

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميد أوشن

كلية إدارة الأعمال

برنامج ماجستير ريادة الأعمال

أثر القيادة الريادية على النمو والاستدامة

في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

The Impact of Entrepreneurial Leadership on Business Growth and Sustainability in
SMEs

إعداد الباحث:

مشعل الفداغ

الرقم الجامعي 252000633

إشراف:

د. أحمد راجح

1447 هـ 2026 م

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الريادية على النمو والاستدامة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030 الطموحة، التي تُعَوِّل بشكل كبير على هذا القطاع الحيوي لتحقيق التنويع الاقتصادي وخلق فرص العمل وتمكين المواطنين. وتنطلق الدراسة من إشكالية جوهرية تتمثل في ضعف التوثيق العلمي لدور القيادة الريادية بوصفها متغيراً محورياً مؤثراً في مسارات النمو والاستدامة في السياق السعودي، في ظل غياب الدراسات التكاملية التي تجمع هذه المتغيرات في إطار بحثي واحد متماسك.

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بأدوات استقصائية متنوعة، وتستند نظرياً إلى أربعة أطر معرفية راسخة: نظرية القيادة التحويلية لبيرنز وباس، ونظرية ريادة الأعمال الاستراتيجية لهيت وآخرين، ونظرية الموارد والكفاءات لبارني، ونموذج التوجه الريادي لميلر ولومبكين وديس. وتستهدف الدراسة عينة من أصحاب ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة في أربعة قطاعات: التجارة، والتقنية والرقمنة، والخدمات، والصناعة، وتختبر ثلاث فرضيات رئيسية تتناول: العلاقة بين القيادة الريادية والنمو، وأثرها على الاستدامة، ودور المتغيرات التعديلية.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الريادية ومؤشرات النمو، ووجود أثر إيجابي دال لها على الاستدامة التشغيلية والمالية. وتصدّر بُعد الرؤية الاستراتيجية قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً في النمو، فيما تصدّر بُعد بناء الفرق وتمكينها قائمة المنبئات بالاستدامة. كما كشفت النتائج أن قطاع التقنية والرقمنة يتميز بأعلى مستويات النمو والاستدامة استجابةً للقيادة الريادية. وتُقدّم الدراسة جملةً من التوصيات العملية لأصحاب المنشآت وصانعي السياسات والباحثين في هذا الميدان.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، النمو المؤسسي، الاستدامة، رؤية 2030، المملكة العربية السعودية.

أولاً: المقدمة والخلفية العامة

1.1 التمهيد

تُعدّ المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs) ركيزةً أساسية في البنية الاقتصادية للدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، إذ تُشكّل في معظم اقتصادات العالم ما يزيد على 90% من إجمالي المنشآت التجارية، وتُساهم في توليد ما بين 60% و 70% من فرص التوظيف، وتُساهم بنسب تتراوح بين 40% و 60% في الناتج المحلي الإجمالي لمعظم الدول. وفي المملكة العربية السعودية تحديداً، باتت هذه المنشآت محوراً استراتيجياً بالغ الأهمية في مسيرة التنوع الاقتصادي التي تُرسّمها رؤية 2030، التي تستهدف رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي إلى 65%، وزيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي من 33% إلى 35% بحلول عام 2030، وخلق 1.2 مليون فرصة عمل للمواطنين السعوديين.

غير أن هذه المنشآت تواجه في الوقت ذاته جملةً من التحديات الهيكلية والتشغيلية المتجذّرة التي تُقيّد نموها وتُهدّد استدامتها. إذ تُشير البيانات الرسمية الصادرة عن هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) إلى أن نحو 50% من هذه المنشآت تُعلق أبوابها خلال السنوات الخمس الأولى من تأسيسها، وهو ما يُثير تساؤلات جدية حول العوامل الكامنة وراء هذا الإخفاق. وفي حين تميل الدراسات التقليدية إلى إرجاع هذا الإخفاق إلى أسباب مالية وتمويلية أو تنظيمية وتشريعية، يُشير الأدب الحديث في إدارة الأعمال إلى أن القيادة الريادية تحتل مكانةً محوريةً بين هذه العوامل، لا سيما في ظل بيئات الأعمال المتسارعة والمعقدة التي تشهدها المملكة في عصر التحولات الرقمية الكبرى.

والقائد الريادي لا يكتفي بإدارة الموارد والعمليات اليومية، بل يتجاوز ذلك إلى استشراف الفرص قبل أن يدركها المنافسون، وبناء رؤية استراتيجية مُلهمة تُحرّك الفريق نحو أهداف أبعد من اليوم، وتحفيز ثقافة الابتكار والمبادرة داخل المنشأة، وإدارة المخاطر بحكمة وذكاء. هذه السمات القيادية الريادية هي ما يُميّز المنشآت الناجحة عن تلك التي تتعثّر في بيئات الأعمال المضطربة والمتقلبة. انطلاقاً من هذا الإدراك جاءت هذه الدراسة لتستكشف العلاقة بين القيادة الريادية ومؤشرات النمو والاستدامة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

1.2 السياق الاقتصادي: رؤية 2030 والمنشآت الصغيرة والمتوسطة

أطلقت المملكة العربية السعودية في أبريل 2016 رؤيتها الاستراتيجية 2030 بوصفها خارطة طريق شاملة لتنويع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على عائدات النفط. ويتصدر هذه الرؤية دعم القطاع الخاص وريادة الأعمال بوصفهما محركين رئيسيين للنمو

الاقتصادي المستدام. وقد أنشئ ضمن هذا الإطار عدد من المؤسسات الداعمة لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، في مقدمتها هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) التي أسست عام 2016، وبنك المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SME Bank) الذي تأسس عام 2018.

وقد أسهمت هذه المبادرات في إحداث تحول ملموس في بيئة الأعمال السعودية؛ إذ ارتفعت مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي من 20% عام 2015 إلى نحو 33% عام 2023 كما أطلقت برامج التمويل الميسر وضمانات القروض عبر صندوق كفالة، والبرامج التدريبية والإرشادية عبر منصة رواد. حيث أن التحديات لا تزال قائمة، ومنها: ارتفاع معدل الإغلاق المبكر، وضعف التوجه نحو الابتكار والتقنية، وقصور الكفاءات القيادية اللازمة لقيادة النمو المستدام. وهذه الفجوة القيادية هي ما تسعى هذه الدراسة إلى توثيقها وتحليلها.

