

## دراسة تحليلية لاستراتيجيات النجاح لريادة الأعمال النسائية في المملكة العربية السعودية

د.محمد بن ناصر الشقاوي

جامعة الملك فيصل

المملكة العربية السعودية

malshagawi@kfu.edu.sa

### ملخص :

تواجه المشاريع الريادية بشكل عام و النسائية بشكل خاص صعوبات وتحديات متنوعة تؤثر على نموها ونجاحها واستمرارها. وتشير الدراسات أن ارتفاع معدلات التعثر والفشل في المشاريع الريادية تقف عقبة كبيرة أمام انطلاق الكثير من الرواد. وتسعى هذه الدراسة إلى دراسة العوامل التي تساهم في نجاح الرواد من سيدات الأعمال في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على الأسلوب النوعي والذي يقوم على دراسة واكتشاف الظواهر والمشاكل الاجتماعية والإنسانية وتقديم فهم أعمق للظاهرة والسلوك الإنساني. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم العوامل التي تساعد على نجاح مشاريع الريادة النسائية هي الدعم العائلي والإصرار والتفان في العمل والمهارات الإدارية والتنظيمية و المعرفة والاطلاع بطبيعة العمل والعملاء.

### Abstract:

Saudi women comprise almost half of the population, have made significant strides in educational achievement yet remain less than 5% of the labor force. A number of challenges face Saudi women seeking employment outside the home, which have cultural roots, but in recent decades Saudi women have found a new avenue to realizing their aspirations to work outside the home: entrepreneurship. This qualitative study used in-depth interview with 10 Saudi women entrepreneurs to determine the factors perceived as critical in attaining business success. The results showed that: 1) family support, 2) hard work, 3) managerial skills and good customer service, 4) business knowledge are the most factors that help Saudi women to become successful business owner.

يعتبر الاهتمام بتوسيع مشاركة المرأة في الأنشطة الاقتصادية وتوفير البنية الضرورية لنجاح هذه المشاركة من أبرز القضايا التي بدأت - ولا زالت - تحظى باهتمام صانعي السياسات والحكومات في مختلف دول العالم. ولقد شهد العقدين الأخيرين جهوداً ضخمة لتشجيع وتنمية مشاركة المرأة في المشاريع الريادية مما أدى إلى تنامي ظاهرة الريادة النسائية Women Entrepreneurship، وذلك من أجل خلق الوظائف والنمو الاقتصادي وأيضاً إيماناً بالدور المحوري للريادة والذي يمكن أن تساهم به. وتؤكد الإحصائيات التفصيلية أن سيدات الأعمال يملكن 30% من المشاريع الريادية في الدول المتقدمة، في حين تساهم تلك المشاريع في الولايات المتحدة في توظيف 23 مليون فرد ويصل حجم مبيعاتها إلى 3 ترليون دولار سنوياً (Center for Women's Business Research, 2009). ولقد أبرزت الدراسات كذلك أن مشاريع الريادة النسائية شهدت توسعاً كبيراً في آسيا وأمريكا اللاتينية ودول أوروبا الشرقية، حيث تمثل في أمريكا اللاتينية ودول الكاريبي قرابة 35% من مجموع المشاريع الريادية (Weeks and Seiler, 2001).

أما في المملكة العربية السعودية، فلا زالت المرأة السعودية تسجل مشاركة متدنية جداً في النشاط الاقتصادي وبشكل لا يتلاءم مع حجم ما تمثله من إجمالي عدد السكان أو المستوى المبرهن الذي حققته في مجال التعليم العالي، حيث تمثل نسبة النساء في السعودية 49.1% من إجمالي عدد السكان البالغ 18.7 مليون نسمة (مصلحة الإحصاءات العامة، 2010) أي تمثل نصف عدد السكان تقريباً. كما تشير إحصائيات التعليم الجامعي أن النساء يمثلن 61% من إجمالي الطلبة المسجلين في الجامعات السعودية في مرحلة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة الخريجات 68% من جملة المتخرجين في عام 2012، في حين سجلت المرأة رقماً تاريخياً في أعداد المبتعثات في الدفعة السابعة من برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث لتصل نسبة المرشحات للابتعاث إلى 58% من إجمالي المرشحين (إحصاءات وزارة التعليم العالي، 2013).

هذه الإنجازات لا يوجد لها رصيد على أرض الواقع أو انعكاس في سياسات وأولويات المجتمع لإدماج هذه الطاقات الكامنة في العملية التنموية. وفي السياق ذاته يوضح التقرير الدولي للفجوة بين الجنسين لعام 2013 أن السعودية تحتل المرتبة 134 ضمن 136 دولة فيما يخص المشاركة الاقتصادية للمرأة (The Global Gender Gap Report, 2013)، مما يؤكد بجلاء التهميش الكبير لقدرات المرأة في الأنشطة الاقتصادية وهذا يؤثر الكثير من الأسئلة المقلقة حول الخلل الكبير في المشاركة الاقتصادية بين الجنسين، ومدى توفر السياسات الموجهة للمرأة في مجال التنمية البشرية. وبالرغم من ارتفاع نسب البطالة بين الجنسين ولكن أثرها أكبر بكثير على المرأة، حيث بلغ معدل البطالة بين الجامعيات 78%، بينما تشير بيانات وزارة العمل السعودي أن هناك أكثر من مليون و635 امرأة سعودية يبحثن عن عمل في ظل فرص عمل محدودة جداً (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2010).

ومن جهة أخرى، يلمس المتابع للتحويلات المجتمعية والاقتصادية في المملكة أن المرأة بدأت مؤخراً طرق أبواب مشاريع الريادة في الأعمال و اتخذته كعالمياً واسعاً وبوابة كبيرة تمكثها من المشاركة الفاعلة في النشاط الاقتصادي وتوفير فرص وظيفية ذاتية بدلاً من انتظار الوظيفة التي لاتأتي. ولكن الريادة تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة

مع ضرورة العمل الجاد والمضن وتقديم التضحيات (Hisrich and Brush, 1986; Naldi et al., 2007). كما تواجه المشاريع الريادية بشكل عام و النسائية بشكل خاص الكثير من المشكلات والتحديات والتي تؤثر على نموها ونجاحها واستمرارها، بعض هذه التحديات قد يكون مرجعها إلى الريادي نفسه كنقص في الخبرة والمهارة أو الاختيار غير المدروس للمشروع، وقد تكون الصعوبات لأسباب خارجية لا تخضع لسيطرة صاحب المشروع مثل غياب الدعم الحكومي أو مصادر التمويل الكافية مما يحد من إمكانات وقدرة المشاريع الريادية على النجاح. وتشير الدراسات أن ارتفاع معدلات التعثر والفشل في المشاريع الريادية تقف عقبة كبيرة أمام انطلاق الكثير من الرواد، فعلى سبيل المثال 66% من المشاريع الريادية لا تستطيع الصمود والبقاء في العمل لأكثر من عامين و 44% تواجه الفشل والخروج من السوق في الأربع سنوات الأولى من عمر المنشأة (Small Business Administration, 2007).

### مشكلة البحث

أظهرت العديد من الدراسات إلى ارتفاع معدلات التعثر والفشل في مشاريع الريادة النسائية مقارنة بالمشاريع التي يملكها ويديرها رواد الأعمال من الرجال. وقد كشفت هذه الدراسات في نتائجها إلى تباين في مستويات النجاح والربحية والمهارات الإدارية والتنظيمية بين المشاريع النسائية والرجالية، و أن العديد من السيدات يبدأن المشاريع الريادة بتوقعات مبالغ فيها وتمويل غير كاف ونقص واضح في المهارات الضرورية لإدارة المشروع مما ينعكس على فرص النجاح والاستمرار (Mattis, 2004; Watson, 2003; Winn, 2004). وفي دراسة حديثة قامت بها غرفة الشرقية للتعرف على التحديات التي تقف أمام المشاريع النسائية بشرق المملكة العربية السعودية، أوضحت النتائج إلى الارتفاع الكبير في معدل تعثر مشروعات الريادة النسائية وأنه يصل إلى 80% (المطيري، 2010).

ونظرا لكثرة ارتفاع معدلات الفشل والتعثر الذي تعرضت له مشاريع ريادة الأعمال النسائية رغم الزيادة الكبيرة في أعداد خريجي التعليم العالي، ورغبة المرأة في الاستقلالية وتحقيق الذات من خلال العمل، ونتيجة لما سبق فقد تمثلت مشكلة الدراسة بالبحث عن استراتيجيات وعوامل نجاح ريادة الأعمال النسائية بالمملكة العربية السعودية.

وتلقي مشكلة البحث الضوء على مشاريع الريادة النسائية الناجحة في المملكة العربية السعودية، بهدف تحديد الاستراتيجيات والعوامل والسمات والموارد المرتبطة بنجاح سيدات الأعمال في بيئة الأعمال المحلية، حتى يمكن التوصل إلى الأدوات والسبل التي تساهم في نجاح هذه المشاريع واستمراريتها وبقائها في السوق، وبالتالي الحد من معدلات التعثر والفشل للمشاريع الريادية النسائية، حيث إن التعرف على عوامل النجاح والبقاء سوف يساهم في توسيع آفاق المعرفة في مجال الريادة عند سيدات الأعمال ، وفهم متطلبات نجاح المشروع الريادي بشكل أفضل.

### أهمية الدراسة وأهدافها

تأتي أهمية الدراسة نتيجة ندرة وقلة الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة ومحاولة متواضعة لسد النقص الحيوي في دراسات هذا المجال ، وفي هذا الإطار دعت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الريادة في المملكة العربية السعودية بشكل عام والريادة النسائية بشكل خاص إلى ضرورة إجراء مزيد من البحوث والدراسات في هذا الجانب من أجل تعميق وزيادة فهمنا لظاهرة الريادة في البيئة المحلية (السهلاوي وعبد الله، 2002، 2011، Ahmad).

كما تأتي الأهمية نتيجة التفوق الكبير الذي حققته المرأة السعودية في مجال التعليم العالي والذي انعكس على تنمية قدراتها ومهاراتها وعلى إثبات جدارتها وتميزها في كثير من المجالات التي تمكنت من المشاركة فيها، جعلها تبحث عن أدوار جديدة و مشاركة فاعلة في الأنشطة الاقتصادية خارج ما ألفه الناس، وأصبحت تتطلع لرسم عالمها ومشاركتها في الحياة العامة من خلال نمط جديد لم يعتده المجتمع من قبل وفي إطار القيم الاجتماعية والموروثات والتقاليد المحلية.

