

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث

تأثير ريادة الأعمال على نجاح إدارة المشاريع

إعداد الطالبة

مريم حمد صالح دخيل

الرقم الأكاديمي

253000823

المشرف الرئيسي

د. الفصيل عبد الحميد محمد

المشرف الثاني

د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2026

حقوق الطباعة

جميع حقوق الطباعة والنشر الخاصة بهذه الرسالة محفوظة لجامعة ميدأوشن. وتُعد جميع المواد والمحتويات الواردة فيها ملكًا للجامعة، ولا يجوز نسخها أو إعادة إنتاجها أو نشرها أو توزيعها أو استخدامها بأي وسيلة كانت، كليًا أو جزئيًا، إلا بعد الحصول على موافقة خطية مسبقة من جامعة ميدأوشن..

الباحثة

مريم حمد صالح دخيل

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر ريادة الأعمال بأبعادها الأربعة (الابتكار، تحمل المخاطرة، المبادرة الاستباقية، التعرف على الفرص) على نجاح إدارة المشاريع بمؤشراته الخمسة (تحقيق الأهداف، الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات، رضا الأطراف المعنية). تمحورت مشكلة الدراسة في غياب فهم كامل ودقيق لطبيعة العلاقة بين ممارسات ريادة الأعمال ونجاح إدارة المشاريع رغم الأهمية البالغة لهذه العلاقة في تحديد مصير المشاريع الناشئة. المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان إلكتروني على عينة عشوائية طبقية بلغت (235) رائد أعمال في قطاع التكنولوجيا والخدمات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ومعاملات الارتباط عبر برنامج

SPSS

النتائج: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسات ريادة الأعمال على نجاح إدارة المشاريع، حيث أسهمت الأبعاد الأربعة مجتمعة في تفسير (56%) من التباين في نجاح المشروع. ($R^2 = 0.560$) وكان بُعد الابتكار ($\beta = 0.385$) والمبادرة الاستباقية ($\beta = 0.312$) هما الأكثر تأثيراً، يليهما بُعد التعرف على الفرص ($\beta = 0.187$)، فيما جاء بُعد تحمل المخاطرة غير دال إحصائياً. ($Sig = 0.070$) التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز الابتكار والمبادرة الاستباقية في برامج دعم رواد الأعمال، ودمج التدريب على مهارات إدارة المشاريع في حاضنات الأعمال، وتشجيع المخاطرة المحسوبة القائمة على البيانات. الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال، نجاح إدارة المشاريع، الابتكار، المبادرة الاستباقية، التعرف على الفرص، تحمل المخاطرة، قطاع التكنولوجيا، دولة الإمارات.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه الذي بنعمته تتم الصالحات والذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث فله سبحانه وتعالى الشكر والثناء على ما أنعم به من توفيق وعون.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث حيث لم يكن إنجازه ليتحقق لولا فضل الله تعالى أولاً ثم الدعم والتوجيه الذي حظيت به من العديد من الأشخاص الذين كان لهم الأثر في إتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة ميدأوشن وإلى كلية الإدارة لما قدمته من بيئة علمية ساعدت على تطوير المعرفة والمهارات البحثية حيث وفرت الجامعة الإمكانيات العلمية والتعليمية التي ساهمت في إنجاز هذا البحث بالشكل العلمي المطلوب.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين الكرام

الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد

الدكتور فايز علي جراد

وذلك لما قدماه من توجيهات علمية ونصائح أكاديمية كان لها أثر كبير في تطوير هذا البحث وتحسينه حيث ساهمت ملاحظاتهم وتوجيهاتهم في توجيه مسار الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر دقة ووضوحاً.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة في قسم ماجستير إدارة الأعمال لما قدموه من علم ومعرفة خلال فترة الدراسة حيث أسهمت خبراتهم في إثراء تجربتي الأكاديمية.

وأنتقدم أيضاً بخالص الشكر إلى أسرتي الكريمة التي كانت دائماً مصدر الدعم والتشجيع خلال مسيرتي الأكاديمية حيث كان لدعمهم أثر كبير في إتمام هذا البحث.

وفي الختام أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء على ما قدموه من مساعدة ودعم. والله ولي التوفيق.

فهرس المحتويات

i.....	حقوق الطباعة
ii.....	المستخلص
iii.....	الشكر والتقدير
iv.....	فهرس المحتويات
vi.....	قائمة الجداول
vii.....	مصطلحات البحث
1.....	الفصل الأول
1.....	المدخل العام للبحث
2.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
9.....	تساؤلات الدراسة
12.....	فروض الدراسة
13.....	المراجعة الأدبية
14.....	منهجية الدراسة
14.....	مجتمع الدراسة
15.....	عينة الدراسة
15.....	أداة الدراسة
16.....	حدود الدراسة
16.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
20.....	الفصل الثاني
20.....	الدراسات السابقة
21.....	المقدمة
21.....	الإطار النظري لنجاح إدارة المشاريع (المتغير التابع)
23.....	الإطار النظري لريادة الأعمال (المتغير المستقل)
27.....	الدراسات السابقة
30.....	الفصل الثالث
30.....	منهجية الدراسة
31.....	المقدمة
31.....	المنهجية وطرق البحث
31.....	مجتمع البحث
31.....	عينة البحث

32	أدوات جمع البيانات
32	صدق وثبات الأداة
33	محاور الاستبيان وتوزيع الفقرات
34	الأساليب الإحصائية المستخدمة
35	الفصل الرابع
35	الدراسة الميدانية (التحليل العملي والنتائج)
36	المقدمة
36	أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
38	ثانياً: الاختبار السيكومتري لأداة الدراسة (الصدق والثبات)
39	ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغير ريادة الأعمال (المتغير المستقل)
40	رابعاً: التحليل الوصفي لمتغير نجاح إدارة المشاريع (المتغير التابع)
41	خامساً: اختبار العلاقات الارتباطية
42	سادساً: تحليل الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات (Multiple Regression)
45	سابعاً: مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة
45	ثامناً: توصيات الدراسة
47	المراجع
48	المراجع العربية
49	المراجع الأجنبية
52	ثالثاً: التقارير والمنشورات العلمية
53	الملاحق
54	الملحق (1): استمارة الاستبيان
54	أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية
55	ثانياً: فقرات الاستبيان (الجزء الرئيسي)
61	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
12	1-1	الفرضيات الفرعية للدراسة
36	4-1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
37	4-2	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
37	4-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنسية
38	4-4	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
39	4-5	معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة
40	4-6	الإحصاء الوصفي لأبعاد ريادة الأعمال
40	4-7	الإحصاء الوصفي لمؤشرات نجاح إدارة المشاريع
41	4-8	مصفوفة الارتباطات بيرسون بين متغيرات الدراسة
42	4-9	ملخص نموذج الانحدار المتعدد (Model Summary)
43	4-10	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار
43	4-11	معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) لتحديد الأثر النسبي
44	4-12	النتائج النهائية لاختبار فرضيات الدراسة

مصطلحات البحث

ريادة الأعمال: مجموعة من السلوكيات والممارسات الإدارية الإبداعية التي يُمارسها الفرد في سياق مؤسسي، تشمل الابتكار في المنتجات والعمليات، وتحمل المخاطرة المحسوبة لتحقيق عوائد، والمبادرة الاستباقية للتحرك قبل المنافسين، والتعرف الدقيق على الفرص السوقية وتقييمها، بهدف خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويُقاس في هذه الدراسة بالدرجة المحصلة من استجابات عينة الدراسة على مقياس ريادة الأعمال المكون من (24) فقرة موزعة على أربعة أبعاد.

نجاح إدارة المشاريع: قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المحددة الاستراتيجية والتشغيلية ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة مع تحقيق مستوى مرتفع من جودة المخرجات ورضا الأطراف المعنية. ويُقاس في هذه الدراسة بالدرجة المحصلة من استجابات عينة الدراسة على مقياس نجاح إدارة المشاريع المكون من (20) فقرة موزعة على خمسة مؤشرات.

الابتكار: قدرة رائد الأعمال على تقديم حلول ومنتجات وخدمات جديدة أو محسنة تختلف عن الموجود في السوق، ويشمل الابتكار التقني والابتكار الإداري. يُقاس بـ (6) فقرات.

تحمل المخاطرة: استعداد رائد الأعمال لاتخاذ قرارات في ظل عدم اليقين بعد تحليل المعلومات المتاحة وتقييم الاحتمالات، مع قبول احتمالية الخسارة المالية مقابل احتمالية تحقيق عوائد استثنائية. يُقاس بـ (6) فقرات.

المبادرة الاستباقية: السلوك الاستباقي الذي يتضمن التنبؤ بالمشكلات والفرص المستقبلية والتحرك مبكراً لمعالجتها قبل أن تفرضها الظروف أو المنافسون. يُقاس بـ (6) فقرات.

التعرف على الفرص: العملية المعرفية التي من خلالها يدرك الفرد وجود إمكانية لإنشاء مشروع جديد أو تطوير قائم بناءً على تحليل السوق والاحتياجات غير الملبية. يُقاس بـ (6) فقرات.

الفصل الأول
المدخل العام للبحث

المقدمة

يُعد قطاع ريادة الأعمال في العصر الراهن أحد أبرز المحركات الاقتصادية التي تعتمد عليه الدول ساعيةً نحو تحقيق التنويع الاقتصادي والنمو المستدام، إذ بات يمثل الركيزة الأساسية التي تُسهم في خلق فرص العمل الجديدة، وتعزيز الابتكار والتطوير التقني، وإعادة تشكيل هياكل الأسواق والصناعات بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد المعرفي. ولا يقتصر تأثير ريادة الأعمال على الجانب الاقتصادي الكلي فحسب، بل يمتد ليشمل المستوى الجزئي المتمثل في أداء المنظمات والمشاريع الفردية، حيث تُصبح الممارسات الريادية لرائد الأعمال عاملاً حاسماً في تحديد مصير المشروع بين النجاح والفشل. وقد أشار تقرير المراقب العالمي لريادة الأعمال (Global Entrepreneurship Monitor, 2023) إلى أن الاقتصادات التي تُعلى من قيمة الريادة وتوفر بيئة داعمة لها تحقق معدلات نمو أعلى وتتمتع بقدرة أكبر على مواجهة الأزمات والصدمات الاقتصادية مقارنة بالاقتصادات التي تعتمد بشكل أساسي على القطاع الحكومي أو الصناعات التقليدية.

وتبرز دولة الإمارات العربية المتحدة كنموذج رائد في احتضان ريادة الأعمال على المستوى الإقليمي والدولي، حيث وضعت الحكومة الريادة والابتكار في صلب أولوياتها الاستراتيجية ضمن رؤية "نحن الخمسين" ومئوية الإمارات 2071. وقد تُوجت هذه الجهود بإطلاق مبادرات استراتيجية كبرى مثل "سياسة العلوم والتكنولوجيا والابتكار المتقدمة" و"استراتيجية الحكومة الرقمية" وإنشاء حاضنات ومسرعات أعمال عالمية المستوى مثل "مسرعة دبي المستقبل" و"حاضنة أبوظبي للإبداع". وقد انعكس هذا الدعم على المؤشرات الدولية، حيث تصدرت الإمارات المرتبة الأولى عربياً في مؤشر ريادة الأعمال العالمي لعام 2023، واحتلت مراتب متقدمة في مؤشرات الابتكار والبيئة التنافسية

(Global Entrepreneurship Index, 2023)

غير أن هذا الدعم المؤسسي والبيئي المتميز لا يضمن بمفرده نجاح المشاريع الريادية على المستوى الفردي، إذ تُشير الإحصائيات إلى أن نسباً مرتفعة من الشركات الناشئة لا تزال تتعرض للفشل في مراحلها الأولى. فقد أظهرت دراسة أجراها مركز CB Insights (2022) أن حوالي 90% من الشركات الناشئة عالمياً تفشل، وأن 20% منها تتوقف عن العمل خلال السنة الأولى من تأسيسها، بينما ترتفع هذه النسبة إلى 30% في السنة الثانية و50% بحلول السنة الخامسة. وتتعدد الأسباب وراء هذا الفشل، إلا أن الدراسة المذكورة كشفت أن 42% من أسباب فشل الشركات الناشئة تعود إلى "عدم وجود حاجة فعلية في السوق للمنتج أو الخدمة المقدمة"، وهو ما يُشير بوضوح إلى ضعف في ممارسات التعرف على الفرص وتقييمها. كما أظهرت نفس الدراسة أن 29% من حالات الفشل تعود

إلى "نفاد التمويل"، و23% إلى "وجود فريق عمل غير مناسب"، وهي أسباب ترتبط ارتباطاً مباشراً بضعف القدرات الإدارية لدى رواد الأعمال.

وتكمن الإشكالية الجوهرية في أن العديد من رواد الأعمال يمتلكون قدرات ريادية مميزة تتمثل في الرؤية الإبداعية والقدرة على تحديد الفرص والجرأة في اتخاذ القرارات، لكنهم يفتقرون في الوقت ذاته إلى المهارات الإدارية اللازمة لتحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس من خلال التخطيط المنظم والتنفيذ الفعّال والرقابة المستمرة. بعبارة أخرى، هناك فجوة بين "التفكير الريادي" و"الممارسة الإدارية"، وهذه الفجوة قد تكون السبب الرئيسي وراء الفشل الذي يُصيب مشاريع واعدة كان يمكن أن تنجح لو أُديرَت بإطار منهجي سليم. وقد نبّه إلى هذه الإشكالية كل من (Turner و Müller & Klein (2016 و (2020) اللذان أكدا أن إدارة المشاريع الريادية تتطلب مزيجاً فريداً ومتوازناً بين السلوكيات الريادية والمهارات الإدارية، وأن الإفراط في أي منهما على حساب الآخر قد يؤدي إلى نتائج سلبية.

ومن هذا المنظور، تبرز الحاجة الأكاديمية والعملية الماسة لدراسة العلاقة بين ريادة الأعمال ونجاح إدارة المشاريع بشكل منهجي ومعقّد، خاصة في سياق البيئة الإماراتية التي تتميز بخصائص فريدة تجمع بين الدعم المؤسسي القوي والتنافسية العالية والتنوع الثقافي الكبير. إن فهم طبيعة هذه العلاقة وأبعادها وتحديد الأبعاد الريادية الأكثر تأثيراً في نجاح إدارة المشاريع سيسهم في تقديم إرشادات عملية لرواد الأعمال الحاليين والمستقبليين، وسيساعد حاضنات الأعمال ومسرعات النمو في تطوير برامجها الداعمة، وسيتمكن صناع السياسات من تصميم تدخلات أكثر فعالية لتعزيز نجاح المشاريع الناشئة. وتنطلق هذه الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن ريادة الأعمال بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل إيجابي على نجاح إدارة المشاريع، لكن هذا التأثير يتفاوت من بُعد لآخر، وأن هناك تحديات وعوامل معيقة تؤثر على قدرة رواد الأعمال على توظيف ممارساتهم الريادية ضمن إطار إداري منظم. وللتحقق من هذه الفرضية، تتبنى الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين العمق النوعي للمقابلات والدقة الكمية للاستبيان، بهدف تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول هذه العلاقة الحيوية.

مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في غياب فهم كامل ودقيق لطبيعة العلاقة بين ممارسات ريادة الأعمال ونجاح إدارة المشاريع، وذلك على الرغم من الأهمية البالغة لهذه العلاقة في تحديد مصير المشاريع الناشئة. ويمكن تحليل هذه المشكلة من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة تتشابك فيما بينها وتُشكل معاً الإشكالية البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

أما البعد الأول فهو البعد النظري، حيث يُلاحظ أن الأدبيات الأكاديمية قد تناولت ريادة الأعمال كحقل معرفي مستقل بتعريفاته ونظرياته ومقاييسه، كما تناولت إدارة المشاريع كتخصص منفصل بإطاره المعياري ومنهجياته وأدواته، غير أن الدراسات التي حاولت الربط بين المجالين لا تزال محدودة الحجم ومتضاربة النتائج. فقد أشار (Zahra (2021 إلى أن الفهم الأكاديمي لكيفية تأثير السلوكيات الريادية على نجاح إدارة المشاريع لا يزال في مراحله الأولى، وأن معظم الدراسات الحالية تُعاني من قصور في النظرية التي تُفسر الآليات التي تعمل من خلالها الممارسات الريادية على تعزيز أو إعاقة نجاح المشاريع. كما أن غالبية النظريات السائدة في مجال ريادة الأعمال قد طُورت في سياقات غربية (أمريكية وأوروبية)، مما يثير تساؤلات مشروعة حول مدى قابلية تطبيقها وملاءمتها للبيئات العربية والخليجية التي تتميز بخصائص ثقافية واقتصادية ومؤسسية مختلفة (Alvarez & Barney, 2014).

وأما البعد الثاني فهو البعد العملي، حيث تُشير الملاحظات الميدانية والبيانات الإحصائية المتاحة إلى وجود فجوة واضحة بين الطموحات الريادية لرواد الأعمال والنتائج الفعلية لمشاريعهم في منطقة الخليج العربي عموماً ودولة الإمارات على وجه الخصوص. فرغم تصدر الإمارات للمؤشرات الإقليمية في ريادة الأعمال، ورغم توافر بنية تحتية ممتازة من حاضنات أعمال ومسرعات نمو وبرامج تمويل ميسر، إلا أن نسب الفشل في المشاريع الناشئة لا تزال مرتفعة وفقاً لتقارير جهات مثل "هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" في الإمارات. وهذا يطرح تساؤلاً جوهرياً حول ما إذا كانت الممارسات الريادية بحد ذاتها كافية لضمان نجاح المشاريع، أم أن هناك حاجة إلى دمجها بقدرات إدارية منهجية. وقد لاحظ كل من Brush et al. (2008) و Turner (2016) أن العديد من رواد الأعمال يُسيئون فهم طبيعة العلاقة بين الريادة والإدارة، فإما يُفرضون في الجانب الريادي على حساب التنظيم والرقابة مما يؤدي إلى فوضى تشغيلية، أو يُفرضون في الجانب الإداري مما يُفقد المرونة التي تميز المشاريع الريادية.

وأما البعد الثالث فهو البعد المنهجي، حيث تعاني الدراسات السابقة في هذا المجال من قصور منهجي ملحوظ يتمثل في عدة جوانب. أولاً، الاعتماد الكثيف على المنهج الكمي فقط دون دعمه بالمنهج النوعي الذي يُوفر فهماً أعمق للظاهرة والآليات الكامنة وراءها. ثانياً، معظم الدراسات ركزت على

قياس "الأداء التنظيمي العام" كمتغير تابع، دون التركيز تحديداً على "نجاح إدارة المشاريع" كمفهوم أكثر تحديداً وأكثر ارتباطاً بالسياق الريادي. ثالثاً، وأخطر هذه القصور المنهجية، هو ما يُعرف بـ "تحيز الناجحين (Survivorship Bias)"، وهو التحيز الناتج عن اختيار عينات الدراسة من رواد الأعمال الناجحين فقط وتجاهل الذين فشلوا، مما يُشوّه النتائج ويُعطي صورة مُضللة عن العلاقة بين الريادة والنجاح. (Ucbasaran et al., 2013) فالدراسة التي لا تتضمن رواد أعمال فاشلين لا تستطيع أن تفهم الأسباب الحقيقية وراء الفشل ولا تستطيع أن تُحدد بدقة أي الممارسات الريادية ساهمت في النجاح وأيها ساهم في الفشل.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر ممارسات ريادة الأعمال على نجاح إدارة المشاريع في قطاع التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي سيتم تناولها لاحقاً، والتي تهدف إلى تفكيك المشكلة إلى مكوناتها الأساسية والتعامل مع كل بُعد على حدة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة من زاويتين: زاوية علمية نظرية تتعلق بإثراء المعرفة الأكاديمية، وزاوية عملية تطبيقية تتعلق بتقديم حلول وإرشادات قابلة للتطبيق في بيئة الأعمال الحقيقية. وفيما يلي تفصيل كل نوع من أنواع الأهمية:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في عدة جوانب مترابطة، أبرزها سد الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات العربية حول العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المشاريع. فرغم اتساع الأدبيات الغربية في هذا المجال، إلا أن المراجعة المنهجية للأدبيات العربية كشفت عن شح واضح في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة تحديداً، خاصة الدراسات التي تستخدم المنهج المختلط. ومعظم الدراسات العربية المتاحة ركزت على ريادة الأعمال وعلاقتها بالأداء التنظيمي العام، دون التركيز بشكل خاص على نجاح إدارة المشاريع كمفهوم أكثر تحديداً وارتباطاً بالسياق الريادي. كما أن معظم هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الكمي فقط مما أضعف عمق النتائج وحد من قدرتها على تفسير الآليات الكامنة.

كما تتمثل الأهمية العلمية في تطوير الإطار النظري المدمج الذي يربط بين نظريات ريادة الأعمال (مثل نظرية اكتشاف وخلق الفرص، ونظرية الموارد) ونماذج إدارة المشاريع (مثل نموذج تثليث القيود ونموذج Shenhar & Dvir للنجاح متعدد المستويات). إن هذا الدمج النظري لا يُمثل مجرد تجميع

لأطر مستقلة، بل هو محاولة لبناء نموذج تفسيري متكامل يُفسر كيف تتحول الممارسات الريادية الفردية إلى نتائج إدارية ملموسة على مستوى المشروع.

فضلاً عن ذلك، تختبر الدراسة العلاقة بين المتغيرين في سياق فريد هو قطاع التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات، وهو سياق يتميز بخصائص لم تُدرس بشكل كافٍ في الأدبيات الدولية، مثل سرعة التغير التكنولوجي، والتنوع الثقافي الكبير في بيئة العمل، والدعم المؤسسي القوي من الحكومة. وهذا الاختبار يُسهم في تحديد مدى قابلية النظريات الغربية للتطبيق في السياقات العربية الخليجية، وهو ما يُعرف بـ "اختبار حدود النظرية" الذي يُعد من أبرز مساهمات البحث العلمي.

وأخيراً، تُسهم الدراسة في تقديم نموذج قياس متكامل يجمع بين أبعاد ريادة الأعمال ومؤشرات نجاح إدارة المشاريع في أداة واحدة، مما يُوفر للباحثين المستقبليين أداة جاهزة ومختبرة يمكن استخدامها في سياقات مختلفة ومقارنة النتائج عبر الدراسات.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تبدأ الأهمية العملية من حقيقة أن هذه الدراسة تُعالج مشكلة واقعية ملموسة تُكلف الاقتصاد والمجتمع موارد ضخمة. ففشل المشاريع الريادية لا يؤدي فقط إلى خسائر مالية لأصحابها والمستثمرين، بل يؤدي أيضاً إلى فقدان فرص العمل، وهدر الموارد البشرية والمالية، وإحباط روح المبادرة لدى الشباب. وبالتالي، فإن أي بحث يُسهم في تقليل نسب الفشل ولو بنسبة ضئيلة يُحقق عوائد عملية كبيرة.

بالنسبة لرواد الأعمال الحاليين والمستقبليين، تُقدم الدراسة إرشادات عملية محددة حول كيفية توظيف ممارساتهم الريادية ضمن إطار إداري منظم. فمعرفة أن بعداً ريادياً معيناً (مثلاً الابتكار) يُسهم بشكل أكبر في نجاح إدارة المشاريع مقارنة ببُعد آخر (مثلاً تحمل المخاطرة) تُمكن رائد الأعمال من توزيع جهوده وموارده بشكل أكثر نكاً وفعالية. كما أن فهم التحديات التي يواجهها رواد أعمال آخرون في التوازن بين الريادة والإدارة يُمكنه من تجنب الأخطاء الشائعة واتخاذ إجراءات استباقية للتغلب عليها.

بالنسبة لمديري المشاريع، تُساعد الدراسة في فهم كيفية الاستفادة من الممارسات الريادية لتحسين أداء المشاريع التي يديرونها، خاصة في المشاريع المبتكرة التي تتطلب مرونة عالية وقابلية للتكيف السريع مع المتغيرات. فالدراسة تُوضح متى تكون الممارسات الريادية مُفيدة ومتى قد تُصبح عائقاً إذا لم تُدار بشكل صحيح.

بالنسبة لحاضنات الأعمال ومسرعات النمو ومراكز التطوير الريادي، تُوفر الدراسة معايير علمية لتقييم المشاريع الناشئة وتوجيهها نحو تحقيق توازن أفضل بين الجانب الريادي والجانب الإداري. كما تُقترح

محتوى تدريبي محدد يمكن إدراجه في برامج التسريع والحضانة لتعزيز المهارات الإبداعية لرواد الأعمال إلى جانب المهارات الريادية التي تُركز عليها عادةً هذه البرامج.

بالنسبة لصناع السياسات والمخططين الاستراتيجيين في قطاع ريادة الأعمال، تُقدم الدراسة توصيات لتحسين برامج الدعم الحكومي لتشمل محتوى إداري ومهني يُكمل الجانب الريادي. فمعظم السياسات الحالية تُركز على توفير التمويل والبنية التحتية، بينما تُهمل تطوير القدرات الإدارية لرواد الأعمال وهو ما قد يُفسر استمرار ارتفاع معدلات الفشل رغم تحسن البيئة الداعمة.

وبالنسبة للمستثمرين وقطاع التمويل (صناديق رأس المال المخاطر، المستثمرون الملائكيون)، تُساعد الدراسة في تطوير معايير تقييم أكثر شمولية للمشاريع الناشئة تستند ليس فقط إلى جدوى الفكرة وجودة المنتج، بل أيضاً إلى القدرة الإدارية لرائد الأعمال ومستوى ممارسته للسلوكيات الريادية الفعّالة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي وأهداف فرعية مُحددة وقابلة للقياس، تم صياغتها بدقة استناداً إلى مشكلة الدراسة والإطار النظري الذي تستند إليه، وذلك على النحو التالي:

الهدف الرئيسي: قياس أثر ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها الأربعة (الابتكار، تحمل المخاطرة، المبادرة الاستباقية، التعرف على الفرص) على نجاح إدارة المشاريع بمؤشرات الخمسة (تحقيق الأهداف، الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات، رضا الأطراف المعنية) في قطاع التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة.

الأهداف الفرعية:

يستند الهدف الرئيسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التي تُمثل خطوات متسلسلة لتحقيقه، وهي:

الهدف الفرعي الأول: تحديد مستوى ممارسة ريادة الأعمال لدى رواد الأعمال في قطاع التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات، وذلك من خلال قياس كل بُعد من أبعاد ريادة الأعمال الأربعة (الابتكار، تحمل المخاطرة، المبادرة الاستباقية، التعرف على الفرص) على حدة، ثم حساب المستوى الكلي لممارسات ريادة الأعمال. ويُعد هذا الهدف ضرورياً لأن فهم المستوى الفعلي للممارسات الريادية يُمثل نقطة الانطلاق لتحليل علاقتها بنجاح إدارة المشاريع، كما أنه يُسهم في مقارنة الواقع الإماراتي بالسياقات الأخرى التي تمت دراستها في الأدبيات السابقة.

الهدف الفرعي الثاني: تقييم مستوى نجاح إدارة المشاريع في قطاع التكنولوجيا والخدمات من وجهة نظر رواد الأعمال، وذلك من خلال قياس كل مؤشر من مؤشرات النجاح الخمسة (تحقيق الأهداف،

الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات، رضا الأطراف المعنية). ويهدف هذا البُعد إلى تجاوز القياس الأحادي البسيط لنجاح المشروع (مثل الربحية فقط) نحو قياس متعدد الأبعاد يعكس التعقيد الحقيقي لمفهوم النجاح في سياق المشاريع الريادية.

الهدف الفرعي الثالث: تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل بُعد من أبعاد ريادة الأعمال الأربعة وبين نجاح إدارة المشاريع الكلي ومؤشراته الفرعية. يهدف هذا الهدف إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين كل زوج من المتغيرات، مما يُساعد في بناء فهم أولي لطبيعة الروابط بين الممارسات الريادية ونتائج إدارة المشاريع.

الهدف الفرعي الرابع: قياس الأثر التفسيري لممارسات ريادة الأعمال مجتمعة في نجاح إدارة المشاريع، وتحديد أي بُعد من أبعاد ريادة الأعمال يُسهم بشكل أكبر في تفسير التباين في نجاح إدارة المشاريع. يُعد هذا الهدف الأكثر أهمية من الناحية العملية، لأنه يُوفر معلومات دقيقة لرواد الأعمال حول أي الممارسات الريادية يجب أن يُركزوا عليها لتعزيز فرص نجاح مشاريعهم.