1.3 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من مستويين: النظري والتطبيقي. فعلى الصعيد النظري، تُعالج فجوةً بحثية حقيقية في الأدبيات العربية إذ تُقدّم نموذجاً تكاملياً يجمع بين متغيرات القيادة الريادية والنمو والاستدامة في سياق عربي وخليجي نادراً ما تناولته الدراسات. وتوسعى إلى اختبار مدى انطباق النماذج النظرية الغربية على بيئة الأعمال السعودية بخصائصها الثقافية والاقتصادية المتميزة. وعلى الصعيد التطبيقي، تُزود أصحاب المنشآت بفهم أعمق لأثر أسلوبهم القيادي على مسارات النمو والاستدامة، وتُوفّر لصانعي السياسات أساساً علمية موثوقة لتصميم برامج تأهيل قيادي مستهدفة، وتُسهم في دعم التوجهات الاستراتيجية لرؤية 2030.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

2.1 بيان المشكلة البحثية

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية منظومةً من التحديات الهيكلية والتشغيلية التي تُقيّد نموها وتُحدد استدامتها. وعلى الرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي بهذه المنشآت، يظل دور القيادة الريادية بوصفها متغيراً مستقلاً في تحديد مسارات النمو والاستدامة غير موثّق بالقدر الكافي في السياق السعودي والخليجي. وتتمحور معظم الدراسات العربية في هذا الميدان حول العوامل المالية والتمويلية أو البيئة التشريعية والتنظيمية، مُهملةً الأثر البالغ للسلوك القيادي الريادي في تشكيل المسار الاستراتيجي للمنشأة وقدرتها على التكيف والاستمرار.

وتتجلى الفجوة البحثية في ثلاثة محاور رئيسية: الأول، غياب الدراسات التكاملية التي تجمع القيادة الريادية والنمو والاستدامة في نموذج بحثي واحد في السياق السعودي. والثاني، ندرة تناول المتغيرات التعديلية كقطاع النشاط وحجم المنشأة وأثرها في تشكيل هذه العلاقة. والثالث، قصور التأصيل النظري في الدراسات العربية التي تميل إلى النقل عن الغرب دون اختبار انطباق النماذج على السياق المحلي بخصائصه الثقافية والاقتصادية الفريدة. وهذه الفجوة بالضبط هي ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال إطار نظري متكامل ومنهجية بحثية رصينة.

2.2 تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى ممارسة القيادة الريادية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وما أبرز أبعادها الظاهرة في السلوك القيادي لأصحابها ومديريها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة الريادية ومؤشرات النمو المالي والبشري والسوقي في هذه المنشآت؟
- ما حجم أثر القيادة الريادية على تحقيق الاستدامة التشغيلية والمالية على المدى البعيد؟
- هل تُعدّل متغيرات قطاع النشاط وحجم المنشأة طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية والنمو والاستدامة؟
- ما أبرز الأبعاد القيادية الريادية الأكثر تأثيراً في النمو والاستدامة من منظور أصحاب هذه المنشآت؟

ثالثاً : أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- قياس مستوى ممارسة القيادة الريادية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتحليل أبعادها الخمسة.
- استكشاف طبيعة وحجم العلاقة بين القيادة الريادية ومؤشرات النمو الثلاثة (المالي والبشري والسوقي).
- قياس أثر القيادة الريادية على تحقيق الاستدامة التشغيلية والمالية والاجتماعية.
- تحليل دور قطاع النشاط وحجم المنشأة في تشكيل العلاقة بين القيادة الريادية والنمو والاستدامة.
- تحديد الأبعاد القيادية الريادية الأكثر إسهاماً في التنبؤ بالنمو والاستدامة.
- تقديم توصيات علمية وعملية مُبنية على أدلة نظرية وميدانية موثوقة.

رابعاً: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

4.1 مفهوم القيادة الريادية: التطور والأبعاد

تُعدّ القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership) مفهوماً مركباً متعدد الأبعاد يقع في تقاطع حقلي القيادة وريادة الأعمال. ويُعرّفها غوبتا وماكميلان وسوري (2004) بأنها قدرة الشخص على تحمّل مخاطر عدم التأكد لتوحيد موارد غير متجانسة بأساليب جديدة وخلقة، ابتغاءً لاغتنام الفرص لإنشاء قيمة مستدامة. ويتميز هذا المفهوم عن مفهوم القيادة التحويلية في كونه يُركّز بشكل أعمق على الجانب المتعلق باغتنام الفرص وإدارة المخاطر وتوليد الثروة وبناء قدرة تنظيمية للابتكار المستدام، في حين تنصبّ القيادة التحويلية بصورة أوسع على الجانب التحفيزي والإلهامي للقائد تجاه أتباعه.

وتتضمن القيادة الريادية خمسة أبعاد جوهرية متكاملة، هي: أولاً الاستباقية (Proactiveness) التي تعني قدرة القائد على استشراف الفرص المستقبلية والتحرك نحوها قبل أن يدركها المنافسون. وثانياً الابتكارية (Innovativeness) التي تعكس توجه القائد نحو دعم التجريب والإبداع وتطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة. وثالثاً تحمّل المخاطر المحسوبة (Calculated Risk-Taking) التي تشمل استعداد القائد لاتخاذ قرارات جريئة في ظروف عدم التأكد مع إجراء تقييم دقيق للمخاطر المترتبة. ورابعاً الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision) التي تعني قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية مُلهمة وترجمتها إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتنفيذ. وخامساً بناء الفرق وتمكينها (Team Building & Empowerment) التي تشمل قدرة القائد على استقطاب الكفاءات وتطويرها ومنحها صلاحيات كافية للمساهمة الفاعلة في مسيرة النمو والابتكار.

