاعية لآراء القائمين على برنامج تمويل المشاريع والمتوسطة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. مجلة واريث العلمية عدد (خاص).
- الجهيمي، أحمد أبو خنجر محمد (2018) ، دور إدارة المخاطر في نجاح المشاريع والمتوسطة بليبيا بالتركيز على منطقة سبها، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة التيلين السودان.

- الحرايزة أروى والنجار، فايز والرقاد محمد (2018) . التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية، المؤتمر العلمي الطلابي، عمان، الأردن.
- حسين، قيس وعاجل، بلقيس (2020). القيادة الاستراتيجية وأثرها في التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات. مجلة الدنانير ،1(22) ، 233-314
- حميد، لمى (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي في توسيط اليقظة الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية. 14(46)، 1-20.
- الخشالي شاكر ،جارالله، ويدران أروى موسى. (2020). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(1)، 93 - 124
- رشيد، فاطمة أبكر أحمد (2020) تقييم وتقويم المشاريع في السودان في الفترة من 2009-2013 م.: دراسة حالة بنك الأسرة رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين الخرطوم.
- رضوان عرين، جاسم عبد اللطيف . (2021) أثر الضريبة على أداء المشاريع في القطاع الزراعي في فلسطين من وجهة نظر أصحاب المشاريع الزراعية (أطروحة دكتوراه، جامعة النجاح الوطنية).
- الرواضية، وليد عيد، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (2020). أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الرسمية من خلال التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- زنديق، خلود يوسف (2017) ، دور المشاريع والمتوسطة في تقليل مستوى البطالة في محافظة طولكرم، جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير، نابلس، فلسطين
- السعودي، رند كمال محمد، و النسور، جمال أحمد. (2023). أثر التوجه الريادي على أداء شركات مستحضرات التجميل: الدور الوسيط للميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- صباح وعبد الرحمن علي. (2020). أبعاد المنظمة ودورها في بناء السمعة دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية أطروحة دكتوراه، جامعة الأقصى).
- طالب، بهاء (2020) متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي للجود والتميز EFQM في مستشفيات وزارة الصحة - غزة وأثرها على السمعة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، برنامج الدراسات العليا في التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
- عطا، خالدية وعبد الرحيم، (2021) تأثير التوجّه الريادي في إعادة هندسة الأعمال: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص. مجلة الدنانير. 519-547. (23) \* 1
- علي الخير وحمام، (2020) \* 1 a s overline . الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية". مجلة نماء للاقتصاد والتجارة (2) 44 - 28
- العموش، عبدالله إبراهيم حمدان (2020) ، دور المصارف التجارية في تمويل المشاريع المتوسطة و في السوق الأردني، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق الأردن.
- عوض الكريم، الفاتح وإدريس أحمد . (2019). الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين جودة الخدمات الداخلية والصورة الذهنية الذاتية للعاملين. أماراباك. ، (34) 10، 163-178
- عيسى، يارا حكمت. (2023). أثر الالتزام بأبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات والمتوسطة: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع3 ، 537 - 557.
- الغامدي، عمير بن سفر عمير. (2023). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع13 ، 255 - 298.
- القرم، عبير عبد الوهاب صالح، و الخشالي، شاكرا جار الله محمود. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- الكربي، حسن ناجي عبدالله، و طريه، سعيد محمد زياد عبدالقادر. (2020). أثر التفكير الاستراتيجي في التوجه الريادي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في قطر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- منشي، جهاد مجاهد (2018)، واقع المشاريع الريادية وسبل تطويرها (حالة تطبيقية على محافظة بين لحم)، جامعة القدس، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين.
- منصور، أنس إبراهيم جميل، و دروزة، سوزان صالح رفيق. (2021). أثر التوجه الريادي في التحسين المستمر في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- المومني، رياض وكنعان، عالية (2020). دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع والمتوسطة تجربة الشركة الأردنية للإبداع. إريد للبحوث والدراسات الإنسانية، 22(2). 1-50.
- نعمة، نغم والورد، حمزة. (2020). تقييم التوجه الريادي في إنجاح المشاريع والمتوسطة. مجلة الريادة للمال والأعمال. 1(1)، 13-21.
- اليزيدي، رزق الله بن عبدالله، و حسن، حسن عباس. (2022). أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت والمتوسطة بمحافظة جدة: دراسة حالة ريادة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج 12، ع 6، 688 - 718.

## ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Alayo, Mikel & Maseda, Amaia & Iturralde, Txomin & Arzubiaga, Unai, 2019. ["Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character," \*International Business Review\*, Elsevier, vol. 28\(1\), pages 48-59.](#)
- Al-Mamary, Y. H., Alwaheeb, M. A., Alshammari, N. G. M., Abdulrab, entrepreneurial orientation on financial and non-financial performance in Saudi SMES: a review. *Journal of CriticalReviews*, 7(14), 270 – 278
- Alomari, S. F., & Megdadi, Y. (2020). The Impact of Entrepreneurship Strategies on Achieving Small Projects Sustainability in Irbid City. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 8(2), 8 - 16
- Brown, A. (2021). Industrial Projects and Their Role in Economic Development. *Journal of Economic Studies*, 15(2), 115-130. <https://doi.org/10.1016/j.ecostu.2021.02.005>
- CHEKROUN, M. (2021). The role of small projects in economic and social development and the fight against poverty in Algeria - the case of agricultural sector projects (Doctoral dissertation).
- Cho, Y. H., & Lee, J. H. (2018) . Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*.12(2), 124-134.
- Corrêa, V. S., Queiroz, M. M., & Shigaki, H. B. (2021). Social capital and individual entrepreneurial orientation: innovativeness, proactivity, and risk-taking in an emerging economy. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2280-2298.

- de Fretes, M. S. (2020). The Role of Creativity and Innovation in Business Competition: A Phenomenology of Micro Small and Medium Entreprises in East Indonesia. *South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(1), 10 - 17
- Harrison, P. (2019). Innovation in Industrial Projects. *Journal of Technology and Innovation*, 22(3), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.techinnov.2019.03.002>
- Hossain, K., & Azmi, I. (2021). The effect of entrepreneurial orientation on the export performance of apparel industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 11-20.
- Jones, M. (2020). The Economic Impact of Industrial Projects. *Economic Review*, 12(1), 34-50. <https://doi.org/10.1016/j.econrev.2020.01.004>
- Khan, M. A., Zubair, S. S., Rathore, K., Ijaz, M., Khalil, S., & Khalil, M. (2021). Impact of entrepreneurial orientation dimensions on performance of small enterprises: do entrepreneurial competencies matter?. *Cogent Business & Management*, 8(1), 194 – 241
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Entrepreneurship*, 9(1), 1 - 15 . Kosa, A., Mohammad, I., & Ajibie, D. (2018). Entrepreneurial orientation and venture performance in Ethiopia: the moderating role of business sector and enterprise location. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1-17
- Landström, H. (2020). The evolution of entrepreneurship as a scholarly field. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 16(2), 65- 243.

- Lee, J. (2018). Investment in Technology and Vocational Education in Industrial Projects. *Asian Economic Journal*, 10(4), 200-215.  
<https://doi.org/10.1016/j.asec.2018.04.007>
- Mediating Role of Entrepreneurial Orientation on the Relationship Between Key Firm Factors and the Performance of Coffee Cooperative Societies in Kenya"
- Nwankwo, C. A., Eze, U. S., & Kanyangale, M. I. (2022). Effect of entrepreneurial orientation on pefomance of agro- processing small and medium enterprises in Anambra state Nigerial, *International Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 26-38.
- Okangi, F. P. (2019) The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23.
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*. 41(4), 878-900.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.
- Schiller, R. (2022). Flexibility and Adaptation in Modern Industries. *Global Industrial Journal*, 18(1), 67-82. <https://doi.org/10.1016/j.globind.2022.01.003>
- Shan, M., Liu, W. Q., Hwang, B. G., & Lye, J. M. (2020). Critical success factors for small contractors to conduct green building construction projects in Singapore: identification and comparison with large contractors. *Environmental Science and Pollution Research*, (8) 278322 - 8310

- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3), 433-456
- Smith, T. (2019). Diversity in Industrial Activities. *Industrial Economics*, 14(3), 78-95.  
<https://doi.org/10.1016/j.indecon.2019.03.006>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*. 8(3), 266-282.
- Suharto, S., & Subagja, I. K. (2018). The influence of market orientation and entrepreneurial orientation to competitive advantage through business innovation: Study on Batik Trusmi Cirebon West Java Province Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 8(1), 19-27
- Suharto, S., & Subagja, I. K. (2018). The influence of market orientation and entrepreneurial orientation to competitive advantage through business innovation: Study on Batik Trusmi Cirebon West Java Province Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 8(1), 19-27
- Yoo, J., & Kim, J. (2019). The effects of entrepreneurial orientation and environmental uncertainty on Korean technology firms' R&D investment. *Journal of Open Innovation: Technology, and Complexity*, 5(2), 29.

الملاحق

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

عزيزي المشارك، عزيزتي المشاركة

نشكرك على مشاركتك في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى فهم أثر التوجه الريادي على نجاح

المشاريع في شركة أرامكو.

يرجى الرد على الأسئلة التالية بنزاهة ووضوح. تأكد من تحديد الإجابة التي تعكس آراءك وتجاربك

بصدق. يرجى ملاحظة أن جميع المعلومات التي تقدمها ستظل سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض هذا

البحث

إن مشاركتك في هذه الدراسة طوعية و لك الحق التام في عدم قبول تعبئه الاستمارة أو الانسحاب

في أي وقت تشاء بدون إبداء الأسباب، و ستبقى الردود على الأسئلة وهويتك سرية. كما نتعهد بأن مشاركتك

لا يترتب عليها أي أضرار عاطفية، أو اجتماعية، أو مهنية، أو مالية.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

1- المسمى الوظيفي:

☐ مدير/ة ☐ رئيس/ة قسم

2- الفئة العمرية

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 35 سنة

☐ من 35 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐ دبلوم معهد

4- عمل المشروع

☐ أقل من 1 سنة ☐ من 1 إلى أقل من 3 سنوات

☐ من 3 إلى أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات فأكثر

5- رأس مال المشروع

☐ أقل من 1000 ريال ☐ من 1000 إلى أقل من 5000 ريال

☐ من 5000 إلى أقل من 1000 ريال ☐ من 10000 ريال فأكثر

## ثانيا محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: المتغير المستقل (أبعاد التوجه الريادي) ، اختر علامة (٧) في المربع

المناسب لاختيارك :

| الفقرات                   |                                                                                           |  |  |  | أوافق | أوافق | محايد | معارض | معارض |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|
|                           |                                                                                           |  |  |  | بشدة  | بشدة  |       |       |       |
| البعد الأول: أخذ المخاطرة |                                                                                           |  |  |  |       |       |       |       |       |
| 1                         | أُتخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بالمشروع                           |  |  |  |       |       |       |       |       |
| 2                         | أُتخذ قرارا يحتاج إلى الجرأة والمجازفة                                                    |  |  |  |       |       |       |       |       |
| 3                         | أقوم بتبني أفكار جديدة حتى وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات                                  |  |  |  |       |       |       |       |       |
| 4                         | الميل نحو المخاطرة مرتبط بطبيعة المشروع والأشخاص ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذا الخطر |  |  |  |       |       |       |       |       |
|                           | أُتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح                                            |  |  |  |       |       |       |       |       |
| البعد الثاني: الاستباقية  |                                                                                           |  |  |  |       |       |       |       |       |
| 5                         | تساعد الاستباقية على تحسين قدرة المشاريع لتكون أكثر كفاءة من غيرها                        |  |  |  |       |       |       |       |       |