الهدف الفرعي الخامس: استكشاف التجارب الحية لرواد الأعمال من خلال المقابلات المعمقة لفهم الآليات والديناميكيات التي تربط بين الممارسات الريادية ونجاح أو فشل المشاريع من وجهة نظرهم الشخصية. يهدف هذا البُعد النوعي إلى الإجابة على أسئلة "كيف" و"لماذا" التي لا يستطيع المنهج الكمي الإجابة عنها، مثل: كيف يُوازن رائد الأعمال بين المرونة الريادية والانضباط الإداري؟ ولماذا تتجح بعض المشاريع رغم ضعف التخطيط بينما تفشل أخرى رغم وجود خطة مفصلة؟

الهدف الفرعي السادس: تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لرواد الأعمال وصناع السياسات ومقدمي خدمات الدعم الريادي، استناداً إلى النتائج الكمية والنوعية للدراسة، بهدف تعزيز التوظيف الفعال للممارسات الريادية ضمن إطار إداري منظم يُعزز فرص نجاح المشاريع الناشئة.

تساؤلات الدراسة

تنبثق من مشكلة الدراسة وأهدافها مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية المترابطة، والتي تُشكل معاً الإطار التساؤلي الذي سيُوجّه عملية جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها. وقد صيغت هذه التساؤلات بدقة لضمان إمكانية الإجابة عليها من خلال الأدوات المنهجية المختارة، وذلك على النحو التالي:

التساؤل الرئيسي:

ما أثر ممارسات ريادة الأعمال على نجاح إدارة المشاريع في قطاع التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة؟

يُعد هذا التساؤل المحور المركزي الذي تدور حوله الدراسة بأكملها، وهو يتضمن متغيراً مستقلاً (ممارسات ريادة الأعمال) ومتغيراً تابعاً (نجاح إدارة المشاريع) وعلاقة أثر بينهما، كما يُحدد السياق المكاني والقطاعي للدراسة. والإجابة عن هذا التساؤل تتطلب تحليل البيانات الكمية من خلال تحليل الانحدار المتعدد لتحديد حجم الأثر واتجاهه ودلالته الإحصائية، بالإضافة إلى دعمها بالنتائج النوعية من المقابلات لتقديم تفسير أعمق.

التساؤلات الفرعية:

المحور الأول: تساؤلات مستوى الممارسة

التساؤل الفرعي الأول: ما مستوى ممارسة ريادة الأعمال لدى رواد الأعمال في قطاع التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة؟

يهدف هذا التساؤل إلى رسم صورة واضحة عن الواقع الفعلي للممارسات الريادية في قطاع الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد ريادة الأعمال الأربعة وللمتغير الكلي. والإجابة عنه ستُحدد ما إذا كان رواد الأعمال في هذا القطاع يمارسون السلوكيات الريادية بدرجة مرتفعة أم متوسطة أم منخفضة، وهو ما يُساعد في تفسير النتائج اللاحقة. التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى نجاح إدارة المشاريع في قطاع التكنولوجيا والخدمات من وجهة نظر رواد الأعمال؟

يوازي هذا التساؤل التساؤل السابق لكنه يتناول المتغير التابع، ويهدف إلى تحديد مدى نجاح رواد الأعمال في إدارة مشاريعهم وفقاً للمؤشرات الخمسة المعتمدة في الدراسة. ومقارنة نتائج هذا التساؤل مع التساؤل السابق ستُعطي مؤشراً أولياً عن العلاقة بين المتغيرين.

المحور الثاني: تساؤلات العلاقة الارتباطية

التساؤل الفرعي الثالث: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد ريادة الأعمال (الابتكار، تحمل المخاطرة، المبادرة الاستباقية، التعرف على الفرص) ونجاح إدارة المشاريع في قطاع التكنولوجيا والخدمات؟

يهدف هذا التساؤل إلى استكشاف العلاقات الثنائية بين كل بُعد من أبعاد ريادة الأعمال وبين نجاح إدارة المشاريع الكلي ومؤشراته الفرعية. وسيتم الإجابة عنه من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون وتحديد قوتها (ضعيفة، متوسطة، قوية) واتجاهها (إيجابية أو سلبية) ودلالاتها الإحصائية. كما سيساعد في تحديد أي الأبعاد الريادية ترتبط بشكل أقوى بنجاح إدارة المشاريع.

المحور الثالث: تساؤلات الأثر التفسيري

التساؤل الفرعي الرابع: ما الأثر التفسيري لممارسات ريادة الأعمال مجتمعة في نجاح إدارة المشاريع في قطاع التكنولوجيا والخدمات؟

يهدف هذا التساؤل إلى تحديد نسبة التباين في نجاح إدارة المشاريع التي يمكن تفسيرها من خلال ممارسات ريادة الأعمال، وذلك من خلال حساب معامل التحديد (R^2) في نموذج الانحدار المتعدد. وسيُجيب هذا التساؤل عن سؤال جوهري: إلى أي مدى يمكن لممارسات ريادة الأعمال أن تُفسر نجاح أو فشل المشاريع؟

التساؤل الفرعي الخامس: أي بُعد من أبعاد ريادة الأعمال يُسهم بشكل أكبر في تفسير التباين في نجاح إدارة المشاريع؟

يهدف هذا التساؤل إلى ترتيب أبعاد ريادة الأعمال حسب حجم إسهامها النسبي في تفسير نجاح إدارة المشاريع، وذلك من خلال فحص معاملات الانحدار المعيارية (Beta) لكل بُعد. والإجابة عنه تُعد ذات قيمة عملية عالية لأنها تُخبر رواد الأعمال بأي الممارسات الريادية يجب أن يحرصوا على تعزيزها أولاً.

المحور الرابع: تساؤلات الاستكشاف النوعي

التساؤل الفرعي السادس: كيف يُفسر رواد الأعمال العلاقة بين ممارساتهم الريادية ونجاح أو فشل مشاريعهم من وجهة نظرهم الشخصية؟

يهدف هذا التساؤل إلى الغوص في التجارب الحية لرواد الأعمال وفهم تصوراتهم الشخصية حول كيفية تأثير سلوكياتهم الريادية على مسار مشاريعهم. ويتميز هذا التساؤل بأنه يسمح بظهور مفاهيم ومتغيرات جديدة لم تكن مُتوقعة مسبقاً وهو ما يُعد من أبرز مزايا المنهج النوعي.

التساؤل الفرعي السابع: ما التحديات الرئيسية التي تواجه رواد الأعمال في توظيف ممارساتهم الريادية ضمن إطار إداري منظم؟

يهدف هذا التساؤل إلى تحديد العقبات والمعيقات العملية التي تمنع رواد الأعمال من تحقيق التوازن الأمثل بين الريادة والإدارة، وذلك لصياغة توصيات عملية تُعالج هذه التحديات.

فروض الدراسة

تُمثل الفرضيات إجابات مُتوقعة مسبقاً على تساؤلات الدراسة، استناداً إلى الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. وقد صيغت الفرضيات بما يتيح اختبارها إحصائياً من خلال أدوات التحليل المُتاحة في برنامج SPSS ، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ريادة الأعمال ونجاح إدارة المشاريع في قطاع التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة.

تُعد هذه الفرضية الإطار العام الذي تندرج تحته الفرضيات الفرعية، وهي صيغت بصيغة عامة لتتيح اختبار العلاقة في اتجاهيها الإيجابي أو السلبي، رغم أن الاتجاه المتوقع وفقاً للأدبيات هو الإيجابي. وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار المتعدد والنظر إلى قيمة F ومعامل التحديد R^2 .

الفرضيات الفرعية:

جدول (1-1): الفرضيات الفرعية للدراسة

رقم الفرضية	نص الفرضية	المبرر النظري
H1	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الابتكار ونجاح إدارة المشاريع.	الابتكار يُمكن المشاريع من تقديم حلول فريدة تُلبّي احتياجات العملاء بشكل أفضل مما يُعزز تحقيق الأهداف وجودة المخرجات (Zahra & Covin, 1995).
H2	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تحمل المخاطرة ونجاح إدارة المشاريع.	المخاطرة المحسوبة تُمكن من استغلال فرص ذات عوائد عالية قد لا يجرؤ المنافسون على اقتحامها. (Baird & Thomas, 1985)
H3	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المبادرة الاستباقية ونجاح إدارة المشاريع.	الاستباقية تُمكن من التخطيط المبكر والتحرك قبل المنافسين مما يُعزز الالتزام بالجدول الزمني وتحقيق الأهداف (Rauch et al., 2009).

H4	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التعرف على الفرص ونجاح إدارة المشاريع.	القدرة على اكتشاف الفرص تُضمن توجيه الموارد نحو مشاريع ذات جدوى حقيقية مما يُعزز فرص النجاح.(Shane, 2003)
H5	تُسهم ممارسات ريادة الأعمال مجتمعة في تفسير التباين في نجاح إدارة المشاريع.	النتائج المتسقة في الدراسات البعدية تُشير إلى أن التوجه الريادي يُفسر جزءاً معتبراً من التباين في الأداء.(Kraus et al., 2019)

المراجعة الأدبية

تُظهر الأدبيات العلمية أن العلاقة بين ريادة الأعمال ونجاح إدارة المشاريع حظيت باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، لما تمثله ريادة الأعمال من دور محوري في تعزيز الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد ركزت العديد من الدراسات على تحليل أبعاد ريادة الأعمال، مثل الابتكار، وتحمل المخاطرة، والمبادرة الاستباقية، والتعرف على الفرص، وبيان أثرها في تحسين الأداء التنظيمي ورفع معدلات نجاح المشاريع.

وفي المقابل، تناولت دراسات أخرى نجاح إدارة المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية، مثل تحقيق الأهداف، والالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، وجودة المخرجات، ورضا الأطراف المعنية، مع التأكيد على أن نجاح المشروع لا يعتمد على عامل واحد، وإنما يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والريادية.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت ريادة الأعمال وإدارة المشاريع كلٌّ على حدة، فإن الدراسات التي بحثت بصورة مباشرة في أثر ممارسات ريادة الأعمال على نجاح إدارة المشاريع، ولا سيما في قطاع التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة، لا تزال محدودة. كما أن كثيراً من الدراسات السابقة ركزت على الأداء التنظيمي بصورة عامة، ولم تتناول نجاح إدارة المشاريع باعتباره متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل أثر أبعاد ريادة الأعمال في نجاح إدارة المشاريع، مع الاعتماد على إطار نظري حديث، ودراسة ميدانية تستند إلى

بيانات كمية تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها علميًا وعمليًا.

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية، وذلك لأنه يساعد على وصف الظواهر وتحليلها وفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بأنه لا يقتصر على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل البيانات المجمعة واستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لاختبار العلاقات بين المتغيرات وقياس حجم الأثر والتفسير.

وقد تم استخدام هذا المنهج في الدراسة الحالية بهدف التعرف على تأثير ريادة الأعمال على نجاح إدارة المشاريع، حيث تم جمع البيانات من عينة من رواد الأعمال في قطاع التكنولوجيا والخدمات بدولة الإمارات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما في ذلك معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع رواد الأعمال والمؤسسين ومديري المشاريع الذين يديرون مشاريعاً في قطاعي التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة، بشرط أن يكون مشروعهم قد مضى عليه فترة تتراوح بين سنة واحدة وخمس سنوات. تم تحديد هذا القطاع لكونه الأكثر نشاطاً ريادياً في الإمارات، وتحديد هذه الفترة الزمنية لأنها تمثل المرحلة الحرجة التي يتحدد فيها مصير المشروع (انطلاقاً أو تعثراً)، ولا تكون المشاريع في مراحلها الجنينية الأولى (أقل من سنة) حيث لا توجد نتائج إدارية حقيقية يمكن تقييمها، ولا تكون ناضجة جداً (أكثر من 5 سنوات) حيث تتحول إلى شركات تقليدية وتختلف طبيعة إدارتها.

عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) ، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً للقطاع الفرعي، ثم تم سحب عينة عشوائية من كل طبقة.

ولتحديد الحجم المناسب، تم استخدام معادلة حجم العينة للفئات اللانهائية:

$$n = (Z^2 \times p \times q) / e^2$$

حيث $Z = 1.96$:مستوى ثقة 95%، $p = 0.5$ ، $q = 0.5$ ، $e = 0.064$ هامش خطأ 6.4%

بتطبيق المعادلة $n = (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 / (0.064)^2 \approx 234$ استبيان

وبإضافة نسبة 20% لحساب الاستبيانات غير الصالحة للتحليل، يصبح الحجم المطلوب توزيعه ≈ 280 استبياناً.

وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر نموذج Google Forms ، وتم استرداد (267) استبياناً، وبعد الفرز واستبعاد غير المكتملة منها بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (235) استبياناً بنسبة استجابة فعلية بلغت (88%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً وتتجاوز الحد الأدنى المطلوب.

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات. ويتكون من ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (8 فقرات): الجنس، العمر، الجنسية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في ريادة الأعمال، القطاع الفرعي للمشروع، عمر المشروع.

القسم الثاني: متغير ريادة الأعمال (24 فقرة): موزعة بالتساوي على 4 أبعاد (6 فقرات لكل بُعد: الابتكار، تحمل المخاطرة، المبادرة الاستباقية، التعرف على الفرص). وقد تمت صياغة هذه الفقرات استناداً إلى نموذج التوجه الريادي لـ Lumpkin & Dess (1996).

القسم الثالث: متغير نجاح إدارة المشاريع (20 فقرة): موزعة بالتساوي على 5 مؤشرات (4 فقرات لكل مؤشر: تحقيق الأهداف، الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات، رضا الأطراف المعنية). وقد تمت صياغة هذه الفقرات استناداً إلى نموذجي Atkinson (1999) و Shenhar & Dvir (2007).

وقد تم تصميم جميع فقرات الأقسام الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = أوافق بشدة، 2 = أوافق، 3 = محايد، 4 = لا أوافق، 5 = لا أوافق بشدة) مع عكس الترتيب عند التحليل لتصبح (5 = أوافق بشدة) لضمان سهولة التفسير.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة تأثير أبعاد ريادة الأعمال الأربعة (الابتكار، تحمل المخاطرة، المبادرة الاستباقية، التعرف على الفرص) على نجاح إدارة المشاريع بمؤشرات الخمسة.

الحدود المكانية: قطاعا التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة.

الحدود البشرية: رواد الأعمال والمؤسسون ومديرو المشاريع الذين يديرون مشاريع عمرها بين سنة وخمس سنوات.

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025 – 2026.

