

بحث بعنوان

التعاون الوظيفي ودوره في رفع مستوى أداء العاملين في دائرة الحركة التابعة للبلديات

إعداد

خلدون وجدي سالم المجالي

المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور التعاون الوظيفي في تعزيز أداء العاملين في دائرة حركة تابعة للبلديات، مع التركيز على كيفية تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة. أظهرت النتائج أن التعاون الوظيفي يعزز الأداء الفردي والجماعي من خلال تبادل المعرفة والخبرات، مما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. كما بينت الدراسة أن التعاون الفعال يزيد من رضا الموظفين ويخلق بيئة عمل إيجابية، لكن هناك تحديات تواجه تطبيق التعاون مثل ضعف التواصل وعدم وضوح الأدوار وقلة التدريب. توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب على مهارات التعاون، تحسين آليات التواصل وضمان وضوح المسؤوليات، وبناء ثقافة تعاون فعالة داخل الدائرة. في النهاية، تؤكد الدراسة أن التعاون الوظيفي له تأثير كبير في رفع مستوى الأداء وتحسين الخدمات، ويتطلب معالجة التحديات وتطبيق التوصيات لتحقيق نتائج مثلى.

<https://jaspps.com>**Abstract:**

This study aims to explore the role of functional cooperation in enhancing employee performance in the Traffic Department of municipalities, with a focus on improving performance efficiency and the quality of services provided. The findings reveal that functional cooperation enhances both individual and team performance through the exchange of knowledge and experiences, leading to more efficient achievement of objectives. The study also indicates that effective cooperation increases employee satisfaction and creates a positive work environment. However, challenges such as poor communication, unclear roles, and insufficient training hinder the application of cooperation. The study recommends strengthening training programs on cooperation skills, improving communication mechanisms, clarifying responsibilities, and building a culture of effective collaboration within the department. Ultimately, the study confirms that functional cooperation significantly impacts performance improvement and service enhancement, and addressing challenges while implementing recommendations is essential for achieving optimal results.

تتطلب التنافسية في الحياة المعاصرة تغييرًا جذريًا وتحولًا في الطريقة التي تدار بها البلديات والمؤسسات للانتقال من استراتيجية الزحف والتجميد أمام المشاكل والتحديات المطروحة إلى إستراتيجية بناء القدرات والتعاون الوظيفي كحلول عملية غير تقليدية.

من المفترض أن تكون البلدية ان تكون قادرة على على الاستفادة من مواردها أو مواردها البشرية ، والتي قد تتعلق الجودة أو التكنولوجيا أو الابتكار والتطوير ، وتوافر الموارد المالية ، والقدرة على خفض التكلفة ، وكفاءة التسويق ، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة

يجب أن تمتلك أي بلدية مؤسسة هوية مميزة تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها وتمنحها الخصوصية عن المؤسسات الأخرى. وقد تتشابه بعض المؤسسات في عناصر ومكونات البيئة المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا وأشياء أخرى ، لكنها تختلف في فلسفتها وثقافتها ومنتجاتها وكادرها البشري ، وهذا يساهم في تحديد هوية الإنسان.

لكي تكون البلديات ريادية ومبتكرة لابد من دمج الابتكار رسميًا في جدول أعمال الإدارة الإستراتيجية لكبار الموظفين وبهذه الطريقة لا يمكن تشجيع الابتكار فحسب ، بل يمكن إدارته وتتبعه وقياسه كعنصر أساسي في رفع مستوى اداء البلدية. ويمكن للمجلس البلدي يمكن الاستفادة بشكل أفضل من المواهب الابتكار في البلدية وخاصة المهندسين وأصحاب الحرف، ويبرز دور البلدية لتحفيز الابتكار من خلال تهيئة الظروف التي تسمح لشبكات الابتكار الديناميكية بالظهور والازدهار. ويمكن للبلدية اتخاذ خطوات واضحة لتعزيز ثقافة الابتكار القائمة على الثقة بين الموظفين.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في موضوع التعاون الوظيفي ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في دائرة حركة التابعة للبلديات في البلديات، وهنا يجب أن تمتلك أي بلدية أو مؤسسة هوية مميزة تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها وتمنحها الخصوصية عن المؤسسات الأخرى. وتبرز إدارة التعاون الوظيفي من خلال مخرجات أداء البلديات وتميزها من خلال تقديم الخدمة الأفضل.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في مجالين: علمي وعملي:-

