



معلومات البحث

أستلم: 2019/1/1  
المراجعة: 2019/1/22  
النشر: 2019/2/1

التجارب الريادية الاجنبية والعربية والدروس المستفادة منها على صعيد الدول ومنظمات

الاعمال

داود زياد بشير

جامعة العلوم الاسلامية - عمان - الاردن

[dhowd108@hotmail.com](mailto:dhowd108@hotmail.com)

فاطمة موسى عمران

[Fatima\\_omran84@yahoo.com](mailto:Fatima_omran84@yahoo.com)

Printed ISSN: 2314-7113

Online ISSN: 5809-2289

### الملخص

تشكل هذه الدراسة جزءاً من النشاطات والمنتجات البحثية التي تتناول بالدراسة والتحليل ريادة الأعمال كمفتاح للتنمية الاقتصادية بوصفها آلية هامة لاستحداث الأفكار الجديدة والابداعات في بيئة منظمات الأعمال . إضافة إلى أنها تعتبر عنصراً أساسياً في تنمية كافة المشاريع سواءً صناعية أو تجارية أو زراعية أو خدمية مما يدفع عملية التنمية في الدول. وهدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تسليط الضوء على عدد من التجارب الدولية والتجارب العربية وتعزز السلوك الريادي. وتمثل التجارب الدولية بالتجربة اليابانية والتجربة الأمريكية والتجربة البريطانية والتجربة الصينية، وتمثل التجارب العربية بالتجربة الأردنية والتجربة الاماراتية، التجربة السعودية، التجربة المصرية. ومن خلال مراجعة وتفحص الأدب الإداري لهذه التجارب توصلت الدراسة إلى معرفة القيود التي تواجه طموحات ريادة الأعمال التي تُشكل عقبات تواجه الدول ورواد ومنظمات الأعمال وتمثل هذه القيود بالمعيقات الادارية، المعيقات الاقتصادية، المعيقات الاجتماعية، المعيقات البشرية، المعيقات التقنية. بالإضافة إلى ذلك تم التوصل إلى عوامل نجاح وفشل الريادة. حيث تُشكل عوامل النجاح عوامل ديناميكية وعوامل جاذبة للرؤية الريادية وبالتالي تُسهم في دعم وتحقيق الريادة. أما عوامل فشل الريادة تُشكل عوامل سحب تؤثر سلباً على الأنشطة الريادية وتعيق تحقيق الريادة على صعيد الدولة وعلى صعيد الأفراد ومنظمات

الأعمال. وبناءً على هذه الاستنتاجات قدمت عدداً من التوصيات الموجهة إلى صعيدين وهما: صعيد الدولة الموجهة إلى صناع القرار في الدولة والصعيد الآخر تتمثل بمنظمات الأعمال.

الكلمات الدالة : الريادة – التجارب الريادية – القيود الريادية – عوامل جذب وسحب الريادة.

## Abstract

This study is a part of research activities which deal with study and analysis entrepreneurship as a key to economic development, which is an important mechanism for creating and developing new ideas. In addition, it is considered an essential element in the developing of all kinds of projects in the field of industry, trade, agriculture, and service which drives the process of development in countries. This study aims to highlight a number of international and Arab experiences that enhance entrepreneurial performance. These international experiences are presented by Japanese, Chinese, American, British experience as well as some Arab experiences. By reviewing the administrative thought for these experiences; that study has reached to recognize the restrictions that prevent progress in all fields such as administrative, economic, social, technical field. Moreover, both success and failure factors of entrepreneurship have been identified by this study. Success factors which play vital roles to attract and contribute entrepreneurship vision. On the other side, failure factors which have negative effects at all levels of entrepreneurship. Based on this study I have presented two recommendations. The first one for country decision makers and the second for business organizations.

الخلفية العامة للدراسة.

## 1-1: مقدمة الدراسة

شهدت بيئة منظمات الأعمال خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي تغيرات عميقة ومتلاحقة كان من أبرزها اشتداد ظاهرة العولمة و الإنفتاح والتوجه المتسارع نحو اقتصاديات السوق وظهور التكتلات الإقتصادية، التفجر المعرفي، ثورة المعلومات والتكنولوجيا جميعها أدت الى العديد من التحديات لمنظمات الأعمال من أبرزها اشتداد المنافسة على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي الأمر الذي أدى الى تبني فلسفات وممارسات إدارية جديدة حيث تنوعت مداخل واساليب تطوير منظمات الأعمال من الأسلوب التقليدي الى الأسلوب الحديث ومن أبرزها هذه المفاهيم مفهوم الريادة حيث يعتبر هذا المفهوم سلاحاً تنافسياً يواجه تحديات بيئة الأعمال (Amoros,2009)(AvanZini,2009) (Desai, 2009).

وفي هذه الدراسة تم التوجه الى كيفية تحقيق الريادة من خلال التركيز والعمل بعوامل جذب الريادة وتجنب عوامل سحب الريادة. وانقسمت هذه الدراسة الى عدة فصول تمثل الفصل الأول بالخلفية العامة للدراسة، الفصل الثاني متعلق بالتجارب الريادية الأجنبية والعربية، الفصل الثالث مشتمل على الإستنتاجات والتوصيات.

## 1-2: مشكلة الدراسة

تتجه الدول العربية نحو الإهتمام بدعم التنمية المستدامة وتحتل ريادة الأعمال مقدمة اهتمامات الدول العربية لما لها من دوراً واضحاً وجلياً في التنمية الإقتصادية والإجتماعية. فمن الناحية الإقتصادية تؤدي إقامة الأعمال الجديدة الى خلق فرص عمل وزيادة الإنتاج المحلي ومن الناحية الإجتماعية فإن انتشار مفهوم ريادة الأعمال في المجتمع يؤدي الى توليد روح المبادرة و الإبتكار والتنافس بين الأفراد فضلاً عن حل مشكلة البطالة التي تعاني منها الدول العربية (المري، 2013)، (العاني، 2010)، (العامري، 2007)، (القحطاني، 2012).

و من جانب آخر على الرغم من اهتمام الدول العربية بموضوع الريادة إلا إنها في المراحل الأولى في هذا المجال إضافة إلى الصعوبات التي تواجه رواد الأعمال في الدول العربية الأمر الذي يجعل الدول العربية بحاجة إلى اقتراح الآليات الوطنية و العربية التي لا بد من إقامتها لمواكبة احتياجات تحقيق الريادة و التغلب على العقبات التي تقف في طريق تحقيقها من أجل تنمية و تدعيم رواد الأعمال و الشركات الطموحة لبلوغ النجاح على الصعيد العالمي. (النجار، 2010)، (حسن، 2011)، (حامد، 2007)، (مبارك، 2009).

و بناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل استعراض عدد من التجارب الريادية الأجنبية و العربية التي يمكن من خلالها إستنتاج عدد من العوامل الجاذبة والساحبة للريادة و التي من شأنها تحديد مرتكزات تدعيم الريادة لتأخذ موقعاً متميزاً في التنمية و الإقتصاد العربي. و بناءً على ذلك تم صياغة أسئلة الدراسة بشكل منهجي على النحو التالي:

1. ما هي أبرز التجارب الريادية على صعيد الدول الأجنبية؟

2. ما هي أبرز التجارب الريادية على صعيد الدول العربية؟

3. ما هي عوامل جذب الريادة على صعيد الدول و على صعيد منظمات الأعمال؟

4. ما هي عوامل سحب الريادة على صعيد الدول و على صعيد منظمات الأعمال؟

### 3-1: أهداف الدراسة

- هدفت هذه الدراسة إلى استخدام المنهج التحليلي الوصفي القائم على تحليل الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع الريادة و الدراسات العلمية فيه من أجل تسليط الضوء على عدد من التجارب الريادية الأجنبية و العربية من أجل استخلاص عوامل جذب الريادة التي تمثل عوامل نجاح الريادة، استخلاص عوامل سحب الريادة و التي تمثل عوامل فشل الريادة على الصعيدين الدولي و المنظمي التي من المهم أخذها بعين الرعاية و الإهتمام لمواكبة تدعيم الريادة و تحقيقها على صعيد الدولة و على صعيد منظمات الأعمال.

### 4-1: أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية الدراسة من الجانب النظري بقلة الدراسات و الأبحاث التي تناولت تقييم النواتج النهائية لجهود تطبيقات التجارب الريادية سواءً الأجنبية أم العربية إذا تعاملت معظم الدراسات مع التجارب الريادية كهدف نهائي و ليس كوسيلة و ركزت هذه الدراسة على تقييم مدى تطبيق التجارب الريادية. و بذلك يمكن أن تغطي هذه الدراسة بعض النقص في هذا المجال. إضافة إلى ذلك قد تشكل هذه الدراسة قاعدة ينطلق منها الباحثون و الأكاديميون نحو مجالات أوسع في البحث و التقصي عن الريادة يمكن تطبيقها بمنهجية مختلفة و على قطاعات و بلدان مختلفة.
- أما من الجانب العملي تتمثل أهمية الدراسة بالكشف من أهم عوامل جذب الريادة و عوامل سحب الريادة التي تساعد على مواجهة عدم القدرة على تحقيق الريادة على مستوى الدول و على مستوى منظمات الأعمال مما يساعد على توليد أفكار من أجل تعزيز عوامل النجاح و معالجة عوامل الفشل لتحقيق التطبيق الناجح للتجارب الريادة الأمر الذي سينعكس إيجاباً على مستوى تحقيق الريادة على الصعيدين الدولي و المنظمي.

## 1-2: نبذة عامة عن الريادة

لقد زاد الإهتمام بموضوع ريادة الأعمال في السنوات الأخيرة بسبب التقدم التكنولوجي و العولمة و البيئة التنافسية للمنظمات المحلية و الدولية. و الريادة (Entrepreneurship) ليست ظاهرة جديدة و ليست نتاج القرن العشرين بل استخدمت لأول مرة من قبل الإقتصادي ريتشارد كانتيلون

(R. Cantlion) عام (1680-1734م) و جان باتيست ساي (B.Say) في بداية القرن التاسع عشر. و عبر عنه بنوع الشخصية التي على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو منظمة و تقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة، و تتمتع هذه الشخصية بعدة خصائص على الصعيدين الشخصي و السلوكي فعلى الصعيد الشخصي تتمتع هذه الشخصية بالحاجة إلى الإنجاز، الرغبة في الإستقلالية، الثقة بالنفس، امتلاك النظرة المستقبلية، التضحية و الإيثار. أما على صعيد الخصائص السلوكية تشمل على عدة مهارات: المهارات التقنية، المهارات التفاعلية، المهارات الإدارية المتمثلة بالمهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الفنية (Carpenter et al, 2006). ويرجع مفهوم رائد الأعمال إلى العالم

(Schumpeter) (1883-1950م) حيث عرف الريادي بأنه الشخص الذي لديه الإرادة و القدرة على تحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح. كما تشير الريادة إلى جملة الخصائص و أنواع السلوك المتعلقة بإختيار الأعمال و التخطيط لها و تنظيمها و تحمل مخاطرها (Colbert, 2003)

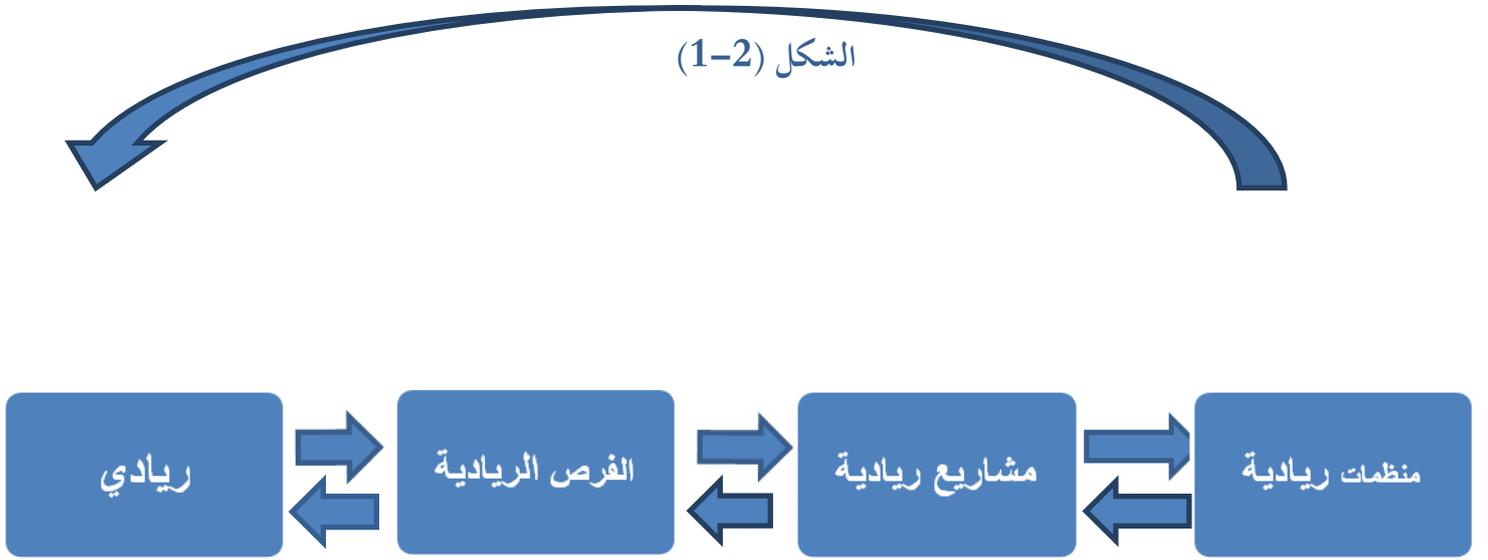
كما تعرف على أنها عملية ديناميكية للرؤية و التغيير و الابتكار التي تتطلب وجود طاقة و القدرة نحو إنشاء و تنفيذ الأفكار الجديدة و الحلول المبتكرة (Hall and Woodward, 2009) إضافة إلى ذلك تم تعريفها على أنها العملية التي تتضمن تحديد و إستغلال الفرص التي لم يتم إستغلالها

(Hitt al el, 2007) و تم تعريفها ايضاً على أنها إنشاء مشروع يقدم قيمة مضافة إلى الإقتصاد من خلال إدارة الموارد

بشكل مختلف لإبتكار مشروع جديد أي بمعنى السبق في مجال معين (الغالب و الخفاجي، 2010).

