

أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات وتعزيز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال

دراسة تطبيقية على رواد الأعمال في مدينة الرياض

The Impact of Entrepreneurial Challenges on Shaping Experience
and Enhancing Future Success of Entrepreneurs

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ريادة الأعمال
مقرر مشروع التخرج (ENT636)

إعداد الباحثة

شيخه عبدالله عبدالعزيز بن عمير

الرقم الجامعي: 253000941

إشراف

الدكتور / أحمد راجح إسماعيل

العام الجامعي 2026م

الإهداء

إلى مشاريعي التي تعثرت، وإلى كل تحدٍ واجهته...

إلى أصعب محطات حياتي، وأقسى لحظاتها، وإلى ضعفي، وتّعيي، وانكساراتي...

إلى شريحة... التي لم تكن تعلم آنذاك أن التحديات ليست عائقًا في الطريق، بل جزءًا من الرحلة؛ وأنها تُشكّل الخبرات، وبالخبرات يتحقق النجاح.

إلى أبي... كنتُ ولا أزال أجتهد لأجلك، وأرجو أن يكون كل إنجاز أصل إليه صدقةً جاريةً لك، ورحمةً تسبقني إليك في جنات النعيم.

إلى أمي... أنتِ النور بعد الله. عندما أظلمت الدنيا برحيل أبي، لم تتركي يدي، بل أهديتني قلمًا، وقلت لي: «ارسي». ومنذ ذلك اليوم، وأنا أرسم فصولًا ملوّنة، وإنجازاتٍ بفضل الله، ثم أنتِ.

إلى إخواني وأخواتي... أسعى أن أكون لكم، ولأبنائكم، قدوةً حسنة، وأن يترك اجتهادي في حياتكم أثرًا طيبًا.

إلى عبدالله، ومنصور، وترف... كنتم جزءًا من هذه الرحلة، ولكم في هذا الإنجاز كل التفاصيل.

إلى صديقاتي العزيزات، وشركائي، وإلى كل من ساندني، وآمن بقدراتي، وشجعني في لحظات الشك قبل اليقين... لكم مني خالص الامتنان والدعاء.

إلى رائد العبيد... كنت أول من أعاد تشكيل مفهوم التجارة في نظري، وأول من وجّهني نحو طريقٍ لم أكن أرى ملامحه. فلك مني كل الشكر والامتنان، فأنت عنوان البداية.

إلى نايف... هذا الإنجاز إهداءً لك، وشكرٌ على كل ما كان في هذه الرحلة.

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (يونس: 10).

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، وإلى كلية الريادة والابتكار، على ما وفرت لي من بيئة علمية داعمة أعانتني على إنجاز هذا العمل.

كما أخص بالشكر الجزيل الدكتور / أحمد راجح إسماعيل، المشرف على هذا البحث، على ما قدمه من توجيه علمي دقيق وملاحظات قيّمة أسهمت في تجويد هذه الدراسة وضبط منهجيتها.

والشكر موصول إلى كل رائد أعمال تكرم بالمشاركة في الاستبانة ومنحني من وقته وخبرته، فلولا استجابات المشاركين وتعاونهم لما اكتمل هذا العمل.

ولكل من قدّم لي عونًا أو نصيحة أو كلمة تشجيع... جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

والله ولي التوفيق.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات الريادية وتعزيز النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال والمهتمين بريادة الأعمال في مدينة الرياض، مع اختبار الدور الوسيط للخبرات الريادية في العلاقة بين التحديات والنجاح المستقبلي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بمدخل كمي وتصميم مقطعي، واستُخدمت استبانة إلكترونية تضم بيانات ديموغرافية و(18) عبارة موزعة بالتساوي على متغيرات الدراسة الثلاثة وفق مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى سؤال مفتوح اختياري. اشتمل ملف البيانات النهائي على (84) استجابة، واستُخدمت الحالات المتاحة دون تعويض القيم المفقودة؛ فبلغ عدد الدرجات الصالحة (84) لمحور التحديات و(83) لمحوري الخبرات والنجاح المستقبلي.

شملت المعالجات الإحصائية التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، وارتباط العبارة بالدرجة الكلية، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل الوساطة مع إعادة المعاينة (Bootstrapping) واختبار سوبل، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي واختبار توكي، إلى جانب التصنيف الموضوعي للاستجابات المفتوحة.

أظهرت النتائج أن مستوى التحديات الريادية جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.79)، بينما جاء مستوى الخبرات الريادية مرتفعاً بمتوسط (3.97) وانحراف (0.91)، وكذلك النجاح الريادي المستقبلي بمتوسط (3.97) وانحراف (0.98). وبلغ معامل الأثر المعياري للتحديات في الخبرات (0.460)، وفُسرَت التحديات (21.2%) من التباين فيها. وبلغ معامل أثر الخبرات في النجاح المستقبلي (0.820)، وفُسرَت (67.3%) من التباين فيه. كما بلغ معامل أثر التحديات في النجاح قبل إدخال الوسيط (0.342)، وفُسرَت (11.7%) من التباين. وبعد إدخال الخبرات أصبح الأثر المباشر للتحديات غير دال، بمعامل معياري سالب قدره (0.045)، ومستوى دلالة (0.534)، في حين بلغ الأثر غير المباشر المعياري (0.387)، وامتد فاصل الثقة بطريقة إعادة المعاينة عند مستوى (95%) من (0.106) إلى (0.597). وفُسرَ النموذج النهائي (67.4%) من التباين في النجاح المستقبلي.

تدعم النتائج تفسيراً مفاده أن التحديات لا تتحول إلى نجاح مستقبلي بمجرد وقوعها، وإنما من خلال الخبرات والتعلم الناتجين عن معالجتها. وتفيد هذه النتيجة رواد الأعمال والجهات الداعمة وصنّاع القرار في تصميم تدخلات تركز على بناء التعلم والخبرة. ومع ذلك، تحد طبيعة الدراسة المقطعية، وأسلوب المعاينة غير الاحتمالي، والاعتماد على التقرير الذاتي من الاستدلال السببي وتعميم النتائج.

الكلمات المفتاحية: التحديات الريادية، الخبرات الريادية، النجاح الريادي المستقبلي، التعلم الريادي، الوساطة، رواد الأعمال، مدينة الرياض.

Abstract

This study examined the effect of entrepreneurial challenges on the formation of entrepreneurial experience and future entrepreneurial success among entrepreneurs and individuals interested in entrepreneurship in Riyadh, with particular attention to the mediating role of entrepreneurial experience.

A quantitative, cross-sectional descriptive-correlational design was adopted. Data were collected through an electronic questionnaire comprising demographic questions, 18 five-point Likert items equally distributed across the three study constructs, and one optional open-ended question. The final data file contained 84 responses. Available-case analysis was used without imputing missing values, yielding 84 valid challenge scores and 83 valid experience and future-success scores.

The analyses included frequencies and percentages, means and standard deviations, Cronbach's alpha, corrected item-total correlations, Pearson correlations, simple and multiple linear regression, mediation analysis with bootstrapping and the Sobel test, independent-samples t-tests, one-way ANOVA with Tukey post-hoc comparisons, and thematic categorisation of the open-ended responses.

Entrepreneurial challenges were moderate ($M = 3.34$, $SD = 0.79$), whereas entrepreneurial experience ($M = 3.97$, $SD = 0.91$) and future entrepreneurial success ($M = 3.97$, $SD = 0.98$) were high. Challenges significantly predicted experience ($\beta = 0.460$, $R^2 = 0.212$), experience predicted future success ($\beta = 0.820$, $R^2 = 0.673$), and challenges predicted future success before the mediator was entered ($\beta = 0.342$, $R^2 = 0.117$). After experience was included, the direct effect of challenges became non-significant ($\beta = -0.045$, $p = 0.534$), while the standardised indirect effect was 0.387, with a 95%

bootstrap confidence interval from 0.106 to 0.597. The full model explained 67.4% of the variance in future entrepreneurial success.

The findings support the view that challenges contribute to future success through the learning and experience generated by their processing rather than through exposure alone. The results have implications for entrepreneurs, support organisations, and policymakers. Causal interpretation and broad generalisation remain limited by the cross-sectional design, non-probability sampling, and self-reported measures.

Keywords: Entrepreneurial Challenges, Entrepreneurial Experience, Future Entrepreneurial Success, Entrepreneurial Learning, Mediation, Entrepreneurs, Riyadh.

فهرس المحتويات

4	ملخص الدراسة
6	Abstract
8	فهرس المحتويات
13	قائمة الجداول
15	قائمة الأشكال
16	قائمة الملاحق
17	الفصل الأول
17	1.1 مقدمة الدراسة
19	1.2 مشكلة الدراسة
20	1.3 أسئلة الدراسة
20	السؤال الرئيس
20	الأسئلة الفرعية
21	1.4 أهداف الدراسة
21	الهدف الرئيس
21	الأهداف الفرعية
22	1.5 فرضيات الدراسة
22	1.6 أهمية الدراسة
22	أولاً: الأهمية العلمية
23	ثانياً: الأهمية العملية

23.....	1.7 نموذج الدراسة.....
25.....	1.8 حدود الدراسة.....
25.....	1.9 مصطلحات الدراسة.....
25.....	أولاً: التحديات الريادية (Entrepreneurial Challenges)
26.....	ثانياً: الخبرات الريادية (Entrepreneurial Experience)
26.....	ثالثاً: النجاح الريادي المستقبلي (Future Entrepreneurial Success)
26.....	1.10 هيكل الدراسة.....
28.....	الفصل الثاني.....
28.....	تمهيد.....
28.....	المبحث الأول: الإطار النظري.....
28.....	2.1 الأساس النظري للدراسة.....
28.....	أولاً: نظرية التعلم بالخبرة (Experiential Learning Theory)
29.....	ثانياً: منظور التعلم الريادي (Entrepreneurial Learning Perspective)
29.....	ثالثاً: المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View)
29.....	رابعاً: نظرية حفظ الموارد (Conservation of Resources Theory)
30.....	2.2 التحديات الريادية.....
30.....	2.2.1 مفهوم التحديات الريادية.....
32.....	2.2.2 خصائص التحديات الريادية.....
33.....	2.2.3 أنواع التحديات الريادية.....
34.....	2.2.4 أبعاد التحديات الريادية في الدراسة الحالية.....

35.....	2.3 الخبرات الريادية.....
35.....	2.3.1 مفهوم الخبرات الريادية.....
36.....	2.3.2 أبعاد الخبرات الريادية.....
37.....	2.3.3 مصادر تكوين الخبرة الريادية.....
37.....	2.4 النجاح الريادي المستقبلي.....
37.....	2.4.1 مفهوم النجاح الريادي المستقبلي.....
38.....	2.4.2 أبعاد النجاح الريادي المستقبلي ومؤشرات قياسه.....
39.....	2.5 العلاقات بين متغيرات الدراسة.....
40.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
40.....	تمهيد.....
40.....	2.6.1 الدراسات المتعلقة بالتحديات الريادية.....
41.....	2.6.2 الدراسات المتعلقة بالخبرات الريادية.....
42.....	2.6.3 الدراسات المتعلقة بالنجاح الريادي المستقبلي.....
43.....	2.6.4 الدراسات المتعلقة بالتعلم من التجارب الصعبة والدور الوسيط.....
43.....	2.7 التعقيب على الدراسات السابقة.....
46.....	2.8 الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية.....
46.....	2.9 اشتقاق فرضيات الدراسة.....
48.....	الفصل الثالث.....
48.....	تمهيد.....
48.....	3.1 الموقف الفلسفي ومنهج الدراسة.....

49.....	3.2 مجتمع الدراسة
49.....	3.3 عينة الدراسة وأسلوب المعاينة
50.....	3.4 أداة الدراسة
52.....	3.5 صدق أداة الدراسة
52.....	3.6 ثبات أداة الدراسة
53.....	3.7 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية
53.....	3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة
54.....	اختبار افتراضات تحليل الانحدار
55.....	3.9 الاعتبارات الأخلاقية
56.....	الفصل الرابع
56.....	تمهيد
56.....	4.1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
57.....	4.2 نتائج صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة
58.....	4.3 التحليل الوصفي لعبارات الدراسة ومحاورها
58.....	أولاً: محور التحديات الريادية
60.....	ثانياً: محور الخبرات الريادية
61.....	ثالثاً: محور النجاح الريادي المستقبلي
62.....	رابعاً: ترتيب محاور الدراسة
62.....	خامساً: نتيجة اختبار الازدواج الخطي المتعدد
63.....	4.4 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

63.....	4.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
63.....	الفرضية الأولى (H1).....
64.....	الفرضية الثانية (H2).....
65.....	الفرضية الثالثة (H3).....
65.....	الفرضية الرابعة (H4).....
67.....	4.6 الفروق في متغيرات الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.....
70.....	4.7 تحليل الاستجابات المفتوحة.....
72.....	4.8 ملخص نتائج اختبار الفرضيات.....
73.....	الفصل الخامس.....
73.....	تمهيد.....
73.....	5.1 ملخص الدراسة.....
73.....	5.2 مناقشة نتائج الدراسة.....
73.....	أولاً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي.....
74.....	ثانياً: مناقشة نتيجة الفرضية الأولى.....
75.....	ثالثاً: مناقشة نتيجة الفرضية الثانية.....
75.....	رابعاً: مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة.....
75.....	خامساً: مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة.....
76.....	5.3 استنتاجات الدراسة.....
77.....	5.4 توصيات الدراسة.....
77.....	أولاً: توصيات موجهة إلى رواد الأعمال.....

78.....	ثانيًا: توصيات موجهة إلى الحاضنات ومسرّعات الأعمال والجهات الداعمة.....
78.....	ثالثًا: توصيات موجهة إلى صنّاع القرار
79.....	5.5 محددات الدراسة والحلول المقترحة.....
80.....	5.6 مقترحات لدراسات مستقبلية
81.....	قائمة المراجع
87.....	الملاحق
87.....	ملحق (1): استبانة الدراسة في صورتها النهائية
87.....	القسم الأول: البيانات الأولية
87.....	القسم الثاني: عبارات الدراسة.....
89.....	القسم الثالث: سؤال اختياري

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1-2)	ملخص أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة	44
جدول (1-3)	مصادر مقاييس الدراسة والمراجع المعتمدة في بنائها	51
جدول (2-3)	توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات الدراسة	51
جدول (3-3)	مقياس الحكم على المتوسطات الحسابية	52
جدول (4-1)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية	56
جدول (4-2)	نتائج صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة	57
جدول (4-3)	المتوسطات والانحرافات لعبارات محور التحديات الريادية	58
جدول (4-4)	المتوسطات والانحرافات لعبارات محور الخبرات الريادية	60
جدول (4-5)	المتوسطات والانحرافات لعبارات محور النجاح الريادي المستقبلي	61
جدول (4-6)	ترتيب محاور الدراسة وفق المتوسطات الحسابية	62
جدول (4-7)	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	63
جدول (4-8)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى	64
جدول (4-9)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية	64
جدول (4-10)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة	65
جدول (4-11)	نتائج نموذج الانحدار المتعدد للتنبؤ بالنجاح الريادي المستقبلي	66
جدول (4-12)	نتائج اختبار الدور الوسيط للخبرات الريادية	66
جدول (4-13)	ملخص نتائج اختبارات الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	67
جدول (4-14)	التصنيف الموضوعي للتحديات الواردة في الاستجابات المفتوحة	70
جدول (4-15)	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	72

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل (1-1)	النموذج المقترح للدراسة والعلاقات بين متغيراتها	24
شكل (1-2)	الأساس النظري المفسر لمسار التحديات ← الخبرات ← النجاح	30

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87	استبانة الدراسة في صورتها النهائية	ملحق (1)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

إذا كانت التحديات جزءًا لا يتجزأ من رحلة كل رائد أعمال، فلماذا تتحول لدى بعضهم إلى نقطة انطلاق نحو نجاحات أكبر، بينما تقود آخرين إلى التراجع أو الانسحاب؟ وما الذي يجعل رائدَي أعمال يواجهان تحديات متقاربة، لكن أحدهما يخرج بخبرات تعزز نجاحه المستقبلي، في حين يخرج الآخر بالإحباط وفقدان الدافع؟ لقد أصبح هذا التساؤل محورًا رئيسًا في أدبيات ريادة الأعمال الحديثة، بعد أن أظهرت الدراسات أن التحديات الريادية لا تؤدي إلى نتائج متشابهة لدى جميع رواد الأعمال، وأن أثرها يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية استجابة رائد الأعمال لها، وتوظيفها في بناء المعرفة والخبرات التي تنعكس على أدائه ونجاحه المستقبلي (Politis, 2005; Wang & Chugh, 2014; Lattacher & Wdowiak, 2020; Czakon et al., 2024).

ولا تبدأ رحلة رائد الأعمال عادةً في بيئة مستقرة أو طريق واضح، بل في بيئة تتسم بعدم اليقين، ومحدودية الموارد، وشدة المنافسة، والتغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، فضلاً عن صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل والاستثمار، والتحديات التنظيمية والتشريعية، والضغوط المرتبطة باتخاذ القرارات المصيرية، وطول ساعات العمل، وعدم استقرار الدخل في المراحل الأولى للمشروع. كما يواجه العديد من رواد الأعمال تحديات نفسية واجتماعية تتمثل في الضغوط المستمرة، والإرهاق الذهني، وضعف الدعم الاجتماعي، والخوف من الإخفاق، والشعور بعدم الرضا عن مستوى الإنجاز رغم تحقيق تقدم فعلي، وهي تحديات تجعل التجربة الريادية أكثر تعقيدًا من مجرد تأسيس مشروع أو إدارة نشاط اقتصادي (Morris et al., 2012; Shepherd & Williams, 2020; Torrès et al., 2022).

