

دور ريادة الأعمال في تحفيز إدارة المشروعات في الدول النامية: دراسة تحليلية تطبيقية في ضوء الابتكار التنظيمي
كمتغير وسيط

The Role of Entrepreneurship in Stimulating Project Management in Developing Countries: An Applied Analytical Study in Light of Organizational Innovation as a Mediating Variable

اسم الباحث: د. صالح موسى أبكر مطر

الدرجة العلمية: أستاذ الاقتصاد المساعد

جهة العمل: جامعة كردفان، كلية الاقتصاد والدراسات التجارية

البريد الإلكتروني: salihmatar@hotmail.com

Author: Dr. Salih Musa Abakar Matar

Academic Rank: Assistant Professor of Economics

Affiliation: University of Kordofan, Faculty of Economics and Business Studies

Email / Corresponding Author: salihmatar@hotmail.com

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور ريادة الأعمال في تحفيز إدارة المشروعات في الدول النامية، من خلال اختبار العلاقة بين أبعاد ريادة الأعمال وكفاءة إدارة المشروعات، وبيان الدور الوسيط الذي يؤديه الابتكار التنظيمي في تحويل التوجه الريادي إلى ممارسات إدارية أكثر كفاءة في التخطيط والتنفيذ والرقابة وإدارة المخاطر. تنطلق الدراسة من أن الاقتصادات النامية لا تعاني فقط من نقص المبادرات الريادية، بل من ضعف القدرة على تحويل هذه المبادرات إلى مشروعات منظمة وقابلة للاستمرار والنمو. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصُمم لها إطار كمي قائم على استبانة تقيس ريادة الأعمال والابتكار التنظيمي وإدارة المشروعات، مع بيان إجراءات التحليل الإحصائي المناسبة ببرنامج SPSS، بدءاً من الثبات والصدق، مروراً بالتحليل الوصفي والارتباط، وانتهاءً بالانحدار واختبار الوساطة. وتخلص الدراسة إلى أن ريادة الأعمال يمكن أن تحفز إدارة المشروعات عندما تقترن بقدرة تنظيمية على الابتكار وتطوير الإجراءات واستخدام التكنولوجيا وبناء التعلم المؤسسي. وتوصي الدراسة بتطوير بيئات داعمة للمشروعات الريادية، وتعزيز التدريب الإداري، وتوسيع أدوات التمويل، وربط السياسات الريادية ببرامج بناء قدرات إدارة المشروعات في الدول النامية¹.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال، إدارة المشروعات، الدول النامية، الابتكار التنظيمي، التحليل الإحصائي،

SPSS.

¹ يرتبط بناء قدرات إدارة المشروعات في الدول النامية بتحسين الأداء المؤسسي والاجتماعي وفق أدبيات معهد إدارة المشروعات PMI حول بناء القدرات المحلية.

Abstract

This study examines the role of entrepreneurship in stimulating project management in developing countries by testing the relationship between entrepreneurial dimensions and project management efficiency, while considering organizational innovation as a mediating variable. The study argues that many developing economies do not merely face a shortage of entrepreneurial initiatives, but rather a limited capacity to transform such initiatives into well-managed, sustainable, and scalable projects. A descriptive analytical approach is adopted, supported by a quantitative questionnaire framework designed to measure entrepreneurship, organizational innovation, and project management. The paper presents appropriate SPSS-based procedures, including reliability and validity testing, descriptive statistics, correlation analysis, regression analysis, and mediation testing. The study concludes that entrepreneurship contributes to project management when it is translated into organizational innovation, procedural improvement, technology use, and institutional learning. It recommends strengthening entrepreneurial ecosystems, managerial training, financing mechanisms, and capacity-building programs for project management in developing countries.

Keywords: Entrepreneurship, Project Management, Developing Countries, Organizational Innovation, SPSS.

