

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا
المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات
الإنترنت والاتصالات

إعداد الطالب/

233002076

فيصل بن فارس الايداء

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى أمي وأبي، اللذين هما مصدر إلهامي وقوتي. بفضل دعمهما اللامحدود

وتضحياتهما الكبيرة، تمكنت من الوصول إلى هذه المرحلة.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين وقفوا بجاني وساندوني في كل خطوة على الطريق.

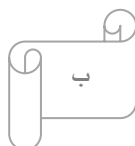
شكراً لصبركم وتشجيعكم الذي لا يُقدَّر بثمن.

إلى أساتذتي الكرام، الذين قدموا لي العلم والإلهام والإرشاد. شكراً لجهودكم القيمة

ومعرفتكم الواسعة التي ساهمت في توجيهي.

وأخيراً، إلى كل من آمن بي ودعمني في هذه الرحلة الأكاديمية. هذا العمل هو ثمرة

جهدكم وتفانيكم.



شكر وتقدير

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

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمناه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي 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 راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

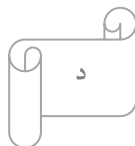
المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (162) استبياناً، واسترجاع منها (157) صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، والتفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج في الوقت المحدد، جودة العمليات، وتكلفة أداء المشاريع) في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات.

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الإبداع من خلال عقد الندوات والبعثات التدريبية للاستفادة من الأفكار الإبداعية. كما أوصت بالتركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة وتطوير الموارد البشرية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق استقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة، وأيضاً التركيز على المبادأة وتحمل المخاطرة واغتنام الفرص في الأسواق.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الريادة، أداء المشاريع، الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات.

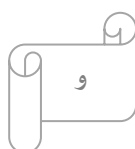


قائمة المحتويات

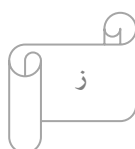
أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة المحتويات
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة
4.....	2.1 أهمية الدراسة
4.....	2 أهمية العملية:
5.....	2 أهمية العلمية:
5.....	3.1 أهداف الدراسة
6.....	4.1 تساؤلات الدراسة
7.....	5.1 فروض الدراسة
7.....	6.1 نموذج الدراسة
8.....	7.1 الدراسات السابقة
19.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة



21.....	9.1 المنهجى وطرق البحث
21.....	10.1 مصادر البيانات
21.....	11.1 أدوات الدراسة
22.....	12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
23.....	13.1 حدود الدراسة
24.....	الفصل الثاني: الاطار النظري
24.....	تمهيد
25.....	المبحث الأول: استراتيجيات الريادة
25.....	تمهيد
25.....	1.1.2 التطور التاريخي لاستراتيجيات الريادة
26.....	2.1.2 مفهوم استراتيجيات الريادة
29.....	3.1.2 أهمية استراتيجيات الريادة
30.....	4.1.2 خصائص استراتيجيات الريادة
31.....	5.1.2 أبعاد استراتيجية الريادة
38.....	المبحث الثاني: أداء المشاريع
38.....	تمهيد
38.....	1.2.2 مفهوم الأداء
39.....	2.2.2 أهمية الأداء
40.....	3.2.2 عناصر الأداء
40.....	4.2.2 مؤشرات الأداء



42.....	5.2.2 أنواع ومؤشرات قياس الأداء
43.....	6.2.2 العوامل المؤثرة في أداء المشاريع
45.....	7.2.2 تقييم أداء المشاريع
46.....	8.1.2 أبعاد أداء المشاريع
52.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
52.....	1.3 منهج الدراسة:
52.....	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:
53.....	3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
54.....	4.3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:
54.....	1.4.3 الصدق الظاهري:
55.....	2.4.3 الثبات:
56.....	5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
57.....	الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات
57.....	1.4 خصائص عينة الدراسة:
59.....	2.4 الإحصاء الوصفي:
59.....	أولاً: أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الريادة):
66.....	ثانياً: عناصر المتغير التابع (أداء المشاريع):
70.....	3.4 اختبار فرضيات الدراسة:
81.....	الفصل الخامس: تحليل النتائج والتوصيات
81.....	1.5 تمهيد



81.....	2.5 مناقشة النتائج:
81.....	1.2.5 نتائج الإحصاء الوصفي:
82.....	2.2.5 نتائج تحليل الفرضيات:
84.....	3.5 التوصيات:
85.....	Abstract
86.....	المراجع
86.....	أولاً: المراجع العربية.
89.....	الدراسات الأجنبية:
.....	الملاحق..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
.....	الاستبيان..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

قائمة المحتويات

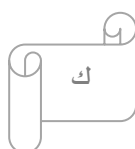
رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول (1) خواص العينة	53
(2)	الجدول (2): توزيع فقرات الاستبانة وعددها لكل عنصر على حدا	54
(3)	الجدول (3) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وتقديراتها	55
(4)	الجدول (4) معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)	55
(5)	الجدول (5): وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية	57
(6)	الجدول (6) المتوسطات الحسابية الأبعاد استراتيجيات الريادة	60
(7)	الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (الابداع) وفقراته	61
(8)	الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (المخاطرة)	62
(9)	الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (المبادأة)	64
(10)	الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (التفرد)	65
(11)	الجدول (11) المتوسطات الحسابية لأبعاد أداء المشروع	66
(12)	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (جودة عمليات المشروع)	67
(13)	الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (الإنتاج في الوقت المحدد)	68

70	الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد (تكلفة أداء المشاريع)	(14)
71	الجدول (15): التوزيع الطبيعي للبيانات	(15)
72	الجدول (16) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لإستراتيجيات الريادة	(16)
73	الجدول (17): جدول ملخص النموذج خاص بالمتغير التابع ككل (Model Summary) ^b	(17)
73	الجدول (18) تحليل التباين ANOVA خاص بالمتغير التابع ككل	(18)
74	الجدول (19) : جدول المعاملات خاص بالمتغير التابع ككل (Coefficient) ^a	(19)
75	الجدول (20) جدول ملخص النموذج خاص بالبعد جودة عمليات المشروع (Model Summary) ^b	(20)
75	الجدول (21) تحليل التباين ANOVA خاص بالبُعد جودة عمليات المشروع	(21)
76	الجدول (22): جدول المعاملات خاص بالبُعد جودة عمليات المشروع (Coefficient))	(22)
77	الجدول (23) جدول ملخص النموذج خاص بالبُعد الانتاج بالوقت المحدد (ModelSummary) ^b	(23)
78	الجدول (24) تحليل التباين ANOVA خاص بالبُعد الانتاج بالوقت المحدد	(24)
78	الجدول (25): جدول المعاملات خاص بالبُعد الانتاج بالوقت المحدد (Coefiicient) ^a	(25)

79	الجدول (26) جدول ملخص النموذج خاص بالبعد تكلفة أداء المشاريع (Model Summary) ^b	(26)
80	الجدول (27) تحليل التباين ANOVA خاص بالبعد تكلفة أداء المشاريع	(27)
81	الجدول (28) جدول المعاملات خاص بالبعد تكلفة أداء المشاريع ^a (Coefficient)	(28)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	الشكل (1): المتغيرات (التابع – المستقل)	(1)



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

إن التطور التكنولوجي والعلمي في منظمات الأعمال الحديثة قد ساعد على بلورة كثير من المنظمات الريادية في قطاعات مختلفة من الأعمال ، وخصوصا مع ازدياد المنافسة العالمية وظهور عوامل أخرى لتصبح المنظمات أكثر ريادة، واستغلال الفرص الاستثمارية بالسوق من خلال الإبداع والابتكار ، وكذلك عمليات الريادة أصبحت من الإدارة الاستراتيجية لأعمال هذه المنظمات، وهنالك متغيرات تكنولوجية على مستوى العالم في مجالات الحياة كافة سواء قيام صناعات جديدة وإمكانات جديدة ، نتيجة تلاشي حدود التكنولوجيا وثورة المعلومات ، وتحييد آثار التباعد المكاني ، والتحول إلى منظمات المعرفة وليس الأعمال الروتينية وتحسين مؤشرات المعرفة. (الحريان، 2022)

وتنشأ المنظمات الريادية من خلال نوعين من العمليات هما(تطوير أنماط جديدة من الأعمال سواء أكان من خلال الإبداع الداخلي أم المشاركة في المخاطرة - يتم من خلال تطوير المنظمات بواسطة التحديث الاستراتيجي أو التكامل ما بين الموارد وتستطيع المنظمات الريادية الدخول إلى الأسواق بوسطة منتجات جديدة ومخاطرة جديدة وفرص جديدة ، من خلال الاستفادة من عناصر مرتبطة بذلك سواء أكانت بالإبداع أم أخذ المخاطرة والمغامرة والاستقلالية والابتكار و الميزة التنافسية والتفرد ، وعناصر مرتبطة بالبيئة والأفراد والمنظمات . (الطيب،2018)

وإن المنظمات الريادية بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية ، والتخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤي الثاقبة لأهداف المنظمة الريادية ، وصولا بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المنظمات المتميزة ، وحتى يتحقق ذلك المركز فن هنالك العديد من المحاور العملية التي على المنظمات الريادية أن تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالابتكار والإبداع والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية والممارسات الإدارية.(الأشول، 2022)

تشكل الريادة سمة ضرورية من سمات منظمات الأعمال النجاح وتطور أعمالها، حيث يسهم الأشخاص الرياديين في خلق المشروعات الجديدة الناجحة التي تثري الأفراد والاقتصاد وتحرك المجتمعات نحو مستويات أعلى من النشاط والرفاهية والأمل، فالريادة والرواد يشكلون اليوم عصب التطور الاقتصادي والتكنولوجي والمعرفي في المجتمعات الحديثة، حيث أضحت ريادة الأعمال وسيلة لتحسين القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة في بيئة تتصف بالتعقيد الشديد والتغيير المتسارع، كما تعد الريادة من الظواهر الجديرة بالاهتمام والرعاية الأهميتها في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات للخروج بأجيال تمتلك روح الابتكار والإبداع، وتدرك الفرص وتبادر في تبنيها، وتستثمر الموارد المتاحة بطريقة منظمة للخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهداف الربح والنمو، بناء على ذلك، لقد أصبح المحافظة على مستوى متميز لأداء المشروعات التكنولوجية أمراً صعباً في ظل التحديات التي تحيطها من كل جانب، وغالباً ما تكون هناك مشكلات ينبغي مواجهتها وحلها، وفرص لا بد من اقتناصها والاستفادة منها، لذلك يمكن أن تؤدي زيادة الأعمال حل لكثير من المشكلات التي تواجه المشروعات التكنولوجية. (عرقاوي، 2020)

تواجه منظمات الأعمال العديد من التغيرات التكنولوجية التي تفرض عليها ضرورة اختيار الكوادر البشرية التي تحقق لها الريادة عن منافسيها، وذلك لأن العنصر البشري هو أساس نجاح تلك المنظمات في ظل البيئة التي تتسم بالديناميكية؛ بالإضافة إلى سعي المنظمات إلى توفير كافة المعلومات ومعالجتها بالشكل الذي يخلق سرعة وفاعلية في اتخاذ القرار. (السمان، 2020)

تعتبر ريادة الأعمال الآلية التي يمكن من خلالها دخول ودمج الكثير من الأفراد في الحراك المجتمعي، وتشكيل الثقافات، وتحقيق التكامل بينهم، وبالتالي ينظر إلى التفكير والتحريك الريادي على أنه مهارة القرن الحادي والعشرين، كما أنها واحدة من القدرات الأساسية التي تحتاجها الأجيال المتعاقبة، وذلك لتحقيق النجاح في حياتهم المهنية، وكذلك لمجتمعاتهم، ولذا فقد حظيت ريادة الأعمال اهتمام العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة، وذلك بما لها من دور في تعزيز ازدهار نمو الاقتصاد العالمي، حيث تلعب دوراً في تنمية الاقتصاد الوطني، وزيادة معدلات التوظيف من الموارد البشرية، وذلك لتركيزها على الإبداع الذي بدوره يساعد في توليد الصناعات الجديدة. (الطيب، 2018)

يمكن لمنظمات الأعمال الدخول في أسواق جديدة من خلال قدرتها الإبداعية، وبالتالي فإن الإبداع الريادي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية، وذلك من خلال قدرتها على استخدام أساليب إنتاجية جديدة، أو تصميم منتجات ريادة بالشكل الذي يلبي احتياجات عملائها؛ لاسيما في ظل بيئة تتسم بالتحول الرقمي، الأمر الذي يحقق في النهاية زيادة في المبيعات، وتحسين في الحصة السوقية، وبالتبعية زيادة الأرباح، وتحسين سمعة المنظمة. (Al-Habil et al., (2017).

1.1 مشكلة الدراسة

تعد استراتيجية قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في إطار جهود وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات الهادفة إلى إرساء بنية رقمية قوية ومتطورة، تسهم في تسريع عملية التحول الرقمي، وبالتالي دعم توجهات رؤية المملكة 2030، الرامية إلى تعزيز دور قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات لبناء مجتمع رقمي، وحكومة رقمية، واقتصاد رقمي مزدهر.

كما يعمل قطاع تنمية الاتصالات على سد الفجوة الرقمية ودفع عجلة التحول الرقمي للاستفادة من قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحقيق الازدهار الاقتصادي وخلق فرص العمل وتنمية المهارات الرقمية وتحقيق المساواة بين الجنسين والتنوع وبناء اقتصاد مستدام وقائم على التدوير وإنقاذ الأرواح. (Luo & other, (2017).

يعد السوق السعودي واحداً من أكبر الأسواق المحتملة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لمنتجات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فهي تمثل أكثر من 57% من إجمالي سوق الاتصالات في الشرق الأوسط و53% من صناعات تكنولوجيا المعلومات. (الأشول، 2022)

يأتي ذلك، في الوقت الذي يشهد فيه قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الماضية، إذ يعد من القطاعات ذات التغير والنمو المتسارع، وباتت مخرجات هذا القطاع عاملاً حاسماً وممكنًا لمختلف الجوانب التنموية والاقتصادية.

ولا يزال سوق تقنية المعلومات والاتصالات في المملكة يوفر إمكانيات هائلة تتجاوز الأسواق الأكثر
نضجاً وصل إجمالي متوسط الإنفاق العام على تقنية المعلومات في المملكة يبلغ نحو 27.7 مليار دولار في
عام 2021، بزيادة قدرها 2.2% عن عام 2020، ومن المتوقع أن ينمو هذا الإنفاق بمعدل نمو سنوي مركب
بنسبة 6.7% ليصل إلى 42.6 مليار دولار بحلول عام 2025. (الحرمان، 2022)

ونظراً لأهمية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في السوق السعودي، ومن ثم تعمل
استراتيجية الريادة على تطوير ونجاح أداء المشاريع، فقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع أحد العاملين في
شركات القطاع التكنولوجي، وقام باستطلاع الرأي من خلال مجموعة من الأسئلة والحصول على الاجابات
وفي نهاية المقابلة قد توصل الباحث إلى وجود ندرة في الدراسات التي تناولت استراتيجيات الريادة على أداء
المشاريع في قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن ثم جاءت دراسته للإجابة على التساؤل الآتي:

ما هو أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:
دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات؟

2.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت
موضوع أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة
تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من
المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع
الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في استراتيجيات الريادة، أداء المشاريع.

❖ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في
قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات

، مما يساعد صناع القرار في شركات المعلومات والاتصالات في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد شركات المعلومات والاتصالات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق باستراتيجيات الريادة، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

❖ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على باستراتيجيات، أداء المشاريع بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات.

3.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية يتمثل في التعرف على أثر استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع- المخاطرة- المبادأة- التفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الانتاج بالوقت المحدد- جودة العمليات- تكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات

ويندرج مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

- التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الريادة بأبعادها مجتمعة على الانتاج بالوقت المحدد في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات
- معرفة مدى تأثير استراتيجيات الريادة بأبعادها مجتمعة على جودة العمليات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتطبيق على الشركة العربية لخدمات الإنترنت.

- التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها على تكلفة أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتطبيق على الشركة العربية لخدمات الإنترنت.
- التوصل إلى مجموعة النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة والاستفادة منها مستقبلاً.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع- المخاطرة- المبادأة- التفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الانتاج بالوقت المحدد- جودة العمليات- تكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات.

ويتفرع منه مجموعه من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في:

- **السؤال الفرعي الأول:** إلى أي مدى تؤثر استراتيجيات الأعمال بأبعادها مجتمعة على الانتاج بالوقت المحدد في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الأعمال بأبعادها مجتمعة على جودة العمليات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتطبيق على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** ما مدى تأثير استراتيجيات الأعمال بأبعادها على تكلفة أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتطبيق على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات؟

5.1 فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع- المخاطرة- المبادأة- التفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الانتاج بالوقت المحدد- جودة العمليات- تكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات.

وينبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الريادة بأبعادها مجتمعة على الانتاج بالوقت المحدد في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتطبيق على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الريادة بأبعادها مجتمعة على جودة عمليات المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتطبيق على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الريادة بأبعادها مجتمعة على تكلفة أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتطبيق على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات.

6.1 نموذج الدراسة

يستهدف النموذج التعرف على أثر استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع- المخاطرة- المبادأة- التفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الانتاج بالوقت المحدد- جودة العمليات- تكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات.

- المتغير المستقل: استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع- المخاطرة- المبادأة- التفرد)
- المتغير التابع: أداء المشاريع بأبعادها (الانتاج بالوقت المحدد- جودة العمليات- تكلفة أداء المشاريع)

الشكل رقم (1): المتغيرات (المستقل – التابع)



7.1 الدراسات السابقة

1. دراسة (المفلح، 2019)

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

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال رجوع الباحثة إلى الكتب والمصادر والمجلات العلمية المحكمة ذات العلاقة بمفهوم استراتيجيات الريادة وأداء المشاريع، وقد بلغ حجم العينة (168) مديراً للمشاريع من مجتمع الدراسة المكون من (136) شركة، حيث تم توزيع استبانة خاصة تشتمل

على فقرات تعكس متغيرات الدراسة للوصول إلى نتائج هذه الدراسة. وكان عدد الاستبانات المسترجعة (162) استبانة والاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (157).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، والتفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياتها وتكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها التركيز على الأبداع من خلال عقد الندوات والبعثات التدريبية للاستفادة من أفكارهم الإبداعية والتركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة وتطوير الموارد البشرية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن باستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة والتركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة واغتنام الفرص بالأسواق بالإضافة إلى ضرورة استمرار شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن بالتعرف على استراتيجيات الريادة ووجوب تطبيقها في مراحل حياة المشروع باعتبارها أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة والتي تعطي الرؤية الواضحة للمستقبل.

2. دراسة (عيسى، 2023)

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

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

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

3. دراسة (الطيب، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المنظمات والمؤسسات غير الربحية، ويعد التخطيط الاستراتيجي واحدا من المداخل الإدارية الهامة الذي يساعد المنظمات على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تعترض المنظمة في محيط عملها، في ظل ازدياد المنافسة العالمية والمحلية، وإمكانية استغلال الفرص في السوق من الأسباب التي توجب على المنظمات أن تصبح منظمات ريادية في أدائها على المدى البعيد، ونظرا لعمل الباحث في مجال المنظمات غير الهادفة للربح فقد لاحظ أن عملية التخطيط الاستراتيجي توضع بشكل منفصل عن التوجه الريادي في تحقيق أعمالها، ونتيجة لذلك وجد الباحث أن التعرف على تأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الهادفة سيمكن هذه المؤسسات من تحديد أولوياتها وبالتالي التوصل إلى مرحلة الريادة. وبعد الدراسة الميدانية وإجراء عدد من المقابلات مع إدارات المنظمة موضع دراسة الحالة وتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أبرزها ومن خلال التحليلات والمقابلات التي تمت تبين أنه يوجد أثر فعلي للتخطيط الاستراتيجي على زيادة كفاءة الأداء للمؤسسات والمنظمات غير الربحية، للتخطيط آثار استراتيجية على المنظمة موضع دراسة الحالة، وبالتالي يمكن تطبيقه في جميع المنظمات التطوعية غير الربحية التي تعمل في سياق المشاريع غير الربحية، كما تبين أن الخطة الاستراتيجية المرنة تسهم في زيادة كفاءة أداء المؤسسات والمنظمات غير التطوعية مما يضمن استمراريتهما واستقرارها. وقد أوصت الدراسة بوضع آليات وإجراءات واضحة لتطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات والمنظمات غير الربحية، وتكامل الجهود في سبيل تحقيق مفهوم التنمية المجتمعية، ومواكبة

الاتجاهات والتطورات تلبية لحاجات المستفيدين، والمتعاملين المتغيرة وإشباعا لحاجاتهم ونيل رضاهم، إن اعتماد أسلوب التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي وترجمته علميا على أرض الواقع بما يحقق النتائج المرغوب بها المتعلقة بكفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد، الذي يعكس ويترجم توجهات الممولين المستقبلية، بما يتماشى مع استراتيجيات وأهداف برامج الأمم المتحدة الإنمائية.

4. دراسة (الحربان، 2022)

سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية.

وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي. وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية، والذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية الآتية: رئيس جامعة، نائب رئيس جامعة، عميد، نائب عميد، ورئيس قسم، والبالغ عددهم (425) فردا تقريبا. ولغاية تحليل البيانات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في تحليل الانحدار الخطي والمتعدد والمتدرج لاختبار فرضيات الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيا لاستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بشكل أكبر بتبني استراتيجية المخاطرة.

5. دراسة (أحمد، 2022)

تناول البحث أثر استراتيجيات الريادة في التميز المؤسسي (دراسة حالة عينة من رواد الأعمال بولاية الخرطوم). وتلخصت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس؛ ما العلاقة بين استراتيجيات الريادة والتميز المؤسسي؟ وتتفرع منه التساؤلات التالية: ما العلاقة بين الإبداع والتميز المؤسسي؟، ما العلاقة بين الابتكار

والتميز المؤسسي؟، ما العلاقة بين المخاطرة والتميز المؤسسي؟، ما العلاقة بين التفرد والتميز المؤسسي؟،
ما العلاقة بين المبادأة والتميز المؤسسي؟.

وهدف البحث إلى معرفة العلاقة بين استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، المخاطرة، التفرد،
المبادأة) والتميز المؤسسي؛ التعرف على استراتيجيات الريادة، توضيح مفهوم التميز المؤسسي، دراسة مدى
توفر ثقافة الريادة واستراتيجياتها بين رواد الأعمال، معرفة ما إذا كان رواد الأعمال يعتمدون في التعرف على
مفاهيم الأعمال الريادية على ما لديهم من ثقافة ريادية.

واختبر البحث الفروض؛ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الريادة والتميز
المؤسسي من وجهة نظر رواد الأعمال، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز المؤسسي من
وجهة نظر رواد الأعمال، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والتميز المؤسسي من وجهة نظر
رواد الأعمال، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والتميز المؤسسي من وجهة نظر رواد الأعمال،
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفرد والتميز المؤسسي من وجهة نظر رواد الأعمال، هنالك علاقة
ذات دلالة إحصائية بين المبادأة والتميز المؤسسي من وجهة نظر رواد الأعمال.

واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصل البحث لعدد من النتائج أهمها؛ ثبوت عدم معنوية معامل الانحدار حيث بلغت قيمة
(T) المحسوبة (0.320) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.751) وتعتبر هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة
(0.05) وعليه نرفض صحة الفرضية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات الاستشارية
لحاضنات الأعمال والثقافة الريادية)، ثبوت معنوية معامل الانحدار حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة
(1.907) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.066) وتعتبر هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه
نرفض صحة الفرضية الخامسة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات التسويقية والثقافة
الريادية)، رفض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الريادة والتميز المؤسسي. كما أوصى
البحث بعدد من التوصيات منها؛ على رواد الأعمال الاهتمام أكثر بتنمية الإبداع، ينبغي على رواد الأعمال

العمل على ابتكار أفكار تواكب سوق العمل..، على الدولة المساهمة في تطوير ونشر ثقافة ريادة الأعمال بين الشباب.

6. دراسة (الأشول، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجيات الريادة وقياس أثرها في نجاح مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بأمانة العاصمة صنعاء، وكذا التعرف على مستوى ممارسة العاملين في المستشفى لاستراتيجيات الريادة.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (258) موظفاً، وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل منها (240)، وقد تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى، وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات الريادة في تحقيق نجاح مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا عالياً كما توصلت إلى أن مستوى التفرد في المستشفى كان عالياً جداً، وكان مستوى الممارسة (الابتكار، والمخاطرة، والمبادأة) عالياً، في حين جاء الإبداع بدرجة متوسطة، وجاء مستوى كفاءة وفاعلية المستشفى بدرجة عالية، وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري: (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية (50) سنة فأكثر، ومتغير المؤهل لصالح فئة الماجستير، ومتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (15) سنة وأكثر. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بتبني إدارة المستشفى استراتيجيات الريادة في خططها الاستراتيجية، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والإبداع بين العاملين، ومشاركتهم في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمستشفى.

7. دراسة (السمان، 2020)

تناول البحث استراتيجيات الريادة باعتبارها متغيراً مستقلاً، والمنظمات الذكية متغيراً تابع، الهدف الرئيس للبحث هو تسليط الضوء على الأثر والعلاقة بين استراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية في جامعة الموصل، ولغرض الوصول إلى أهداف البحث.

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم الاعتماد على برنامج (Amos) في اختبار الفرضيات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، وقد اختيرت جامعة الموصل كميدان للبحث عن طريق دراسة تحليلية، وتكونت عينة البحث من (298) موظفاً من القيادات العليا والوسطى في جامعة الموصل.

وتوصل البحث إلى أهم النتائج التي تسهم في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وضرورة اعتماد الجامعة على استراتيجيات الريادة بكل أبعادها لما لها من أثر تنموي في بناء المنظمات الذكية، التي تساعد الجامعة على التكيف مع الظروف البيئية المتقلبة.

8. دراسة (عرقاوي، 2020)

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة والأثر ما بين تطبيق الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس الاستباقية، وتبني المخاطر في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية كدراسة حالة.

اتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على منهجية أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية وذلك من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart PLS3) لاختبار فرضيات الدراسة. وتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في المواقع الإشرافية للشركة والبالغ عددهم (80) عضواً، وقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل لجمع بيانات الدراسة أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة

ارتباط وأثر بين بعد الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال للعاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. بالإضافة إلى ذلك.

بينت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضيات الفرعية بين بعد الابتكار الإداري وأبعاد استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس الاستباقية، وتبني المخاطر)، ويظهر تأثير هذا البحث في ضرورة اهتمام الشركة بتعزيز الابتكار الإداري وبمكونات استراتيجية ريادة الأعمال من خلال إزالة جميع العوائق التي تحول دون وصولها للأفراد؛ وذلك من خلال إعطاء العاملين الحرية الكاملة في ابتكار أساليب إدارية حديثة للتخلص من جمود الهيكل التنظيمي، ومحاولة استحداث قسم خاص بالابتكار من ذوي الأفكار الإبداعية والريادية بما يتوافق مع متطلبات العصر.

9. دراسة (آدم، 2021)

هدفت الدراسة إلى قياس الأثر المباشر لممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع والابتكار - وقبول المخاطر) على المشروعات الصغيرة بأبعادها (تحقيق الربحية - البقاء والاستمرارية)، دراسة حالة عملاء بنك الأسرة في قطاعي الصناعة والأسرة المنتجة، تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس: ما أثر ممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال على أهداف المشروعات الصغيرة.

بنيت الدراسة على عدة فرضيات منها أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات ريادة الأعمال بأبعادها (استراتيجيات الإبداع والابتكار، واستراتيجية قبول المخاطر) على أهداف المشروعات الصغيرة بأبعادها (الربحية، الاستمرارية).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مقررات مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٠٠).

توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال وتحقيق الربحية حيث بلغت قيمة بيتا (2.523) عند مستوى المعنوية (0.013). وأيضاً توجد علاقة إيجابية بين ممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال والاستمرارية، حيث بلغت قيمة بيتا (4.382) عند مستوى المعنوية

(0.000) خلصت الدراسة إلى استراتيجيات ريادة بأبعادها المختلفة تؤثر إيجابي معنوي على أهداف المشروعات الصغيرة، أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالإبداع والابتكار وذلك لتوسيع المشروعات والدخول في أسواق جديدة.

10. دراسة (عرقاوي، 2020)

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة والأثر ما بين تطبيق الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس الاستباقية، وتبني المخاطر في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية كدراسة حالة.

اتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على منهجية أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية وذلك من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart PLS3) لاختبار فرضيات الدراسة، وتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في المواقع الإشرافية للشركة والبالغ عددهم (80) عضوا، وقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل لجمع بيانات الدراسة أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ارتباط وأثر بين بعد الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال للعاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. بالإضافة إلى ذلك، بينت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضيات الفرعية بين بعد الابتكار الإداري وأبعاد استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس الاستباقية، وتبني المخاطر).

ويظهر تأثير هذا البحث في ضرورة اهتمام الشركة بتعزيز الابتكار الإداري وبمكونات استراتيجية ريادة الأعمال من خلال إزالة جميع العوائق التي تحول دون وصولها للأفراد؛ وذلك من خلال إعطاء العاملين الحرية الكاملة في ابتكار أساليب إدارية حديثة للتخلص من جمود الهيكل التنظيمي، ومحاولة استحداث قسم خاص بالابتكار من ذوي الأفكار الإبداعية والريادية بما يتوافق مع متطلبات العصر.

1. (Gibb & etc,2013) Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions

هدفت الدراسة إلى إبراز الاحتياجات والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها لإنشاء الجامعات الرائدة عالمياً على مستوى التعليم العالي.

واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام احد ادوات البحوث الكيفية، وهو تحليل المحتوى، واستعان الباحثون في اجراء دراساتهم بعينة عشوائية مختارة من المقالات التربوية المنشورة في الدوريات المحكمة علمياً خلال الفترة الزمنية الممتدة .

وخلصت الدراسة الى أن الاحتياجات والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها لدى مؤسسات التعليم العالي لإنشاء الجامعات الرائدة عالمياً : تحديد رسالة ورؤية مؤسسية تدعم التوجه الاستراتيجي نحو مستقبل من اجل تعميم المعرفة، وعقد الشراكات الخارجية التي تعمل على توفير القدر الكافي من التمويل.

2. Katarzyna, (2014) "Strategic Entrepreneurship and Firm Performance Restoring the Role of Task Environment.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية بيئة العمل في تحسين أداء الشركات واستراتيجيات الريادة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كان مجتمع الدراسة مكونا من (158) من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة سيليزيا في بولندا، كانت عينة الدراسة مكونة من (249) موظفاً من أعضاء الإدارة العليا، جمعت البيانات من خلال المسح عبر البريد الإلكتروني خلصت الدراسة إلى وجود تأثير قوي الأبعاد البيئة على استراتيجيات الريادة وأداء المشاريع أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث التجريبية التي تساعد على فهم التعقيدات في المشاريع الريادية.

3. Luo & other, (2017) "Investigating the Relationship between Project Complexity and Success in Complex Construction Projects."

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تعقيد المشروع ونجاح المشروع بالإضافة إلى التأكد من كيفية تأثير تعقيد المشروع على أداء المشروع.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضية تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات الإنشائية الهندسية في جمهورية الصين الشعبية اعتمدت الدراسة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وجمعت (245) استبياناً بشأن تعقيد المشاريع ونتائج المشروع.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين تعقيد المهام المعلومات الأهداف ونجاح المشروع التركيز على أهمية الوقت في انجاز المهام ووصول المعلومات في الوقت المناسب. وأوصت الدراسة بأنه يجب الاهتمام بجوانب التعقيد بالمشروع والمتعلقة بجوانب الأهداف والمعلومات.

4. Al-Habil et al., (2017). The Impact of the Quality of Banking Services on Improving the Marketing Performance of Banks in Gaza Governorates from the Point of View of Their Employees.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الجودة المصرفية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين في ضوء التحولات المالية والعلاقة بين جودة الخدمات المصرفية والأداء التسويقي من وجهة نظر الموظفين.

