

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة

### الماستر

من إعداد الطالب:

عقون أشرف عبد القادر

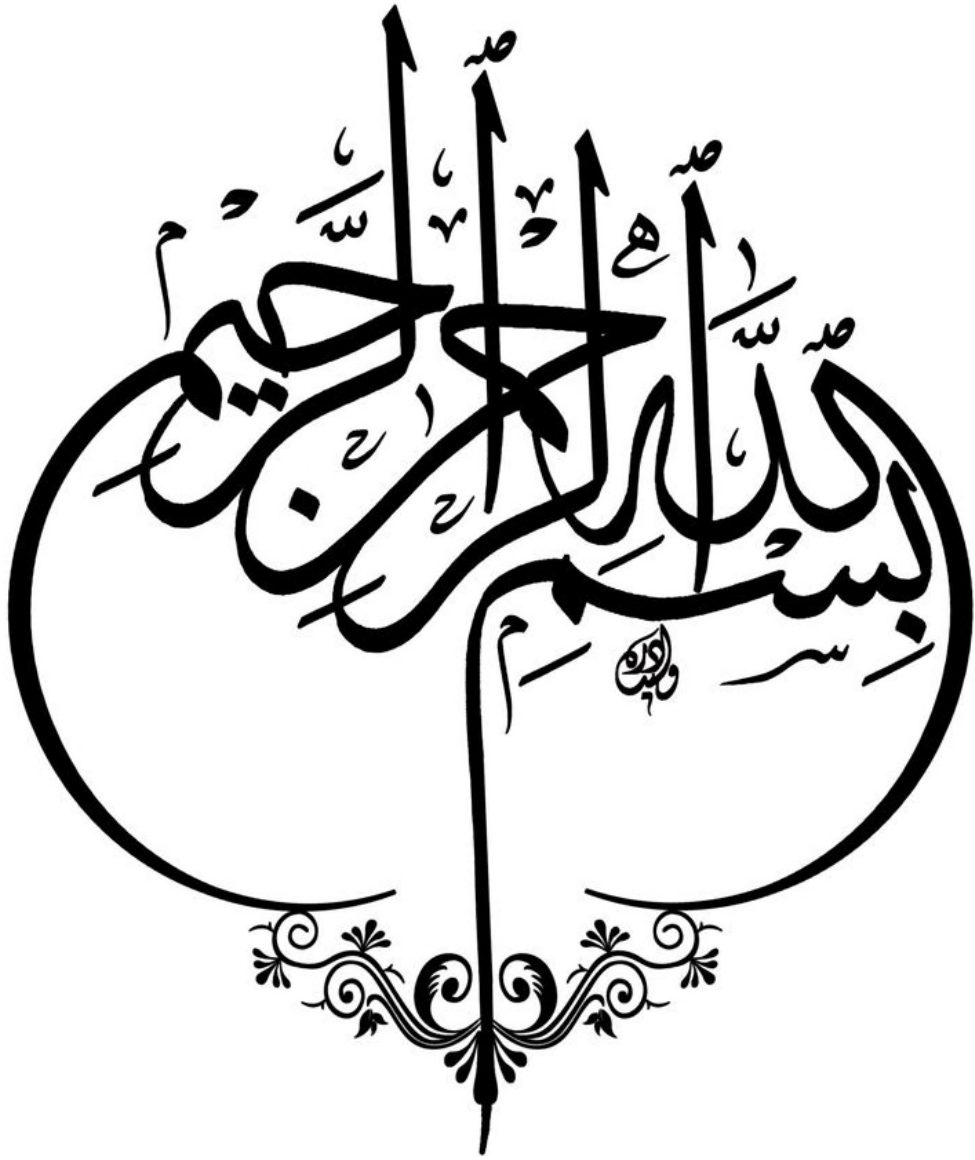
تحت عنوان:

مشاريع ريادة الأعمال وتأثيرها على ديناميكيات الصناعة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

(رئيسا	(أستاذ تعليم عالي -جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. مجدوب خيرة
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر -جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. أنور سكيو
مناقشا	(أستاذ تعليم عالي -جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. عبد الرحيم ليلى

السنة الجامعية: 2023-2024



# كلمة شكر

أول من يشكرو ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار الأول والآخر والظاهر والباطن الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصر، وأغدق علينا برزقه المتواتر، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله محمد بن عبد الله عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم إلى يوم الدين، أرسله بقرآنه المبين فعلمنا مالم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

فالحمد لله والشكر كله على أن وفقني وألهمني الصبر على المشاق التي واجهتني لإنجاز هذا العمل المتواضع وأتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان إلى كل من ساندني في إعداد هذا البحث ومد لي يد العون من قريب أو بعيد.

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، أهدي هذا العمل إلى : من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود، أمي الحبيبة، إلى من عمل بكدي في سبيلي وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي العزيز فلا شيء عندي أفخر به أعظم من دين أو من به وامرأة عظيمة قامت بتربيته وأب أفخر دائما عندما يحتتم اسمي باسمه، أهديكم هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتكم لما كان له وجود، ممتن لأن الله قد اصطفاكم لي من البشر خير سند وعوض.

إلـكل من سانديني

إلى من مد يده دون كلل ولا ملل وقت ضعفي إخوتي وإخواني أدامكم الله ضلعا ثابتا لي.

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة.

فہمیں سب سے اعلیٰ کمپنی

شكر وعرهان

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة ..... أ

## الفصل الأول :

### الإطار العام لريادة الأعمال

04.....	تمهيد .....
05.....	المبحث الأول :أساسيات عن ريادة الأعمال .....
05.....	المطلب الأول : مفهوم ريادة الأعمال .....
05.....	أولاً:نشأة و مفهوم و خصائص ريادة الأعمال .....
09.....	ثانياً: متطلبات و أهداف ريادة الأعمال .....
12.....	المطلب الثاني : مميزات وتحديات ريادة الأعمال .....
12.....	أولاً: تحديات ريادة الأعمال .....
14.....	ثانياً: مميزات ريادة الأعمال والعوامل المحفزة لها.....
17.....	المبحث الثاني : ماهية إستراتيجيات ريادة الأعمال: .....
17.....	المطلب الأول :مفهوم إستراتيجيات ريادة الأعمال : .....
18.....	1 – تعريف الإستراتيجية: .....
19.....	أهمية وأهداف استراتيجيات ريادة الأعمال: .....
19.....	الفرع الأول:أهمية استراتيجيات ريادة الأعمال : .....

20.....	المطلب الثالث : نموذج وأبعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال:
20.....	الفرع الأول :نموذج ريادة الأعمال الإستراتيجية:
22.....	الفرع الثاني :أبعاد استراتيجيات ريادة الأعمال:

## الفصل الثاني :

### تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية

#### (تأثير ريادة الأعمال على الابتكار)

34.....	المبحث الأول : تأثير ريادة الأعمال على الابتكار.....
34.....	المطلب الأول: مساهمة ريادة الاعمال في تحقيق الابتكار .....
34.....	الفرع الأول: ريادة الأعمال والابتكار.....
39.....	الفرع الثاني: علاقة ريادة الأعمال بالابتكار.....
40.....	المطلب الثاني : استراتيجية الابتكار واساليب الابداع والابتكار في المؤسسات الرائدة .....
40.....	الفرع الأول: تأثير ريادة الأعمال على الإبداع:.....
43.....	الفرع الثاني: أهمية الابتكار في تحقيق ريادة الأعمال.....
47.....	المبحث الثاني: تنافسية المؤسسات الاقتصادية:.....
47.....	المطلب الأول: تنافسية المؤسسات .....
47.....	الفرع الاول : مفهوم تنافسية المؤسسات:.....
48.....	الفرع الثاني: أهمية التنافسية:.....
50.....	المطلب الثاني: ريادة الأعمال وتنافسية المؤسسات الاقتصادية.....
50.....	الفرع الأول: إحصائيات حول توجه المؤسسات لريادة الأعمال الرقمية:.....
52.....	الفرع الثاني: ريادة الأعمال الرقمية والتنافسية:.....
53.....	الفرع الثالث: ريادة الأعمال الرقمية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة:.....

الفرع الرابع: فرص وتحديات ريادة الأعمال الرقمية في بناء مؤسسات تنافسية في البلدان النامية:

54

57.....خاتمة

60.....قائمة المصادر والمراجع



فَأَمَّا الْإِيْتِيَانِ

وَالْجَانِ

- الشكل (1-1): أبعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال ..... 23
- الشكل (2-1): أنواع الإبداع الريادي ..... 25
- الشكل (3-1): الابتكار ..... 26
- الشكل (4-1): هرمية الموارد في إيجاد القيمة ..... 28
- الشكل (5-1): موقع المنظمة من خلال التفاعل- المبادأة المتصلة ..... 31

قائمة الجداول

- الجدول (1-2): عملية الانتقال بعد الاعتماد على عملية الابداع ..... 42
- الجدول (2-2): الاستراتيجيات الخمسة الرئيسية للمؤسسات الرائدة ..... 45
- الجدول (3-2): استراتيجيات الاربعة الرئيسية للمؤسسات الرائدة بعد تحقيق استراتيجية الابتكار ..... 46



مَقَالٌ مِمَّا

تمثل زيادة الأعمال أحد المحركات الأساسية للتطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات الحديثة. فهي تساهم في خلق فرص عمل جديدة، وتعزيز الابتكار، وتحفيز النمو الاقتصادي. في ظل التحولات السريعة التي تشهدها الأسواق العالمية والتغيرات المستمرة في احتياجات المستهلكين، أصبحت مشاريع زيادة الأعمال ضرورة حتمية لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتمكينها من التكيف مع التحديات الجديدة.

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة تأثير مشاريع زيادة الأعمال على ديناميكيات الصناعة، من خلال تحليل الإطار النظري للتدقيق المحاسبي والأداء المالي في المؤسسات الريادية، وكذلك استعراض كيفية تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية عبر الابتكار وزيادة الأعمال. يتناول الفصل الأول الأسس النظرية للتدقيق المحاسبي وأهميته في تحسين الأداء المالي وضمان الشفافية والمصداقية في المؤسسات. بينما يركز الفصل الثاني على دور زيادة الأعمال في تعزيز الابتكار والتنافسية، مسلطاً الضوء على الأمثلة العملية والتجارب الناجحة في هذا المجال.

من خلال هذا البحث، نسعى إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية مساهمة زيادة الأعمال في تطوير الصناعة وتحقيق النمو المستدام. نأمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء النقاش الأكاديمي والعملية حول هذا الموضوع الحيوي، وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ لدعم مشاريع زيادة الأعمال وتعزيز تأثيرها الإيجابي على الاقتصاد.

الإشكالية:

تتمحور الإشكالية العامة لهذا البحث حول السؤال التالي: كيف تساهم مشاريع زيادة الأعمال على دفع ديناميكية الصناعة؟

وللتفصيل أكثر في مضمون هذه الإشكالية، سنطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تساهم زيادة الأعمال في تعزيز الابتكار داخل الصناعات المختلفة؟
2. ما هي العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشاريع الريادية في التأثير على ديناميكية السوق؟
3. كيف يمكن للمشاريع الناشئة أن تحدث تغييراً إيجابياً في الصناعات التقليدية؟
4. ما هو الدور الذي تلعبه زيادة الأعمال في خلق فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي؟
5. كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة استثمار روح الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية في السوق؟

1. ما هو دور مشاريع ريادة الأعمال في تحفيز التغيير والابتكار في الصناعة؟

2. هل توجد علاقة بين مشاريع ريادة الأعمال ونمو الصناعة وتطورها؟

وفي البداية كمحاولة للإجابة المبدئية على تساؤلات البحث، قمنا بصياغة الفرضيات التالية القابلة للإثبات أو النفي من خلال دراسة الموضوع: فرضيات: تؤثر مشاريع ريادة الأعمال إيجاباً على نمو وتطور الصناعة في المنطقة أو القطاع الاقتصادي. توجد علاقة إيجابية بين نشاطات ريادة الأعمال وديناميكية الصناعة ومعدلات الابتكار فيها.

أهداف البحث:

1. تقييم مدى تأثير مشاريع ريادة الأعمال على ديناميكية الصناعة.
2. تحليل أبعاد مشاريع ريادة الأعمال وتوضيح كيفية تطبيقها وأثرها.
3. استنتاج أهمية مشاريع ريادة الأعمال في تطوير وتحسين الصناعة.

أهمية البحث:

1. تسليط الضوء على دور مشاريع ريادة الأعمال في تحفيز التغيير والتطوير في الصناعة.
2. تحليل فعالية مشاريع ريادة الأعمال كأداة لتعزيز الابتكار والتنافسية في الصناعة.
3. توضيح الأثر الإيجابي لمشاريع ريادة الأعمال على نمو الصناعة وازدهارها.

أسباب اختيار الموضوع:

1. الاهتمام بالتطورات الاقتصادية ودور مشاريع ريادة الأعمال في تحفيز النمو والتطوير.
2. توضيح أهمية مشاريع ريادة الأعمال كوسيلة لتعزيز الابتكار والتنافسية في الصناعة.
3. تحليل دور مشاريع ريادة الأعمال في خلق فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي.

منهج الدراسة:

تم استخدام منهج وصفي تحليلي لدراسة الموضوع وتحليل البيانات والنتائج المستخلصة.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة عينة محددة من أصحاب المصلحة في مجال مشاريع  
ريادة الأعمال وصناعات محددة.

2. الحدود الزمانية: من أجل حصر إشكالية الدراسة وبلوغ الأهداف المرجوة، تم إجراء الدراسة  
ابتداءً من تاريخ: 2024/02/06 إلى غاية نهاية 2024/05/29.

صعوبات الدراسة:

1. قلة المراجع المتاحة حول موضوع مشاريع ريادة الأعمال وتأثيرها على الصناعة.

2. الضيق في الوقت المتاح لإجراء البحث وجمع البيانات.

3. صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة من أصحاب المصلحة.

تقسيمات الدراسة:

على إشكالية الدراسة قسمنا دراستنا إلى مقدمة وفصلين :

سنتناول في الفصل الأول مفهوم ريادة الأعمال وأهميتها، وسنحلل كيفية تأثيرها على ديناميكية  
الصناعة وتحفيز الابتكار.

أما في الفصل الثاني، سنركز على دراسة حالات ونماذج ناجحة لمشاريع ريادية تمكنت من تغيير  
الصناعات وتحديث الأسواق وتحفيز الابتكار والنمو الاقتصادي.

# الْقُصَّةُ، الْإِعْتِبَارُ

الإعطاء من العجايز بن داود بن الأعمش

## الفصل الأول:

## الإطار العام لريادة الأعمال

مشاريع ريادة الأعمال تمثل جوهر التطور الاقتصادي والابتكار في مجتمعاتنا الحديثة، وتلعب دوراً حيوياً في تحول صناعات متعددة. يعكس تأثيرها على ديناميكيات الصناعة تحولات واسعة النطاق، حيث تجسدت هذه المشاريع في نماذج متنوعة، بدءاً من الشركات الناشئة الصغيرة وحتى الشركات الكبيرة الرائدة في السوق.

من خلال مشاريع ريادة الأعمال، يتم تحديث وتجديد الصناعات التقليدية وإدخال الابتكارات التكنولوجية والعملياتية الجديدة. يتميز هذا النهج بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق واستجابةً لاحتياجات المستهلكين.

وفي ظل التطورات التكنولوجية السريعة، تساهم مشاريع ريادة الأعمال في تعزيز التحول الرقمي في الصناعات المختلفة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

بالإضافة إلى ذلك، تعزز مشاريع ريادة الأعمال الابتكار وتشجيع البحث والتطوير، مما يساهم في تحسين مستوى التنافسية للصناعة بشكل عام.

باختصار، يمكن القول إن مشاريع ريادة الأعمال تعد عنصراً رئيسياً في تغيير ديناميكيات الصناعة، وتعزيز الابتكار والتطور في مجالات متعددة، وتحسين الكفاءة والتنافسية للشركات والصناعات في السوق العالمية

تتبنى الحكومة الجزائرية استراتيجية لتعزيز ريادة الأعمال تعتمد على توفير مجموعة من الامتيازات الضريبية الاقتصادية للرياديين، بالإضافة إلى توفير المرافق المالية والتقنية الضرورية. وتُعتبر أجهزة الدعم التي أنشأتها الدولة تطبيقاً فعالاً لهذه الاستراتيجية على أرض الواقع، حيث تساهم في تعزيز قدرة رواد الأعمال على النمو والتطور في بيئة الأعمال المحلية



## المبحث الأول: أساسيات عن ريادة الأعمال

في الفترة الأخيرة، شهدنا تزايدًا ملحوظًا في عدد الشباب العرب الذين ينشغلون بريادة الأعمال كوسيلة للتغلب على التحديات الاقتصادية، مثل البطالة وتراجع الرواتب. يسعى هؤلاء الشباب إلى تحقيق طموحاتهم والاستقلالية، وإظهار رؤاهم في السوق، في مختلف المجالات. في هذا البحث، سنتناول مطلبين.

## المطلب الأول: مفهوم ريادة الأعمال

## أولاً: نشأة ومفهوم وخصائص ريادة الأعمال

## نشأة وتطور ريادة الأعمال:

كلمة "ريادة الأعمال" هي كلمة فرنسية ظهرت لأول مرة خلال العصور الوسطى، بالتحديد في سنة 1472 في قاموس اللغة الفرنسية. في البداية، كانت تُستخدم لوصف نشاطات رواد الأعمال، حيث كانت تشير بشكل عام إلى الأشخاص النشطين الذين يسعون لتحقيق شيء ما.

تطور مفهوم "ريادة الأعمال" مع مرور الزمن. في بدايات القرن السابع عشر، كان يُنظر إلى رواد الأعمال على أنهم الذين يتحملون المخاطر، ولكن لم يتم اعتبار جميع الأشخاص الذين يتحملون المخاطر كرواد أعمال. وخلال القرن الثامن عشر، تطور المفهوم ليشمل الأشخاص الذين تم التعاقد معهم لأداء مهمة محددة عموماً للدولة، وذلك بسعر ثابت.

هذا التطور جعل مفهوم "ريادة الأعمال" يشمل أيضاً الروح الريادية والابتكارية، حيث يُعتبر رائدو الأعمال الذين يبتكرون ويخاطرون في السعي نحو تحقيق النجاح في مجالاتهم المختلفة.<sup>1</sup>

في المنظور الاقتصادي، ظهر مفهوم ريادة الأعمال وفقاً للكاتب الإيرلندي ريتشارد كانتيلون (1680-1734) ليعبر عن عملية شراء المنتجات وإعادة تغليفها ثم تسويقها بسعر غير مؤكد وغير قابل للتنبؤ به. ومن هنا، أبرز كانتيلون مفهوم المخاطرة وعدم اليقين كعوامل مؤثرة في مفهوم ريادة الأعمال.