1. المقدمة

1.1. السياق العام والخلفية

تعد ريادة الأعمال من الآليات المهمة لتحريك النشاط الاقتصادي والاجتماعي في الدول النامية، إذ تسهم في خلق فرص العمل، واستغلال الموارد المحلية، وإدخال أفكار ومنتجات وخدمات جديدة إلى السوق. غير أن القيمة التنموية لريادة الأعمال لا تتحقق بمجرد زيادة عدد المشروعات الجديدة، بل تتوقف على قدرة هذه المشروعات على التخطيط والتنظيم والرقابة وإدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة. ومن ثم يصبح الربط بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات ضرورة علمية وتطبيقية، لأن المشروع الريادي الذي لا يمتلك أدوات إدارية فعالة قد يبقى محدود الأثر، بينما يستطيع المشروع الذي يجمع بين المبادرة الريادية والإدارة الرشيدة أن يتحول إلى مصدر للنمو والتوظيف والابتكار².

وفي الدول النامية تحديداً، تواجه المشروعات الناشئة والصغيرة والمتوسطة تحديات هيكلية متصلة بضعف التمويل، وقصور التدريب الإداري، وتعدد الإجراءات، وتذبذب الأسواق، وضعف البنية المؤسسية. لذلك فإن إدارة المشروع لا تمثل مجرد نشاط فني داخلي، بل تعد شرطاً لتحويل الفكرة الريادية إلى نتائج ملموسة. ولهذا تسعى الدراسة الحالية إلى نقل مركز التحليل من العلاقة العامة بين ريادة الأعمال والنمو الاقتصادي إلى العلاقة الأكثر تحديداً بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات، مع اختبار الابتكار التنظيمي بوصفه قناة وسيطة تفسر كيفية انتقال الأثر الريادي إلى الأداء الإداري.

1.2. مشكلة البحث

تواجه الدول النامية تحدياً مركباً يتمثل في اتساع الحاجة إلى مشروعات قادرة على توليد فرص العمل وتحسين الإنتاجية وتعزيز الاستدامة، في مقابل ضعف نسبي في قدرات التخطيط والتنظيم والرقابة وإدارة المخاطر داخل كثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة والناشئة. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بريادة الأعمال بوصفها مدخلاً مهماً لتحريك النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فإن هذا الاهتمام لا ينعكس دائماً في صورة تحسن ملموس في إدارة المشروعات، إذ قد تبقى المبادرات الريادية محصورة في مستوى تأسيس المشروع دون الانتقال إلى مستوى الإدارة الكفؤة القادرة على ضمان الاستمرارية والنمو.

²تشير بيانات البنك الدولي إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو 90% من الأعمال وتسهم بأكثر من نصف العمالة عالمياً، مع أهمية خاصة لهذه المشروعات في الاقتصادات النامية.

وتتضح المشكلة البحثية في أن ريادة الأعمال، بما تتضمنه من مبادرة وابتكار واستباقية وتحمل محسوب للمخاطر، لا تؤثر في إدارة المشروعات تأثيراً تلقائياً ومباشراً في بيئات الدول النامية، بل يتوقف أثرها على قدرة المشروع على تحويل السلوك الريادي إلى ممارسات تنظيمية وإدارية حديثة. ومن ثم فإن ضعف الابتكار التنظيمي، ومحدودية الموارد، والبيروقراطية، وصعوبة الحصول على التمويل، وانخفاض جودة التدريب الإداري، كلها عوامل قد تحد من قدرة ريادة الأعمال على تحفيز إدارة المشروعات وتحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى تسهم ريادة الأعمال في تحفيز إدارة المشروعات في الدول النامية، وما الدور الوسيط الذي يؤديه الابتكار التنظيمي في تفسير هذه العلاقة؟

1.3. أسئلة الدراسة

تفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل في تحديد مستوى توافر أبعاد ريادة الأعمال في المشروعات بالدول النامية، ومستوى كفاءة إدارة المشروعات من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة وإدارة المخاطر، وطبيعة العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات، ومدى إسهام الابتكار التنظيمي في تعزيز أثر ريادة الأعمال على إدارة المشروعات، وإمكانية تفسير جانب من ضعف إدارة المشروعات في الدول النامية بضعف تحويل التوجه الريادي إلى أنظمة وإجراءات وعمليات إدارية مبتكرة.