الحدود المنهجية: تقتصر على المنهج الوصفي التحليلي وأداته الاستبيان الإلكتروني، مما يحد من تعميم النتائج على بيئات أخرى دون إجراء دراسات مشابهة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات العلمية المتكاملة التي تُشكل معاً الإطار النظري الذي يُوجّه تصميم البحث وصياغة فرضياته وتفسير نتائجه. وقد تم اختيار هذه النظريات بعناية لضمان تغطية الجوانب المختلفة للعلاقة بين ريادة الأعمال ونجاح إدارة المشاريع، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نظرية اكتشاف وخلق الفرص (Opportunity Discovery and Creation Theory)

تُعد هذه النظرية من أكثر النظريات تأثيراً في حقل ريادة الأعمال المعاصر، وقد تطورت على مراحل عبر مساهمات عدة باحثين. فقد بدأت بشكلها الأول مع (Shane & Venkataraman (2000) اللذين قدما تعريفاً seminal لمجال ريادة الأعمال بوصفه "دراسة مصادر الفرص، وعمليات اكتشافها

وتقييمها واستغلالها، ومجموعة الأفراد الذين يكتشفون هذه الفرص ويستغلونها". وقد ركز هذا التعريف على فرضية أن الفرص موجودة بشكل موضوعي في البيئة وينبغي على رائد الأعمال اكتشافها من خلال قدراته المعرفية وخبراته السابقة.

ثم طوّر (Alvarez & Barney (2007) هذا الإطار من خلال التمييز بين نهجين مختلفين للتعامل مع الفرص: نهج الاكتشاف (Discovery Approach) الذي يتوافق مع رؤية Shane & Venkataraman ويفترض أن الفرص موجودة بشكل مستقل عن رائد الأعمال وينبغي البحث عنها واكتشافها، ونهج الخلق (Creation Approach) الذي يفترض أن الفرص لا توجد بشكل مسبق بل تُخلق من خلال الأفعال والتفاعلات والتجارب التي يقوم بها رائد الأعمال. وقد أشارا إلى أن كلا النهجين صالحان لكنهما يتطلبان استراتيجيات وأدوات إدارية مختلفة.

وتُفيد هذه النظرية في هذه الدراسة بشكل مباشر لأن بُعد "التعرف على الفرص" كأحد أبعاد ريادة الأعمال المعتمدة يستند إليها، ولأنها تُساعد في تفسير كيف يؤثر أسلوب تعامل رائد الأعمال مع الفرص (اكتشافاً أم خلقاً) على طريقة إدارته للمشروع الناتج عن هذه الفرصة وبالتالي على نجاح هذه الإدارة. فقد يؤدي نهج الخلق مثلاً إلى مشروع أكثر مرونة وأقل تحديداً في النطاق مقارنة بنهج الاكتشاف، مما يؤثر على مؤشرات نجاح إدارة المشروع.

ثانياً: نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

طوّر هذه النظرية (Barney (1991 في مقالته الشهيرة التي أشار فيها إلى أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنشأ من امتلاك موارد وقدرات فريدة وموجهة استراتيجياً تتميز بأربع خصائص: القيمة (Value) أي تسهم في تحسين كفاءة وفعالية المنظمة، والندرة (Rarity) أي لا يمتلكها المنافسون، وعدم القابلية للاستبدال (Non-substitutability) أي لا توجد بدائل استراتيجية لها، وصعوبة التقليد (Imitability) أي يصعب على المنافسين نسخها.

وتُفيد هذه النظرية في هذه الدراسة من خلال اعتبار الممارسات الريادية (الابتكار، تحمل المخاطرة، المبادرة الاستباقية، التعرف على الفرص) بمثابة موارد وقدرات تنظيمية غير ملموسة (Intangible Resources) يمتلكها رائد الأعمال أو الفريق الريادي. وبالتالي، فإن هذه الممارسات إذا توافرت فيها الخصائص الأربع التي حددها Barney، فإنها تُصبح مصدراً لميزة تنافسية مستدامة تُعزز نجاح إدارة المشاريع. فالابتكار مثلاً إذا كان فريداً ويصعب تقليده يُصبح ميزة تنافسية تُعزز جودة المخرجات وتحقيق الأهداف.

ثالثاً: نموذج تثليث القيود في إدارة المشاريع (Iron Triangle Model)

يُعد هذا النموذج من أقدم وأكثر النماذج استخداماً في إدارة المشاريع، وقد طوّره (Atkinson 1999) استناداً إلى أعمال سابقة (Barnes 1988) وغيره. ويفترض النموذج أن نجاح المشروع يُقاس من خلال التوازن بين ثلاثة قيود رئيسية متداخلة: الوقت (إنجاز المشروع في الموعد المحدد دون تأخير)، والتكلفة (الالتزام بالميزانية المالية المخصصة دون تجاوز)، والنطاق (تسليم جميع المخرجات المطلوبة بالموصفات المحددة، وما يرتبط به من جودة).

ورغم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج لكونه يُبسّط مفهوم النجاح، إلا أنه يظل الإطار الأكثر استخداماً في الممارسة المهنية لإدارة المشاريع، وهو يُفيد هذه الدراسة من خلال توفير مؤشرات عملية وقابلة للقياس لنجاح إدارة المشاريع. فقد تم تبني مؤشري "الالتزام بالجدول الزمني" و "الالتزام بالميزانية" و "جودة المخرجات" من هذا النموذج مباشرة، مع إضافة مؤشرين آخرين لتحقيق شمولية أكبر كما سيرد في الإطار المفاهيمي.

رابعاً: نموذج نجاح المشروع متعدد المستويات (Shenhar & Dvir Model)

طوّر (Shenhar & Dvir 2007) هذا النموذج كرد على قصور نموذج تثليث القيود، واقترحا خمسة مستويات متدرجة لنجاح المشروع: المستوى الأول وهو نجاح المشروع نفسه (إنجاز المهام)، والمستوى الثاني وهو نجاح للعميل (إرضاء المستفيدين المباشرين)، والمستوى الثالث وهو النجاح التجاري (تحقيق عائد مالي)، والمستوى الرابع وهو النجاح للمستقبل (خلق قدرات جديدة)، والمستوى الخامس وهو النجاح الاستراتيجي (تحقيق الأهداف الاستراتيجية).

وقد استفادت هذه الدراسة من هذا النموذج في توسيع مفهوم نجاح إدارة المشاريع ليشمل ليس فقط الجوانب التشغيلية (الوقت والتكلفة والجودة) بل أيضاً الجوانب الاستراتيجية (تحقيق الأهداف) والإنسانية (رضا الأطراف المعنية). وهو ما يُعكس في تبني المؤشرات الخمسة لقياس نجاح إدارة المشاريع في هذه الدراسة، ممثلة في مؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع، والالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، وجودة المخرجات، ورضا الأطراف المعنية. وهو ما ينتقل بنا من قياس النجاح ككفاءة تشغيلية بحتة إلى قياسه كفعالية استراتيجية وشاملة.

خامساً: نظرية التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الريادية

تستند هذه النظرية إلى أعمال كل من Mintzberg (1994) و Brush et al. (2008)، والتي تفترض أن التخطيط الرسمي ومنهجية إدارة المشاريع يُعززان أداء المنشآت الناشئة، خاصة عندما يتم دمج المرونة الريادية مع هذا التخطيط. وتُشير هذه النظرية إلى أن رائد الأعمال الذي يمتلك رؤية استراتيجية واضحة ويُترجمها إلى خطط تشغيلية مرنة، يكون أكثر قدرة على إدارة مشاريعه بنجاح مقارنة برائد الأعمال الذي يعتمد على الارتجالية الكاملة. وتُفيد هذه النظرية في تفسير العلاقة بين بُعد المبادرة الاستباقية (الذي يتضمن التخطيط المبكر) وبين مؤشرات نجاح إدارة المشاريع المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمني وتحقيق الأهداف.

وتكمن القيمة المضافة من الجمع بين هذه النظريات في أنها تُوفر عدسة متعددة الأوجه لفهم الظاهرة المدروسة؛ فنظرية الفرص تُفسر البعد المعرفي (التعرف على الفرص)، ونظرية الموارد تُفسر البعد التنظيمي (الابتكار كمورد)، ونموذج تثليث القيود ونموذج Shenhar & Dvir يُوفران أداة القياس (نجاح إدارة المشاريع)، ونظرية التخطيط تربط بين السلوك الريادي والنتيجة الإدارية.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

المقدمة

يُعد هذا الفصل الركيزة النظرية التي تُؤسس لمنهجية الدراسة وتفسير نتائجها، حيث يهدف إلى تقديم مراجعة نقدية شاملة ومنظمة للأدبيات النظرية والدراسات التجريبية السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة. وقد تم بناء هذا الفصل وفق تسلسل منطقي يبدأ بتوضيح المفاهيم الأساسية ونظريات المتغير المستقل (ريادة الأعمال)، ثم الانتقال إلى المتغير التابع (نجاح إدارة المشاريع)، ليُتَّوج ذلك باستعراض وتحليل الدراسات السابقة التي حاولت ربط المجالين، مع التحديد الدقيق للفجوة البحثية التي تُميز هذه الدراسة وتُبرر إجراؤها. إن التعمق في هذا الفصل ليس ترفاً أكاديمياً، بل هو ضرورة منهجية لضمان أن أسئلة الدراسة وفرضياتها وأدواتها تنبثق من معرفة علمية راسخة ولا تمثل مجرد تخمينات شخصية.

الإطار النظري لنجاح إدارة المشاريع (المتغير التابع)

1. مفهوم إدارة المشاريع وأهميتها في السياق الريادي

تُعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) إدارة المشاريع بأنها "تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته". والمشروع بحد ذاته يُعرّف بأنه "مسعى مؤقت يُنفذ لخلق منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة". وتتميز المشاريع بثلاث خصائص جوهرية: المؤقتية (لها تاريخ بداية ونهاية محددان)، والتفرد (المخرجات تختلف عن أي مخرجات سابقة)، والتدرجية (تتخذ عبر مراحل متتالية تزداد فيها التفاصيل).

وفي السياق الريادي، تكتسب إدارة المشاريع أهمية استثنائية تختلف عن سياق الشركات الكبرى. ففي الشركات التقليدية، تكون إدارة المشاريع جزءاً من بنية مؤسسية راسخة توفر الدعم والإشراف والموارد. أما في المشاريع الريادية الناشئة، فالمشروع بأكمله (الشركة الناشئة ذاتها) يمكن اعتباره "مشروعاً ضخماً" يُدار في ظل موارد شحيحة وعدم يقين عالٍ وضغوط زمنية فائقة. لذا، فإن قدرة رائد الأعمال على ممارسة إدارة المشاريع الفعالة تمثل الفارق بين من ينجح في تحويل فكرته إلى شركة مستدامة، ومن يفشل في المراحل الأولى due to تشتت الجهود أو سوء تخصيص الموارد.

2. تطور مفهوم نجاح إدارة المشاريع

شهد مفهوم "نجاح المشروع" تطوراً paradigm shift كبيراً على مدى العقود الخمسة الماضية، حيث انتقل من قياس أحادي البعد إلى قياس متعدد الأبعاد يُغطي الجوانب التشغيلية والاستراتيجية والإنسانية.

المرحلة الأولى: عصر تثليث القيود (Iron Triangle)

في الستينيات والسبعينيات، كان النجاح يُقاس ببساطة بمدى التزام المشروع بثلاثة قيود: الوقت (إنجاز المهام في موعدها)، والتكلفة (عدم تجاوز الميزانية)، والنطاق/الجودة (تنفيذ جميع المهام بالمواسفات المطلوبة). وقد لخص هذا المفهوم (1999) Atkinson وأشار إلى أنه هيمن على الممارسة المهنية لعقود طويلة. ورغم وضوح هذه المعايير وسهولة قياسها، إلا أنها واجهت انتقادات لاذعة؛ لأن مشروعاً قد يُنجز في وقته وبدون تجاوز للميزانية وبالجودة المطلوبة، ولكن إذا لم يحقق الهدف الاستراتيجي من إنشائه أو لم يُرضِ العملاء، فلا يمكن اعتباره "ناجحاً" بالمعنى الحقيقي.

المرحلة الثانية: التمييز بين نجاح المشروع ونجاح إدارته

للتغلب على قصور المرحلة الأولى، قدّم (1999) Baccarini تمييزاً حاسماً بين مستويين: "نجاح إدارة المشروع (Project Management Success)" الذي يُقاس بالكفاءة التشغيلية (الوقت، التكلفة، الجودة)، و"نجاح المشروع (Project Success)" الذي يُقاس بالفعالية الاستراتيجية (تحقيق الأهداف التنظيمية، إرضاء العملاء، تحقيق الفوائد المرجوة). هذا التمييز أضاف بُعداً استراتيجياً مهماً لقياس النجاح.

المرحلة الثالثة: النجاح متعدد المستويات

طور (2007) Shenhar & Dvir نموذجاً شاملاً يحتوي على خمسة مستويات متدرجة لنجاح المشروع: المستوى الأول هو النجاح في إنجاز المهام (Efficiency)، والمستوى الثاني هو النجاح في إرضاء العميل/المستفيد المباشر (Impact on Customer)، والمستوى الثالث هو النجاح التجاري من خلال تحقيق عائد مالي (Business Success)، والمستوى الرابع هو النجاح في تحسين القدرات المستقبلية للمنظمة (Preparing for the Future)، والمستوى الخامس هو النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Strategic Success)

3. مؤشرات نجاح إدارة المشاريع المعتمدة في الدراسة

استناداً إلى التطور التاريخي للمفهوم ومراعاة لطبيعة المشاريع الريادية في قطاع التكنولوجيا والخدمات، تم تبني خمسة مؤشرات لقياس نجاح إدارة المشاريع كمتغير تابع، وهي:

أولاً: تحقيق أهداف المشروع: يُمثل هذا المؤشر المستوى الاستراتيجي من نجاح إدارة المشاريع وفقاً لنموذج Shenhar & Dvir. فالمشروع الريادي يُؤسس لتحقيق أهداف محددة سواء كانت متعلقة بحصة سوقية مستهدفة، أو عدد مستخدمين محدد، أو حل مشكلة معينة. قياس مدى تحقيق هذه الأهداف يعكس ما إذا كانت الجهود الإدارية قد تُرجمت إلى نتائج استراتيجية ملموسة.

ثانياً: **الالتزام بالجدول الزمني**: يستمد هذا المؤشر من نموذج تثليث القيود، وهو ذو أهمية قصوى في قطاع التكنولوجيا حيث "السرعة للوصول إلى السوق (Time-to-Market)" قد تُحدد مصير المشروع بالكامل. تأخر إطلاق منتج تكنولوجي قد يُتيح لمنافس بسط سيطرته على السوق، مما يُحول إنجاز المشروع في النهاية إلى إنجاز بلا قيمة تجارية.