وتلقى أهمية الدراسة الضوء على أهمية تعثر واختفاق العديد من مشاريع ريادة الأعمال النسائية نتيجة حداثة التجربة وقلة الخبرة والمعرفة من جانب ، و طبيعة البيئة التنافسية من جانب وغياب الدعم الحكومي والسياسات الموجهة لدعم مشاريع الريادة النسائية من جانب آخر .

وتسعي هذه الدراسة إلى معرفة عوامل نجاح الرواد من سيدات الأعمال في المملكة العربية السعودية والأسباب التي تدفعهم للدخول في هذا المضمار بالرغم من الصعوبات التي تحيط به ومعرفة دوافع وعوامل واستراتيجيات النجاح بشكل يعمق فهمنا لمشاريع الريادة النسائية مع إمكانية دعم نجاح المشاريع المستقبلية. وانطلاقاً من هذه الأهمية فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- استكشاف ومعرفة استراتيجيات النجاح التي تتبناها سيدات الأعمال الناجحات.
- معرفة الدوافع وراء قرار سيدات الأعمال الناجحات للدخول في مشاريع الريادة.
- إثارة الاهتمام حول موضوع الريادة النسائية في المملكة العربية السعودية
- إثراء المكتبة العربية بأبحاث حول الريادة النسائية في المملكة العربية السعودية في ظل النقص الكبير الذي تعاني منه في هذا الجانب.

- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد صانعي السياسات والجهات الداعمة لمشاريع الريادة النسائية حول تعزيز وتعزير دور هذه المشاريع مع اقتراح أفضل الاستراتيجيات التي من شأنها زيادة فرص نجاحها وبقائها واستمرارها.

#### أدبيات الدراسة

تناول كثير من الكتاب والباحثين تعريف الريادة وتحديد طبيعتها، وعلى الرغم من اتفاق آرائهم حول أهميتها كأداة أساسية للنمو الاقتصادي وخلق الوظائف وتنمية الإبداع والابتكار في أي مجتمع، إلا إن أنه لا يكاد يكون هناك إجماع على مفهوم محدد للريادة أو الريادي. ويرى بعض المفكرين أن الريادة ظاهرة تتسم بالتعقيد والتشابك وتتضمن العديد من العوامل على مستوى الفرد والمنظمة والبيئة الخارجية مما يزيد من صعوبة وضع تعريف محدد أو

استخدام مدخل محدد، إذ يؤكد (Casson, 2003)، أن أكبر معضلة تواجه الباحثين في مجال الريادة هي تعريف من هو الريادي و ماذا يقوم به. وفيما يلي بعض التعريفات التي استخدمها الباحثون للريادة: يعرف (Brockhaus, 1987)، الريادي بأنه من يملك ويدير منشأة أعمال. ويصف (Bygrave and Zacharakis, 2004)، الريادي بأنه من يقوم باستثمار فرصة من خلال تأسيس وإنشاء مشروع جديد، أما (Orhan & Scott, 2001)، فيؤكد أن الريادي هو من يقوم بتقديم مساهمة اقتصادية من خلال خلق الوظائف. آخرون عرفوا الريادي على أنه أي شخص يقوم باستغلال فرصة لا يرغب أو لا يستطيع الآخرون استثمارها وتحويلها إلى منتجات وخدمات (Longenecker et al., 2003). ومن زاوية أخرى، يرى بعض الباحثين أن هناك محاور جوهرية وأبعاد متعددة يتمركز حولها نشاط رواد الأعمال وهي الابتكار، المخاطرة، المبادرة، البحث عن الفرص واستغلالها، توفير التمويل الكافي، طرح منتجات وخدمات جديدة للأسواق، تخصيص الموارد، تملك المشروع وإدارته (Darling and Beebe, 2007; Bygrave and Hofer, 1991). ويعد Hisrich من أكثر الباحثين اهتماماً بقضايا الريادة ولم تقتصر دراساته على المجتمع الغربي بل شملت كذلك بيئات وثقافات متعددة، وها هو يقدم لنا، تعريفاً مفصلاً للريادة ويقول بأن " الريادة هي عملية إيجاد شيء مختلف وغير تقليدي وذو قيمة مع بذل كل الجهد الوقت وتحمل المخاطرة المالية والذهنية والاجتماعية في سبيل الحصول على العائد المادي وتحقيق الذات" (Hisrich, 2004).

ويمكننا في هذا السياق أن نورد وصف للريادي وهو من يقوم بتأسيس مشروع جديد بروح المغامرة والمبادرة ويواجه في ذلك أشكال مختلفة من الغموض والمخاطرة. حيث أن الرواد هم أفراد يملكون القدرة على استشراف و اكتشاف الفرص وحشد ما يحتاجه المشروع الجديد من موارد مختلفة كالوقت والمال والجهد ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتحويل الفكرة إلى واقع ومشروع ناجح (Kuratko and Hodgetts, 2008).

ومن جهة أخرى وجه الباحثون والمفكرون في مجال دراسات النوع الاجتماعي انتقادات للتعريف السابقة لتجاهل الخصائص والسمات التي تميز رواد الأعمال من السيدات عن الرجال، وبناء عليه فإن ما سبق قد لا يقدم تعريفاً دقيقاً حينما يأتي الحديث عن المرأة. و يلاحظ أن الإطار الفكري الذي تم فيه بناء مفهوم الريادة يتبع نمطاً تقليدياً يعكس الاهتمام بتحقيق عائد مادي مجز وتكوين ثروة لصاحب المشروع، في حين أن الدراسات التي تناولت رواد الأعمال من السيدات بينت أن هدف المرأة من الريادة ينبع من ضرورات مختلفة مثل تحقيق التوازن بين العمل والأسرة (DeMartino et al, 2006).

ويتعلق جانب آخر من الانتقاد بأن معظم الدراسات والنظريات في مجال الريادة ركزت على الريادي الرجل ويصعب استخدامها كانطلاقة لتحليل منشآت الريادة النسائية، بالتالي قد تقدم تلك النظريات تصوراً خاطئاً عن الأسلوب والطريقة التي تدير فيها المرأة منشأتها كون سيدات الأعمال يتبنين استراتيجيات وهيكل تنظيمية مختلفة عن الرجل (Bird and Brush, 2002; Hisrich and Brush 1984). إذاً أسس تكوين إطار لفهم الريادة النسائية لا يمكن أن يبنى على سمات وخصائص رواد الأعمال الرجال، كما لا يمكن تحليل واقع هذه الريادة أو تصور مستقبلها في ضوء المنظور الذكوري فقط.

#### عوامل نجاح مشاريع الريادة في الأعمال

نتناول هنا العوامل التي تساهم في تعزيز نجاح مشاريع الريادة ونموها واستدامتها، مع ضرورة التنبيه على أن هذه العوامل تختلف من فرد إلى آخر. ولقد تطرقت العديد من الدراسات لمحاولة فهم العوامل والممارسات التي تؤدي إلى نجاح رواد الأعمال.

ففي دراسة (De Carolis and Saporito, 2006)، تم بحث تأثير رأس المال الاجتماعي على المدارك المعرفية للفرد من أجل تقديم فهم متعمق للريادة. ومن أهم ما توصلت له الدراسة هو حاجة رواد الأعمال للمهارات الاجتماعية التي تمكنهم من التفاعل مع الآخرين، وأن بناء رأس المال الاجتماعي يتم من خلال السمعة الجيدة و العلاقات الشخصية مع الآخرين والخبرة. فشبكة العلاقات الاجتماعية التي يمتلكها الريادي تمكنه من الوصول للزبائن المحتملين، ومصادر التمويل والمعلومات الضرورية وبالتالي تكون سبباً كبيراً في نجاحه. وفي ظل هذه الرؤية يصف بعض الباحثين بأن بناء علاقة قوية مرتكزة على المهارات الإنسانية مع الموظفين والعملاء والموردين واحدة من أهم سمات الريادي الناجح (Benzing et al., 2005; Ibrahim and Goodwin, 1986). كمت أجريت دراسة على عينتين مختلفتين بحيث شملت الأولى شركات في قطاع التجميل والأخرى شركات تقنية وذلك من أجل قياس تأثير المهارات الاجتماعية على نجاح الرواد من سيدات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنه كلما زادت مهارات رأس المال الاجتماعي لرواد الأعمال زادت نسبة نجاح المشروع. وتشمل هذه المهارات القدرة على كل من: قراءة الآخرين والتنبؤ بسلوكياتهم، ترك انطباع أولي إيجابي على الآخرين، التكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة وأخيراً القدرة على الإقناع (Baron and Markman, 2000).

وفي دراسة لمحددات النجاح المالي لسيدات الأعمال طبقاً لاختلافاتهم العرقية قامت كل من (Smith-Hunter and Engelhardt, 2006)، باستخدام عينة بلغت 1896 سيدة أعمال في 12 مدينة أمريكية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الأصول العرقية لصاحبة المشروع وبين معدل النجاح. تجدر الإشارة إلى أن الدراسة لم تتطرق إلى العوامل والاستراتيجيات التي تبتتها سيدات الأعمال وأدت إلى نجاح مشاريعهن.

وحول انعكاسات رأس المال البشري كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على نجاح واستدامة المشاريع الريادية النسائية، أجريت العديد من الدراسات ومنها دراسة (Mengistae, 2006)، والتي بينت أن ارتفاع المؤهل العلمي للريادي يساهم بشكل كبير في نجاح واستمرار المنشأة. وقد لوحظ أن زيادة سنوات التعليم بمقدار سنة واحدة يؤدي إلى تقليل معدل التعثر والاختفاق في المشاريع الريادية. هذه الدراسة جاءت موافقة للنتائج التي توصل إليها العديد من الدراسات حول التأثير الإيجابي للمؤهل العلمي على نمو و نجاح المشروع الريادي وبقائه في السوق (Dolinsky, et al., 1993; Kilpatrick and Crowley, 1999; Robinson and Sexton, 1994).

