



الجمهورية اليمنية
جامعة العلوم والتكنولوجيا
المركز الرئيس - عدن
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

أثر القيادة الريادية على أداء المشروعات الصغيرة

(دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر
في محافظة عدن)

مقدمة من الباحث:

أحمد محمد أحمد بلعيد

إلى مجلس عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، وهي جزء من متطلبات الحصول
على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

المشرف العلمي

أ. مشارك. د. مازن عبد الله فاضل

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

جامعة عدن

رجب، 1446هـ

عدن

يناير، 2025م



قرار لجنة المناقشة

تم مناقشة الرسالة المقدمة من الطالب: أحمد محمد أحمد بلعيد الموسومة بـ

(أثر القيادة الريادية على أداء المشروعات الصغيرة).

وبعد مناقشة الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها، والدفاع عنها بنجاح، تم قبول الرسالة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تاريخ المناقشة: 2025/ 01 /28 م.

لجنة التقويم والمناقشة			
م	الاسم	الصفة	التوقيع
1	أ. م. د. مزن عبد الله فاضل	رئيساً ومشرفاً علمياً	
2	أ. م. د. ياسر محمد ياسر	عضواً مناقشاً خارجياً	
3	أ. مساعد. د. إسكندر حسن عبدالستار	عضواً مناقشاً داخلياً	

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي:





الجمهورية اليمنية
جامعة العلوم والتكنولوجيا
المركز الرئيس - عدن
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ:

أثر القيادة الريادية على أداء المشروعات الصغيرة

(دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر
في محافظة عدن)

التي تقدم بها الباحث: أحمد محمد أحمد بلعيد

قد أشرفت عليها في قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن،
اليمن، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

التاريخ: 2025/1/28م

المشرف	التوقيع
أ.مشارك. د/ مازن عبد الله فاضل أستاذ إدارة الأعمال المشارك جامعة عدن	



الجمهورية اليمنية
جامعة العلوم والتكنولوجيا
المركز الرئيس - عدن
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

إقرار الباحث

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة الموسومة بـ:

أثر القيادة الريادية على أداء المشروعات الصغيرة

(دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر
في محافظة عدن)

أقر أن ما اشتملت عليه هذه الرسالة، إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء أشير إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة علمية، أو بحث علمي لدى أي مؤسسة تعليمية، أو بحثية أخرى.

اسم الباحث: أحمد محمد أحمد بلعيد

التوقيع:

التاريخ: 2025/1/28م

إهداء

إلى من أكرمني الله بهبة الهدى والوقار، إلى من علمني العطاء بلا انتظار، إلى من أحتفي باسمه بكل افتخار... والدي العزيز.

إلى نبع الروح والحنان، صاحبة القلب الطاهر واللسان الذاكِر، أحق الناس بالشكر وحسن الصحبة، من ربنتي صغيرًا وضممتني بدعواتها، ونصحها، وتشجيعها لي كبيرًا... أمي الحبيبة.

إلى من أرى فيه ينبوع السخاء، وجود الكرماء، ونصح الحكماء، وعطف الرحماء، الذي يعطي بلا حدود، الذي يعجز البيان عن وصف حبي له، إلى سندي ومصدر قوتي... أخي محمود.

إلى رفيقة دربي وشريكة عمري، إلى من تحملت العناء في أثناء دراستي... زوجتي العزيزة.

إلى ثمرات قلبي وأحباب روحي، إلى الأمل الذي أحيا في الحياة، إلى شذى الحياة وعطرها... أبنائي
"شيخة، وساره، وآية، وحمزة".

إلى أنسي ومددي، إلى من أفتخر بهم، وأعتز بوجودهم، وتكتمل سعادتي بهم... إخوتي "إبراهيم، وعدنان، وطارق، والجراح".

إليهم جميعًا أهدي هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، نافعًا لكل من قرأه، واستفاد منه.

الباحث

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، والشكر لله العليم الحكيم على توفيقه في إنجاز هذه الرسالة، أتقدم بخالص شكري وامتناني لأستاذي العزيز، أ. م. د/ مازن عبد الله فاضل، أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة عدن، ومشرف هذه الرسالة، لتفضله بالإشراف على هذا العمل، وتقديم الملاحظات القيمة التي أسهمت في إنجائه، وتقديمه للمناقشة.

وأشكر القسم العلمي في إدارة الأعمال بجامعة العلوم والتكنولوجيا على تعاونهم المتميز في مناقشة الموضوعات البحثية، وتقديم الملاحظات التطويرية، وأخص بالشكر أساتذتنا الكرام، د. إسكندر حسن عبد الستار، ود. بشير محمد الحمادي، على دعمهم الدائم.

والشكر موصول أيضاً لأستاذنا أ. د/ محمد سعيد الحيدري، عميد الدراسات العليا والبحث العلمي بالجامعة، وكذلك جميع أساتذتنا الفضلاء أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال.

وأود أن أخص بالشكر زميلي أ. هائل سعيد علي عسيف، الذي كان عوناً لي، وساعدني كثيراً في تحقيق هذا العمل

وأعبر عن امتناني لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل، بدءاً من الأستاذة جواهر علي حسين، وزملائي موظفي برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر.

ولا أستطيع أن أغفل شكر مجتمع الدراسة المستهدف في المشروعات الصغيرة، الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر، بالإضافة إلى أعضاء لجنة مناقشة الخطة، والنتائج، ومحكمي الاستبانة، الذين كان لإسهامهم أثر كبير في تحقيق هذا الإنجاز.

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) في أداء المشروعات الصغيرة بأبعادها مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) في محافظة عدن.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة ليشمل المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، التي بلغ عددها (301) مشروعاً صغيراً، وبلغت عينة الدراسة 172 مفردة، تمثل ملاك المشروعات الصغيرة أو مديريها. استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ووزعت بنسبة (100%) على العينة من مجتمع الدراسة المستهدف.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها أن مستوى تطبيق القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة كان مرتفعاً، مما انعكس إيجابياً في أداء هذه المشروعات، الذي جاء عالياً على وفق آراء عينة الدراسة.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الريادية، وأداء المشروعات، مع اختلاف هذه العلاقة عند تحليل الأبعاد بصورة منفردة؛ حيث كانت الأبعاد (الرؤية، واستغلال الفرص، والاستباقية) ذات علاقة طردية متوسطة؛ بينما الأبعاد (الإبداع، والمخاطرة) أظهرت علاقة طردية ضعيفة، وأكدت الدراسة أن القيادة الريادية تؤثر في أداء المشروعات الصغيرة، مع بيان مستوى التأثير، بحسب الأبعاد؛ حيث جاء بُعد الإبداع في المرتبة الأولى، يليه استغلال الفرص، والاستباقية، بالإضافة إلى ذلك، لم تُظهر النتائج فروق جوهرية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه أثر محاور القيادة الريادية، وأداء المشروعات، تعزى إلى المتغيرات، مثل: النوع، والعمر، في حين وُجدت فروق جوهرية في الأداء، تعزى إلى سنوات الخبرة، ونوع المشروع.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة الريادية لأصحاب المشروعات الصغيرة؛ حيث تعد هذه المهارات أساسية لتطوير الإبداع، واستغلال الفرص المتاحة، وأكدت أهمية كتابة الرؤية رسمياً، وتنظيم ورش عمل لمشاركة العاملين جميعاً، لتعزيز الالتزام، وقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتوصي الدراسة أيضاً بتطوير ثقافة المخاطرة المحسوبة، وتحسين مهارات تحليل المخاطر، مما يشجع على الابتكار، ومواجهة التحديات بفاعلية، بالإضافة إلى ذلك، يجب تحسين الأداء المالي من استراتيجيات فاعلة لزيادة المبيعات، وتوليد تدفقات نقدية أعلى، تمثل هذه التوصيات خطوات حيوية لضمان نجاح المشروعات الصغيرة في السوق واستدامتها.

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة: آية 32

قائمة المحتويات

أ.....	قرار لجنة المناقشة
ب.....	إقرار المشرف
ت.....	إقرار الباحث
ث.....	إهداء
ج.....	شكر وعرفان
ح.....	ملخص الدراسة
خ.....	الآية القرآنية
د.....	قائمة المحتويات
س.....	قائمة الجداول
ض.....	قائمة الأشكال
1.....	المقدمة

الفصل الأول.....

الإطار العام للدراسة.....

3.....	1.1 مشكلة الدراسة:
5.....	2.1 أهداف الدراسة:
5.....	1.2.1 الهدف الرئيس:
5.....	2.2.1 الأهداف الفرعية:
5.....	3.1 أهمية الدراسة:
6.....	4.1 أنموذج الدراسة:
7.....	1.4.1 أبعاد المتغيرات الرئيسة للأنموذج:
8.....	5.1 فرضيات الدراسة:
10.....	6.1 التعريفات الإجرائية:
10.....	1.6.1 القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership):
13.....	2.6.1 أداء المشروعات الصغيرة (Performance of Small Enterprises):
15.....	7.1 حدود الدراسة:
15.....	1.7.1 الحدود الموضوعية:
16.....	2.7.1 الحدود البشرية:

16.....	3.7.1 الحدود المكانية/ الميدانية:
16.....	4.7.1 الحدود الزمانية:
16.....	8.1 الدراسات السابقة:
16.....	1.8.1 أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغيرين:
20.....	2.8.1 أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير المستقل:
26.....	3.8.1 أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير التابع:
31.....	4.8.1 ملخص أوجه التشابه للدراسة الحالية المهمة، وما يميزها عن الدراسات السابقة على مستوى كل دراسة:
39.....	5.8.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

..... الفصل الثاني

..... الإطار النظري للدراسة

41.....	1.2 القيادة الريادية:
42.....	1.1.2 مفهوم القيادة الريادية:
43.....	2.1.2 أهمية القيادة الريادية:
45.....	3.1.2 خصائص القيادة الريادية:
47.....	4.1.2 أبعاد القيادة الريادية:
54.....	2.2 المشروعات الصغيرة (Small Enterprises):
55.....	1.2.2 مفهوم المشروعات الصغيرة:
60.....	2.2.2 أهمية المشروعات الصغيرة:
63.....	3.2.2 خصائص المشروعات الصغيرة:
66.....	4.2.2 أداء المشروعات الصغيرة (Performance of Small Enterprises):
71.....	5.2.2 استراتيجيات النمو المستدام للمشروعات الصغيرة:
76.....	7.2.2 عوامل فشل استدامة المشروعات الصغيرة:
77.....	8.2.2 علاقة القيادة الريادية بأداء المشروعات الصغيرة:

..... الفصل الثالث

..... منهجية الدراسة

80.....	1.3 منهج الدراسة:
80.....	2.3 نبذة عن مجتمع الدراسة:

3.3 مجتمع الدراسة:	82
4.3 عينة الدراسة:	83
5.3 وحدة التحليل:	85
6.3 مصادر جمع المعلومات:	85
7.3 أداة الدراسة:	86
8.3 مقياس أداة الدراسة:	87
9.3 اختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها:	88
1.9.3 ثبات أداة الدراسة:	88
2.9.3 صدق أداة الدراسة:	89
10.3 الأساليب والمعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:	96

..... الفصل الرابع

..... تحليل ومناقشة وتفسير النتائج

1.4 توزيع عينة الدراسة بحسب خصائص العينة:	98
1.1.4 توزيع عينة الدراسة بحسب النوع:	98
2.1.4 توزيع عينة الدراسة بحسب العمر:	99
3.1.4 توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي:	100
4.1.4 توزيع عينة الدراسة بحسب نوع المشروع:	102
2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:	105
1.2.4 التحليل الوصفي لأبعاد محاور الدراسة:	105
2.2.4 التحليل الوصفي لفقرات أبعاد محور القيادة الريادية:	107
3.2.4 التحليل الوصفي لمحور أداء المشروعات الصغيرة:	116
3.4 اختبار فرضيات الدراسة:	120
1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى:	121
2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:	131
4.4 مناقشة النتائج:	137
1.4.4 مناقشة النتائج في ضوء الإجابة عن السؤال الأول:	137
2.4.4 مناقشة النتائج في ضوء الإجابة عن السؤال الثاني:	138
3.4.4 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإجابة عن السؤال الثالث، والرابع، والفرضية الأولى، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنه:	139

4.4.4 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإجابة عن السؤال الرئيس الثاني، والفرضية الرئيسية الثانية، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنه:.....144

.....الفصل الخامس

.....الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات:149

2.5 التوصيات:150

3.5 المقترحات:155

قائمة المراجع156

أولاً: الكتب:156

ثانياً: الأبحاث، والدراسات المنشورة:156

ثالثاً: الأبحاث، والدراسات غير المنشورة:160

رابعاً: المؤتمرات، والملتقيات العلمية:162

خامساً: التقارير، والنشرات:162

سادساً: المجلات، والدوريات العلمية الأجنبية:162

المواقع الإلكترونية:166

.....الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
8	مصادر اعتمد عليها في تحديد أبعاد القيادة الريادية.	(1-1)
8	مصادر اعتمد عليها في تحديد أبعاد أداء المشروعات الصغيرة.	(2-1)
10	أهم المصادر اعتمد عليها في التعريف الإجرائي للقيادة الريادية.	(3-1)
11	أهم المصادر التي اعتمد عليها في التعريف الإجرائي للرؤية.	(4-1)
12	أهم المصادر التي اعتمد عليها في التعريف الإجرائي للإبداع.	(5-1)
12	أهم المصادر التي اعتمد عليها في التعريف الإجرائي للمخاطرة.	(6-1)
12	أهم المصادر التي اعتمد عليها في التعريف الإجرائي للاستباقية.	(7-1)
13	أهم المصادر التي اعتمد عليها في التعريف الإجرائي لاستغلال الفرص.	(8-1)
13	أهم المصادر التي اعتمد عليها في التعريف الإجرائي لأداء المشروعات الصغيرة.	(9-1)
14	أهم المصادر التي اعتمد عليها في التعريف الإجرائي للأداء المالي.	(10-1)
15	أهم المصادر التي اعتمد عليها في التعريف الإجرائي للأداء غير المالي.	(11-1)
31	ملخص بأهم أوجه تشابه الدراسة الحالية، وما يميزها عن الدراسات السابقة على مستوى كل دراسة فيما يخص المتغيرين (المستقل والتابع).	(12-1)
33	ملخص بأهم أوجه تشابه الدراسة الحالية، وما يميزها عن الدراسات السابقة على مستوى كل دراسة فيما يخص المتغير المستقل.	(13-1)
37	ملخص بأهم أوجه تشابه الدراسة الحالية، وما يميزها عن الدراسات السابقة على مستوى كل دراسة فيما يخص المتغير التابع.	(14-1)
56	تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة بحسب SBA.	(1-2)
56	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة.	(2-2)
57	تعريف الهند للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة.	(3-2)
57	تعريف المملكة المتحدة للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة.	(4-2)
59	تعريفات المؤسسات الصغيرة في بعض الدول العربية.	(5-2)
59	تعريفات المؤسسات الصغيرة في اليمن.	(6-2)

81	التقرير الشهري لمؤشرات محفظة التمويلات – الصندوق الاجتماعي للتنمية.	(1-3)
83	مجتمع الدراسة: محفظة التمويل لشهر أغسطس (2024م)، برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر.	(2-3)
84	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة، والمستردة من مجتمع الدراسة.	(3-3)
88	مقياس درجة الموافقة.	(4-3)
88	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.	(5-3)
89	تشبعات فقرات بُعد الرؤية، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد.	(6-3)
90	تشبعات فقرات بُعد الإبداع، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد.	(7-3)
91	تشبعات فقرات بُعد المخاطرة، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد.	(8-3)
92	تشبعات فقرات بُعد الاستباقية، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد.	(9-3)
93	تشبعات فقرات بُعد استغلال الفرص، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد.	(10-3)
93	تشبعات فقرات بُعد الأداء المالي، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد.	(11-3)
94	تشبعات فقرات بُعد الأداء غير المالي، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد.	(12-3)
95	الصدق التمايزي لمقياس الدراسة.	(13-3)
98	توزيع عينة الدراسة بحسب النوع.	(1-4)
99	توزيع عينة الدراسة بحسب العمر.	(2-4)
100	توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي.	(3-4)
102	توزيع عينة الدراسة بحسب نوع المشروع.	(4-4)
103	توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة.	(5-4)
105	المتوسطات العامة، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لمحاور الدراسة.	(6-4)
107	المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لبُعد الرؤية.	(7-4)
109	المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لبُعد الإبداع.	(8-4)
111	المتوسطات والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لبُعد المخاطرة.	(9-4)
113	المتوسطات والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لبُعد الاستباقية.	(10-4)

115	المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لُبعد استغلال الفرص.	(11-4)
117	المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لُبعد الأداء المالي.	(12-4)
119	المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لُبعد الأداء غير المالي.	(13-4)
121	نتائج الانحدار للعلاقة بين الرؤية، وأداء المشروعات الصغيرة.	(14-4)
123	نتائج الانحدار للعلاقة بين الإبداع، وأداء المشروعات الصغيرة.	(15-4)
124	نتائج الانحدار للعلاقة بين المخاطرة، وأداء المشروعات الصغيرة.	(16-4)
126	نتائج الانحدار للعلاقة بين الاستباقية، وأداء المشروعات الصغيرة.	(17-4)
127	نتائج الانحدار للعلاقة بين استغلال الفرص، وأداء المشروعات الصغيرة.	(18-4)
129	نتائج الانحدار البنائي للعلاقة بين القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة.	(19-4)
131	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمحاور الدراسة بحسب النوع.	(20-4)
132	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب العمر.	(21-4)
133	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب المؤهل العلمي.	(22-4)
134	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب سنوات الخدمة.	(23-4)
136	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب نوع المشروع.	(24-4)
151	خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة.	(1-5)

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
7	أنموذج الدراسة.	(1-1)
98	التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب النوع.	(1-4)
99	التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب العمر.	(2-4)
101	التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي.	(3-4)
102	التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب نوع المشروع.	(4-4)
104	التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة.	(5-4)
122	مخطط علاقة المسار بين بُعد الرؤية، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة.	(6-4)
123	مخطط علاقة المسار بين بُعد الإبداع، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة.	(7-4)
125	مخطط علاقة المسار بين بُعد المخاطرة، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة.	(8-4)
126	مخطط علاقة المسار بين بُعد الاستباقية، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة.	(9-4)
128	مخطط علاقة المسار بين بُعد استغلال الفرص، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة.	(10-4)
129	أنموذج الانحدار البنائي.	(11-4)

المقدمة

تُعد المشروعات الصغيرة من الركائز الأساسية للاقتصادات الوطنية؛ إذ تسهم في تنويع مصادر الدخل، وتقليل معدلات البطالة، وتُعد هذه المشروعات محركًا رئيسًا للنمو الاقتصادي؛ إذ تسهم في تحسين مستوى المعيشة، وتعزيز القدرة التنافسية، وتُعد المشروعات الصغيرة من العوامل الحيوية في تعزيز الاقتصاد المحلي، وخلق فرص العمل، مما يجعلها من الأدوات الفاعلة لتنمية المجتمعات، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

مع ذلك، تواجه هذه المشروعات تحديات متعددة تؤثر سلبًا في أدائها، وبخاصة في البيئات الاقتصادية الصعبة، مثل: اليمن، وتتضمن هذه التحديات نقص التمويل، وضعف البنية التحتية، والتقلبات السياسية، التي تعيق نموها، مما يجعل من الصعب على المشروعات الصغيرة تحقيق أهدافها، وهذه الأوضاع تستدعي اهتمامًا خاصًا من الباحثين، وصنّاع القرار، لضمان تحسين أدائها، واستدامتها. وهنا يبرز دور القيادة الريادية بوصفها عاملاً حاسماً في تعزيز أداء المشروعات الصغيرة، فالقيادة الريادية تسهم في توجيه فرق العمل، وتحفيز الابتكار، واتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي إلى تحسين الأداء، فالرؤية الواضحة تساعد المشروعات على تحديد أهدافها المستقبلية، وتوجيه جهودها بفعالية، والإبداع في حل المشكلات يمكّن القادة من تجاوز العقبات، واستغلال الفرص الجديدة، وتحمل المخاطر يعد ضروريًا في بيئات العمل الديناميكية؛ حيث يتطلب الأمر اتخاذ قرارات جريئة، قد تؤدي إلى نجاحات كبيرة؛ أما الاستباقية، واستغلال الفرص فتعزز قدرة المشروعات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مما يزيد من قدرتها على المنافسة، والنمو.

تؤكد الأدبيات أن القيادة الريادية تسهم في تعزيز الابتكار، والإبداع، وتحسين اتخاذ القرارات، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية؛ لذا فإن فهم تأثير القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة في اليمن يصبح أمرًا بالغ الأهمية، وبخاصة في ظل التحديات المستمرة، التي تواجهها هذه المشروعات، ومن هذه الدراسة نسعى إلى معرفة أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، واختبار فرضياتها، فقد قُسمت الدراسة على خمسة فصول: درس الفصل الأول: الإطار العام للدراسة؛ بينما درس الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، وخصص الفصل الثالث لمنهجية الدراسة؛ في حين تطرق الفصل الرابع لتحليل النتائج ومناقشتها، وتفسيرها، وأخيرًا استعرض الفصل الخامس الاستنتاجات، والتوصيات، والمقترحات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الموضوعات المرتبطة بالإطار العام للدراسة والمتمثلة بكل من: مشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، والأنموذج المعرفي الافتراضي، وفرضيات الدراسة، والتعريفات الإجرائية، وحدود الدراسة، وأخيرًا الدراسات السابقة.

1.1 مشكلة الدراسة:

تُعد القيادة الريادية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر كثيرًا في أداء المشروعات الصغيرة، وبخاصة في البيئات الاقتصادية المتغيرة؛ حيث تعاني المشروعات الصغيرة من تحديات متعددة، مثل: نقص التمويل، وضعف البنية التحتية، والتقلبات السياسية، ويصبح فهم تأثير القيادة الريادية في هذه المشروعات أمرًا بالغ الأهمية، وتشير الأدبيات إلى أن القيادة الريادية تسهم في تعزيز الابتكار، والإبداع، وتحسين اتخاذ القرارات، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية، ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات في الدراسات بشأن كيفية تأثير أساليب القيادة الريادية المختلفة في أداء المشروعات الصغيرة على المستوى المحلي.

واجهت أغلب المشروعات الصغيرة في اليمن عديد من التحديات في العام (2012م)، بما في ذلك أنه لم يتضح أداء الاقتصاد الكلي، والاضطرابات السياسية، والفساد المالي، والإداري في القطاع العام.

واستمرت هذه التحديات في مواجهة المشروعات الصغيرة؛ بل ظهرت تحديات جديدة نتيجة للحرب الراهنة، ففي العام (2018م)، تمثلت أبرز التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة في ضعف الخدمات العامة الداعمة للأنشطة الاقتصادية، مثل: الماء، والكهرباء، والإنترنت، والمشتقات النفطية، ومن التحديات الأخرى خسارة العملاء، والموردين، وصعوبة الحصول على التمويلات، والوصول إلى الخدمات البنكية، وصعوبة الحصول على تراخيص الأعمال، بالإضافة إلى الفساد الإداري في مؤسسات القطاع العام، وغياب الأمن، وصعوبات النقل، وغيرها من الصعوبات (عثمان، محمد، 2021: 10). ومن خبرة الباحث، التي تمتد لسنوات عديدة، بوصفه استشاريًا في تطوير المشروعات الصغيرة في وحدة تنمية المنشآت الصغيرة، والأصغر التابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية في عدن، شهد عديد من التحديات، والفرص، التي تواجه هذه المشروعات، وكيف يمكن تقديم توصيات لتعزيز مهارات القيادة الريادية في تحسين أدائها، واستدامتها؛ لذا، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن، من تحديد العوامل، التي تسهم في تعزيز هذا الأثر، وتقييم تأثيرها في النجاح، والنمو في بيئة محلية تعاني من التعقيدات الاقتصادية، والاجتماعية.

تعد توصيات ومقترحات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مصادر الشعور بمشكلة الدراسة، وتحديدًا؛ إذ أوصت عديد من الدراسات السابقة بدراسة المتغير المستقل، المتمثل بالقيادة الريادية، والمتغير التابع أداء المشروعات الصغيرة، مثل دراسة (Khalil et al, 2022)، التي أوصت بأنه يمكن للدراسات المستقبلية دراسة مسار الدراسة، ويمكن توسيع أبعاد الدراسة، لتشمل قطاعات أو أماكن أخرى، وأوصت دراسة (الروقي، 2024)، بالاستمرار في تبني ممارسة القيادة الريادية، وترسيخ الأبعاد الخاصة بها، ودراسة (عتوم، 2024)، بزيادة الوعي بأهمية تطبيق القيادة الريادية، وعقد الدورات التدريبية لتعزيز المهارات في هذا المجال، كذلك، أوصت دراسة (العمرو والزغبى، 2022)، بالاستمرار في ممارسة القيادة الريادية، وإجراء مزيد من الدراسات العلمية في بيئات أخرى، أما بالنسبة لدراسة (حسن وآخرون، 2023)، فقد أوصت بزيادة وعي المشروعات الصغيرة، والمتوسطة باستخدام تقنيات جديدة لتحسين أدائها المالي، ودراسة (Nasrallah & El Khoury, 2021)، التي أوصت بإجراء مزيد من الاختبارات على الأنموذج وتطبيقه على عينات أكبر، وعلى بلدان ناشئة، ونامية مختلفة، كل ذلك يمثل سببًا، ودافعًا للقيام بهذه الدراسة، وتحديد مشكلتها.

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) في أداء المشروعات الصغيرة بأبعادها مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) في المشروعات الصغيرة بمحافظه عدن؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: ما هو واقع تطبيق القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الأداء (المالي، وغير المالي) في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؟

السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة بين القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) في أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؟

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة القيادة الريادية، والأداء (المالي، وغير المالي) في المشروعات (مجتمع الدراسة)، تعزى لخصائصهم الشخصية، والوظيفية (النوع، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخدمة)، إضافة إلى نوع المشروع.

2.1 أهداف الدراسة:

1.2.1 الهدف الرئيس:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن- الجمهورية اليمنية، وتفرّع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية:

2.2.1 الأهداف الفرعية:

- 1- معرفة واقع تطبيق القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
- 2- قياس مستوى الأداء المالي، والأداء غير المالي في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
- 3- تبين طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
- 4- معرفة أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) مجتمعة، ومنفردة على أداء المشروعات الصغيرة بأبعاده مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) في المشروعات الصغيرة بمحافظة عدن.
- 5- التعرف إلى مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة: القيادة الريادية، وتطوير المشروعات الصغيرة من وجهة نظر أصحاب المشروعات الصغيرة تعزى لخصائصهم الشخصية، والوظيفية (النوع، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخدمة) بالإضافة إلى نوع المشروع.

3.1 أهمية الدراسة:

استندت الدراسة في أهميتها على جانبين:

1.3.1 الأهمية النظرية:

1. تنطلق أهمية هذه الدراسة من كونها تهتم بموضوع مهم لاستمرارية المشروعات الصغيرة واستدامتها، وهو القيادة الريادية، وأثر ذلك في تلك المشروعات، التي تقدم خدمات بالغة الأهمية للمجتمع، وهي في حدود علم الباحث – من الدراسات النادرة، التي تهدف إلى الربط بين أبعاد القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة في المجتمع اليمني.
2. ستقدم هذه الدراسة تأصيلاً علمياً لمفاهيم القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة.
3. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية في مجال مهم، وهو القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، مما قد يسد جزء من الفجوة البحثية في هذا المجال.

1.3.2 الأهمية العملية:

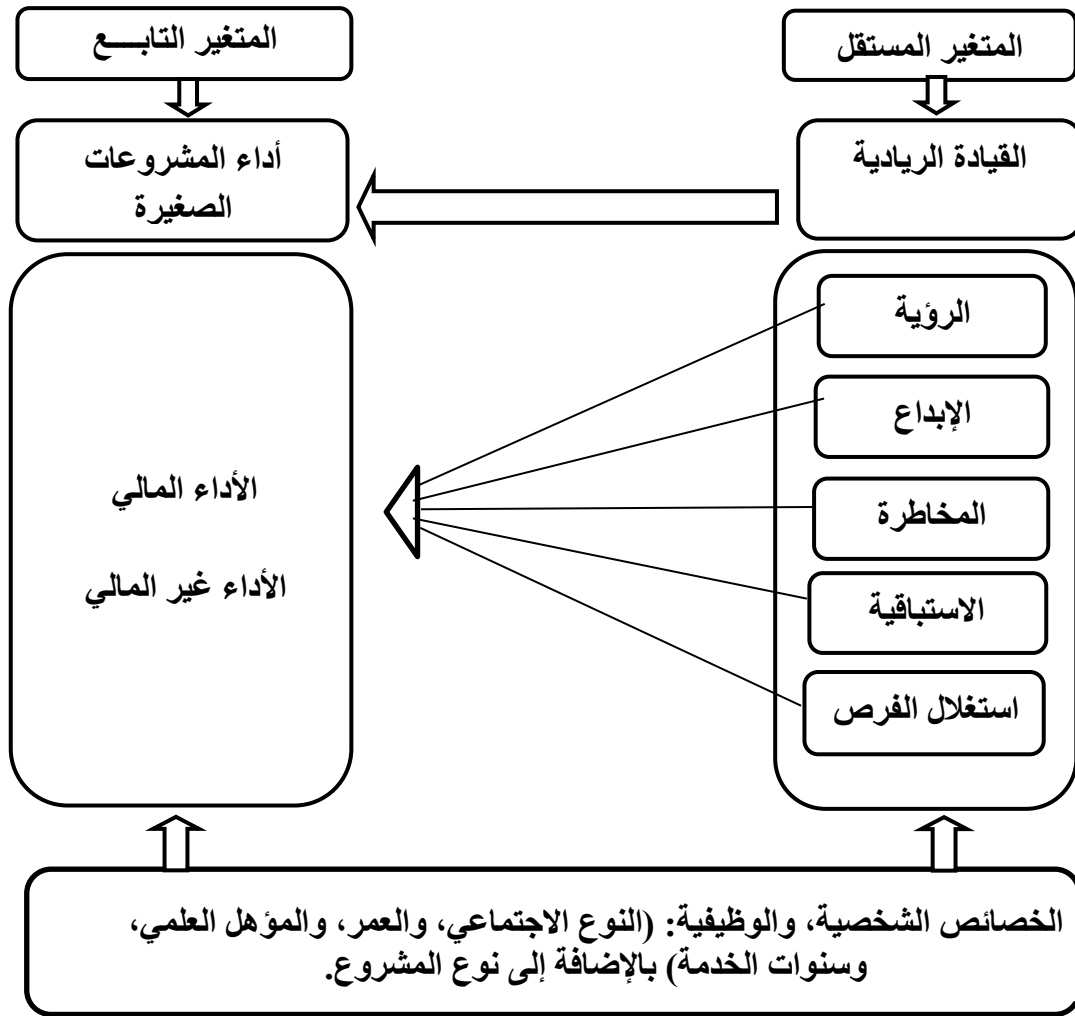
1. تزويد متخذي القرار في مجتمع الدراسة بتغذية راجعة بشأن أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة.
2. تسهم الدراسة في الارتقاء بالعمل، وتوظيف هذه الدراسة لخدمة المشروعات الصغيرة مهنيًا، بوصفها قطاعًا مهمًا وحيويًا على المستوى الوطني.
3. يتوقع الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة إدارة المشروعات الصغيرة، ومجتمع الدراسة في زيادة القناعة بأهمية القيادة الريادية بوصفها أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء تلك المشروعات.
4. نظراً لأهمية القيادة الريادية، ولا سيما في المشروعات الصغيرة ستساعد نتائج هذه الدراسة إدارة المشروعات الصغيرة في تحسين ممارسات القيادة الريادية.

4.1 أنموذج الدراسة:

بالاستناد إلى الإطار الفكري لمفهوم القيادة الريادية، وكذلك مفهوم أداء المشروعات الصغيرة، ومشكلة الدراسة، وأهدافها، جرى تصميم الأنموذج المعرفي للدراسة، وتحديد أبعاد المتغير المستقل، وتحديد أبعاد المتغير التابع، وهو موضح في الشكل (1-1)، الذي يعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهي:

أ- المتغير المستقل (القيادة الريادية)، وُحددت أبعادها الآتية: (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص).

ب- المتغير التابع (أداء المشروعات الصغيرة)، وستقاس من الأبعاد الآتية: (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، وقد سعى الباحث لفحص متغيرات الدراسة من الاطلاع على عديد من الدراسات السابقة، وما أفرزته من نتائج، وتوصيات في ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها.



شكل (1.1): أنموذج الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على أدبيات الدراسة، (2023م).

1.4.1 أبعاد المتغيرات الرئيسية للأنموذج:

حُدِدت الخمسة الأبعاد المتغيرات للمتغير المستقل (القيادة الريادية) على وفق أنموذج Miller Danny (1983م)، الذي أشار إلى ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة الريادية، هي: (الإبداع، والمخاطرة، والاستباقية).

واعتمد عديد من الدراسات في تحديد أبعاد المتغير المستقل، وذلك بحسب الجدول (1-1).

جدول (1-1): مصادر اعتمدت في تحديد أبعاد القيادة الريادية:

م	المصدر، السنة	عنوان الدراسة	الأبعاد
1.	عتوم وعتوم (2024م)	العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية، وجودة الحياة الوظيفية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.	الرؤية الإستراتيجية، والمبادأة، والإبداع، والمخاطرة، واستثمار الفرص.
2.	بافضل (2023م)	دور القيادة الريادية في إدارة الأزمات التسويقية.	الرؤية الإستراتيجية، والإبداع، وتحمل المخاطر.
3.	زهرة (2023م)	القيادة الريادية، وعلاقتها ببناء رأس المال البشري.	الإبداع، والرؤية، والمخاطرة.
4.	العمرو والزعبي (2022م)	أثر القيادة الريادية في التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن.	الرؤية، والمبادأة، والإبداع، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص.
5.	سعيد وسلطان (2021م)	دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي.	البُعد الإبداعي، والبُعد الرؤيوي، والمبادأة/ الاستباقية.

اعتمد على عدد من الدراسات في تحديد أبعاد المتغير التابع، وذلك بحسب الجدول (2-1).

جدول (2-1): مصادر اعتمدت في تحديد أبعاد أداء المشروعات الصغيرة:

م	المصدر، السنة	عنوان الدراسة	الأبعاد
1	Mabenge et al (2020م)	أبعاد الابتكار، وأثرها على أداء المشروعات الصغيرة، والمتوسطة.	الأداء المالي، والأداء غير المالي.
2	Hao et al (2020م)	قدرات الابتكار، وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	الأداء المالي، والأداء التشغيلي.

5.1 فرضيات الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة ومشكلتها، والاستفادة من الدراسات السابقة، وبهدف دراسة الأنموذج المعرفي الافتراضي، والموضح بالشكل (1.1)، لاختبار الأثر الموجود بين متغيرات الدراسة صيغت

فرضيتان رئيستان، وتفرعت منها عدد من الفرضيات الفرعية، على وفق أبعاد متغيرات النموذج الافتراضي للدراسة بحسب الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها: الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) في أداء المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، بأبعادها مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، عند مستوى دلالة (0.05).

وتفرعت من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثرٌ ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في: بُعد الرؤية على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).
2. لا يوجد أثرٌ ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في: بُعد الإبداع على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).
3. لا يوجد أثرٌ ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في: بُعد المخاطرة على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).
4. لا يوجد أثرٌ ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في: بُعد الاستباقية على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).
5. لا يوجد أثرٌ ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في: بُعد استغلال الفرص على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى الخصائص الشخصية، والوظيفية (النوع، والعمر، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخدمة)، بالإضافة إلى نوع المشروع، عند مستوى معنوية (0.05)، وتتفرع إلى الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى النوع عند مستوى معنوية (0.05).
2. لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى العمر عند مستوى معنوية (0.05).
3. لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى المؤهل التعليمي عند مستوى معنوية (0.05).

4. لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى معنوية (0.05).
5. لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى نوع المشروع عند مستوى معنوية (0.05).

6.1 التعريفات الإجرائية:

عُرِّفت المتغيرات الرئيسة، والفرعية للدراسة إجرائيًا، على وفق الأهداف، والأنموذج المعرفي الافتراضي للدراسة، وبلاستفادة من بعض الدراسات، والأبحاث، وذلك على النحو الآتي:

1.6.1 القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership):

اعتمد الباحث في تعريفه الإجرائي لهذا المفهوم عديد من المصادر على وفق الجدول (3-1).

جدول (3-1): أهم المصادر التي اعتمدت في التعريف الإجرائي للقيادة الريادية:

م	المصدر (السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	عبد الله (2023م: 558)	نوع من القيادة، التي تعتمد على الرؤية الاستراتيجية، والإبداع، والمخاطرة، والمبادأة، وتضمن الريادية مجموعة من الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء ذي قيمة مختلفة، وذلك من خلال تكريس الوقت، والجهد واستثمارهما بكفاءة عالية، وتنظيم الموارد وتنسيقها، لإيجاد الميزة التنافسية، من عملية الإبداع، والإنتاجية، والعمل الجاد.
2	النجار وعرب (2023م: 4)	أسلوب قيادة محدد يوجه التابعين، لتحقيق أداء متفوق، وتحقيق الأهداف التنظيمية من التعرف إلى فرص ريادة الأعمال، واستغلالها من إسهاماتهم الإبداعية.

وتوصل الباحث إلى أنَّ التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: مجموعة من الممارسات القيادية للتأثير في أداء المشروعات الصغيرة بالقدرة على صنع الإبداع، وإحداث التغيير، ومشاركة الرؤية، ومواجهة المخاطر المحتملة، واتخاذ مبادرات للبحث عن الفرص الجديدة، واستغلالها، لتحقيق أفضل النتائج.

أولاً: الرؤية (Vision).

اعتمد الباحث في تعريفه الإجرائي لهذا المفهوم عديد من المصادر على وفق للجدول (4-1)،

جدول (4-1): أهم المصادر التي اعتمدت في التعريف الإجرائي للرؤية:

م	المصدر (السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	عتوم وعتوم (2024م: 335)	هي عملية توضيح الطريق، والمسار المستقبلي، الذي تسير عليه المنشأة، وتوظف الطاقات، وتستغل الموارد بصورة مثلى، وتضفي شعور عام بأن المنشأة تقوم ببناء مستقبلها، وتحولها إلى منشأة ريادية.
2	بافضل (2023م: 67)	هي التصورات، والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح، والعمل على تحقيقها، من إعداد خطط إجرائية، وعملية على أرض الواقع، وتذليل العقبات، وتحمل المخاطر أمام تنفيذها.

ولأغراض الدراسة، وتحقيق أهدافها، يعرف الباحث المفهوم تعريفاً إجرائياً بأنه: عملية تحديد، وتوثيق الاتجاه، الذي يطمح المشروع - بما في ذلك المشروعات الصغيرة - الوصول إليه، ونشر ثقافتها بين العاملين، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق هذه الرؤية.

ثانياً: الإبداع (Innovation).

اعتمد الباحث في تعريفه الإجرائي لهذا المفهوم عديد من المصادر على وفق الجدول (5-1)،

جدول (5-1): أهم المصادر التي اعتمدت في التعريف الإجرائي للإبداع:

م	المصدر (السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	علي (2022م: 817)	يعد أساسى للريادة، مهمته أن يساعد في اكتشاف طرق جديدة، مستحدثة للتفكير في حل المشكلات، أو اتخاذ القرارات، التي لم يسبق اتباعها من قبل.
2	مفتن وخضير (2021م: 41)	العملية التي تتبع عملية توليد الفكرة، وفي أغلب الأحيان، تتضمن مجموعة من الأشخاص الذين يقدمون اقتراحات، وإسهامات مختلفة.

ولأغراض الدراسة، وتحقيق أهدافها، يعرف الباحث المفهوم تعريفاً إجرائياً بأنه: القدرة على توليد أفكار جديدة، وحل المشكلات، بطريقة مبتكرة، وتطوير العمليات، والإجراءات الحالية، بطرق غير مألوفة للعمل، مما يسهم في تحسين أداء المشروعات الصغيرة، ويساعد في تعزيز تنافسيتها، ونجاحها في السوق.

ثالثاً: المخاطرة (Risk Taking):

اعتمد الباحث في تعريفه الإجرائي لهذا المفهوم عديد من المصادر على وفق الجدول (6-1)،

جدول (6-1): أهم المصادر التي اعتمدت في التعريف الإجرائي للمخاطرة:

م	المصدر (السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	أبو داوود (2021م: 23)	أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار، والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه، الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال، التي يقوم بها.
2	معوض (2020م: 878)	الأخذ بالمجازفة في طرح منتجات جديدة في الأسواق، أخذاً في الحسبان ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وانه لم يُتأكد.

وتوصل الباحث إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم، فهو: عملية اتخاذ قرارات جريئة، لمواجهة تحديات الغموض؛ إذ لم يتأكد في سوق الأعمال، مما يسهم في تحسين أداء المشروعات الصغيرة من طرح منتجات جديدة، أو تبني أفكاراً، وأساليب جديدة، تعزز من قدرتها التنافسية، ونجاحها.

رابعاً: الاستباقية (Proactiveness):

اعتمد الباحث في تعريفه الإجرائي لهذا المفهوم عديد من المصادر على وفق الجدول (7-1)،

جدول (7-1): أهم المصادر التي اعتمدت في التعريف الإجرائي للاستباقية:

م	المصدر (السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	عبد الله (2023م: 564)	تعني أنشطة البحث عن الفرص بصورة تسبق الآخرين، وتتضمن الجهود في اكتشاف الفرص الجديدة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، وتوقع التغيرات في طلباتهم وفق الرؤى المستقبلية.
2	أبو داوود (2021م: 24)	السلوك الريادي، الذي يرتبط باقتناص، واغتنام الفرص في السوق وصولاً إلى تقديم سلع، وخدمات جديدة، ومتميزة عن المنافسين.

وتوصل الباحث إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: العملية التي تتضمن اتخاذ مبادرات، للبحث عن الفرص الجديدة، وتحليل الاحتياجات المستقبلية للعملاء، وتوقع التغيرات في السوق،

واستخدام التقنيات المتاحة بصورة مبكرة؛ مما يسهم في تحسين أداء المشروعات الصغيرة، ومنافستها للآخرين في تقديم سلع، وخدمات جديدة، ومبتكرة.

خامساً: استغلال الفرص (Exploiting Opportunities).

اعتمد الباحث في تعريفه الإجرائي لهذا المفهوم عديد من المصادر على وفق الجدول (8-1)،

جدول (8-1): أهم المصادر التي اعتمدت في التعريف الإجرائي لاستغلال الفرص:

م	المصدر (السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	عتوم وعتوم (2024م: 335)	دراسة البيئة، وفحص متغيراتها، والمستجدات، ورصد الفرص الجديدة، والمتطلبات المستقبلية، وإيجاد فرص ريادية، واكتشاف الفرص المتاحة، وتحويل التحديات إلى فرص بطرائق جديدة، ومبتكرة، ومن ثم استثمارها بأفضل صورة.
2	العمرى والزعبي (2022م: 237)	تحسين الأنشطة، لخلق قيمة في الأمد القريب، من توفير متطلبات الزبائن في الأسواق الحالية، وتوسيع المعرفة، والمهارات الحالية، وكذلك توسع المنتجات، والخدمات الحالية، وقنوات التوزيع الحالية أيضاً.

وتوصل الباحث إلى أنَّ التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: دراسة البيئة المحيطة، ورصد المتغيرات، والتطورات الجديدة، واكتشاف الفرص الجديدة، واستغلالها لتحقيق قيمة للمشروعات الصغيرة في السوق ونجاحها.

2.6.1 أداء المشروعات الصغيرة (Performance of Small Enterprises):

اعتمد الباحث في تعريفه الإجرائي لهذا المفهوم عديد من المصادر على وفق الجدول (9-1)،

جدول (9-1): أهم المصادر التي اعتمدت في التعريف الإجرائي لأداء المشروعات الصغيرة:

م	المصدر (السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	عبد الواحد (2023م: 482)	مجموعة من المؤشرات المالية، وغير المالية، التي توفر معلومات بشأن تحقيق الأهداف، والنتائج.
2	Doreen (2020م: 7)	مقياساً لتحقيق الأهداف التنظيمية، تتكون من الأهداف المالية، مثل: الربحية، وحجم المبيعات، والتدفقات النقدية، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق

م	المصدر (السنة، رقم الصفحة)	التعريف
		الملكية، وغير مالية، مثل: قاعدة العملاء وإبراز العلامة التجارية، واختراق السوق.
3	Mabenge et al (2020م: 6)	قياس أداء المنشأة من الجوانب المالية، وغير المالية، وتشمل المقاييس المالية الجوانب الاقتصادية، والربحية، مثل: العائد على الاستثمار، ونسبة رأس المال العامل، وهامش الربح الإجمالي، وصافي الربح بعد الضريبة؛ بينما تشمل المقاييس غير المالية على عوامل تشغيلية، مثل: الإنتاجية، والنمو، وحصة السوق، ورضا العملاء.

وتوصل الباحث إلى أن التعريف الإجرائي لأداء المشروعات الصغيرة هو: تحقيق الأهداف التنظيمية من تحليل مؤشرات مالية، مثل: رأس المال، وحجم التعاملات، والتدفقات النقدية، والربحية، بالإضافة إلى مؤشرات غير مالية، مثل: رضا العملاء، وولاء العاملين، وجودة المنتجات، أو الخدمات الجديدة، مما يُظهر كفاءة العمل، وقدرة المشروعات الصغيرة على النمو، والاستدامة في بيئة تنافسية.

أولاً: الأداء المالي (Financial Performance):

اعتمد الباحث في تعريفه الإجرائي لهذا المفهوم عديد من المصادر على وفق الجدول (10-1)،

جدول (10-1): أهم المصادر التي اعتمدت في التعريف الإجرائي للأداء المالي:

م	المصدر (السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	عبد الواحد (2023م: 483)	الاهتمام بنتائج بسيطة مبنية على مؤشرات مالية، يفترض أنها تُظهر الأهداف الاقتصادية للمنشأة، ويشير هذا المفهوم إلى الأداء المالي، مثل: الربحية، والعائد على الاستثمار.
2	Ahmad & Jamil (2020م: 711)	يُعد الأداء المالي مقياساً لمدى قدرة المنشآت الممتازة على الاستفادة من أصولها من أنشطتها الأساسية، وتوليد تدفقات نقدية مستقبلية، وتشمل مقاييس الأداء المالي: الربحية، والحجم، والنمو.
3	Al-Mamary et al (2020م: 203)	هو مؤشر لقدرة المنشأة على تحقيق أهدافها المالية، وتشمل المقاييس المالية، والعوامل الاقتصادية.

وتوصل الباحث إلى أن التعريف الإجرائي للأداء المالي في المشروعات الصغيرة هو: النتائج المترتبة على تحليل مؤشرات مالية تُظهر الأهداف الاقتصادية للمنشأة، ويتضمن عناصر، مثل: رأس المال، وحجم التعاملات، والتدفقات النقدية، والربحية، بوصفه مقياساً لقدرة المشروعات الصغيرة على تحقيق أهدافها المالية، والاستدامة في السوق.

ثانيًا: الأداء غير المالي (Nonfinancial Performance):

اعتمد الباحث في تعريفه الإجرائي لهذا المفهوم عديد من المصادر على وفق الجدول (11-1)،

جدول (11-1): أهم المصادر التي اعتمدت في التعريف الإجرائي للأداء غير المالي:

م	المصدر (السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	Ahmad & Jamil (2020م: 711)	قياس المعلومات الكمية بشأن المنشأة، والتي لا تُذكر في وحدة نقدية، وتشمل مقاييس رضا العملاء، وولاء العاملين، وعدد المنتجات، أو الخدمات الجديدة المقدمة.
2	Al-Mamary et al (2020م: 203)	هو مؤشر لقدرة المنشأة على تحقيق أهدافها غير المالية، وتشمل المقاييس غير المالية، مثل: حصة السوق، والجودة، ورضا العملاء، وفاعلية السوق.

وتوصل الباحث إلى أن التعريف الإجرائي للأداء غير المالي في المشروعات الصغيرة، هو قياس المعلومات غير المالية بشأن المشروعات الصغيرة، مثل: رضا العملاء، وولاء العاملين، وجودة المنتجات، أو الخدمات الجديدة المقدمة، بوصفها مؤشرًا على قدرتها على تحقيق أهدافها غير المالية، وتعزيز استدامتها في السوق.

7.1 حدود الدراسة:

1.7.1 الحدود الموضوعية:

إنَّ الحدود الموضوعية لهذه الدراسة تتمثل في الأبعاد (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) بوصفها أبعاداً للمتغير المستقل القيادة الريادية من دون غيرها من الأبعاد، وأداء المشروعات الصغيرة بالأبعاد (الأداء المالي، والأداء غير المالي) من دون غيرها من الأبعاد.

2.7.1 الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بالأفراد المعنيين بتطبيق أبعاد القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة، الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر، وهم: مالك المشروع/ مدير المشروع.