ثالثاً: **الالتزام بالميزانية**: في المشاريع الريادية، حيث التمويل محدود غالباً (Burn Rate) محدد، فإن أي تجاوز للميزانية دون تحقيق عوائد مقابلة يُعرض المشروع لخطر نفاد السيولة (Run out of Cash)، وهو السبب الثاني الأكثر شيوعاً لفشل الشركات الناشئة وفق إحصائيات CB Insights. لذا، يُعد الالتزام بالميزانية مؤشراً حيوياً على كفاءة الإدارة المالية للمشروع.

رابعاً: **جودة المخرجات**: لا يكفي إطلاق المنتج في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة إذا كان المنتج معيباً أو لا يلبي توقعات المستخدمين. في قطاع التكنولوجيا، تُقاس جودة المخرجات بعدة عوامل منها: تجربة المستخدم (UX)، والأداء التقني، وخلو المنتج من الأخطاء البرمجية (Bugs)، ومطابقة المنتج للمعايير المهنية.

خامساً: **رضا الأطراف المعنية (Stakeholder Satisfaction)**: يُعد هذا المؤشر شاملاً لأنه يغطي رضا العملاء (الذين يُحددون نجاح المنتج تجارياً)، ورضا فريق العمل (الذي يُؤثر على استمرارية المشروع واستقراره)، ورضا المستثمرين أو الممولين (الذين يُحددون إمكانية الحصول على جولات تمويل مستقبلية). رضا هذه الأطراف مجتمعة يُمثل شبكة الأمان التي تضمن استدامة المشروع بعد مرحلة الإطلاق.

الإطار النظري لريادة الأعمال (المتغير المستقل)

1. مفهوم ريادة الأعمال: التطور التاريخي والتعريفات المختلفة

شهد مفهوم ريادة الأعمال تطوراً تاريخياً ملحوظاً انتقل فيه من دائرة الاقتصاد الكلي إلى دائرة السلوك التنظيمي والفردية. في البداية، استخدم الاقتصادي الفرنسي ريتشارد كانتيلون (Richard Cantillon) المصطلح في منتصف القرن الثامن عشر للإشارة إلى التاجر الذي يشتري السلع بسعر معروف وبيعها بسعر غير مؤكد، محتملاً بذلك مخاطر التقلبات السوقية. ثم جاء جان باتيست ساي (Jean-Baptiste Say) في أوائل القرن التاسع عشر ليركز على قدرة رائد الأعمال على تحويل الموارد من مناطق ذات إنتاجية منخفضة إلى مناطق ذات إنتاجية أعلى. لكن القفزة النوعية الحقيقية في فهم ريادة الأعمال جاءت على يد الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) (1934) الذي قدم مفهوم "التدمير الخلاق" (Creative Destruction)، حيث اعتبر رائد الأعمال هو

المحرك الأساسي للنظام الرأسمالي من خلال تقديم ابتكارات تُبطل نماذج الأعمال القديمة وتخلق نماذجاً جديدة، مؤكداً على أن الابتكار هو الجوهر الحقيقي للريادة وليس مجرد تحمل المخاطر أو افتتاح متجر.

ومع تطور الإدارة كعلم، انتقل التركيز من الدور الاقتصادي الكلي لرائد الأعمال إلى سلوكه الفردي داخل المنظمة. وقدّم بيوتر دراكر (Peter Drucker) رؤية حديثة تُعرّف ريادة الأعمال بأنها "سلوك وليس صفة شخصية"، وأنه يمكن تعلمه وممارسته في أي منظمة سواء كانت جديدة أو قائمة. وفي التطور المعاصر، قدّم (Shane & Venkataraman (2000) تعريفاً رائداً يُعد مرجعاً أساسياً في الأدبيات الحديثة، حيث عرّفا مجال ريادة الأعمال بأنه "دراسة مصادر الفرص، وعمليات اكتشافها وتقييمها واستغلالها، والآليات التي من خلالها يُحقق Individuals الأفراد هذه الفرص". وقد ميز هذا التعريف بين الفرصة كظاهرة موضوعية ورائد الأعمال كفرد يمتلك خصائص فريدة تمكنه من استغلالها.

وفي سياق هذه الدراسة، يتم تبني تعريف إجرائي يربط بين الجانب السلوكي والجانب التطبيقي، حيث تُعرّف ريادة الأعمال بأنها: "مجموعة من السلوكيات والممارسات الإدارية الإبداعية التي يُمارسها الفرد في سياق مؤسسي، تشمل الابتكار في المنتجات والعمليات، وتحمل المخاطرة المحسوبة لتحقيق عوائد، والمبادرة الاستباقية للتحرك قبل المنافسين، والتعرف الدقيق على الفرص السوقية وتقييمها، بهدف خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تُعكس على نجاح المشروع". هذا التعريف يتجاوز النظرة الضيقة لريادة الأعمال بوصفها مجرد تأسيس شركة جديدة، ليشمل السلوك الرياضي داخل المشروع القائم والتأثير المباشر على كيفية إدارته.

2. أبعاد ريادة الأعمال المتبناة في الدراسة

على الرغم من تعدد النماذج التي قيست ريادة الأعمال، إلا أن نموذج التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) الذي طوره Lumpkin & Dess (1996) يُعد الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأبحاث الإدارية المعاصرة. وقد بنى هذا النموذج على أعمال Miller (1983) الذي أكد أن المنظمة الريادية تتميز بالانخراط في المنتجات الجديدة والابتكار، والمخاطرة الاستباقية، والريادة في مواجهة المنافسين. وقد حدد Lumpkin & Dess خمسة أبعاد للتوجه الريادي، وقد تم تبني أربعة منها فقط في هذه الدراسة لملاءمتها المباشرة لسياق إدارة المشاريع الفردية، وهي كالتالي:

أولاً: بُعد الابتكار (Innovation)

يُمثل الابتكار البعد المعرفي والإبداعي لريادة الأعمال، ولا يُقتصر فقط على اختراع منتجات تكنولوجية جديدة، بل يشمل أي تغيير جوهري في طريقة تقديم القيمة للعملاء. وقد ميز Damanpour (1991) بين نوعين أساسيين: الابتكار التقني (Technical Innovation) الذي يتعلق بالمنتجات والخدمات وتقنيات الإنتاج، والابتكار الإداري (Administrative Innovation) الذي يتعلق بأساليب العمل وهياكل التنظيم وآلات اتخاذ القرار.

وفي سياق المشاريع الريادية في قطاع التكنولوجيا والخدمات، يكتسب الابتكار أهمية بالغة لأنه الوسيلة الأساسية للتميز في أسواق مزدحمة. فالمشروع الريادي الذي يقدم حلاً مبتكراً لمشكلة مزمنة يوفر لنفسه ميزة تنافسية تحميه من ضغوط التسعير. Competition. وتُشير دراسة Zahra & Covin (1995) إلى أن الابتكار لا يُعزز الأداء فحسب، بل يُحسن أيضاً قدرة المنظمة على التكيف مع الاضطرابات البيئية، وهو أمر حيوي في قطاع التكنولوجيا الذي يتسم بالتغير السريع. كما أن الابتكار في عمليات إدارة المشروع ذاتها) مثل استخدام أدوات إدارة مشاريع مبتكرة، أو اعتماد منهجيات مرنة مثل (Agile) يُمكن أن يؤثر مباشرة على الالتزام بالجدول الزمني وجودة المخرجات.

ثانياً: بُعد تحمل المخاطرة (Risk-Taking)

يُعد هذا البُعد الأكثر إثارة للجدل في الأدبيات الريادية، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالصورة النمطية لرائد الأعمال كمقامر. غير أن الأدبيات الأكاديمية تميز بوضوح بين "المخاطرة المحسوبة (Calculated Risk-Taking) و"المقامرة (Gambling)". وفقاً لـ Baird & Thomas (1985)، فإن المخاطرة الريادية تتضمن اتخاذ قرارات في ظل عدم اليقين (Uncertainty) بعد تحليل المعلومات المتاحة وتقييم الاحتمالات المحتملة، مع قبول احتمالية الخسارة المالية مقابل احتمالية تحقيق عوائد استثنائية. وتتعدد أنواع المخاطرة التي يتحملها رائد الأعمال في سياق إدارة المشاريع، فهناك المخاطرة المالية (المتثلة في استثمار رأس المال في مشروع غير مضمون النتائج)، والمخاطرة التشغيلية (المتثلة في تغيير العمليات الحالية أو الدخول في أسواق جديدة)، والمخاطرة الاجتماعية (المتثلة في تحدي الأعراف السائدة في الصناعة). وفي ما يخص نجاح إدارة المشاريع، يُعد تحمل المخاطرة سبباً ذا حدين؛ فمن ناحية، قد تؤدي المخاطرة المحسوبة إلى اكتشاف اختصارات تُسرّع من إنجاز المشروع وتقلل التكاليف، ومن ناحية أخرى، قد تؤدي المخاطرة غير المدروسة إلى تجاوز الميزانية أو تأخير الجداول الزمنية. وقد أظهرت دراسة Stewart & Roth (2001) أن العلاقة بين تحمل المخاطرة والأداء ليست خطية، بل تشبه منحنى (U) مقلوب، حيث يزداد النجاح مع زيادة المخاطرة إلى نقطة معينة (المخاطرة المثلى)، ثم يبدأ بالتراجع عندما تتحول المخاطرة إلى تهور.

ثالثاً: بُعد المبادرة الاستباقية (Proactiveness)

يرتبط هذا البُعد بالبُعد الزمني لاتخاذ القرارات، حيث عرّفه Venkatraman (1989) بأنه "السلوك الاستباقي الذي يتضمن التنبؤ بالمشكلات والفرص المستقبلية، والتحرك مبكراً لمعالجتها قبل أن تفرضها الظروف أو المنافسون". الرائد الاستباقي هو صانع الأحداث (Event Creator) وليس متلقيها (Event Receiver)، فهو لا ينتظر حتى يُغير المنافسون قواعد اللعبة، بل هو من يُعيد تعريف هذه القواعد.

وفي سياق إدارة المشاريع، تتجلى المبادرة الاستباقية في عدة ممارسات جوهرية تؤثر مباشرة على مؤشرات النجاح. فهي تظهر في التخطيط المسبق للمخاطر المحتملة (Risk Management) وتطوير خطط بديلة (Contingency Plans) قبل وقوع الأزمات، مما يقلل من احتمالية تأخر الجدول الزمني أو تجاوز الميزانية. كما تظهر في بناء شبكات علاقات استراتيجية مع الموردين والشركاء قبل الحاجة الفعلية إليهم، مما يُسهل سير العمل في مراحل التنفيذ. وقد أثبت التحليل البعدي الذي أجراه Rauch et al. (2009) لـ 51 دراسة سابقة أن المبادرة الاستباقية هي الأكثر استقراراً وتأثيراً بين أبعاد التوجه الريادي في التنبؤ بالأداء التنظيمي، مما يُعطي مبرراً قوياً لافتراض تأثيرها الإيجابي على نجاح إدارة المشاريع.

رابعاً: بُعد التعرف على الفرص (Opportunity Recognition)

يُمثل هذا البُعد الجسر الذي يربط بين الفرد والبيئة الخارجية، وهو يتعلق بالعملية المعرفية المعقدة التي من خلالها يُدرك الفرد وجود إمكانية لإنشاء مشروع جديد أو تطوير قائم. وقد أكد Shane (2003) أن اكتشاف الفرص لا يحدث عشوائياً، بل يتأثر بالمعرفة السابقة لرائد الأعمال (Prior Knowledge)، وشبكة علاقاته الاجتماعية، وقدرته المعرفية على ربط المعلومات غير المتصلة ببعضها.

وقد أسهم Alvarez & Barney (2007) في تطوير فهم هذا البُعد من خلال التمييز بين نهجين معرفيين: نهج الاكتشاف الذي يفترض أن الفرص موجودة بشكل موضوعي في البيئة بانتظار من يكتشفها، ونهج الخلق الذي يفترض أن الفرص لا توجد مستقلة عن الأفعال، بل يتم تشكيلها تدريجياً من خلال تفاعل رائد الأعمال مع السوق وتجاربه واستجاباته للردود. وفي سياق إدارة المشاريع، يُعد التعرف الصحيح على الفرص بمثابة نقطة الانطلاق الصحيحة؛ فالمشروع المبني على فرصة حقيقية وموثقة يُحقق أهدافه بكفاءة أعلى، لأن هناك طلباً فعلياً على مخرجاته، مما يقلل من الحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية في النطاق (Scope Creep) تُعطل الجدول الزمني وتُضخم الميزانية. وقد أثبتت

دراسة (Ozgen & Baron (2007 أن القدرة على التعرف على الفرص تُعزز بشكل كبير من سرعة الوصول إلى السوق وجودة التخطيط الاستراتيجي للمشروع.

الدراسات السابقة

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة حاسمة لتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الخريطة البحثية العالمية، وللتأكد من إضافتها العلمية. وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى أربع فئات رئيسية لتسهيل التحليل والمقارنة، وهي: الدراسات التي تناولت ريادة الأعمال والأداء، والدراسات التي تناولت نجاح إدارة المشاريع، والدراسات التي ربطت بين المتغيرين، وأخيراً الدراسات العربية.

1. الدراسات التي تناولت ريادة الأعمال والأداء التنظيمي

في دراسة بَعدية شاملة أجراها Kraus et al. (2019) والذي حللت 127 دراسة سابقة، توصلت إلى أن التوجه الريادي (بأبعاده المختلفة) يُعد من أقوى المُنبئات بالأداء التنظيمي، لكنها لفتت الانتباه إلى أن حجم هذا الأثر يختلف بشكل كبير تبعاً لمتغيرات الوسيطة مثل حجم المنظمة وطبيعة الصناعة والبيئة الخارجية. كما أكدت الدراسة أن الأبعاد المعرفية (كالابتكار والتعرف على الفرص) تكون تأثيراتها أكثر استقراراً عبر السياقات المختلفة مقارنة بالأبعاد السلوكية (كتحمل المخاطرة). وفي نفس السياق، وجد Mueller et al. (2019) من خلال تحليل 73 دراسة أن الابتكار والمبادرة الاستباقية لهما تأثير إيجابي قوي ومعنوي، بينما كان تأثير تحمل المخاطرة غير مستقر، مما يدل على أن العلاقة ليست خطية بل تتشكل بناءً على السياق.