وتشير تلك الدراسات كذلك إلى لدور المهم والمؤثر للخبرة العملية في تقليل معدلات التعثر، كما يرى (Brockhaus and Horwitz, 1986)، أن أكثر الرواد عرضة للتعثر والاختفاق هم من يملكون مؤهل تعليمي بدون أية خبرة، أو أولئك اللذين لديهم خبرة جيدة مع مستوى تعليمي منخفض. وقد أشار (Scott

(et al., 1998)، في كتابهم "تعليم رواد الأعمال من أجل بناء الثروة" إلى أن التعليم قادر وبشكل مؤثر أن يساهم في بناء الثروة الاقتصادية من خلال أولاً: تزويد المجتمع برواد أعمال ذوي مؤهلات تعليمية عالية خاصة في المشاريع التي تتطلب درجة تعليم مرتفعة، ثانياً: رفع مستوى كفاءة الرواد عن طريق تعزيز المهارات الإدارية. وعلى الرغم من وجود بعض رواد الأعمال البارزين، ونجاحهم على المستوى المحلي أو الدولي وهم لا يملكون أدنى مؤهلات علمية أو مؤهلات علمية محدودة، ينبغي التأكيد على أن عالم الأعمال في القرن الحادي والعشرين وما يتسم به من تحولات وتغيرات -لا يمكن متابعتها أو التنبؤ بها- والطبيعة التنافسية الحادة التي تميز الأسواق في عصرنا الحاضر، يفرض تحديات مختلفة تجعل التعليم ركيزة أساسية للإبداع والعطاء والنجاح في عالم الريادة. وفي دراسات وثيقة الصلة تطرق الباحثون في مجال الريادة إلى دور الدعم الحكومي في تحقيق نجاح مشاريع الريادة وتأثيره الجوهرى على نمو واستدامة تلك المشاريع. ويمكن تحقيق الدعم الحكومي من خلال توفير أدوات وقنوات التمويل المناسبة وفي ظل وجود البنية التحتية المناسبة والدعم الفني والإداري (David, 2004; Naser et al., 2009). ولا يمكن كذلك فصل الدعم الأسري عن عوامل نجاح رواد الأعمال، فبقدر ما يقدمه الأهل والأصدقاء لرائد الأعمال من دعم مالي ومعنوي وعاطفي، تزيد فرصه للنجاح والتفوق.

تناول العديد من الباحثين في مجال الريادة كذلك الخصائص الريادية لرواد الأعمال الناجحين باعتبارها محوراً مفصلياً للتعلم في أبعاد المكونات المطلوبة لتأسيس وإدارة منشأة ريادية ناجحة. ومن أوائل الباحثين الذين ساهموا في تأصيل ومناقشة خصائص وسمات رائد الأعمال الناجح (McClelland, 1965)، حيث أشار إلى أن أصحاب المشاريع الريادية الناجحة تكون لديهم حاجة عالية للإنجاز ويميلون إلى تجنب المهام السهلة جداً أو المعقدة لشغفهم الكبير بالإنجاز وعدم تفضيلهم لعوامل الحظ أو تحقيق النجاح مصادفة. وفي هذا الصدد تتضح العلاقة القوية بين حاجة رواد الأعمال الناجحين للإنجاز، وعدد من الخصائص السلوكية مثل: الرغبة في الابتكار، والميل إلى المخاطرة المحسوبة بدلاً من تجنب الغموض والمواقف المعقدة التي تواجههم أحياناً. كما توصل (Rotter, 1966)، أن الرواد الذين يجمعون بين الدافعية المرتفعة للإنجاز والتحكم الذاتي الداخلي في الأمور internal locus of control يظهرون درجة عالية من النجاح في منشآتهم.

وقد كشف عدد آخر من الباحثين عن مجموعة من الخصائص المؤثرة في نجاح رواد الأعمال وتشمل، الابتكار وتوفر المهارات الذهنية والفنية والمرونة، والثقة بالنفس والعزيمة والمعرفة المكتسبة من الخبرة السابقة والمؤهلات التعليمية والتدريبية (Aldrich and Martinez, 2001; Hodgetts and Kuratko, 1998). هذا المخزون المعرفي الذي يكتسبه الرواد من الخبرة والتعليم سوف يمكنهم من استخدامه للوصول إلى العديد من الأفكار الابتكارية واكتشاف واستغلال الفرص السوقية.

ويبين (Casson, 2003)، أن رائد الأعمال الناجح يتصف بالابتكار، المعرفة الواسعة بأسواق المال ومصادر التمويل، كما ينبغي أن يتمتع بالمهارات الإدارية والتسويقية. في حين أن (Hansemark, 1998)، يركز على أن معيار النجاح هو قدرة الريادي على تحديد الموارد الضرورية (تقنية، مادية، بشرية) وتوظيفها بشكل يلبي احتياجات المشروع سواء الراهنة أو المستقبلية. ويذهب بعض الباحثين إلى أن حس المخاطرة وما يمكن أن يؤدي إليه من نتائج في عالم الأعمال أحد الخصائص التي تميز رواد الأعمال الناجحين (Cox and

Jennings, 1995; Nickels et al., 2005). اللافت للنظر، أن بعض الباحثين وجد أن تقبل وتحمل المخاطرة لدى المرأة أقل منه لدى الرجل خاصة في جانب الاندفاع نحو النمو والتطور، ولكن ظلت روح المخاطرة أحد السمات الواضحة التي تميز مشاريع الريادة النسائية الناجحة أيضاً حتى لو كانت بمستويات مختلفة عن الرجل (Cliff, 1998). ولعل هذا ما يميز رواد الأعمال الناجحين فهم يمتلكون المعرفة والمهارة التي تمكنهم من ملء الفراغات المبهمة، والوصل بين النقاط الغامضة، ومن ثم التقاط الفرص التي لا يراها الآخرون وتحويلها إلى منتجات وخدمات بجسارة ودون تردد.

وتجدر الإشارة في نهاية هذه الجزئية إلى أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع الخصائص والسمات التي تميز رواد الأعمال الناجحين استخدمت الأسلوب الاحصائي ومن خلال التطبيق على عينات كبيرة، وقلمنا نجد أبحاثاً في هذا الجانب تستخدم المنهج الكلي في البحث وباستخدام أدوات جمع المعلومات المعمقة كالمقابلة الشخصية أو مجموعات التركيز أو المقابلات المعمقة، لذا يصعب الوصول إلى نتيجة واضحة وفهم عميق لماهية الخصائص التي تضمن نجاح وبقاء المشروعات الريادية.

وفي هذا الأفق يرى (Rotter, 1990)، أن تلك الدراسات تجاهلت واقع البيئة التي تحيط بمؤلاء الرواد وركزت فقط على ما يملكه رواد الأعمال الناجحين من خصائص وسمات، وبناءً عليه فإن تجاهل العوامل المحيطة والمؤثرة في ملاك المشاريع الريادية الناجحة لا يمكن أن يقدم فهماً متكاملًا لمقومات النجاح في الريادة في الأعمال. ويذهب (Amet et al., 1993)، إلى تأييد هذا التوجه ويقولون بأن الريادة ظاهرة بالغة في التعقيد، وأنه لا يمكن الاكتفاء بتحديد قائمة من الخصائص لتمكين من تحديد من هو الريادي الناجح. يبدو مما سبق أن دراسة عوامل نجاح المشاريع الريادية من خلال التركيز على نقطة زمنية معينة وهي الوضع الحالي قد يقدم صورة هشة وغير مكتملة لفهم هذه العوامل. ومن هنا تبرز أهمية استخدام أدوات بحثية نوعية حتى يمكن لنا رصد المشاهد والأحداث والمواقف والتحويلات التي مرت وشكلت تجربة رواد الأعمال الناجحين، وهذا ما لا يمكن لنا في معظم الأحيان رؤيته والتعرف على تفاصيله الدقيقة باستخدام الأسلوب الاحصائي فقط.

#### منهجية الدراسة

بناء على العرض التفصيلي للدراسات السابقة ولتحقيق هدف الدراسة، اختار الباحث الأسلوب النوعي أو الكيفي لدراسة دوافع واستراتيجيات النجاح لرواد الأعمال الناجحات في المملكة العربية السعودية حيث أن الأسلوب النوعي يقوم على دراسة واكتشاف الظواهر والمشاكل الاجتماعية والإنسانية وتقديم فهم أعمق للظاهرة وللسلوك الإنساني، من خلال قيام الباحث ببناء صورة متكاملة ومتداخلة عن طريق تحليل الكلمات ونقل رؤى تفصيلية للمشاركين في الدراسة، على أن يتم إجراء الدراسة في البيئة الطبيعية التي يتواجد بها الأفراد (Creswell, 2007).

ويسعي المنهج النوعي أيضاً إلى تقديم فهم للسلوكيات البشرية المختلفة وتحليل هذه السلوكيات من خلال وجهة نظر المشاركين في البحث (Ghuri et al., 1995). وترى الزيرة إن "مسؤولية الباحث النوعي هي الوصف الدقيق والشامل لسياق الدراسة والظروف المحيطة به، وإعطاء الآخرين الصورة الكلية والوصف الثري

للحوادث" (الزيرة، 1996:64). كما أشارت إحدى الدراسات (قنديلجي والسامرائي، 2009)، أننا نسعى في الدراسات النوعية لسبر أغوار التجارب الحياتية التي يعيشها الأفراد المعنيون بالدراسة من خلال بحث مجموعات صغيرة من الأفراد. وبالتالي يكون المصدر الحقيقي والمنطقي للمعلومات حول التجربة محل الدراسة من خلال الأشخاص الذي عاشوا التجربة بتفاصيلها ومروا بالأحداث والمواقف من البداية.

ونظراً لندرة الدراسات في موضوع الريادة النسائية في العالم العربي بشكل عام وفي السعودية بشكل خاص فإن استخدام الأسلوب النوعي هو الأفضل، حيث يشير (Cresweel, 2007)، إلى أن الحاجة للبحث النوعي تصبح أكثر ضرورة في حالة عدم توافر معلومات وأبحاث وافية عن موضوع الدراسة. إضافة إلى ما سبق، فإن أدبيات الريادة النسائية تشير إلى استحالة عزل الأنشطة الريادية للمرأة عن أوجه حياتها المتعددة، فحيرة المشاركة في الدراسة كامرأة وريادية تعد جزءاً أصيلاً من خطوات إجراء البحث (Brush, 1992; Carter & Rosa, 1998)، لذا يتعذر على الأسلوب الكمي والأرقام الدخول إلى أعماق التجربة الإنسانية والسلوك البشري البالغ في التعقيد (Robson, 2002). وتأسيساً على ما سبق، ونظراً لأن الهدف الأساسي للدراسة الحالية هو التعرف على استراتيجيات النجاح لرواد الأعمال الناجحات في السعودية، كان البحث النوعي أكثر موائمة لتحقيق هذا الهدف.

### مجتمع الدراسة وعينتها

يعد تحديد مفهوم النجاح في المشاريع الريادية أحد أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين والمهتمين بهذا النوع من الدراسات، نظراً لعدم وجود تعريف متفق عليه وموحد للنجاح. حيث يركز الكثير من الباحثين على المعايير الكمية كالمبيعات والأرباح والعائد على الاستثمار ونسبة النمو وغيرها، بينما يؤكد البعض الآخر، على أن هذه المعايير لا تناسب المشاريع الريادية خاصة النسائية منها، وتطبيق بدرجة عالية على المنشآت الكبيرة (Luck, 1996)، لذا يتبنى أصحاب هذا التوجه معايير غير رقمية، مثل تحقيق الرضا الذاتي أو التوازن بين العمل والمسؤوليات الأسرية. وفي دراسات أخرى ركز الباحثون على عمر المنشأة كمؤشر للنجاح، حيث ترى الهيئة الأمريكية للمنشآت الصغيرة Small Business Administration أن المنظمات التي تتجاوز الخمس سنوات تصل في الغالب إلى بر الأمان وتتجنب التعثر (SBA, 2006).

