

جامعة ميدأوشن

Midocean University

كلية الريادة والابتكار

برنامج ماجستير ريادة الأعمال

مقرر: مشروع البحث (ENT636)

مقترح بحث (Research Proposal)

أثر الفشل الريادي في تشكيل الخبرات وتعزيز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال

*The Impact of Entrepreneurial Failure on Shaping Experience and Enhancing the Future
Success of Entrepreneurs*

إعداد

شيخه عبدالله بن عمير

الرقم الأكاديمي: 253000941

رقم الهوية / جواز السفر: 1074812395

إشراف

د. أحمد راجح إسماعيل

Dr. Ahmed Rageh Ismail

العام الدراسي 2026 – الفصل الدراسي الثاني

Second Trimester – 2026

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

إذا كان الفشل يعني نهاية المشروع، فكيف يُفسَّر نجاح كثير من رواد الأعمال الذين سبق أن مروا بتجارب فشل؟ وكيف تتحول تجربة يُنظر إليها بوصفها خسارة إلى مصدر للخبرة والمعرفة، ومن ثم إلى نجاحات ريادية لاحقة؟ لقد تحوّل هذا التساؤل من ملاحظة يرددها رواد الأعمال إلى قضية بحثية استقطبت اهتمامًا متزايدًا في أدبيات ريادة الأعمال مع تطور الدراسات التي أعادت النظر في الفشل الريادي، ليس بوصفه نهايةً للمسار الريادي، وإنما بوصفه تجربة قد تفتح آفاقًا جديدة للتعلم وبناء الخبرة وإعادة تشكيل القدرات الريادية (Shepherd, 2003; Czakon et al., 2024).

وتزداد أهمية هذه المفارقة في ظل المكانة المتنامية التي تحتلها ريادة الأعمال بوصفها أحد المحركات الرئيسة للنمو الاقتصادي والابتكار والتنمية المستدامة، وما يصاحب ذلك من توسع مستمر في إنشاء المشروعات الريادية. وفي المقابل، فإن طبيعة البيئة الريادية بما تتسم به من عدم يقين، وتقلبات في الأسواق، ومحدودية في الموارد، ومستويات مرتفعة من المخاطرة، تجعل الفشل احتمالًا قائمًا في مختلف مراحل دورة حياة المشروع. ومن ثم فإن الفشل لا يُعد حدثًا استثنائيًا في التجربة الريادية، بل جزءًا من واقعها، الأمر الذي يستدعي فهمه وتحليله، لا الاكتفاء بالنظر إليه بوصفه نتيجة سلبية ينبغي تجنبها (Jenkins & McKelvie, 2016; Lee et al., 2022).

ولا تكمن خصوصية الفشل الريادي في خسارة مشروع أو رأس مال فحسب، بل في أثره العميق في رائد الأعمال نفسه؛ فهو تجربة قد تعيد تشكيل طريقة تفكيره، وتغير نظريته إلى المخاطر، وتؤثر في أسلوبه في اتخاذ القرار، كما قد تمنحه من الخبرات ما لا تمنحه سنوات من النجاحات المتتالية. ومن هنا لم يعد السؤال العلمي يتمحور حول أسباب الفشل فحسب، بل أصبح يمتد إلى فهم ما يخلفه الفشل من خبرات ومعارف، وكيف يمكن لهذه الخبرات أن تتحول إلى رأس مال معرفي يسهم في بناء مشروعات أكثر نضجًا واستدامة، ويعزز فرص النجاح في التجارب الريادية اللاحقة (Politis, 2005; Wang & Chugh, 2014).

وفي ضوء هذا الفهم، تنطلق هذه الدراسة من أن قيمة الفشل الريادي لا تكمن في وقوعه بحد ذاته، وإنما في الكيفية التي يُستفاد بها منه. فالفشل لا يقود تلقائيًا إلى النجاح، كما أن تكرار التجارب الفاشلة لا يعني بالضرورة اكتساب خبرات أكثر عمقًا، وإنما تتشكل القيمة الحقيقية عندما تتحول تجربة الإخفاق إلى تعلم، ويتحول التعلم إلى خبرة، وتنعكس الخبرة في قرارات وممارسات أكثر نضجًا تسهم في تعزيز فرص النجاح الريادي المستقبلي. ومن هنا تنبع أهمية دراسة هذا التحول بوصفه الحلقة التي تربط بين تجربة الفشل وما يمكن أن تثمر عنه من نجاحات لاحقة (Kolb, 1984; Lattacher & Wdowiak, 2020).

وقد شهدت الأدبيات العلمية خلال السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة الفشل الريادي من زوايا متعددة؛ فتناولت بعض الدراسات أسبابه والعوامل المؤدية إليه، بينما ركزت أخرى على آثاره النفسية والسلوكية، أو على عمليات التعلم والتعافي وإعادة الدخول إلى النشاط الريادي بعد الفشل. وأسهمت هذه الدراسات في تعميق فهم الفشل الريادي بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد، إلا أنها غالبًا ما عالجت هذه الجوانب بصورة منفصلة، في حين ما تزال العلاقة المتكاملة بين الفشل الريادي،

وتشكيل الخبرات، وانعكاس تلك الخبرات على النجاح الريادي المستقبلي بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل، ولا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئات الريادية (Klimas et al., 2021; Iqbal et al., 2025).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الفشل الريادي في تشكيل الخبرات وتعزيز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال، من خلال تحليل العلاقة بين التجارب الفاشلة وما تولده من معارف ومهارات وخبرات، وانعكاس ذلك على قدرة رائد الأعمال على تحقيق نجاحات ريادية لاحقة. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالفشل الريادي، وتقديم نتائج يمكن أن تدعم رواد الأعمال، والجهات الداعمة لريادة الأعمال، وصناع السياسات في تبني ممارسات تعزز ثقافة التعلم من الفشل بوصفه مرحلة من مراحل التطور الريادي، لا نهايةً له (Ucbasaran et al., 2013; Rawal & Sarpong, 2024).

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم الذي شهدته البحوث في مجال الفشل الريادي، فإن الكيفية التي تتحول بها تجربة الفشل إلى خبرات ريادية تعزز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال لا تزال غير واضحة بصورة كافية. فقد ركزت معظم الدراسات على الفشل الريادي، أو الخبرات الريادية، أو النجاح المستقبلي كل على حدة، في حين ما يزال تفسير العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات محدوداً، الأمر الذي حُدّ من فهم الدور الذي تؤديه الخبرات المتشكلة نتيجة الفشل في تحسين فرص النجاح في المشروعات اللاحقة (Jenkins & McKelvie, 2016; Lattacher & Wdowiak, 2020; Klimas et al., 2021).

كما أظهرت الدراسات الحديثة تبايناً في نتائجها بشأن أثر الفشل الريادي في الأداء المستقبلي؛ إذ أشارت بعض الدراسات إلى أن الفشل قد يسهم في تعزيز التعلم واكتساب الخبرات، في حين بينت دراسات أخرى أن الفشل لا يقود بالضرورة إلى نتائج إيجابية، وإنما يتوقف ذلك على قدرة رائد الأعمال على الاستفادة من التجربة وتحويلها إلى معارف ومهارات يمكن توظيفها في مشروعاته المستقبلية (Lee et al., 2022; Costa et al., 2023; Czakon et al., 2024).

ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية، في ظل النمو المتسارع لمنظومة ريادة الأعمال، وزيادة أعداد المشروعات الناشئة، الأمر الذي يستدعي فهمًا أعمق للعوامل التي تساعد رواد الأعمال على تحويل تجارب الفشل إلى خبرات تسهم في تعزيز فرص النجاح المستقبلي.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح الكيفية التي يسهم بها الفشل الريادي في تشكيل الخبرات وانعكاسها على النجاح المستقبلي لرواد الأعمال، في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بصورة تكاملية، ولا سيما في البيئة السعودية، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة تسهم في تفسير هذه العلاقة وإثراء المعرفة العلمية في مجال ريادة الأعمال.

1.3 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس

ما أثر الفشل الريادي في تشكيل الخبرات وتعزيز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أثر الفشل الريادي في تشكيل الخبرات لدى رواد الأعمال؟
2. ما أثر الخبرات المتشكلة نتيجة الفشل الريادي في تعزيز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الفشل الريادي، وتشكيل الخبرات، والنجاح المستقبلي لرواد الأعمال؟

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الفشل الريادي في تشكيل الخبرات وتعزيز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال، وذلك من خلال:

1. التعرف إلى أثر الفشل الريادي في تشكيل الخبرات لدى رواد الأعمال.
2. التعرف إلى أثر الخبرات المتشكلة نتيجة الفشل الريادي في تعزيز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال.
3. بيان العلاقة بين الفشل الريادي، وتشكيل الخبرات، والنجاح المستقبلي لرواد الأعمال.

1.5 النموذج المفاهيمي وفروض الدراسة

تنطلق الدراسة الحالية من نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين متغيراتها الثلاثة، إذ يمثل الفشل الريادي المتغير المستقل، وتمثل الخبرات الريادية المتغير الوسيط، بينما يمثل النجاح المستقبلي لرواد الأعمال المتغير التابع، على النحو الآتي:



وبناءً على هذا النموذج، وفي ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفشل الريادي في تشكيل الخبرات لدى رواد الأعمال.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرات المتشكلة نتيجة الفشل الريادي في تعزيز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفشل الريادي في تعزيز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال من خلال الدور الوسيط للخبرات الريادية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المحور الأول: الفشل الريادي

ظل الفشل الريادي لسنوات طويلة يُفسَّر من خلال السؤال الأكثر بداهة: **لماذا تفشل المشروعات؟** ولذلك انصب اهتمام الباحثين على تحديد العوامل التي تقود إلى تعثرها، باعتبار أن فهم أسباب الفشل هو السبيل إلى الحد منه. إلا أن هذا التوجه، على الرغم من إسهامه في تفسير كثير من أسباب الإخفاق، لم يجب عن سؤال بدا أكثر جوهرية مع مرور الوقت: **إذا انتهى المشروع، فهل تنتهي معه التجربة الريادية؟**

هذا السؤال شكّل نقطة تحول في الفكر الريادي، إذ نقل الاهتمام من المشروع إلى رائد الأعمال نفسه. وفي هذا التحول، أعاد (Shepherd 2003) تعريف الفشل الريادي؛ فلم يعد يُنظر إليه بوصفه خسارة لمشروع أو رأس مال، وإنما بوصفه تجربة تمس طموحات رائد الأعمال، وأهدافه، وهويته المهنية، بما تتركه من آثار قد تعيق قدرته على استيعاب ما حدث والتعلم منه. ومن هنا لم يعد الفشل يمثل نهايةً للمشروع فحسب، بل بدايةً لفهم تجربة رائد الأعمال بعد الإخفاق.

غير أن نقل الاهتمام إلى رائد الأعمال كشف أن نهاية المشروع ليست سوى بداية لمرحلة أكثر تعقيداً. فإذا كان الفشل يترك آثاراً تتجاوز المشروع نفسه، **فكيف تستمر هذه الآثار؟** وهل يبقى أثرها مجرد خسارة مؤقتة، أم أنها تعيد تشكيل المسار الريادي بأكمله؟

قادت هذه الإشكالية إلى إعادة النظر في مفهوم الفشل من زاوية مختلفة؛ فلم يعد يُدرس بوصفه لحظة تنتهي بإغلاق المشروع، وإنما بوصفه مساراً يمتد إلى ما بعد ذلك. وفي هذا الاتجاه، وسَّعت (Ucbasaran et al. 2013) نطاق النقاش، موضحةً أن رائد الأعمال يمر بعد الفشل بسلسلة من الآثار المالية والاجتماعية والنفسية، تتبعها محاولات لفهم التجربة وإعادة تفسيرها، وصولاً إلى التعافي وما قد ينتج عنه من تغيرات معرفية وسلوكية. وبهذا انتقل الاهتمام من **الفشل بوصفه حدثاً إلى الحياة بعد الفشل بوصفها عملية** قد تعيد تشكيل مستقبل رائد الأعمال.

إلا أن هذا التفسير قاد إلى مفارقة جديدة؛ فليس كل من خاض هذه الرحلة خرج منها بالنتيجة نفسها. وإذا كانت التجربة متشابهة في ظاهرها، **فما الذي يجعلها تتحول لدى بعض رواد الأعمال إلى خبرة، بينما تبقى لدى آخرين مجرد تجربة خسارة؟**

هذا التساؤل أعاد توجيه الاهتمام مرة أخرى، لكن هذه المرة بعيداً عن الفشل ذاته، نحو **الآلية** التي تجعل التجربة ذات قيمة. وفي هذا السياق، بينت Lattacher و (Wdowiak 2020)، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات، أن الفشل لا يقود تلقائياً إلى النجاح، وإنما تمر هذه العلاقة عبر عملية تعلم تتشكل خلالها الخبرات التي تمنح التجربة قيمتها الحقيقية. وبذلك لم يعد السؤال: ***هل يفيد الفشل؟*** بل أصبح: ***كيف يتحول الفشل إلى خبرة؟***

لكن حتى هذا التفسير لم يكن كافياً؛ فإذا كانت الخبرة نتاجاً للتعلم، **فهل تتشكل بالطريقة نفسها في جميع البيئات؟** أم أن السياق الذي تحدث فيه التجربة قد يحدد قدرة رائد الأعمال على الاستفادة منها؟

ومن هنا اتسعت دائرة التفسير خارج حدود الفرد، لتشمل البيئة التي يعيش فيها التجربة. وفي هذا الاتجاه، أوضحت (Lee et al. (2022 أن البيئة المؤسسية والثقافية، ونظرة المجتمع إلى الفشل، والأنظمة الداعمة لريادة الأعمال، جميعها عوامل تؤثر في قدرة رائد الأعمال على التعافي، وإعادة المحاولة، والاستفادة من خبراته السابقة. وبهذا لم يعد الفشل الريادي يُفهم بوصفه تجربة فردية خالصة، وإنما بوصفه ظاهرة تتشكل من تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به.

ومع تراكم هذه الجهود، لم يعد الجدل يدور حول الفشل، أو التعلم، أو البيئة كلٌّ على حدة، بل حول **العلاقة التي تجمعها جميعًا**. وفي هذا السياق، أوضحت (Iqbal et al. (2025 أن الأدبيات الحديثة اتجهت إلى بناء تصور أكثر تكاملًا يفسر كيف تبدأ الرحلة بالفشل، ثم تمر بالتعلم وتكوين الخبرات، وصولًا إلى النتائج الريادية المستقبلية، مع استمرار الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تفسر هذه العلاقة بصورة أكثر شمولًا.

ومن خلال هذا التطور يتضح أن الفكر الريادي لم ينتقل مباشرة من الفشل إلى النجاح، بل انتقل من تفسير أسباب الفشل، إلى فهم أثره في رائد الأعمال، ثم إلى ما يحدث بعد الفشل، ثم إلى الكيفية التي تتحول بها هذه التجربة إلى خبرة، وأخيرًا إلى البحث في العوامل التي تحدد انعكاس تلك الخبرات على النجاح المستقبلي. ومن هنا ينطلق المحور التالي، الذي يتناول تشكيل الخبرات الريادية بوصفها الحلقة التي تربط بين الفشل والنجاح.