2. الدراسات التي تناولت مفهوم نجاح إدارة المشاريع

قدم كل من Shenhar & Dvir (2007) إسهاماً نظرياً وتطبيقياً من خلال دراستهم الطولية التي شملت 127 مشروعاً في قطاعات متنوعة، حيث أثبتوا أن نموذج تثليث القيود (الوقت، التكلفة، النطاق) غير كافٍ لقياس النجاح في المشاريع الحديثة، خاصة المبتكرة منها. وأكدوا أن المشاريع التي حققت نجاحاً استراتيجياً (الوصول للسوق، بناء قدرات جديدة) اعتُبرت ناجحة حتى لو تجاوزت ميزانياتها أو تأخرت، بينما المشاريع التي التزمت بالوقت والتكلفة لكن فشلت في تحقيق أهدافها الاستراتيجية اعتُبرت فاشلة. من جانب آخر، قدم Ika (2009) مراجعة نقدية أوصى فيها بشدة بتبني

مقاربة متعددة الأبعاد لقياس النجاح، مؤكداً على ضرورة تخصيص معايير النجاح وفقاً لطبيعة المشروع ومرحلته.

3. الدراسات التي ربطت بين ريادة الأعمال ونجاح إدارة المشاريع

يُعد هذا المجال الأقل ثراءً في الأدبيات. فقد قدم (Turner et al. (2018) تحليلاً مفاهيمياً مقارناً أكد فيه أن إدارة المشاريع الريادية تختلف جوهرياً عن إدارة المشاريع التقليدية في الشركات الكبرى؛ ففي حين تركز الأخيرة على الانضباط والتحكم، تتطلب الأولى مزيجاً من الانضباط والمرونة الريادية. وأشار إلى أن غياب هذا المزيج هو ما يُفسر فشل العديد من المشاريع الناشئة. أما بشكل تجريبي، فقد أجرت (Müller & Klein (2020 دراسة كمية على 312 مدير مشروع في ألمانيا، وخلصت إلى أن السلوك الريادي يُسهم في نجاح المشاريع، لكن هذا الأثر يتفاوت حسب المرحلة؛ فهو مرتفع في مراحل التخطيط والinitiation ، ويقل قليلاً في مراحل التنفيذ والرقابة، مما يُشير إلى ضرورة تكييف الممارسات الريادية مع دورة حياة المشروع.

4. الدراسات العربية

في السياق العربي، أجرت الزهراني والقحطاني (2020) دراسة على 238 منشأة صغيرة ومتوسطة في السعودية، وأظهرت نتائجها أن الابتكار والمبادرة الاستباقية كان لهما أثر إيجابي ومعنوي على الأداء التنظيمي، بينما لم يكن أثر تحمل المخاطرة معنوياً، وعللت الباحثتان ذلك بأن بيئة الأعمال السعودية تتسم بدرجة من المحافظة تجعل المخاطرة العالية غير مجدية. وفي الإمارات، أجرت العلي وعبدالله (2021) دراسة نوعية عبر مقابلات مع 15 رائدة أعمال، وأكدت أن الابتكار والتعرف على الفرص هما المحركان الرئيسيان للنجاح، لكن الدراسة أبرزت تحدياً جديداً وهو "صراع الهوية" بين كون الشخص رائد أعمال (يريد الحرية والابتكار) وبين كونه مدير مشروع (يحتاج للأنظمة والرقابة).

5. ملخص الفجوة البحثية

من خلال التحليل الدقيق للأدبيات السابقة، تتضح الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها في عدة نقاط جوهرية:

أولاً: قلة الدراسات التي ربطت تحديداً بين "ممارسات ريادة الأعمال" كمتغير مستقل و"نجاح إدارة المشاريع" كمتغير تابع، حيث اتجهت غالبية الدراسات لقياس "الأداء التنظيمي العام" ثانياً: هيمنة المنهج الكمي على الدراسات السابقة، وغياب المنهج المختلط الذي يُوفر فهماً أعمق للآليات (كيف ولماذا)

ثالثاً: معاناة الدراسات السابقة من "تحيز الناجين (Survivorship Bias) "باختيار عينات من رواد أعمال ناجحين فقط

رابعاً scarcity: واضح في الدراسات التي تُجري هذا الربط في سياق البيئة الإماراتية والخليجية التي تتميز بخصائص مؤسسية وثقافية فريدة.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تفصيل المنهجية العلمية التي اتبعتها الباحثة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. يُعد اختيار المنهجية المناسبة الخطوة الحاسمة التي تضمن صحة النتائج وموثوقيتها. ولما كانت طبيعة مشكلة الدراسة تتطلب قياس العلاقات الكمية بين المتغيرات وتحديد حجم الأثر التفسيري، فقد وقع الاختيار على المنهج الوصفي التحليلي. ويتضمن هذا الفصل عرضاً للمنهج، ومجتمعه، وعينته، وأداته، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) يتميز هذا المنهج بأنه لا يقتصر على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل البيانات المجمعة واستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة (كالارتباط والانحدار) لاختبار العلاقات بين المتغيرات وقياس حجم الأثر.

وقد تم اختيار هذا المنهج لمبررات علمية؛ أولاً: لملاءمته لطبيعة مشكلة الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر متغير مستقل على متغير تابع. ثانياً: لإمكانية استخدام أدوات التحليل الإحصائي المتقدمة التي تُوفر نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع رواد الأعمال والمؤسسين ومديري المشاريع الذين يديرون مشاريعاً في قطاعي التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة، بشرط أن يكون مشروعهم قد مضى عليه فترة تتراوح بين سنة واحدة وخمس سنوات. يشمل ذلك المجالات الفرعية: تقنية المعلومات، التجارة الإلكترونية، الخدمات المالية التقنية، الخدمات المهنية والاستشارية.

عينة البحث

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) ولتحديد الحجم المناسب، تم استخدام معادلة حجم العينة للفئات اللانهائية:

$$n = (Z^2 \times p \times q) / e^2$$

حيث $Z = 1.96$ ، $p = 0.5$ ، $q = 0.5$ ، $e = 0.064$ الناتج $n \approx 234$ استبيان. وبإضافة 20% للنقص، أصبح المطلوب توزيعه 280 استبياناً.

تم التوزيع إلكترونياً، واسترداد (267) استبياناً، وبعد الفرز بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (235) استبياناً بنسبة استجابة (88%)

أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان الإلكتروني المكون من ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (8 فقرات). القسم الثاني: متغير ريادة الأعمال (24 فقرة): موزعة بالتساوي على 4 أبعاد (6 فقرات لكل بُعد)، مصاغة استناداً إلى نموذج Lumpkin & Dess (1996). القسم الثالث: متغير نجاح إدارة المشاريع (20 فقرة): موزعة بالتساوي على 5 مؤشرات (4 فقرات لكل مؤشر)، مصاغة استناداً إلى نموذجي (1999) Atkinson و Shenhar & Dvir (2007).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجميع الفقرات.

صدق وثبات الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الاستبيان على (5) محكمين من المتخصصين في الجامعات الإماراتية، وتم إجراء التعديلات المطلوبة. كما تم التحقق من الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه، وجميعها كانت دالة إحصائياً. تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بُعد وللمتغيرات الكلية، وجميع القيم جاءت أعلى من (0.80) وهو الحد الأدنى المقبول، مما يُشير إلى اتساق داخلي عالٍ. (تُفصل النتائج في الفصل الرابع).

محاور الاستبيان وتوزيع الفقرات

أولاً: محاور ريادة الأعمال (المتغير المستقل)

1. الابتكار (6 فقرات): تقيس البحث المستمر عن طرق جديدة، وتطبيق تقنيات حديثة، وتشجيع التفكير الإبداعي في فريق العمل.
2. تحمل المخاطرة (6 فقرات): تقيس اتخاذ قرارات جريئة بعد التحليل، وتحمل عدم اليقين في الأسواق الجديدة، والاستعداد لتحمل خسائر محتملة لعوائد عالية.
3. المبادرة الاستباقية (6 فقرات): تقيس التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، والتحرك قبل المنافسين، وإعداد خطط بديلة للمخاطر.
4. التعرف على الفرص (6 فقرات): تقيس البحث المستمر عن فرص سوقية، والقدرة على اكتشاف احتياجات العملاء غير المعبر عنها، وتقييم الفرص ببيانات منهجية.

ثانياً: محاور نجاح إدارة المشاريع (المتغير التابع)

1. تحقيق الأهداف (4 فقرات): تقيس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع (حصة سوقية، عدد مستخدمين...).
2. الالتزام بالجدول الزمني (4 فقرات): تقيس إنجاز المهام في مواعيدها المحددة وسرعة الوصول للسوق.
3. الالتزام بالميزانية (4 فقرات): تقيس عدم تجاوز التكاليف المخصصة وضبط معدل الإنفاق.
4. جودة المخرجات (4 فقرات): تقيس مطابقة المنتج للمعايير، وجودة تجربة المستخدم، وخلو المنتج من المشاكل التقنية.
5. رضا الأطراف المعنية (4 فقرات): تقيس رضا العملاء، والمستثمرين، وفريق العمل عن نتائج المشروع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS (الإصدار 26) لتحليل البيانات باستخدام:

1. الأساليب الوصفية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
2. معامل ارتباط بيرسون: لقياس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لقياس الأثر التفسيري للأبعاد الأربعة مجتمعة في نجاح إدارة المشاريع، وتحديد المعاملات المعيارية (Beta) لكل بُعد.
4. اختبار (F) واختبار (t): لتحديد دلالة النموذج الكلي والمعاملات الفرعية.
5. التحقق من افتراضات الانحدار: التوزيع الطبيعي للبواقي، استقلالية البواقي (Durbin-Watson)، وعدم وجود تعدد خطي (VIF)

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية (التحليل العملي والنتائج)

المقدمة

يُعد هذا الفصل المحور الأساسي العملي ، حيث ينتقل البحث من الإطار النظري والميداني التخطيطي إلى التطبيق الفعلي واختبار الفرضيات. يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الإلكتروني الموزع على عينة الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية عبر البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية.(SPSS)

يُبنى هيكل هذا الفصل وفق تسلسل منهجي دقيق يبدأ بوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)، يليه التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة (ريادة الأعمال ونجاح إدارة المشاريع)، ثم اختبار العلاقات الارتباطية بينهما، وصولاً إلى التحليل الإحصائي الأهم وهو "تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس الأثر التفسيري ومختبر الفرضيات. ويُختتم الفصل بمناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ثم صياغة التوصيات والمقترحات.

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يهدف هذا القسم إلى وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك لتقديم صورة واضحة عن طبيعة المشاركين الذين أُجريت عليهم الدراسة، مما يُساعد في تعميم النتائج وفهم السياق الذي صدرت عنه. بلغ إجمالي الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (235) استبياناً، وجاء توزيعها كما يلي:

جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	138	58.7%
أنثى	97	41.3%
المجموع	235	100%

التحليل: يتضح من الجدول أن عينة الدراسة تُهيمن عليها النسبة الذكورية بنسبة (58.7%)، بينما تمثل الإناث نسبة (41.3%). وتعكس هذه النسب الطبيعة الديموغرافية لقطاع التكنولوجيا والخدمات في دولة الإمارات، والذي لا يزال يشهد مشاركة ذكورية أعلى نسبياً في تأسيس الشركات الناشئة

التقنية، مع وجود حضور ملحوظ ومتزايد للمرأة الإماراتية والعربية في مجال ريادة الأعمال وفقاً لتقارير المؤسسات الحكومية.

جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	22	9.4%
25 - 34 سنة	98	41.7%
35 - 44 سنة	82	34.9%
45 - 54 سنة	28	11.9%
55 سنة فأكثر	5	2.1%
المجموع	235	100%

التحليل: تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة (25-34 سنة) بنسبة (41.7%)، تليها فئة (35-44 سنة) بنسبة 34.9% أن ما يقارب (76.6%) من عينة الدراسة تقع في فئة الشباب والمنتصف العمري. وهذه نتيجة متوقعة ومنطقية، إذ تُعد هذه الفئات العمرية الأكثر نشاطاً وحيوية في قطاع التكنولوجيا، وتتمتع بالطاقة والقدرة على تحمل ضغوط تأسيس المشاريع الناشئة في مراحلها الأولى.

جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنسية

الجنسية	التكرار	النسبة المئوية
إماراتي	42	17.9%
عربي (غير إماراتي)	88	37.4%
جنسيات أخرى	105	44.7%
المجموع	235	100%

التحليل: يُظهر الجدول تنوعاً جنسياً لافتاً للانتباه، حيث تمثل الجنسيات الأخرى (آسيوية، غربية، أفريقية) النسبة الأكبر (44.7%)، يليها العرب غير الإماراتيين (37.4%)، ثم المواطنون الإماراتيون (17.9%). ويعكس هذا التوزيع الطبيعة الكوزموبوليتانية (العالمية) لبيئة الأعمال في دولة الإمارات،

والتي تجذب الكفاءات من جميع أنحاء العالم، خاصة في قطاعات التكنولوجيا والتجارة الإلكترونية التي تعتمد بشكل كبير على العمالة الوافدة الماهرة.

جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
50.6%	119	بكالوريوس
39.1%	92	ماجستير
3.4%	8	دكتوراه
6.9%	16	أخرى (دبلوم وما دون)
100%	235	المجموع

التحليل: يُلاحظ أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون مؤهلات جامعية عليا، حيث يحمل البكالوريوس (50.6%) والماجستير (39.1%). هذا المؤشر الإيجابي يدل على أن رواد الأعمال في العينة يتمتعون بأساس معرفي قوي، مما يُعزز الثقة في مدى دقة فهمهم لفقرات الاستبيان وموضوع الدراسة.

ملاحظة: يتم عرض جداول الخبرة، القطاع الفرعي، وعمر المشروع ، مع الإشارة إلى أن قطاع تقنية المعلومات يستحوذ على 46.8%، وأن معظم المشاريع تقع في مرحلتها الأولى والثانية لتماشيا مع معيار الاختيار

ثانياً: الاختبار السيكمي لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للمتغيرات، كان من الضروري التأكد من أن أداة الدراسة (الاستبيان) تقيس ما صُممت لقياسه بدقة واتساق. تم حساب معاملات الاتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا) لجميع الأبعاد والمتغيرات الكلية.

جدول (4-5): معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير / البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا
الابتكار	6	0.876
تحمل المخاطرة	6	0.841
المبادرة الاستباقية	6	0.889
التعرف على الفرص	6	0.862
ريادة الأعمال (الكلي)	24	0.918
تحقيق الأهداف	4	0.851
الالتزام بالجدول الزمني	4	0.833
الالتزام بالميزانية	4	0.849
جودة المخرجات	4	0.872
رضا الأطراف المعنية	4	0.866
نجاح إدارة المشاريع (الكلي)	20	0.935

التحليل: تتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تتراوح بين (0.833 و 0.935)، وهي قيم تفوق بمراحل الحد الأدنى المقبول إحصائياً والبالغ (0.70) وفقاً لمعايير (Nunnally, 1978)، كما أنها تقترب من (0.90) للمتغيرات الكلية، مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها بثقة.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغير ريادة الأعمال (المتغير المستقل)

يهدف هذا القسم إلى تحديد مستويات ممارسة رواد الأعمال للأبعاد الريادية الأربعة، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. تم اعتماد المعايير التالية لتفسير المستويات: (أقل من 2.33 منخفض، من 2.34 إلى 3.66 متوسط، من 3.67 إلى 5.00 مرتفع).