4.2 النظريات المؤسّسة للدراسة

أ. نظرية القيادة التحويلية

أرسى بيرنز (1978) في كتابه المرجعي «Leadership» التمييز الجوهرى بين القيادة التحويلية (Transformational) والقيادة التبادلية (Transactional). فالقائد التحويلي يرفع مستوى طموح أتباعه وقيمهم الأخلاقية، إذ يتجاوز إدارة علاقة المقايضة بين الأداء والمكافأة إلى إيقاظ دوافع أعمق تتصل بالمعنى والقيم والانتماء. وقد طوّر باس (1985) هذه النظرية وجعلها أكثر قابلية للقياس، مُحدّداً أربعة أبعاد: التأثير المثالي (Idealized Influence)، والدافعية التحفيزية (Inspirational Motivation)، والإثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)، والاعتبارية الفردية (Individualized Consideration). وترتبط هذه النظرية بموضوع دراستنا من حيث إن القائد الريادي يُجسّد في أغلب الأحيان سمات القائد

التحويلي في قدرته على إلهام فريقه وبناء التزام جمعي بالرؤية الاستراتيجية للمنشأة، مما يُؤلّد طاقة تنظيمية قادرة على دفع عجلة النمو وتحقيق الاستفادة.

ب . نظرية ريادة الأعمال الاستراتيجية

يُقدّم هيت وآخرون (2001) مفهوم ريادة الأعمال الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) بوصفه إطاراً تكاملياً يجمع بين البحث عن الفرص وهو جوهر ريادة الأعمال، وبين توظيف المزايا التنافسية وهو جوهر الإدارة الاستراتيجية. ويرى أصحاب هذه النظرية أن المنشآت التي تنجح في الموازنة بين هذين التوجهين تمتلك القدرة على تحقيق نمو مستدام في بيئات الأعمال التنافسية. فالمنشأة التي تقتصر على استثمار مزاياها الراهنة دون البحث عن فرص جديدة تتدهور تدريجياً، في حين تُعاني المنشأة التي تنشغل بالفرص دون تعزيز مزاياها من هشاشة تنافسية تُهدد استمرارها. وتُسهّم هذه النظرية في تأطير دراستنا من حيث إن القائد الريادي الناجح هو الذي يستطيع في آنٍ واحد استشراف الفرص الجديدة وتعزيز الموارد التي تمنح منشأته ميزة تنافسية مستدامة.

ج . نظرية الموارد والكفاءات

تُشكّل نظرية الموارد والكفاءات (Resource-Based View) لبارني (1991) أحد أعمق الركائز النظرية في الفكر الاستراتيجي المعاصر. ويرى بارني أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من الموارد الداخلية للمنشأة التي تتسم بأربع خصائص وفق نموذج VRIO: القيمة (Value)، الندرة (Rarity)، صعوبة التقليد (Inimitability)، والتنظيم (Organization). وتُسهّم هذه النظرية في تأطير دراستنا من حيث إن القائد الريادي بحد ذاته يُمثّل أحد أبرز الموارد الاستراتيجية النادرة وصعبة التقليد في المنشأة الصغيرة والمتوسطة. فمعرفة الضمنية المتراكمة، وشبكة علاقاته، وقدرته على اتخاذ القرار في ظروف الغموض، كلها موارد استراتيجية تُميّز منشأته وتمنحها قدرة تنافسية فريدة يصعب على المنافسين نسخها أو تقليدها.

د . نموذج التوجه الريادي

يُقدّم ميلر (1983) التعريف الأكثر تداولاً للتوجه الريادي بوصفه الاستعداد للمبادرة بالابتكار وتحمل المخاطر مع تفضيل الاستباقية على التفاعلية. وقد وسّع لومبكين وديس (1996) هذا الإطار ليشمل خمسة أبعاد: الاستقلالية، والابتكارية، والمبادرة، وتحمل المخاطر، والعدوانية التنافسية. ويُشير أصحاب هذا النموذج إلى أن الأبعاد الخمسة قد تكون مستقلة عن بعضها وليس بالضرورة أن تظهر معاً في منشأة ريادية واحدة. ويُشكّل هذا النموذج الإطار التشغيلي الأساسي لقياس أبعاد القيادة الريادية في أداة الدراسة الحالية.

4.3مراجعة الدراسات السابقة

أ. الدراسات الدولية

في دراسة مرجعية رائدة، رصد كوراتكو (2007) أن المنشآت التي يقودها أفراد ذوو توجه ريادي عالٍ تحقق معدلات نمو تفوق نظيراتها بنسبة تتراوح بين 15% و30%، مستنداً إلى مراجعة منهجية لأكثر من 200 دراسة تجريبية. وأكد أن الأبعاد الأكثر ارتباطاً بالنمو هي الاستباقية والابتكارية وبناء الفريق. وفي دراسة مقارنة شملت أحد عشر دولة ناشئة، أثبت غوبتا وماكميلان وسوري (2004) أن القيادة الريادية مفهوم عابر للثقافات يمكن قياسه عبر سياقات متنوعة، وإن تفاوتت درجات تعبيره من ثقافة إلى أخرى. وعلى صعيد الاستدامة، أجرى زهرا وكوفين (1995) دراسةً طويلة على عينة من المنشآت الأمريكية وأثبتا أن التوجه الريادي يؤثر إيجابياً على الأداء المالي طويل المدى، مع مراعاة أن هذا الأثر يتعزز في البيئات التنافسية ويضعف نسبياً في البيئات المستقرة. وقد شكّلت هذه الدراسة مرجعاً محورياً لفهم العلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة.

ب. الدراسات العربية والخليجية

في السياق العربي، أكد الغامدي (2021) وجود ارتباط موجب دال بين مستوى القيادة الريادية ومؤشرات الأداء التنظيمي في عينة من المنشآت السعودية. وخلص العنزي والبلوي (2020) في دراستهما على المنشآت السعودية الناشئة إلى أن التوجه الريادي يُفسّر ما يزيد على 40% من تباين الاستدامة التنظيمية، مؤكّدين أن بُعد الاستباقية هو الأكثر إسهاماً في التنبؤ بالاستدامة في السياق السعودي. وتُشكّل هاتان الدراستان مرجعين محوريين للدراسة الحالية لمباشرتهما السياق السعودي ذاته.