ورغم أن هذه التحديات تمثل واقعًا مشتركًا بين معظم رواد الأعمال، فإن نتائجها تختلف بصورة ملحوظة؛ إذ يتمكن بعضهم من التعامل معها بوصفها فرصًا للتعلم، واكتساب المعرفة، وتطوير القدرات الريادية، بينما يجد آخرون صعوبة في تجاوز آثارها، مما ينعكس على قدرتهم على الاستمرار أو تحقيق النجاح في تجاربهم اللاحقة. ويشير هذا التباين إلى أن التحديات الريادية ليست العامل الوحيد الذي يحدد مستقبل رائد الأعمال، وإنما تمثل نقطة

انطلاق لعملية تعلم تتشكل من خلالها الخبرات الريادية، والتي تؤثر بدورها في جودة القرارات المستقبلية، والقدرة على اكتشاف الفرص، والتكيف مع المتغيرات البيئية (Kolb, 1984; Politis, 2005; Wang & Chugh, 2014).

وانطلاقاً من هذا الفهم، اتجهت الأدبيات الحديثة إلى تجاوز النظر إلى التحديات الريادية بوصفها عوائق ينبغي تجنبها، وأصبحت تهتم بدراسة الكيفية التي يمكن أن تسهم بها هذه التحديات في تشكيل الخبرات الريادية. ولم تعد الخبرات الريادية تُقاس بعدد سنوات الممارسة أو بعدد المشروعات التي أسسها رائد الأعمال، بل أصبحت تُفهم بوصفها عملية تعلم مستمرة تنشأ من التفاعل مع التحديات، والتأمل في التجارب، وإعادة تفسيرها، ثم توظيف ما نتج عنها من معرفة ومهارات في مواجهة تحديات جديدة واتخاذ قرارات أكثر فاعلية (Kolb, 1984; Politis, 2005; Rae, 2005; Lattacher & Wdowiak, 2020).

وفي ضوء ذلك، برز مفهوم النجاح الريادي المستقبلي بوصفه أحد أهم المخرجات التي يمكن أن تتأثر بالخبرات الريادية؛ إذ تسهم الخبرات المتشكلة من مواجهة التحديات في تعزيز قدرة رائد الأعمال على اكتشاف الفرص، وإدارة الموارد بكفاءة، والتكيف مع البيئات المتغيرة، واتخاذ قرارات أكثر نضجاً، بما يزيد من احتمالات نجاحه في مشروعاته الحالية والمستقبلية. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن الخبرات المتراكمة تمثل مورداً استراتيجياً يسهم في تحسين الأداء الريادي وتعزيز استدامة المشروعات، ولا سيما في البيئات التي تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين (Barney, 1991; Yamakawa et al., 2015; Czakon et al., 2024).

ورغم تزايد الاهتمام الأكاديمي بدراسة التحديات الريادية، والخبرات الريادية، والنجاح الريادي المستقبلي، فإن مراجعة الأدبيات تشير إلى أن معظم الدراسات تناولت هذه المفاهيم بصورة مستقلة، أو ركزت على العلاقات الثنائية بينها، في حين لا تزال الدراسات التي تفسر الدور الوسيط للخبرات الريادية في العلاقة بين التحديات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي محدودة، ولا سيما في البيئة العربية والسعودية، الأمر الذي يبرز وجود فجوة علمية تستدعي مزيداً من الدراسة والتحليل (Klimas et al., 2021; Czakon et al., 2024).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات الريادية وتعزيز النجاح الريادي المستقبلي لرواد الأعمال، من خلال بناء نموذج يفسر العلاقة بين هذه المتغيرات، والكشف عن الدور الذي تؤديه الخبرات الريادية في تحويل التحديات إلى مورد معرفي يسهم في تعزيز النجاح المستقبلي، بما يثري

الأدبيات العلمية في مجال ريادة الأعمال، ويقدم نتائج يمكن الاستفادة منها من قبل رواد الأعمال، والجهات الداعمة لريادة الأعمال، وصنّاع القرار في المملكة العربية السعودية.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بريادة الأعمال وما تحظى به من دعم من خلال الحاضنات ومسرّعات الأعمال والجهات التمويلية، فإن رواد الأعمال ما زالوا يواجهون تحديات ريادية متعددة قد تؤثر في استمرارية مشروعاتهم وقدرتهم على تحقيق النجاح المستقبلي. وفي المقابل، تشير الأدبيات إلى أن استجابة رواد الأعمال لهذه التحديات تختلف من رائد أعمال إلى آخر، الأمر الذي يثير تساؤلات حول العوامل التي تفسر هذا التباين في النتائج (Shepherd & Williams, 2020; Torrès et al., 2022).

وتتضح ملامح المشكلة أكثر عند النظر إلى السياق السعودي؛ إذ شهد قطاع ريادة الأعمال في المملكة توسعاً متسارعاً في السنوات الأخيرة ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وصاحب ذلك زيادة كبيرة في أعداد المنشآت الناشئة وبرامج الدعم والتمويل. غير أن هذا النمو الكمي لم يقابله بالضرورة فهم علمي كافٍ للآليات التي يتحول بها التحدي الريادي إلى خبرة قابلة للتوظيف، الأمر الذي يجعل كثيرًا من برامج الدعم تُصمّم على أساس معالجة التحدي في ذاته، لا على أساس تمكين رائد الأعمال من استخلاص الخبرة منه.

وكشفت مراجعة الأدبيات عن وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات الريادية وانعكاسها على النجاح الريادي المستقبلي ضمن نموذج تفسيري متكامل، ولا سيما في البيئة السعودية. كما أن معظم الدراسات تناولت هذه المتغيرات بصورة منفصلة أو ركزت على العلاقات المباشرة بينها، دون اختبار الدور الوسيط للخبرات الريادية في تفسير العلاقة بين التحديات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي (Czako et al., 2024; Klimas et al., 2021).

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تفسير الكيفية التي تؤثر بها التحديات الريادية في تشكيل الخبرات الريادية، وانعكاس تلك الخبرات على النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال، بما يساهم في سد الفجوة البحثية وإثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات الريادية وتعزيز النجاح الريادي المستقبلي

لدى رواد الأعمال؟

1.3 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس

ما أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات الريادية وتعزيز النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال؟

الأسئلة الفرعية

- 1, ما أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات الريادية لدى رواد الأعمال؟
- 2, ما أثر الخبرات الريادية في تعزيز النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال؟
- 3, ما أثر التحديات الريادية في تعزيز النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال؟
- 4, هل تتوسط الخبرات الريادية العلاقة بين التحديات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال؟

1.4 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس

التعرف على أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات الريادية وتعزيز النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال في مدينة الرياض.

الأهداف الفرعية

- 1, قياس أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات الريادية لدى رواد الأعمال.
- 2, قياس أثر الخبرات الريادية في تعزيز النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال.
- 3, قياس أثر التحديات الريادية في تعزيز النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال.
- 4, الكشف عن الدور الوسيط للخبرات الريادية في العلاقة بين التحديات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي.

5، تقديم توصيات عملية لرواد الأعمال والجهات الداعمة وصنّاع القرار في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة.

1.5 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأُسئلتها وأهدافها، وبالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة التي عُرِضت في الفصل الثاني، صيغت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

1، الفرضية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحديات الريادية في الخبرات الريادية لدى رواد الأعمال.

2، الفرضية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للخبرات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال.

3، الفرضية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحديات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال.

4، الفرضية الرابعة (H4): تتوسط الخبرات الريادية العلاقة بين التحديات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال.

ويرد الأساس النظري الذي اشتُقت منه هذه الفرضيات مفصلاً في البند (2.9) من الفصل الثاني.

1.6 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من تناولها أحد الموضوعات الحديثة في أدبيات ريادة الأعمال، والمتمثل في تفسير العلاقة بين التحديات الريادية، والخبرات الريادية، والنجاح الريادي المستقبلي ضمن نموذج تفسيري متكامل. كما تسهم في معالجة جانب من الفجوة البحثية التي كشفت عنها الأدبيات، والمتمثلة في محدودية الدراسات التي بحثت الدور الوسيط للخبرات الريادية في تفسير العلاقة بين التحديات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي، ولا سيما في البيئة العربية والسعودية (Politis, 2005; Wang & Chugh, 2014; Czakon et al., 2024).

كما تضيف الدراسة بعدًا علميًا من خلال تقديم تفسير أعمق للكيفية التي يمكن أن تتحول بها التحديات الريادية إلى خبرات عملية ومعرفية تسهم في تعزيز النجاح الريادي المستقبلي، بما يثري الأدبيات العلمية في مجال ريادة الأعمال، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وعلاقات أخرى في هذا المجال (Kolb, 1984; Rae, 2005; Lattacher & Wdowiak, 2020).

ثانيًا: الأهمية العملية

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية في ظل النمو المتسارع الذي يشهده قطاع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وما يصاحبه من توسع في برامج دعم رواد الأعمال من خلال الحاضنات، ومسرعات الأعمال، والجهات التمويلية، وصناديق الاستثمار. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في دعم هذه الجهات من خلال تقديم فهم أعمق لأثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات التي تعزز النجاح الريادي المستقبلي، بما يساعد في تطوير برامج أكثر فاعلية لإعداد رواد الأعمال وتمكينهم من التعامل مع التحديات التي تواجههم خلال مختلف مراحل تأسيس المشروعات ونموها (Shepherd & Williams, 2020).

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة رواد الأعمال أنفسهم في تنمية وعيهم بأهمية الخبرات المتولدة من مواجهة التحديات، وتشجيعهم على تبني ممارسات قائمة على التعلم المستمر، والتكيف مع المتغيرات، وتحسين جودة القرارات الريادية. كذلك يمكن أن يستفيد صناع القرار والجهات المعنية بتطوير منظومة ريادة الأعمال من نتائج الدراسة في بناء سياسات وبرامج أكثر توافقًا مع التحديات الواقعية التي يواجهها رواد الأعمال، وبما يدعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تنمية قطاع ريادة الأعمال وتعزيز مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.

1.7 نموذج الدراسة

استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تقوم الدراسة الحالية على نموذج بحثي يهدف إلى تفسير العلاقة بين التحديات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي، من خلال اختبار الدور الوسيط للخبرات الريادية. وينطلق النموذج من افتراض أن التحديات التي يواجهها رواد الأعمال لا تؤثر بصورة مباشرة في نجاحهم المستقبلي فحسب،

بل تسهم أيضاً في تكوين خبرات ريادية ومعارف عملية تمكنهم من تطوير قدراتهم على التعلم، واتخاذ القرارات، والتكيف مع المتغيرات، بما يعزز فرص نجاحهم في المستقبل.

ويتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات رئيسة هي:

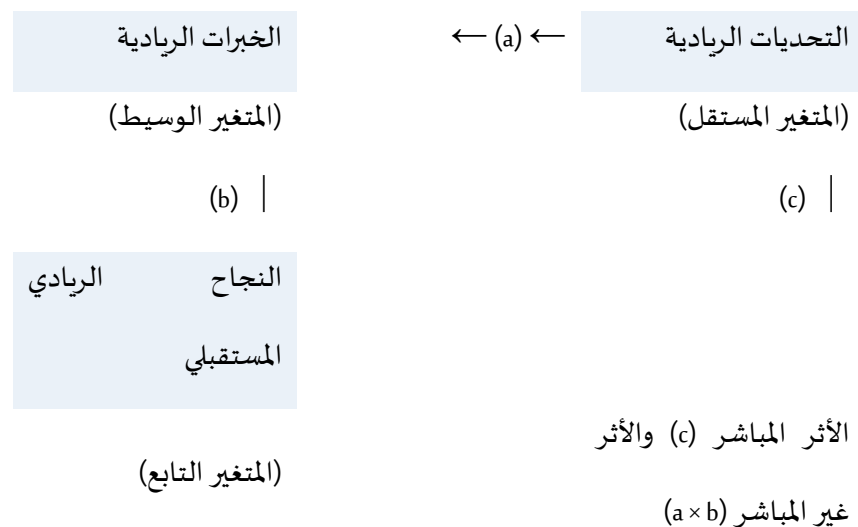
• المتغير المستقل: التحديات الريادية (Entrepreneurial Challenges).

• المتغير الوسيط: الخبرات الريادية (Entrepreneurial Experience).

• المتغير التابع: النجاح الريادي المستقبلي (Future Entrepreneurial Success).

يفترض النموذج وجود تأثير مباشر للتحديات الريادية في كل من الخبرات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي، إلى جانب وجود تأثير غير مباشر للتحديات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي من خلال الخبرات الريادية بوصفها متغيراً وسيطاً. ويوضح الشكل (1-1) نموذج الدراسة المقترح.

• شكل (1-1): النموذج المقترح للدراسة والعلاقات بين متغيراتها



(المتغير التابع)

• المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

1.8 حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر التحديات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي، مع اختبار الدور الوسيط للخبرات الريادية في العلاقة بينهما، دون التعرض لمتغيرات وسيطة أو معدلة أخرى.

ثانياً: الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على رواد الأعمال الذين لديهم مشروعات ريادية قائمة أو سبق لهم تأسيس مشروع ريادي وإدارته.

ثالثاً: الحدود المكانية: تُجرى الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

رابعاً: الحدود الزمنية: تُطبق الدراسة خلال عام 2026م، وهو الإطار الزمني الذي تُجمع خلاله البيانات وتُحلل وتُفسر نتائج الدراسة.

1.9 مصطلحات الدراسة

أولاً: التحديات الريادية (Entrepreneurial Challenges)

التعريف الاصطلاحي: تشير التحديات الريادية إلى مجموعة الصعوبات والعوائق التي يواجهها رواد الأعمال أثناء إنشاء مشروعاتهم وإدارتها وتنميتها، والتي قد تؤثر في قدرتهم على اتخاذ القرارات، والتكيف مع البيئة المحيطة، وتحقيق أهداف المشروع (Shepherd & Williams, 2020).

التعريف الإجرائي: تُعرف التحديات الريادية في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يحصل عليها رائد الأعمال في مقياس التحديات الريادية المستخدم في أداة الدراسة، والمكوّن من (6) عبارات.

ثانياً: الخبرات الريادية (Entrepreneurial Experience)

التعريف الاصطلاحي: عرّف (Politis 2005) الخبرات الريادية بأنها المعرفة والمهارات التي يكتسبها رائد الأعمال من خلال تجاربه السابقة، والتي تساهم في تطوير قدرته على التعلم واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف الريادية المستقبلية.

التعريف الإجرائي: تُعرف الخبرات الريادية في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يحصل عليها رائد الأعمال في مقياس الخبرات الريادية المستخدم في أداة الدراسة، والمكوّن من (6) عبارات.

ثالثاً: النجاح الريادي المستقبلي (Future Entrepreneurial Success)

التعريف الاصطلاحي: يشير النجاح الريادي المستقبلي إلى قدرة رائد الأعمال على توظيف خبراته ومعارفه المتراكمة في تحسين أدائه، واستثمار الفرص، وتعزيز فرص نجاح مشروعاته المستقبلية (Wach et al., 2018; Müller et al., 2023).

التعريف الإجرائي: يُعرف النجاح الريادي المستقبلي في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يحصل عليها رائد الأعمال في مقياس النجاح الريادي المستقبلي المستخدم في أداة الدراسة، والمكوّن من (6) عبارات.

1.10 هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول: يعرض الفصل الأول الإطار العام للدراسة من مقدمة ومشكلة وأسئلة وأهداف وفرضيات وأهمية ونموذج وحدود ومصطلحات. ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة واشتقاق الفرضيات. ويوضح الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها. ويعرض الفصل الرابع نتائج الدراسة وتحليلها. ويقدم الفصل الخامس مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات ومحددات الدراسة ومقترحات البحث المستقبلي، تليه قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيراتها، ويُقسَّم إلى مبحثين: يعرض المبحث الأول الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة، ثم يتناول متغيرات الدراسة الثلاثة من حيث المفهوم والخصائص والأنواع والأبعاد، وينتهي بتحليل العلاقات النظرية بينها. أما المبحث الثاني فيستعرض الدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير، ويقدم تعقيباً تحليلياً عليها، ويحدد الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية، ثم يشتق فرضيات الدراسة من الأساس النظري والأدلة التجريبية المتاحة.

المبحث الأول: الإطار النظري

2.1 الأساس النظري للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة متكاملة من الأطر النظرية التي تفسر مجتمعةً المسار المفترض في نموذج الدراسة: من التحدي إلى الخبرة إلى النجاح المستقبلي. ويُعد تحديد هذه الأسس ضرورياً، لأن الوساطة المفترضة لا تُبرَّر بالارتباط الإحصائي وحده، وإنما بوجود آلية نظرية تفسر انتقال الأثر من المتغير المستقل إلى المتغير التابع.

أولاً: نظرية التعلم بالخبرة (Experiential Learning Theory)

تمثل نظرية التعلم بالخبرة التي قدمها Kolb (1984) الأساس الأول للدراسة، إذ ترى أن التعلم عملية دائرية تتكون من أربع مراحل: الخبرة العيانية، والملاحظة التأملية، والتجريد المفاهيمي، والتجريب النشط. وبتطبيق هذا التصور على السياق الريادي، فإن التحدي الريادي يمثل «الخبرة العيانية» التي تُطلق الدورة، ولا يتحول إلى معرفة قابلة للتوظيف إلا إذا مرَّ بمرحلي التأمل والتجريد. ومن هنا تُفهم الخبرة الريادية في هذه الدراسة بوصفها ناتج معالجة التحدي لا مجرد التعرض له، وهو ما يبرر وضعها في موقع المتغير الوسيط لا المتغير المستقل.

ثانيًا: منظور التعلم الريادي (Entrepreneurial Learning Perspective)

طوّر (Politis, 2005) هذا المنظور بوصفه إطارًا يفسر كيفية تحويل الخبرة الريادية إلى معرفة ريادية، مميّزًا بين نمطي التعلم: الاستغلالي القائم على تحسين الممارسات القائمة، والاستكشافي القائم على البحث عن بدائل جديدة. كما أوضح (Cope, 2005) أن الأحداث الحرجة وعالية الضغط تولّد «تعلّمًا تحويليًا» يعيد تشكيل أطر تفكير رائد الأعمال لا معلوماته فحسب. ويدعم هذا الطرح افتراض الدراسة بأن التحديات تمثل مصدرًا رئيسًا لتكوين الخبرة، وليست مجرد عائق أمامها (Pittaway & Cope, 2007; Wang & Chugh, 2014).