واستخدم بالدراسة المنهج الوصفي التحليلي ويتألف مجتمع البحث من موظفي البنك (فلسطين المحدودة، فلسطين السالمية، السكان، القدس، البنك العربي). وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين، تم استرجاع 97 استبانة بمعدل (97%) من الاستبانات.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق في هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تتمثل فيما يلي:

- استراتيجيات الريادة:

تعرف إجرائيا على أنها الطرائق والمؤشرات والممارسات التي من خلالها يتم تحسين وتنظيم الأعمال، بناءً على استراتيجية تتناسب مع نوع العمل المراد تطويره وتنظيمه. (الطيب، 2018)

- أداء المشاريع:

إن إدارة المشاريع هي عملية تساعد الشركات في تحقيق أهداف مشاريعها مع التزام القيود المخططة للأهداف والوقت والمال. (الأشول، 2022)

- الابداع:

يعرف الابداع على أنه على أنه تحويل الأفكار الجديدة والخيالية إلى حقيقة واقعية، ويتميز الإبداع بالقدرة على إدراك العالم بطرق مبتكرة وجديدة، وإيجاد أنماط خفية، وصنع روابط بين ظواهر لم تكن تبدو مرتبطة ببعضها، والمساهمة في إيجاد الحلول خارج الصندوق، وبهذا فإن الإبداع يتضمن عمليتين رئيسيتين هما التفكير ثم الإنتاج. (السمان، 2020)

- المخاطرة:

هو كل عملية أو ظاهرة أو نشاط بشري يمكن أن يتسبب في حدوث خسائر في الأرواح أو إصابات أو آثار صحية أخرى، أو في إتلاف ممتلكات، أو في حدوث اضطرابات اجتماعية واقتصادية أو تدهور بيئي. شروح: يمكن أن تكون الأخطار الطبيعية المنشأ أو بشرية المنشأ أو اجتماعية - طبيعية من حيث المنشأ. (عرقاوي، 2020)

- **المبادأة:**

هي القدرة على أن تكون واسع الحيلة والعمل دون أن يتم إخبارك دائماً بما يجب القيام به. وتتطلب المرونة والتصميم، ويُظهر الأشخاص الذين يظهرون المبادأة أنه يمكنهم التفكير بأنفسهم واتخاذ الإجراءات عند الضرورة، وتعني امتلاك الدافع لتحقيق الأعمال. (السمان، 2020)

- **التفرد:**

التفرد هو العملية التي تتطور فيها الذات الفردية من اللاشعور غير المتميز - الذي يُنظر إليه على أنه عملية نفسية تنموية تتم خلالها عناصر فطرية من الشخصية ومكونات النفس غير الناضجة وتجارب الشخص، إذا كانت العملية أكثر أو أقل نجاحاً، يتم دمجها بمرور الوقت في كل يعمل جيداً. (الطيب، 2018)

- **الانتاج بالوقت المحدد:**

هي استراتيجية إدارة توفق بين طلبات المواد الخام من الموردين مباشرة مع جداول الإنتاج تستخدم الشركات هذه الاستراتيجية لزيادة الكفاءة وتقليل الفاقد من خلال استلام البضائع التي تحتاجها لعملية الإنتاج فقط مما يقلل من تكاليف المخزون. (السمان، 2020)

- **جودة العمليات:**

يشير إلى الفعالية والكفاءة الشاملة لعمليات الشركة وعملياتها. وهو مقياس لمدى قدرة الشركة على تقديم المنتجات أو الخدمات لعملائها، وغالباً ما يستخدم كمؤشر أداء رئيسي للمؤسسات.

- **تكلفة أداء المشاريع:**

ويشير إلى العملية التي يتم من خلالها الحفاظ على تنفيذ المشروع ضمن حدود ميزانيته المحددة، وهي جزء أساسي من إدارة المشروع. وتتضمن هذه العملية تقدير التكاليف وإعداد ميزانية المشروع ومراقبة تكاليفه لإتمام المشروع في نطاق الموازنة المعتمدة والمحددة له. (الأشول، 2022)

9.1 المنهجى وطرق البحث

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع- المخاطرة- المبادأة- التفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الانتاج بالوقت المحدد- جودة العمليات- تكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

10.1 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع- المخاطرة- المبادأة- التفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الانتاج بالوقت المحدد- جودة العمليات- تكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات.

11.1 أدوات الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة

المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

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

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

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

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

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

13.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع- المخاطرة- المبادأة- التفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الانتاج بالوقت المحدد- جودة العمليات- تكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات.
- حدود مكانية: الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الاطار النظري

تمهيد

يساعد التطور التكنولوجي والعلمي في منظمات الأعمال الحديثة على بلورة كثير من المنظمات الريادية في قطاعات مختلفة من الأعمال، وخصوصا مع ازدياد المنافسة العالمية وظهور عوامل أخرى لتصبح المنظمات أكثر ريادة، واستغلال الفرص الاستثمارية بالسوق من خلال الإبداع والابتكار، وكذلك عمليات الريادة أصبحت من الإدارة الاستراتيجية لأعمال هذه المنظمات، وهناك متغيرات تكنولوجية على مستوى العالم في مجالات الحياة كافة سواء قيام صناعات جديدة وإمكانات جديدة، نتيجة تلاشي حدود التكنولوجيا وثورة المعلومات، وتحديد أثار التباعد المكاني، والتحول إلى منظمات المعرفة وليس الأعمال الروتينية وتحسين مؤشرات المعرفة.

تنشأ المنظمات الريادية من خلال نوعين من العمليات هما: الأول تطوير أنماط جديدة من الأعمال سواء أكان من خلال الإبداع الداخلي أم المشاركة في المخاطرة. والآخر يتم من خلال تطوير المنظمات بواسطة التحديث الاستراتيجي أو التكامل ما بين الموارد، وتستطيع المنظمات الريادية الدخول إلى الأسواق بواسطة منتجات جديدة ومخاطرة جديدة وفرص جديدة، من خلال الاستفادة من عناصر مرتبطة بذلك سواء أكانت بالإبداع أم أخذ المخاطرة والمغامرة والاستقلالية والابتكار والميزة التنافسية والتفرد، وعناصر مرتبطة بالبيئة والأفراد والمنظمات، وإن المنظمات الريادية بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما يمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، والتخطيط الاستراتيجية وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المنظمة الريادية، وصولا بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المنظمات المتميزة، وحتى يتحقق ذلك المركز فن هنالك العديد من المحاور العملية التي على المنظمات الريادية أن تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالابتكار والإبداع والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية والممارسات الإدارية.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

■ المبحث الأول: استراتيجيات الريادة

■ المبحث الثاني: أداء المشاريع

المبحث الأول: استراتيجيات الريادة

تمهيد

تعد ريادة الأعمال مفهومًا حديثًا ومثيرًا يشغل اهتمام العديد من الأشخاص حول العالم، إنها عملية إنشاء وتطوير مشروع جديد أو فكرة تجارية مبتكرة تهدف إلى تحقيق النجاح والربحية، تلعب ريادة الأعمال دورًا حيويًا في تنمية الاقتصاد وتوفير فرص عمل جديدة. (أحمد، 2022)

1.1.2 التطور التاريخي لاستراتيجيات الريادة

الريادية مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، بقى هذا المفهوم مستعملًا في نفس السياق على الرغم من شموله الأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور، وقد دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل (كانتلون) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعةً بسعر محدد ليبيعهها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً بأنه ريادي، مها يكن الأمر فإن روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادة. (الطيب، 2018)

أشار الباحثون إلى أن ريادة الأعمال هي إحدى أشكال النشاط الإنساني المتواصل الذي يقع على إحدى نهايته تلك الأنشطة الإبداعية فيا يقع على طرف النهاية الأخرى الروتين بشكله الطبيعي، في حين تعتبر الوظيفة الريادية إحدى وأهم القوى الرئيسة المحركة لاقتصاد السوق، فالريادي هو ذلك الوكيل الباحث عن تجاوز الروتين وإطار الأفكار المألوفة اجتماعيا وفيما يتعلق باستخدام المصطلح فقد تمت الإشارة إلى أن مصطلح ريادة قد استخدم في أقرب تعريف بشكل زمني من قبل (Cantilon) سنة 1734م وذلك عندما اعتبرت ريادة الأعمال بمثابة عملية التوظيف الذاتي بدون معرفة الأجر المدفوع مستقبلا وتبع ذلك التوسع في مفهوم ريادة الأعمال ومنذ بدايات هذا القرن بدء الاهتمام بموضوع الابداع ضمن مفهوم الريادة والذي قد يظهر في عمليات الأعمال أو الأسواق أو المنتجات، وجاءت تعريفات ريادة الأعمال مؤخراً

مركزة على عملية إنشاء مشروعات جديدة من قبل الأفراد الرياديين، فتطورت الريادة مع تطور نظرة الدول إلى الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لتحقيقها وبذلك بدأت تأخذ أبعاداً اجتماعية بالإضافة إلى أبعادها الاقتصادية.(الأشول، 2022)

2.1.2 مفهوم استراتيجيات الريادة

تعتبر كلمة استراتيجية من الكلمات اليونانية القديمة "ستراتيجوس" التي كانت مصطلحاً يستخدم لرئيس القضاة أو القائد العسكري وهذا يتفق مع ما ورد في تعريف قاموس المورد بأنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية والتي ترسم المسارات المختلفة للحملات وتنظيم المعارك والتوزيع ، وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتطورها وتعقدتها وانتقل من المجال العسكري الى المجالات الأخرى الكبيرة في حقل العلوم الادارية .(الحريان، 2022)

تعرف الاستراتيجية بأنها موائمة تطلعات محتملة غير محدودة مع قدرات محدودة بالضرورة، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لدى القائد العسكري لتحقيق النصر على أعدائه.(عائض، 2019)

و يشير قاموس أكسفورد الى معنى الاستراتيجية باعتبارها " الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة ، وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة.

وتعرف الاستراتيجية بأنها اتجاه وهدف المنظمة طويل المدى سعياً لتحقيق الامتيازات من خلال مراعاة الموارد المتاحة والتغيرات البيئية لتلبي رغبات وتوقعات أصحاب المصالح.(الطائي، 2017)

وينصب مفهوم الريادية الاستراتيجية على الريادية من حيث أهدافها وخصائصها ودعائمه المختلفة التي يجب على الريادي مراعاتها على المدى البعيد، ومراعاة الموارد والتغيرات البيئية المختلفة لتحقيق أهدافه المرجوة والحفاظ على ديمومته ونفردته في السوق".(السمان، 2020)

أما بالنسبة للريادة فيعد مفهومها مفهوماً قديماً استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن أندالك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت الحملات العسكرية .

أما الريادة فقد عرفها سلمان بأنها قدرة المنظمات على إيجاد أشياء جديدة منتجات وخدمات تتسم بالتفرد من خلال قدرات إبداعية والبراعة في تشخيص الفرص البيئية والعمل على استغلالها والاستعداد للتعامل مع المخاطر التي قد ترافقها. (عرقاوي، 2020)

ويعرفها مرصد الريادة العالمي ريادة الأعمال بأنها المبادرات الفردية أو الجماعية التي تنتج سلعا وخدمات لغرض تحقيق الربح .

و الريادة هي " قدرة الأفراد على إدراك إنتاج نوع من المنتجات أو الخدمات التي يحتاجها الناس و تسليمها في الوقت المناسب، و في المكان الصحيح وبالسعر المناسب.(عيسى، 2023)

ويوضح (Ogundele, 2018) أنه يمكن النظر إلى ريادة الأعمال على أنها عملية تنطوي على جهد الفرد أو الأفراد) في تحديد فرص عمل قابلة للتطبيق في بيئة والحصول على الموارد اللازمة وإدارتها لاستغلال تلك الفرص.

أما بالنسبة لريادة الأعمال فينظر اليها بشكل واسع على أنها عملية تتضمن أنشطة ومهام تؤدي إلى إنشاء عمل جديد من قبل المالك أو المدير الذي يشار إليه عادة باسم رائد الأعمال.(المفلح، 2019)

وتعرف ريادة الأعمال أنها القدرة والاستعداد لتطوير وتنظيم وإدارة مشروع تجاري إلى جانب أي من مخاطرة من أجل تحقيق ربح .

كما عرف المشاريع التي تهدف إلى الاستمرار أعمال جديدة أو التحريض على التجديد أو الابتكار في الأعمال الحالية، من أجل إنشاء التفوق التنافسي أو الحفاظ عليها. (قسم الله، 2018)

وريادة الأعمال هي القابلية على إيجاد شيء من لا شيء تقريبا، وهي القدرة على المبادرة بتنفيذ عمل أو إنشاء منظمة جديدة بدلا من القديمة وهي ليست أمرا سهلاً حيث أن معظم المنظمات تفشل خاصة غير

المنظمة جيداً وتختلف أنشطة الريادة بحسب نوع عمل المنظمات الناشئة والمهم في الأمر الفكرة وهي جوهر المشروع والأهم منها هو التنفيذ الصحيح، ولكي يتحقق ذلك على المدير أن يتمتع بالرؤية الثاقبة والمرونة وأن يعمل بروح الفريق وأن يضع خطة لخطوات العمل ويوفر التمويل اللازم وأن لا يتقيد بأفكاره الشخصية ويحاول أن يغير البعض منها أن كانت خاطئة وعليه تطوير العمل بشكل مستمر.

بأنها العملية التي يتم من خلالها إيجاد القيمة والحصول على الموارد الفريدة لاستغلال الفرص والانتفاع منها.

بينما عرفها (Baron) بأنها: "عملية البحث أو السعي لإدراك الفرص في توفير الأشياء الجديدة، والتي يتم اكتشافها وإنشاؤها من خلال أفراد معينين مستخدمين مختلف معاني الاستغلال أو الاستثمار والتطوير للفرص، وهكذا ينتج تشكيلة واسعة من الحاجات. (أحمد، 2022)

وتعتبر ريادة الأعمال العنصر الأساسي لنمو وتطور الاقتصاد الحديث وتطوره، لأن التفكير في سبب هذه المنظمات وأدائها مهم للغاية في العصر الحالي، إذ تلتقي المنظمات المتمركزة حول المعرفة مع بعضها البعض من خلال تحديد الفرص البيئية، والاحتياجات الحالية والمستقبلية وتوظيف الإمكانات الحالية، فريادة الأعمال هي محاولة لخلق أفكار جديدة من أجل استغلال الفرص المذكورة أعلاه إذ يقوم رائد الأعمال بأنشطته من خلال النظر إلى المستقبل ومنظور يمكن ملاحظته. (الخطيب، 2018)

وتعرف استراتيجيات الريادة بأنها تلك الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالإبداع والابتكار والتميز واخذ المخاطر، وتشجع متخذي القرار على تحمل المسؤولية اتجاه قراراتهم. (Ahmed, 2018)

ومما سبق يرى الباحث بأنه يجب أن ترتبط الإدارة الاستراتيجية بريادة الأعمال وبطريقة ما، وأن تقود المنظمة في مسار ناجح في بيئة تنافسية شديدة الاضطراب، وبشكل عام يميل رجال الاقتصاد الى تعريف ريادة الأعمال من وجهات نظر مختلفة، سواء كانت وظيفية أو سلوكية أو من حيث الحجم، ويختلف المؤشر المستخدم لقياس زيادة الأعمال باختلاف هذه المفاهيم.

3.1.2 أهمية استراتيجيات الريادة

تعتبر ريادة الأعمال مصدراً هاماً للنمو بالنسبة لجميع الوحدات التقليدية سواء على مستوى الأفراد أو الشركات أو على مستوى الدول، فالدول التي يتوفر فيها مستوى عال من ريادة الأعمال تحقق نمواً اقتصادياً، ويمكن النظر إليها على أنها خاصية أو قرار فردي، أو على أنها مؤسسة أو منظمة، كما يمكن النظر إليها كظاهرة اجتماعية (Parker.2018).

ويرى القاسم أن أهمية الريادة تتمثل بما يلي: (الحربان، 2022)

1. إحداث التغيير والتحول إذ يعد الإبداع أحد أهم الخصائص المميزة للريادة، لأن المؤسسات الريادية تعمل على التغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
2. تعمل الريادة على إيجاد العديد من المشروعات المهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته، وهذا يعمل على توفير فرص عمل متعددة.
3. تعمل الريادة على زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ إن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفؤ وفعال.
4. إحداث التغيير في أسلوب العمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.

وقد ذكر (Bhutta & Shah) أن أهمية الريادة تعود إلى ما يلي: (عيسى، 2023)

1. تعتبر الريادة عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة وذلك لأنها تعمل على تعزيز أهمية الابتكار كما أنها تتيح الفرصة للعاملين للاستفادة من المهارات الإبداعية الموجودة لديهم.
2. قد تواجه المنظمات مخاطر وتهديدات من المنظمات المنافسة الأخرى نتيجة ارتفاع التكاليف في التعامل بينها.
3. إن الريادة تعمل على التركيز على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهوم كل من ريادة الأعمال والمنافسة من حيث الابتكار في المنظمات.

ويرى آخرون أن أهمية الريادة تتبلور في العوامل التالية: (تحسين الوضع الاقتصادي لمنظمة الأعمال- توظيف الأشخاص في وظائف غالباً ما تكون مناسبة وأفضل لهم).

4.1.2 خصائص استراتيجيات الريادة

أجرى العديد من العلماء دراسات حول ما يحفز الأفراد على المغامرة في ريادة الأعمال والخصائص المتنوعة لدور ريادة الأعمال، وتعتبر ريادة الأعمال مشروع جذاب نتيجة النجاحات التي حققها رواد الأعمال الناجحون، ومع ذلك، فإن العديد من الأفراد العاملين لحسابهم الخاص .(السمان، 2020)

يرون البعض أن النجاح صعب المنال يعمل رواد الأعمال على فرص عمل مستقرة بعد السنة الخامسة إلى السنة الثامنة من العمليات عندما تكون الأعمال التجارية مستقرة ويمكنها تحمل المنافسة من الشركات الموجودة، إذ أن العمالة التي يوجد لها رواد الأعمال خلال السنة الأولى أقل أماناً وبأجر متدني .