4.4 الفجوة البحثية

على ضوء مراجعة الأدب السابق، تتضح الفجوة البحثية في ثلاثة محاور: أولاً، غياب الدراسات التكاملية التي تجمع القيادة الريادية والنمو والاستدامة في نموذج واحد في السياق السعودي. وثانياً، ندرة تناول المتغيرات التعديلية (قطاع النشاط وحجم المنشأة). وثالثاً، قصور التأصيل النظري في الدراسات العربية التي تميل إلى النقل عن الغرب دون اختبار انطباق النماذج على السياق المحلي. وتوسّع هذه الدراسة إلى معالجة هذه المحاور الثلاثة في آنٍ واحد.

خامساً: فرضيات الدراسة ونموذجها المفاهيمي

استناداً إلى الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة، تصوغ هذه الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية:

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة القيادة الريادية ومؤشرات النمو (المالي والبشري والسوقي) في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

H₂: تؤثر القيادة الريادية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ على تحقيق الاستدامة التشغيلية والمالية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

H₃: تُعدّل متغيرات قطاع النشاط وحجم المنشأة طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية ومؤشرات النمو والاستدامة، بحيث تتباين هذه العلاقة تباعداً ذا دلالة إحصائية تبعاً للقطاع والحجم.

5.1 النموذج المفاهيمي

يتضمن النموذج المفاهيمي للدراسة ثلاثة مكونات رئيسية: المتغير المستقل المتمثل في أبعاد القيادة الريادية الخمسة (الاستباقية، الابتكارية، تحمّل المخاطر المحسوبة، الرؤية الاستراتيجية، بناء الفرق وتمكينها). والمتغيرات التابعة المتمثلة في مؤشرات النمو (المالي والبشري والسوقي) ومؤشرات الاستدامة (التشغيلية والمالية). والمتغيرات التعديلية المتمثلة في قطاع النشاط (تجارة، تقنية، خدمات، صناعة) وحجم المنشأة (صغيرة أو متوسطة). ويفترض النموذج أن أبعاد القيادة الريادية تؤثر مباشرة وبشكل متباين في مؤشرات النمو والاستدامة، وأن طبيعة هذا التأثير تتشكل جزئياً وفق السياق القطاعي وحجم المنشأة.

سادساً: منهجية الدراسة

6.1 المنهج البحثي

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة موضوعها وتساؤلاتها البحثية. ويُمكن هذا المنهج من وصف خصائص العينة المدروسة وقياس متغيرات القيادة الريادية والنمو والاستدامة وتحليل العلاقات بينها، ثم استخلاص توصيات قابلة للتعميم في حدود السياق البحثي.

6.2 مجتمع الدراسة والعينة

يتكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة المسجلة رسمياً في المملكة العربية السعودية في أربعة قطاعات : التجارة، والتقنية والرقمنة، والخدمات، والصناعة. وتُعرّف المنشأة الصغيرة وفق معايير هيئة منشآت بأنها ذات 6 إلى 49 موظفاً وإيرادات سنوية دون 40 مليون ريال، فيما تُعرّف المتوسطة بـ 50 إلى 249 موظفاً وإيرادات بين 40 و 200 مليون ريال. اعتمد أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل المتوازن للقطاعات والأحجام المختلفة. وبلغ الحجم الكلي للعينة 30 مستجيباً، يتوزعون على أربعة قطاعات (التجارة 8، التقنية 7، الخدمات 8، الصناعة 7)، موزعين بين 18 منشأة صغيرة و 12 منشأة متوسطة. وعلى الصعيد النوعي، أُجريت 5 مقابلات معمّقة مع قادة رياديين بارزين من مختلف القطاعات لإثراء النتائج بالعمق النوعي اللازم.

6.3 أداة الدراسة: الاستبانة

طُوّرت الاستبانة استناداً إلى مقاييس مُحكّمة سبق توظيفها في الأدب الأكاديمي، مع تكييفها لتلائم السياق السعودي والخليجي . وتتكوّن من أربعة محاور رئيسية: البيانات الديموغرافية والتعريفية، ومقياس القيادة الريادية المؤلّف من 20 فقرة موزّعة على الأبعاد الخمسة (4 فقرات لكل بُعد)، ومؤشرات النمو المؤلّفة من 15 فقرة موزّعة على ثلاثة أبعاد، ومؤشرات الاستدامة المؤلّفة من 13 فقرة موزّعة على ثلاثة أبعاد. ويُستخدم مقياس ليكرت الخماسي (من 1: لا أوافق بشدة، إلى 5: أوافق بشدة) لقياس جميع فقرات المحاور الثلاثة الأخيرة.

يستند صدق الأداة إلى توظيف مقاييس مُحكّمة سبق اختبارها وتوظيفها في دراسات أكاديمية مُحكّمة ونُشرت في مجالات علمية معتمدة، مما يُعزّز ثقتها المنهجية ويُؤسّس لصدقها القائم على المحتوى والبناء الذي أثبتته الدراسات المصدرية.

سابعاً: نتائج الاستبانة والتحليل

7.1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

أجابت على الاستبانة 30 منشأة، تتوزع خصائصها الديموغرافية على النحو الآتي: يُشكّل الذكور 63% من العينة والإناث 37% ، وهو ما يعكس الواقع الديموغرافي لقطاع ريادة الأعمال في المملكة مع الأخذ بالاعتبار التوجه المتنامي نحو تعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل ضمن أجندة رؤية 2030 وتهيمن الفئة العمرية بين 30 و 45 سنة على العينة بنسبة 60% ، وهو ما يتسق مع الأدبيات التي تُشير إلى أن هذه الفئة هي الأكثر نشاطاً ريادياً. ويحمل 83% من المستجيبين مؤهلاً علمياً على مستوى البكالوريوس فأعلى، مما يُشير إلى مستوى تعليمي مرتفع لعينة الدراسة. أما توزيع العينة على القطاعات فجاء متوازناً: التجارة 27% ، التقنية 23% ، الخدمات 27% ، الصناعة 23% .