وفي القرن التاسع عشر، قدم الاقتصادي الفرنسي جان باتيست ساي (1767-1832) وصفاً عملياً لما يقوم به رائد الأعمال، كما قدم تحليلاً لوظيفته في النظام الاقتصادي. نظر ساي إلى رائد الأعمال كوسيط يقوم بالحصول على وسائل الإنتاج من أجل إنتاج السلع وبيعها. ولم ينظر ساي إلى

رائد الأعمال على أنه منظم لوسائل الإنتاج، بل اعتبره الفرد الذي يقوم بهذه الأنشطة لحسابه الخاص".<sup>2</sup>

بدأ يتبلور التصور الاقتصادي لمفهوم الريادة بوضوح، حيث لم يعد هناك تمييز واضح بين رائد الأعمال والمدير، فقد تحول رائد الأعمال إلى الشخص الذي ينظم ويدير المشروع بهدف الحصول على عوائد شخصية. يقوم بذلك من خلال دفع تكاليف المعدات والأرض وأجور الموظفين، واستخدام مهاراته وخبراته. في بداية القرن العشرين، ارتبط مفهوم الريادة بمفهوم الابتكار الذي انتشر بشكل واسع في البيئة العملية اليابانية، حيث أصبحت الريادة تعني السبق في مجال ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز.<sup>3</sup>

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمجال ريادة الأعمال في السابق، إلا أنه لم يحصل على الاعتراف كعلم مستقل حتى عام 1961، عندما أشار ماكيلاند إلى ضرورة وجود كيان مستقل لريادة الأعمال. بعد ذلك، توسعت البحوث في هذا المجال بشكل كبير، خاصة عندما ظهرت مدرستان مستقلتان في ريادة الأعمال.

أولاً، مدرسة جامعة هارفارد، حيث انبثقت أفكار هذه المدرسة من مركز بحوث التاريخ الريادي التابع لجامعة هارفارد الذي أسسه آرثر ميلتون عام 1948. درست هذه المدرسة أبعاد الريادة المختلفة، مثل التغيرات التي تطرأ على النظام الاقتصادي، ودور الرائد في خلق الأرباح.

ثانياً، مدرسة السلوك الإنساني، التي نشأت على يد ماكيلاند الذي ركز على الجوانب النفسية والاجتماعية لسلوكيات الرواد. قاد هذا التوجه القوة الدافعة للنظريات الحديثة وتأثيرها على سلوكيات الرواد.<sup>1</sup>...<sup>2</sup>

1 محمد عبد الوهاب الصيرفي، ريادة الأعمال (المفهوم والنشأة والأهمية) -دراسة تحليلية، "مجلة كلية التربية"، جامعة العريش، مصر، العدد الثاني والعشرون، 2020، ص ص 25-26 .  
2 مصطفى كافي، يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

### 1-تعريف ريادة الأعمال

الريادة الأعمال تُعرّف بأنها عملية إنشاء منظمة جديدة، أو تطوير منظمات قائمة، وتركز بشكل خاص على إنشاء عمل جديد أو استجابة لفرص جديدة في السوق بشكل عام.<sup>1</sup>

تعرف ريادة الأعمال أيضًا بأنها القدرة على توليد أفكار خلاقية وتحويلها إلى مشاريع ملموسة، وهي عملية إدارة مغامرة تهدف إلى خلق قيمة، وذلك بمواجهة كافة المخاطر والسعي لتحقيق الربح. ولا تقتصر ريادة الأعمال على الأعمال التجارية فحسب، بل تشمل أيضًا الموظفين الذين يتمتعون بقدرة على الإبداع في العمل والتكيف واكتشاف الفرص والعمل على استغلالها، بالإضافة إلى إدارة الموارد والتأقلم مع العمل الجماعي. فهم أيضًا يُعتبرون رواد أعمال.<sup>2</sup>

ريادة الأعمال تشير إلى مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال، والتخطيط لها، وتنظيمها، وتحمل المخاطر، والإبداع في الإدارة. وتُعرف ريادة الأعمال أيضًا بأنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، مع التخصيص اللازم من الوقت والجهد والمال لتنفيذ المشروع.<sup>3</sup>

تعريف ريادة الأعمال يمكن أن يكون عملية توظيف جهد منظم واستخدام وسائل مختلفة لملاحقة الفرص وتحقيق القيمة. يهدف الرياديون إلى نمو مشاريعهم من خلال الاستجابة للطلبات والاحتياجات باستخدام الإبداع. ويجب على الرياديين أن ينظروا إلى تنظيم مشروعاتهم، بما في ذلك اختيار الشكل القانوني المناسب للأعمال، وتصميم الهيكل التنظيمي الأمثل، لضمان أن عملهم يسير بكفاءة وفعالية.

1 عامر خربوطلي، تقرير الدورة الدراسية الإطلاعية حول تدريب مراكز الخدمات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتوسطة ودول البلقان ضمن مشروع integra المقدم إلى مجلس غرفة التجارة، دمشق، سوريا، 3002، ص 5.

2 اليمين فالتة، لطيفة برني، البرامج التكوينية وأهميتها في تعزيز الروح ريادة الأعمال، مداخلة مقدمة تدخل ضمن الملتقى الوطني حول التكوين وفرص الأعمال جامعة بسكرة أيام 6-7- أفريل 0102، ص 8.

3 مسيخ أيوب، دور روح المقاوالتية في ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لمتطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث، تخصص إدارة المؤسسات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 6102-7102، ص 23.

## 2- خصائص ريادة الأعمال

أهم خصائص ريادة الأعمال تتمثل في:

- رائد الأعمال يتمتع بطموح يدفعه نحو بناء شركته، حيث يتبنى أفكارًا قوية وفريدة من نوعها تجعله يبرز في السوق. على الرغم من أن الرؤية الشاملة لتحقيق الهدف واضحة، إلا أن التفاصيل قد تكون مرنة وقابلة للتطوير. بالإصرار والتصميم، يضع رائد الأعمال استراتيجيته لتحقيق حلمه وتحويله إلى واقع ملموس. يتخذ رائد الأعمال المبادرة في تحقيق نجاح فكرته، ويخاطر بطريقة محسوبة مع حساب التكاليف والطرق المناسبة للوصول إلى السوق وتلبية احتياجات العملاء. يتمتع الرياديون بالقدرة على إقناع الآخرين للانضمام إليهم ومساعدتهم، وغالبًا ما يتخذون قرارات إيجابية تسهم في نجاح مشاريعهم.

### خصائص ذاتية<sup>1</sup>

- توفير بيئة أسرية على الاستمرار: يتمتع رواد الأعمال بالقدرة على إيجاد بيئة عمل تشبه الأسرة، حيث يسود التعاون والتفاهم والتعاطف بين أفراد الفريق. هذا الجو الدافئ والمرح يساهم في تحفيز الفريق وزيادة إنتاجيتهم.

- القدرة الكبيرة في التوفيق بين حياتهم الخاصة ومسؤولياتهم اتجاه الريادة: يتمتع رواد الأعمال بمهارة فائقة في إدارة وقتهم وتحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية ومسؤولياتهم كرواد أعمال. فهم يدركون أهمية الاستمتاع بالحياة الشخصية بجانب العمل الشاق.

- المرونة في التعامل مع العنصر البشري على الصعيدين الداخلي والخارجي: يتمتع رواد الأعمال بمرونة فائقة في التعامل مع العنصر البشري، سواء داخل الشركة مع فريق العمل أو في التعامل مع العملاء والشركاء الخارجيين. يتمتعون بقدرة على التفاعل بفعالية وفهم احتياجات الآخرين والتكيف مع التغيرات بسرعة.

### خصائص اجتماعية<sup>2</sup>:

1 عبد الحميد مصطفى، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع (القاهرة، مصر، 2002، ص 23.

2 شلوف فريدة، المرأة المقاولة دراسة سوسيولوجية، مذكرة في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2009، ص 06.

- توفير بيئة عائلية مستدامة: يعمل رواد الأعمال على إنشاء بيئة عمل تشبه الأسرة، حيث يسود التعاون والتفاهم والتضامن بين أفراد الفريق، ويسعون للحفاظ على هذه الروح الأسرية على مدار الزمن.

- القدرة على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمسؤوليات المتعلقة بالريادة: يبرز رواد الأعمال بقدرتهم الكبيرة على تنظيم حياتهم الشخصية بشكل فعال، وتحقيق التوازن بينها وبين مسؤولياتهم كروادي أعمال، مما يساعدهم على تحقيق النجاح في كلا الجوانب.

- المرونة في التعامل مع الجوانب البشرية للعمل على المستويين الداخلي والخارجي: يتمتع رواد الأعمال بمرونة استثنائية في التعامل مع العنصر البشري، سواء داخل شركتهم مع زملائهم في الفريق أو مع العملاء والشركاء خارجيًا. يتمتعون بالقدرة على التواصل بشكل فعال وفهم احتياجات الآخرين، والتكيف مع التحديات والتغيرات بكل ثقة ومرونة.

ثانياً: متطلبات وأهداف ريادة الأعمال

1. متطلبات ومهارات ريادة الأعمال

2. لتنجح أي فكرة ريادية وليتمكن رواد الأعمال من تحقيق أحلامهم وخططهم يجب عليهم ان يمتلكوا مجموعة أساسية من المهارات الشخصية وهي:

3. مهارة إدارة الموارد المالية: إدارة الملف المالي والتصرف الحكيم بالنقود أمر ضروري لنجاح أي فكرة ريادية. ينبغي على رواد الأعمال القيام بتحكيم الإنفاق في بداية المشاريع، وضمان تغطية تكاليفها قبل بدء جني الأرباح. لذلك، يجب أن يتمتعوا بمهارات إدارة المال والحسابات والتوفير.

4. مهارة إدارة الوقت: إدارة الوقت لا تقل أهمية عن إدارة المال بالنسبة لرواد الأعمال. يجب على الرائدة تطوير مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات لضمان الاستفادة القصوى من الوقت المتاح. يتطلب ذلك تنظيم المهام وتحديد المهارات التي يجب إنجازها في الوقت المحدد المتفق عليه مع العملاء أو الزبائن.

5. مهارة اختيار الموظفين المبدعين: إن اختيار الموظف المبدع الأمين في عمله والحريص على تطوير نفسه وقدراته ومهاراته من أسس نجاح أي مشروع ريادي.

6. مهارة التدريب: تتطلب ريادة الأعمال العمل بشكل دائم على التعلم والتطوير والتحسين لذا يجب أن تتوفر مهارة التدريب والتعلم لدى رواد الأعمال.

7. مهارة ضبط النفس: ليتمكن رائد الأعمال من إدارة مشروعه بشكل ناجح يجب أن يكون قادرا على ضبط نفسه وإدارة انفعالاته وخاصة تحت تأثير الضغوطات والتحديات.

8. مهارة التخطيط: إن العمل دون تخطيط مدروس بعناية لن ينتج عنه سوى بذل الكثير من الجهد وهدر الكثير من المال، دون تحقيق النتائج المرجوة، لذا مهارة التخطيط وإدارة الأزمات ضرورية جدا لنجاح أي مشروع ريادي.

9. مهارة التسويق والإقناع: تتمثل في امتلاك الرواد لمهارة تتيح لهم الدخول في أسواق ومشاريع جديدة وتوسيع أعمالهم وتحقيق أرباح كثيرة.<sup>1</sup>

2- أهداف ريادة الأعمال تتمثل هذه الأهداف في:

1-1- تحريك عجلة الاقتصاد : تقوم مشاريع ريادة الأعمال على تنشيط الوضع الاقتصادي وتحريك عجلة الاقتصاد ، من خلال تفاعل عدة قطاعات ودمجها وتحقيق التعاون في مجالات متنوعة لنجاح المشاريع التي تنجزها تلك الشركات الناشئة والأفكار الريادية.

1-2- عمل خطط عمل مناسبة وملائمة للظروف:

ترتكز ريادة الأعمال على التخطيط الجيد وذلك للتخلص من ضياع الوقت والمال والجهد أثناء تنفيذ المشاريع، حيث أن التخطيط الجيد يقوم على دراسة المشاريع والظروف المحيطة والاحتياجات والمعوقات والتحديات وطرق التعامل مع كل الظروف للوصول لمرحلة النجاح وإنجاز المشروع على أكمل وجه حسب الخطة المرسومة بدراسة وعناية.

1-3- توظيف وتدريب المبدعين: توظيف وتدريب المبدعين يعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية ريادة الأعمال. حيث تركز ريادة الأعمال بشدة على الإبداع والابتكار، وتسعى إلى تطوير أفكار خلاقة وجذابة تلي احتياجات الجمهور المستهدف بأعلى مستوى من الجودة. لذلك، يقوم رواد الأعمال بتوظيف موظفين مبدعين ومتميزين قادرين على تحقيق التميز من خلال عملهم وإنتاجهم. يتمثل

1علاء الدين خليل ابراهيم السيد ، خالد يونس موسى ، المهارات الريادية لدى خريجي الجامعات : دراسة تطبيقية على قطاع غزة ، المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الاقصى - فلسطين ، المجلد 2 ، العدد 1 ، 2002 ص 41-51 .

دور هؤلاء الموظفين في إحداث فرق بالشركة من خلال إضافة قيمة ملموسة من خلال الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تعزز من نجاح المشاريع والشركات الريادية.

**1-4-4- الاستقرار المالي وتحقيق عائد استثماري عالي** يعتبران جوانبا أساسية في رحلة ريادة الأعمال. فالحديث عن الإبداع والتميز والتفكير الخلاق يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الربح المادي وتحقيق عائد استثماري مريح. يتيح الاستقرار المالي لرواد الأعمال القدرة على استثمار وتطوير مشاريعهم، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي يقدمونها. وبذلك، يسهم الربح المالي في تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيق التطور المستدام للمشاريع والشركات الريادية

**1-5-5- التوفيق بين المبيعات والتسويق:** في ريادة الأعمال يكون العمل ضمن فريق العمل الواحد بنفس وتيرة الشغف والإخلاص لنجاح المشروع ويتم التوفيق بين تحقيق المبيعات بشكل عالي ومريح ماديا وبين التسويق المدروس والناجح لضمان استمرار نجاح المشروع والعمل الريادي وعدم التعرض للمشاكل المالية.

**1-6-6- النمو والتميز في قطاع العمل:** ريادة الأعمال تقوم على المنافسة بين جميع الأفكار من حيث الفكرة ومن حيث التنفيذ لذا يهدف رواد الأعمال دائما للتميز والإبداع و التطوير من مهارات الموظفين والعاملين للارتقاء والتميز على كل المنافسين من حيث طبيعة الخدمة والمنتج وخدمات ما قبل وما بعد البيع للمنتج أو للخدمة .

**1-7-7- عدم تكرار الأخطاء السابقة:** تهدف ريادة الأعمال إلى إنشاء مشاريع ناجحة لعدم تكرار الخطأ السابق التي وقعت به الشركات الأخرى وتجنب هذه الأخطاء يتطلب دراسة عملية لوضع السوق العام و السوق الخاص المستهدف و الطبيعة و الخدمة أو المنتج الذي سيتم إنتاجه و سبل و أدوات التسويق و البيع وغيرها بطرق مبتكرة وإبداعية .

**1-8-8- تقديم الخدمة للمجتمع و البيئة المحيطة:** ما يميز ريادة الأعمال اهتمامها أيضا بالجانب المجتمعي فهي تقوم على تقديم خدمة يحتاج لها المجتمع أو تطوير طرق تقديم خدمة متاحة لتصبح أسهل و أفضل و تلي احتياجات الجمهور<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>زيرق سوسن ، بن حراث حياة ، المقاولاتية النسوية في قطاع الصناعات التقليدية: عرض التجربة المغربية ، مجلة المالية والاسواق ، المجلد 3 ، العدد 5 ، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم مخبر ديناميكية الاقتصاد والتغيرات الهيكلية ، 2016-12-31 ، الجزائر ، ص 54 .

## المطلب الثاني: مميزات وتحديات ريادة الأعمال

## ثانياً:تحديات ريادة الأعمال

واجه ريادة الأعمال العديد من التحديات، بعضها ينبع من الظروف الخارجية التي تتأثر بها المؤسسة نتيجة للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة. هذه المعوقات تصعب حلها أو تغييرها من قبل إدارة المؤسسة، مما يتطلب التأقلم معها بشكل مناسب. بالإضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات تحديات داخلية ترتبط بنشاطها وعملها، ويمكن تلخيصها في:

1-تحديات التمويل : تواجه ريادة الأعمال تحديات كبيرة فيما يتعلق بالتمويل، حيث يعتبر صغر حجم المؤسسة عائقاً رئيسياً أمام الحصول على القروض المصرفية. يرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى المخاطرة المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة، ونقص الضمانات المالية الكافية لدى أصحاب المؤسسات، مما يقلل من قدرتهم على الحصول على التمويل اللازم لتشغيل أعمالهم. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر الوعي المصرفي المحدود ونقص السجلات المحاسبية الدقيقة عوامل أخرى تزيد من صعوبة الحصول على التمويل، وتجعل من التنبؤ بمستقبل المؤسسة تحدياً أكبر

2- التحديات السياسية والاقتصادية والتوجهات الحكومية : تواجه ريادة الأعمال تحديات كبيرة ناتجة عن التوجهات الحكومية والظروف السياسية والاقتصادية التي تخضع لها. خاصة في الدول النامية ذات التوجه الرأسمالي الجديد أو الدول الاشتراكية، حيث قد تعاني المؤسسات من عواقب تطبيق النظريات الاقتصادية المثالية في الواقع. وتظهر هذه التحديات بشكل واضح في عدم وجود برامج توجيهية أو دعم فني من الحكومة للمؤسسات الناشئة، بالإضافة إلى عدم توفير إعفاءات ضريبية أو مزايا أخرى لتشجيع تأسيس وتطوير الأعمال الجديدة. هذه الظروف تجعل من الصعب على رواد الأعمال تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال.

3-تحديات العقار الصناعي:يعتبر من بين المشاكل الأساسية التي تواجه المستثمرين الجدد، ويعود ذلك إلى انعدام سياسة واضحة المعالم للتنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، خاصة إذا ما لاحظنا الحالة السيئة التي وصلت إليها المناطق الصناعية من حيث التنمية والتسيير والتنظيم.