ويحتاج رواد الأعمال إلى مهارات مختلفة لإدارة أعمالهم وتحقيق النجاح كما يحتاج أصحاب الأعمال إلى فهم الصناعة التي يعملون فيها، والقدرات الإدارية العامة، والدافع الشخصي لضمان الأداء والنجاح وتشمل قدرات إدارة ريادة الأعمال إدارة الأفراد، وإدارة الشؤون المالية، والتنظيم الشخصي، والابتكار، والتخطيط الاستراتيجي واكتشاف الفرص.(عرقاوي، 2020)

وبغض النظر عن المهارات والقدرات التي يحتاجها رواد الأعمال لتحقيق النجاح، يحتاج رواد الأعمال إلى مجموعة من الكفاءات لتحديد الفرص والتطوير واكتساب الموارد للنجاح في المشاريع الجديدة كما تؤثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية في أنشطة أصحاب الأعمال بعدة طرق، إذ يحتاج المديرون إلى مسح البيئة لاستخلاص المعلومات الاستراتيجية من هذه العوامل ويحتاج رواد الأعمال إلى مراقبة بيئتهم لتحديد التغييرات التي قد تؤثر على مؤسساتهم.

ويمتلك رواد الأعمال أيضاً مهارات التفاوض مع الأشخاص ويجب على رواد الأعمال اتخاذ القرارات وإظهار الثقة وفي بعض دول الاتحاد الأوروبي، تؤثر العوامل السلوكية على صورة رائد الأعمال، ويكون رواد الأعمال الأوروبيون متحمسين للغاية لتحقيق أهداف قصيرة ومتوسطة المدى.

ويواجه أصحاب الأعمال منافسة شرسة وبيئات متغيرة بسبب التغيرات في العوامل البيئية وتقسم العوامل البيئية إلى داخلية وخارجية وتتزايد التغيرات في العوامل البيئية الخارجية بسبب الإرهاب والأزمات الدينية والفساد والأزمة المالية العالمية. (Ahmed,2018)

كما يحتاج رواد الأعمال إلى المهارات اللازمة لفهم البيئة ومسحها للحصول على المعلومات للعمل في ظل هذه الظروف إذ أنهم يواجهون تحديات في استدامة الأعمال الصغيرة، لكنهم يطورون استراتيجيات عمل فعالة لضمان الاستمرارية ويمر رواد الأعمال الاستراتيجيون بعملية الميزة.

5.1.2 أبعاد استراتيجية الريادة

تعتبر الريادة عملية ديناميكية هادفة، تسعى إلى إدارة الأعمال والمشروعات وتنميتها وتطويرها بطرق ابداعية مبتكرة، وفقاً لهامش محسوب من المخاطرة التي تستند إلى تقديم أفكارا واقتراحات غير تقليدية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة وتميزاً. (جمال، 2018)

يسعى من خلاله الريادي إلى تحقيق التفرد في تقديم المنتجات والخدمات، والوصول إلى أكبر عدد من الزبائن، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والنجاح في تحقيق الأرباح والاستمرارية.

هناك العديد من العناصر والمكونات التي تشكل مفهوم زيادة الأعمال، ولم يكن هناك اجماع على تحديد هذه العناصر، الا انه يمكن تحديد أبرزها والتي ذكرت في أكثر من دراسة في هذا المجال، والتي ستقوم هذه الدراسة في تبنيها، لإجماع الباحثين عليها وعلاقتها ببيئة الدراسة، والمتمثلة بالاتي: (الأشول، 2022)

■ أولاً: الإبداع

حدد الباحثون مفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعاً لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الإبداع، ويميزوا بينه وبين المفاهيم الأخرى المتعلقة به وأجمعوا على أنها مفاهيم تحمل المعنى نفسه، حيث أن مفاهيم الإبداع أو الابتكار أو الخلق تستعمل كمترادفات وتعني جميعاً الإتيان بشيء جديد غير مألوف.

ويعرف الابداع بأنه نوع من أنواع التفكير الابتكاري الذي يتمثل في نموذج تفاعلي سلوكي بين الفرد والموقف يتمكن بموجبه الإنسان من معالجة مشاكله وتطوير ممارساته بشكل متفوق يحافظ من خلاله على الاستمرار والبقاء المتميز

مما سبق تعرف الدراسة الإبداع على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في موضوع الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات. أما عن العلاقة بين الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.

فيرى المطيري أن امتلاك المنظمة للقدرات الابداعية المتمثلة بإثارة حماس الموظفين لتقديم آراء جديدة ابداعية وتحمل روح المجازفة وعدم التردد في احداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة المنظمة، والسعي لإيجاد طرق جديدة لتسخير استعمال الأجهزة والمعدات الموجودة في المنظمة، من شأنه ان يخلق قيمة مضافة للمنظمة ويعزز من قدراتها التنافسية لأبعد مستوى ممكن.

الإبداع والابتكار يعرف أن الإبداع هو سعي المنظمة لتكون الأولى في تقديم الخدمات الجديدة، وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص. (الأشول، 2022)

كما يعرف الإبداع على أنه الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التميز في المنتجات والخدمات الجديدة واقتحام الأسواق بدرجة من الثقة العالية ويعتبر الإبداع العنصر المميز الريادة الأعمال كونه الأساس في نجاح المشاريع الريادية وتحقيقها ميزة تنافسية.

ويعرفه آخرون الإبداع على أنه عبارة عن إدخال تعديلات وتغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية مما يجعلها أكثر كفاءة".

أما الابتكار فيرى البعض أنه عملية الخضوع لأنشطة تجارية جديدة تماماً بعيداً عن الممارسات الحالية. وقد أصبح الابتكار مفتاحاً للميزة التنافسية. إذ يمكن للشركة تحقيق نجاح تنافسي من خلال خلق قيمة عالية للعملاء، من خلال الابتكار، مما يعني أن الشركة لن تكون قادرة على تحقيق نجاح طويل الأمد إلا إذا تمكنت باستمرار من إنشاء منتج ونظام وعنصر خدمة جديد لتلبية طلب عملائها. (Parker, 2018)

ويرى آخرون أن الابتكار هو أحد عناصر استراتيجيات قيادة الأعمال التي يمكن أن تكون وسيلة مهمة لتعزيز الاستثمارات من أجل التطوير المستمر للتقنيات الجديدة وتحسين المنتجات لاكتساب ميزة تنافسية.

لذلك، ينبغي اعتباره عنصراً حاسماً في قيادة الأعمال التي يمكن للشركات من خلالها التكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة في عصر الثورة الصناعية الرابعة.

■ ثانياً : المخاطرة

يقصد بالمخاطرة مدى تشجيع العاملين للإقدام على أداء مهام وتقديم أفكار غير مألوقة، والتحدي في العمل، والأخذ بالمبادرة باتجاه قبول هامش مخاطرة محسوبة في التصرف، وتجربة أساليب جديدة للعمل والمخاطرة تكون على مستوى فردي أو جماعي، وهي مخاطر عادة ما تحتسب وتدار. وتتضمن قدرة المنظمات على قياس المخاطر بعقلانية مع تحمل المسؤولية في احتمال الفشل وتكلفته .

وتقوم المنظمات الرائدة بتحمل المخاطر سواء على مستوى الأفراد أم الجماعات، وهناك طريقة واحدة يتم اعتمادها وتعمل بنجاح من أجل إدارة المخاطر، وهي العمل بالتحالف مع الأطراف الأخرى، لأن هذه المنظمات تعتقد أن بإمكانها معاً أن تقدم القدرات المكملية لبعض والمساعدة في تحويل المخاطر إلى أطراف أخرى. (المفلح، 2019)

وتسعى منظمات الأعمال إلى تقليل مخاطرها للحد الأدنى، ولكن إذا كان سلوكها محكوماً أو موجهاً بمحاولة تجاوزها أو التهرب منها فقد تنتهي إلى اختيار أكبر المخاطر وأقلها معقولية وقبولاً، وهو خطر عدم

القيام بشيء، فهناك سبب جيد يسوغ عدم القيام بأي عمل اذا ارادت المنظمة والأعمال التي تقوم بها المنظمة يجب أن تكون منتقاة ومختارة لزيادة الفرص.

ويضيف (Miles & Darroch) ان المنظمات الريادية لها القدرة على قياس المخاطر بعقلانية، وهي لا تجازف كثيراً، لكن الرياديين يفهمون المخاطر من ادراك الابداع التكنولوجي الفكري، والبنية الاقتصادية هي أصلاً حالة عدم تأكد تتطلب العقلانية. (أحمد، 2022)

المخاطر من العناصر الرئيسية لاستراتيجية ريادة الأعمال فمن المعروف أنه لا يمكن البدء بالأعمال أو المشاريع دون أن تتحمل المنظمات الريادية جزءاً من المخاطر، وريادة الأعمال القدرة على قياس المخاطرة بشكل عقلائي، إذ أنها لا تجازف، وتقوم بأخذ المخاطرة سواء على مستوى الأفراد أو .

وتعرف المخاطرة بأنها مجموعة الأنشطة المنفذة للحفاظ على مبادرات ريادة الأعمال وتعزيزها مع نتائج متفاوتة وغير مؤكدة، وهي البعد الأساسي للتوجه الريادي .

وقد عرف (Jung) المخاطرة على أنها خطر يفضل سلوك اتخاذ القرار في بيئة غير مؤكدة، وأشار الى أن الشركة التي تخصص الموارد عن عمد المشاريع تنطوي على احتمال حدوث فشل كبير ، وتحقق عوائد كبيرة، وينظر أيضاً إلى المخاطرة على أنها اتجاه نحو المشاريع المحفوفة بالمخاطر، فالشركات التي تتمتع بأداء أفضل سيكون لديها أيضاً مستوى أعلى من الميل إلى المخاطرة. (عيسى، 2023)

مخاطر العمل وتعني المجازفة بالمجهول من غير معرفة احتمالية النجاح ومرتبطة بالدخول إلى أسواق غير مجربة أو استخدام تكنولوجيا غير مجربة بعد مخاطر مالية ناتجة عن المديونية المرتفعة، استخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو أو الفشل في تسويق وبيع المنتج .

مخاطر شخصية ويقصد بها المخاطرة التي ترتبط بالقرارات المتخذة من قبل التنفيذيين لأنهم الرياديون في المنظمة ويرى السلماوي أن منظمات الاعمال تسعى لتقليل مخاطرها لأدنى حد ممكن.

■ ثالثاً: المبادرة

تعرف المبادرة بأنها المشاركة في مشكلات المستقبل والاحتياجات، ومدى توفير منتجات وخدمات جديدة باستخدام أحدث أنواع التقنية، مع توفر هامش محدد من المخاطرة المحسوبة، والمفاضلة بين المحاولات الجادة في النمو والابداع، ومحاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم .

كما تمثل المبادرة الخروج عن المألوف في التفكير واستخدام الموارد المتاحة لتبني أفكار جديدة وتنفيذها، وهي أيضاً جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة، والمبادرة لا تتضمن تمييز التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين فالمدبر الاستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية.(الشمري، 2020)

كما انها تتمثل في جهود المنظمة الريادية للاستيلاء على الفرص الجديدة، فالمنظمات المبادرة والاستباقية وهي صفة المنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وادراك التغيرات في الطلب أو ادراك المشكلات الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص المشاريع الجديدة.

كما أن المبادرة لا تتضمن فقط ادراك التغيرات ولكن أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين، والمدراء الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور وتقدم المنظمات الريادية دراسة وفهما عميقا للفرص التي تمتلكها المنظمات الأخرى.(Amelzadel,2017)

فهي أي المنظمات الريادة تسعى الى استغلال الفرص المتاحة ضمن منتج أو سوق أو مجال تكنولوجي، قبل وصول المنافسين المحتملين اليها، وتحقيق الميزة التنافسية في هذا المجال ، وفي هذا السياق

يربط بين المبادرات الفردية للموظفين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ذلك أن مبادرة الأفراد في تقديم افكار ابداعية غير تقليدية وخارجة عن المألوف، من شأنها تعزيز قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة وبشكل استباقي عن بقية المنافسين وهو ما يؤدي الى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وتفردا عن المنظمات المنافسة في السوق. (Amelzadel,2017)

مما سبق يرى الباحث أن المبادرة هي الخروج عن المألوف في التفكير واستخدام الموارد المتاحة لتبني أفكار جديدة وتنفيذها، وهي جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها الى فرص جديدة، ومن هنا جاءت أهمية المبادرة للقيام بالأعمال الرائدة، ومحاولة تحقيق الأفكار وجعلها حقيقية على أرض الواقع، وبهذا فإن تبني روح المبادرة يؤثر بشكل كبير وفعال في التوصل إلى أفكار رائدة يمكن أن تضيف قيمة تنافسية للمنظمة.

■ رابعاً: التفرد

التفرد أو التميز يعني الإتيان بطرق ومنتجات وخدمات جديدة، وتوفير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية الكفؤة، واستخدام الوسائل والأساليب الفعالة أيضاً لإيصال الخدمات المتلقي الخدمة والمنتجات للزبائن بأعلى مستوى. (قرشي، 2019)

كما يعرف التفرد أو التميز بأنه قيام الشركة بابتكار وانتاج سلع وتقديم خدمات جديدة لم يسبق لأحد الوصول اليها وتقديمها، وهو ما يعطي الشركة الميزة التنافسية مقارنة بمثيلاتها بالسوق .

والتفرد أو التميز هو أيضاً تميز منظمات الأعمال عن غيرها من المنظمات المنافسة، سواء في طبيعة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها وتمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وتستمر بأفضلية على المدى الطويل في تقديم منتجات وخدمات يصعب تقليدها .

أما عن العلاقة بين التفرد وتحقيق الميزة التنافسية، فيرى حسين أن التفرد يتمثل بالاستقلالية وامتلاك الفرص لتحقيق منظمات الأعمال التميز في الانتاج أو تقديم الخدمات، وهو ما يؤدي إلى تحقيق

النمو السريع والنوعية والجودة العالية في تحقيق الأهداف، وبالتالي حصولها على الميزة التنافسية المطلوبة.

(Amelzadel,2017)

مما سبق يرى الباحث أن التفرد أو التميز هو تقديم منتجات وخدمات فريدة وجديدة لم يصل

إليها أي من الشركات المنافسة بناء على دراسة متطلبات ورغبات العملاء المتجددة، وبالتالي تمييز بها عن منافسيها.

المبحث الثاني: أداء المشاريع

تمهيد

حقق العالم ثورة حقيقية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ولم يعد بإمكان أي دولة تتطلع إلى الإنجاز والتطوير تستهدف التنمية المستدامة أن تحقق ذلك دون أن يكون قطاع الاتصالات أحد ركائزها الأساسية وتسعى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى تطوير هذا القطاع الحيوي لتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطني. (السلطاني، 2018)

وتسعى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى تطوير هذا القطاع، وتسعى جاهدة لتحقيق الاقتصاد الرقمي من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطنية التنافسية والإبداعية، وقد حققت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تقدماً كبيراً في إطار عملية تنفيذ استراتيجية المملكة العربية السعودية الرقمية والتي تهدف من خلالها إلى تبني أحدث التكنولوجيا العالمية، ودعم الفكر الابتكاري لإيجاد مجتمع رقمي متكامل يتم من خلاله بناء الإنسان المصري، وتطوير قطاعات الدولة، وتعزيز مكانة المملكة على خريطة صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

1.2.2 مفهوم الأداء

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء سنركز هنا على أهمها حيث عرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. (Amelzadel, 2017)

ومنهم من عرف الأداء بأنه للمخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة مصدرة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. (الأشول، 2022)

ويعرفه عربيات بأنه هو العمل الذي يؤنيه المرؤوسون، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني.

ومما سبق يرى الباحث أنه مدى كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بأهداف بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة لتحقيق المؤسسة التي يعمل بها، ويتضح مما سبق تعدد التعريفات الخاصة بالأداء وأغلب التعريفات تتمحور حول كمية الجهد والطاقة المبذولة من العاملين بما يوكل إليهم من مهام، وخلاصة القول فإن الأداء ينطوي على ما يأتي: (السمان، 2020)

- مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد.
- تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين.
- الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، كمية المخرجات.

2.2.2 أهمية الأداء

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى والمنظمة، ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إلى اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها لذلك أصبح الاهتمام في العصور الأخيرة وبشكل واضح بالعنصر البشري وتنمية أداء العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية والاهتمام بهم وتحفيزهم للقيام بأعمال تفوق الأعمال المكلفين بها، بحيث ينعكس الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن وجهة نظر البعض فإن أهمية الأداء تبرز في

الآتي: (Amelzadel,2017)

للأداء الداخلي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .

3.2.2 عناصر الأداء

يتضمن الأداء عدة عناصر تتمثل في ما يلي: (كتوعه، 2018)

- نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق وتشمل الجنية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملهم.

4.2.2 مؤشرات الأداء

تتنوع وتختلف مؤشرات الأداء تبعاً لمختلف الدراسات وفي هذه الدراسة يتم تقسيمها على

النحو التالي: (الهيبي، 2019)

الأداء البشري ويعبر عن الأعمال والممارسات التي يقوم بها الفرد عند القيام بالواجبات والمسؤوليات التي تطلب منه في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي بدورها تساهم

في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يقوم الرئيس المباشر للقرء بتقييم أدائه حسب مجموعة متنوعة من المقاييس تضمن خلالها تقديم أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ومنتجات ذات جودة مناسبة، ومؤشرات القياس الفردي هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية، وتشمل موضوعات القياس الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة.