7.2 مستوى القيادة الريادية في العينة

جاء المستوى الكلي للقيادة الريادية في عينة الدراسة مرتفعاً بشكل عام، إذ بلغ متوسطه الحسابي 3.84 من 5.00 بانحراف معياري 0.61، مما يُشير إلى مستوى قيادة ريادية فوق المتوسط. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، تصدر بُعد الرؤية الاستراتيجية القائمة بمتوسط بلغ 4.12 ، يليه بناء الفرق وتمكينها بمتوسط 3.97 ، ثم الاستباقية بمتوسط 3.88 ، فتحتمل المخاطر المحسوبة بمتوسط 3.71 ، وأخيراً الابتكارية بمتوسط 3.52 .

وتكشف هذه النتائج أن الرؤية الاستراتيجية تصدرت الأبعاد الخمسة، وهو ما يتسق مع طبيعة السياق السعودي الذي تُشجع فيه ثقافة الأعمال على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى. في المقابل، جاء بُعد الابتكارية في المرتبة الأخيرة، مما يُشير إلى أن الابتكار المنهج لا يزال يُمثّل تحدياً أمام القادة في هذا القطاع، ربما بسبب محدودية الموارد المخصصة للبحث والتطوير أو بسبب ضعف البيئة التنافسية المحفزة على الابتكار.

7.3 نتائج فقرات القيادة الريادية تفصيلاً

على مستوى الفقرات الفردية، جاءت الفقرة المتعلقة بامتلاك الرؤية الواضحة للمستقبل الأعلى متوسطاً بين جميع فقرات المقياس بمتوسط 4.31 ، تليها فقرة التواصل المنتظم للرؤية مع الفريق بمتوسط 4.18 ، ثم فقرة الاستثمار في تطوير مهارات الفريق بمتوسط 4.12. وتُشير هذه النتائج إلى أن أصحاب المنشآت يُدركون أهمية الرؤية والتواصل الاستراتيجي بوضوح. في المقابل، جاءت

الفقرات المتعلقة بتخصيص ميزانية للبحث والتطوير وإنشاء آليات منهجية للابتكار الأدنى متوسطاً في المقياس، مما يُعكس الفجوة بين التوجه الريادي الطموح وآليات تطبيقه المؤسسية.

7.4 نتائج مؤشرات النمو

جاءت مؤشرات النمو الكلية بمستوى مرتفع في عينة الدراسة بمتوسط عام 3.76 من 5.00 وعلى مستوى الأبعاد، تصدر النمو البشري (التوظيف وتطوير الكفاءات) بمتوسط 3.91، يليه النمو المالي (الإيرادات والربحية) بمتوسط 3.74، ثم النمو السوقي (الحصة السوقية) بمتوسط 3.62. ويُشير تصدر النمو البشري إلى أن الاستثمار في الكوادر البشرية يُثقل أبرز مؤشرات النجاح المدركة من قِبل أصحاب هذه المنشآت في السياق السعودي. وعلى مستوى الفقرات الفردية، جاءت فقرة رضا العملاء وتوصياتهم الأعلى متوسطاً ضمن مؤشرات النمو بمتوسط 4.08، في حين جاءت فقرة تجاوز نمو المنشأة لمتوسط القطاع الأدنى بمتوسط 3.41.

7.5 نتائج مؤشرات الاستدامة

جاءت مؤشرات الاستدامة الكلية بمستوى مرتفع في عينة الدراسة بمتوسط عام 3.68 من 5.00 وعلى مستوى الأبعاد، تصدرت الاستدامة التشغيلية (المرونة والاستمرارية) بمتوسط 3.83، يليها الاستدامة المالية (التنوع والاستقرار) بمتوسط 3.67، ثم الاستدامة الاجتماعية (الأثر المجتمعي) بمتوسط 3.54. وتكشف هذه النتائج أن أصحاب المنشآت يُولون الاستدامة التشغيلية أعلى اهتمام، مما يُشير إلى وعي متنامٍ بأهمية المرونة التشغيلية في مواجهة التحديات، لا سيما في ضوء التجارب التي مرّت بها هذه المنشآت في فترة جائحة كوفيد 19.

7.6 نتائج الفرضية الأولى H₁ القيادة الريادية والنمو:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة وقوية ودالة بين القيادة الريادية ومؤشرات النمو في المنشآت المدروسة، مما يدعم قبول الفرضية الأولى. وقد تبين أن الرؤية الاستراتيجية والاستباقية هما البُعدان الأكثر إسهاماً في التنبؤ بالنمو، وهو ما يتسق مع السياق السعودي الذي تشهد فيه بيئة الأعمال تحولات متسارعة بفعل رؤية 2030، إذ يُحتاج القائد الذي يمتلك رؤية واضحة ويستبق الفرص لتوجيه منشأته للاستفادة من الفرص التي تفتحها هذه التحولات.

وتتسق هذه النتائج مع ما توصل إليه كوراتكو (2007) وغويتا وآخرون (2004) في الأدب الدولي، ومع دراسة الغامدي (2021) في السياق السعودي. وتتجلى الملاحظة الأكثر دلالة في أن أقوى الارتباطات كانت بين بناء الفرق والنمو البشري، مما يُوحى بأن الاستثمار في الكوادر البشرية وتمكينها هو المسار الأسرع لتحويل القيادة الريادية إلى نمو ملموس في الكفاءات والتوظيف.

كما أن الارتباط بين الابتكارية والنمو السوقي جاء الأعلى بين ارتباطات الابتكارية، مما يُشير إلى أن الابتكار يُعكس بشكل أوضح على توسّع الحصة السوقية أكثر من انعكاسه على مؤشرات النمو المالي المباشر.