4-تحديات الخبرة التنظيمية ونقص المعلومات:وتتمثل في نقص المعلومات والافتقار إلى الخبرة التنظيمية التي تمكن أصحابها من مواجهة مشاكلهم أو مساعدتهم في التوسع في أعمالهم، كذلك انعدام الخبرة والمهارة اللازمين وتحليلها سيؤدي بطبيعة الحال إلى ضعف مردودية هذه



المؤسسات، وارتفاع احتمال فشلها.

5- تحديات المتعلقة بالتسويق : تواجه ريادة الأعمال تحديات كبيرة في مجال التسويق، حيث يتمثل أحدها في انخفاض جودة السلع نتيجة لمشاكل نقص الخبرة والعمالة المؤهلة، وضعف الرقابة على الجودة، وعدم القدرة على إنتاج السلع وفق المعايير المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، يواجه المشاريع صعوبات في إجراء البحوث التسويقية وتحديد السوق المستهدف بشكل فعال. وتزداد التحديات مع تفضيل الجهات الحكومية وبعض فئات المجتمع التعامل مع المؤسسات الكبرى، مما يتطلب الامتثال لمعايير الجودة والسعر والضمان وانتظام التوريد. كما يساهم تفادي المشاكل الإدارية والمالية في تفضيل التعامل مع عدد أقل من المؤسسات. ولا تقتصر التحديات على ذلك، بل تشمل أيضاً ظاهرة عدم الثقة بالمنتج الوطني مقارنة بالمنتج الأجنبي، مما يجعل من الصعب على الشركات الناشئة تسويق منتجاتها بنجاح.

ثانياً: مميزات ريادة الأعمال والعوامل المحفزة لها.

## 2- مميزات ريادة الأعمال:

لريادة الأعمال الكثير من الايجابيات والمميزات التي تجذب الناس إليها، وفيما يأتي سنبين بعضها من هذه المميزات<sup>1</sup>:

- تحسين الوضع المالي الحالي للفرد يتضمن العديد من الفوائد، بما في ذلك:

- فرص التوظيف الذاتي التي توفرها ريادة الأعمال، حيث يمكن للأفراد إيجاد فرص عمل تتناسب مع مهاراتهم واهتماماتهم.
- فرص التوظيف في الوظائف التي قد تكون أكثر تناسباً للأفراد، حيث يمكنهم البحث عن فرص عمل تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم.
- تطوير المزيد من الصناعات، وخاصة في المناطق الريفية والمناطق النائية، مما يعزز التنمية الاقتصادية المحلية ويوفر فرص عمل جديدة للسكان المحليين.

## تأثير العولمة

تأثير العولمة يتضمن العديد من الجوانب الإيجابية، منها:

1علاء الدين خليل ابراهيم السيد. خالد يونس موسى. مرجع سبق ذكره. ص 16

- تشجيع تصنيع المنتجات المحلية للاستهلاك المحلي والتصدير، مما يعزز الاقتصاد المحلي ويخلق فرص عمل جديدة.
- زيادة الدخل والنمو الاقتصادي بفضل فتح الأسواق العالمية وزيادة التبادل التجاري.
- المنافسة الشديدة تحفز على تطوير منتجات بجودة عالية وخدمات متميزة.
- تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعات الصغيرة لتعزيز الإنتاجية وتحسين الجودة.
- تطوير مفاهيم ريادة الأعمال وتشجيع الابتكار والتغيير في المجتمعات، خاصة في المناطق الريفية.
- الاستقلالية والحرية من الاعتماد على وظائف الآخرين، مما يمكن الأفراد من تحقيق نجاحات كبيرة في مجالاتهم المهنية والشخصية.

## 2- العوامل المشجعة لريادة الأعمال

تتمثل أهم العوامل البيئية المشجعة على العمل الريادي في مجموعة من المتغيرات، وفيما يلي تحليل لكل من هذه المتغيرات:

1-2- العوامل الاقتصادية: العوامل الاقتصادية تشكل أساساً أساسياً لريادة الأعمال، وتشمل الموارد الإنسانية والمالية والمادية والمعرفية التكنولوجية. تلعب هذه العوامل دوراً حيوياً في نجاح أي مشروع ريادي، حيث لا يمكن تحقيق النجاح بدون وجودها. يُعتبر البحث عن وسائل الحصول على هذه الموارد وتنظيمها واستخدامها بطريقة فعالة من أهم التحديات التي تواجه المقاولين الجدد، ويمثل استثمارها الصحيح أساساً لنجاح المشروعات الناشئة.<sup>1</sup>

2-2- العوامل الاجتماعية والثقافية: يتركز الاهتمام بشكل خاص على نظام القيم والمعايير المتبعة في مختلف المجتمعات، حيث تُعتبر البيئة الاجتماعية والثقافية عاملاً محددًا للتوجه والفعل الريادي. تشمل العوامل الاجتماعية والثقافية جميع البيئات المختلفة التي يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على توجه الأفراد نحو ريادة الأعمال، مثل العائلة، والمدارس،

1زايد مراد ،الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ،مداخلة مقدمة في ملتقى الوطني حول المقاولانية: التكوين وفرص الاعمال ، كلية علوم التسيير والاقتصاد ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 6-7-8 افريل ، 2002 ، ص 7.

والجامعات، والمهن، والدين، والانتماء للمجتمع. ومن بين العوامل الداعمة للتوجه الريادي وفقًا لبعض الكتاب والباحثين يمكن ذكر الدين والسلوكيات الاقتصادية، وقبول تحمل المخاطرة والفشل، والثقافات الفرعية، وأنظمة التعليم والتدريب، والخبرة المهنية.

2-3- العوامل المؤسسية والتشريعية: تتركز على مجموعة من العوامل أهمها:

أ-السياسات العمومية: تسعى إلى دعم المؤسسات ذات الكفاءة الأقل.

ب-المؤسسات المصرفية: تلعب البنوك دورًا هامًا في توفير رأس المال اللازم لبدء المشاريع الريادية.

ج-الجامعات ومراكز البحث: تلعب دورًا في توجيه ودعم الابتكار والبحث العلمي، مما يساهم في تنمية المشاريع الريادية.

د-العوامل الإقليمية: يُسلط التركيز على الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المناطق المحددة التي تدعم نشاط الأعمال، مما يجعل أهمية السياق الإقليمي لا يُمكن تجاهلها للرياديين والمؤسسات.<sup>1</sup>

1محمد العيد عفرون ، مزيتي ابراهيم ، اثر الروح المقاولاتية لدى خريجي الجامعات في إنشائهم لمؤسساتهم الخاصة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، جامعة أكلي محند اولحاج -البويرة - الجزائر ، 2018-2019 ، ص 02 .

## المبحث الثاني:

## ماهية إستراتيجيات ريادة الأعمال:

تعتبر إستراتيجيات الريادة من بين أهم الاستراتيجيات التي توجه منظمات الأعمال نحو تحقيق تطلعات ورغبات الزبائن، وقد اتسع نطاق استخدامها بواسطة العديد من المؤسسات ومنظمات الأعمال. وبناءً على ذلك، يتبين أن الريادة قد تطورت لتشمل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الجانب المكمل لها، سواء في سياق الأعمال الريادية أو في مختلف أشكال الإبداع والابتكار التي تزيد من الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات ريادة الأعمال:

قبل التحدث عن مفهوم إستراتيجيات ريادة الأعمال يجد ر الحديث عن مصطلح الإستراتيجية.

## 1 - تعريف الإستراتيجية :

ها قد تختلف التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية بناءً على تفاوت وجهات النظر لدى الباحثين أو المجالات التي تنتمي إليها. ولذلك، قد تُصاغ بأشكال متعددة، ومن بين تلك التعاريف:

"الإستراتيجية هي خطة أو سلسلة من الخطط والسبل المتصلة بالعمل، تنصب جهودها على الجوانب الحيوية والأساسية التي تمثل أهمية دائمة لنجاح المشروع بأكمله."<sup>1</sup>

<sup>2</sup> يمكن تصيغ التعريف بالنحو التالي:

"الإستراتيجية تُعرف أيضًا بأنها مجموعة من الإمكانيات العلمية المستخدمة بترايط متبادل لتحقيق أهداف معينة في مواجهة الخصوم، حيث يُفهم الخصوم في ميدان التسويق على أنهم المنافسون المباشرين أو غير المباشرين."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راکز علي محمود الزعاري، غسان طالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019، ص 199-198.

<sup>2</sup> حسن الحسيني فلاح، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 132.

<sup>3</sup> عبد لقادر محمد الاسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 09.

كما تعرف أيضا: "أنها الاتجاه والتوجه الذي تأخذه المنشأة للوصول إلى الوضع المأمول على المدى الطويل"<sup>1</sup>

ومنه نستنتج أن الاستراتيجية عبارة عن خطة طويلة الأمد أو اتجاه عام محدد للشركة ومكوناتها المختلفة والهادفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل.

- تعريف استراتيجيات ريادة الأعمال:

لقد تعددت المفاهيم استراتيجيات ريادة الأعمال نظرا لتعدد الباحثين في هذا المجال ويمكن أن نبرز بعض التعاريف كالآتي :

"يفترض جي لارد ويلماز وايرلاند وويب وغازي أن الريادة الاستراتيجية تنشأ من توليف وتكامل مصطلحي الريادة والاستراتيجية، حيث تتعلق الاستراتيجية بمسائل طويلة المدى مثل توجيه المنظمة وإدارة مواردها واستثماراتها وتطوير الميزة التنافسية. بالمقابل، تتعلق الريادة بالبحث عن الفرص والابتكار والحفاظ على التقدم التكنولوجي.

تهدف الريادة الاستراتيجية إلى تحقيق توازن بين الموارد من خلال استكشاف الفرص المستمر والاستثمار في توليد التجديد والابتكار بشكل متواصل."<sup>2</sup>

تُعتبر الريادة الاستراتيجية عملية يقوم خلالها رجال الأعمال برصد الفرص المحتملة بعد اكتشافها وتشخيصها، ومن ثم جمع الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات المتوقعة، وذلك عبر اعتماد استراتيجيات الريادة. يتم ذلك باستخدام منظور استراتيجي يتضمن الإبداع والحماية والتوجه نحو المخاطرة"<sup>3</sup>.

"الريادة الاستراتيجية تُعرف أيضًا بأنها مجموعة من الأنشطة الفريدة التي تهدف إلى تلبية احتياجات الأعمال والمستهلكين عبر اكتشاف الفرص واستغلالها بطريقة استباقية. يتم تبني المخاطر

1 أحمد الشعراوي، استراتيجيات ذكاء الأعمال بوصلة استدامة التنمية للتصميم الهيكلي للبناء المؤسس ي، دار التعليم الجامعي، مصر، 2022، ص 11 .

2 أسامة السيد احمد الطيلاوي، دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة-دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين، كلية التجارة جامعة أسيوط، مصر، العدد الخامس والسبعون، 2022، ص 52 .

3 علي سويلم الجزوي، نظم المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2021، ص 49.

المحسوبة خلال هذه العملية بهدف تحقيق الأرباح والوصول إلى مستوى الريادة الذي يبرز الإبداع والإنتاجية والنمو الاقتصادي.<sup>1</sup>

"استراتيجيات ريادة الأعمال هي مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من رصد الفرص المتاحة، وتعزيز الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر بشكل محسوب. كما تشجع هذه الاستراتيجيات متخذي القرارات على تحمل مسؤولياتهم تجاه القرارات التي يتخذونها."

المطلب الثاني: أهمية وأهداف استراتيجيات ريادة الأعمال:

" تبني استراتيجيات ريادة الأعمال يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف والفوائد التي تعزز من قدرة منظمات الأعمال على تحقيق المكاسب المتوقعة أو النتائج المرغوبة".

الفرع الأول: أهمية استراتيجيات ريادة الأعمال:

لقد تعددت النقاط التي تتضمن أهمية استراتيجيات ريادة الأعمال، من بينها ما يلي:<sup>2</sup>

1. اكتشاف الحاجات غير الملبية للعملاء والأسواق غير الحكومية، واستهدافها لتعزيز القدرة التنافسية.
2. تحقيق عوائد مالية مرتفعة من الاستثمارات الجديدة.
3. تطوير خدمات ومنتجات جديدة لتعزيز قيمة المنشأة.
4. التخفيض من مستوى المخاطر من خلال استغلال التطورات التكنولوجية الجديدة.
5. تطوير علاقات تجارية جديدة مع شركات أخرى سواء كانت محلية أو عالمية من خلال التحالفات، وتعزيز وتطوير المهارات الداخلية والحفاظ عليها.

1نعمة رقبان وآخرون، استراتيجيات ريادة الأعمال وعلاقتها بإدارة المشروعات الصغيرة من منظور أصحاب المشاريع، مجلة الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، مصر، 2022، ص 156.

2فؤاد محمد محمود شلح، سرمد إسماعيل خليل المحياوي، الريادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية-دراسة ميدانية في شركة بشير السكسك وشركاه لصناعة الأدوات الصحية والبلاستيكية في قطاع غزة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، 2021، ص 110.

الفرع الثاني: أهداف استراتيجيات ريادة الأعمال:

يوجد العديد من الأهداف التي تحققها استراتيجيات ريادة الأعمال وقد تختلف من مؤسسة لأخرى أو من مجال أعمال لآخر، يمكن أن نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تحديد الأولويات طويلة الأجل للمؤسسة استنادًا إلى الرسالة الحالية وتغيرات البيئة المحيطة، ومع تطور المؤسسة في مراحلها المتقدمة.

2. توجيه الأهداف بشكل عام لوضع الأهداف بشكل أكثر تحديدًا وتفصيلًا للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة.

3. المساهمة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال المطلوبة في مجالات النشاط المختلفة لتحقيق الأهداف ذات الأولوية.

4. تسهيل الإدارة الفعالة من خلال تطبيق المعايير المشتقة من الأهداف، والتي تُستخدم في تقييم الأداء الشامل للأعمال أو المؤسسة.

المطلب الثالث: نموذج وأبعاد استراتيجيات ريادة الأعمال:

ستركز هذه الورقة على استراتيجيات ريادة الأعمال نظرًا لأهميتها المتزايدة في ظل تشدد المنافسة بين مؤسسات الأعمال. سنقدم توضيحًا للنموذج الخاص بها كما يلي:"

الفرع الأول: نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية:

"سأقدم نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية من خلال عرض الشكل التالي:"

دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية.

مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة<sup>2</sup>، الجزائر، العدد الأول<sup>2</sup>، ص<sup>47</sup>.

ويوضح الشكل أعلاه الأقسام المميزة للريادة الاستراتيجية والمتمثلة في أربعة أقسام.

1 مصطفي كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 202، 203.

2 احمد صكوش ي، الخنساء مجدل، ريادة الأعمال الإستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة – دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الإستراتيجية-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة<sup>2</sup>، الجزائر، العدد الأول، 2019، ص ص 47.48.

القسم الأول:

تحديد مفهوم عقلية ريادة الأعمال من خلال وصف مكوناتها الرئيسية، وتشمل هذه المكونات: فرص إنشاء الأعمال، واليقظة في الأعمال، والخيارات الحقيقية، ووضع خطة عمل ريادة الأعمال".

القسم الثاني:

دراسة ثقافة ريادة الأعمال والقيادة الريادية كجوانب أساسية لريادة الأعمال الاستراتيجية، وتبسيط الضوء على تصورات المرصد الريادي العالمي GEM للريادة في المجتمع. يعتبر المرصد الريادي العالمي GEM عوامل مهمة تشمل:

امتلاك فرص جديدة للبدء بمشاريع جديدة.

امتلاك المعرفة والمهارات المطلوبة لريادة الأعمال.

اعتبار الناس كخيار لبدء مشاريع جديدة.

القسم الثالث:

آليات تسيير الموارد الاستراتيجية للمؤسسة تتضمن العديد من العمليات الأساسية، وتشمل:

1. هيكله الموارد: وهي عملية تنظيم الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

2. جمع الموارد في حافظة الأعمال: وتشمل جمع وتوظيف مختلف القدرات والموارد اللازمة لدعم استراتيجيات الأعمال وتحقيق النتائج المرجوة.

3. استغلال الموارد: وتتضمن عمليات توجيه وتحكم في استخدام الموارد بشكل فعال وفي الاتجاهات التي تدعم أهداف المؤسسة وتعزز تنافسيتها.

ويمكن أن تتضمن الآليات الإدارية الاستراتيجية للموارد المؤسسية عمليات أخرى مثل تقييم الأداء وتحسين العمليات وتطوير القدرات لضمان استدامة نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح.

القسم الرابع:

يرتبط بتطبيق الإبداع والابتكار اللذان يعتبران عاملان مهمان بالنسبة للوظائف السابقة.



إن ترابط هذه الأقسام والتكامل فيما بينها، يؤدي إلى إحداث تفاعل سيحدد بدوره مدى قدرة المؤسسة على المنافسة واختراق الأسواق، وتحقيق الأرباح وحصصة سوقية كافية تضمن الاستمرارية والبقاء في السوق التابع لنفس النشاط، وذلك بالاعتماد على المهارات والقدرات المطورة التي تملكها المؤسسة من جهة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء الخدمة أو إنتاج منتج معين من جهة أخرى، وفي الأخير تلتقي هذه المرتكزات عند نقطة رئيسية وهي خلق الثروة.

### الفرع الثاني: أبعاد استراتيجيات ريادة الأعمال:

"استراتيجيات ريادة الأعمال، المعروفة بإبداعها وابتكارها وتميزها واخذ المخاطرة والابتكار، تعتبر أساسية لنمو الأعمال وتحقيق الأرباح، كما تؤثر بشكل كبير على اقتصاديات الدول. يمكن تقسيم استراتيجيات ريادة الأعمال إلى عدة أنواع، ومنها:"

ثم يمكن إضافة أنواع الاستراتيجيات مع شرح قصير لكل نوع، مثل:

1. استراتيجيات الابتكار: وتشمل تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية بشكل مستمر.