3.7.1 الحدود المكانية/ الميدانية:

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة المشروعات الصغيرة، الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر، والمرخص لها بالعمل في محافظة عدن.

4.7.1 الحدود الزمانية:

تتمثل في المدة الزمنية (2023-2024م)، وهي الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية.

8.1 الدراسات السابقة:

أُجريت دراسة لبعض البحوث العلمية المنشورة بغرض التعرف إلى الدراسات التي أُجريت في موضوع الدراسة للاستفادة منها في فهم ومشكلة الدراسة وصياغتها، وأهدافها، وفرضياتها، وبناء نموذج الدراسة، واستعرض الباحث الدراسات، والأبحاث السابقة، العربية، والأجنبية، ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية؛ حيث بلغ عدد هذه الدراسات (24) دراسة، وكانت أحدثها في العام (2024م)، وأقدمها في العام (2018م)، وتعرض الدراسة أهم الأبحاث، والدراسات الأجنبية، والعربية المتعلقة بالقيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى أهم الأبحاث، والدراسات المتعلقة بالقيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، وقد وجد الباحث تنوعاً، وتعددًا في تلك الدراسات، من الأهداف، والمجتمعات، والبيئات التي طُبقت فيها، بالإضافة إلى المتغيرات التي درستها، والمنهجيات، التي اتبعتها، مع تقديم ملخص بأوجه تشابه الدراسة الحالية، وما يميزها عن الدراسات السابقة، مما يسهم في توضيح الفجوات البحثية، ويبرز الإضافة التي تقدمها هذه الدراسة إلى المجال.

1.8.1 أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغيرين:

1. دراسة Khalil et al (2022م) بعنوان: تأثير القيادة الريادية في أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا:

Entrepreneurial leadership effect on Small and Medium Enterprises performance in Malaysia:

هدفت الدراسة لمعرفة المزيد عن تأثير القيادة الريادية في المنشآت الصغيرة الماليزية، والنظر إلى أداء المنشآت الصغيرة، والمتوسطة الحجم في ماليزيا، للتحقيق فيما إذا كانت خصائص القيادة الريادية، والتوجه الريادي تؤثر في النتائج، ويؤدي التوجه الريادي، والإبداع، والمهارات الديناميكية، والميزة التنافسية، دورًا في العلاقة بين القيادة الريادية، ونجاح المنشآت الصغيرة، والمتوسطة الحجم (الأداء المالي) في هذه الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من المنشآت الصغيرة، والمتوسطة جميعًا في ماليزيا، وتكوّنت عينة الدراسة من (210) منشأة صغيرة، ومتوسطة الحجم في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن الإبداع يمثل علاقة مهمة بين القيادة الريادية، وأداء المنشآت الصغيرة، والمتوسطة، يسمح القيادة الريادية للمالك بالاستفادة من الموارد الإبداعية لزيادة الأداء من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في توليد الابتكار الجماعي، وإن القيادة الريادية، التي تعزز الاتجاه الريادي، تجعل المنشآت الصغيرة، والمتوسطة أكثر تحفيزًا للابتكار، وتحمل المخاطر، والقيام بالخطوات الاستباقية، ولها تأثير مباشر بسيط في أداء المنشآت الصغيرة، والمتوسطة.

وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل صناعات مختلفة، أو مناطق جغرافية أخرى في ماليزيا، أو دول أخرى، لفهم تأثير القيادة الريادية في سياقات متنوعة، ويُفضّل فحص كيفية تأثير خصائص القادة، مثل: الجنس، والخبرة، والتعليم، على القيادة الريادية، وأداء المنشآت الصغيرة، والمتوسطة، ويُفضّل إجراء دراسات طولية، لرصد تغيرات الأداء بمرور الوقت، وكيفية تأثير القيادة الريادية في النمو، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تطوير أدوات قياس أكثر دقة لتقييم الإبداع، والابتكار في المنشآت الصغيرة، والمتوسطة.

2. دراسة Kusa et al (2021م) بعنوان: تفسير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بولندا باستخدام تحليل المقارنات النوعية مع المجموعات الضبابية: دور التوجه الريادي، ودوافع رواد الأعمال، وإدراك الفرص.

Explaining Small and Medium Enterprises performance in Poland with a fuzzy-set qualitative comparative analysis fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception.

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد ريادة الأعمال، ودوافع رواد الأعمال، وإدراك الفرص، التي تؤدي إلى زيادة أداء المؤسسات، واهتمت الدراسة بقطاع المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة؛ حيث تسود عوامل الريادة، وتكشف النتائج عن الأبعاد، التي تسهم في أداء المؤسسة، التي تشمل استغلال الفرص، والاستباقية، وتنوع الدوافع، والإبداع، والمخاطرة، واعتمدت الدراسة عينة مكونة من (61) مؤسسة

صغيرة، ومتوسطة، تعمل في منطقة بولندا السفلى، واستُخدم تحليل المقارنة النوعية، باستخدام المجموعات الضبابية، لتحديد تركيبات العوامل، وتكشف التحليلات عن تركيبات جديدة، وغير معروفة سابقاً من العوامل المدروسة، التي تؤثر في أداء المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة، مع اختلاف الأدوار بناءً على العوامل المرافقة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطوير كل بُعد من أبعاد الإبداع المؤسسي؛ حيث يمكن أن يعزز تأثيرها عوامل أخرى، مثل: استغلال الفرص، وتنويع الدوافع، وتؤكد النتائج على أن النهج الاستباقي يتطلب دعم موقف منفتح تجاه الفرص المختلفة، وتبرز الدراسة أيضاً دور دوافع رواد الأعمال، والمديرين، التي يمكن أن تدعم قدرتهم على تحمل المخاطر، إلى جانب السلوكيات الإبداعية، والاستباقية.

وأوصت الدراسة بإجراء تحليلات متعمقة بوصفها موضوعات للدراسات المستقبلية، وينبغي أن تأخذ الدراسات المستقبلية في الحسبان استخدام طرق أخرى، تسمح بتقدير تأثير كل متغير على الأداء، بالإضافة إلى قوة التداخلات بين العوامل، وإجراء مزيد من البحوث، التي تتضمن مجموعات جديدة من النتائج.

3. دراسة Meekaewkunchorn et al (2021م) بعنوان: التوجه الريادي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بانكوك - تايلاند.

Entrepreneurial Orientation and Small and Medium Enterprises SME Performance in Bangkok, Thailand.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقات بين الأبعاد الثلاثة (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة) للتوجه نحو ريادة الأعمال على أداء المنشآت الصغيرة، والمتوسطة الحجم (الأداء المالي) في تايلاند. وتكوّن مجتمع الدراسة من المنشآت الصغيرة، والمتوسطة جميعاً في تايلاند، وتكوّنت عينة الدراسة من (379) مديراً من المنشآت الصغيرة، والمتوسطة الحجم في قطاع التصنيع في تايلاند، وحُللت البيانات التي جُمعت باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية المربعة (PLS-SEM)، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: أن الإبداع، والاستباقية، والقدرة على المخاطرة لها تأثير إيجابي كبير في المنشآت الصغيرة، والمتوسطة الحجم، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن للباحثين في المستقبل دراسة، وتضمين مفهومات أخرى للتوجه نحو ريادة الأعمال، التي لها تأثيرات محتملة في أداء المنشآت الصغيرة، والمتوسطة الحجم، مثل: الاستقلالية، والعوانية، والطاقة التنافسية.

4. دراسة Sawaeen & Ali (2020م) بعنوان: تأثير القيادة الريادية والتوجه نحو التعلم في الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكويت: الدور الوسيط لقدرة الابتكار

The Impact of Entrepreneurial Leadership and Learning Orientation on Organizational Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Kuwait: The Mediating Role of Innovation Capacity.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين محددات الأداء التنظيمي (الأداء المالي، والأداء التشغيلي)، مثل: القيادة الريادية (الرؤية، واستغلال القرص، والاستباقية، وتحمل المخاطر)، والتوجه نحو التعلم، والقدرة على الابتكار للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في الكويت، استخدمت الدراسة أسلوباً كمياً، وأجري استبانة لجمع البيانات؛ حيث حُصل على البيانات القابلة للاستخدام من (384) من أصل (500) مالك ومدير للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في الكويت، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الريادية، والتوجه نحو التعلم كان لهما تأثير إيجابي، ومهم في الأداء التنظيمي، علاوة على ذلك، وجد أن القدرة على الابتكار هي أيضاً وسيط مهم في العلاقات، ووصلت الدراسة أن هناك مزيد من سمات القيادة، التي قد تؤثر في الأداء التنظيمي، ويمكن للباحثين في المستقبل إدخال هذه المتغيرات في المعادلة، وفهم الظاهرة بطريقة أفضل بكثير، وعلاوة على ذلك، طورت هذه الدراسة نموذجاً ركز على المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة الحجم في الكويت، ومن ثم هناك حاجة إلى دراسات مستقبلية لفحص إطار هذه الدراسة في سياق دول أخرى، وفي صناعات مختلفة، مثل: الصناعة التكنولوجية، من أجل أن تكون قادرة على تعميم النتائج.

5. دراسة Hossain & Asheq (2019م) بعنوان: دور التوجه الريادي في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغلاديش.

The Role of Entrepreneurial Orientation to Small and Medium Enterprises SME Performance in Bangladesh.

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين أداء المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة، والتوجه الريادي في بنغلاديش، وجمعت البيانات من رواد الأعمال العاملين في المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في دكا، بنغلاديش، باستخدام أسلوب العينة الملائمة، واحتفظ بمعلومات (193) رائد أعمال من أصل (300) وذلك من استبانة اختيرت سابقاً، واستخدم تحليل الارتباط، والانحدار الهرمي، لاختبار الفرضيات، شملت الدراسة خمسة أبعاد من التوجه الريادي: تحمل المخاطر، والإبداع، والاستباقية، والعوانية التنافسية، والاستقلالية، باستثناء العدوانية التنافسية، توصلت الدراسة أن الأبعاد جميعاً تحمل المخاطرة، والإبداع، والاستباقية، لها تأثيراً إيجابياً في أداء المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة، وتوصلت الدراسة

الى أن مقاييس التوجه الريادي التي صيغت في اقتصادات الدول الغربية المتقدمة، يمكن أيضاً تكييفها لتناسب دولة نامية، مثل: بنغلاديش، ووصلت الدراسة الى إمكانية الأبحاث المستقبلية اعتماداً على العناصر جميعاً لتقديم تفسير أكثر توجيهاً، وفحص جوانب التوجه الاستراتيجي كلها.

2.8.1 أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير المستقل:

6. دراسة الروقي (2024م) بعنوان: دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك – السعودية:

هدفت الدراسة معرفة دور القيادة الريادية من أبعادها المتمثلة في (المبادرة، والاستباقية، وتحمل المخاطرة، والإبداع، والثقة بالنفس) في تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة تبوك، وهدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية، بشأن متوسطات استجابات الأفراد بين القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي جامعة تبوك جميعاً، من الكليات جميعاً، والبالغ عددهم (1274) موظف/ة على وفق بيانات عمادة الموارد البشرية في الجامعة، في مدة الدراسة الميدانية في عام (2022م)، وكان حجم عينة الدراسة (296) موظف/ة، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (202) فقط، ووصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور للقيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك، وإن درجة ممارسة القيادة الريادية في جامعة تبوك مرتفعة، وأوصت الدراسة باستمرار تبني ممارسة القيادة الريادية في الجامعة، وترسيخ الأبعاد الخاصة بها، واتخاذها معياراً لتصنيف قيادات الجامعة الريادية.

7. دراسة عتوم وعتوم (2024م) بعنوان: العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، والمبادرة، والإبداع، والمخاطرة، واستثمار الفرص)، وجودة الحياة الوظيفية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس جميعاً في جامعة جرش، للعام الدراسي (2022-2023م)، والبالغ عددهم (230) عضو هيئة التدريس في جامعة جرش، وبلغت عينة الدراسة (147) عضو هيئة تدريس، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة الميسرة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملائمته لطبيعة أهداف الدراسة وأسئلتها، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الريادية، جاءت بدرجة متوسطة، وجاء مستوى جودة الحياة الوظيفية، بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة (الرؤية الاستراتيجية، والمبادرة، والإبداع، والمخاطرة، واستثمار الفرص)

وجودة الحياة الوظيفية، وأوصت الدراسة زيادة وعي القادة الأكاديميين بأهمية تطبيق القيادة الريادية، واثراها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة من عقد الدورات التدريبية، والتنفيذية لتعزيز مهارات القادة الأكاديميين في مجال القيادة الريادية، وتطويرها، وتنميتها.

8. دراسة بأفضل (2023م) بعنوان: دور القيادة الريادية في إدارة الأزمات التسويقية: دراسة ميدانية على مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت – اليمن:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الريادية المتمثلة في (الرؤية الإستراتيجية، والإبداع، وتحمل المخاطر)، في إدارة الأزمات التسويقية في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت – اليمن؛ حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة، وحُللت عبر برنامج (SPSS) الإحصائي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت الرسميين الثابتين جميعاً، وعددهم (279) موظفاً رسمياً، وقد أُختيرت عينة قصدية (مقصودة)؛ حيث تمثلت عينة الدراسة (المدير، ونواب المدير، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، وبعض الموظفين المختصين بالمصنع)؛ إذ بلغ عدد الاستثمارات الموزعة، والمسترجعة من العينة (80) استثماراً، وخضعت لعملية التحليل (76) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إنه توجد علاقة تأثير، وارتباط ذات دلالة إحصائية لكل من أبعاد القيادة الريادية منفردة (الرؤية الإستراتيجية، والإبداع، وتحمل المخاطر)، في إدارة الأزمات التسويقية، وأوصت الدراسة بممارسة القيادة الريادية في المصنع بصورة كبيرة وإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في وضع الرؤية الإستراتيجية وتحقيقها، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة، وخلق حالة من الإبداع الفكري لديهم، وتطوير أساليب العمل، وان لا يخضعوا للجوانب التقليدية، التي تقتل روح الإبداع، وتجعل العمل يسير بصورة روتينية ورتيبة، وتحمل المخاطر الناتجة عن البيئة الداخلية، والخارجية للمصنع ودراساتها.

9. دراسة خالد وشرفاني (2023م) بعنوان: دور القيادة الريادية في مواجهة الأزمات التسويقية: دراسة استطلاعية من وجهة نظر الإداريين في عدد من شركات الاتصالات في محافظة دهوك – العراق:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية القيادة الريادية بأبعادها (المبادرة، والاستباقية، والإبداع، والمخاطرة، والاستقلالية، والتنافسية الهجومية) في مواجهة الأزمات التسويقية، وذلك من دراسة استطلاعية تستند إلى آراء، ووجهات نظر الإداريين في عدد من شركات الاتصالات في محافظة دهوك، وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركات الاتصالات في محافظة دهوك كافة، وبلغت عينة الدراسة، وبصورة عشوائية على اختبار آراء عدد من الإداريين، ومن المدير، ومعاون المدير، ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات، وتوزيع (60) استمارة على الإداريين، وقد استُردت

(51) استمارة صالحة، واستُخدمت البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، وتوصلت الدراسة إلى أهمية القيادة الريادية في مواجهة الأزمات التسويقية، فقد تبنى الرياديون أساليب قيادية مبتكرة، ودفعوا بتطبيق الابتكار، والتغيير للتكيف مع التحديات المتغيرة في سوق الاتصالات، وحُقق ذلك من تعزيز الابتكار في العمليات التسويقية، وتشجيع الموظفين على تطوير أفكار جديدة، واستراتيجيات تسويقية مبتكرة، وحُدِدت أهمية بناء الثقة، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الفريق القيادي، والموظفين، وأوصت الدراسة أن يكون للقيادة الريادية دور مركزي في تطوير استراتيجيات مواجهة الأزمات التسويقية، ويجب أن يولي القادة اهتمامًا كبيرًا لتطوير القيادة الريادية وتعزيزها، وتعزيز ثقافة الابتكار، والتفوق في المنظمة.

10. دراسة زهره (2023م) بعنوان: القيادة الريادية وعلاقتها ببناء رأس المال البشري: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة – سوريا:

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة القيادة الريادية ببناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة، والمتوسطة عن طريق دراسة أبعاد القيادة الريادية (الإبداع، والرؤية، والمخاطرة)، وتكوّن مجتمع الدراسة من المشروعات الصغيرة، والمتوسطة في ريف محافظة طرطوس، وتكوّنت عينة الدراسة من المشروعات الصغيرة، والمتوسطة في مناطق (صافيتا، والشيخ بدر، ودريكيش) البالغ عددهم (100) مشروع، ومن ثم أدخلت، وحُللت بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة لأبعاد القيادة الريادية، مع بناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة، والمتوسطة في محافظة طرطوس.

11. دراسة العمرو والزغبى (2022م) بعنوان: أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الريادية من أبعادها المتمثلة في: (الرؤية، والمبادأة، والإبداع، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص) على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات جميعهم، العليا، والوسطى في الشركة، البالغ عددهم (353)، وشملت عينة الدراسة مفردات مجتمع الدراسة جميعاً من المسح الشامل واستُرْجعت (304)، وهذه تمثل ما نسبته (86.6%) من مجموع الاستبانات الموزعة، واعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي لملائمة أهداف الدراسة، وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات، التي تقيس متغير القيادة الريادية، ومتغير التجديد الاستراتيجي، قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الريادية

بأبعادها مجتمعة (الرؤية، والإبداع، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والمبادأة) على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وقد أوصت الدراسة الاستمرار في ممارسة القيادة الريادية في الشركة بأبعادها، التي درستها الدراسة الحالية، وإجراء مزيداً من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية في بيئات أخرى.

12. دراسة أمين (2022م) بعنوان: دور القيادة الريادية في التأثير على السلوك المبتكر للعاملين في المنظمات الصحية: دراسة تحليلية في المستشفيات الأهلية في النجف - العراق

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القيادة الريادية في السلوك المبتكر للموظفين، لعينة من العاملين في المستشفيات الأهلية، ولتحقيق ذلك اعتمد في قياس القيادة الريادية ثلاثة أبعاد: (الاستباقية، والابتكار، وتحمل المخاطرة)، في حين قيس السلوك المبكر عن طريق أربعة أبعاد: (استكشاف الفرص، وتوليد الفكرة، وترويج الفكرة، والتطبيق)، وتكون مجتمع الدراسة من عناصر المشكلة، أو الظاهرة المراد دراستها، وقد اختار الباحث (كوادر الطبية، والتمريضية في بعض المستشفيات الأهلية في النجف الأشرف) مجتمعاً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جزء مجتمع الدراسة الكلي، التي تحمل الخصائص، والصفات التي يتسم بها أغلب أفراد مجتمع الدراسة، التي تكون ممثلة للمجتمع عند إجراء الدراسة عليها، وتعم نتائجها على بقية أفراد المجتمع؛ إذ قام الباحث بتوزيع (200) استبانة كان المسترجع منها (127) استبانة، بنسبة استرجاع (63%)، وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي (100) استبانة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن المنظمة بحاجة إلى تطبيق أبعاد القيادة الريادية في الوصول إلى حالة الاتزان، لوجود قادة، وأفراد ممكنين ذاتياً ومعنوياً، ويظهر ذلك نتيجة لتطبيق عملها، مما يسهم في تحقيق السلوك المبتكر، وأوصت الدراسة بضرورة أخذ الأبعاد، التي توصل إليها الباحث لمتغيرات الدراسة في الحسبان، وذلك من تشجيع الابتكار بتهيئة السبل اللازمة وإعدادها، للنهوض بواقع عمل المنظمة، لتحقيق الأهداف بصورة أكثر سهولة، ويسر.

13. دراسة عمرو (2021م) بعنوان: مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل - فلسطين من وجهة نظر المعلمين:

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة الريادية لأبعاد (المخاطرة، والاستباقية، والإبداع، والرؤية) لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تحقق من صدقها، وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل جميعاً، البالغ

عدهم (9783) معلماً ومعلمة، وتمثلت عينة الدراسة بوصفها عينة عشوائية طبقية، وبلغ عدد أفرادها (541) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين يُعدُّ متوسطاً، مما يشير إلى الحاجة لتحسين هذه السمات لتعزيز القيادة الفاعلة، وأن هناك فروقاً في تقديرات المعلمين لمستوى توافر السمات القيادية، بناءً على النوع الاجتماعي، مما يدل على أهمية مراعاة الاختلافات بين الجنسين في تطوير القيادات، بالإضافة إلى ذلك، تبين أن متغيرات، مثل: سنوات الخبرة، والتخصص، ومستوى المدرسة، والمديرية تؤثر في توافر السمات القيادية، مما يستدعي النظر في هذه العوامل عند تصميم برامج التدريب.

وأوصت الدراسة ضرورة توجه الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم لمنح الحوافز للمتقدمين في المشروعات الريادية، التي تدعم العملية التربوية، وأن تُعقد دورات تدريبية للمشرفين، لتعزيز القيادة الريادية، وتوجههم نحوها، والاطلاع على تجارب الدول المجاورة من أجل النهوض بالقيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين.

14. دراسة أبو داود (2021م) بعنوان: دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في الكليات الجامعية بغزة:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التوجه الريادي بأبعاده المختلفة (الإبداعية، وتحمل المخاطر، والاستباقية، و التنافسية الهجومية)، وتحديد درجة تقدير العاملين في الكليات الجامعية بغزة لواقع تنمية رأس المال البشري فيها، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين، والإداريين في الكليات الجامعية (كلية مجتمع الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، و كلية فلسطين التقنية) ، وتكوّنت عينة الدراسة من (475) موظفاً من عينة عشوائية طبقية غير تناسبية، حيث اختيرت نسبة تقارب (50%) من مجتمع الدراسة؛ ليتم التطبيق على (243) موظفاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمة أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن التوجه الريادي في الكليات الجامعية بغزة يتمتع بمستوى كبير؛ حيث بلغت نسبته (70.58 %)، وإن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي، ودرجات تنمية رأس المال البشري، مما يدل على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز التطور المهني، ووجد أن لأبعاد التوجه الريادي، مثل: الإبداعية، والاستباقية، والتنافسية، تأثيراً جيداً في تنمية رأس المال البشري؛ حيث بلغت قيمة التأثير (72.4 %)، ومع ذلك، لم تظهر النتائج تأثيراً ذا دلالة لبعد تحمل المخاطر، مما يشير إلى ضرورة الاهتمام بالأبعاد الأكثر تأثيراً في المستقبل. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: التواصل مع المؤسسات الداعمة للتعليم العالي، من أجل توفير التغطية المالية اللازمة لتطوير العاملين وظيفياً ومهنياً بالتدريب النوعي المستمر، وعقد دورات تدريبية للعاملين في الكليات الجامعية لتنمية مهارات التفاوض والإقناع لديهم.

15. دراسة سعيد وسلطان (2021م) بعنوان: دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي:

هدفت الدراسة إلى التصدي للنظريات، والأفكار الخاصة بموضوعات القيادة الريادية بأبعاده (البعد الإبداعي، والبعد الرؤيوي، والمبادأة، والاستباقية)، ومتطلبات التشارك المعرفي، وتحديد طبيعة علاقات الارتباط، والتأثير بين متغيرات الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جامعتي نوروز، وجيهان في مدينة دهوك – العراق؛ حيث قام الباحث بتوزيع (45) استمارة استبانة على المستجيبين في تلك الجامعات، و أُعيدت الاستمارات جميعًا، وكانت جميعها صالحة للتحليل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن القيادة الريادية، هي القيادة القادرة على إحداث التغيير، وصنع الإبداع للحصول على المزايا التنافسية، والمحافظة عليها، ولديها الرغبة في القيام بالمزيد من مشروعات الأعمال، التي تقوم على المخاطرة، و تحمل على عاتقها المسؤولية عن أي فشل يحدث، وهي تتعلم من الفشل، أو الإخفاقات، وقد أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: إن تهتم إدارة الجامعات المبحوثة بمواردها الفكرية، وتطوير قدراتها، لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وذلك لأهمية هذا المورد في قيادة الجامعة، وتوجيه الاهتمام بتوفير أحدث مستلزمات العمل من معدات، وأجهزة حديثة ومتطورة، وإعادة النظر بطرق تحقيق مستلزمات متطلبات التشارك المعرفي، والتي تعتمد عليها الجامعات، وأن يكون نشاط اقتناص الفرص في الجامعات المبحوثة مستندًا إلى الرصد المعلوماتي للمواقف السوقية للمنافسين، وذلك بدراسة قدراتهم وتحليلها، ومراكزهم السوقية، ومعرفة ما يمتلكونه من حصص سوقية.

16. دراسة عارف (2019م) بعنوان: دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة:

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة، أو الدور المحتمل للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، والمخاطرة، واقتناص الفرصة) في تحقيق المرونة الإستراتيجية بوصفها دراسة ميدانية بين شركات إنتاج الأدوية (قطاع الأعمال العام/ القطاع الخاص)، واستخدمت قائمة الاستقصاء أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وتكوّن مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية العليا، والوسطى للشركات، وتشمل (8) شركات من شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص)، وتكوّنت عينة الدراسة من القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة، من المستويات الإدارية العليا، والوسطى، التي بلغت (460) عضوًا عام (2018م)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تباين في الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي، والمؤثرة في المرونة الإستراتيجية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية، وأثر بين معظم أبعاد التوجه الريادي، والمتمثلة في: (الإبداع، والمخاطرة،

واقترناص الفرص)، والمرونة الإستراتيجية بأبعادها: (المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، ومرونة الموارد البشرية)، في الشركات محل الدراسة، وأوصت الدراسة لوجوب اهتمام القيادات الإدارية على تشجيع الابتكار، والأفكار الإبداعية، وتبني أساليب جديدة لتطوير أنظمة البيع، والتسويق، وإعادة صياغة خططها الاستراتيجية بوصفها استجابة لديناميكية السوق، واستكشاف الفرص الجديدة وتجربتها، لتقديم منتجات مبتكرة، ومن تعديل خصائص المنتجات الحالية لتناسب متطلبات العملاء.

3.8.1 أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير التابع:

17. دراسة عبد الواحد (2023م) بعنوان: دراسة العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر:

هدفت الدراسة استكشاف العلاقة بين التسويق الريادي، وأداء المشروعات الصغيرة، والمتوسطة في مصر، والتعرف إلى دور تطبيق ممارسات التسويق الريادي وأهميته، وأثرها في تحسين الأداء المالي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، واعتمد البحث الاستكشافي أساساً جوهرياً لبناء الدراسة بأكملها، وتكون مجتمع الدراسة من المشروعات الصغيرة، والمتوسطة في مصر، وتكونت عينة الدراسة من (40) من مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأصحابها، من محافظات متفرقة في مصر، تضمنت المقابلات مجموعة عدد (14) سؤال من الأسئلة شبة المهيكلة غطت أهم الأبعاد، وهي: (الابتكار، واقتناص الفرص، والمخاطرة المحسوبة، وتعزيز الاستفادة من الموارد، وخلق القيمة، وكثافة العملاء، والشبكات، والتسويق الرقمي)، وتوصلت الدراسة إلى اتفاق أغلب رواد الأعمال، وأصحاب المشروعات على أن التسويق الريادي، يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الخاصة بهم، ولاسيما في الأداء المالي، مثل: زيادة الربحية، وزيادة المبيعات، وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث التطبيقية، والتجريبية بشأن تأثير تطبيق ممارسات التسويق الريادي في نمو المشروعات الصغيرة، والمتوسطة على نطاق أوسع.

18. دراسة حسن وآخرون (2023م) بعنوان: أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية: المشروعات الصغيرة والمتوسطة المقيدة ببورصة النيل المصرية:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بالتطبيق على المشروعات المدرجة ببورصة النيل المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الإحصائي، وتحليل البيانات الفعلية لسلسلة زمنية معينة مدتها (5) سنوات، خلال المدة من (2016م حتى 2020م)، وتكون مجتمع الدراسة من المشروعات الصغيرة، والمتوسطة المدرجة ببورصة النيل المصرية، والبالغ عددها (30) مشروعاً على وفق البيانات المعلنة على موقع بورصة

النيل على الإنترنت، وتكوّنت عينة الدراسة من (12) مشروعًا بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة، واستخدام مقاييس إدارة المخاطر المالية المتمثلة في: معدل مخاطر الائتمان، ومعدل مخاطر الاقتراض متغيرًا مستقلًا، وقياس الأداء المالي بمعدل العائد على حقوق الملكية متغيرًا تابعًا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير جوهري لمعدل تغطية الفوائد على تحسين معدل العائد على حقوق الملكية للمشروعات الصغيرة، والمتوسطة المدرجة ببورصة النيل المصرية، وأوصت الدراسة بإصدار معيار مهني يلزم المشروعات الصغيرة، والمتوسطة بالإفصاح عن ممارسات إدارة المخاطر المالية، بما يساعد أصحاب المصلحة لمعرفة وضع المخاطر لهذه المشروعات، والعمل على زيادة وعي المشروعات الصغيرة، والمتوسطة بالتمويل الرقمي القائم على استخدام التقنيات الجديدة في صناعة الخدمات المالية، وذلك لتحسين أدائها المالي.

19. دراسة السمانى وادم (2022م) بعنوان: تأثير الأنماط الريادية على أداء المشروعات الصغيرة- دراسة حالة: مشروع جنائن طيبة للإنتاج الزراعي بولاية النيل الأبيض- السودان:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى تأثير الأنماط الريادية على أداء المشروعات الصغيرة من جانب الإيرادات، والأرباح، وتبيان نوع العلاقة بين ريادة الأعمال، والمشروعات الصغيرة، والتعرف إلى المنتجات والأنشطة الريادية، التي يمارسها العاملون في مشروع جنائن طيبة للإنتاج الزراعي، بولاية النيل الأبيض- السودان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من تصميم استبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مشروع جنائن طيبة للإنتاج الزراعي، وعددهم (50) عاملاً، واختيرت عينة قصدية من (30) عاملاً وزعت عليهم الاستبانات للحصول على البيانات، والمعلومات اللازمة، واستردت كاملة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يسعى العاملون في مشروع جنائن طيبة لاقتناص الفرص التسويقية، لتحقيق الإيرادات، والأرباح، ويمتلك العاملون القدرة على الاستجابة للمتغيرات المستقبلية في البيئتين الداخلية، والخارجية، وأوصت الدراسة عقد دورات تدريبية لتبصير الشباب بأهمية المشروعات الريادية، ودورها في تنمية الاقتصاد القومي، وتنمية قدرات الرياديين لتأسيس مثل هذه المشروعات وإدارتها.

20. دراسة Nasrallah & El Khoury (2021م) بعنوان: هل تعتبر حوكمة المشروعات مؤشراً جيداً للأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؟ الأدلة من البلدان النامية (حالة لبنان):

**Is corporate governance a good predictor of SMEs financial performance?
Evidence from developing countries (the case of Lebanon):**

هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين حوكمة المشروعات، والأداء المالي للمشروعات الصغيرة، والمتوسطة الحجم في لبنان بصورة تجريبية، ومعرفة تأثير درجة حوكمة المشروعات، وكل مكون من مكوناتها على الأداء المالي، الذي يقاس من العائد على الأصول، والعائد على الاستثمار، مع التحكم في عمر المشروعات الصغيرة، والمتوسطة الحجم، وحجمها، وصناعتها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مشروعات صغيرة، ومتوسطة الحجم، تعمل في القطاع اللبناني، وتكونت عينة الدراسة من (160) مشروعاً صغيراً، ومتوسط الحجم، وأجيب عن (125) بالكامل، وتوصلت الدراسة العدد من النتائج أهمها: أن درجة الحوكمة تؤثر إيجابياً في الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث يرتبط تحسين الحوكمة بزيادة العائد على الأصول، والعائد على الاستثمار، وتبين أن إدارة المجلس الفاعلة تعزز العائد على الاستثمار؛ بينما تسهم كفاءة النظام المحاسبي، والرقابة الداخلية، والتدقيق الخارجي في تحسين العائد على الأصول، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن تأثير الحوكمة العامة في الأداء المالي أكبر في الشركات ذات الأداء العالي، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات حوكمة جيدة لتعزيز قدرة المشروعات الصغيرة، والمتوسطة على تحقيق النمو، والاستدامة في بيئة الأعمال الديناميكية.

وأوصت الدراسة إجراء مزيد من الاختبارات على الأنموذج، وتطبيقه على عينات أكبر، وعلى بلدان ناشئة، ونامية مختلفة، ونظراً لأن بعض البلدان العربية تشترك في معظم العوامل البيئية مع لبنان، فقد تكون نتائج هذه الورقة قابلة للتعميم.

21. دراسة Mabenge et al (2020م) بعنوان: أبعاد الابتكار وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة ماشونالاند الغربية، زيمبابوي:

Dimensions of innovation and their effects on the performance of small and medium enterprise in Mashonaland West - Zimbabwe:

هدفت الدراسة معرفة تأثير كل بُعد من أبعاد الابتكار في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في هراري، زيمبابوي، ودرست الدراسة التأثير المخفف لعمر المؤسسة، وحجمها على العلاقة بين الابتكار، والأداء للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة الحجم، وكانت أبعاد المتغير التابع هي: الأداء المالي (المبيعات، والربحية، ورأس المال العامل)، والأداء غير المالي (العائد إلى الأصول، ورضا العملاء، ونمو عدد العاملين، والحصة السوقية)، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم جميعاً في هراري، زيمبابوي، وتكونت عينة الدراسة من (330) مؤسسة صغيرة، ومتوسطة الحجم من هراري، باستخدام استبانة منظمة وزعت عشوائياً على المستجيبين، وأجريت نمذجة المعادلات الهيكلية، وتحليلات الانحدار المعتدل لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عديد

من النتائج أهمها: إن الابتكار إجمالاً لا يؤثر كثيرًا على الأداء المالي، وغير المالي للمؤسسة، ومن بين أبعاد الابتكار الأربعة، فإن الابتكار التسويقي - فقط - يؤثر كثيرًا في الأداء المالي، وغير المالي للمؤسسة، وتُظهر النتائج أيضًا أن تأثير الابتكار التسويقي في الأداء المالي للمؤسسة يكون أقوى في المؤسسات الأصغر سنًا منه في المؤسسات الأكبر سنًا، وعلى نحو مماثل، تكشف النتائج أن تأثير الابتكار التسويقي في الأداء المالي للمؤسسة أقوى في المؤسسات الأكبر حجمًا منه في المؤسسات الأصغر حجمًا، وأوصت الدراسة ضرورة استفادة المؤسسات الأصغر حجمًا، والأكبر حجمًا من الابتكار بوصفه أداة لتحسين أدائها، وعلى العكس من ذلك، يُنصح المؤسسات الأكبر حجمًا، والصغيرة الحجم بتوخي الحذر عند محاولة تعزيز أدائها من الابتكار.

22. دراسة Doreen (2020م) بعنوان: تأثير التسويق الريادي على أداء المؤسسات الأصغر والصغيرة والمتوسطة في كينيا:

Effect of Entrepreneurial Marketing on the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises in Kenya :

هدفت هذه الدراسة فحص تأثير التسويق الريادي في أداء المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة والأصغر (قاعدة العملاء، والمبيعات، والربحية) في كينيا، على وجه التحديد، بحثت الدراسة في تأثير التسويق الرقمي، والتسويق العلائقي، واستراتيجية التسعير، وابتكار المنتجات / الخدمات في أداء المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة، والأصغر في كينيا، وقد استرشدت بفلسفة البحث الوضعي، واستخدمت تصميم مسح وصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (8526) مؤسسة أصغر، وصغيرة، ومتوسطة مرخصة في مقاطعة ثاراكا نيئي، واستُخدمت تقنيات أخذ العينات الطبقية، والعينات العشوائية، وتكوّنت عينة الدراسة من (368) مالكًا/مديرًا لمؤسسة أصغر، وصغيرة، ومتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن استخدام تقنيات التسويق الرقمي، مثل: الهاتف المحمول، والإنترنت، ومنصات ووسائل التواصل الاجتماعي بين المؤسسات الأصغر، والصغيرة، والمتوسطة، أدى إلى زيادة أدائها، وأدى التسويق العلائقي من ملاحظات العملاء في الوقت المناسب، وتوجيه العملاء، وإشراكهم وتعزيز المساءلة، والموثوقية إلى تعزيز أداء المؤسسات الأصغر، والصغيرة، والمتوسطة، وأثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين استراتيجية التسعير، وأداء المؤسسات الأصغر، والصغيرة، والمتوسطة، ووجد أن التسويق من تبني ابتكار المنتجات/الخدمات له تأثير كبير في أداء المؤسسات الأصغر، والصغيرة، والمتوسطة، وأوصت الدراسة أصحاب / مديري المشروعات الصغيرة، والمتوسطة تبني ممارسات تسويقية مبتكرة، ورقمية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق، ويجب عليهم النظر في بناء تبادلات علاقات مع عملائهم من التسويق العلائقي، لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

23. دراسة Ahmad & Jamil (2020م) بعنوان: قياس الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات الصغيرة في ولاية باهانج، ماليزيا:

Measuring the Financial and Nonfinancial Performance of Small Enterprise in Pahang, Malaysia:

هدفت الدراسة فحص أداء المؤسسات الصغيرة من الجوانب المالية، وغير المالية، ويعتمد الأداء المالي على الأرباح المقدرة، والمبيعات، والتدفق النقدي؛ بينما قياس الأداء غير المالي باستخدام ظروف الموظفين، والعملاء القيمين، وتطوير المنتجات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وُحُللت البيانات المجمعة باستخدام برنامج (SPSS)، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة جميعًا في باهانج، ماليزيا، وتكوّنت عينة الدراسة من (200) مؤسسة صغيرة في باهانج، ماليزيا، باستخدام استبانة منظمة ورّعت عشوائيًا على المستجيبين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: إن معظم المؤسسات الصغيرة المختارة تتمتع بأداء مالي، وغير مالي جيد؛ لكنها تؤدي بصورة أفضل من الجانب غير المالي، وليس المالي، وأوصت الدراسة أن يتحمل مالك/ مدير المؤسسة الصغيرة مسؤولية موازنة أداء المؤسسة من وقت لآخر - على سبيل المثال - يحتاج المدير إلى تحسين جودة المنتج / الخدمة، حتى يتمكن المدير، والمؤسسات من الحصول على فوائد من الربح، ورأس المال، من خلال زيادة رأس المال مباشرة، ستزداد إيرادات المؤسسة ومبيعاتها، وهذا يُظهر أن أداء المؤسسة قد تحسن.

24. دراسة الفرطاس (2018م) بعنوان: تأثير قياس المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة: دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة بمدينة درنة- ليبيا:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى تأثير قياس المخاطر المالية (مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر الفشل المالي) في تحسين الأداء المالي (تحقيق الربح) للمشروعات الصغيرة في ليبيا، وقد اعتمد المنهج الوصفي، والتحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من أربعة مشروعات صغيرة في مدينة درنة، وطوّر الباحث استبانة معتمدًا على بعض الدراسات السابقة، والإطار النظري، وقد تُؤكّد من صدق المعاملات، ومعاملات الموثوقية، وتمثلت عينة الدراسة من عينة عشوائية مكونة من (45) عنصرًا من أصحاب، وموظفي المشروع، وقد استُملت (38) استبانة بنسبة (84%)، وتحليل البيانات من التقارير المالية، وكذلك باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج منها أن استخدام المعدلات، والنماذج المدرسية يعد أداة فاعلة في تقييم أداء المشروعات الصغيرة؛ حيث تسهم في تحديد المخاطر المالية المحتملة، وتعمل أدوات إنذار مبكر، وهذه النماذج تساعد ملاك المشروعات في فهم كفاءة هيكل التمويل، والقدرة على الوفاء بالالتزامات المالية، مما يعزز فرص الحصول على التمويل من المؤسسات التمويلية، علاوة على ذلك، يمكن للأنموذج المقترح تمييز المشروعات المتعثرة

قبل وقوع الأزمات بسنتين، مما يعزز القدرة على اتخاذ تدابير وقائية؛ لذا، يُعد تحسين المؤشرات المالية وتحقيق توازن في الأداء بين جوانب المشروع المختلفة أمرًا ضروريًا لضمان استدامة المشروعات الصغيرة ونجاحها، مما يسهم في تعزيز نمو الاقتصاد المحلي.

وأوصت الدراسة ضرورة أن تفرد هذه المشروعات مساحة كافية لدراسة المخاطر المالية المحتملة، التي قد تواجهها هذه المشروعات وألا يعتمد فقط على قدرة المشروعات على تحقيق معدلات ربحية قد تقتصر تكلفة الاقتراض، والتمويل الجزء الأكبر منها.

4.8.1 ملخص أوجه التشابه للدراسة الحالية المهمة، وما يميزها عن الدراسات السابقة على مستوى كل دراسة:

أولاً: ملخص أوجه التشابه للدراسة الحالية المهمة، والدراسات السابقة على مستوى كل دراسة فيما يخص المتغيرين (المستقل، والتابع):

جدول (1-12) أوجه التشابه، والاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة في المتغيرين المستقل، والتابع:

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث، السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
1	دراسة: تأثير القيادة الريادية في أداء المنشآت الصغيرة، والمتوسطة في ماليزيا. Khalil et al (2022م).	تشابهت الدراسة الحالية، في أحد أبعاد المتغير المستقل مع الدراسة السابقة: (الإبداع)، وفي بعد المتغير التابع: (الأداء المالي)، وفي مجتمع الدراسة: (المشروعات الصغيرة).	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف أبعادًا لم تذكرها الدراسة السابقة هي: (الرؤية، والاستباقية، والمخاطرة، واستغلال الفرص)، وإن المتغير التابع في الدراسة الحالية يشمل بعد لم تذكره الدراسة السابقة هو: (الأداء غير المالي)، وإن بيئة الدراسة الحالية هي: (المشروعات الصغيرة في محافظة عدن).
2	دراسة: تفسير أداء المؤسسات الصغيرة،	تشابهت الدراسة الحالية، في أبعاد المتغير المستقل مع الدراسة السابقة:	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف بُعدًا لم تذكرها الدراسة

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث، السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	والمتوسطة باستخدام تحليل المقارنات النوعية مع المجموعات الضبابية: دور التوجه الريادي، دوافع رواد الأعمال، وإدراك الفرص. Kusa et al (2021م)	(الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة، واستغلال الفرص)، وفي المتغير التابع: (أداء المشروعات الصغيرة)، وفي مجتمع الدراسة (المشروعات الصغيرة).	السابقة هو: (الرؤية)، وإن المتغير التابع في الدراسة الحالية يشمل أبعاد لم تذكرها الدراسة السابقة هي: (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، وإن بيئة الدراسة الحالية هي: (المشروعات الصغيرة في محافظة عدن).
3	دراسة: التوجه الريادي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. Meekaewkunchorn et al (2021م).	تشابهت الدراسة الحالية، في أبعاد المتغير المستقل مع الدراسة السابقة (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة)، وفي بعد المتغير التابع (الأداء المالي)، وفي مجتمع الدراسة (المشروعات الصغيرة).	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف أبعاداً لم تذكرها الدراسة السابقة هو: (الرؤية، واستغلال الفرص)، وإن المتغير التابع في الدراسة الحالية أضيف بعد (الأداء غير المالي)، وإن بيئة الدراسة الحالية، هي: (المشروعات الصغيرة في محافظة عدن).
4	دراسة: تأثير القيادة الريادية والتوجه نحو التعلم في الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدور الوسيط لقدرة الابتكار. Sawaeen & Ali (2020م)	تشابهت الدراسة الحالية، في أبعاد المتغير المستقل مع الدراسة السابقة (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة، واستغلال الفرص)، وفي بعد المتغير التابع (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، وفي مجتمع الدراسة (المشروعات الصغيرة).	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف بُعداً لم تذكره الدراسة السابقة هو: (الإبداع)، وإن بيئة الدراسة الحالية هي: (المشروعات الصغيرة في محافظة عدن).
5	دراسة: دور التوجه الريادي في أداء المؤسسات	تشابهت الدراسة الحالية، في أبعاد المتغير المستقل مع الدراسة السابقة (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة)،	أن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف أبعاد لم تذكرها الدراسة السابقة هو: (الرؤية،

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث، السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الصغيرة والمتوسطة في بنغلاديش. Hossain & Asheq (2019م).	وفي المتغير التابع (أداء المشروعات الصغيرة)، وفي الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات، وفي مجتمع الدراسة (المشروعات الصغيرة).	واستغلال الفرص)، وإن المتغير التابع في الدراسة الحالية يشمل أبعاداً لم تذكرها الدراسة السابقة، هو: (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، وإن بيئة الدراسة الحالية هي: (المشروعات الصغيرة في محافظة عدن).

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على دراسات سابقة، (2024م).

ثانياً: ملخص بأوجه تشابه الدراسة الحالية المهمة، وما يميزها عن الدراسات السابقة على مستوى كل دراسة فيما يخص المتغير المستقل:

جدول (1-13) أوجه التشابه، والاختلاف في المتغير المستقل بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة:

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث، السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
6	دراسة: دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك. الروقي (2024م).	تشابهت الدراستان في المتغير المستقل الأول، وفي بعض أبعاده (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف بُعدين لم تذكرهما الدراسة السابقة، هما: (الرؤية، واستغلال الفرص)، وإن المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة، وإن مجتمع الدراسة الحالية، وبيئتها هو المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
7	دراسة: العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية	تشابهت الدراستان في المتغير المستقل الأول، وفي أبعاده جميعاً (الرؤية، والإبداع، والاستباقية،	إن المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة، وإن مجتمع الدراسة

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث، السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. عتوم وعتوم (2024م).	والمخاطرة، واستغلال الفرص)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة.	الحالية، وبيئتها هو المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
8	دراسة: دور القيادة الريادية في إدارة الأزمات التسويقية: دراسة ميدانية على مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت – اليمن. بافضل (2023م).	تشابهت الدراستان في المتغير المستقل الأول، وفي بعض أبعاده (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف أبعادًا لم تذكرها الدراسة السابقة، هي: (الاستباقية، واستغلال الفرص)، وإن المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة، وإن مجتمع الدراسة الحالية وبيئتها هو المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
9	دراسة: دور القيادة الريادية في مواجهة الأزمات التسويقية: دراسة استطلاعية من وجهة نظر الإداريين في عدد من شركات الاتصالات في محافظة دهوك – العراق. خالد وشرفاني (2023م).	تشابهت الدراستان في المتغير المستقل الأول، وفي بعض أبعاده (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف أبعادًا لم تذكرها الدراسة السابقة، هي: (الرؤية، واستغلال الفرص)، وإن المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة، وإن مجتمع الدراسة الحالية وبيئتها، هو المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
10	دراسة: القيادة الريادية وعلاقتها ببناء رأس المال البشري: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة – سوريا. زهرة (2023م).	تشابهت الدراستان في المتغير المستقل الأول، وفي بعض أبعاده (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف أبعادًا لم تذكرها الدراسة السابقة، هي: (الاستباقية، واستغلال الفرص)، وإن المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة، وإن مجتمع الدراسة الحالية وبيئتها،

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث، السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
			هو المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
11	دراسة: أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن. العمرو والزغبى (2022م).	تشابهت الدراستان في المتغير المستقل الأول، وفي أبعاده جميعاً (الرؤية، والإبداع، والاستباقية، والمخاطرة، واستغلال الفرص)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة.	إن المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة، وإن مجتمع الدراسة الحالية وبيئتها، هو المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
12	دراسة: دور القيادة الريادية في التأثير على السلوك المبتكر للعاملين في المنظمات الصحية: دراسة تحليلية. أمين (2022م).	تشابهت الدراستان في المتغير المستقل الأول، وفي بعض أبعاده (الاستباقية، والمخاطرة)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف أبعاداً لم تذكرها الدراسة السابقة، هي: (الرؤية، والإبداع، واستغلال الفرص)، وإن المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة، وإن مجتمع الدراسة الحالية وبيئتها، هو المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
13	دراسة: مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. عمرو (2021م).	تشابهت الدراستان في المتغير المستقل الأول، وفي بعض أبعاده (الرؤية، والإبداع، والاستباقية، والمخاطرة)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف بُعداً لم تذكرها الدراسة السابقة، هو: (استغلال الفرص)، وإن المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة، وإن مجتمع الدراسة الحالية وبيئتها، هو المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
14	دراسة: دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري	تشابهت الدراستان في المتغير المستقل الأول، وفي بعض أبعاده (الإبداع، والاستباقية،	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف أبعاداً لم تذكرها الدراسة السابقة، هي: (الرؤية،

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث، السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	من وجهة نظر العاملين في الكليات الجامعية بغزة. أبو داود (2021م).	والمخاطرة)، وفي المنهجية المتبعة للدراسة، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة.	واستغلال الفرص)، وإن المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة، وإن مجتمع الدراسة الحالية وبيئتها، هو المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
15	دراسة: دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي. سعيد وسلطان (2021م).	تشابهت الدراستان في المتغير المستقل الأول، وفي بعض أبعاده (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف أبعادًا لم تذكرها الدراسة السابقة، هي: (الرؤية، واستغلال الفرص)، وإن المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة، وإن مجتمع الدراسة الحالية وبيئتها، هو المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
16	دراسة: دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة. عارف (2019م).	تشابهت الدراستان في المتغير المستقل الأول، وفي بعض أبعاده (الإبداع، والاستباقية، واستغلال الفرص)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية أضاف أبعادًا لم تذكرها الدراسة السابقة، هي: (الرؤية، والمخاطرة)، وإن المتغير التابع هو أداء المشروعات الصغيرة، وإن مجتمع الدراسة الحالية وبيئتها، هو المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.