2.2 المحور الثاني: الخبرات الريادية

انتهى المحور السابق إلى أن الفشل لا يقود تلقائيًا إلى النجاح، وأن ما يميز التجارب الريادية ليس وقوع الفشل أو تجنبه، وإنما ما ينتج عنها من خبرات. غير أن هذا الاستنتاج يثير تساؤلًا أكثر عمقًا؛ **فإذا كانت الخبرة هي الحلقة التي تفسر اختلاف نتائج التجارب الريادية، فكيف تتشكل هذه الخبرة؟ وهل يكفي أن يمر رائد الأعمال بالتجربة حتى يكتسب منها خبرة، أم أن هناك عملية أخرى تجعل بعض التجارب أكثر قدرة على إحداث التعلم من غيرها؟ في البداية، بدا الجواب بسيطًا؛ إذ افترضت الأدبيات المبكرة أن الخبرة تتراكم مع الزمن، وأن كثرة الممارسة تقود بطبيعتها إلى تحسين الأداء. إلا أن هذا الافتراض سرعان ما واجه إشكالية يصعب تجاهلها؛ فليس جميع رواد الأعمال الذين يمتلكون سنوات طويلة من الممارسة يحققون المستوى نفسه من النجاح، كما أن بعضهم يحقق قفزات نوعية خلال فترة قصيرة رغم محدودية تجربته. وهنا أصبح واضحًا أن الزمن لا يصنع الخبرة، وأن تكرار التجربة لا يعني بالضرورة التعلم منها، الأمر الذي دفع الباحثين إلى البحث عن تفسير يتجاوز فكرة تراكم التجارب إلى فهم الكيفية التي تتحول بها التجربة إلى معرفة. وللإجابة عن هذه الإشكالية، قدم (Kolb (1984 أحد أهم التفسيرات من خلال نظرية التعلم التجريبي، التي تنطلق من أن التعلم لا يحدث نتيجة المرور بالتجربة وحدها، بل من خلال عملية تبدأ بخبرة واقعية، يعقبها التأمل فيها، ثم إعادة بناء الفهم، وأخيرًا اختبار هذا الفهم في مواقف جديدة. ووفقًا لهذا التصور، فإن قيمة التجربة لا تكمن في حدوثها، وإنما في قدرة الفرد على إعادة تفسيرها واستخلاص معانٍ جديدة منها. ومن ثم، لم تعد الخبرة تُفهم بوصفها تراكُمًا للأحداث، بل بوصفها عملية تعلم مستمرة تعيد تشكيل طريقة التفكير واتخاذ القرار. **إلا أن هذا الفهم، على الرغم من أهميته، كان يفسر التعلم بوصفه عملية إنسانية عامة، دون أن يأخذ في الحسبان خصوصية البيئة الريادية. فالتجربة التي يمر بها رائد الأعمال تختلف عن غيرها؛ إذ تنسم بدرجة عالية من عدم****

اليقين، وتعدد البدائل، وسرعة التغير، وارتفاع مستوى المخاطرة. ومن هنا برز تساؤل جديد: **هل تتشكل الخبرات الريادية بالطريقة نفسها التي تتشكل بها الخبرات في المجالات الأخرى؟ واستجابةً لهذا التساؤل،** قدمت (Politis (2005 إطارًا مفاهيميًا نقل النقاش من مفهوم الخبرة إلى **عملية بناء الخبرة**. فقد أوضحت أن المعرفة الريادية لا تنشأ من الخبرة ذاتها، وإنما من قدرة رائد الأعمال على **تحويل الخبرات السابقة إلى معرفة ريادية** يمكن الاستفادة منها في مواجهة المواقف المستقبلية. كما بينت أن الخبرات المهنية، سواء ارتبطت بتأسيس المشروعات، أو إدارتها، أو العمل داخل القطاع، لا تكتسب قيمتها لمجرد حدوثها، بل عندما يعيد رائد الأعمال تفسيرها، ويستخلص منها معارف جديدة، ثم يوظف تلك المعارف في قراراته اللاحقة. وبذلك لم تعد الخبرة نتيجة تلقائية للممارسة، بل أصبحت عملية ديناميكية يتداخل فيها التفكير، والتأمل، والتجريب بصورة مستمرة. **لكن هذا الطرح أثار تساؤلًا آخر؛ هل تمتلك جميع التجارب القيمة التعليمية نفسها؟ أم أن بعض التجارب تكون أكثر تأثيرًا في بناء الخبرة من غيرها؟** قاد هذا التساؤل إلى إعادة النظر في طبيعة التجارب التي يمر بها رائد الأعمال. فالتجربة الريادية ليست سلسلة من الأحداث المتشابهة، وإنما تتضمن لحظات مفصلية تعيد تشكيل طريقة التفكير بصورة أعمق من غيرها. وفي هذا الإطار، أوضح (Cope (2011 أن الفشل يمثل إحدى أكثر التجارب قدرة على إحداث تعلم تحولي؛ ليس لأنه تجربة سلبية في حد ذاته، وإنما لأنه يدفع رائد الأعمال إلى مراجعة افتراضاته، وإعادة تقييم قراراته، وإعادة بناء فهمه لما حدث. إلا أن الدراسة أكدت أن هذا التعلم لا يبدأ مع لحظة الفشل مباشرة، بل يسبقه مسار يمر بمشاعر الصدمة، والتكيف، والتأمل، قبل أن يصبح رائد الأعمال قادرًا على تحويل التجربة إلى معرفة وخبرة يمكن الاستفادة منها في المستقبل. ومن ثم، لا تكمن قيمة الفشل في حدوثه، بل في قدرته على تحفيز عملية التعلم التي تعيد تشكيل خبرات رائد الأعمال. **ولم يتوقف النقاش عند حدود هذه النتيجة؛ فالمسار الريادي لا يقوم على تجربة منفردة، وإنما على سلسلة متتابعة من الخبرات والقرارات والفرص والتحديات، الأمر الذي استدعى توسيع دائرة التفسير. وانطلاقًا من هذا التوجه،** أوضح Wang و(Chugh (2014 أن التعلم الريادي لا يقتصر على اكتساب المعرفة، بل يشمل تطوير القدرة على تفسير المواقف الجديدة، والتكيف مع المتغيرات، وإعادة بناء المعرفة بصورة مستمرة. كما بينت الدراسة أن التعلم يتأثر بالسياق، وبالمرحلة التي يمر بها رائد الأعمال، وبخبراته السابقة، الأمر الذي يجعل الخبرات الريادية في حالة تطور دائم، وليست نتيجة ثابتة تنتهي بانتهاء تجربة معينة. **وفي ضوء هذا التطور،** قدمت Lattacher و(2020 Wdowiak مراجعة منهجية أوضحت أن الأدبيات تتفق على أن الفشل لا ينتج الخبرة بصورة مباشرة، وإنما يمر عبر سلسلة من العمليات تبدأ بالتجربة، ثم التأمل، فبناء المعرفة، وأخيرًا توظيفها في مواقف وتجارب جديدة. كما أكدت أن الاستفادة من الفشل لا تعتمد على وقوعه بحد ذاته، وإنما على قدرة رائد الأعمال على تفسير التجربة، واستخلاص الدروس منها، وتحويلها إلى ممارسات عملية تساهم في تحسين أدائه المستقبلي. **واستكمالًا لهذا التطور،** اتجهت الأدبيات الحديثة إلى بناء نماذج أكثر تكاملًا تفسر العلاقة بين الفشل، والتعلم، والخبرة، والنجاح في إطار واحد. وفي هذا السياق، أوضحت (Iqbal et al. (2025 أن الاهتمام لم يعد منصبًا على الفشل أو الخبرة ككل على حدة، وإنما على الكيفية التي تتحول بها الخبرات المتشكلة نتيجة التعلم من الفشل إلى عامل يفسر النجاح الريادي في المستقبل. وتشير هذه الأدبيات إلى أن الخبرة تمثل الحلقة المركزية التي تنتقل من خلالها آثار الفشل إلى الأداء اللاحق، وهو ما يفسر تزايد الاهتمام بالنماذج التكاملية في دراسة المسار الريادي. **ومن خلال هذا التطور يتضح أن فهم الخبرات الريادية لم يتطور بإضافة تعريفات جديدة، بل بتغير الطريقة التي نُظر بها إلى الخبرة نفسها. فقد انتقل الاهتمام من اعتبار الخبرة نتيجةً لتراكم الممارسة، إلى تفسيرها بوصفها**