ومن خلال الإهتمام الملحوظ بدراسة مفهوم الريادة، قد لوحظ أن هذا المفهوم الإدارة الحديث قد نشأ اعتماداً على الأساليب و النظريات المستعارة من العلوم الأخرى. فالريادة من خلال علم النفس كان مستوى التحليل على مستوى الفرد و الإهتمام كان بالريادة حيث تم التركيز على السمات المميزة للريادي و الشخص الذي يصلح لكي يكون ريادي و القوى الدافعة له. و الريادة من خلال علم السلوك التنظيمي كان مستوى التحليل بالفرد و المنظمة و الإهتمام كان ينصب على الريادة حيث تم التركيز على كيفية إنشاء المشاريع الريادة و العوامل المؤثرة على هذه المشاريع و كيفية تأثير الريادي في هذه المشاريع و على صعيد الريادة و إرتباطها بعلم إدارة الأعمال فكان مستوى التحليل على مستوى المنظمة و الإهتمام كان بالمشروعات الريادية و التركيز كان على كيفية إدارة الموارد المحدودة للمشروعات الجديدة و كيفية إدارة هذه المشروعات. أما من جانب الريادة من وجهة نظر نظرية البيئة المؤسسية فكان التحليل على مستوى العلاقات السائدة بين المنظمة و البيئة المحيطة و الإهتمام كان بشبكة العلاقات و التركيز على كيفية استخدام الريادي لشبكة العلاقات الشخصية في تنظيم و إدارة موارد المنظمة. ومن خلال ارتباط الريادة بنظرية مجتمع المنظمات كان مستوى التحليل على مستوى الصناعة و الإهتمام كان ينصب على العمليات التطويرية لمجتمع المنظمات و التركيز على الخصائص المميزة لبقاء و تطور و اختفاء مجتمع منظمات الأعمال و الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لبقاء و استمرارية المنظمات الجديدة و العوامل التي تحدد التغيرات المصاحبة لبقاء المنظمات الجديدة. ومن وجهة نظر علم الاجتماع و علم الإنسان الإجتماعي و علم الإقتصاد فتحليل الريادة من وجهة نظر علم الاجتماع يجب أن يكون على مستوى النظام الإجتماعي و من وجهة نظر علم الإنسان الإجتماعي يجب أن يكون تحليل الريادة على مستوى النظام الثقافي و من وجهة نظر علم الإقتصاد يجب أن يكون على مستوى النظام الإقتصادي. و يؤكد علم الاجتماع بأن التركيز يجب أن يكون على القيم الريادية و الدور الذي تلعبه البيئة الإجتماعية في القرارات الريادية. علم الانسان الاجتماعي وعلم الإقتصاد فيؤكدان ضرورة تركيز الريادة على الدور الذي يلعبه الريادي (زيدان، 2007).

و من خلال ما سبق يمكن توضيح مظلة مفاهيم الريادة من خلال الشكل الآتي:



المصدر: (صالح ومبيضين، 2010). دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية-أساليب أساسيات نظرية و وقائع ميدانية. و أشارت الدراسات (زيدان، 2007)(Bolton and Thompson, 2000) إلى وجود خمسة أدوار ريادية يمكن القيام بها من قبل الريادي وتمثل هذه الأدوار بمايلي:-

1. الريادي كمتحمل للمخاطر/ مدير للمخاطر:- وهي من وجهة النظر الرئيسية التي تعرف رائد الأعمال وترجع للباحثين الأوائل في مجال علم الإقتصاد .

2. الريادي كمبتكر:- وهي وجهة النظر التي تبناها (Schumpeter) بصفة رئيسة و ترجع إلى التغييرات الصناعية التي حدثت خلال القرن التاسع عشر.

3. الريادي كرأسمالي:- كان من المعتاد خلال القرن الثامن عشر و القرن التاسع عشر ربط النشاطات الريادية بالأفراد الذين يملكون الكثير من الأموال، الأمر الذي يجعل من الطبيعي ربط ريادة الأعمال بالنشاطات التي يقوم بها الشخص الرأسمالي.

4. الريادي كباحث عن الفرص:- وهي وجهة النظر التي قدمها (Hayek)(Kirzner) (Mises) .
5. الريادي كمدير للموارد المحدودة:- وهي وجهة النظر الذي تبناها(Casson).
6. الريادي يقوم بأعمال تختلف اختلافاً جوهرياً عما يقوم به الآخرون.
7. الريادي يقوم بتكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين.
8. الريادي قادر على مواجهة الأحداث غير المتوقعة.
9. الريادي يقوم بالسيطرة على أعمال منظمته.
10. الريادي يضع الزبائن في مقدمة أولوياته.

و أشارت دراسة (صالح،2007) إن سبب قيام الريادي بأدواره الريادية يرجع إلى رغبة الريادي في تحقيق النجاح فالريادي يتميز بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل على تحقيق النجاح و يملك الريادي درجة أكبر من الفرد العادي من حيث درجة أهمية وظيفته حيث يقوم ببث الثقة بالنفس و القدرة على حل المشاكل المختلفة و التعامل معها بشكل أفضل من الآخرين فهو يقبل التحدي من أجل تحقيق النجاح لنشاطه.

ولقد كان اهتمام العالم العربي كبيراً بالريادة كونها مفتاح التنمية الإقتصادية حيث قامت العديد من الدول في العالمين الغربي و العربي بحوض الكثير من التجارب الريادية حيث اعتمدت هذه التجارب على العديد من المداخل،و من أهم المداخل التي اعتمدت عليها التجارب الريادية تتمثل بما يلي:-

#### - المدخل الأول:- الريادة كتجديد.

و قد يكون التجديد في أربعة أشكال و هي التجديد المستدام،التجديد التنظيمي،التجديد الإستراتيجي،إعادة تعريف المجال.(الصميدعي و آخرون،2010).

- المدخل الثاني:- الريادة كتوجه ريادي او إدارة ريادية.

و التوجهات الفرعية لهذا المدخل تتمثل بما يلي:-

1. التوجه الريادي:-

التوجه الريادي مرتكز أساسي لنجاح الريادة في تبني منهج الريادة، وهو مفهوم أساسي في الأدبيات الإدارية هدفه تحقيق مخرجات مرغوب بها، كما يشجع على ترسيخ ثقافة الريادة في تقديم المنتجات و الخدمات و الإجراءات و العمليات كما تشير إلى التعرف على مشروعات المغامرة و إطلاقها. (Nadan, 2007).