الأهمية العلمية: قد تفيد الدراسة في رعد المكتبات والبلديات ومراكز البحث العلمي والمختصين في بيان موضوع التعاون الوظيفي ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في دائرة حركة التابعة للبلديات في البلديات الأهمية العملية: تبرز أهمية الدراسة في بيان موضوع التعاون الوظيفي ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في دائرة حركة التابعة للبلديات في البلديات، حيث ان تحفيز التعاون الوظيفي يسهم في رفع مستوى الاداء لموظفي البلدية وينعكس ذلك على أداء البلدية في تقديم الخدمات الأفضل

أهداف الدراسة

سعت الدراسة للتعرف على الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التعاون الوظيفي وخصائصها.
- بيان التعاون الوظيفي ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في دائرة حركة التابعة للبلديات في البلديات

أسئلة الدراسة

من خلال الدراسة تمت الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى مفهوم التعاون الوظيفي وخصائصها؟
- ما أهمية التعاون الوظيفي ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في دائرة حركة التابعة للبلديات في البلديات؟

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف التعاون الوظيفي ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في دائرة حركة التابعة للبلديات في البلديات.

المبحث الأول : مفهوم التعاون الوظيفي وخصائصها.

المطلب الأول : مفهوم ريادة الأعمال وعناصره.

ريادة الأعمال هي القدرة والاستعداد لتطوير وتنظيم وإدارة مشروع تنموي، إلى جانب أي من أوجه عدم اليقين فيه من أجل تحقيق الأيراد. أبرز مثال على ريادة الأعمال هو بدء أعمال ريادية جديدة تسهم في تطوير الأعمال . ويمكن لريادة الأعمال المرتبطة بالأرض والعمالة والموارد الطبيعية ورأس المال أن تولد ربحاً. ويتم تحديد رؤية ريادة الأعمال من خلال الاكتشاف والمخاطرة وهي جزء لا غنى عنه من قدرة المؤسسات على النجاح والتغير وأكثر تنافسية (3).

<https://jasps.com>

ويُعرّف رائد الأعمال بأنه شخص لديه القدرة والرغبة في تأسيس وإدارة والنجاح في مشروع بدء التشغيل بالإضافة إلى المخاطرة التي يحق لها تحقيق الأرباح. أفضل مثال على قيادة الأعمال هو بدء مشروع تجاري جديد. غالبًا ما يُعرف رواد الأعمال كمصدر للأفكار الجديدة أو المبتكرين ، ويقدمون أفكارًا جديدة في السوق عن طريق استبدال اختراع جديد بالقديم.

ويمكن تصنيف قيادة الأعمال إلى الأعمال التجارية الصغيرة أو المنزلية للشركات متعددة الجنسيات. في الاقتصاد قد تكون الأرباح التي يحققها رائد الأعمال من مزيج من الأرض والموارد الطبيعية والعمالة ورأس المال. باختصار ، يمكن لأي شخص لديه الإرادة والتصميم لبدء شركة جديدة ويتعامل مع جميع المخاطر التي تصاحبها أن يصبح رائد أعمال.

أنواع قيادة الأعمال

قيادة الأعمال الصغيرة: هذه الشركات تكون صغيرة ، كمتجر بقالة ، ووكيل سفريات ، ومستشار ، ونجار ، وسباك ، وكهربائي ، وما إلى ذلك. بالنسبة لهم ، سيكون الربح قادرًا على إطعام عائلاتهم وعدم إنشاء 100 مليون عمل تجاري. إنهم يمولون أعمالهم عن طريق أخذ قروض الأعمال الصغيرة أو القروض من الأصدقاء والعائلة.

قيادة الأعمال القابلة للتطوير : يبدأ رائد الأعمال هذا مشروعًا تجاريًا مدركًا أن رؤيته يمكن أن تغير العالم. إنهم يجذبون المستثمرين الذين يفكرون ويشجعون الأشخاص الذين يفكرون خارج الصندوق. يركز البحث على نماذج أعمال وتجريبية قابلة للتطوير، لذا فهم يوظفون أفضل وأذكى الموظفين. إنهم يحتاجون إلى المزيد من رأس المال الاستثماري لتزويد ودعم مشروعهم أو أعمالهم.

