

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



JSIE BISKRA
JOURNÉES SCIENTIFIQUES INTERNATIONALES SUR L'ENTREPRENEURAT

الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية

بعنوان

آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق

أيام 05/ 04/03 ماي 2011

**الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في
المشاريع
(الصغيرة والمتوسطة في الأردن) دراسة حالة**

الاسم و اللقب : علي فلاح الزعبي

الجامعة : : جامعة الزرقاء – الأردن



الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

الملخص

لقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الإبداع في منظمات الأعمال الاقتصادية المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق الريادية وتقديم مفهوم الريادة والإبداع على الاعتبار أنهما من المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع الريادية فعن طريق الريادة يمكن تحسين وفعالية هذه المشاريع من خلال الاهتمام بالإبداع ودوره في تحقيق الريادة والربط ما بين الريادية والابتكار والإبداع وأهمية ذلك على صعيد النشاط التسويقي. جاءت أهمية الدراسة من أن الريادة تعتبر موضوعاً مهماً يحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية الهائلة التي يشهدها العالم ومن أهمية الإبداع في تحقيق المشاريع الريادية فالمؤسسة عندما تعطى الأولوية للمشاريع الريادية فلا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الإبداع و الابتكار والتميز. ولقد تمحورت مشكلة الدراسة حول أن عملية تحقيق الريادة مطلب أساسي من أجل الاستمرار في عالم الأعمال، إذ إن المنظمات التي لا تمتلك القدرة على تحقيق حالة الريادة، فإن المحصلة النهائية لأدائها لن تكون أكثر من رد فعل على الأحداث التي تجري في البيئة الخارجية، وبهذا فإنها دائماً، تتنافس في محيط أحمر ذو منافسة مرتفعة، وبالنتيجة فإنها تكون بعيدة عن الحافة التي تتنافس بها المنظمات التي تفكر بالمستقبل بشكل استراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها : الريادة الإستراتيجية تبدأ عملية التغيير من منطلق الحرص على المصلحة العامة . ومن أولويات الريادة تحديد رسالة الشركة على ضوء التغيرات والتحويلات في الظروف المحيطة وضرورة توفر مستوى تعليمي معين للمدير والريادي لكي يتمكن من مواكبة التطورات التكنولوجية . وضرورة العمل على إدارة أي مقاومة للتغيير الاستراتيجي بما يتوافق مع مصالح المنظمة .

الكلمات الدالة : الإبداع ، الابتكار ، الريادية ، الإستراتيجية ، المشاريع الريادية ، الأردن .

المداخلة

إن التقدم العلمي والتطور التكنولوجي والصناعي إضافة إلى العولمة سمح بتدفق المعلومات ورأس المال والاستثمارات والعمالة والسلع والخدمات ، وقد نتج عن ذلك منافسة حادة تشتد يوماً بعد يوم بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتكنولوجيا الاتصال والتجارة الالكترونية والتكتلات الاقتصادية ، مما جعل التطور الصناعي للسلع والخدمات يسير بخطى متسارعة ، ووضع منظمات الأعمال تحت ضغوط المنافسة الشديدة وفرض عليها البحث عن استراتيجيات متطورة للبقاء في السوق وأداء المهام الاقتصادية والاجتماعية المنوطة بها ، والتمكن من المنافسة فيه ثم التوسع في الأسواق المحلية ثم الدولية. وتعتبر الريادة من المواضيع الرئيسية في اقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء ، حيث تساهم المشاريع الريادية الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية وما يلاحظ أن عصر المعلومات قد أدى إلى أحداث تغييرات مثيرة في بيئة العمل ، وقد أدت كل من المشاركة والتكنولوجيا من زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات المحلية والعالمية والتي تعمل بالأسلوب الابتكاري والإبداعي على نشر المعلومات من أجل إنتاج المنتجات وتقديم خدمات جديدة للعملاء .

الريادية من الموضوعات المثيرة للاهتمام في الفترة الأخيرة لأنها مصدر للابتكار حيث تلعب المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في الدول النامية لا يقل عن دورها في الدول المتقدمة، بصفتها تساهم في النمو الاقتصادي الوطني وتخلق فرصاً للعمل، وبالرغم من أن هذه المشاريع الريادية لا تحظى إلا بدعم محدود من الحكومات في معظم الدول النامية، إلا أنها تنجح في الاستمرار والنمو، بفضل قدرتها على التكيف والتوصل إلى طرائق مبتكرة في الإنتاج والتسويق. وتعتمد المشاريع الريادية في الكثير من الأحيان إلى الابتكار والإبداع في منتجاتها، وهذا راجع إلى أن هذه المشاريع الريادية لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق التركيز على الجودة والبحث عن الجديد والمبتكر وتشجيع العاملين على الاقتراح وإبداء الرأي في مشاكل العمل مما يخلق مناخاً مساعداً على الإبداع





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

والابتكار ففي اليابان مثلاً تعزى نسبة 52% من الابتكار إلى أصحاب المشاريع الريادية. إن الإبداع في المؤسسة الاقتصادية هو عملية مستمرة تهدف إلى خلق أو تطبيق طرق وممارسات وتقنيات جديدة تمكنها من تحسين أدائها، وجودة منتجاتها وخدماتها، والضغط على التكاليف مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الريادية في مجال أعمالها. ويتطلب إدخال الإبداع تغيير تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين بالإضافة إلى تغيير الثقافة التنظيمية، والهياكل، والنظم والعلاقات داخل المؤسسة الاقتصادية وبين هذه المؤسسة والأطراف المتعاملة معها (عملائها ومنافسيها). والمؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة إلى الاختراع والإبداع فهو يعتبر من أولى الدعامات الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين نتائجها وتحقيق التميز والريادية.

إن مفهوم الريادية والابتكار والإبداع يعتبران من المفاهيم المتلازمة والمترابطة، حيث أن الابتكار والإبداع يؤسس ويؤثر وبلا شك على الريادية في تصميم وتنفيذ أي عمل. إن التناغم بين الريادية والابتكار والإبداع يشكل أحد المرتكزات الأساسية للفكر الإستراتيجي المعاصر، وذلك لأن اعتماد هذين المفهومين كدليل ومرشد للتخطيط الإستراتيجي للأنشطة المختلفة ومنها النشاط التسويقي سيؤدي إلى صياغة إستراتيجية فعالة وقادرة ليس على التنافس فقط، بل التفوق على المنافسين. إن الفكر التسويقي فكر متجدد يستند إلى الابتكار والإبداع في تصميم الأنشطة التسويقية، خاصة في بيئة أعمال تتصف بالتغيير والمنافسة الشديدة، بهدف الوصول لتصميم وصياغة إستراتيجية تسويقية ريادية قادرة على تبوء قمة السلم التنافسي وقيادة السوق. إن كلاً من التسويق والابتكار والإبداع من المهام الحيوية والأساسية التي تقع على عاتق الإدارة وإن احدهما يكمل الآخر ولما كان مفهوم الريادية ملازماً لمفهوم الابتكار والإبداع فالنتيجة أن التسويق والريادية متلازمان. إن مثل هذا التلازم بين التسويق، الريادية، والابتكار والإبداع إذا ما كان واضحاً لدى الإدارة المسؤولة، فإن بالإمكان وضع استراتيجيات تسويقية تتسم بالابتكار والإبداع والريادية تصميمياً وتنفيذياً.

أن الريادة ليس مصطلح يمكن أن يطلق على أي نجاح ولكن مصطلح يعني ديمومة النجاح، أنة النجاح المطلوب في الحفاظ على مستوي الاستقرار داخل المنظمة خلال أهم دوراتها الإستثمارية وهي مرحلة الانتقال من طور الاستقرار إلى طور التوسع. علماً بأن من مكونات الأساسية للعامل الريادي الإستراتيجي تحديد الرسالة، وتحديد الأهداف الرئيسية، وتقييم البيئة الخارجية، وتقييم الموقف الداخلي للشركة، كما أن الريادي ذو النظرة الإستراتيجية هو الذي يعتني كثيراً بالتوجيهات الإستراتيجية العامة البديلة وتقويم الموارد التنظيمية والبشرية للشركة ودورة حياة الشركة وكذلك تقويم وتطوير الهيكل التنظيمي معتمد على تقويم النمط الريادي للشركة وكذلك تنمية واستخدام الموارد البشرية.

تسعى منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى الكبيرة عبر وحدة الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها إلى تحقيق حالة الريادة في الأسواق التي تعمل بها من أجل جعل عملية المنافسة غير ممكنة، إذ بفعل التقدم التكنولوجي والتطور في وسائل الإنتاج، أصبحت عملية التنافس عبر اقتصاديات الحجم باتجاه تحقيق قيادة الكلفة غير مجدبة على المدى البعيد، إذ يمكن لمنظمات صغيرة بفعل التطور التكنولوجي أن تحسن وبشكل كبير من عملياتها الداخلية وقد تتفوق على منظمات كبيرة، لذلك يتركز الاتجاه الحالي لمنظمات الأعمال على كيفية إضافة القيمة إلى الزبائن. وضمن التوجه الإستراتيجي السائد في الأدبيات، فإن منظمات الأعمال لا تتنافس على أسواق حالية، ولكن عملية المنافسة الآن هي حول المستقبل، ولكي تتمكن هذه المنظمات من التنافس بهذه الأسواق غير الموجودة حالياً، فأنها تقوم باستثمار موارد مالية ضخمة من أجل تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق المستقبلية المحتملة، لذلك جوهر الريادة ضمن هذه العملية يكمن في قدرة المنظمة على تشخيص الفرص التي تمكن منظمات الأعمال من التنافس في سوق.

الإطار العام للدراسة

(المنهجية Methodology)

مشكلة الدراسة: المعضلة المعرفية والتطبيقية Knowledge and Practical

Issue

يعتبر الإبداع والريادة من المفاهيم الاقتصادية الهامة التي أصبحت محل اهتمام من قبل الكثير من الباحثين ومنظمات الأعمال بسبب النتائج الإيجابية للإبداع والريادة ففي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بالحقول العلمية التي ترتبط بالإبداع والابتكار والريادة في المؤسسات ودور الإبداع في تحقيق الريادة داخل المؤسسات. وتعد عملية تحقيق الريادة مطلب أساسي من أجل الاستمرار في عالم الأعمال، إذ إن المنظمات التي لا تمتلك القدرة على تحقيق حالة الريادة، فإن المحصلة النهائية لأدائها لن تكون أكثر من رد فعل على الأحداث التي تجري في البيئة الخارجية، وبهذا فإنها دائماً، تتنافس في محيط أحمر ذو منافسة مرتفعة، وبالنتيجة فإنها تكون بعيدة عن الحافة التي تتنافس بها المنظمات التي تفكر بالمستقبل بشكل إستراتيجي.





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

أسئلة الدراسة : The Questions :

تحاول هذه الدراسة من خلال المشكلة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. هل إن مفهوم الريادية والابتكار والإبداع له علاقة بالتخطيط الاستراتيجي لوضع إستراتيجية ريادية؟
2. هل إن تصميم ووضع إستراتيجية مستندة إلى الريادية والابتكار والإبداع تجعل الشركة في قمة السلم التنافسي وقيادة السوق؟
- 3- هل تقوم المؤسسات بالاهتمام بالإبداع لتحقيق الريادة لمشاريعها ؟
- 4- ما هي العلاقة الموجودة بين الإبداع و الريادة و تأثير كل منهما على الشركة؟

أهمية الدراسة: The Importance.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الأمور التالية :

- إن المشاريع الريادية هي مصدر الحياة للاقتصاديات النامية في القرن الواحد والعشرين.
- تعتبر الريادة من المواضيع الهامة والخاصة في ظل التقدم التكنولوجي المستمرة والريادة وسرعة الاتصال ، حيث أصبحت البيئة العالمية للأعمال أكثر تنافسية وأفرزت هذه الظاهرة العديد من التحديات التي تتطلب وعيا و منهجا منظما من طرف الإدارات و المؤسسات .
- تعتبر الريادة موضوعا مهما يحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية الهائلة التي يشهدها العالم .
- أهمية الإبداع في تحقيق المشاريع الريادية فالمؤسسة عندما تعطى الأولوية للمشاريع الريادية فلا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الإبداع و الابتكار والتميز.
- محاولة الربط ما بين كل من الابتكار والإبداع والريادية وأثر هذا الربط في صياغة إستراتيجية رائدة، باعتبار أن هذه المفاهيم متلازمة، فابتكار منتجات وخدمات جديدة تتسم بالفرداة والجودة العالية يؤسس للريادية في هذا المجال. إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق الناجح لا بد أن يكون أساسه اعتماد الابتكار والإبداع والريادية كمنهج فكري أساسي لهذا التخطيط.
- العمل على تأسيس منهج جديد في التفكير الاستراتيجي حيث إن هذه الدراسة تمثل محاولة علمية واسعة وعميقة لدراسة وتحليل الريادية ومعايير قياس النشاط والمشروع الريادي واتجاهات التطور في مجال الريادية التي يمكن تحديدها في الآتي :
الريادية المعرفية ، ريادية دوت كوم (Entrepreneurship.com) ، السياسة الريادية (إنشاء البيئات الريادية) ، والمنافسة القائمة على الريادية ، وأخيرا الريادية الداخلية (Entrapreneurship) في الشركات الكبرى .

أهداف الدراسة: The Objectives :

وفقاً لأهمية هذه الدراسة فإن أهدافها تتلخص بما يلي :

- توضيح أهمية الإبداع في منظمات الأعمال الاقتصادية المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق الريادية.
- تقديم مفهوم الريادة والإبداع على الاعتبار أنهما من المفاهيم الأساسية في إدارة المؤسسات فعن طريق الريادة يمكن تحسين وفعالية هذه المؤسسات من خلال الاهتمام بالإبداع ودوره في تحقيق الريادة .
- الربط ما بين الريادية والابتكار والإبداع وأهمية ذلك على صعيد النشاط التسويقي.
- توضيح الارتباط بين التسويق، الابتكار والإبداع والريادية باعتبارهم مفاهيم متلازمة.
- توضيح العلاقة ما بين كل من الريادية والابتكار والإبداع والتخطيط الاستراتيجي لصياغة وتطبيق الاستراتيجيات التسويقية في منظمات الأعمال.

فرضيات الدراسة: Hypotheses:

- من أجل الإلمام بالمشكلة المطروحة واعتمادا على متغيرات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :
- لا تهتم المؤسسة بالإبداع و الريادة لتحقيق أهدافها .
- لا تهتم المؤسسة بتأثير الإبداع و الريادة على نشاطها .
- ما هي الشروط والميكانيزمات التي تقوم عليها العملية الإبداعية في المنظمات التي تتمتع بالريادية.