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فترى أن المنشأة الريادية الناجحة تلك التي تتخطى حاجز 42 شهر دون إخفاق (Allen et al., 2007). وفي دراسات أخرى يتم وصف المنشآت الريادية بالنجاحة حين يتجاوز عمر المنشأة الثلاث سنوات (Van Praag, 2003; Luck, 1996). ولتحقيق أهداف البحث فلقد تم استخدام التصنيف الأخير حيث اعتبرت المنشأة الريادية التي تجاوز عمرها ثلاث سنوات منشأة ناجحة، ويرى الباحث أن هذا التصنيف هو الأكثر ملاءمة لطبيعة الريادة النسائية في السعودية نظراً لحداثة التجربة.

بناء على ما سبق، فمجتمع الدراسة يتكون من ربات الأعمال الناجحات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية واللاتي بدأن العمل الريادي قبل ثلاث سنوات على الأقل، وتم اختيار عينة البحث وفق أسلوب العينة القصدية purposive sample والذي يعد أفضل الأساليب لاختيار العينات في هذا النوع من

البحوث، بحيث يمكن للباحث اختيار أفراد يملكون خبرة واسعة وثراء في المعلومات تمكنان من الدراسة المتعمقة لموضوع البحث (Cresweel, 2007).

وقد تكونت العينة من 10 من الرواد من سيدات الأعمال من خلال مساعدة ودعم وخبرة مركز سيدات الأعمال بغرفة الشرقية والذي زود الباحث بأسماء وعناوين الاتصال لعشرين سيدة أعمال تنطبق عليهن معايير البحث والتي تتلخص في أن يكون عمر المنشأة 3 سنوات على الأقل، وتعود ملكيتها وتدار من قبل المشاركة في الدراسة. وقد استطاع الباحث الحصول على موافقة 5 سيدات أعمال من تلك القائمة من خلال التواصل عن طريق البريد الإلكتروني. بعد ذلك طلب الباحث من أبعدين الموافقة المبدئية على المشاركة في البحث اقتراح مشاركات أخريات تنطبق عليهن خصائص العينة المطلوبة في هذا البحث، وهذا ما يطلق عليه عينة كرة الثلج. وتمكن الباحث من الحصول على موافقة خمس مشاركات أخريات ليصل العدد الإجمالي لعشر من سيدات الأعمال. وهذا ما يتوافق مع الأسلوب النوعي والذي يقوم بالدراسة المتعمقة لمجموعات صغيرة من الأفراد يتميزون كما يصفهم (Creswell, 2007)، بثراء المعلومات information rich عن الظاهرة محل الدراسة ويمكن أن يكون عدد مفردات الدراسة ما بين 1-40 مشارك. تجدر الإشارة إلى أن هذا العدد مقارب لعدد المشاركات في الدراسات المشابهة عن الريادة النسائية في دول الخليج العربي والتي استخدمت الأسلوب النوعي في البحث (Dechant and Al-Lamky, 2005; Itani et al., 2011; McElwee and Al-Riyami 2003).

#### أداة جمع البيانات

استخدم الباحث لجمع البيانات أسلوب المقابلة الشخصية المعمقة in-depth interview مع أفراد العينة، وتم إجراء جميع المقابلات في مقر عمل المشاركات باستثناء مشاركتين تم إجراء المقابلة معهن من خلال استخدام برنامج Adobe Connect، والذي يمكن الباحث من تسجيل كامل المقابلة؛ والسبب في ذلك هو تواجدهن في رحلة عمل خارجية أثناء مرحلة جمع المعلومات. و تم تحديد موعد المقابلة طبقاً للظروف المناسبة للمشاركات لأخذ الوقت الكافي لإجراء المقابلة وتجنب أي مقاطعة في حال إجراءها في أوقات يكون فيه جدول المشاركة مزدحم بأعمال أخرى.

وقد تم تسجيل جميع المقابلات الشخصية بعد أخذ موافقة المشاركات في الدراسة، وتراوح الوقت الذي استغرقتها المقابلات ما بين 50-100 دقيقة، ومن ثم تم تفرغ نصوص المقابلات من قبل الباحث وبشكل شخصي - لضمان السرية - على برنامج ورد لغرض التحليل فيما بعد. ولضمان صحة البيانات تم إرسال نصوص المقابلات لكل مشاركة عن طريق البريد الإلكتروني لمراجعتها والتأكد من دقتها وإبداء أي ملاحظات أو تغيير، وقامت جميع المشاركات بالرد والموافقة على جميع البيانات وبعدم وجود أي ملاحظات أو تعديل. ونظراً للطبيعة المحافظة للمجتمع السعودي في العلاقة بين الجنسين ومن أجل بناء جو من الثقة والراحة أثناء إجراء

المقابلات، قام الباحث بالاستعانة بأحد قريباته وهي طالبة دراسات عليا بأحد جامعات الولايات المتحدة وذلك بالمشاركة في جميع المقابلات والقيام بدور بالتنسيق والمساعدة في طرح الأسئلة.<sup>1</sup>

### الصدق والثبات

اختبار الصدق والثبات في البحوث النوعية يختلف بشكل جذري عن ما يتم تطبيقه من أدوات واختبارات في الأسلوب الكمي في البحوث، كما أن الأدوات التي تستخدم لقياس الصدق والثبات في البحث الكمي لا تناسب تماماً البحث النوعي، كونها مبنية على الصيغة الوضعية *positivist paradigm*، والتي تختلف تماماً عن البحوث النوعية إذ أنها مبنية على الصيغة التفسيرية *interpretive paradigm* الزيرة، (1996). ويشير كل من (Creswell, 2007) و (Priest, 2002)، إلى أن تحقيق الصدق والثبات و *validity and reliability* في البحوث النوعية يكون باستخدام استراتيجيات متنوعة ومنها النقل الحيادي والدقيق للمعلومات من خلال مراجعة المشاركين للبيانات *member checking*، وتقييم النتائج النهائية من قبل أعضاء هيئة التدريس ذوي العلاقة بموضوع البحث *peer evaluation of the results* وأخيراً تقديم وصف تفصيلي لمسار جمع معلومات البحث وتحليلها *Audit Trail*.

ولضمان تحقيق الصدق والثبات في الدراسة الحالية، فقد قام الباحث بإجرائها في البيئة الطبيعية التي تتواجد بها المشاركات في الدراسة وهو مقر العمل، وتم إعطاء الوقت الكافي لجميع المشاركات للتحدث، والإجابة عن أسئلة البحث وتقديم تجاربهن الحياتية وكان دور الباحث ومساعدته منصب على الإصغاء دون مقاطعة إلا في حالات ضيقة جداً كطرح سؤال استيضاحي عن أحد محاور النقاش. كذلك قام الباحث للتأكد من معيار الصدق بعرض تفاصيل ونصوص المقابلات على كل مشاركة لضمان نقل الآراء بشكل دقيق وسليم ودون أي تدخل من الباحث.

وهذا ما تؤكدته الزيرة (1996)، حيث تقول إن تحقيق الصدق والثبات في البحث النوعي يكون بنقل ووصف ما سمعه في المقابلة أو الميدان بدقة وموضوعية وتجرد. في ذات الوقت، تم عرض النتائج على ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بكلية سميث بالولايات المتحدة و جامعة ماساتشوستس، أميرستو المتخصصين في مجال الإدارة والدراسات الشرق أوسطية والثقافة العربية والنوع الاجتماعي وممن يجيدون اللغة العربية كلغة أم أو لغة ثانية، وقد قاموا بمراجعة النتائج وإبداء ملاحظاتهم ومرئياتهم. الأداة الأخيرة التي تم استخدامها لتحقيق الصدق والثبات كانت بتقديم مسار جمع المعلومات وتحليلها بشكل تفصيلي كما هو مبين في كل من مجتمع الدراسة وعينتها وأداة جمع البيانات وتحليل المقابلات الشخصية.

### تحليل المقابلات الشخصية

<sup>1</sup> مرحلة جمع المعلومات في هذه الدراسة تأتي ضمن مشروع بحثي كبير يقوم فيه الباحث بدراسة ظاهرة الريادة النسائية في المملكة العربية السعودية من جوانب مختلفة وعلى أن يتم نشر بحوث علمية متعددة في مراحل المشروع المختلفة.

يرتكز دور الباحث في البحوث النوعية على اكتشاف جوهر المعاني، وتفسير وتحليل النصوص والبيانات التي تم جمعها من خلال مقابلة المشاركين في الدراسة (deMarrais and Tisdale, 2002). وقد قام الباحث بعد الانتهاء من تسجيل نصوص المقابلات بقراءة متعمقة لها لأكثر من مرة في محاولة لرسم صورة متكاملة لما تم جمعه من معلومات، بعد ذلك تم تصنيف وتبويب البيانات وإعطاؤها عناوين رئيسية وفرعية وبألوان مختلفة، مستخدماً برنامجي الورد والإكسل، بحيث تبين هذه العناوين استراتيجيات النجاح التي تتبعها سيدات الأعمال. الكلمات المتكررة في جميع المقابلات أو معظمها، وترديد نفس الأفكار من المشاركات كانت وسيلة مهمة استخدمها الباحث للوصول إلى لتصنيف والتبويب المطلوب في هذا النوع من البحوث.

هذا الاتجاه في التحليل ساعد الباحث بشكل كبير لاختصار الحجم الكبير لبيانات المقابلات الشخصية من خلال تفكيكها إلى أجزاء ذات معاني يسهل التعامل معها وتحليلها. المرحلة الثانية تم خلالها ترتيب وتنسيق العناوين التي تم التوصل إليها إلى أنماط وأنساق patterns وإيجاد علاقة بينها وبين الدراسات السابقة، كما تم اختصار أهم النتائج المستنبطة من التحليل في جداول لتسهيل عملية الرجوع مرة أخرى و إعادة القراءة المتعمقة.