<https://jasps.com>

ريادة الشركات الكبيرة : لقد حددت هذه الشركات الضخمة دورة الحياة. تنمو معظم هذه الشركات وتستمر من خلال تقديم منتجات جديدة ومبتكرة تدور حول منتجاتها الرئيسية. يؤدي التغيير في التكنولوجيا وتفضيلات العملاء والمنافسة الجديدة وما إلى ذلك إلى زيادة الضغط على الشركات الكبيرة لإنشاء منتج مبتكر وبيعه لمجموعة جديدة من العملاء في السوق الجديدة. للتعامل مع التغييرات التكنولوجية السريعة ، وتقوم المنظمات إما بشراء مؤسسات ابتكارية أو محاولة بناء المنتج داخليًا.

المشاريع الاجتماعية : يركز هذا النوع من ريادة الأعمال على إنتاج المنتجات والخدمات التي تحل الاحتياجات والمشاكل الاجتماعية. شعارهم وهدفهم الوحيد هو العمل من أجل المجتمع وعدم تحقيق أي أرباح.

خصائص ريادة الأعمال.

القدرة على المخاطرة : ينطوي بدء أي مشروع جديد على قدر كبير من مخاطر الفشل. لذلك يجب أن يكون رائد الأعمال شجاعًا وقادرًا على التقييم والمجازفة ، وهو جزء أساسي من كونه رائد أعمال.

الابتكار: يجب أن يكون ابتكار أفكار جديدة وبدء شركة وتحقيق أرباح منها أمرًا مبتكرًا للغاية. يمكن أن يكون التغيير إطلاق منتج جديد في السوق أو عملية تقوم بنفس الشيء ولكن بطريقة أكثر كفاءة واقتصادية.

جودة الرؤية والقيادة : لكي يكون رائد الأعمال ناجحًا ، يجب أن يكون لديه رؤية واضحة لمشروعه الجديد. ومع ذلك ، لتحويل الفكرة إلى حقيقة ، هناك حاجة إلى الكثير من الموارد والموظفين. هنا ، تعتبر جودة القيادة أمرًا بالغ الأهمية لأن القادة ينقلون موظفيهم ويوجهونهم نحو الطريق الصحيح للنجاح.

<https://jasps.com>

منفتح الذهن : في الأعمال التجارية ، يمكن أن تكون كل ظرف فرصة وتستخدم لصالح الشركة. على سبيل المثال ، أدركت Paytm خطورة إلغاء التداول وأقرت أن الحاجة إلى المعاملات عبر الإنترنت ستكون أكثر، لذلك استفادت من الموقف وتوسعت بشكل كبير خلال هذا الوقت.

المرونة : يجب أن يكون رائد الأعمال مرناً ومنفتحاً للتغيير وفقاً للحالة. لكي يكون في القمة ، يجب أن يكون رجل الأعمال مجهزاً لاحتضان التغيير في المنتج والخدمة ، عند الحاجة (9).

أهمية قيادة الأعمال:

خلق فرص عمل: قيادة الأعمال تولد فرص عمل. يوفر وظيفة على مستوى المبتدئين ، مطلوبة لاكتساب الخبرة والتدريب للعمال غير المهرة.

الابتكار- إنه محور الابتكار الذي يوفر مشاريع منتجات جديدة ، والسوق ، والتكنولوجيا ، وجودة السلع ، وما إلى ذلك ، ورفع مستوى معيشة الناس.

التأثير على المجتمع وتنمية المجتمع - يصبح المجتمع أكبر إذا كانت قاعدة التوظيف كبيرة ومتنوعة. إنه يحدث تغييرات في المجتمع ويعزز المرافق مثل زيادة الإنفاق على التعليم ، وتحسين الصرف الصحي، وعدد أقل من الأحياء الفقيرة، ومستوى أعلى من ملكية المنازل. لذلك تساعد قيادة الأعمال المنظمة في تحقيق حياة مجتمعية أكثر استقراراً وعالية الجودة.