المصدر: من إعداد الباحث معتمدًا على دراسات سابقة، (2024م).

ثالثًا: ملخص بأوجه تشابه الدراسة الحالية المهمة، وما يميزها عن الدراسات السابقة، على مستوى كل دراسة فيما يخص المتغير التابع:

جدول (14-1) أوجه التشابه والاختلاف في المتغير التابع بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة:

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث، السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
17	دراسة: دراسة العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. عبد الواحد (2023م).	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أحد أبعاد المتغير التابع، هو: (الأداء المالي)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة، وفي مجتمع الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية هو القيادة الريادية، وإن المتغير التابع في الدراسة الحالية أضاف بُعدًا لم تذكره الدراسة السابقة، هو: (الأداء غير المالي)، وإن بيئة الدارسة الحالية، هي: المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
18	دراسة: أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية: المشروعات الصغيرة والمتوسطة المقيدة ببورصة النيل المصرية. حسن وآخرون (2023م).	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أحد أبعاد المتغير التابع، هو: (الأداء المالي)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة، وفي مجتمع الدراسة.	إن المتغير التابع في الدراسة الحالية أضاف بُعدًا لم تذكره الدراسة السابقة، هو: (الأداء غير المالي)، وإن المتغير المستقل في الدراسة الحالية، هو: (القيادة الريادية)، وإن بيئة الدارسة الحالية، هي: المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
19	دراسة: تأثير الأنماط الريادية على أداء المشروعات الصغيرة- دراسة حالة: مشروع جنائن طيبة للإنتاج الزراعي بولاية النيل الأبيض- السودان. السمانى وآدم (2022م).	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أحد أبعاد المتغير التابع، هو: (الأداء المالي)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة، وفي مجتمع الدراسة.	إن المتغير التابع في الدراسة الحالية أضاف بُعدًا لم تذكره الدراسة السابقة، هو: (الأداء غير المالي)، وإن المتغير المستقل في الدراسة الحالية، هو: (القيادة الريادية)، وإن بيئة الدارسة الحالية، هي:

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث، السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
			المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
20	دراسة: هل تُعدُّ حوكمة المشروعات مؤشراً جيداً للأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؟ الأدلة من البلدان النامية (حالة لبنان). Nasrallah & El Khoury (2021م).	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أحد أبعاد المتغير التابع، هو: (الأداء المالي)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة، وفي مجتمع الدراسة.	إن المتغير التابع في الدراسة الحالية أضاف بُعداً لم تذكره الدراسة السابقة، هو: (الأداء غير المالي)، وإن المتغير المستقل في الدراسة الحالية، هو: (القيادة الريادية)، وإن بيئة الدارسة الحالية، هي: المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
21	دراسة: أبعاد الابتكار وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. Mabenge et al (2020م).	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أبعاد المتغير التابع، هما: (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة، وفي مجتمع الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية، هو: (القيادة الريادية)، وإن بيئة الدارسة الحالية، هي: المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
22	دراسة: تأثير التسويق الريادي على أداء المؤسسات الأصغر والصغيرة والمتوسطة في كينيا. Doreen (2020م).	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أبعاد المتغير التابع، هما: (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة، وفي مجتمع الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية، هو: (القيادة الريادية)، وإن بيئة الدارسة الحالية، هي: المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
23	دراسة: قياس الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات الصغيرة في ولاية باهانج، ماليزيا. Ahmad & Jamil (2020م).	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أبعاد المتغير التابع، هما: (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة، وفي مجتمع الدراسة.	إن المتغير المستقل في الدراسة الحالية، هو: (القيادة الريادية)، وإن بيئة الدارسة الحالية، هي: المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث، السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
24	دراسة: تأثير قياس المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة: دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة بمدينة درنة- ليبيا. الفرطاس (2018م)	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أحد أبعاد المتغير التابع، هو: (الأداء المالي)، وفي منهج الدراسة، وفي أداة الدراسة، وفي مجتمع الدراسة.	إن المتغير التابع في الدراسة الحالية أضاف بُعدًا لم تذكره الدراسة السابقة، هو: (الأداء غير المالي)، وإن المتغير المستقل في الدراسة الحالية، هو: (القيادة الريادية)، وإن بيئة الدراسة الحالية، هي: المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.

المصدر: من إعداد الباحث معتمدًا على دراسات سابقة، (2024م).

5.8.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تمتاز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بعض المزايا، وأبرزها:

- تدرس هذه الدراسة أثر القيادة الريادية بأبعادها الخمسة (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) في أداء المشروعات الصغيرة، بما في ذلك الأداء المالي، وغير المالي، وهذا الموضوع لم تدرسه دراسات سابقة، بحسب حدود علم الباحث، مما يوفر فهمًا أعمق، لآثار القيادة الريادية، ويسهم في سد الفجوات البحثية.
- تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات الأولى، التي تُطبق في بيئة محلية؛ حيث تُجرى على قطاع المشروعات الصغيرة في محافظة عدن، الجمهورية اليمنية، يعزز هذا السياق المحلي من أهمية الدراسة، ويقدم رؤى جديدة للممارسين، والباحثين في هذا المجال، مما يُظهر التحديات، والفرص الخاصة بالمنطقة.
- تركز الدراسة على تطبيق عملي يمكن أن يسهم في تطوير استراتيجيات فاعلة للقيادة الريادية، مما يُعزز من قدرة المشروعات الصغيرة على المنافسة، والنمو في السوق.
- كل ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، يمثل: الفجوة البحثية، التي تسدها هذه الدراسة، مما يسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية، وتوجيه الباحثين، والممارسين نحو مجالات جديدة للبحث والتطوير.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تتجلى أهمية القيادة الريادية بوضوح في ساحة الأعمال المتقلبة، والمعقدة؛ حيث تتمثل قوتها في القدرة على التفكير المبتكر، والإبداع، والتكيف السريع مع المتغيرات، وإدارة التغيير بفاعلية ملحوظة، ويسهم هذا النهج القيادي المتميز كثيرًا في بناء مشروعات مستدامة، تمتلك القدرة على المنافسة بنجاح في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد، والتغير المستمر؛ ومن ثم فإن القيادة الريادية تسهم في تحقيق الأداء الأمثل، الذي يضمن الاستمرارية والمنافسة.

القادة الرياديون هم الأفراد الذين يعملون باستقلالية أو من ضمن المنظمات، ويبحثون عن الفرص الجديدة، ومن ثم يستخدمون عملية الإبداع، التي تتضمن المخاطر لتعقب، أو استغلال الفرص، وتتطلب البيئة المضطربة نوعًا جديدًا من القيادة الريادية؛ إذ يسهم القائد في اكتشاف إمكانية الأفراد وتعظيمها، للمساهمة بفاعلية في تطوير العمل (السكرانة، 2010م: 64).

1.2 القيادة الريادية:

في العصر الراهن الذي يمتاز بالاضطراب، والتعقيد، والشك، وتسارع التكنولوجيا، والتنافس الشديد الذي يتخطى الحدود الجغرافية، وما يترتب عنه من تقلبات مفاجئة، وأزمات مستمرة، تؤدي إلى ضعف الأداء، تتجلى الحاجة الماسة إلى قيادة قادرة على تحدي الأنماط التقليدية للقيادة في تحقيق الأهداف، إلى قيادة يوجد بها هياكل أقل تعقيدًا، تتمتع بالقدرة على وضع أساليب مبتكرة، وبناء فرق عمل قوية ومتناغمة، تستطيع التكيف، والإبداع، والتعامل بفاعلية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، وخلق مزايا تنافسية لتحقيق أهداف المشروعات.

وهنا ظهرت القيادة الريادية في ضوء ظهور المنظمات الريادية، التي تتطلع إلى تحقيق الميزة التنافسية، وغدت القيادات الريادية من ضمن النظريات الأكثر حداثة، وسميت أيضًا بقيادة القرن الحادي والعشرين (خير، 2012م: 18).

ويؤيد ما يراه الباحث من أهمية القيادة القادرة على خلق الأفكار الإبداعية، واتخاذ القرارات الجريئة في حالة انه لم يُتأكد في عالم شديد التعقيد ما ذكره (Phuong et al, 2021م: 2)، بأن "القيادة الريادية تتضمن تنظيم عمليات المشروعات، وتحفيز العاملين لتحقيق القيم الأساسية للمشروع، مثل: تحمل المخاطر، واغتنام الفرص، وابتكار المنتجات، والعمليات، وخلق مزايا تنافسية، وتحسين الكفاءات الديناميكية، التي يسعى إليها رواد الأعمال".

ويؤكد (Khalil et al, 2022: 10761)، بأن في مشروعات ريادة الأعمال، التي تمتاز عادةً بهياكل أقل تعقيدًا ومعايير سلوكية أقل مما هو معتاد في المنظمات الكبيرة، ويُنظر إلى القادة في هذه المشروعات عادةً بأنهم يحتفظون بتأثير قوي، مما يعني أن قادة المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة، قد

يمارسون مزيداً من السلطة التقديرية، ونتيجة لذلك، يكون لهم تأثير كبير في استراتيجيات المشروعات وأدائها.

1.1.2 مفهوم القيادة الريادية:

أولى الباحثون في مجال الإدارة اهتماماً خاصاً بالقيادة، مما أدى إلى ظهور عديد من النظريات والنماذج الخاصة بالقيادة الإدارية، وتهدف هذه النماذج في جوهرها إلى تعزيز قدرة المنظمات المعاصرة على مواجهة التغييرات، والتحديات المستمرة، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بفاعلية. يحظى مفهوم القيادة الريادية بأهمية كبيرة، كونه نمطاً قيادياً يسهم في تطوير ممارسات القادة؛ حيث أكدت الدراسات على فاعليته في إحداث تغييرات جذرية في أداء المنظمات (خالد وشرفاني، 2023م: 1290).

ويمكن لرجال الأعمال الاستفادة من الكفاءات القيادية لمواجهة التحديات المختلفة، لإنشاء المشروعات الجديدة، ومن ثم زيادة احتمال نجاحهم في عالم الأعمال، ويمكن للقادة أيضاً الاستفادة من كفاءات تنظيم المشروعات للتعامل مع البيئة شديدة الاضطراب، والتنافس للمنظمات الحالية (العمرى والزعبي، 2022م: 223).

أدت التدخلات النظرية، والمفاهيمية جميعاً بين ريادة الأعمال، والقيادة إلى دمج العلماء في أنموذج جديد "للقيادة الريادية"، فعند النظر لمصطلح القيادة الريادية "Entrepreneurial Leadership" نجده يتكون من شقين أساسيين، أحدهما: "Entrepreneurial"، وهو الريادة، والآخر "Leadership"، وهو القيادة (الهندال، 2022م: 1180)، وتمثل القيادة الريادية مدخلاً إدارياً مهماً للريادة؛ لأنها محصلة تكامل مفهومات محددة منها الريادة (Schumpeter, 1934)، والتوجه الريادي (Covin & Slevin, 1988)، والإدارة الريادية (Stevenson, 1983)، مع مفهوم القيادة (عمرى، 2021م: 20).

وتعددت الآراء بشأن مفهومات القيادة الريادية، بسبب تنوع التجارب، والخلفيات الثقافية، والأكاديمية للقادة والباحثين؛ مما يؤدي إلى رؤى متعددة بشأن كيفية تفاعل القيادة مع الابتكار، والمبادرة في سياقات مختلفة، وفيما يلي بعض التعريفات، التي يمكن إيرادها للقيادة الريادية.

أشار كل من (عبد العزيز وسلطان، 2021م: 581) إلى إنها القيادة القادرة على إحداث التغيير، وصنع الإبداع للحصول على المزايا التنافسية، والمحافظة عليها، ولديها الرغبة في القيام بالمزيد من مشروعات الأعمال، التي تقوم على المخاطرة وتحمل على عاتقها المسؤولية عن أي فشل يحدث، وهي تتعلم من الفشل، أو الإخفاقات وتستخدمها دافعاً لتحقيق نجاحات أخرى، وتحقيق إنجازات استراتيجية.

ويشير (أمين، 2022م: 243) إلى إنها: نوع من القيادة، التي تتكون من الإجراءات نحو إنشاء الأعمال التجارية على المستوى الفردي، والإجراءات نحو متابعة الابتكارات على المستوى التنظيمي، والإجراءات نحو الاستفادة من الفرص المتميزة على مستوى السوق.

وعرفها (خالد وشرفاني، 2023م: 1290) بأنها: عملية إنشاء رؤية لريادة الأعمال الملهمة لفريق العمل، وتتكون من ثلاثة عناصر، هي: المبادرة؛ حيث تشير إلى قدرة التأثير في الآخرين، لحفزهم على الإبداع بدلاً من انتظار ظهور فرص جديدة، والمجازفة في الأعمال، التي تشير إلى عبء المسؤولية، للتنبؤ بمتغيرات المستقبل، والإبداع؛ حيث تعني القدرة على الابتكار، وتطوير الأفكار المفيدة للمنظمة، وزيادة الاستفادة منها كثيرًا.

وعرفها (Bagheri, 2017: 161) بأنها: القيادة التي تتطلب العاطفة، والرؤية، والتركيز، والقدرة على إلهام الآخرين، بالإضافة إلى مجموعة عقلية، ومهارات تساعد قادة المشروعات على تحديد الفرص التجارية الجديدة وتطويرها، والتقاطها.

وعرفها (زهرة، 2023م: 131) بأنها: مزيج من القيادات الموجهة لريادة الأعمال، وإدارة تنظيم المشروعات، فتُعرف بوصفها نوعًا من القيادة، التي تجمع بين الإمكانيات القيادية، وروح المبادرة، ويتحقق ذلك من ثلاث نقاط رئيسة مختلفة للعلاقة، ما بين ريادة الأعمال، والقيادة، وتتضمن هذه النقاط: ريادة الأعمال بوصفها أسلوبًا قياديًا (القيادة التي لها مزايا معينة)، القيادة الريادية بوصفها عقلية ريادية (ريادة الأعمال التي لها مزايا)، تحدد القيادة الريادية عند تقاطع المجالين السابقين.

وعرفها (Iqbal et al, 2022: 178) بأنها: القيادة القادرة على دعم الابتكار، والتكيف في البيئات عالية السرعة، وغير المؤكدة، وتحديد الفرص، واستغلالها.

وعرفها (Bagheri and Harrison, 2020: 660) بأنها: سلوك قيادي يشجع العاملين على تحديد الفرص الريادية، واستغلالها لخلق القيمة، وتحفيزهم على الانخراط في الأنشطة الإبداعية.

ويرى الباحث أن القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة تعبر عن نوع من القيادة، يتسم بالقدرة على توليد التغيير، والإبداع، بهدف تحقيق المزايا التنافسية والحفاظ عليها، تُتضمن هذه النوعية من القيادة الاستعداد للمخاطرة، وتحمل المسؤولية عن الفشل، مع استخدام تلك التجارب دافعًا لتحقيق النجاحات المستقبلية، والقدرة على بناء رؤية ملهمة تحفز الفريق، وتحثه على الإبداع، والابتكار، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة، واستغلال الفرص بفاعلية.

2.1.2 أهمية القيادة الريادية:

تظهر أهمية القيادة الريادية بوصفها أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير، والتنمية الاقتصادية، فهي الآلية، التي يستطيع منها المجتمع تحويل المعلومات التقنية إلى سلع وخدمات، وإن

وجود هذا النوع من القيادات الريادية، يقود عملية الإبداع في السلع، والخدمات، والعمليات، وتعد الأداة الحاسمة للدفع بعمليات التغيير في المجتمعات عمومًا.

إن دور الريادة لا يقتصر فقط على اكتشاف التقنية وتحويلها فحسب؛ بل تغيير أوجه التقصير، والكفاءة في الاقتصاد من حيث الزمان، والمكان، فهي وسيلة لتطوير الأعمال، وزيادة العائدات، وتعزيز الربحية، وتحقيق القيمة (عمر، 2021م: 21).

وأضاف كل من (خالد وشرفاني، 2023م: 1291) إلى أهمية القيادة الريادية ما يأتي:

1- تعد إحدى المكونات الحيوية في عملية التطوير، عن طريق التشجيع على إجراء مزيد من الأبحاث، والدراسات.

2- تمكين القادة من إدارة الأزمات، ومواجهة التحديات في بيئات عمل تتسم بالتغير، والغموض.

3- القدرة على إحداث التغيير، والتحول بغرض التحسين، والتطوير.

4- تؤدي القيادة الريادية دورًا حاسمًا في بناء روح التفوق في المؤسسات وتعزيزها، من التواصل الفعال، وتعزيز التفاعل الإيجابي، وتقديم الدعم، والتوجيه، ويساعد القادة الرياديون في بناء فرق عمل ملتزمة، ومتحمسة لتحقيق الأهداف المشتركة.

5- تمثل القيادة الريادية وسيلة فاعلة في تطوير الأعمال، وتعزيز الاستغراق الوظيفي.

ويشير (أمين، 2021م: 14) إلى أهمية القيادة الريادية في كونها ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية، وذلك لأهميتها في تنمية المجتمع، وتطوره، وبناء أجيال جديدة قادرة على اقتناص الفرص واستغلالها، ويمتلكون القدرة على الإبداع، والابتكار باستثماراتهم للموارد المتاحة بطريقة منظمة، ومتقنة من أجل الخروج بمشروعات متميزة، تحقق الأهداف المرجوة في التطور والنمو. والأنشطة الريادية هي الداعم الأول، والرئيس في نمو الاقتصاد، وتوفير الوظائف الجديدة؛ إن تقدم فوائد متنوعة للمجتمع.

ويؤكد كل من (عبد العزيز وسلطان، 2021م: 582) أن الرياديين هم أفراد متيقظون يدركون فرص الربح، ويستغلونها، بالإضافة إلى إسهاماتهم تجاه كفاءة السوق، ويقدمون منها ابتكارات، ومنتجات، وخدمات جديدة، وفريدة، لذلك، فإن القائد الريادي المبدع، هو أيضًا الحلقة الرئيسة بين الريادية، والنمو الاقتصادي.

ويشير (Ishak, 2021: 397) إلى أن القيادة الريادية تشجع على تبني العمليات، التي تدعم ثقافة الابتكار في المؤسسات من استكشاف الفرص، واستغلالها لتحسين الأداء التنظيمي، وحل المشكلات بأساليب إبداعية، واستخدام الموارد بكفاءة، وفعالية.

وتأسيسًا على ما ذكر آنفًا، يرى الباحث أن أهمية القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة تأتي من عدة أمور أهمها:

- 1- إن القيادة الريادية تمثل الوسيلة الرئيسة، التي يمكن منها تحويل المعلومات التقنية إلى سلع، وخدمات مبتكرة، مما يعزز التطور الاقتصادي، والابتكار في المجتمعات.
- 2- تؤدي القيادة الريادية دورًا حيويًا في دفع عمليات الإبداع في السلع، والخدمات، والعمليات؛ مما يعزز التنافسية، ويحفز على التحسين المستمر.
- 3- تمثل القيادة الريادية العنصر الحاسم لدفع عمليات التغيير في المجتمعات؛ حيث يمتلكون القدرة على تحفيز التحول نحو التحسين، والتطوير في القطاعات المختلفة.
- 4- إن القيادة الريادية ليست مقتصرة على التكنولوجيا فقط؛ بل تشمل أيضًا تغيير العوامل الاقتصادية غير الفاعلة، مما يسهم في تعزيز الأعمال، وزيادة العائدات، والربحية.
- 5- إن القيادة الريادية تقوم ببناء المزايا التنافسية وتعزيزها، وذلك من توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي، وتحقيق النجاح المستدام.

3.1.2 خصائص القيادة الريادية:

اختلف الباحثون بشأن تحديد خصائص القيادة الريادية، فهناك خصائص مشتركة بين القيادة، والريادة، تتلخص في وضوح الرؤى، وحلّ المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وقد تمثلت الخصائص المشتركة الرئيسة للقيادة، والريادة فيما يلي (أمين، 2021م: 14):

وضوح الرؤية: تشمل ما ترغبه المؤسسة في تقديمه من خدمات متميزة، وكذلك تشمل الهدف التنافسي، والتفوق على المنافسين، فينبغي على المؤسسات الريادية السعي إلى إيجاد كل ما هو جديد.

الإرادة والمثابرة: هما عنصران مهمان، ومن أسباب النجاح التي تسهم في الاستمرار؛ حيث يتطلبان نوعًا من الصبر، والقوة الجسدية، والرغبة في العمل لمدة طويلة.

الميل نحو المخاطرة: يتحمل القائد الريادي المخاطرة، ويقبل العمل في حالات الشك، فكلما زادت الرغبة في النجاح، زاد الميل، والاستعداد لتحمل المخاطر، مما يتيح فرصة لاكتشاف مدى فاعلية خبرات القادة، والعاملين في المؤسسة من ابتكار نهج غير تقليدي في الإدارة.

الثقة بالنفس: تتمثل في الاندفاع بحماس، وكسب ثقة الآخرين، والقدرة على تحويل الفشل إلى نجاح، وتحويل التفكير السلبي إلى إيجابي.

ويؤكد (مبارك، 2009م: 40) أن العامل الرئيس لتنمية أي بلد ليس المال، أو التكنولوجيا، وإنما ذوي الأفكار الريادية، والمبتكرة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص الرياديين من وجهات نظر مختلفة (يوسف، 2023م: 120):

- 1- وصف Cantillon الرواد بحملة المخاطر، كونهم يعملون في بيئة غير مؤكدة، وغير مضمونة، مما يتطلب من الرواد إدراك نشاطات اتخاذ القرارات.

2- الريادي في نظر Hoselitz هو الذي تتوافر فيه مهارة الإدارة، وروح القيادة، وأن روح المخاطرة تبقى مرافقة لسلوك الريادي.

3- يرى McClelland أن الريادي هو الشخص الذي يقوم بأعماله بطريقة مميزة، ومبتكرة، والأهم من ذلك أنه قادر على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة، ويكون سلوكه اقتصاديًا، ولديه دافعية لبلوغ الهدف.

4- يرى Mark Casson أن هناك مدخلين لتعريف القائد الريادي، هما:

- المدخل الوظيفي (Functional Approach): يهتم بتفسير الريادة بدلالة سلوك الرواد، وأنشطتهم.

- المدخل الاستدلالي (Indicative Approach): يهتم بوصف مدركات الرواد، فالرواد هم من يسهمون اقتصاديًا في تخصيص عوامل الإنتاج.

ويربط الاقتصاديون في الغالب الأعمال الريادية بالإبداع، والمخاطرة، والقدرة على حسن استخدام التكنولوجيا، بوصفها عناصر أساسية في تكوين شخصية الرياديين، بصورة تحقق الإنجاز، فمن هذه السمات التي يمكن ذكر بعض منها صفات في شخصية الريادي (زهرة، 2023م: 132):

1- القدرة على تحمل المخاطر، وتقبل التحدي، واتخاذ الإجراءات اللازمة.

2- المبادرة، وإنجاز الأعمال، لتوسيع العمل، ليغطي منتجات جديدة.

3- الانتباه للفرص، واقتناصها.

4- البحث عن المعلومات اللازمة للعمل، باستخدام وسائل الاتصال المناسبة.

5- الاهتمام بالجودة، والنوعية لمواصفات المنتجات.

ويمكن أن تولد القيادة الريادية سلوكيات ريادية لمجموعات العمل المتماسكة، التي ترتبط بهدف مشترك، وهذه السلوكيات تشجع، التغيير وتعززها، والابتكار بين العاملين.

يجب أن يكون لدى القيادة الريادية القدرة على المبادرة، لأن دورهم الرئيس يتطلب قدرة على تغليب المنطق، وتحتاج هذه القيادة إلى غرس المبادرة في عقلية المنظمات، والثقافة الريادية، ومن دون هذا الدعم الثقافي، سيكون هناك سبب للتقليد في وحدات الأعمال، والمشروعات الحالية، والأنظمة المستقبلية (Ishak, 2021: 398).

وهناك أربع سلوكيات للقيادة الريادية، هي: (Bagheri, 2017: 603):

- التأثير المثالي: يحدث بوجود مشاعر قوية، وتطويرها بوضع أهداف تستثمر فيها كثير من الثقة، مما يساعد القائد على كسب الحب، والثقة، والسلطة، والنفوذ من أتباعه.

- النظرة الفردية: تعني النظر إلى كل فرد على أنه فريد، مما يوفر فرصًا للقادة الرياديين، ويعني فهم مخاوف الآخرين، وتوفير فرص داعمة لنمو الفرد.

- الدوافع الملهمة: توضح الأهداف المشتركة، والمتبادلة ببساطة، من تشجيع الأتباع بتوقعات إيجابية بشأن الأشياء، التي ينبغي القيام بها.
- التحفيز الفكري: يعني تعزيز الاعتراف بالمشكلات بطرق جديدة، تحفز الأفراد إلى التعرف على الاحتياجات، والقيم، وإيجاد طرق لتحسينها، واستخدامها وسيلةً جيدة لحل المشكلات في المستقبل.
- استنادًا إلى كل ما سبق، يعتقد الباحث أن خصائص القيادة الريادية يمكن أن تتمثل بما يلي:
- الإرادة، والمثابرة.
- القدرة على تحمل المخاطر.
- الاهتمام بالجودة، والابتكار.
- القدرة على تحفيز فريق العمل، وتحقيق التميز.
- رؤية الفرص، والاستفادة منها بفاعلية.
- المرونة، والتكيف مع التغييرات السريعة.
- القدرة على اتخاذ القرارات في الظروف الغامضة.

4.1.2 أبعاد القيادة الريادية:

تعددت آراء الباحثين في أبعاد القيادة الريادية، وبالاطلاع على الدراسات السابقة، وإسهامات الباحثين، والمهتمين بموضوع القيادة الريادية، ظهرت عديد من النماذج، التي ناقشت أبعاد القيادة الريادية.

وقد درس (Meekaewkunchorn et al, 2021: 299) و(سعيد وسلطان، 2021م: 582) أبعاد القيادة الريادية، على وفق أنموذج (Miller Danny, 1983)، الذي أشار إلى ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة الريادية، وهي: الإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، أما (أمين، 2022م: 244)، فقد ذكر أبعاد القيادة على وفق المقياس، الذي وضعه (Gupta et al, 2004)، وهي: الاستباقية، والابتكار، وتحمل المخاطر. ولأغراض الدراسة، اعتمد على أنموذج (Miller Danny, 1983)، الذي يشمل: الإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، وقد أضافت الدراسة أيضًا بعددين إضافيين: الرؤية، واستغلال الفرص، وذلك بناءً على ما ورد في الأبحاث، التي أجراها (عتوم وعتوم، 2024م: 340) و(العمرو والزغبى، 2022م: 234).

أولاً: الرؤية (Vision):

تُعدّ الرؤية المكون الأساس الذي يحرك القادة جمعاً؛ حيث تهدف إلى توجيه الأتباع نحو سلوك هادف؛ لذا يجب على القادة اتخاذ الإجراءات اللازمة جميعاً، للوصول إلى تلك الرؤية، التي تمثل منظوراً مستقبلياً، ومصدرًا للشعور بالانتماء، والولاء بالنسبة لهؤلاء الأتباع (دره، 2019م: 42).

وعرفها (Bagheri, 2017: 163) بأنها تصور مستقبل ناجح للمنظمة، ومن ثم فإن تبني المنظمات لرؤية القائد الريادي سيسهم بفاعلية في تحسين أدائها، وهو الهدف الرئيس من وجود رؤية واضحة للمنظمة، وتحفيز أصحاب المصلحة للسعي نحو تحقيق هذه الرؤية، حيث تؤدي الرؤية؛ في جوهرها إلى خلق الالتزام لدى الأفراد تجاه تحقيق هدف معين، مما يسهم في إكساب الأفراد الملتزمين المهارات الريادية، والشغف اللازم لتلبية رغبات العملاء (Ishak, 2021: 399).

وعرفها (بافضل، 2023م: 67) بأنها: التصورات، والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح، والعمل على تحقيقها من إعداد خطط إجرائية، وعملية على أرض الواقع، وتذليل العقبات، وتحمل المخاطر أمام تنفيذها.

وعرفها (العمرو والزغبى، 2022م: 235) بأنها: الصورة التي تنشئ بصورة واعية لتمثيل المستقبل المثالي للمنظمة، وينبغي أن تتضمن هذه الرؤية تصورًا حقيقيًا للمستقبل، وذات مصداقية وجاذبية، وقابلة للتحقيق، وواضحة، وشاملة، ومفهومة، تغطي الجوانب جميعاً، ويجب أن يكون لدى القائد القدرة على تصور المستقبل.

ويرى (الهندال، 2022م: 1181) أنها تلك الممارسات، والوسائل الإبداعية، والأنشطة القائمة على البحث عن فرص تطبيق التفكير الريادي، لبناء ميزة تنافسية فريدة، بطرق يتعذر على المنافسين فهمها، ومحاكاتها.

ويشير (المنصور، 2003م: 27) إلى أن أصحاب الأعمال الرائدة يمتلكون رؤية واسعة، وبعيدة، ولديهم علم بمعظم العوامل، التي تؤثر في عمل المشروعات؛ حيث يتبنون أحلامهم، ويعملون على جعلها حقيقة واقعة من وضع خطط مدروسة، وحلول سليمة.

قد تكون الرؤية هي أهم ما يمتلكه الريادي، الذي يرى واقعاً غير موجود بعد، وهذا يتضمن منتجاً جديداً، أو خدمة فريدة، ويشمل أهدافاً تنافسية، مثل: التغلب على أقرب منافس، وقد تكون الرؤية لدى عديد من الرياديين مسألة شخصية، تتعلق ببناء شيء من لا شيء، أو أن يكون الفرد رب عمل نفسه، ويصنع الفرق، ويحقق الضمان المالي، عموماً على الريادي أن يطبق نوعاً من القيادة التحولية، أو الانتقالية، التي تهدف إلى إيجاد شيء جديد يغير عالمه بطريقة ما، وليس مؤسسي المشروعات الجديدة جميعاً ينجحون، ومن دون الرؤية، لن يحصل معظم الرياديين على فرصة بدء، أو تأسيس أعمالهم الخاصة (Dess et al, 2007: 490).

- تتمثل الرؤية بمجموعة من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي (جمال وطاهر، 2017م: 363):
- تمثل الرؤية مصدرًا للإلهام العاملين، وتتضمن التفوق، الذي تأمل المنظمة الوصول إليه من زيادة القيمة المضافة المتولدة من إشراك جهود العاملين مع بعضهم.
- تظهر الرؤية بوضوح في مجالات التحدي، والتفوق.
- تكون وثيقة الصلة بشعور، وإحساس العاملين في المنظمة، وتحمل مرونة عالية.
- تكون قابلة للثبات، وتحمل التحدي المستمر عند كل ضرورة من ضرورات التغيير.
- ويرى الباحث أنها استشراف لمستقبل المشروعات الصغيرة، وهي الحالة التي ترغب المشروعات الصغيرة في أن تكون عليها في المستقبل، وتسعى لتحقيقها.

ثانيًا: الإبداع (Creativity):

الإبداع هو "أن يرى القائد ما لا يراه الآخرون، وهو الخروج عن الأمور المألوفة في النظر تجاه الأشياء، وتنظيم الأفكار، وظهورها في بناء جديد انطلاقًا من العناصر الموجودة، وهو القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة تدهش الآخرين" (السويدان والعدلوني، 2004م: 17).

وعرفه (السكرانة، 2010م: 53) بأنه القدرة على جمع، أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، أي: الأفكار الابتكارية، التي تُظهر، وتستجيب للفرص.

ويُعد الإبداع الخطوة الأولى للابتكار؛ إذ يسهم في نجاح الأعمال على المدى الطويل، ويحسن عملية صنع القرارات من تشجيع العصف الذهني بوصفه أحد الأساليب المستخدمة من أعضاء فريق العمل لتطوير أفكار جديدة بحرية، وعفوية من دون انتقاد.

وعرفه (محمود، 2021م: 78) بأنه قدرة الريادي على التفكير المبدع، المبني على تحليل المشكلات، والتوصل لحلول جديدة، أو فريدة لها، ويبرز الإبداع في مجموعة من الوسائل، التي يبتكرها الريادي، بهدف تقديم منتجات، وخدمات ذات قيمة، وفائدة للمستفيدين.

ويشير (Dess et al, 2007: 490) إلى إن الإبداع هو تنمية الأفكار الجديدة، ودعم التجارب، والخبرات، والعمليات الابتكارية، التي تؤدي إلى إيجاد منتجات، أو خدمات جديدة، أو عمليات تكنولوجية من شأنها التجديد.

أما (خالد وشرفاني، 2023م: 1292) فيوضحان أن الإبداع هو البعد الأول في القيادة الريادية، وهو أحد الأركان الأساسية فيها، ويتمثل في عملية قائمة على التغيير، والبناء، ويعني أيضًا القدرة على توليد أفكار جديدة، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة، والاستفادة من الفرص، ويتضمن تعديل، وتطوير العمليات، والإجراءات الموجودة، وذلك من استحداث طرائق غير مألوفة للعمل، والقدرة على التفكير بصورة مميزة لإيجاد حلول مناسبة.

ويؤكد (العامري والغالبى، 2008م: 441) أن الإبداع ليس عملية واحدة في لحظة زمنية قصيرة؛ بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة، التي تعتمد بعضها على البعض الآخر، وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالإبداع الجذري، الذي يعني تغييراً جوهرياً في خصائص المنتج، وإنتاج شيء جديد كلياً. ومن منظور Drucker، يُعدّ الإبداع وظيفة خاصة للعلاقة الريادية، التي تنضج بها الأعمال الحالية، والخدمات، والمبادرات الجديدة من الريادي نفسه، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي موارد إنتاج ذات قيمة، أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد قيمة (Ishak, 2021: 402).

ويرى الاقتصادي Schumpeter أن الإبداع هو عنصر أساسي لعملية خلق الثروة، من عملية اقتصادية سماها "التفكيك الإبداعي" (Creative Destruction)، يحدث التفكيك الإبداعي عندما تضطرب الأسواق، وتتدهور حالة التوازن القائمة في السوق بعد دخول منتج، أو خدمة جديدة، مما يؤدي إلى توليد عرض، وطلب جديدين على المنتج، أو الخدمة الجديدة، ويسهم في البقاء، والنمو في السوق (زهرة، 2023م: 137).

وعرف Cronbach الإبداع بأنه "التفكير المختلف" (different thinking)، الذي يعني توافر المهارات، والبراعات التي يتوصل منها إلى أفكار، وملاحظات جديدة تماماً، وبمعنى آخر، فإن الإبداع، أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة (نسيم، الطاهر، 2019م: 4).

ويؤكد (مبارك، 2009م: 53) أن الريادة تركز على الإبداع، الذي يتضمن ابتكار الأفكار الجديدة والمبادرة في وضعها موضع التنفيذ الفعلي، من استغلال الموارد على اختلاف أنواعها: مالية، وبشرية، وتشغيلية، في المشروع، لإنتاج منتج، أو خدمة جديدة، أو دخول أسواق جديدة.

ويرى الباحث أنه يجب أن يمتاز القائد الريادي بالقدرة على التفكير الإبداعي، وغير المؤلف، والتفكير خارج الصندوق، وتطوير هذه الأفكار الفريدة، والمميزة، والاستفادة من الموارد المتاحة في المشروعات الصغيرة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في سوق العمل.

ثالثاً: المخاطرة (Risk Taking):

يُعد تبني المخاطرة الصفة الرئيسة للقيادة الريادية منذ أن استُخدمت لأول مرة من Cantillon عام (1734م)؛ حيث عُرف الريادي بأنه: الفرد الذي يتقبل مخاطر الربح، أو الخسارة، ومنذ ذلك الحين، تعمل مع تقبل المخاطرة بوصفه عنصراً أساسياً ومميزاً في الريادة (علي وإدريس، 2022م: 106).

ويشير كل من (Bagheri & Harrison, 2020: 668) إلى أن المخاطرة تعني الاستعداد لاستيعاب الشك، وتحمل عبء المسؤولية في المستقبل، وتُعد المخاطر المحسوبة إحدى الخصائص المشتركة للقادة الرياديين، وبخاصة في المراحل الأولى من عملية الريادة.

وبين (الفرغولي وآخرون، 2021م: 261) أن المخاطرة تتمثل في رغبة القائد الريادي لاستيعاب بيئة غير مستقرة وتحمل مسؤولية كبيرة، وتحدي المستقبل، وأن القائد الريادي لديه الميل للمخاطرة المحسوبة، والاستعداد لمواجهة الشكوك، والاستثمار في المناطق الغامضة، على الرغم من أن فرصة الفشل قد تكون مكلفة.

وعرفها (يوسف، 2023م: 122) على أنها الاستعداد، والقابلية للمجازفة، والمبادرة ببناء شيء من لا شيء، والانتباه للفرص عندما لا يراها الآخرون، واكتشاف مصادر الموارد، وجمعها، واستغلالها بصورة أمثل، وتتطلب المخاطرة المدروسة من القادة الرياديين الاستكشاف، والتخطيط، والتنفيذ، وتصحيح الأخطاء.

يُعد تحمل المخاطر من المزايا الأكثر شيوعاً المرتبطة برواد الأعمال، وهو جزء من التوجه نحو اتخاذ القرارات لتقبل أكبر خسارة محتملة في سبيل الحصول على عوائد أكبر (بافضل، 2023م: 67).

وأشار Bleeker إلى أن المخاطرة هي عملية اتخاذ إجراءات محددة، مثل: دخول أسواق جديدة، أو طرح منتجات جديدة ذات نتائج غير مؤكدة (مهدي وبلال، 2022م: 351). وعرفها (أمين، 2022م: 245) بأنها الاحتمالية في الحصول على المكافأة، أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة العمل.

ويرى (خالد وشرفاني، 2023م: 1293) أن المخاطرة تتمثل في اتخاذ القرار في حالة انه لم يتأكد، ومجازفة الريادي بطرح منتجات جديدة في الأسواق، مع الأخذ في الحسبان ما ينطوي عليه ذلك من مخاطر الغموض والشك.

وعرفها (جمال وطاهر، 2017م: 363) بأنها: الرغبة في الحصول على الفرص المتاحة، على الرغم من انه لم يتقن مما يحيط بها، مما يعني العمل بجرأة، من دون معرفة النتائج.

وعرفها (الهندال، 2022م: 1182) بأنها: قدرة متخذ القرار على تحمل المخاطرة عند اتخاذ القرارات الضرورية، مع ضرورة الانتباه إلى حجم المخاطر المحتملة، وسبل إيجاد حلول لها.

ويرى كل من (عتوم وعتوم، 2024م: 335) أنها: استعداد القائد للمجازفة، والميل للمخاطرة، وتقبل المواقف التي تنسم بالجرأة، ويشيرون إلى ارتباط المخاطرة بعد الإبداع كثيراً؛ حيث كلما زادت الرغبة في النجاح، زاد الاستعداد، والميل لتحمل المخاطرة (عمرو، 2021م: 22).

ويؤكد (خالدي وآخرون، 2022م: 120) أن الريادي، هو: الشخص المخاطر، لذا فإن الميل نحو المخاطرة يُعد أهم ميزة في الريادة، فنجد أن المشروعات الصغيرة التي يمتلكها شخص واحد أكثر ميلاً للمخاطرة من تلك التي يمتلكها عدة أشخاص؛ حيث يتمثل سلوك المخاطرة في الرغبة في تبني مشروعات تحمل نسبة مخاطرة عالية مع توقع عائد مرتفع.

ويرى الباحث أن المخاطرة تعني قدرة القائد الريادي على توقع المخاطر، وقياسها، ومعرفة حجمها، وتأثيرها، ومن ثم إدارتها لتجنبها، أو تقليل أثرها في حال حدوثها، وبذلك، تكتسب المشروعات الصغيرة من هذا القائد الريادي المقدرة على مواجهة المخاطر، وتحملها.

رابعاً: الاستباقية (Proactiveness):

قدم Venkataraman تصورًا واضحًا لهذا البعد؛ حيث يرى أنه يعبر عن سمتين أساسيتين للمشروعات الريادية هما: توقع الاحتياجات المستقبلية، والعمل على إشباعها قبل المنافسين، بالإضافة إلى إحراز المرتبة الأولى في تقديم المنتجات، والخدمات الجديدة في السوق.

إن مرحلة المبادأة هي أهم مرحلة في المشروع؛ حيث توضع فيها التوقعات من المساهمين، وأصحاب المشروع، ومن دون وضع التوقعات، ودراسات الجدوى، والتحليل المنطقي لما سيكون عليه المشروع في المستقبل؛ فإنه يخضع لنسبة عالية من الفشل (العمرو والزعبي، 2022م: 236).

وعرف (خالد وشرفاني، 2023م: 1292) الاستباقية في الأعمال، والريادة بأنها: مفهوم يشير إلى القدرة على التفكير، والتصرف مقدماً بدلاً من الاستجابة للتحديات، والفرص بعد حدوثها.

وعرفها (مهدي وبلال، 2022م: 351) بأنها: استراتيجية يتصرف فيها الاستراتيجيون قبل أن يجبروا على الاستجابة للتهديدات، والفرص البيئية.

وعرفها (سعيد وسلطان، 2021م: 583) بأنها: عملية الفرص المربحة، واستغلالها قبل المنافسين، وذلك من تقديم سلعة، أو خدمة جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة، مما يتطلب من الرياديين تطوير رؤيتهم الاستراتيجية، وتحديد المسارات لربط الإمكانيات وتوحيدها، والقدرات، من أجل تحديد المسار الصحيح للحصول على الفرص، واستغلالها.

وعرفتها (عمرو، 2021م: 23) بأنها: الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستقبلية، وممارسة النشاط للتأثير عليها، بدلاً من الانتظار لتتأثر بها.

أما (الحري، 2020م: 58) فقد عرفتها بأنها: القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية للسيطرة على السوق من اكتشاف فرص جديدة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة وإطلاقها في السوق لخلق ميزة تنافسية.

وتعني المبادرة بالفعل، وسبق الآخرين، ومن ثم انتظار رد الفعل من المنافسين الآخرين، وهو ما يمكنك أن تتوقع كيف سيكون رد الفعل، فتكون قد سبقت المنافسين بخطوة (Dess et al, 2007: 498)، الاستباقية ترتبط بالمفاهيم الآتية:

- اغتنام الفرص في السوق، التي لا تكون على علاقة مع العمليات.
 - تقديم منتجات جديدة، ونادرة تختلف عن بقية المنافسين.
 - التخطيط الاستراتيجي للعمليات، التي تكون في مرحلة التقديم في حياة الخدمة.
- وتوضح (أمين، 2022م: 245) أنها تعد حيوية لإنشاء مدخل مستقبلي وقيادته بدلاً من التأثير فيه، بتطوير، وإنشاء، وتمكين القادة الرياديين إلى معرفة، وتوقع التحديات، والمشكلات في المستقبل، وتحديد الفرص، وتصنيفها، وتحديد الاحتياجات من أجل التغيير، ووضع نهج استباقي يؤثر بنجاح في نمو الأعمال التجارية.
- ويشير (أبو داود، 2021م: 24) إلى جهود الريادي في النقاط الفرص الجديدة؛ حيث يراقب الاتجاهات في الأسواق، ويعمل على تحديد الحاجات المستقبلية للمستهلكين، ويتوقع التغيرات في طلباتهم كمًا ونوعًا، فضلاً عن المشكلات التي يمكن أن تبرز فجأة، لتمثل فرصاً جديدة، في ظل بيئة تنافسية، ومواجهتها مباشرة.
- ويرى الباحث أن الاستباقية هي قدرة القائد الريادي على تحديد المبادرات المميزة مبكراً، مقارنةً بغيره من المنافسين، فيتمكن من اقتناص الفرص بحرفية عالية لتحقيق الربح، والفائدة المرجوة بطرح السلع، أو الخدمات، أو تبني المبادرات الريادية المميزة.

خامساً: استغلال الفرص (Exploiting Opportunities):

من أكثر اهتمامات القيادة في منظمات الأعمال المعاصرة، هو تحديد الفرص، واستثمارها، ويُعد هذا المتغير سمة من أهم سمات القيادة الريادية في المنظمات المعاصرة، ويُعد حجم السوق مفتاح الفرصة، من بداية تحديد المخاطر، والعوائد لها؛ حيث يظهر مخاطر السوق، والمنافسة، والتكنولوجيا، ومقدار رأس المال، ومهارات الأفراد، وتعد الأهداف من الأشياء الأساسية لنجاح المخاطرة، ولابد أن تكون هناك خطة قصيرة الأمد للأعمال يُحدد في ضوءها الموارد المطلوبة، والموارد المالية، والأنشطة المطلوبة (العمرى والزعبي، 2022م: 237).

يشير المصطلح إلى أنه متغير اقتصادي يستهدف الاستغلال الأمثل لرأس المال، الذي تمتلكه جهة معينة، تسعى من هذا الاستغلال إلى تحقيق منفعة ذات عائد مادي، وربح كبير، معتمد على أساليب، وطرق اقتصادية حديثة غير مسبقة (معوض، 2020م: 879).

يُطلق على هذا المفهوم أحيانًا استثمار الفرص، أو انتهاز الفرص، وهو يشير إلى كيفية خلق الفرص، واكتشافها، وتطويرها، وتبدأ بالقدرة على خلق الحاجات غير المشبعة، والحصول على الفرص قبل المنافسين (العمرى والزعبي، 2022م: 237).

وعرفها (سعيد وسلطان، 2021م: 583) بأنها: عملية اكتشاف الفرص المربحة، واستغلالها قبل المنافس، وذلك من تقديم السلع، والخدمات الجديدة، أو الدخول في الأسواق الجديدة، ويتطلب ذلك من الرياديين تطوير الرؤية الاستراتيجية، وتحديد المسارات لربط الإمكانيات، والقدرات وتوحيدها، المتفوقة والمتباعدة، لمعرفة المسار الصحيح وتحديد الحصول على الفرص، وكيفية استغلالها.

ويمثل استغلال الفرص كيفية خلق الفرصة، واكتشافها، وتطويرها، وتقييم الإمكانيات، التي يجب أن تستند على نوع العلاقة الاستراتيجية لهذه الإمكانيات، والاستفادة منها اعتمادًا على كل من الدوافع الاستراتيجية، وغير الاستراتيجية (علي، 2022م: 821).

تمثل عملية استغلال الفرص أحد أساسيات الريادة في منظمات الأعمال، التي تعني كيفية خلق، أو اكتشاف الفرصة في البيئة المحيطة، وتطويرها، وتوفير الإمكانيات، والموارد اللازمة لاستغلالها، والاستفادة منها في إشباع الحاجات، والرغبات غير المشبعة لدى العملاء، واستخدامها في مواجهة المنافسة داخل السوق (أبو حمادة، 2016م: 210).

ويرى (الدليمي، 2019م: 21) أنها استغلال للظروف التي تساعد في إيجاد السلع، والخدمات الجديدة، والتي تعمل على تحقيق الإشباع لحاجة السوق، وتأتي هذه الفرص لأسباب عديدة، منها: اختلاف المنافسة في السوق، وكذلك اختلاف عوامل إنتاج السلع، والخدمات، إضافة إلى اختلاف توزيع المعلومات المتعلقة بالمنافسة بين الأفراد، والمنظمات.

هناك مؤشرات للفرص الخلاقة، أو المربحة حددها (Dess et al, 2007: 492) بأن تكون جذابة (Attractive)، وقابلة للتحقيق (Achievable)، في مدة زمنية كافية للانتشار (Durable)، وإن تكون ذات قيمة، ومربحة، وتحقق منافع (Value Creating).

ويرى الباحث أن استغلال الفرص يتمحور حول الشعور بالفرص، واكتشافها، ومن ثم تقييمها وصولاً لاستغلالها قبل المنافسين، بهدف تقديم (منتجات/ خدمات) نادرة ومميزة، تحقق قيمة إضافية للمشروعات الصغيرة، من التخطيط الاستراتيجي المستدام للعمليات في مدة حياة المنتج/ الخدمة.

2.2 المشروعات الصغيرة (Small Enterprises):

إن تحديد تعريف واضح، ودقيق للمشروعات الصغيرة يُعد أمرًا في غاية الأهمية، وتتجلى هذه الأهمية بوضوح في الدول النامية؛ حيث تقتضي مصلحة هذه الدول التعرف إلى مجموعة المشروعات

الصغيرة بها، وكذا الإلمام أنشطتها المتعددة جميعاً، وذلك للوقوف على المشكلات، والتحديات المختلفة، التي تواجهها، الأمر الذي يسهل رسم السياسات التنموية لهذا القطاع على المستوى القومي.