### النتائج والمناقشة

تحليل المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع المشاركات في الدراسة تهدف إلى لوصول لفهم أفضل للتجربة الإنسانية والعملية لهؤلاء السيدات في عملهن الريادي، وكيف استطعن تحقيق النجاح وتجنب التعثر والإخفاق. ومن أجل الحفاظ على السرية فقد تم استبدال أسماء المشاركات بأسماء غير حقيقية وكما هو موضح في الجدول (1). وفيما يلي سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

### عوامل واستراتيجيات النجاح

#### الدعم العائلي

أوضحت نتائج المقابلات الشخصية الدور الكبير لأفراد العائلة في دعم مسيرة المشاركات الريادية. ويأخذ هذا الدعم أشكال متنوعة مثل التمويل والاهتمام بالأطفال وإنجاز المعاملات المتعلقة بالمشأة وقد يكون أحياناً دعم معنوي. ولقد أكد (80%) من أفراد العينة بأن دعم الأهل والأصدقاء من أهم العوامل في مساعدتهم على النجاح. وتوضح من ذلك حيث تقول أن

" دعم أهلي وزوجي فيما بعد كان سبب نجاحي بعد توفيق الله. ما أظن أنني كنت أقدر أصل لهذا لمرحلة في عملي بدون دعمهم"

أما نورا فكانت العائلة ولا زالت المصدر الأساسي للتمويل حيث تقول:

" أمي وأخواتي أعطوني التمويل اللي أحتهاجه لما بدأت العمل... أيضاً لما احتجت أتوسع كانوا هم مصدر التمويل مرة أخرى بدون حاجة لقرض من البنك... بصراحة ما أعرف كيف يمكن استمر بدوهم، لدرجة أنهم ما يطالبوني أنني أرجع التمويل اللي وفروه لي."

وفيما يلي بعض المقتطفات من المقابلات حول دور الأسرة في تحقيق النجاح لتلك الرياديات:

" أم زوجي تهتم بأولادي الثلاثة...يساعد كثير كوننا نسكن معها في نفس البيت، بالتالي أقدر أتأخر في العمل وأنا مطمئنة أن فيه أحد يهتم بواجباتهم المدرسية ويساعد في تربيتهم. أيضاً زوجي يساعدي كثير ويقضي وقت مع الأطفال في فترات غيابي عن البيت" عادة

"كأمرأة أجد صعوبة إني أنهي معاملاتي بنفسني وبصراحة زوجي يرفض أني أراجع الدوائر الحكومية لوحدي، في نفس الوقت ما يقصر أبداً، دائماً يراجع عني في كل مكان وينتهي أوراق الإقامة والفيز للعاملات وتحديد الرخص...أحياناً أحجل إني أطلب منه القيام ببعض الأعمال لأن كل هذا على حساب شغله ووقته ويضطر يترك دوامه" رولا

أخيراً توضح عائشة الدعم الكبير الذي تجده من والدها للبقاء في العمل الريادي والاستمرار:

" أحوالي الكبار وأعمامي غير راضين تماماً عن عملي وأكثر شيء يضايقهم إني أسافر للمدن القريبة جداً منا مسافة ساعة أو ساعة ونصف لإنجاز بعض الأعمال...والذي حنون كثير وطلب مني أن أعمل مدرسة وأترك المنشأة ولكن لما رفضت وقف معي وساندي...بدون وقوفه معي ممكن تركت منشأتي واتجهت للتدريس"

هذه النتيجة تتفق مع ما ذهبت إليه العديد من الدراسات السابقة والتي وجدت أن العائلة تساهم بشكل كبير في تخفيف الراحات الإخفاق وتكون لهم أكبر داعم للنجاح من خلال توفير أشكال متنوعة من الدعم (Brush et al., 2004; Greene et al., 2003; Rhodes and Butler, 2004). تأثير الدعم العائلي في نجاح هؤلاء الرياديات قد لا يكون مستغرباً إذا أخذنا في الاعتبار طبيعة المجتمع في الخليج العربي حيث ما زالت الأسرة أحد أهم محددات الهوية للفرد (Yamani, 2000), (Itani et al., 2011), والعلاقات الأسرية فضاء الإنسان للانطلاق والبناء وتكوين الذات. وبالتالي نجد إن المشاركات في الدراسة وجدوا في العائلة الملاذ الواسع الذي يمكن أن يحتوي تلك التجارب ويقدم العون الضروري للنجاح خاصة في مرحلة التكوين والبدايات.

## جدول 1 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

العمر	المستوى التعليمي	التخصص العلمي	الحالة الاجتماعية	عدد الموظفين	عمر المنشأة	نوع النشاط
31	الجامعي	تقنية معلومات	غير متزوجة	12	4	تقنية معلومات
35	الجامعي	تصميم داخلي	غير متزوجة	10	6	عمارة وتصميم
56	الجامعي	التربية	متزوجة	50	26	الأزياء وصالون تجميل
35	ماجستير	التربية	متزوجة	15	5	مركز تربية خاصة
33	الجامعي	تصميم داخلي	متزوجة	8	4	عمارة وتصميم
55	الجامعي	تقنية معلومات	متزوجة	43	23	الأزياء
33	الجامعي	التربية	متزوجة	8	4	تموين وخدمات تغذية
35	ماجستير إدارة	إدارة أعمال	متزوجة	10	3	مقهى
56	الجامعي	التربية	متزوجة	60	22	مدرسة خاصة
45	الجامعي	التربية	مطلقة	20	13	تنظيم مناسبات

## الإصرار والثبات في العمل

لقد اتضح من خلال نتائج الدراسة الدور المؤثر للإصرار والثبات في العمل على النجاح والنمو، وتتردد كثيراً في ثنايا المقابلات الشخصية، ومن جميع المشاركات في الدراسة، أصداء التحدي والثبات وأن ساعات العمل الطويلة، وعدم قبول الفشل، والبحث عن بدائل في حال مواجهات صعوبات أو تحديات كانت عامل رئيس ومحوري للنجاح والاستمرار. البعض الآخر تعلم من التجربة والصعوبات التي كانت في مرحلة التأسيس والسنوات الأولى للمنشأة، أن الإصرار والثبات هي الطريق المؤدي إلى لنجاح في العمل الريادي.

أحد المشاركات تحدثت عن تجربتها وكيف استطاعت تحقيق النجاح عن طريق العمل المضي:

"أسمع كثيراً أن المرأة ما تعمل بسبب اللوائح... هذا غير صحيح، أي شيء في الحياة صعب ومن منطلق تجرّبي الشخصية ما شعرت يوم أن اللوائح تكبلني أو تخليني ما أعمل... يمكن أنني هذا تحدي للنفس وألقي اللوم على الآخرين لأني ما عندي رغبة للتعب. أي شيء ممكن تحقيقه بس يحتاج تعب... أنا أجي المكتب قبل الموظفين و أمشي بعدهم. ما أقدر أحصل على إجازة أكثر من 10 أيام في السنة... صحيح هذا ما يرضي أمي وأخواتي لكن العمل يحتاج مجهود وإصرار... مجهودك سر نجاحك" نورا

وهنا مشاركة أخرى تصف إصرارها على النجاح:

"ما أقبل كلمة [لا يمكن] في عملي... كل شيء ممكن بمشيئة الله، أصر على الشيء واستمر في الإصرار والمحاولة ولما يقفل باب في وجهي، أبحث عن طريقة أو وسيلة أخرى تحقق اللي أحتاجه. والنجاح ما يكون بين يوم وليلة... يحتاج تعب والمحاولة أكثر من مرة" أسماء

وهناك اتفاق كبير من المشاركات بأن المرأة تواجه في العمل الريادي بيئة مليئة بالتحديات الاجتماعية والتنظيمية والمؤسسية ولكن ذلك كله لم يؤثر على إصرارهن في تحقيق النجاح والمقتطفات التالية توضح ذلك:

"أستغرب أحياناً لما أشوف بعض سيدات الأعمال تترك إدارة عملها بالكامل لتعاقد... العمل يحتاج متابعة واهتمام وفي عملنا بالذات التفاصيل مهمة والزبون أو الزبونة يهمهم الخدمة المتميزة و الجودة في الأكل ، وما أقدر أحقق هالشيء بدون ما أكون كل يوم في العمل وأشرف شخصياً على المطبخ وأدرب العاملات... العمل الدؤوب مع التخطيط الجيد والعلاقات مهم خصوصاً للمرأة عندنا، لأن كل شيء مصمم للرجال... لطيفه

"السوق فيه فرص كثيرة، ومتاحة لكن للي عنده استعداد يعمل بإصرار... لما بدأت كنت أعمل 14 ساعة يومياً، الآن وبعد أكثر من 25 سنة خيرة صار عندي موظفات متميزات وأولادي الاثني وبنتي مسئولين عن المحاسبة والتسويق، ومع ذلك كل يوم أكون في المشغل إلا إذا كنت في خارج المملكة للعمل..". ساره

وهذا ما يتفق ونتائج العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن الإصرار والتفاني في العمل يعد أحد أهم محددات النجاح والنمو للرياديات (Hisrich and Brush, 1986; Adams and Sykes, 2003; Maysami and Goby, 1999; Fenwick, T., and Hutton, 2000). ونظراً للمسؤوليات الأسرية والالتزامات الاجتماعية المتوقعة من المرأة في المجتمع السعودي، فهذا يضع عبء أكبر على الرياديات لبذل جهد أكبر في إدارة منشآتهن، ويشير (Naser et al., 2009)، في هذا السياق إلى أن المرأة الريادية في العالم العربي مثقلة بالكثير من الالتزامات الأسرية وتربية الأبناء مما يؤثر وبشكل سلبي على قدرتها للتفرغ والتركيز على منشآتها مما يجعل الدعم الأسري ضرورة ملحة لتحقيق النجاح، وهذا ما أكدته المشاركات في الدراسة. تجدر الإشارة، أن المشاركات أكدوا أن الإصرار والعمل الجاد أحد مفاتيح النجاح ولكن هناك اعتقاد بضرورة أن يرتبط ذلك بالتخطيط السليم والرؤية الواضحة حتى يحقق العمل الدؤوب نتائج أفضل.

#### الرؤية

أوضحت نتائج الدراسة بأن (50%) من عينة الدراسة يعتقدون بأهمية وجود رؤية واضحة لطبيعة العمل، واستشراف المستقبل لتحقيق النجاح في العمل الريادي. حيث لا يمكن فصل عوامل النجاح عن تساؤلات مهمة مثل " ماهي طبيعة عملي " و " ماذا أريد أن أصبح " وهذا ما يؤكد (Hamel and Prahalad, 1994)، من أن استشراف المستقبل يتطلب وجود رؤية واضحة للمنشأة. بينما نجد أن عدداً من الباحثين يرى بأن رواد الأعمال الناجحين هم من يفكرون دوماً في المستقبل وأن الرؤية التي يملكونها هي من أهم أصول المنشأة الريادية (Kearins et al., 2004).