عملية تعلم مستمرة، ثم إلى فهم الفشل باعتباره إحدى أكثر التجارب قدرة على إعادة تشكيل تلك العملية، وصولاً إلى النظر إلى الخبرات الريادية بوصفها الحلقة التي تنتقل من خلالها آثار الفشل إلى النجاح المستقبلي. ومن هنا يصبح من الطبيعي أن ينتقل النقاش إلى السؤال التالي: كيف تنعكس هذه الخبرات على النجاح الريادي المستقبلي؟ وهو ما يتناوله المحور التالي.

2.3 المحور الثالث: النجاح الريادي المستقبلي

إذا كانت الخبرات تمثل الحلقة التي تربط بين الفشل والنجاح، فلماذا لا ينجح جميع رواد الأعمال الذين اكتسبوا تلك الخبرات؟ ولماذا تتحول التجربة نفسها لدى بعضهم إلى نقطة انطلاق، بينما لا تتجاوز لدى آخرين حدود الماضي؟ إن هذا التباين لا يمكن تفسيره بالفشل وحده، ولا بالخبرة وحدها، بل بالكيفية التي تنعكس بها تلك الخبرات على القرارات والسلوك الريادي في التجارب اللاحقة. ومن هنا لم يعد السؤال: هل يمتلك رائد الأعمال خبرة؟ بل أصبح: كيف يوظفها في صناعة نجاحه المستقبلي؟

لفترة طويلة، ارتبط النجاح الريادي في الأدبيات بالمرجات التي يحققها المشروع، مثل النمو، والربحية، والاستمرارية، وحصة السوق. وقد أسهم هذا المنظور في تطوير مقاييس لتقييم أداء المشروعات، إلا أنه لم يكن كافياً لتفسير اختلاف المسارات الريادية؛ إذ قد يحقق رواد أعمال نتائج متقاربة في مشروع معين، ثم تختلف نتائجهم بصورة ملحوظة في التجارب اللاحقة. ومن هنا بدأ الاهتمام يتجه تدريجياً من قياس النجاح إلى تفسير الكيفية التي يتشكل بها النجاح عبر الزمن.

وفي هذا التحول، أوضحت (Politis 2005) أن القيمة الحقيقية للخبرات الريادية لا تظهر عند اكتسابها، وإنما عند توظيفها في المواقف المستقبلية. فالمعرفة التي يبنها رائد الأعمال من تجاربه السابقة تسهم في تحسين قدرته على التعرف على الفرص، وتقييم البدائل، وإدارة الموارد، واتخاذ قرارات أكثر ملاءمة للسياق الذي يعمل فيه. وبهذا لم يعد النجاح يُفهم بوصفه نتيجة لخبرة سابقة، وإنما بوصفه انعكاساً للطريقة التي تُستخدم بها تلك الخبرة في مواجهة تحديات جديدة.

غير أن هذا الفهم أثار تساؤلاً آخر؛ إذا كانت الخبرة تسهم في تحسين القرارات، فلماذا لا تقود جميع الخبرات إلى النجاح؟ ولماذا يتمكن بعض رواد الأعمال من تحويل معارفهم السابقة إلى أداء أفضل، بينما يعجز آخرون عن تحقيق الأثر نفسه؟

قاد هذا التساؤل إلى إعادة النظر في العلاقة بين التعلم والأداء الريادي. وفي هذا الاتجاه، أوضح Wang و (Chugh 2014) أن أثر التعلم لا يقاس بحجم المعرفة التي يكتسبها رائد الأعمال، وإنما بقدرته على توظيفها في مواقف جديدة تتطلب التكيف، وإعادة تفسير المتغيرات، واستثمار الفرص الناشئة. ومن ثم، فإن النجاح المستقبلي لا يرتبط بامتلاك المعرفة في حد ذاته، بل بقدرته رائد الأعمال على تحويلها إلى قرارات وممارسات أكثر فاعلية مع تطور مسيرته الريادية.

ومع تطور الأدبيات، اتسع الاهتمام بالعوامل التي تجعل الخبرات تنتج نتائج مختلفة بين رواد الأعمال. وفي هذا السياق، أوضحت (Lee et al. 2022) أن البيئة المؤسسية والثقافية، والأنظمة الداعمة لريادة الأعمال، ونظرة المجتمع إلى إعادة المحاولة، تؤدي دوراً مؤثراً في قدرة رائد الأعمال على توظيف خبراته السابقة في مشروعات جديدة. ويشير ذلك إلى أن النجاح المستقبلي لا يتحدد بقدرات

الفرد وحدها، وإنما يتشكل من خلال التفاعل بين ما يمتلكه من خبرات وما توفره البيئة المحيطة من فرص لإعادة استثمار تلك الخبرات.

ومع تراكم نتائج الدراسات، لم يعد النجاح الريادي يُفسر باعتباره نتيجة مباشرة للتجارب السابقة، بل باعتباره حصيلة لمسار تراكمي تتفاعل فيه الخبرات، والتعلم، والقرارات، والبيئة الريادية. وفي هذا الإطار، بينت (Czako et al. 2024) أن الأدبيات الحديثة تجاوزت النظر إلى الفشل بوصفه نقطة نهاية أو إلى النجاح بوصفه نتيجة مستقلة، واتجهت إلى دراسة الروابط التي تصل بين التجارب الريادية المتعاقبة، وكيف تؤثر الخبرات المتولدة عنها في الأداء اللاحق. وبهذا أصبح النجاح الريادي المستقبلي يُفهم بوصفه نتاجًا لمسار تعلم مستمر، وليس نتيجة لحدث منفرد.

وتعزز الدراسات الأحدث هذا الاتجاه بصورة أكثر وضوحًا. فقد أوضح (Yamakawa et al. 2015) أن أثر الخبرات السابقة في النجاح المستقبلي لا يعتمد على وجود تلك الخبرات فحسب، وإنما على قدرة رائد الأعمال على استثمارها في تطوير كفاءاته، وإعادة تشكيل سلوكه الريادي، وتحسين استجابته للفرص والتحديات المستقبلية. ومن ثم، فإن الخبرة لا تكتسب قيمتها من الماضي الذي تشكلت فيه، وإنما من المستقبل الذي تسهم في صناعته.

ومن خلال هذا التطور يتضح أن النجاح الريادي المستقبلي لم يعد يُفسر بالنتائج التي يحققها المشروع وحدها، ولا بحجم الخبرات التي يمتلكها رائد الأعمال، وإنما بالكيفية التي تتحول بها تلك الخبرات إلى قرارات أكثر وعيًا، وسلوك ريادي أكثر نضجًا، وقدرة أعلى على اكتشاف الفرص والتعامل مع التحديات. وبهذا تكتمل الحلقة التي انطلقت منها الدراسة؛ إذ تتشكل الخبرات من التجارب الريادية، ثم تنعكس في الممارسات اللاحقة، لتصبح العامل الذي يفسر تعزيز فرص النجاح في المستقبل، وهو ما يمثل جوهر العلاقة التي تسعى الدراسة الحالية إلى تفسيرها.