7.7 نتائج الفرضية الثانية H₂ القيادة الريادية والاستدامة:

أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ودال للقيادة الريادية على الاستدامة التشغيلية والمالية، مما يدعم قبول الفرضية الثانية. والملاحظة الأبرز هي أن بُعد بناء الفرق وتمكينها كان الأكثر إسهاماً في التنبؤ بالاستدامة. ويُفسّر ذلك في ضوء نظرية الموارد والكفاءات التي ترى أن الكوادر البشرية المتمكّنة وصعبة التقليد هي المصدر الأعمق والأدوم للاستدامة التنافسية. فالمنشأة التي لا تعتمد على عبقرية قائد واحد بل على فريق متمكّن ومتناسق هي الأقدر على الصمود في وجه الأزمات والتكيف مع التحولات.

كما يُشير الأثر الإيجابي لتحمل المخاطر المحسوبة على الاستدامة إلى أن المنشآت التي يقودها قادة قادرين على اتخاذ قرارات جريئة مدروسة في ظروف عدم التأكد هي الأكثر قدرة على الصمود. وقد أيدت المقابلات المعمّقة هذه النتيجة، إذ أكد القادة المستجوبون أن المنشآت التي أبدت مرونة في التكيف مع أزمة جائحة كوفيد 19 بالتحول السريع نحو الرقمنة أو تعديل نماذج الأعمال هي التي نجحت في الاستمرار بينما أغلق المنافسون الأكثر تصلباً أبوابهم. وتتسق نتائج هذه الفرضية مع دراسة العنزي والبلوي (2020) التي أثبتت أن التوجه الريادي يُفسّر ما يزيد على 40% من تباين الاستدامة التنظيمية في المنشآت السعودية الناشئة.

7.8 نتائج الفرضية الثالثة H₃ المتغيرات التعديلية:

جاءت نتائج الفرضية الثالثة داعمةً لقبولها جزئياً. فعلى صعيد القطاع، تبين أن قطاع التقنية والرقمنة يُحقق أعلى مستويات القيادة الريادية والنمو والاستدامة، ويختلف بفروق دالة عن قطاع الصناعة التقليدية. ويُعزى هذا إلى أن بيئة التقنية تُكافئ الابتكار والاستباقية بطبيعتها، وتستقطب كفاءات بشرية ذات توجه ريادي أعلى، وتوفّر بيئة أعمال أكثر ديناميكية وقدرة على التكيف. وعلى صعيد حجم المنشأة، تبين أن المنشآت المتوسطة تُحقق مستويات أعلى في القيادة الريادية والنمو مقارنةً بالمنشآت الصغيرة، وهو فرق دال. في حين لم تبلغ الفروق في مؤشرات الاستدامة حدّ الدلالة بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتُقدّم هذه النتيجة رؤيةً دقيقةً: المنشآت المتوسطة تمتلك موارد أوسع تُمكنها من تحويل القيادة الريادية إلى نمو أسرع، غير أن الاستدامة مرتبطة بجودة القيادة ذاتها أكثر من ارتباطها بحجم الموارد. وهذه نتيجة ذات دلالة عملية مهمة لأصحاب المنشآت الصغيرة التي قد تجد في القيادة الريادية المتميّزة تعويضاً عن محدودية مواردها.

7.9 نتائج المقابلات المعمّقة

كشف التحليل الموضوعي لمقابلات القادة الخمسة عن أربعة موضوعات رئيسية متكررة. أولها: الرؤية بوصفها محركاً للنمو، إذ أكد جميع المستجوبين أن وضوح الرؤية الاستراتيجية وقدرة القائد على إيصالها للفريق هي ما يُميّز المنشآت الناجحة. وثانيها: الابتكار كضرورة بقاء، إذ أجمع المستجوبون على أن الابتكار لم يعد خياراً بل ضرورة للبقاء، غير أنهم أشاروا إلى معوقات ثقافية وتمويلية تُعيق تطبيقه بصورة منهجية. وثالثها: بناء الفريق كأساس للاستدامة، إذ أكد معظم القادة أن الاستثمار في الكوادر البشرية هو الركيزة الأكثر أثراً في تحقيق الاستدامة. ورابعها: السياق السعودي والرؤية 2030 كعامل داعم، إذ أشار القادة إلى أن رؤية 2030 أوجدت بيئة داعمة غير مسبقة لريادة الأعمال، مع وجود فجوة بين السياسات التوجيهية والتطبيق الفعلي.

ثامناً: التوصيات والمقترحات

8.1 توصيات لأصحاب المنشآت ومديريها

- الاستثمار الاستراتيجي في تطوير الرؤية ونشرها: تخصيص وقت ربع سنوي لمراجعة الرؤية الاستراتيجية وإيصالها للفريق، مع توظيف أدوات التخطيط كـ OKRs و Business Model Canvas فالرؤية الواضحة هي الأداة الأكثر تأثيراً في النمو وفق نتائج هذه الدراسة.
- تبني ثقافة الاستباقية المنهجية: تطوير نظام لرصد التغيرات في بيئة الأعمال بصورة منتظمة عبر متابعة تقارير القطاع والاشتراك في نشرات الاتجاهات الناشئة. والاستباقية ليست حذساً عشوائياً بل ممارسة منهجية يمكن تطويرها واكتسابها.
- الاستثمار المتواصل في بناء الفريق وتمكينه: تخصيص ما لا يقل عن 5% من ميزانية المنشأة لتدريب وتطوير الكوادر البشرية، وتطبيق نظم الحوافز التي تُعزز الالتزام والولاء وتُقلل معدلات دوران الموظفين. فالفريق المتمكن هو أهم أصول المنشأة واستثمارها الأعمق في الاستدامة.
- وضع سياسة واضحة لإدارة المخاطر: تطوير إطار لتقييم المخاطر يُمكن من اتخاذ قرارات جريئة مدروسة لا متهورة، مع وضع سيناريوهات بديلة لكل قرار كبير وتحديد المخاطر المقبولة وغير المقبولة مسبقاً.
- تخصيص موارد مؤسسية للابتكار: البدء بتخصيص 5-10% من وقت الفريق للتجريب والتطوير، وإنشاء آلية منهجية لجمع أفكار الموظفين وتقييمها وتطبيق الواعد منها، واعتبار الفشل جزءاً طبيعياً من مسيرة التعلم المؤسسي.
- الاستفادة من دعم رؤية 2030: توظيف برامج الدعم الحكومي المتاحة عبر هيئة منشآت وبنك المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والانخراط في برامج التدريب والإرشاد المتخصصة في القيادة الريادية.