ثالثًا: المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View)

يفترض المنظور القائم على الموارد (Barney, 1991) أن الميزة التنافسية المستدامة تنشأ من الموارد ذات القيمة والندرة وصعوبة التقليد. وتنطبق هذه الخصائص على الخبرة الريادية بوصفها موردًا غير ملموس، ذا طبيعة ضمنية، يصعب نقله أو محاكاته لأنه مرتبط بمسار تعلم شخصي. ومن ثم يفسر هذا المنظور الشق الثاني من النموذج: كيف تتحول الخبرة المتراكمة إلى مورد استراتيجي يعزز النجاح الريادي المستقبلي (Vaillant & Lafuente, 2019).

رابعًا: نظرية حفظ الموارد (Conservation of Resources Theory)

تفسر نظرية حفظ الموارد (Hobfoll, 1989) الجانب المقابل من المعادلة، إذ ترى أن الأفراد يسعون إلى حماية مواردهم واكتسابها، وأن الضغط ينشأ عند تهديد هذه الموارد أو استنزافها. وتفيد هذه النظرية في تفسير سبب اختلاف نواتج التحدي بين رواد الأعمال: فمن يمتلك رصيدًا كافيًا من الموارد النفسية والاجتماعية يستطيع تحويل التحدي إلى مكسب معرفي، بينما قد يقود التعرض المستمر للتحديات مع محدودية الموارد إلى الاستنزاف والاحتراق النفسي (Torres et al., 2022).

وبتكامل هذه الأطر الأربعة، تتضح الآلية النظرية التي يقوم عليها نموذج الدراسة: التحدي الريادي يمثل مثيرًا (Kolb, 1984)، تعالجه عمليات التعلم الريادي فتنتج خبرة (Cope, 2005; Politis, 2005)، وتعمل هذه الخبرة بوصفها موردًا استراتيجيًا يعزز النجاح المستقبلي (Barney, 1991)، مع تباين في المسار تفسره حالة الموارد المتاحة لرائد الأعمال (Hobfoll, 1989). ويوضح الشكل (1-2) هذا التكامل.

شكل (1-2): الأساس النظري المفسر لمسار التحديات ← الخبرات ← النجاح

المثير	المعالجة	المورد الناتج	المُعْدِلُ السياقي
التحدي الريادي	دورة التعلم بالخبرة والتأمل	الخبرة بوصفها موردًا نادرًا	حالة الموارد المتاحة
Kolb (1984)	Politis (2005); Cope (2005)	Barney (1991)	Hobfoll (1989)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات النظرية السابقة.

2.2 التحديات الريادية

2.2.1 مفهوم التحديات الريادية

تُعد التحديات الريادية من المفاهيم الرئيسة في أدبيات ريادة الأعمال، إذ تمثل واقعًا ملازمًا لعملية إنشاء المشروعات الريادية وإدارتها وتطويرها. فلا يكاد يخلو مشروع ناشئ من مجموعة من التحديات التي قد تواجه رائد الأعمال منذ مرحلة تحديد الفكرة وحتى مراحل النمو والتوسع، وتختلف طبيعة هذه التحديات تبعًا للبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية التي يعمل فيها المشروع، فضلًا عن اختلاف خصائص رائد الأعمال نفسه ومستوى خبرته وقدرته على إدارة الموارد واتخاذ القرارات.

ولم يحظَ مفهوم التحديات الريادية بتعريف موحد في الأدبيات، نظرًا لتعدد البيئات الريادية واختلاف الظروف المحيطة بها. فقد ركزت بعض الدراسات على التحديات بوصفها معوقات تحد من قدرة رائد الأعمال على تحقيق أهداف مشروعه، في حين نظرت دراسات أخرى إليها باعتبارها مواقف وخبرات تسهم في تنمية قدراته وتعزيز تعلمه الريادي. ويعكس هذا التباين التطور الذي شهده الفكر الريادي، حيث لم يعد يُنظر إلى التحديات باعتبارها عاملاً سلبياً بالضرورة، بل بوصفها جزءًا طبيعيًا من العملية الريادية ومصدرًا لبناء المعرفة والخبرة (Politis, 2005; Shepherd & Williams, 2020).

وفي هذا السياق، يرى (Morris et al. (2012 أن التحديات الريادية تتمثل في مجموعة العوائق والقيود التي تواجه رائد الأعمال عند تأسيس المشروع أو إدارته أو تطويره، والتي تتطلب منه توظيف موارده وقدراته الشخصية

والتنظيمية من أجل تجاوزها. ويؤكد هذا التعريف أن التحديات ليست أحداثاً استثنائية، وإنما جزء من البيئة التشغيلية للمشروعات الريادية، الأمر الذي يجعل التعامل معها مهارة أساسية ينبغي أن يمتلكها رائد الأعمال.

ومن منظور أكثر حداثة، يشير (Shepherd and Williams, 2020) إلى أن التحديات الريادية تمثل مواقف معقدة تفرض على رائد الأعمال اتخاذ قرارات في ظل مستويات مرتفعة من عدم اليقين، وأن القيمة الحقيقية لهذه التحديات لا تكمن في وجودها، وإنما في الخبرات والمعارف التي يكتسبها رائد الأعمال أثناء التعامل معها. كما تشير الأدبيات إلى أن مفهوم التحديات لا يقتصر على العقبات الخارجية المرتبطة بالبيئة الاقتصادية أو التشريعية، بل يشمل أيضاً التحديات الداخلية المرتبطة برائد الأعمال نفسه، مثل الضغوط النفسية، والخوف من الإخفاق، وصعوبة اتخاذ القرارات في ظل نقص المعلومات، وانخفاض الدعم الاجتماعي (Torrès et al., 2022).

وبناءً على ما سبق، تعرّف الدراسة الحالية التحديات الريادية بأنها: مجموعة الصعوبات والعقبات المالية والإدارية والتنظيمية والتسويقية والاجتماعية والنفسية التي يواجهها رائد الأعمال أثناء تأسيس مشروعه وإدارته وتطويره، والتي تؤثر في قدرته على اكتساب الخبرات الريادية وتحقيق النجاح الريادي المستقبلي.

2.2.2 خصائص التحديات الريادية

تتسم التحديات الريادية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن التحديات التي تواجه المؤسسات القائمة، وذلك لارتباطها بطبيعة المشروعات الريادية التي تعمل في بيئات تتسم بدرجات مرتفعة من الغموض وعدم اليقين. وقد أشارت الأدبيات إلى أن هذه الخصائص تفسر اختلاف استجابة رواد الأعمال للتحديات، كما تفسر تباين نتائج المشروعات الريادية حتى وإن كانت تعمل في بيئات متشابهة (Morris et al., 2012; Shepherd & Williams, 2020). الديناميكية والتغير المستمر: فالتحديات الريادية ليست ثابتة، وإنما تتغير بتغير مراحل دورة حياة المشروع؛ فالتحديات التي تواجه رائد الأعمال في مرحلة التأسيس تختلف عن تلك التي تواجهه في مرحلة النمو أو التوسع، كما تتأثر بالمتغيرات الاقتصادية والتقنية والتنافسية المحيطة.

التعدد والتشابك: إذ لا تظهر التحديات غالباً في صورة تحدٍّ منفرد، بل تتداخل التحديات المالية والإدارية والتسويقية والقانونية والنفسية في الوقت نفسه، وهو ما يجعل معالجتها أكثر تعقيداً، ويستلزم رؤية شمولية وقدرة على الموازنة بين البدائل (Czakov et al., 2024).

الارتباط بعدم اليقين والمخاطرة: إذ يتخذ رائد الأعمال كثيرًا من قراراته في ظل نقص المعلومات وصعوبة التنبؤ بردود فعل السوق أو المستثمرين، وهو ما يجعل نجاح القرار غير مضمون حتى مع توافر الخبرة والتخطيط الجيد (McMullen & Shepherd, 2006).

التأثير التراكمي: فغالبًا لا يكون تأثير التحديات ناتجًا عن تحدٍ واحد، وإنما عن تراكم مجموعة من الضغوط على مدى زمني طويل، وقد ينعكس ذلك على جودة القرار ومستوى الدافعية، وفي المقابل قد يسهم في تكوين خبرات عملية يصعب اكتسابها من خلال التعليم التقليدي (Rae, 2005; Lattacher & Wdowiak, 2020).

الطبيعة المزدوجة: فالتحديات قد تمثل مصدرًا للضغط والإجهاد، لكنها في الوقت ذاته تمثل فرصة للتعلم وتطوير القدرات، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على كيفية إدراك رائد الأعمال لها واستعداده للاستفادة من نواتجها، وهو ما يفسر اختلاف نتائج المشروعات رغم تعرضها لظروف متقاربة (Politis, 2005; Hobfoll, 1989).

وتنظر الدراسة الحالية إلى هذه الخصائص باعتبارها مبررًا علميًا لتفسير كيفية انتقال أثر التحديات إلى الخبرات الريادية، ثم انعكاس تلك الخبرات على النجاح الريادي المستقبلي، وهو ما يشكل جوهر النموذج البحثي للدراسة.

2.2.3 أنواع التحديات الريادية

تشير الأدبيات إلى أنه لا يمكن النظر إلى التحديات الريادية باعتبارها نوعًا واحدًا من الصعوبات، إذ تختلف طبيعتها ومصادرها باختلاف مرحلة المشروع وبيئته والموارد المتاحة. ولذلك اتجه الباحثون إلى تصنيفها إلى مجموعة من الأنواع التي تساعد على فهم طبيعتها وتفسير تأثيرها في أداء المشروعات (Morris et al., 2012; Kar & Ahmed, 2019).

أولًا: التحديات المالية. وتشمل صعوبة الحصول على التمويل، وارتفاع تكاليف التشغيل، ومحدودية التدفقات النقدية، وارتفاع تكلفة الاقتراض، فضلًا عن تحفظ المستثمرين تجاه المشروعات الناشئة مرتفعة المخاطرة. وتزداد أهمية هذا النوع في المراحل الأولى من عمر المشروع، حيث يعتمد كثير من رواد الأعمال على التمويل الذاتي (Czako et al., 2024).

ثانيًا: التحديات الإدارية والتنظيمية. وتشمل الصعوبات المرتبطة بتخطيط الأعمال، وإدارة الموارد البشرية، وبناء فرق العمل، وتوزيع المسؤوليات، واتخاذ القرارات في ظل محدودية المعلومات، إضافة إلى ضعف الخبرة الإدارية لدى بعض رواد الأعمال واضطرارهم إلى أداء أدوار متعددة في الوقت نفسه (Morris et al., 2012).

ثالثًا: التحديات السوقية والتنافسية. وتتمثل في صعوبة دخول الأسواق واستقطاب العملاء والمحافظة عليهم، ومواجهة المنافسين، والتكيف مع التغيرات المستمرة في احتياجات السوق وسلوك المستهلكين، فضلاً عن سرعة التغيرات التقنية والتحول الرقمي وظهور نماذج أعمال جديدة.

رابعًا: التحديات النفسية والشخصية. وتشمل الضغوط النفسية، والخوف من الإخفاق، والإجهاد الناتج عن طول ساعات العمل، والشعور بالمسؤولية تجاه العاملين والمستثمرين والعملاء، إضافة إلى صعوبة التوازن بين الحياة الشخصية ومتطلبات المشروع. وقد تؤثر هذه الضغوط في جودة اتخاذ القرار ومستوى الدافعية، إلا أنها قد تصبح مصدرًا لبناء المرونة النفسية متى ما أُديرَت بصورة إيجابية (Torres et al., 2022).

خامسًا: التحديات المؤسسية والبيئية. وتشمل العوامل الخارجية التي لا يملك رائد الأعمال السيطرة المباشرة عليها، مثل الإجراءات التنظيمية والتشريعات والتغيرات الاقتصادية والسياسات الحكومية وسهولة الوصول إلى الخدمات الداعمة، إضافة إلى الثقافة المجتمعية تجاه ريادة الأعمال (Aldrich & Fiol, 1994).

ويتضح مما سبق أن التحديات الريادية ليست متجانسة، وأن الأدبيات الحديثة لم تعد تنظر إليها باعتبارها أسبابًا مباشرة لتعثر المشروعات، وإنما بوصفها مواقف يمكن أن تسهم في بناء المعرفة والخبرة والقدرة على التكيف.

2.2.4 أبعاد التحديات الريادية في الدراسة الحالية

في ضوء التصنيفات السابقة، وبالاستناد بصفة أساسية إلى التصنيف الذي قدمه (Kar and Ahmed 2019)، والذي شمل التحديات المالية، وتحديات تطوير الأعمال، والتدريب والتعليم، والتسويق، والإجراءات الإدارية والقانونية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، تبنت الدراسة الحالية تصورًا مختصرًا يعالج التحديات الريادية بوصفها بناءً أحادي البعد (Unidimensional Construct) يُقاس بعبارة تغطي أبرز مجالات التحدي في السياق السعودي، وهي: التحدي المالي، والتحدي التسويقي، والتحدي الإداري، والتحدي النفسي، والتحدي الاجتماعي، وتحدي التوازن بين المشروع والحياة الشخصية.

ويستند اختيار المعالجة أحادية البعد إلى اعتبارين: الأول نظري، إذ إن النموذج يهدف إلى قياس الأثر الإجمالي للتعرض للتحديات لا إلى المفاضلة بين أنواعها؛ والثاني منهجي، إذ إن حجم العينة المتاح لا يسمح بإجراء تحليل عاملي توكيدي لبناء متعدد الأبعاد بدرجة كافية من الاستقرار الإحصائي. وقد أُشير إلى هذا الاعتبار ضمن محددات الدراسة في الفصل الخامس.

2.3 الخبرات الريادية

2.3.1 مفهوم الخبرات الريادية

تُعد الخبرات الريادية من المفاهيم المحورية في أدبيات ريادة الأعمال، إذ تمثل الحصيلة المعرفية والمهارية التي يكتسبها رائد الأعمال نتيجة ممارسته الفعلية للأنشطة الريادية وتفاعله مع مختلف المواقف والتحديات. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد خلال العقدين الماضيين، بعد أن تحولت الدراسات من التركيز على السمات الشخصية لرائد الأعمال إلى التركيز على عمليات التعلم التي تحدث من خلال الممارسة والخبرة، باعتبارها من أهم العوامل المفسرة لاختلاف مستويات الأداء والنجاح.

ويُعد (Politis (2005 من أوائل الباحثين الذين قدموا إطاراً نظرياً متكافئاً للخبرات الريادية، حيث أوضح أن التعلم الريادي يحدث عندما يحوّل رائد الأعمال خبراته السابقة إلى معرفة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المستقبلية، وأن قيمة الخبرة لا تكمن في حدوثها بحد ذاتها، وإنما في قدرة رائد الأعمال على التأمل فيها واستخلاص الدروس منها وتوظيفها في مواقف جديدة.

وفي السياق ذاته، يؤكد (Cope (2005 أن الخبرات الريادية تتشكل من خلال التعلم الناتج عن الممارسة الفعلية، وخاصة في المواقف التي تتطلب مواجهة المشكلات أو التعامل مع الإخفاقات أو اتخاذ قرارات مصيرية في ظل ظروف تتسم بالغموض. كما أوضح (Pittaway and Cope (2007 أن التعلم الريادي يمثل عملية اجتماعية وتجريبية في الوقت نفسه، إذ يكتسب رائد الأعمال خبراته من خلال التفاعل مع العملاء والشركاء والمستثمرين والمنافسين، إضافة إلى التعلم من النجاحات والإخفاقات السابقة.

وبناءً على ما سبق، تعرّف الدراسة الحالية الخبرات الريادية بأنها: مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها رائد الأعمال من خلال ممارسته الفعلية للأنشطة الريادية، وتعامله مع التحديات والفرص المختلفة، بما يمكنه

من تحسين جودة قراراته، والتكيف مع المتغيرات، والاستفادة من تجاربه السابقة بما يعزز فرص نجاحه الريادي مستقبلاً.

2.3.2 أبعاد الخبرات الريادية

يتضح من مراجعة الأدبيات أن الخبرة الريادية بناء متعدد الجوانب، لا يُختزل في مدة الممارسة أو عدد المشروعات.

وقد استخلصت الدراسة الحالية ستة جوانب رئيسة تمثل أبعاد الخبرة الريادية كما تناولتها الأدبيات، وهي:

1, التعلم من التجربة: قدرة رائد الأعمال على التأمل في تجاربه السابقة واستخلاص دروس قابلة للتطبيق منها (Kolb, 1984; Politis, 2005).

2, جودة اتخاذ القرار: تحسن قدرة رائد الأعمال على المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرار في ظل نقص المعلومات (McMullen & Shepherd, 2006).

3, التكيف مع المتغيرات: المرونة في تعديل الممارسات ونماذج العمل استجابةً لتغير ظروف السوق (Van der Lingen et al., 2020).

4, اكتشاف الفرص: القدرة على التقاط الفرص وتقييمها استناداً إلى المعرفة المتراكمة (Vaillant & Lafuente, 2019).

5, المعرفة الضمنية: الرصيد المعرفي غير القابل للتوثيق الذي يتكوّن بالممارسة ويصعب اكتسابه بالتعليم النظامي وحده (Cope, 2005).

6, توظيف الخبرة في المواقف الجديدة: نقل ما تعلّمه رائد الأعمال إلى سياقات ومواقف مستقبلية مختلفة (Politis, 2005; Wang & Chugh, 2014).

وقد رُوّعت هذه الأبعاد الستة عند صياغة عبارات مقياس الخبرات الريادية في أداة الدراسة، بحيث تعبّر كل عبارة عن أحد هذه الجوانب، مع معالجة المتغير إحصائياً بوصفه بناءً كلياً وفق ما أوضح في البند (2.2.4).