متغيرات ونموذج الدراسة الافتراضي: Multivariate's & Model. والشكل التالي يوضح ذلك .



الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

الشكل رقم (1)

نموذج البحث



المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة .

-الإستراتيجية: هي خطة ضرورية شاملة وقد تكون فرعية لكنها متكاملة في تركيبها عناصرها لأي إنجاز مجتمعي أو مؤسساتي أو فردي. ومادامت الإستراتيجية تعني فن التفكير والاستخدام الأمثل للإمكانات، ففي هذه الحالة يلزم الإخلاص في العمل لأجل تحقيق الأهداف من أجل الحصول على ميزة المنظمة، وعليه فللإستراتيجية مستويات هي مستوى الشركة ومستوى وحدة الأعمال.

-إستراتيجيات الريادة: فهي تبني على كل شئ جديد و القيام بالابتكار والإبداع والقدرة على التكيف وكذلك على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية ، شريطة أن تبحث المنظمات الريادية عن الفرص المناسبة بالأسواق والموارد الملائمة. كما تعرف بأنها تلك الإستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والإبداع والتفرد واخذ المخاطرة والمبادأة وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات والمسؤولية.

-الريادة: يقصد بالريادة خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته. - الريادية: يشير هذا المفهوم إلى الشخص المبدع و المبتكر في مجال الأعمال من خلال المشروع الذي أنشأه، واكتشاف الفرص الجديدة والاستقلالية والمخاطرة والعزيمة والمبادرة والحاجة إلى الإنجاز.

- الرائد: هو فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص، فالدولة التي يكثر فيها الرواد تزدهر اقتصاديا، ولذا فإن الدول من خلال مؤسساتها التعليمية تسعى إلى تنمية ما يسمى بالروح الريادية Entrepreneurial لدى الأفراد والمنظمات، لذا فالرواد ليسوا صنفا واحدا .

-الإبداع: وهو تطوير الأفكار الإبداعية وتعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، لأنه يعتبر الخطوة الأولى للابتكار، حيث تستعمل مفاهيم الإبداع و الابتكار والإبداع والخلق... كمترادفات وتعني ولادة شئ جديد غير مألوف، فالتحديث يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، في حين أن الإبداع يعني التجديد، أما الابتكار والإبداع فهو حل جديد لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أما التحسين فهو إدخال تعديلات وتغييرات على العمليات أو المنتجات الحالية.

منهجية الدراسة :

اعتمد الباحثان على الأسلوب التحليلي الاستنباطي كمنهجية أساسية للدراسة، حيث اعتمدا على ما هو متاح من أدبيات وبحوث تتعلق بالموضوع في بناء جوانب هذه الدراسة النظرية والتحليلية والمتعلقة بالريادية والابتكار والإبداع ومحاولة الربط بينهما مع بيان أثرهما على منظمات الأعمال في الوقت الحاضر . وعلى المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى عرض بعض تجارب الدولة في هذا المجال.



الإطار النظري للدراسة

أولاً: الريادية :

مفهوم وتعريف الريادية (Entrepreneurship):

يعود مفهوم الريادية إلى إسهامات رجل الاقتصاد Joseph Schumpeter (1942) الذي عرف الريادي بأنه: "هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح". Schumpeter الذي وصف الرياديين بـ"بوكلاء" للتدمير البناء أو الإبداعي في الأسواق والقطاعات الاقتصادية، حيث أنه ومن وجهة نظره هؤلاء الرياديون يقومون بتعطيل وضع منتجات ابتكارية جديدة ونماذج أعمال يحصلون من ورائها على أرباح كبيرة تأتي وتعوض القديمة ولو بصفة مؤقتة. وعليه، فإن التدمير البناء هو مصدر للحبوية الصناعية والنمو على المدى الطويل. وعرف Peter (Drucker, 1985) المبادر أو الريادي بأنه "الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية". وتعرف الريادية بأنها مفهوم يصف التفكير الاستراتيجي وسلوك تحمل المخاطرة الناتج عن إنشاء الفرص الجديدة للأفراد أو المنظمة. والبعض الآخر عرف الريادية بأنها خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته. ومن يتمتع بهذه الصفات يسمى بـ (الريادي) Entrepreneur فهو فرد يتمتع بقدرات تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به. ويعرف (Peter Drucker) الريادي على أنه فرد يرصد التغييرات ويستجيب لها ويحولها إلى فرص، وعموماً يتكون تعريف الريادية من تفاعل العناصر التالية الإبداع والريادي والإجراءات وتأسيس الشركة والتميز والنمو وخلق القيمة والربحية.

ويرى بهذا الصدد كل من Hitt & Ireland & Hoskisson (2003) أن الريادة الاستراتيجية من المحتمل أن تكون أكثر نجاحاً عندما يمتلك العاملون توجهات ريادية، وتتحدد خصائص المنظمات الريادية بخمسة أبعاد هي: الاستقلالية، Autonomy، الابتكار والإبداعية Innovativeness، تحمل المخاطرة Risk taking، الاستباقية Proactive ness، التنافسية الشديدة Competitive Aggressiveness (Hitt & Ireland & Hoskisson, 2003:399). إن الريادية المبنية على روح المغامرة وروح التحدي والحماس هي أساس الابتكار والإبداع الذاتي الذي ينبغي أن يتصف به كافة أفراد المجتمع وكذلك المنظمات حيث لا سبيل إلى تطور المجتمع بدون الابتكار والإبداع المبنى على الريادية. ففي الدول المتقدمة فالريادة ترتبط بالاختراعات والتفرد، أما في الدول النامية، فالريادة هي إنشاء شيء جديد من خلال روح المبادرة وتحمل المخاطر ومن ثم تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية. وبشكل عام فإن الريادي هو: الفرد الذي يقوم بالتجديد والتغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات أشكال جديدة.

مميزات الريادة : تتميز الريادة بالصفات والمميزات التالية :

- تعتبر الريادة احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق باستخدام الأمثل للمواد المالية و المادية المتاحة للوصول إلى إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.
- الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة.
- الريادة تعبر عن الجهد المبذول من أجل أحداث التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.
- الريادة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات و التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

عناصر الريادية: هناك تفاعل بين أربعة عناصر رئيسية للريادية وهي :

- الريادي: يقع في مركز إجراءات الريادة.
- الفرصة: الفجوة بين الواقع وما هو محتمل في السوق.
- المنظمة (المشروع) : الإطار والوعاء الذي يتم فيه تنسيق الأنشطة والمصادر والأشخاص.
- الموارد: وتشمل الموارد والإمكانات المتاحة التي يمكن للريادي استثمارها في المشروع.

خصائص الرياديين:

- التنوع هو الخاصية الرئيسية لدى الرياديين، وهذه تتمثل بما يلي:





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

- * الرؤية الواضحة: حيث ما يرون مستقبلاً غير مرئي من قبل آخرين يشاركونه الصناعة نفسها. بالإضافة إلى المقدرة على خلق المستقبل المتخيل.
- * الابتكار والإبداع: حيث أن الرياديين هم الذين يجدون أسواقاً جديدة ومنتجات جديدة وخدمات جديدة، فهم يتبنون وسائل ونظم متغيرة وثرورية ويوظفون الموارد بطاقة جديدة لخلق الثروة.
- * الشغف للعمل حتى بعد أن يحققوا الأمن المالي لديهم.
- * التوجه للزبائن والمنتجات.
- * تحديد الفرص واستغلالها.
- * خلق القيمة وهنا يعني تطوير نموذج عمل وتكوين فريق عمل وجمع الأموال والبحث عن شركاء وتحفيز العاملين، ويتضمن ذلك المقدرة على ترجمة الأفكار والإبداع.
- السعي المتواصل إلى تحقيق نجاح كبير معتمدين في ذلك على توفر صفات معينة لهم، ومن أهمها :
- * القدرة على التحكم الذاتي والاستقلالية.
- * الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق إنجازات متميزة.
- * يسعون إلى تحقيق أهداف وأداء متميز .
- * يتمتعون بطاقة عمل هائلة و الرغبة في تحقيق النجاح .
- * مرونة التفكير والعمل واستعداد قبول حالات الفشل.
- * عدم الاتكال على الآخرين.
- * ثقة عالية في النفس وطاقة كبيرة للمنافسة و الاستعداد لاتخاذ القرار.

دوافع الريادية:

- أن يكون الريادي سيد نفسه: إما بسبب طموح قديم في إيجاد مشروعه الخاص أو بسبب الإحباط الناتج عن العمل في وظائف تقليدية .
- متابعة وتطوير الأفكار الخاصة بهم، فالبعض يرغبون بطبيعتهم عندما تتولد لديهم أفكار تخص منتجات أو خدمات جديدة فإن الرغبة تشدهم لتحقيق ذلك على أرض الواقع.
- تحقيق المكافآت المالية هذا حافز ثانوياً بالنسبة للحافزين الاولين وغالباً ما لا يتحقق هذا الحافز.

أهمية الريادة:

أكد ماسلو على أن أهم محرك للنمو الاقتصادي هو توفر الرياديين وأصحاب الأفكار الابتكارية والإبداعية المتميزة، أما بورتير يشير إلى أن الابتكار والإبداع والريادة هما جوهر و صلب ثروة الأمم وهكذا يبدو دور الريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام من خلق فرص عمل جديدة ورفع مستوى الإنتاجية، وتنويع الإنتاج بتنوع مجالات إبداع الرياديين، وتحقيق التنافسية وإيجاد أسواق جديدة.

المنظمات الريادية:

1. الريادية هي عملية اقتناص الفرص الموجودة في بيئة الأعمال أو تلك الفرص التي تتحقق من خلال الابتكار والإبداع في محاولة لخلق قيمة.
2. الرياديون والمنظمات الريادية يعملون دائماً في أقصى درجات الكفاءة التي يتمتعون بها، لا يقيسون أنفسهم بمعايير الماضي ولكنهم يقيمون أنفسهم من خلال الرؤى المستقبلية، ولا يسمحون للماضي ان يكون عقبة أمام المستقبل . بالنسبة إليهم أن شيئاً لم ينجح في الماضي لا يعني بالضرورة انه لا يحقق النجاح في المستقبل وكذلك لا يعني لهم أن شيئاً حقق النجاح في الماضي سوف يبقى كذلك في المستقبل.
3. تحمّل المخاطر وهذه هي القدرة المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والتخطيط لكل ما هو جديد.
4. ثقافة المنظمة وتشمل مكافأة الأداء الريادي وإدخال التكنولوجيا والتزام الإدارة بإجراءات الريادية في المنظمة ورصد الأفكار وتنفيذها في إطار زمني محدد ونشر القيم الإيجابية بين الأفراد.
5. تمتع الأقسام والوحدات الفرعية داخل هذه المنظمات بالحرية والاستقلالية وتشجيع المحاولات وتسيير وصول فرق العمل إلى المعلومات .
6. جودة المنتجات والخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسين.
7. المنظمة الريادية ذات هيكل بسيط ومرن وكذلك النظم التابعة.
8. دعم المواهب الابتكارية والإبداعية والقيادية وتوفير الرعاية لها من قبل الإدارة العليا، وبالتالي تطوير الأداء وتحسينه.





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

إن من أهم ما يميز المنظمة الريادية هي تلك التي تكون قادرة على التكيف مع البيئة والاستمرار والبقاء فالمنظمات الريادية في مجتمع المعرفة تبني الجسور بين الأفراد والأنظمة الخازنة للمعلومات والتي تكون على دراية تامة في كيفية نشر هذه المعلومات للاستفادة القصوى.

إن المهارات الريادية من رواد الأعمال هي :

1. يسعى رواد الأعمال إلى تطوير مصادر جديدة للمواد تمتاز بميزة تنافسية من حيث الجودة والتكلفة والنقل.
 2. البحث عن وإنشاء أسواق جديدة وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق. أنهم مبدعون ومنشئون للموارد والفرص ويخلقون عملاء وبنائين وهم بذلك يختلفون كل الاختلاف عن رجال الأعمال التقليديين.
 3. رواد الأعمال هم المنظمون والمحددون لمعظم عناصر الإنتاج.
- ومن أهم الفلسفات التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية وعلى إدارة الابتكار والإبداع والتغيير هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة (سليم بطرس وزيد عبوي، 2006) التي تعتبر الابتكار والإبداع أحد السمات الأساسية لتصميم العمل في الإدارة. وتشجع البيئة والثقافة التنظيمية المنتشرة في منظمة الأعمال الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرة والكفاءة على الاختراع والإبداع في مجالات نشاطاتهم المختلفة.

تعتبر المنظمات الاقتصادية في الدول العربية والنامية (ومن بينها الأردن) في أشد حاجة إلى الاختراع والإبداع في مجالات نشاطها المختلفة من أجل تحقيق النمو والتطور والريادة. ويتطلب إدخال الإبداع أن تتحول من منظمات تقليدية تركز على إدارة كلاسيكية ميكانيكية وعلى هيكل عمودية ونظم إعلام واتصال مركزة ومحدودة إلى منظمات رائدة تعتمد على المعرفة والمهارات، والمرونة في الهياكل والثقافة، والتحفيز والإبداع، والعمل الجماعي... الخ. وقد ركزت الدراسات الحديثة في هذا الميدان على عملية خلق المعارف والتكوين المستمر في المؤسسات الاقتصادية (فوراي 2000، أنغام 2001) باعتبارها الاهتمامات الأساسية في إدارة الإبداع وقد بدأت بعض الدول العربية (الأردن مثلاً) بإدخال فكرة الحاضنات لتشجيع المؤسسات على تحفيز الخلق والإبداع في المؤسسة الاقتصادية وتأهيلها لجعلها منظمات رائدة قادرة على مواجهة المنظمات العالمية. وقد اعتبر "شومبيتر" الإبداع التنظيمي والإداري مهماً جداً بالنسبة لمنظمات الأعمال ويكفل هذا الإبداع بالنجاح إذا اعتمد على العمليات الجماعية الداخلية والخارجية، خاصة في المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة التي تتصف بمحدودية مواردها وكفاءتها.