2. الإدارة الريادية:-

يقصد بها القدرة على خلق القيمة التنظيمية و الإجتماعية من خلال المقدرة على تقبل الإبتكار و النظر إلى التغيير بإعتباره فرصة يتعين

إغتنامها، مقياس منهجي للأداء الريادي و الإبتكاري لمنظمة ما، ممارسة الريادة على صعيد الإدارة و التعويضات و الهياكل التنظيمية و العناصر الأخرى. (Colbert, 2003).

و نتيجة لبيئة الأعمال المتغيرة خاضت الكثير من منظمات الأعمال تجربة الريادة في اعمالها المنظمة المختلفة، و على الرغم من منافسات منظمات الأعمال في مجال الريادة التنظيمية إلا أن هذه المنافسات واجهت العديد من القيود التي تتمثل بالعقبات بما يلي كما أشارت إليها دراسة (الباجوري، 2017):

أولاً:- العقبات الإدارية.

ثانياً:- العقبات المالية.

ثالثاً:- العقبات البشرية.

رابعاً:- العقبات التسويقية.

## خامساً: - العقبات الفنية.

و عند دراسة و تحليل الباحثان للقيود التي واجهتها منظمات الاعمال أثناء خوض التجارب الريادية تم التوصل إلى عدة استنتاجات تتمثل هذه الاستنتاجات بعوامل بعوامل نجاح الريادة على مستوى منظمات الأعمال و عوامل فشل الريادة على مستوى منظمات الأعمال (التي سيتم الإشارة إليها في الفصل الثالث من هذه الدراسة)، أما من جانب الآثار الإيجابية المحققة من الريادة على مستوى الدولة فهي تتمثل بما يلي كما أشارت إليها دراسة (العاني و أخرون، 2010):-

1. أحداث التغيير و التحول، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة خاصة إن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتميز من خلال الأنشطة الريادية.

2. إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الإقتصاد و تنميته.

3. إيجاد فرص للعمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الإقتصادي.

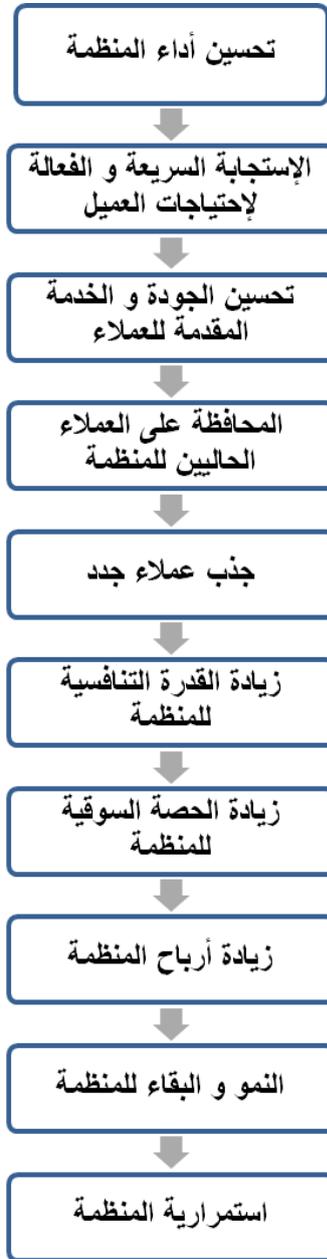
4. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفوء و فعال.

5. إحداث تغيير في هيكل السوق و العمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي و التكنولوجي.

6. احتمالية إدخال ابتكار جديد يترك أثراً إيجابياً في الإقتصاد و بشكل كبير نتيجة البدء بإنشاء منظمات جديدة.

7. التنوع الكبير في الجودة و النوعية إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكار جديدة و إبداعاً إقتصادياً.

### الآثار الإيجابية للريادة على مستوى منظمات الأعمال



Al-Nidawy, A and Omran, F. (2018). The Impact of Thinking Strategies on Employee's Creative Behavior in Insurance Companies in Jordan. International Journal of Economics and Research.

## 2-2:التجارب الريادية الأجنبية والعربية

أدركت حكومات الدول أن ترسيخ ثقافة الريادة ودعم المشاريع الريادية يجب أن تمثل أهم استراتيجياتها لهدف أن يصبح اقتصاد هذه الدول قائم على المعرفة ويتمتع بالقدرة التنافسية على المستوى الدولي. لذلك قامت العديد من الدول ومنها اليابان، وهذه التجارب سوف يتم توضيحها كما وضعتها دراسة(الباجوري،2017):-

### أولاً:- التجارب الريادية على صعيد الدول الأجنبية:-

#### ● التجربة اليابانية:-

ركزت اليابان على إصلاح النظام التنظيمي وقيام الجامعات في اليابان بعملية الربط والتحالف فيما بينها وكذلك مع قطاع الأعمال. ونجد ان الجامعات اليابانية لها استقلالية عن الأجهزة الحكومية في تطوير برامجها التعليمية وتطوير مواردها البشرية. وربط المخرجات التعليمية بسوق العمل واتجهت الجامعات إلى توقيع اتفاقية مع قطاع الأعمال أنشئت بموجبها منظمات أعمال ريادية لجيل الشباب. كما اتجهت الى وضع معايير لتحقيق الجودة التعليمية التي تعزز الإبداع و الابتكار والريادة. مما ساهم إلى حد كبير في خلق جيل مبتكر وريادي في اليابان.

كما أن هناك تكامل بين الصناعات الكبيرة والصغيرة ودعم حكومي لتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومنهجها التمويل المناسب لتحقيق قدرات تنافسية مرتفعة.

وقامت الحكومة اليابانية بدعم المشروعات الصغيرة والتمويل المالي المباشر من قبل المؤسسات المالية للدولة والتأمين ضد الديون المتعثرة من خلال ضمان الدولة تغطية الخسائر التي تتعرض لها المؤسسات المالية عند عدم سداد المنشآت الصغيرة والمتوسطة للقروض التي تحصل عليها، كما تقوم الحكومة اليابانية بتوفير الدعم الفني والمهني والتشريعي والمؤسسي للمنشأة الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى الدعم التسويقي حيث نحدد الحكومة اليابانية مشترياتها من الصناعات الصغيرة والمتوسطة سنوياً مع

إلزام المنظمات الحكومية بإتاحة الفرصة أمام هذه الصناعات كشرط للحصول على العقود والمناقصات الحكومية التي تعلنها الحكومة اليابانية.