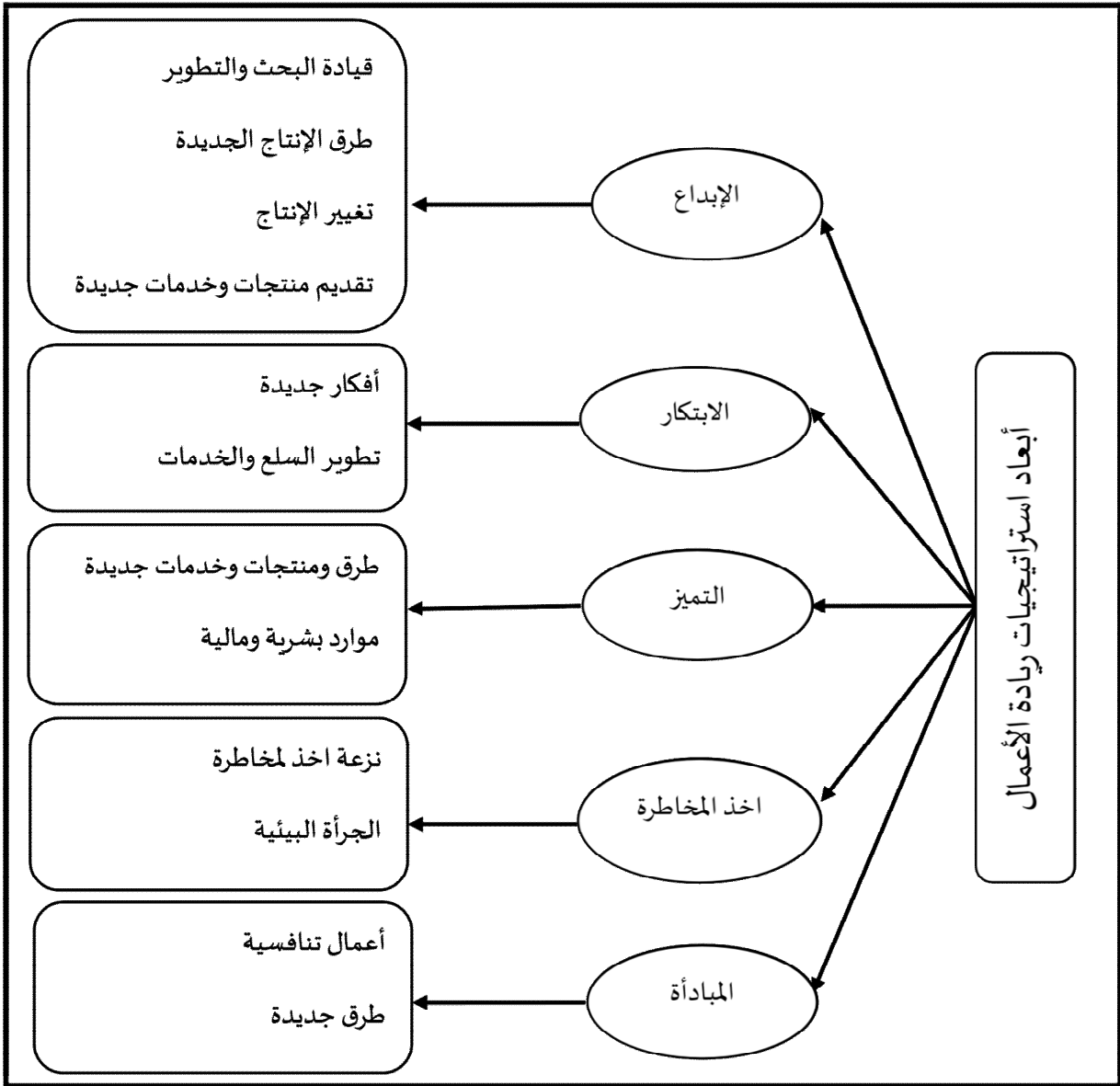
2. استراتيجيات التميز: وتتضمن تطوير منتجات أو خدمات تتفوق على منافسيك في السوق.

3. استراتيجيات النمو: وتركز على توسيع نطاق الأعمال واستكشاف فرص السوق الجديدة.

4. استراتيجيات الشراكة: وتتضمن التعاون مع شركاء أو مؤسسات أخرى لتعزيز قدرات الأعمال وتحقيق أهداف مشتركة.

ويمكنك إضافة المزيد من الأنواع حسب الاحتياج والتوجيه المطلوب في النص.

الشكل (1-1): أبعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال



المصدر: بلال خلف السكارنة ، الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008، ص 73.

يتضح لنا من خلال الشكل أهم الأبعاد التي تتضمنها استراتيجيات ريادة الأعمال وتقسم إلى :

البعد الأول:

الإبداع: إليك صياغة النقطة حول خصائص الإبداع<sup>1</sup>:

"الإبداع يمثل التجديد والتحول للأفكار الجديدة لإنتاج شيء جديد، سواءً عن طريق الوصول لحلول مبتكرة للمشكلات أو تطوير أفكار جديدة وتنفيذها. يُعد الإبداع الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ وتحويل الفكرة إلى منتج قابل للتطبيق. يُعتبر الإبداع الخطوة الأولى نحو الابتكار وهو محور أساسي لنجاح المنظمات على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، يُحسن الإبداع عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني، الذي يجمع أفراد الفريق معاً لتوليد أفكار جديدة.

تتضمن الإبداع مجموعة من الخصائص التي تشمل:

1. التجديد والتحول للأفكار الجديدة.
2. القدرة على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.
3. التطوير المستمر لأفكار جديدة وتحويلها إلى أفكار قابلة للتطبيق.
4. الجرأة والتفاؤل في استكشاف الأفكار الجديدة.
5. الاستعداد لتحمل المخاطر وتجربة أفكار جديدة.
6. التفكير الخلاق والتخيل الواسع.
7. التعاون والعمل الجماعي لتطوير الأفكار وتحقيقها.

هذه النقاط تعكس الخصائص الأساسية للإبداع وتسلط الضوء على أهميته في عمليات التطوير والنجاح المؤسسي<sup>2</sup>:

1. لتمييز وإنشاء شريحة سوقية: الإبداع يعني الخروج عن المألوف وابتكار منتجات أو خدمات تميزها عن المنافسين، مما يساعد في جذب شريحة جديدة من العملاء وتحقيق المزيد من النجاح في السوق.

1 بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن-، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الإسرائ، الأردن، العدد السابع عشر، 2008، ص 89.

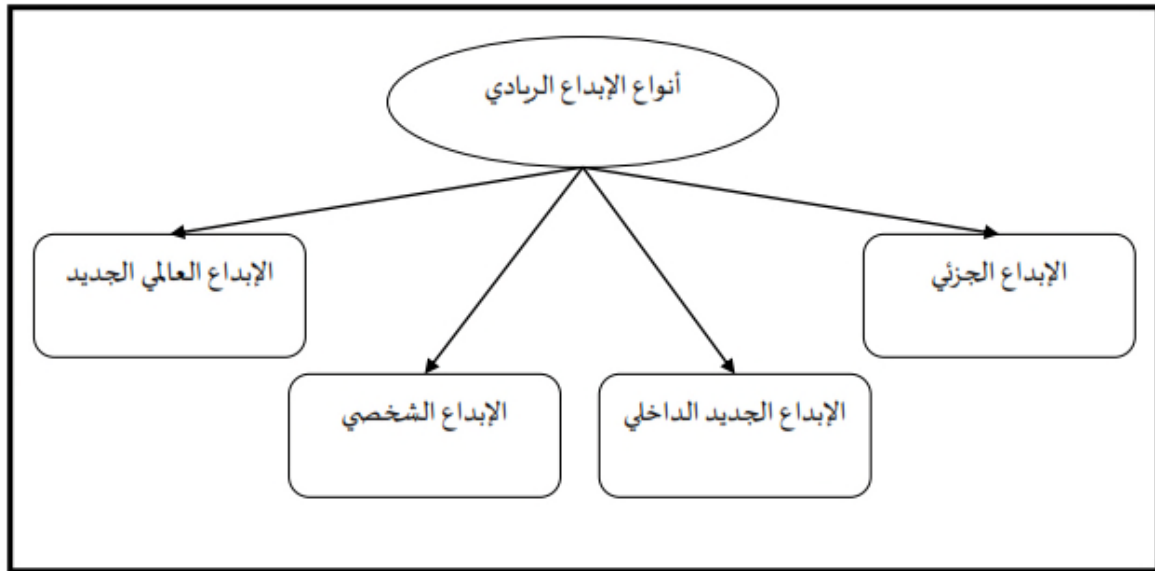
2 بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 48-50.

2. التوليفة الجديدة: يتضمن الإبداع أيضاً استخدام العناصر المعروفة والقديمة بطريقة جديدة ومبتكرة، سواءً في نفس المجال أو في مجال آخر، مما يخلق قيمة جديدة ويفتح أفقاً جديداً للاستخدام.

3. التفوق في السوق: الإبداع يجعل الشخص يبرز كمتفوق في السوق، حيث يكون هو الرائد والمبتكر الذي يبتكر الفكرة ويطلق المنتج الذي يتفوق على المنافسين.

4. اكتشاف الفرص: يعتبر الإبداع أيضاً القدرة على اكتشاف الفرص الجديدة، وذلك بفهم الحاجات والتوقعات بشكل جديد، مما يساعد في تحديد الفرص الواعدة واستغلالها بطرق مبتكرة. ومن خلال ما تقدم يمكن أن نبين أن للإبداع أنواع:

الشكل (1-2): أنواع الإبداع الريادي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على، بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 50.

• الإبداع الجزئي: يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في السوق .

• الإبداع الجديد الداخلي: يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

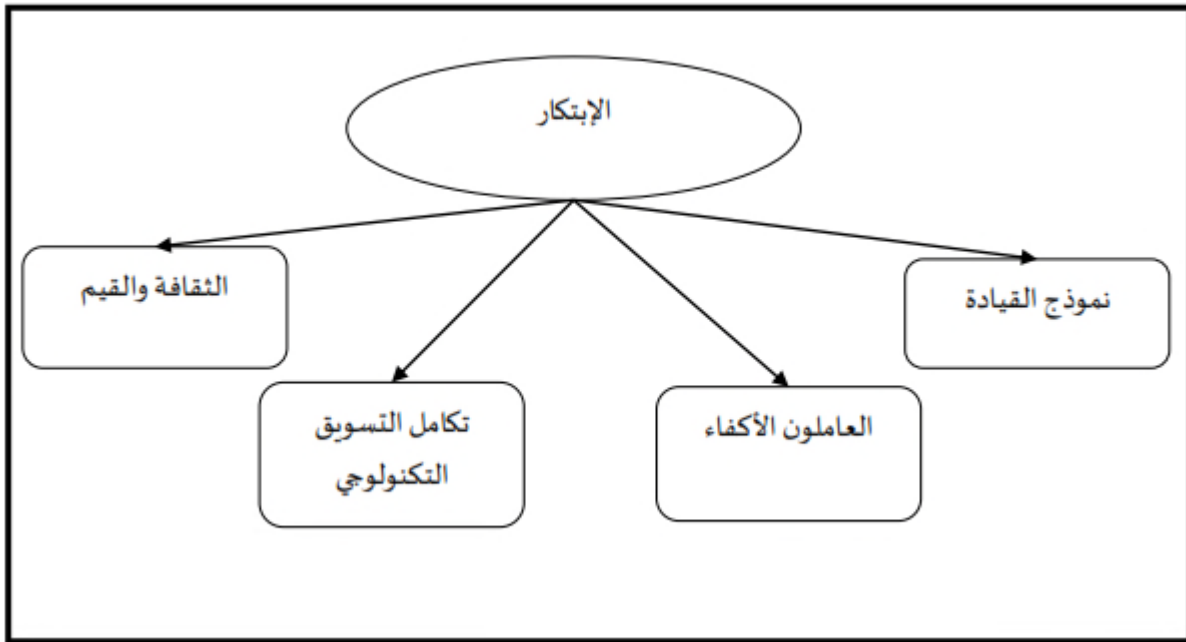
الإبداع الشخصي: يتعلق بالإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة وأساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح دون المطلوب.

• الإبداع العالمي الجديد: يتعلق هنا بالإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالي في الأسواق.

البعد الثاني: الابتكار:

الابتكار هو العملية التي يتم فيها إطلاق أفكار جديدة أو تطوير أفكار موجودة بطرق جديدة تنتج عنها قيمة جديدة. يتميز الابتكار بكونه الجانب الإبداعي والملموس الذي يرتبط بالفكرة الجديدة، حيث يمكن أن تكون هذه الفكرة مرتبطة بالتكنولوجيا أو بأي مجال آخر من مجالات الحياة. يهدف الابتكار إلى تغيير الواقع الحالي وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات بطرق تعزز التنمية والتقدم<sup>1</sup>.

الشكل (3-1): الابتكار



المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 54-55.

نلاحظ من خلال الشكل أن مكونات استراتيجية الابتكار تتمثل في:

1 بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 89

1. نموذج القيادة: يتمثل في عدم وجود تعقيدات رقابية وبيروقراطية، وتشجيع السلوك الإيجابي وتخصيص الاختصاصات لحل المشاكل.
2. العاملون الماهرون: هم الذين يتمتعون بالقدرة والمواهب اللازمة لتقديم أداء عالٍ وفعال، ولديهم القدرة على التحليل المنطقي والعميق، ويسعون لتطوير أنفسهم ويمتلكون حرية التفكير.
3. تكامل التسويق والتكنولوجيا: يقوم على توفير التكامل بين التسويق والتكنولوجيا لتلبية احتياجات العملاء وطلباتهم، مما يساهم في بناء علاقات تجارية قوية.
4. الثقافة والقيم: تتمثل في السمات الشخصية وتشجيع الموظفين على تقبل المخاطر والتطلع للتطور، وتشمل أيضًا قبول الاعتداد والتنوع.

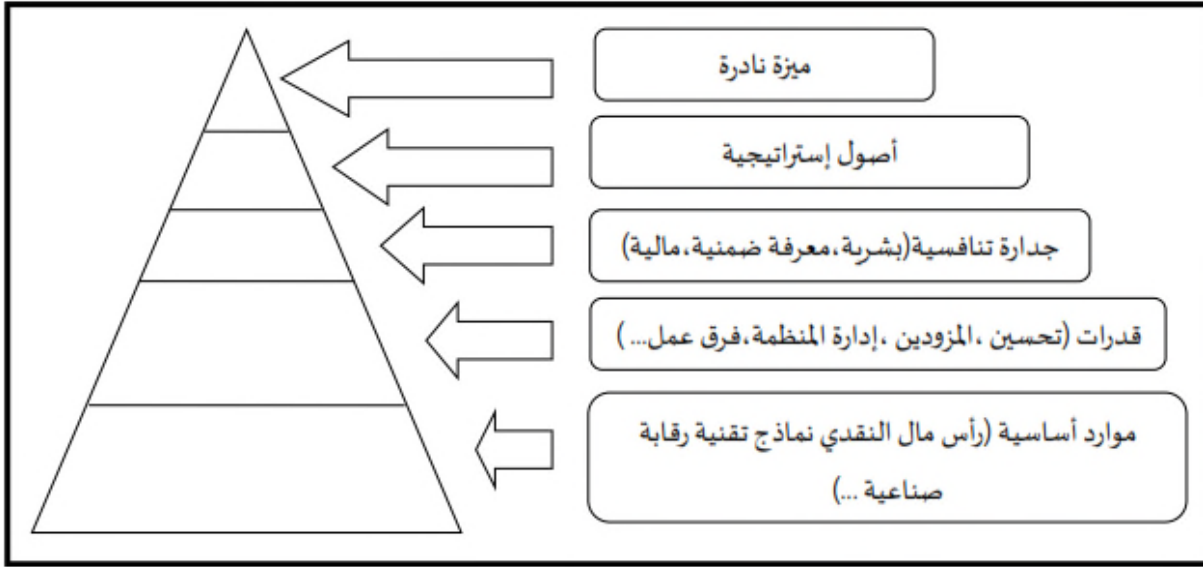
بالإضافة إلى أن تحقيق هذه الثقافة في مؤسسات الأعمال يتطلب مجموعة من المهام وهي:

- البحث عن طرائق جديدة ومبتكرة في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية .
- مراجعة السياسات الإدارية الخاصة بأنشطة المؤسسة.
- مراجعة وتقييم الأداء للحصول على نتائج ومعلومات دقيقة عن مستوى الأداء لكافة الأقسام والأفراد في المؤسسة.
- دراسة مدى تأثير العلاقات والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في الثقافة الإبداعية الابتكارية للمؤسسة.

#### البعد الثالث: التميز والتفرد:

التميز يتمثل في إدخال أساليب جديدة، سواء كانت تكنولوجية أو منتجات جديدة، أو طرق جديدة في تقديم الخدمات أو المنتجات، وذلك بشكل يتميز عن الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد التميز على استغلال مجموعة متنوعة من الموارد واستخدامها في مؤسسات الأعمال لخلق القيمة المضافة، وتنظيم هذه الموارد بشكل هرمي لتعزيز الفاعلية والكفاءة في المنافسة مع الشركات الأخرى، والتي توضح في الشكل الآتي :

الشكل (1-4): هرمية الموارد في إيجاد القيمة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على، بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1008، ص 62.

يوضح الشكل أن المواد الهرمية مهمة في بداية انطلاق مؤسسات الأعمال والتي تتكون من <sup>2</sup>:

بناءً على ذلك، يمثل رأس المال الاجتماعي والمعرفة التقنية والخبرات الصناعية والريادية أساساً أساسياً لنجاح الأعمال وتميزها. يجب أن تكون هذه الموارد موجودة ومتاحة لدى المؤسسات من أجل تحقيق تنافسية مستدامة في سوقها. بالتالي، فإن بناء خطة عمل متكاملة تعتمد على تطوير هذه الموارد بشكل متزايد يعد أمراً ضرورياً. من خلال تعزيز التعلم التعاوني والتكامل التكنولوجي، يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتها وتطوير قدراتها التنافسية بشكل فعال، مما يسمح لها بتحقيق مزيد من النجاح والابتكار في مجال أنشطتها التجارية.

على الرغم من هذا أوضح كانديدا وآخرون <sup>2</sup> أن هناك أربع موارد أساسية تعد تحديات تواجه مؤسسات على خلاف الموارد المذكورة سابق وهي:

1السكارنة، الريادة وإدارة منظمات، مرجع سبق ذكره، ص 62.

2مرجع نفسه، ص 64.

جمع الموارد: يبدأ الأمر بتجميع الموارد البشرية، حيث تتمثل أهمية بناء العمليات وإنجاز الأعمال في تركيز التعلم وتجميع الخبرة والاستفادة من السمعة التجارية المرتبطة بالفريق. بالإضافة إلى ذلك، يتبنى اعتبار فرق العمل الريادية كأفضل من الأفراد الرياديين بمفردهم.

الموارد الجذابة: تمثل هذه التحديات إحدى أكبر التحديات، حيث يتعين على المؤسسات اختيار الموارد بعناية، سواء كانت اجتماعية أو مالية، وتحديد قيمتها، بما في ذلك المعدات والأصول وتقدير سعرها.

الموارد المتنوعة: تقوم المنظمة في بدايتها بالعمل على تحقيق قيمة مضافة من خلال مجموعة متنوعة من الموارد، سواء كانت من خلال خبرات العاملين أو الخلفية التعليمية، ورأس المال الأولي الذي يحملهم، بالإضافة إلى الأفكار الجديدة التي تنشأ.