زيادة مستوى المعيشة: تساعد قيادة الأعمال على تحسين مستوى معيشة الشخص عن طريق زيادة الدخل. يعني مستوى المعيشة ، زيادة استهلاك السلع والخدمات المختلفة من قبل الأسرة لفترة معينة.

<https://jasps.com>

دعم البحث والتطوير: يجب البحث عن المنتجات والخدمات الجديدة واختبارها قبل طرحها في السوق. لذلك، يقوم رائد الأعمال أيضًا بتوزيع التمويل للبحث والتطوير مع مؤسسات البحث والجامعات. هذا يعزز البحث والبناء العام والتنمية في الاقتصاد.

ثانيًا: الابتكار

تواجه الشركات اليوم الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا لتحديث منتجاتها وخدماتها الحالية ، أو لإنشاء منتجات وخدمات جديدة تمامًا. من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية ، يجب على كل شركة تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة وتقديمها ، وإجراء عملية سهلة وفعالة وسلسلة تضمن تطويرًا سريعًا ورشيحًا للأفكار الجديدة في خدمات العمل (10).

وتخلق الابتكارات فرصًا أكبر وهي ضرورية لبقاء الشركة ونموها الاقتصادي ونجاحها. الابتكار يعني تطوير المفاهيم الأصلية وهو محرك لإعادة تصور الأعمال. الشركات التي تبتكر قادرة على وضع المنظمة في نموذج مختلف من أجل تحديد الفرص الجديدة وأفضل الطرق لحل المشاكل الحالية (11).

كثيرا ما يساء فهم الابتكار على أنه مجرد أفكار. لدى معظم الشركات بعض العمليات المنهجية للتفكير، لكنها لا تستغل بشكل كامل فرصة القوة الذهنية الجماعية للأشخاص الأذكياء. ما تعانيه معظم الشركات هو تحويل الأفكار إلى عروض قيمة ونقلها إلى السوق ، بمعنى آخر الابتكار في منتجات الذهاب إلى السوق أو عروض العملاء. أيضًا ، لا يؤدي الابتكار دائمًا إلى إخراج الفكرة الأكبر من الباب. يمكن أن تكون عملية “ترقيع” تكتيكية ، أي عملية مستمرة لتحديد المشاكل وحلها على مستوى التشغيل والتسليم (12).

<https://jaspps.com>

يتلخص الأمر في مدى استعداد الافراد للاستماع ومشاهدة عملائنا وأصحاب المصلحة وفهم سلوكياتهم واحتياجاتهم الفطرية وغير المعلنة وإرضائها. تتمثل إحدى طرق القيام بذلك في الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وإعداد النماذج الأولية وتحليلات البيانات للحصول على رؤى. ومع ذلك في هذه الحالة تكون التكنولوجيا جيدة فقط مثل الأفكار التي تقدمها. والأهم من ذلك يجب أن تكون هناك ثقافة التحسين والتجريب المستمر ، بناءً على الرؤى التي نستمدّها ، لتقديم تجارب أفضل للعملاء الداخليين والخارجيين (13).

قيادة وثقافة الابتكار

لتحقيق الابتكار يجب أن يكون القادة منفتحين ومتعاونين. والشعور بالراحة مع عدم اليقين، وإدارة التغييرات هي سلوكيات تدعم الابتكار. القادة المبتكرون فضوليون ومتفائلون لأنهم يجرؤون على المجازفة. قد تكون أي فكرة أو ابتكار صالحة لأعمال الشركة. لذلك من المهم خلق ثقافة تنظيمية تحتضن الإبداع والانفتاح عند اقتراح أفكار جديدة. في الوقت نفسه يجب أن تكون هناك عملية تدرس ما إذا كانت الفكرة لها دراسة جدوى أم لا. تلك الأفكار التي ليس لديها إمكانيات العمل المطلوبة يجب أن يتم إنهاؤها بسرعة وتلك الأفكار ذات الإمكانيات التجارية يجب أن يتم طرحها على الفور لمرحلة التطوير التالية (14).