كفاءة العمليات الداخلية وتشتمل على العمليات والقرارات والأفعال، والنشاطات التي تحدث داخل الشركة، لذلك على المدير أن يركز على هذه العمليات الداخلية الحرجة حتى تشبع حاجات الزبون.

الأداء المؤسسي وتقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة وأجهزة الرقابة الداخلية، ويتم تقييم الأعمال التي تمارسها الوحدات المؤسسية للقيام بدورها لتحقيق الأهداف التي وضعت لها بناء على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العالمية، وأما مؤشرات القياس لهذا النوع فتشمل درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصال. (Amelzadel,2017)

التعلم والإبداع تتطلب المنافسة العالمية من الشركات الاستمرار في منتجاتها الحالية وفي عملياتها، وامتلاك القدرة على تقديم منتجات جيدة، مع التوسع في قدراته وقابليتها. حيث ترتبط قدرة الشركة على الإبداع والتحسين، والتعلم مباشرة بقيمتها، والذي يتركز حول التعلم التنظيمي والنمو، ويقصد به تحديد، وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبني عليها الشركة فيما يتعلق بالابتكار، والتطوير طويل الأجل.

كيف التصميم والهندسة وفقا لمتطلبات العميل تمثل نظرة الزبائن إلى كيفية أداء الشركات أحد أهم أولويات الإدارة لأن الشركة تسترد تكلفة منتجاتها، وتحقق أرباحها من زبائنها، بالمقابل يجب عليها الوفاء بمتطلبات زبائنها. (Parker,2018)

الأداء التقني ومن أهم مؤشرات الأداء التقني هما الإنتاجية ودوران العمل على أساس أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل أنها تؤثر في الموارد الأخرى مثل المورد البشري أو سلوك العامل وبالتالي تؤدي إلى خلق قوة عمل ماهرة محفزة، وممكنة بما يؤثر في الأداء التقني والذي سيؤثر بدوره في النتائج، ومن مقاييس الأداء التقني تطوير المنتجات الجديدة وتلخص بأخذ

فكرة معينة وتحويلها الى تصميم على الورق أو في الحاسوب وبناء نموذج فعلي لها ، ومن ثم اختيارها من جوانب متعددة. قبل طرح المنتجات في الأسواق، وبعد تقديم منتجات ذات مستوى مناسب احد أهم الأهداف التي تسعى الى تحقيقها كافة المشروعات لأنه السبيل لإرضاء الزبون والحفاظ على الميزة التنافسية للمشروع. (على، 2017)

الأداء المالي: وهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها، وهو عبارة عن الناتج المالي وأداء الوحدات المؤسسية إضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، ويقوم بتقييم الأداء المالي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل موضوعات القياس الفعالية البيئية والفعالية السياسية، وأما مؤشرات الأداء فكل درجة قبول المجتمع القرارات الخاصة بالمؤسسة، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة، كذلك مدى توفر إيديولوجية محددة في الصل ومدى الاستقلالية في عملها. (السلطاني، 2018)

وقد أشار العواودة إلى أن مقاييس تحديد الأداء بصفة عامة من وجهة نظر الإدارة المالي في توجه المشاريع نحو الاستمرارية والاستدامة، والتطور وزيادة حصتها السوقية، من خلال العمل على معدل العائد على الاستثمار.

5.2.2 أنواع ومؤشرات قياس الأداء

ركزت البحوث التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات المستخدمة في عمليات القياس وتوعيتها والشروط المطلوبة لهذه المؤشرات، وهذا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي: (Amelzadel,2017)

1. مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق أهداف المنظمات وتطويرها، وتعتمد هذه المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

2. مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في المنظمات، حيث ينطوي في هذه المجموعة نسب التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، وبين تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

3. مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات المنظمات، ويكون ذلك عن طريق الربط النسبي بين مدخلات ومخرجات هذه الوحدات، ويتمشى هذا مع كل من الإنتاجية الكلية والإنتاجية - مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في المنظمات، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات في المنظمات بشكل خاص.

ويضيف البعض عناصر أخرى المؤشرات القياس منها: (النور، 2017)

1. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل الذي يقيس مقدرة مؤسسة الأعمال على أداء العمل بالطريقة الأمثل وفي الوقت المحدد، والمعيار المحدد في هذه النقطة هو متطلبات العميل.
2. مؤشرات تتعلق بالأمان Safety والذي يقيس كفاءة المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.
3. بطاقة الأداء المتوازن BSC إطار متعدد الأبعاد لوصف تطبيق الإدارة في جميع المستويات في المنظمة من خلال ربط الأحداث والمبادرات والمؤشرات باستراتيجية المنظمة

6.2.2 العوامل المؤثرة في أداء المشاريع

يقدم البعض تعريفاً لأداء المشروع يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية، والتي تشمل التكلفة والوقت والجودة الامتثال للمواصفات الفنية والعوامل الخارجية، والتي تشمل الاستخدام والرضا والفعالية. في حين أن العوامل الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ويتحكم فيها المدير وبالتالي لا تتأثر بشكل مباشر بالعملاء والمستخدمين، فإن العوامل الخارجية، في المقابل، ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوك العميل.

يمكن حصر العوامل المؤثرة في أداء المشاريع في نوعين رئيسيين عوامل داخلية عوامل خارجية :

(جمال، 2018)

■ أولاً: عوامل داخلية

العنصر البشري فنجاح أو فشل المنظمة مربوط بشكل مباشر مع نجاح أو فشل الأفراد الإدارة إن أداء الموظفين مربوط بأداء الإدارة بشكل مباشر حيث تقع مسؤولية ضعف الأداء على الإدارة أكثر من وقوعها على الموظفين.

التنظيم يشمل التنظيم تحديد المهام للموظفين وتقسيم العمل عليهم وفقاً لمهاراتهم وخبراتهم لذلك يؤثر التنظيم سلباً أو إيجاباً على الأداء.

بيئة العمل تؤثر بيئة العمل تأثيراً قوياً على الأداء في المؤسسة حيث يجب أن تكون إيجابية وبعيدة من الضغوطات النفسية للموظفين تجنباً للمشاكل والغياب وبالتالي زيادة كفاءة الأداء .

طبيعة العمل طبيعة العمل والمعرفة التي يكتسبها الموظف من خلال العمل وتطور الموظف في عمله يؤثر سلباً وإيجاباً على الأداء العوامل الفنية تتم زيادة كفاءة الأداء من خلال توفير المعدات والتكنولوجيا والألات الحديثة التي تسهل العمل مما يجعل الموظف يشعر بمزيد من الثقة بالنفس.

■ ثانياً : عوامل خارجية

البيئة الاجتماعية والثقافية تتكون من العادات والتقاليد الموروثة، والعرف والشرائع الدينية والمستويات الثقافية والتعليمية.

البيئة السياسية والقانونية تشمل على طبيعة النظام السياسي بالبلاد ويتضمن ذلك الاستقرار السياسي والأمني. (Amelzadel,2017)

البيئة الاقتصادية تشتمل على الإطار العام للاقتصاد ونوعه سواء أن كان اقتصاد حر أو موجه، وكذلك الاستقرار الاقتصادي، والأنظمة البنكية.

7.2.2 تقييم أداء المشاريع

في البداية، كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد على مجموعة من الأساليب على أساس الإنجازات العلمية والصلاحيية والدقة والموثوقية، فكانت تعتقد الكثير من المنظمات أن عملية التقييم لا فائدة منها وتولد كمية كبيرة من النتائج الغير مفيدة، وكانت تعتبر أن التقييم هو عبارة عن إثباتات تبين مدى نجاح المشروع أو مدى فشله ويعتقد آخرون أنه للقيام بعملية التقييم فانه لا بد من معرفة الكثير من المصطلحات المنطقة بالتقييم وفهمها جيدا ذلك كون أن عملية التقييم تعتبر معقدة كونها تحدد في وقت معين وطريقة محددة (المفلح وأبو حسين، 2019).

يعتبر التقييم عملية لقياس مدى منهجية وملاءمة وموضوعية ومدى نجاح المشروع المنجز، فيعتبر مرشدا لمتخذي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان ما تم تنفيذه وإنجازه من المشروع متفق مع ما هو مخطط له وضمن الوقت والتكلفة المحددتين سابقا، وتجري عملية التقييم بالعادة بغية تجميع مجموعة من المعلومات التي تفيد متخذي القرار في اتخاذ القرار الصحيح، لتنفيذ مشاريع مستقبلية

وتهدف عملية تقييم الأداء للمشاريع بشكل عام الى تحديد مدى كفاءة أي مشروع وفاعليته وملاءمته واستدامته وهناك عدة أهداف معينة لتقييم أداء المشاريع يمكن إجمالها بالنقاط التالية : (الأشول، 2022)

(التحقق من جودة الأداء- إتاحة عملية التعلم الجماعي - تحديد أي الاستراتيجيات الناجحة بهدف التوسع فيها وتكرار اعتمادها- تحديد الاستراتيجيات الغير ناجحة وتعديلها- إتاحة المجال للجهات المعنية بطرح مخرجات المشروع وجودته).

كما يقسم التقييم بناء على المراحل التي يجرى فيها تقييم المشروع إلى تقييم قبلي، تقييم متزامن، تقييم بعدي ولا تعتبر هذه التقييمات كل منها بديل للآخر بل هي مكملة لبعضها البعض ومن الممكن أن تستخدم الشركات أحد هذه التقييمات أو جميعها صب حاجتها.

■ أولاً: التقييم القبلي

يتم إجراء هذا النوع من التقييم قبل البدء بتنفيذ المشروع، فيدرس فيه ضرورة القيام بتنفيذ المشروع والنتائج المتوقعة منه وأهم تفاصيله، كما يتم في هذه المرحلة وضع مؤشرات تقييم القياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة، ويساعد على وضع مجموعة من الاحتمالات لما هو محتمل ومتوقع حدوثه، حيث تساعد هذه الاحتمالات المخططين الاستراتيجيين والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها. (عيسى، 2023)

■ ثانياً: التقييم المتزامن تقييم منتصف المدة

وهو التقييم الحاصل في منتصف المدة الزمنية لتنفيذ المشروع، فيهدف الى فحص الإنجازات، ومراجعة لخطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج، حيث تساعد النتائج من مرحلة التقييم هذه على مراقبة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

■ ثالثاً: التقييم البعدي

يجري هذا النوع من التقييم بعد فترة زمنية من الانتهاء من المشروع، فيهدف الى استخلاص الدروس المستفادة والحصول على التغذية العكسية ومجموعة من التوصيات لمدرء المشاريع وواضعي الخطط بتخطيط المشاريع المستقبلية من أجل تنفيذها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

8.1.2 أبعاد أداء المشاريع

تختلف وتنوع أبعاد أداء المشاريع طبقاً لنوعية المشروع ونوعية الدراسة المطبقة وتمثل أهم هذه

الأبعاد فيما يلي: (Amelzadel, 2017)

1. الانتاج في الوقت المحدد:

تشير اغلب الدراسات إلى أن بداية نشوء نظام الإنتاج في الوقت المحدد كفكرة كان في صناعة السفن في اليابان في بداية الخمسينات على الرغم من ذلك إلا انه تم قبول شركة Toyota company كمصدر رئيس لأصل نظام الانتاج في الوقت المحدد كمفهوم وتطبيق حين قام نائب رئيس الشركة لشؤون التصنيع بتطوير هذه الفكرة في بداية السبعينات واتباعها كأسلوب لحل جميع المشاكل والمعضلات الإنتاجية التي كانت تواجه شركته آنذاك، واستمرت البحوث والتطبيقات في هذا المجال لمدة دامت حوالي ثلاثين عاما حتى أصبحت تطبيقات هذا النظام في متناول العديد من الشركات اليابانية في منتصف السبعينات، لقد تعددت التسميات التي أطلقت على نظام الانتاج في الوقت المحدد ، فقد تمت تسميته بنظام الخزين الصفري أو التصنيع التوافقي أو الإنتاج بدون خزين أو المواد عند الحاجة. (Amelzadel,2017)

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

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

عناصر نظام الإنتاج في الوقت المحدد :

يتضمن نظام الإنتاج في الوقت المحدد العديد من العناصر، والأبعاد الأساسية لغرض تنفيذه بفاعلية. لذا فقد تم جمع هذه العناصر ضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي كالآتي: (Parker,2018)

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

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

2. جودة العمليات:

جودة العمليات أن مصطلح الجودة يستخدم للدلالة على أن الخدمة المقدمة جيدة، كما عرفتھا الجمعية الفرنسية للتقنيين (AFNOR) ضمن الأيزو 9000 على أنها : " قدرة الخصائص والمميزات الموجودة في الخدمة على إرضاء متطلبات العميل المعلنة أو الضمنية .(قسم الله، 2018)

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

وقد جمع علوان مفاهيم الجودة وحددها بخمسة مداخل وتوضح حسب الآتي: (عائن،

(2019)

أ- مدخل التفوق من خلال هذا المدخل تعرف الجودة بأنها درجة ملائمة الخدمة، أي القدرة الخاصة بأداء الخدمة وأن يكون وفقا للمواصفات المطلوبة من العميل بما في ذلك تحقيق رضاه وتشجيع رغباته.

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

ت- مدخل المستخدم تمثل الجودة في هذا المدخل الإنتاج وفق توقعات العميل، وبالتالي هي عبارة عن مفهوم تتغير فيه ردود الفعل وفقاً لعدد من العوامل والظروف المحيطة بالمستوى المهام وتتضمن مهام الجودة، إضافة الى وظائف الأعمال، وغيرها من المهام المترتبة على المنافسة وجذب.

وتتجلى جميع المكونات في هذه العناصر الخمسة الرئيسية والتي لا بد من ترابطها وتوافرها في أنشطة الشركات التي تنتجها نحو تطوير ومواكبة كل ما هو جديد في البيئة الخارجية المحيطة بها

تطبيق إدارة الجودة وقد قام جوزيف جابلونسكي (1996) بتقسيم مراحل تطبيق نظام جودة الخدمات الى خمس مراحل أساسية كما يلي: (Amelzadel,2017)

1. مرحلة التحضير : تعتبر مرحلة التحضير من أهم المراحل المتعلقة في تطبيق نظام جودة الخدمات، وذلك من خلال اسهامها في تحديد مدى استفادة الشركات من مقارنة التكلفة المحتملة مع تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث، وذلك ما يمكن الشركات من توفير عمليات التدريب المناسبة للعاملين في الأقسام ليتمكنوا من فهم فوائد إدارة جودة الخدمات بشكل أفضل. فمن خلال هذه المرحلة سيتم إعادة صياغة رؤية ورسالة الشركة من قبل المديرون التنفيذيون وبالتالي وضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى مع نظام جودة الخدمات من أجل التحسين المستمر ورسم الهياكل التنظيمية المناسبة والملائمة للتكفل بتنفيذ نظام جودة الخدمات داخل الشركة، وأخيراً الالتزام بتخصيص الموارد المطلوبة والضرورية لتطبيق إدارة جودة الخدمات.

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

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

4. مرحلة تشارك الخبرات أما في هذه المرحلة تدعو إدارة الشركات الى تشارك وتبادل الخبرات بين جميع العاملين في جميع الأقسام بشكل عام من أجل تنفيذ وتطوير عملية التحسين المستمر، وكذلك الأمر مع الموردين الذين يتعاملون مع الشركة، وبالتالي تتمكن الشركات من الإبداع ونشر فكرة إدارة جودة الخدمات في بيئة العمل المحيطة مما يمكنها من انتهاز الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، مما يزيد ثقة العملاء بالشركة، وتقليل التهديدات التي تشكل خطر على الشركة. (Amelzadel,2017)

3. تكلفة أداء المشاريع:

يقصد بتكلفة أداء المشاريع هو تقدير الموارد المالية اللازمة للمشروع مع تجميع تلك التكاليف التقديرية والعمل على ضبط الميزانية الخاصة بالمشروع من خلال مراقبة مسار العمل في المشروع بحيث يتم إنجاز المشروع في إطار الميزانية المحددة بالإضافة إلى التحكم في المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على التكلفة في مختلف مراحل المشروع، يتطلب تقدير تكاليف المشاريع التخطيط الجيد للمشروع والذي يسهم في إنتاج خطة مناسبة لإدارة التكاليف الخاصة بالمشروع وتسهم عملية التخطيط والتقدير الجيد للتكاليف في تقدير تكلفة كل نشاط في المشروع بشكل دقيق مع تحديد عتبات التحكم في المتغيرات التي تطرأ على منظومة إدارة تكاليف المشاريع وحدود المرونة المسموح بها والمرتبطة بالمتغيرات التي تطرأ على المشروع خلال مراحل العمل المختلفة عادة ما يقوم أصحاب المشروع بتحديد أو قياس تكاليف المشروع بطرق مختلفة وأوقات مختلفة. (الشمري، 2020)

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

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

توضح الباحثة في هذا الفصل إجراءات الدراسة ومنهجيتها إضافة إلى تحديد المجتمع والعينة وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما يوضح هذا الفصل الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات.