الموارد الفردية التحويلية: تهدف هذه الموارد إلى ربط قوى الأفراد بقوة المنظمة، وتحويلها لتحقيق ميزة تنافسية نادرة لديها. وتشمل المعرفة والقدرات التي يجب أن تكون مؤسسية لتمكين المنظمة من الاستمرارية والنمو.

#### البعد الرابع: اخذ المخاطرة:

أخذ المخاطرة في ريادة الأعمال يعني أن يقوم الريادي بالمجازفة في طرح منتجات جديدة في الأسواق، وذلك مع مراعاة المخاطر المحتملة المتعلقة بالغموض وعدم التأكد في السوق. ويمكن تعريف اخذ المخاطرة بأنه الاستعداد للتعرض للخسارة مقابل تحقيق الفرص وتحقيق الأهداف المستقبلية.<sup>1</sup>

وأشار الباحثان تشارلز وروبين انه حتى تبقى رياديا لا بد أن تحسب المخاطر لضمان نجاح الأعمال، وتساعد العناصر التالية في تشكيل مهارات اخذ المخاطرة:<sup>2</sup>

- الرؤية الايجابية للأشياء: تمتع الريادي والمؤسسات الريادية بالتميز والتمكن بحيث يصبح لها رؤية مستقبلية ايجابية تساعد في تحقيق الأهداف.
- الريادي يجب أن يتمتع بنظرة ثابتة وتبصر واسع لدعم تنفيذ الأعمال، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون لديه رؤية إيجابية نحو المسار الريادي وقدرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس من خلال العمل الجاد والتخطيط الفعال.

1مصطفى كافي، يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

2السكرانة، الريادة وإدارة منظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 65.66.



• الريادي يجب أن يكون لديه الوقت لرؤية وتقييم الأهداف يوميا ووضع كل مرحلة تحت الرقابة.

• العمل على تقييم الأعمال بعد انجاز كل مهمة .

• قبول المخاطر وعدم التأكد: حيث يتم التحضير لأسوء الحالات في الأعمال وعدم الوصول للأهداف المطلوبة.

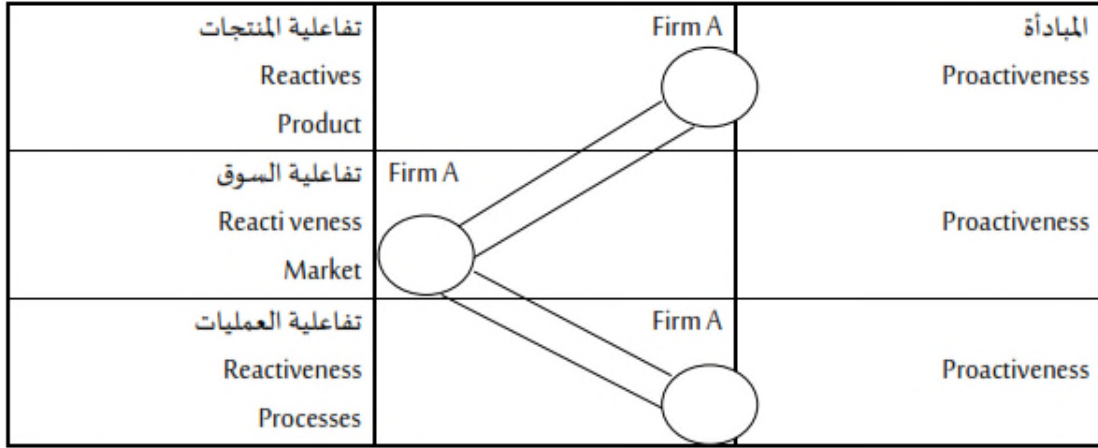
#### البعد الخامس: المبادرة:

المبادرة تعني المشاركة الفعالة في استشراف المستقبل وفهم الاحتياجات والتغيرات المستقبلية، بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجيا وتقنيات إدارية. ووفقاً لآرجون (1998)، المبادرة هي القدرة على استشراف الفرص والتميز بينها عند طرح المنتجات في السوق، وتكون الاستجابة للتغيرات وليس ردة فعل للأحداث، ويكون ذلك عن طريق الحصول على المعلومات حول الوضع الحالي والسابق في المستقبل.<sup>1</sup>

بالتالي فهي تعتمد على نقاط أساسية بداية مناغتنام الفرص في السوق وإنتاج منتجات جديدة ومختلفة عن المنافسين بالإضافة إلى أنها تعتمد على الأسلوب الرقابي للزبائن والمنافسين ومسح السوق على المدى الطويل وهذا ما يوضح أو يميز وجود علاقة ما بين المنتج والسوق وبين عمليات المبادرة كما يبينه الشكل :

1 بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الشكل (1-5): موقع المنظمة من خلال التفاعل- المبادرة المتصلة .



المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 70

يوضح الشكل لنا:<sup>1</sup>

- 1 - تفاعلية المنتجات: تشير إلى البحث والتطوير وإعادة البناء والتصنيع ومن الصعوبة التمييز ما بين المبادرة و التفاعلية لان المنافسين يمارسون ضغوطات بالتالي لابد من المتابعة المستمرة للبقاء.
- 2- تفاعلية العمليات: وتشير إلى طبيعة العلاقات ما بين العمليات وقنوات التوزيع والإجراءات و الإدارة والعمليات الإدارية.

2 - تفاعلية السوق: ويشير إلى القدرة على جمع المعلومات المتعلقة بالسوق قبل حدوث أية تغييرات على مستوى المنظمة أو في السوق.

1علي فلاح مفلح الزعيبي، مرجع سبق ذكره، ص 349.

## خلاصة الفصل الأول

في هذا الفصل، تم استعراض الأسس النظرية لريادة الأعمال وأهميتها في الاقتصاد الحديث. تناولنا مفهوم ريادة الأعمال، نشأتها، وخصائصها، بالإضافة إلى متطلباتها وأهدافها. كما ناقشنا مميزات ريادة الأعمال والتحديات التي تواجهها، مع التركيز على العوامل المحفزة لها. استعرضنا أيضًا استراتيجيات ريادة الأعمال، حيث تم تعريفها وأهدافها وأهميتها. تضمن الفصل أيضًا نموذج وأبعاد استراتيجيات ريادة الأعمال، مما يساهم في فهم كيفية تطوير وتطبيق هذه الاستراتيجيات لتحقيق النجاح في المشاريع الريادية

# الفصل الثاني

تعزير تنافسية المؤسسات الاقتصادية

(تأثير ريادة الأعمال على الابتكار)

## الفصل الثاني:

### تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية

#### (تأثير زيادة الأعمال على الابتكار)

إذا كان المشرع قد حظر تمثيل الحصص في الشركة ذات المسؤولية المحدودة بصكوك قابلة للتداول، إلا أنه لم يمنع الشركاء أو الشريك من التنازل عن حصصهم بقيود قانونية معينة. بناءً على ذلك، سوف نحاول تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين: في المبحث الأول، سنستعرض تأثير زيادة الأعمال على عمليات الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية من خلال تعريف زيادة الأعمال وأهميتها، وكيفية مساهمتها في تعزيز الابتكار، ونماذج من الواقع. أما في المبحث الثاني، سنتناول كيفية تأثير الابتكار وزيادة الأعمال على التنافسية العامة للمؤسسات الاقتصادية من خلال تعريف التنافسية وأهميتها، العوامل التي تعزز التنافسية، وتحليل العلاقة بين الابتكار وزيادة الأعمال وزيادة التنافسية في الأسواق.

## المبحث الأول:

### تأثير زيادة الأعمال على الابتكار

في هذا المبحث، سنستكشف تأثير زيادة الأعمال على الابتكار، حيث سنقوم بتحليل كيفية تفاعل هذين العنصرين المهمين في عالم الأعمال، سنبحث في كيفية تعزيز زيادة الأعمال الإبداعية للمشاريع الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكن لهذه الزيادة أن تعزز وتدعم العملية الابتكارية وتسهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق وتضيف قيمة فعالة للمستهلكين. سنلقي الضوء على أمثلة عملية ودراسات حالة لتوضيح كيفية تفاعل زيادة الأعمال مع الابتكار في مجموعة متنوعة من الصناعات والقطاعات. هدفنا هو فهم العلاقة الحيوية بين الابتكار وزيادة الأعمال، وكيفية استغلال هذه العلاقة بشكل فعال لتعزيز التنمية الاقتصادية وتحقيق النجاح في سوق الأعمال العالمية

### الفرع الأول : زيادة الأعمال والابتكار.

#### تعريف الابتكار:

الابتكار (innovation) في مجال الاقتصاد هو عملية إبداعية تؤدي إلى إيجاد فكرة جديدة لا مثيل لها ووضعها موضع التطبيق. وعلى هذا، فالابتكار يعني استخدام فكرة جديدة أو أسلوب جديد، أو استحداث فكرة جديدة أو أسلوب جديد، أو استحداث نظرية أو اختراع أو طريقة جديدة في إنتاج سلعة معينة. ويحدث الابتكار عندما يحاول الفرد البحث والإجابة عن الكثير من التساؤلات التي تبرز عن الأعمال أو التي لم يتم بحثها من قبل، مما ينتج عنه نوع من المحاكاة والتفكير المتميز عن التفكير والمحاكاة التقليدية.<sup>1</sup>

الابتكار هو عملية تحويل الفكرة أو الاختراع إلى سلع وخدمات تصنع القيمة المضافة. وكذلك يمكن تعريفه على أنه تطبيق لأفضل الحلول التي تلبي الاحتياجات الجديدة أو حاجة الأسواق القائمة أو الناشئة. وزيادة الأعمال هي تطوير وإدارة المشاريع التجارية من أجل كسب الأرباح، وتلعب زيادة الأعمال دوراً أساسياً وحيوياً في التنمية الاقتصادية للسوق العالمي. وتعد العلاقة بين الابتكار وزيادة الأعمال علاقة ذات منفعة متبادلة، فالابتكار يتم تمويله وتسويقه من خلال زيادة الأعمال، وبدون

<sup>1</sup>، ذنون، ع. م. ح.، وعبد، إ. ج. ا. إدارة الابتكار والتطوير للمنظمات الحديثة (ط1). دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2019، ص5

ريادة الأعمال، سيبقى الابتكار مجرد أفكار في عقل المبتكر، وبدون ظهور الابتكارات الجديدة، ستصل ريادة الأعمال إلى طريق مسدود. ويعتبر الابتكار من أهم سمات ريادة الأعمال حيث إن الأزمات الاقتصادية جعلت الابتكار والإبداع في ريادة الأعمال عاملاً أساسياً لزيادة معدلات النمو وضمان الاستدامة وزيادة التنافسية وخلق فرص عمل واعدة. وريادة الأعمال توفر الحلول الابتكارية للتحديات في المجتمعات بالإضافة للخدمات والمنتجات التي تحدث تغييراً اجتماعياً وتؤثر إيجاباً في المجتمع.

ولكي تصبح الفكرة ابتكاراً، يجب أن تشبع حاجة وتلبيها وأن تكون قابلة للتكرار بتكلفة اقتصادية مقبولة، وتزدهر الابتكارات عندما تستخدم الشركات والمصانع الأبحاث العلمية والتكنولوجيا، لإنتاج منتجات أكثر تلبية لحاجات تماشى مع توقعات عملائهم وزبائنهم. ومع التحولات الاقتصادية الحديثة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية وما نتج عنها من تقنيات متقدمة ووسائل ادت إلى اتجاه رواد الأعمال وأصحاب الأفكار لاستخدام تطبيقات الهواتف الذكية على وجه الخصوص والتكنولوجيا بشكل عام كمنصات أساسية لأفكارهم ومشاريعهم الريادية. وذلك نظراً لانخفاض التكلفة التشغيلية وارتفاع العائد الربحي وسهولة العملية الإدارية بالإضافة للتفوق المزمع للمشروع باعتبار التكنولوجيا دليلاً على الابتكار مما جعل حلم كل رائد أعمال هو إحداث ثورة جديدة تغير مسار الأسواق وتتيح لرواد الأعمال الفرصة للخروج بمنتجات تكنولوجية مبتكرة وذات تكلفة منخفضة تساعدهم على بدء مشروعاتهم الصغيرة فظهرت تطبيقات مثل تطبيقات وسائل النقل "أوبر وكريم" وغيرها لتضيف مستوى جديداً من الرفاهية من خلال استحداث ممارسات جديدة لنمط أعمال مبتكر معتمد على التكنولوجيا. فارتبط مفهوم الابتكار لدى رواد الأعمال بالتكنولوجيا والتطبيقات الذكية كحلول من خارج الصندوق للوصول للحد الأقصى من الرفاهية.<sup>1</sup>

وفي إطار العلاقة بين ريادة الأعمال وخدمة المجتمع، فقد ظهر مصطلح جديد وهو ريادة الأعمال الاجتماعية. يدور مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية حول التعرّف على المشكلات الاجتماعية وتحقيق تغيير اجتماعي من خلال توظيف مبادئ وعمليات ريادة الأعمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زاهر، محمد.. "ريادة الأعمال والابتكار في العصر الرقمي: دراسة حالة تطبيقات الهواتف الذكية". المجلة العربية

لإدارة الأعمال والتنمية، المجلد 10 العدد (2)، (2020) -ص 52.

<sup>2</sup> الحارثي، نورة.. "ريادة الأعمال والابتكار في القطاع التكنولوجي: مقارنة بين التجارب العالمية والواقع العربي". مجلة

التطبيقات التكنولوجية، (2017) 5(2)، 130.

ومواكبة عجلة التنمية والتطور يستلزم الاستثمار في عقول الشباب وأفكارهم الإبداعية في جميع القطاعات من خلال مراكز للإبداع وزيادة الأعمال، وتوظيف التكنولوجيات الحديثة في شتى مناحي الحياة، مما يساهم في التحول إلى اقتصاد ذو ثورة معرفية، ولا بد من ان تنطلق كافة المؤسسات الحكومية والخاصة من هذه الرؤية، وتدعم هذا التوجه من خلال إقامة المبادرات، والتوسع في إنشاء مراكز الإبداع وزيادة الأعمال وأودية التقنية في كافة الجامعات والمؤسسات التعليمية، وتنظيم معارض ومؤتمرات الابتكار وزيادة الأعمال وكذلك تنظيم المسابقات والبرامج التي تُحفز الطلبة على الإبداع والابتكار والاختراع، لأهمية ذلك لمستقبل الوطن، ولنجاح العمل الإبداعي هناك مقترحات لتعزيز نشاط ريادي الأعمال المبدع وهي: تطوير البرامج والآليات للحصول على التمويل، والإفادة من البحث والتطوير، والانفتاح على السوق المحلية، والتدريب في مجال زيادة الأعمال، كما يلزم تحفيز رائد الأعمال على الابتكار، لإحداث تغييرات جذرية، بعمليات تكنولوجية وغير تكنولوجية، لدمج الابتكار التكنولوجي في عمليات الإنتاج، التوزيع، وتنظيم العمل، والتشارك في المعرفة أو المهارات، وتبني طرق تنظيمية جديدة في اتخاذ القرارات، لزيادة أسهم السوق، وجودة البضائع، وتطوير الخدمات والقدرة الإنتاجية، ووضوح الأعمال وضمانات الصحة والسلامة، كل هذا من شأنه أن يرفع مستوى الابتكار والاختراع في جامعاتنا ومزیدًا من التقدم والتطوير والإبداع<sup>1</sup>

### علاقة زيادة الأعمال بالإبداع والابتكار:

إنَّ الإبداع والابتكار يُعدّان من أهم عوامل بناء الشخصية الريادية، والعنصر الرئيس الذي تعتمد عليه زيادة الأعمال، فهي صناعة الشيء من لا شيء، والقدرة على ابتكار وإبداع أفكار جديدة يتم غزو السوق بها، لتحقيق النجاح والريادة<sup>2</sup>

كما أن أيّ جانبٍ من جوانبِ زيادة الأعمال لا يُضاهي أهمية الجانب الابتكاري للتقدم البشري والنمو الاقتصادي، فهو نتيجة الابتكار الذي يجعل النشاط الاقتصادي البشري أكثر إنتاجية. وفي ظلّ اقتصادٍ تنافسي، يواجه رواد الأعمال ضغوطاً مستمرة بهدف الابتكار. لذلك يسعون جاهدين لإيجاد

<sup>1</sup> الشيخ، بكر، "تعزيز زيادة الأعمال والابتكار في القطاع العام: مفهوم ومقترحات"، المجلة العربية لإدارة التنمية، 2020، ص 123-137.

<sup>2</sup> القده، م. أ.، "تأثير مبادرات زيادة الأعمال في تعزيز الإبداع والابتكار"، المجلة الدولية للأعمال، 2018، ص 45-58.



طرق أكثر فاعليةً من حيث التكلفة لخلق منتجات أرخص وأفضل وأسرع وأكثر إتقاناً بهدف جذب العملاء<sup>1</sup>

ويُرى أن العلاقة بين الإبداع والريادة تبرز من خلال ما يلي:

- التوافق في الخصائص والسمات الشخصية مثل الجرأة والشجاعة، والمخاطرة، والانغماس، والتحدي، والذكاء.

- التوافق في الخصائص الاجتماعية وتأثيراتها المختلفة مثل تأثير المجتمع والبيئة والأسرة والأنظمة والحكومة وأصحاب المصالح، حيث يتأثر كل منهما بتلك الخصائص كما يؤثر فيها.

- التوافق في الخصائص الاقتصادية التي تساعد في دعم المبدع والريادي في تحقيق وإنجاح أفكارهما، حيث أن الإبداع حتى يبقى مبدعاً يجب دعمه بالحوافز المادية، وكذلك الريادي حتى يطبق أفكاره الريادية ويصبح رياديًا، يجب أن تدعم أفكاره ومشاريعه الريادية بالعوامل المادية حتى تتحقق ويكتب لها النجاح.

- التوافق في النتائج أو في المحصلة النهائية، والذي يعني أن كل منهما يلتقي في الوصول إلى الإبداع، والتغيير، أو التوليفة الجديدة.

- التوافق في الهدف أو الغاية ويعني أن كل منهما يسعى إلى تحقيق التميز، التفرد، المكانة التنافسية، الربحية، والابتكار والتطوير والخروج عن المألوف وإضافة قيمة.

- التوافق في بعض الخصائص التنظيمية مثل المهارة والتخطيط والتنظيم، واتخاذ القرار، والقدرة على التواصل مع الآخرين.