أولاً: المفهوم: أثناء عملية الابتكار، يشير مصطلح "المفهوم" إلى نتيجة تدرس تحقيق إمكانيات العمل لفكرة مبتكرة. الهدف من تصميم المفهوم هو توضيح كيفية تحويل الفكرة إلى فرص عمل قابلة للتطوير وواقعية. يحدد المفهوم من منظور الأعمال التجارية ، كيف يمكن تحقيق الفكرة من خلال النظر في الحلول التقنية والتغييرات التنظيمية والتجارية وأثار النظام البيئي. عند إجراؤه بشكل صحيح ، يوفر تصميم المفهوم مواصفات قيمة وموجهة نحو الأعمال لمصدر خدمات جديدة وتطويرها وتقديمها (15).

<https://jaspps.com>

ثانيًا :عملية إدارة الابتكار: تحدد عملية إدارة الابتكار الخطوات من إنشاء أفكار جديدة إلى إدراك القيمة التجارية لمفهوم ما. تنتج العملية مدخلات عالية الجودة لإدارة الطلب ليتم تطويرها بشكل أكبر لتصبح خدمة جاهزة. وتتكون إدارة الابتكار من مرحلتين رئيسيتين: مرحلة التفكير التي تقوم فيها بإنشاء الفكرة الأولية، ومرحلة تصميم المفهوم التي تقوم فيها بتصميم وبناء واختبار النموذج الأولي / الخدمة / المنتج الأول.

ثالثًا: التفكير: تشير مرحلة التفكير إلى إنشاء أفكار جديدة في بداية عملية إدارة الابتكار. يمكن أن تكون الأفكار عبارة عن أشخاص ومعالجة وقائمة على البيانات. يمكن للشركات تعزيز الأفكار التي يحركها الأشخاص من خلال خلق ثقافة تشجع الناس على طرح أفكار جديدة وتقديم عملية سهلة وواضحة لمواصلة الأفكار. ويتطلب التفكير المعزز بالبيانات تحليلات منهجية للبيانات تسمح باكتشاف المعلومات المفيدة لاستخدامها في الابتكار القائم على تحليل البيانات (16).

رابعًا : التصميم : تقوم مرحلة تصميم المفهوم بتحويل الأفكار المختارة إلى خطط محددة جيدًا تعطي نظرة ثاقبة حول إمكانات الأعمال للأفكار. تعتبر عملية تصميم المفاهيم حاسمة لأنها تترجم بكفاءة احتياجات أو أفكار العمل الأولية إلى مفاهيم دقيقة. يُعد إشراك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في مرحلة مبكرة والعمل معًا باستخدام مبادئ التفكير الرشيق التي تركز على الإنسان والتفكير التصميمي طريقة جيدة لترسيخ الأفكار الجديدة وتحديد كيفية إنشاء قيمة للأعمال التجارية في نهاية المطاف. إن تعميق مستوى الالتزام ، أي قضاء المزيد من الوقت وإشراك المزيد من الأشخاص في كل مرحلة ، يدعم الاستراتيجية السريعة للفشل (17).

<https://jasps.com>

خامساً : لوحة معلومات عملية إدارة الابتكار : يتمثل أحد الجوانب المهمة في عملية إدارة الابتكار في قياس وتوصيل مقدار القيمة التجارية التي تم إنشاؤها وعدد الأفكار التي تم تطويرها ورفضها. يمكن إجراء الاتصال، على سبيل المثال، في شكل لوحة معلومات تصور محفظة الابتكار وخط أنابيب التطوير. المقياس الرئيسي هو قيمة الأعمال المحققة من حيث إيرادات الأعمال أو مقياس واقعي مماثل.

سادساً : التوجيه المالي : تتطلب عملية إدارة الابتكار توجيهًا ماليًا وتجاريًا قويًا لضمان استخدام موارد الشركة بأفضل طريقة ممكنة. عادةً ما يكون لدى الشركات طريقتان بديلتان لتقرير كيفية تخصيص الأموال للابتكارات: وبغض النظر عن الاستراتيجية المالية التي تم تحديدها، من المهم تعيين المقاييس لقياس تحقيق فوائد الأعمال طوال دورة حياة الخدمة (18).