فعلى سبيل المثال، تذكر أحد المشاركات وصفاً لدور الرؤية والتخطيط في عملها:

"سيدة الأعمال الناجحة هي التي تعرف ماذا تريد أن تحقق، من أول يوم بدأت فيه فكرة إنشاء المدرسة والهدف كان واضح في بالي. هدفي كان ولا زال تقدم تعليم متميز لبنات المنطقة، أذكر كيف كنت محبطة من مستوى التعليم وكنت أتمنى لبناتي وقريباتي تعليم أفضل ومن هنا بدأت الفكرة واستمرت ونجحت والله الحمد" ريم

أما أبتسام فتقول:

"وجود خطة استراتيجية مهم كثير حتى الواحدة منا تحقق النجاح. ضروري أكتب خطة تفصيلية وأحدد تواريخ، هذا يساعدنا كثير، ونكون مستعدين لأوقات الأزمات أو الأعياد لكن مهم أيضاً يكون معك موظفات عندهم خبرة ويقدرتون ينفذون العمل معك"

بينما نجد أن تجربة عاتشة مختلفة، بحيث كان للبرامج التدريبية دور في تعلمها مهارات ضرورية للعمل الريادي ومنها الرؤية:

"كنت في دورة تدريبية نظمها مركز سيدات الأعمال في غرفة الشرقية وسمعت لأول مرة كلمة [رؤية]، وبدأت أقرأ في الموضوع وتفتحت أكثر عن المجال هذا... ما كنت أعرف قبل ما أستأجر مكنتي الحالي أن فيه مركز سيدات أعمال في الغرفة. وفي الكلية كانت دراسي تركز أكثر على التقنية وما كان فيه مقررات عن الإدارة... قبل الدورة كنت آخذ أي مشروع طالما عندي الإمكانية الفنية و الموظفين اللي ينفذون العمل. الآن الوضع احتلف، عندي هدف واضح للمنشأة ورؤية بودي أحققها... وما يمكن أني أحقق هالشئ بدون تخطيط أو رؤية ومرة تصيبين ومرة تخطئين، هذا يضيع وقت وفلوس وأنا بحاجة لها... الآن أحلامي أكتبها على الورق وأكتب خطة تفصيلية وصار شغلنا له معنى ونأخذ مشاريع معينة ونتعامل مع شركات محددة تحقق رؤيتنا... وبعد كل فترة أراجع اللي حققناه. أعتقد أن اللي ناويه تفتح عمل خاص فيها لازم تأخذ دورات تدريبية قبل ما تبدأ"

الرؤية تحتاج إلى أن يعرفها جميع العاملين في المنشأة كما تقول أسماء:

"العاملات عندي مؤهلات وبتجتمع بشكل دوري، أقول لهم رؤيتي للعمل وكيف يمكن نحققها. العمل جماعي وما أفدر أنجزه لوحدي حتى لو كانت كل التصاميم رائعة ومميزة في النهاية هم اللي سينفذون هذي التصاميم معي" وتعكس هذه النتيجة دور الرؤية والتخطيط الجيد في تقليل معدلات التعثر والإخفاق في المنشآت الريادية وبالذات في مراحل التأسيس (Matherne, 2004) ومساهمتها في التركيز على تحقيق الأهداف الموضوعية (Hambrick and Fredrickson, 2005). كما أن الريادي الناجح يمكن له تحقيق الإبداع والابتكار حين تكون لديه رؤية واضحة لما يريد تحقيقه (Kuratko, 2007).

#### المهارات الإدارية والتنظيمية

كان حديث و نقاشات المشاركات في الدراسة يؤكد بشكل كبير حالة عدم التأكد و الصعوبة في إدارة العمل في مراحل التأسيس و بدايات عمل المنشأة لعدم وجود المهارات الإدارية الضرورية التي تضمن سير العمل بانسيابية ودون تعطل، وكان هناك توتر وقلق بسبب نقص المعرفة عن أفضل الأساليب لإدارة العمل. بل أوضحت نتائج المقابلات أن البعض كاد يتعثر ويخرج من السوق بسبب قلة أو انعدام المهارات الإدارية. و بينت نتائج المقابلات أن (80%) من أفراد العينة يرون أن بناء وتوافر مهارات العمل الإدارية والتنظيمية ساهم بشكل جوهري في تحقيق النجاح والبقاء والاستمرار. وأكد بشكل متكرر ضرورة أن يكون هناك استعداد من خلال التدريب أو التعلم الذاتي واكتساب مهارات العمل قبل البدء الفعلي في التشغيل على اعتبار أن الإعداد الجيد واكتساب المهارات الإدارية هما مفتاح النجاح خاصة في مرحلة التأسيس.

ونصوص المقابلات التالية تعكس أهمية تلك المهارات للنجاح:

"من شهرين فقط بدأت أتعلم وأقرأ أكثر عن التسويق... قليل المراكز التي تنافسنا، ما عندنا مشكلة في المنافسين لكن صعب الوصول للناس... تحتاج جهد أكبر عشان تقنعهم بأهمية التدخل المبكر في حالة وجود مشكلة عند الطفل وإنه يحتاج تعليم خاص... فقلت ضروري أني اعمل تسويق للمركز لكن ما كنت أعرف من وين أبدأ وكيف أبدأ" عادة

" التصاميم والأزياء بالنسبة لي هواية أكثر منها عمل وأبدع فيها، لكن ما أعرف موضوع رواتب ومشتريات و متابعة بنوك ودخل ومصروف... في الأول كان شغلي صغير وكان زوجي يساعدني لكن بعد ما أصبح لنا اسم وعندي وظائف كثير الوضع اختلف... والحمد لله أولادي وبنتي تخرجوا من الجامعة ويديرون الأمور المالية و التسويقية... وقبل كم سنة أيضاً عينت موظفة في العلاقات العامة، عندي عميلات من كبار الشخصيات وأحياناً نتعامل مع الإعلام فضروري العلاقات العامة" ساره

" أشياء كثيرة تحتاج صاحبة العمل تتعلمها، شهادة الجامعة صح مهمة لكن العمل غير... اختيار العاملات ما هو سهل وفي مرات كثيرة خصوصاً في السابق اتفاجأ أن العاملات -وبشكل أكبر، السعوديات-... ما عندها خبرة أو تتعلم وبعدين تترك. الآن تعلمت كيف اختار البنات اللي يشتغلون معي... في المقابلة الشخصية تعرفين كثير عن المتقدمة للعمل" لطيفة

" في رأيي من الخطأ الوحده تبدأ قبل ما تتعلم إدارة... بعد سنة تقريباً من بدايتي كنت على وشك أبيع المكتب، كل اللي في باي أي مصممة ديكور ممتازة وبسهولة بتجيني زبائن... جاءت أوقات شعرت بالخوف أي يمكن ما أقدر أسدد قرض [اسم المنظمة غير الحكومية المقرضة] وكنت قلقة من الفشل. ضروري نتعلم كسيدات أعمال النسب و القوائم المالية وكيف تابعين عمالك بشكل منظم ومن خلال سجلات، و التقنية تساعد كثير الآن... كنت أتمنى أي ما بدأت إلا بعد ما تعلمت كيف أدير مكنتي... الخطة اللي يطلبونها قبل القرض نعملها فقط عشان نحصل على القرض، لكن ما فيه تخطيط حقيقي" رولا

وتأتي هذه النتائج منسجمة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة و التي قام بها عدد من الباحثين عن الريادة النسائية في عدد من دول الخليج العربي، حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تحقيق النجاح وبين ما تملكه الرياديات من المهارات في الجوانب الإدارية والتنظيمية- (Dechant and Al- (2009); Naser et al, (2009); Itani et al., (2011); Lamky, (2005). ولكن ذلك قد يثير بعض التساؤلات لدى المتابع للتقدم الكبير الذي حققته المرأة السعودية في مجال التعليم العالي -كما أشرنا سابقاً- مع الأخذ في الاعتبار أن جميع المشاركات في الدراسة ممن يحملن الشهادة الجامعية، على أنه يمكن تفسير ذلك بطبيعة النظام التعليمي في المملكة والعالم العربي، والذي تغلب عليه سمات تدني التحصيل المعرفي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2005). التعليم في المملكة ما زال يعاني من خلل جوهري، وعدم القدرة على تخريج أفراد مؤهلين لسوق العمل ويتضح ذلك في ارتفاع معدلات البطالة بين المتعلمين لا سيما بين الإناث. ويتزامن ضعف النظام التعليمي مع إعطاء المرأة فرص أقل بكثير مقارنة بالرجل لدراسة التخصصات العلمية المطلوبة في سوق العمل، فنجد أن معظم المتعلمات يتركزن في التخصصات النظرية كالتربية والآداب مما يقلل من احتمالية دراستهن لمهارات العمل الإداري. ولا بد أن نشير هنا كذلك إلى أن المرأة لا تملك درجة مساوية للرجل في اكتساب المعرفة من خلال التعليم العالي، فهي لا تستطيع الدراسة في بعض التخصصات كالمهندسة والطب البيطري والجيولوجيا ولم يسمح لها بالدراسة في التخصصات الإدارية والتقنية إلا مع مطلع الألفية الجديدة في معظم الجامعات السعودية. اللافت أن عدداً من أفراد العينة ألمح لضعف محتوى الدورات التدريبية المقدمة لرياديات الأعمال من الجهات المختلفة مما يجعلهن يترددن في المشاركة، فلا بد إذاً أن نؤكد على الخروج بهذه الدورات من نمط الأنظمة التعليمية السائدة والمرتكزة على التلقين والاستدكار. الغرف التجارية والجهات الداعمة للريادة النسائية تحتاج إلى تبنى

أساليب تعليمية متطورة وتجنب إعادة واستنساخ ما يتم تعليمه في الجامعات وملاحظة أن عالم الأعمال متطور ومتغير، الأمر الذي يستوجب المراجعة الدورية لمحتوى الحقائق التدريسية وإعادة تحديد المهارات المطلوبة في ضوء ما يستجد، وعلى أن ينعكس ذلك في الدورات التدريبية المقدمة للرياديات، حتى تساهم في إكسابهن المهارات الضرورية وتحقيق الهدف من تلك الدورات بدل من إهدار الجهد والمال.