- التوافق في بيئة العمل والمجتمع المستهدف: ويعني أن كل منهما يسعى إلى الإتيان بالجديد للمصلحة الفردية أو الجماعية أو المؤسسية. كما أن كل منهما يسعى إلى التعامل مع السوق سواء كان السوق محلياً أو إقليمياً أو دولياً أو صناعياً أو تجارياً، كذلك فإن كل منهما يتعامل مع المنتج سواء كان المنتج ملموساً أو غير ملموس.

إنَّ ريادة الأعمال تجلب المزيد من الابتكارات إلى السوق. نظراً لأنَّها مدفوعة بشكل أساسي بإبداع الفرد وبصيرته، فهي تدفعه للبحث بجدية عن فرص للقيام بأشياء جديدة، أو حتى القيام

<sup>1</sup> جوليانا، ن. أ.، "تأثير الإبداع والابتكار على تطوير ريادة الأعمال: أدلة من نيجيريا"، المجلة المفتوحة للأعمال، 2021، ص 78-92.

بأشياء حالية بطرق غير عادية، وتوليد أفضل الأفكار وتحويلها إلى حقيقة؛ الأمر الذي يطلق العنان لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية، والتي بدورها تولد سلسلة من المشاريع المبتكرة المرتبطة، ونشرها على أوسع نطاق وإدماجها في سياق الحياة اليومية، من أجل تحقيق منافع ومكاسب اقتصادية. فريادة الأعمال هي التطبيق الفعلي للمعرفة والمهارات والكفاءات وصياغة الأفكار الجديدة والمبتكرة وتحويلها إلى مشاريع ريادية ناجحة<sup>1</sup>

يشير خبير الإدارة الأمريكي بيتر دراكر (1985) إلى أنَّ الابتكار لا يخلق منتجات أفضل فحسب، بل يخلق بالإضافة إلى ذلك موارد جديدة، حيث يقوم رواد الأعمال بتحويل أشياء لا قيمة لها كالرمل إلى أشياء ذات قيمة مثل رقائق الكمبيوتر المصنوعة من السيليكون، وبالتالي يمكن استخدام هذه الموارد الجديدة لإنشاء أشياء ذات قيمة أكبر.

كما توجد علاقة قوية بين الابتكار وعدد الشركات الجديدة الناشئة. حيث أنَّ الصناعات سريعة النمو مثل تكنولوجيا المعلومات، الذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي، وتكنولوجيا التقنيات الحيوية، والخدمات الصحية عن بُعد، والتكنولوجيا العالية هي نتاج شركات ناشئة جديدة، وليست نتاج شركات قديمة، إلا أنَّ الشركات الكبرى، بامتلاكها رؤوس الأموال والموارد البشرية، يمكن أن تكون هي الأخرى رياديةً أيضاً. لكن مع ذلك، تظلُّ الشركات الصغيرة والناشئة مسؤولة عن أغلبية الابتكارات وكذلك عن خلق فرص الشغل العديدة<sup>2</sup>

من هنا يتضح كيف أنَّ ريادة الأعمال تساهم في الربط بين مفهومي الإبداع والابتكار وبين أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، مما يساعد في تحويل أفكارهم وابتكاراتهم إلى منتجات وخدمات فعلية تصل إلى جمهور واسع من العملاء، وتساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>3</sup>

قمت بتحليل العلاقة التكاملية بين ريادة الأعمال والإبداع والابتكار، حيث انطلقت من مشكلة بحثية تتمثل في كيفية تعزيز النمو الاقتصادي من خلال تطبيق مفاهيم الابتكار في ريادة الأعمال. اعتمدت على إطار نظري متين استند إلى مراجعة شاملة للأدبيات، وتم صياغة فرضيات بحثية تستهدف اختبار تأثير الإبداع على نجاح المشاريع الريادية. استخدمت منهجية بحثية مختلطة لجمع

<sup>1</sup>(عمر، 2021، ص.143-141)

<sup>2</sup>شو، ي، "إطار عمل لتعليم الإبداع والابتكار وريادة الأعمال الموجهة نحو الاستدامة: دراسة منظور."، مجلة علم النفس، 2020، ص 223-235.

<sup>3</sup>إدوارد-شاكتر، م، "فك تشابك الكفاءات: العلاقات بين الإبداع والابتكار وريادة الأعمال."، مجلة المهارات الإبداعية، 2015، ص 140-155.

البيانات وتحليلها، حيث أظهرت النتائج أن الابتكار يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التميز الريادي. وبناءً على ذلك، قدمت توصيات عملية لتبني استراتيجيات ابتكارية في المؤسسات الناشئة، مع التأكيد على الحاجة إلى سياسات داعمة لتعزيز البيئة الريادية. هذا البحث يساهم في تقديم رؤى جديدة ويضيف إلى الأدبيات الحالية حول التكامل بين الإبداع والابتكار وريادة الأعمال، مع اقتراحات لمجالات بحث مستقبلية تستند إلى نتائجه.

### الفرع الثاني: تأثير ريادة الأعمال على الابتكار

تعتبر ريادة الأعمال والابتكار مفاهيم مترابطة بطبيعتها وتؤثر بشكل كبير على بعضها البعض. ويعزز التفاعل الديناميكي بين الاثنین النمو الاقتصادي والتقدم التكنولوجي والتقدم المجتمعي.<sup>1</sup>

### . ريادة الأعمال تدفع الابتكار

1. تشجيع الروح الريادية: يساهم روح الريادة في تحفيز الأفراد على استكشاف فرص جديدة وتجارب مبتكرة، مما يعزز ابتكار الحلول وتطوير المنتجات والخدمات.
2. توفير الدعم والموارد: تلعب ريادة الأعمال دوراً هاماً في توفير الموارد المالية والتقنية والبشرية اللازمة لتطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مشاريع ناجحة.
3. تشجيع التعاون والشراكات: تعزز ريادة الأعمال التعاون بين الشركات والمؤسسات والأفراد، مما يساهم في تبادل الخبرات وتطوير حلول مبتكرة للتحديات القائمة.
4. دعم البحث والتطوير: تعزز ريادة الأعمال الاستثمار في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، مما يدفع بالابتكار ويعزز التطور التقني والاقتصادي.
5. تعزيز القدرات الإبداعية: تشجع ريادة الأعمال على تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتحفيزهم على التفكير المبتكر وتطوير حلول جديدة للمشاكل الحالية.

قامت بدراسة تأثير ريادة الأعمال على الابتكار من خلال تحليل شامل للأدبيات الحالية وتطبيق منهجية بحثية مختلطة لجمع البيانات من رواد الأعمال في قطاعات مختلفة. أسفر البحث عن نتائج هامة أظهرت أن ريادة الأعمال تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الابتكار، ليس فقط من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، بل أيضًا من خلال تحسين العمليات وتطوير نماذج عمل مبتكرة. أوضحت

<sup>1</sup> - ديس، جريج. توضيح بنية التوجه الريادي وربطه بالأداء. مجلة أكاديمية إدارة الأعمال، 21(1)، 1996 - ص 170.

النتائج أن رواد الأعمال الذين يتبنون ثقافة الابتكار يساهمون بشكل كبير في النمو الاقتصادي والتنمية المجتمعية. بناءً على هذه النتائج، قدمت توصيات لتعزيز البيئة الريادية، بما في ذلك سياسات دعم الابتكار وتوفير التمويل والتدريب. هذا البحث يساهم في إثراء الفهم الحالي حول العلاقة بين ريادة الأعمال والابتكار ويقدم رؤى جديدة يمكن أن تساعد في صياغة استراتيجيات فعالة لدعم رواد الأعمال والمبتكرين.

### المطلب الثاني : استراتيجيات الابتكار واساليب الابداع والابتكار للمؤسسات الرائدة

سنتمكن في المطلب من شرح استراتيجيات واساليب الابداع والابتكار للمؤسسات الرائدة

#### الفرع الأول: دور الإبداع في تحقيق ريادة الأعمال:

#### دور الإبداع في تحقيق ريادة الأعمال:

يظهر بوضوح كأول خطوة للأفكار التي تتجاوز مع الفرص المتاحة في المنظمات، والتي بدورها تُسهم في نجاحها على المدى الطويل. يعزز الإبداع عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وخارجها، حيث يُعرّف عمومًا على أنه تطبيق وتنفيذ للأفكار الجديدة أو إعادة مزج الأفكار السابقة على المنتجات والمعدات والعمليات، بشرط أن يكون لهذا تأثير إيجابي على نتائج المؤسسة وأدائها، بهدف تحقيق التنافسية. وبناءً على ذلك، يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع: الإبداع في الأفكار والإبداع في التنفيذ<sup>1</sup>.

-الإبداع الجذري(الاختراق): الإبداع في الأفكار يتجلى في الوصول إلى منتج جديد أو عملية جديدة تختلف تمامًا عن سابقتها، مما يحقق قفزة استراتيجية كبيرة في السوق من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجال معين وفي الوقت نفسه.

-الإبداع التدريجي(التحسين): ويتمثل الإبداع في التوصل إلى منتج جديد جزئيًا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن تصنيف أنواع أخرى من الإبداع كالتالي: <sup>2</sup>

- الإبداع في المنتج (التحسين نحو الأفضل).

<sup>1</sup> ودان بوعبد الله، براهيم بن حراث حياة، يوسف رشيد، استراتيجيات بناء الفكر الابداعي لدى المنظمات الريادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 03، 2016، ص 77.

<sup>2</sup> بن حراث حياة، درودر امال، مرجع سابق، ص 184.

- الابداع في طريقة الانتاج (تحسين الاداء وتقليل التكاليف).
  - الابداع على المستوى التجاري (التسويق).
  - الابداع على المستوى التنظيمي (التغير التنظيمي).
- يتجلى أهمية الإبداع في قدرة المؤسسة على التحول من مرحلة ما قبل الإبداع إلى مرحلة ما بعد الإبداع. ويوضح الشكل التوضيحي الوارد أدناه عملية هذا الانتقال الذي يتعين على المؤسسة تحقيقه عند اعتمادها لعملية الإبداع في أنشطتها، وكذلك مختلف مراحل حياتها<sup>1</sup>:

الجدول (1-2): عملية الانتقال بعد الاعتماد على عملية الابداع

من	إلى
التشتت في العمل	تحديد المسار
التوايا	تحقيق النتائج
مهم	متميز
محبوب	منتج لا غنى عنه
المنتجات	تقدم خدمات و حلول
المعقد	البسيط
التقنية	تطبيق الإبداع
صعوبات	العودة إلى القمة

المصدر: صديقي مسعود، مرزوقي مرزوق، مرجع سابق، ص 08.

- وبناءً على هذه النتائج، تجد المؤسسة الرائدة نفسها أمام خيارات متعددة فيما يتعلق بأنواع الإبداع الريادي، وتشمل هذه الأنواع:<sup>2</sup>
- الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بالإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع اهتمام زائد بالأسواق.
  - الإبداع التخصصي: ويكون في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالأسواق.

<sup>1</sup> صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، التفكير الابداعي للادارة والتغيير في المنظمة ملتقى وطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة الم.ص.م في الجزائر، جامعة ورقلة، 2015، ص 08.

<sup>2</sup> بلال خلف سكارنة، الريادة وادارة المنظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 57.

- الإبداع الجزئي: يكون هذا النوع من الإبداع واردا لدى المنظمة إذا تعلق الأمر باهتمام جزئي بطبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالأسواق.
- الإبداع العالمي الجديد: عندما يكون هنالك استخدام واسع لوسائل تكنولوجيا جديدة مقابل اهتمامك الكبير بالأسواق.

قمت بدراسة دور الإبداع في تحقيق زيادة الأعمال من خلال تحليل شامل للأدبيات الحالية وتطبيق منهجية بحثية مختلطة لجمع البيانات من رواد الأعمال في مجالات متنوعة. أظهرت النتائج أن الإبداع يعتبر عاملاً حاسماً في تطوير زيادة الأعمال، حيث يساهم في توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتحويلها إلى منتجات وخدمات مميزة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية. كما أوضحت النتائج أن رواد الأعمال الذين يتبنون ممارسات إبداعية ينجحون بشكل أكبر في السوق بفضل قدرتهم على الابتكار والاستجابة للتغيرات والتحديات. بناءً على هذه النتائج، قدمت توصيات لتعزيز ثقافة الإبداع في بيئات الأعمال، بما في ذلك تعزيز التعليم الريادي وتشجيع التفكير النقدي والإبداعي. هذا البحث يضيف إلى الأدبيات الحالية حول دور الإبداع في زيادة الأعمال، ويقدم رؤى جديدة يمكن أن تساعد في صياغة استراتيجيات فعالة لدعم رواد الأعمال المبدعين وتحقيق النجاح المستدام.

## الفرع الثاني: دور الابتكار في تحقيق زيادة الأعمال

يعتبر البعض أن الابتكار يتجلى في "التوصل إلى حل لمشكلة معينة أو إلى فكرة جديدة، وبالتالي يكون الابتكار جزءاً مرتبطاً بالفكرة الجديدة، بينما يعتبر الإبداع جزءاً ملاموساً مرتبطاً بتنفيذ هذه الفكرة أو تحويلها إلى منتج قابل للاستخدام.

من جهة أخرى، قدمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعريفاً للابتكار ينص على أنه "الخطوات العلمية والفنية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات جديدة أو محسنة في الصناعة، واستخدام تجاري لأساليب أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمات الاجتماعية، ويعتبر البحث والتطوير خطوة واحدة فقط ضمن هذه العمليات<sup>1</sup>.. من المفهوم أن الابتكار يشكل الأساس للإبداع، ولذلك يجب تعزيز كلاهما في بنية المؤسسات بشكل دائم ومستمر كجزء من ثقافتها واستراتيجيتها.

<sup>1</sup> سمية بروبي، دور الابتكار والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف،

تكمن أهمية الابتكار في أنه يساهم في تحقيق استمرارية نشاط المؤسسات على المدى البعيد، وأصبح أمراً ضرورياً خاصة في ظل تزايد شدة المنافسة العالمية والتحولت العالمية في مجالات البحث والتطوير والتكنولوجيا وغيرها من العوامل التي تحدد بقاء المؤسسات في الأسواق أو اختفائها.<sup>1</sup> بالإضافة إلى أن وجود الابتكار داخل المؤسسات يساهم في خلق محيط ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة وتحسين الأداء والتأقلم مع الظروف المحيطة. وعليه يمكن توضيح أثر وجود الابتكار على العناصر التالية:<sup>2</sup>

-أثر الابتكار على الجودة والاستهلاك: يتمثل دور الابتكار في تحقيق جودة المنتجات والسلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات مع تحقيق رضا الزبون وكسب ثقته والمحافظة على وفائه.

-أثر الابتكار على تنظيم العمل: التحكم في التكاليف والعملية الانتاجية واستهلاك مختلف الموارد بطريقة عقلانية لا يكفي لتحقيق الريادة بل يجب ان يلازمه التنظيم والتدريب أي الاستثمار في الموارد البشرية.

أثر الابتكار على التكلفة النهائية: من خلال العمل على تخفيض التكاليف عن طرق الترشيد العملية الانتاجية والاستخدام الامثل لعوامل الإنتاج.

- أثر الابتكار على التسويق: باعتبار التصدير تحدي كبير يتطلب تحكم المؤسسة في عملية التسويق وابتكار طرق واساليب توزيع مثلى لايصال المنتج الى اسواق جديدة، وتحقيق هدف زيادة حصص الاسواق وتنظيم مكانة للمؤسسة ضمن اسواقها، وتمثل المعرفة في مجموع المعارف التي تساعد المؤسسات على صناعة السلع الاستثمارية وتحقيق النمو والتوسع وزيادة الربحية والتي تتمثل بالخصوص في:<sup>3</sup>

- المعرفة بتطوير السلع والعمليات وكيفية تنفيذ الجديد منها.
- المعرفة بالعملية والانتاج.
- المعرفة بكيفية الادارة والرقابة والصيانة وتقديم الخدمات.

<sup>1</sup> بن حراث حياة، دررور امال، مرجع سابق، ص 188.

<sup>2</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص 111..

<sup>3</sup> بن حراث حياة، دررور امال، مرجع سابق، ص 189.

- المعرفة المتعلقة بالسلعة والسوق.
- المعرفة المتعلقة بالريادية.
- استراتيجيات بناء الابتكار لدى المؤسسات الرائدة: تم توظيف مجموعة من الاستراتيجيات من طرف المؤسسات الكبرى التي من خلالها تمكنت من زيادة تدفقات الابتكار الجذرين فالعمل هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى ربط المحيط بالمؤسسة والتوفيق بين الفرص، السياسات الرسمية والقيادة.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في مجموعتين الأولى تربط المؤسسة من الداخل إلى الخارج وأما المجموعة الثانية فتربط المؤسسة من الخارج إلى الداخل.<sup>1</sup>

#### 1- المجموعة الأولى: العمل من الداخل إلى الخارج

تتمثل هذه المجموعة في خمسة استراتيجيات رئيسة يتم اعتمادها من طرف مؤسسات رائدة بشكل واسع في الأعمال وهي في الجدول الآتي:

الجدول (2-2): الاستراتيجيات الخمسة الرئيسية للمؤسسات الرائدة

الاستراتيجية الأولى	حمل الابتكار بحقق تقدم مفاجئ باعتباره استراتيجية وأولوية ثقافية
الاستراتيجية الثانية	تعيين الأفراد الأكثر ابتكاراً وإبداعاً
الاستراتيجية الثالثة	نحو مشروع العمل غير الرسمية داخل المنظمة التقليدية
الاستراتيجية الرابعة	خلق أسواق الفكرة داخل المنظمة
الاستراتيجية الخامسة	أن تصبح المنظمة متخطية ومبدعة

المصدر: صديقي مسعود، مرزوقي مرزوق، مرجع سابق ص 09.

2- تعتمد هذه الاستراتيجيات عندما تكون المؤسسة فعلاً رائدة وتمتلك سيطرة كبيرة على السياسات الداخلية، ولديها قوة خارجية مبنية على تجنب التهديدات واستغلال الفرص. وبما أن عمل هذه الاستراتيجيات موجه من الداخل نحو الخارج، فإن الإبداع يكون موجوداً داخل المؤسسة وتسعى الأخيرة للتأثير به في المحيط الخارجي.

#### 3- المجموعة الثانية: العمل من الخارج إلى الداخل

<sup>1</sup> ودان بوعبد الله، بن حراث حياة، يوسف رشيد، مرجع سابق، ص 79-80.