### التجربة الأمريكية:-

نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية تسعى بشكل مستمر نحو تعزيز الريادة من خلال إقامة اسبوع الريادة في كل عام بهدف حفز الشباب على ممارسة العمل الريادي من خلال الفعاليات والمهارات مثل خطط العمل والمسابقات والمحكاة وورش العمل المختلفة. الى جانب ذلك تقوم الولايات المتحدة الأمريكية بتصميم مواقع تعليمية على الإنترنت تتيح التعرف على قدرات الطلاب والتفاعل مع المعلمين وذلك بهدف استكشاف قدرات الطلاب الريادية فضلاً عن المراكز الريادية التي تنتشر في الولايات المتحدة الأمريكية وتقدم برامج تعليمية وتدريبية للشباب الريادي وكذلك المساعدات للنساء والرجال في مجال تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في تعزيز قدراتهم. كما أن الولايات المتحدة الأمريكية تسعى بشتى الوسائل لتعزيز الريادة في المجتمع الأمريكي من خلال حملات إعلامية واسعة النطاق لتناول قصص النجاح لرواد الأعمال بهدف تشجيع الشباب من مختلف الأعمال على الريادة والعمل الحر لتنمية الاستعداد والتوجه الإيجابي نحو العمل الريادي. وإذا نظرنا إلى النظام التعليمي في الولايات المتحدة نلاحظ أن الجامعات الأمريكية تقدم برامج تعليمية في تخصص الريادة واتجهت كثيراً من الجامعات في العالم الى اتباع هذا المنهج كما اتجهت الجامعات الأمريكية الى تنظيم مسابقات لتشجيع دور الريادة بين الطلاب فمثلاً يقدم معهد ماساتشوش جائزة قيمتها 50 ألف دولار أمريكي للباحثين والطلاب المتميزين في المشروعات الريادية وتمنح جامعة (Yale) الأمريكية جوائز بنفس القيمة بالإضافة إلى تدعيم الفائزين من خلال

## ● التجربة البريطانية:-

أنشأت المملكة المتحدة برامج تعليمية للريادة في العديد من الجامعات. مع تركيزها على نقل المعرفة والتكنولوجيا في جميع مراحل التعليم، بهدف تعزيز وتدعيم قدرات الطلاب في مرحلة مبكرة من عمرهم على ممارسة العمل الريادي .ومن هذه الجامعات التي طورت التعليم الريادي جامعة شيفلد التي جعلت تعليم الريادة برنامج أساسي في برامجها الدراسية مع ربطه بالعلوم والهندسة والعمل على نشر ثقافة الريادة في بريطانيا وإقامة شراكة بين المجتمع الأكاديمي وقطاع الأعمال. وعملت حملات لتعزيز مفهوم الريادة لدى الشباب بهدف انشاء جيل مبتكر ويتميز في أعماله. كما خصصت حوالي 30 مليون جنيه استرليني لدعم 12 مركزاً رياديّاً في بداية القرن الواحد والعشرين بهدف تأسيس مركزاً رياديّاً في بداية القرن الواحد والعشرين بهدف تأسيس مراكز ريادية لتسويق الأبحاث وتبني الريادة العلمية ودمج ثقافة الريادة في البرامج الدراسية وقامت بإضافة 10 مليون جنيه استرليني لتعزيز النجاحات في المراكز الريادية.

كما إتجهت الحكومة البريطانية إلى تدعيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال إتاحة التمويل و وضع برامج لتدريب المنشآت الصغيرة ومساعدة المشروعات على أساسيات المهارات اللازمة من خلال برامج التدريب للعمال.

## ● التجربة الصينية:-

تهتم الصين بالمشروعات الريادية لعدة أسباب منها تأثير انتاجها على الوضع الإقتصادي الكمي و بوصفها عنصراً مؤثراً في استقرار المجتمع .ومن أهم إجراءات تنشيط المشروعات الصغيرة في الصين :

- اصلاح الشركات والمصانع الصغيرة والمتوسطة أولاً من خلال بيعها ونقل ملكيتها من القطاع العام الى القطاع الخاص القادر على تدبير ثمنها.

- قررت الصين إقامة مناطق التنمية الصناعية والتكنولوجية من خلال توفير القوى العاملة الرخيصة والمواد الخام والموارد المالية لتعزيز بناء البيئة الأساسية في المناطق الجديدة .

- تهيئة مناخ مشجع للاستثمارات بجميع أشكالها، حيث تعفي الحكومة المشروعات الجديدة من الضرائب في العامين الأول والثاني. ولا يبدأ حساب الإعفاء من تاريخ بدء العمل أو الإنتاج التجريبي، بل من أول توزيع للأرباح وبعد ذلك تدفع الشركة نحو 20% من الأرباح كضرائب وتحتجز الباقي لتمويل البحوث والتطوير والتوسعات والإحلال والتجديد كما تعفى واردات الخامات والآلات من الجمارك.

- تهتم الصين بسن التشريعات والقوانين وتعديل السياسات الإقتصادية والإستثمارية بهدف التطوير المستمر للجهود المبذولة لجذب الإستثمارات الأجنبية .

- على الرغم من نجاح التجربة الصينية إلا أنها تعيد ترتيب نفسها كل فترة فيما لو ثبت لها وجود أي شكل من أشكال الخلل الذي يجب استيعابه أو معالجته.

● ثانياً: التجارب الريادية على صعيد الدول العربية:-

● التجربة المصرية:-

اتجهت الحكومة المصرية الى زيارة دعم المشروعات الصغيرة المتوسطة حيث تساهم في مجال التنمية الإقتصادية وذلك من خلال:-

- إنشاء الصندوق الإجتماعي للتنمية 1991. للمساهمة في حل مشكلة البطالة من خلال التركيز على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعمها عن طريق الدعم الفني والمالي.

- إتاحة التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال البنوك التجارية التي تسعى الدول لحدها لوضع مبادرات بأسعار فائدة منخفضة لزيادة عدد المشروعات الصغيرة.

- تقديم برامج ضمان بنسبة 50% من الإئتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة عن طريق شركة ضمان مخاطر الإئتمان المصرفي .

ومع ذلك فإن المشروعات الصغيرة لم تحظى بالهيكل التنظيمية اللازمة لنجاحها كما إن عدد كبير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد واجهها الإفلاس والإفلاس نتيجة عدم توافر الدعم اللازم. وعلى الرغم من الصعوبات فإن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحتل 93% من القطاع الخاص كما تتوفر فرص لثلاثي القوة العاملة في مصر.

#### ● تجربة الإمارات:-

أدركت حكومة الإمارات أن ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال ودعم المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة يجب أن يمثل عماد استراتيجياتها، بهدف أن تصبح اقتصاداً قائماً على المعرفة يتمتع بالقدرة التنافسية بإعتبارها أن المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة ركيزة أي اقتصاد نامٍ. ومحركاً للإبداع وفرص العمل والاستثمار وقد وضعت ذلك حسبها في خطط التنمية الاقتصادية الاجتماعية (الإمارات، 2011) مع تركيزها القوي على شريحة المنظمات الصغيرة والمتوسطة وتوجه الحكومة الدعم نحو تهيئة تشريعية مناسبة تحفز وتعزز الشركات الصغيرة والمتوسطة وتنتمي و تطور ابداعات رواد الأعمال. ويشكل رواد الأعمال للشركات الجديدة حوالي 4.1% من السكان البالغين في الدول. كما يشكل رواد الأعمال الناشئين الذين يسعون نحو تأسيس شركات أعمال بنسبة 3.9% من السكان أي تقريباً 8% من السكان البالغين هم ضمن نشاط ريادة الأعمال. وهذا يعني إنه يمكن اعتبار 8 أفراد من بين كل 100 بالغ في الدولة رواد أعمال في مرحلة مبكرة. وقد تم تدشين صندوق خليفة لتطوير المشاريع في عام 2007 لترسيخ ثقافة ريادة الأعمال وتعزيز الابداع والابتكار وتحقيق النمو المستدام للشركات الاماراتية الصغيرة والمتوسطة. ويعتبر الصندوق احدى الهيئات الحكومية الرائدة التي حفزت تأسيس أكثر من 460 مشروعاً جديداً مع ضخ رؤوس أموال تزيد عن 760 مليون درهم إماراتي.