1. إن النجاح والفشل يرتكزان على النظرة الايجابية للأمور.
2. إن العاملين الأساسيين للتفكير الايجابي وإحداث التغيير المطلوب هما العقل المفكر وروح التحدي اللذين يشكلان أساس الريادية. علينا أن نتحول من "منطقة الاسترخاء" إلى "منطقة المخاطرة" ، فالذين يجلسون في قلعهم قانعين سوف يؤول بهم الأمر إلى الدمار لا يتحقق البقاء والاستمرار إلا لهؤلاء الذين يتفاعلون مع المتغيرات السريعة في البيئة العالمية.
3. إن الإبداع الذي يتطلبه حاضرنا يرتكز على التنوع والاحترافية بإمكان الأفكار الجريئة تغيير العالم وهنا ينبغي التأكيد على الأصالة والتنوع.
4. في بعض الأحيان ينبغي القيام بجهود في محاولة حل المشكلات التي لا حلول لها، ومن مصادر الإبداع الأخرى الاحترافية غالباً ما يقال أن المعرفة والمعلومات الكونية مجملها تتضاعف كل (73) يوماً، ولهذا ينبغي ان ندرك أن نشاطات التعلم يجب أن تستمر طوال فترة الحياة من أجل الوصول إلى الاحترافية في عصر المعرفة الحالي.
5. يتوجب على الجميع البدء فوراً في خلق التغييرات والتحديات: يشير أحد الأبحاث أن معدل ديمومة مشاريع الأعمال على المستوى العالمي قد انخفض من (30) عام إلى (12.5) عام ، وهذا أشبه برجل يموت وهو في سنوات المراهقة. هذه النتيجة تدعمها حقائق تقول أن ثلث أُل (500) شركة التي أوردتها مجلة (Fortune) بصفتها الشركات الأقوى والأكبر عالمياً في سبعينات القرن الماضي قد فشلت وتلاشت عن الوجود في غضون (13) عاماً. ومن هذا المنطلق، بالإمكان القول أن مشروع أو منظمة الأعمال هي كائن حي يجب ان يتغير باستمرار. ومن أجل أن يتحقق هذا التغيير يجب على الأفراد أولاً أن يتعدوا على التغييرات وتترسخ لديهم ثقافة التغيير.
6. الحماس الدائم والاندفاع المتواصل للمنظمات ضرورة قصوى. إذن يمكن للريادية أن تتحقق على ارض الواقع من خلال سلوك طريق أكثر واقعية وعملية مما في السابق، و من خلال رؤية إيجابية تجاه العالم والاستعداد التام لخوض المغامرة وقبول التحديات المبنية على التنوع والإبداع.

اعتبارات تأسيس مشروع ريادي:

هناك العديد من الاعتبارات الواجب أخذها بنظر الاعتبار عند تأسيس مشروع ريادي، وهي:

1. المعلومات : الدور المهم للمعلومات التي أصبحت في متناول أي فرد في أي مكان في العالم وفي أي ساعة من اليوم وبأشكال مختلفة. إن التوافر الفوري للمعلومات قد غير جذرياً طبيعة الاقتصاد، وبالتالي يؤثر في سياق الريادية.
2. الاتجاهات التكنولوجية : حيث كافة المنظمات، بغض النظر عن حجمها ونوعها وموقعها، تستخدم شكلاً من أشكال - التكنولوجيا لإنجاز العمل، ولا ريب أن الاتجاهات الحديثة للتكنولوجيا قد غيرت طريقة العمل ونمط العمل الذي نقوم به، وهناك





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

- أربعة اتجاهات تكنولوجية رئيسية تؤثر في الريادية وهي المعدل المتسارع للتغيير التكنولوجي وانتشاره ، وزيادة المتاجرة بالابتكار والإبداعات وزيادة الكثافة المعرفية وزيادة الإدراك بأن الأنماط المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات هي حجر الأساس للمشاريع الناجحة.
3. العولمة : حيث اتصال الإقتصادات والثقافات والتي تفضي إلى اشتداد المنافسة بين مشاريع الأعمال حيث تلاشت الحدود الوطنية أمام هذه المشاريع.
4. التركيب السكاني المتغير: إن سكان العالم باتوا أما في فئة كبار السن أو في الفئة العمرية الصغيرة .
5. قنوات الاتصال : من أجل تحقيق الميزة التنافسية من الضروري أن تكون هناك قناة اتصال مستمرة بين المدراء والهيئات التقنية في المنظمة حيث أنهم يمتلكون المعرفة المباشرة لما يحدث في العالم التكنولوجي.
6. أهمية المشاريع : يتوجب الإدراك التام أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي حاضنة الابتكار والإبداع وأن هناك علاقة تكافلية بين التسويق والريادية. وكما يقول بيتر دراكر بأنه يقع على عاتق الإدارة مهمتان حيويتان وهما: التسويق والابتكار والإبداع، وإن كلاهما يعتمد أحدهما على الآخر. وإن الابتكار والإبداع هو مفتاح ضمان بقاء المنظمات في أعلى السلم التنافسي وخلق قادة السوق.
7. النمو: ويعني الحصول على مؤشرات نمو ملموسة مثل نمو العائدات، وزيادة الحصة السوقية وأرباح النمو، ولكن يجب عدم الإغفال عن النتائج اللاملموسة في تطوير المشروع ورصد الفرص عندما تلوح في الأفق.
8. التغيير الاجتماعي والاقتصادي وهذا التغيير أما سلباً أو إيجاباً. المنافع الإيجابية تشمل التقدم في استخدام التكنولوجيا وزيادة فرص العمل والإنتاجية وتطوير نوعية الحياة وتطوير الكفاءة .
9. الخطورة المالية: إن نجاح الرياديين مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالطريقة التي يدركون فيها المخاطر ويحسنون إدارتها.
10. المثابرة رغم الفشل: لا بد وأن يحدث الفشل خلال الإقدام على عملية التغيير وهنا، تبرز أهمية المثابرة رغم الفشل لدى الرياديين على طريق تحقيق أفكارهم الجديدة.

ثانياً: عملية الإبداع.

مفهوم الإبداع :

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الإبداع تولى كل واحد منها إبراز سمة معينة يقوم بالتمحور حولها وبغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإرادي لما اتصفت به من الموضوعية والتعبير الدقيق فقد عرف الإبداع على " انه عملية ليس له نهاية ، و نطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافياً يتضمن التغييرات الطفيفة أو أن يكون جذرياً من خلال تقديم منتج جديد " . و على هذا فالإبداع هو " تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً أو إحداث تغييرات و تحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور وغالباً ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل و براءات الاختراع و المنتجات الجديدة المقدمة للعملاء " .

أنصاف الإبداع : يصنف الإبداع إلى مايلي:

1. الإبداع الأساسي: وهو عبارة عن فكرة إبداعية تؤدي إلى الثورة في التفكير ويقوم هذا الإبداع على الأبحاث واسعة وعلى العلم و المعرفة وعادة ما يتم إثباته نظرياً ثم تليه أبحاث تتبعه وتطورات وتحدث هذا الإبداع من خلال التعاون والمشاركة بين الهيئات الأكاديمية والمختبرات التجارية والمؤسسات و يؤدي هذا الإبداع الولي إلى الإحداث تغيير في التفكير أو التوسيع في النظرية الحالية ومن ثم إمكانية حدوث تطور في الصناعة ومن الأمثلة على هذا الإبداع نظرية النسبية لآينشتاين والكهرباء والهاتف والاتصالات اللاسلكية وبرامج الكمبيوتر والإنترنت وغيرها .
2. الإبداع التطبيقي : وهو الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق الفعلي والعملية للإبداع الأساسي الأول وعادة ما يكون هذا مركزاً على الصناعة ومن أمثلة الإبداع التطبيقي أجهزة الكمبيوتر الشخصية و الهواتف الخلوية والتكنولوجيا الشبكية ولمايكروسوفت ويندوز والأقمار الصناعية والإبداع التطبيقي يؤدي إلى ارتفاع نسبة المختبرات و التطورات والتطورات بنسبة أكبر من الإبداع الأساسي فهو يحقق الأهداف الأساسية للإبداع ويروج للصناعة ويغير أسلوب المعيشة.
3. الإبداع الاشتقاقي : فيتمثل في إنتاج منتج أو تقديم خدمة والذي يتم اشتقاقها من الإبداع التطبيقي ومن ثم فالإبداع الاشتقاقي هو عبارة عن تعديلات صغيرة يتم إدخالها على المنتج أو الخدمة الرئيسية ففي حالة برامج لميكروسوفت يعتبر (برامج ونداوز) إبداعاً تطبيقياً بينما (برامج أوفيس) الجديد إبداعاً اشتقاقياً .
4. إبداع التغيير: وهو الإبداع الذي يؤدي إلى أحداث تغييرات صغيرة على المنتجات و الخدمات الناتجة عن الإبداع الاشتقاقي ومثل ذلك التغييرات التي تتم على الإبداع الاشتقاقي كالهواتف النقالة هذه التغييرات تشمل أعطية الهواتف الملونة و النغمات و خصائص الكاميرا و عدة خصائص تتم إضافتها إلى برامج أن كل نوع من أنواع الإبداع السابق يتميز بخصائص





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

معينة . إضافة إلى هذه الخصائص ، فإن درجة سرعة التفكير تختلف باختلاف نوع الإبداع ، ففي الإبداع الأول تكون عملية التفكير أكثر تأملية في النظريات و المناهج بدون إجراء تجارب في أغلب الأحيان ، و يعتبر الخيال و المعرفة عنصرين أساسيين في الإبداع الأول ، فمعظم أعمال اينشتاين بدأت و انتهت داخل عقله و بعيدا من المختبرات ، أما في الإبداع التطبيقي فهو يتطلب معرفة و خيال أقل نسبيا و تجارب أكثر من الإبداع الأول ، كما أن ابداع التغيير يتطلب جهدا تطويريا أكثر من الأبحاث و التأمل .

أنواع الإبداع: يوجد ثلاثة أنواع رئيسية للإبداع و هي:

1. الإبداع البنائي : و يتمثل في إيجاد مستخدم جديد لنفس التكنولوجيا القائمة ويتميز بكونه يخلق الكثير من فرص العمل الجديدة و فتح أسواق جديدة و من ثم خلق قدرات تنافسية جديدة و ذلك عن طريق استغلال التقنيات الموجودة داخل المؤسسة و جعلها أكثر فعالية و فائدة و في بعض الأحيان التوسيع في إمكانيات و قدرات هذه التقنيات ففي السبعينات من القرن الماضي واجهت شركة اكس روكس والرائدة في آلة التصوير على الورق الأبيض منافسة شديدة من طرف اليابان التي استخدمت نفس التقنية و لكن بمعايير مختلفة من خلال استخدام آلات تصوير صغيرة الحجم و إضافة العديد من الخصائص الجاذبة لهما وكان من نتيجة ذلك خسارة شركة اكس روكس 50% من حصتها في السوق
- 2 — الإبداع الارتقائي (التطويري): يؤدي هذا الإبداع إلى إحداث تغييرات طفيفة نسبيا في المنتج أو الخدمة الموجودة و يقوم على استغلال كل المعلومات الموجودة ففي العقود السابقة كان يتم تبريد الغرف من خلال استعمال مروحية السقف ومع إدخال بعض التغييرات في هذا التصميم من خلال تزويدها بمحرك ذو صوت منخفض و تكثف كمية الهواء بها وإنتاجها بالألوان المختلفة تتناسب و ديكورات الغرفة أدى إلى الحصول على تصميم متطور .
3. الإبداع الجذري: يقوم هذا الإبداع على أسس هندسية و عملية جديدة و من ثم فهو يقوم على نماذج جديدة و يتطلب عناصر جديدة و تقنيات مختلفة إضافة إلى أنظمة جديدة.

فوائد الإبداع : تتمثل في النقاط الرئيسية التالية :

- 1 — يعتبر الإبداع عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المبيعات و بنسب مرتفعة و من ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج و توفير فرص عمل جديدة و فتح أسواق جديدة بالعكس من المؤسسات الضعيفة الإبداع .
- 2 — يتمثل الإبداع الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة و دعم القدرة التنافسية و من ثم تحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة .
- 3 - تحقق الشركات المبدعة عائدا للأسهم والذي يعادل 12% خلال 10 سنوات وهذا عكس ماتحققه الشركات الأقل إبداعا .
- 4 — يمثل الإبداع العامل المشترك الأكثر أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية ، ففي الدراسة التي قامت بها إحدى الشركات ، سنة 2001 تبين أن الشركات المبدعة حققت مايلي : تطوير منتجات وخدمات جديدة بنسبة 83% و تحقيق هامش الربح و المكاسب بنسبة 77% و زيادة فعالية و الكفاءة المؤسسات بنسبة 72%

معوقات الإبداع: تتمثل معوقات الإبداع فيما يلي:

1. الإستراتيجية: ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتبني عملية البحث و التطوير بطريقة واضحة و دقيقة الأمر الذي يسمح بتخفيض الموارد بطريقة عقلانية و فعالة و من ثم احتمالات النجاح و التخفيض قدر المستطاع من احتمالات الفشل و على هذا الأساس فإن اختيار المشروع السليم يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة بحيث لا يترك لعامل الصدفة و التي ممكنان تخلق عائقا أمام المؤسسة
2. الطرق: يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى إيقاف النشاط الخاص بمشروعات البحث و التطوير بمجرد أن تدرك أن تلك المشروعات لا تحقق تطلعات المؤسسة الأمر الذي يسمح بتوجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر ربحا و في حالة إلغاء مثل هذه المشروعات في وقت متأخر فإن المؤسسة تتحمل مصاريف مالية إضافية نتيجة لعدم الإلغاء و يمكن أن تشكل عقبات كبيرة إزاء البحث و التطوير .
3. الأدوات و الوسائل: تعتبر الوسائل المعرفة هي المدخل الأساسي لتحقيق النجاح حيث إن الشركات الناجحة تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة و تستفيد من خبراتها و أخطائها للمشروعات المختلفة و تقوم بالتعديل اللازم لتجنب عدم تكرار الخطأ بالعكس من الشركات الأقل إبداعا فهي عادة لا تجيد استخدام الأدوات و الوسائل لممارسة إدارة المعرفة المهنية
4. الوقت: عادة ما يتم تحفيز الإبداع تحت ضغط الوقت و كثير من الأفراد يرون إنهم يقدمون أعمالا بكفاءة عالية تحت الضغط و رغم أن العديد من الأبحاث أثبتت عكس ذلك . إضافة إلى هذه العوائق هناك صعوبة إقناع الأفراد الطريقة التي يعملون بها ليست الأفضل و كذلك الخوف من توظيف الأذكى و الذي يرى البعض انه يمكن أن يشكل خطرا في حالة توظيفهم.