2.4 الدراسات السابقة

2.4.1 أولًا: الدراسات المتعلقة بالفشل الريادي

لم يتطور الاهتمام العلمي بالفشل الريادي دفعةً واحدة، بل مرّ بعدة مراحل عكست تغير نظرة الباحثين إلى هذه الظاهرة. ففي بدايات الأدبيات، انصب الاهتمام على تفسير أسباب تعثر المشروعات والبحث عن العوامل التي تقود إلى الإخفاق، انطلاقًا من أن فهم أسباب الفشل يمثل السبيل إلى الحد منه. إلا أن هذا التوجه، على الرغم من إسهامه في تفسير كثير من أسباب التعثر، ترك سؤالاً ظل دون إجابة: **ماذا يحدث لرائد الأعمال بعد الفشل؟** ومنذ ذلك الحين، لم تعد الدراسات تركز على الفشل بوصفه نهاية للمشروع، بل بدأت تبحث في أثره على رائد الأعمال، ثم في التعلم الناتج عنه، وصولًا إلى أثره في النجاح المستقبلي. ويكشف هذا التطور أن الدراسات لم تكن تعيد طرح السؤال نفسه، وإنما كانت كل دراسة تفتح بابًا لسؤال جديد، قاد بدوره إلى مرحلة أكثر نضجًا في فهم الفشل الريادي.

وفي هذا التحول، جاءت دراسة (Shepherd 2003) لتغير مسار النقاش في الأدبيات؛ إذ نقلت الاهتمام من المشروع إلى رائد الأعمال، موضحةً أن الفشل لا يقتصر على خسارة مشروع أو رأس مال، وإنما يمثل تجربة تمس طموحات رائد الأعمال وهويته المهنية. وبهذا لم يعد السؤال الرئيس: **لماذا فشل المشروع؟** بل أصبح: **كيف تؤثر تجربة الفشل في رائد الأعمال؟** وقد أسهم هذا

التحول في تأسيس اتجاه بحثي جديد نظر إلى الفشل بوصفه تجربة إنسانية قابلة للدراسة، وليس مجرد نتيجة اقتصادية.

غير أن السؤال الذي طرحته دراسة (2003) Shepherd لم يكن نهاية النقاش، بل كان بدايته. فإذا كان الفشل يترك أثرًا في رائد الأعمال، فكيف يتحول هذا الأثر إلى معرفة يمكن الاستفادة منها؟ وهل يحدث التعلم بمجرد انتهاء التجربة، أم أنه يمر بعملية أكثر تعقيدًا؟ هذه الأسئلة دفعت الأدبيات إلى تجاوز وصف تجربة الفشل، والبحث في الكيفية التي يتعلم بها رائد الأعمال منها.

وفي هذا السياق، جاءت دراسة (2011) Cope لتقدم تفسيرًا أكثر عمقًا لهذه المرحلة، من خلال تحليل التجارب الواقعية لرواد أعمال سبق لهم المرور بتجارب فشل. وبينت أن التعلم لا يبدأ مع لحظة الإخفاق، بل يتشكل تدريجيًا عبر مراحل من الصدمة، ثم التأمل، ثم إعادة تفسير التجربة، وصولًا إلى بناء معرفة جديدة تنعكس على طريقة التفكير واتخاذ القرار. وبهذا لم تعد قيمة الفشل في وقوعه، وإنما في العملية التي يمر بها رائد الأعمال حتى يحول تلك التجربة إلى خبرة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

ومع اتضاح الكيفية التي يحدث بها التعلم، ظهر تساؤل آخر أكثر شمولاً؛ هل يمكن تفسير نتائج الفشل من خلال تجربة رائد الأعمال وحدها؟ أم أن هناك عوامل أخرى تسهم في تشكيل مخرجات هذه التجربة؟ وهنا اتجهت الأدبيات إلى توسيع زاوية النظر، فلم تعد تركز على الفرد وحده، وإنما بدأت تتعامل مع الفشل بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد.

وفي هذا الاتجاه، وسعت دراسة (2013) Ucbasaran et al. نطاق النقاش، موضحةً أن الفشل لا يترك آثارًا اقتصادية فقط، وإنما يمتد إلى الجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية، وأن استجابة رواد الأعمال لهذه الآثار تختلف باختلاف ظروفهم الشخصية والبيئة التي يعملون فيها. وأسهمت هذه الدراسة في توضيح أن الفشل لا يقود إلى نتائج متشابهة، لأن التجربة نفسها لا تُعاش بالطريقة نفسها لدى جميع رواد الأعمال.

إلا أن اتساع تفسير الفشل كشف بدوره عن قضية جديدة؛ فإذا كانت نتائج التجربة تختلف من شخص لآخر، فما الذي يحدد قدرة بعض رواد الأعمال على العودة إلى النشاط الريادي، في حين ينسحب آخرون بعد أول تجربة إخفاق؟ وهنا بدأ الاهتمام ينتقل من فهم آثار الفشل إلى فهم العوامل التي تساعد على التعافي وإعادة المحاولة.

وفي هذا السياق، أوضحت دراسة (2016) Jenkins and McKelvie أن الفشل لا يمثل نهاية النشاط الريادي بقدر ما يمثل مرحلة انتقالية تتأثر بقدرة رائد الأعمال على استيعاب التجربة وإعادة تفسيرها واتخاذ قرار العودة إلى النشاط الريادي. وبينت أن التعلم من الفشل ليس نتيجة حتمية، وإنما عملية تختلف باختلاف خصائص رائد الأعمال والظروف المحيطة به، الأمر الذي وسع فهم العوامل المؤثرة في استمرار المسار الريادي بعد الإخفاق.

ومع تزايد الدراسات في هذا المجال، لم يعد السؤال يدور حول الفشل ذاته، وإنما حول اتجاهات المعرفة التي تشكلت حوله. فقد أصبح من الضروري إعادة تنظيم الأدبيات والكشف عن المسارات التي سلكها الباحثون خلال السنوات الماضية، وهو ما اتجهت إليه الدراسات المرجعية الحديثة.

وفي هذا الإطار، قدمت دراسة (Klimas et al. (2021 مراجعة علمية أظهرت أن الفشل الريادي تحول إلى مجال بحثي مستقل يشهد نموًا متسارعًا، وأن الاهتمام لم يعد يقتصر على تفسير أسباب الفشل، بل امتد إلى التعلم، والتعافي، وإعادة المحاولة، والنتائج المستقبلية. وأسهمت هذه الدراسة في توضيح الاتجاهات الرئيسية التي تطورت عبرها الأدبيات، والكشف عن القضايا التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث.

ورغم هذا التقدم، بقي سؤال آخر يفرض نفسه؛ هل يعتمد التعلم من الفشل على قدرات رائد الأعمال وحدها، أم أن البيئة التي يعمل فيها قد تعزز الاستفادة من التجربة أو تحد منها؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، أوضحت دراسة (Lee et al. (2022 أن البيئة المؤسسية والثقافية، والأنظمة الداعمة لريادة الأعمال، ونظرة المجتمع إلى الفشل، جميعها تؤثر في قدرة رائد الأعمال على التعافي، وإعادة المحاولة، وتحويل خبراته السابقة إلى أداء أفضل. وبذلك لم يعد الفشل يُفسر بوصفه تجربة فردية فقط، وإنما بوصفه ظاهرة تتشكل من تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به.

