

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / بكالوريوس إدارة مشاريع

الريادة في إدارة المشاريع

إعداد
حنان خميس الدهشان



الإهداء

إلى من ينبض قلبي بحبهم...

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

الشكر والتقدير

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

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

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

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

مستخلص الدراسة

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

إعداد الباحثة: حنان.

المستخلص:

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

جدول المحتويات

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

قائمة الاشكال

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

قائمة الجداول

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

مقدمة البحث

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

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

المبحث الأول: المفاهيم والتداخل بين الريادة وإدارة المشاريع

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

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

المبحث الثاني: أبعاد الريادة في إدارة المشاريع

تستند الريادة في إدارة المشاريع إلى ثلاثة أبعاد أساسية:

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

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

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

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

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

ثانياً: التوصيات

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

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

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

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة البحث

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

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

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

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

ثانياً: مشكلة البحث

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

ثالثاً: أهمية البحث

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

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

رابعاً: أسئلة البحث

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

خامساً: أهداف البحث

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

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

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

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

سادساً: فرضيات البحث

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

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

سابعاً: نموذج البحث

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

المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة):

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

المتغير التابع:

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

ثامناً: الدراسة الميدانية

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

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

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

تاسعاً: مخطط المشروع

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

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