كذلك فإن مؤسسة مجموعة راشد لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تمثل إحدى مؤسسات دوائر التنمية الاقتصادية في دبي والمعنية بتطوير قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة قدمت يد العون لعدد من رواد الأعمال الإماراتيين لتحقيق أحلامهم وكذلك برنامج الشيخ سعود بن صقر لدعم مشاريع الشباب ومؤسسة الشارقة لدعم المشاريع الريادية ( رواد ) بهدف تقديم

العون والمساعدة المالية وغير المالية لتشجيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة وكذلك تم إستحداث مجلس تنمية المنطقة الغربية في أبو ظبي ( برنامج استشارة ) بالتعاون مع المتخصصين في القطاع الحكومي والخاص لعرض خدماتهم لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### ● التجربة الأردنية:-

بذلت الحكومة الأردنية جهوداً مخلصه في دعم وتعزيز زيادة الأعمال. من خلال تأسيس جمعية الرواد الشباب عام 1998. كمؤسسة غير ربحية تهدف إلى إيجاد ربايين شباب والعمل على تعزيز قدراتهم من خلال التعليم والتدريب لرفع مستواهم. كما قامت المملكة الأردنية الهاشمية بإنشاء مركز الملكة رانيا للريادة عام 2004. كمنظمة غير ربحية لدعم النمو الاقتصادي من خلال توفير الخدمات اللازمة لتنمية الريادة وتسويق التكنولوجيا وتوجيه جهود المركز نحو طلبة الجامعات والباحثين والمخترعين وأصحاب المبادرات الشخصية وتقديم الاستشارات لتطوير الروح الريادية. كما تنتشر حاضنات الأعمال في الأردن كنموذج ريادي فعال لجيل الشباب وخصوصاً حاضنات الأعمال التكنولوجية في كثير من الجامعات الأردنية، كجامعة اليرموك لخدمة الطلاب الرياديين وتم إنشاء صندوق التمويل للمشروعات الريادية للشباب إلى جانب المبادرات المحفزة للروح الريادية.

#### ● التجربة السعودية:-

اتجهت السعودية نحو تعزيز روح الريادة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء عدد من الصناديق بدعم المشروعات الصغيرة وكذلك المشروعات الريادية الخاصة بالمرأة , كنموذج الأسر المنتجة, بالإضافة إلى إتاحة التمويل الميسر دون فوائد للمشروعات الصغيرة فضلاً عن ترويج الانتاج والابتكار لرواد الأعمال المتفوقين من خلال اشراكهم في المحافل الدولية لريادة الأعمال .

كما اتجهت السعودية نحو تدريس مقررات الريادة في مراحل التعليم المختلفة للتعليم العالي في المعاهد والجامعات بهدف غرس مفاهيم الريادة، في نفوس الطلاب ونشر ثقافة الريادة لتكون العماد الناجح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لأن العامل البشري أهم عامل في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال استعراض التجارب السابقة نستطلع استخلاص دروس مستفادة منها من أجل تعزيز الريادة على صعيد الدولة وعلى صعيد منظمات الأعمال والتي سوف يتم توضيحها في الفصل القادم من هذه الدراسة.

## الإستنتاجات و التوصيات

### 1-3: إستنتاجات الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات المستنبطة من قراءة ودراسة الأدب الإداري والدراسات المتعلقة بالريادة ويتمثل الإستنتاج الرئيسي لهذه الدراسة بأن الدول ومنظمات الأعمال تواجه العديد من التحديات الأمر الذي دفع الكثير منها الى تطبيق مفاهيم وأساليب وإتجاهات وفلسفات إدارية حديثة ومن أبرز هذه الإتجاهات تبني الفلسفة الإدارية المتمثلة بالريادة. كذلك قامت العديد من الدول (كما أشرنا إليها سابقاً) بخوض التجارب الريادية (كما أشرنا إليها سابقاً) ومن خلال التفحص والقراءة المتأينة لهد التجارب تم استنتاج عدة دروس مستفادة منها تتمثل هذه الدروس بإتباع عوامل جذب الريادة وتجنب عوامل سحب الريادة وفيما يلي توضيحاً لأهم عوامل نجاح وفشل الريادة على صعيد الدول وعلى صعيد منظمات الأعمال وفيما يلي توضيحاً لكليهما:-

### اولاً:- عوامل نجاح الريادة على مستوى الدولة

- 1- دمج ريادة الأعمال في التنظيم التعليمي من خلال :-
- نشر ثقافة الريادة في المراحل التعليمية وخاصة التعليم العالي .

- ترسيخ مهارات الإبداع والمخاطرة التي تشجع التلاميذ على المشاركة الفعالة بالمبادرات الشخصية وتقديم برامج تعليمية في تخصص الريادة.
- وضع برامج تدريبية لتعزيز مهارات خريجي الجامعات التي تواكب سوق العمل.
- ربط النظام التعليمي بقطاع الأعمال وخصوصاً على مستوى التعليم العالي بشكل يسمح للقطاع الخاص أن يساعد المؤسسات التعليمية في تحديد وتقديم البرامج التعليمية والتدريبية التي تعزز طرق التفكير الإبداعية والريادية.
- نشر ثقافة الريادة من خلال وسائل الإعلام وشبكات التواصل الإجتماعي التي تستهدف نطاقاً واسعاً من أفراد المجتمع.
- 2- وضع تشريعات وقوانين مرنة متعلقة بالمشاريع الريادية .
- 3- توفير بنية تحتية مناسبة كالمواصلات والكهرباء والطرق والبريد والتنقل والخدمات المساندة لدعم بيئة ريادة الأعمال.
- 4- عقد مؤتمرات بالإشتراك مع الغرف التجارية والمؤسسات التمويلية بهدف تحفيز الشباب على ممارسة العمل الريادي.
- 5- منح إعفاءات ضريبية للمشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم لتعزيز الريادة فب أنشطتهم.
- 6- تقديم جوائز مالية وشهادات لتقدير المتميزين في المشروعات الريادية.
- 7- تقديم الدعم المالي من المؤسسات المالية والبنوك في شكل قروض ميسرة السداد بنسبة فائدة منخفضة وضمان من الدولة.
- 8- إنشاء المنظمات الحكومية لمساعدة وتطوير المنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم.