### المعرفة والاطلاع بطبيعة العمل والعملاء

تحدثت المشاركات عن أن المعرفة بتفاصيل العمل والاطلاع المستمر على الجديد في مجال نشاط المنشأة والاحتكاك المباشر مع العملاء، يبني درجة عالية من الثقة بالنفس ويساهم في النجاح بشكل كبير. ولقد أوضح (60%) من عينة الدراسة أن المعرفة بطبيعة العمل ساعدتهن على النمو والاستمرار في العمل. وهنا بعض المشاركات يشرحن أهمية معرفة احتياجات العملاء وبناء علاقة متينة قائمة على الجانب الإنساني والمهني:

"لما تجي الزبونة عندها زواج أو مناسبة أو بعضهم يشاركون في تنظيم ندوات أو مؤتمرات، حماسي معهم كأن المناسبة لي وأتفاعل بعفوية وأسمع لهم باهتمام، أوقات أفكارهم أفضل من اللي تقدمه لهم... صحيح أنه عمل لكن لازم الجانب الإنساني مع العميل وعشان كذا عملنا ناجح بفضل الله" ابتسام

"سواء حفلة صغيرة أو زواج أحرص أكون مع العاملين وهم يرتبون المكان... عملائنا يحبون أن صاحب العمل يكون موجود... ممكن أجلس لساعات متأخرة في موقع العمل إذا يرضي العميلة، أهم شيء تكون راضية عن الخدمة اللي تقدمها لها... ما أحب أشتغل من المكتب فقط... تواجدي في الموقع يساعدني أفهم العمل وأفهم الزبونة... عشان كذا يرجعون لنا دائماً ويرسلون زبائن جدد" لطيفة

وهنا وصف لجانب المعرفة والاطلاع كاستراتيجية للنجاح من عدد من أفراد عينة الدراسة:

"في 98 أو 99 بدأ الكلام عن الاعتماد الأكاديمي والجودة وكانت مفاهيم جديدة في تعليمنا... وصرنا نحضر مؤتمرات وحصلنا على الاعتماد من جهة عالمية... وقبل فترة بسيطة أدخلنا المنهج الدولي وعندنا الآن مراحل تعليمية باللغة الإنجليزية... طبعاً ما تقدر تدخل هذي المناهج وتبحث عن مدرسين جيدين يدرسون باللغة الإنجليزية بدون ما تكون متابع شغلك وآخر التطورات فيه" ريم

"أسافر بنفسني لأوروبا واختار الأقمشة والسيراميك... وأحضر تقريباً كل المعارض المشهورة. حتى تنجح في عملك تحتاج تعرف تفاصيله و أحب أسوي كل شي بيدي... وكل مشروع أتدخل فيه لو ما هو 100% على الأقل 50%... عشان أفهم التفاصيل وأعرف العمل" نورا

وهذا يعكس حماس واهتمام الرياديات المشاركات في الدراسة بالدخول في تفاصيل العمل ومعرفة واقع الصناعة التي يعملون بها وفي ذات الوقت بناء جسور من الثقة والعلاقة القوية مع العملاء. ومن الواضح أن التجربة العملية والخبرة الميدانية دفعت بمؤلاء السيدات إلى لاهتمام بهذه الجوانب لدورها في النجاح والبقاء في دائرة المنافسة.

### الخاتمة والتوصيات

لقد حاولنا عبر هذا البحث التعرف على استراتيجيات النجاح التي تتبناها سيدات الأعمال الناجحات، أملاً بأن تساهم التجارب الحياتية للمشاركات في الدراسة بإضاءة الطريق للرياديات الجدد للتعرف على أفضل أساليب وسبل النجاح وتجنبيهن التعثر والإخفاق. المرأة الريادية في المملكة بدأت تشارك في الحياة الاقتصادية والمشاريع الريادية

النسائية بدأت تأخذ اتجاهاً تصاعدياً، لذا هناك مسؤولية مشتركة لأطراف متعددة لتعميق فهمنا عن أسباب النجاح، وكشفت نتائج تلك الدراسة أنه ينبغي على الرياديات ومن تنوي الدخول في المشاريع الريادية العمل الدؤوب والإعداد الجيد والإطلاع والمعرفة بتفاصيل العمل لتحقيق النجاح. فالريادة عملية معقدة وتتطلب كما بينت النتائج، الكثير من العمل والمخاطرة وحسن التدبير لتحقيق الأهداف والوصول لير الأمان. وفيما يتعلق بنوعية المهارات التي ساهمت في نجاح رياديات الأعمال السعوديات، أظهرت نتائج الدراسة أهمية المهارات الإدارية والتنظيمية في تجنب التعثر والفشل، وذلك يستوجب الاهتمام بتدريب رواد الأعمال على تلك المهارات باستخدام طرق التعليم الحديثة والعصرية. وفي ضوء نتائج تلك الدراسة يمكن لنا أن نوصي بالتالي:

• بينت نتائج الدراسة أهمية الإعداد الجيد للمشروع واكتساب المهارات الإدارية والتنظيمية قبل بدء المشروع، لذا يوصي الباحث الجهات والمنظمات التي تسعى إلى دعم وتطوير بيئة الأعمال للمشاريع النسائية، بضرورة الربط بين تقديم بعض الحوافز لسيدات الأعمال والتمويل اللازم من جانب وحضور برامج تدريبية قادرة على إكسابهن المهارات الضرورية للنجاح من جانب آخر.

• أما ما توصلت إليه نتائج الدراسة حول أهمية دعم العائلة كأحد أهم عوامل نجاح رياديات الأعمال السعوديات، فإن الباحث يوصي الجهات والمنظمات التي تسعى إلى دعم وتطوير بيئة الأعمال للمشاريع النسائية بضرورة الاستخدام الجيد لحمالات التسويق الاجتماعي من أجل بناء صورة ذهنية إيجابية للعمل الريادي النسائي لضمان وقوف الأسرة بأطرافها المتعددة مع الرياديات وتقديم الدعم الضروري لهن في أعمالهن. مع أهمية التأكيد في هذه الحملات على أنه لا يوجد أي تعارض بين العمل الريادي والموروث الاجتماعي خاصة أن المرأة لم تغب يوماً عن الحياة الاقتصادية ومنذ مرحلة ما قبل النفط. وربما يكون من المفيد استحضار الأمثلة العديدة التي يحفل بها التاريخ الإسلامي في الريادة النسائية كالسيدة خديجة بنت خويلد والصحابية الجليلة أم شريك. ولا يمكن إغفال دور علماء الشريعة - في مجتمع ظل الدين لعقود طويلة وما زال هو جوهر وروح وهوية الفرد- مما يحفز على استثمار العلماء أصحاب الرؤى الفقهية المستنيرة والاجتهادات المتمشية مع مستجدات الحياة كأصوات مؤثرة لها القدرة على التأثير في نسيج المجتمع في تلك الحملات.

• ويوصي الباحث كذلك بضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي السعودية تقديم برامج تعليم ريادية عالية الجودة في جميع التخصصات وعدم قصرها فقط على كليات الإدارة.

هذه الدراسة ركزت على سيدات الأعمال الناجحات واللاتي بدأت العمل الريادي قبل ثلاث سنوات على الأقل، لذا يقترح الباحث :

1. إجراء دراسة إضافية عن الرياديات اللاتي تعرضن للتعثر وتركن العمل الريادي قبل وصول عمر المنشأة إلى ثلاث سنوات.

2. إجراء دراسات مقارنة للتعرف على أوجه اختلاف وتشابه عوامل النجاح و الدوافع بين الرواد من الجنسين.

3. أيضاً هناك حاجة لإجراء مزيد من الدراسات لمعرفة مدى تأثير الخصائص الديمغرافية للرواد من سيدات الأعمال كالعمر والمستوى التعليمي ودرجة التخصص العلمي والخبرة السابقة وغيرها على النجاح.

يضاف إلى ذلك أنه يمكن لصناع القرار والجهات المعنية بدعم الريادة النسائية، والقيام بأدوار عديدة للمساهمة في نجاح الرواد من سيدات الأعمال في المملكة. وطبقاً لما أوردته منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي، فإنه يتعين على

الحكومات تجسيد هموم واحتياجات المرأة الريادية أثناء صياغة السياسات المتعلقة بتطوير وتشجيع بيئة أعمال المنشآت الصغيرة، حيث ما زال صناعات السياسات يخططون ويرسمون بعيداً عن هموم المرأة ومشاركتها. كما ينبغي على هذه الجهات المراجعة المستمرة للسياسات الموجهة لتشجيع الريادة النسائية والتأكد من أنها تؤدي ثمارها. ختاماً، ما زال المجتمع السعودي في موقف المتردد القلق من فتح الأبواب للمرأة للمشاركة بشكل أكبر في الحياة العامة وإدماجها في عملية التنمية، وهو تردد لا يمكن قبوله - وفي هذا الوقت بالذات - في مجتمع يحتاج إلى استغلال كل الطاقات والإمكانات بدلاً من الاعتماد غير المبرر وبشكل يفوق الوصف على العمالة الوافدة. ومن الضروري أن نتذكر أن فتح الأبواب للمرأة للحصول على أفضل تعليم في الجامعات الغربية والمحلية يجعلها ترفض أن تظل حبيسة الأدوار التقليدية ويدفعها للمطالبة بتوظيف كامل إمكاناتها في عملية التنمية الشاملة. ومع قناعتنا بأن إتاحة الفرص الكاملة والمتساوية للمرأة للمشاركة في التنمية لن تتم إلا بتغيير للبنى الفكرية والثقافية المترسخة في المجتمع والتي تميز ضد المرأة، ولكن التقدم خطوة والعودة عشرات الخطوات نحو توفير الفرص المتساوية يعطل كثيراً أي جهود تجاه هذا الأمر و يبقى أحد أهم الإشكاليات التي تحول دون تمكين المرأة.