سابعاً : حقوق الملكية الفكرية يجب مراعاة حقوق الملكية الفكرية في وقت مبكر من عملية الابتكار خاصة عند استخدام شركاء خارج الشركة للمشاركة في التنمية.

المبحث الثاني : التعاون الوظيفي ودوره في رفع مستوى أداء العاملين في دائرة الحركة التابعة للبلديات لتحقيق عناصر التعاون الوظيفي طرحت وزارة الإدارة المحلية جائزة البلدية المميزه تحقيقاً للأهداف الوطنية وتعزيزاً لأداء البلديات وإبرازاً لأهمية دورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، وضرورة تحفيز وتكريم البلديات التي تقوم بدورها بتميز في العمل ومسئوليتها الكبيرة في التنمية والتشغيل والحفاظ على نظافة وجمالية مدننا الأردنية (19).

وتم اطلاق الجائزة خلال الجلسة الختامية لمؤتمر البلديات الأول عام 2019، على ضرورة تحفيز وتكريم البلديات التي تقوم بدورها بتميز في العمل التنموي لتحقيق الاستدامة. وان مبادرة البلدية المميزه تكون الجائزة

<https://jasps.com>

حافزا للبلديات لتعطيها دفعا للأمام حتى يكون هناك تنافس فيما بينها نحو مزيد من التقدم وتنفيذ المشاريع والذي ينعكس ايجاباً على واقع الخدمات المقدمة للمواطنين، وحافزا للبلديات على العمل لترجمة رؤى الملك الى واقع ملموس بحيث يكون المواطن هو الاساس في العطاء والانجاز. وتهدف الجائزة الى خلق التنافس الإيجابي بين البلديات لتقديم أفضل الخدمات، وتطوير وترسيخ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمل البلدي، وتعزيز مفاهيم إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية ورفع مستوى أداء موظفي البلدية. وتهدف الجائزة الى تعزيز مساهمة المجتمع المحلي في تحديد أولويات عمل البلدية، وتحقيق النتائج المتميزة للبلدية وضمان استدامتها، وتعزيز ثقة المواطن بالبلدية من خلال تحقيقها للنتائج المرجوة (20).

إن البلديات قادرة على تعزيز سلوك الابتكار لدى الموظفين، وتحاول البلديات إيجاد طرق مختلفة للحصول على مزايا تنافسية للتميز في خدماتها عن البلديات الاخرى، وقد طرحت وزارة الإدارة المحلية. إحدى هذه الطرق هي تقديم الابتكارات. التقدم التكنولوجي، والتغيرات في سلوك المستهلك، والمنافسة المتزايدة، والموارد المحدودة، ودورة حياة المنتج القصيرة، وتطوير الأعمال ليست سوى بعض العوامل التي تخلق الحاجة إلى الابتكار في البلديات، لذلك يميل نطاق ونوع الابتكارات المنفذة إلى الخضوع لتعديلات مع تطور البلدية ونماذج الأعمال تتغير (21).

الابتكار هو أحد أهم المصادر للحصول على ميزة تنافسية بينما تختار بعض البلديات الابتكار لانه يؤدي الى تطوير المجالات المختلفة لنشاطات البلدية وتحسين الإنتاجية والكفاءة وجودة العمل ، وبالتالي زيادة جودة الخدمة وقدرتها التنافسية وتحسين الكفاءة والإنتاجية الإجمالية للبلدية.

<https://jasps.com>

تحدد عوامل مختلفة النشاط الابتكاري في البلدية. وتؤثر المحددات على كل من الشركات والوحدات الفردية المستخدمة من قبلها. وتحدد العديد من العوامل العمليات الابتكارية ، ويمكن تقسيمها على نطاق واسع إلى عوامل خارجية وداخلية وتخلق الظروف الداخلية الإمكانيات المبتكرة لمؤسسة ما للابتكار، وتشمل هذه الموارد الملموسة وغير الملموسة والبشرية (22).