2.3.3 مصادر تكوين الخبرة الريادية

تتشكل الخبرات الريادية من خلال مجموعة متنوعة من المصادر، أبرزها: الممارسة المباشرة لإدارة المشروع، ومواجهة التحديات والأزمات، والتعامل مع حالات النجاح والإخفاق، والتفاعل مع العملاء والمستثمرين والشركاء، والتعلم غير المباشر من تجارب رواد الأعمال الآخرين، إضافة إلى برامج التدريب والإرشاد التي تقدمها الحاضنات والمسرعات. وتشير الأدبيات إلى أن المصادر القائمة على المواجهة الفعلية للمواقف الصعبة تُنتج تعلمًا أعمق وأكثر رسوخًا من المصادر النظرية، لأنها ترتبط بنتائج ملموسة وتترك أثرًا انفعاليًا ومعرفيًا مزدوجًا (Cope, 2011; Pittaway & Cope, 2007).

2.4 النجاح الريادي المستقبلي

2.4.1 مفهوم النجاح الريادي المستقبلي

يُعد النجاح الريادي من أكثر المفاهيم التي شهدت تطورًا في أدبيات ريادة الأعمال، حيث انتقل من كونه مفهومًا يرتبط بالمؤشرات المالية البحتة إلى مفهوم متعدد الأبعاد يعكس قدرة رائد الأعمال على تحقيق أهدافه الاقتصادية والشخصية والاجتماعية بصورة مستدامة. ويعود هذا التطور إلى اختلاف أهداف رواد الأعمال وطبيعة المشروعات الريادية، الأمر الذي جعل من الصعب حصر النجاح في مؤشر واحد (Fisher et al., 2014).

وقد عرّف Fisher et al. (2014) النجاح الريادي بأنه حالة يحقق فيها رائد الأعمال النتائج التي يسعى إليها من خلال مشروعه، سواء تمثلت في النمو المالي أو تحقيق الاستقلالية أو الرضا الشخصي أو بناء مشروع مستدام. وفي السياق ذاته، قدم Wach et al. (2016) تصورًا أكثر شمولًا، حيث أوضحوا أن النجاح يتكون من أبعاد مترابطة تشمل الأداء الاقتصادي للمشروع، والعلاقات المهنية، والرضا الشخصي، والعائد المالي لرائد الأعمال، والأثر المجتمعي للمشروع.

كما طوّر Wach et al. (2018) المفهوم من خلال التمييز بين النجاح الذي يطمح إليه رائد الأعمال والنجاح الذي يحققه فعليًا، موضحين أن النجاح الريادي لا يمثل نتيجة لحظية، بل عملية مستمرة تتأثر بالتعلم والخبرة والقدرة على التكيف مع المتغيرات. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن النجاح الريادي المستقبلي يعبر عن قدرة رائد الأعمال على المحافظة على أداء مشروعه وتحقيق نتائج إيجابية مستدامة في المستقبل، من خلال استثمار ما اكتسبه من معارف وخبرات (Müller et al., 2023).

وبناءً على ما سبق، تعرّف الدراسة الحالية النجاح الريادي المستقبلي بأنه: قدرة رائد الأعمال على تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة مستقبلاً من خلال تطوير مشروعه، وتحسين أدائه، واستثمار الخبرات المكتسبة، والتكيف مع المتغيرات، بما يحقق أهدافه الاقتصادية والمهنية والشخصية ويعزز استدامة مشروعه.

2.4.2 أبعاد النجاح الريادي المستقبلي ومؤشرات قياسه

ميّزت الأدبيات بين مدخلين لقياس النجاح الريادي: المدخل الموضوعي القائم على المؤشرات المالية كالأرباح ونمو المبيعات وحصة السوق، والمدخل الذاتي القائم على تقييم رائد الأعمال نفسه لمدى تحقق أهدافه. وتشير الدراسات إلى أن الجمع بين المدخلين يوفر صورة أدق، نظراً لاختلاف معايير النجاح من رائد أعمال إلى آخر (Wach et al., 2016).

ولمّا كانت الدراسة الحالية معنية بالنجاح المستقبلي، أي بالقدرة المتوقعة على تحقيق النتائج لا بالنتائج المتحققة فعلاً، فقد اعتمدت المدخل الذاتي في القياس، وتناولت المتغير من خلال ستة مؤشرات هي: الثقة بالقدرة الريادية، والاستعداد للتوسع في المشروع، والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية، والتطوير المستمر للمهارات، والقدرة على استثمار الفرص الجديدة، وتوقع استدامة المشروع ونموه. ويتسق هذا الاختيار مع طبيعة العينة التي تضم رواد أعمال في مراحل مختلفة من عمر مشروعاتهم، ما يجعل المقارنة بالمؤشرات المالية المطلقة غير عادلة منهجياً.

2.5 العلاقات بين متغيرات الدراسة

أولاً: العلاقة بين التحديات الريادية والخبرات الريادية. تؤكد الأدبيات أن التحديات التي يواجهها رائد الأعمال تمثل مصدراً رئيساً لاكتساب الخبرات، إذ تفرض عليه التعامل مع مواقف غير مألوفة، واتخاذ قرارات في ظل محدودية الموارد وارتفاع مستويات عدم اليقين، الأمر الذي يدفعه إلى التعلم المستمر وإعادة تقييم خبراته السابقة. ومن ثم فإن التحديات لا تُعد مجرد عوائق، وإنما تمثل مدخلات لعملية التعلم الريادي (Politis, 2005; Cope, 2005; Kolb, 1984).

ثانياً: العلاقة بين الخبرات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي. تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، حيث تسهم الخبرات المتراكمة في تحسين قدرة رائد الأعمال على اكتشاف الفرص، وإدارة المخاطر،

وتخصيص الموارد بكفاءة، وبناء العلاقات المهنية، والتكيف مع التغيرات البيئية، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المشروع وفرص نجاحه واستدامته (Vaillant & Lafuente, 2019; Van der Lingen et al., 2020).

ثالثاً: العلاقة بين التحديات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي. توضح الأدبيات أن هذه العلاقة ليست أحادية الاتجاه؛ فقد تؤثر التحديات سلباً في النجاح عندما تفوق قدرة رائد الأعمال وموارده على استيعابها، وقد تؤثر إيجاباً عندما تُدار بفاعلية فتتحول إلى محفّز للتطوير. ويفسر هذا التباين ضرورة إدخال متغير وسيط يوضح الآلية التي ينتقل بها الأثر (Kar & Ahmed, 2019; Torrès et al., 2022).

رابعاً: الدور الوسيط للخبرات الريادية. تنطلق الدراسة الحالية من افتراض أن التحديات الريادية لا تؤثر في النجاح الريادي المستقبلي بصورة مباشرة فحسب، وإنما تسهم أيضاً في تكوين الخبرات الريادية التي تؤدي دوراً وسيطاً في تفسير هذه العلاقة، حيث تسهم في تحويل التجارب العملية إلى معارف ومهارات وقدرات تعزز فرص تحقيق النجاح المستقبلي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

تُعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية في بناء البحث العلمي، إذ تسهم في تكوين الأساس المعرفي للدراسة، وتوضيح ما توصلت إليه الأدبيات، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائجها، بما يساعد في تحديد الفجوات البحثية. ونظراً لأن الدراسة الحالية تبحث في أثر التحديات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي من خلال الدور الوسيط للخبرات الريادية، فقد نُظمت الدراسات السابقة وفقاً لمتغيرات الدراسة، ثم أُتبعت بتعقيب عام يوضح الفجوة البحثية.

2.6.1 الدراسات المتعلقة بالتحديات الريادية

قدمت دراسة (Kar and Ahmed, 2019) أحد أكثر التصنيفات شمولاً للتحديات الريادية، إذ أوضحت — من خلال مسح شمل (350) رائد أعمال شاباً — أن رواد الأعمال يواجهون تحديات مالية، وتحديات تتعلق بتطوير الأعمال، والتدريب والتعليم، والتسويق، والإجراءات الإدارية والقانونية، إضافة إلى التحديات الاجتماعية

والثقافية. ومن أبرز نتائجها أن مستويات الأداء الأعلى ارتبطت بمستويات أعلى من التحديات المدركة، وهي نتيجة لافتة تدعم فرضية أن التحدي ليس بالضرورة معوقاً للأداء. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا التصنيف بوصفه أساساً لبناء مقياس التحديات، مع إعادة مواضعه بما يتناسب مع البيئة السعودية.

وفي اتجاه آخر، ركزت الدراسات المعنية ببيئة الابتكار على أن محدودية الموارد، وصعوبة الوصول إلى مصادر التمويل، والتغيرات التقنية المتسارعة، وضعف منظومات الدعم المؤسسي، تمثل من أبرز العوامل التي تحد من نمو المشروعات الريادية، وأن نجاح رائد الأعمال لا يعتمد على امتلاك فكرة مبتكرة فحسب، وإنما يتأثر بقدرته على التعامل مع المتغيرات البيئية واستثمار الموارد المتاحة بكفاءة.

ومن جانب آخر، أولت الأدبيات الحديثة اهتماماً متزايداً بالتحديات النفسية، حيث بينت دراسة Torrés et al. (2022) أن استمرار الضغوط المرتبطة بإدارة المشروع قد يقود إلى الاحتراق النفسي ويؤثر في استمرارية المشروع، مما يؤكد أن التحديات الريادية لا تقتصر على الجوانب الاقتصادية أو الإدارية، بل تشمل أيضاً الأبعاد النفسية التي تؤثر بصورة مباشرة في سلوك رائد الأعمال وقراراته.

ويُستنتج من هذه الدراسات أن معظمها ركز على تحديد أنواع التحديات أو قياس أثرها المباشر في أداء المشروعات، في حين لم تحظ الآلية التي تنتقل من خلالها آثار هذه التحديات إلى النجاح الريادي المستقبلي بالاهتمام الكافي. كما أن جانباً كبيراً منها أُجري في بيئات تختلف في خصائصها عن البيئة السعودية.

2.6.2 الدراسات المتعلقة بالخبرات الريادية

تُعد دراسة Politis (2005) من الدراسات التأسيسية في هذا المجال، حيث قدمت إطاراً نظرياً يفسر عملية التعلم الريادي من خلال الخبرة، موضحة أن قيمة الخبرة تكمن في قدرة رائد الأعمال على التأمل في التجارب السابقة وتوظيفها في المواقف المستقبلية، وأن الخبرات تتطور باستمرار من خلال التفاعل مع الفرص والتحديات.

وفي الاتجاه نفسه، أوضحت دراسة Cope (2005) أن الخبرات الريادية تتشكل بصورة أكبر في المواقف التي تتسم بالغموض وعدم اليقين، ولا سيما عند التعرض للإخفاقات أو الأزمات، حيث تدفع هذه التجارب رائد الأعمال إلى إعادة تقييم معارفه وأساليب عمله. وقد عمّق Cope (2011) هذا الطرح من خلال تحليل ظاهراتي تفسيري يبين أن التعلم من الإخفاق يمتد إلى مستويات متعددة تشمل الذات والمشروع والعلاقات والشبكات.

كما أكدت دراسة (Pittaway and Cope 2007) أن الخبرات الريادية لا تتكون من خلال التعلم الفردي فقط، وإنما تتأثر أيضاً بالتفاعل مع البيئة المحيطة، بما يشمل العملاء والمستثمرين والشركاء ورواد الأعمال الآخرين. واتجهت الدراسات الحديثة إلى توضيح أثر الخبرات في تحسين الأداء المستقبلي، حيث بينت دراسة Vaillant and Lafuente (2019) أن تراكم الخبرات يسهم في رفع قدرة رائد الأعمال على اكتشاف الفرص وإدارة الموارد بكفاءة، في حين أوضحت دراسة (Van der Lingen et al. 2020) أن الخبرات تعزز المرونة والقدرة على التكيف.

ويُستنتج من هذه الدراسات أن الأدبيات ركزت على الخبرات بوصفها متغيراً مستقلاً أو ناتجاً للتعلم الريادي، بينما لم تتناول بصورة كافية دورها كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين التحديات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي.

2.6.3 الدراسات المتعلقة بالنجاح الريادي المستقبلي

تُعد دراسة (Fisher et al. 2014) من الدراسات الرائدة التي تناولت مفهوم النجاح الريادي من منظور شامل، حيث أوضحت أن النجاح لا يمكن قياسه بالربحية أو نمو المبيعات فقط، وإنما يشمل تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية لرائد الأعمال والقدرة على بناء مشروع مستدام.

وفي السياق ذاته، قدمت دراسة (Wach et al. 2016) أحد أهم المقاييس الحديثة للنجاح الريادي متعدد الأبعاد، وطوّرت أداة قياس تتمتع بخصائص سيكومترية قوية. ثم طوّرت دراسة (Wach et al. 2018) هذا التوجه من خلال التمييز بين النجاح المنشود والنجاح المتحقق، مؤكدة أن النجاح الريادي عملية ديناميكية تتأثر بالتعلم المستمر والخبرات المتراكمة والقدرة على التكيف.

وفي إطار الدراسات الحديثة، أوضحت دراسة (Müller et al. 2023) أن النجاح الريادي يمثل محصلة لتفاعل مجموعة من العوامل المتعلقة بسلوك رائد الأعمال وقراراته وقدرته على استثمار الفرص وإدارة الموارد. ويُستنتج من هذه الدراسات أن معظمها ركز على تطوير المفهوم وقياسه، في حين لم تتناول بصورة كافية النجاح الريادي المستقبلي بوصفه نتيجة لمسار تراكمي يبدأ بمواجهة التحديات ويمر باكتساب الخبرات.

2.6.4 الدراسات المتعلقة بالتعلم من التجارب الصعبة والدور الوسيط

ظهرت في السنوات الأخيرة مجموعة من الدراسات التي حاولت الربط بين التجارب الصعبة والنواتج اللاحقة عبر آلية التعلم. فقد قدمت دراسة (Lattacher and Wdowiak 2020) مراجعة منهجية شاملة للتعلم الريادي من

الإخفاق، خلصت فيها إلى أن الأدبيات مجزأة وأن الحاجة قائمة إلى نماذج تكاملية تربط بين حدث التعرض ونواتج التعلم والنواتج بعيدة المدى. كما أوضحت دراسة (Yamakawa et al. (2015 أن التوجهات المعرفية لرائد الأعمال بعد التجربة الصعبة تفسر جانبًا من التباين في نمو المشروع اللاحق.

وفي المراجعة البنيوية التي قدمها (Czako et al. (2024 للحقل، تبين أن معظم الأبحاث تناولت الأسباب والنواتج المباشرة، مع ندرة نسبية في الدراسات التي تختبر آليات الوساطة تجريبيًا. وهو ما يمثل المدخل المباشر الذي تنطلق منه الدراسة الحالية.

2.7 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة وتحليلها أن موضوع الدراسة الحالية حظي باهتمام متزايد، إلا أن هذا الاهتمام توزع بين متغيرات الدراسة بصورة منفصلة؛ حيث ركزت مجموعة من الدراسات على التحديات الريادية وما تفرضه من معوقات، في حين اهتمت دراسات أخرى بتفسير الخبرات الريادية من منظور التعلم، بينما تناولت مجموعة ثالثة النجاح الريادي من خلال تطوير مفاهيمه ومؤشرات قياسه. ويعكس ذلك ثراء الأدبيات في تناول كل متغير على حدة، ويكشف في الوقت ذاته عن محدودية الدراسات التي جمعت هذه المتغيرات في نموذج تفسيري واحد.

ومن حيث أوجه الاتفاق، أظهرت المراجعة اتفاقًا على أن التحديات الريادية لا تقتصر على الجوانب المالية بل تمتد إلى الجوانب الإدارية والتسويقية والاجتماعية والنفسية، وعلى أن الخبرة لا تُقاس بطول مدة الممارسة وإنما بالقدرة على التعلم من التجارب، وعلى أن النجاح أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد. أما أوجه الاختلاف فتتمثل في تفسير طبيعة أثر التحديات: بين اتجاه يراها معوقًا يقلل الأداء، واتجاه ثانٍ يراها محفزًا للتعلم، واتجاه ثالث يرى أن الأثر مشروط بـموارد رائد الأعمال وقدرته على المعالجة — وهو الاتجاه الذي تتبناه الدراسة الحالية.

وتشير المراجعة أيضًا إلى أن معظم البحوث التطبيقية أجريت في بيئات اقتصادية وثقافية متنوعة، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت هذه العلاقات في البيئة السعودية محدودة، على الرغم من التحولات الكبيرة التي تشهدها منظومة ريادة الأعمال في المملكة ضمن مستهدفات رؤية 2030. ويوضح الجدول (1-2) ملخصًا لأبرز الدراسات السابقة.