الابتكار والإبداع مدخل استراتيجي: الفوز بالإعمال في يومنا هذا يتطلب الإبداع.. فالمنظمات التي تبذل كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي الاستهلاكي، فيكون الإبداع مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية الحالية، ومؤشر للأداء الحالي الجيد للمنظمة، كما أن قدرة المنظمة على حماية إبداعاتها من التقليد يمثل مصدر آخر للميزة التنافسية، وشعار المنظمات اليوم أما الإبداع وأما الموت. وتوصلت دراسة (Kotelnikov, 2003:4) إلى وجود أبعاد جديدة في إدارة الإبداع التنظيمي، لأن المنظمة تعمل الآن في ظروف عدم التأكد، والإبداع الجذري الذي يشير إلى إحداث تغييرات متطرفة في ثقافة المنظمة "مرتبط بعدم التأكد التكنولوجي، ويشير إلى عدم القدرة على تحديد التكنولوجيا الأفضل الواجب اعتمادها من المنظمة، فضلاً عن عدم التأكد الخاص بالسوق الذي سيقدم إليه إبداع المنظمة، وهذا يجعل الطريق نحو الإبداع الجذري صعب، مع انه فن أكثر من كونه علم، ويحتاج إلى آليات أكثر مما يتطلبه الإبداع المضاف، الذي يمكن أن يبقى الشركة منافسة، ولكن تغير قواعد لعبة المنافسة يقوم بها الإبداع الجذري. كما يشير (Kotelnikov, 2003:5) إلى إبداع مفهوم العمل Business Concept Innovation، مشيراً إلى انه يدعم الميزة التنافسية للمنظمات في ظل تحديات ثورة المعلومات، لأنه يعبر عن قدرة المنظمة على إدراك نماذج العمل الحالية بطرق تخلق قيم جديدة للزبائن"، وهو بالتالي تطور طبيعي لإدارة الإبداع، كما انه يجسد المنهج المنطقي لنظام القيمة الذي هو أساس إبداع مفهوم الأعمال، أما خطوات عملية إبداع مفهوم الأعمال فهي:

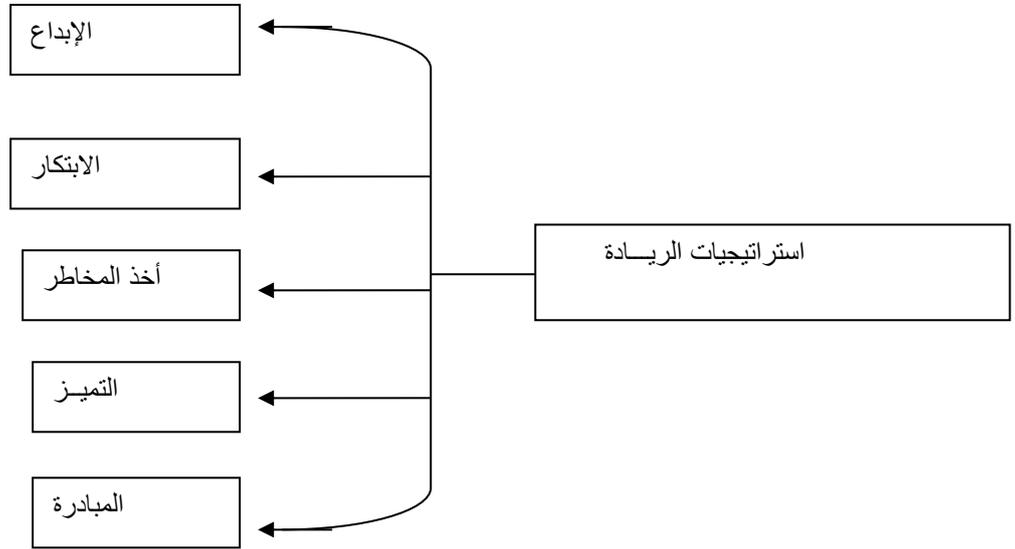
- 1-تعريف قيم المستخدم النهائي للمنتج أو الخدمة، والرسالة الرئيسية.
- 2-تطوير مفهوم أعمال جديدة، و تطوير الحل المنتج.
3. تقديم الأفكار والتقنية الجديدة. وهذه الخطوات تمثل المدخل الاستراتيجي للإبداع، وهو بطبيعة الحال سيوسع مدى إدارة الإبداع بإضافة أبعاد جديدة. ويرى (Kotelnikov, 2003:5-6) أن أبعاد الإبداع الجديدة تركز على حاجات الزبون، وتدرج قيمة الزبون من (التحول، التطور، التركيز على وظائف الإنتاج الأساسية، مع تركيز أكبر على القيم الرمزية أو المعاني التي تحملها رسائل المجتمع المعرفي)، وبالتالي فهي آلية لخلق القيمة

مفهوم التميز: يمثل التميز الابتكار والإبداع أي البروز بشكل مختلف عن الآخرين، وهذا البروز يكون بشكل أفضل ومرتب ولاق، ولن يكون إلا من خلال الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة / الجودة / الاعتمادية / المرونة/ الابتكار والإبداع)، وعليه فإن التميز هو الإتيان بالجديد و التخلي المنظم عن القديم ، وهو جديد يضيف فيه أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. ويبدو من خلال إبراز الأداء الاستراتيجي أن العناصر التي تم ذكرها تسعى كل مؤسسة أو منشأة أو مشروع إلى أن تحققها من خلال استغلال مواردها المتاحة ومن هذا المنطلق فإن تلك المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكاليف التشغيلية الخاصة بها وأيضاً تحقيق الجودة¹، والاعتمادية أي الاعتماد على الذات من خلال اكتساب الخبرات، وأيضاً المرونة الكبيرة في تعاطيها مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فضلاً عن ذلك فإن كل مؤسسة تسعى إلى ابتكار إليه تعمل على جذب أكبر عدد من العملاء إليها من خلال تنويع الخدمة أو العلاقة التجارية.

ثالثاً: استراتيجيات الريادة والابتكار والإبداع :

لماذا الريادة من أجل الابتكار والإبداع؟ إن الريادة أمر حاسم بالنسبة للابتكار والتجديد فإذا كانت المشاريع ناجحة يعود الفضل إلى الرياديين أصحاب الكفاءات العالية، أما إذا حدث العكس عندها تفشل المشاريع تشير إلى إدارة المخاطر والنفور. وعليه ينبغي للرياديين الالتزام بالمسؤوليات والأدوار الخاصة بتجديد الابتكار والإبداع ولتحقيق أهداف المنظمة، فالريادة التنظيمية قائمة على ثلاث مستويات : التشغيلية، والإستراتيجية والتكتيكية. بالنسبة للمستوى التشغيلي يتولى الرواد مسؤولية شاملة لبقاء ونجاح المنظمة ولفترة غير محددة من الزمن، أما على المستوى الاستراتيجي فالتركيز يقع على الريادي ذو مكانة وكذلك فإن الأهداف و الجهود الريادية منسقة مع بعضها البعض ومن الصعب فصل الريادية عن المنظمات . ومن هذا المنطلق فإن النجاح في السوق العالمية الحالية يتطلب من كبار المسؤولين التنفيذيين توفير الريادة من أجل الابتكار والإبداع باعتبارها ذات الأولوية للمنظمات ، وينبغي للريادي تحمل المسؤولية للعمليات الثلاث المترابطة، الابتكار والإبداع وتطوير الإستراتيجية، وصيانة الثقافة، وتشمل هذه العمليات الرؤية الواضحة للتنظيم والابتكار والإبداع والأفكار الجديدة. بالإضافة إلى تطوير الكفاءات للإبداع أي الاستثمار في الكفاءات، وهذا بالإضافة إلى إنشاء وصيانة ثقافة الابتكار والإبداع التي تتميز بالانفتاح والتعاون وتحفيز العمل، ولذلك فإن تأمين تدفق المعلومات أمر حاسم في الإبداع والتعلم. أما بالنسبة لتطوير استراتيجيات الابتكار والإبداع ينبغي أن يكون هادف، والملاحظ أن الكثير من المنظمات لا تملك استراتيجيات الابتكار والإبداع الواضحة فهذه المنظمات لديها استراتيجيات لعمليات التمويل والتسويق دون تخطيط مخصص. وتتميز استراتيجيات الريادة بأهمية كبيرة في ظل المنافسة في الأسواق بين منظمات الأعمال والتي تتمثل في الإبداع والابتكار والإبداع وأخذ المخاطر كما هو موضح في الشكل التالي :





المصدر (بلال السكارنه، 2009)

رابعا : التعرف على العلاقة الموجودة بين الإبداع والريادة داخل المؤسسات.

لريادة أبعاد اقتصادية واجتماعية كالقيام بمشروع جديد من اجل إنتاج منتج جديد ذو قيمة أو تقديم خدمة جديدة خلال إيجاد وتناسب جديد للعوامل الاقتصادية فهذا أن الإبداع ساهم وبشكل أساسي في تقديم المنتجات والخدمات السابقة وعلى الأساس يرتكز المشروع الريادي عادة على الإبداع والطرق والأساليب الجديدة في إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات هذا من الناحية الاقتصادية إما من الناحية الاجتماعية فالريادي يتعامل مع مجموعات مختلفة كالعامل والمستهلكين المجتمع المحلي والحكومة . ويقوم الريادي بتنظيم وتعظيم الفرص ويقدم منتجات وخدمات ذات قيم جديد من خلال بذل الجهد والوقت والمهارات ويتحمل نتيجة تلك المخاطر الناتجة على المنافسة لتنفيذ فكرته والعوائد المتوقع الحصول عليها . إن مصادر تطوير الأفكار المرتبطة بالمشروعات الريادية كثيرة فقد تعددت الطرق والوسائل المستعملة في الأفكار الجديدة للمشروعات الريادية و المتمثلة أساسا في النقاط التالية :

1. **المستهلك :** يعتبر المستهلك من المصادر الرئيسية بتطوير الخاصة بالمشروعات ويتم الحصول على هذه الأفكار من خلال رغبات والحاجات التي يعبر عنها المستهلك بطرق مباشرة وغير مباشرة تبين الحاجات الحقيقية للسوق ومن ثم تحقيق النجاح للمشروع الريادي الجديدة ولتحقيق ذلك يتوجب على الفرد الريادي القيام بمراقبة ودراسة السوق بشكل مستمر من خلال دراسة سلوك المستهلك وحاجاته ومن ثم تقديم المنتجات والخدمات الرائدة وفي هذا الإطار فإن دراسة سلوك المستهلك ليس بالأمر البسيط ، فالمستهلك يحدد رغباته وحاجاته بطريقة تختلف عن غيره، وربما عما تفكر فيه المؤسسة ، وحتى يتحقق النجاح للمشروع من خلال تحديد مؤشرات الاستجابة المحققة للمستهلك المتمثلة في المؤشرات التسويقية والغير تسويقية التي تؤثر على المستهلك و التي ينتج عنها قرارات المستهلك ولكي ينجح المشروع الريادي عليه التعرف أكثر دقة على المستهلك من خلال دراسة مختلف العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك .

2. **قنوات التوزيع:** يسعى المشروع الريادي إلى تحقيق انسياب صحيح ودقيق للمنتجات والخدمات التي تتعامل بها إلى مختلف الفئات الاستهلاكية، لذلك تعتبر قنوات التوزيع الحلقة الأساسية في تحقيق هذا الهدف ،فهي حلقة وسيطة تساعد على تحقيق الاتصال بين المشروع الريادي والمستهلك . وعلى ذلك فإن قنوات التوزيع تعتبر مصادرا هاما من مصادر تطوير الأفكار الجديدة من خلال معرفة الجهات الموزعة ودراسة السوق واحتياجاته ومن ثم الأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من طرف الجهات الموزعة والتي تساعد الرياديين في تسويق وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة .

3. **مراكز البحث والتطوير:** تقوم مراكز البحث والتطوير بإجراء عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالفرد الريادي، و من خلال الوصول إلى نتائج معينة يمكن أن يستفيد منها المشروع الريادي في إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة .

الدولة : تقوم الدولة ببناء قاعدة معرفية متكاملة للاختراعات و الابتكار والإبداعات الجديدة و إصدار القوانين و تنظيم التشريعات و تسمح من خلال ذلك بفتح المجال أمام الإبداعات الريادية عن طريق تطوير المنتجات و الخدمات و رغم تعدد مصادر تطوير الأفكار الجديدة فينبغي في النهاية اختيار الفكرة الأفضل بين الأفكار الجديدة المتوصل إليها و في هذه الحالة يمكن للريادي استخدام عدة طرق في اختيار الأفكار الجديدة و تتمثل فيما يلي :

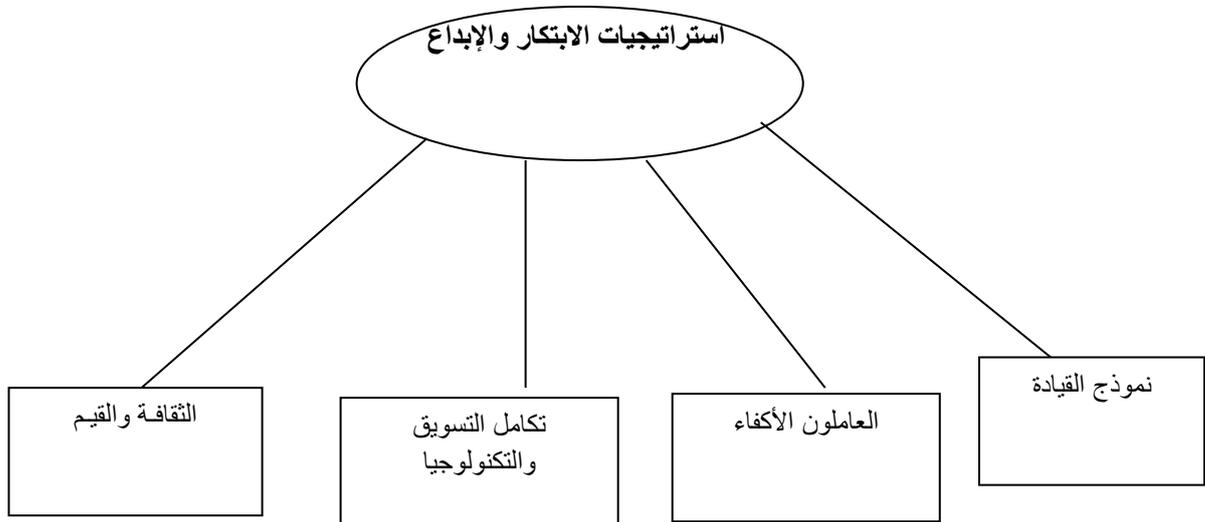
- العصف الذهني : يقوم العصف الذهني على تقديم أفكار جديدة من أجل الوصول إلى نتائج جديدة في مجال إنتاج المنتجات الجديدة أو تقديم خدمات جديدة ، و عادة ما يتم هذا بشكل جماعي من خلال جلسة مقترحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد و طرح العديد من الأفكار بكل حرية و الهدف من ذلك هو تطوير الأفكار الجديدة

— حلقات النقاش : عادة ما يتم طرح الأفكار و مناقشتها و من تم تقييمها بهدف الوصول إلى اتخاذ القرارات اللازمة و المتعلقة بالمنتجات و الخدمات الجديدة و يتم هذا من خلال حلقات النقاش أين تترك الحرية الكاملة في طرح الأفكار .