|                           |  |  |  |  |    |                                                                           |
|---------------------------|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------------------|
|                           |  |  |  |  | 6  | يؤدي استغلال الفرص إلى الاستمرارية، وتحقيق الميزة التنافسية بصورة أفضل.   |
|                           |  |  |  |  | 7  | أعمل على تعزيز سمة التحدي من أجل إيجاد أفكار جديدة                        |
|                           |  |  |  |  | 8  | لدي القدرة على الأداء والتحليل المنطقي والتفكير العميق                    |
|                           |  |  |  |  |    | يتوفر لدي الدعم الكامل من أجل الإبداع واغتنام الفرص                       |
| البعد الثالث: الاستقلالية |  |  |  |  |    |                                                                           |
|                           |  |  |  |  | 9  | أمتلك الحرية الكافية بطريقة العمل في المشروع                              |
|                           |  |  |  |  | 10 | يتم السماح للعاملين في المشروع بالوصول إلى المعلومات بما يتناسب مع مهامهم |
|                           |  |  |  |  | 11 | لدى إدارة المشروع الحرية الكاملة في عملية التخطيط وتحقيق الميزة التنافسية |
|                           |  |  |  |  | 12 | يتم إعطاء العاملين المساحة الكافية لاتخاذ القرارات بما يتناسب مع مهامهم   |

✍ المحور الثاني: نجاح المشاريع ، اختراع علامة (٧) في المربع المناسب لاختيارك :

| الفقرات                        |                                                                             |  |  |  | أو افق<br>بشدة | أوافق<br>بشدة | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|----------------|---------------|-------|-------|---------------|
| البعد الأول: الإبداع والابتكار |                                                                             |  |  |  |                |               |       |       |               |
| 21                             | تقوم إدارة المشروع بتقييم الأفكار الجديدة وإمكانية تنفيذها                  |  |  |  |                |               |       |       |               |
| 22                             | يركز المشروع بشكل كبير على البحث والتطوير في المجال التكنولوجي              |  |  |  |                |               |       |       |               |
| 23                             | تقوم إدارة المشروع بمناقشة الأفكار الإبداعية                                |  |  |  |                |               |       |       |               |
| 24                             | تقوم إدارة المشروع بتوضيح إجراءات تنفيذ الأفكار الجديدة لجميع العاملين فيها |  |  |  |                |               |       |       |               |
| 25                             | يتوفر لدى المشروع كافة الاحتياجات من الموارد البشرية لتنفيذ الأفكار الجديدة |  |  |  |                |               |       |       |               |
|                                | يستخدم المشروع أساليب وطرق تصميم العمليات لرفع مستوى الإبداع في المنتجات    |  |  |  |                |               |       |       |               |
| البعد الثاني: النمو            |                                                                             |  |  |  |                |               |       |       |               |
| 26                             | يسعى المشروع لتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر لجذب عملاء جدد                   |  |  |  |                |               |       |       |               |
| 27                             | يحرص المشروع على إضافة خطوط إنتاج جديدة                                     |  |  |  |                |               |       |       |               |
| 28                             | يسعى المشروع إلى الدخول للأسواق العالمية                                    |  |  |  |                |               |       |       |               |

|                       |  |  |  |  |    |                                                                                     |
|-----------------------|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |  |  |  |  | 29 | حقق المشروع زيادة في حجم المبيعات<br>مقارنة بسنة التأسيس                            |
|                       |  |  |  |  | 30 | تم زيادة عدد العاملين في المشروع مقارنة<br>بسنة التأسيس                             |
| البعد الثالث : السمعة |  |  |  |  |    |                                                                                     |
|                       |  |  |  |  | 36 | تتميز المنتجات التي يقدمها المشروع<br>بسمعة حسنة وجودة عالية مقارنة<br>بالمنافسين   |
|                       |  |  |  |  | 37 | تتبع إدارة المشروع أساليب القيادة<br>الحديثة في تعاملها مع العاملين                 |
|                       |  |  |  |  | 38 | تمتنع إدارة المشروع عن القيام بأي أعمال<br>أو أنشطة تتعارض مع قيم وعادات<br>المجتمع |
|                       |  |  |  |  | 39 | يمتاز المشروع بشفافية علاقاته مع كافة<br>الأطراف المتعلقة بالمشروع                  |
|                       |  |  |  |  | 40 | يحرص المشروع على تطوير معارف<br>ومهارات موارده البشرية                              |

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Specialization in risk Management**



**The impact of entrepreneurial orientation on the  
success of industrial projects: an applied study on the  
Armacua Company  
Graduation project**

**Preparation:**

**Jumanah Ahmed Mahrous (233001670)**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

**2024 -1445**