جدول (1-2): ملخص أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة

الدراسة	المتغير المستهدف	المنهج والعينة	أبرز النتائج وصلتها بالدراسة الحالية
Kolb (1984)	التعلم بالخبرة	نظري	قدّم دورة التعلم بالخبرة؛ الأساس النظري لموقع الخبرة كمتغير وسيط.
Politis (2005)	الخبرات الريادية	نظري / إطار مفاهيمي	التعلم الريادي عملية تحويل الخبرة إلى معرفة؛ مرجع تعريف المتغير الوسيط.
Cope (2005; 2011)	التعلم من التجارب الصعبة	نوعي / تحليل ظاهراتي	المواقف الحرجة تنتج تعلمًا تحويليًا؛ يدعم مسار التحدي ← الخبرة.
Pittaway & Cope (2007)	التعلم الريادي	مراجعة منهجية	التعلم عملية اجتماعية وتجريبية؛ يدعم بُعد التفاعل في الخبرة.
Fisher et al. (2014)	النجاح الريادي	كمي / تطوير مقياس	النجاح متعدد الأبعاد؛ مرجع في بناء مقياس المتغير التابع.
Yamakawa et al. (2015)	النمو بعد التجربة الصعبة	كمي	التوجهات المعرفية تفسر تباين النمو اللاحق؛ يدعم منطق الوساطة.
Wach et al. (2016; 2018)	النجاح الريادي	كمي / تطوير مقياس	مقياس متعدد الأبعاد للنجاح؛ مرجع أساسي لمقياس الدراسة.
Kar & Ahmed (2019)	التحديات الريادية	كمي / 350 رائد أعمال	تصنيف سّي للتحديات؛ مرجع أساسي لبناء مقياس المتغير المستقل.
Vaillant & Lafuente (2019)	الخبرة والأداء	كمي	الخبرة ترفع القدرة على اكتشاف الفرص؛ يدعم مسار الخبرة ← النجاح.
Lattacher & Wdowiak (2020)	التعلم من الإخفاق	مراجعة منهجية	الأدبيات مجزأة؛ يبرز الحاجة إلى نموذج تكاملي كنموذج الدراسة.
Torrès et al. (2022)	الضغوط والاحتراق	كمي	التعرض المستمر للضغوط يستنزف الموارد؛ يفسر التباين في نواتج التحدي.
Czakon et al. (2024)	بنية حقل البحث	مراجعة بليومتريّة	ندرة اختبارات الوساطة تجريبيًا؛ الفجوة التي تعالجها الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2.8 الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد الفجوة البحثية في ثلاثة مستويات: فجوة نظرية تتمثل في غياب نموذج تكاملي يربط بين التحديات والخبرات والنجاح المستقبلي في بناء واحد قابل للاختبار؛ وفجوة منهجية تتمثل في ندرة الدراسات التي تختبر الوساطة باستخدام أساليب حديثة كأسلوب إعادة المعاينة بدلاً من الاكتفاء بخطوات Baron and Kenny (1986) التقليدية؛ وفجوة سياقية تتمثل في محدودية تطبيق هذه النماذج على البيئة السعودية.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها لا تقتصر على دراسة كل متغير على حدة، وإنما تقدم نموذجاً تفسيريًا متكاملًا يربط بين المتغيرات الثلاثة، ويختبر الدور الوسيط للخبرات الريادية، ويستند إلى مراجع تأسيسية وحديثة، ويوظف مقاييس علمية محكمة، ويطبقها في البيئة السعودية.

2.9 اشتقاق فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى (H1): تنطلق هذه الفرضية من دورة التعلم بالخبرة (Kolb, 1984) ومنظور التعلم الريادي (Politis, 2005; Cope, 2005)، اللذين يفترضان أن المواقف غير المألوفة وعالية الضغط تُطلق عمليات التأمل وإعادة التفسير التي ينتج عنها تكوين المعرفة. وبذلك يُتوقع أن يرتبط ارتفاع مستوى التعرض للتحديات الريادية بارتفاع مستوى الخبرات الريادية المتكوّنة. ومن ثم: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات الريادية في الخبرات الريادية لدى رواد الأعمال.

الفرضية الثانية (H2): تستند هذه الفرضية إلى المنظور القائم على الموارد (Barney, 1991)، الذي يعد الخبرة موردًا غير ملموس يصعب تقليده، وإلى الأدلة التجريبية التي بينت أن الخبرة ترفع القدرة على اكتشاف الفرص وإدارة الموارد والتكيف (Vaillant & Lafuente, 2019; Van der Lingen et al., 2020). ومن ثم: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال.

الفرضية الثالثة (H3): تستند هذه الفرضية إلى الأدلة التي أظهرت وجود ارتباط مباشر بين مستوى التحديات المدركة ومستوى الأداء الريادي (Kar & Ahmed, 2019)، وإن اختلف اتجاه هذا الأثر بين الدراسات. ومن ثم: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال.

الفرضية الرابعة (H4): بالجمع بين المنطقتين السابقين، تفترض الدراسة أن جانبًا من أثر التحديات في النجاح المستقبلي ينتقل عبر الخبرات الريادية بوصفها آلية تفسيرية؛ فالتحدي في ذاته لا يُنتج نجاحًا، وإنما يُنتج تعلمًا، والتعلم هو ما يُنتج النجاح (Kolb, 1984; Politis, 2005; Barney, 1991). ومن ثم: تتوسط الخبرات الريادية العلاقة بين التحديات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، من خلال توضيح الموقف الفلسفي والمنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينها وأسلوب اختيارها، وأداة الدراسة ومصادر بنائها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وآلية تطبيق الدراسة الميدانية ومعالجة القيم المفقودة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، إضافة إلى الاعتبارات الأخلاقية التي رُوِعت أثناء جمع البيانات وتحليلها.

3.1 الموقف الفلسفي ومنهج الدراسة

تتبنى الدراسة الحالية الموقف الفلسفي الوضعي، الذي يفترض إمكانية دراسة الظواهر الاجتماعية بصورة موضوعية وقابلة للقياس الكمي، وينسجم هذا الموقف مع طبيعة الدراسة القائمة على اختبار فرضيات مشتقة من نظريات قائمة. وتتبع الدراسة المنطق الاستنباطي؛ إذ تنطلق من الإطار النظري نحو صياغة الفرضيات ثم اختبارها ميدانيًا (Saunders et al., 2009).

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بمدخل كمي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، واختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، مع دراسة دور المتغيرات الوسيطة في تفسير تلك العلاقات. كما أن الدراسة مقطعية (Cross-sectional) من حيث البعد الزمني، إذ جُمعت البيانات في نقطة زمنية واحدة. وقد أُفيد من الاستجابات المفتوحة الواردة في نهاية الأداة بوصفها بيانات مساندة تُثري تفسير النتائج الكمية دون أن تُغيّر تصنيف الدراسة.

3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من رواد الأعمال في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ولا سيما من لديهم مشروعات ريادية قائمة أو سبق لهم تأسيس مشروع ريادي أو المشاركة في تأسيسه. ونظرًا إلى نشر رابط الاستبانة عبر قنوات ومجموعات مهتمة بريادة الأعمال، امتدت المشاركة الميدانية إلى عدد من المهتمين الذين لم يسبق لهم تأسيس مشروع؛ لذلك أُدرج سؤال سبق التأسيس ضمن البيانات الديموغرافية للتحقق من صفة المشارك، واختبار الفروق بين الفئتين، وتقييد تعميم النتائج في ضوء التركيب الفعلي للعينة.

ويأتي اختيار مدينة الرياض ميدانًا للدراسة لكونها المركز الاقتصادي والإداري للمملكة، وتضم عددًا كبيرًا من الحاضنات والمسرعات ومراكز دعم ريادة الأعمال، إضافة إلى ارتفاع عدد رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة فيها. وتجدر الإشارة إلى أن مجتمع الدراسة غير محصور؛ إذ لا تتوافر قاعدة بيانات معلنة وشاملة لجميع رواد الأعمال، وهو ما ترتب عليه اختيار أسلوب المعاينة الموضح في البند التالي.

3.3 عينة الدراسة وأسلوب المعاينة

نظرًا لكون مجتمع الدراسة غير محصور، اعتمدت الدراسة أسلوب المعاينة غير الاحتمالية الغرضية (Purposive Non-Probability Sampling)، مدعومًا بأسلوب كرة الثلج (Snowball Sampling) في نشر الاستبانة عبر القنوات التي يتواجد فيها رواد الأعمال والمهتمون بريادة الأعمال في مدينة الرياض. وبلغ عدد سجلات الاستجابة المعتمدة في ملف البيانات النهائي (84) استجابة.

أفاد (62) مشاركًا، بنسبة (73.81%)، بأنهم سبق لهم تأسيس مشروع ريادي أو المشاركة في تأسيسه، في حين أفاد (22) مشاركًا، بنسبة (26.19%)، بعدم سبق التأسيس. ولم تُخفَ هذه الفئة أو تُعامل بوصفها من المؤسسين؛ بل استخدم متغير سبق التأسيس في التحليلات المساندة، وأُخذت هذه النسبة في تفسير النتائج ومحددات التعميم. ويستند تبرير كفاية حجم العينة إلى أن التحليل المستهدف هو انحدار خطي بمتنبئ واحد في كل معادلة، ومعادلة انحدار متعدد بمتنبئين ضمن نموذج وساطة بسيط. وباستخدام تحليل القوة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقوة إحصائية (0.80)، وحجم أثر متوسط (0.15)، فإن الحد الأدنى المطلوب يقارب (68) مفردة، وهو ما يتجاوزه حجم العينة المتاح. ومع ذلك يظل الحجم محدودًا فيما يتعلق بإمكانية التعميم وبإجراء تحليل عاملي توكيدي، وهو ما أُدرج ضمن محددات الدراسة.

3.4 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، لملاءمتها لطبيعة الدراسة، ولسهولة توزيعها على أفراد العينة المستهدفة، وإمكانية الوصول إلى عدد أكبر من رواد الأعمال خلال فترة زمنية مناسبة.

صُممت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والمقاييس المنشورة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع إجراء تعديلات لغوية وسياقية لتتلاءم العبارات مع أهداف الدراسة والبيئة السعودية، وذلك وفق الخطوات الآتية: (1) مراجعة الأدبيات واستخلاص المقاييس المرجعية؛ (2) تحديد الأبعاد التي تغطيها المتغيرات الثلاثة؛ (3) صياغة العبارات باللغة العربية بصورة واضحة ومباشرة؛ (4) توحيد مقياس الاستجابة وإخراج الاستبانة إلكترونياً في صورتها المستخدمة ميدانياً. ولم تُعرض الاستبانة على محكمين قبل التطبيق؛ لذلك لم يُعتمد الصدق الظاهري أو صدق المحتوى القائم على التحكيم ضمن أدلة صدق الأداة.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول ويتضمن البيانات الديموغرافية (سبق تأسيس مشروع، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الريادية)؛ والقسم الثاني ويتضمن (18) عبارة تقيس متغيرات الدراسة الثلاثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (لا أوافق بشدة) إلى (أوافق بشدة)؛ والقسم الثالث ويتضمن سؤالاً مفتوحاً اختياريًا عن أبرز تحدٍّ واجهه المستجيب خلال رحلته الريادية. ويوضح الجدول (3-1) مصادر بناء المقاييس.

جدول (3-1): مصادر مقاييس الدراسة والمراجع المعتمدة في بنائها

المتغير	المصدر المرجعي للمقياس	ملاحظات المواءمة
التحديات الريادية	Kar & Ahmed (2019); Morris et al. (2012)	اختُصر التصنيف السِّتّي إلى ست عبارات تغطي المجالات المالية والتسويقية والنفسية والاجتماعية والدخل والتوازن.
الخبرات الريادية	Politis (2005); Cope (2005); Van der Lingen et al. (2020)	صيغت العبارات لتغطي الأبعاد الستة الواردة في البند (2.3.2).
النجاح الريادي المستقبلي	Wach et al. (2016; 2018); Fisher et al. (2014)	اعتمد المدخل الذاتي مع توجيه العبارات نحو التوقع المستقبلي لا الأداء المتحقق.

جدول (2-3): توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات الدراسة

المتغير	نوع المتغير	عدد العبارات	رمز العبارات
التحديات الريادية	مستقل	6	EC1 – EC6
الخبرات الريادية	وسيط	6	EX1 – EX6
النجاح الريادي المستقبلي	تابع	6	FS1 – FS6
الإجمالي	—	18	—

وقد رُمّزت استجابات مقياس ليكرت الخماسي رقمياً من (1) لـ«لا أوافق بشدة» إلى (5) لـ«أوافق بشدة»، ويُحكم على المتوسطات الحسابية وفق طول الفئة المحسوب بقسمة المدى (4) على عدد الفئات (5)، أي (0.80)، على النحو الموضح في الجدول (3-3).

جدول (3-3): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي

فئة المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى المتغير
من 1.00 إلى 1.79	لا أوافق بشدة	منخفض جداً
من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق	منخفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	أوافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	أوافق بشدة	مرتفع جداً

3.5 صدق أداة الدراسة

أولاً: صدق الاتساق الداخلي. تم التحقق من اتساق عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه باستخدام معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية المصححة للمحور، مع اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويُستدل من الارتباطات الموجبة والدالة على أن العبارات تقيس البناء نفسه بصورة متسقة، وتُعرض النتائج التفصيلية في الفصل الرابع.

ثانيًا: صدق البناء. تم التحقق منه من خلال فحص مصفوفة معاملات الارتباط بين محاور الدراسة الثلاثة، والتأكد من أن اتجاه العلاقات وقوتها يتفقان مع النموذج النظري والفرضيات المشتقة منه. وتُعرض نتائج مصفوفة الارتباط وتفسيرها في البند (4.4).

3.6 ثبات أداة الدراسة

يُقصد بثبات الأداة مدى اتساق نتائجها عند تطبيقها في ظروف متشابهة. وتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة. وعند حساب الثبات استُخدمت الحالات المكتملة داخل كل محور، ويُعد المقياس مقبول الثبات إذا بلغت قيمة المعامل (0.70) فأكثر. وتُعرض نتائج الثبات وعدد الحالات المستخدمة لكل محور في البند (4.2).

3.7 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

أولًا: إعداد الاستبانة إلكترونياً، وإرفاق رسالة تعريفية توضح هدف الدراسة وطوعية المشاركة وسرية البيانات.

ثانيًا: نشر رابط الاستبانة عبر القنوات والمجموعات التي يتواجد فيها رواد الأعمال والمهتمون بزيادة الأعمال في مدينة الرياض، مع الاستعانة بأسلوب كرة الثلج.

ثالثًا: جمع الاستجابات خلال الفترة من 3 أغسطس 2026م إلى 5 أغسطس 2026م، ومتابعتها خلال فترة الجمع.

رابعًا: مراجعة ملف البيانات النهائي، الذي اشتمل على (84) سجلًا: (78) سجلًا مكتملاً في العبارات الثماني عشرة، وخمسة سجلات ينقص كلاً منها جواب واحد، وسجلًا واحدًا ينقصه (12) جوابًا في محوري الخبرات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي. ولم تُستبدل القيم المفقودة بقيم تقديرية.

خامسًا: ترميز استجابات ليكرت من (1) إلى (5)، وحساب متوسط المحور للمشاركة متى أجاب عن خمس عبارات على الأقل من أصل ست. واستُخدمت البيانات المتاحة في التحليل الوصفي لكل عبارة، بينما

استُبعدت الحالة من التحليل الذي يتطلب محورًا لم تتوافر له إجابات كافية. ثم فُرغت الاستجابات المفتوحة وصُنفت موضوعيًا.

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، حُللت البيانات إحصائيًا بالاعتماد على ملف Excel النهائي ذي (84) استجابة، مع تطبيق الأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتوزيع الاستجابات على عبارات الأداة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الأداة ومحاورها.
- معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، وقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لاختبار الفرضيات الأولى والثانية والثالثة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛ لاختبار الأثر المشترك للتحديات والخبرات في النجاح الريادي المستقبلي، وتقدير الأثر المباشر بعد ضبط المتغير الوسيط.
- تحليل الوساطة باستخدام الانحدار المتعدد، مع تقدير الأثر غير المباشر وفاصل الثقة عند مستوى (95%) بطريقة إعادة المعاينة (Bootstrapping)، والاستعانة باختبار سوبل (Sobel Test) بوصفه اختبارًا مساندًا لدلالة الأثر غير المباشر. (Hayes, 2018; Sobel, 1982).
- اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للكشف عن الفروق في متغيرات الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية، مع استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية عند ظهور فروق دالة بين أكثر من فئتين.

● التحليل الموضوعي البسيط للاستجابات المفتوحة؛ لتصنيف التحديات التي ذكرها المستجيبون في فئات

وحساب تكراراتها.

يُعد الأثر غير المباشر دالاً إحصائياً إذا لم يتضمن فاصل الثقة القيمة صفر. وتُصنف الوساطة كلية إذا فقد الأثر المباشر دلالاته بعد إدخال المتغير الوسيط مع بقاء الأثر غير المباشر دالاً، وجزئية إذا انخفض الأثر المباشر مع بقاءه دالاً. واعتمدت التحليلات الارتباطية والانحدارية على الحالات التي توافرت لها درجات صالحة في المحاور الداخلة في كل نموذج.

اختبار افتراضات تحليل الانحدار

قبل إجراء تحليلات الانحدار، اختُبر افتراض عدم وجود ازدواج خطي متعدد بين المتنبئين باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance)، على ألا يتجاوز الأول (5) وألا يقل الثاني عن (0.20)، وتُعرض النتيجة في البند (4.3). كما رُوعي التحقق من اعتدالية توزيع البيانات وخطية العلاقة وتجانس تباين البواقي واستقلاليتها من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي.

3.9 الاعتبارات الأخلاقية

رُوعيت في هذه الدراسة الاعتبارات الأخلاقية للبحث العلمي، وتشمل: الحصول على الموافقة المستنيرة من المشاركين عبر صفحة تمهيدية توضح هدف الدراسة وتؤكد أن المشاركة طوعية وأن للمشارك حق الانسحاب في أي وقت؛ وضمان سرية البيانات وعدم جمع أي بيانات تعريفية شخصية؛ وجعل السؤال المفتوح اختياريًا؛ واستخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط؛ والتوثيق الأمين لجميع المصادر المستخدمة تجنباً للانتحال العلمي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتحليلها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها اعتمادًا على ملف البيانات النهائي الذي اشتمل على (84) استجابة. واستُخدمت جميع الحالات في وصف الخصائص الديموغرافية ومحور التحديات الريادية، بينما بلغ عدد الحالات ذات الدرجات الصالحة في محوري الخبرات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي (83) حالة بعد تطبيق قاعدة الإجابة عن خمس عبارات على الأقل من أصل ست. ويبدأ الفصل بعرض خصائص العينة، ثم صدق الاتساق الداخلي وثبات الأداة، فالتحليل الوصفي، ثم العلاقات الارتباطية واختبار الفرضيات والفروق الديموغرافية وتحليل الاستجابات المفتوحة.

4.1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يعرض الجدول (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية.