## المراجع

### أولاً: العربية

- 1) إحصاءات التعليم العالي، 2010، وزارة التعليم العالي. تمت زيارته في 28 أبريل، 2012 <http://www.mohe.gov.sa/ar/Ministry/Deputy-Ministry-for-Planning-and-Information-affairs/HESC/Ehsaat/Pages/default.aspx>
- 2) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، 2005، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2005: نحو نخوض المرأة في الوطن العربي، عمان: المكتب الإقليمي للدول العربية
- 3) خالد عبد العزيز السهلاوي و عبد القادر محمد عبد الله، 2002، خصائص ودوافع أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على المنشآت الخاصة في قطاعي التعليم والصحة بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الانسانية والادارية. 3 (1): 207-236
- 4) زهراء عيسى، الزيرة، 1996، معايير التقييم في منهج البحث النوعي دعوة للبحث عن الجذور، مستقبل التربية العربية. 2 (6): 51-75
- 5) عامر إبراهيم قنديلجي و إيمان السامرائي، 2009، البحث العلمي الكمي والنوعي، عمان، دار البازوري
- 6) عمرو علاء الدين زيدان، 2010، دراسة ميدانية مقارنة للتوجهات والدوافع الريادية بين الطلاب والطالبات في الجامعات المصرية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 3، سبتمبر: 447-485
- 7) فؤاد نجيب الشيخ، يحيى سليم ملحم، وجدان محمد العكاليك، 2010، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن. المجلة العربية للإدارة. العدد 1، يونيو: 163-190
- 8) مويضي المطيري، 2010، شبابات الأعمال يرصدن المعوقات الشرقية: 80% من الشركات النسائية الصغيرة فاشلة. تمت زيارته في 30 أبريل، 2012 [http://www.aleqt.com/2010/02/02/article\\_343511.html](http://www.aleqt.com/2010/02/02/article_343511.html)
- 9) وزارة الاقتصاد و التخطيط، 2010، خطة التنمية التاسعة، تمت زيارته في 28 أبريل 2012 <http://www.mep.gov.sa/index.jsp?sessionid=A16D190A2BE5CF77555F2BB0BBCB38A>

1.beta?event=ArticleView&Article.ObjectID=79

ثانياً : الإنجليزية

- 1) Adams, B. L., and Sykes, V. ,2003, Performance measures and profitability factors of successful African-American entrepreneurs: An exploratory study. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 418-424.
- 2) Ahmad, S. Z. ,2011, Evidence of the characteristics of women entrepreneurs in the kingdom of Saudi Arabia: An empirical investigation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3(2), 123-143.
- 3) Aldrich, H. E., and Martinez, M. A. ,2001, Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41-56.
- 4) Allen, E., Langowitz, N., and Minniti, M. ,2007, *Global entrepreneurship monitor: 2006 report on women and entrepreneurship*. Babson Park, MA: Babson College.
- 5) Amit, R., Glosten, L., and Muller, E. ,1993, Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(5), 815-834.
- 6) Baron, R. A., and Markman, G. D. ,2003, Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.
- 7) Benzing, C., Chu, H., and Bove, R. ,2005, The motivation, problems, and perceived success of entrepreneurs in romania. *Journal of the Academy of Business Administration*, 10(1/2), 73-88.
- 8) Bird, B., and Brush, C. ,2002, A gendered perspective on organizational creation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(3), 41-65.
- 9) Birley, S., and Westhead, P. ,1994, A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing*, 9(1), 7-31.
- 10) Brockhaus, R., Horwitz, P., 1986, The psychology of the entrepreneur. (pp.25-48). In D. Sexton, and R. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* (pp. 25-48). Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- 11) Brockhaus, R. H. ,1987, Entrepreneurial folklore. *Journal of Small Business Management*, 25(3), 1-6
- 12) Brush, C. G. ,1992, Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(4), 5-30
- 13) Brush, C., Carter, N., Gatewood, E., Greene, P., and Hart, M. ,2004, *Clearing the hurdles: Women building high-growth businesses* FT Press.
- 14) Bygrave, W.D. and Zacharakis, A. (2004), *The Portable MBA Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- 15) Bygrave, W. D., and Hofer, C. W. ,1991, Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(2), 13-22.
- 16) Carter, S., and Rosa, P. ,1998, The financing of male-and female-owned businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, 225-242.
- 17) Casson, M., 2003, *The entrepreneur: An economic theory*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.
- 18) Center for Women's Business Research, 2009, The Economic Impact of Women-Owned Businesses in the United States. McLean, VA. Retrieved April 25, 2012, from <http://www.nwbc.gov/sites/default/files/economicimpactstu.pdf>

- 19) Cliff, J. E. ,1998, Does one size fit all? exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 523-542.
- 20) Cox, C., and Jennings, R. ,1995, The foundations of success: The development and characteristics of british entrepreneurs and intrapreneurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(7), 4-9.
- 21) Creswell, J. W. ,2007, *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* Sage Publications, Inc.
- 22) Darling, J. R., and Beebe, S. A. ,2007, Effective entrepreneurial communication in organization development: Achievin... *Spring*, 25(1), 76-93.
- 23) David, B. A. ,2004, Sustaining innovation and growth: Public policy support for entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 11(3), 167-191.
- 24) De Carolis, D. M., and Saporito, P. ,2006, Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 41-56.
- 25) Dechant, K., and Lamky, A. A. ,2005, Toward an understanding of Arab women entrepreneurs in Bahrain and Oman. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(2), 123-140
- 26) deMarras, K., and Tisdale, K. ,2002, What happens when researchers inquire into difficult emotions?: Reflections on studying women's anger through qualitative interviews. *Educational Psychologist*, 37(2), 115-123.
- 27) DeMartino, R., Barbato, R., and Jacques, P. H. ,2006, Exploring the career/achievement and personal life orientation differences between entrepreneurs and nonentrepreneurs: The impact of sex and dependents. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 350-368.
- 28) Dolinsky, A. L., Caputo, R. K., Pasumarty, K., and Quazi, H. ,1993, The effects of education on business ownership: A longitudinal study of women. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 43-43.
- 29) Fenwick, T., and Hutton, S. ,2000, Women crafting new work: The learning of women entrepreneurs. Paper presented at the *Proceedings of the 41st Adult Education Research Conference*, 2-4.
- 30) Ghauri, G., and Gronhaug, K. Kristianslund ,1995, research methods in business studies: A practical guide. *Europe: Prentice Hall*,
- 31) Greene, P. G., Hart, M. M., Gatewood, E. J., Brush, C. G., and Carter, N. M. ,2003, Women entrepreneurs: Moving front and center: An overview of research and theory. *USASBE White Papers, United States Association for Small Business and Entrepreneurship*,
- 32) Hambrick, D. C., and Fredrickson, J. W. ,2005, Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Executive 1993-2005*, , 51-62.
- 33) Hamel, G., and Prahalad, C. K. ,1994, *Competing for the future* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 34) Hansemark, O. C. ,1998, The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control of reinforcement. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(1), 28-50.
- 35) Hisrich, R. D. ,2004, *Small business solutions: How to fix and prevent the thirteen biggest problems that derail business* McGraw-Hill Companies.
- 36) Hisrich, R. D., and Brush, C. G. ,1986, *The woman entrepreneur : Starting, financing and managing a successful new business*. Lexington Mass.; Toronto: D.C. Heath.

- 37) Hisrich, R. D., and Brush, C. ,1984, The woman entrepreneur: Management skills and business problems. *Journal of Small Business Management*, 22(1), 30-37.
- 38) Hodgetts, R. M., and Kuratko, D. F. ,1998, *Effective small business management* Dryden Press Fort Worth.
- 39) Ibrahim, A., and Goodwin, J. R. ,1986, Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11(2), 41-50.
- 40) Itani, H., Sidani, Y. M., and Baalbaki, I. ,2011, United arab emirates female entrepreneurs: Motivations and frustrations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(5), 409-424.
- 41) Kearins, K., Luke, B., and Corner, P. ,2004, What constitutes successful entrepreneurship? an analysis of recent australasian awards experiences. *Journal of Management & Organization*, 10(2), 41-55.
- 42) Kilpatrick, S., and Crowley, S. ,1999, *Learning and training: Enhancing small business success*. National Centre for Vocational Education Research, 252 Kensington Road, Leabrook, South Australia 5068, Australia.
- 43) Kuratko, D. F. ,2007, Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1.
- 44) Kuratko, D. F., and Hodgetts, R. M. ,2008, *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* South-Western Pub.
- 45) Longenecker, J., Moore, C., Petty, J., and Palich, L. ,2003, *Small business management: An entrepreneurial emphasis* (12th ed.) Thomson-Southwestern.
- 46) Luck, T. ,1996, Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal Article by TK Luk; Journal of Small Business Management*, 34
- 47) Matherne, B. P. ,2004, If you fail to plan, do you plan to fail? *The Academy of Management Executive 1993-2005*, , 156-157.
- 48) Mattis, M. C. ,2004, Women entrepreneurs: Out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 19(3), 154-163.
- 49) Maysami, R. C., and Goby, V. P. ,1999, Female business owners in Singapore and elsewhere: A review of studies. *Journal of Small Business Management*, 37, 96-105.
- 50) McClelland, D. C. ,1965, N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389
- 51) McElwee, G., and Al-Riyami, R. ,2003, Women entrepreneurs in Oman: Some barriers to success. *Career Development International*, 8(7), 339-346.
- 52) Mengistae, T. ,2006, Competition and entrepreneurs' human capital in small business longevity and growth. *Journal of Development Studies*, 42(5), 812-836.
- 53) Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., and Wiklund, J. ,2007, Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- 54) Naser, K., Mohammed, W. R., and Nuseibeh, R. ,2009, Factors that affect women entrepreneurs: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 17(3), 225-247.
- 55) Nickels, W. G., McHugh, J. M., and McHugh, S. M. ,2005, *Understanding business*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

- 56) Orhan, M., and Scott, D. ,2001, Why women enter into entrepreneurship: An explanatory model. *Women in Management Review*, 16(5), 232-247.
- 57) Priest, H. ,2002, An approach to the phenomenological analysis of data. *Nurse Researcher*, 10(2), 50-63.
- 58) Rhodes, C., and Butler, J. ,2004, Understanding self-perceptions of business performance: An examination of black american entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1), 55-72.
- 59) Robinson, P. B., and Sexton, E. A. ,1994, The effect of education and experience on self-employment success. *Journal of Business Venturing*, 9(2), 141-156.
- 60) Robson, C. ,2002, Real world research. 2nd. Edition. *Blackwell Publishing. Malden*,
- 61) Rotter, J. B. , 1966 , Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1.
- 62) Rotter, J. B. ,1990, Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489.
- 63) Scott, M., Rosa, P., and Klandt, H. , 1998 , Educating entrepreneurs for wealth creation. Brookfield: Vermont Ashgate Publishing Company.
- 64) Small Business Administration, Office of Advocacy. ,2007, Frequently asked questions. Retrieved April 8, 2012, from <http://www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf>
- 65) Smith-Hunter, A. E., and Enghardt, W. ,2004, Determinants of economic success for women entrepreneurs: An analysis across racial lines. *Journal of the Academy of Business and Economic*, 3 (1), 210-218
- 66) The Global Gender Gap Report, 2013, World Economic Forum. Retrieved January 7, 2014 from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf)
- 67) Van Praag, C. M. ,2003, Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1), 1-17.
- 68) Watson, J. ,2003, Failure rates for female-controlled businesses: Are they any different? *Journal of Small Business Management*, 41(3), 262-277.
- 69) Winn, J. ,2004, Entrepreneurship: Not an easy path to top management for women. *Women in Management Review*, 19(3), 143-153.
- 70) Weeks, J. R., and Seiler, D. ,2001, Women's entrepreneurship in Latin America: An exploration of current knowledge. *Inter- American Development Bank Publications*.
- 71) Yamani, M. ,2000, Changed identities: The challenge of the new generation in Saudi Arabia. London: Royal Institute of International Affairs.