إلا أن مفهوم المشروعات الصغيرة ما زال يثير جدلاً كبيراً بين المهتمين بهذا القطاع؛ حيث تتباين الآراء بشأن وضع تعريف عام، وشامل يمكن أن تعرف على أساسه هذه المشروعات الصغيرة. ففي تعريف المشروعات الصغيرة اختلف كثيرون؛ حيث هنالك من عرفها من ناحية عدد العمال، ومن عرفها من ناحية رأس المال، ومن عرفها من ناحية الأنشطة، التي تقوم بها، ذكر أحد الكتاب أن الدول العربية تختلف في تعريف المشروعات الصغيرة، مما يجعل من الصعوبة بمكان إجراء المقارنة بينها، فالمشروعات التي تعد متوسطة في دولة الأردن، أو العراق، أو اليمن تعد صغيرة في دولة، مثل: مصر، وذلك تبعاً لمعيار عدد العمال، وأن المشروعات المتوسطة في مصر تعد صغيرة في دول الخليج العربي تبعاً لمعيار رأس المال (صالح وحمزة، 2022م: 25).

1.2.2 مفهوم المشروعات الصغيرة:

لقد أدى اختلاف درجة النمو الاقتصادي من دولة إلى أخرى إلى تبني كل دولة تعريفاً خاصاً بها، معتمدةً على الجانب القانوني، أو الإداري، وتوجد كذلك تعريفات مختلفة خاصة بمجموعات، أو هيئات دولية، مثل: الاتحاد الأوروبي، وستدرس جملة من هذه التعريفات وصولاً في الأخير إلى تعريف اليمن لهذه المشروعات.

تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

بحسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام (1953م) الذي نظم إدارة هذه المؤسسات، فإن المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة هي ذلك النوع من المؤسسات التي تُمتلك وتُدار بطريقة مستقلة؛ حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه، وقد اعتمد على معياري المبيعات، وعدد العاملين لتحديد تعريف أكثر تفصيلاً، فقد حدد القانون هذه المؤسسات بما يلي (الحسيني، 2006م: 16):

- مؤسسات الخدمات، والتجارة بالتجزئة: من 1 إلى 5 مليون دولار مبيعات سنوية.
- مؤسسات التجارة بالجملة: من 5 إلى 15 مليون دولار مبيعات سنوية.
- المؤسسات الصناعية: عدد العمال 250 عاملاً أو أقل.

يمكن تفصيل تعريف الولايات المتحدة لهذه المؤسسات بحسب رؤية المنظمات، والهيئات المهمة بهذا القطاع بما يلي:

تعريف بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي: التعريف الذي يتبناه بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي يشير إلى أن المؤسسة الصغيرة، والمتوسطة هي كل تنظيم مستقل في الملكية، والإدارة، وتستحوذ على نصيب محدود من السوق، التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن (200) عاملاً، ورأس المال

المستثمر عن (9) مليون دولار، والأرباح السنوية هي الأخرى لا تزيد عن (450) ألف دولار، في حين القيمة المضافة لا تزيد عن (4.5) مليون دولار سنوياً (جواد، 2007م: 27).

تعريف هيئة المؤسسات الصغيرة (SBA): أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية هيئة مكلفة بتعريف المؤسسات الصغيرة، وإعانتها، وكل ما له علاقة بالسياسات المرتبطة بها، تُسمى بهيئة المؤسسات الصغيرة (SBA)، "Small Business Act"، وتستخدم معيار عدد العاملين، أو حجم المبيعات السنوية متوسط السنوات الثلاث الأخيرة، لتصنيف المؤسسات الصغيرة (الصغير، 2001م: 13).

والجدول الآتي يوضح المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة باختلاف القطاعات بحسب هيئة المؤسسات الصغيرة.

جدول رقم (1-2): المعايير المعتمدة لتعريف المؤسسات الصغيرة بحسب هيئة المؤسسات الصغيرة
(SBA) على وفق للقطاعات:

القطاع	المعيار المعتمد	العدد
الصناعة التحويلية	عدد العمال	500 عامل فما دون
تجارة الجملة	عدد العمال	100 عامل فما دون
تجارة التجزئة والخدمات	المبيعات السنوية	أقل من 6 مليون دولار أمريكي
مقاولات البناء	المبيعات السنوية	أقل من 12 مليون دولار أمريكي

المصدر: (وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2003م: 99).

تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عرف القانون الأساسي بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان على الهيئة التي يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (2-2): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان بحسب عدد العمال، وحجم رأس المال:

القطاع	عدد العمال	حجم رأس المال
الصناعة والبناء	300 عامل أو أقل	300 مليون ين أو أقل
تجارة الجملة	100 عامل أو أقل	100 مليون ين أو أقل
تجارة التجزئة	50 عامل أو أقل	50 مليون ين أو أقل
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 مليون ين أو أقل

المصدر: (المنصور، 2003م: 34).

تعريف الهند للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عرف قانون تنمية المؤسسات الأصغر، والصغيرة، والمتوسطة، لسنة (2006م) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس حجم الاستثمار القاعدي، والآلات بالنسبة لقطاع الصناعة، والاستثمار في التجهيزات بالنسبة لقطاع الخدمات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-3): تعريف المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في الهند بحسب حجم الاستثمار في الصناعة، والخدمات:

نوع المؤسسة	المؤسسات التي تعمل في مجال الصناعة	المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات
مؤسسة أصغر	250 ألف روبية أو أقل	100 ألف روبية أو أقل
مؤسسة صغيرة	50 مليون روبية أو أقل	20 مليون روبية أو أقل
مؤسسة متوسطة	100 مليون روبية أو أقل	50 مليون روبية أو أقل

المصدر: (جواد، 2007م: 28).

تعريف المملكة المتحدة للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة:

عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر سنة (1985م) المؤسسة الصغيرة، والمتوسطة على أنها المؤسسة التي تفي بشرطين، أو أكثر من الشروط الآتية:

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن (8) مليون جنيه إسترليني.
- حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن (3.8) مليون جنيه إسترليني.
- عدد العمال لا يزيد عن (250) عاملاً.

وقد اتضح فيما بعد أن هذه المحددات الثلاث قاصرة على شمل كل ما هو صغير، أو متوسط، حيث أن ما هو صغير في الصناعات الخدمية قد لا يكون كذلك في مجال الصناعات التحويلية، لذلك عولجت هذه الاختلافات بإعطاء تعريفات خاصة بكل قطاع اقتصادي، كما هو موضح في الجدول الآتي..:

جدول رقم (2-4): تعريف المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في المملكة المتحدة بحسب القطاع والمعايير المعتمدة:

القطاع	المعيار المعتمد	العدد
التصنيع	عدد العمال	200 عامل فما دون

القطاع	المعيار المعتمد	العدد
تجارة الجملة	المبيعات السنوية	185000 جنية إسترليني أو أقل
تجارة التجزئة	المبيعات السنوية	370000 جنية إسترليني أو أقل
البناء	عدد العمال	25 عامل فما دون
المناجم/ التعدين	عدد العمال	25 عامل فما دون
تجارة السيارات	المبيعات السنوية	365000 جنية إسترليني أو أقل
خدمات متنوعة	المبيعات السنوية	185000 جنية إسترليني أو أقل
شركات نقل	عدد السيارات	5 سيارات أو أقل

المصدر: (طشطوش، 2012م: 19).

تعريف هيئة الأمم المتحدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشير هيئة الأمم المتحدة في تقرير لها بشأن دور المحاسبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أنه لا يوجد تعريف عالمي متفق عليه عمومًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك، استندت في دراستها إلى تعريف تقريبي لهذه المؤسسات على معيار العمالة، والحجم، حيث يمثلان عاملاً مهماً في تحديد الطبيعة الاقتصادية للكيانات التجارية، وأوردت التعريفات الآتية لأغراض هذه الدراسة (المنصور، 2003م: 40):

- **المؤسسات الأصغر:** هي كل عمل تجاري يستخدم ما بين شخص واحد وخمسة أشخاص، وتتسم هذه المؤسسة ببساطة أنشطتها إلى حد يسمح بإدارتها مباشرة على أساس العلاقة بين شخص وآخر.
- **المؤسسة الصغيرة:** يقصد بها العمل التجاري الذي يستخدم ما يتراوح بين 6 و50 شخصاً، ويكون لهذا العمل غالباً عدد من خطوط النشاط، ومن المتصور أن يكون له أكثر من موقع مادي واحد.
- **المؤسسة المتوسطة:** وتعرف على أنها تلك المؤسسة التي تستخدم ما بين 51 و250 عاملاً، ويكاد يكون من المؤكد أن تعمل هذه المؤسسة في أكثر من موقع.

تعريفات بعض الدول العربية:

تستخدم عدد من الدول العربية أكثر من معيار في تعريف المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة، وتتنحصر في أغلبها في عدد العمال ورأس المال المستثمر، والجدول الآتي يعرض بعض التعريفات المعتمدة في بعض الدول العربية.

جدول رقم (2-5): تعريفات المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في بعض الدول العربية بحسب عدد العمال ورأس المال المستثمر:

الدولة	عدد العمال	رأس المال المستثمر
الأردن	أقل من 4 عمال	
السودان	أقل من 10 عمال	
سلطنة عمان	أقل من 10 عمال	أقل من 50 ألف ريال
مصر	أقل من 50 عاملاً	بين 50 ألف و 1 مليون جنيه
السعودية	ما بين 1 إلى 20 عاملاً	رأس المال المستثمر لا يفوق 20 مليون ريال
الكويت	أقل من 10 عمال	لا يتجاوز رأس المال المستثمر 200 ألف دينار
البحرين	بين 5 إلى 19 عامل	
العراق	بين 10 إلى 29 عامل	100 ألف دينار عراقي

المصدر: (منظمة العمل العربي، 2008م: 15).

تعريف اليمن للمنشآت الصغيرة:

استند تعريف وزارة الصناعة، والتجارة في اليمن بشأن تعريف المنشآت الصناعية إلى معيارين: معيار القوى العاملة، ورأس المال، وذلك بقرار وزير الصناعة والتجارة رقم (136) لسنة (2009م)، ويوضح الجدول الآتي للمنشآت بحسب حجمها من عدد العاملين فيها، ورأس المال المستثمر.

جدول رقم (2-5): تعريف المنشآت الصغيرة، والمتوسطة في اليمن بحسب عدد العمال ورأس المال المستثمر:

المنشأة	عدد العمال	رأس المال المستثمر
منشآت صناعية صغيرة جداً	3 عمال فأقل	أقل من مليون ريال
منشآت صناعية صغيرة	4- 9 عمال	من مليون ريال الى أقل من عشرين مليون ريال
منشآت صناعية متوسطة	10- 50 عامل	من عشرين مليون ريال الى أقل من مليار ريال
منشآت صناعية كبيرة	أكثر من 50 عامل	مليار ريال وأكثر

المصدر: (قرار وزير الصناعة، والتجارة، رقم (136)، لسنة 2009م، اليمن).

الصندوق الاجتماعي للتنمية (SFD) Social Fund for Development: أما الاستراتيجية الوطنية لتنمية المنشآت الصغيرة، والأصغر في اليمن، التي أعدها الصندوق الاجتماعي للتنمية في ديسمبر (2004م)، وأقرها مجلس الوزراء بالقرار رقم (38) في 25 يناير (2005م)، فقد عرفت المنشآت الصغيرة بأنها أي نشاط مدر للدخل في مجال الصناعة، أو التجارة، أو الخدمات، وتستخدم (50) عاملاً أو أقل، أما المنشأة الأصغر، فهي: تلك التي تستخدم (1- 4) عمال، بما في ذلك المالك (الصندوق الاجتماعي للتنمية، 2009م: 8).

صندوق تمويل الصناعات والمنشآت الصغيرة Small Enterprises Development (SEDF) Fund: تعرف المنشآت الصغيرة، بأنها: تلك التي لا تتجاوز حجم الاستثمار فيها ما يعادل (200) ألف دولار أمريكي، شاملة تكلفة الأرض، والمباني، ويعمل فيها (20) عاملاً فأقل (بدحي، 2020م: 176).

يلاحظ الباحث من مما سبق أن اختلاف التعريفات بشأن المشروع الصغير يعود إلى تنوع المعايير المستخدمة لتحديده، لذا، يرى أن تعريف المشروعات الصغيرة يتأثر باقتصاد الدولة نفسها، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، وقدرة الفرد الاقتصادية على إنشاء مشروعه الخاص، ومن ثم لا يوجد تعريف، أو معيار ثابت، يمكن الاعتماد عليه في الدول جميعاً، أو حتى داخل الدولة الواحدة.

2.2.2 أهمية المشروعات الصغيرة:

تُعَدُّ المشروعات الصغيرة محورية في تعزيز النمو الاقتصادي، وتنوع الاقتصاد، فهي تسهم في تقليل الاعتماد على القطاعات الكبيرة، مما يُعزز من استقرار السوق، وتؤدي هذه المشروعات دوراً حيوياً في تشجيع الابتكار؛ حيث تمتاز بالمرونة اللازمة لتجربة أفكار جديدة، وتلبية احتياجات السوق المتغيرة، بالإضافة إلى ذلك، تعزز قدرتها التنافسية من تقديم منتجات، وخدمات مبتكرة تلبي توقعات العملاء، وتسهم تلك المشروعات في دعم المجتمعات المحلية وتعزيز التنمية الاجتماعية، مما يجعلها ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، والازدهار الاقتصادي.

ونظراً لأهمية المنشآت الصغيرة، يلاحظ وجودها في دول العالم كافة، سواءً نامية، أم متقدمة، فهي تمثل حجر الزاوية للبنية التحتية في دول العالم المختلفة.

تؤدي هذه المنشآت دوراً تكاملياً مع المنشآت الكبيرة؛ بحيث تساعد على الانتشار الجغرافي للأعمال لصغر رأس المال، فهي تساعد في تلبية حاجات السوق من السلع والخدمات، مما ينتج عنه كثير من الفرص للتخصصات جميعاً، فتسهم في تطوير المجال التجاري من التعويض عن الاستيراد لبعض السلع، والخدمات التي تقوم بإنتاجها هذه المنشآت (يوسف، 2017م: 27).

تعطي التجربة الأمريكية في مجال تنمية المنشآت المتوسطة، والصغيرة، والأصغر دروساً مهمة، وتعد مرجعاً راقياً لكثير من الدول، فعلى الرغم من أنها تجسد شخصية أكبر قوة اقتصادية عالمية، لم تتخل عن مساندة ودعم هذه المنشآت. حيث تشير الإحصائيات إلى وجود أكثر من (22) مليون منشأة صغيرة، ومتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أسهمت التنظيمات الكبيرة في خلق مجال، ومحيط قانوني، وتشريعي، وتنظيمي، ومالي سمح للمؤسسات بمزاولة نشاطاتها، وتوفير ما يقارب (60%) من إجمالي مناصب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية (حيدرة، 2020م: 38).

ويمكن الحديث عن أهمية المشروعات الصغيرة على النحو الآتي:

1. إسهام المشروعات الصغيرة في مقاومة الاضطرابات الاقتصادية:

تمتاز هذه المشروعات بقدرتها على التكيف مع الظروف الاقتصادية، ففي حالة ارتفاع الطلب، يرتفع حجم الاستثمار، وفي حالة الركود الاقتصادي، تخفض من حجم الإنتاج، وهو ما يجعلها أكثر مقاومة لمُدد الاضطرابات الاقتصادية من المشروعات الكبيرة (القطوي، 2022م: 29).

2. إسهام المشروعات الصغيرة في توفير فرص العمل:

تُعد من أفضل الطرق للحد من مشكلة البطالة، بتوفير فرص عمل، وبكلفة أقل من كلفة توافرها في المشروعات الكبيرة، والمؤسسات الحكومية، وتتراوح معدلات البطالة في البلدان العربية ما بين (8-30%)، فيما تبلغ نسبة البطالة في بلد مثل اليابان، الذي يعتمد على المشروعات الصغيرة، ما نسبته (4.7%)؛ حيث تشغل المشروعات الصغيرة في اليابان قرابة (70%) من إجمالي القوى العاملة، وفي أمريكا قرابة (84%) من حجم القوى العاملة؛ حيث توفر المشروعات الصغيرة الأمريكية ما قدره (11.2) مليون فرصة عمل (مبارك، 2018م: 102).

3. إسهام المشروعات الصغيرة في تحقيق التكامل الصناعي:

وذلك من التعاون مع المشروعات الكبيرة من أجل تدعيم الصناعة، وتنظيم الاستهلاكات الوسيطة، وتنويع الإنتاج، ومن ثم خلق روابط اقتصادية متينة، ويعد هذا التكامل ظاهرة صحية، ومن المقومات الأساسية للهيكل الصناعي، وقوة دافعة لعملية التنمية الصناعية (الشيخ، 2019م: 21)، وهناك حاجة دائمة من المشروعات الكبيرة للمشروعات الصغيرة، لتزويدها بالخامات، والمنتجات التي تحتاجها عملياتها، أو لتسويق منتجاتها، وتحقيق الانتشار الجغرافي لتلك المنتجات (جبر وحسن، 2019م: 151).

4. إسهام المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية الإقليمية:

تقوم المشروعات الصغيرة مهم في تحقيق التوازن الإقليمي لعملية التنمية، بما لها من خصائص، ومزايا تؤهلها للانتشار الجغرافي، والتوطن في المناطق جميعاً، ويساعد ذلك في تحقيق الانتشار

الجغرافي للأنشطة الاقتصادية المختلفة، ويعمل على تحقيق التوازن لأقاليم الدولة جميعاً، وإزالة الفوارق بينها، وتعمل على تحسين كفاءة الأسواق المحلية، والاستفادة المثلى من الموارد، مما يسهل النمو الاقتصادي على المدى الطويل (حيدرة، 2020م: 38).

5. إسهام المشروعات الصغيرة في استثمار المواد الأولية المحلية:

تصل هذه المشروعات إلى المناطق، والمواقع كافة، مما يساعد على إخضاع الاحتياطات الكامنة من الموارد الطبيعية، والبشرية لعملية التصنيع، إضافة إلى ما تستنفذه الصناعات الكبيرة من هذه المواد في عدد محدود من النشاطات الصناعية، مما يوفر فرصاً أخرى، ومواقع بديلة، ويؤدي إلى تقليل التفاوت القطاعي، والإقليمي (الورد، 2020م: 20).

6. إسهام المشروعات الصغيرة في التنمية الاجتماعية:

تقوم المشروعات الصغيرة بتوفير الاستقرار الاجتماعي، والاقتصادي، وهو ما لا توفره المشروعات الكبيرة، التي لا تعرف الحدود الجغرافية، ولها دور من المشاركة الشعبية في الاقتصاد الوطني (سعد الدين، 2021م: 26).

7. إسهام المشروعات الصغيرة في الناتج القومي:

تسهم المشروعات الصغيرة في الناتج المحلي من توفير السلع، والخدمات، سواء كانت بسيطة، أم نهائية، وتؤدي المشروعات الصغيرة إلى تحقيق مشاركة شرائح المجتمع جميعاً من عمليتي الادخار، والاستثمار، وذلك بتوجيه المدخرات الصغيرة نحو الاستثمار، وتعبئة رؤوس الأموال، التي كانت من الممكن أن توجه نحو الاستهلاك، مما يعني زيادة المدخرات، والاستثمارات، ومن ثم زيادة الناتج الوطني (مرهج وعلي، 2019م: 374).

ومن العرض السابق يتضح لنا الدور الفاعل، الذي تسهم فيه المشروعات الصغيرة في مواجهة التحديات الاقتصادية، وذلك لقدرتها على التكيف مع التغيرات في مستويات الطلب، وتؤدي دوراً فاعلاً في تقليل معدلات البطالة، من خلق فرص عمل بتكاليف أقل من تلك التي توفرها المشروعات الكبيرة، وتسهم هذه المشروعات أيضاً في تعزيز التكامل الصناعي بالتعاون مع الشركات الكبرى، مما يعزز القاعدة الصناعية، ويدعم التنمية الإقليمية، وفي استغلال الموارد المحلية، مما يعزز استدامة النمو الاقتصادي، وتعمل هذه المشروعات على زيادة الناتج القومي من توفير السلع، والخدمات اللازمة لتلبية احتياجات المجتمع.

3.2.2 خصائص المشروعات الصغيرة:

إن لكل مؤسسة دورة حياة تمر بها قبل أن تصبح كبيرة، وفي كل مرحلة تكتسب المؤسسة خصائص تنفرد بها عن بقية المؤسسات الأخرى، فكما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، التي على الرغم من أنه لا يوجد تعريف واضح، ودقيق خاص بها، ينطبق على الدول جميعًا، بسبب التباين في النمو الاقتصادي، وعديد من العوامل الأخرى، إلا أن هذا لا يمنع من أن يكون لها خصائص مشتركة فيما بينها تمتاز بها عن باقي المؤسسات الأخرى، التي تؤهلها لأن تحتل مكانة مهمة في سياسات وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية جميعًا.

وتمتاز المؤسسات الصغيرة بجملة من الخصائص نذكر منها:

1. سهولة التأسيس:

لا تتطلب هذه المشروعات رأس مال كبير؛ حيث إن تكلفة رأس المال المستثمر في أصوله الثابتة، والمتغيرة منخفضة نسبيًا، وأن احتياجات هذه المشروعات من عناصر الإنتاج (الآلات، والمواد الخام، والعنصر البشري) أيضًا قليلة نسبيًا، وليست معقدة، وسهلة الإدارة، والصيانة، والإصلاح، الأمر الذي يُظهر سهولة في تأسيس هذا النوع من المشروعات؛ لأنها بطبيعتها مشروعات فردية، أو عائلية (مرزوق، 2019م: 233).

2. إتاحة فرص العمل:

تتماز هذه المشروعات بقدرتها على تشغيل أعداد كبيرة من الأيدي العاملة، التي لا تحتاج إلى مهارات عالية، وعلى الرغم من قلة عدد عمالها نسبيًا، إلا أن تعدادها الكبير، وانتشارها الواسع يجعلها كثيفة العمالة، ويمكن تأسيس مزيد منها بسهولة؛ لأنها لا تتطلب رأس مال كبير، ولا تقنيات عالية، يمكن للمشروعات الصغيرة، والأصغر أن تسهم في توظيف الأيدي العاملة، وتوظيف السكان في أماكن إقامتهم الأصلية، واستيعاب العمالة غير الماهرة، أو نصف الماهرة، وبتكلفة منخفضة، إذا ما قورنت بالمشروعات الكبيرة، التي تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة رأس المال، مقابل نسبة قليلة من الأيدي العاملة، الأمر الذي يؤدي إلى تشجيع العمل الريادي، والحر للشباب ليصبحوا رواد أعمال، وأصحاب مشروعات خاصة، مما يتفادى هدر طاقاتهم، وانتظار فرصة عمل لدى المصالح الحكومية (أقرشين واليونسى، 2021م: 501).

3. الجمع بين الإدارة والملكية:

يمتاز المشروع الصغير، أو الأصغر بالجمع بين الإدارة، والملكية، والعمل؛ حيث إن صاحب المشروع هو نفسه المدير المسؤول، وهو نفسه العامل، ويساعده أفراد أسرته، وهذا يجعلها أكثر جذبًا

للاستثمارات الصغيرة، حيث يباشر بنفسه العمليات الإدارية، والفنية، والمالية للمشروع، ومن ثم يمكنه تجنب المشكلات التي قد تنشأ في حالة وجود شركاء من حيث اتخاذ القرار، فالمكاسب والأرباح تعود إليه مباشرة، وعلى الجانب الآخر؛ فإن الملكية الخاصة في المشروعات الصغيرة، تجعل أصحاب هذه المشروعات على معرفة بالعمل، والمشكلات، التي قد تواجههم بوصفهم أصحاب هذه المشروعات، مما يُسهّل من إمكانية وضع الحلول للمشكلات القائمة، فكلما انفصلت الإدارة عن الملكية، صعب معها التصرف، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (سعد الدين، 2021م: 28).

4. القدرة على التكيف مع المتغيرات المستحدثة:

يؤدي انخفاض تكاليف الإنتاج، وبساطتها، ومرونة الإدارة، والتشغيل إلى تسهيل عملية تكيف منشآت الأعمال الصغيرة، مع متغيرات التحديث، والنمو، والتطور، وبصفة خاصة فيما يتعلق بتلبية رغبات، وأذواق المستهلكين، خلافاً للمؤسسات الكبيرة، التي يصعب عليها تغيير خطط، وبرامج، وخطوط إنتاجها، وتتمثل قدرة منشآت الأعمال الصغيرة على التكيف مع المتغيرات في الآتي (بلخير والنهدي، 2019م: 622):

- القدرة على تغيير تركيبة القوى العاملة، أو سياسات الإنتاج، أو التسويق، أو التمويل في مواجهة التغيرات السريعة، أو العميقة من دون تردد، مما يساعدها في التغلب على التقلبات، أو الدورات الاقتصادية.
- زيادة القدرة على التجديد، والابتكار، بخاصة في فنون تمييز السلع، والتعبئة، والتغليف بسرعة، بحسب حساسيات، ورغبات السوق، وبمعدل قد يتفوق على نظيرها في المشروعات الكبيرة أحياناً.
- سهولة الدخول، والخروج من السوق بحريتهما، لانخفاض نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، وارتفاع نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم، وحقوق أصحاب المشروع، مما يسهل اتخاذ قرار الدخول، أو الخروج.
- سهولة تحويل المشروع الصغير إلى سيولة من دون خسارة كبيرة، وفي مدة زمنية قصيرة، وتمتلك هذه المنشآت المرونة الكافية لتعديل السياسات، وسرعة اتخاذ القرارات، وتحقيق الاتصالات مقارنة مع المنشآت الكبيرة.

5. بساطة الهيكل التنظيمي:

لا تحتاج هذه المنشآت لهيكل تنظيمي معين، فالتطابق عادة بين ملكية هذه المشروعات، وإدارتها تحول من دون وضع أنظمة مالية، وإدارية لها، ومن عيوبها أنها لا تمتلك في كثير من الأحيان هياكل تنظيمية.

نتيجة لبساطة هيكلها الإداري، والتنظيمي، تمتاز بسهولة إجراءات تكوينها، وانخفاض مصروفات التأسيس، والمصروفات الإدارية، وأن الافتقار للهيكل الإداري، يؤدي إلى أن تُدار هذه المنشآت من شخص واحد مسؤول إداريًا، وماليًا، وفنيًا (خيون وعيسى، 2018م: 154).

6. تحقيق الانتشار الجغرافي الواسع:

تمتاز هذه المشروعات بضيق سوقها، وغياب الحاجة إلى أسواق كبيرة، أو واسعة، فمخرجات هذه المنشآت في كثير من الأحيان سهلة البيع، إذا ما كانت مباحة للشركات الكبيرة، مثل: صناعة، أو خدمة تكميلية، أو صناعات مكملة.

تعد الصناعات الصغيرة وسيلة لإحداث التطور الاجتماعي، والاقتصادي؛ حيث يتركز الحرفيون، والصناع في المناطق الحضرية، نظرًا لصغر حجم المنشآت الصغيرة، فإنه يسهل توطينها بالقرب من المناطق، التي توجد فيها مداخلات الصناعة الصغيرة، مما يعمل - غالبًا - نقاط جذب لصناعات أخرى جديدة، وهكذا تعمل المنشآت الصغيرة في توسيع رقعة التنمية الصناعية، وانتشارها وما يتبع ذلك من تطور صناعي، وحضاري (يوسف، 2017م: 33).

7. قصر مدة الاسترداد لرأس المال المستثمر:

تمتاز هذه المنشآت بارتفاع معدل دوران البضاعة، والمبيعات، وأرقام الأعمال، مما يمكنها من التغلب على طول مدة الاسترداد لرأس المال المستثمر فيها، ويقلل من مخاطر الاستثمار الفردي فيها، ومع ذلك؛ فإن فرص التوسع، والتجديد في تلك المنشآت تكون ضعيفة: لأن انخفاض حجم الربح المتحقق فيها يؤدي إلى ضعف قدرتها على تجنب جزء من الأرباح، لاستخدامه في إضافة استثمارات جديدة للمشروع، أو تخصيصه لإعادة بناء، أو تجديد المشروع، ويُعد ذلك عيبًا جوهريًا في آلية النمو للمنشآت الصغيرة، وبخاصة أنها تعتمد على التمويل الخاص، والذاتي لمالكها، وتفتقد القدرة على الاقتراض بدرجة ملموسة، وأنها لا تعتمد على التمويل العام، أو الحكومي (الورد، 2020م: 24).

8. ارتفاع جودة الإنتاج:

بالنظر لاعتماد المنشآت الصغيرة على مجالات عمل متخصصة، ومحددة، فإن إنتاجها يتسم في الغالب بالدقة، والجودة، لأن الجودة، والدقة هما قرينة التخصص، وتركيز العمل؛ لأن العمل في المؤسسات الصغيرة يعتمد على المهارة الحرفية، وتصميم الإنتاج على وفق لأذواق المستهلكين، وتبدلاتها في المدى القصير، ويساعد على ذلك وجود حوافز على العمل، والابتكار، والتجديد، والاستعداد للتضحية، وتحمل المخاطر، والرغبة في الإنجاز، وتحقيق الاسم التجاري مع الشهرة، مما يؤدي إلى

زيادة الربحية، نتيجة زيادة حجم الأعمال، والمبيعات، ويساعد الاتصال الشخصي بالزبائن، والعملاء على دقة التعرف على الاحتياجات، وتبدلاتها وسرعتها (مرهج وعلي، 2019م: 377).

4.2.2 أداء المشروعات الصغيرة (Performance of Small Enterprises):

في مجال ريادة الأعمال، يُعدّ أداء المشروعات مقياساً حيويًا لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن أن تشمل هذه الأهداف جوانب مالية، مثل: الربحية، وحجم المبيعات، والعائد على الأصول، وحقوق الملكية، بالإضافة إلى جوانب غير مالية، مثل: قاعدة العملاء، ورضا العاملين، واختراق السوق، وعلى مدى الوقت، ظهرت وجهات نظر متعددة بشأن كيفية قياس أداء المشروعات، مما يظهر أهمية هذا الموضوع في استراتيجيات النمو، والتطور.

عرف Laitinen (1974م) الأداء بأنه القدرة على توليد مخرجات يمكن قياسها، على وفق خصائص محددة سابقًا بالنسبة للأهداف المتفق عليها (Saunilam, 2016: 165)، وعرف Cherrington (1993م) الأداء التنظيمي بأنه مفهوم النجاح، أو فاعلية المنشأة، ومؤشر على الطريقة التنظيمية، التي تؤدي بها بفاعلية لتحقيق أهدافها (Sabiou et al, 2018: 868).

وعرف (Hilal & Tantawy, 2021: 257) الأداء على أنه نتيجة قابلة للقياس لمستوى تحقيق الأهداف التنظيمية وآلية التحسين المستمر لاحتمالية التنفيذ الناجح لاستراتيجية تنظيمية، على وفق (Hamid et al, 2018: 551)، فقد ارتبط أداء المشروعات الصغيرة بنجاحها، أو فشلها، لذا، يُفسّر الأداء العالي عمومًا على أنه يظهر منشأة أكثر نجاحًا؛ بينما يُعبر الأداء المنخفض عن منشأة أقل نجاحًا. ويرى (Mabenge et al, 2020: 7) أن أداء الأعمال، هو النتائج التي تحققها المشروعات فيما يتعلق بأهدافها الداخلية، والخارجية المحددة، ويقاس ذلك أساسًا من حيث الجوانب المالية، وغير المالية للأعمال، وتشمل المقاييس المالية الجوانب الاقتصادية، والربحية، مثل: العائد على الاستثمار، ونسبة رأس المال العامل، وهامش الربح الإجمالي، وصافي الربح بعد الضريبة؛ بينما تشمل المقاييس غير المالية العوامل التشغيلية، مثل: الإنتاجية، والنمو، وحصة السوق، ورضا العملاء.

ويوضح كلاً من Ramanujam & Venkatraman (1986) أن مفهوم أداء الأعمال يهتم باستخدام نتائج بسيطة مبنية على مؤشرات الأداء غير المالية، مثل: حصة السوق، وإطلاق منتجات جديدة، ورضا العاملين، وجودة المنتج، والنشاط التسويقي، والنشاط التكنولوجي، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء المالية القائمة على المحاسبة، مثل: زيادة المبيعات، والربحية (عبد الواحد، 2023م: 482).

ويؤكد (Doreen, 2020: 28) أن تقييم أداء الأعمال بناءً على المعايير المالية وحدها ليس كافيًا، لذا، يجب أيضًا أخذ المعايير غير الاقتصادية في الحسبان، مثل: حصة السوق، وقاعدة العملاء، وتطوير المنتجات، وكفاءة الإنتاج، وتُعدّ مقاييس النمو أكثر دقة، وسهولة في الحصول عليها مقارنةً

بالمقاييس المالية، مما يجعلها متفوقة في بعض الأحيان، وتُعد هذه المقاييس دليلاً مهماً على السلوك الريادي لدى المنشآت الصغيرة، إضافة لذلك، تُظهر المقاييس المالية أنها غير مستقرة وحساسيتها للعوامل المتغيرة المرتبطة بالصناعة، مما يجعل من السهل التلاعب بها، ومن ثم لا يظهر الأداء الحقيقي، وإن الاعتماد المفرط على هذه المقاييس، قد يعيق الميزة التنافسية المستقبلية؛ لأنها لا تظهر محركات الأداء المستقبلي، ويُشير مؤيدوا الجمع بين مقاييس النمو، والأداء المالي إلى أن هذا الدمج يقدم وصفاً أكثر شمولية، وثراءً للأداء الفعلي للشركة، مقارنةً باستخدام كل منها منفصلة.

ويرى (Sabiu et al, 2018: 868) أن نظام قياس الأداء، هو مجموعة المقاييس المستخدمة لقياس كفاءة، وفاعلية الإجراءات السابقة، لأنه يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة، وإجراءات، ولأنه يقيس كفاءة الإجراءات السابقة وفعاليتها، من الحصول على البيانات المناسبة، وتجميعها، وفرزها، وتحليلها، وتفسيرها، على وفق (Rashid et al, 2017: 1909)، يجب أن يغطي نظام قياس الأداء الفاعل مؤشرات الأداء المرتبطة بوجود المنشأة جميعاً، وهذا يعني أن أي نظام لقياس الأداء ينبغي أن يتبنى نهجاً شاملاً يتضمن كلاً من المقاييس المالية، وغير المالية.

من الطرق الممكنة للتقدم في هذا المجال هو تطبيق المقاييس غير المالية بوصفها مكملة للمقاييس المالية، أو استخدامهما معاً متكاملة.

تتمثل خصائص نظام قياس أداء المشروعات الصغيرة بالآتي (Zeljko & Bosnjak, 2019: 520):

- **وضوح، وهدف محدد:** يجب أن تكون عمليات القياس واضحة، بشأن ما يقاسها، ومرتبطة بنشاط المشروعات الصغيرة.
- **بساطة وسهولة الاستخدام:** يجب أن تكون المقاييس سهلة الفهم، والاستخدام؛ بحيث يتمكن أصحاب المصلحة، والموظفون من إدراكها، وتنفيذها بأقل تعقيد.
- **ربط العمليات التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية:** يجب أن يكون الهدف من كل عملية واضحاً، في مساعدة المشروع الصغير على تحقيق أهدافه الاستراتيجية.
- **توفير تغذية راجعة دقيقة، وفي الوقت المناسب:** يجب تحديد الانحرافات عن الأهداف الاستراتيجية للمشروع الصغير في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تتبع التغيرات في بيئة التشغيل.
- **قدرة على تحدي الاستراتيجية:** يجب أن يتمتع نظام قياس الأداء الديناميكي بالقدرة على التساؤل بشأن أسباب الاستراتيجية وأهدافها.
- **انعكاس لعمليات الأعمال:** يجب أن يُظهر النظام عمليات الأعمال، ويشمل مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين لنجاح المشروع الصغير جميعاً، مثل: الموردين، والعملاء، والعاملين.

- **الاهتمام بنتائج محددة:** ينبغي أن تهتم قياسات الأداء بنتائج معينة مع التأكيد الواضح على تحسين عمليات الأعمال.

يرى الباحث أن أداء المشروعات الصغيرة يُعدّ مقياساً حيويًا لتحقيق الأهداف التنظيمية في مجال ريادة الأعمال؛ حيث يشمل هذا الأداء جوانب مالية، مثل: الربحية، وحجم المبيعات، بالإضافة إلى جوانب غير مالية، مثل: قاعدة العملاء، ورضا العاملين.

إن الدمج بين مقاييس الأداء المالي، وغير المالي يوفر صورة أكثر شمولية عن نجاح المنشأة، وإن الاعتماد المفرط على المعايير المالية فقط، قد يُعيق القدرة التنافسية المستقبلية، لذا من الأفضل استخدام نظام شامل لقياس الأداء يغطي المؤشرات المرتبطة بالمنشأة جميعًا.

أولاً: الأداء المالي (Financial Performance):

يستخدم الباحثون مجموعة من المقاييس المالية لتقييم الأداء الاقتصادي، بما في ذلك مقياس المبيعات مقارنة بالمبيعات، والأرباح، والعائد على الأصول، والعائد على الاستثمارات، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على رأس المال المستخدم، بالإضافة إلى مؤشرات النمو وصافي الربح، والربح الإجمالي، وهذه المؤشرات جميعًا تُظهر قدرة المنشآت على تحقيق الأرباح (Rashid et al., 2018: 1404).

عرف (Doreen, 2020: 31) الأداء المالي بأنه العملية، التي تُستخدم لتفسير البيانات المالية للمنشأة، بالإضافة إلى ذلك، ذكر (Ahmed & Jamil, 2020: 710) إن قدرة المنشأة على خلق الثروة مرحلة التشغيل، والبقاء في السوق تُظهر أداءً ماليًا إيجابيًا.

ويُعدّ الأداء المالي مقياسًا لمدى قدرة المنشآت المتميزة على استغلال أصولها في أنشطتها الأساسية، وتوليد تدفقات نقدية مستقبلية، ويُظهر الأداء المالي الوضع المالي العام للمنشأة على مدى مدة زمنية معينة، ويمكن استخدامه للمقارنة مع منشآت أخرى من ضمن نفس الصناعة لتقييم الأداء.

ويرى (Sabiou et al, 2018: 869) أن حجم المبيعات هو مقياساً رئيساً للأداء المالي للمنشآت الصغيرة، فكلما زاد حجم مبيعات المنشأة، زادت الأرباح المحققة، مما يدل على أن المنشأة تحقق أداءً جيداً، يظل نمو المبيعات مؤشراً مهماً يُظهر الأداء المالي للمنشآت، مما يُساهم في القدرة على الوصول إلى الخدمات المالية، وخاصة الائتمان بتكاليف معقولة، في زيادة نمو مبيعات المنشأة، وعلاوة على ذلك، يُظهر الربح المستقر، ونمو المنشأة أنها تحقق أداءً جيداً.

ويؤكد (Saleh et al, 2018: 588) أن التدفق النقدي الجيد أمرٌ أساسي لزيادة الربحية والاستدامة، والتخطيط المستقبلي، ويُعدّ التدفق النقدي مهماً في توضيح الحركة النقدية الواردة، والصادرة، حيث يُظهر دورة الاستلام، والدفع.

يُعدّ المعيار المالي أداة كافية لقياس الأداء، نظرًا لإسهامه في التنمية الاقتصادية، وتؤدي المنشآت الصغيرة دورًا مهمًا للغاية في اقتصادات البلدان المتقدمة، والنامية، ويعتمد هذا الدور كثيرًا على الأداء المالي لكل منشأة (Rashid et al., 2017: 1910)، إلى جانب إسهامها في الاقتصاد، وتُعدّ الأرباح والمكافآت المالية هدفًا رئيسيًا لأصحاب المنشآت الصغيرة؛ حيث يُعدّ تحقيق الربح المعيار الأساسي لتقييم نجاح أي عمل تجاري، لذلك، يتضح أن الهدف الرئيس لأي منشأة هو تحقيق أداء مالي متفوق (Yazid et al., 2017: 1853).

يفضل معظم الباحثين الاعتماد على مؤشرات الأداء المالي معيارًا للنجاح؛ حيث يشير ذلك إلى أن تحقيق العوائد، والأرباح يُعدّ عنصرًا أساسيًا في أداء المنشآت، ويُظهر هذا الأداء مستوى معينًا من التطور من مبيعاتها، وإيراداتها (Jayeola et al., 2018: 5).
يظن بعض الباحثين أن الاستدامة بدلاً من التوسع تمثل الهدف الرئيس للعديد من المنشآت الصغيرة، ومع ذلك، يشير هؤلاء الباحثون إلى أنه على الرغم من أن النمو ليس دائمًا عنصرًا حاسمًا، لأن تحقيق أداء مالي جيد يعد ضروري لضمان استدامة المنشأة (Iskamto et al., 2021: 71).
يرى الباحث أن الأداء المالي يُعدّ مقياسًا أساسيًا لنجاح المنشآت؛ حيث يعتمد على مؤشرات مثل العائد على الأصول، وحجم المبيعات، وتُظهر هذه المؤشرات قدرة المنشآت على تحقيق الأرباح، واستغلال أصولها بفاعلية، ويُعد التدفق النقدي الجيد أمرًا حيويًا لتعزيز الربحية، والاستدامة، وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرون أن الاستدامة هي الهدف الرئيس، إلا أن الأداء المالي الجيد يظل ضروريًا لضمان نجاح المنشآت الصغيرة، واستمرارها في السوق.

ثانيًا: الأداء غير المالي (Non-Financial Performance):

على الرغم من اختلاف المصطلحات المستخدمة، فإنها لا تزال تدور حول المعايير المالية وغير المالية مؤشرات الأداء المالي هي مجموعة من المتغيرات، والتي يمكن أن تظهر عادة قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح، بينما مؤشرات الأداء غير المالي هي مجموعة من المتغيرات التي لا يتم قياسها بواسطة الأنظمة المالية (Zain et al., 2018: 164).

في ثمانينيات القرن العشرين، كانت المعايير المالية، مثل الربح، والعائد على الاستثمار، والمبيعات، والإنتاجية تُستخدم أساسًا لقياس الأداء، فمنذ ذلك الحين حتى الوقت الحاضر، حظيت المعايير غير المالية باهتمام متزايد من العلماء، والباحثين، والصناعيين، وتشمل هذه المعايير غير المالية عناصر، مثل: الاتصال، ورضا أصحاب المصلحة، والموقف التنافسي، والتسليم في الوقت المناسب، وإدارة الجودة (Jayeola et al., 2018: 5).

وتشمل مقاييس الأداء غير المالية مجموعة من المؤشرات، مثل: عدد الموظفين، والموقف التنافسي، وحصة السوق، ومستوى الرضا، وعدد العملاء، ونطاق السوق، وعدد الفروع، بالإضافة إلى الابتكار، والجودة النسبية، وهذه المقاييس لا تُرصد بواسطة الأنظمة المالية التقليدية، وعادةً ما تُعدّ هذه المؤشرات أدوات خاصة، تُستخدم في سياقات معينة، وذلك على وفق طبيعة الدراسة المعنية وأهدافها، (Rashid et al., 2018: 1404).

تستند المقاييس طويلة الأجل عادةً إلى العائدات غير المالية؛ بينما تعتمد المقاييس قصيرة الأجل أساساً على العائدات المالية (Saleh et al., 2018: 589).

ويرى (Amirah et al, 2017: 1881) أن استخدام المعايير المالية مقياساً للأداء، لا يغطي الأهداف المتنوعة للمالكين في المنشآت الصغيرة، بعض المنشآت ليست لديها رغبة في النمو، مما يعني أن المكاسب المالية ليست الدافع الأساسي، أو الوحيد لهم، لذلك يجب أن تتوفر معايير غير مالية أخرى يستخدمها هؤلاء المدبرون، والمالكون لقياس نجاحهم.

وعلى وفق (Lassoued et al, 2017: 1122)، فإن مقاييس الأداء المالية لا تُظهر الإجراءات المتعلقة بالميزة التنافسية على المدى الطويل، مما يستدعي الاعتماد على المقاييس غير المالية، التي تُعدّ مؤشرات رائدة للأداء المالي، يتخذ المدبرون قراراتهم بناءً على تأثير هذه المقاييس غير المالية، مثل الابتكار، والجودة، والإنتاجية، ورضا العملاء، مما يساهم في تحسين الأداء المالي في المستقبل.

ويرى كل من (Ahmed & Jamil, 2020: 711) أنه عوضاً عن الاعتماد فقط على المعلومات الكمية بالقيمة النقدية، تحتاج المنشآت أيضاً إلى تقييم الأدلة النوعية لتبرير مدى رضاها عن أدائها، وفي الآونة الأخيرة، بدأت عديد من المنشآت تدرك أن المعلومات النوعية تُعدّ جزءاً حيوياً من تحسين الأداء، ومن المتوقع أن تصبح مقاييس الأداء غير المالية المؤشرات الرائدة لقياس الأداء في المستقبل، تشمل الأمثلة الشائعة لهذه المقاييس رضا الموظفين، والعملاء، بالإضافة إلى توسع السوق أو نموه، وعدد المنتجات الجديدة المنتجة، وينبغي أن تركز المنشآت على تطوير موظفيها، والمنتجات لتعزيز قدرتها التنافسية، واستدامتها.

ويؤكد (Iskamto et al, 2021: 71) أن أقوى المؤشرات على فاعلية وكفاءة المشروعات الصغيرة بالنسبة لرائد الأعمال، أي مالك هذه المشروعات، هي الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

ويرى الباحث أن الأداء يُقاس من خلال معايير مالية وغير مالية، حيث تُظهر المؤشرات المالية قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح، بينما تشمل المؤشرات غير المالية عناصر مثل رضا العملاء ورضا العاملين. في حين كانت المعايير المالية تُستخدم بصورة أساسية في الماضي، فقد زاد الاهتمام بالمعايير غير المالية التي تقدم رؤى أعمق بشأن الأداء، وتُظهر المعايير المالية الأهداف المتنوعة لمالكي

المشروعات الصغيرة، مما يبرز أهمية استخدام المقاييس غير المالية، لتقييم النجاح، وتحسين الأداء المستقبلي.

5.2.2 استراتيجيات النمو المستدام للمشروعات الصغيرة:

قابلية التوسع، والتنفيذ الفعال لاستراتيجيات النمو

تُعد قابلية التوسع ضرورية للمنشآت الصغيرة، للنمو المستدام، وتوسيع عملياتها بمرور الوقت، ويتضمن ذلك تصميم نماذج الأعمال، والعمليات، والأنظمة التي يمكنها استيعاب الطلب المتنامي، والحجم من دون المساس بالكفاءة، أو الجودة. من خلال تصميم نماذج أعمال يمكنها التوسع بفاعلية مع نمو المنظمة، ويمكن للمنشآت الاستفادة من التكنولوجيا، والأتمتة، والاستعانة بمصادر خارجية لتبسيط العمليات، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية (Ajala et al., 2024: 295).

وهناك استراتيجيات متنوعة يمكن للمنشآت الصغيرة استخدامها لدفع النمو، بما في ذلك اختراق السوق، وتنويع المنتجات، والتوسع الجغرافي، والشراكات الاستراتيجية، ومن هنا، يجب تحديد فرص النمو الأكثر جدوى، وتطوير استراتيجيات للاستفادة منها مع تخفيف المخاطر (Oloruntosin & Vincent, 2024: 1445).

ممارسات الإدارة المالية السليمة

تُعد الإدارة المالية الفاعلية، وتخصيص الموارد أمرين أساسيين للمنشآت الصغيرة، لإدارة التدفق النقدي، وتحسين الربحية، واستدامة النمو، ويكون ذلك من تطوير خطط مالية شاملة تحدد توقعات الإيرادات، والنفقات، ومتطلبات التدفق النقدي، وقد يتضمن ذلك إعداد الميزانية، والتنبؤ، وتحليل السيناريوهات، لتوقع التحديات، والفرص المحتملة، ويُعدّ تخصيص الموارد بفاعلية بالغ الأهمية لتعزيز الكفاءة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا يجب إعطاء الأولوية للاستثمارات، التي تُحقق أعلى عائد على الاستثمار، سواء كان ذلك في توظيف المواهب، أم تطوير منتجات جديدة، أم التوسع في أسواق جديدة (Amirah et al., 2017: 1882).

الاستثمار في التسويق والعلامة التجارية

يؤدي التسويق، والعلامة التجارية دورًا حيويًا في دفع عملية اكتساب العملاء، وبناء الوعي بالعلامة التجارية، وتعزيز ولاء العملاء للمنشآت الصغيرة، لذلك يجب تحديد شرائح السوق المستهدفة وتطوير استراتيجيات تسويقية مخصصة للوصول إلى العملاء المحتملين، وإشراكهم بفاعلية، قد يتضمن ذلك الاستفادة من قنوات التسويق الرقمي، والتسويق بالمحتوى، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتحسين محرك البحث لجذب العملاء، والاحتفاظ بهم (Khalil et al., 2022: 10761).

علاوة على ذلك، يُعدّ بناء هوية علامة تجارية قوية أمرًا ضروريًا لتمتاز المنشأة عن المنافسين وإنشاء قاعدة عملاء مخلصّة؛ لذا يجب تطوير قصة علامة تجارية مقنعة، وقيم، وهوية بصرية تتردد صداها مع الجمهور المستهدف، وتنقل القيمة الفريدة لمنتجاتهم، أو خدماتهم (Oloruntosin & Vincent, 2024: 1445).