— أسلوب تحليل المشاكل : يتم اللجوء إلى هذه الطريقة من أجل الوصول إلى اتخاذ أفضل القرارات في ظل تحليل المشاكل القائمة و محاولة الوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل، و من ثم التوصل إلى تبني الأفكار الجديدة التي تسمح بإنتاج منتجات و تقديم خدمات جديدة .

- أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل: يتم حل المشاكل القائمة و التوصل إلى اقتراحات معينة بالاعتماد على الفريق الجماعي الذي يسمح بتطوير المعايير المعتمدة من أجل الوصول إلى أفكار جديدة حيث، يعتبر الإبداع سمة من سمات الفرد الريادي الناجح .

و تتجلى العلاقة الرابطة بين الإبداع و الريادة في قدرة المنظمات على اختراق الأسواق و السيطرة عليها و ظهور دورها الريادي و يبدو ذلك من خلال أنواع الإبداعات الريادية جزئية جديدة. بحيث يمثل الإبداع في ابتكار المنظمة لأشياء ذات قيمة في الخدمات و الأفكار و العمليات بمعنى الابتكار و الإبداع النظامي، فالمدخلات و المخرجات للمنظمة الابتكار و الإبداعية تؤدي إلى الإبداع من خلال التحسينات. و تعتبر شركة (psion) للكمبيوتر مثالا على توضيح العلاقة بين الابتكار و الإبداع و الإبداع، وجاءت بأفكار جديدة و تنفيذ هذه الأفكار يعد إبداعا من خلال قيادة الإبداع للإنتاج و يوضح الشكل التالي نمط إستراتيجية الابتكار و الإبداع المستخدم من قبل الشركة و التي تشمل ما يلي: . حيث أصبح من الضروري تنمية عمليات الابتكار و الإبداع و الإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها، و تسمى هذه التنمية ثقافة الابتكار و الإبداع . والشكل التالي يوضح إستراتيجية الابتكار و الإبداع في شركة (psion)



المصدر: (بلال السكارنه، 2009)

خامسا: خصائص ومميزات ومعوقات المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة: إن توضيح أهمية المشاريع الريادية يتضح أكثر من خلال عرض خصائصها ومميزاتها، فهي تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من



الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

المشاريع الريادية الأخرى، وتجعلها قادرة على منافسة المشاريع الريادية الكبيرة، كما تجعل منها خيارا اقتصاديا واستراتيجيا جذابا ويمكن حصرها فيما يلي:

1. الملكية المحلية: عادة ما تكون المشاريع الريادية، مملوكة لأشخاص يقيمون ضمن المجتمع المحلي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، بحيث يكون التحكم في القرارات الاقتصادية تحت سلطة أشخاص وطنيين قاطنين في المجتمع المحلي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة، وخلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي.

2. سهولة التأسيس والاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل: تستمد المشاريع الريادية عنصر السهولة في إنشائها من احتياجها إلى رؤوس أموال صغيرة نسبيا لذا نجد أن أصحاب المشاريع الريادية يعتمدون على مدخراتهم ومواردهم الشخصية في التمويل قبل اللجوء إلى التمويل الخارجي، وإذا لجأوا إلى التمويل الخارجي فإنه يقتصر على الأصدقاء والأقارب، وهذا يعني أن الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيفا بسبب:

- عدم قدرة أصحاب المشاريع على تقديم الملفات البنكية اللازمة؛

- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.

3. تلبية طلبات المستهلكين: تقوم المشاريع الريادية بتلبية طلبات المستهلكين خاصة ذوي الدخل المنخفض بتوفير السلع والخدمات البسيطة منخفضة التكلفة، في حين نجد أن أغلب المشاريع الريادية الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من أجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبيا، مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف، لهذا فإن المشاريع الريادية ص وم تعمل على التقليل من أوجه عدم المساواة وهذا بتوفير وتلبية الحاجات الأساسية لذوي الدخل المنخفض من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على توفير الخيار أمام المستهلكين بعرضها لعدة أنواع من السلع والخدمات.

4. القابلية للإبداع والابتكار: تعتمد المشاريع الريادية في الكثير من الأحيان إلى الابتكار والإبداع في منتجاتها، وهذا راجع إلى أن هذه المشاريع الريادية لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق التركيز على الجودة والبحث عن الجديد والمبتكر وتشجيع العاملين على الاقتراح وإبداء الرأي في مشاكل العمل مما يخلق مناخا مساعدا على الإبداع والابتكار، ففي اليابان مثلا تعزى نسبة 52% من الابتكارات إلى أصحاب المشاريع الريادية.

5. الكفاءة والفعالية: تتميز المشاريع الريادية بكونها معبنا فعلا للموارد البشرية والمادية، نظرا لتوافر الظروف التي تحقق لها الكفاءة والفعالية بدرجات أعلى مما في المشاريع الريادية الكبيرة، وتتحقق هذه الكفاءة والفعالية عن طريق قدرتها على الأداء والإنجاز في وقت قصير نسبيا وسهولة الاتصال بالعملاء والموردين بالإضافة إلى تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة في الحفاظ عليها بما يكفل لها النجاح والتفوق.

6. المناولة: وهي تمثل وسيلة دعم للمشاريع الريادية الكبرى، وتمثل نوع من الترابط الهيكلي والخلفي بين مؤسسة رئيسية تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبرى ومؤسسات مقاولة *Sous Traitantes* تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية وقدرة على التكيف مع شروط التعاون، حيث أن هناك شكلين من التعاون هما:

- التعاون المباشر: ويتم عن طريق العلاقة التي تجمع المصانع المنتجة التي يكون إنتاج أحدها وسيط لإنتاج آخر، وهذا الشكل من التعاون يساهم في خلق مناصب الشغل كما ينمي الصناعة.

- التعاون غير المباشر: يؤدي هذا النوع من التكامل إلى دعم نظام تقسيم العمل والتخصص، حيث يتيح الفرصة أمام المؤسسة، لتتخصص في إنتاج معين وفي حدود إمكانياتها الإدارية والفنية، وهذه النشاطات لا تتدخل فيها المشاريع الريادية الكبرى.

7. إقامة تكامل أنسب للإنتاج: يوجد العديد من المناطق في العالم تكون على شكل مدن صغيرة ومناطق ريفية، حيث أن المنتجات تصل أسواقها بصفة محدودة وغير كافية لتغطية طلبات المستهلكين في تلك المناطق، ولكي يتم تغطية هذا النقص هناك تنشأ مؤسسات، متخصصة في إنتاج وتصنيع المنتجات كثيرة الطلب وبكمية محددة حسب الطلب، وهكذا تقوم بتغطية الطلب الناقص.

8. مرونة الإدارة: تستطيع المشاريع الريادية التكيف مع ظروف العمل المختلفة ويرجع ذلك إلى الطابع غير الرسمي في التعامل مع العملاء أو العاملين وبساطة الهيكل التنظيمي ومركزية القرارات بحيث لا توجد لوائح مقيدة بل ترجع عملية اتخاذ القرارات إلى خبرة صاحب المؤسسة، كما يلاحظ أن المشاريع الريادية أكثر قدرة على تقبل التغيير وتبني سياسات جديدة، على العكس من المشاريع الريادية الكبيرة التي تكثر فيها مراكز اتخاذ القرارات ورسمية العلاقات وتدرجها.

9. انخفاض مستوى التكنولوجيا المستعملة: تتميز المشاريع الريادية بأنها لا تستعمل مستوى عال من التكنولوجيا ومن الموارد البشرية المؤهلة، وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المشاريع الريادية لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا يد عاملة ذات اختصاص عال، مثل قطاع النسيج وتفصيل الملابس، لذا فهي تستخدم تكنولوجيا أقل تناسب الظروف المحلية ولا تحتاج إلى استيراد تكنولوجيا عالية





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

أما معوقات تنمية المشاريع الريادية الصغيرة في الدول النامية فعلى الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها المشاريع الريادية في دفع قاطرة التنمية الاقتصادية، والنتائج الإيجابية الكبيرة التي تحققها هذه المشاريع الريادية سواء التي تعمل في إطار القطاع الرسمي أو تلك التي تعمل في إطار القطاع غير الرسمي، وعلى الرغم من المزايا والإيجابيات التي تحققها، فإن الدراسات والأبحاث حول هذا القطاع في الدول النامية تشير إلى أنها تتعرض إلى العديد من المشاكل والمعوقات التي تعيق نشاطه وسبل ترفيقه وتطويره، وفي هذا الإطار يمكن عرض هذه المشاكل والمعوقات في الفروع التالية:

1. المشاكل المتعلقة بالسياسات الاقتصادية الحكومية : إن السياسات الاقتصادية للدول النامية التي كانت تركز بشكل كبير على الصناعات الكبيرة ظنا منها بنها وحدها القدرة على إحداث التنمية الاقتصادية المطلوبة، قد أدت إلى إهمال كبير في قطاع المشاريع الريادية ، ومما يدل على ذلك أن العديد من الدول النامية لم تتمكن من تقديم برامج اقتصادية قادرة على تقديم المساعدة اللازمة لتنمية هذه المشاريع الريادية سواء ماليا أو فنيا، ومما يدل على ضعف هذه السياسات والبرامج صعوبة حصول المشاريع الريادية على التراخيص الرسمية اللازمة لممارسة نشاطها بسبب البيروقراطية والجمود الإداري الذي يميز الأجهزة الحكومية في الدول النامية.

2. ضعف الخبرات التنظيمية والإدارية ونقص المعلومات: تتميز المشاريع الريادية بكونها مؤسسات ذات طابع عائلي أو مملوكة من طرف أفراد يتولون شؤون إدارتها، ونظرا لعدم تمتع الملاك والمديرين بالخبرات والمؤهلات التنظيمية والإدارية اللازمة فإن هذه المشاريع الريادية تقع في مواجهة مشاكل تعيق ممارسة وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى ذلك فإن نقص المعلومات حول الفرص الاستثمارية والذي يرجع إلى ضعف أنظمة المعلومات الاقتصادية في الدول النامية يؤدي إلى الحد من الاستعمال الأفضل لقدرة المؤسسة بسبب ضياع وتفويت الفرص الملائمة، وإجمالا فإن نقص المعلومات والخبرات التنظيمية يعتبر من أخطر المشاكل على استمرارية المشاريع الريادية التي تفتقد إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يكفل لها دعائم النجاح والتطور في المستقبل.

3. المعوقات التمويلية : تعتبر المعوقات التمويلية من أهم المعوقات التي تواجه المشاريع الريادية على الإطلاق، فمما يلاحظ أن جل هذه المشاريع الريادية تعاني من صعوبات جمة في حصول أصحابها على التمويل الكافي من المشاريع الريادية المالية نظرا لعدم توفر آلية ائتمانية قادرة على تلبية متطلبات المقرضين والمقترضين معا وإيجاد سياسات وإجراءات تجعل من عملية الإقراض عملية مربحة لكلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فإن البنوك تعتبر أن عملية إقراض المشاريع الريادية عملية محفوفة بالمخاطر وغير مجدية بحجة أنها لا تتوفر على الضمانات الكافية، وأن تكاليف إدارة عمليات الإقراض تعتبر عالية نسبيا بسبب كثرة المشاريع الريادية التي تطلب القروض.

4. المعوقات المرتبطة بالبنية التحتية : تعاني الكثير من المشاريع الريادية في الدول النامية من الافتقار إلى مصادر المياه النظيفة وخدمات المجاري والطاقة الكهربائية اللازمة لممارسة أنشطتها نتيجة ضعف البنية التحتية لدولها، وقد يلجا أصحاب هذه المشاريع الريادية إلى توفير هذه الخدمات بأنفسهم مما يؤدي بهم إلى تحمل تكاليف إضافية مرتفعة قد تعيق استمرارية نشاطهم، كذلك فإن الحصول على الأرض أو العقار المناسب لمزاولة النشاط يعد من أكثر المشاكل تعقيدا والتي تعيق انطلاق وإنشاء المؤسسة، ومما يزيد من صعوبته الإجراءات الإدارية البيروقراطية في الحصول عليه والتي أضحت السمة الغالبة لجميع الإدارات في الدول النامية.

الريادة في الأردن:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد الإدراك من معظم الدول باختلاف درجة النمو فيها بأهمية الدور الحاسم الذي تقوم به الريادة في عملية التنمية الاقتصادية ، حيث يرافقها ظهور نشاطات اقتصادية لها آثارها الاقتصادية والاجتماعية. والأردن باعتباره أحد الدول النامية ذات الإمكانيات والموارد المحدودة أصبحت الريادة فيه سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات شيء واقعي ولموس يظهر من خلال البيانات والأرقام الدالة على ذلك، وخاصة ما شهده الأردن في السنوات العشر الماضية من نشاط ملحوظ على كافة القطاعات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص قطاع العقارات والإنشاءات مما دفع المستثمرين والمدخرين الأردنيين والعرب إلى زيادة الاستثمار في هذا القطاع والاهتمام به.

إن ريادة الأعمال في الأردن وتزايد الاستثمار في القطاعات الاقتصادية يعود لعدة أسباب يمكن توضيحها على النحو التالي :

- الاستقرار السياسي والأمني وفره نظام حكم راسخ، والسعي نحو الإصلاح والتنمية السياسية.
- الاستقرار في السياسة الاقتصادية الكلية وتحقيق معدلات نمو مرتفعة.
- إطار عمل مؤسسي ملائم، وشبكة داعمة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر واستدامته.
- وفرة الموارد البشرية المدربة والتي تتميز بالكفاءة وبمستوى الأجور المنافس، و البنية التحتية المتميزة
- حجم السوق وإمكانية التوسع.
- عائدات عالية على رأس المال المستثمر، وحرية تحويل الأموال المستثمرة وعواندها.
- النمو الاقتصادي القوي الذي سجل الاقتصاد الأردني خلال السنوات العشر الأخيرة والذي تجاوز 6% بالمتوسط.