## ثانياً: - عوامل نجاح الريادة على مستوى المنظمة

- 1- تبني المنظمات الاستراتيجية الريادية والإلتزام الإداري تجاه هذه الإستراتيجيات.
- 2- إمتلاك المنظمة التنظيم الإداري المرن وبناء هيكل تنظيمي عضوي لأنه يعزز الإتصالات ويقلل المعوقات ويمنع البيروقراطية التي تمنع الابتكار.
- 3- الإنفتاح والتعاون عبر البيئة التنظيمية ونشر الثقة والإحترام بين العاملين ومكافأة الإنجاز إضافة الى المساواة وتقاسم السلطة.
- 4- وضع خطة استراتيجية مدروسة ومبنية على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين في المنظمة وتحقيق مستوى تنافسياً عالياً على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي.
- 5- تطوير الموارد البشرية العاملة في المنظمة لأن المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار.
- 6- استقطاب العاملين الرياديين الذين يمتلكون المواهب القيادية الإبتكارية .
- 7- تشجيع العاملين في المنظمة على المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة.
- 8- استخدام شبكات العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن الأسواق لضمان الإستجابة السريعة لمتطلبات السوق والصناعة.
- 9- اقتراب المنظمة من عملائها للحصول على معلومات عن جودة الخدمات والسلع مقارنة مع مايقدمه منافسون المنظمة.
- 10- التركيز على القيم المنظمة وخصوصاً الرؤية الأساسية للمنظمة التي تؤكد على ضرورة جودة المنتجات.
- 11- عدم دخول المنظمة لأي مجال من مجالات الأعمال الأخرى التي لا تعرف المنظمة كيفية إدارته.
- 12- اعطاء الأقسام و الوحدات التنظيمية والأستقلالية والحرية لتستطيع العمل بحرية في تبني الأفكار الريادية.
- 13- اعتماد الإبداع والابتكار لخلق منتجات جديدة إضافة الربط بين الابتكار والتحديث من أجل الميزة التنافسية.

### ثالثاً:- عوامل فشل الريادة على مستوى الدولة

- 1- ضعف التمويل من المؤسسات الحكومية وصعوبة الحصول عليه.
- 2- انخفاض الطلب على المنتجات نتيجة الركود الإقتصادي.
- 3- المشكلات الإستثمارية لطول الإجراءات المطلوبة خلال فترة التأسيس - ضعف الحوافز والإمتيازات -أسعار الفائدة على القروض.
- 4- نقص المعلومات الإقتصادية المتعلقة بأسواق الموارد والسلع ومستلزمات الإنتاج، الأنظمة القرارات الحكومية، الضرائب ،التأمينات الاجتماعية ،قوانين العمل.
- 5- المعوقات الإجتماعية المتمثلة بالتقاليد و الأعراف السائدة التي تؤثر على تقبل المجتمع للمنتجات الريادية.
- 6- ضعف الدعم الفني و التدريبي والتكنولوجي للمشروعات الريادية .
- 7- قلة عدد المراكز الريادية التي تقدم الدعم للمشروعات الريادة.
- 8- ضعف الترابط و التواصل بين الرياديين تواصل الرياديين وخبراء.
- 9- برامج الريادة تركز فقط على الطلاب و الشباب الخريجين دون التركيز على جميع فئات المجتمع .
- 10- صعوبة عملية تمويل المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم وتزايد الأعمال الروتينية للحصول عليه.
- 11- عدم توافر الدعم المالي لمنظمات الأعمال للقيام بالمبادرات العالمية مثل التوأمة والإستقطاب المشاريع المشتركة مع المنظمات العالمية الرائدة.

### رابعاً:- عوامل فشل الريادة على مستوى المنظمة

- 1- عدم خلق بيئة تنظيمية تعليمية.

- 2- عدم نشر ثقافة الريادة في جميع المستويات الإدارية في المنظمة من خلال التخطيط الإستراتيجي حيث تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها أعمال وأسلوب المنظمة بأكملها.
- 3- عدم وجود قيادة ريادية تحرص على الوصول بالمنظمة الى المنظمات العالمية الرائدة و المتميزة .
- 4- عدم توافر نظام لرصد مؤشرات الأداء في المنظمة بشكل دقيق و منتظم.
- 5- عدم وجود آلية للمقارنات المعيارية مما يتطلب وجود نظام للمقارنات المعيارية مع المنظمات الرائدة في المجال الذي تعمل فيه المنظمة.
- 6- عدم وجود آلية فاعلة ووحدات تنظيمية مختصة لتحفيز وتبني المبادرات التطويرية و الأفكار الإبداعية للعاملين.
- 7- ضعف الخبرات التسويقية في التعامل مع مشكلات ظهور منتجات بديلة و بتكلفة أقل وانخفاض وتقلب الطلب على بعض المنتجات.
- 8- عدم القيام بالبحوث التسويقية الدقيقة لتوفير معلومات عن السوق والمستهلك.
- 9- ضعف المعرفة المتعلقة بإستخدام الآلات والتكنولوجيا مما يؤدي الى انخفاض جودة المنتجات.

### 3-2: توصيات الدراسة

من خلال التحليل للأدبيات المتعلقة بالريادة إضافة الى استنتاجات الدراسة توصلت الدراسة الى مجموعتين من التوصيات، المجموعة الأولى من هذه التوصيات موجهة الى قيادة منظمات الأعمال والمجموعة الثانية موجهة إلى صناع القرار في الدولة، وفيما يلي توضيحاً لكل منها:-

#### المجموعة الأولى:- التوصيات على مستوى منظمات الأعمال.

- يجب على قيادة المنظمة ربط الريادة بمداخل و نماذج التطوير التنظيمي الحديثة مثل أسلوب الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- يجب على قيادة المنظمة التركيز على الابتكار كوحدة للتطوير وإيجاد فرص توظيفية ابتكارية جديدة للعاملين في المنظمة إضافة إلى إثارة التجديد والابتكار داخل المنظمة من خلال الشروط المحفزة للأفكار الجديدة وضمان التنفيذ الناجح لها.
- يجب على قيادة المنظمة تبني مدخل الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير منظمات الأعمال التي يتم من خلال تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية عبر المنظمة حيث تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها أعمال وأسلوب المنظمة بأكملها.
- يجب على قيادة المنظمة ترسيخ ثقافة الريادة المنظمة في رؤية المنظمة وتسخير اجراءات وعمليات المنظمة من أجل تحقيق هذه الرؤية.
- يجب على قيادة المنظمة اتباع الأساليب الإدارية المرتبطة بتوجيه الموارد، الهيكل التنظيمي، فلسفة المكافأة، ثقافة النمو، التي تساعد المنظمة أن تبقى نشطة و تساهم في خلق القيمة التنظيمية و الإجتماعية للمنظمة.
- يجب على قيادة المنظمة إتباع المرونة في تحديد الحاجة إلى التغيير و النظر عليه بإعتباره فرصة يجب إغتنامها إضافة إلى تنفيذ التغيير بسرعة.
- يجب على قيادة المنظمة إيجاد مقياس منهجي للأداء الريادي و الابتكاري في المنظمة.
- يجب على قيادة المنظمة إيجاد تركيبة من السلوكيات التنظيمية المتجددة التي تتسم بالمخاطرة العالية التي تتم خارج الحدود الوطنية للمنظمة لغايات تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.
- يجب على قيادة المنظمة تحفيز الإكتشاف الإبداعي للفرص و استغلالها خارج السوق المحلي للمنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- يجب على قيادة المنظمة الإستفادة من العاملين الموهوبين في المنظمة و الإستفادة من قدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التمايز لمنظمات الأعمال من خلال تطوير قدرات و مهارات العاملين ضمن فلسفة الإستثمار بالموارد البشرية.
- يجب على قيادة المنظمة تبني الإستراتيجيات الريادة التالية: المجازفة (تحمل المخاطر و قبولها بناءً على التحليل و البصيرة و البديهية)، الإستباقية (التركيز على العمل الإستباقي بدلاً من ردة الفعل)، الإلتزام الإداري (ترسيخ الريادة في الرؤية المنظمة).