بناء قاعدة عملاء قوية

يُعد اكتساب العملاء، والاحتفاظ بهم أمرًا حيويًا للمنشآت الصغيرة لتوليد الإيرادات، وبناء قاعدة عملاء مخلصّة، وضمان النمو على المدى الطويل، لذلك يجب تطوير استراتيجيات فاعلة لاكتساب العملاء لجذب عملاء جدد وزيادة المبيعات، وقد يتضمن ذلك تنفيذ حملات إعلانية مستهدفة، وتقديم عروض ترويجية أو خصومات، والاستفادة من برامج الإحالة لتحفيز التسويق الشفهي، يُعدّ الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالأهمية نفسها لاكتساب عملاء جدد، لذا يجب إعطاء الأولوية لرضا العملاء، وولائهم من خلال تقديم منتجات وخدمات وتجارب استثنائية تتجاوز توقعاتهم. قد يتضمن ذلك تنفيذ آليات ملاحظات العملاء، وتوفير الدعم الشخصي، ومكافأة العملاء المخلصين (Iskamto et al., 2021: 72).

الاستفادة من الشراكات الاستراتيجية

يمكن أن توفر الشراكات الاستراتيجية للمنشآت الصغيرة، وصولاً إلى أسواق جديدة، وموارد، وخبرات، وفرص للنمو، لذلك يجب تحديد الشركاء الاستراتيجيين المحتملين، الذين يكملون نقاط قوتهم، أو يسدون الفجوات في قدراتهم، أو يوفر الوصول إلى أسواق جديدة، أو قنوات توزيع، وينبغي وضع اتفاقيات مفيدة للطرفين، وتحديد أهداف، وتوقعات واضحة، والتواصل بصورة شفافة مع شركائهم لضمان التوافق، والنجاح، وقد يتضمن ذلك إجراء أبحاث سوقية، والتواصل، واستكشاف فرص التعاون من ضمن الصناعة (Oloruntosin & Vincent, 2024: 1446).

يستنتج الباحث من السابق ضرورة أن تعطي القيادة الريادية الأولوية، لقابلية التوسع، وتنفيذ استراتيجيات نمو فاعلة، ويتطلب ذلك تطبيق ممارسات الإدارة المالية السليمة، وتخصيص الموارد استراتيجيًا، والاستثمار في التسويق، والعلامة التجارية، إلى جانب ذلك، يجب الاهتمام باكتساب العملاء، والاحتفاظ بهم لبناء قاعدة عملاء قوية، وزيادة قيمة عمر العميل، علاوة على ذلك، ينبغي الاستفادة من الشراكات الاستراتيجية لتسريع النمو وتوسيع نطاق الوصول، من دمج هذه الإجراءات، ويمكن للمنشآت تحقيق النمو المستدام، وتعزيز وضعها المالي، مما يمكنها من تعزيز حضورها في السوق، وجذب عملاء جدد، وخلق قيمة مضافة في السوق التنافسية.

6.2.2 معوقات المشروعات الصغيرة:

على الرغم من الأهمية الكبيرة للمشروعات الصغيرة، إلا أنها تعاني مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرتها على دفع عجلة الاقتصاد، التي تختلف من دولة إلى أخرى، فليس من الضروري أن تجتمع هذه المعوقات في دولة واحدة، أو مشروع واحد، ومن مراجعة الأدبيات، والدراسات بهذا الشأن، قام الباحث بتلخيص أهم المشكلات، والمعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة وهي:

1. معوقات اقتصادية:

تتعلق هذه المعوقات بمناخ النشاط الاقتصادي، والاستثماري؛ حيث يؤدي الركود في القطاعات المرتبطة بهذه المشروعات إلى عرقلة تحقيقها لمعدلات الربح، فضلاً عن أن الحكومات لا تدعم هذه المشروعات في حالات الخلل الاقتصادي (الاقرع، 2022م: 980)، وأن الانفتاح الاقتصادي على التجارة العالمية، والمنافسة الشديدة، أو تحول البلد من نظام اقتصادي إلى آخر، قد يهدد نمو المشروعات الصغيرة، والمتوسطة، وربما حياتها، ويفاقم ذلك أن الحكومات لا تهتم بصغار المنتجين، ولا تقدم الدعم اللازم الذي يحتاجونه، لمواجهة حالات الخلل الاقتصادي.

• المنافسة:

إنّ المنافسة والتسويق من المشكلات الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات، وأهم مصادر المنافسة هي الواردات، وإنتاج المشروعات الكبيرة، إلى جانب ارتفاع تكلفة الإنتاج، مثل: أسعار المواد الخام، وأحياناً الأيدي العاملة في بعض الدول مقارنة بالدول الأخرى، مما يفقد هذه المشروعات الصغيرة، والمتوسطة القدرة على المنافسة، وضيق الفرص.

والمنافسة التي تسود بين المشروعات الصغيرة، أو بينها، وبين المشروعات المتوسطة، والكبيرة، والفرص التي تضيق على المشروعات الصغيرة، مقارنة بتلك، التي تتمتع بها المنشآت الكبيرة من اقتصاديات، ووفورات الحجم الكبير، ومزايا حوافز الاستثمار (الصيد، 2020م: 212).

• تكلفة رأس المال المرتفعة:

من الأمور المعروفة أن تكلفة التمويل على المستوى الضيق أعلى منها في التمويل على المستوى الواسع، وخاصة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، وتكلفة الإجراءات المختلفة للحصول على القروض، وتقديم الضمانات؛ فشروط الإقراض للمشروعات الصغيرة تكون صعبة، وقاسية.

• آثار التضخم:

تكون آثار التضخم على المشروعات الصغيرة أكبر من تلك المترتبة على المشروعات الكبيرة؛ حيث إن فرص نجاح المشروعات الكبيرة في مدة التضخم تكون أكبر، نتيجة توافر الإمكانيات الكافية

لمواجهة مخاطر التضخم، بخلاف المشروعات الصغيرة، التي تتأثر بالسياسات النقدية المقيدة (اللوزي، 2002م: 70).

2. معوقات تمويلية مالية:

تُعدّ المعوقات التمويلية من أبرز المشكلات التي تعاني منها المشروعات الصغيرة، وتتبدى هذه المعوقات في صعوبة فرص الحصول على التمويل الخارجي المناسب، أو ضعفه، وأهمها صعوبة الحصول على القروض من المصارف التجارية، وذلك لأنها لا تلائم المعايير المتبعة في المصارف، لطبيعة هذه المشروعات، ومتطلباتها للحصول على التمويل اللازم بشروط ميسرة، ويمكن أن ترجع الصعوبات إلى غياب الضمانات اللازمة، التي تطلبها المصارف، أو صعوبة شروط التمويل من حيث الفوائد، والأقساط، ومُدد التسديد، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة القروض الخاصة بهذه المشروعات في غياب البنوك المتخصصة لتمويل المشروعات الصغيرة، أو غياب الدعم الحكومي لها، وضعف قدرات البنوك المتوفرة في مجالات التقييم، والإشراف على هذا النمط من المشروعات، فضلاً عن الصعوبات المالية الذاتية للمشروع من أن حيث التدفقات المالية الداخلة لا تنتظم، مما يزيد من درجة مخاطر الائتمان الممنوح لها (حيدرة، 2020م: 51).

ومن ذلك يتبين أن المؤسسات التمويلية تتعرض إلى جملة من المخاطر عند تمويل المشروعات الصغيرة، ونظراً لهذه المخاطر، تتجنب البنوك التجارية توفير التمويل اللازم لهذه المشروعات، لحرصها على نقود المودعين، الأمر الذي دفع عديد من الدول لإنشاء مؤسسات مصرفية خاصة تقوم بالآتي (مشني، 2018م: 27):

- توفير التمويل بشروط ملائمة لحجم هذه المشروعات ومقدرتها، بخاصة أن هذه المشروعات لا يمكن لها استقطاب الاستثمارات المالية الأجنبية.
- حل مشكلة الضمانات للمشروعات التي تعاني من ضعف في المقدرة على تقديم الضمان فردياً.
- تقديم الاستشارات للاستثمار السليم لرؤوس الأموال في هذه المشروعات.
- في أنحاء العالم جميعاً، تستعين المؤسسات التمويلية بصورة رئيسة لتمويل المشروعات الصغيرة بالقروض، ومصدر هذه القروض البنوك والحكومات والمنظمات، ولذلك فإن لها دوراً مهماً في مجال تمويل هذا النوع من المشروعات الصغيرة.

3. معوقات تسويقية:

لا شك أن تبدل رغبات المستهلك، وسلوكه، وتحديده لما يريد، يؤثر في طبيعة المنتجات المطروحة في السوق من المشروعات، وقد فرض ذلك التطور، والتغيير الكبير، الذي تشهده الأسواق المحلية والدولية، مما جعل أساليب التسويق التقليدية عاجزة عن الحفاظ على حصة ثابتة من السوق،

بسبب المنافسة الشديدة من المشروعات الأخرى، لذا يجب على إدارة المشروعات الصغيرة، والمتوسطة وضع حلول لتجاوز هذا المعوق.

وأن إدارة المشروعات الصغيرة غالبًا ما تفتقر إلى بحوث في مجال السوق، والحصول على المعلومات الملائمة بشأن (رغبات المستهلكين وأذواقهم، والقوة الشرائية، والمنافسين، والموردين، والتكنولوجيا، وأسواق التصدير، وغيرها)، ويظهر ذلك في نوعين من التسويق:

التسويق الخارجي: يتعلق بتفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية، أو ضعف المنافسة مع المنتجات المستوردة، مما يعجل باختفاء المشروعات الصغيرة من السوق المحلي، في ظل ضعف قدرتها التنافسية.

التسويق الداخلي: ينشأ عن إهمال هذه المشروعات للجانب التسويقي في أنشطتها، لأن أصحابها لا يهتمون بهذا الجانب، أو لضعف الأبحاث العلمية المتعلقة به (الأقرع، 2022م: 981).

4. معوقات إدارية:

على الرغم من أن المشروعات الصغيرة تُعدّ المستقطب الأساسي لرواد الأعمال، وفرصة لإظهار كفاءة صاحب المشروع، إلا أن هؤلاء يمثلون قلة مقارنة بالعدد الكبير من ملاك المشروعات الصغيرة، والمتوسطة؛ إذ تفتقر هذه المشروعات للإدارة الصحيحة، والخبرة في عديد من المجالات مثل: الأعمال الحسابية، والتسويقية، أو الأمور الفنية، وغالبًا ما ينجم ضعف الكفاءة الإدارية عن ضعف المؤهلات، والخبرة لأصحاب هذه المشروعات، بالإضافة إلى مركزية اتخاذ القرارات، واعتماد نمط المدير المالك غير المحترف (الصياد، 2020م: 214).

5. معوقات فنية:

إن القدرة على المنافسة في عالم مفتوح تُعد شرطًا أساسيًا لنمو الاقتصاد الخاص بصورة ثابتة، وأهم ما يساعد على ذلك هو تقديم عديد من حكومات الدول المتقدمة مجموعة واسعة من الخدمات الفنية، وخدمات تنمية الأعمال المدعومة، والموجهة للأفراد، وللمشروعات الصغيرة، والمتوسطة؛ وهذه الخدمات تسهم في حل المشكلات الفنية التي قد يواجهها أصحاب المشروعات، وأهمها مشكلة اختيار الفكرة المناسبة لتأسيس المشروع؛ حيث غالبًا ما تختار بصورة غير مناسبة، ومدرسة، مما يؤدي إلى فشل عديد من المشروعات بعد مدة قصيرة، أو محاولة التحول إلى نشاط آخر، تليها مشكلات أخرى، مثل: الحصول على المساحة، والموقع المناسب لإنشاء المشروع، وصعوبة الحصول على خدمات الدعم الفني اللوجستية، وصعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج؛ بخاصة للمشروعات الصناعية التي تعتمد على المواد الأولية المستوردة (الحنوي، 2006م: 57).

6. معوقات تنظيمية وتشريعية:

تُعد الإجراءات التنظيمية، والتشريعية المتبعة في الدول النامية من المعوقات، التي تحول من دون نمو المشروعات الصغيرة، بدءًا من تعقيد، وتعدد إجراءات إنشاء المشروعات الصغيرة، وصعوبة الحصول على التراخيص الرسمية لها، إلى غياب تشريعات، وسياسات حكومية واضحة، ومحددة لدعم هذه المشروعات وتنظيمها.

وتفتقر هذه المشروعات إلى الخطط، والاستراتيجيات، والهياكل التنظيمية السليمة؛ التي تضمن نموها، واستمرارها، ويعتمد كثير منها على المهارات التقليدية، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التكنولوجيا في إدارة أعمالها، ولم تنتهج الأساليب، والخطط التسويقية الحديثة، لترويج منتجاتها، أو خدماتها (عواد، 2017م: 127).

7.2.2 عوامل فشل استدامة المشروعات الصغيرة:

تشمل عوامل فشل استدامة المشروعات الصغيرة جوانب عديدة، منها (أبو الهيل، 2022م: 161):

1. الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي أمرًا حيويًا للمشروعات الصغيرة، وعلى الرغم من ذلك، يهمل عديد من أصحاب هذه المشروعات وضع خطة استراتيجية واضحة، مما يؤدي إلى فشلها، ضمن خطة استراتيجية مناسبة، يصعب على المشروعات الصغيرة تحقيق القدرة التنافسية في السوق، والحفاظ عليها.

2. نقص الخبرة

يجب أن يمتلك الأشخاص الذين يعتزمون بدء مشروعات صغيرة خبرة كافية في المجال الذي يرغبون في الدخول إليه، وتُعد هذه الخبرة عاملاً حاسماً يميز بين نجاح المشروع، وفشله، لذا من الضروري أن يكون لدى رواد الأعمال فهم عميق لمتطلبات السوق، والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافهم.

3. عدم كفاءة الإدارة

تُعد الإدارة غير الكفؤة من المشكلات الأساسية التي تعرّض المشروعات للفشل؛ حيث تعيق القدرة على اتخاذ القرارات المهمة، والحاسمة. وإن غياب المهارات الإدارية اللازمة يمكن أن يؤدي إلى سوء التخطيط، والتنفيذ، مما يؤثر سلبًا في أداء المشروع، واستمراره.

4. سوء الإدارة المالية

يرتبط النجاح في إدارة المشروعات الصغيرة ارتباطًا وثيقًا بكفاءة الإدارة المالية، فالإدارة الفاعلة تدرك أن تحقيق نتائج مثمرة، يتطلب السيطرة المحكمة على الجوانب المالية، وأي خطأ في الإدارة المالية يمكن أن يؤدي إلى عواقب جسيمة، مثل: ألا تتوافر الأموال الكافية للمشروع، مما يزيد من احتمالات فشله.

5. النمو غير المُدار

يُعدُّ النمو أمرًا طبيعيًا في مشروعات الأعمال؛ لكن يجب أن يكون هذا النمو مُدارًا بفاعلية، ويتطلب التجديد، والتطور في العمل تمويلًا مناسبًا، سواء من زيادة رأس المال من صاحب المشروع، أو من استخدام الأرباح المحتجزة، ومن دون السيطرة على النمو، قد تواجه المشروعات تحديات تؤثر سلبيًا في استدامتها، ونجاحها.

8.2.2 علاقة القيادة الريادية بأداء المشروعات الصغيرة:

تؤدي القيادة الريادية دورًا حاسمًا في تحقيق أداء متفوق للمنشآت الصغيرة، والأصغر، حيث تُعدُّ عنصرًا أساسيًا يمكن أصحاب المشروعات من الحفاظ على قدرتهم التنافسية في بيئات ديناميكية، ومتغيرة، ومن هذه القيادة، يمكن للمنشآت التكيف مع التحديات، واستثمار الفرص بصورة أكثر فاعلية (Gezahegn et al., 2022: 2).

تُعدُّ العلاقة بين القيادة الريادية، وأداء المنشآت الصغيرة من الموضوعات الحيوية، وتؤدي القيادة الريادية دورًا محوريًا في تعزيز قدرة هذه المنشآت على التكيف، والنمو في بيئات العمل التنافسية؛ حيث تؤثر إيجابيًا وملومًا في جوانب الأداء جميعًا، بما في ذلك الابتكار، ورضا العملاء، لذا يُعدُّ وجود قيادة ريادية فاعلة عنصرًا أساسيًا في تعزيز استدامة هذه المنشآت (Al Mamun et al., 2018: 1593).

تواجه المنشآت الصغيرة، والمتوسطة مجموعة من التحديات، التي تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها التجارية، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى الفشل، من بين الأسباب التي تسهم في ضعف أداء هذه المنشآت، يظهر الافتقار إلى القيادة الريادية، بوصفها عاملاً رئيسًا، لذلك تُعدُّ القيادة الريادية عنصرًا حاسمًا لنجاح المنشآت، حيث تؤدي دورًا محوريًا في توجيه الفرق، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للتغلب على التحديات، وتحقيق أهداف العمل (Ishak et al., 2021: 398).

تمتاز "العقلية الريادية" للمنشأة بطموحات طويلة الأجل، وقدرتها في اغتنام فرص السوق الفريدة، ويسهم اعتماد نهج ريادي في الأعمال في تحقيق نجاح مالي أكبر؛ حيث تكون المنشآت، التي تتمتع بموقف ريادي أكثر قدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة، ويعود ذلك إلى التزامها، وتفانيها

في تحقيق أهدافها، مما يعزز قدرتها في التكيف، والنمو في بيئات العمل المتغيرة (Khalil et al., 2022: 10759).

وتعتمد إدارة المنشآت الصغيرة، والمتوسطة كثيرًا على دور القيادة الريادية، التي تُعدُّ أحد عوامل النجاح الأساسية، وتمثل القيادة القوة الرئيسة اللازمة لإجراء تغييرات ناجحة، ويجب على القادة تمكين موظفيهم، لتحقيق رؤيتهم، وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة، ومن العوامل الرئيسة التي تؤثر في نجاح القيادة الريادية في حشد الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة، هي قدرتهم على توفير الدافع اللازم للموظفين (Kautsar et al., 2018: 1808).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد:

سيعرض البحث في هذا الفصل منهج الدراسة، ومن ثم نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة، ومن ثم عينة الدراسة، تليها وحدة التحليل، ومن ثم مصادر جمع المعلومات، ومن ثم تطوير أدوات جمع البيانات، والمقاييس، ومن ثم عرض اختبارات صدق، والثبات الإحصائي، وأخيرًا الأساليب الإحصائية.

1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسعى إلى وصف أثر القيادة الريادية بأبعادها الخمسة وتقييمها بوصفها متغيرًا مستقلًا في أداء المشروعات الصغيرة، والذي يُعدُّ متغيرًا تابعًا، يهدف هذا المنهج إلى التحقق مما إذا كانت نتائج هذا الأثر تدعم التوقعات النظرية، التي ترى أن القيادة الريادية تؤثر في أداء المشروعات الصغيرة في مجتمع الدراسة.

يسعى المنهج إلى الجمع بين المقارنة، والتفسير، والتقييم بهدف الوصول إلى استنتاجات، وتعميمات ذات مغزى، مما يساعد في تطوير الواقع المدروس، ويزيد من رصيد المعرفة في هذا الموضوع، واعتمد في جمع البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة الاستبانة، التي وزعت على الأفراد في مجتمع الدراسة.

بعد جمع البيانات، تُحلل النتائج وتُعرض، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تليها مناقشة تلك النتائج وتفسيرها، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية، وعملية، وتقديم توصيات تعود بالنفع مستقبلاً على المشروعات الصغيرة في مجتمع الدراسة.

2.3 نبذة عن مجتمع الدراسة:

تُدرس هذه الدراسة المشروعات الصغيرة في محافظة عدن، التي تُعد واحدة من أهم المراكز الاقتصادية في اليمن، وتركز الدراسة على ملاك المشروعات الصغيرة، الذين حصلوا على تمويل من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر، الذي تأسس في مدينة أبين في الربع الثاني من عام (2003م) بالتعاون بين اتحاد نساء اليمن (فرع أبين)، والصندوق الاجتماعي للتنمية، حيث بدأ البرنامج تحت مسمى "مشروع المساعدة الذاتية"، وكان يهدف إلى تقديم خدمات الادخار للنساء الفقيرات ذوات الخبرة في الحرف اليدوية، والأنشطة الاقتصادية.

تطور البرنامج ليشمل تقديم تمويلات اقتصادية، واجتماعية، وامتد نشاطه ليشمل مناطق، مثل: زنجبار وجعار، وعلى الرغم من التحديات التي واجهها البرنامج، نتيجة الحروب، والنزاعات، تمكن من التعافي، والتوسع، إذ يمتلك البرنامج حاليًا تسعة فروع في المحافظات المختلفة، منها فرعين في عدن، وفرعين في حضرموت، وفرع واحد في لحج، وفرع واحد في المهرة، وثلاثة فروع في أبين.

يظهر نجاح البرنامج في دعم المشروعات الصغيرة، وتعزيز التنمية الاقتصادية في المنطقة؛ حيث بلغت محفظة التمويل النشطة، حتى أغسطس (2024م) نحو (1.903) مليار ريال، ويستفيد منه (3632) عميلاً، وبلغت المحفظة التراكمية (9.937) مليار، جاءت هذه المعلومات على وفق التقرير الشهري الصادر في أغسطس (2024م)، بشأن مؤشرات محفظة التمويلات، الذي نشره الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبالاتناد إلى الجدول (1-3).

جدول (1-3): التقرير الشهري لمؤشرات محفظة التمويلات – الصندوق الاجتماعي للتنمية

م	الجهة	المحفظة النشطة				المحفظة التراكمية		منطقة العمل
		المشروعات		الادخار				
		عدد	نساء (%)	قيمة (مليون)			المدخرون	
البرامج والمؤسسات								
1	جرامين يمن	7,328	99.79	386.82	8,140	16,969	1,308.41	الحديدة
2	المؤسسة الوطنية للتمويل الأصغر	3,610	13	3,127.01	13,267	174,441	33,325.56	أمانة العاصمة، ذمار، الحديدة، الضالع، المحويت، حجة، تعز، إب، عدن، لحج، مأرب، عمران.
3	مؤسسة نماء للتمويل الأصغر	4,182	22	3,172.96	130	114,838	30,194.86	أمانة العاصمة، تعز، الحديدة، إب.
4	برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر	3,632	42	1,903	0	60,644	9,973.25	أبين، حضرموت، عدن، لحج، المهرة.
5	برنامج حضرموت للتمويل الأصغر	6,027	22	3,613.39	4,032	52,083	18,294.71	حضرموت
6	مؤسسة أزال للتمويل الصغير والأصغر الإسلامي	3,965	44	1,652.65	2,772	68,305	21,910.04	أمانة العاصمة، ذمار، الحديدة، عمران، المحويت، إب، عدن.
7	مؤسسة ثمار للتمويل الصغير والأصغر	535	11	1,037.93	0	1,060	2,662.14	تعز
8	برامج تمويل أخرى	0	0	0	0	234,450	27,518.73	مناطق مختلفة.
الإجمالي		29,279		14,893.76	28,341	722,790	145,187.7	
البنوك								
1	بنك الأمل للتمويل الأصغر	8,736	28	4,851.16	245,982	195,037	33,854.3	أمانة العاصمة، ذمار، الحديدة، حجة، تعز، إب، عدن،

م	الجهة	المحفظة النشطة					المحفظة التراكمية		منطقة العمل
		المشروعات			الادخار				
		عدد	نساء (%)	قيمة (مليون)	المدخرون			عدد	
									حضر موت، عمران، مارب.
2	بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	12,057	19.47	24,098.06	3,516,761	79,291	138,671.25	أمانة العاصمة، ذمار، الحديدة، حجة، تعز، إب، عدن، حضر موت.	
3	التضامن للتمويل الصغير، والأصغر	6,839	30.55	5,651.04	0	59,200	37,252.35	أمانة العاصمة، ذمار، الحديدة، حجة، تعز، إب، عدن، حضر موت، لحج، شبوة، أبين، المهرة.	
4	بنك اليمن، والكويت	608	6.2	4,471.58	0	3,933	27,152.11	أمانة العاصمة، ذمار، الحديدة، حجة، تعز، إب، عدن، حضر موت.	
5	مصرف اليمن، والبحرين الشامل	766	5	1,160.34	0	1,574	3,871.68	أمانة العاصمة، الحديدة، تعز، حضر موت.	
الإجمالي		29,006		40,232.18	3,762,743	339,035	240,801.69		
أخرى									
1	مجموعات الادخار والتمويل الريفي VSLAs Village Saving & Loan Associations	4,376	56	665.11	26,082	5,284	1,072.42	أبين، إب، البيضاء، الحديدة، الضالع، تعز، حجة، حضر موت، ذمار، ريمة، شبوة، عمران، لحج.	
الإجمالي		4,376		665.11	26,082	5,284	1,072.42		
الإجمالي العام		62,661		55,791.05	3,817,166	1,067,109	387,061.81		

المصدر: (الصندوق الاجتماعي للتنمية، 2024م: 1).

3.3 مجتمع الدراسة:

اختير مجتمع الدراسة ليشمل المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن؛ حيث حددت معايير دقيقة لاختيار هذه المشروعات، وتضمنت اختيار المشروعات، التي تأسست منذ عام على الأقل، لضمان استدامتها، وضمنت المشروعات المملوكة لكل من النساء، والرجال لضمان تمثيل شامل.

وشمل مجتمع الدراسة مديريات محافظة عدن جميعاً، التي تغطيها خدمات برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر، وذلك لضمان تنوع جغرافي، وتكوّن مجتمع الدراسة من المشروعات الصغيرة التي استفادت من التمويلات المقدمة من فروع البرنامج في المحافظة؛ إذ بلغ عددها (301) مشروعاً، تشمل هذه المشروعات مجموعة متنوعة تغطي قطاعات عديدة، مثل: القطاع التجاري، والإنتاجي، والزراعي، والخدماتي، بحسب الجدول (2-3)

جدول (2-3) مجتمع الدراسة: محفظة التمويل لشهر أغسطس (2024م) – برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر

م	الفرع	اسم المنتج	عدد المشروعات الممولة
1	الشيخ عثمان	اتحاد ريادة أعمال	32
2	الشيخ عثمان	اتحاد طاقة بديلة	59
3	الشيخ عثمان	اتحاد استثماري	57
4	الشيخ عثمان	اتحاد سلع معمرة	17
5	الشيخ عثمان	اتحاد تكنولوجي	24
6	خور مكسر	اتحاد ريادة أعمال	24
7	خور مكسر	اتحاد طاقة بديلة	37
8	خور مكسر	اتحاد استثماري	26
9	خور مكسر	اتحاد سلع معمرة	16
10	خور مكسر	اتحاد تكنولوجي	9
إجمالي			301

4.3 عينة الدراسة:

استخدمت الدراسة العينة العشوائية، وحُدد حجم عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، وهو برنامج شائع لتحليل البيانات الاجتماعية، واختير (57%) حجمًا للعينة، حيث ورّعت (172) استثمارة، وقد استرجع (164) استثمارة، مما يمثل نسبة (95.3%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة، ولم يستكمل بعض المشاركين تعبئة الاستثمارة لانشغالهم أو لأنهم لم يهتموا بالموضوع، وبعد مراجعة الاستثمارات وتدقيقها، تبين أن هناك

(3) استثمارات غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي بسبب نقص المعلومات، ووجود أخطاء في الإجابات، لذلك فإن عدد الاستثمارات التي اعتمدت للتحليل الإحصائي هو (161) استثمار، أي: ما نسبته (93.6%) من إجمالي عينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك، وزعت نسبة العينة على حجم المشروعات الممولة على وفق المنتج التمويلي، الذي يقدمه البرنامج.

ويبين الجدول رقم (3-3) عدد الاستثمارات الموزعة، والمستردة من مجتمع الدراسة

جدول (3-3) عدد الاستثمارات الموزعة، والمستردة من مجتمع الدراسة بحسب الفروع المختلفة:

م	الفرع	اسم المنتج	عدد المشروعات الممولة	حجم العينة	التمثيل في مجتمع الدراسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	نسبة المستردة من الموزعة
1	الشيخ عثمان	اتحاد ريادة أعمال	32	17	0.0988	17	16	%94.1
2	الشيخ عثمان	اتحاد طاقة بديلة	59	34	0.1977	34	32	%94.1
3	الشيخ عثمان	اتحاد استثماري	57	32	0.1860	32	30	%93.8
4	الشيخ عثمان	اتحاد سلع معمرة	17	10	0.0588	10	10	%100
5	الشيخ عثمان	اتحاد تكنولوجيا	24	14	0.0814	14	14	%100
6	خور مكسر	اتحاد ريادة أعمال	24	14	0.0814	14	13	%92.9
7	خور مكسر	اتحاد طاقة بديلة	37	21	0.1210	21	20	%95.2
8	خور مكسر	اتحاد استثماري	26	15	0.0872	15	14	%93.3

م	الفرع	اسم المنتج	عدد المشروعات الممولة	حجم العينة	التمثيل في مجتمع الدراسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	نسبة المستردة من الموزعة
9	خور مكسر	اتحاد سلع معمرة	16	9	0.0523	9	9	%100
10	خور مكسر	اتحاد تكنولوجي	9	5	0.0291	5	5	%100
	إجمالي		301	172	1	172	164	%95.3

5.3 وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في هذه الدراسة في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؛ حيث ركزت الدراسة على الجوانب المتعلقة بالقيادة الريادية وأداء هذه المشروعات، وشملت أبعاد القيادة الريادية: الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص، وضُمّت أبعاد أداء المشروعات الصغيرة، التي تتمثل في الأداء المالي، والأداء غير المالي، وجمعت البيانات من ملاك المشروعات الصغيرة في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية.

6.3 مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع البيانات، والمعلومات، هما:

أ- المصادر الأولية:

صُممت استبانة لجمع المعلومات الأولية من الأفراد المعنيين بأداء المشروعات الصغيرة في مجتمع الدراسة، ونزل الباحث ميدانياً إلى فروع برنامج الاتحاد في محافظة عدن؛ حيث استُفيد من مسؤولي التمويل في عملية توزيع الاستبانة، وجمعها من المبحوثين.

ب- المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية لهذه الدراسة في الكتب، والدراسات، والأبحاث، والرسائل المنشورة، والدوريات، والمجلات العلمية، ومواقع الإنترنت ذات العلاقة.

7.3 أداة الدراسة:

تعد أداة الدراسة الوسيلة المستخدمة لجمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث من أفراد العينة. وتمثلت أداة الدراسة في تصميم استبانة يكون المتغير المستقل (القيادة الريادية)، بينما يمثل المتغير التابع (أداء المشروعات الصغيرة)، وطلورت أداة الدراسة من استعراض الجوانب النظرية المتعلقة بالقيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات، والأبحاث السابقة، ومنها: عبد الله (2023م)، والنجار وعرب (2023م)، وعتوم وعتوم (2024م)، وبافضل (2023م)، وعمر (2021م)، وعارف (2019م)، وأبو سمرة (2018م)، وعلي (2022م)، ومفتن وخضير (2021م)، وأبو داود (2021م)، ومعوذ (2020م)، وعمر والزعي (2022م)، وعبد الواحد (2023م)، (Doreen (2020)، (Mabenge et al (2020)، (Ahmad & Jamil (2020)، (Al-Mamary et al (2020).

وتُحققت من الصدق الظاهري للاستبانة من تحكيمها من عدد من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة؛ حيث عُرضت الاستبانة عليهم لإبداء آرائهم، وتقديم مقترحاتهم بشأن فقراتها، بما في ذلك حذف بعض الفقرات، أو إضافتها، أو دمجها، أو تعديلها، بالإضافة إلى ذلك، قِيم مدى ملائمة هذه الفقرات للأهداف القياسية المحددة، بناءً على ملاحظات المحكمين وتوصياتهم، صُيغت الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية، وتتضمن (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) بالإضافة إلى نوع المشروع.

الجزء الثاني: تتكون مجموع الفقرات، التي صممت لتحديد أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة في مجتمع الدراسة من (51) فقرة، تشمل المتغيرين الرئيسيين (المستقل، والتابع) بأبعادهم المختلفة.

المتغير المستقل يحوي (34) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد فرعية:

البُعد الأول: الرؤية - شمل (7) فقرات.

البُعد الثاني: الإبداع - شمل (7) فقرات.

البُعد الثالث: المخاطرة - شمل (7) فقرات.

البُعد الرابع: الاستباقية - شمل (7) فقرات.

البُعد الخامس: استغلال الفرص - شمل (6) فقرات.

المتغير التابع، وهو أداء المشروعات الصغيرة، شمل (17) فقرة، وقُسّم على بعدين:

البُعد الأول: الأداء المالي - شمل (8) فقرات.

البُعد الثاني: الأداء غير المالي - شمل (9) فقرات.

ومن ثم صُممت الاستبانة بصورة تغطي الأبعاد المتعلقة بالقيادة الريادية جميعًا، وأداء المشروعات الصغيرة جميعًا.

8.3 مقياس أداة الدراسة:

لغرض تحليل البيانات جُمعت، فقد استُخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (برنامج SPSS (Statistical Package For Social Sciences)، النسخة (20)، وبرنامج التحليل الإحصائي (STATA 14)، وبرنامج النمذجة البنائية (SmartPLS3)، و برنامج (excel) النسخة (20)، ولغرض إدخال البيانات إلى الحاسوب على وفق المقياس ليكارت الخماسي المخصص لقياس الاتجاهات، فقد استخدم ترميز البيانات على وفق هذا المقياس؛ حيث أُعطي الرقم (5) للإجابة بموافق بشدة، وهي أعلى درجات المقياس، وتعني توافر هذه الفقرة جميعًا، وأُعطي الرقم (4) للإجابة بموافق؛ بينما أُعطي الرقم (3) للإجابة محايد الى حدًا ما، وأُعطي الرقم (2) للإجابة بغير موافق؛ بينما أُعطي الرقم (1) للإجابة بغير موافق بشدة، وهي أدنى درجات المقياس، وتعني أن الفقرة تتوافر نهائيًا، واستخدم الوسط الحسابي الفرضي للدراسة (3) ويحتسب من الصيغة:

$$\mu = [1+2+3+4+5] / 5 = 15/5 = 3$$

وهذا يعني أنه إذا زاد المتوسط الحسابي المحتسب من البيانات عن الوسط الفرضي للدراسة؛ فإنه يؤكد توافر الفقرة، بينما إذا كان المتوسط الحسابي المحتسب من البيانات أقل من المتوسط الفرضي للدراسة؛ فإنه يشير إلى أن الفقرة غير متوافرة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا، والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، حسّب المدى (5-1 = 4)، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس، للحصول على طول الخلية الصحيح أي: (0.80 = 5/4) بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا بحسب الجدول (3-4):

جدول (3-4): مقياس درجة الموافقة:

طول الخلية	ما تمثله الخلية	الدلالة
من 1 وحتى 1.80	(غير موافق بشدة)	درجة ضعيفة جدًا من الموافقة.
من 1.81 وحتى 2.60	(غير موافق)	درجة ضعيفة من الموافقة
من 2.61 وحتى 3.40	(محايد)	درجة متوسطة من الموافقة.
من 3.41 وحتى 4.20	(موافق)	درجة عالية من الموافقة.
من 4.21 وحتى 5	(موافق بشدة)	درجة عالية جدًا من الموافقة

9.3 اختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها:

1.9.3 ثبات أداة الدراسة:

يوضح الجدول (3-5) نتائج اختبار كرونباخ:

جدول (3-5): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة:

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصداقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
الرؤية	7	0.869	0.932
الإبداع	7	0.766	0.875
المخاطرة	7	0.778	0.882
الاستباقية	7	0.862	0.928
استغلال الفرص	6	0.827	0.909
إجمالي القيادة الريادية	34	0.904	0.950
الأداء المالي	8	0.858	0.926
الأداء غير المالي	9	0.868	0.932
أداء المشروعات الصغيرة	17	0.836	0.914
الاستبانة عمومًا	51	0.93	0.964

يتضح من الجدول (3-5) أن معامل الثبات لأبعاد المتغير المستقل القيادة الريادية جاءت بدرجات ثبات تتراوح بين (0.766) و(0.869)، وبدرجات مصداقية تراوح بين (0.875) و(0.932)، أما معامل الثبات لأبعاد المتغير التابع، جاءت بدرجات ثبات تراوح بين (0.858) و(0.868)، وبدرجات مصداقية تراوح بين (0.926) و(0.932)، وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، ودرجة مصداقية مرتفعة أيضاً، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

فيما جاءت قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات عمومًا بنسبة (0.93)، وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جدًا، وجاءت نسبة المصداقية لإجابات العينة (0.964) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جدًا، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة، وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

2.9.3 صدق أداة الدراسة:

1. مقاييس الصدق البنائي لمقياس الدراسة:

استُخدم لاختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة (معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A - متوسط التباين المفسر AVE)، وبحسب أبعاد متغيرات الدراسة، وهي:

أولاً: أبعاد القيادة الريادية

أ. بُعد الرؤية

احتسب الباحث مقاييس الصدق البنائي للمقياس، والممثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A - متوسط التباين المفسر AVE، وكانت النتائج بحسب الجدول (3-6):

جدول رقم (3-6): تشبعات فقرات بُعد الرؤية، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد:

رقم الفقرة	تشبعات الفقرات البُعد	مقياس Rho-A	مقياس AVE
1	0.589	0.887	0.560
2	0.733		
3	0.726		
4	0.769		
5	0.763		
6	0.823		
7	0.810		

يتضح من الجدول (3-6) أن تشبعات الفقرات بُعد الرؤية كانت مرتفعة؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للتشبع (0.30)، وأن قيم مقاييس الصدق البنائي المتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن (Rho-A)، ومتوسط التباين المفسر (AVE) بلغت (0.887، 0.560)؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للصدق البنائي، المحدد بـ (0.50) لمقياس متوسط التباين المفسر (AVE)، والحد الأدنى لتجانس المقياس، المحدد بـ (0.7)؛ مما يدل على أن فقرات بُعد الرؤية تتصف بصدق وتجانس عاليين، وتمثل البُعد.

ب. بُعد الإبداع

احتسب الباحث مقاييس الصدق البنائي للمقياس، والمتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A- متوسط التباين المفسر AVE، وكانت النتائج بحسب الجدول (3-7):

جدول رقم (3-7): تشبعات فقرات بُعد الإبداع، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد:

رقم الفقرة	تشبعات الفقرات البُعد	مقياس Rho-A	مقياس AVE
1	0.696	0.694	0.501
2	0.085		
3	0.623		
4	0.876		
5	0.667		
6	0.152		
7	0.689		

يتضح من الجدول (3-7) أن تشبعات معظم الفقرات في بُعد الإبداع كانت مرتفعة؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للتشبع (0.30)، باستثناء الفقرتين (2 و6) اللتين لم تظهر لهما قيم تشبع، وأن قيم مقاييس الصدق البنائي المتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن (Rho-A)، ومتوسط التباين المفسر (AVE)، بلغت (0.694، 0.501)؛ حيث قاربت الحد الأدنى للصدق البنائي، المحدد بـ (0.50) لمقياس متوسط التباين المفسر (AVE)، والحد الأدنى لتجانس المقياس، المحدد بـ (0.7)؛ مما يدل على أن فقرات بُعد الإبداع تتصف بصدق وتجانس عاليين، وتمثل البُعد.

ج. بُعد المخاطرة

احتسب الباحث مقاييس الصدق البنائي للمقياس، والممثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A- متوسط التباين المفسر AVE، وكانت النتائج بحسب الجدول (3-8):

جدول رقم (3-8): تشبعات فقرات بُعد المخاطرة، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد:

رقم الفقرة	تشبعات الفقرات البُعد	مقياس Rho-A	مقياس AVE
1	-0.118	0.865	0.502
2	0.389		
3	0.632		
4	0.790		
5	0.791		
6	0.866		
7	0.856		

يتضح من الجدول (3-8) أن تشبعات معظم الفقرات في بُعد المخاطرة كانت مرتفعة؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للتشبع (0.30)، باستثناء الفقرة رقم (1)، التي تحمل قيمة سلبية (-0.118)، مما يشير إلى ضعف التشبع، وأن قيم مقاييس الصدق البنائي الممثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن (Rho-A)، ومتوسط التباين المفسر (AVE)، بلغت (0.865، 0.502)؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للصدق البنائي، المحدد بـ (0.50) لمقياس متوسط التباين المفسر (AVE)، والحد الأدنى لتجانس المقياس، المحدد بـ (0.7)؛ مما يدل على أن فقرات بُعد المخاطرة تتصف بصدق، وتجانس عاليين، وتمثل البُعد.

د. بُعد الاستباقية:

احتسب الباحث مقاييس الصدق البنائي للمقياس، والممثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A- متوسط التباين المفسر AVE، وكانت النتائج بحسب الجدول (3-9):

جدول رقم (9-3): تشبعات فقرات بُعد الاستباقية، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد:

رقم الفقرة	تشبعات الفقرات البُعد	مقياس Rho-A	مقياس AVE
1	0.186	0.917	0.566
2	0.639		
3	0.820		
4	0.876		
5	0.784		
6	0.889		
7	0.820		

يتضح من الجدول (9-3) أن تشبعات معظم الفقرات في بُعد الاستباقية كانت مرتفعة؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للتشبع (0.30)، باستثناء الفقرة رقم (1)، التي تحمل قيمة (0.186)، مما يشير إلى ضعف التشبع، وأن قيم مقاييس الصدق البنائي المتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن (Rho-A) ومتوسط التباين المفسر (AVE) بلغت (0.917، 0.566)؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للصدق البنائي، المحدد بـ (0.50) لمقياس متوسط التباين المفسر (AVE)، والحد الأدنى لتجانس المقياس، المحدد بـ (0.7)؛ مما يدل على أن فقرات بُعد الاستباقية تتصف بصدق، وتجانس عاليين، وتمثل البُعد.

ت. بُعد استغلال الفرص

احتسب الباحث مقاييس الصدق البنائي للمقياس، والممثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A- متوسط التباين المفسر AVE، وكانت النتائج بحسب الجدول (10-3):

جدول رقم (10-3): تشبعات فقرات بُعد استغلال الفرص، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد:

رقم الفقرة	تشبعات الفقرات البُعد	مقياس Rho-A	مقياس AVE
1	0.454	0.888	0.526
2	0.845		
3	0.289		

رقم الفقرة	تشبعات الفقرات البعد	مقياس Rho-A	مقياس AVE
4	0.816		
5	0.856		
6	0.868		

يتضح من الجدول (3-10) أن تشبعات معظم الفقرات في بُعد استغلال الفرص كانت مرتفعة؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للتشبع (0.30)، باستثناء الفقرة رقم (3)، التي تحمل قيمة (0.289)، مما يشير إلى ضعف التشبع، وأن قيم مقاييس الصدق البنائي المتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن (Rho-A) ومتوسط التباين المفسر (AVE)، بلغت (0.888، 0.526)؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للصدق البنائي، المحدد بـ (0.50) لمقياس متوسط التباين المفسر (AVE)، والحد الأدنى لتجانس المقياس، المحدد بـ (0.7)؛ مما يدل على أن فقرات بُعد استغلال الفرص تتصف بصدق وتجانس عاليين، وتمثل البعد.

ثانيًا: أبعاد أداء المشروعات الصغيرة

أ- بُعد الأداء المالي

احتسب الباحث مقاييس الصدق البنائي للمقياس، والمتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A- متوسط التباين المفسر AVE، وكانت النتائج بحسب جدول (3-11):

جدول رقم (3-11): تشبعات فقرات بُعد الأداء المالي، ومقاييس الصدق البنائي للبُعد:

رقم الفقرة	تشبعات الفقرات البعد	مقياس Rho-A	مقياس AVE
1	0.148208		
2	0.253999		
3	0.865526		
4	0.891601		
5	0.915265		
6	0.901443		

رقم الفقرة	تشبعات الفقرات البعد	مقياس Rho-A	مقياس AVE
7	0.910125		
8	0.887793		

يتضح من خلال الجدول (11-3) أن تشبعات معظم الفقرات في بُعد الأداء المالي كانت مرتفعة؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للتشبع (0.30)، باستثناء الفقرتين رقم (1) (0.148208)، ورقم (2) (0.253999) اللتين تحملان قيم تشبع أقل من الحد الأدنى، مما يشير إلى ضعف التشبع، وأن قيم مقاييس الصديق البنائي المتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن (Rho-A)، ومتوسط التباين المفسر (AVE)، بلغت (0.949، 0.612)؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للصديق البنائي، المحدد بـ (0.50) لمقياس متوسط التباين المفسر (AVE)، والحد الأدنى لتجانس المقياس، المحدد بـ (0.7)؛ مما يدل على أن فقرات بُعد الأداء المالي تتصف بصديق، وتجانس عاليين وتمثل البعد.

ب- بُعد الأداء غير المالي

احتسب الباحث مقاييس الصديق البنائي للمقياس، والمتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A- متوسط التباين المفسر AVE، وكانت النتائج بحسب الجدول (12-3):

جدول رقم (12-3): تشبعات فقرات بُعد الأداء غير المالي ومقاييس الصديق البنائي للبعد:

رقم الفقرة	تشبعات الفقرات البعد	مقياس Rho-A	مقياس AVE
1	0.192	0.900	0.517
2	0.525		
3	0.779		
4	0.809		
5	0.815		
6	0.705		
7	0.791		
8	0.855		
9	0.752		

يتضح من الجدول (12-3) أن معظم تشبعات الفقرات في بُعد الأداء غير المالي كانت مرتفعة؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للتشبع (0.30)، باستثناء الفقرة رقم (1) التي تحمل قيمة (0.192)؛ مما

يشير إلى ضعف التشبع؛ وأن قيم مقاييس الصدق البنائي المتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن (Rho-A)، ومتوسط التباين المفسر (AVE)، بلغت (0.900، 0.517)؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى للصدق البنائي، المحدد بـ (0.50) لمقياس متوسط التباين المفسر (AVE)، والحد الأدنى لتجانس المقياس، المحدد بـ (0.7)؛ مما يدل على أن فقرات بُعد الأداء غير المالي تتصف بصدق، وتجانس عاليين، وتمثل البُعد.

2.الصدق التمايزي لمقياس الدراسة

لاختبار الصدق التمايزي لمقياس الدراسة استخدم معيار (HTMT)

جدول (13-3): الصدق التمايزي لمقياس الدراسة:

	الاستباقية	استغلال الفرص	الإبداع	الأداء المالي	الأداء غير المالي	الرؤية	المخاطرة
الاستباقية							
استغلال الفرص	0.758						
الإبداع	0.699	0.637					
الأداء المالي	0.180	0.158	0.269				
الأداء غير المالي	0.721	0.690	0.652	0.253			
الرؤية	0.779	0.625	0.590	0.200	0.745		
المخاطرة	0.719	0.752	0.653	0.266	0.752	0.701	

يتضح من جدول (13-3) أن قيمة معيار (HTMT) لأبعاد الدراسة (الرؤية، والإبداع، والاستباقية، واستغلال الفرص، والمخاطرة، والأداء المالي، والأداء غير المالي) لم تجاوز (0.90)، وأغلبها أقل من (0.80)، ومن ثم فإن مقياس الدراسة يحقق معيار الصدق التمايزي بدرجة عالية على مستوى أبعاد الدراسة.

10.3 الأساليب والمعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من الأساليب الإحصائية المهمة المستخدمة في هذه الدراسة في الآتي:

- 1- معامل الفاكرونباخ لاختبار ثبات عينة الدراسة.
- 2- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية.
- 3- معاملات الارتباط.
- 4- اختبار T لعينة لواحدة.
- 5- اختبار T لعينتين مستقلتين.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي.
- 7- الانحدار الخطي البسيط.
- 8- أسلوب الانحدار البنائي.
- 9- تحليل المسار.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة وتفسير النتائج

تمهيد:

سيعرض هذا الفصل تحليل بيانات الاستبانة، ويقدم وصفاً لخصائص مجتمع الدراسة، وإحصاءً وصفيًا لفقرات الدراسة وأبعادها ومتغيراتها، وعرض النتائج بنصوص، وجداول، وأشكال، ويرتب نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وسيناقش النتائج ويفسرهما، التي أسهمت في حل مشكلة الدراسة، وتحقيق أهدافها، ونفي فرضياتها.