ومع تراكم هذه النتائج، اتجهت الأدبيات إلى بناء رؤية أكثر تكاملاً للفشل الريادي. فلم يعد الهدف تفسير كل مرحلة بصورة مستقلة، بل فهم العلاقة التي تربط بين الفشل، والتعلم، والخبرات، والنتائج المستقبلية في إطار واحد.

وفي هذا الاتجاه، أوضحت دراسة (Czaron et al. (2024 أن تطور الأدبيات يعكس انتقالاً واضحاً من دراسة الفشل بوصفه حدثاً مستقلاً، إلى تفسيره باعتباره بداية لمسار تفاعل فيه الخبرات، والتعلم، وإعادة الدخول إلى النشاط الريادي، والنجاح المستقبلي. كما بينت أن مستقبل هذا المجال البحثي يتجه نحو بناء نماذج أكثر تكاملاً تفسر هذه العلاقات بصورة شمولية.

ويكشف هذا التسلسل الزمني أن تطور الدراسات المتعلقة بالفشل الريادي لم يكن تطوراً في عدد الدراسات فحسب، بل في طبيعة الأسئلة التي طرحتها الأدبيات. فقد انتقل الاهتمام من تفسير أسباب الفشل، إلى فهم أثره في رائد الأعمال، ثم إلى تفسير التعلم الناتج عنه، قبل أن يتوسع ليشمل دور البيئة والعوامل المؤثرة في تحويل التجربة إلى خبرة يمكن أن تنعكس على النجاح المستقبلي. ورغم هذا التطور، ما تزال معظم الدراسات تتناول هذه المراحل بصورة متفرقة، في حين تبقى الدراسات التي تفسر العلاقة التكاملية بين الفشل الريادي، وتشكيل الخبرات، وتعزيز النجاح المستقبلي محدودة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

2.4.2 ثانياً: الدراسات المتعلقة بالخبرات الريادية

إذا كانت الدراسات المتعلقة بالفشل الريادي قد أجابت عن سؤال **ماذا يحدث لرائد الأعمال بعد الفشل؟** فإنها فتحت في الوقت نفسه سؤالاً آخر لا يقل أهمية: **كيف تتحول تلك التجربة إلى خبرة؟** فقد أصبح واضحاً أن مرور رائد الأعمال بتجربة ريادية، مهما كانت قاسية، لا يكفي وحده لتفسير اختلاف نتائج رواد الأعمال في المستقبل. ومن هنا بدأ الاهتمام العلمي ينتقل تدريجياً من دراسة الفشل بوصفه تجربة، إلى دراسة الخبرات التي تتشكل من تلك التجربة، والآليات التي تجعلها تؤثر في السلوك والقرارات الريادية.

وفي هذا التحول، قدمت دراسة (Politis (2005 أحد أهم الأطر المفاهيمية في أدبيات التعلم الريادي، إذ أوضحت أن الخبرة لا تتحول إلى قيمة بمجرد تراكمها، وإنما عندما يعيد رائد الأعمال تفسيرها

وتحويلها إلى معرفة يمكن توظيفها في المواقف المستقبلية. وبهذا لم تعد الخبرات الريادية تُقاس بعدد المشروعات أو سنوات الممارسة، بل بقدرة رائد الأعمال على التعلم من تجاربه وإعادة استخدام ما اكتسبه من معرفة في مواجهة تحديات جديدة.

غير أن هذا الطرح أثار تساؤلاً آخر؛ إذا كانت الخبرة تتشكل من خلال التعلم، فهل يعد التعلم عملية فردية مستقلة، أم أنه يتأثر بطبيعة البيئة والتجارب التي يمر بها رائد الأعمال؟ وقد أدى هذا التساؤل إلى توسيع مفهوم التعلم الريادي، بحيث لم يعد يقتصر على اكتساب المعرفة، وإنما أصبح يشمل التفاعل مع البيئة المحيطة أيضاً.

وفي هذا السياق، أوضحت دراسة (Rae 2005) أن التعلم الريادي عملية مستمرة تتشكل من خلال التفاعل بين رائد الأعمال وتجربته والبيئة التي يعمل فيها. وبينت أن الخبرات لا تنمو بمعزل عن العلاقات الاجتماعية، والفرص، والتحديات التي يواجهها رائد الأعمال، وإنما تتكون من خلال هذا التفاعل المستمر، الأمر الذي أسهم في توسيع مفهوم الخبرة من كونه معرفة فردية إلى كونه عملية ديناميكية تتأثر بالسياق الريادي.

ومع اتساع مفهوم التعلم، برز سؤال جديد؛ هل جميع التجارب تمتلك القدرة نفسها على بناء الخبرة؟ أم أن بعض التجارب تترك أثراً أعمق في تشكيل معارف رائد الأعمال من غيرها؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، بينت دراسة (Cope 2011) أن التجارب الصعبة، ولا سيما الفشل، تمثل أكثر المواقف قدرة على إحداث تعلم عميق؛ لأنها تدفع رائد الأعمال إلى مراجعة افتراضاته السابقة، وإعادة تفسير قراراته، وبناء فهم جديد لطبيعة العمل الريادي. وأوضحت أن الخبرة الحقيقية لا تتشكل مع وقوع الفشل، وإنما بعد المرور بمراحل من التأمل وإعادة بناء المعنى، وهو ما يجعل التعلم عملية تتجاوز مجرد اكتساب المعلومات.

ومع اتضاح أهمية التجربة في تشكيل الخبرة، اتجه الاهتمام إلى تحديد المكونات التي تسهم في بناء الكفاءة الريادية. فلم يعد السؤال يدور حول كيفية التعلم فقط، بل حول طبيعة القدرات التي تنتج عن هذا التعلم.

وفي هذا الاتجاه، أوضحت دراسة (Morris et al. 2012) أن الخبرات الريادية تسهم في بناء مجموعة من الكفاءات التي تمكن رائد الأعمال من التعامل مع البيئات المتغيرة، واتخاذ قرارات أكثر فاعلية، واكتشاف الفرص بصورة أفضل. كما بينت أن هذه الكفاءات لا تعتمد على المعرفة وحدها، وإنما تتكون من تفاعل الخبرات العملية مع المهارات والقدرات الشخصية.

ورغم هذا التطور، بقيت الأدبيات بحاجة إلى تفسير أشمل لعملية التعلم الريادي عبر مختلف مراحل المسار الريادي. ومن هنا اتجهت الدراسات إلى مراجعة ما تراكم من معرفة خلال السنوات السابقة، بهدف بناء تصور أكثر تكاملاً.

وفي هذا الإطار، قدمت دراسة (Wang and Chugh 2014) مراجعة علمية أوضحت أن التعلم الريادي لا يمثل مرحلة منفصلة، وإنما عملية مستمرة تبدأ مع دخول النشاط الريادي وتستمر مع تطور المشروع وتغير الظروف المحيطة به. كما بينت أن الخبرات تتطور باستمرار نتيجة تفاعل رائد الأعمال مع الفرص، والتحديات، والمتغيرات التي تواجهه، وهو ما يجعل التعلم عملية ديناميكية لا تتوقف عند تجربة معينة.

ومع تراكم هذه الأدبيات، ظهر اتجاه بحثي يسعى إلى إعادة تنظيم المعرفة المتعلقة بالتعلم من الفشل والخبرات الريادية. فلم يعد الهدف تقديم تفسيرات جديدة بقدر ما أصبح السعي منصبًا على بناء رؤية متكاملة تجمع نتائج الدراسات السابقة.