- يجب على قيادة المنظمة اتباع الهياكل التنظيمية غير الرسمية و الإتصالات الأفقية.
- يجب على قيادة المنظمة استغلال الفرص من خلال تحديد الفرصة عن طريق واليقظة والإكتشاف والعملية الريادية وتقييمها من خلال البصيرة المتوازنة والبدئية وعملية المسح الشامل للبيئة الداخلية والخارجية ومهارات التنفيذ القوية.
- يجب على قيادة المنظمة تعزيز عوامل جذب الريادة المستخلصة من تجارب منظمات الأعمال الرائدة ( المشار إليها في المبحث الأول من هذا الفصل) ،ومعالجة وتجنب عوامل سحب الريادة (المشار إليها في المبحث الأول من هذا الفصل).

### المجموعة الثانية:- التوصيات على مستوى الدولة.

- يجب على صناع القرار في الدولة تحقيق التكامل بين نقاط القوة التي تتمتع بها المشروعات الصغيرة وبين القدرات التسويقية والموارد المختلفة التي تتمتع بها المنظمات الكبيرة.
- يجب على صناع القرار في الدولة التركيز على الدور التطويري للريادة، الإستراتيجية كأحد نماذج الريادة وذلك بإستعراض عناصرها بالتفصيل ومناقشة تطبيقاتها في المنظمات الحكومية.
- يجب على صناع القرار في الدولة دراسة النماذج التطبيقية للريادة العالمية إضافة إلى الاهتمام بالتوصيات المنبثقة عنها والتي تساعد في تطبيق تلك النماذج بنجاح.
- يجب على صناع القرار في الدولة الإبتعاد عن نموذج الإدارة العامة التقليدية التي لا يستوعب مسألة النشاط الريادي.
- يجب على صناع القرار في الدولة إعتبار الريادة أحد محاور التنمية الإقتصادية في المجتمعات.
- يجب على صناع القرار في الدولة تبني مفهوم الريادة العامة الإستراتيجية في تقديم الخدمة للمواطنين سواء كانت الرعاية الصحية،التعليم،الكهرباء،المياه،الإتصالات.
- يجب على صناع القرار في الدولة إعادة صياغة دورها من خلال التركيز على النتائج وعلى التوجه للعملاء على الفاعلية وغيرها من آليات السوق المماثلة لدور الريادة في عملية الإنتاج الخاص.

- يجب على صناعات القرار في الدولة إعادة توزيع الموارد لصالح التغيير الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.
- يجب على صناعات القرار في الدولة التحول الإداري من النموذج البيروقراطي أو الإدارة التقليدية إلى نموذج ريادي إستراتيجي في قيادة المنظمات الحكومية.
- يجب على صناعات القرار في الدولة توظيف أساليب إدارة القطاع الخاص للتوجه الحكومي نحو الشكل التجاري والفعال للإدارة العامة .

### المراجع باللغة العربية.

1. المري، ياسر. (2013)، ريادة الأعمال الصغيرة و المتوسطة و دورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض-المملكة العربية السعودية.
2. العاني، مزهر. (2010)، إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي، عمان- دار صفاء للنشر و التوزيع.
3. العامري، صالح. (2007)، إدارة الأعمال. عمان- دار وائل للنشر.
4. القحطاني، سالم. (2012)، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير و المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الدولي.
5. النجار، فايز. (2010)، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة. عمان- دار الحامد للنشر و التوزيع.
6. حسن، صلاح. (2011)، التطورات و المتغيرات الاقتصادية و الدولية: دعم و تنمية المشروعات الصغيرة لحل مشاكل البطالة و الفقر، دار الكتاب الحديث-القاهرة.
7. حامد، مهند. (2007)، نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية و قطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية-فلسطين.
8. مبارك، مجدي. (2009)، الريادة في الأعمال: المفاهيم و النماذج و المداخل العملية، إربد-الأردن.
9. الغالبي، طاهر، الحفاجي، نعمة، (2010). نظرية المنظمة مدخل العمليات. دار وائل للنشر و التوزيع-عمان.
10. زيدان، عمرو. (2007). ريادة الأعمال-القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات القاهرة، جمهورية مصر العربية.

11. صالح، أحمد. مبيضين، محمد. (2010). دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية-أساسيات نظرية و وقائع ميدانية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/جامعة الزيتونة (الريادة في مجتمع المعرفة).
12. صالح، أحمد. (2007). الأنماط الريادية و علاقتها ببعض الخصائص الشخصية-بحث استكشافي ميداني، بحث مقدم إلى مؤتمر إتحاد رجال الأعمال-بغداد.
13. الصميدعي، محمود. العسكري، أحمد. (2010). أثر الريادية و الابتكار على صياغة استراتيجية التسويق في منظمات الأعمال-دراسة تحليلية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/جامعة الزيتونة. (الريادة في مجتمع المعرفة).
14. العاني، مزهر. شوقي، ناجي. ارشيد، حسين. حجازي، (2010). إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي. دار صفاء للنشر و التوزيع-عمان.
15. الباجوري، خالد. (2017). ريادة الأعمال مفتاح التنمية الإقتصادية في العالم العربي. إتحاد الغرف العربية-دائرة البحوث الإقتصادية-مصر.  
المراجع باللغة الأجنبية.

1. Amoros, J (2009). Driving Forces Behind Entrepreneurship: Differences in Entrepreneurship Rate level and Its Volatility Across Countries. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.29(16).
2. Avanzini, D. (2009). Designing Composite Entrepreneurship Indicators: An Application Using Consensus PCA. *World Institute for Development Economics Research*. 20.(23).
3. Desai, S. (2009). Measuring Entrepreneurship in Developing Countries USA: *World Institute for Development Economics Research*.
4. Carpenter, A; Mason, A, and Sanders, W. (2006). *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*. Mc Graw.Hill, New York.
5. Hall, R. and Woodward, S. (2009). The Burden of the Nondiversable Risk of Entrepreneurship. *American Economic Review*.99(6).
6. Colbert, F. (2003). Entrepreneurship and leadership in Marketing the Arts. *International Journal of Arts Management*.6(1).
7. Hitt, M; Ireland, R, and Huskisson, E. (2007). *Management of strategy: concepts and cases*. Southwestern.New York.
8. Bolton, B. and Thompson, J. (2000). *Entrepreneurship: Talent, Temperament and Technique*. Oxford: ButterworthHeinemann.
9. Nadan, H. (2007) *Fundamentals of Entrepreneurship*. New DelhiprenticeHall of India.