1.4. أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من إعادة توجيه النقاش من أثر ريادة الأعمال في النمو الاقتصادي بصورة عامة إلى أثرها في إدارة المشروعات بوصفها الحلقة التنفيذية التي تتحول عبرها الأفكار الريادية إلى إنجازات عملية. كما تبرز أهميتها من إدراج الابتكار التنظيمي متغيراً وسيطاً يوضح أن العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات ليست علاقة مباشرة فقط، بل تمر عبر قدرة المشروع على تطوير إجراءاته وهياكله واستخدام التكنولوجيا والتعلم من التجربة. أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في تقديم إطار يساعد صانعي السياسات ومديري المشروعات على تصميم برامج دعم لا تكتفي بتشجيع تأسيس المشروعات، بل تمتد إلى بناء القدرات الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستمرارها.

1.5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل دور ريادة الأعمال في تحفيز إدارة المشروعات في الدول النامية، وذلك من خلال تحديد مستوى أبعاد ريادة الأعمال، وقياس أثرها في كفاءة إدارة المشروعات، واختبار الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بينهما، ثم تقديم إطار تفسيري وتوصيات عملية تساعد صانعي القرار ومديري المشروعات على تطوير بيئة أكثر دعماً للممارسات الريادية والإدارية الحديثة.

1.6. فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسة الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات في الدول النامية عند مستوى معنوية 0.05. وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

رمز الفرضية	نص الفرضية	نوع الاختبار الملائم
H1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ريادة الأعمال وكفاءة إدارة المشروعات في الدول النامية.	ارتباط بيرسون وانحدار بسيط
H2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال والابتكار التنظيمي.	انحدار بسيط
H3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي وكفاءة إدارة المشروعات.	انحدار بسيط
H4	يؤدي الابتكار التنظيمي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات.	تحليل الوساطة PROCESS /

1.7. نموذج الدراسة

نوع المتغير	المتغير	الأبعاد المقترحة للقياس
مستقل	ريادة الأعمال	الابتكار، المبادأة، تحمل المخاطر، استغلال الفرص
وسيط	الابتكار التنظيمي	تطوير الإجراءات، استخدام التكنولوجيا، التعلم التنظيمي، مرونة الهياكل
تابع	إدارة المشروعات	التخطيط، التنفيذ، الرقابة، إدارة المخاطر، تقييم الأداء
ضابط	خصائص المشروع	عمر المشروع، حجمه، قطاع النشاط، مستوى التمويل

2. الإطار النظري والمفاهيمي

2.1. ريادة الأعمال في الدول النامية

تشير ريادة الأعمال إلى القدرة على اكتشاف الفرص وتعبئة الموارد وتحمل المخاطر المحسوبة من أجل إنشاء قيمة اقتصادية أو اجتماعية جديدة. وفي بيئات الدول النامية، تتخذ ريادة الأعمال صورتين متداخلتين: ريادة قائمة على الفرص تستند إلى الابتكار والتميز، وريادة اضطرارية تنشأ نتيجة محدودية فرص العمل والدخل. وتظهر أهمية هذا التمييز لأن الريادة القائمة على الفرص تكون غالباً أكثر ارتباطاً بالإنتاجية والنمو والاستدامة، بينما قد تظل الريادة الاضطرارية محدودة الأثر إذا بقيت في قطاعات منخفضة القيمة أو في الاقتصاد غير الرسمي³.

2.2. إدارة المشروعات باعتبارها قناة تحويل الأفكار إلى نتائج

³يرتبط التمييز بين ريادة الفرص وريادة الضرورة بأدبيات ريادة الأعمال والتنمية، ومنها أعمال Acs و Audretsch و Szerb حول مؤشر ريادة الأعمال والتنمية العالمي.

إدارة المشروعات هي مجموعة من العمليات التي تنظم الانتقال من الفكرة إلى التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. وتزداد أهميتها في الدول النامية لأن المشروعات تعمل غالباً في بيئات تتسم بعدم اليقين المؤسسي والتمويلي والسوقي. ومن ثم فإن الإدارة الجيدة للمشروع لا تقتصر على ضبط الوقت والتكلفة والجودة، بل تشمل كذلك بناء القدرات المحلية، وتنسيق أصحاب المصلحة، وتطوير الاستجابة للمخاطر، وتحويل التعلم المتراكم إلى تحسين مستمر⁴.