1.3 منهج الدراسة:

يهدف تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتصنيف البيانات، وذلك للتعرف على أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية، وهذا المنهج يقوم على وصف علمي دقيق ومتكامل للوضع الراهن أو المشكلة باستخدام التحليل الإحصائي. كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها بحيث لا يقتصر على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى تحليل دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها باستخدام التحليل الاستدلالي، وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات ، أما عينة الدراسة فتم اختيار (168) مديراً للمشاريع من مجتمع الدراسة ، وتم مسح وحدة المعاينة مسحاً شاملاً وتم استرداد (162) استبانة وبلغت الاستبانات الغير صالحة للتحليل (5) استبانات وتم تحليل (157) استبانة ونسبة بلغت (93.4%) وهي نسبة مقبولة، يوضح الجدول (1) توزيعات أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية كما يلي:

الجدول (1) خواص العينة

العينة	حجم العينة	الاستبانات المستردة	الاستبانات غير الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة إلى الاستبانات الموزعة
وحدة العينة	168	162	5	157	% 93.4

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فإن الباحثة اعتمدت على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وكما يلي:

أ- المصادر الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري للدراسة، إذ تم الرجوع إلى ما يلي:

- الكتب والمصادر والمواد العلمية المكتوبة والمنشورة حول موضوع الدراسة.
- الإحصاءات الرسمية والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة .
- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع متغيري الدراسة الحالية.
- الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول موضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى التقارير الصادرة عن الهيئات ومراكز المعلومات والأبحاث.

ب- المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد إستبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة. حيث غطت كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة. ويبين الجدول (2) توزيع فقرات كل عنصر على حدا وعددها كما هو موضح في الاستبانة.

الجدول (2): توزيع فقرات الاستبانة وعددها لكل عنصر على حدا

المتغير المستقل: استراتيجيات الريادة	
الابداع	الأسئلة من (1 – 8)
المخاطرة	الأسئلة من (9 – 15)
المبادأة	الأسئلة من (16 – 21)
التفرد	الأسئلة من (22 – 26)
المتغير التابع: أداء المشاريع	
الانتاج بالوقت المحدد	الأسئلة من (27 – 31)
جودة عمليات المشروع	الأسئلة من (32 – 39)
تكلفة أداء المشاريع	الاسئلة من (40 – 45)

4.3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير إستبانة، بحيث تغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بالشكل الذي مكن من اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم بناءها وتكوينها وتوزيعها على أفراد العينة. ولزيادة درجة مصداقية وموثوقية البيانات التي تم جمعها إعتد الباحث ما أمكن في قياس متغيرات الدراسة على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة والتي تم ثبوت مصداقيتها وموثوقيتها. وتوزعت إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، والتي تعبر عن مدى موافقة المستجيب مع فقرات الإستبانة (موافق بشدة 5 علامات موافق 4 علامات محايد 3، علامات غير موافق، علامتان غير موافق بشدة علامة واحدة).

1.4.3 الصدق الظاهري:

قام الباحث بإختبار الصدق الظاهري وذلك بهدف التعرف على ارتباط الأسئلة وصلتها بمتغيرات الدراسة، وللتأكد أيضاً من مدى اتساق إجابات أفراد العينة في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على

تساؤلاتها، كما تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة من المحكمين من أساتذة الإدارة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات ويوضح الجدول (4) تقديرات الفقرات حسب ما ذكر سابقاً، فقد تم اعتماد المعادلة الآتية (Sekaran);, 2010)

طول الفئة = الحد الأعلى (5) – الحد الأدنى (1) / عدد الفئات (3).

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

وبذلك تكون المستويات المعتمدة لاتخاذ القرار كما هو مبين في جدول (3) على النحو الآتي:

الجدول (3) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وتقديراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 2.33	بدرجة منخفضة
من 2.33 – أقل من 3.67	بدرجة متوسطة
من 3.67 – أقل من 5.00	بدرجة مرتفعة

2.4.3 الثبات:

تم اعتماد معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية. لقياس مستوى الإتساق الداخلي لفقرات الاستبانة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول (4) ذلك.

الجدول (4) معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

المحور	المجال	معامل ثبات الإتساق الداخلي
استراتيجيات الريادة	الابداع	0.913
	المخاطرة	0.830

0.840	المبادأة	
0.760	التفرد	
0.733	الانتاج بالوقت المحدد	أداء المشاريع
0.840	جودة عمليات المشروع	
0.821	تكلفة أداء المشاريع	
0.954	الأداة ككل	

يتبين من الجدول (4) أن معامل الثبات الكلي للمتغير المستقل (استراتيجيات الريادة) والمتغير التابع (أداء المشاريع) كانت أعلى من (60%) مما يدل على أنه يوجد إتساق داخلي بين فقرات أداة الدراسة وذلك بنسبة (95.4%) ، وهذا ما يؤكد صلاحية اداة الدراسة في اختبار الفرضيات ونسبة كبيرة.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة الحالية واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والمستسقة من الحزمة الإحصائية (Statistical Package for Social Science SPSS)

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة على أسئلتها الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- اختبار ثبات الأداة (Reliability Test) عن طريق معامل كرونباخ الفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة.
- اختبار الصدق البناء : من خلال حساب الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتهي إليه.
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Normal Distribution) وذلك باستخدام اختبار (One Sample Kolmogrov Test)
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Linear Regression): لأجل اختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا الفصل قياس أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية، وعرض النتائج والتحليل الإحصائي بما في ذلك خصائص العينة، ونتائج الإحصاء الوصفي التي تتمثل بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأخيراً تم اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية مسبقاً وإيجاد الدلالات الإحصائية لهذه الاختبارات.

1.4 خصائص عينة الدراسة:

تم عرض خصائص العينة وذلك بوصف المتغيرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي المسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وعرضت النتائج كما يلي:

الجدول (5): وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوي / الفئة	العدد	النسبة المئوية %0
النوع الاجتماعي	ذكر	95	60.5
	أنثي	62	39.5
	المجموع	157	100.0
الفئة العمرية	من 25 سنة فأقل	30	19.1
	من 26 – أقل من 34 سنة	43	27.4
	من 35 – أقل من 44 سنة	32	20.4
	من 45 – أقل من 55 سنة	29	18.5
	55 سنة فأكثر	23	14.6
	المجموع	157	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	9	5.7

80.9	127	بكالوريوس	
5.1	8	ماجستير	
8.3	13	دكتوراه	
100.0	157	المجموع	
15.3	24	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.1	52	من 5 – أقل من 10 سنوات	
36.9	58	من 11 – أقل من 15 سنة	
14.6	23	16 سنة فأكثر	
100.0	157	المجموع	

يوضح الجدول (5) وصف عينة الدراسة وذلك بناءً على المتغيرات الديموغرافية الموضوعة

لأفرادها كما يلي:

أولاً: النوع الاجتماعي:

كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في حين كانت نسبة الذكور (60.5%) أما نسبة الإناث فكانت (39.5%) ، مما يدل على أن الشركات تستقطب الذكور بشكل أكبر وذلك نظراً لقدرة تحملهم لمختلف أنواع العمل.

ثانياً: الفئة العمرية:

إن الفئة العمرية من (26-34) كانت هي أعلى نسبة بين الفئات الأخرى وذلك بنسبة (27.4%) ، أما الفئة العمرية (55) سنة فأكثر) كانت أقل نسبة بين الفئات حيث بلغت (14.6%). ويعزى ذلك إلى أن الشركات تستقطب أكبر عدد من الشباب من أجل الاستفادة من طاقاتهم الكبيرة.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

إن أعلى نسبة بين المؤهلات كانت للمؤهل العلمي (البكالوريوس) بنسبة (80.9%)، أما أدنى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت (الماجستير) و(الدبلوم) وذلك بنسبة (5.1%) و (5.7%) على التوالي. وهذا ما يدل على إهتمام الشركات بالمستوى التعليمي للعاملين فيها وتوفيرها في سوق العمل السعودي.

رابعاً : سنوات الخبرة:

أما من حيث سنوات الخبرة كانت أعلى نسبة للذين كانت خبرتهم من 11 أقل من 15 سنة وذلك بنسبة (39.9%)، وتلاها بنسبة (33.1) للذين خبرتهم من 5- أقل من 10 سنوات، كما أشارت النتائج الى أن أدنى نسبة كانت للذين يملكون خبرة 16 سنة فأكثر بنسبة (14.6%). وهذا يعزى إلى أن إهتمام الشركات بتوظيف الشباب عالي وأن عمليات الترفيع سريعة مما يدل على الإستقرار.

2.4 الإحصاء الوصفي:

لقد تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة كل على حدة وكانت النتيجة كما يلي:

أولاً: أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الريادة):

الجدول (6) المتوسطات الحسابية الأبعاد استراتيجيات الريادة

الدرجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	0.74346	3.8344	الابداع	استراتيجيات الريادة
مرتفعة	0.62416	3.9418	المخاطرة	
مرتفعة	0.46552	4.3068	المبادأة	
مرتفعة	0.51460	4.2178	التفرد	
مرتفعة		4.0752	استراتيجيات الريادة	

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل استراتيجيات الريادة ككل (4.08) وبتقدير مرتفع، وأن أعلى الأبعاد هو البعد (المبادأة) كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (4.31) وانحراف معياري (0.47)، وأن البعد الابداع وسطه الحسابي كان (3.83) وتقديره مرتفع وهو أدنى متوسط حسابي بين الأبعاد وهذا ما يدل على أن مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة عال في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

كما تم قياس المتغير المستقل استراتيجيات الريادة وذلك من خلال 4 أبعاد وهم الابداع، المخاطرة، المبادأة التفرد). والتعرف على مستوى الإجابات لأفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل بعد من الأبعاد وذلك بإجراء التحليل الإحصائي الوصفي المتمثل بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما يأتي:

1. الابداع:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر الابداع) كما ما يتضح من الجدول (7).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (الابداع) وفقراته

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
1	تهتم الشركة بابتعاث بعض العاملين لدورات خارجية لتطوير مهاراتهم الإبداعية.	4.11	0.679	1	مرتفع
2	تحرص الشركة على تحفيز العاملين باستمرار.	3.79	0.863	5	مرتفع
3	تراعي الشركة توظيف اصحاب الأفكار الابداعية	3.83	1.014	3	مرتفع
4	تسعى الشركة الى خلق قيم جديدة من خلال توفير بيئة حاضنة للإبداع.	3.73	1.042	8	مرتفع
5	تتوفر معايير اداء موضوعية لتقييم الاداء.	3.78	0.951	6	مرتفع
6	تحرص الشركة على تحقيق المرونة في كافة عمليات المشروع.	3.78	1.023	7	مرتفع
7	تحرص الشركة على مشاركة العاملين في تخطيط المشروع لتحقيق الابداع في العمليات.	3.80	1.042	4	مرتفع
8	تحرص الشركة على ادماج العاملين في حل المشكلات التي تعترض العمل.	3.87	0.878	2	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي (الابداع)	3.8344			مرتفع

يشير الجدول (7) الى أن الفقرة الأولى التي تنص على " تهتم الشركة بابتعاث بعض العاملين

لدورات خارجية لتطوير مهاراتهم الإبداعية كان لها أعلى وسط حسابي قدره (4.11)

وإنحراف معياري (0.68) وتقديرها مرتفع. أما الفقرة الرابعة كان لها أقل وسط حسابي قدره

(3.73) وبإنحراف معياري (1.04) وتقديرها مرتفع ونصت على " تسعى الشركة الى خلق قيم جديدة من

خلال توفير بيئة حاضنة للإبداع". وهذا يدل على أن الشركة تسعى بشكل دائم إلى الإستفادة من الفرص

الجديدة من خلال ابتعاث بعض العاملين لدورات خارجية لتطوير مهاراتهم الإبداعية.

2. المخاطرة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (المخاطرة) وفقراته، وهذا ما يتوضح من

خلال الجدول (8).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (المخاطرة)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
9	تهتم الشركة على التنسيق والاتصالات بين ادارة المشروع.	3.92	0.898	2	مرتفع
10	تعالج الشركة النزاعات التي تحدث بين اصحاب المصلحة في المشروع.	3.92	0.920	3	مرتفع
11	تتفاجأ الشركة بحدوث نقص في المعلومات الضرورية.	3.78	0.983	7	مرتفع
12	تحرص الشركة على انجاز نشاطات المشروع في الوقت المحدد.	3.90	0.921	4	مرتفع

13	تحدث خلافات بين اطراف اصحاب المصلحة فيما يتعلق بوضوح بنود العقد.	3.80	0.952	6	مرتفع
14	يتأخر المورد في توريد المواد الخام اللازمة لعمل المشروع عن وقتها المحدد.	3.80	0.930	5	مرتفع
15	تتوفر مساحة كافية لاستيعاب ادوات عمل المشروع لتسهيل تتابع الانشطة.	4.48	0.526	1	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي (الابداع)	3.9418			مرتفع

يشير الجدول (8) الى أن الفقرة الخامسة عشر التي تنص على " توفر مساحة كافية لاستيعاب ادوات عمل المشروع لتسهيل تتابع الانشطة كان لها أعلى وسط حسابي قدره (4.48) وإنحراف معياري (0.53) وتقديرها مرتفع وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.94). أما الفقرة الحادية عشرة كان لها أقل وسط حسابي قدره (3.78) وإنحراف معياري (0.98) وتقديرها مرتفع ونصت على " تتفاجأ الشركة بحدوث نقص في المعلومات الضرورية". مما يدل على أن التحقيق الأمثل للإستثمار يأتي من خلال توفير مساحة كافية لاستيعاب ادوات عمل المشروع.

3. المبدأة:

تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للبعد (المبدأة) وفقراته، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (9).

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (المبدأة)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
16	يتم وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها.	4.32	0.612	5	مرتفع

17	يساهم العاملین في معالجة التغيرات الطارئة عند ظهورها.	4.34	0.685	2	مرتفع
18	تقدم الشركة التحضيرات المسبقة لأنشطة العمل.	4.38	0.636	1	مرتفع
19	تشجع الشركة روح التعاون بين العاملين للمساهمة في رسم الخطط.	4.32	0.557	4	مرتفع
20	تتميز الشركة عن منافسيها بسرعة المبادرة لتلبية حاجات اصحاب المصلحة	4.32	0.546	3	مرتفع
21	تتوفر لدى الشركة خطة لإدارة الازمات المتوقعة.	4.15	0.696	6	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي (الابداع)	4.3068			مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن الفقرة الثامنة عشر التي تنص على " تقدم الشركة التحضيرات المسبقة لأنشطة العمل " كان لها أعلى وسط حسابي قدره (4.38) وإنحراف معياري (0.64) وتقديرها مرتفع وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام (4.31). أما الفقرة الواحدة والعشرين كان لها أقل وسط حسابي قدره (4.15) وإنحراف معياري (0.70) وتقديرها مرتفع ونصت على " تتوفر لدى الشركة خطة لإدارة الازمات المتوقعة مما يدل على إهتمام الشركات بوضع رؤية مستقبلية واضحة من خلال تقديم التحضيرات المسبقة لأنشطة العمل مما يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات من قبل الموظفين".

4. التفرد:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (التفرد) وفقراته، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (10).

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (التفرد)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
22	تستقطب الشركة موارد بشرية فريدة مقارنة مع المنافسين.	4.18	0.729	4	مرتفع
23	يوجد في الشركة قسم متخصص مسؤول عن نشاطات البحث والتطوير.	4.17	0.861	5	مرتفع
24	تمتلك الشركة خبرات متخصصة في مجال تطوير منتجات مميزة.	4.34	0.657	1	مرتفع
25	تسيطر الشركة على مصادر المدخلات	4.21	0.621	2	مرتفع
26	تدعم الشركة الطاقات المتميزة.	4.19	0.708	3	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي (الابداع)	4.2178			مرتفع

يشير الجدول (10) الى أن الفقرة الرابعة والعشرين التي تنص على "تمتلك الشركة خبرات متخصصة في مجال تطوير منتجات مميزة" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (4.34) وإنحراف معياري (0.66) وتقديرها مرتفع وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام (4.22). أما الفقرة الثالثة والعشرين كان لها أقل وسط حسابي قدره (4.17) وإنحراف معياري (0.86) وتقديرها مرتفع ونصت على "يوجد في الشركة قسم متخصص مسؤول عن نشاطات البحث والتطوير". مما يدل على اهتمام الشركات بإنجاز المهام وتقييمها والمساعدة في كشف الأخطاء من خلال قاعدة بيانات تتصف بالدقة والموثوقية وكما يوجد قسم مسؤول عن نشاطات البحث والتطوير.