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

- وجود بيئة استثمارية آمنة وبنية تحتية متميزة في الأردن، مما دفع بالكثير من المغتربين الأردنيين والعرب إلى استثمار أموالهم في الأردن وبخاصة في سوق العقار لأنه الأكثر أماناً وربحاً.
- التعديلات التي طرأت على قانون المالكين والمستأجرين، بخصوص عدم السماح للمستأجر البقاء في العقار بعد انتهاء عقد الإيجار، مما جعل مسألة الملكية أكثر جاذبية للكثيرين في سوق الإيجار، ليصبح الاستثمار العقاري أكثر جدوى، وتزايد الاستثمار العربي عامة، والخليجي خاصة، نحو إقامة مشاريع ضخمة في مجالات جديدة.
- إحداهن الحادي عشر من سبتمبر 2003 في الولايات المتحدة الأمريكية، وما تلاها من تطورات، شجعت العديد من المغتربين الأردنيين للعدول عن فكرة الاستثمار خارج بلدهم الأردن، وجعلت الكثير من المغتربين الأردنيين والعرب يبحثون عن مكان آمن لاستثماراتهم. (السكرانه، 2008، 322)
- الزيادة التي طرأت في أسعار النفط أدت إلى توفر السيولة الناتجة عن الفوائض النفطية في دول الخليج، وزادت من تحويلات العاملين الأردنيين في الخارج، الأمر الذي ساعد في هذا النمو المتصاعد.
- عدم استقرار الأوضاع السياسية والأمنية في المنطقة وبالتحديد (العراق، وفلسطين، ولبنان، وسوريا) إضافة إلى التهديدات التي تتلقاها سوريا وإيران، مما جعل أبناء هذه الدول يبحثون عن مكان آمن لاستثماراتهم، الأمر الذي دفع بمواطني هذه الدول إلى التوجه نحو قطاع العقار بالأردن، سواء كان ذلك للشراء أو الاستثمار. حيث نزحت الآلاف من العائلات العراقية وبالأخص العائلات الغنية التي اتخذت من الأردن قاعدة لأنشطتها التجارية والاستثمارية. (السكرانه، 2008، 322)
- انخفاض أسعار الفوائد على القروض السكنية نسبياً، نتيجة المنافسة بين البنوك من أجل إعطاء قروض سكنية بفوائد تقل عن 8%، حتى وصلت التسهيلات البنكية إلى حوالي 30% من مجموع القروض الممنوحة، وقيام الحكومة بتوفير التمويل لموظفيها من خلال برنامج دعم التمويل الإسكاني، إلى جانب ارتفاع معدلات إيجار الشقق السكنية.
- تنذب أسعار العقارات بنسب أقل من تلك التي تسجلها أسعار بعض الأصول الأخرى مثل أسعار الأسهم؛ فبينما يمكن أن يطرأ انخفاض على أسعار الأسهم بنسبة 5% في اليوم الواحد و20% خلال أسابيع عدة، تبقى أسعار الشقق والأراضي مرتفعة وتذبذبها محدود. (السكرانه، 2008، 322)
- الزيادة في أعداد السياح أحد أهم مصادر الطلب على المنتجات العقارية حيث تشير التوقعات إلى أن عدد السياح القادمين إلى المنطقة سيصل إلى 100 مليون في العام 2016.

من أجل تشجيع الاستثمار في الأردن والذي يساعد على الريادة في تأسيس المشاريع الاستثمارية، فقد تم تأسيس مؤسسة تشجيع الاستثمار بموجب المادة 13 من قانون تشجيع الاستثمار رقم 16 لسنة 1995 وبدأ عملها عام 1996، حيث تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال إداري ومالي. وتهدف المؤسسة إلى تعزيز الثقة في البيئة الاستثمارية وتبسيط إجراءات التسجيل والترخيص للمشاريع الاستثمارية، ومنح الحوافز الجمركية والضريبية المنصوص عليها في القانون وتقديم المشورة وتوفير المعلومات للمستثمرين ووضع برامج لترويج الاستثمار في المملكة. كما أن قانون تشجيع الاستثمار قد جاء من أجل إعطاء الحوافز المشجعة التي تساعد على دفع عجلة الاقتصاد والاستثمار ومن هذه الحوافز:

1. يغطي هذا القانون قطاعات الزراعة والصناعة والفنادق والمستشفيات ومراكز المؤتمرات ومدن الترفيه والسياحة وخدمات استخراج ونقل وتوزيع الغاز والمياه والمشتقات النفطية والنقل البحري وسكك الحديد.
2. إعفاء كافة الموجودات الثابتة المستوردة وقطع الغيار للمشروع على أن لا تزيد قيمة هذه القطع على 15% من قيمة الموجودات الثابتة من الرسوم والضرائب الجمركية.
3. إعفاء كافة الموجودات الثابتة المستوردة لتوسيع المشروع أو تطويره أو تحديثه بزيادة لا تقل عن 25% من الطاقة الإنتاجية.
4. إعفاء من ضريبي الدخل والخدمات الاجتماعية لمدة عشر سنوات بنسب تتراوح ما بين (25% و 75%) وذلك حسب درجة تطور المنطقة الاقتصادي التي يقع فيها المشروع. (السكرانه، 2008، 322)

ومن أجل لتحقيق أهداف مؤسسة تشجيع الاستثمار فقد تم الإعلان عن إطلاق النافذة الاستثمارية في الاردن خلال انعقاد المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2004، وتم مباشرة العمل فيها بتاريخ 2004/5/16، بحيث تتولى تسجيل المشاريع وإصدار التراخيص الخاصة بإقامة المشاريع الاستثمارية، بالإضافة إلى السير بإجراءات حل المشكلات وإزالة العقبات التي قد تعترض المشروع قبل وأثناء وبعد التشغيل. (السكرانه، 2008، 322)

لقد أخذ مفهوم إقامة المشاريع الريادية يتوسع بدرجة كبيرة جداً ، وذلك من خلال الجهود المتزايدة التي تبذلها المجتمعات المختلفة لتفعيل دور القطاع الخاص ودعم العمل الحر في مختلف المجالات الاقتصادية ، لما لها من أهمية في النشاط الاستثماري ، والنمو الاقتصادي . ويلعب التوسع في إقامة الأعمال الريادية دوراً هاماً في إبراز المبادرات غير المسبوقة ، ونشر روح الابتكار والإبداع ، والاستخدام الأوسع للمهارات ، وتوسيع رقعة النشاطات الاقتصادية ويتناول المطلب الأخير من هذه الدراسة أهم القطاعات الاقتصادية الريادية في الأردن. (السكرانه، 2008، 322)





الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

أولاً : قطاع العقارات والإنشاءات: تأثرت حركة النشاط العقاري في المملكة بالمتغيرات السياسية والاقتصادية العربية والعالمية، وقد أخذت في التصاعد منذ العام 2003 بشكل كبير جداً وبلغت الذروة في العام 2005، وتمثل هذا النشاط بالكم الكبير في حجم التداول. ويعزى هذا النمو في سوق العقار إلى ما شهده العراق من أوضاع سياسية واقتصادية، وهجرة الآلاف من المواطنين العراقيين إلى الخارج واتخاذهم من الأردن قاعدة لأنشطتهم الاستثمارية والتجارية، سواء في الأردن أو في بقية دول العالم، حيث ساهم وجود الآلاف من العراقيين في الأردن إلى زيادة الطلب على العقار، وحسب البيانات الصادرة عن دائرة الأراضي والمساحة فإن العراقيين يشكلون النسبة الأعلى من بين الجنسيات العربية والأجنبية من حيث عدد وقيمة المستثمرين في هذا القطاع. وقد بلغ حجم التداول في سوق العقار الأردني خلال العام 2003 ما مجموعه (1300) مليون دينار، ارتفع بشكل كبير إلى (2000) مليون دينار لعام 2004، وبزيادة بلغت (700) مليون دينار وبنسبة نمو (53.8%) في حين بلغ حجم التداول في سوق العقار الأردني (2.65) مليار دولار أمريكي خلال الثلث الأول من العام 2007 مقارنة مع (2.18) مليار دولار في الفترة ذاتها من العام الماضي وبنسبة زيادة مقدارها (21%) طبقاً لما ذكرته دائرة الأراضي والمساحة. كما تشير التقارير إلى أن: (السكان، 2008، 322)

- قيمة استثمار قطاع العقار في الأردن للعام 2005 تجاوزت الملياري دينار أردني، أي بزيادة مقدارها (60%) عن العام 2004.

- بلغ حجم الاستثمار في قطاع العقارات بالأردن خلال العام 2006 حوالي خمسة مليارات دينار أردني وبنسبة ارتفاع بلغت (43%) مقارنة بالعام 2005.

- بلغت نسبة الارتفاع في الاستثمار في سوق العقار ما يقارب (75%) في عام 2005 مقارنة بالعام 2004، وتصدر العراقيون قائمة المستثمرين في قطاع العقار في الأردن في عام 2005، يليهم مستثمرون خليجيون من السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة (48) (دائرة الأراضي والمساحة الأردنية). وتشير البيانات الإحصائية إلى أن معدل النمو الحقيقي لقطاع الإنشاءات تجاوز 10% خلال السنوات الثلاث الماضية وتعتبر هذه النسبة الأعلى بين مختلف القطاعات الأخرى، حيث ارتفع معدل النمو في قطاع التشييد من (8,8%) في عام 2003 ليصل إلى (11,1%) في عام 2006. في حين بلغت حصته من الناتج المحلي الإجمالي (5,8%) في عام 2006، وقد حظي هذا القطاع أيضاً بنحو (16%) من إجمالي التسهيلات الممنوحة من قبل الجهاز المصرفي، كما استوعب نسبة (7%) من مجموع القوى العاملة المحلية خلال ذات الفترة، وتشير البيانات إلى أن عدد رخص البناء التي تم منحها ارتفع من (21.433) رخصة في عام 2002 لتصل إلى (23.691) رخصة في عام 2006، في حين ارتفعت المساحة المرخصة من (7.3) مليون متر مربع إلى (13) مليون متر مربع في عام 2006، ويعود تراجع الرخص الممنوحة للبناء إلى إقبال المستثمرين على استملاك مساحات واسعة برخص أقل بهدف اختصار التكاليف من خلال التقليل من قيمة الأرض على سعر متر البناء المربع (السكان، 2008، 332). وتجدر الإشارة إلى أن مؤشر المساحات المرخصة خلال العام 2006 سجل نمواً نسبته (5,7%) عن مستواه خلال العالم السابق، حيث تصاعدت وتيرة نشاط البناء في المملكة، حتى وصلت المساحة المرخصة للبناء إلى (12,9) مليون متر مربع بزيادة نسبتها (5%) عن العام 2005 بحسب البيانات الصادرة عن البنك المركزي، ومن المرشح أن يستمر النشاط العمراني في الزيادة خلال الأعوام المقبلة، نتيجة زيادة ثقة المستثمرين العرب بالبيئة الاستثمارية للمملكة في ظل حرية تنقل الأموال والأفراد، وتعتبر زيادة المساحات المرخصة للبناء مؤشراً اقتصادياً جيداً سواء كان لأفراد وشركات أردنية أو لصالح مستثمرين عرب، خاصة في المناطق الحيوية التي شهدت حركة عمرانية لأغراض متعددة، حيث بلغت مساحة الأراضي المرخصة للأغراض الأخرى (3,5) مليون متر مربع خلال العام 2006 "أي غير المخصصة للسكن" وتشمل الأراضي المرخصة لبناء المتاجر والمصانع والمستشفيات والفنادق والبنوك والمساجد وغيرها، بزيادة نسبتها (15%) عن العام 2005، بحسب أرقام البنك المركزي، بالمقابل تراجعت أعداد الرخص الممنوحة لذات الغاية بنسبة (15%)، وهذا يشكل مؤشراً على توجه المستثمرين نحو إنشاء مشاريع ذات مساحات واسعة في مناطق مختلفة من المملكة (علوان، 2007).

ثانياً : قطاع الصناعات الدوائية: يعتبر من أهم القطاعات التصديرية في المملكة حيث يصدر حوالي 70% من إنتاجه أي ما يقارب (130) مليون دينار سنوياً، ويعتمد هذا القطاع على السوق العربي والذي يستهلك حوالي (70%) من منتجات هذا القطاع، بالإضافة إلى الأسواق الأوروبية والأفريقية. وذلك بسبب السمعة الجيدة التي تتمتع بها الصناعات الدوائية الأردنية عالمياً، واستخدام هذا القطاع للكوادر البشرية المؤهلة والمدربة بأجور منافسة، ومطابقة لقوانين حماية الملكية الفكرية.

ثالثاً: قطاع تكنولوجيا المعلومات: يوجد في الأردن (373) شركة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات تشكل قيمة مضافة عالية. وشكل قطاع تكنولوجيا المعلومات أولوية قصوى بالنسبة للحكومة، وقد تم تصنيف الأردن في المرتبة (12) بين 102 دولة في تقرير التنافسية العالمي 2003-2004 ذلك بسبب توفر الموارد البشرية المتعلمة والمدربة.





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

رابعاً: مستحضرات البحر الميت: تلاقي هذه المنتجات رواجاً في الأسواق العالمية كونها مستحضرات طبيعية تجميلية، كما تساعد في علاج العديد من الأمراض، وتعتمد صناعة مستحضرات البحر الميت على الطين (كارنالائيت) والأملاح المستخرجة من البحر الميت، وتحتوي مياه البحر الميت على (35) نوع من المعادن مثل: المغنيسيوم، الصوديوم، بوتاسيوم، كالسيوم، سيلينيوم، كلورايد، كبريت، برومين، منغنيز، ويوجد (36) منشأة صغيرة ومتوسطة في مجال تصنيع منتجات البحر الميت بحجم استثمار كلي مقداره (10) مليون دولار وتوفر (460) فرصة عمل، ويتم تصدير منتجات البحر الميت حالياً لأكثر من (65) سوق في العالم وتشكل أوروبا أكبر سوق تصديري لها.

خامساً: قطاع التعدين: يتميز الأردن بوفرة الفوسفات والبوتاس، ويحتل الأردن المرتبة الثانية بين مصدري الفوسفات الخام في العالم، مستحوذاً على (18%) من إجمالي صادرات الفوسفات في العالم. وكما يحتل الأردن المرتبة الخامسة بين مصدري البوتاس في العالم مستأثراً بما نسبته (5%) من صادرات البوتاس على المستوى العالمي. وأن القيمة المضافة للصناعات التعدينية لا تتجاوز (3%) من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، بسبب الاعتماد على إنتاج وتصدير المواد الأولية بشكل رئيسي. وأن توجيه الاستثمارات نحو إنتاج الأسمدة بدلاً من الاكتفاء بإنتاج الفوسفات الخام وتصديره على شكل مواد أولية، يحقق قيمة مضافة أعلى مما ينعكس إيجابياً على النمو في الناتج المحلي الإجمالي. ويحتاج هذا القطاع إلى استثمارات ضخمة في مجال البحث والتطوير، وذلك بهدف تطوير منتجات هذه الصناعات وتطوير منتجات جديدة ذات تكنولوجيات عالية.