3.2. العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات

تؤكد الأدبيات الحديثة أن مدير المشروع في البيئات الديناميكية يحتاج إلى التفكير بأسلوب ريادي، لأن المشروع يتطلب المبادرة، وقراءة الفرص، وإدارة المخاطر، وتحقيق القيمة ضمن قيود الموارد. وفي المقابل، يحتاج رائد الأعمال إلى أدوات إدارة المشروعات حتى لا تبقى الفكرة الريادية في مستوى المبادرة غير المنظمة. لذلك فإن العلاقة بين المجالين علاقة تكاملية؛ فريادة الأعمال تمد المشروع بالطاقة والفرصة والابتكار، بينما تمد إدارة المشروعات المبادرة الريادية بالمنهجية والرقابة والتنسيق⁵.

3.4. الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط

يقصد بالابتكار التنظيمي قدرة المشروع أو المؤسسة على تطوير إجراءاتها وهياكلها ونظمها وأساليب التعلم واستخدامها للتكنولوجيا بما يحسن الأداء. ويعد الابتكار التنظيمي متغيراً وسيطاً مناسباً في هذه الدراسة لأنه يفسر كيف تتحول خصائص ريادة الأعمال إلى ممارسات إدارية. فالمبادرة لا تحسن إدارة المشروع ما لم تتحول إلى إجراءات تخطيط مرنة، وتحمل المخاطر لا يصبح مفيداً إلا عندما يقترن بنظم متابعة وتقييم، والابتكار الريادي يحتاج إلى بنية تنظيمية تسمح بتجريب الأفكار وتعلم الدروس وتحسين العمليات⁶.

⁴ يوضح معهد إدارة المشروعات أن بناء القدرات المحلية في إدارة المشروعات يمثل مدخلاً مهماً لتحسين نتائج المشروعات في الدول النامية، خاصة في البيئات غير المستقرة.

⁵ يرى مرجع PMI حول البعد الريادي في إدارة المشروعات أن التفكير الريادي يساعد مدير المشروع على امتلاك المشروع وإدارة أصحاب المصلحة وتحويل الأفكار إلى تنفيذ منظم.

⁶ أظهرت دراسة العقرباوي (2023) وجود أثر دال إحصائياً لريادة الأعمال الرقمية في الابتكار التنظيمي، اعتماداً على استبانة حللت ببرنامج

3.مراجعة الأدبيات السابقة

3.1.أدبيات ريادة الأعمال والتنمية

تؤكد الأدبيات الدولية أن ريادة الأعمال تسهم في تنمية القطاع الخاص وتوسيع فرص العمل وتحسين القدرة التنافسية، غير أن أثرها يظل مشروطاً بجودة البيئة المؤسسية والتمويلية والتعليمية. وتبرز تقارير المؤسسات الدولية أن إدراج ريادة الأعمال في سياسات التنمية يجب أن يتم ضمن إطار واضح يتضمن بناء التوافق، والاستدامة، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم، لا بوصفها نشاطاً معزولاً عن باقي السياسات الاقتصادية⁷.

3.2.أدبيات تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يشكل التمويل أحد أهم القيود التي تواجه المشروعات الريادية في الدول النامية، إذ إن ضعف الوصول إلى التمويل يحد من قدرة المشروعات على توظيف الموارد وتبني التكنولوجيا وتوسيع الإنتاج وتحسين الإدارة. ولذلك لا يكفي تشجيع ريادة الأعمال من دون تطوير منظومة تمويلية تسمح للمشروعات بتحويل خططها إلى تنفيذ فعلي، وتساعد على تحمل تكاليف التنظيم والتدريب والرقابة وإدارة المخاطر⁸.

3.3.الدراسات المرتبطة بالابتكار التنظيمي والوساطة

تدعم الدراسات الحديثة إدراج الابتكار التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بين التوجه الريادي والأداء؛ إذ تبين أن التوجه الريادي يعزز الابتكار، وأن الابتكار يسهم في تحسين الأداء التنظيمي. ويعني ذلك أن ريادة الأعمال لا تنتج أثراً إدارياً أو تنظيمياً كاملاً إلا عندما تمر عبر آلية داخلية قادرة على إعادة تشكيل الإجراءات والهيكل والمعرفة التنظيمية. وتعد هذه النتيجة

⁷يقدم الأونكتاد إطاراً لسياسات ريادة الأعمال يربط تنمية القطاع الخاص بأهداف التنمية المستدامة ويؤكد مبادئ التوافق والاستدامة والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

⁸يشير البنك الدولي إلى أن فجوة تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعوق قدرتها على البدء والاستمرار والنمو، بينما يتيح الوصول إلى التمويل الابتكار والتوسع والتوظيف.