ثانياً: عناصر المتغير التابع (اداء المشاريع):

تم قياس المتغير التابع اداء المشاريع وذلك من خلال ثلاثة أبعاد وهي الانتاج في الوقت المحدد، جودة عمليات المشروع تكلفة أداء المشاريع والتعرف على مستوى الإجابات لأفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل بعد من الأبعاد وذلك من خلال إجراء التحليل الإحصائي الوصفي وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الآتي:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية لأبعاد أداء المشروع

الدرجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	0.48352	4.2076	جودة عمليات المشروع	أداء المشروع
مرتفعة	0.59868	3.9928	الانتاج بالوقت المحدد	
مرتفعة	0.49593	4.2473	تكلفة أداء المشاريع	
مرتفعة		4.1493	أداء المشروع	

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع أداء المشاريع ككل (4.15) وبتقدير مرتفع، وأن البعد تكلفة أداء المشاريع كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (4.25) وإنحراف معياري (0.50)، وتُعد جودة عمليات المشروع جاء بوسط حسابي (4.21) وانحراف (0.48)، وأخيراً جاء البعد الانتاج بالوقت المحدد بأدنى وسط حسابي حيث بلغ (3.99). وهذا ما يدل على إهتمام شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعاد أداء المشاريع ومستوى تنفيذها وتطبيقها بشكل عال وسليم.

1. جودة عمليات المشروع:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (جودة عمليات المشروع) وذلك من أجل إثبات وجود علاقة ارتباطية، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (12).

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها (جودة عمليات المشروع)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
27	تركز الشركة على رضا الزبائن.	4.29	0.591	1	مرتفع
28	تركز الشركة على التحسين المستمر للعمليات.	4.15	0.668	4	مرتفع
29	تعمل الشركة على مشاركة العاملين في تحسين مخرجات المشروع.	4.24	0.571	3	مرتفع
30	تحدد الشركة السياسة الخاصة بجودة عمليات المشروع.	4.29	0.633	2	مرتفع
31	تمتلك الشركة كفاءات متخصصة للقيام بأعمال المشروع.	4.06	0.945	5	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي (جودة عمليات المشروع)	4.2076			مرتفع

يشير الجدول (12) إلى أن الفقرة السابعة والعشرين التي تنص على "تركز الشركة على رضا الزبائن" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (4.29) وانحراف معياري (0.59) وبتقدير مرتفع وهو أعلى من معدل المتوسط الحسابي العام 4.21. أما الفقرة الواحدة والثلاثين كان لها أقل وسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري (0.95) وبتقدير مرتفع وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 4.21 ونصت على "تمتلك الشركة كفاءات متخصصة للقيام بأعمال المشروع". مما يدل على أن الشركات تتسم بالإبداع الذي يركز على بناء المشروع اعتماداً على الوضع السوقي المناسب من خلال رضا الزبائن.

2. الإنتاج في الوقت المحدد:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الإنتاج في الوقت المحدد وفقراته، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (13).

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإنتاج في الوقت المحدد

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
32	تلتزم الشركة بتنفيذ الأنشطة وفقا للجدول الزمني لإنجاز المشروع.	4.10	0.893	4	مرتفع
33	تتكفل الشركة بتوفير تكنولوجيا متطورة في الحصول على المعلومات في الوقت المحدد.	4.27	0.754	2	مرتفع
34	يتم اداء مهام المشروع بالشكل الصحيح ومن أول مرة.	4.34	0.694	1	مرتفع
35	تقوم الشركة بمتابعة خطوط الإنتاج لضمان سرعة اصلاح الأعطال.	4.11	0.679	3	مرتفع
36	تقوم الشركة بتحديد زمن تشغيل الآلات بما يتناسب مع حجم الإنتاج.	3.79	0.863	6	مرتفع
37	تقوم الشركة بإعداد خطة زمنية لضبط زمن تنفيذ مراحل المشروع.	3.83	1.014	5	مرتفع
38	تناسب تقديرات الوقت اللازم لتنفيذ المشروع مع الموازنة التقديرية.	3.73	1.042	8	مرتفع
39	تحرص الشركة على أن لا تتجاوز الوقت المخصص للمشروع.	3.78	0.951	7	مرتفع

مرتفع			3.9928	معدل المتوسط الحسابي (جودة عمليات المشروع)	
-------	--	--	--------	--	--

يشير الجدول (13) الى أن الفقرة الرابعة والثلاثين الذي بلغ الوسط الحسابي لها (4.34) وبإنحراف معياري (0.69) وتقديرها مرتفع وهو أعلى من معدل المتوسط الحسابي العام 3.99، والتي تنص على " يتم اداء مهام المشروع بالشكل الصحيح ومن أول مرة". أما الفقرة الثمانية والثلاثين كان لها أقل وسط حسابي قدره (3.73) وبإنحراف معياري (1.04) وبتقدير مرتفع وهو أقل من معدل المتوسط الحسابي العام 3.99 ، ونصت على " تتناسب تقديرات الوقت اللازم لتنفيذ المشروع مع الموازنة التقديرية". مما يدل على إهتمام الشركات بتوفير مصادر الدعم لضمان نمو وأداء المشاريع مما أشار الى تزايد الحصة السوقية من خلال تناسب تقديرات الوقت اللازم لتنفيذ المشروع مع الموازنة التقديرية.

5. تكلفة أداء المشاريع:

تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد (تكلفة أداء المشاريع وفقراته، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (14).

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (تكلفة أداء المشاريع)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
40	تقوم الشركة بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع.	4.32	0.557	3	مرتفع
41	تخفيض التكلفة نتيجة التزام المشروع بوقت التسليم.	4.32	0.546	2	مرتفع
42	تراقب الشركة تكاليف العمل.	4.15	0.696	6	مرتفع

43	يتم دراسة تكاليف المشروع الفعلية بتقديم الاقتراحات لترشيدها.	4.18	0.729	4	مرتفع
44	تقوم إدارة المشروع بحذف او دمج بعض عمليات المشروع.	4.17	0.861	5	مرتفع
45	يتم توفير الموارد المالية بما يتناسب مع حاجة جميع عمليات المشروع.	4.34	0.657	1	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي (جودة عمليات المشروع)	4.2473			مرتفع

يشير الجدول (14) الى أن الفقرة الخامسة والأربعين التي تنص على " يتم توفير الموارد المالية بما يتناسب مع حاجة جميع عمليات المشروع" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (4.34) وإنحراف معياري (0.66) وبتقدير مرتفع وهو أعلى من معدل المتوسط الحسابي العام 4.25 أما الفقرة الثانية والأربعين كان لها أقل وسط حسابي قدره (4.15) وبإنحراف معياري (0.70) وكان تقديرها مرتفع وهو أقل من معدل المتوسط الحسابي العام، 4.25 ونصت على " تراقب الشركة تكاليف العمل". مما يدل على أن الشركات تتبع معايير وأساليب لتوفير الموارد المالية بما يتناسب مع حاجة جميع عمليات المشروع من خلال توفير البرمجيات والخبرات المتخصصة في مراقبة تكاليف العمل.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول (15): التوزيع الطبيعي للبيانات

المجموع	
175	حجم العينة

4.1493	Normal المتوسط الحسابي
0.43371	Parameters ^{a,b} المتوسط الحسابي
0.070	Kolmogorow-smirnov
0.005 ^c	Asymp. Sig. (2 – tailed)

a. test distribution Is normal.

b. calculated from data.

يبين من الجدول (15) أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث بلغ معامل التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ككل (0.07) وأن مستوى الدلالة (0.005) وهو أقل من (0.05). قبل قيام الباحثة باختبار فرضيات الدراسة ومن أجل ضمان مناسبة البيانات وملاءمتها قام الباحث بإجراء اختبار معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به " Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multi-Collinearity) بين المتغيرات المستقلة.

الجدول (16) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لإستراتيجيات الريادة

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
الابداع	4.133	0.242
المخاطرة	4.509	0.222
المبادأة	2.284	0.438
التفرد	2.205	0.454

يبين الجدول (16) قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به " Tolerance لكل متغير، حيث نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (5) وأن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) واستناداً على قاعدة القرار المتعلقة بـ (VIF) تدل القيم على عدم

وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة يعيق إجراء اختبار الانحدار. وذلك بالاعتماد على 485 Malhotra, (2010, P).

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة والتفرد على أداء المشاريع بأبعادها الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياتها، تكلفة أداء المشاريع في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان دور أبعاد استراتيجيات الريادة مجتمعة على أداء المشاريع وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتيجة كما يلي:

الجدول (17): جدول ملخص النموذج خاص بالمتغير التابع ككل^b (Model Summary)

النموذج	R	R square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate
1	0.923 ^a	0.853	0.849	0.16863

يبين الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (استراتيجيات الريادة)، والمتغير (أداء المشاريع) بلغت (0.923) ويبين علاقة قوية جداً. وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.853)، أي أن النموذج فسر 85.3% من التباين الكلي.

2. اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (18) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (18) تحليل التباين ANOVA خاص بالمتغير التابع ككل

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
1	Regression	25.022	4	6.256	219.999	0.000 ^b
	الإنحدار					
	Residual	4.322	152	0.028		
	الخطأ					
	المجموع	29.344	156			

يوضح الجدول (18) ان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لاستراتيجيات الريادة بأبعادها الإبداع، المخاطرة، المبادأة والتفرد) على أداء المشاريع بأبعادها الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته، تكلفة أداء المشاريع) في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

أما معاملات الانحدار المتعدد فقد تم عرضها في الجدول (19):

يشير الجدول (19) إلى قيم معاملات الانحدار وكما هو موضح بالآتي:

الجدول (19) : جدول المعاملات خاص بالمتغير التابع ككل^a (Coefficient)

العنصر	المعامل	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
	B				
الابداع	0.281	0.037	0.481	7.603	0.000

0.076	1.785-	0.118-	0.046	0.082-	المخاطرة
0.000	5.657	0.266	0.044	0.248	المبادأة
0.000	10.809	0.500	0.039	0.421	التفرد

يتضح من الجدول (19) أن الأبعاد (الإبداع، المبادأة والتفرد كان لهم أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) على أداء المشاريع إلا أن المخاطر ليس لها أثر دال إحصائياً على أداء المشاريع ويتبين ذلك من القيم السالبة ل T. Beta

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة المبادأة والتفرد على جودة عمليات المشروع في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر أبعاد استراتيجيات الريادة مجتمعة على جودة عمليات المشروع وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتيجة كما يلي:

الجدول (20) جدول ملخص النموذج خاص بالبعد جودة عمليات المشروع^b (Model Summary)

النموذج	R	R square	Adjusted R square	Std. error of estimate
1	0.691 ^a	0.477	0.463	0.35423

يبين الجدول (20) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (استراتيجيات الريادة)، والبعد (جودة عمليات المشروع) بلغت (0.691) ويبين علاقة متوسطة. وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.477) ، أي أن النموذج فسر 47.7% من التباين الكلي.

اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (21) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (21) تحليل التباين ANOVA خاص بالبُعد جودة عمليات المشروع

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
1	Regression	17.398	4	4.350	34.665	0.000 ^b
	Residual	19.072	152	0.125		
	المجموع	36.471	156			

يوضح الجدول (21) ان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) (a) لاستراتيجيات الريادة بأبعادها الإبداع، المخاطرة، المبادأة والتفرد على جودة عمليات المشروع في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

أما معاملات الانحدار المتعدد فقد تم عرضها في الجدول (22)

يشير الجدول (22) إلى قيم معاملات الانحدار وكما هو موضح بالآتي:

الجدول (22): جدول المعاملات خاص بالبُعد جودة عمليات المشروع ((Coefficient

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الابداع	0.069	0.078	0.106	0.891	0.374
المخاطرة	0.053-	0.096	0.068-	0.545-	0.586
المبادأة	0.322	0.092	0.310	3.494	0.001
التفرد	0.395	0.082	0.420	4.827	0.000

يتضح من الجدول (22) أن الأبعاد (المبادأة والتفرد) كان لهم أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) على جودة عمليات المشروع. وأما باقي الأبعاد فليس لهم أثر على جودة عمليات المشروع. إلا أن المخاطر ليس لها أثر دال إحصائياً على جودة عمليات المشروع ويتبين ذلك من القيم السالبة ل (T. Beta)

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة والتفرد) على الانتاج بالوقت المحدد في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر أبعاد استراتيجيات الريادة مجتمعة على الانتاج بالوقت المحدد وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتيجة كما يلي:

الجدول (23) جدول ملخص النموذج خاص بالبعد الانتاج بالوقت المحدد^b (ModelSummary)

النموذج	R	R square	Adjusted R square	Std. error of estimate
1	0.922 ^a	0.850	0.846	0.23525

يبين الجدول (23) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (استراتيجيات الريادة)، والبعد الانتاج بالوقت المحدد) بلغت (0.922) ويبين علاقة قوية جداً. وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.85) ، أي أن النموذج فسر 85% من التباين الكلي.

اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (24) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (24) تحليل التباين ANOVA خاص بالبعد الانتاج بالوقت المحدد

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
1	Regression	47.501	4	11.875	214.570	0.000 ^b
	Residual	8.412	152	0.055		
	المجموع	55.914	156			

يوضح الجدول (24) ان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.05$ لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة والتفرد) على الانتاج بالوقت المحدد في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

أما معاملات الانحدار المتعدد فقد تم عرضها في الجدول (25)

يشير الجدول (25) إلى قيم معاملات الانحدار وكما هو موضح بالآتي:

الجدول (25): جدول المعاملات خاص بالبعد الانتاج بالوقت المحدد^a (Coefficient)

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الابداع	0.751	0.052	0.933	14.587	0.000
المخاطرة	-0.120	0.064	-0.125	-1.867	0.064
المبادأة	-0.050	0.061	0.038	0.810	0.419
التفرد	0.198	0.054	0.170	3.647	0.000

يتضح من الجدول (25) أن الأبعاد الابداع والتفرد) كان لهم أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) على الانتاج بالوقت المحدد. وأما باقي الأبعاد فليس لهم أثر على الانتاج بالوقت المحدد إلا أن المخاطر ليس لها أثر دال احصائياً على الانتاج بالوقت المحدد ويتبين ذلك من القيم السالبة

ل T.Beta

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة والتفرد على تكلفة أداء المشاريع في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر أبعاد استراتيجيات الريادة مجتمعة على تكلفة أداء المشاريع وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتيجة كما يلي:

الجدول (26) جدول ملخص النموذج خاص بالبعد تكلفة أداء المشاريع^b (Model Summary)

النموذج	R	R square	Adjusted R square	Std. error of estimate
1	0.950 ^a	0.902	0.899	0.15762

يبين الجدول (26) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (استراتيجيات الريادة)، والبعد (تكلفة أداء المشاريع) بلغت (0.95) ويبين علاقة قوية جداً. وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.902)، أي أن النموذج فسر 90.2% من التباين الكلي.

اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (27) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (27) تحليل التباين ANOVA خاص بالبعد تكلفة أداء المشاريع

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
1	Regression الانحدار	34.591	4	8.648	348.063	0.000 ^b
	Residual الخطأ	3.776	152	0.025		
	المجموع	38.367	156			

يوضح الجدول (27) ان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة والتفرد على تكلفة أداء المشاريع في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

أما معاملات الانحدار المتعدد فقد تم عرضها في الجدول (28)

يشير الجدول (28) إلى قيم معاملات الانحدار وكما هو موضح بالآتي:

الجدول (28) جدول المعاملات خاص بالبعد تكلفة أداء المشاريع^a (Coefficient)

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الابداع	0.022	0.035	0.032	0.626	0.532
المخاطرة	0.074-	0.043	0.093-	1.716-	0.088
المبادأة	0.373	0.041	0.350	9.096	0.000
التفرد	0.670	0.036	0.695	18.402	0.000

يتضح من الجدول (28) أن الأبعاد المبادأة والتفرد كان لهم أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) على تكلفة أداء المشاريع وأما باقي الأبعاد فليس لهم أثر على تكلفة أداء المشاريع. إلا أن المخاطر ليس لها أثر دال إحصائياً على تكلفة أداء المشاريع ويتبين ذلك من القيم السالبة ل T. Beta

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

تتناول الباحثة النتائج المستخلصة من التحليل المسبق للمتغيرات ومن ثم تعرض بعضاً من التوصيات المبنية على النتائج.

2.5 مناقشة النتائج:

1.2.5 نتائج الإحصاء الوصفي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل استراتيجيات الريادة ككل (4.08) وبتقدير مرتفع، وأن أعلى الأبعاد هو البعد (المبادأة كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (4.31) وانحراف معياري (0.47)، وأن البعد الابداع وسطه الحسابي كان (3.83) وتقديره مرتفع وهو أدنى متوسط حسابي بين الأبعاد وهذا ما يدل على أن مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة عالٍ في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع أداء المشاريع ككل (4.15) وبتقدير مرتفع، وأن البعد تكلفة) أداء (المشاريع كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (4.25) وانحراف معياري (0.50)، وبُعد (جودة عمليات المشروع جاء بوسط حسابي (4.21) وانحراف (0.48)، وأخيراً جاء البعد الانتاج) بالوقت المحدد) بأدنى وسط حساب حيث بلغ (3.99). وهذا ما يدل على إهتمام شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعاد أداء المشاريع ومستوى تنفيذها وتطبيقها بشكل عال وسليم.