وفي هذا الاتجاه، قدمت دراسة Lattacher و(2020) Wdowiak مراجعة منهجية أوضحت أن الخبرات الريادية لا تتشكل بصورة مباشرة، وإنما تمر بسلسلة من العمليات تبدأ بالتجربة، ثم التأمل، ثم بناء المعرفة، وأخيرًا توظيفها في مواقف جديدة. كما أكدت أن الاختلاف بين رواد الأعمال لا يعود إلى اختلاف التجارب التي مروا بها فقط، وإنما إلى اختلاف قدرتهم على الاستفادة من تلك التجارب وتحويلها إلى خبرات عملية.

ومع نصج هذا الاتجاه، بدأت الدراسات الحديثة تنظر إلى الخبرات الريادية بوصفها الحلقة التي تربط بين مختلف مراحل المسار الريادي. فلم تعد الخبرة نتيجة للتعلم فقط، بل أصبحت المتغير الذي يفسر انتقال أثر التجارب السابقة إلى الأداء المستقبلي.

وفي هذا السياق، أوضحت دراسة Iqbal et al. (2025) أن الاهتمام البحثي لم يعد يقتصر على تفسير كيفية تشكل الخبرات، وإنما اتجه إلى دراسة الدور الذي تؤديه في الربط بين الفشل، والتعلم، والنجاح المستقبلي. كما بينت أن الخبرات أصبحت تمثل العنصر المحوري في النماذج الحديثة التي تفسر تطور الأداء الريادي عبر الزمن.

ويكشف هذا التطور أن الدراسات المتعلقة بالخبرات الريادية لم تكن بإعادة تعريف الخبرة، بل أعادت تفسير كيفية تشكلها وتطورها ودورها في المسار الريادي. فقد انتقلت الأدبيات من النظر إلى الخبرة بوصفها نتيجة لتراكم الممارسة، إلى فهمها بوصفها عملية تعلم مستمرة تتأثر بالتجربة والبيئة، ثم إلى اعتبارها الحلقة التي تنقل أثر التجارب السابقة إلى الأداء المستقبلي. ورغم هذا التطور، ما تزال الحاجة قائمة إلى دراسات تختبر بصورة مباشرة الدور الذي تؤديه الخبرات المتشكلة من الفشل في تعزيز النجاح الريادي المستقبلي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

2.4.3 ثالثًا: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الفشل الريادي، وتشكيل الخبرات، والنجاح الريادي المستقبلي

مع تراكم الدراسات المتعلقة بالفشل الريادي والخبرات الريادية، أصبح من الواضح أن تفسير كل منهما بصورة مستقلة لم يعد كافيًا لفهم تطور المسار الريادي. فإذا كانت الأدبيات قد أوضحت كيف يؤثر الفشل في رائد الأعمال، وكيف تتشكل الخبرات من خلال التعلم، فقد بقي سؤال جوهري دون إجابة واضحة: **كيف تنعكس تلك الخبرات على النجاح الريادي المستقبلي؟** ومن هنا بدأ الاهتمام العلمي ينتقل من دراسة المتغيرات بصورة منفصلة إلى محاولة تفسير العلاقة التي تجمعها في إطار واحد.

وفي هذا التحول، جاءت دراسة Lattacher و(2020) Wdowiak لتؤكد أن العلاقة بين الفشل والنجاح ليست علاقة مباشرة، وإنما تمر بمرحلة وسيطة تتمثل في التعلم وتكوين الخبرات. وبينت أن التجربة لا تكتسب قيمتها بمجرد وقوعها، بل عندما يستطيع رائد الأعمال تفسيرها، واستخلاص الدروس منها، ثم توظيف تلك الدروس في المواقف المستقبلية. وأسهم هذا الطرح في تحويل الخبرات الريادية من متغير تابع إلى عنصر محوري يفسر انتقال أثر الفشل إلى الأداء اللاحق.

غير أن تفسير العلاقة من خلال التعلم وحده لم يكن كافيًا؛ فإذا كانت الخبرات تمثل الحلقة التي تربط بين الفشل والنجاح، **فكيف يظهر أثر هذه الخبرات في الواقع العملي؟** وهل ينعكس ذلك في تحسين القرارات، أم في اكتشاف الفرص، أم في القدرة على إدارة المشروعات بصورة أكثر كفاءة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، أوضحت دراسة (Costa et al. (2023 أن الخبرات السابقة تسهم في تحسين جودة القرارات الريادية، وتعزيز القدرة على اكتشاف الفرص، وتقليل احتمالية تكرار الأخطاء، إلا أن هذا الأثر لا يتحقق بصورة تلقائية، وإنما يتوقف على قدرة رائد الأعمال على توظيف المعرفة التي اكتسبها في مواجهة تحديات جديدة. وبذلك انتقل الاهتمام من وجود الخبرة إلى **كيفية استثمارها** في بناء أداء ريادي أكثر نضجًا.

ومع اتضاح أهمية توظيف الخبرات، ظهر تساؤل آخر؛ هل يكفي امتلاك الخبرة لضمان النجاح المستقبلي؟ أم أن نجاح رائد الأعمال يتأثر بعوامل أخرى تتجاوز الخبرة نفسها؟

قاد هذا التساؤل إلى إعادة النظر في النماذج التي تفسر العلاقة بين الفشل والخبرات والنجاح. وفي هذا الاتجاه، أوضحت دراسة (Czako et al. (2024 أن الأدبيات الحديثة لم تعد تتعامل مع هذه المفاهيم بوصفها موضوعات مستقلة، وإنما بوصفها أجزاء مترابطة من مسار ريادي واحد. كما بينت أن الاتجاهات البحثية الحديثة أصبحت تركز بصورة متزايدة على تفسير الكيفية التي تنتقل بها آثار الفشل عبر الخبرات المتشكلة إلى الأداء المستقبلي، وهو ما يعكس تطورًا في طريقة فهم الظاهرة الريادية.

ورغم هذا التقدم، بقي اختلاف نتائج رواد الأعمال يطرح تساؤلًا جديدًا؛ فإذا كان بعضهم ينجح في تحويل خبراته إلى نجاحات لاحقة، فلماذا لا يحقق الآخرون النتيجة نفسها؟ وقد دفعت هذه المفارقة الأدبيات إلى البحث في العوامل التي تجعل الخبرات أكثر قدرة على صناعة النجاح.

وفي هذا السياق، أوضحت دراسة (Yamakawa et al. (2015 أن أثر الخبرات السابقة لا يعتمد على امتلاكها فحسب، وإنما على قدرة رائد الأعمال على استثمارها في تطوير كفاءاته، وإعادة تشكيل سلوكه الريادي، والتكيف مع المتغيرات، والاستجابة للفرص الجديدة. وبينت أن الخبرة تصبح مصدرًا للميزة التنافسية عندما تتحول إلى ممارسة وسلوك ينعكسان على الأداء المستقبلي، وليس بمجرد تراكم التجارب عبر الزمن.

ومع نضج هذا الاتجاه، اتجهت الأدبيات إلى بناء تصور أكثر تكاملًا للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة. فلم يعد الهدف تفسير الفشل، أو الخبرات، أو النجاح كلٌّ على حدة، وإنما بناء نموذج يفسر انتقال رائد الأعمال من تجربة الإخفاق إلى تحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

وفي هذا الإطار، أوضحت دراسة (Iqbal et al. (2025 أن الأدبيات المعاصرة تتجه بصورة متزايدة إلى دمج الفشل، والتعلم، والخبرات، والنجاح المستقبلي في إطار تفسيري واحد، بعد أن ظلت هذه المفاهيم تُدرس بصورة منفصلة لسنوات طويلة. كما أشارت إلى أن هذا الاتجاه يعكس نضجًا في الفكر الريادي، إلا أنه يكشف في الوقت نفسه عن استمرار الحاجة إلى دراسات تختبر بصورة مباشرة الدور الذي تؤديه الخبرات المتشكلة من الفشل في تعزيز النجاح الريادي المستقبلي، ولا سيما في البيئات التي تشهد تطورًا متسارعًا في منظومة ريادة الأعمال.