ذات صلة مباشرة بالدول النامية التي تحتاج فيها المشروعات إلى بناء قدرة داخلية لتحويل الأفكار الجديدة إلى أداء إداري مستدام⁹.

3.4. موقع الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بأنها تربط ريادة الأعمال بإدارة المشروعات مباشرة، بدلاً من الاقتصار على النمو الاقتصادي الكلي . كما أنها تضيف الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط يفسر آلية الانتقال من السلوك الريادي إلى الكفاءة الإدارية . ويساعد هذا التوجه على معالجة ملاحظة مهمة في الأدبيات، وهي أن كثرة المشروعات الجديدة لا تعني بالضرورة إدارة جيدة أو أداءً مستداماً ما لم تتوفر آليات تنظيمية وإدارية قادرة على استيعاب المبادرة وتحويلها إلى عمليات.

4. منهجية الدراسة

4.1. منهج الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لتحليل العلاقات بين المتغيرات الإدارية والاقتصادية في سياق الدول النامية . ويجمع هذا المنهج بين التأصيل النظري من خلال مراجعة الأدبيات، والبناء الكمي من خلال تصميم استبانة قابلة للتحليل باستخدام SPSS. ونظراً لعدم توفر ملف بيانات ميداني أصلي مع الدراسة، فإن القسم الإحصائي يورد إجراءات التحليل والجداول اللازمة التي ينبغي تعبئتها عند إدخال البيانات الفعلية، بما يضمن عدم فصل النتائج عن التحليل الإحصائي.

4.2. مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري ورواد المشروعات الصغيرة والمتوسطة والناشئة والعاملين في وحدات إدارة المشروعات في الدول النامية . ويمكن اختيار عينة قصدية أو عشوائية طبقية من المشروعات في قطاعات التجارة والخدمات والتكنولوجيا والصناعة الخفيفة، بحسب إمكانية الوصول إلى المبحوثين . ويستحسن ألا يقل حجم العينة عن 100 مفردة عند استخدام الانحدار والوساطة، مع زيادة الحجم كلما زاد عدد المتغيرات الضابطة والأبعاد الفرعية.

⁹وجدت دراسة Samaniego-Espinoza و Guevara (2025) أن الابتكار يتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي في عينة من 317 شركة عائلية في الإكوادور باستخدام SEM-PLS.

4.3. أداة الدراسة

تعتمد أداة الدراسة على استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتتضمن ثلاثة محاور رئيسة. يقيس المحور الأول زيادة الأعمال من خلال الابتكار والمبادأة وتحمل المخاطر واستغلال الفرص، ويقيس المحور الثاني الابتكار التنظيمي من خلال تطوير الإجراءات واستخدام التكنولوجيا والتعلم التنظيمي ومرونة الهياكل، بينما يقيس المحور الثالث إدارة المشروعات من خلال التخطيط والتنفيذ والرقابة وإدارة المخاطر وتقييم الأداء.

المحور	الأبعاد	الغرض من القياس
زيادة الأعمال	الابتكار، المبادأة، تحمل المخاطر، استغلال الفرص	قياس مستوى التوجه الريادي داخل المشروع
الابتكار التنظيمي	تطوير الإجراءات، التكنولوجيا، التعلم، المرونة	قياس قناة تحويل الريادة إلى ممارسات إدارية
إدارة المشروعات	التخطيط، التنفيذ، الرقابة، المخاطر، التقييم	قياس كفاءة إدارة المشروع وفاعلية عملياته

5. التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

5.1. ترميز المتغيرات وإعداد البيانات

يبدأ التحليل الإحصائي بترميز فقرات الاستبانة في SPSS، بحيث تعطى الدرجة (1) للاستجابة «لا أوافق بشدة»، والدرجة (5) للاستجابة «أوافق بشدة». ثم تحسب المتوسطات المركبة لكل محور بعد التحقق من اتجاه الفقرات وسلامة الإدخال. ويمثل الرمز ENT متغير زيادة الأعمال، والرمز OI متغير الابتكار التنظيمي، والرمز PM متغير إدارة المشروعات، مع إدخال المتغيرات الضابطة مثل حجم المشروع وعمره وقطاع النشاط ومستوى التمويل.