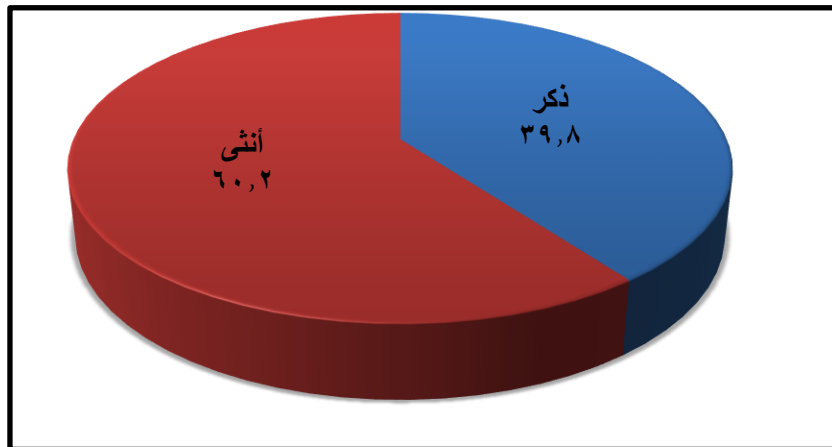
1.4 توزيع عينة الدراسة بحسب خصائص العينة:

قسّم الباحث هذا الدراسة عينة الدراسة بحسب الخصائص الشخصية، والوظيفية، حيث ورّعت عينة الدراسة بحسب الآتي:

1.1.4 توزيع عينة الدراسة بحسب النوع:

جدول رقم (1-4): توزيع عينة الدراسة بحسب النوع:

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر.	64	39.8
أنثى.	97	60.2
الإجمالي	161	100.0



شكل رقم (1-4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب النوع

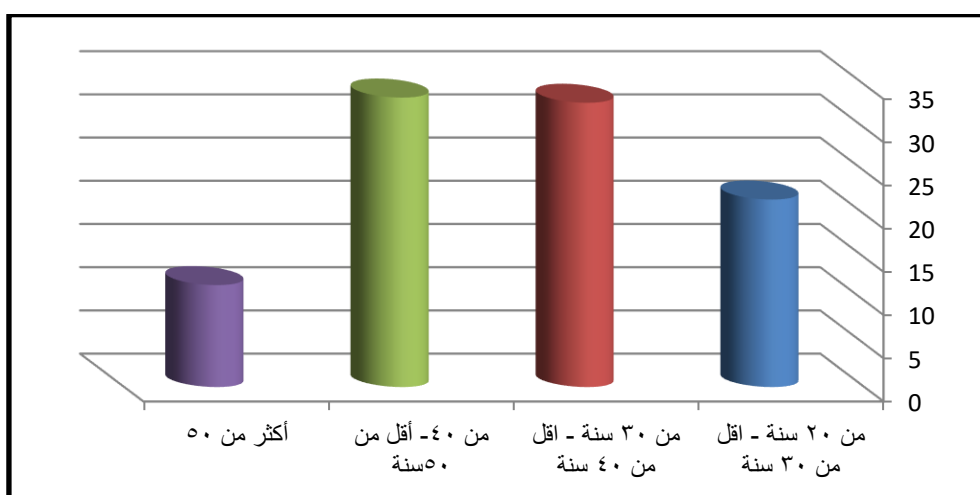
يوضح الجدول (1-4) أن نسبة مالكي، أو مديري المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن من الإناث أكثر من الذكور؛ حيث كانت نسبة الإناث (60.2%) مقابل نسبة الذكور (39.8%).

ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الإناث المالكات في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن إلى وجود سياسة واضحة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر لدعم النساء، يتجلى ذلك من وجود استراتيجية محددة، تهدف إلى تعزيز دور النساء في المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى تخصيص موارد مالية، وتدريبية خاصة، ويقدم البرنامج ورش عمل، ودورات تدريبية تستهدف احتياجات النساء، ويتعاون مع منظمات تدعم حقوقهن.

2.1.4 توزيع عينة الدراسة بحسب العمر:

جدول رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة بحسب العمر:

النسبة %	التكرار	فئات العمر
21.7	35	أقل من 30 سنة.
32.9	53	من 30 سنة - أقل من 40 سنة.
33.5	54	من 40 - أقل من 50 سنة.
11.8	19	50 سنة وأكثر.
100.0	161	الإجمالي



شكل رقم (4-2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب العمر

يوضح الجدول رقم (4-2) أن أكثر مالكي، أو مديري المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن من الفئة العمرية (من 40 - أقل من 50 سنة) حيث يمثلوا نسبة (33.5%) من الإجمالي الكلي، ويأتي عدد مالكي، أو مديري المشروعات الصغيرة،

والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن في الفئة العمرية (من 30 سنة - أقل من 40 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة (32.9%)، في حين أن عدد مالكي، أو مديري المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) يأتي في المرتبة الثالثة؛ ويمثلون (21.7%)، وتأتي فئة مالكي، أو مديري المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في المرتبة الرابعة؛ وبنسبة بلغت (11.8%).

ويعزو الباحث الحضور العالي لمالكي، أو مديري المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن في الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) إلى عوامل عديدة منها:

أولاً، قد تكون هذه الفئة العمرية؛ قد اكتسبت خبرة عملية كبيرة على مدى السنوات، مما يؤهلهم لإدارة مشروعاتهم بكفاءة.

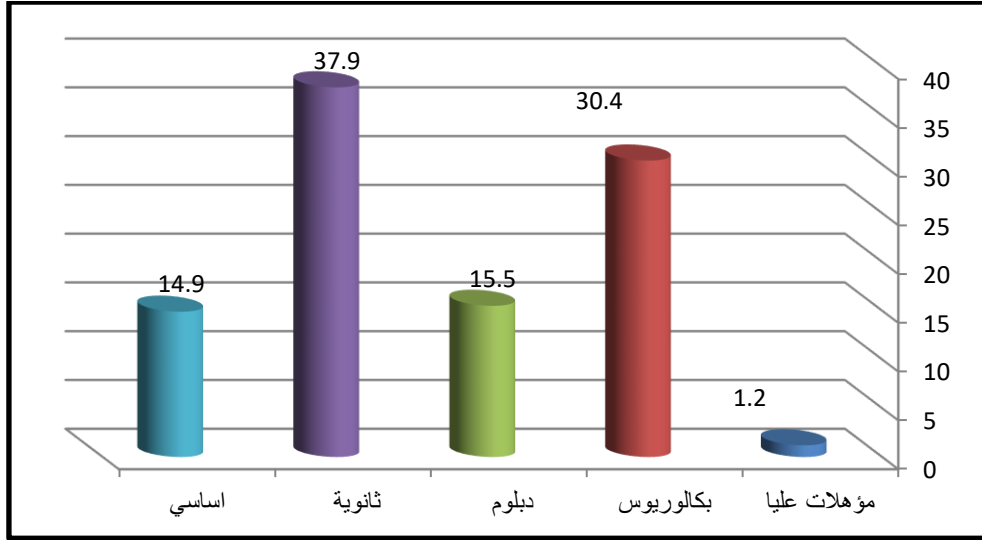
ثانياً، قد تكون لديهم استقرار مالي أكبر، يسمح لهم بالاستثمار في مشروعات صغيرة، وتأتي الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) في المرتبة الثانية؛ مما يشير إلى أن الشباب في هذه الفئة العمرية يبدأون في اتخاذ خطوات نحو ريادة الأعمال، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فتظهر اهتماماً في الدخول إلى سوق العمل، على الرغم من أن نسبتها أقل، مما قد يظهر تحديات في الحصول على التمويل، أو الخبرة، وأخيراً، تمثل الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) نسبة أقل، مما قد يشير إلى تراجع في فرص العمل المتاحة لهذه الفئة، أو رغبتهم في التوجه نحو التقاعد.

3.1.4 توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي:

النسبة %	التكرار	
1.2	2	مؤهلات عليا.
30.4	49	بكالوريوس.
15.5	25	دبلوم بعد الثانوية.
37.9	61	ثانوية.
14.9	24	ما قبل الثانوية.

النسبة %	التكرار	
100.0	161	الإجمالي



شكل رقم (3-4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (3-4) أن مالكي، أو مديري المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن من حملة مؤهل ثانوية جاءوا في المرتبة الأولى، بنسبة (37.9%)؛ بينما مالكي، أو مديري المشروعات من حملة مؤهل بكالوريوس في المرتبة الثانية، بنسبة (30.4%)، وجاء مالكو، أو مديروا المشروعات من حملة مؤهل دبلوم بعد الثانوية المرتبة الثالثة، بنسبة (15.5%)، في حين جاء مالكو، أو مديروا المشروعات من حملة مؤهل ما قبل الثانوية، ومؤهلات عليا بنسب (14.9%)، و(1.2%) على التوالي.

ويعزو الباحث النتائج بشأن مستويات التعليم لمالكي، أو مديري هذه المشروعات إلى أن حملة الثانوية العامة يحتلون المرتبة الأولى بين مالكي المشروعات الصغيرة، بسبب سهولة دخولهم إلى السوق وامتلاكهم مهارات عملية مكتسبة، ويسعون نحو ريادة الأعمال، ويستفيدون من الدعم المجتمعي والبرامج المتاحة، علاوة على ذلك، يتطلب بدء مشروع صغير تكاليف مالية أقل، مما يجعلهم في وضع أفضل للبدء في الأعمال، أما حملة البكالوريوس الذين جاءوا في المرتبة الثانية، فهم قادرون على استغلال مهاراتهم التعليمية في إدارة المشروعات، مما يساهم في نجاحها، في حين أن حملة الدبلوم بعد الثانوية الذين جاءوا في المرتبة الثالثة، قد يعود انخفاض نسبتهم إلى محدودية الفرص المتاحة لهم في سوق العمل، حيث تتطلب كثير من المشروعات الصغيرة مهارات عملية أكثر من التعليم الأكاديمي، ويمكن أن يكون

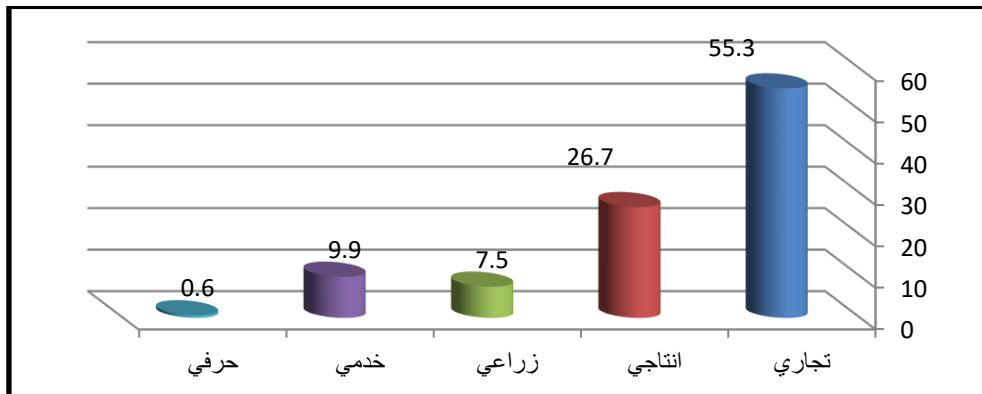
هناك نقص في البرامج التدريبية المناسبة، التي تستهدف هذه الفئة، مما يحد من قدرتهم على المنافسة في هذا القطاع.

وأخيراً، يظهر انخفاض تمثيل حملة المؤهلات العليا أن السوق لا يتطلب عادة مؤهلات أعلى، مما يؤدي إلى تمثيل قليل لهم في المشروعات الصغيرة، يمكن أن يكون السبب في ذلك هو أن معظم المشروعات الصغيرة تفضل العمالة ذات المؤهلات المتوسطة، مما يحد من فرص حاملي المؤهلات العليا في دخول هذا القطاع، وأن هذه الفئات تواجه تحديات أكبر في دخول سوق العمل في المشروعات الصغيرة.

4.1.4 توزيع عينة الدراسة بحسب نوع المشروع

جدول رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة بحسب نوع المشروع:

النسبة %	التكرار	المشروع
55.3	89	تجاري.
26.7	43	إنتاجي.
7.5	12	زراعي.
9.9	16	خدمي.
.6	1	حرفي.
100.0	161	الإجمالي



شكل رقم (4-4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب نوع المشروع

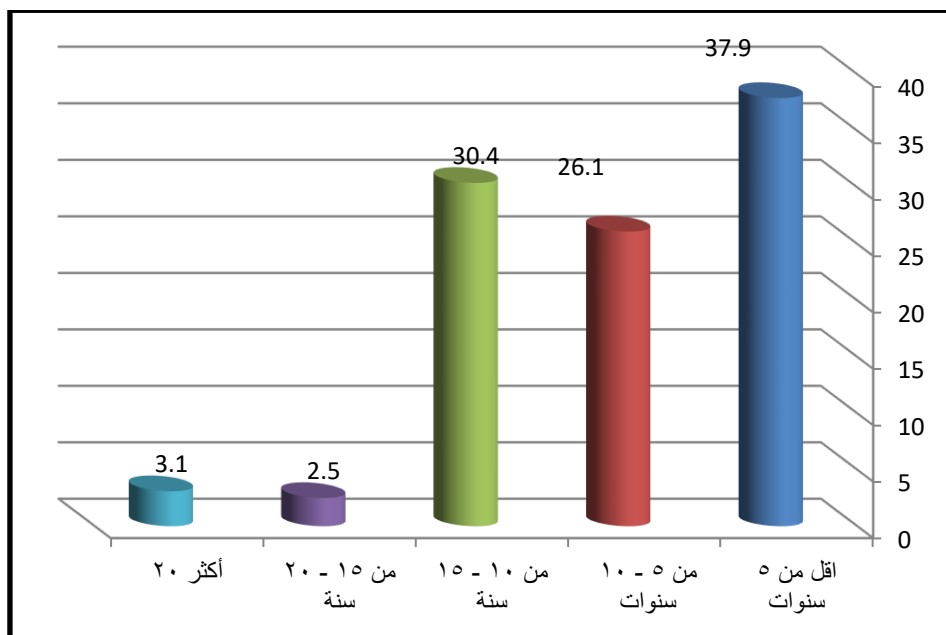
يتضح من الجدول رقم (4-4) أن عدد المالكين، أو المديرين تركزوا في المشروعات التجارية، بنسبة (55.3%)، فيما جاء مالكو، أو مديروا المشروعات الإنتاجية المرتبة الثانية، بنسبة (26.7%)، أما مالكو، أو مديروا المشروعات الخدمية، فقد جاءوا المرتبة الثالثة، بنسبة (9.9%)، في حين جاء مالكو، أو مديروا المشروعات الحرفية المرتبة الأخيرة بنسبة (0.6%)، ويعزو الباحث ذلك إلى الطلب العالي على المشروعات التجارية في محافظة عدن، حيث توفر المشروعات التجارية فرص عمل متنوعة، وتسهم في تلبية احتياجات السوق المحلي، مما يجعلها الخيار الأكثر جذباً للأفراد، وتتنوع تلك المشروعات التجارية في عدن لتلبية احتياجات السكان؛ حيث توجد عديد من محلات البيع بالتجزئة، التي تقدم سلعاً، مثل: الملابس، والأدوات المنزلية، والمواد الغذائية، والمطاعم، والمقاهي دور مهم في الحياة الاجتماعية، والاقتصادية؛ حيث تقدم مجموعة متنوعة من الأطعمة، والمشروبات؛ بينما تسهم متاجر الإلكترونيات في تلبية احتياجات التكنولوجيا، ببيع الأجهزة الذكية، والكمبيوترات، وكذلك احتلال المشروعات الإنتاجية المرتبة الثانية يدل على أهمية هذه المشروعات في دعم الاقتصاد المحلي، على الرغم من أنها أقل من المشروعات التجارية، مما يشير إلى وجود احتياجات متنامية للمنتجات المحلية؛ حيث تشمل ورش الخياطة، التي توفر خدمات تصنيع الملابس التقليدية، والحديثة، مما يسهم في توفير فرص عمل للنساء، والفتيات، وتوجد مشروعات إنتاج الحلويات؛ مثل: محلات صنع الحلويات، والمعجنات المحلية، بالإضافة إلى ذلك، تسهم الأسر في إنتاج المواد الغذائية المنزلية، مثل: الأطعمة المعلبة، أو المخللات، أما بالنسبة للمشروعات الخدمية، التي جاءت في المرتبة الثالثة، فإن تمثيلها المنخفض قد يعزى إلى طبيعة السوق، واحتياجاته؛ حيث قد تكون الفرص المتاحة في هذا القطاع أقل مقارنة بالتجاري، والإنتاجي، فيما يوضح المستوى المنخفض للمشروعات الحرفية في عدن تحديات كبيرة في جذب الأفراد؛ حيث يعاني الحرفيون من محدودية الفرص، ونقص الدعم الفني، والمالي، كما تواجه هذه المشروعات صعوبات في التسويق، والمنافسة مع المنتجات المستوردة.

5.1.4 توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة:

جدول رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة:

النسبة %	التكرار	فئات سنوات الخدمة
37.9	61	أقل من 5 سنوات.
26.1	42	من 5 - 10 سنوات.
30.4	49	من 10 - 15 سنة.

النسبة %	التكرار	فئات سنوات الخدمة
2.5	4	من 15 - 20 سنة.
3.1	5	أكثر من 20 سنة.
100.0	161	الإجمالي



شكل رقم (4-5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة.

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن عدد المالكين، أو المديرين في المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات) قد جاءوا في المرتبة الأولى بنسبة (37.9%)، فيما جاء المالكون أو المديرون الذين لديهم سنوات خدمة (من 10 - 15 سنة) المرتبة الثانية، بنسبة (30.4%)، في حين أن عدد المالكين، أو المديرين، الذين لديهم سنوات خدمة (من 5 - 10 سنوات) قد احتلوا المرتبة الثالثة بنسبة (26.1%)، أما المالكين أو المديرين الذين لديهم سنوات خدمة (من 15 - 20 سنة، وأكثر من 20 سنة) فقد جاءوا في المرتبة الأخيرة بنسبة (2.5% و 3.1%) على التوالي.

ويعزو الباحث نتائج سنوات خدمة مالكي/مديري المشروعات الصغيرة الممولة في عدن إلى عوامل مترابطة، فاهتمام برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر برواد الأعمال الجدد؛ مما يفسر ارتفاع نسبة المستفيدين الذين لديهم أقل من (5) سنوات خدمة، وقد تعاني المشروعات من نسبة عالية من الإخفاقات

بعد (5-10) سنوات، مما يؤدي إلى قلة عدد أصحاب الخدمة الطويلة، إضافة إلى أن المناخ الاقتصادي في عدن يؤثر سلباً في استمرارية المشروعات، مما يجعل من الصعب بقاءها لمدة طويلة.

2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

استخدم الباحث في هذا الجزء المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لتحليل أبعاد الاستبانة وعباراتها، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة.

1.2.4 التحليل الوصفي لأبعاد محاور الدراسة:

ويوضح الجدول الآتي رقم (4-6) المتوسط العام، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لأبعاد محور القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة:

جدول رقم (4-6): المتوسطات العامة، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لمحاور الدراسة:

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
القيادة الريادية						
1	الرؤية	4.08	0.17	4	موافق	81.6
2	الإبداع	4.23	0.15	1	موافق بشدة	84.6
3	المخاطرة	4.03	0.22	5	موافق	80.6
4	الاستباقية	4.18	0.19	3	موافق	83.6
5	استغلال الفرص	4.19	0.30	2	موافق	83.8
	المتوسط العام	4.14				
	الانحراف المعياري العام	0.08				
أداء المشروعات الصغيرة						

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
1	الأداء المالي	3.25	0.61	2	محايد	65
2	الأداء غير المالي	4.13	0.14	1	موافق	82.6
	المتوسط العام	3.69				
	الانحراف المعياري العام	0.62				

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن المتوسط العام لمحور القيادة الريادية، بلغ (4.14)، وباتجاه عام موافق، وبانحراف معياري (0.08)، أما فيما يخص أبعاد هذه المحور، نجد أن بُعد الإبداع حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي، بلغ (4.23)، وبانحراف معياري (0.15)، وباتجاه موافق بشدة، فيما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد المخاطرة بمتوسط حسابي، بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.22)، باتجاه موافق، أما المتوسط العام لمحور أداء المشروعات الصغيرة، بلغ (3.69)، وباتجاه عام موافق، وبانحراف معياري (0.62)، أما فيما يخص أبعاد هذه المحور نجد أن بُعد الأداء غير المالي حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي، بلغ (4.13)، وبانحراف معياري (0.14)، وباتجاه موافق، فيما جاء المرتبة الثانية بُعد الأداء المالي بمتوسط حسابي، بلغ (3.25)، وانحراف معياري (0.61)، باتجاه محايد، وبناء على ما سبق فإن هناك موافقة من المبحوثين تجاه محاور الدراسة، وهوما تؤكد الأهمية النسبية لأبعاد المحاور؛ حيث حققت نسبة موافقة عالية.

ويعزو الباحث من الجدول ذلك أن محور القيادة الريادية، حظي باتجاه عام موافق؛ حيث أظهر بُعد الإبداع أهمية واضحة؛ بينما جاء بُعد المخاطرة في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى تركيز المبحوثين على الإبداع بوصفه عنصرًا أساسيًا في القيادة، وأن محور أداء المشروعات الصغيرة أظهر أيضًا اتجاهًا موافقًا؛ حيث أثبت بُعد الأداء غير المالي أهميته؛ بينما كان بُعد الأداء المالي أقل أهمية، وبناءً على ذلك، يمكن القول: إن هناك توافقًا بين المبحوثين على أهمية الإبداع، والجوانب غير المالية في نجاح المشروعات الصغيرة، مما يُظهر توجهًا إيجابيًا نحو تعزيز هذه العوامل في بيئة العمل.

2.2.4 التحليل الوصفي لفقرات أبعاد محور القيادة الريادية:

أولاً: بُعد الرؤية

يوضح الجدول الآتي رقم (7-4) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والوزن النسبي لبُعد الرؤية

جدول رقم (7-4): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لبُعد الرؤية:

الاتجاه	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	الوزن النسبي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الرؤية	
موافق بشدة	0.00	23.99	88.2	1	0.75	4.41	امتلاك رؤية واضحة للمشروع.	1
موافق	0.00	11.64	79	6	1.04	3.95	امتلاك رؤية مكتوبة للمشروع.	2
موافق	0.00	13.98	81.8	3	0.99	4.09	مشاركة العاملين في وضع الرؤية الاستراتيجية.	3
موافق	0.00	13.18	80.2	4	0.98	4.01	نشر ثقافة رؤية المشروع مع العاملين.	4
موافق	0.00	18.44	83.2	2	0.80	4.16	يعمل الجميع بروح الفريق الواحد لتحقيق رؤية المشروع.	5
موافق	0.00	13.12	79.8	5	0.96	3.99	تطوير الرؤية بما يتلاءم مع الوضع التنافسي.	6
موافق	0.00	11.16	78.8	7	1.07	3.94	استخدام طرق علمية لقياس التقدم نحو تحقيق رؤية المشروع.	7
			4.08				المتوسط العام	
			0.17				الانحراف المعياري	

يتضح من الجدول رقم (4-7) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بُعد الرؤية كانت مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (3.94) بوصفه حدًا أدنى، و(4.41) حدًا أعلى، وباتجاه موافق.

حصلت العبارة رقم (1)، التي تنص على "امتلاك رؤية واضحة للمشروع"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي، بلغ (4.41) وانحراف معياري (0.75)، وباتجاه موافق، في حين أن العبارة رقم (7)، التي تنص على "استخدام طرق علمية لقياس التقدم نحو تحقيق رؤية المشروع"، قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي، بلغ (3.94) وانحراف معياري (1.07)، وباتجاه موافق، ونجد أن المتوسطات جميعًا للعبارات جميعًا تجاوزت المتوسط الفرضي (3)، ولاختبار الفرق بين متوسط فقرات البعد، والمتوسط الفرضي (3)، استخدم اختبار (T) لعينة واحدة، وبلغ مستوى المعنوية المصاحبة لهذا الاختبار للفقرات جميعًا أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد مرتفعة، أما المتوسط العام للمحور، فقد بلغ قيمة (4.08)، وبانحراف معياري (0.17)، باتجاه موافق، مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه بُعد الرؤية عمومًا كانت كبيرة، وهو أيضًا ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى (0.68).

بناءً على التحليل الوصفي السابق، نجد أن نقاط القوة لبُعد الرؤية في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، كانت في أن هذه المشروعات تمتلك رؤية واضحة، ويعمل الجميع بروح الفريق الواحد لتحقيق رؤية المشروع.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشروعات الصغيرة في مجتمع الدراسة تُولي أهمية كبيرة لامتلاك رؤية واضحة، ومع ذلك، هناك قصور في امتلاك رؤية مكتوبة للمشروعات، مما يؤثر سلبًا في أدائها ونجاحها.

ثانيًا: بُعد الإبداع

يوضح الجدول الآتي رقم (4-8) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والوزن النسبي لبُعد الإبداع

جدول رقم (4-8): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لبُعد الإبداع:

	الإبداع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	الاتجاه
1	البحث عن أساليب عمل جديدة مختلفة عن أساليب عمل المنافسين.	4.35	0.74	2	87	23.32	0.00	موافق بشدة
2	استمرارية إحداث تغيير أساسي في المنتج، أو الخدمة.	4.10	0.83	7	82	16.79	0.00	موافق
3	تطبيق أساليب، وأفكار جديدة في تطوير العمل.	4.14	0.88	5	82.8	16.45	0.00	موافق
4	تحسين، ورفع جودة المنتجات، أو الخدمات.	4.52	0.59	1	90.4	32.44	0.00	موافق بشدة
5	استقطاب موارد بشرية ذات مهارات، وقدرات إبداعية.	4.12	0.85	6	82.4	16.75	0.00	موافق
6	تشجيع الأفكار الإبداعية، التي يقدمها العاملون.	4.16	0.80	4	83.2	18.48	0.00	موافق
7	التكيف مع متغيرات البيئة المختلفة.	4.20	0.77	3	84	19.92	0.00	موافق
	المتوسط العام	4.23						
	الانحراف المعياري	0.15						

يتضح من الجدول رقم (4-8) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بُعد الإبداع كانت مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (4.10) حدً أدنى و(4.52) حدً أعلى، وباتجاه موافق بشدة.

حصلت العبارة رقم (4)، التي تنص على (تحسين، ورفع جودة المنتجات، أو الخدمات)، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي، بلغ (4.52)، وانحراف معياري (0.59)، وباتجاه موافق، في حين أن العبارة رقم (2)، التي تنص على (استمرارية إحداث تغيير أساسي في المنتج، أو الخدمة)، قد جاءت

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي، بلغ (4.10)، وانحراف معياري (0.83)، وباتجاه موافق، ونجد أن المتوسطات جميعاً للعبارات جميعاً تجاوزت المتوسط الفرضي (3)، ولاختبار الفرق بين متوسط فقرات البُعد، والمتوسط الفرضي (3)، استخدم اختبار (T) لعينة واحدة، وبلغ مستوى المعنوية المصاحبة لهذا الاختبار للفقرات جميعاً أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البُعد مرتفعة، أمّا المتوسط العام للمحور، فقد بلغ قيمة (4.23)، وبانحراف معياري (0.15)، باتجاه موافق، مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه بُعد الإبداع عمومًا كانت كبيرة، وهو أيضًا ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى (0.68).

بناءً على التحليل الوصفي السابق، نجد أن نقاط القوة لبُعد الإبداع في المشروعات الصغيرة، الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، أظهرت أن هناك تحسين، ورفع جودة المنتجات، أو الخدمات، ويبحث عن أساليب عمل جديدة مختلفة عن أساليب عمل المنافسين، والتكيف مع متغيرات البيئة المختلفة.

ويعزو الباحث نقاط القوة لبُعد الإبداع في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر إلى تحسين جودة المنتجات، والبحث عن أساليب عمل جديدة، تختلف عن تلك التي يتبعها المنافسون، ومع ذلك، يظهر أن هذه المشروعات أقل اهتمامًا بالتغييرات الأساسية في المنتجات، أو الخدمات، مما قد يشير إلى تحديات تواجهها في الموارد، والخبرة اللازمة لتحقيق الابتكار الجذري، وهذا الاهتمام بتحسينات تدريجية بدلاً من التحولات الجذرية، يمكن أن يعيق قدرتها على المنافسة في بيئة سريعة التغير؛ لذا من الضروري تعزيز الابتكار المستمر، وتوجيه الدعم نحو تطوير المهارات، ويمكن أن تسهم البرامج التدريبية، وورش العمل في تمكين أصحاب المشروعات من تحقيق تحول جذري في نماذج أعمالهم، مما يعزز قدرتهم التنافسية في السوق.

ثالثاً: بُعد المخاطرة

يوضح الجدول الآتي رقم (4-9) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والوزن النسبي لبُعد المخاطرة

جدول رقم (4-9): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لبُعد المخاطرة:

المخاطرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	الاتجاه
1 البحث عن المكاسب المحتملة خلف المخاطر المحسوبة.	4.37	0.78	1	87.4	22.30	0.00	موافق بشدة
2 امتلاك القدرة على مواجهة الصعوبات، والتحديات.	4.23	0.78	2	84.6	20.09	0.00	موافق بشدة
3 مواجهة تغيرات البيئة الفجائية، والاستفادة منها.	4.08	0.78	3	81.6	17.53	0.00	موافق
4 القدرة على العمل في الحالات عالية المخاطر.	3.73	1.03	7	74.6	8.95	0.00	موافق
5 السعي لتحقيق أهداف صعبة للوصول إلى درجات عالية من الرضا.	4.01	1.00	4	80.2	12.73	0.00	موافق
6 اتخاذ قرارات حاسمة في ظل حالات الشك.	3.85	1.00	6	77	10.85	0.00	موافق
7 امتلاك قدرات، واحتياطات لمواجهة أي مخاطر محتملة.	3.97	1.09	5	79.4	11.26	0.00	موافق
المتوسط العام	4.03						
الانحراف المعياري	0.22						

يتضح من الجدول رقم (4-9) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بُعد المخاطرة كانت مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (3.85) حدً أدنى، و(4.37) حدً أعلى، وباتجاه موافق.

حصلت العبارة رقم (1)، التي تنص على (البحث عن المكاسب المحتملة خلف المخاطر المحسوبة)، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي، بلغ (4.37)، وانحراف معياري (0.78)، وباتجاه

موافق بشدة، في حين أن العبارة رقم (4)، التي تنص على (القدرة على العمل في الحالات عالية المخاطر)، قد جاءت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي، بلغ (3.73)، وانحراف معياري (1.03)، وباتجاه موافق، ونجد أن المتوسطات جميعاً للعبارات جميعاً تجاوزت المتوسط الفرضي (3)، ولاختبار الفرق بين متوسط فقرات البُعد، والمتوسط الفرضي (3)، استخدم اختبار (T) لعينة واحدة، وبلغ مستوى المعنوية المصاحبة لهذا الاختبار للفقرات جميعاً أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البُعد مرتفعة، أما المتوسط العام للمحور، فقد بلغ قيمة (4.03)، وانحراف معياري (0.22)، باتجاه موافق، مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه بُعد المخاطرة عموماً كانت كبيرة، وهو أيضاً ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى (0.68).

بناءً على التحليل الوصفي السابق، نجد أن نقاط القوة لبُعد المخاطرة في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، كانت في البحث عن المكاسب المحتملة خلف المخاطر المحسوبة، وتمتلك المشروعات القدرة على مواجهة الصعوبات، والتحديات.

ويعزو الباحث ارتفاع متوسطات الإجابات تجاه بُعد المخاطرة في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر، إلى قدرة رواد الأعمال على البحث عن المكاسب المحتملة خلف المخاطر المحسوبة، وهذا التوجه يشير إلى أن هذه المشروعات ليست فقط واعية للمخاطر؛ بل تمتلك أيضاً القدرة على مواجهة التحديات بفاعلية، وتسهم هذه العقلية الابتكارية في تعزيز قدرة المشروعات على التكيف، والنمو في بيئات تنافسية، مما يظهر استراتيجيات تفكير مرنة، وأن القدرة على تحليل المخاطر استراتيجياً تمكن رواد الأعمال من اتخاذ قرارات مستنيرة، مما يعزز فرص النجاح، ومع ذلك، يتطلب هذا النهج وجود دعم مستمر من برامج التدريب، والاستشارات لتعزيز مهارات تحليل المخاطر، لذا ينبغي الاهتمام بتطوير القدرات الإدارية، والفنية لضمان استدامة التقدم، والنمو في هذه المشروعات.

رابعاً: بُعد الاستباقية

يوضح الجدول الآتي رقم (4-10) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والوزن النسبي لبُعد الاستباقية

جدول رقم (4-10): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لُبُعد الاستباقية:

الاتجاه	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	الوزن النسبي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الاستباقية	
موافق بشدة	0.00	32.17	90.6	1	0.60	4.53	اكتشاف الفرص الجديدة، واستغلالها لزيادة الحصة السوقية.	1
موافق بشدة	0.00	23.95	86	2	0.69	4.30	توقع احتياجات العملاء المستقبلية.	2
موافق	0.00	17.99	83.4	3	0.82	4.17	مواجهة التغيرات المحتملة في سوق العمل، والاستجابة لها.	3
موافق	0.00	15.74	81.8	5	0.88	4.09	الاستفادة من التقنيات المتاحة، التي تفيد عمل المشروع.	4
موافق	0.00	13.79	80.8	6	0.96	4.04	دراسة أوضاع المنافسين، بهدف التميز.	5
موافق	0.00	12.06	79.8	7	1.05	3.99	ابتكار أساليب مميزة، ومنافسة لاستقطاب العملاء.	6
موافق	0.00	15.15	82.2	4	0.93	4.11	مواكبة التغيرات المستمرة على وفق متطلبات العمل.	7
			4.18			المتوسط العام		
			0.19			الانحراف المعياري		

يتضح من الجدول رقم (4-10) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بُعد الاستباقية كانت مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (4.04) حدً أدنى، و(4.53) حدً أعلى، وباتجاه موافق.

حصلت العبارة رقم (1)، التي تنص على (اكتشاف الفرص الجديدة، واستغلالها لزيادة الحصة السوقية)، على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (4.53)، وانحراف معياري (0.60)، وباتجاه موافق بشدة، في حين أن العبارة رقم (6)، التي تنص على (ابتكار أساليب مميزة، ومنافسة لاستقطاب

العملاء)، قد جاءت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي، بلغ (3.99)، وانحراف معياري (1.05)، وباتجاه موافق، ونجد أن المتوسطات جميعاً للعبارات جميعاً تجاوزت المتوسط الفرضي (3)، واختبار الفرق بين متوسط فقرات البُعد، والمتوسط الفرضي (3)، استخدم اختبار (T) لعينة واحدة، وبلغ مستوى المعنوية المصاحبة لهذا الاختبار للفقرات جميعاً أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البُعد مرتفعة، أمّا المتوسط العام للمحور، فقد بلغ قيمة (4.18)، وبانحراف معياري (0.19)، باتجاه موافق، مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه بُعد الاستباقية عموماً كانت كبيرة، وهو أيضاً ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى (0.68).

بناءً على التحليل الوصفي السابق، نجد أن نقاط القوة لبُعد الاستباقية في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، كانت في اكتشاف الفرص الجديدة، واستغلالها لزيادة الحصة السوقية، وأن هناك توقع للاحتياجات العملاء المستقبلية، بالإضافة إلى مواجهة التغيرات المحتملة في سوق العمل، والاستجابة لها.

ويعزو الباحث ارتفاع متوسطات الإجابات تجاه بُعد الاستباقية إلى قدرة المشروعات الصغيرة على اكتشاف الفرص الجديدة، واستغلالها لزيادة حصتها السوقية، ويظهر هذا البُعد استعدادها لتوقع احتياجات العملاء المستقبلية، مما يساعدها في تلبية تلك الاحتياجات بفاعلية كبيرة، إضافة إلى ذلك، تُظهر الاستباقية قدرة المشروعات على مواجهة التغيرات المحتملة في سوق العمل، والاستجابة لها بسرعة، مما يعزز من قدرتها التنافسية، ويزيد من فرص نجاحها في بيئات العمل المتغيرة، ومع ذلك، قد تواجه هذه المشروعات تحديات، تتمثل في نقص الموارد، والقدرة على تحليل البيانات بدقة، مما قد يؤثر في قدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة، واستغلال الفرص بفاعلية.

خامساً: بُعد استغلال الفرص

يوضح الجدول الآتي رقم (4-11) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والوزن النسبي لبُعد استغلال الفرص

جدول رقم (4-11): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لُبُعد استغلال

الفرص:

الاتجاه	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	الوزن النسبي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	استغلال الفرص	
موافق بشدة	0.00	28.62	90.4	2	0.67	4.52	1 دراسة متغيرات السوق لاستكشاف الفرص الجديدة.	1
موافق	0.00	14.98	83.2	3	0.98	4.16	2 امتلاك القدرة على تحويل التحديات، التي تواجه المشروع الى فرص مستدامة.	2
موافق بشدة	0.00	33.70	91.4	1	0.59	4.57	3 إظهار المشروع بالصورة الأفضل في استغلال الفرص أكثر من المنافسين.	3
موافق	0.00	16.87	82.8	4	0.86	4.14	4 الحرص على تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم من استغلال الفرص المتاحة.	4
موافق	0.00	14.27	77.8	5	0.80	3.89	5 امتلاك القدرة على مواجهة التحديات السوقية من استثمار الفرص بطرق مبتكرة.	5
موافق	0.00	11.06	77.2	6	0.99	3.86	6 توفير الموارد الممكنة لاستغلال الفرص المستجدة، وتحويلها إلى ميزة تنافسية.	6
			4.19				المتوسط العام	
			0.30				الانحراف المعياري	

يتضح من الجدول رقم (4-11) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بُعد استغلال الفرص كانت مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (3.86) حدً أدنى، و(4.57) حدً أعلى، وباتجاه موافق.

حصلت العبارة رقم (3)، التي تنص على (إظهار المشروع بالصورة الأفضل في استغلال الفرص أكثر من المنافسين)، على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (4.57)، وانحراف معياري (0.59)، وباتجاه موافق بشدة، في حين أن العبارة رقم (6)، التي تنص على (توفير الموارد الممكنة لاستغلال الفرص المستجدة، وتحويلها إلى ميزة تنافسية)، قد جاءت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي، بلغ (3.86)، وانحراف معياري (0.99)، وباتجاه موافق، ونجد أن المتوسطات جميعاً للعبارات جميعاً تجاوزت المتوسط الفرضي (3)، ولاختبار الفرق بين متوسط فقرات البُعد، والمتوسط الفرضي (3)، واستخدم اختبار (T) لعينة واحدة، وبلغ مستوى المعنوية المصاحبة لهذا الاختبار للفقرات جميعاً أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البُعد مرتفعة، أمّا المتوسط العام للمحور، فقد بلغ قيمة (4.19)، وبانحراف معياري (0.30)، باتجاه موافق، مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه بُعد استغلال الفرص عمومًا كانت كبيرة، وهو أيضًا ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى (0.68).

بناءً على التحليل الوصفي السابق، نجد أن نقاط القوة لبُعد استغلال الفرص في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، كانت في إظهار المشروع بالصورة الأفضل في استغلال الفرص أكثر من المنافسين، وأن هناك دراسة لمتغيرات السوق لاستكشاف الفرص الجديدة، وأن هناك حرصًا على تلبية احتياجات العملاء، ورغبتهم من استغلال الفرص المتاحة.

ويعزو الباحث ارتفاع متوسطات الإجابات تجاه بُعد استغلال الفرص، إلى قدرة المشروعات الصغيرة على إظهار مشروعاتها بالصورة الأفضل في استغلال الفرص، مقارنةً بالمنافسين؛ حيث حصلت العبارة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي، ويُظهر هذا البُعد اهتمام المشروعات بدراسة متغيرات السوق، لاستكشاف الفرص الجديدة، مما يساعدها في التكيف مع احتياجات العملاء ورغبتهم من استغلال الفرص المتاحة، ومع ذلك، قد تواجه هذه المشروعات تحديات، مثل: نقص الموارد اللازمة لتوفير الإمكانيات الكافية لاستغلال الفرص المستجدة، وتحويلها إلى ميزات تنافسية، وقد يؤثر هذا النقص في قدرتها في تحقيق الأهداف المرجوة، على الرغم من وجود توجه إيجابي نحو استغلال الفرص في السوق، الأمر الذي يتطلب استثمارات مناسبة، لتحسين القدرة على استغلال هذه الفرص بفاعلية.

3.2.4 التحليل الوصفي لمحور أداء المشروعات الصغيرة:

أولاً: الأداء المالي

يوضح الجدول الآتي رقم (4-12) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والوزن النسبي لبُعد الأداء المالي

جدول رقم (4-12): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لبعْد الأداء المالي:

الاتجاه	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	الوزن النسبي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الأداء المالي	
موافق بشدة	0.00	17.20	86	1	0.96	4.30	يتوافر رأس المال الكافي لإدارة المشروع وتشغيله.	1
موافق	0.00	14.76	82.4	2	0.97	4.12	يستخدم رأس المال في الاتجاهات الصحيحة.	2
محايد	0.00	-1.80	56.2	6	1.31	2.81	حقق المشروع مبيعات أعلى هذا العام.	3
محايد	0.00	-2.33	55.2	7	1.32	2.76	حقق المشروع مبيعات هذا العام أعلى من العام الماضي.	4
محايد	0.00	-2.30	55.2	8	1.34	2.76	حقق المشروع تدفقات نقدية أعلى هذا العام.	5
محايد	0.00	0.94	62.2	4	1.51	3.11	حقق المشروع تدفقات نقدية هذا العام أعلى من العام الماضي.	6
محايد	0.00	1.23	62.8	3	1.41	3.14	حقق المشروع ربحاً هذا العام.	7
محايد	0.00	0.11	60.2	5	1.46	3.01	حقق المشروع ربحاً هذا العام أعلى من العام الماضي.	8
			3.25				المتوسط العام	
			0.61				الانحراف المعياري	

يتضح من الجدول رقم (4-12) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات الأداء المالي كانت متوسطة؛ حيث تراوحت بين (2.76)، حدً أدنى، و(4.30) حدً أعلى، وباتجاه محايد.

حصلت العبارة رقم (1)، التي تنص على (يتوافر رأس المال الكافي لإدارة المشروع وتشغيله)، على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (4.30)، وانحراف معياري (0.96)، وباتجاه موافق، في

حين أن العبارتين رقم (4 و5)، التي تنص على (حقق المشروع مبيعات هذا العام أعلى من العام الماضي)، و(حقق المشروع تدفقات نقدية أعلى هذا العام)، قد جاءت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي، بلغ (2.76)، وانحراف معياري (1.32 و1.34)، وباتجاه محايد، ونجد أن المتوسطات جميعاً للعبارات جميعاً تجاوزت المتوسط الفرضي (3)، ولاختبار الفرق بين متوسط فقرات البُعد، والمتوسط الفرضي (3)، استخدم اختبار (T) لعينة واحدة، وبلغ مستوى المعنوية المصاحبة لهذا الاختبار الفقرات جميعاً أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البُعد متوسطة، أما المتوسط العام للمحور، فقد بلغ قيمة (3.25)، وبانحراف معياري (0.61)، باتجاه موافق، مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه الأداء المالي عموماً كانت كبيرة، وهو أيضاً ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى (0.68).

بناءً على التحليل الوصفي السابق، نجد أن نقاط القوة لبُعد الأداء المالي في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، كانت في توافر رأس المال الكافي لإدارة المشروعات وتشغيله، ويُستخدم هذا التمويل في الاتجاه الصحيح، أما نقاط الضعف، فتتمثلت في أن المشروعات لم تحقق تدفقات نقدية أعلى هذا العام مقارنة بالأعوام السابقة، وأن المشروعات لم تحقق مبيعات أعلى هذا العام مقارنة بالأعوام السابقة.

ويعزو الباحث ارتفاع متوسطات الإجابات في بُعد الأداء المالي إلى توافر رأس المال الكافي لإدارة المشروعات وتشغيلها، حيث حصلت العبارة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي، ويظهر هذا البُعد أن التمويل يُستخدم بفاعلية، مما يسهم في تحسين أداء المشروعات، ومع ذلك، تكشف الدراسة عن نقاط ضعف تتمثل في لم تُحقق المشروعات تدفقات نقدية أعلى هذا العام، مقارنة بالأعوام السابقة، وكذلك لم تصل لمبيعات أعلى، مقارنة بالفترات السابقة، يعود ذلك جزئياً إلى أن هدف أصحاب المشروعات، قد يكون إظهار ضعف الأداء، من؛ أجل تأمين دعم إضافي من الجهات المانحة، وبخاصة أن التمويلات المقدمة من برنامج الاتحاد للتمويلات الصغيرة تُوفر أسعار فائدة منخفضة، تهدف إلى تغطية المصروفات، على خلاف البنوك، ومؤسسات التمويل الأصغر الهادفة للربح، ويُعدّ برنامج الاتحاد للتمويلات الصغيرة برنامجاً غير هادف للربح، مما يُظهر التزامه بدعم المشروعات الصغيرة دائماً.

ثانياً: بُعد الأداء غير المالي

يوضح الجدول الآتي رقم (4-13) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والوزن النسبي لبُعد الأداء غير المالي.

جدول رقم (4-13): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لُبعد الأداء غير المالي:

الاتجاه	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	الوزن النسبي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الأداء غير المالي	
موافق بشدة	0.00	30.09	89.6	1	0.62	4.48	يملك المشروع عمّال ماهرين، وذوي كفاءة.	1
موافق	0.00	19.61	83	2	0.74	4.15	يمتاز العاملون في المشروع بدرجة عالية من الانضباط.	2
موافق	0.00	14.51	81.2	5	0.92	4.06	تتوافر درجة عالية من الرضا لدى العاملين.	3
موافق	0.00	13.55	80.8	9	0.98	4.04	يسعى المشروع لجذب عديد من العملاء الجدد.	4
موافق	0.00	15.70	82.8	3	0.92	4.14	يحافظ المشروع على عملائه الحاليين.	5
موافق	0.00	15.57	82	4	0.90	4.10	يزداد عدد عملاء المشروع سنويًا.	6
موافق	0.00	15.28	81	8	0.87	4.05	يحرص المشروع على إضافة منتجات، أو خدمات جديدة.	7
موافق		11.84	81.2	7	1.14	4.06	يملك المشروع القدرة على بيع منتجات، أو خدمات ذات جودة مناسبة للعملاء.	8
موافق	0.00	12.48	81.2	6	1.07	4.06	يستجيب المشروع مع التغيرات في اتجاهات، وتفضيلات العملاء بتوازن.	9
					4.13		المتوسط العام	
					0.14		الانحراف المعياري	

يتضح من الجدول رقم (4-13) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بُعد الأداء غير المالي كانت مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (4.04) حدًا أدنى، و(4.48) حدًا أعلى، وباتجاه موافق. حصلت العبارة رقم (1)، التي تنص على (يملك المشروع عمالًا ماهرين، وذوي كفاءة)، على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (4.48)، وانحراف معياري (0.62)، وباتجاه موافق بشدة، في حين أن العبارة رقم (4)، التي تنص على (يسعى المشروع لجذب عديد من العملاء الجدد)، قد جاءت المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.98) وباتجاه موافق. كما نجد أن المتوسطات جميعًا للعبارات جميعًا تجاوزت المتوسط الفرضي (3)، ولاختبار الفرق بين متوسط فقرات البُعد، والمتوسط الفرضي (3)، استخدم اختبار (T) لعينة واحدة، وبلغ مستوى المعنوية المصاحبة لهذا الاختبار الفقرات جميعًا أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البُعد مرتفعة، أمّا المتوسط العام للمحور، فقد بلغ قيمة (4.13)، وبانحراف معياري (0.14)، باتجاه موافق، مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه بُعد الأداء غير المالي عمومًا كانت كبيرة، وهو أيضًا ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات؛ حيث تجاوزت الحد الأدنى (0.68).

بناءً على التحليل الوصفي السابق، نجد أن نقاط القوة لبُعد الأداء غير المالي في المشروعات الصغيرة، الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، كانت في أن عمال المشروعات ماهرون وذوي كفاءة، يمتلكون مهارات عالية، ويمتزون بدرجة عالية من الانضباط، وتحافظ المشروعات على عملائها الحاليين.

ويعزو الباحث ارتفاع متوسطات الإجابات تجاه بُعد الأداء غير المالي، إلى وجود عمال ماهرين وذوي كفاءة؛ حيث حصلت العبارة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي، ويظهر هذا البُعد أيضًا المهارات العالية، والانضباط لدى العاملين، مما يسهم في تعزيز جودة الأداء عمومًا، ومع ذلك، على الرغم من القوة في أداء العاملين، يبدو أن هناك حاجة لتعزيز جهود المشروعات في جذب العملاء الجدد؛ حيث جاءت العبارة المتعلقة بذلك المرتبة الأخيرة، ويشير هذا إلى أن الاهتمام بتوسيع قاعدة العملاء قد يكون مجالًا لتحسين الأداء غير المالي، مما يساعد في تحقيق النمو، وزيادة الحصة السوقية للمشروعات.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

اختبر الباحث في هذا الجزء فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب، وأنموذج الانحدار الخطي البسيط، وأسلوب الانحدار البنائي، وتحليل المسار، واختبار T لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، وفيما يلي فرضيات الدراسة:

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

" لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها: الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) على أداء المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن بأبعادها مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) عند مستوى دلالة (0.05) ".

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في: بُعد الرؤية على أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05)".