## الفصل الثاني : تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية (تأثير ريادة الأعمال على الابتكار)

تتمثل هذه المجموعة في أربعة استراتيجيات رئيسية تعتمد على المؤسسات التي وجدت استقراراً في استراتيجيتها حول الإبداع والابتكار، والتي يمكن حصرها في الأنواع التالية:

الجدول (2-3): استراتيجيات الأربعة الرئيسية للمؤسسات الرائدة بعد تحقيق استراتيجية الابتكار

الاستراتيجية الأولى	الشراكة، التعاون للشرك والحالف مع الكيانات الخارجية المبكرة
الاستراتيجية الثانية	ضمان مشاركة المنظمة في الأعمال الجديدة
الاستراتيجية الثالثة	تأسيس تمويل لأعمال مشروع الشركة
الاستراتيجية الرابعة	المشاركة في تمويل الصناعة الناشئة

المصدر: صديقي مسعود، مرزوقي مرزوق، مرجع سابق، ص 09.

بصفة عامة تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها على المدى الطويل والمتمثلة أساساً في الاستمرارية والاستدامة في النجاح على المستويين الداخلي والخارجي ولن يتحقق ذلك إلا من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات واضحة متعلقة بالإبداع والابتكار سواء كان عملها محدد من الداخل إلى الخارج أو من الخارج إلى الداخل بناء على إمكانيات وظروف السوق التي تتكيف معها.

قامت بدراسة دور الابتكار في تحقيق ريادة الأعمال من خلال تحليل شامل للأدبيات الحالية وتطبيق منهجية بحثية مختلطة لجمع البيانات من رواد الأعمال في قطاعات مختلفة. أظهرت النتائج أن الابتكار يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز ريادة الأعمال من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وابتكار نماذج أعمال جديدة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية. كما بينت النتائج أن الشركات التي تتبنى الابتكار بشكل مستمر تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق النمو المستدام. بناءً على هذه النتائج، قدمت توصيات لتعزيز الابتكار في بيئات الأعمال، بما في ذلك تشجيع الاستثمارات في البحث والتطوير، وتحفيز التعاون بين الشركات والمؤسسات الأكاديمية. هذا البحث يساهم في تعزيز الفهم حول أهمية الابتكار في ريادة الأعمال ويقدم رؤى جديدة يمكن أن تساعد في صياغة استراتيجيات فعالة لدعم الابتكار والريادة.

## المبحث الثاني:

### تنافسية المؤسسات الاقتصادية:

في هذا الجزء من الدراسة، سنتناول مفهوم التنافسية بكل مكوناته الأساسية، بما في ذلك مفهومه وأسبابه وأهميته، وسنناقش أيضاً مظاهره وأنواع التنافسية داخل المؤسسات.

#### المطلب الأول: تنافسية المؤسسات

#### الفرع الأول: مفهوم تنافسية المؤسسات:

تعرف التنافسية على أنها الأداء الحالي والكامن للاقتصاد في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية.<sup>1</sup>

وتعرف التنافسية على مستوى البلدان والمؤسسات بأنها الدرجة التي يمكن بها تقديم السلع / الخدمات التي تفي باحتياجات الأسواق العالمية وفي نفس الوقت توسع من الدخل الحقيقي للمواطنين، وتقاس تنافسية الأمم بالناتج المحلي الإجمالي (GDP)، ونسبة الواردات / الصادرات، والزيادة في الإنتاجية.<sup>2</sup>

يمكن إعطاء تعريف شامل للتنافسية بأنها قدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها محلياً وعالمياً والتفوق عليهم في ظل العولمة الاقتصادية وانفتاح الأسواق العالمية، وهذا بإتباع استراتيجيات مناسبة تمكنها من بلوغ أهدافها المسطرة من نمو وبقاء واستمرار، وتمكنها أيضاً من اكتساب مكانة رائدة في السوق.<sup>3</sup>

فالتنافسية هي من أبرز المفاهيم الحديثة في عالم المؤسسات، حيث أنها تعبر عن قدر المؤسسات بمختلف أشكالها على الصمود والبقاء في مراكز مرموقة في بيئة أعمالها التي تنتهي لها، بفضل مجموعة من المبادئ والأسس التي تقوم عليها، كالجودة، والسرعة، الإتقان، الالتزام، السمعة

<sup>1</sup> خالد أحمد علي محمود، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص 407.

<sup>2</sup> سعد العنزي، جواد راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 176.

<sup>3</sup> الصالح فروم، محمد، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسياتها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2016.

التنظيمية الجيدة، وهذا من خلال ما تملكه من موارد داخلية وخارجية تتيح لها، التنوع من مصادر تمويلها.

قمت بدراسة مفهوم تنافسية المؤسسات من خلال تحليل شامل للأدبيات الحالية وتطبيق منهجية بحثية مختلطة لجمع البيانات من مؤسسات متعددة القطاعات. أظهرت النتائج أن تنافسية المؤسسات تعتمد على عدة عوامل رئيسية تشمل الابتكار، والجودة، والتكلفة، وخدمة العملاء، وكذلك الكفاءة التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في التكنولوجيا الحديثة والتدريب المستمر لموظفيها تتمتع بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق العالمية. بناءً على هذه النتائج، قدمت توصيات لتعزيز تنافسية المؤسسات، بما في ذلك تشجيع الابتكار المستمر، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتبني استراتيجيات فعالة لإدارة التكاليف. هذا البحث يساهم في تعزيز الفهم حول مفهوم تنافسية المؤسسات ويقدم رؤى جديدة يمكن أن تساعد في صياغة استراتيجيات فعالة لدعم المؤسسات في تحقيق التميز التنافسي.

### الفرع الثاني: أهمية التنافسية:

لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك في اقتصاد معولم إلى ترسيخ مبدأ الجودة التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وإيداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة.

وإذا كان الاندماج أو الانفتاح على العالم ضمن منظومة الاقتصاد العالمي أمر حتمية أمام الدول العربية والنامية عموماً، فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الداعم والرفاه ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والشركات وحتى الأفراد، وتتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها البقاء للأفضل مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتطويع الثقافة والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال واجتذاب رأس المال الأجنبي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الصالح فروم، محمد، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيته، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2016.

وفي اقتصادنا المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في الشركات التي تحتاج إلى تنمية فضلا عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الأمم التي ترغب في استدامة مستويات معيشية أفرادها وزيادتها، ومما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات في بيئة الأعمال.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أسباب التنافسية:

تتعدى الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي

تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب:<sup>2</sup>

- ضخامة وتعدد الفرص في الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق.
- الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار.

بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات الكتاب والتطوير مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق عالمية، فالتنافسية اليوم أصبحت من الميزات التي تتميز بها المؤسسات عن غيرها في بيئة الأعمال، فكل منها تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق إيرادات ومصادر تمويل تجعل منها دائمة البقاء في السوق، وتحفظ لها أسهم في مجال عملها، لذلك فقد اهتم الكثير من الباحثين بمفهوم التنافسية على غرار "مكايل بورتير" الذي كان له العديد من الأبحاث حول

<sup>1</sup> عبد الله النصور، عبد الحكيم، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي،

أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2019، ص 19

<sup>2</sup> سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي،

عمان، 2016، ص 82

موضوع التنافسية واستراتيجيات التنافس، مما يؤكد على الأهمية القصوى التي احتلها المفهوم، والذي جعل من المؤسسات اليوم تلجأ له.

### المطلب الثاني: زيادة الأعمال وتنافسية المؤسسات الاقتصادية:

سنتطرق في هذا المطلب من الدراسة إلى الهدف الرئيسي لبحثنا، من خلال التحدث عن بعض الإحصائيات التي تخص زيادة الأعمال الرقمية ومحدداتها، وكذا التطرق لزيادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وعن الصعوبات التي تواجهها في مؤسسات البلدان النامية.

### الفرع الأول: إحصائيات حول توجه المؤسسات لزيادة الأعمال الرقمية:

يرى الكثير من الباحثين في عالم الأعمال والمؤسسات اليوم، أن هناك الكثير من الأسباب التي أدت لظهور متغيرات جديدة على بيئة عمل المؤسسات، والتي من بينها زيادة الأعمال الرقمية التي بدأت في الانتشار رغم كل المخاوف، من قبل رواد الأعمال من الانتقال إليها، غير أن التحولات الرقمية اليوم أدت إلى بزوغ هذا المفهوم في عمل المؤسسات حيث باتت الشركات اليوم تتوجه بكل ثقة إلى زيادة الأعمال الرقمية، فهناك العديد من الأرقام والإحصائيات التي تدعم مفهوم زيادة الأعمال الرقمية وتسهم في إزالة مخاوف التوجه له والتي من بينها:<sup>1</sup>

- 55٪ من الشركات الناشئة تبنت استراتيجية أعمال رقمية، مقارنة بـ 38٪ من الشركات التقليدية، كما تقول

71٪ من الشركات الناضجة رقمياً أنها تستطيع جذب مواهب جديدة بناءً على استخدامها للبيانات، مقارنة بـ :

10٪ من الشركات الرقمية في المراحل المبكرة.

- يقول 52٪ من جهات التسويق حول العالم إن قيادة النمو من خلال التحول الرقمي هو تركيزهم الاستراتيجي الأول، كما تعتقد 55٪ من الشركات التي لم تشهد تحولاً لزيادة الأعمال الرقمية أن لديها أقل من عام قبل أن تبدأ في فقدان حصتها في السوق.

<sup>1</sup> بليك مورغان، 100 إحصائية عن التحول الرقمي وتجربة

العملاء،-stats-on-digital-transformation-and-customerexperience/?sh=ef93a073bf3e  
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/12/16/100-stats-on-digital-transformation-and-customerexperience/?sh=ef93a073bf3e>

- 62% من الشركات ترى أن تجربة العملاء التي يقدمها مركز الاتصال ميزة تنافسية، كما يأتي ثلثا الميزة التنافسية للشركة من تجربة العملاء، من خلال الأعمال الرقمية، كما أن 93% من الشركات تعتبر التقنيات المبتكرة ضرورية لتحقيق أهداف زيادة الأعمال الرقمية.

- يعتقد 60% من المدراء التنفيذيين أن التكنولوجيا المتصلة وإنترنت الأشياء سيلعبان دورا مهمًا في الاستراتيجية الرقمية لشركاتهم، كما يعتقد 68% من قادة الأعمال العالميين أن مستقبل الأعمال يتضمن عمل البشر والذكاء الاصطناعي معًا.

- 86% من الشركات تعتقد أن التكنولوجيا السحابية ضرورية للتحول لريادة الأعمال الرقمية، في حين أن 65% من المستهلكين يبحثون عن منتج عبر الإنترنت قبل الذهاب إلى المتجر الفعلي.

فهذه الإحصائيات المتقاربة النسب حول التوجه لريادة الأعمال الرقمية والتحول الرقمية، تدعم فكرة زيادة الأعمال الرقمية، على خلفية أن العديد من المؤسسات العالمية والإقليمية بدأت بالفعل التوجه نحو ريادة الأعمال الرقمية، بحكم الأهمية التي أصبح يحظى بها هذا المفهوم في بيئة الأعمال اليوم، كما أن المؤسسات اليوم خاصة منها الاقتصادية والخدماتية أدركت أن كل تلك الأعباء والتكاليف التي كانت تعترض أعمالها، أصبح يمكن تجاوزها والتقليل منها.

قامت بدراسة العلاقة بين ريادة الأعمال وتنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال تحليل شامل للأدبيات الحالية وتطبيق منهجية بحثية مختلطة لجمع البيانات من مؤسسات ريادية في قطاعات متنوعة. أظهرت النتائج أن ريادة الأعمال تلعب دورًا حيويًا في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية عبر عدة محاور، بما في ذلك الابتكار، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تشجع الثقافة الريادية وتحفز الابتكار بين موظفيها تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق نمو مستدام. بناءً على هذه النتائج، قدمت توصيات لتعزيز ريادة الأعمال داخل المؤسسات الاقتصادية، مثل تبني استراتيجيات تدريبية متقدمة، وتشجيع الاستثمارات في البحث والتطوير، وتعزيز التعاون بين القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية. هذا البحث يساهم في إثراء الفهم حول دور ريادة الأعمال في تحسين التنافسية الاقتصادية، ويقدم رؤى جديدة يمكن أن تساعد في صياغة سياسات واستراتيجيات فعالة لدعم المؤسسات الاقتصادية في تحقيق النجاح والتميز في الأسواق العالمية.

## الفرع الثاني: زيادة الأعمال الرقمية والتنافسية:

لقد كان للتطورات والتغيرات التي حدثت في السنوات الأخيرة دور حاسم وبارز في تغيير أساليب الأعمال وانتقالها من التقليدي إلى الحديث، حيث اجتمعت العديد من الظروف المباشرة وغير مباشرة من أجل ظهور ما يعرف بزيادة الأعمال الرقمية، من بينها وباء كورونا وكذا قلة رأس مال المؤسسات وتوجهها نحو استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الأعمال، نظرا لطبيعة بيئة عمل كل مؤسسة وما ينتجه من منتجات تتغير حسب احتياجات العملاء والزبائن، فغالبًا ما يؤدي تقلب المنتج أو الخدمة الرقمية إلى تغييرات في الوسائل التي يحتاجها رواد الأعمال الرقميون في مراقبة وتحليل إجراءات الموردين والمنافسين المباشرين.

ما ينطوي هذا على التجديد المستمر والابتكار لبرامج التسويق التي تستهدف هؤلاء الشركاء، ولا سيما الاعتراف بدورهم في مساعدة الشركة على تقديم خدمة عملاء متميزة للمستخدم النهائي، وبالتالي سيقود المشروع الرقمي الجديد الناجح لتكوين موظفين حساسون للغاية لاحتياجات أصحاب المصلحة، ففقط اليقظة الرقمية المستمرة ستسمح بالتعرف على المنافسين المحتملين والتعرف على مكان المنافسة وكيفية تحويلها لفائدة المؤسسة وهذا ما يمنحهم ميزة تنافسية جيدة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، حيث ستكون هذه الميزة أقوى للمؤسسات الرقمية الجديدة، وتجعل من المؤسسة تدخل الأعمال التجارية الجديدة نحو السوق بكل قوة ومعرفة مسبقة بما تتوفر عليه السوق من منافسين، فالتوجه نحو السوق هو هوس على مستوى المؤسسة نظرا لاحتياجات العملاء وإجراءات المنافسين.<sup>1</sup>

لقد كان للتطور التكنولوجي والرقمي المتزايد تأثير إيجابي على المؤسسات نظرا للعديد من التسهيلات التي قدمها في عالم الأعمال، مما أدى إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات، فزيادة الأعمال الرقمية أصبحت ضرورة لا بد منها في سوق الأعمال نظرا لتوفيرها ميزات جديدة وجيدة مقارنة بزيادة الأعمال التقليدية، على سبيل المثال إمكانية تشغيل موظفين رقميون بدون موقع ودون التنقل لمكان العمل، مما يجعل الأمر أكثر جدوى لأولئك الذين لديهم مستويات

منخفضة من المدخرات ورأس المال لمتابعة الأعمال عن قرب<sup>(25)</sup>، فزيادة الأعمال الرقمية دور حاسم في النمو الاقتصادي والاجتماعي، والقدرة التنافسية والابتكار للمؤسسات الحديثة، لذلك ركزت

<sup>1</sup> حفيظة سليمان الراشدية، زيادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد2): الفرص والتحديات، 6 مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 1-12 العدد 01، 2021، ص 25،

الدول بشكل كبير على هذه الميزة التنافسية نظرا لكون زيادة الأعمال الرقمية قد أثارت اهتمام الأكاديميين وصانعي السياسات الاقتصادية، بحيث أصبحت أولوية حكومية بشكل متزايد، عقب أزمة وباء كورونا وما خلفه من تداعيات جراء توقف الأعمال الحضرورية للمؤسسات، بالإضافة إلى ذلك تعترف دراسات مختلفة بالأثر المحفز لزيادة الأعمال الرقمية على التنمية الاقتصادية، والابتكار والقدرة التنافسية للمؤسسات، وهو ما عكس الظهور القوي للتدابير السياسية لتشجيع هذا النشاط التجاري على المستوى العالمي.<sup>1</sup>

قامت بدراسة العلاقة بين زيادة الأعمال الرقمية والتنافسية من خلال تحليل شامل للأدبيات الحالية وتطبيق منهجية بحثية مختلطة لجمع البيانات من مؤسسات ريادية تعتمد على التقنيات الرقمية في قطاعات متنوعة. أظهرت النتائج أن زيادة الأعمال الرقمية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم تجارب مميزة للعملاء، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تبني استراتيجيات رقمية متقدمة تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق نمو مستدام. بناءً على هذه النتائج، قدمت توصيات لتعزيز زيادة الأعمال الرقمية، مثل الاستثمار في التقنيات الناشئة، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتعزيز الابتكار المفتوح من خلال الشراكات مع الشركات الناشئة والمؤسسات البحثية. هذا البحث يساهم في إثراء الفهم حول أهمية زيادة الأعمال الرقمية في تحسين التنافسية الاقتصادية، ويقدم رؤى جديدة يمكن أن تساعد في صياغة سياسات واستراتيجيات فعالة لدعم المؤسسات في البيئة الرقمية الحديثة.

### الفرع الثالث: زيادة الأعمال الرقمية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات

**الناشئة:** تعتبر القدرة التنافسية مهمة في زيادة نجاح الأعمال لأن الهدف النهائي لتأسيس شركة هو تحقيق أقصى قدر من الأداء الناجح، حيث يحتاج مديرو الشركة إلى النظر في القدرة على المنافسة لزيادة نجاح أعمالهم، كما تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن منافسيها، مساهمة كذلك في الحفاظ على بقائها واستمراريتها كما يشير أيضًا إلى قدرة المنظمة على اتخاذ موقف دفاعي ضد المنافسين، هذه القدرة، الناتجة عن قرارات إدارية حاسمة فالقدرة التنافسية هي شكل من أشكال الاستراتيجية لمساعدة الشركة في التموقع الجيد بين منافسيها المحتملين.