جدول (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية، وعدد المشاركين (84).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
سبق تأسيس مشروع ريادي	نعم	62	73.81
	لا	22	26.19
الجنس	ذكر	42	50.00
	أنثى	42	50.00
العمر	أقل من 25 سنة	15	17.86
	من 25 إلى 34 سنة	48	57.14
	من 35 إلى 44 سنة	14	16.67
	45 سنة فأكثر	7	8.33

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	14	16.67
	دبلوم	16	19.05
	بكالوريوس	41	48.81
	دراسات عليا	13	15.48
سنوات الخبرة الريادية	أقل من سنة	23	27.38
	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	26	30.95
	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	20	23.81
	6 سنوات فأكثر	15	17.86

يتضح من الجدول (4-1) أن (62) مشاركاً بنسبة (73.81%) سبق لهم تأسيس مشروع ريادي أو المشاركة في تأسيسه، في حين بلغ عدد من لم يسبق لهم ذلك (22) مشاركاً بنسبة (26.19%). ويؤكد ارتفاع نسبة من لديهم تجربة تأسيسية ملائمة غالبية العينة لموضوع الدراسة، مع مراعاة وجود فئة من غير المؤسسين عند تفسير النتائج وتعميمها.

كما جاء توزيع الجنس متساوياً بواقع (42) مشاركاً لكل فئة. وتركزت العينة في الفئة العمرية (25-34 سنة) بنسبة (57.14%). وكان البكالوريوس أكثر المؤهلات شيوعاً بنسبة (48.81%)، بينما جاءت فئة الخبرة من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات في المرتبة الأولى بنسبة (30.95%). وتوضح هذه التوزيعات تنوع العينة، مع ضرورة تفسير النتائج في ضوء ارتفاع تمثيل الفئة العمرية (25-34 سنة).

4.2 نتائج صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة

جدول (4-2): نتائج صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة

المحور	الحالات المكتملة	نطاق الارتباط المصحح	ألفا كرونباخ
التحديات الريادية	84	من 0.471 إلى 0.681	0.776

المحور	الحالات المكتملة	نطاق الارتباط المصحح	ألفا كرونباخ
الخبرات الريادية	80	من 0.795 إلى 0.938	0.958
النجاح الريادي المستقبلي	81	من 0.833 إلى 0.920	0.966

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط المصححة دالة إحصائيًا عند مستوى ($p < 0.001$).

يتضح من الجدول (4-2) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية المصححة لمحاورها جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($p < 0.001$)، وتراوح بين من (0.471) إلى (0.681) لمحور التحديات، ومن (0.795) إلى (0.938) لمحور الخبرات، ومن (0.833) إلى (0.920) لمحور النجاح الريادي المستقبلي. كما تجاوزت معاملات ألفا كرونباخ الحد المقبول (0.70)، إذ بلغت (0.776) و(0.958) و(0.966) على التوالي، مما يدعم اتساق الأداة وثباتها. ويُفسّر الانخفاض النسبي لمعامل ثبات محور التحديات مقارنة بالمحورين الآخرين بتنوع مجالات التحدي التي تقيسها عباراته، وهي مجالات مالية ونفسية وتسويقية واجتماعية ومتعلقة بالتوازن بين المشروع والحياة الشخصية. ومع ذلك، بقي معامل الثبات ضمن المستوى المقبول، بينما أظهر محورا الخبرات والنجاح اتساقًا داخليًا مرتفعًا جدًا.

4.3 التحليل الوصفي لعبارات الدراسة ومحاورها

أولاً: محور التحديات الريادية

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التحديات الريادية

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
EC2	شكّل عدم وجود دخل ثابت في بداية المشروع تحديًا بالنسبة لي	3.94	1.05	مرتفعة
EC3	واجهت ضغوطًا نفسية أثرت في رحلتي الريادية	3.62	1.14	مرتفعة
EC1	واجهت صعوبة في الحصول على التمويل اللازم لبدء أو تطوير مشروع	3.56	1.21	مرتفعة

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
EC5	واجهت صعوبة في الوصول إلى العملاء أو تسويق منتجاتي أو خدماتي	3.13	1.14	متوسطة
EC6	واجهت صعوبة في الموازنة بين متطلبات المشروع وحياتي الشخصية	3.12	1.12	متوسطة
EC4	أثر ضعف الدعم المعنوي من الأسرة أو المحيطين في استمراري بالمشروع	2.68	1.26	متوسطة
—	المحور ككل	3.34	0.79	متوسطة

ملاحظة: بلغ عدد الاستجابات الصالحة لكل عبارة في هذا المحور (84).

يتضح من الجدول (3-4) أن مستوى التحديات الريادية لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.79). وقد تصدّرت العبارات عبارة عدم استقرار الدخل في بداية المشروع بمتوسط (3.94)، تلتها الضغوط النفسية (3.62)، ثم صعوبة الحصول على التمويل (3.56)، وجميعها بدرجة مرتفعة. ويكشف هذا الترتيب أن التحدي الأشد إلحاحاً لدى رواد الأعمال في العينة ليس صعوبة الوصول إلى التمويل في ذاتها، وإنما هشاشة التدفق الدخلي الشخصي في المرحلة التأسيسية، وما يرافقها من عبء نفسي.

وفي المقابل، جاءت عبارة ضعف الدعم المعنوي من الأسرة أو المحيطين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.68) وبأعلى انحراف معياري (1.26)، وهو ما يشير إلى أن البيئة الاجتماعية المحيطة لم تُدرَك بوصفها تحدياً بارزاً لدى غالبية العينة، مع تباين واضح في الاستجابات يعكس اختلاف الظروف الأسرية والاجتماعية بين المستجيبين. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحول الملحوظ في نظرة المجتمع السعودي إلى العمل الريادي خلال السنوات الأخيرة.

ثانياً: محور الخبرات الريادية

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الخبرات الريادية

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
EX6	أصبحت أكثر قدرة على توظيف خبراتي السابقة عند مواجهة تحديات جديدة	4.05	1.03	مرتفعة

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
EX1	أسهمت التحديات التي واجهتها في تشكيل خبراتي الريادية	4.01	1.03	مرتفعة
EX4	أصبحت أتعامل مع التحديات بوصفها جزءًا من عملية التعلم الريادي	3.98	1.01	مرتفعة
EX2	أصبحت أكثر قدرة على تقييم البدائل واتخاذ القرارات في المواقف الريادية	3.94	0.98	مرتفعة
EX3	أصبحت أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال	3.93	0.99	مرتفعة
EX5	مكنتني خبراتي الريادية من اكتشاف واستثمار فرص جديدة	3.93	0.99	مرتفعة
—	المحور ككل	3.97	0.91	مرتفعة

ملاحظة: تراوح عدد الاستجابات الصالحة لعبارات هذا المحور بين (82) و(83)، وبلغ عدد درجات المحور الصالحة (83).

يتبين من الجدول (4-4) أن مستوى الخبرات الريادية جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.91). وجاءت أعلى العبارات «أصبحت أكثر قدرة على توظيف خبراتي السابقة عند مواجهة تحديات جديدة» بمتوسط (4.05)، تلتها عبارة إسهام التحديات في تشكيل الخبرات بمتوسط (4.01). وتراوحت بقية المتوسطات بين (3.93) و(3.98)، بما يعكس مستوى مرتفعًا ومتقاربًا عبر جوانب الخبرة المقاسة.

ثالثًا: محور النجاح الريادي المستقبلي

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور النجاح الريادي المستقبلي

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
FS4	أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار لتعزيز نجاحي الريادي	4.05	1.04	مرتفعة

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
FS5	أرى أن الخبرات التي اكتسبتها ستسهم في تحقيق نجاح مستدام لمشاريعي المستقبلية	4.02	1.05	مرتفعة
FS1	أشعر بالثقة في قدرتي على تحقيق نجاح أكبر في مشاريعي المستقبلية	4.01	1.04	مرتفعة
FS6	أشعر بأنني أكثر استعدادًا لاغتنام الفرص الريادية المستقبلية	4.01	1.02	مرتفعة
FS3	أستطيع مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة أكبر بفضل خبراتي السابقة	3.94	1.00	مرتفعة
FS2	أمتلك القدرة على التوسع في مشروعاتي أو إطلاق مشروعات جديدة مستقبلاً	3.77	1.18	مرتفعة
—	المحور ككل	3.97	0.98	مرتفعة

ملاحظة: تراوح عدد الاستجابات الصالحة لعبارات هذا المحور بين (82) و(83)، وبلغ عدد درجات المحور الصالحة (83).

يتضح من الجدول (4-5) أن مستوى النجاح الريادي المستقبلي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.98). وجاءت عبارة الحرص على تطوير المهارات باستمرار في المرتبة الأولى بمتوسط (4.05)، تلتها عبارة إسهام الخبرات المكتسبة في تحقيق نجاح مستدام بمتوسط (4.02). أما أدنى المتوسطات فكان لعبارة القدرة على التوسع أو إطلاق مشروعات جديدة مستقبلاً بمتوسط (3.77)، مع بقائه ضمن المستوى المرتفع.

رابعاً: ترتيب محاور الدراسة

جدول (4-6): ترتيب محاور الدراسة وفق المتوسطات الحسابية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
الخبرات الريادية	3.97	0.91	1	مرتفعة
النجاح الريادي المستقبلي	3.97	0.98	2	مرتفعة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
التحديات الريادية	3.34	0.79	3	متوسطة

يوضح الجدول (4-6) أن الخبرات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي جاءا في مستوى مرتفع بمتوسطين متقاربين جداً بلغ كل منهما (3.97)، في حين جاءت التحديات الريادية في مستوى متوسط بمتوسط (3.34). وتشير هذه النتيجة الوصفية إلى أن أفراد العينة يقيّمون حصيلتهم من التعلم والخبرة وتوقعهم للنجاح بصورة أعلى من مستوى التحديات التي يدركونها.

خامساً: نتيجة اختبار الازدواج الخطي المتعدد

بلغ معامل تضخم التباين (VIF) بين المتنبئين (1.268)، وبلغ معامل التباين المسموح (Tolerance) (0.788)، وتقع القيمتان ضمن الحدود المقبولة (VIF أقل من 5، وTolerance أكبر من 0.20)، مما يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطي متعدد بين التحديات الريادية والخبرات الريادية عند إدخالهما معاً في نموذج الانحدار المتعدد.

4.4 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول (4-7): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	التحديات الريادية	الخبرات الريادية	النجاح الريادي المستقبلي
التحديات الريادية	1	**0.460	**0.342
الخبرات الريادية	**0.460	1	**0.820
النجاح الريادي المستقبلي	**0.342	**0.820	1

ملاحظة: ن = 83؛ ** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

تُظهر مصفوفة الارتباط في الجدول (4-7) وجود علاقات موجبة ودالة إحصائياً بين متغيرات الدراسة. وبلغ الارتباط بين التحديات والخبرات (r = 0.460، p < 0.001)، وبين التحديات والنجاح المستقبلي (r = 0.342، p = 0.002)،

وبين الخبرات والنجاح المستقبلي ($r = 0.820$, $p < 0.001$). ويُعد الارتباط الأخير قويًا، بينما جاء الارتباطان الآخران في المستوى المتوسط.

ويقدم هذا النمط مؤشرًا أوليًا متسقًا مع نموذج الوساطة؛ إذ كانت العلاقة المباشرة بين التحديات والنجاح هي الأضعف، في حين كانت العلاقة بين الخبرات والنجاح هي الأقوى. ومع ذلك، لا يُحسم وجود الوساطة من الارتباطات وحدها، ولذلك اختُبرت رسميًا باستخدام الانحدار المتعدد والأثر غير المباشر.

4.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى (H1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات الريادية في الخبرات الريادية لدى رواد الأعمال.

جدول (4-8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل	R	R ²	β	قيمة t	الدلالة
التحديات الريادية	0.460	0.212	0.460	4.661	$p < .001$

المتغير التابع: الخبرات الريادية.

يتضح من الجدول (4-8) وجود أثر موجب ودال إحصائيًا للتحديات الريادية في الخبرات الريادية، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.460$)، وقيمة ($t = 4.661$)، ومستوى الدلالة ($p < 0.001$). وفسّر النموذج ما نسبته (21.2%) من التباين في الخبرات الريادية ($R^2 = 0.212$)، وبذلك تُقبل الفرضية الأولى.

وتعني هذه النتيجة أن ارتفاع مستوى التحديات يقترن بارتفاع مستوى الخبرات المتكوّنة، إلا أن التحديات لا تفسر إلا نحو خمس التباين في الخبرات؛ مما يشير إلى وجود عوامل أخرى تسهم في تكوينها، مثل التأمل في التجربة، والدعم المؤسسي، والشبكات المهنية، والقدرة الفردية على التعلم.

الفرضية الثانية (H2)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للخبرات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال.

جدول (4-9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقل	R	R ²	β	قيمة t	الدلالة
الخبرات الريادية	0.820	0.673	0.820	12.902	$p < .001$

المتغير التابع: النجاح الريادي المستقبلي.

يتضح من الجدول (4-9) وجود أثر موجب وقوي ودال إحصائيًا للخبرات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.820$)، وقيمة ($t = 12.902$)، ومستوى الدلالة ($p < 0.001$). وفُسِّرت الخبرات الريادية ما نسبته (67.3%) من التباين في النجاح المستقبلي ($R^2 = 0.673$)، وبذلك تُقبل الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة (H3)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال.

جدول (4-10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

المتغير المستقل	R	R ²	β	قيمة t	الدلالة
التحديات الريادية	0.342	0.117	0.342	3.273	$p = .002$

المتغير التابع: النجاح الريادي المستقبلي.

يتضح من الجدول (4-10) وجود أثر موجب ودال إحصائيًا للتحديات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي قبل إدخال المتغير الوسيط، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.342$)، وقيمة ($t = 3.273$)، ومستوى الدلالة ($p = .002$)،

0.002). وفُسِّر النموذج ما نسبته (11.7%) من التباين ($R^2 = 0.117$)، وبذلك تُقبل الفرضية الثالثة بوصفها أثرًا كليًا قبل اختبار الوساطة.

الفرضية الرابعة (H4)

تتوسط الخبرات الريادية العلاقة بين التحديات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال. لاختبار هذه الفرضية، أُجري تحليل انحدار متعدد أُدخلت فيه التحديات الريادية والخبرات الريادية معًا بوصفهما متنبئين بالنجاح الريادي المستقبلي، ثم قُدِّر الأثر غير المباشر بطريقة إعادة المعاينة (Bootstrapping) من خلال (10,000) عينة معادة، مع استخدام اختبار سوبل بوصفه اختبارًا مساندًا.

جدول (4-11): نتائج نموذج الانحدار المتعدد للتنبؤ بالنجاح الريادي المستقبلي

المتغير المستقل	β	قيمة t	الدلالة	مؤشرات النموذج
التحديات الريادية	-0.045	-0.625	$p = .534$	$R = 0.821$
الخبرات الريادية	0.841	11.701	$p < .001$	$R^2 = 0.674$
—	—	—	—	$F = 82.806; p < .001$

جدول (4-12): نتائج اختبار الدور الوسيط للخبرات الريادية

المسار	المعامل	الدلالة	الحكم
المسار (a): التحديات ← الخبرات	0.460	$p < .001$	دال
المسار (b): الخبرات ← النجاح بعد ضبط التحديات	0.841	$p < .001$	دال
الأثر الكلي (c): التحديات ← النجاح	0.342	$p = .002$	دال
الأثر المباشر بعد إدخال الوسيط	-0.045	$p = .534$	غير دال
الأثر غير المباشر المباشر المعياري (a × b)	0.387	$p < .001$	دال

بلغ اختبار سوبل ($z = 4.330, p < 0.001$)، وبلغ الأثر غير المباشر المعياري (0.387). كما امتد فاصل الثقة (95%) بطريقة Bootstrap من (0.106) إلى (0.597)، ولم يتضمن القيمة صفر، مما يثبت دلالة الأثر غير المباشر.

تُظهر النتائج أن مسار التحديات إلى الخبرات كان دالاً ($\beta = 0.460, p < 0.001$)، وأن أثر الخبرات في النجاح بعد ضبط التحديات كان قوياً ودالاً ($\beta = 0.841, p < 0.001$). وفي المقابل، فقد الأثر المباشر للتحديات دلالاته بعد إدخال الخبرات ($\beta = -0.045, p = 0.534$)، مما يدعم وجود وساطة كلية.

بلغت القدرة التفسيرية للنموذج المتعدد ($R^2 = 0.674$)، أي إن التحديات والخبرات معاً تفسران ما نسبته (67.4%) من التباين في النجاح الريادي المستقبلي، وبلغت قيمة النموذج ($F = 82.806, p < 0.001$). وبذلك تُقبل الفرضية الرابعة، وتُصنف الوساطة بأنها وساطة كلية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن التحديات لا تعزز النجاح المستقبلي بصورة مباشرة بعد أخذ الخبرات في الاعتبار؛ بل ينتقل أثرها أساساً من خلال ما يتكوّن عنها من تعلم ومعرفة ومهارات. ومن ثم، فإن القيمة الريادية للتحدي لا تكمن في مجرد التعرض له، وإنما في قدرة رائد الأعمال على تحويله إلى خبرة قابلة للتوظيف.

4.6 الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

أُجريت مجموعة من التحليلات المساندة للكشف عن الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية، باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي، ويوضح الجدول (4-13) ملخص هذه النتائج.