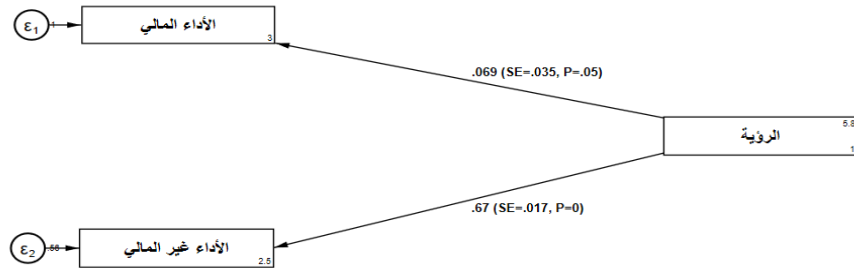
ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج بحسب الجدول (14-4):

جدول رقم (14-4): نتائج الانحدار للعلاقة بين الرؤية، وأداء المشروعات الصغيرة:

المتغير التابع/ أداء المشروعات الصغيرة									المتغير المستقل
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الأنموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.000	38.206	0.19	0.44	.000	9.416	.238	2.240	α	ثابت الانحدار
				.000	6.181	.057	.355	β	الرؤية

يتضح من الجدول رقم (14-4) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الرؤية، وأداء المشروعات الصغيرة؛ حيث أوضح معامل الارتباط لبيرسون، أن قيمته بلغت (0.44)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، ويؤكد ميل أنموذج الانحدار البالغ (0.355)، أن الرؤية تؤثر في أداء المشروعات الصغيرة، بنسبة (0.19)؛ بينما تعود النسبة المتبقية (0.81) لعوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، وهي ذات دلالة إحصائية أيضاً، وهذا ما أوضحه اختبار (F)؛ حيث بلغت قيمته (38.206)، وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، تشير هذه النتائج إلى أن الرؤية تؤدي دوراً مهماً في تحسين أداء المشروعات الصغيرة، مما يستدعي اهتماماً أكبر بتطوير الرؤية الاستراتيجية لهذه المشروعات.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (الرؤية) على المتغير التابع أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وكانت النتائج موضحة في الشكل الآتي:



شكل (4-6) مخطط علاقة المسار بين بُعد الرؤية، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة

يتضح من مخطط تحليل المسار أن بُعد الرؤية يؤثر على أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي- الأداء غير المالي-) بمعامل تأثير معياري بلغ (0.069، 0.67) وبمستوى معنوية أقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد الرؤية على أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد الرؤية على أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى 0.05".

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد الإبداع على أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى 0.05".

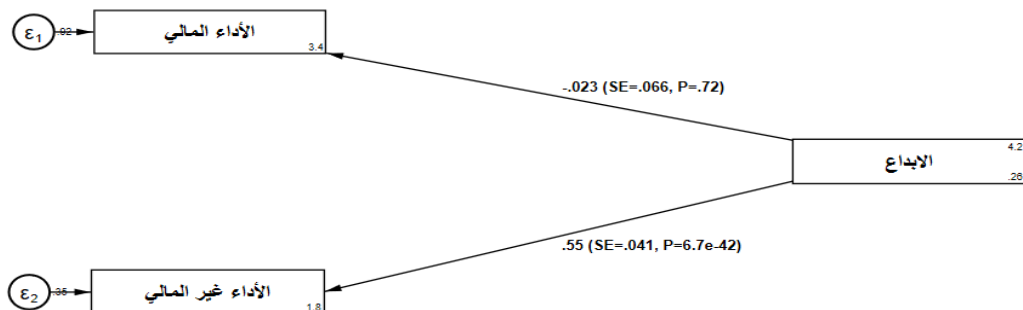
ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج بحسب الجدول (4-15):

جدول رقم (4-15): نتائج الانحدار للعلاقة بين الإبداع، وأداء المشروعات الصغيرة:

المتغير التابع/ أداء المشروعات الصغيرة								المتغير المستقل	
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الأنموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.003	9.431	0.056	0.23	.000	7.020	.366	2.572	α	ثابت الانحدار
				.003	3.071	.086	.264	β	الإبداع

يتضح من الجدول رقم (4-15) وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الإبداع، وأداء المشروعات الصغيرة، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون؛ حيث بلغت قيمته (0.23)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضا ما يؤكد ميل أنموذج الانحدار البالغ (0.264)، ويؤثر الإبداع في أداء المشروعات الصغيرة، بنسبة (0.06)، أما ما نسبته (0.94)، تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار (F)؛ حيث بلغت قيمته (9.431)، وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (الإبداع) على المتغير التابع أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، استخدم أسلوب تحليل المسار وكانت النتائج بحسب الشكل الآتي:



شكل (4-7) مخطط علاقة المسار بين بُعد الإبداع، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة

يتضح من مخطط تحليل المسار أن بُعد الإبداع يؤثر في أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) بمعامل تأثير معياري، بلغ (0.023، 0.55)، وبمستوى معنوية أقل من (0.05).

وعليه نرفض فرضية العدم، التي تنص على لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في: بُعد الإبداع في أداء المشروعات الصغيرة، عند مستوى (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في: بُعد الإبداع على أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05)".

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في: بُعد المخاطرة في أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05)".

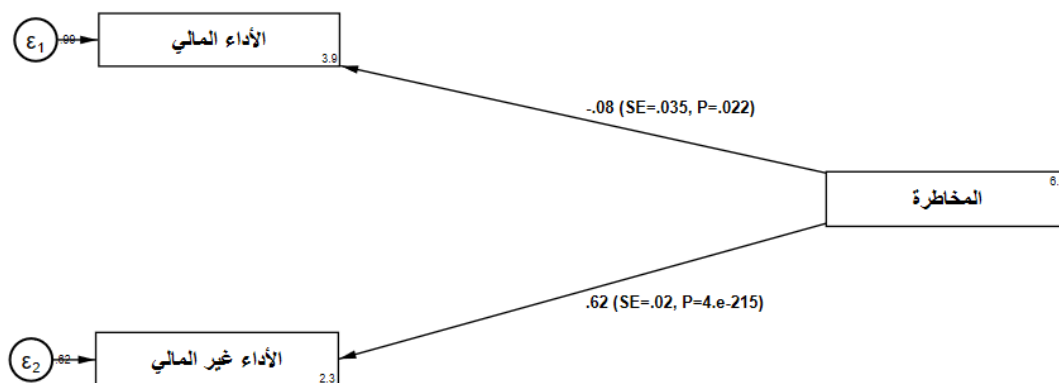
ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج بحسب الجدول (4-16):

جدول رقم (4-16): نتائج الانحدار للعلاقة بين المخاطرة، وأداء المشروعات الصغيرة:

المتغير التابع/ أداء المشروعات الصغيرة									المتغير المستقل
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الأنموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.000	14.116			0.082	0.28		.000	9.176	
				.000	3.757	.070	.264	β	المخاطرة

يتضح من الجدول رقم (4-16) وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المخاطرة، وأداء المشروعات الصغيرة، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.28)، وهي ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل أنموذج الانحدار البالغ (0.264)، ويؤثر المخاطرة في أداء المشروعات الصغيرة، بنسبة (0.08)، أما ما نسبته (0.92)، تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار (F)؛ حيث بلغت قيمته (14.116)، وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (المخاطرة) على المتغير التابع أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، استخدم أسلوب تحليل المسار، وكانت النتائج بحسب الشكل الآتي:



شكل (4-8) مخطط علاقة المسار بين بُعد المخاطرة، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة

يتضح من مخطط تحليل المسار أن بُعد المخاطرة يؤثر في أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، بمعامل تأثير معياري، بلغ $(-0.08, 0.62)$ ، وبمستوى معنوية أقل من (0.05) .

وعليه نرفض فرضية العدم، التي تنص على "لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة، عند مستوى (0.05) "، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05) ".

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في: بُعد الاستباقية في أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05) ".

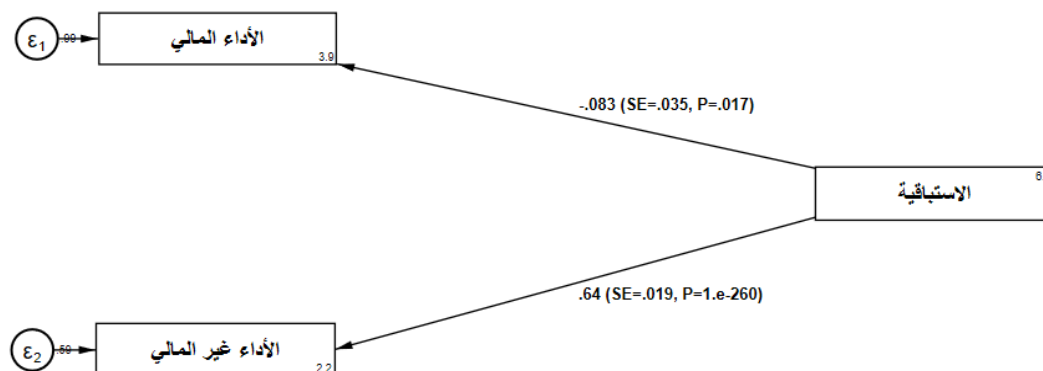
ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج بحسب الجدول (4-17):

جدول رقم (4-17): نتائج الانحدار للعلاقة بين الاستباقية، وأداء المشروعات الصغيرة:

المتغير التابع/ أداء المشروعات الصغيرة									المتغير المستقل
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الأنموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.000	15.429	0.088	0.29	.000	9.125	.284	2.588	α	ثابت الانحدار
				.000	3.928	.067	0.264	β	الاستباقية

يتضح من الجدول رقم (4-17) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الاستباقية، وأداء المشروعات الصغيرة؛ حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.29)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، ويؤكد ميل أنموذج الانحدار، البالغ (0.2640) تأثير الاستباقية في أداء المشروعات الصغيرة، بنسبة (0.08)، مما يعني أن (8%) من التباين في الأداء، يمكن تفسيره من الاستباقية؛ بينما تعود (92%) من التباين لعوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، فقد أوضح اختبار (F) أن قيمته (15.429) فكانت ذات دلالة إحصائية، أقل من المستوى المعتمد (0.05)، مما يعزز مصداقية النتائج.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (الاستباقية) في المتغير التابع أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، استُخدم أسلوب تحليل المسار، وكانت النتائج بحسب الشكل الآتي:



شكل (4-9) مخطط علاقة المسار بين بُعد الاستباقية، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة

يتضح من مخطط تحليل المسار أن بُعد الاستباقية يؤثر في أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) بمعامل تأثير معياري، بلغ (0.083، -0.64)، وبمستوى معنوية أقل من (0.05).

وعليه نرفض فرضية العدم، التي تنص على "لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد الاستباقية في أداء المشروعات الصغيرة، عند مستوى (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في: بُعد الاستباقية في أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05)".

خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05)".

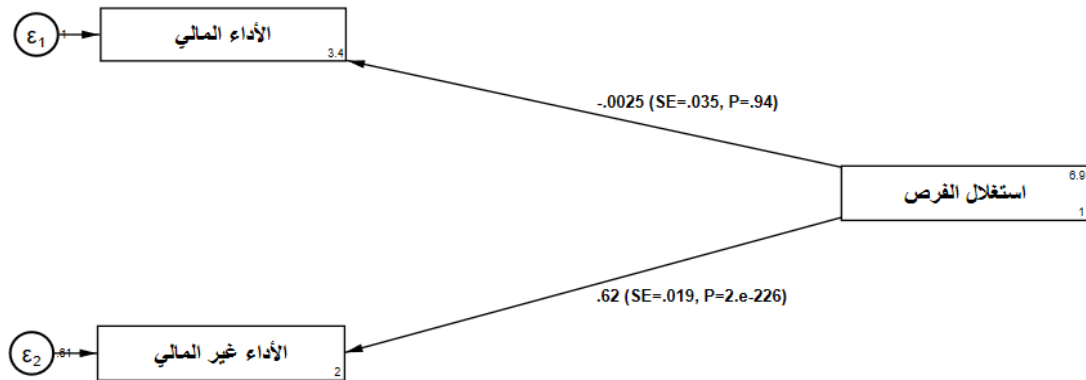
ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج بحسب الجدول (4-18):

جدول رقم (4-18): نتائج الانحدار للعلاقة بين استغلال الفرص، وأداء المشروعات الصغيرة:

المتغير التابع/ أداء المشروعات الصغيرة								المتغير المستقل	
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الأنموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.000	23.030			0.12	0.35				.000
				.000	4.799	.069	.332	β	استغلال الفرص

يتضح من الجدول رقم (4-18) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين استغلال الفرص وأداء المشروعات الصغيرة، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون؛ حيث بلغت قيمته (0.35)، وهي ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل أنموذج الانحدار، البالغ (0.332)، ويؤثر استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة، بنسبة (0.12)؛ أما ما نسبته (0.88)،

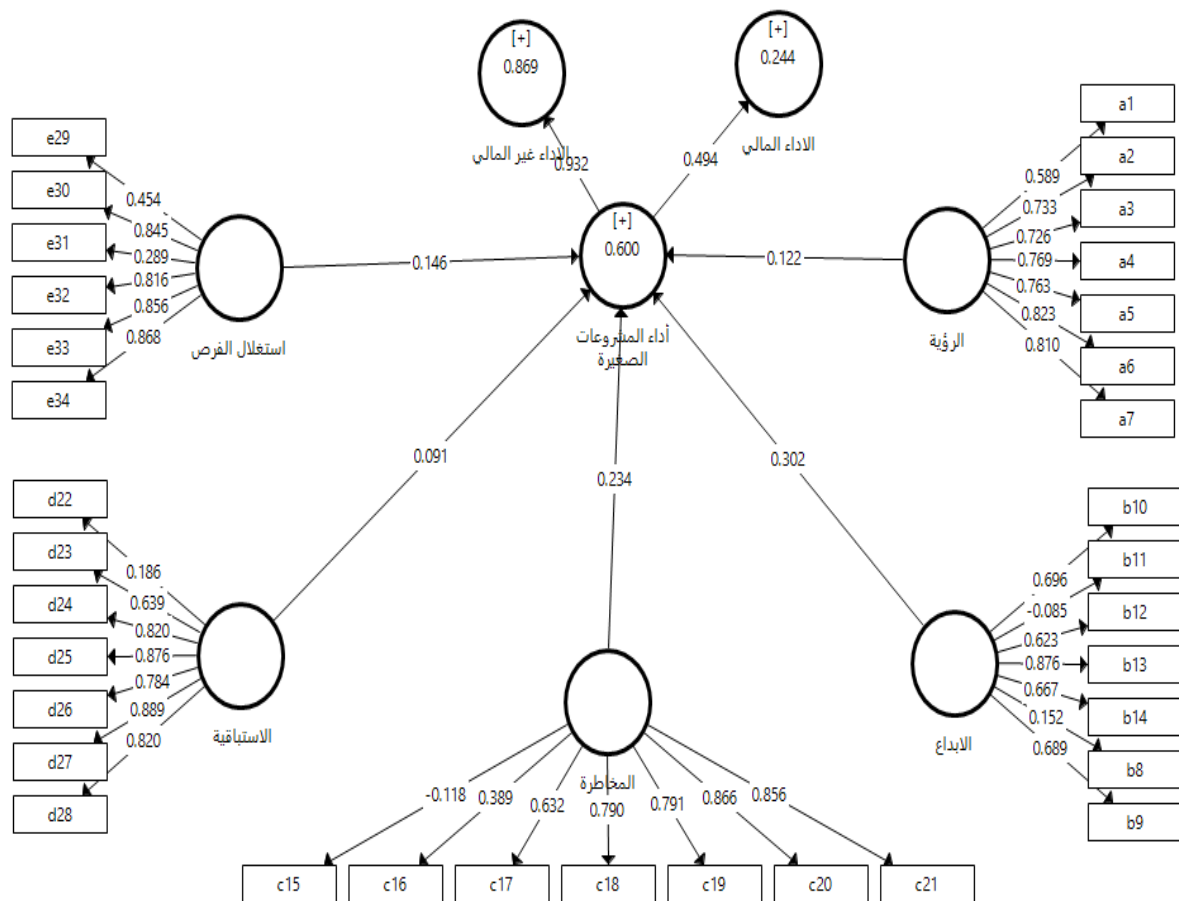
تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار (F)؛ حيث بلغت قيمته (23.030)، وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05). ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (استغلال الفرص) في المتغير التابع أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، استُخدم أسلوب تحليل المسار، وكانت النتائج بحسب الشكل الآتي:



شكل (4-10) مخطط علاقة المسار بين بُعد استغلال الفرص، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة
 يتضح من مخطط تحليل المسار أن بُعد استغلال الفرص يؤثر في أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، بمعامل تأثير معياري، بلغ (0.0025، -0.62)، وبمستوى معنوية أقل من (0.05).

وعليه نرفض فرضية العدم، التي تنص على "لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة، عند مستوى (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة، عند مستوى (0.05)".

ولمعرفة ترتيب الأهمية النسبية لتأثير كل بُعد من القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة في إطار أنموذج بنائي واحد، استُخدم أنموذج الانحدار البنائي، وكانت النتائج بحسب الآتي:



شكل (4-11) النموذج الانحدار البنائي

يشير أنموذج الانحدار البنائي إلى أن القيادة الريادية تؤدي دورًا حيويًا في تحسين أداء المشروعات الصغيرة؛ حيث يتضح أن أبعاد الإبداع، والمخاطرة، واستغلال الفرص تُعدّ الأكثر تأثيرًا؛ بينما تعد الرؤية، والاستباقية أقل تأثيرًا، مما قد يستدعي مزيدًا من الدراسة، لفهم دورها بصورة أفضل.

جدول (4-19): نتائج الانحدار البنائي للعلاقة بين القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة:

أداء المشروعات الصغيرة								المتغيرات
Q ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الأنموذج		
			مستوى الدلالة	المحسوبة				
0.171	0.60	0.77	0.228	1.207	0.101	0.122	B ₁	الرؤية
			0.005	2.804	0.108	0.302	B ₂	الإبداع

أداء المشروعات الصغيرة							المتغيرات	
Q ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الأنموذج		
			مستوى الدلالة	المحسوبة				
			0.000	6.676	0.035	0.234	B ₃	المخاطرة
			0.124	1.540	0.059	0.091	B ₄	الاستباقية
			0.035	2.116	0.069	0.146	B ₅	استغلال الفرص

يتضح من الجدول (4-19) وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الريادية (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص)، وأداء المشروعات الصغيرة، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون؛ حيث بلغت قيمته (0.77)، وهي ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، وهوما تؤكد معاملات الانحدار لإحصائية القيادة الريادية (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص)، التي بلغت (0.122، 0.302، 0.234، 0.091، 0.146، 0.146) على التوالي، وجميعها تؤثر معنوياً في أداء المشروعات الصغيرة، باستثناء بُعد الاستباقية، والرؤية؛ حيث نجد أن بعد الإبداع، يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد المخاطرة، ويأتي في المرتبة الثالثة بُعد استغلال الفرص، وتؤثر القيادة الريادية (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) مجتمعة في أداء المشروعات الصغيرة، بنسبة (0.60)، أما ما نسبته (0.40)، فتعود لعوامل أخرى، غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، ويتضح من الجدول أن قيمة مؤشر مطابقة النموذج، وهو مؤشر القدرة التفسيرية للنموذج البنائي (Q²)، بلغت (0.171)، وهو أكبر من الصفر (Q² > 0)، وعليه نرفض فرضية الرئيسة الأولى، التي تنص على "لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة لدى مالكي المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، عند مستوى (0.05)".

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة لدى مالكي المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، عند مستوى (0.05)".

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: (القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة)، تعزى إلى الخصائص الشخصية، والوظيفية، عند مستوى معنوية (0.05)".

وتنتفرع إلى الفرضيات الآتية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في: (القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة)، تعزى إلى النوع، عند مستوى معنوية (0.05)".

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج بحسب الجدول (4-20):

جدول رقم (4-20): نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمحاور الدراسة بحسب النوع:

المحاور	النوع	المتوسط	T	مستوى المعنوية	القرار
القيادة الريادية	ذكر	4.1132	-0.563	.574	لا توجد فروق جوهرية.
	أنثى	4.1584			
أداء المشروعات الصغيرة	ذكر	3.7354	.838	.403	لا توجد فروق جوهرية.
	أنثى	3.6584			

يتضح من الجدول رقم (4-20) أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في: أداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى النوع، وهذا ما أوضحه اختبار (T) لعينة واحدة؛ حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لمحاور الدراسة (0.574، 0.403) على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: (القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة)، تعزى إلى النوع × عند مستوى معنوية (0.05)".

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: (القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة)، تعزى إلى العمر، عند مستوى معنوية (0.05)".

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج بحسب الجدول (4-21):

جدول رقم (4-21): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب العمر:

م	المحور	العمر	المتوسطات الحسابية بحسب العمر	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1	القيادة الريادية.	أقل من 30 سنة.	4.0824	1.788	0.152	لا توجد فروق جوهرية.
		من 30 سنة - أقل من 40 سنة.	4.2436			
		من 40- أقل من 50 سنة.	4.0462			
		أكثر من 50 سنة.	4.2273			
2	أداء المشروعات الصغيرة.	أقل من 30 سنة.	3.4845	2.316	0.078	لا توجد فروق جوهرية.
		من 30 سنة - أقل من 40 سنة.	3.7040			
		من 40- أقل من 50 سنة.	3.8049			
		أكثر من 50 سنة.	3.6941			

يتضح من الجدول رقم (4-21)، أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى العمر، وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمحاور الدراسة (0.152)، (0.078) على التوالي، وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05) وعليه نقبل فرضية العدم "

لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في، القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى العمر، عند مستوى معنوية (0.05).".

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى المؤهل العلمي، عند مستوى معنوية (0.05).".

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج بحسب الجدول (4-22):

جدول رقم (4-22): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور

الدراسة بحسب المؤهل العلمي:

م	المحور	المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية بحسب المؤهل العلمي	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1	القيادة الريادية.	مؤهلات عليا.	4.2048	.647	.630	لا توجد فروق جوهرية.
		بكالوريوس.	4.0696			
		دبلوم بعد الثانوية.	4.2619			
		ثانوية.	4.1344			
		ما قبل الثانوية.	4.1685			
2	أداء المشروعات الصغيرة.	مؤهلات عليا.	4.3507	1.643	.166	لا توجد فروق جوهرية.
		بكالوريوس.	3.6886			
		دبلوم بعد الثانوية.	3.8636			
		ثانوية.	3.6027			

م	المحور	المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية بحسب المؤهل العلمي	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
		ما قبل الثانوية.	3.6719			

يتضح من الجدول رقم (4-22) أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى المؤهل العلمي، وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمحاور الدراسة (0.647، 1.643) على التوالي، وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى المؤهل العلمي، عند مستوى معنوية (0.05)".

رابعًا: الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى سنوات الخدمة، عند مستوى معنوية (0.05)".

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج بحسب الجدول (4-23):

جدول رقم (4-23): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور

الدراسة بحسب سنوات الخدمة:

م	المحور	سنوات الخدمة	المتوسطات الحسابية بحسب سنوات الخدمة	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1		أقل من 5 سنوات.	4.1411	.377	.825	

م	المحور	سنوات الخدمة	المتوسطات الحسابية بحسب سنوات الخدمة	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
	القيادة الريادية.	من 5 - 10 سنوات.	4.1961			لا توجد فروق جوهرية.
		من 10 - 15 سنة.	4.0784			
		أكثر من 15 سنة.	4.1750			
2	أداء المشروعات الصغيرة.	أقل من 5 سنوات.	3.6126	1.127	.346	توجد فروق جوهرية.
		من 5 - 10 سنوات.	3.6546			
		من 10 - 15 سنة.	3.7697			
		أكثر من 15 سنة.	3.7517			

يتضح من الجدول رقم (4-23) أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى سنوات الخدمة، وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمحاور الدراسة (0.377، 1.127) على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى سنوات الخدمة، عند مستوى معنوية (0.05)".

خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى نوع المشروع، عند مستوى معنوية (0.05)".

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج بحسب الجدول (4-24):

جدول رقم (4-24): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب نوع المشروع:

م	المحور	نوع المشروع	المتوسطات الحسابية بحسب نوع المشروع	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1	القيادة الريادية.	تجاري	4.1386	.168	.954	لا توجد فروق جوهرية.
		إنتاجي	4.1195			
		زراعي	4.1488			
		خدمي	4.1786			
		حرفي	4.4952			
2	أداء المشروعات الصغيرة.	تجاري	3.6084*	2.638	.036	توجد فروق جوهرية.
		إنتاجي	3.7253			
		زراعي	4.0810			
		خدمي	3.6892			
		حرفي	4.5903			

*فروق جوهرية على وفق اختبار L.S.D

يتضح من الجدول رقم (4-23) أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى نوع المشروع، وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمحور الدراسة (2.638)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ولمعرفة اتجاهات الفروق استخدم اختبار أقل فرق معنوية L.S.D، وكانت الفروق لصالح المشروعات التجارية، وعليه تقبل الفرضية من القيادة الريادية، وترفض من أداء المشروعات.

4.4 مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي وتفسيرها:

سيدرس هذا الموضوع مناقشة نتائج مجتمع الدراسة المستهدف وتفسيرها على وفق نتائج الإحصاء الوصفي للدراسة.

1.4.4 مناقشة النتائج في ضوء الإجابة عن السؤال الأول:

مستوى تطبيق القيادة الريادية بأبعادها بالمشروعات الصغيرة مجتمع الدراسة:

دللت النتائج أن الوسط الحسابي لإجابات مجتمع الدراسة المستهدف نحو المتغير المستقل (القيادة الريادية)، جاءت بمستوى عالٍ عمومًا، للأبعاد جميعًا، والفقرات التي تحددها، وأن هناك تشتتًا بسيطًا في إجابات مجتمع الدراسة المستهدفة على مستوى الأبعاد، والمتغير، وهنا يشير إلى أن مستوى القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة موجود بمستوى عالٍ في عينة الدراسة، ودلت النتائج أن هناك تقاربًا في موافقة مجتمع الدراسة المستهدف على تحديد الأبعاد للمتغير المستقل؛ حيث كان متوسط موافقتهم ما بين (4.23)، و(4.03)، فجاء بُعد الإبداع في المرتبة الأولى، ومن ثم بُعد استغلال الفرص في المرتبة الثانية، ومن ثم بُعد الاستباقية في المرتبة الثالثة، ومن ثم بُعد الرؤية في المرتبة الرابعة، قبل الأخيرة، ومن ثم بُعد المخاطرة في المرتبة الخامسة الأخيرة.

ودلت النتائج على اهتمام المشروعات الصغيرة مجتمع الدراسة بأبعاده: الإبداع، والاستباقية، واستغلال الفرص بدرجة أعلى من بُعدي الرؤية، والمخاطرة.

وتفسر هذه النتيجة أن المشروعات الصغيرة تبدي اهتمامًا عاليًا بالمتغير المستقل (القيادة الريادية) كليًا، وعلى مستوى الأبعاد، والفقرات، التي تحدد المتغير المستقل، وأن جميع المشروعات الصغيرة (مجتمع الدراسة) متقاربة كثيرًا في موافقتهم على تحديد هذه الفقرات، والأبعاد للمتغير المستقل (القيادة الريادية).

وتفسر النتيجة أن المشروعات الصغيرة تُعد القيادة الريادية عنصرًا حاسمًا لنجاحها في ظل المتغيرات السريعة، والواقع الغامض، فقيادة هذه المشروعات تعزز الإبداع، مما يسهم في تطوير أفكار جديدة، وأن الاستباقية تمكن القادة من التنبؤ بالتغيرات في السوق، والتكيف معها، بالإضافة إلى ذلك، يُعزز استغلال الفرص من قدرة المشروعات على التوسع؛ بينما تساعد المخاطرة المدروسة في تحقيق النجاح، وأخيرًا، توافر الرؤية الواضحة توجيهًا فاعلاً للفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، من دمج هذه الأبعاد، وتعزز القيادة الريادية مرونة المشروعات الصغيرة، وقدرتها في التكيف، مما يسهم في نجاحها في بيئات العمل المعقدة.

ويفسر حصول بُعد الإبداع على المرتبة الأولى في المشروعات الصغيرة، بأن هذه المشروعات تهتم كثيرًا على البحث عن أساليب عمل جديدة، ومبتكرة، تختلف عن تلك، التي يتبعها المنافسون، ومع ذلك، يظهر أنها أقل اهتمامًا باستمرارية إحداث تغييرات أساسية في المنتجات، أو الخدمات، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة زهره (2023م)، التي توصلت إلى حصول بُعد الإبداع على المرتبة الأولى في عينة دراستها، أما بُعد استغلال الفرص، فقد حصل على المرتبة الثانية، ويمكن تفسير ذلك في أن المشروعات الصغيرة تهتم بدراسة متغيرات السوق، لاستكشاف الفرص الجديدة، مما يساعدها في التكيف مع احتياجات العملاء ورغباتهم في استغلال الفرص المتاحة، ومع ذلك، تواجه هذه المشروعات تحديات نقص الموارد اللازمة، لتوفير الإمكانيات الكافية لاستغلال الفرص المستجدة، وتحويلها إلى ميزات تنافسية، وجاء بعد ذلك بُعد الاستباقية في المرتبة الثالثة، ويمكن تفسير ذلك في قدرة المشروعات الصغيرة على اكتشاف الفرص الجديدة، واستغلالها لزيادة حصتها السوقية، ومع ذلك، قد تواجه هذه المشروعات تحديات تتمثل في نقص الموارد، والقدرة على تحليل البيانات بدقة؛ أما بُعد الرؤية، فقد جاء في المرتبة الرابعة، ويمكن تفسير ذلك في أن المشروعات الصغيرة في مجتمع الدراسة تُولي أهمية كبيرة لامتلاك رؤية واضحة، ومع ذلك، فهناك قصور في امتلاك رؤية مكتوبة للمشروعات، وأخيرًا، جاء بُعد المخاطرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وبمستوى عالٍ، ويمكن تفسير ذلك في أن الاهتمام بـ "المكاسب المحتملة خلف المخاطر المحسوبة" يشير إلى أن رواد الأعمال في هذه المشروعات يتمتعون بقدرة على تحليل المخاطر استراتيجيًا، واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة الروقي (2024م)، ودراسة خالد وشرفاني (2023م)، ودراسة أمين (2022م)؛ حيث توصلت دراساتهم إلى حصول بُعد المخاطرة على المرتبة الأخيرة في عينات دراساتهم.

واتفقت نتائج الدراسة مع كل من دراسة العمرو والزغبى (2022)، ودراسة عتوم وعتوم (2024)، ودراسة Sawaeen & Ali (2020)، ودراسة بافضل (2023)، ودراسة Hossain & Asheq (2019)، حيث أظهرت جميعها أن مستوى أبعاد القيادة الريادية كان إيجابيًا، ومرتفعًا.

2.4.4 مناقشة النتائج في ضوء الإجابة عن السؤال الثاني:

واقع الأداء (المالي، وغير المالي) في المشروعات الصغيرة مجتمع الدراسة:
دلّت النتائج أن الوسط الحسابي لإجابات مجتمع الدراسة المستهدف نحو المتغير التابع (أداء المشروعات الصغيرة)، جاءت بمستوى عالٍ للمتغير كليًا، للأبعاد، والفقرات جميعًا، التي تحدده، وأن هناك تشبّهًا بسيطًا في إجابات مجتمع الدراسة المستهدف على مستوى الأبعاد، والفقرات، ودلّت النتائج بأن هناك تقاربًا في موافقة مجتمع الدراسة المستهدف على تحديد الأبعاد للمتغير التابع؛ حيث بلغ المتوسط

العام (3.69)، وجاء بُعد الأداء غير المالي في المرتبة الأولى، ومن ثم بُعد الأداء المالي في المرتبة الثانية.

وتفسر هذه النتيجة أن الأداء العام للمشروعات الصغيرة في مجتمع الدراسة مرتفع؛ حيث أظهرت المتوسطات العالية للأبعاد، والفقرات جميعًا.

يبرز الأداء غير المالي كأكثر قوة من الأداء المالي، مما يُظهر وجود عمال مهرة، وذوي كفاءة، بينما جاء الأداء المالي في المرتبة الثانية، فإن ارتفاع متوسطات الأداء المالي مرتبط بتوافر رأس المال الكافي، الذي يُستخدم بفاعلية لتحسين الأداء، فعلى الرغم من التحديات في تحقيق تدفقات نقدية أعلى، ومع ذلك، تُظهر بعض المتوسطات المحايدة، مثل: المبيعات مقارنة بالسنوات السابقة، وجود حاجة ملحة لتحسين الأداء المالي، لذا من الضروري الاهتمام باستراتيجيات فاعلة لتعزيز الأداء المالي، وضمان استدامة النمو للمشروعات الصغيرة.

واتفقت النتيجة مع دراسة Ahmad & Jamil (2020م)، التي توصلت إلى أن معظم المشروعات الصغيرة، في ماليزيا تتمتع بأداء مالي، وغير مالي جيد، في مدة تشغيلها، ومع ذلك، يتمتع الأداء غير المالي بدرجات أفضل مقارنة بالأداء المالي؛ حيث كان متوسط موافقة مجتمع الدراسة لُبعد الأداء غير المالي (3.86)؛ بينما حصل الأداء المالي على (3.46).

● اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبد الواحد (2023م)، وتوصلت أن مستوى أداء المشروعات الصغيرة جاء مرتفعًا في دراسته.

● اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Doreen (2020م)، الى وجود مستوى مرتفع لأداء المشروعات الصغيرة.

3.4.4 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإجابة عن السؤال الثالث، والرابع، والفرضية الأولى، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنه:

درس هذا الموضوع مناقشة، وتفسير نتائج مجتمع الدراسة المستهدف على مستوى الفرضية الرئيسية الأولى، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنه:

أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) على أداء المشروعات الصغيرة بأبعادها مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05)، وتفرعت من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، وهدفت هذه الفرضية إلى تحقيق الهدف الثالث للدراسة، الذي نص

على "معرفة أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) مجتمعة، ومنفردة في أداء المشروعات الصغيرة بأبعاده مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) في المشروعات الصغيرة مجتمع الدراسة"، وقد توصلت الدراسة في عرض، النتائج وتحليلها لهذه الفرضية الرئيسية، وفرضياتها الفرعية إلى ما يلي:

1. تأثير القيادة الريادية على أداء المشروعات الصغيرة

يفسر المتغير المستقل (القيادة الريادية) ما نسبته (60%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء المشروعات الصغيرة) في المشروعات الصغيرة من ضمن مجتمع الدراسة، مما يشير إلى أن (40%) من التغيرات تعود لعوامل أخرى لم تدرسها نموذج الدراسة، وتدعم هذه النتيجة العلاقة القوية بين القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، مما يوضح أن تطوير أداء هذه المشروعات يتطلب وجود قيادة ريادية فاعلة.

تؤثر القيادة الريادية بصورة مباشرة في الأداء المالي، وغير المالي للمشروعات الصغيرة؛ حيث يمتلك القادة الرياديون القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تدفع النمو، وتزيد من الكفاءة، وهذا يمكن المشروعات الصغيرة من استغلال الفرص المتاحة في السوق، وتحمل المخاطر المحسوبة، وتتجلى العلاقة بين القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة في كيفية تحفيز القادة للموظفين، وتعزيز روح الابتكار.

يخلق القادة بيئة عمل تشجع على الإبداع، والتعاون، مما يساهم في تحسين جودة الأداء، ويعزز من قدرة المشروعات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

علاوة على ذلك، تُعدّ الاستراتيجيات المرنة التي يتبناها القادة الرياديون ضرورية للحفاظ على التنافسية في بيئات العمل الديناميكية، ومن ثم تُظهر هذه العلاقة أن القيادة الريادية ليست فقط عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء؛ بل هي شرط أساسي لنجاح المشروعات الصغيرة في تحقيق أهداف النمو، والربحية، وبناء قدرات مستدامة.

تدعم نتائج هذه الدراسة دراسة Sawaeen & Ali (2020م)، التي تؤكد الدور الحيوي للقيادة الريادية في تعزيز أداء المشروعات الصغيرة؛ حيث تؤثر القيادة مباشرة في كفاءة هذه المشروعات وربحيته.

وتُعدّ القيادة الريادية عنصراً أساسياً في تحسين الأداء المالي، وغير المالي، من تشجيع الابتكار، وتعزيز التعاون الجماعي، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وتساهم القيادة الريادية في خلق بيئة تحفز الإبداع، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء، وزيادة الفعالية التنظيمية، علاوة على ذلك، تعزز القيادة الفاعلة من التنافسية، مما يمكن المشروعات من استغلال الفرص المتاحة في

السوق، - ومن هنا - يتضح تأثير القيادة الريادية في تعزيز الابتكار، والمرونة، مما يسهم في تحقيق أهداف النمو، والربحية.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (Meekaewkunchorn et al 2021م)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة؛ حيث أنه كانت القيادة الريادية قوية، وفاعلة، زادت فرص تحسين الأداء المالي، وغير المالي لهذه الشركات، وتؤكد دراسة Kusa et al. (2021م)، على وجود علاقة ارتباط، وتأثير بين القيادة الريادية بأبعادها المختلفة، وأداء المشروعات الصغيرة؛ حيث أظهرت النتائج أن تقييم أفراد عينة الدراسة لأهمية القيادة الريادية، وضرورة تطبيقها في المشروعات الصغيرة يُظهر توافقاً واضحاً، مما يدل على أن كل زيادة في تطبيق مبادئ القيادة الريادية تقابلها زيادة في أداء المشروعات.

2. تأثير بُعد الرؤية في أداء المشروعات الصغيرة

أظهرت الدراسة الحالية أن بُعد الرؤية في القيادة الريادية يُعدُّ من أعلى الأبعاد تفسيراً لأداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؛ حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير متوسط ذي دلالة إحصائية لبُعد الرؤية في أداء هذه المشروعات، مع معامل ارتباط لبيرسون، بلغت قيمته (0.44)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الرؤية، وأداء المشروعات الصغيرة، وأوضحت قيمة معامل التحديد (R^2) أن بُعد الرؤية يُفسر نحو (19%) من التباين في مستوى أداء المشروعات الصغيرة، مما يشير إلى أن (19%) من أداء هذه المشروعات، يُعزى إلى توافر متطلبات الرؤية التي تعتمد عليها، وبلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.355$)، مما يُظهر درجة تأثير واضحة لهذا البُعد على الأداء العام للمشروعات الصغيرة.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Meekaewkunchorn et al 2021م)، التي درست المنشآت الصغيرة، والمتوسطة جميعاً في قطاع التصنيع في تايلاند؛ حيث أظهرت أن الرؤية لها تأثير إيجابي ملحوظ في أداء هذه المنشآت، وتشير قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.515$) إلى أن لهذا التأثير أهمية كبيرة، مما يعزز من دور الرؤية في التخطيط الاستراتيجي، وتساعد الرؤية الواضحة المنشآت على تحديد الأهداف، والاستراتيجيات المناسبة، مما يسهم في تحقيق الاستدامة، والنمو.

3. تأثير بُعد استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة

أظهرت الدراسة الحالية أن بُعد استغلال الفرص في القيادة الريادية يُعدُّ أحد الأبعاد الرئيسة لتفسير أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؛ حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير متوسط ذي دلالة إحصائية لبُعد استغلال الفرص في أداء هذه المشروعات، مع معامل ارتباط لبيرسون، بلغت قيمته

(0.35)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين استغلال الفرص، وأداء المشروعات الصغيرة، وأوضحت قيمة معامل التحديد (R^2) أن بُعد استغلال الفرص، يُفسر نحو (12%) من التباين في مستوى أداء المشروعات الصغيرة، مما يشير إلى أن (12%) من أداء هذه المشروعات، يُعزى إلى توافر متطلبات استغلال الفرص، التي تعتمد عليها، وبلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.332$)، مما يُظهر درجة تأثير واضحة لهذا البُعد في الأداء العام للمشروعات الصغيرة.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Sawaeen & Ali (2020م)، التي درست المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في الكويت؛ حيث أظهرت وجود أثر معنوي لبُعد استغلال الفرص في أداء هذه المؤسسات، متفوقاً على بعد الاستباقية، وتشير النتائج إلى أن الجمع بين الاستباقية، واستغلال الفرص، يسهم بصورة فاعلة في تحسين أداء المنشأة، ويتضح أن وجود الاستباقية في المنشأة، يؤدي إلى تأثير إيجابي في الأداء، في حين يعزز استغلال رائد الأعمال للفرص من أداء المنشأة أيضاً، وتُعد هذه الملاحظة ذات أهمية خاصة للمنشآت الصغيرة، والمتوسطة، نظراً لكونها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، والفرص الجديدة، علاوة على ذلك، يكون تأثير استغلال الفرص أقوى عندما يقترن بالاستباقية.

4. تأثير بُعد الاستباقية في أداء المشروعات الصغيرة

أظهرت الدراسة الحالية أن بُعد الاستباقية في القيادة الريادية يُعدُّ من الأبعاد المهمة لتفسير أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؛ حيث أظهرت النتائج وجود تأثير متوسط ذي دلالة إحصائية لبُعد الاستباقية في أداء هذه المشروعات، مع معامل ارتباط لبيرسون، بلغت قيمته (0.29)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاستباقية، وأداء المشروعات الصغيرة، وأوضحت قيمة معامل التحديد (R^2) أن بُعد الاستباقية يُفسر نحو (8.8%) من التباين في مستوى أداء المشروعات الصغيرة، مما يعني أن (9%) من أداء هذه المشروعات، يُعزى إلى توافر متطلبات الاستباقية، التي تعتمد عليها، وبلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.264$)، مما يُظهر درجة تأثير واضحة لهذا البُعد في الأداء العام للمشروعات الصغيرة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Hossain & Asheq (2019)، التي أجريت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغلاديش، حيث أظهرت وجود أثر معنوي لبُعد الاستباقية على أداء المؤسسات. في تلك الدراسة، بلغت قيمة معامل الانحدار (β) 0.256، ومعامل الارتباط لبيرسون كان (0.265)، مما يشير إلى أن الاستباقية تعزز قدرة الشركة على تقييم التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال وتفضيلات العملاء، مما يساعد على الاستفادة من الفرص البيئية الخارجية.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Meekaewkunchorn et al (2021م)، التي درست المنشآت الصغيرة، والمتوسطة جميعاً، في قطاع التصنيع في تايلاند؛ حيث أكدت التأثير الإيجابي للاستباقية ($\beta = 0.206$)، تُظهر هذه الدراسات أن تبني سلوكيات استباقية، يمكن أن يسهم كثيراً في تحسين الأداء العام للمؤسسات.

5. تأثير بُعد المخاطرة في أداء المشروعات الصغيرة

أظهرت الدراسة الحالية أن بُعد المخاطرة في القيادة الريادية يُعدُّ من الأبعاد المهمة لتفسير أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؛ حيث أظهرت النتائج وجود تأثير متوسط ذي دلالة إحصائية لبُعد المخاطرة على أداء هذه المشروعات، مع معامل ارتباط لبيرسون، بلغت قيمته (0.28)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين المخاطرة، وأداء المشروعات الصغيرة، و أوضحت قيمة معامل التحديد (R^2) أن بُعد المخاطرة يُفسر نحو (8.2%) من التباين في مستوى أداء المشروعات الصغيرة، مما يشير إلى أن (8%) من أداء هذه المشروعات، يُعزى إلى توافر متطلبات المخاطرة، التي تعتمد عليها، وبلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.264$)، مما يُظهر درجة تأثير واضحة لهذا البُعد في الأداء العام للمشروعات الصغيرة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Hossain & Asheq (2019م)، التي أجريت على المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة (SMEs) في بنغلاديش؛ حيث أظهرت أن للمخاطرة تأثيراً إيجابياً في أداء المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة، في تلك الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.256$)، ومعامل الارتباط لبيرسون كان (0.306)، مما يكشف أن أصحاب الأعمال في بنغلاديش يميلون إلى اتخاذ مستوى أعلى من المخاطر باعتدال.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Meekaewkunchorn et al (2021م)، التي درست المنشآت الصغيرة، والمتوسطة جميعاً في قطاع التصنيع في تايلاند؛ حيث تشير النتائج إلى أن التأثير الإيجابي للمخاطرة في أداء المؤسسات ذي دلالة إحصائية ($\beta = 0.316$)، وهذا يعني أن زيادة مستوى المخاطرة المتخذة من المؤسسات يرتبط إيجابياً بتحسين أدائها، مما يعزز أهمية اتخاذ المخاطر المدروسة في سياق الأعمال لتحقيق نتائج أفضل.

6. تأثير بُعد الإبداع في أداء المشروعات الصغيرة

أظهرت الدراسة الحالية أن بُعد الإبداع في القيادة الريادية يُعدُّ من أقل الأبعاد تأثيراً في أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؛ إذ كشفت النتائج عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد الإبداع في أداء هذه المشروعات؛ حيث بلغ معامل ارتباط لبيرسون (0.23)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية

طردية بين الإبداع وأداء المشروعات الصغيرة، وأوضحت قيمة معامل التحديد (R^2) أن بُعد الإبداع يُفسر نحو (5.6%) من التباين في مستوى أداء المشروعات، مما يعني أن (6%) من أداء هذه المشروعات يُعزى إلى توافر متطلبات الإبداع المعتمدة، وبلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.264$)، مما يُظهر درجة تأثير واضحة لهذا البُعد في الأداء العام للمشروعات الصغيرة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Kusa et al (2021م)، التي اهتمت بقطاع المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في بولندا السفلى؛ حيث أكدت الفرضيات المتعلقة بتفاعل أبعاد التوجه الريادي، مع أبعاد أخرى، لتعزيز أداء المؤسسات، فقد دعمت الدراسة الفرضيات 1 (المخاطرة)، و3 (الاستباقية)، و5 (استغلال الفرص) كاملاً؛ بينما حصلت الفرضيتان 2 (الإبداع)، و4 (تنوع الدوافع) على دعم مشروط؛ حيث ظهرت في عدد أقل من الحلول، مما يدل على أن الإبداع، وتنوع الدوافع لهما دور محدود في تحسين الأداء.

على النقيض من نتائج هذه الدراسة، وجدت دراسة Hossain & Asheq (2019م)، التي أجريت على المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة (SMEs) في بنغلاديش أن بُعد الإبداع له أثر معنوي في أداء هذه المؤسسات؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.256$)، وحصل هذا البُعد على المرتبة الأولى بقيمة ارتباط ($r=0.358$)، تليه المخاطرة ($r=0.306$)، والاستباقية ($r=0.265$)، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد مرتبطة كثيرًا بأداء المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة.

ونستنتج مما ورد أعلاه نفي الفرضية الرئيسة الأولى، وفرضياتها الفرعية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) في أداء المشروعات الصغيرة بأبعادها مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).

وإثبات خلاف الفرضية الرئيسة الأولى، وفرضياتها الفرعية "يوجد أثر للقيادة الريادية بأبعادها على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد الستة في (الأداء المالي، والأداء غير المالي) للمشروعات الصغيرة مجتمع الدراسة".

4.4.4 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإجابة عن السؤال الرئيس الثاني، والفرضية الرئيسة الثانية، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنه:

النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية تجاه محاور الدراسة:

نصت الفرضية الثانية على أنه " لا توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى الخصائص الشخصية، والوظيفية، ونوع المشروع عند مستوى معنوية (0.05)"، وتفرعت هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية.

وهدفت الفرضية إلى تحقيق الهدف الثاني للدراسة، والذي نص على "التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، تجاه متغيرات الدراسة: القيادة الريادية، وتطوير المشروعات الصغيرة من وجهة نظر أصحاب المشروعات الصغيرة تعزى لخصائصهم الشخصية، والوظيفية (النوع، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخدمة)، بالإضافة الى نوع المشروع، وقد توصلت الدراسة في عرض النتائج وتحليلها، لهذه الفرضية إلى ما يلي:

1. أظهرت النتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الإحصائية لمتغير القيادة الريادية على النحو الآتي:

- دلت النتائج على أنه لا يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محور القيادة الريادية، تعزى إلى متغير النوع، والعمر، وسنوات الخدمة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Kusa et al (2021م)، ودراسة Hossain & Asheq (2019م)، التي وصلت إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، تعزى إلى متغير النوع، والعمر، وسنوات الخدمة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Meekaewkunchorn et al (2021م)، التي وصلت إلى وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، تعزى إلى متغير العمر.

- دلت النتائج على أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محور القيادة الريادية، تعزى إلى المؤهل العلمي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Kusa et al (2021م)، التي وصلت إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محور القيادة الريادية، تعزى إلى المؤهل العلمي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Meekaewkunchorn et al (2021م)، ودراسة Hossain & Asheq (2019م)، التي وصلت إلى وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- دلت النتائج على أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محور القيادة الريادية، تعزى إلى نوع المشروع.