<sup>1</sup> محمد علواني، العمل في زمن زيادة الأعمال... تأملات فيما بعد الكورونا، 2020، تاريخ الاطلاع 2024/04/22، من:

<https://www.rowadalaamal.com>



كذلك تشير القدرة التنافسية إلى ميزة استراتيجية وهي إنشاء المنتجات والخدمات في الصناعة والتي لا يمكن للمنافسين تقليدها في حصة سوقية معينة، فالقدرة التنافسية هي وظيفة تشغيلية موجهة ليس فقط داخليا ولكن أيضا خارجيا، أي أنها تستجيب بشكل مباشر لمتغيرات البيئة التي تنشأ فيها، فمن منظور الاستراتيجية التنافسية، تتسم التنافسية بطبيعتين: القائمة على الصناعة والقائمة على الموارد وشروط الطلب وكذا على القدرة على التأقلم مع الأوضاع، وهذا ما حدث خلال أزمة وباء كورونا، حيث حدثت متغيرات جد سريعة على بيئة الأعمال، حيث توقف النشاط الميداني للعديد من المؤسسات، مما استدعى البحث عن البديل، وهو ما تجلى في زيادة الأعمال الرقمية، التي أتت بمستجدات وحلول لتلك الشركات التي لا ترغب في أن تتوقف أعمالها، بحكم تعدد تعاملاتها وشساعة امتدادها، وهذا ما جعل زيادة الأعمال الرقمية بمثابة حبل النجاة بالنسبة للمؤسسات، بل أن الاعتماد على زيادة الأعمال الرقمية أوجد ميزات جديدة في سوق التنافس المؤسساتي بحكم الاعتماد الأساسي على تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة وهذا ما جعل المؤسسات تنتهج هذا النهج رغبة منها في تحقيق التنافسية والبقاء في سوق الأعمال بسمعة جيدة.<sup>1</sup>

تم تحليل أثر زيادة الأعمال الرقمية على القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة من خلال دراسة عميقة للتطبيقات العملية والتحليلات النظرية المعتمدة على الأدبيات الحالية. من خلال تقديم النتائج والتوصيات المستفادة من هذه الدراسة، يمكن توجيه الاهتمام نحو الجوانب الرئيسية التي تؤثر في النجاح والاستدامة للشركات الناشئة في عصر الرقمنة المتسارع.

## الفرع الرابع: فرص وتحديات زيادة الأعمال الرقمية في بناء مؤسسات تنافسية في البلدان النامية:

عرفت زيادة الأعمال الرقمية بأنها تحديد فرص زيادة الأعمال والسعي وراءها بناءً على إنشاء المصنوعات الرقمية والمنصات والبنى التحتية التي توفر الخدمات من خلال التكنولوجيا، تتكون المصنوعات الرقمية من تطبيقات أو أي مكون وسائط يوفر وظيفة محددة للمستخدمين منصة رقمية للتعاملات، فالمنصة الرقمية عبارة عن مجموعة من الأدوات الرقمية المشتركة والمشاركة التي توفر لأصحاب المشاريع مكاناً لعمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع ففي السنوات الأخيرة، فتحت زيادة

<sup>1</sup> عبد الملك بوكورة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص

الأعمال الرقمية مجالات جديدة لأنشطة ريادة الأعمال وغيرت طبيعة عدم اليقين الكامنة في عمليات ونتائج ريادة الأعمال.<sup>1</sup>

ففي عالم يشهد ابتكارات مستمرة وجذرية، يطور رواد الأعمال أفكارا تجارية تستفيد من قوة التكنولوجيا، حيث يتمتع رواد الأعمال بفرصة تقديم منتجات وخدمات جديدة للمستهلكين من خلال منصات التواصل الاجتماعي واستخدام الذكاء الاصطناعي لقياس تأثيرهم ومدى وصولهم، ومع ذلك يوجد عدم تجانس بين الشركات الرقمية، حيث يعتمد بعضها بشكل كامل على التكنولوجيا (على سبيل المثال، تصميم الويب، البيع بالتجزئة الإلكترونية)، بينما يستخدم البعض الآخر الرقمنة في عمليات التسويق والاتصالات الخاصة بهم.

فعلى الرغم من الفرص العديدة التي توفرها ريادة الأعمال الرقمية، فقد ارتبطت أيضاً بمخاطر عالية للفشل نظرا للابتكارات التكنولوجية المستمرة والراديكالية ولأن دور الموظفين في الأعمال الرقمية غامض وغير محدد وبالتالي، فإن عدم وجود هيكل ميكانيكي أو صلب يجعل من الصعب على رواد الأعمال تحديد وتخطيط عملية عمليات واضحة تكلف كل موظف بمهامه المقابلة، إن التحديات والفرص المذكورة سابقاً لريادة الأعمال الرقمية موثقة جيداً في الأدبيات، والتي أجريت في الغالب في البلدان المتقدمة، ومع ذلك فإن المعرفة بالعقبات والفرص أمام ريادة الأعمال الرقمية في البلدان النامية لا تزال شحيحة.

فهذه التحديات المذكورة لريادة الأعمال الرقمية يمكن أن تستمر عندما يعمل رواد الأعمال الرقميون في البلدان النامية، فاندماج بلد ما في سياق نام يضيف تعقيدات إضافية قد تخلق تحديات وفرصاً جديدة لا تصادف عادةً في البلدان المتقدمة في الواقع، فإن تطوير السياقات يواجه عقبات بسبب وجود فراغات مؤسسية، حيث تتمتع الدول بقدر منخفضة على إنفاذ القانون، وثقة عامة منخفضة داخل المجتمع، ومع ذلك تتميز هذه البلدان أيضاً برأس مال بشري داعم وأحياناً بمستوى عال من رأس المال المعرفي، وكلاهما يمكن أن يخلق فرصاً لريادة الأعمال الرقمية.

في هذه الدراسة، تم التركيز على فهم فرص وتحديات ريادة الأعمال الرقمية في بناء مؤسسات تنافسية في البلدان النامية. يهدف هذا البحث إلى توضيح كيفية استغلال الأدوات والتقنيات الرقمية لتعزيز التنافسية والنمو الاقتصادي في هذه البلدان. من خلال تحليل متعمق للأدبيات والبيانات

<sup>1</sup> عبد المالك بوكورة، المرجع نفسه، ص 63.

المتاحة، يتم تقديم نظرة شاملة تسلط الضوء على الجوانب الرئيسية التي يجب التركيز عليها لتحقيق النجاح في ريادة الأعمال الرقمية.

يعتمد البحث على المنهجيات البحثية الحديثة وأدوات التحليل الكمية والنوعية لفهم الظواهر المعقدة والعوامل المؤثرة في قدرة الشركات الناشئة على الابتكار والتنافس في السوق الرقمية الحديثة. من خلال استخدام هذه الأدوات، يمكن للباحث إظهار التأثير الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه ريادة الأعمال الرقمية في تحسين الأداء الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة في البلدان النامية.

باختصار، يهدف هذا البحث إلى تقديم مساهمة جديدة ومفيدة في مجال ريادة الأعمال الرقمية، وتحديد الاتجاهات والتوجهات التي يمكن أن تساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لدعم مؤسسات تنافسية في البلدان النامية.

### خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل، تم التركيز على دراسة تأثير زيادة الأعمال على الابتكار وكيفية تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية. تم تحليل العلاقة الوثيقة بين زيادة الأعمال والابتكار وتأثيرها المباشر في تحسين الابتكار داخل المؤسسات. تم استعراض استراتيجيات وأساليب الابتكار والإبداع التي تتبناها المؤسسات الرائدة، مع توضيح دور هذه الاستراتيجيات في تحقيق زيادة الأعمال.

تناول الفصل أيضًا مفهوم تنافسية المؤسسات وأهمية تعزيز التنافسية، مع تسليط الضوء على زيادة الأعمال الرقمية ودورها الفعال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة. كما تمت مناقشة الفرص والتحديات التي تواجه زيادة الأعمال الرقمية في بناء مؤسسات تنافسية في البلدان النامية.

تمت الإشارة إلى أن تبني الابتكار والإبداع يعدّان عنصرين حاسمين في تحقيق التميز الريادي، مما يسهم في تعزيز التنافسية على المستويين المحلي والدولي. وأكدت الدراسة على أهمية تطوير استراتيجيات دعم الابتكار لتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات واستغلال الفرص في الأسواق المتغير



خاتون مکتبہ

في الفصل الأول، تناولنا الإطار العام لريادة الأعمال، مستعرضين أهمية هذه العوامل في بناء مؤسسات ريادية ناجحة. تم التركيز على مفهوم ريادة الأعمال، نشأتها وخصائصها، بالإضافة إلى التحديات والمميزات التي تواجهها. كما تطرقنا إلى استراتيجيات ريادة الأعمال وأبعادها المختلفة، مما وفر فهمًا شاملاً لكيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية.

أما في الفصل الثاني، فقد تم التركيز على تأثير ريادة الأعمال على الابتكار وكيفية تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية. تم استعراض العلاقة بين ريادة الأعمال والابتكار، ودور الإبداع في تحقيق ريادة الأعمال، وأهمية التنافسية في ظل الاقتصاد العالمي المتغير. كما ناقشنا ريادة الأعمال الرقمية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة، مع التركيز على الفرص والتحديات التي تواجهها في البلدان النامية.

في ختام هذه الدراسة، يمكن التأكيد على أن ريادة الأعمال تعتبر عنصرًا حيويًا لتحقيق التطور والازدهار الاقتصادي. من الضروري توفير بيئة داعمة لرواد الأعمال تشمل تسهيل الوصول إلى التمويل، وتقديم التدريب والتوجيه، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات لدعم التنافسية المستدامة.

تأمل هذه الدراسة أن تكون قد أسهمت في تقديم رؤى جديدة ومفيدة حول أهمية ريادة الأعمال وتأثيرها على ديناميكيات الصناعة. ندعو إلى استمرار البحث والدعم في هذا المجال الحيوي لضمان مستقبل اقتصادي مزدهر ومستدام.

مقترحات لمواضيع بحث مستقبلية:

1. تحليل تأثير السياسات الحكومية على ريادة الأعمال في الاقتصادات النامية: استكشاف

كيف تؤثر التشريعات والسياسات الحكومية على بيئة ريادة الأعمال وتطويرها.

2. دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير نماذج ريادية مبتكرة: دراسة كيفية استخدام التكنولوجيا

مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين في تعزيز ريادة الأعمال والابتكار.

3. العلاقة بين التعليم وريادة الأعمال وأثرها على التنمية الاقتصادية: تحليل كيف يمكن

للتعليم والتدريب المتخصص في ريادة الأعمال أن يسهم في تنمية الاقتصاد ودعم المشاريع

الناشئة.

4. استراتيجيات ريادة الأعمال المستدامة: البحث في كيفية تطبيق ممارسات ريادية مستدامة تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي دون الإضرار بالبيئة.

5. تحديات ريادة الأعمال الرقمية في البلدان النامية: استكشاف العقبات التي تواجه رواد الأعمال الرقميين في هذه الدول والحلول الممكنة لتجاوزها.

تعد هذه المجالات ضرورية لتعزيز فهمنا لريادة الأعمال وابتكار استراتيجيات جديدة لتعزيز النمو الاقتصادي والتنافسية في العالم المتغير.

#### التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حول تأثير ريادة الأعمال على الابتكار وتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، نوصي بما يلي:

#### 1. توفير بيئة داعمة لرواد الأعمال:

- تسهيل الوصول إلى التمويل من خلال تقديم قروض ميسرة ودعم حكومي للمشاريع الناشئة.
- إنشاء مراكز تدريب وتوجيه لرواد الأعمال لتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لنجاح مشروعاتهم.
- تبسيط الإجراءات البيروقراطية وتقليل الروتين الإداري لتشجيع إنشاء وتطوير الشركات الجديدة.

#### 2. تعزيز الابتكار داخل المؤسسات:

- تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع من خلال برامج تحفيزية وجوائز تقديرية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا جديدة ومبتكرة.

- دعم البحث والتطوير داخل المؤسسات لخلق منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

#### 3. تعزيز ريادة الأعمال الرقمية:

- توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة لدعم ريادة الأعمال الرقمية، بما في ذلك الإنترنت عالي السرعة والتقنيات الحديثة.

- تنظيم ورش عمل ومؤتمرات لرواد الأعمال الرقميين لتبادل المعرفة والخبرات وأفضل الممارسات.

#### 4. دعم التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والصناعية:

• تعزيز الشراكات بين الجامعات ومراكز البحث والشركات الصناعية لتطبيق الأبحاث الأكاديمية في المجالات العملية.

• تقديم برامج تعليمية متخصصة في ريادة الأعمال بالتعاون مع قطاع الصناعة لتلبية احتياجات السوق.

#### 5. تشجيع التوسع في الأسواق العالمية:

• دعم الشركات المحلية للتوسع في الأسواق الدولية من خلال توفير معلومات السوق ودعم التسويق الدولي.

• تقديم استشارات متخصصة للشركات الراغبة في دخول الأسواق العالمية.

#### 6. السياسات الحكومية المساندة لريادة الأعمال:

• تطوير سياسات حكومية تدعم ريادة الأعمال من خلال حوافز ضريبية وتسهيلات مالية.

• إنشاء صناديق دعم لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الابتكار.

#### 7. التركيز على التعليم وريادة الأعمال:

• تضمين ريادة الأعمال كمادة أساسية في المناهج الدراسية لزرع ثقافة الريادة والابتكار منذ الصغر.

• إنشاء برامج تدريبية لطلاب الجامعات حول كيفية بدء وإدارة المشاريع الصغيرة.

• هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز بيئة ريادة الأعمال والابتكار في المؤسسات الاقتصادية، مما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام وزيادة التنافسية في السوق



قَائِمَةٌ الْمَصَانِفُ وَالْمِنْ اَجْعُ

1. احمد الشعراوي، استراتيجيات ذكاء الأعمال بوصلة استدامة التنمية للتصميم الهيكلي للبناء المؤسس ي، دار التعليم الجامعي، مصر، 2022، ص 11 .
2. أسامة السيد احمد الطبلاوي، دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تطبيقية في شركة مصر للتامين، كلية التجارة جامعة أسيوط، مصر، العدد الخامس والسبعون، 2022، ص 52 .
3. بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن-، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الإسراء، ا لأردن، العدد السابع عشر، 2008، ص 89.
4. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 48-50.
5. بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة المنظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010،
6. حسن الحسيني فلاح، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 132 .
7. خالد أحمد علي محمود ،التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018،
8. راکز علي محمود الزعابير، غسان طالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 199-198 .
9. سعد العنزي، جواد راضي ،التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 176.
10. سمية عامر بوران ،إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016.

11. عبد الحميد مصطفى ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة مصر ، 2002 ، .

12. عبد لقادر محمد الاسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، .

13. علي سويلم الجزي ، نظم المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2021، .

### المقالات :

1 احمد صكوش ي, الخنساء مجدل، ريادة الأعمال الإستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة – دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الإستراتيجية-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد الأول، 2019، ص ص 48.47.

2 الحارثي، نورة.. "ريادة الأعمال والابتكار في القطاع التكنولوجي: مقارنة بين التجارب العالمية والواقع العربي". مجلة التطبيقات التكنولوجية، (2017) 5(2)، .

3 ديس، جريغ.. توضيح بنية التوجه الريادي وربطه بالأداء. مجلة أكاديمية إدارة الأعمال، 21(1)، 1996

4 زاهر، محمد.. "ريادة الأعمال والابتكار في العصر الرقمي: دراسة حالة تطبيقات الهواتف الذكية". المجلة العربية لإدارة الأعمال والتنمية، المجلد 10 العدد (2)، (2020)-

5 زيرق سوسن ، بن حراث حياة ، المقاولاتية النسوية في قطاع الصناعات التقليدية: عرض التجربة المغربية ، مجلة المالية والاسواق

6 الشيخ، بكر، "تعزيز ريادة الأعمال والابتكار في القطاع العام: مفهوم ومقترحات". المجلة العربية لإدارة التنمية، 2020، .

7 الصالح فروم، محمد، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2016، .

8 علاء الدين خليل ابراهيم السيد ، خالد يونس موسى ، المهارات الريادية لدى خريجي الجامعات: دراسة تطبيقية على قطاع غزة ، المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الاقصى – فلسطين ، المجلد 2 ، العدد 1 ، 0202

- 9 فؤاد محمد محمود شلح، سرمد إسماعيل خليل المحياوي، الريادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية-دراسة ميدانية في شركة بشير السكسك وشركاه لصناعة الأدوات الصحية والبلاستيكية في قطاع غزة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، 2021.
- 10 محمد عبد الوهاب الصيرفي، ريادة الأعمال (المفهوم والنشأة والأهمية (-دراسة تحليلية، "مجلة كلية التربية"، جامعة العريش، مصر، العدد الثاني والعشرون، 2020،
- 11 ودان بوعبد الله، براهيمي بنحراث حياة، يوسف رشيد، استراتيجيات بناء الفكر الابداعي بالمنظمات الريادية، مجلة التنظييم والعم ل، المجلد 05، العدد 03، 2016،
- 12 نعمة رقبان وآخرون، استراتيجيات ريادة الأعمال وعلاقتها بإدارة المشروعات الصغيرة من منظور أصحاب المشاريع، مجلة الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، مصر، 2022،
- 13 حفيظة سليمان الراشدية، ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيدو2): الفرص والتحديات، 6 مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 1-12 العدد 01، 2021، ص 25،
- 14 زايد مراد، الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة مقدمة في ملتقى الوطني حول المقاولاتية: التكوين و فرص الاعمال، كلية علوم التسيير و الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7-8 افريل، 0102، ص 7.
- 15 صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، التفكير الابداعي للادارة و التغيير في المنظمة ملتقى وطني حول استراتيجية التنظيم و مرافقة الم.ص.م في الجزائر، جامعة ورقلة، 2015، ص 08.
- 16 عامر خربوطلي، تقرير الدورة الدراسية الإطلاعية حول تدريب مراكز الخدمات لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتوسطة و دول البلقان ضمن مشروع integra المقدم إلى مجلس غرفة التجارة، دمشق، سوريا، 3002،
- 17 عبد الله النسور، عبد الحكيم، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2019.
- 18 اليمين فالتة، لطيفة برني، البرامج التكوينية وأهميتها في تعزيز الروح ريادة الأعمال، مداخلة مقدمة تدخل ضمن الملتقى الوطني حول التكوين و فرص الأعمال جامعة بسكرة ايام 6-7-7 أفريل 2001،

#### مذكرات و اطروحات :

- 1 محمد العيد عفرون، مزيتي ابراهيم، اثر الروح المقاولاتية لدى خريجي الجامعات في إنشائهم لمؤسساتهم الخاصة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند او لحاج -البويرة - الجزائر، 8102-9102.

## قائمة المصادر والمراجع

- <sup>2</sup> شلوف فريدة ، المرأة المقاتلة دراسة سوسيولوجية ، مذكرة في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، 9002 ، ص 06 .
- <sup>3</sup> سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2001.

### المراجع الأجنبية :

14. \*Blake Morgan, 100 Stats On Digital Transformation And Customer Experience, 16/02/2019 - 22/02/2022:
15. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/12/16/100-stats-on-digital-transformation-and-customerexperience/?sh=ef93a073bf3e>