جدول (4-13): ملخص نتائج اختبارات الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	المحور	قيمة t / F	الدلالة	النتيجة / الاتجاه
الجنس (اختبار ت)	التحديات الريادية	1.669	$p = .099$	غير دال
	الخبرات الريادية	2.239	$p = .028$	دال؛ لصالح الذكور
	النجاح الريادي المستقبلي	2.777	$p = .007$	دال؛ لصالح الذكور

المتغير الديموغرافي	المحور	قيمة t / F	الدلالة	النتيجة / الاتجاه
سبق التأسيس (اختبار ت)	التحديات الريادية	2.190	$p = .031$	دال؛ لصالح من سبق لهم التأسيس
	الخبرات الريادية	4.583	$p < .001$	دال؛ لصالح من سبق لهم التأسيس
	النجاح الريادي المستقبلي	3.830	$p < .001$	دال؛ لصالح من سبق لهم التأسيس
العمر (ANOVA)	التحديات الريادية	1.533	$p = .212$	غير دال
	الخبرات الريادية	0.160	$p = .923$	غير دال
	النجاح الريادي المستقبلي	0.165	$p = .920$	غير دال
المؤهل العلمي (ANOVA)	التحديات الريادية	5.097	$p = .003$	دال؛ الثانوي فأقل أدنى
	الخبرات الريادية	2.619	$p = .057$	غير دال
	النجاح الريادي المستقبلي	0.766	$p = .516$	غير دال
سنوات الخبرة (ANOVA)	التحديات الريادية	1.023	$p = .387$	غير دال
	الخبرات الريادية	6.674	$p < .001$	دال؛ الأعلى خبرة أعلى من أقل من سنة
	النجاح الريادي المستقبلي	3.322	$p = .024$	دال؛ 6 سنوات فأكثر أعلى من أقل من سنة

يتضح من الجدول (4-13) أن الفروق تبعاً للعمر لم تكن دالة إحصائياً في أي من المحاور الثلاثة؛ إذ بلغت قيم الدلالة (0.212) للتحديات، و(0.923) للخبرات، و(0.920) للنجاح المستقبلي. وهذا يشير إلى أن العمر الزمني لم يرتبط بمستوى المتغيرات المقاسة في هذه العينة.

وجاءت الفروق بحسب سبق تأسيس مشروع رياضي دالة في المحاور الثلاثة ولصالح من سبق لهم التأسيس. فقد بلغ متوسط التحديات لديهم (3.45) مقابل (3.03) لغير المؤسسين، وبلغت قيمة اختبار ت (2.190) عند مستوى دلالة (0.031). وبلغ متوسط الخبرات (4.22) مقابل (3.29)، بقيمة ت (4.583) ومستوى دلالة أقل من (0.001). كما بلغ متوسط النجاح المستقبلي (4.20) مقابل (3.34)، بقيمة ت (3.830) ومستوى دلالة أقل من (0.001). أما سنوات الخبرة الراحدة، فلم تظهر فروقاً دالة في محور التحديات؛ إذ بلغت قيمة ف (1.023) ومستوى الدلالة (0.387). وظهرت فروق دالة في الخبرات بقيمة ف (6.674) ومستوى دلالة أقل من (0.001)، وفي النجاح المستقبلي بقيمة ف (3.322) ومستوى دلالة (0.024). وأظهر اختبار توكي أن فتتي الخبرة من ثلاث إلى أقل من ست سنوات، وست سنوات فأكثر، سجلتا خبرات أعلى من فئة أقل من سنة، وأن فئة ست سنوات فأكثر سجلت نجاحاً مستقبلياً أعلى من فئة أقل من سنة.

وفيما يخص المؤهل العلمي، ظهرت فروق دالة في محور التحديات فقط؛ إذ بلغت قيمة ف (5.097) ومستوى الدلالة (0.003). ولم تكن الفروق دالة في الخبرات، حيث بلغت قيمة ف (2.619) ومستوى الدلالة (0.057)، ولا في النجاح المستقبلي، حيث بلغت قيمة ف (0.766) ومستوى الدلالة (0.516). وأظهر اختبار توكي أن فئة الثانوي فأقل سجلت مستوى تحديات أقل من فئات الدبلوم والبكالوريوس والدراسات العليا، بينما لم تظهر فروق دالة بين الفئات الثلاث الأخرى.

أما الفروق بحسب الجنس، فلم تكن دالة في محور التحديات؛ إذ بلغت قيمة ت (1.669) ومستوى الدلالة (0.099). وكانت الفروق دالة في الخبرات والنجاح المستقبلي لصالح الذكور؛ فقد بلغ متوسط الخبرات لدى الذكور (4.19) مقابل (3.75) لدى الإناث، بقيمة ت (2.239) ومستوى دلالة (0.028). وبلغ متوسط النجاح المستقبلي لدى الذكور (4.25) مقابل (3.68) لدى الإناث، بقيمة ت (2.777) ومستوى دلالة (0.007).

وتُعد هذه التحليلات مساندة لفرضيات الدراسة، وتُفسَّر بحذر في ضوء أسلوب المعاينة غير الاحتمالية وحجم بعض الفئات الفرعية.

4.7 تحليل الاستجابات المفتوحة

تضمنت الأداة سؤالاً اختياريًا مفتوحًا نصه: «من وجهة نظرك، ما أبرز تحدٍّ واجهته خلال رحلتك الريادية؟»، وقد استجاب له (22) مستجيبًا، استُبعدت منها استجابة واحدة لعدم انطباق السؤال على صاحبها. وصُنِّفت الاستجابات المتبقية موضوعيًا إلى فئات، مع ملاحظة أن بعض الاستجابات تضمنت أكثر من تحدٍّ في آنٍ واحد، ويوضح الجدول (4-14) نتائج هذا التصنيف.

جدول (4-14): التصنيف الموضوعي للتحديات الواردة في الاستجابات المفتوحة

فئة التحدي	عدد الإشارات	أمثلة مما ذكره المشاركون
التحديات النفسية والذاتية	6	الخوف من الإخفاق، الضغط النفسي وقبول الخسائر، عدم الصبر في البدايات، فهم الذات.
التحديات المالية والتمويلية	5	التمويل، السيولة المالية، السقف المالي اللازم، الاستثمار، تذبذب الدخل.
التحديات الإدارية والتنظيمية	5	تكوين الفريق، اتخاذ القرارات، هيكل المشروع، إيجاد الطريقة الأمثل للتوسع، التأسيس منفردًا.
التحديات السوقية والتسويقية	4	الوصول إلى العملاء والتعامل معهم، البيع والتسويق، إيجاد أفكار مبتكرة تناسب احتياجات السوق.
نقص الخبرة والمعرفة	2	قلة الخبرة في البدايات، عدم وجود خبرة كافية في النشاط.
التوازن بين المشروع والالتزامات الأخرى	1	التوازن في الجهد والتركيز بين العمل الحالي والمشروع الخاص.
التحديات النظامية والتشريعية	1	التغير المستمر في الأنظمة واللوائح والإجراءات.

وتكشف هذه النتائج عن تقاطع لافت مع النتائج الكمية؛ إذ جاءت التحديات النفسية والمالية في مقدمة ما ذكره المستجيبون بحزيتهم، وهو ما يطابق ترتيب العبارات في محور التحديات، حيث تصدّرت عبارات عدم استقرار الدخل (3.94) والضغط النفسي (3.62) وصعوبة التمويل (3.56). كما يتقاطع غياب الإشارة إلى ضعف الدعم الاجتماعي في الاستجابات المفتوحة مع حصول العبارة المقابلة له على أدنى متوسط في المقياس (2.68). ويمنح هذا التطابق بين مصدرَي البيانات دعمًا إضافيًا لصدق النتائج (Triangulation).

كما تحمل بعض الاستجابات دلالة نوعية تدعم فرضية الوساطة بصورة مباشرة؛ فقد وصف أحد المستجيبين معالجته للخوف من الإخفاق عبر افتراض حدوثه وتسريع الوصول إلى النجاح، بينما اعتبر آخر أن أكبر ثمرة جناها من تجربته هي معرفته بذاته ووضوح رؤيته بعد خروجه من المشروع. ويستند هذا التفسير إلى دورة التعلم بالخبرة لدى (Kolb (1984، وإطار التعلم الريادي لدى (Politis (2005.

4.8 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (4-15): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نص الفرضية	β / الأثر	الدلالة	القرار
H1	أثر التحديات الريادية في الخبرات الريادية	0.460	$p < .001$	تُقبل
H2	أثر الخبرات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي	0.820	$p < .001$	تُقبل
H3	أثر التحديات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي	0.342	$p = .002$	تُقبل
H4	الدور الوسيط للخبرات الريادية	0.387	$p < .001$	تُقبل (وساطة كلية)

يتضح من الجدول (4-15) قبول الفرضيات الأربع جميعها. وقد كان أثر الخبرات في النجاح المستقبلي هو الأقوى ($\beta = 0.820$)، بينما بلغ الأثر غير المباشر المعياري للتحديات عبر الخبرات (0.387) وكان دالاً إحصائياً، مع فقد الأثر المباشر للتحديات دلالته بعد إدخال المتغير الوسيط؛ ولذلك صُنفت الوساطة بأنها كلية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج النهائية للدراسة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرض الاستنتاجات والتوصيات الموجهة إلى الفئات المستفيدة، وبيان محددات الدراسة، وأخيرًا تقديم مقترحات للبحوث المستقبلية.

5.1 ملخص الدراسة

سعت الدراسة إلى قياس أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات الريادية وتعزيز النجاح الريادي المستقبلي في مدينة الرياض، واختبار الدور الوسيط للخبرات. واعتمدت منهجًا وصفيًا ارتباطيًا كمياً وتصميماً مقطعيًا، واشتمل ملف البيانات على (84) استجابة. وبسبب وجود قيم مفقودة محدودة، استُخدمت الحالات المتاحة دون تعويض؛ فبلغ عدد درجات محور التحديات الصالحة (84)، وبلغ عدد الدرجات الصالحة في محوري الخبرات والنجاح (83). وأُجريت تحليلات وصفية وارتباطية وانحدارية، واختُبرت الوساطة بطريقة إعادة المعاينة واختبار سوبل، كما اختُبرت الفروق الديموغرافية وحُللت الاستجابات المفتوحة موضوعيًا.

5.2 مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي

جاء مستوى التحديات الريادية متوسطاً بمتوسط (3.34) وانحراف معياري (0.79)، بينما جاء مستوى الخبرات الريادية مرتفعاً بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (0.91)، وكذلك النجاح الريادي المستقبلي بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (0.98). ويشير هذا النمط إلى أن أفراد العينة يقيّمون حصيلتهم من التعلم والخبرة وتوقعهم للنجاح بدرجة أعلى من مستوى التحديات المدركة. ومع ذلك، فإن هذه النتيجة وصفية وتعكس خصائص العينة وسياقها ولا تكفي وحدها لإثبات أن ارتفاع الخبرة أو النجاح ناتج عن انخفاض التحديات.

كان عدم استقرار الدخل الشخصي في بداية المشروع أعلى التحديات بمتوسط (3.94)، تليه الضغوط النفسية (3.62)، ثم صعوبة الحصول على التمويل (3.56). ويبين هذا الترتيب أن العبء الريادي في المرحلة التأسيسية لا يقتصر على تمويل المشروع، بل يمتد إلى الاستقرار الشخصي والقدرة النفسية على الاستمرار. ويتفق ذلك مع ما طرحه (Torrès et al. (2022 بشأن مركزية الضغوط النفسية في التجربة الريادية، كما يتقاطع مع الاستجابات المفتوحة التي تكرر فيها الخوف والضغط النفسي والسيولة وعدم استقرار الدخل.

في المقابل، جاء ضعف الدعم المعنوي من الأسرة أو المحيطين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.68)، وهو ما يختلف عن نتائج بعض الدراسات التي منحت العوامل الاجتماعية وزناً أكبر بوصفها معوقاً (Kar & Ahmed, 2019). وقد يرتبط هذا الاختلاف بخصائص العينة والبيئة التي جُمعت منها البيانات، ولا تسمح الدراسة الحالية بعزل أثر السياق الاجتماعي عن بقية العوامل.

ثانيًا: مناقشة نتيجة الفرضية الأولى

أظهرت النتائج وجود أثر موجب ودال إحصائيًا للتحديات الريادية في الخبرات الريادية ($\beta = 0.460, t = 4.661, p < 0.001$)، وفسرت التحديات (21.2%) من التباين في الخبرات ($R^2 = 0.212$). وتتفق النتيجة مع دورة التعلم بالخبرة (Kolb, 1984) ومنظور التعلم الريادي لدى (Politis (2005 وCope (2005، اللذين يريان أن المواقف غير المألوفة والحرارة قد تطلق التأمل وإعادة التفسير وتكوين المعرفة العملية.

توضح القدرة التفسيرية المتوسطة أن التعرض للتحدي يسهم في تكوين الخبرة لكنه لا يكفي وحده؛ إذ بقي (78.8%) من التباين غير مفسر بالتحديات. وقد يعود ذلك إلى اختلاف القدرة على التأمل، وجودة الإرشاد والتدريب، والتعلم من الآخرين، والموارد المتاحة لرائد الأعمال. وتدعم فروق الخبرات بحسب سنوات الممارسة هذا التفسير؛ فقد كانت الخبرات أعلى لدى أصحاب الخبرة من ثلاث إلى أقل من ست سنوات، ولدى أصحاب الخبرة ست سنوات فأكثر، مقارنة بمن لديهم خبرة أقل من سنة.

ثالثًا: مناقشة نتيجة الفرضية الثانية

كان أثر الخبرات الريادية في النجاح الريادي المستقبلي هو الأقوى في النموذج ($\beta = 0.820, t = 12.902, p < 0.001$)، وفسرت الخبرات (67.3%) من التباين في النجاح المستقبلي ($R^2 = 0.673$). وتدعم النتيجة المنظور القائم على الموارد

(Barney, 1991)، الذي ينظر إلى الخبرة بوصفها موردًا معرفيًا غير ملموس يصعب تقليده، كما تتفق مع الأدبيات التي تربط الخبرة بالقدرة على اكتشاف الفرص وإدارة الموارد والتكيف (Vaillant & Lafuente, 2019; Van der Lingen et al., 2020).

ومع قوة العلاقة، ينبغي تفسيرها بحذر؛ فقد بلغ الارتباط بين الخبرات والنجاح ($r = 0.820$)، كما ارتفع ثبات المقياسين إلى (0.958) و(0.966). وقد يعكس ذلك قوة العلاقة النظرية، لكنه قد يتأثر أيضًا بتقارب بعض المضامين، وباستخدام التقرير الذاتي وجمع المتغيرين في الوقت نفسه ومن المصدر نفسه. لذلك لا تكفي النتيجة لإثبات أن الخبرة سبقت النجاح زمنيًا أو سببته.

رابعًا: مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة

أظهرت النتائج وجود أثر موجب ودال للتحديات في النجاح الريادي المستقبلي قبل إدخال المتغير الوسيط ($\beta = 0.342, t = 3.273, p = 0.002$)، مع قدرة تفسيرية محدودة ($R^2 = 0.117$). وقد تعكس هذه العلاقة أن الأكثر انخراطًا في الممارسة الفعلية يتعرضون لتحديات أكثر وفي الوقت نفسه يكوّنون خبرات وتوقعات نجاح أعلى. ويدعم ذلك أن من سبق لهم تأسيس مشروع سجّلوا متوسطات أعلى من غير المؤسسين في التحديات والخبرات والنجاح، إلا أن طبيعة البيانات لا تسمح باعتبار التحديات سببًا مباشرًا للنجاح.

خامسًا: مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة

أظهرت نتائج الوساطة أن معامل الأثر المباشر المعياري للتحديات في النجاح بعد إدخال الخبرات بلغ سالب (0.045)، وكانت قيمة اختبار ت سالب (0.625)، ومستوى الدلالة (0.534)، وبذلك فقد الأثر المباشر دلالاته. وفي المقابل، بلغ معامل أثر الخبرات في النجاح (0.841) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وبلغ الأثر غير المباشر المعياري (0.387)، وامتد فاصل الثقة بطريقة إعادة المعاينة عند مستوى (95%) من (0.106) إلى (0.597)، ولم يتضمن الصفر. كما بلغت قيمة اختبار سوبل (4.330) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وفسر النموذج المتعدد (67.4%) من التباين في النجاح المستقبلي. ووفق معايير الانحدار المستخدمة في الدراسة، تدعم هذه النتائج وساطة كلية للخبرات الريادية.

تعني هذه النتيجة أن العلاقة الإيجابية بين التحديات والنجاح تمر أساسًا عبر ما ينتج عن التحديات من تعلم وخبرة؛ فمجرد التعرض للتحدي لا يضمن فائدة مستقبلية. وقد يصبح التحدي مصدر استنزاف عندما لا يصاحبه تأمل أو دعم أو تحويل إلى معرفة قابلة للاستخدام، وهو تفسير ينسجم مع نظرية حفظ الموارد (Hobfoll, 1989). ومع ذلك، يجب فهم وصف الوساطة الكلية بوصفه وصفًا إحصائيًا داخل نموذج مقطعي، لا دليلًا سببيًا نهائيًا على ترتيب زمني بين المتغيرات.

تسهم النتيجة في معالجة الفجوة التي أشارت إليها الأدبيات بشأن قلة النماذج التي تختبر الخبرة بوصفها آلية وسيطة بين التعرض للتحديات والنتائج اللاحقة (Lattacher & Wdowiak, 2020; Czakon et al., 2024). كما تقدم دليلًا أوليًا من سياق مدينة الرياض، يحتاج إلى التحقق في دراسات طولية وعلى عينات احتمالية أكبر وفي مناطق وقطاعات مختلفة.

5.3 استنتاجات الدراسة

1، جاء مستوى التحديات الريادية متوسطًا، وكان عدم استقرار الدخل والضغط النفسي وصعوبة التمويل أبرز التحديات، بينما كان ضعف الدعم المعنوي أقلها إدراكًا.

2، جاء مستوى الخبرات الريادية والنجاح الريادي المستقبلي مرتفعًا، مع تقارب متوسطهما عند (3.97)، وبلغ عدد الدرجات الصالحة في كل منهما (83).

3، أسهمت التحديات الريادية إسهامًا دالًا في تشكيل الخبرات، وفسرت (21.2%) من التباين فيها، مما يدل على أن التحدي مصدر مهم للتعلم لكنه ليس كافيًا بمفرده.

4، كانت الخبرات الريادية أقوى متنبئ بالنجاح الريادي المستقبلي، وفسرت منفردة (67.3%) من التباين فيه.

5، كان للتحديات أثر مباشر دال في النجاح قبل إدخال الخبرات، لكنه محدود القدرة التفسيرية، ثم أصبح غير دال بعد إدخال المتغير الوسيط.

6، دعم الأثر غير المباشر وفاصل الثقة نتيجة الوساطة الكلية إحصائيًا، مع التأكيد أن التصميم المقطعي لا يثبت التسلسل الزمني أو السببية.