2. أظهرت النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية لمتغير أداء المشروعات الصغيرة مايلي:

- دلت النتائج على أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محور أداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى متغير النوع، والعمر، والمؤهل العلمي. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Kusa et al (2021م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، تعزى إلى متغير النوع، والعمر، والمؤهل العلمي.
- واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Meekaewkunchorn et al (2021م)، التي وصلت إلى وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، تعزى إلى متغير العمر.
- دلت النتائج وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محور أداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى سنوات الخدمة، ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أن الأفراد ذوي الخدمة الأكبر يتمتعون بتراكم معرفي أعمق، ومهارات متطورة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر فعالية، وأن لهم شبكات علاقات واسعة تسهل الحصول على الدعم، والموارد، بالإضافة إلى قدرتهم على التكيف بصورة أحسن مع التغيرات في البيئة الاقتصادية، مما يعزز أداء مشروعاتهم الصغيرة.
- واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Meekaewkunchorn et al (2021م)، ودراسة Kusa et al (2021م)، التي وصلت إلى وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
- واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Hossain & Asheq (2019م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
- دلت النتائج وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، تجاه محور أداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى نوع المشروع؛ ويعزو الباحث هذه الفروق إلى نوع المشروع، حيث إن كل نوع من المشروعات يواجه تحديات، وفرصًا مختلفة تؤثر في أدائها، على سبيل المثال، قد تتطلب المشروعات التجارية استراتيجيات مختلفة عن المشروعات الإنتاجية، أو الخدمية، مما يؤدي إلى اختلاف في الأداء، بالإضافة إلى ذلك، قد يؤثر حجم المشروع، ونطاق عملياتها في القدرة على المنافسة، والابتكار، مما يسهم في تحقيق نتائج متفاوتة في الأداء بين الأنواع المختلفة من المشروعات.

ونستنتج مما ورد أعلاه:

1. قبول فرضية العدم، التي تنص على "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى النوع، عند مستوى معنوية (0.05)".
2. قبول فرضية العدم، التي تنص على "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى العمر، عند مستوى معنوية (0.05)".
3. قبول فرضية العدم، التي تنص على "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى المؤهل العلمي، عند مستوى معنوية (0.05)".
4. قبول فرضية العدم، التي تنص على "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، تعزى إلى سنوات الخدمة، عند مستوى معنوية (0.05)".
5. رفض فرضية العدم، التي تنص على "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: أداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى سنوات الخدمة، عند مستوى معنوية (0.05)".
وإثبات الفرضية البديلة
6. قبول فرضية العدم، التي تنص على "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: القيادة الريادية، تعزى إلى نوع المشروع، عند مستوى معنوية (0.05)".
7. رفض فرضية العدم، التي تنص على "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، المتمثلة في: أداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى نوع المشروع، عند مستوى معنوية (0.05)".
وإثبات الفرضية البديلة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد:

استنادًا إلى التحليل الذي في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات، سيقوم الباحث في هذا الفصل بتقديم عرض شامل للنتائج التي توصل إليها، بوصفها إجابة عن الأسئلة المطروحة في الفصل الأول من هذه الدراسة، التي تمثل المشكلة، والفرضيات التي بُنيت الدراسة عليها، في ضوء النتائج الناتجة عن تحليل البيانات، واختبار الفروض.

قدم الباحث مجموعة من الاستنتاجات التي أسهمت في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وفرضياتها، وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تقديم التوصيات، والمقترحات البحثية المناسبة.

1.5 الاستنتاجات:

1. تُظهر المشروعات الصغيرة جميعًا في مجتمع الدراسة اهتمامًا كبيرًا بالقيادة الريادية بأبعادها: (الإبداع، واستغلال الفرص، والاستباقية)، وهو اهتمام يتجاوز الاهتمام بالأبعاد الأخرى (الرؤية، والمخاطرة).
2. جاء مستوى تطبيق القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة عاليًا، بحسب إجابات أفراد العينة.
3. تبدي المشروعات الصغيرة جميعًا في مجتمع الدراسة اهتمامًا كبيرًا بأداء المشروعات الصغيرة من البعد (الأداء غير المالي)، وهو اهتمام يفوق الاهتمام بالبعد (الأداء المالي)؛ حيث تتقارب آراء المشروعات الصغيرة كثيرًا بشأن أهمية كلا البعدين (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، في موضوع أداء المشروعات.
4. أظهرت إجابات أفراد العينة أن مستوى أداء المشروعات الصغيرة مرتفع.
5. توجد علاقة طردية قوية بين القيادة الريادية بأبعادها جميعًا، وأداء المشروعات الصغيرة في مجتمع الدراسة؛ ولكن هذه العلاقة تختلف عندما تُحلل الأبعاد بصورة منفردة؛ حيث تتسم الأبعاد (الرؤية، واستغلال الفرص، والاستباقية) بعلاقة طردية متوسطة؛ بينما الأبعاد (الإبداع، والمخاطرة) تظهر علاقة طردية ضعيفة.
6. تؤثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة في مجتمع الدراسة، ويختلف مستوى هذا التأثير باختلاف الأبعاد؛ حيث يأتي بُعد الإبداع في المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه بُعد استغلال الفرص، والاستباقية، اللذان لهما أثر كبير مقارنة بالأبعاد الأخرى (الرؤية، والمخاطرة)، وكلما زاد الاهتمام بالقيادة الريادية بأبعادها مجتمعة، زاد التأثير في أداء المشروعات الصغيرة.

7. لم تُظهر نتائج الدراسة، فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة المتعلقة بالقيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى المتغيرات (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي)، ويشير ذلك إلى أن هذه المتغيرات لا تؤثر كثيرًا في تصورات الأفراد بشأن القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، مما يُظهر توافقًا عامًا في الآراء بين الفئات المختلفة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي.
8. لم تُظهر الدراسة، فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محور القيادة الريادية، تعزى إلى المتغيرات (سنوات الخدمة، ونوع المشروع)، ويشير ذلك إلى أن سنوات الخدمة، ونوع المشروع لا تؤديان دورًا مؤثرًا في تصورات الأفراد، بشأن القيادة الريادية، مما يدل على أن الرؤى المتعلقة بالقيادة، قد تكون مستقلة عن هذه العوامل، وقد يُظهر الأفراد فهمًا مشتركًا لمفاهيم القيادة، بغض النظر عن خبراتهم، أو نوع المشروعات التي يديرونها.
9. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، تجاه محور أداء المشروعات الصغيرة، تعزى إلى المتغيرات (سنوات الخدمة، ونوع المشروع)، ويشير ذلك إلى أن سنوات الخدمة، ونوع المشروع تؤثران كثيرًا في تقييم الأفراد لأداء المشروعات الصغيرة. مما يدل على أن الخبرة، ونوع المشروع قد تؤديان دورًا مهمًا في كيفية فهم الأفراد لأداء المشروعات، وقد يستدعي ذلك مزيدًا من البحث، لاستكشاف كيفية تأثير هذه العوامل في النتائج المالية، والإدارية للمشروعات.

2.5 التوصيات:

1. تعزيز مهارات القيادة الريادية لأصحاب المشروعات الصغيرة من التركيز على أبعاد (الإبداع، واستغلال الفرص)، مما يُسهم في تحسين أداء المشروعات، وزيادة قدرتها في المنافسة في السوق.
2. كتابة الرؤية الاستراتيجية رسميًا في المشروعات الصغيرة، مع تنظيم ورش عمل لمشاركة العاملين جميعًا في صياغتها، مما يعزز الالتزام، ويُسهل قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف.
3. تنمية الإبداع في المشروعات الصغيرة من برامج تدريبية، لتطوير مهارات البحث عن أساليب جديدة، وتحسين جودة المنتجات، مع تشجيع ثقافة التغيير المستدام.
4. تطوير ثقافة المخاطرة المحسوبة في المشروعات الصغيرة، وتحسين مهارات تحليل المخاطر، واتخاذ القرارات، مع تشجيع الابتكار، ومواجهة التحديات.
5. تعزيز الاستباقية في المشروعات الصغيرة، وتطوير مهارات تحليل السوق، واكتشاف الفرص، مع تشجيع استخدام التقنيات الحديثة، لتوقع احتياجات العملاء.

6. تحسين قدرة المشروعات الصغيرة على استغلال الفرص من توفير الموارد اللازمة لدراسة متغيرات السوق، وتلبية احتياجات العملاء، مع الاهتمام بالاستثمار في تحسين القدرات التنافسية، وتحويل الفرص المستجدة إلى ميزات تنافسية فاعلة.
7. تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة من تطوير استراتيجيات فاعلة، لزيادة المبيعات، وتوليد تدفقات نقدية أعلى، مع الاهتمام بإدارة رأس المال الحالي، بطرق تضمن تحقيق نمو مستدام، وزيادة الربحية.
8. تعزيز جهود المشروعات الصغيرة، في جذب العملاء الجدد من تطوير استراتيجيات تسويقية فاعلة، مع الحفاظ على جودة الأداء، والانضباط لدى العاملين، مما يسهم في تحقيق النمو، وزيادة الحصة السوقية.

جدول رقم (5-1): خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة:

م	التوصية	آليات التطبيق	آليات التنفيذ
1	تعزيز مهارات القيادة الريادية لأصحاب المشروعات الصغيرة.	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير برامج تدريبية متخصصة بتصميم ورش عمل، ودورات تهتم بمهارات القيادة الريادية، مثل: الإبداع، واستغلال الفرص. - التعاون مع المؤسسات التعليمية من الشراكة مع الجامعات، والمعاهد لتقديم برامج تدريبية مهنية، تستهدف أصحاب المشروعات الصغيرة. - تقديم استشارات فردية من توفير خدمات استشارية لمساعدة أصحاب المشروعات في تطبيق المهارات، التي تعلموها. - إنشاء منصات إلكترونية لتبادل المعرفة، والخبرات بين رواد الأعمال، مما يعزز من التعلم المستمر. - وضع آليات لمتابعة، وتقييم أثر البرامج التدريبية في أداء المشروعات الصغيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار فريق عمل لتصميم المحتوى التدريبي. - إنشاء شراكات مع الجامعات لتنفيذ البرامج. - تخصيص موارد مالية لدعم الاستشارات.
2	كتابة الرؤية الاستراتيجية، وتنظيم ورش عمل لمشاركة العاملين.	<ul style="list-style-type: none"> -تنظيم ورش عمل، وندوات لتدريب أصحاب المشروعات على أساليب كتابة الرؤية الاستراتيجية بفعالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جدول زمني لتنظيم الورش. -توفير مواد تعليمية رقمية.

م	التوصية	آليات التطبيق	آليات التنفيذ
		<ul style="list-style-type: none"> - توفير موارد تعليمية، مثل: كتيبات، أو دورات الإنترنت، لتعزيز فهم أهمية الرؤية المكتوبة. - إنشاء منصة إلكترونية، لتبادل الأفكار، والخبرات بين رواد الأعمال بشأن كتابة الرؤية. - تكليف فريق عمل داخل كل مشروع، لجمع آراء العاملين، وصياغة الرؤية جماعياً. - قياس تأثير الرؤية المكتوبة في الأداء من استطلاعات رأي دورية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إجراء استطلاعات دورية لتقييم التأثير.
3	تنمية الابتكار في المشروعات الصغيرة ببرامج تدريبية.	<ul style="list-style-type: none"> -تنظيم ورش عمل تفاعلية تهتم بتقنيات التفكير الإبداعي، وحل المشكلات. - تطوير مواد تعليمية، وموارد رقمية تدعم تعلم الإبداع في العمل. - تشجيع المشروعات الصغيرة على مشاركة قصص نجاح الأفكار الإبداعية، لتعزيز التحفيز. - تقديم استشارات فردية، لمساعدة أصحاب المشروعات في تطبيق أفكار جديدة. - إنشاء شراكات مع مؤسسات التعليم العالي، لتوفير التدريب اللازم في مجالات الإبداع. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء لجنة لقيادة برامج التدريب. - توزيع مواد تعليمية على المشاركين. - تنظيم جلسات لمشاركة القصص.
4	تطوير ثقافة المخاطرة المحسوبة في المشروعات الصغيرة	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم برامج تدريبية تهتم بتحليل المخاطر، واتخاذ القرارات في بيئات غير مؤكدة. - الشراكة مع مختصين في إدارة المخاطر/ لتصميم محتوى تدريبي فعال. -إنشاء كتيبات، ودلائل إرشادية تساعد رواد الأعمال في فهم أساليب تحليل المخاطر. - إجراء استطلاعات، أو مقابلات مع أصحاب المشروعات، لتحديد الموضوعات الأكثر أهمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - دعوة خبراء لإعداد المحتوى التدريبي. - توزيع الكتيبات على رواد الأعمال. - تنظيم ورش عمل لنقل المعرفة.

م	التوصية	آليات التطبيق	آليات التنفيذ
		<ul style="list-style-type: none"> - بناء منصات إلكترونية، لتبادل المعرفة، والخبرات بين رواد الأعمال بشأن المخاطر. - وضع آليات لمتابعة تأثير البرامج التدريبية في أداء المشروعات الصغيرة. 	
5	تحسين الاستباقية في المشروعات الصغيرة بتحليل السوق.	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم ورش عمل تهتم بتحليل السوق، واكتشاف الفرص بأسلوب تفاعلي. - دعوة متخصصين في مجال التسويق، والتحليل لتقديم محاضرات، وندوات. - استخدام برامج، وأدوات تحليلية متقدمة لمساعدة رواد الأعمال في فهم السوق. - تطوير منصة تواصل تجمع رواد الأعمال لتبادل الأفكار، والخبرات. - وضع نظام لمراجعة، وتقييم أثر البرامج التدريبية في أداء المشروعات. - تشجيع المشروعات على تجربة تقنيات، وأساليب جديدة لتلبية احتياجات العملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخصيص ميزانية للورش. - جمع بيانات من الرواد لتحليل السوق. - إجراء تقييمات دورية للنتائج.
6	تحسين استغلال الفرص في المشروعات الصغيرة، ودراسة السوق لتلبية احتياجات العملاء.	<ul style="list-style-type: none"> - تخصيص ميزانية لدعم دراسة متغيرات السوق، وتلبية احتياجات العملاء. - تقديم ورش عمل لتدريب رواد الأعمال على تحليل السوق، واستغلال الفرص. - توفير أدوات، وتقنيات لتحليل البيانات، وفهم متغيرات السوق. - التعاون مع مؤسسات تعليمية، أو استشارية لدعم المشروعات في دراسات السوق. - وضع نظام لمراجعة نتائج استراتيجيات استغلال الفرص، وتأثيرها في الأداء التنافسي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد معايير لدراسة السوق. - تنظيم اجتماعات دورية مع المشاركين لتبادل الأفكار. - تحليل نتائج الدراسات، وتقديم التوصيات.

م	التوصية	آليات التطبيق	آليات التنفيذ
		- تشجيع المشروعات على استكشاف طرق جديدة لاستغلال الفرص، وتحويلها إلى ميزات تنافسية.	
7	تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة، وزيادة المبيعات.	<p>- إنشاء خطط تسويقية فاعلة لزيادة المبيعات، تشمل استهداف أسواق جديدة، وتحسين العروض.</p> <p>- إجراء دراسات دورية، لتحليل الأداء المالي، وتحديد نقاط القوة، والضعف.</p> <p>- تنظيم ورش عمل، ودورات تدريبية، لرفع كفاءة فرق العمل في إدارة الموارد المالية، وزيادة المبيعات.</p> <p>- استخدام أدوات، وتقنيات متقدمة لتحسين إدارة التدفقات النقدية.</p> <p>- دراسة العوامل الخارجية، والداخلية، التي تؤثر في الأداء المالي، واتخاذ إجراءات مناسبة.</p> <p>- توفير دعم استشاري: الاستعانة بخبراء ماليين، لتقديم استشارات مخصصة للمشروعات، لتحسين أدائها المالي.</p>	<p>- تكوين فرق عمل لتحليل الأداء المالي.</p> <p>- تحديد أهداف محددة لكل خطة تسويقية.</p> <p>- إجراء تقييمات دورية للأداء.</p>
8	تعزيز جهود جذب العملاء الجدد في المشروعات الصغيرة.	<p>- إنشاء حملات تسويقية، تستهدف الأسواق الجديدة.</p> <p>- جمع ملاحظات العملاء الحاليين، لتحديد نقاط القوة، والضعف.</p> <p>- تحسين جودة الخدمة، والمنتجات لجذب العملاء الجدد.</p> <p>- تقديم دورات تدريبية للعاملين، لتعزيز مهاراتهم في خدمة العملاء.</p> <p>- الترويج للمنتجات، والخدمات بالمنصات الاجتماعية، لجذب فئات جديدة من العملاء.</p>	<p>- وضع خطة تسويقية شاملة.</p> <p>- تحليل ملاحظات العملاء لتحسين الخدمات.</p> <p>- تنظيم جلسات تدريبية دورية للموظفين.</p>

3.5 المقترحات:

اقتصرت الدراسة الحالية على مالكي المشروعات الصغيرة، في حدود الأبعاد الخمسة للقيادة الريادية (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص)، ولإثراء الأدب النظري، والبحث العلمي يقترح الباحث أن تهتم الدراسات المستقبلية للباحثين بالموضوعات الآتية:

1- الاهتمام بإجراء الدراسات المتعلقة بخصائص القيادة الريادية، بهدف دعم، وتطوير النتائج، التي توصلت لها الدراسة الحالية.

2- التطرق لأبعاد، وعوامل أخرى متعلقة بالقيادة الريادية، لم تتطرق إليها الدراسة الحالية، للتعرف إلى اختلاف تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة.

3- إجراء دراسات مشابهة تدرس متغيرات أخرى، لم تتطرق إليها الدراسة الحالية مثل:

- استكشاف العلاقة بين القيادة الريادية، وولاء العملاء، في المشروعات الصغيرة، لمعرفة كيفية تأثير أنماط القيادة في ولاء العملاء وأثره في الأداء.
- تحليل تأثير القيادة الريادية على رضا الموظفين في المشروعات الصغيرة، لاستكشاف العلاقة بين أنماط القيادة الريادية، ورضا الموظفين.
- استراتيجيات التسويق الإبداعي، وتأثيرها في نمو المشروعات الصغيرة، لمعرفة فعالية التسويق الإبداعي في جذب العملاء، وزيادة الحصة السوقية.
- أثر الابتكار في الأداء المالي للمشروعات الصغيرة، لمعرفة كيف يمكن أن تؤثر الابتكارات في المنتجات، أو الخدمات على الربحية.
- أثر القيادة الريادية على الأداء التنظيمي للمشروعات الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن، معرفة تأثير أساليب القيادة الريادية في الأداء التنظيمي للمشروعات الصغيرة، مع الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بوصفه إطار عمل لتقييم الأداء.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- جواد، نبيل، (2007م)، *إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، المؤسسة الجامعية للدراسات، والنشر والتوزيع، لبنان.
- الحسيني، فلاح حسن (2006م)، *إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز*، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
- الحناوي، حمدي، (2006م)، *تنظيم المشروعات الصغيرة*، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- خيري، أسامه سعد (2012م)، *القيادة الريادية*، دار الريادة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السكرانة، بلال خلف، (2010م)، *القيادة الإدارية الفعالة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السويدان، طارق محمد؛ العدلوني، محمد أكرم، (2004م)، *مبادئ الإبداع*، الطبعة الثالثة، مهندسو الحياة للنشر، الكويت.
- الصغير، حسن (2001م)، *تمويل الأعمال الصغيرة*، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- طشوش، هايل عبد المولى، (2012م)، *المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العامري، صالح مهدي محسن؛ الغالبي، طاهر محسن منصور، (2008م)، *الإدارة والأعمال*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى، (2002م)، *التنمية الإدارية*، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- مبارك، مجدي عوض، (2009م)، *المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية*، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.
- المنصور، كاسر نصر، (2003م)، *الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة*، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا.

ثانياً: الأبحاث، والدراسات المنشورة:

- أبو الهيل، إيمان مويح (2002م)، تحليل واقع أداء المشروعات الصغيرة في العراق وتحديات ومعوقات تطويرها، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 43، 144-167.

الأقرع، عبد القادر محمود محمد (2022م)، الاستثمار الأجنبي المباشر، وأهميته في دعم أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، في ضوء قواعد القانون الدولي، مجلة كلية الشريعة والقانون، المجلد 34، العدد 1، 947-1012.

إقريشين، علي أحمد؛ اليونس، حسن محمد (2021)، معوقات المشروعات الصغيرة وأثرها على التنمية المكانية في ليبيا، دراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 11، 495-508.

أمين، آمنة هادي، (2022م)، دور القيادة الريادية في التأثير على السلوك المبتكر للعاملين في المنظمات الصحية، دراسة تحليلية، مجلة الغاري لكلية الإدارة، والاقتصاد، المجلد 18، العدد 4، 237-266. أمين، زهراء محمود سمير، (2021م)، دور القيادة الريادية بالجامعات المصرية في إدارة أزمة فيروس كورونا (كوفيد 19) أنموذجًا، مجلة بحوث، العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 10، 1-33.

بافضل، أحمد سعيد عبد الله، (2023م)، دور القيادة الريادية في إدارة الأزمات التسويقية، دراسة ميدانية على مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت - اليمن، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 5، العدد 5، 62-76.

بدحي، نوال قاسم، (2020م)، حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 2، العدد 2، 170-192.

جبر، شذى عبد الحسين؛ حسن، أنوار مصطفى، (2019م)، دور القروض الحكومية في تنمية المشاريع الصغيرة في العراق، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد 11، العدد 2، 147-161. جمال، دينا حامد؛ طاهر، عبد الكريم مزعل، (2017م)، أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية، دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد، مجلة الإدارة الاقتصادية، السنة 40، العدد 110، 354-367.

الحري، بسمة محمد إدريس، (2020م)، أنموذج هيكلي لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 57، العدد 3، 55-98.

حسن، بثينة محمد عبد الحميد؛ عبد الرحمن، عادل محمد؛ عبد الله، عادل عبد الهادي، (2023م)، أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية: المشروعات الصغيرة والمتوسطة المقيدة ببورصة النيل المصرية، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 13، العدد 1، 23-41.

خالد، شرفان سليم؛ شرفاني، دلمان رمضان، (2023م)، دور القيادة الريادية في مواجهة الأزمات التسويقية، دراسة استطلاعية من وجهة نظر الإداريين في عدد من شركات الاتصالات في محافظة دهوك - العراق، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26، العدد 2، 1289-1308.

خالدي، فراح؛ مهاوة، أمال؛ شادلي، شوقي، (2022م)، أثر المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات، دراسة استطلاعية لآراء مسيري عينة من المؤسسات الاقتصادية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 2، 113-128.

خليل، نبيل سعد، (2019م)، القيادة الريادية في التعليم المفهوم- الأهمية- المداخل- الأبعاد والكفاءات- المتطلبات، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، العدد الخامس. 374-393.

خيون، أحمد ثامر؛ عيسى، عز الدين دفع الله (2018م)، المشروعات الصغيرة ودورها في الحد من مشكلة البطالة في العراق، دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة الكوت، لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد 31، 148-160.

الروقي، صيته مفرح، (2024م)، دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 6، 69-86.

زهره، ريان نظير، (2023م)، القيادة الريادية وعلاقتها ببناء رأس المال البشري دراسة ميدانية على المشاريع الصغيرة المتوسطة في محافظة طرطوس، مجلة جامعة البعث، المجلد 45، العدد 5، 115-142.

سعد الدين، فراس (2021م)، آليات تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية في ظل التدابير الاقتصادية القسرية، مجلة جامعة البعث، المجلد 43، العدد 26، 11-50.

سعيد، عبد العزيز حميد؛ سلطان، حكمت رشيد، (2021م)، دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعملية في جامعتي (نوروز، جيهان) الخاصة في محافظة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مجلد 9، العدد 3، 579-604.

السماني، عبد المنعم عبد الله أحمد؛ آدم، حسابو أحمد حسابو، (2022م)، تأثير الأنماط الريادية على أداء المشروعات الصغيرة، دراسة حالة: مشروع جنائن طيبة للإنتاج الزراعي بولاية النيل الأبيض- السودان، مجلة السودان الأكاديمية للبحوث والعلوم، المجلد 12، العدد 2، 215-231.

صالح، هدى دياب أحمد؛ حمزة، رندا عبد الحميد محمد، (2022م)، دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة لزيادة الإنتاج، دراسة ميدانية على المؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 5، 1-15.

الصيد، عبد الرب علي صالح (2020م)، معوقات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اليمن، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 37، العدد 7، 205-233.

عبد الله، معتز طلعت محمد، (2023م)، أنموذج مقترح لقياس العلاقة بين القيادة الريادية بالجامعات والبراعة التسويقية بوجود حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، 551-595.

عبد الواحد، رضا خلف حسين (2023م)، دراسة العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 1، 472-494.

عتوم، يمنى أحمد؛ عتوم، حسين محمد، (2024م)، العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، دراسات العلوم التربوية، المجلد 51، العدد 1، 334-345.

علي، حمدي أحمد عمر (2022م)، نحو تحقيق التنمية المستدامة خلال آلية ريادة الأعمال، دراسة ميدانية على عينة من المشاريع الريادية في محافظة سوهاج، المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة أسيوط، العدد 82، 783-886.

علي، مالك النعيم؛ إدريس، الفاضل تيمان، (2022م)، التوجهات الريادية ودورها في تحقيق الأداء المتفوق، دراسة حالة في شركات وزارة النقل العراقية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 42، 101-120.

العمرو، حمزة نايل؛ الزعبي، خالد (2022م)، أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن، مؤتمرات للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 35، العدد 5، 227-270.

عواد، خالد روكان (2017م)، أهمية قطاع المشروعات الصغيرة في الاقتصاد العراقي للمدة (2003-2012)، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 25، العدد 2، 118-137.

الفرطاس، أحمد فتحي، (2018م)، تأثير قياس المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة، دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة بمدينة درنة، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 4، العدد 8، 1-29.

الفرغولي؛ حسين علي، الحكيم؛ ليلي محسن، الشمري؛ أحمد عبد الله، (2021م)، دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 16، العدد 66، 245-278.

القطوي، ماجد مهدي، (2022م)، واقع تمكين المرأة اليمينية اقتصادياً في مجال المشروعات الصغيرة، دراسة حالة اتحاد نساء اليمن، مجلة أبحاث، المجلد 9، العدد 1، 1-47.

محمود؛ باسنت فتحي، (2021م)، واقع نشر ريادة الأعمال بجامعة السويس ومقترحات تفعيلها من وجهة نظر الطلبة، دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 22، العدد 1، 56-125.

مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم (2019م)، تنمية ثقافة ريادة المشروعات الصغيرة بالمؤسسات التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 26، العدد 112، 216-254.

مرهج، منذر؛ علي، مضر أحمد، (2019م)، تقويم آليات دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 41، العدد 5، 361-384.

مفتن، هدى إبراهيم؛ خضير، أردان حاتم، (2020م)، دور ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة - دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 129، 21-1.

معوض، مصطفى محمد، (2020م)، دور ريادة الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة للمرأة الريفية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 20، العدد 20، الجزء الأول، 864-907.

مهدي، جابر؛ بلال، رحالية، (2022م)، خصائص المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي: العلاقة والأثر، دراسة حالة الشركة الوطنية للدهن - وحدة أسواق أهراس، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 343-359.

النجار، عماد عبد العزيز؛ عرب، منى أحمد، (2023م)، الإبداع الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الريادية والنجاح الريادي، دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 1-36.

الهندال، عبد الوهاب طعمة، (2022م)، تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، 1178-1208.

الورد، حمزة باسم، (2020م)، تقييم التوجه الريادي في إنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تجربة الأردن وماليزيا أنموذجاً، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 1، العدد 1، 13-21.

يوسف، شريف محمد محمد، (2023م)، القيادة الريادية ودورها في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 1، 115-135.

ثالثاً: الأبحاث، والدراسات غير المنشورة:

أبو داود، سلمى يوسف، (2021م)، دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في الكليات بغزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين.

أبو سمرة، حازم خميس، (2018م)، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، رسالة ماجستير في القيادة والريادة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين.

الحلواني، شيماء محمد فهمي، (2017م)، واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

حيدرة، تانيا حيدرة سالم، (2020م)، دور المشروعات الصغيرة في تمكين المرأة في م/ عدن، دراسة ميدانية لعينة من الجمعيات والمؤسسات والمراكز النسوية في محافظة عدن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في تخصص دراسات نسوية وتنمية، مركز المرأة للبحوث، والتدريب، جامعة عدن، اليمن.

الدارس أسامه موسى، (2015م)، أثر ريادة الأعمال في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي على المسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

درة، إبراهيم، (2019م)، أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة، الدور الوسيط للإبداع الاستكشافي والإبداع الاستغلالي، دراسة ميدانية في المشروعات المتوسطة والصغيرة، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، اختصاص إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.

الدليمي، باسم طارق فنوص، (2019م)، أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال، دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، العراق.

الشيخ، مصعب عبد الهادي دياب، (2019م)، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية، دراسة تطبيقية لقطاع غزة، أطروحة دكتوراة الفلسفة في الاقتصاد، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عارف، محمد عارف عبده، (2019م)، أثر التوجه الريادي في تحقيق المرونة الإستراتيجية لقطاع الدواء المصري، دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات، جامعة بور سعيد- مصر.

عمرو، مرفت وليد يوسف، (2021م)، مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

القرنة، لميس يوسف أحمد، (2014م)، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

اللوحي، باسم عبد طه، (2017م)، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مبارك، أماني عبد الله، (2018م)، منظمات المجتمع المدني الممولة للمشروعات الصغيرة ودورها في النهوض بالمرأة اقتصاديًا، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.

مشني، جهاد مجاهد، (2018م)، واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها، حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من برنامج الدراسات العليا، معهد الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين.

نسليم، بن علوان جيلالي؛ الطاهر، قيدود، (2019م)، دور الإبداع في تحقيق ريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر وحدة تيسمسيلت، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، المركز الجامعي الوشريسي، الجزائر.

يوسف، أحلام زيد ثابت، (2017م)، مدى الالتزام بتطبيق المعايير الدولية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في الجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.

رابعاً: المؤتمرات، والملتقيات العلمية:

بلخير، صلاح عمر؛ النهدي، سامي صالح، المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حضرموت، دراسة ميدانية، جامعة حضرموت المؤتمر العلمي الرابع، 24-25، يوليو، 2019م، ص 617-635.

منظمة العمل العربي: المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والثلاثون، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 23 فيفري - 01 مارس 2008م، ص 1-13.

خامساً: التقارير، والنشرات:

الصندوق الاجتماعي للتنمية، (2009م)، التقرير السنوي، وحدة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، صنعاء، 1-36.

الصندوق الاجتماعي للتنمية، (2024م)، التقرير الشهري لمؤشرات محفظة التمويلات - شهر أغسطس، وحدة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، صنعاء.

مجلس الوزراء المصري: تجارب دولية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التجارب الدولية في المجالات التنموية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، القاهرة، العدد 1، نوفمبر 2002م، ص 1-19.

وزارة التجارة الخارجية المصرية، دراسة عن تعريف المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، منتدى البحوث الاقتصادية ومركز بحوث التنمية الدولية الكندي، أكتوبر 2003م، ص 1-78.

سادساً: المجلات، والدوريات العلمية الأجنبية:

Ahmad, N. N., & Jamil, N. N. (2020). Measuring the Financial and Nonfinancial Performance of Micro-Enterprise in Pahang, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 706-717.

Ajala, O. A., Arinze, C. A., Ofodile, O. C., Okoye, C. C., & Daraojimba, O. D. (2024). Reviewing advancements in privacy-enhancing technologies for

- big data analytics in an era of increased surveillance. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, 11(1), 294-300.
- Amirah, N. A., Amin, A., Muda, S., Talaat, W. I. W., & Rashid, N. M. N. N. M. (2017). Relationship Between Behavioral Aspects and Safety Culture in the Peninsular Malaysia Manufacturing Industry. *World Applied Sciences Journal*, 35(9), 1880–1884.
- Bagheri, A. (2017) The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166.
- Bagheri, A. & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659-679
- Dess, et al, (2007), Strategic Management, Text and Cases, 3th ed, McGraw-Hill Irwin, New York U.S.A.
- Doreen, Kawira Kimathi. (2020). Effect of Entrepreneurial Marketing on the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises in Kenya, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Entrepreneurship in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Gezahegn, M., Woldesenbet, K., Hailu, K. (2022). The Role of Entrepreneurial Leadership on MSMEs' Effectiveness. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 11(1), 01-17.
- Gupta, V., MacMillan, I.C. & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19 (2), 241-260.
- Hamid, N. A., Aisyah, H., Taib, M., Noor, R., Yaacob, Z., Shamsuddin, R., ... Afthanorhan, A. (2018). The Effect of Tax Reforms on Tax Agents' Job Burnout in Malaysia. The Effect of Tax Reforms on Tax Agents' Job Burnout in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 547–560.
- Hilal, O. A., & Tantawy, A. A. (2022). Entrepreneurial marketing and bank performance in Egypt: Is environmental turbulence a missing link? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(2), 252-273.
- Hossain, U., & Asheq, A. (2019). The Role of Entrepreneurial Orientation to SME Performance in Bangladesh. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(1), 243-262.

- Iqbal, A., Nazir, T. & Ahmad, M.S. (2022). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 173-190.
- Ishak, S., Omar, A. R. C., & Manaf, A. A. (2021). Entrepreneurial Leadership in the Micro and Small Enterprises (MSES)" Research Context: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5), 397–403.
- Iskamto, D., Ghazali, P, L., (2021). Framework of Mediating Role of MSEs Performance on The Relationship Between Entrepreneur Environment and Entrepreneur Satisfaction. *The Journal of Management Theory and Practice*, 2(2), 70-73.
- Jayeola, O. (2015). The Impact of Environmental Sustainability Practice on the Financial Performance of SMEs, Study of Some Selected SMEs in Sussex. *International Journal of Business Management and Economic Research*, (6)4, 214-230.
- Jayeola, O., Ihinmoyan, T., Kazeem, Y, K., (2018). Environmental Factors and Performance of Micro and Small-Scale Enterprises (MSEs) in Nigeria. *Journal of Economics, Management and Trade*, 21(6), 1-14.
- Kautsar, A., Asandimitra, N., & Aji, T. S. (2018). Financial Self-Efficacy and Entrepreneurial Leadership on SME Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 1806–1816.
- Khalil, M. I., Haque, R., Senathirajah, A. R. bin S., Connie, G., & Chowdhury, B. (2022). Entrepreneurial leadership effect on SME's performance in Malaysia. *International Journal of Health Sciences*, 6(5), 10758–10775.
- Kumar, V., Ernestivita, G. (2020). Entrepreneurial leadership and performance of MSMEs in East Java province of Indonesia. *International Journal of Business Innovation and Research*, 23(2), 267-282.
- Kusa, R., Duda, J., Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(6), 234–245.
- Lassoued, N., Ben Rejeb Attia, M., & Sassi, H. (2017). Earnings management and ownership structure in emerging market: Evidence from banking industry. *Managerial Finance*, 43(10), 1117–1136.
- Mabenge, B, K., Ngorora-Madzimure, G, P, K. & Makanyeza, C. (2020). Dimensions of innovation and their effects on the performance of small

- and medium enterprises: the moderating role of firm's age and size. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(6), 1-25.
- Al-Mamary, Y, H., Alwaheeb, M, A., Alshammari, N, G, M., Abdulrab, M., Balhareth, H., & Ben Soltane, H. (2020). The Effect of Entrepreneurial Orientation on Financial and Nonfinancial Performance in Saudi SMEs. *Journal of Critical Reviews*, 7(14), 200-218.
- Al Mamun, A., Ibrahim, M. D., Yusoff, M. N. H. Bin, & Fazal, S. A. (2018). Entrepreneurial leadership, performance, and sustainability of micro-enterprises in Malaysia. *Sustainability*, 10(5), 1591-1614.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance. *Economics and Sociology*, 14(2), 294-312.
- Nasrallah, N., & El Khoury, R., (2021) Is corporate governance a good predictor of SMEs financial performance? Evidence from developing countries (the case of Lebanon). *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(1), 13-43.
- Oloruntosin, T, J. & Vincent, U, O. (2024). Entrepreneurial leadership in startups and SME. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(5), 1441-1456.
- Phuong, V, N., Hien, T, N, H., Long, N, H, L., Toan, B, L. & Nghi, H, X, N., (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6), 1-13.
- Rashid, N., Ismail, W. N. S. W., Rahman, M. S. A., & Afthanorhan, A. (2018). Conceptual Analysis on Performance Measurement Used in SMEs Research: The Effectiveness of Firm's Overall Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 1401–1412.
- Rashid, N. M. N. N. M., Rasit, Z. A., Syazwani, L., Hamid, N. A., & Yazid, A. S. (2017). Management Accounting Systems (MAS) Adoption: Empirical Evidence from Malaysian Manufacturing Companies. *World Applied Sciences Journal* 35, 35(9), 1907–1917.
- Sabiu, I. T., Zainol, F. A., Norhayate, W., Daud, W., Rashid, N., Afthanorhan, A. (2018). Big Five Personality Characteristics: An Exploratory Study on Bumiputra SMEs in Malaysia Big Five Personality Characteristics: An Exploratory Study on Bumiputra SMEs in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 866–881.

- Salleh, F., Noor, D., Ag, H., Yazid, A. S., Salleh, F., Noor, D., ... Rashid, N. (2018). Consumer Behaviors and Insurance Claim Fraud in Malaysia. *Consumer Behaviors and Insurance Claim Fraud in Malaysia. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 586–598.
- Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 162–176.
- Sawaeen, F. A., Ali, K. A., (2020). The Impact of Entrepreneurial Leadership and Learning Orientation on Organizational Performance of SMEs: The Mediating Role of Innovation Capacity. *Management Science Letters*, 1(10), 369-380.
- Yazid, A. S., Ariffin, J., Awang, Z., Daud, W. N. W., Zainol, F. A., Salleh, F., ... Hamid, N. A. (2017). Does Education Moderates the Relationship Between Decision Factors and Purchase Decision of Family Takaful Protection in Malaysia? *World Applied Sciences Journal*, 35(9), 1849–1863.
- Yunhong, H., Hazem, A., & Chen, A. (2020). Innovation Capabilities and Small and Medium Enterprises' Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 959–968.
- Zain, F. A. M., Abdullah, W. A. W., & Rashid, N. (2018). The Mediating Role of Environmental Performance on The Relationship Between Corporate Governance Mechanisms and Environmental Disclosure. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 14(1), 153–183.
- Zeljko, S., Bosnjak, I. (2019). An Overview of Performance Measurement Methods in SMEs. *30TH DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation*, 22(8), 518-524.

المواقع الإلكترونية:

<http://freefullpdf.com/mobile.html#gsc.tab=0>

<https://mobt3ath.com/>

<https://scholar.google.com/>

الملاحق

ملحق رقم (أ) الاستبانة في صورتها النهائية



الجمهورية اليمنية
جامعة العلوم والتكنولوجيا

المركز الرئيس - عدن

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ/ تالمحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة - دراسة عينة من المشروعات الصغيرة والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن" وذلك للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة العلوم والتكنولوجيا - المركز الرئيس عدن، ويهدف الباحث من هذه الدراسة إلى تطوير المشروعات الصغيرة في محافظة عدن، نرجو منكم مراعاة الموضوعية، والمصادقية في تعبئة استمارة الاستبانة، علمًا بأنه سترعى السرية في البيانات التي ستدلون بها، وأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض الدراسة فقط.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

المشرف

أ.م. د/ مازن عبد الله فاضل

الباحث/ أحمد محمد بلعيد

رقم الموبايل: 777483482

أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام أحد البدائل المناسبة لديكم:

*النوع: (1) ذكر ☐ (2) أنثى ☐

*العمر:

(1) أقل من 30 سنة ☐ (2) من 30 – 40 سنة ☐
(3) من 40 - 50 سنة ☐ (4) من 50 سنة فأكثر ☐

*المؤهل التعليمي:

(1) مؤهلات عليا ☐ (2) بكالوريوس ☐ (3) دبلوم بعد الثانوية ☐
(4) ثانوي ☐ (5) ما قبل الثانوية ☐

*سنوات الخدمة:

(1) أقل من 5 سنوات ☐ (2) من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐
(3) من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ (4) من 15 سنة إلى 20 سنة ☐
(5) من 20 سنة فأكثر ☐

*نوع المشروع:

(1) تجاري ☐ (2) إنتاجي ☐ (3) زراعي ☐
(4) خدمي ☐ (5) حرفي ☐ (6) أخرى ☐

تذكر.....

ثانيًا: محاور الاستبانة:

المحور الأول المتغير المستقل: القيادة الريادية:

أ-الرؤية:

الرجاء وضع إشارة √ على الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق جدًا	موافق	محايد	معارض	معارض جدًا
1	امتلاك رؤية واضحة للمشروع.					
2	امتلاك رؤية مكتوبة للمشروع.					
3	مشاركة العاملين في وضع الرؤية الاستراتيجية.					
4	نشر ثقافة رؤية المشروع مع العاملين.					
5	يعمل الجميع بروح الفريق الواحد لتحقيق رؤية المشروع.					
6	تطوير الرؤية بما يتلاءم مع الوضع التنافسي.					
7	استخدام طرق علمية لقياس التقدم نحو تحقيق رؤية المشروع.					

ب- الإبداع:

الرجاء وضع إشارة √ على الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق جدًا	موافق	محايد	معارض	معارض جدًا
8	البحث عن أساليب عمل جديدة مختلفة عن أساليب عمل المنافسين.					
9	استمرارية إحداث تغيير أساسي في المنتج، أو الخدمة.					
10	تطبيق أساليب، وأفكار جديدة في تطوير العمل.					
11	تحسين جودة المنتجات، أو الخدمات ورفعها.					
12	استقطاب موارد بشرية ذات مهارات، وقدرات إبداعية.					
13	تشجيع الأفكار الإبداعية، التي يقدمها العاملون.					
14	التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.					

ت- المخاطرة:

الرجاء وضع إشارة √ على الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
15	البحث عن المكاسب المحتملة خلف المخاطر المحسوبة.					
16	امتلاك القدرة على مواجهة الصعوبات، والتحديات.					
17	مواجهة تغيرات البيئة الفجائية، والاستفادة منها.					
18	القدرة على العمل في الحالات عالية المخاطر.					
19	السعي لتحقيق أهداف صعبة للوصول إلى درجات عالية من الرضا.					
20	اتخاذ قرارات حاسمة في ظل حالات الشك.					
21	امتلاك قدرات، واحتياطات لمواجهة أي مخاطر محتملة.					

ث- الاستباقية:

الرجاء وضع إشارة √ على الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
22	اكتشاف الفرص الجديدة، واستغلالها لزيادة الحصة السوقية.					
23	توقع احتياجات العملاء المستقبلية.					
24	مواجهة التغيرات المحتملة في سوق العمل، والاستجابة لها.					
25	الاستفادة من التقنيات المتاحة، التي تفيد عمل المشروع.					
26	دراسة أوضاع المنافسين بهدف التميز.					
27	ابتكار أساليب مميزة، ومنافسة لاستقطاب العملاء.					
28	مواكبة التغيرات المستمرة على وفق متطلبات العمل.					

ج- استغلال الفرص:

الرجاء وضع إشارة ✓ على الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
29	دأرة متغيرات السوق لاستكشاف الفرص الجديدة.					
30	امتلاك القدرة على تحويل التحديات، التي تواجه المشروع إلى فرص مستدامة.					
31	إظهار المشروع بالصورة الأفضل في استغلال الفرص أكثر من المنافسين.					
32	الحرص على تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم من استغلال الفرص المتاحة.					
33	امتلاك القدرة على مواجهة التحديات السوقية من استثمار الفرص بطرق مبتكرة.					
34	توفير الموارد الممكنة لاستغلال الفرص المستجدة، وتحويلها إلى ميزة تنافسية.					

المحور الثاني المتغير التابع: أداء المشروعات الصغيرة:

أ-الأداء المالي:

الرجاء وضع إشارة ✓ على الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
35	يتوافر رأس المال الكافي لإدارة المشروع وتشغيله.					
36	يستخدم رأس المال في الاتجاهات الصحيحة.					
37	حقق المشروع مبيعات أعلى هذا العام.					
38	حقق المشروع مبيعات هذا العام أعلى من العام الماضي.					
39	حقق المشروع تدفقات نقدية أعلى لهذا العام.					
40	حقق المشروع تدفقات نقدية هذا العام أعلى من العام الماضي.					
41	حقق المشروع ربحاً هذا العام.					
42	حقق المشروع ربحاً هذا العام أعلى من العام الماضي.					

ب- الأداء غير المالي:
الرجاء وضع إشارة ✓ على الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
43	يملك المشروع عمالاً ماهرين، وذوي كفاءة.					
44	يمتاز العاملون في المشروع بدرجة عالية من الانضباط.					
45	تتوافر درجة عالية من الرضا لدى العاملين.					
46	يسعى المشروع لجذب عديد من العملاء الجدد.					
47	يحافظ المشروع على عملائه الحاليين.					
48	يزداد عدد عملاء المشروع سنوياً.					
49	يحرص المشروع على إضافة منتجات، أو خدمات جديدة.					
50	يملك المشروع القدرة على بيع منتجات، أو خدمات ذات جودة مناسبة للعملاء.					
51	يستجيب المشروع مع التغيرات في اتجاهات، وتفضيلات العملاء بصورة متوازنة.					

ملحق رقم (ب) قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	أ.م. د عبد الله داوود باوزير	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة عدن
2	أ.م. د إسكندر حسن عبد الستار	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
3	أ.م. د بشير محمد الحمادي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
4	أ.م. د فائزة أحمد الجحوشي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
5	أ.م. د محمود عبده ثابت	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (ج) تشهد بالسلامة اللغوية

Republic Of Yemen
University Of Aden
Arabic Language Qualifying
& Training Center



الجمهورية اليمنية
جامعة عدن
مركز اللغة العربية
للتأهيل اللغوي والتدريب

تشهد بالسلامة اللغوية

يشهد مركز اللغة العربية للتأهيل اللغوي والتدريب أن الرسالة العلمية الموسومة بـ
**أثر القيادة الريادية على أداء المشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية في
المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في
محافظة عدن**

للطالب: أحمد محمد أحمد بلعيد، من قسم: إدارة الأعمال، بجامعة العلوم والتكنولوجيا - المركز
الرئيس - عدن، سليمة لغة وصياغة في جل محتواها.



رئيس قسم التدقيق اللغوي:

التوقيع: 2025/2/17

التاريخ: 2025/2/17م

يلزم الباحث بتوزيع النسخة المدققة بعد تاريخ تسلّم التشهد

جامعة عدن (الديوان)، عدن، خور مكسر، ص.ب.: (6119)، هاتف: 02-231072، تليفاكس: 02-231072
University of Aden, Faculty of Arts, Aden, Khor Makssar, P.O. Box: (6119), Tel: 231072, Telefax: 231072
البريد الإلكتروني: ar.lqtc@aden-univ.net, الصفحة على الشبكة (home page): <http://aden-univ.net/arlqtc.aspx>

The Republic of Yemen
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Science and Technology
Deanship of Graduate Studies and Scientific Research



The Abstract

The study aimed to find out the impact of entrepreneurial leadership, through its dimensions (vision, creativity, risk-taking, proactivity, opportunity exploitation), on the performance of small enterprises, encompassing both financial and non-financial performance, in Aden Governorate. This study utilized a descriptive analytical approach, selecting a study population that included small enterprises funded by the Union Microfinance Program in Aden, totaling (301) small projects. The sample consisted of (172) individuals representing the owners or managers of these small enterprises. A questionnaire was used as the main data collection tool, which was distributed at a 100% rate to the targeted study population.

The study reached several key findings, the most important of which was that the level of application of entrepreneurial leadership in small enterprises was high, positively reflecting on the performance of these enterprises, which was rated highly according to the opinions of the study sample. The results showed a strong positive correlation between entrepreneurial leadership and the performance of the enterprises, with variations in this relationship when analyzing the dimensions individually. The dimensions of (vision, opportunity exploitation, and proactivity) showed a medium positive correlation, while the dimensions of (creativity and risk-taking) exhibited a weak positive correlation. The study confirmed that entrepreneurial leadership influences the performance of small enterprises, with varying levels of impact based on the dimensions, where creativity ranked first, followed by opportunity exploitation and proactivity. Additionally, the results did not show significant differences in the responses of the study population regarding the dimensions of entrepreneurial leadership and enterprise performance attributable to variables such as gender and age; however, significant differences in performance were found related to years of experience and type of enterprise.

The study recommended the necessity of enhancing entrepreneurial leadership skills among small enterprise owners, as these skills are essential for developing creativity and exploiting available opportunities. It also emphasized the importance of formally documenting the strategic vision and organizing workshops to involve all employees, to enhance commitment and measure progress toward achieving goals. The study further recommends developing a culture of calculated risk-taking and improving risk analysis skills, which encourages innovation and effectively addresses challenges. Additionally, financial performance should be improved through effective strategies to increase sales and generate higher cash flows. These recommendations represent vital steps to ensure the success and sustainability of small enterprises in the market.

Keywords: Entrepreneurial leadership, vision, creativity, risk-taking, proactivity, opportunity exploitation, performance of small enterprises, financial performance, non-financial performance.

The Republic of Yemen
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Science and Technology
Deanship of Graduate Studies and Scientific Research



The Impact of Entrepreneurial Leadership on the Performance of Small Enterprises

**Field Study on Small Enterprises Funded by Al- Itehad
Microfinance Program in Aden Governorate**

A Thesis Submitted by

Ahmed Mohammed Ahmed Baleid

To

**The Council of Postgraduate Studies and Scientific Research, in Partial
Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in Business
Administration**

Supervisor

Prof. Dr. Mazen Abdullah Fadel

Associate Professor of Business Administration at the University of Aden

2025 January

Aden

1446 Rajab