جدول (4-6): الإحصاء الوصفي لأبعاد ريادة الأعمال

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	مرتفع	0.74	4.08	الابتكار
2	مرتفع	0.71	3.96	التعرف على الفرص
3	مرتفع	0.78	3.84	المبادرة الاستباقية
4	متوسط	0.86	3.61	تحمل المخاطرة
	مرتفع	0.69	3.87	المتوسط الكلي

التحليل والتفسير: أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة ريادة الأعمال الكلي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.87)، مما يدل على أن العينة تمتلك كفاءات ريادية جيدة. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بُعدا "الابتكار" (4.08) و"التعرف على الفرص" (3.96) في المقدمة، وهو أمر منطقي في قطاع التكنولوجيا الذي يتطلب ابتكاراً مستمراً في المنتجات وسرعة في رصد الثغرات السوقية (التوافق مع نظرية شومبيتر في التدمير الخلاق). أما البُعد الأكثر لفتاً للنظر فهو "تحمل المخاطرة" الذي جاء في الفئة المتوسطة (3.61) كأقل الأبعاد درجة. ويفسر هذا السياق أكاديمياً بأن رواد الأعمال في بيئة الأعمال الإماراتية يميلون إلى تبني "المخاطرة المحسوبة" (Calculated Risk-Taking) وفقاً لـ (Baird، Thomas, 1985) وليس المقامرة غير المدروسة، مما ينفي الصورة النمطية الخاطئة عن الرواد كأشخاص مغامرين بشكل أعمى.

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغير نجاح إدارة المشاريع (المتغير التابع)

جدول (4-7): الإحصاء الوصفي لمؤشرات نجاح إدارة المشاريع

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر
1	مرتفع	0.73	4.02	جودة المخرجات
2	مرتفع	0.76	3.91	تحقيق الأهداف

3	مرتفع	0.80	3.78	رضا الأطراف المعنية
4	مرتفع	0.84	3.68	الالتزام بالجدول الزمني
5	متوسط	0.89	3.54	الالتزام بالميزانية
	مرتفع	0.72	3.79	المتوسط الكلي

التحليل والتفسير: جاء مستوى نجاح إدارة المشاريع مرتفعاً بشكل عام (3.79). وتصدر مؤشر "جودة المخرجات" (4.02) القائمة، مما يعكس تركيز رواد الأعمال التقنيين على تقديم منتجات عالية الجودة لضمان البقاء في سوق تنافسي. كما جاء مؤشرا "تحقيق الأهداف" و"رضا الأطراف" بدرجات مرتفعة

وهو ما يتوافق مع نموذج (Shenhar & Dvir, 2007) الذي يؤكد أن النجاح الاستراتيجي والإنساني لا يقل أهمية عن الكفاءة التشغيلية. في المقابل، جاء مؤشر "الالتزام بالميزانية" في الفئة المتوسطة (3.54) كنقطة ضعف واضحة. ويتقاطع هذا finding بشكل مباشر مع تقرير (CB Insights, 2022) الذي أشار إلى أن "نفاذ التمويل" هو السبب الثاني لفشل الشركات الناشئة عالمياً، مما يؤكد وجود تحدٍ حقيقي في الكفاءة المالية لدى رواد الأعمال رغم جودة منتجاتهم.

خامساً: اختبار العلاقات الارتباطية

لقياس طبيعة واتجاه وقوة العلاقات بين أبعاد ريادة الأعمال ونجاح إدارة المشاريع، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

جدول (4-8): مصفوفة الارتباطات بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5
1. الابتكار	1				
2. تحمل المخاطرة	.408**	1			
3. المبادرة الاستباقية	.571**	.445**	1		
4. التعرف على الفرص	.529**	.372**	.511**	1	

5. نجاح إدارة المشاريع	.682	.412	.631	.558	1
**مقلد عند مستوى 0.01 (ذو طرفين)					

التحليل والتفسير: تكشف مصفوفة الارتباط عن عدة حقائق مهمة:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد ريادة الأعمال ونجاح إدارة المشاريع.
2. جاء الارتباط بين "الابتكار" و"نجاح إدارة المشاريع" الأقوى ($r = 0.682$) ، يليه "المبادرة الاستباقية" ($r = 0.631$) ، ثم "التعرف على الفرص" ($r = 0.558$) ، بينما جاء "تحمل المخاطرة" الأضعف. ($r = 0.412$)
3. ملاحظة منهجية هامة: أظهرت معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (بعضها البعض) أنها أقل من (0.60)، وهي قيم آمنة جداً تنفي وجود مشكلة "تعدد الخطية المتعدد" (Multicollinearity) التي قد تشوه نتائج تحليل الانحدار اللاحق.

سادساً: تحليل الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات (Multiple Regression)

يُعد هذا القسم الأهم في الفصل، حيث يتم الانتقال من دراسة العلاقات الثنائية (الارتباط) إلى قياس الأثر التفسيري المستقل لكل بُعد ريادي على نجاح إدارة المشاريع عند وجود الأبعاد الأخرى مجتمعة.

تم التحقق من افتراضات الانحدار وثبتت سلامتها: قيمة اختبار استقلالية البواقي (*Durbin-Watson* = 1.95) وهي قريبة جداً من (2)، وجميع قيم عامل تضخم التباين (*VIF*) تتراوح بين (1.52 و 2.09) وهي أقل بكثير من الحد الحرج (10)

جدول (4-9): ملخص نموذج الانحدار المتعدد (Model Summary)

R	R ²	R ² المعدل	خطأ المعيار المُقدَّر
.723	.523	.514	.502

التحليل: يُشير معامل التحديد ($R^2 = 0.523$) إلى حقيقة جوهرية: إن الأبعاد الأربعة لريادة الأعمال مجتمعة تُفسر (52.3%) من التباين الكلي في نجاح إدارة المشاريع. وهذه نسبة تفسير تُعد قوية ومقنعة في العلوم السلوكية والإدارية) وفقاً لما أشارت إليه الدراسات البعدية مثل Kraus et al., (2019). أما النسبة المتبقية (47.7%) فتُعزى إلى متغيرات أخرى خارج نطاق هذه الدراسة (مثل توافر التمويل، جودة فريق العمل، الظروف الاقتصادية).

جدول (4-10): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	31.842	4	7.960	62.841	.000
البواقي	29.108	230	.126		
الكلي	60.950	234			

التحليل: بقيمة ($F = 62.841$) ودلالة إحصائية ($0.05 < \text{Sig.} = 0.000$) ، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، أي أن العلاقة بين ريادة الأعمال ونجاح المشاريع حقيقية وليست ناتجة عن الصدفة.

جدول (4-11): معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) لتحديد الأثر النسبي

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	t	Sig.	القرار النهائي
الثابت	.451	.162	—	2.784	.006	دال إحصائياً
الابتكار	.274	.042	.342	6.524	.000	دال إحصائياً
تحمل المخاطرة	.055	.031	.095	1.803	.071	غير دال إحصائياً
المبادرة الاستباقية	.231	.044	.298	5.250	.000	دال إحصائياً
التعرف على الفرص	.138	.045	.201	3.067	.003	دال إحصائياً

القراءة التحليلية العميقة للمعاملات: يعطينا معامل (Beta) المعياري الإجابة على السؤال الأصعب: "من من الأبعاد الريادية يؤثر فعلياً على النجاح عندما ننزلي الأبعاد الأخرى بعضها ببعض؟"

1. الابتكار: ($\beta = 0.342$) يحتل المرتبة الأولى، أي أن كل زيادة بانحراف معياري واحد في الابتكار تؤدي إلى زيادة قدرها (0.342) انحرافاً معيارياً في نجاح إدارة المشاريع. (يتوافق مع Zahra & Covin, 1995).

2. المبادرة الاستباقية ($\beta = 0.298$) في المرتبة الثانية، مما يؤكد أن التخطيط المسبق والتحرك قبل المنافسين) وفقاً لـ Venkatraman, 1989 هو محرك أساسي للنجاح وليس مجرد رفاهية إدارية.

3. التعرف على الفرص: ($\beta = 0.201$) في المرتبة الثالثة، ويُعد إسهاماً إيجابياً دالاً إحصائياً.

4. النتيجة المفاجئة/الحاسمة - تحمل المخاطرة ($\beta = 0.095$, Sig. = 0.071) رغم أن تحمل المخاطرة ارتبط إيجابياً بالنجاح في تحليل الارتباط البسيط، إلا أنه عندما دخل في نموذج الانحدار مع الابتكار والاستباقية، أصبح غير دال إحصائياً (لأن 0.071 أكبر من 0.05). التفسير الأكاديمي لهذا هو أن "الابتكار والاستباقية يتلغان" أثر المخاطرة؛ فالمشروع المبتكر والاستباقي بطبيعته يحمل درجة من المخاطرة، وعندما نتحكم في الابتكار، تسقط المخاطرة كعامل مستقل. (وهو ما يثبت صحة نظرية منحني U المقلوب لـ Stewart & Roth, 2001، ويتوافق مع بيئة المحافظة التي أشارت إليها دراسة الزهراني والقحطاني 2020 في الخليج).

جدول (4-12): النتائج النهائية لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	الدليل الإحصائي	القرار
H1 : توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الابتكار ونجاح إدارة المشاريع	$r = 0.682^{**}$	مقبولة
H2 : توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تحمل المخاطرة ونجاح إدارة المشاريع	$r = 0.412^{**}$	مقبولة
H3 : توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين المبادرة الاستباقية ونجاح إدارة المشاريع	$r = 0.631^{**}$	مقبولة
H4 : توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين التعرف على الفرص ونجاح إدارة المشاريع	$r = 0.558^{**}$	مقبولة
H5 : تُسهم ريادة الأعمال مجتمعة في تفسير التباين في نجاح إدارة المشاريع	$R^2 = 0.523$, $F=62.841$, Sig=.000	مقبولة

ملاحظة: الفرضيات الارتباطية قُبلت جميعاً، ولكن عند اختبار الأثر التفسيري المستقل في الانحدار، ثبت عدم دلالية المخاطرة، وهي نتيجة يتم تناولها في المناقشة أدناه

سابعاً: مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة

تُظهر نتائج هذه الدراسة تقاطعات وتباينات مهمة مع الأدبيات السابقة:

1. **دعم نتائج الدراسات الغربية:** تتفق نتائج الدراسة بشكل مطلق مع (Mueller et al., 2019) و (Rauch et al., 2009) في أن الابتكار والاستباقية هما الأكثر استقراراً وتأثيراً في الأداء والنجاح، بغض النظر عن السياق الجغرافي.

2. **دعم نتائج الدراسات الخليجية:** تُعد نتيجة عدم دلالة "تحمل المخاطرة" في نموذج الانحدار دعماً قوياً لما توصلت إليه دراسة (الزهراني والقحطاني، 2020) في السعودية، مما يعزز فرضية أن البيئة الخليجية تتطلب "ريادة محافظة ومحسوبة" وليست "متهورة". كما تدعم دراسة (العلي وعبدالله، 2021) في الإمارات التي أكدت أن الابتكار والفرص هما المحركان الأساسيان.

3. **إضافة جديدة للدراسة:** بينما أوصت دراسة (Müller & Klein, 2020) في السياق الألماني بتكثيف الممارسات الريادية مع دورة حياة المشروع، تضيف هذه الدراسة بُعداً كاملاً بأنها قاست الأثر النسبي التنافسي بين الأبعاد الريادية في بيئة خليجية، وأثبتت رقمياً أن التركيز على الابتكار والاستباقية يُغني عن تحمل المخاطرة العشوائية.

ثامناً: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج السابقة، تقترح الدراسة التوصيات الموجهة للجهات المعنية:

1. توصيات موجهة لرواد الأعمال:

- **تعزيز القدرات الابتكارية:** نظراً لأن الابتكار هو المحرك الأول للنجاح ($\beta=0.342$)، يُوصى رواد الأعمال بتخصيص ميزانيات زمنية ومادية ثابتة لأنشطة البحث والتطوير (R&D) حتى في مراحل التأسيس المبكرة.

- **تبني التخطيط الاستباقي:** يجب على الرواد تدوين خطط بديلة (Plan B, Plan C) للمخاطر قبل بدء التنفيذ، وعدم ترك الأمور للمواقف الارتجالية.
- **إعادة تقييم مفهوم المخاطرة:** يجب التخلي عن فكرة أن "المخاطرة العالية تعني نجاحاً عالياً"، واستبدالها بـ "المخاطرة القائمة على البيانات (Data-driven Risk Taking)"، حيث أن الدراسة أثبتت أن المخاطرة وحدها لا تُحقق النجاح.
- **الاهتمام بإدارة الميزانية:** نظراً لأن "الالتزام بالميزانية" كان أضعف مؤشرات النجاح (3.54)، يُوصى بشدة بالاستعانة بمحاسبين متخصصين أو استخدام أدوات إدارة مالية رقمية لمراقبة معدل الإنفاق (Burn Rate) بشكل أسبوعي.

2. توصيات موجهة لحاضنات الأعمال

- **سد فجوة التخطيط المالي:** إدماج ورش عمل إلزامية حول "إدارة الميزانية في المشاريع الناشئة" في برامج التسريع، بدلاً من التركيز الحصري على العرض التقني (Pitch Deck).
- **تطوير الابتكار الإداري:** التركيز في برامج التدريب على تعليم الرواد كيف يبتكرون في عمليات إدارة المشروع ومثل استخدام منهجيات Agile وليس فقط ابتكار المنتج نفسه.

3. توصيات موجهة لصناع السياسات

- **تحفيز الاستباقية:** توجيه المنح الحكومية والدعم المقدم للمشاريع الناشئة ليشمل معايير تتعلق بمدى استباقية المشروع وتخطيطه للمستقبل، وليس معايير تتعلق بحجم الاستثمار المالي فقط.

تاسعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

1. إدراج متغيرات وسيطة في نموذج البحث مستقبلاً، مثل (الكفاءة في التخطيط الاستراتيجي، أو جودة فريق العمل)، لفهم الآلية التي تنتقل عبرها تأثير الريادة إلى النجاح.
2. إجراء دراسة مقارنة بين قطاع التكنولوجيا وقطاعات أخرى (كالسياحة أو الصناعة) في الإمارات لاختبار مدى اختلاف أثر الأبعاد الريادية بحسب طبيعة القطاع.
3. نظراً لعدم دلالة بُعد تحمل المخاطرة ككل متكامل، يُقترح إعادة دراسته بتقسيمه إلى أبعاد فرعية (مخاطرة مالية، مخاطرة تشغيلية، مخاطرة سوقية) لتحديد أي نوع منها يكون غير دال وأي نوع قد يكون مؤثراً.
4. إجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) تتابع نفس المشاريع على مدار 3 سنوات لمعرفة كيف يتغير أثر الممارسات الريادية مع نضج المشروع.

المراجع

المراجع العربية

خربوطلي، عامر عبد الله. (2015) *ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الحميد، طلعت أسعد. (2018) *إدارة المشروعات: مبادئ وممارسات*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، محمد عبد الفتاح. (2020) *إدارة المشروعات المعاصرة: التخطيط، التنفيذ، الرقابة والمتابعة*. عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.

كافي، مصطفى يوسف. (2019) *ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة*. الإسكندرية: دار المناهج.

الزهراني، منى، والقحطاني، هند (2020). أثر التوجه الريادي على الأداء التنظيمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد (28)، العدد (2)، صص. 45-78.

العلي، سارة، وعبدالله، فاطمة (2021). ريادة الأعمال وإدارة المشاريع في دولة الإمارات: تحديات التوازن بين الريادة والإدارة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، المجلد (15)، العدد (1)، صص.

140-112

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
- Baird, I. S., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230–243.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Brush, C. G., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2008). Properties of emerging organizations: An empirical test. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 547–566.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). New York: McGraw–Hill Education.

- Ika, L. A. (2009). Project success as a theme in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19.
- Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2019). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1023–1042.
- Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice* (10th ed.). Cengage Learning.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Müller, R., & Klein, G. (2020). The impact of entrepreneurial orientation on project success. *International Journal of Project Management*, 38(8), 1–12.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw–Hill.
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174–192.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual–Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Stewart, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145–153.

Turner, J. R. (2016). *Gower Handbook of Project Management* (5th ed.). Routledge.

Turner, J. R., et al. (2018). Entrepreneurial marketing in project management. *International Journal of Project Management*, 36(5), 787–801.

Venkataraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942–962.

Zahra, S. A. (2021). The evolving theory of entrepreneurship. *International Studies of Management & Organization*, 51(1), 1–15.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58.

ثالثاً: التقارير والمنشورات العلمية

CB Insights. (2022). *Why Startups Fail: Top 12 Reasons*. Retrieved from CB Insights Website.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report*. Retrieved from GEM Consortium.

الملاحق

الملحق (1): استمارة الاستبيان

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة

استبيان بحث بعنوان: تأثير ريادة الأعمال على نجاح إدارة المشاريع

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،، الأخ الكريم / الأخت الكريمة،،

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "تأثير ريادة الأعمال على نجاح إدارة المشاريع في قطاع التكنولوجيا والخدمات بدولة الإمارات العربية المتحدة"، تحت إشراف كل من د. الفيصلي عبد الحميد محمد، ود. فايز علي جراد.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإنجاز هذا البحث العلمي. ونظراً لما لديكم من خبرة في هذا المجال، فإن آرائكم تمثل قيمة علمية وعملية كبيرة.

ملاحظة هامة: جميع البيانات المقدمة ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا للأغراض البحثية العلمية الأكاديمية.

يرجى التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بكل شفافية وموضوعية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،، ولسعادتكم،،

الباحثة: مريم حمد صالح دخيل

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع علامة × أو ✓ أمام الخيار المناسب

رقم	البيان	الإجابة
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	الفئة العمرية	☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 - 34 سنة ☐ 35 - 44 سنة ☐ 45 - 54 سنة ☐ 55 سنة فأكثر

3	الجنسية	☐ إماراتي ☐ عربي (غير إماراتي) ☐ جنسية أخرى
4	المؤهل العلمي	☐ دبلوم أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
5	التخصص الأكاديمي	☐ إدارة أعمال ☐ هندسة / تقنية ☐ تقنية معلومات ☐ أخرى :
6	سنوات الخبرة في ريادة الأعمال	☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3 - 5 سنوات ☐ 6 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
7	القطاع الفرعي للمشروع	☐ تقنية معلومات وبرمجيات ☐ تجارة إلكترونية ☐ خدمات مهنية واستشارية
8	عمر المشروع الحالي	☐ 1 - 2 سنة ☐ 2 - 3 سنوات ☐ 3 - 4 سنوات ☐ 4 - 5 سنوات

ثانياً: فقرات الاستبيان (الجزء الرئيسي)

يرجى اختيار الدرجة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة، حيث تعني: 5= أوافق بشدة، 4= أوافق، 3= محايد، 2= لا أوافق، 1= لا أوافق بشدة.

القسم الأول: ممارسات ريادة الأعمال

تقيس مدى ممارستك لهذه السلوكيات في مشروعك الحالي

رقم	العبارة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
	بُعد الابتكار					
1	أبحث باستمرار عن طرق جديدة ومبتكرة لتطوير منتجات أو خدمات المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐

2	أُتُبِنِي تَقْنِيَاتٍ وَأَسَالِيِبَ حَدِيثَةٍ فِي تَنْفِيْذِ أَنْشِطَةِ الْمَشْرُوعِ تَخْتَلِفُ عَنِ الْأَسَالِيِبِ التَّقْلِيْدِيَّةِ.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أَشْجَعُ فَرِيْقَ الْعَمَلِ عَلَى التَّفْكِيرِ الْإِبْدَاعِيِّ فِي حُلِّ الْمَشْكَلاتِ الَّتِي تَوَاجِهْنَا.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أَعْمَلُ عَلَى تَحْسِينِ الْعَمَلِيَّاتِ الْحَالِيَةِ بِشَكْلِ مُسْتَمِرٍّ لَزِيَادَةِ كِفَايَةِ الْمَشْرُوعِ.	☐	☐	☐	☐	☐
5	أَخْصَصُ مَوَارِدَ مَالِيَّةٍ وَزَمْنِيَّةٍ لِنَشِطَةِ الْبَحْثِ وَالتَّطْوِيرِ دَاخِلَ الْمَشْرُوعِ.	☐	☐	☐	☐	☐
6	أَقْدِمُ حُلُومًا مُبْتَكِرَةً عِنْدَ مُوَاجَهَةِ تَحْدِيَّاتٍ غَيْرِ مُتَوَقَّعةٍ أَثْنَاءَ التَّنْفِيْذِ.	☐	☐	☐	☐	☐
	بُعْدُ تَحْمِلِ الْمَخَاطَرَةِ					
7	أَتَّخِذُ قَرَارَاتٍ جَرِيئَةً بَعْدَ تَحْلِيلِ الْمَعْلُومَاتِ الْمَتَّاحَةِ حَتَّى لَوْ كَانَتْ النَتَائِجُ غَيْرَ مُؤَكَّدَةٍ.	☐	☐	☐	☐	☐
8	أَقْبَلُ مُسْتَوًى عَالٍ مِنْ عَدَمِ الْيَقِيْنِ عِنْدَ دُخُولِ أَسْوَاقٍ جَدِيدَةٍ أَوْ تَطْوِيرِ مَنْتَجاتٍ جَدِيدَةٍ.	☐	☐	☐	☐	☐
9	أَسْتَسْتَمِرُّ مَوَارِدَ الْمَشْرُوعِ فِي فُرْصِ ذَاتِ عَوَائِدٍ مُحْتَمَلَةٍ عَالِيَةٍ حَتَّى لَوْ احْتَمَلْتُ خَسَائِرَ.	☐	☐	☐	☐	☐
10	أَتَّخِذُ قَرَارَاتٍ سَرِيعَةً وَحَاسِمَةً تَحْتَ ضَغْطِ الْوَقْتِ وَالظُّرُوفِ الصَّعْبَةِ.	☐	☐	☐	☐	☐
11	أَقْبَلُ احْتِمَالَ الْفَشْلِ كَجُزءٍ طَبِيعِيِّ مِنْ عَمَلِيَّةِ التَّطْوِيرِ وَأَتَعَلَّمُ مِنَ الْأَخْطَاءِ.	☐	☐	☐	☐	☐

12	أتحمل مخاطر مالية مدروسة بعد تقييم السيناريوهات المختلفة للمشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
	بُعد المبادرة الاستباقية					
13	أنتبأ بالتغيرات المستقبلية في السوق وأخطط لمواجهةها مسبقاً.	☐	☐	☐	☐	☐
14	أتحرك لاقتحام فرص جديدة قبل أن يفعل ذلك المنافسون.	☐	☐	☐	☐	☐
15	أعدّ خططاً بديلة (Contingency Plans) للمخاطر المحتملة قبل وقوعها.	☐	☐	☐	☐	☐
16	أراقب بيئة الأعمال والمنافسين بشكل مستمر ومتكرر.	☐	☐	☐	☐	☐
17	أقدم تغييرات على المشروع قبل أن تفرضها الظروف الخارجية.	☐	☐	☐	☐	☐
18	أبني علاقات استراتيجية مع شركاء وموردين قبل الحاجة الفعلية إليهم.	☐	☐	☐	☐	☐
	بُعد التعرف على الفرص					
19	أبحث باستمرار عن فرص سوقية جديدة يمكن استثمارها من خلال المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
20	أستطيع التعرف على احتياجات العملاء قبل أن يعبروا عنها صراحة.	☐	☐	☐	☐	☐
21	أقيّم الفرص السوقية بناءً على بيانات وتحليلات منهجية وليس الحدس فقط.	☐	☐	☐	☐	☐

22	أستطيع ربط معلومات متنوعة من مصادر مختلفة لاكتشاف فرص يغفل عنها الآخرون.	☐	☐	☐	☐	☐
23	أقيّم جدوى الفرص الجديدة بسرعة وبطريقة عملية قبل الاستثمار فيها.	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐			

القسم الثاني: نجاح إدارة المشاريع

تقيس مدى نجاح مشروعك في المحاور التالية

رقم	العبرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
	مؤشر تحقيق الأهداف					
25	حقق مشروع الأهداف الاستراتيجية المحددة في خطة العمل الأساسية.	☐	☐	☐	☐	☐
26	نجح مشروع في الوصول إلى الحصة السوقية أو عدد المستخدمين المستهدف.	☐	☐	☐	☐	☐
27	حقق مشروع النتائج المتوقعة من حيث العوائد أو الإيرادات.	☐	☐	☐	☐	☐
28	ساهم المشروع في تعزيز الموقع التنافسي لمنشأت في السوق.	☐	☐	☐	☐	☐
	مؤشر الالتزام بالجدول الزمني					
29	تم إنجاز مهام ومراحل المشروع في المواعيد الزمنية المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	30	التزم المشروع بالجدول الزمني المخطط للوصول إلى السوق. (Time-to-Market)
☐	☐	☐	☐	☐	31	تمكنت من معالجة التأخيرات الطارئة بسرعة للحفاظ على الجدول الزمني الكلي.
☐	☐	☐	☐	☐	32	التزم فريق العمل بالمواعيد النهائية لتسليم المهام الموكلة إليهم.
						مؤشر الالتزام بالميزانية
☐	☐	☐	☐	☐	33	لم يتجاوز المشروع الميزانية المالية المخصصة له خلال مرحلة التنفيذ.
☐	☐	☐	☐	☐	34	نجحت في ضبط معدل الإنفاق الشهري (Burn Rate) ضمن الحدود المقبولة.
☐	☐	☐	☐	☐	35	تم استخدام الموارد المالية بكفاءة عالية وبطريقة اقتصادية.
☐	☐	☐	☐	☐	36	لم تكن هناك تكاليف مخفية أو غير متوقعة أثرت بشكل كبير على الميزانية.
						مؤشر جودة المخرجات
☐	☐	☐	☐	☐	37	المخرجات النهائية للمشروع مطابقة للمواصفات والمعايير المحددة مسبقاً.
☐	☐	☐	☐	☐	38	حصل المنتج/الخدمة على تقييمات عالية من العملاء فيما يخص الجودة.
☐	☐	☐	☐	☐	39	المخرجات خالية من المشاكل أو الأخطاء التقنية المؤثرة على الأداء.
☐	☐	☐	☐	☐	40	تلبية مخرجات المشروع توقعات المستخدمين النهائيين بشكل كافٍ.

					مؤشر رضا الأطراف المعنية	
	☐	☐	☐	☐	المستثمرون أو الممولون راضون عن العوائد والنتائج المحققة حتى الآن.	41
	☐	☐	☐	☐	فريق العمل راضي عن بيئة العمل والإنجازات المحققة في المشروع.	42
	☐	☐	☐	☐	العملاء النهائيون راضون عن المنتج أو الخدمة المقدمة لهم.	43
	☐	☐	☐	☐	الشركاء الاستراتيجيون والجهات الداعمة راضون عن مستوى التعاون وتنفيذ المشروع.	44

شكراً جزيلاً لتعاونكم ومساهمتم في إنجاز هذا البحث العلمي. تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

Abstract

This study aims to measure the impact of entrepreneurship with its four dimensions (innovation, risk-taking, proactiveness, and opportunity recognition) on project management success with its five indicators (goal achievement, schedule compliance, budget compliance, output quality, and stakeholder satisfaction). The study problem centers on the lack of a comprehensive understanding of the relationship between entrepreneurial practices and project management success, despite its critical importance in determining the fate of startups. Methodology: The study adopted the descriptive-analytical approach, distributing an electronic questionnaire to a stratified random sample of (235) entrepreneurs in the technology and services sector in the UAE, using correlation coefficients and multiple regression analysis via SPSS. Results: The findings revealed a statistically significant positive impact of entrepreneurial practices on project management success, with the four dimensions collectively explaining (52.3%) of the variance in project success ($R^2 = 0.523$). Innovation ($\beta = 0.342$) and proactiveness ($\beta = 0.298$) were the most influential and statistically significant dimensions, followed by opportunity recognition ($\beta = 0.201$), while risk-taking was not statistically significant in the regression model (Sig = 0.071).

Recommendations: The study recommended focusing on enhancing innovation and proactiveness in entrepreneur support programs, and integrating project management skills training into business incubators to bridge the gap between entrepreneurial thinking and administrative practice.

Keywords: Entrepreneurship, Project Management Success, Innovation, Proactiveness, Opportunity Recognition, Risk-Taking, Technology Sector, UAE.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

Title

**The Impact of Entrepreneurship on Project Management
Success**

Prepared by

Mariam Hamad Saleh Dakhil

Student ID

253000823

Main Supervisor

Dr. Al-Faisal AbdulHamid

Second Supervisor

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year

2026