سادساً: قطاع التعليم العالي: يعد الأردن من أوائل الدول العربية التي سمحت للقطاع الخاص بالاستثمار في هذا القطاع، ويوجد في الأردن (9) جامعات حكومية و(13) جامعة خاصة، ويلتحق حالياً أكثر من (20) ألف طالب وطالبة من العرب والأجانب وذلك نظراً للسمعة الجيدة، للجامعات الأردنية والكفاءات المؤهلة، وتبنت الحكومة برنامجاً لإصلاح قطاع التعليم العالي بالتعاون مع البنك الدولي بهدف إعادة هيكلة القطاع وتحسين إدارته وتطوير البرامج والتخصصات. أما الفرص الاستثمارية المحتملة لقطاع التعليم العالي فهي:

- إنشاء مراكز البحث العلمي والمختبرات العلمية، خاصة وأن التشريعات تشجع الجامعات على الاستثمار في هذا المجال.
- السماح للجامعات الأجنبية بفتح فروع لها في الأردن مما يوفر فرصة جيدة لاستقطاب الطلبة العرب والأجانب.
- السماح للجامعات الأردنية بالتعاون مع الجامعات الأجنبية بإنشاء مراكز البحث والتطوير.

سابعاً: قطاع خدمات الرعاية الصحية: يقصد الأردن أكثر من (100) ألف من المرضى العرب والأجانب سنوياً لغرض العلاج، ومن المتوقع أن يتجاوز هذا العدد لأكثر من (140) ألف في السنوات القليلة القادمة، وأن متوسط إيرادات المرضى السنوي حوالي (600) مليون دينار، ويتبوأ هذا القطاع مكانة عالية ورفيعة في المنطقة خاصة في مجال معالجة عمليات القلب المفتوح ونقل وزراعة الكلى وجراحة العيون وأمراض العقم المختلفة. ويوجد في الأردن (57) مستشفى خاص و(27) مستشفى عام و(11) مستشفى تابعة للقطاع العسكري.

ثامناً: قطاع الاتصالات: يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات المهمة والريادية في الأردن في السنوات الأخيرة. وقد أولت الحكومات الأردنية المتعاقبة منذ نشأة الأردن خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية الأهمية والرعاية المناسبين، فمُنذ تأسيس الإمارة أنشئت دائرة البرق والبريد، وبعد ذلك تم إنشاء وزارة البريد والاتصالات التي تعنى بكافة الاتصالات الوطنية في المملكة، وقد كان عدد الهواتف في ذلك الوقت لا يتجاوز مائة هاتف يدوي، وكانت تستخدمها الإدارات الحكومية فقط (السكران، 2005). أما في بداية عقد الخمسينيات فقد بدأ قطاع الاتصالات يأخذ مكانته المناسبة، في حين شهد عقدي الستينيات والسبعينيات نقلة نوعية في مجال الاتصالات بأنواعها الهاتفية والتلكسية والبرقية المحلية والدولية والأرضية والفضائية. وفي عقد الثمانينيات بدأ الاتجاه نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة في البلاد من جهة، وعقد الانتشار الأوسع لخدمات الاتصالات والتي شملت مختلف المدن والقرى والتجمعات السكانية في البلاد من جهة أخرى. أما التطور الأهم في مجال التنظيم فقد حصل عام 1991؛ إذ صدر قانون إنشاء مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية الذي أعطى دفعة هامة للتحديث ودخل قطاع الاتصالات مرحلة جديدة، وذلك حين تم فصل الخدمات البريدية عن خدمات الاتصال، وقد شهد القطاع نقلة نوعية وهامة إذ استبدلت المقاسم اليدوية بأخرى إلكترونية. وفي عام 1996، ولما وكبة التطورات والتغيرات الجذرية التي طرأت على قطاع الاتصالات العالمي، والتوجه نحو المنافسة بدلاً من الاحتكار، وتحرير سوق الاتصالات، تم إصدار قانون الاتصالات رقم 13 لسنة 1995، والذي تم بموجبه إنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات ومديرية سياسات قطاع الاتصالات، وتحويل مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى شركة حكومية ذات استقلال مالي وإداري، وتم تسجيلها في سجل الشركات بتاريخ 1997/10/8 تحت اسم (شركة الاتصالات الأردنية). فقد بدأت شركة الاتصالات الأردنية أعمالها برأس مال قدره (520) مليون دينار أردني تحت اسمها الجديد عام 1997 كمزود رئيسي (52) (نشرة صادرة عن شركة الاتصالات، 2002، ص15). ومن أهم شركات الاتصال التي تعمل في الأردن ما يلي (السكران، 2008، 344، 346):





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

- شركة الاتصالات الأردنية: إن أهم الخدمات المقدمة من شركة الاتصالات الأردنية هي ما يلي :
- خدمة البريد الصوتي: وهي خدمة تقوم الاتصالات بتزويدها للمشارك، وتقوم بالترحيب بجميع المتصلين بالمشارك، وتسجل الرسائل الصوتية أثناء غياب المشارك، وتعلمه بالرسائل الجديدة عن طريق الاتصال به على هاتفه في الوقت الذي يختاره. وفي حال تم ترك رسائل صوتية أثناء انشغاله بمكالمة أخرى تقوم خدمة الاتصال الصوتي بالاتصال بالمشارك لإعلامه بالرسالة فور انتهائه من المكالمة.

- المكالمات دون مقابل: وهي خدمة مهمة لشركات ومؤسسات الخدمات التي ترغب بتزويد زبائنها بالخدمات المتوافرة لديها عبر خط هاتفية متخصص لهذه الغاية دون تحميل الزبائن كلفة إجراء هذه المكالمات، بل إن الشركة صاحبة العلاقة تدفع الحساب عن جميع المكالمات الواردة إليها من الزبائن، ومن أي مكان يكون فيه.

- خدمات الاجتماعات المرئية: خدمة الاجتماعات المرئية توفر اتصالاً رقمياً ومرئياً بين المؤسسات، التي تبتعد عن بعضها، وهي من أكثر الطرق فاعلية لاستغلال الوقت، إذ تمكن المشارك من عقد اجتماعات دولية وجهاً لوجه دون الحاجة للسفر، وهي مصممة للمؤسسات التعليمية والمراكز الطبية والمؤسسات التجارية والشركات وقنوات التلفزة الفضائية.

- تحويل المكالمة: يبقى المشارك على اتصال من خلال تحويل المكالمات المحلية والوطنية والخلوية إلى الوجهة التي يريد (باستثناء المكالمات الدولية).

- مكالمة التنبيه: من خلال خدمة التنبيه يستطيع المشارك أن يبرمج هاتفه ليقيم بتذكيره أو إيضاحه.

- إغلاق الصفر: يستطيع المشارك من خلال هذه الخدمة التحكم بالمكالمات الدولية والخلوية، من خلال إغلاق الصفر، مع العلم بأن هاتفه سيستمر في استقبال هذه المكالمات.

- الترميم المختصر: من خلال استخدام رمز مكون من خانتين يستطيع المشارك أن يطلب رقماً معيناً بدلاً من إدخال الرقم الأصلي.

- وقت الراحة: عندما يكون المشارك متعباً فإن بإمكانه تحويل مكالماته للتسجيل.

- خدمة الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة: وهي تقوم على تزويد خط رقمي من المقسم إلى موقع الزبون لتوفير مختلف خدمات الاتصالات مثل: الهاتف، والفاكس، ونقل البيانات، والصور المرئية والثابتة والمتحركة بكفاءة، وثقة عالية.

**** شركة موبايلكم – أنشطة الهواتف الخلوية: باشرت العمل رسمياً في (2000/9/15) وبعد افتتاحها حققت الشركة نجاحاً ملموساً؛ تمثل في انضمام (15) ألف عميل للشركة وارتفع عدد العملاء وبصورة كبيرة ليصل إلى (70) ألف عميل في نهاية شهر كانون الأول من عام 2000. وقد فاق هذا الرقم جميع التوقعات وأدى إلى إجراء تعديل دائم من أجل مواجهة الطلب المتزايد، وكانت الأشهر الثلاثة الأولى من سنة 2001 مخصصة لتحسين دوائر خدمة العملاء، مما مكن شركة (موبايلكم) ابتداء من فترة الربع الثاني من نفس العام من استغلال البداية الناجحة التي أحرزتها سنة 2000. وفي نهاية عام 2001 تمكنت شركة (موبايلكم) بعد (15) شهراً من العمل من أن تضم (185) ألف مشترك، أما السبب الرئيس للنمو كان قاعدة المشتركين الذين يدفعون مسبقاً والذي يمثل نسبة (63%) من القاعدة مقابل (26%) سنة 2000 (54) نشرة صادرة عن شركة موبايلكم (2003، ص22).

**** شركة فاست لينك (زين): تأسست عام 1995 لتقديم خدمات الهواتف النقالة وخدمات MMS و GSM و GPS. وكانت المهمة الأولى لشركة فاست لينك أخذ موقع القيادة في التكنولوجيا والإبداع والخدمات ذات الجودة العالية للزبائن، ويسعى العاملون والمؤسسون للتوسع في الاقتصاد الأردني. أما أهم الإنجازات التي حققتها الشركة فهي⁽⁵⁵⁾ (www.fastlink.com):

- 1- (73%) من الحصة السوقية في خدمات الهواتف النقالة.
- 2- تزويد خدمات G-PRS للاستفادة من خدمات الإنترنت عبر الهاتف.
- 3- التعاون مع شركات في الإمارات العربية والكويت.
- 4- دعم عدد من المؤتمرات والندوات التي عقدت في الأردن.
- 5- المشاركة في النشاطات الاجتماعية والثقافية.
- 6- تدريب عدد من الطلبة الأردنيين في مجالات مختلفة بالشركة.

**** شركة بتلكو: تأسست عام 1994 لتقديم خدمات متنوعة في الإنترنت والاتصالات ومنها⁽⁵⁶⁾ (www.batelco.com):

- 1- تنظيم خدمات بيانات الاتصالات MDS.
- 2- تنظيم خدمات البيانات العالمية GMDS.
- 3- تطوير مواقع الإنترنت.
- 4- ADSL لخدمات الإنترنت السريعة.
- 5- شبكات Nets on Line. وأن المهمة والرؤية لشركة بتلكو أن تصبح الأولى في تقديم خدمات الاتصالات والإنترنت، والعالمية ذات الجودة العالية، والإبداع ضمن مقاييس تتناسب مع رغبات الزبائن.





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

**** شركة أمنية: تأسست عام 2005 لتقديم خدمات الاتصالات للمشاركين ولديها ما يزيد عن مليون مشترك، وأن المهمة الأولى لشركة أمنية أخذ موقع القيادة في التكنولوجيا والإبداع والخدمات ذات الجودة العالية للزبائن على مستوى إقليم الشرق الأوسط. أما الإنجازات التي حققتها الشركة فهي (www.umniah.com):

- 1- 13%) من الحصة السوقية في خدمات الهواتف النقالة.
- 2- تقديم كافة خدمات الاتصالات التي تقدمها الشركات الأخرى.
- 3- تزويد خدمات G-PRS للاستفادة من خدمات الإنترنت عبر الهاتف.
- 4- التعاون مع شركات في الإمارات العربية والكويت والسعودية.
- 5- دعم عدد من المؤتمرات والندوات التي عقدت في الأردن.
- 6- المشاركة في النشاطات الاجتماعية والثقافية.
- 7- تدريب عدد من الطلبة الأردنيين في مجالات مختلفة بالشركة.

تاسعا: المنتجات العلاجية الريادية: ومن أهم هذه المنتجات العلاجية الريادية:

- البحر الميت : هو بحيرة تقع ما بين الضفة الغربية ، الأردن وفلسطين، يصب فيها نهر الأردن. يعتبر سطح البحر الميت أعرق نقطة يابسة في العالم فهو يقع على عمق 417 م تحت سطح البحر تتميز منطقتة بطقسها المشمس على مدار العام ، حيث يبلغ متوسط درجات الحرارة في منطقة البحر الميت 30.4 درجة مئوية، كما أن الأشعة الشمسية في المنطقة من النوع غير الضار بصحة الإنسان. أما الهواء فهو نقي وجاف ومتشبع بالأوكسجين. ويشتهر البحر الميت بالطين الأسود الغني بالأملاح والمعادن. وتتميز مياهه بارتفاع نسبة المعادن الطبيعية فيها، وخاصة الكالسيوم، و المغنيسيوم، والبرومين، كما أن التركيبة الملحية و المعدنية لهذه المياه تعتبر من أهم مصادر العلاج الذي يتوافر بإشراف مختصين خبراء في مراكز العلاج الطبيعي، حيث يقال أن الأملاح الموجودة به تشفى كثيراً من الأمراض الجلدية مثل الصدفية والحساسيات الجلدية المتنوعة. ويقال أنه تم اكتشاف المزايا العلاجية لمياه وطين البحر الميت قبل حوالي (2000) سنة منذ أيام هيرودوس الكبير.

- حمامات ماعين : تقع حمامات ماعين على بعد 58 كيلومترا جنوبي عمان، بالقرب من البحر الميت، وتنخفض هذه المنطقة أكثر من 120 متراً عن سطح البحر، حولها جبال شاهقة داكنة اللون بفعل الحرارة الجوفية، وفيها عدة شلالات تخرج من الصخور. وتشتهر بمنتجاتها و عياداتها الطبيعية التي تقدم العلاج للمصابين بالأمراض الجلدية، وأمراض الدورة الدموية، وآلام العظام والمفاصل والظهر والعضلات. وتتميز بينابيعها المعدنية الحارة والتي تصل حرارتها إلى أكثر من خمسين مئوية، وهي ذات خاصية علاجية ممتازة، وتتدفق هذه المياه على شكل شلال رابع، وغدت موقعا مهما من مواقع السياحة العلاجية إلى جانب البحر الميت. في المنطقة فندق خمسة نجوم، وكذلك قرية سياحية متكاملة.