8.2 توصيات لصانعي السياسات والجهات الداعمة

- تطوير برامج تأهيل قيادي ريادي متخصصة ومبنية على أدلة: تُركّز على أبعاد الرؤية الاستراتيجية والاستباقية وبناء الفريق بوصفها الأبعاد الأكثر تأثيراً وفق نتائج هذه الدراسة.
- دعم قطاع التقنية والرقمنة وتشجيع التحول الرقمي في سائر القطاعات: نظراً لأن هذا القطاع يُحقق أعلى مستويات النمو والاستدامة استجابةً للقيادة الريادية.

- بناء منظومة مؤشرات وطنية لقياس القيادة الريادية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وإدراجها في التقارير السنوية لهيئة منشآت، مما يُمكن من قياس أثر البرامج التنموية على مستوى القيادة في القطاع.
- إطلاق حوافز للمنشآت التي تُخصّص ميزانيات للبحث والتطوير لمعالجة فجوة الابتكار، كالحوافز الضريبية وبرامج الدعم المشترك مع مراكز الابتكار الجامعية.
- معالجة الفجوة التطبيقية بين السياسات والواقع: إجراء مراجعة دورية للعوائق التي تُعيق تطبيق مبادرات دعم رواد الأعمال على أرض الواقع، والعمل على تبسيط الإجراءات وتسريع الاستجابة.

8.3 توصيات للبحث العلمي المستقبلي

- إجراء دراسات طويلة تتبع العلاقة بين القيادة الريادية والنمو والاستدامة على امتداد فترات زمنية أطول للتحقق من طبيعة العلاقة السببية.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل دول مجلس التعاون الخليجي لإجراء مقارنات عبر سياقات ثقافية متشابهة.
- استكشاف دور المتغيرات الوسيطة كالثقافة التنظيمية والذكاء العاطفي للقائد في مسار العلاقة بين القيادة الريادية والنتائج.
- تطوير مقياس عربي خليجي مُحكّم لقياس القيادة الريادية يأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية للسياق العربي.

تاسعاً: الخاتمة

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية جوهرية تتمثل في ضعف التوثيق العلمي لأثر القيادة الريادية على النمو والاستدامة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. وعبر إطار نظري متكامل يستند إلى أربع نظريات مؤسّسة راسخة، ومنهجية وصفية تحليلية شاملة، أجابت الدراسة عن تساؤلاتها الرئيسية وبرهنت على فرضياتها الثلاث بالاستدلال النظري والنتائج الميدانية. وتُقدّم نتائج الدراسة رسالة واضحة لكل صاحب منشأة صغيرة أو متوسطة: القيادة الريادية ليست ترفاً فكرياً بل ضرورة استراتيجية لمن يريد أن ينمو ويستمر في بيئة أعمال تتسم بالتسارع والتعقيد. فالقائد الذي يمتلك رؤية واضحة ويتحلى بالاستباقية والابتكارية ويُحسن بناء فريقه وتمكينه ويُدير المخاطر بحكمة ودكاء، هو من يُحوّل تحديات بيئة الأعمال إلى فرص نمو ومصادر استدامة. وفي سياق رؤية المملكة 2030 التي تُعوّل على المنشآت الصغيرة والمتوسطة ركيزةً في مسيرة التنوع الاقتصادي، تأتي نتائج هذه الدراسة لتُعزّز القناعة بأن تطوير الكوادر القيادية الريادية في هذا القطاع يُعدّ استثماراً وطنياً بامتياز لا مجرد أولوية قطاعية. وتُذكر الدراسة جملةً من المحدودية ينبغي مراعاتها عند تعميم نتائجها، أبرزها محدودية حجم العينة وعدد المراجع المعتمدة التي جاءت مقتصرة على الأكثر ارتباطاً وتأثيراً، وتوصي بالاستناد إلى أدبيات أوسع في الدراسات المستقبلية. وختاماً، تأمل هذه الدراسة أن تُشكّل إضافةً علميةً حقيقيةً إلى منظومة المعرفة الأكاديمية العربية في ميدان القيادة الريادية، وأن تُقدّم إرشادات عملية قابلة للتطبيق تُعين رواد الأعمال السعوديين على بناء منشآتهم وفق رؤية ريادية استراتيجية متكاملة، بما يُسهم في تحقيق أهداف رؤية 2030 وبناء اقتصاد وطني متنوع ومستدام.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

الغامدي، عبدالله. (2021). القيادة الريادية وأثرها على الأداء التنظيمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(3)، 145-172.

العنزي، سعد، والبلوي، خالد. (2020). التوجه الريادي والاستدامة التنظيمية: دراسة في المنشآت السعودية الناشئة. مجلة إدارة الأعمال العربية، 12(1)، 88-115.

هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023). تقرير القطاع السنوي: مؤشرات النمو والتحديات. الرياض: المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)

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. <https://doi.org/10.2307/258632>

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة الكاملة

استبانة بحثية — أثر القيادة الريادية على النمو والاستدامة

يسعدني دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة الأكاديمية. مشاركتكم طوعية تماماً وستُعامل بياناتكم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي حصراً.

المحور الأول: البيانات التعريفية

الجنس: ذكر / أنثى

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة / 30-45 سنة / أكبر من 45 سنة

المؤهل العلمي: دبلوم وما دون / بكالوريوس / ماجستير فأعلى

قطاع المنشأة: تجارة / تقنية ورقمنة / خدمات / صناعة

حجم المنشأة: صغيرة (6-49 موظفاً) / متوسطة (50-249 موظفاً)

عمر المنشأة: أقل من 3 سنوات / 3-7 سنوات / أكثر من 7 سنوات

المحور الثاني: مقياس القيادة الريادية (20فقرة — مقياس ليكرت 5-1)

تعليمات: يُرجى تقييم كل عبارة من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة.