المتغير	الرمز في SPSS	نوع المتغير	الأبعاد الفرعية
زيادة الأعمال	ENT	مستقل	الابتكار، المبادأة، تحمل المخاطر، استغلال الفرص
الابتكار التنظيمي	OI	وسيط	تطوير الإجراءات، التكنولوجيا، التعلم التنظيمي، المرونة

إدارة المشروعات	PM	تابع	التخطيط، التنفيذ، الرقابة، إدارة المخاطر، تقييم الأداء
خصائص المشروع	CONTROL	ضابطة	الحجم، العمر، القطاع، التمويل

5.2. ثبات وصدق الأداة

يستخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة. وتعد قيمة ألفا التي تساوي أو تتجاوز 0.70 مقبولة في الدراسات الإدارية، بينما تشير القيم الأعلى من 0.80 إلى مستوى جيد من الثبات. كما يتم التحقق من الصدق الظاهري من خلال التحكيم العلمي، ومن الصدق البنائي عبر ارتباط الفقرات بمحاورها وارتباط المحاور بالدرجة الكلية.

المحور	عدد الفقرات المقترح	معيار القبول	القرار عند التطبيق
ريادة الأعمال	16	Alpha \geq 0.70	يحدد من مخرجات SPSS الفعلية
الابتكار التنظيمي	12	Alpha \geq 0.70	يحدد من مخرجات SPSS الفعلية
إدارة المشروعات	15	Alpha \geq 0.70	يحدد من مخرجات SPSS الفعلية
الأداة ككل	43	Alpha \geq 0.80	يحدد من مخرجات SPSS الفعلية

5.3. التحليل الوصفي

تفسر المتوسطات الحسابية وفق المدى الخماسي؛ إذ يشير المتوسط الأقل من 2.33 إلى مستوى منخفض، والمتوسط من 2.34 إلى 3.66 إلى مستوى متوسط، والمتوسط من 3.67 فأعلى إلى مستوى مرتفع. ويساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كانت المشروعات محل الدراسة تمتلك توجهاً ريادياً واضحاً، وما إذا كان الابتكار التنظيمي حاضراً بصورة كافية، وما مستوى كفاءة إدارة المشروعات.

التفسير	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مدى توافر الابتكار والمبادأة والمخاطرة	منخفض/متوسط/مرتفع	يحدد من SPSS	يحدد من SPSS	ريادة الأعمال

الابتكار التنظيمي	يحدد من SPSS	يحدد من SPSS	منخفض/متوسط/مرتفع	قدرة المشروع على تطوير إجراءاته ونظمه
إدارة المشروعات	يحدد من SPSS	يحدد من SPSS	منخفض/متوسط/مرتفع	كفاءة التخطيط والتنفيذ والرقابة وإدارة المخاطر

5.4. الارتباط والانحدار واختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات، يستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ثم يستخدم الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر زيادة الأعمال والابتكار التنظيمي في إدارة المشروعات. ويقبل الأثر إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، مع الاسترشاد بقيمة معامل التحديد R^2 لتحديد مقدار التباين المفسر في المتغير التابع.

الفرضية	الاختبار الإحصائي	معيار القبول	النتيجة التي تقود إليها المخرجات
H1	Pearson + Regression	Sig. < 0.05	قبول أو رفض أثر زيادة الأعمال في إدارة المشروعات
H2	Regression	Sig. < 0.05	قبول أو رفض أثر زيادة الأعمال في الابتكار التنظيمي
H3	Regression	Sig. < 0.05	قبول أو رفض أثر الابتكار التنظيمي في إدارة المشروعات
H4	Mediation / PROCESS	الأثر غير المباشر دال	تحديد ما إذا كانت الوساطة جزئية أو كلية

5.5. اختبار الدور الوسيط للابتكار التنظيمي

يتم اختبار الوساطة من خلال إدخال زيادة الأعمال أولاً بوصفها متغيراً مستقلاً مؤثراً في إدارة المشروعات، ثم اختبار أثر زيادة الأعمال في الابتكار التنظيمي، ثم إدخال زيادة الأعمال والابتكار التنظيمي معاً في نموذج واحد لتفسير إدارة المشروعات. فإذا انخفض أثر زيادة الأعمال بعد إدخال الابتكار التنظيمي وظل الأثر غير المباشر دالاً، دل ذلك على

وجود وساطة .وتكون الوساطة جزئية إذا ظل الأثر المباشر دالاً مع انخفاضه، وكلية إذا أصبح الأثر المباشر غير دال بعد إدخال المتغير الوسيط.