- منطقة ألحمة الأردنية : تقع ألحمة على بعد 100 كيلومتر تقريبا إلى الشمال من عمان، وعلى بعد 40 كيلومتر من مدينة اردب، وهي من أهم مواقع العلاج والسياحة في المنطقة، وقد أقيم منتجع يقدم كافة الخدمات السياحية والعلاجية، ويضم مركزاً علاجياً هاماً لعلاج الأمراض الصدرية، والتهابات الجهاز التنفسي، وأمراض الجهاز العصبي، والأمراض الجلدية، وأمراض المفاصل. مع توفر كافة الخدمات العلاجية والسياحية في منتجع وفندق ألحمة.

- حمامات عفرا : تقع على بعد 26 كيلومترا من مدينة الطفيلة في جنوب الأردن، وتتدفق فيها المياه من أكثر من 15 نبعاً، وتمتاز مياه هذه الينابيع بحرارتها واحتوائها على المعادن، وهي ذات خصائص مميزة في معالجة العقم، وتصلب الشرايين، وفقر الدم، والروماتيزم. وقد تم إنشاء مركز للخدمات السياحية في حمامات عفرا إلى جانب مطعم و عيادة طبية. وإضافة إلى هذه المنتجات العلاجية الطبيعية يمتلك الأردن شبكة طبية متقدمة تابعة للقطاعين الحكومي والخاص، تمتاز الخدمات الطبية فيهما بجدارة المستشفيات والمراكز الطبية، ووجود عدد من أمهر الاختصاصيين في العالم في معالجة الأمراض المختلفة. المستشفيات : في العاصمة عمان تكثُر المستشفيات المتخصصة في معالجة السرطان، وأمراض القلب، وأمراض العيون، والعقم، وطب الأسرة وغير ذلك من التخصصات الطبية. وتعتبر مدينة الحسين الطبية من أهم المراكز الطبية في المنطقة والعالم، وتحضن عددا من كبار الأطباء والجراحين المرموقين على المستوى الدولي.

عاشرا : مراكز تعزيز الإنتاجية "إرادة " : هو أحد مكونات برنامج تعزيز الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية المنبثق عن وزارة التخطيط والتعاون الدولي ويقوم على تنفيذه ائتلاف الجمعية العلمية الملكية. وأطلق برنامج إرادة من قبل وزارة التخطيط والتعاون الدولي على أرض الواقع في العام 2002 بهدف تحسين الظروف المعيشية للمواطنين والمساهمة في الحد من ظاهرتي الفقر والبطالة من خلال المساعدة في تقديم الاستشارات الإدارية ، الفنية والتدريبية للمواطنين خاصة الشباب





الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

الراغبين في تأسيس مشاريع صغيرة ومتوسطة مجدية توفر فرص العمل وتساعد في تحسين المستوى المعيشي للأفراد في مختلف مناطق المملكة. تعمل مراكز تعزيز الإنتاجية إرادة من خلال مراكزها الـ 22 الموزعة في كافة أنحاء المملكة ، وتجدر الإشارة إلى أنه ومنذ إطلاق برنامج إرادة في العام 2002 ولغاية الآن استطاع البرنامج تقديم المساعدة الفنية على تأسيس أكثر من 4087 مشروعاً من مختلف القطاعات ، عملت على توفير حوالي 32511 ألف فرصة عمل بحجم استثمار بلغ حوالي 76791600 دينار. ولم تقتصر خدمات إرادة على الخدمات الإستشارية وإعداد دراسات الجدوى للمشاريع بل تعدت إلى تقديم الدعم الفني اللازم والمتابعة المستمرة خلال مرحلة التأسيس وما بعد التنفيذ. كما اشتملت خدمات إرادة على الأنشطة التدريبية والمتضمنة إعداد المحاضرات والجلسات التدريبية التي تهدف إلى توعية أفراد المجتمع المحلي من خلال تطوير الفكر الاستثماري لديهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، وقد بلغ عددها لغاية الآن ما يقارب 3593 جلسة تدريبية قصيرة ومحاضرة حضرها ما يقارب 84388.

كما يتم من خلال البرنامج تقديم التدريب المتخصص لأصحاب المشاريع الذين تمت مساعدتهم من خلال إرادة والموظفين العاملين في تلك المشاريع ، وقد بلغ عدد المتدربين حوالي 3406 شخصاً. ولأهمية تنمية الروح الريادية لدى الشباب وثقافة الاعتماد على الذات فقد انبثق عن برنامج مراكز تعزيز الإنتاجية إرادة برنامج " الزمالة" والذي يعتبر أول برنامج حكومي تدريبي يتاح الفرصة من خلاله للطلاب حديثي التخرج من الجامعات وكليات المجتمع والثانوية العامة - التخصص المهني وبحيث لا يتجاوز عمر المنتسب عن 25 عاماً في التدريب النظري والعملية لدى إحدى مؤسسات القطاع الخاص لمدة ستة شهور واختبار البيئة الحقيقية للعمل لتعزيز فرصهم في الحصول على فرصة عمل دائمة مع تغطية أجور موصلاتهم. وبلغ عدد منتسبي برنامج الزمالة أكثر من 2371 شاباً وفتاة من مختلف أرجاء المملكة. وهناك العديد من قصص النجاح للشباب الأردني في مختلف المناطق من الذين ساعدتهم مراكز تعزيز الإنتاجية "إرادة" في تأسيس مشاريعهم.

النتائج والتوصيات

النتائج .

مما سبق نستخلص بأن الإبداع هو جوهر التحولات و التغيير الذي تعيشه المنظمات داخليا و خارجيا، و الريادة تقتضي ليس فقط التكيف مع هذا التغيير بما يخدم أهداف المنظمة بل العمل على أن تكون هذه الأخيرة أحد عوامل هذا التغيير الأساسية. الريادية تقتضي ليس العمل وفق القواعد السائدة بل العمل على تغيير القواعد السائدة و وضع أشكال و شروط جديدة للمنافسة تجعل الآخرين يسعون للتكيف معها أي مقلدين لسلوكيات وأساليب و أنماط الرائد في ذلك النشاط.

فالريادية تنغذى من القدرة على الإبداع وهذا الأخير يركز بشكل أساسي على الإبداع التكنولوجي الذي أصبح منبع الديناميكية التنافسية في المنظمة أي أن هدف منظمة الأعمال ، في ظل التحولات الراهنة ، ليس فقط أن تكون تنافسية وإنما إعطاء طابع حركي ديناميكي 'تحولي' يعطيها السبق على الآخرين في طرح منتجات جديدة ، تقليل فترة حياة هذه المنتجات ، استغلال المعارف و المهارات المكتسبة من طرف مواردها البشرية و تطويرها ، واعتماد أساليب تنظيمية غير معروفة تجعل منها (من المنظمة) موضوع تقليد و محاكاة من طرف المنافسين المدفوعين بالهناج أو الاقتراب من الرائد في مجالات نشاطاتهم .

لما سبق، ونظرا للأهمية الإستراتيجية للمشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، فإن تعزيز وتشجيع تنمية المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يعزز قدراتها التنافسية، ويجعلها تساهم بشكل أكبر في عملية التنمية الاقتصادية، ويرتبط تشجيع وتنمية المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي، وخصوصا سياسات التمويل والدعم، ومما يلاحظ في الأردن، على غرار باقي الدول النامية، هو غياب سياسات واستراتيجيات وطنية واضحة وفعالة لتنمية هذا القطاع الحساس، بالإضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين المنظومات والمؤسسات المالية من جهة و قطاع المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى نود أن نوجز أهم الاستنتاجات بالآتي:

- ينطلق مفهوم الريادة الإستراتيجية من تحقيق حالة من التكامل بين المنظور الاستراتيجي ومنظور الريادة.
- توجد حاجة متنامية إلى تقديم مساهمات فكرية باتجاه تبرير منظور الريادة ضمن فلسفة الإدارة الإستراتيجية.
- يعد كل من رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري، مكونان أساسيان في تكوين البنى التحتية لعملية الريادة.
- أن عالم الريادة يعمل على تطور القيادات القادرة على تحمل المسؤولية .
- الريادة الإستراتيجية تبدأ عملية التغيير من منطلق الحرص على المصلحة العامة .
- من أولويات الريادة تحديد رسالة الشركة على ضوء التغيرات والتحولات في الظروف البيئة المحيطة
- أن وضوح الرسالة والرؤية والهدف لدى أصحاب القرار الريادي في الشركة يساعد على استمرارية البقاء في الساحة الاقتصادية .



الابتكار والإبداع كمدخل للريادة الإستراتيجية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (دراسة حالة)

- تشغيل الشركة للمتغيرات والمتطلبات العالمية من خلال وضع الخطط الإستراتيجية فتؤدي الريادة ألي التفكير السليم .
- إن المتغيرات الإدارية والسياسات المالية غير المستقرة في عصر العولمة تتطلب من الريادة أن تضع قراراتها بحكمة - وموضوعية لكي تتماشى الشركة مع متطلبات الرحلة .
- الريادة تعمل علي التنسيق بين مراكز التدريب والمؤسسات الاستثمارية المحلية والدولية والهيئات الحكومية بهدف وضع خطط إستراتيجية لتلبية احتياجات العمليات الإنتاجية لخدمة الاقتصاد الوطني.
- العمل على تطوير النظم في المؤسسات الإنتاجية بصفة عامة ، ومؤسسات العمل العائلي بصفة خاصة .
- إدخال العناصر الإدارية الشابة وإعطائها الموقع الحقيقي داخل المؤسسة.
- دعم الأفكار الإبداعية للعاملين داخل المؤسسة .
- وضع الاستراتيجيات الديناميكية لمواجهة المتغيرات السياسية والاقتصادية الاجتماعية .
- ضرورة توافر الاستراتيجيات المناسبة لتنمية الذات لدى الريادي الفعال .
- ضرورة العمل على التوفيق ما بين الثقافات المختلفة وإستراتيجية المنظمة
- وضع الطرق المناسبة التي تمكن القائد من تطبيق الإستراتيجية .

التوصيات:

- ضرورة تطوير القدرات الإدارية لأهميته في التأثير على النمط العائلي في الاستثمار .
- يجب التغلب دائما على أي ضعف في الإدارة المالية والإستراتيجية للمنظمات .
- ضرورة التعرف على الثقافات الإدارية المختلفة ومدى تأثيرها بالبيئة الاجتماعية .
- ضرورة التعرف بالعالم الخارجي ومتابعة التطورات المحلية والدولية .
- ضرورة توفر مستوى تعليمي معين للمدير والريادي لكي يتمكن من مواكبة التطورات التكنولوجية .
- ضرورة العمل على إدارة أي مقاومة للتغيير الاستراتيجي بما يتوافق مع مصالح المنظمة .

المراجع

المراجع العربية :

- السكارنة ، بلال ، الريادة وإدارة منظمات الأعمال . دار المسيرة للطباعة والنشر . الطبعة الثانية . عمان . الأردن، 2010.
- وسيلة حمداوي: الجودة - ميزة تنافسية - ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- مصطفى أبو بكر ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
- أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية، دار المجدلوي للنشر والتوزيع -الطبعة الأولى 2002.
- كاظم الركابي ، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان -2004
- ثابت عبد الرحمن إدريس ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج الدار الجامعية 2006
- احمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية - الإبراهيمية - 2002.
- سهيلة العباسي ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز دار وائل للنشر والتوزيع - عمان 2004.
- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ،الطبعة الثانية - جامعة الإسكندرية - الدار الجامعية 2003
- عبد الله عبد الدائم ، الريادة والعولمة ، دار العلم للملاين، بيروت 2003
- انطوان حتو ، الريادة الإستراتيجية، المطبعة الشرقية ، بيروت 2005
- إبراهيم الفقيه ، الريادة في المشروعات الصغيرة ، جامعة سبأ اليمن 2005
- احمد يوسف الدباغ ، الريادة والشركات المتوسطة، الكويت 2003
- صبري موسى إبراهيم ،الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة ،دار النهضة ،القاهرة2004
- عاطف غيث ، الريادة والمشروعات الصغيرة ، جامعة قاريونس ،بنغازي، 2005
- إبراهيم الشنطي، الريادة والإدارة الحديثة، مكتبة القدس ،غزة2005



- محمد سعيد علي ، الريادة الإستراتيجية ، مكتبة الفحالة، القاهرة 2003
- نيغل كينج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والإبداع والتغيير، دار المريخ للنشر-2004
- وسيلة حمداوي: الجودة - ميزة تنافسية - ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- سليم بطرس و زيد عبوي: إدارة الإبداع والابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2006
- فايز النجار، عبد الستار العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة.دار الحامد للنشر و التوزيع. الأردن 2005.
- أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 2008 .

المصادر الأجنبية

- Allen, K., (2003). *Launching New Ventures, An Entrepreneurial Approach*, 3rd ed., Boston: Houghton Mifflin.
- Gartner, W.B., What are we Talking about When we Talk about Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Bol. 5, 1990, p.p. 15-28.
- Hamel. G., Parhald, C., (1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Barringer, B., Ireland, D., (2005), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, NJ: Pearson Education, p.5.
- Brown, T.E., Viljin, J.M., (2004), *Innovation, Interaction Between Technology, Progress and Economic Growth*, Cheltenham, UK, Northampton, Mass., USA: Elgar Pub, p.5.
- Cornwall, J.R., Perlman, B., (1990), *Organizational Entrepreneurship*, Homewood, I11: Irwin, p.p. 27-28
- Kuratko, D.F. (2006). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, 7th ed., Mason, Ohio: Thomson South Western.
- Cornwall. J.R, Perlman, B., (1990). *Organizational Entrepreneurship*, Home-Wood, I11, Irwin, p.29.
- Coulter, M. (2003). *Entrepreneurship in Action*, 2nd ed., NJ: Prentice Hall, p.p. 42 – 49..
- Drucker, p.F., (1994). *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, London: Heinmann.
- Roffe, I., (1999). *Innovation and Creativity in Organizations: A Review of the Implications for Training and Development*, *Journal of European Industrial Training*, 23 (4), p.p. 224-237.
- Dess G.G & Lumpkin G.T & Eisner A.B (2007) " *Strategic Management*" 3ed, McGraw – Hill, Irwin, Printed In United States of America.
- Hitt M.A & Ireland R.D & Hoskisson R.E (2003) " *Strategic Management-competitiveness and Globalization*" Fifth Edition , Thomson ,South – Western , Printed In United States of America.
- Hitt M.A & Ireland R.D & Camp S.M & Sexton D.L (2002) " *Strategic Entrepreneurship – Creating New Mindset*"
- Kyrgidow L.P & Hughes M. (2010) " *Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions*" *European Business Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 43-63.
- Ireland D. R & Webb W. J (2007) " *Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation*" *Science Direct, Business Horizons* 50, PP: 49—59