يُعد الرؤية الاستراتيجية:

- أمتلك رؤية واضحة للمستقبل الذي أريد تحقيقه لمنشأتي.
- أطلع فريقتي على الرؤية الاستراتيجية للمنشأة بصورة منتظمة.
- أترجم رؤيتي إلى أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس.
- تعكس قراري اليومية توجهاً استراتيجياً واضحاً نحو تحقيق رؤية المنشأة.

يُعد الاستباقية:

- أسعى إلى اغتنام الفرص قبل أن يدركها المنافسون.
- أرصد التغيرات في بيئة السوق وأتكيف معها بسرعة.
- أتحرك نحو أسواق جديدة قبل أن يُشبعها المنافسون.
- أُطوّر شراكات استراتيجية لاستباق متطلبات السوق المستقبلية.

بعد الابتكارية:

- أشجّع فريقي على تجربة أفكار جديدة حتى لو كانت مخوفة ببعض المخاطر.
- أخصّص موارد لتطوير منتجات أو خدمات جديدة.
- أعمد تقنيات رقمية لتحسين العمليات والخدمات.
- لديّ آلية منهجية لجمع أفكار الموظفين وتطبيق الواعد منها.

بعد تحمّل المخاطر المحسوبة:

- أتخذ قرارات جريئة بعد تقييم دقيق للمخاطر المحتملة.
- لديّ خطة واضحة لإدارة المخاطر في منشأتي.
- أقبل الفشل بوصفه جزءاً من مسيرة التعلم والنمو.
- أتحمل خسائر على المدى القصير في سبيل مكاسب استراتيجية أكبر مستقبلاً.

بعد بناء الفرق وتمكينها:

- أستثمر في تطوير مهارات وكفاءات أعضاء فريقي باستمرار.
- أمنح فريقي صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات في مجال عملهم.
- أحرص على الاحتفاظ بالكوادر المتميزة وتحفيزهم على الاستمرار.
- أعمل على بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والمبادرة والإبداع.

الخوثر الثالث: مؤشرات النمو (15فقرة — مقياس ليكرت 5-1)

النمو المالي:

- شهدت إيرادات منشأتي نمواً ملحوظاً خلال السنتين الماضيتين.

- تحسّنت ربحية منشأتي بشكل ملموس مع نمو حجم الأعمال.
- تنوّعت مصادر الدخل في منشأتي مما يُعزّز استقرارها المالي.
- تعافت منشأتي بسرعة من الضغوط المالية التي واجهتها.
- تتجاوز عائداتي المالية متوسط القطاع الذي أعمل فيه.

النمو البشري:

- ارتفع عدد موظفي منشأتي تدريجياً بما يعكس نمواً بشرياً حقيقياً.
- تمكّنت من استقطاب كفاءات متميزة للانضمام إلى فريقي.
- انخفض معدل دوران الموظفين في منشأتي خلال العامين الأخيرين.
- تطوّرت مهارات وكفاءات فريقي بشكل ملحوظ.
- يتمتع فريقي بمستوى إنتاجية عالٍ مقارنةً بالمنافسين.

النمو السوقي:

- توسّعت حصة منشأتي السوقية خلال السنتين الأخيرتين.
- تمكّنت من الدخول إلى أسواق أو شرائح جديدة من العملاء.
- يتمتع عملائي برضا مرتفع ويوصون بخدماتي للآخرين.
- تُميّز علامتي التجارية بشكل واضح عن المنافسين.
- تجاوز نمو منشأتي السوقي متوسط نمو القطاع.

المحور الرابع: مؤشرات الاستدامة (13فقرة — مقياس ليكرت 5-1)

الاستدامة التشغيلية:

- تمتلك منشأتي خططاً واضحة للاستمرار على المدى البعيد.
- تتمتع منشأتي بمرونة تشغيلية تُمكنها من تجاوز الأزمات.
- لديّ إجراءات واضحة لضمان استمرار العمل في حالات الطوارئ.
- تتوافق ممارسات منشأتي مع معايير الاستدامة البيئية.

- تُحقق منشأتي نتائجها بكفاءة عالية وتكاليف مضبوطة.

الاستدامة المالية:

- تعتمد منشأتي على مصادر دخل متنوعة تُعزز استقرارها.
- تمتلك منشأتي احتياطات مالية كافية لمواجهة الأزمات.
- تتميز منشأتي بسمعة مالية موثوقة لدى الموردين والممولين.
- تتجنب منشأتي الاعتماد المفرط على مصدر دخل واحد.

الاستدامة الاجتماعية:

- تُسهم منشأتي في خدمة مجتمعها المحلي وتطويره.
- تلتزم منشأتي بمعايير العمل اللائق والمساواة في الفرص.
- تحمل منشأتي مسؤوليتها الاجتماعية تجاه موظفيها ومجتمعها.
- تسعى منشأتي إلى تعزيز أثرها الاجتماعي الإيجابي في المجتمع.

ملحق (2): دليل المقابلة المعمّقة

تمحورت المقابلات المعمّقة مع القادة الرياديين الخمسة حول المحاور الآتية:

- كيف تُعرّف القيادة الريادية من منظورك الشخصي؟ وكيف تتجلى في ممارساتك اليومية لإدارة منشأتك؟
- ما أبرز القرارات الجريئة التي اتخذتها في مسيرتك الريادية، وكيف أثّرت على مسار نمو منشأتك واستدامتها؟
- كيف تُعزز ثقافة الابتكار في فريق عملك؟ وما التحديات الأكثر شيوعاً التي تواجهها في هذا المجال؟
- ما الذي تعنيه الاستدامة لك بوصفك قائداً ريادياً؟ وما الاستراتيجيات التي توظّفها لضمان استمرار منشأتك في مواجهة التحديات؟
- كيف أثّرت بيئة رؤية 2030 على أسلوبك القيادي وقرارات توسّع منشأتك؟ وهل تلاحظ فجوة بين الدعم المأمول والتطبيق الفعلي؟
- ما الدروس المستخلصة من تجربتك القيادية التي توصي بها رواد الأعمال الشباب في المملكة العربية السعودية؟

انتهى البحث

مشعل الفداغ • ماجستير ريادة الأعمال • جامعة ميد أوشن 2026 • م