2.2.5 نتائج تحليل الفرضيات:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

لاستراتيجيات الريادة بأبعادها الإبداع، المخاطرة، المبادأة والتفرد) على أداء المشاريع بأبعادها الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته ، تكلفة أداء المشاريع) في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سكارنة 2005) التي أكدت على ان للشركات واستراتيجياتها دور كبير في رفع اداء الموظفين الذي بالتالي ينعكس على الأداء ككل .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (2014, Katarzyna) التي أكدت على ان هناك تأثير قوي لإستراتيجيات الريادة وأداء المشاريع بكل ابعاده .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (2009, Monsen & Boss) التي أكدت على ان إستراتيجيات الريادة تؤثر على أداء الإدارة والموظفين

2. أظهرت نتائج الدراسة أن الأبعاد (الإبداع، المبادأة) والتفرد كان لهم أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة

(0.00) وهو أقل من (0.05) على أداء المشاريع. إلا أن المخاطر ليس لها أثر دال احصائياً على أداء

المشاريع ويتبين ذلك من القيم السالبة ل T.Beta

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العبادي وآخرون 2010 في بعض النتائج حيث أكدت الدراسة بأن الريادة تبرز بتقديم منتجات فريدة الذي يدعم هذا الابداع والتفرد وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العبادي وآخرون 2010 بأن الريادة تبرز بإرتفاع المخاطرة .

3. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

لاستراتيجيات الريادة بأبعادها الإبداع، المخاطرة، المبادأة والتفرد) على جودة عمليات المشروع في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن الأبعاد المبادأة) والتفرد كان لهم أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) على جودة عمليات المشروع. وأما باقي الأبعاد فليس لهم أثر على جودة عمليات المشروع. إلا أن المخاطر ليس لها أثر دال إحصائياً على جودة عمليات المشروع ويتبين ذلك من القيم السالبة ل T.Beta

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Saeed 2009) التي أكدت على أن تفوق الشركات في إدارة المشاريع الدولية من خلال تنفيذ استراتيجيات تتلاءم مع مفاهيم المشروع.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لاستراتيجيات الريادة بأبعادها الإبداع المخاطرة المبادأة) والتفرد) على الانتاج بالوقت المحدد في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (النور ، 2017) التي تؤكد على ضرورة تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد.

6. أظهرت نتائج الدراسة أن الأبعاد الإبداع والتفرد) كان لهم أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) على الانتاج بالوقت المحدد وأما باقي الأبعاد فليس لهم أثر على الانتاج بالوقت المحدد إلا أن المخاطر ليس لها أثر دال إحصائياً على الانتاج بالوقت المحدد ويتبين ذلك من القيم السالبة ل T.Beta

7. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لاستراتيجيات الريادة بأبعادها الإبداع المخاطرة المبادأة) والتفرد) على تكلفة أداء المشاريع في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات في السعودية.

8. أظهرت نتائج الدراسة أن الأبعاد المبادأة) والتفرد كان لهم أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) على تكلفة أداء المشاريع. وأما باقي الأبعاد فليس لهم أثر على تكلفة أداء المشاريع. إلا أن المخاطر ليس لها أثر دال إحصائياً على تكلفة أداء المشاريع ويتبين ذلك من القيم السالبة ل T. Beta

3.5 التوصيات:

1. توصي الدراسة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأهمية الاستمرار بالتعرف على استراتيجيات الريادة ووجوب تطبيقها في مراحل حياة المشاريع، إذ أن قدرة الشركات على تحقيق الأداء العالي المناسب من خلال برمجيات خاصة لمتابعة أعمال دوائرها، ومتابعة المراجعين على وجه الخصوص تعطيها مرونة أكبر في مواجهة التحديات البيئية ومعرفة الفرص السوقية الأفضل.
2. توصي الدراسة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة خاصة بضرورة الحفاظ على المستوى الحالي من تطبيق وفهم أبعاد أداء المشاريع عبر مواصلة تقديم المساندة والتدريب الوظيفي والعمل على تحسينه مع أهمية البحث عن عمليات أكثر تميزاً في تقديم تدريب أفضل بهدف وتوسيع الحصة السوقية وصولاً لتحقيق مستوى أعلى من رضا الموظفين وولائه.
3. توصي الدراسة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البحث عن البحوث والدوريات والرسائل المهمة بمفهوم استراتيجيات الريادة، لاسيما في قطاع الاتصالات، إذ أن متابعة تلك البحوث تمكن الشركات من الاستفادة منها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات، وبالتالي القدرة على تقديم خدمات مبتكرة قادرة على التفوق مع التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة لاسيما التغيرات التكنولوجية منها.
4. توصي الدراسة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة، وباقي المنظمات الأخرى عامة، بضرورة تطوير أبعاد استراتيجيات الريادة حيث يسهل عليها تنفيذ الإستراتيجية الكلية للشركة من خلال الإبداع واكتشاف الأخطاء بهدف الحد من المخاطرة.
5. التركيز على الأبداع من خلال عقد الندوات والبعثات التدريبية للاستفادة من الافكار الابداعية المختلفة
6. التركيز على التفرد في الخدمات والاعمال من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة وتطوير الموارد البشرية في الشركة العربية لخدمات الإنترنت والاتصالات باستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة والتركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة واغتنام الفرص بالأسواق.

Abstract

This study aimed to identify the impact of entrepreneurial strategies on project performance at the Arab Company for Internet and Communications Services. The study adopted a descriptive-analytical approach, with a sample size of 168 participants. Questionnaires were distributed, with 162 questionnaires returned, and 157 of them were valid for statistical analysis.

The study's results indicated a statistically significant impact of entrepreneurial strategies, with its dimensions (creativity, risk-taking, proactiveness, and uniqueness), on project performance, with its dimensions (timely production, quality of operations, and project cost performance) at the Arab Company for Internet and Communications Services.

The study recommended focusing on creativity by organizing seminars and training missions to harness innovative ideas, and emphasizing uniqueness in services and operations through the use of advanced technology. It also highlighted the importance of developing human resources in the information and communications technology sector by attracting specialized scientific and technical talents, focusing on proactiveness, taking risks, and seizing market opportunities.

Keywords: Entrepreneurial Strategies, Project Performance, Arab Company for Internet and Communications Services.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، ندى حسن عبدالقادر. (2022). أثر استراتيجيات الريادة في التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من رواد الأعمال بولاية الخرطوم الفترة من "2021-2022 م". مجلة القلزم العلمية، ع26 ، 97 - 134. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329315>
2. الأشول، علي حسين علي حسين، و ابن عبدالكريم، أمانى بنت طلال. (2022). استراتيجيات الريادة وأثرها في نجاح المنظمات: دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج28، ع1 ، 43 - 74. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1261817>
3. جمال، مروة وموسى علي (2018) أثر التوجه الريادي لدى مديري شركات التأمين في تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في العراق المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية في جامعة بغداد، 28-29/89/2018 المجلد الأول، رقم الإيداع (641)
4. الحربان، ندى جاسم محمد جاسم، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2022). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج30، ع1 ، 1 - 31. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218924>
5. الخطيب حسني (2018)، أثر التوجه الريادي في استراتيجيات الميزة التنافسية باستخدام التنمية المستدامة متغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
6. السلطاني، سعدية كاظم ، علوان بشرى محمد ، خليل امير علي (2018) استراتيجيات ريادة الاعمال وانعكاسها على الفاعلية الفلسفية لفعالية المنظمة ، دراسة تحليلية على عينة من الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي، مجلة جامعة كربلاء، مجلد 16 عدد 3 ، العراق.

7. السمان، نائر أحمد سعدون، و الجبوري، سيف خلف عطاالله. (2020). استراتيجيات الريادة ودورها

في بناء المنظمات الذكية: دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم

الإدارية والاقتصادية، مج16، ع49، 1 - 16. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1204898>

8. الشمري، احمد عبد الله امانة وليلى محسن الحكيم ومحمد صادق محمد على (2020) دور الريادة

الاستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيفة بحث استطلاعي تحليلي الآراء عينة من مدبري

شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الاوسط مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، مجلد

9 عدد 34، العراق

9. الطائي، أحمد (2017)، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة)، مجلة الإدارة والاقتصاد

للدراستات الاقتصادية والإدارية والمالية (48) 136 162

10. الطيب، عبدالله محمد عبدالله، و عبدالرحمن، خالد. (2018). اثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة

أداء المؤسسات غير الربحية: دراسات حالة منظمة المنتدى الاسلامي - في الفترة من "2009 - 2013"

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/103563>

11. عائض، محمد وأبو هادي، حسين (2019)، أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة الدراسات الاجتماعية (325) 8457

12. عرقاوي، سامر محمد حسن، حرز الله، فادي، أبو حفيظة، سهى مفيد، و أبو مويس، مهند محمود

موسى. (2020). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر: دراسة حالة في الشركة

الإسلامية الفلسطينية للتنمية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج8، ع1، 82 - 84. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1423749>

13. عرقاوي، سامر محمد حسن، حرز الله، فادي، أبو حفيظة، سهى مفيد، و أبو مويس، مهند محمود

موسى. (2020). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر: دراسة حالة في الشركة

الإسلامية الفلسطينية للتنمية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج8، ع1، 82 - 84. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1423749>

14. علي، أحمد (2017) استراتيجية الريادة وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة

للانتخابات نموذجاً 87-472 مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14 عدد 2 بغداد،

العراق

15. عيسى، يارا حكمت. (2023). أثر الالتزام بأبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة

والمتوسطة: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -

سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع3، 537 - 557. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1403563>

16. فرشي، محمد وغربي، وهيبة وجوهرة أقطي (2019)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق ميزة

تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة /

الجزائر . مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن المركز الجامعي، تندوف الجزائر (22) 2393251

17. قسم الله عبد العي (2018)، أثر الريادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات المصرفية:

دراسة تطبيقية على بنك (أم درمان الوطني، الخرطوم وفيصل الإسلامي) (2008 - 2018م)، أطروحة

دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

18. كنوعه، غيث (2018) اثر نظم ادارة الموارد البشرية الالكترونية على جودة العمليات في البنوك

التجارية الأردنية -رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية عمان - الاردن.

19. المفلح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء

المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1052483>

20. النور، شامة النور محمد (2017) إمكانية تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد لصناعة التشييد في

ولاية الخرطوم رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا المعلومات.

21. الهنيئي، ايمان وابو رمان محمد والنايلسي، زينب (2019) استراتيجية الريادة والتنمية الاقتصادية

استراتيجية الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف العاملة

الدراسات الأجنبية:

1. Ahmed Al-Qatamin and Ayat Esam (2018) Effect of Strategic Thinking Skills on Dimensions of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Jordan, International Journal of Business and Management ol. 13, No. 5
2. AL-Habil, I., Al-Hila, A., Al Shobaki, J., Abu Amuna, Y., & Abu Naser, S. (2017). "The Impact of the Quality of Banking Services on Improving the Marketing Performance of Banks in Gaza Governorates from the Point of View of Their Employees". International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(7), 197-217.
3. Amerzadeh, M., Bolbanabad, A. M., Piroozi, B., and Amirhoseini, S. (2017). Evaluation of strategic thinking and its affecting factors among managers and personnel in a medical sciences university in Iran. International Journal of Human Rights in Healthcare, 10 (4), 248- 255.
4. Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, 1. (2013). Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions. In Universities in change (pp. 9-45). Springer, New York, NY
5. Katarzyna, (2014). "Strategic Entrepreneurship and Firm Performance Restoring the Role of Task Environment".
6. Luo, L., He, Q., Jaselskis, J., & Xie, J. (2017). "Construction project complexity: research trends and implications". Journal of Construction Engineering and Management, 143(7), 04017019.

7. Ogundele. O., & Abiola, J. O. (2018). Entrepreneurship and National Development A Proposal For Evangelistic Agenda. European Scientific Journal, ESJ, 8(6).
8. Parker, S. C. (2018) The Economics of Entrepreneurship 2nd edition, University of Western Ontari.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لخدمات الإنترنت

والاتصالات

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ من 25 سنة فأقل ☐ من 26 – أقل من 34 سنة ☐ من 35 – أقل من 44 سنة ☐ من 45 – أقل من 54 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 11 – أقل من 15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: استراتيجيات الريادة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب للاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الابداع									
تهتم الشركة بابتعاث بعض العاملين لدورات خارجية لتطوير مهاراتهم الإبداعية.									
تحرص الشركة على تحفيز العاملين باستمرار.									
تراعي الشركة توظيف اصحاب الأفكار الابداعية									
تسعى الشركة الى خلق قيم جديدة من خلال توفير بيئة حاضنة للإبداع.									
تتوفر معايير اداء موضوعية لتقييم الاداء.									
تحرص الشركة على تحقيق المرونة في كافة عمليات المشروع.									
تحرص الشركة على مشاركة العاملين في تخطيط المشروع لتحقيق الابداع في العمليات.									
تحرص الشركة على ادماج العاملين في حل المشكلات التي تعترض العمل.									
المخاطرة									

					تهتم الشركة على التنسيق والاتصالات بين ادارة المشروع.
					تعالج الشركة النزاعات التي تحدث بين اصحاب المصلحة في المشروع.
					تتفاجأ الشركة بحدوث نقص في المعلومات الضرورية.
					تحرص الشركة على انجاز نشاطات المشروع في الوقت المحدد.
					تحدث خلافات بين اطراف اصحاب المصلحة فيما يتعلق بوضوح بنود العقد.
					يتأخر المورد في توريد المواد الخام اللازمة لعمل المشروع عن وقتها المحدد.
					تتوفر مساحة كافية لاستيعاب ادوات عمل المشروع لتسهيل تتابع الانشطة.
المبادأة					
					يتم وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها.
					يساهم العاملون في معالجة التغيرات الطارئة عند ظهورها.
					تقدم الشركة التحضيرات المسبقة لأنشطة العمل.
					تشجع الشركة روح التعاون بين العاملين للمساهمة في رسم الخطط.

					تتميز الشركة عن منافسيها بسرعة المبادرة
					لتلبية حاجات اصحاب المصلحة
					تتوفر لدى الشركة خطة لإدارة الازمات
					المتوقعة.
التفرد					
					تستقطب الشركة موارد بشرية فريدة مقارنة
					مع المنافسين.
					يوجد في الشركة قسم متخصص مسؤول عن
					نشاطات البحث والتطوير.
					تمتلك الشركة خبرات متخصصة في مجال
					تطوير منتجات مميزة.
					تسيطر الشركة على مصادر المدخلات
					تدعم الشركة الطاقات المتميزة.

👉 **المحور الثاني: أداء المتاريع، ضع إشاراة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:**

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
جودة عمليات المشروع					
					تركز الشركة على رضا الزبائن.
					تركز الشركة على التحسين المستمر للعملية.
					تعمل الشركة على مشاركة العاملين في تحسين مخرجات المشروع.
					تحدد الشركة السياسة الخاصة بجودة عمليات المشروع.
					تمتلك الشركة كفاءات متخصصة للقيام بأعمال المشروع.
الإنتاج في الوقت المحدد					
					تلتزم الشركة بتنفيذ الأنشطة وفقا للجدول الزمني لإنجاز المشروع.
					تتكفل الشركة بتوفير تكنولوجيا متطورة في الحصول على المعلومات في الوقت المحدد.
					يتم اداء مهام المشروع بالشكل الصحيح ومن أول مرة.
					تقوم الشركة بمتابعة خطوط الإنتاج لضمان سرعة اصلاح الأعطال.

					تقوم الشركة بتحديد زمن تشغيل الآلات بما يتناسب مع حجم الإنتاج.
					تقوم الشركة بإعداد خطة زمنية لضبط زمن تنفيذ مراحل المشروع.
					تتناسب تقديرات الوقت اللازم لتنفيذ المشروع مع الموازنة التقديرية.
					تحرص الشركة على أن لا تتجاوز الوقت المخصص للمشروع.
تكلفة أداء المشاريع					
					تقوم الشركة بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع.
					تتخفيض التكلفة نتيجة التزام المشروع بوقت التسليم.
					تراقب الشركة تكاليف العمل.
					يتم دراسة تكاليف المشروع الفعلية بتقديم الاقتراحات لترشيدها.
					تقوم إدارة المشروع بحذف أو دمج بعض عمليات المشروع.
					يتم توفير الموارد المالية بما يتناسب مع حاجة جميع عمليات المشروع.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of project mangement

**The Impact of Leadership Strategies on Project Performance
in the Information and Communication Technology Sector:
An Applied Study on the Arab Company for Internet and
Communications Services**

Preparation:

FAISAL FARIS ALAYDAA

233002076

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024