7، لم تظهر فروق تبعاً للعمر، بينما ارتبطت الخبرات والنجاح بسنوات الممارسة وسبق التأسيس، وظهرت فروق في الخبرات والنجاح لصالح الذكور في هذه العينة. كما دعمت الاستجابات المفتوحة بروز التحديات النفسية والمالية، دون أن تسمح هذه الفروق بتفسيرات سببية.

5.4 توصيات الدراسة

أولاً: توصيات موجهة إلى رواد الأعمال

- تبني مراجعة منظمة بعد كل تحدٍّ أو أزمة، تتضمن توثيق ما حدث، والقرار المتخذ، والنتيجة، والدروس القابلة للتطبيق في مواقف لاحقة.
- التخطيط لمصدر دخل شخصي انتقالي واحتياطي مالي في المرحلة التأسيسية، نظرًا إلى تصدر عدم استقرار الدخل قائمة التحديات بمتوسط (3.94).
- إدارة الضغوط النفسية بوصفها جزءًا من إدارة المشروع، والاستفادة من الدعم المهني والنفسي المتاح عند الحاجة قبل تحول الضغوط إلى استنزاف يحد من التعلم والاستمرار.
- الاستفادة من الإرشاد والشبكات المهنية وتجارب رواد الأعمال الآخرين، ولا سيما في السنوات الأولى، لأن التحديات فسرت جزءًا فقط من تكوين الخبرة.

ثانيًا: توصيات موجهة إلى الحاضنات ومسرّعات الأعمال والجهات الداعمة

- إعادة تصميم برامج الدعم بحيث تجمع بين حل المشكلة وبناء التعلم، من خلال جلسات مراجعة بعدية تساعد رائد الأعمال على تحويل التجربة إلى معرفة ومهارات قابلة لإعادة الاستخدام.
- إدراج الإرشاد والتوجيه (Mentorship) بصورة منتظمة في برامج الاحتضان، مع تخصيص مسارات إضافية للمبتدئين ومن لديهم خبرة أقل من سنة.
- توفير خدمات دعم نفسي ومهني مناسبة ضمن منظومة الاحتضان، استجابة لبروز الضغوط النفسية في النتائج الكمية والاستجابات المفتوحة.

- تطوير أدوات تمويل تراعي احتياجات المشروع واحتياجات الاستقرار الشخصي لرائد الأعمال خلال المرحلة التأسيسية، ضمن ضوابط واضحة وقابلة للتقييم.
- قياس أثر برامج الدعم على نمو مهارات التعلم واتخاذ القرار والتكيف، إلى جانب مؤشرات التمويل والبقاء والنمو.

ثالثاً: توصيات موجهة إلى صناع القرار

- إدماج مكونات التعلم الريادي والإرشاد في السياسات والبرامج الداعمة، بدل الاقتصار على معالجة العوائق التمويلية والتنظيمية.
- تحسين وضوح الأنظمة واللوائح وسهولة الوصول إلى تحديثاتها، في ضوء ورود التغير المستمر في الأنظمة ضمن الاستجابات المفتوحة.
- دعم قواعد بيانات ودراسات طويلة وطنية تتيح تتبع نتائج المشروعات بمرور الزمن، وتساعد على تقييم أثر برامج الدعم ببيانات موضوعية.

5.5 محددات الدراسة والحلول المقترحة

تُفسر نتائج الدراسة في ضوء مجموعة من المحددات المنهجية والتطبيقية الآتية:

- 1, اقتصر حجم العينة على (84) استجابة جُمعت بأسلوب غير احتمالي في مدينة الرياض؛ ولذلك لا تمثل العينة جميع رواد الأعمال في المدينة أو المملكة، ولا يمكن تعميم النتائج إلا بحذر.
- 2, تضمنت العينة (22) مشاركاً بنسبة (26.19%) لم يسبق لهم تأسيس مشروع أو المشاركة في تأسيسه، رغم أن موضوع الدراسة يركز على رواد الأعمال. وقد أُدرج سبق التأسيس متغيراً تصنيفياً في التحليل، لكن وجود هذه الفئة يحد من دقة وصف العينة بوصفها عينة من المؤسسين الفعليين.
- 3, احتوى ملف البيانات على قيم مفقودة محدودة؛ إذ كانت (78) استجابة مكتملة، ونقص جواب واحد في خمس استجابات، ونقصت إجابات محوري الخبرات والنجاح في استجابة واحدة. واستُخدمت الحالات المتاحة وفق قاعدة محددة دون تعويض، مما أدى إلى اختلاف عدد الحالات بين بعض التحليلات.

4، اعتمدت الدراسة على تقرير ذاتي جُمع في نقطة زمنية واحدة، مما يرفع احتمال تحيز المصدر المشترك، ويمنع إثبات التسلسل الزمني والسببية. وقد يكون الارتباط المرتفع بين الخبرات والنجاح متأثرًا جزئيًا بهذه الطريقة المشتركة في القياس.

5، لم تُعرض الاستبانة على محكمين متخصصين، واعتمد التحقق من جودتها على اشتقاق العبارات من الأدبيات، وصدق الاتساق الداخلي، وصدق البناء، والثبات. كما قيس كل متغير بست عبارات بوصفه بناءً أحادي البعد؛ ولذلك يلزم التحقق مستقبلاً من صدق المحتوى والصدق التمييزي بتحكيم متخصص وتحليل عاملي توكيدي.

6، قيس النجاح الريادي بوصفه توقعًا مستقبليًا ذاتيًا لا بوصفه أداءً متحققًا؛ ومن ثم تعبر النتائج عن النجاح المتوقع والكفاءة الذاتية المدركة أكثر من تعبيرها عن مؤشرات فعلية مثل النمو أو الاستدامة أو الربحية.

7، اقتصر النموذج على متغير وسيط واحد دون اختبار متغيرات معدلة أو عوامل سياقية قد تؤثر في تحويل التحديات إلى خبرات، مثل المرونة النفسية والدعم المؤسسي ونوع القطاع.

5.6 مقترحات لدراسات مستقبلية

- اختبار النموذج على عينة احتمالية أكبر ومن مناطق متعددة باستخدام نمذجة المعادلة البنائية والتحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق التمييزي بين المتغيرات.
- إجراء دراسة طولية تقيس التحديات والخبرات أولاً، ثم تتبع مؤشرات النجاح الفعلية في أوقات لاحقة؛ لاختبار التسلسل الزمني والوساطة بصورة أقوى.
- مقارنة النموذج بين مناطق المملكة والقطاعات الريادية المختلفة، مثل التقنية والتجزئة والخدمات، للكشف عن أثر السياق والقطاع.
- إجراء مقابلات نوعية معمقة لاستكشاف العمليات الدقيقة التي يحول من خلالها رواد الأعمال التحديات إلى معرفة وخبرة قابلة للتطبيق.
- اختبار أدوار معدلة لمتغيرات مثل المرونة النفسية، ورأس المال الاجتماعي، والدعم المؤسسي، وجودة الإرشاد في العلاقة بين التحديات والخبرات.

- إعادة اختبار الفروق المرتبطة بالجنس وسنوات الخبرة وسبق التأسيس في عينات أكبر، مع ضبط المتغيرات المتداخلة، قبل بناء برامج أو سياسات تستهدف فئات محددة.

قائمة المراجع

وُثِّقَت المراجع وفق نظام جمعية علم النفس الأمريكية، الإصدار السابع (APA 7th Edition)، ورُتِبَت هجائياً وفق اسم العائلة للمؤلف الأول.

Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation.

Academy of Management Review, 19(4), 645–670. <https://doi.org/10.2307/258740>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management,

17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social

psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of

Personality and Social Psychology, 51(6), 1173–1182. [https://doi.org/10.1037/0022-](https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173)

3514.51.6.1173

Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. Entrepreneurship

Theory and Practice, 29(4), 373–397. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00090.x>

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>

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>

Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2014). Evaluating entrepreneurs' perception of success:

Development of a measurement scale. International Journal of Entrepreneurial Behaviour

& Research, 20(5), 478–492. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2013-0157>

- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Kar, B., & Ahmed, Y. A. (2019). Personality, challenges and performance: Evidence from Ethiopia's young entrepreneurs. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal)*, 46(2), 117–129. <https://doi.org/10.1177/0970846419852497>
- 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>
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>
- 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>

- Müller, S., Kirst, A. L., Bergmann, H., & Bird, B. (2023). Entrepreneurs' actions and venture success: A structured literature review and suggestions for future research. *Small Business Economics*, 60, 199–226. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00644-3>
- Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479–510.
<https://doi.org/10.1177/0266242607080656>
- 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>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Pearson Education.
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2020). Entrepreneurship responding to adversity: Equilibrating adverse events and disequilibrating persistent adversity. *Organization Theory*, 1(4), 1–29.
<https://doi.org/10.1177/2631787720967678>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., Swalhi, A., & Thébault, J. (2022). Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Business Economics*, 58, 717–739.
<https://doi.org/10.1007/s11187-021-00516-2>

- Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2019). Entrepreneurial experience and the innovativeness of serial entrepreneurs. *Management Decision*, 57(11), 2869–2889. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0592>
- Van der Lingen, E., Ungerer, M., & Bezuidenhout, C. (2020). Entrepreneurial competencies and adaptive capacity: A review. *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 12(1), 1–11.
- Wach, D., Stephan, U., & Gorgievski, M. (2016). More than money: Developing an integrative multifactorial measure of entrepreneurial success. *International Small Business Journal*, 34(8), 1098–1121. <https://doi.org/10.1177/0266242615608469>
- Wach, D., Stephan, U., Gorgievski, M. J., & Wegge, J. (2018). Entrepreneurs' achieved success: Developing a multi-faceted measure. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1123–1151. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0532-5>
- 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>

الملاحق

ملحق (1): استبانة الدراسة في صورتها النهائية

عزيزي رائد الأعمال / عزيزتي رائدة الأعمال،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة «أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات وتعزيز النجاح المستقبلي لرواد الأعمال»، استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في ريادة الأعمال. علمًا بأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأن المشاركة طوعية ولكم حق الانسحاب في أي وقت. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الأولية

- هل سبق لك تأسيس مشروع ريادي أو المشاركة في تأسيسه؟ (نعم / لا)
- الجنس: (ذكر / أنثى)
- العمر: (أقل من 25 سنة / من 25 إلى 34 / من 35 إلى 44 / 45 سنة فأكثر)
- المؤهل العلمي: (ثانوي فأقل / دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا)
- سنوات الخبرة الريادية: (أقل من سنة / من سنة إلى أقل من 3 سنوات / من 3 إلى أقل من 6 سنوات / 6 سنوات فأكثر)

القسم الثاني: عبارات الدراسة

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق التدرج: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

المحور الأول: التحديات الريادية

الرمز	العبارة
EC1	واجهت صعوبة في الحصول على التمويل اللازم لبدء أو تطوير مشروع.

الرمز	العبارة
EC2	شكّل عدم وجود دخل ثابت في بداية المشروع تحديًا بالنسبة لي.
EC3	واجهت ضغوطًا نفسية أثرت في رحلتي الريادية.
EC4	أثر ضعف الدعم المعنوي من الأسرة أو المحيطين في استمراري بالمشروع.
EC5	واجهت صعوبة في الوصول إلى العملاء أو تسويق منتجاتي أو خدماتي.
EC6	واجهت صعوبة في الموازنة بين متطلبات المشروع وحياتي الشخصية.

المحور الثاني: الخبرات الريادية

الرمز	العبارة
EX1	أسهمت التحديات التي واجهتها في تشكيل خبراتي الريادية.
EX2	أصبحت أكثر قدرة على تقييم البدائل واتخاذ القرارات في المواقف الريادية.
EX3	أصبحت أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.
EX4	أصبحت أتعامل مع التحديات بوصفها جزءًا من عملية التعلم الريادي.
EX5	مكنتني خبراتي الريادية من اكتشاف واستثمار فرص جديدة.
EX6	أصبحت أكثر قدرة على توظيف خبراتي السابقة عند مواجهة تحديات جديدة.

المحور الثالث: النجاح الريادي المستقبلي

الرمز	العبارة
FS1	أشعر بالثقة في قدرتي على تحقيق نجاح أكبر في مشاريعي المستقبلية.
FS2	أمتلك القدرة على التوسع في مشروعاتي أو إطلاق مشروعات جديدة مستقبلاً.
FS3	أستطيع مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة أكبر بفضل خبراتي السابقة.
FS4	أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار لتعزيز نجاحي الريادي.
FS5	أرى أن الخبرات التي اكتسبتها ستسهم في تحقيق نجاح مستدام لمشاريعي المستقبلية.
FS6	أشعر بأنني أكثر استعدادًا لاغتنام الفرص الريادية المستقبلية.

القسم الثالث: سؤال اختياري

من وجهة نظرك، ما أبرز تحدٍّ واجهته خلال رحلتك الريادية؟

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحديات الريادية في تشكيل الخبرات الريادية وتعزيز النجاح الريادي المستقبلي لدى رواد الأعمال والمهتمين بريادة الأعمال في مدينة الرياض، مع اختبار الدور الوسيط للخبرات الريادية في العلاقة بين التحديات والنجاح المستقبلي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بمدخل كمي وتصميم مقطعي، واستُخدمت استبانة إلكترونية تضم بيانات ديموغرافية و(18) عبارة موزعة بالتساوي على متغيرات الدراسة الثلاثة وفق مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى سؤال مفتوح اختياري. اشتمل ملف البيانات النهائي على (84) استجابة، واستُخدمت الحالات المتاحة دون تعويض القيم المفقودة؛ فبلغ عدد الدرجات الصالحة (84) لمحور التحديات و(83) لمحوري الخبرات والنجاح المستقبلي.

شملت المعالجات الإحصائية التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، وارتباط العبارة بالدرجة الكلية، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل الوساطة مع إعادة المعاينة (Bootstrapping) واختبار سوبل، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي واختبار توكي، إلى جانب التصنيف الموضوعي للاستجابات المفتوحة.

أظهرت النتائج أن مستوى التحديات الريادية جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.79)، بينما جاء مستوى الخبرات الريادية مرتفعاً بمتوسط (3.97) وانحراف (0.91)، وكذلك النجاح الريادي المستقبلي بمتوسط (3.97) وانحراف (0.98). وبلغ معامل الأثر المعياري للتحديات في الخبرات (0.460)، وفسرت التحديات (21.2%) من التباين فيها. وبلغ معامل أثر الخبرات في النجاح المستقبلي (0.820)، وفسرت (67.3%) من التباين فيه. كما بلغ معامل أثر التحديات في النجاح قبل إدخال الوسيط (0.342)، وفسرت (11.7%) من التباين. وبعد إدخال الخبرات أصبح الأثر المباشر للتحديات غير دال، بمعامل معياري سالب قدره (0.045)، ومستوى دلالة (0.534)، في حين بلغ الأثر غير المباشر المعياري (0.387)، وامتد فاصل الثقة بطريقة إعادة المعاينة عند مستوى (95%) من (0.106) إلى (0.597). وفسر النموذج النهائي (67.4%) من التباين في النجاح المستقبلي.

تدعم النتائج تفسيراً مفاده أن التحديات لا تتحول إلى نجاح مستقبلي بمجرد وقوعها، وإنما من خلال الخبرات والتعلم الناتجين عن معالجتها. وتفيد هذه النتيجة رواد الأعمال والجهات الداعمة وصنّاع القرار في تصميم تدخلات تركز على بناء التعلم والخبرة. ومع ذلك، تحد طبيعة الدراسة المقطعية، وأسلوب المعاينة غير الاحتمالي، والاعتماد على التقرير الذاتي من الاستدلال السببي وتعميم النتائج.

الكلمات المفتاحية: التحديات الريادية، الخبرات الريادية، النجاح الريادي المستقبلي، التعلم الريادي، الوساطة، رواد الأعمال، مدينة الرياض.

Abstract

This study examined the effect of entrepreneurial challenges on the formation of entrepreneurial experience and future entrepreneurial success among entrepreneurs and individuals interested in entrepreneurship in Riyadh, with particular attention to the mediating role of entrepreneurial experience.

A quantitative, cross-sectional descriptive-correlational design was adopted. Data were collected through an electronic questionnaire comprising demographic questions, 18 five-point Likert items equally distributed across the three study constructs, and one optional open-ended question. The final data file contained 84 responses. Available-case analysis was used without imputing missing values, yielding 84 valid challenge scores and 83 valid experience and future-success scores.

The analyses included frequencies and percentages, means and standard deviations, Cronbach's alpha, corrected item-total correlations, Pearson correlations, simple and multiple linear regression, mediation analysis with bootstrapping and the Sobel test, independent-samples t-tests, one-way ANOVA with Tukey post-hoc comparisons, and thematic categorisation of the open-ended responses.

Entrepreneurial challenges were moderate ($M = 3.34$, $SD = 0.79$), whereas entrepreneurial experience ($M = 3.97$, $SD = 0.91$) and future entrepreneurial success ($M = 3.97$, $SD = 0.98$) were high. Challenges significantly predicted experience ($\beta = 0.460$, $R^2 = 0.212$), experience predicted future success ($\beta = 0.820$, $R^2 = 0.673$), and challenges predicted future success before the mediator was entered ($\beta = 0.342$, $R^2 = 0.117$). After experience was included, the direct effect of challenges became non-significant ($\beta = -0.045$, $p = 0.534$), while the standardised indirect effect was 0.387, with a 95%

bootstrap confidence interval from 0.106 to 0.597. The full model explained 67.4% of the variance in future entrepreneurial success.

The findings support the view that challenges contribute to future success through the learning and experience generated by their processing rather than through exposure alone. The results have implications for entrepreneurs, support organisations, and policymakers. Causal interpretation and broad generalisation remain limited by the cross-sectional design, non-probability sampling, and self-reported measures.

Keywords: Entrepreneurial Challenges, Entrepreneurial Experience, Future Entrepreneurial Success, Entrepreneurial Learning, Mediation, Entrepreneurs, Riyadh.