وتقود هذه الآلية إلى تفسير جوهري مفاده أن ريادة الأعمال لا تحسن إدارة المشروعات بمجرد وجود خصائص المبادرة والمخاطرة، بل تحتاج إلى قناة تنظيمية تحول الأفكار الريادية إلى إجراءات وهيكل وأدوات تخطيط ورقابة وتعلم. لذلك يصبح الابتكار التنظيمي متغيراً مفسراً لنجاح بعض المشروعات الريادية في الدول النامية في تحسين أدائها الإداري، مقابل تعثر مشروعات أخرى بسبب ضعف تحويل التوجه الريادي إلى ممارسات إدارية مؤسسية.

6. النتائج والمناقشة

6.1. النتائج النظرية والمنهجية

تظهر الدراسة أن العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات علاقة مركبة لا يمكن تفسيرها من خلال عدد المشروعات أو مستوى المبادرة وحده. فالمبادرات الريادية تحتاج إلى نظم إدارية تسمح بتحويل الفرص إلى خطط تنفيذية، وتحويل المخاطر إلى قرارات محسوبة، وتحويل الابتكار إلى إجراءات قابلة للقياس. لذلك فإن إدراج الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط يعزز تفسير العلاقة، لأنه يبين أن الأثر الريادي يمر عبر قدرات داخلية مثل تطوير الإجراءات، والتعلم، واستخدام التكنولوجيا، ومرونة الهياكل.

6.2. تفسير العلاقة في سياق الدول النامية

في الدول النامية، قد يكون مستوى النشاط الريادي مرتفعاً من حيث عدد المشروعات الصغيرة أو الأعمال الفردية، لكن ذلك لا يعني بالضرورة ارتفاع كفاءة إدارة المشروعات. ويرجع ذلك إلى فجوات في التمويل، ونقص التدريب الإداري، وضعف نظم المعلومات، وتعدد الإجراءات، ومحدودية الربط بين الجامعات والقطاع الخاص. ومن ثم فإن سياسات تشجيع ريادة الأعمال ينبغي أن تنتقل من التركيز على تأسيس المشروع إلى التركيز على استمراره ونموه وكفاءة إدارته.

6.3. النتائج المتوقعة عند تطبيق التحليل الإحصائي

عند إدخال البيانات الميدانية الفعلية في SPSS، من المتوقع أن تقود النتائج إلى أحد ثلاثة مسارات. فإذا جاءت العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات دالة مباشرة، فإن ذلك يعني أن الممارسات الريادية تؤثر في كفاءة الإدارة حتى قبل

إدخال المتغير الوسيط. وإذا جاءت العلاقة غير مباشرة عبر الابتكار التنظيمي، فإن ذلك يعني أن ريادة الأعمال تحتاج إلى آلية تنظيمية حتى تتحول إلى أثر إداري. أما إذا لم تظهر علاقات دالة، فينبغي تفسير ذلك في ضوء ضعف البيئة المؤسسية أو محدودية التمويل أو عدم كفاية التدريب الإداري في العينة المدروسة.

7. الخلاصة والاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى أن ريادة الأعمال تمثل مدخلاً مهماً لتحفيز إدارة المشروعات في الدول النامية، لكنها لا تعمل بصورة تلقائية أو مباشرة في جميع الحالات. ويتوقف أثرها على قدرة المشروع على تبني الابتكار التنظيمي، أي تحويل السلوك الريادي إلى إجراءات وهياكل ونظم تعلم وتكنولوجيا وأدوات متابعة وتقييم. كما بينت الدراسة أن ضعف إدارة المشروعات في الدول النامية لا يرتبط فقط بقلّة الموارد، بل يرتبط كذلك بضعف تحويل المبادرة الريادية إلى قدرة تنظيمية وإدارية مستدامة.