ويكشف هذا المسار البحثي أن الأدبيات لم تنتقل مباشرة من الفشل إلى النجاح، وإنما مرت بمراحل متعاقبة بدأت بفهم الفشل، ثم تفسير التعلم، ثم دراسة تكوين الخبرات، وصولاً إلى بناء نماذج تفسر انعكاس تلك الخبرات على النجاح الريادي المستقبلي. ورغم هذا التطور، ما تزال معظم الدراسات تركز على جانب محدد من هذه العلاقة، أو تتناولها في بيئات تختلف عن البيئة السعودية، في حين ما تزال الدراسات التي تختبر بصورة تكاملية أثر الفشل الريادي في تشكيل الخبرات وتعزيز النجاح المستقبلي محدودة، وهو ما يمنح الدراسة الحالية أهميتها العلمية ويبرز إسهامها المتوقع في سد هذه الفجوة البحثية.

2.4.4 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الاهتمام بالفشل الريادي شهد تطوراً ملحوظاً خلال العقدين الماضيين، إذ انتقلت الأدبيات من التركيز على تفسير أسباب الفشل إلى دراسة آثاره في رائد الأعمال، ثم إلى تفسير عمليات التعلم وتشكيل الخبرات، وصولاً إلى بناء نماذج تفسر انعكاس تلك الخبرات على النجاح الريادي المستقبلي. كما أظهرت الدراسات اتفاقاً على أن الفشل قد يمثل فرصة للتعلم واكتساب الخبرات، إلا أنها اختلفت في تفسير الكيفية التي تنتقل بها آثار تلك الخبرات إلى الأداء المستقبلي، كما تناولت هذه العلاقة في الغالب من خلال متغيرات منفصلة أو في بيئات بحثية مختلفة. وفي المقابل، يلاحظ محدودية الدراسات التي تناولت بصورة تكاملية العلاقة بين الفشل الريادي، وتشكيل الخبرات، وتعزيز النجاح الريادي المستقبلي، ولا سيما في البيئة السعودية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة والإسهام في تطوير المعرفة في هذا المجال.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يهدف إلى وصف ظاهرة الفشل الريادي، وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الفشل الريادي، والخبرات الريادية المتشكلة نتيجة الفشل الريادي، والنجاح المستقبلي لرواد الأعمال. كما يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية وريادة الأعمال التي تعتمد على جمع البيانات ميدانيًا باستخدام الاستبانة، وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج تسهم في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية الذين سبق لهم تأسيس مشروع ريادي واحد على الأقل، سواء استمر المشروع أو تعثر أو توقف عن النشاط؛ لكونهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم أثر التجارب الريادية السابقة في تشكيل خبراتهم الريادية وانعكاسها على نجاحهم المستقبلي.

3.3 عينة الدراسة

ستستخدم الدراسة العينة الميسرة (Convenience Sampling)؛ نظرًا لصعوبة حصر جميع أفراد مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إليهم بصورة عشوائية. وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على رواد الأعمال من خلال منصات ريادة الأعمال، وحاضنات ومسرعات الأعمال، والجمعيات المهنية، ومنصات التواصل الاجتماعي المهنية؛ بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع الدراسة.

3.4 أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات؛ نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وإمكانية الوصول إلى أفراد مجتمع الدراسة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية. وسيتم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، مع تكييف فقراتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وستتكون من أربعة أقسام رئيسة:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، مثل الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة الريادية، وعدد المشروعات الريادية.
- **القسم الثاني:** مقياس الفشل الريادي.
- **القسم الثالث:** مقياس الخبرات الريادية المتشكلة نتيجة الفشل الريادي.
- **القسم الرابع:** مقياس النجاح المستقبلي لرواد الأعمال. وستقاس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

3.5 صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في ريادة الأعمال والإدارة والبحث العلمي؛ للتأكد من ملاءمة الفقرات، وسلامة صياغتها، وارتباطها بمتغيرات الدراسة. كما سيتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. أما ثبات الأداة فسيتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتأكد من اتساق فقرات كل محور وارتفاع درجة ثبات الأداة.

3.6 أساليب التحليل الإحصائي

ستحلل البيانات باستخدام برنامج SPSS؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لوصف استجابات أفراد العينة.
- معامل ارتباط بيرسون؛ لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد؛ لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر الفشل الريادي في تشكيل الخبرات الريادية، وأثر الفشل الريادي والخبرات الريادية في تعزيز النجاح المستقبلي.

الخاتمة

تناول هذا المقترح البحثي موضوع أثر الفشل الريادي في تشكيل الخبرات وتعزيز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال، من خلال استعراض الخلفية العلمية للموضوع، وتحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، وصياغة أسئلتها وأهدافها، واستعراض الأسس النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، إضافة إلى توضيح المنهجية المقترحة لتنفيذ الدراسة.

ومن المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين الفشل الريادي والخبرات المتشكلة عنه وانعكاسها على النجاح المستقبلي، بما يدعم تطوير المعرفة في مجال ريادة الأعمال، ويقدم توصيات يمكن الاستفادة منها في البيئة الريادية السعودية.

قائمة المراجع

- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604--623.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
- Costa, P. L., Ferreira, J. J., & Torres de Oliveira, R. (2023). From entrepreneurial failure to re-entry. *Journal of Business Research*, 158, Article 113699.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113699>
- Czakon, W., Klimas, P., Tiberius, V., Ferreira, J., Veiga, P. M., & Kraus, S. (2024). Entrepreneurial failure: Structuring a widely overlooked field of research. *Entrepreneurship Research Journal*, 14(3), 951--984. <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0328>
- Iqbal, A., Mohammad Abdu Shakur, M. B., Hashim, S. B., & Asif, M. (2025). Entrepreneurial learning from failure: A systematic review and bibliometric analysis on its theoretical foundations, antecedents, outcomes, and an agenda for future research. *Quality & Quantity*, 59(Suppl. 2), 721--765. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-02011-8>
- Jenkins, A., & McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176--188.
<https://doi.org/10.1177/0266242615574011>
- Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., & Maalaoui, A. (2021). Entrepreneurial failure: A synthesis and conceptual framework of its effects. *European Management Review*, 18(1), 167--182. <https://doi.org/10.1111/emre.12426>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Lattacher, W., & Wdowiak, M. A. (2020). Entrepreneurial learning from failure: A systematic review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1093--1131. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2019-0085>
- Lee, C. K., Wiklund, J., Amezcua, A., Bae, T. J., & Palubinskas, A. (2022). Business failure and institutions in entrepreneurship: A systematic review and research agenda. *Small Business Economics*, 58(4), 1997--2023. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00495-4>
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., Schindehutte, M., & Spivack, A. J. (2012). Framing the entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 11--40.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00471.x>

- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399--424. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: A narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 323--335. <https://doi.org/10.1108/14626000510612259>
- Rawal, A., & Sarpong, D. (2024). How do entrepreneurs experience business failure and rebound to venture again? A review of literature and research agenda. *International Review of Entrepreneurship*, 22(2), 157--196.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318--328. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416377>
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163--202. <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- Wang, C. L., & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: Past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 24--61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12007>
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2015). Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209--236. <https://doi.org/10.1111/etap.12047>