وتتمثل القيمة المضافة للدراسة في الجمع بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات ضمن نموذج واحد، وإدراج الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط يفسر آلية التأثير. كما تسهم الدراسة في معالجة ملاحظة منهجية مهمة من خلال ربط النتائج بإجراءات تحليل إحصائي واضحة يمكن تطبيقها ببرنامج SPSS عند توفر البيانات الميدانية الفعلية.

8. التوصيات

توصي الدراسة بأن تتجه سياسات دعم ريادة الأعمال في الدول النامية إلى بناء قدرات إدارة المشروعات، لا إلى زيادة عدد المشروعات الجديدة فقط. ويتطلب ذلك إنشاء برامج تدريبية متخصصة في التخطيط والجدولة وإدارة المخاطر والرقابة المالية، وربط الحاضنات والمسرعات بمناهج إدارة المشروعات، وتوفير أدوات رقمية مبسطة تساعد المشروعات الصغيرة على متابعة الأداء واتخاذ القرار.

كما توصي الدراسة بتعزيز الابتكار التنظيمي داخل المشروعات من خلال تشجيع تطوير الإجراءات، وتبني التكنولوجيا، وبناء نظم تعلم مؤسسي، وتمكين العاملين من اقتراح التحسينات. وينبغي كذلك تطوير منظومة تمويل تراعي احتياجات المشروعات في مراحلها المختلفة، وتربط التمويل بخطط إدارة واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس. وعلى مستوى البحث

المستقبلي، توصي الدراسة بإجراء تطبيق ميداني واسع على عينة من المشروعات في أكثر من دولة نامية، مع استخدام SPSS أو نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الوساطة بصورة رقمية كاملة.

9. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في أن التحليل الإحصائي المعروف يمثل إطاراً تطبيقياً قابلاً للتنفيذ عند توفر البيانات الميدانية، وليس بديلاً عن ملف البيانات الأصلي. كما أن اختلاف تعريفات ريادة الأعمال وإدارة المشروعات بين الدول والقطاعات قد يؤثر في قابلية تعميم النتائج. لذلك ينبغي عند التطبيق الميداني تحديد مجتمع الدراسة بدقة، وضبط خصائص العينة، وإرفاق مخرجات SPSS الفعلية التي تتضمن قيم المتوسطات والانحرافات ومعاملات الارتباط والانحدار والدلالة الإحصائية.

10. المراجع

10.1. المراجع العربية

العقرباوي، آية سامر. (2023). أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة مجموعة طلال أبوغزاله العالمية – الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الرفاعي، عبد الله بن محمد. (2024). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الإعلام: الابتكار وريادة الأعمال الإعلامية. مجلة بحوث الإعلام الرقمي.

بختاوي، نصيرة. (2022). أثر ريادة الأعمال الاجتماعية على النمو الاقتصادي: دراسة حالة لعينة من الدول الآسيوية. مجلة الباحث الاقتصادي.

خلف، ضحى. (2025). تأثير ريادة الأعمال على التنمية المستدامة. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية.

صندوق النقد الدولي. (2023). الصندوق والحوكمة السليمة. متاح على :

<https://www.imf.org/ar/about/factsheets/sheets/2023/the-imf-and-good-governance>

10.2. المراجع الأجنبية

Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Szerb, L. (2014). The Global Entrepreneurship and Development Index. Springer.

Espinoza-Samaniego, C., & Guevara, P. (2025). Entrepreneurial orientation, innovation, and organisational performance. Cogent Business & Management. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2585225>

Project Management Institute. Developing local capacity for project management in developing countries. <https://www.pmi.org/learning/library/developing-project-management-developing-countries-8355>

Project Management Institute. Is there an entrepreneurial dimension to managing projects? <https://www.pmi.org/learning/library/entrepreneurial-dimension-managing-projects-ownership-8123>

UNCTAD. Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance. <https://unctad.org/publication/entrepreneurship-policy-framework-and-implementation-guidance>

World Bank. SME Finance. <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/competitiveness/small-and-medium-enterprises-smes-finance>

World Bank. Entrepreneurship Database. <https://www.worldbank.org/en/programs/entrepreneurship>

وبالله التوفيق،،،