يُعد الموظفون أحد أكثر الموارد قيمة في البلدية - حيث ينشئ الأفراد الابتكارات ويقدمونها، يلعب رئيس البلدية دورًا حاسمًا في تشكيل المواقف المبتكرة في البلدية. يجب أن يكون رؤساء البلديات منفتحين على الأفكار الجديدة ومبادرات الموظفين ؛ يجب أن يدعموها بدلاً من تقويضها. علاوة على ذلك يجب أن يتقوا بموظفيهم من خلال خلق جو عمل ملائم قائم على العمل الجماعي والولاء والثقة. يجب أن يكون الموظفون على دراية بتأثيرهم الحقيقي على عمليات الابتكار داخل البلدية ، فكلما زاد استيعاب المديرين أنفسهم لجوهر وطبيعة الابتكار ، كان من الأسهل إعداد وإقناع الموظفين للقيام بذلك (23).

طرق لتحفيز الابتكار وتشجيعه ، وإحدى هذه الطرق هي القيادة التي يمكن أن تعزز سلوك الابتكار لدى الموظفين ، ودور القيادة في تحفيز النشاط الابتكاري. من الممكن النظر إلى القيادة من منظور واسع حيث يمكن دراسة تأثير القائد على الابتكار والسلوك المبتكر للموظفين.

ويعد الابتكار هو أحد أهم عناصر القدرة التنافسية للاقتصاد في المستقبل. تعد القدرة على الابتكار أحد أهم محددات الأداء التنظيمي في البلديات، والابتكار يعني أن هناك قدرة وحافزاً لإجراء بحث مستمر وتطبيق نتائج هذا البحث والأفكار الجديدة والمفاهيم والاختراعات. بالإضافة إلى ذلك ، يشمل الابتكار تعزيز وتطوير

عمليات الإنتاج وتقنيات التشغيل المستخدمة البلديات وتطبيق حلول جديدة في التنظيم والإدارة، والتقدم في تطوير البنية التحتية، والأهم من ذلك، الوصول إلى المعلومات (24).

أحدث النظريات والممارسات والابتكارات هي نتيجة لتفاعلات عديدة ومعقدة بين الوحدات والمؤسسات وبيئة الأعمال. ويُظهر تطوير نظريات وعمليات الابتكار مزيدًا من التطور لهذه الظواهر ومع جميع العمليات في اقتصاد اليوم ، ويؤدي ذلك إلى ظهور نماذج أكثر تعقيدًا وواقعية لعملية الابتكار على المفهوم الاقتصادي أو الاجتماعي وليس تقنيًا (25).

تعتمد ابتكارات البلدية إلى حد كبير على موظفيها. يُفهم ابتكار الموظف - بالقياس على ابتكار البلدية ويعبر عنه بالقدرة والميل والرغبة في إنشاء وتنفيذ حلول جديدة. يتم الكشف عنها من خلال السلوكيات المبتكرة التي يُنظر إليها على أنها إبداع متعمد وتعميم وتنفيذ أفكار الموظفين الجديدة في مكان العمل ، في البلديات يولد الموظفون المبتكرون أفكارًا جديدة ، بل يجدون حلولًا للمشاكل الحالية ، مما يساهم في تطوير البلدية. لم يعد للمدير بالمعنى الكلاسيكي لأداء الوظائف الإدارية (أي التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم) ، بما في ذلك المهام القيادية ، مثل التحفيز والإلهام وما إلى ذلك ، ضروريًا. تحتاج البلديات اليوم إلى قادة لن يوجهوا الأشخاص الآخرين بشكل مباشر فحسب ، بل سيعملون معهم لتحقيق أهداف مشتركة ، وتطوير مهارات جديدة لتحمل المخاطر وتحمل المسؤولية. يجب أن يكون رؤسا البلديات أكثر مرونة وأكثر استعدادًا للاستجابة الفورية للتغيير (26).

<https://jaspps.com>

يعد القائد مصدرًا للأفكار الإبداعية التي تعترف بالفرص والتحديات المستقبلية. يمكن أيضًا توقيع الاختلافات في أسلوب الإدارة في الوقت الحالي ، يُطلب من القادة أن يكونوا أكفاء في دعم الابتكار ، واتباع نهج جديد للقيادة والتخلي عن الصور النمطية التقليدية لإدراك القائد والمدير (27).

تشير القيادة إلى الصفات الفريدة للشخص ، ويُنظر إليها على أنها قدرة أو مهارة أو ميزة معينة للتأثير على الآخرين وتحفيزهم. هذا الجانب مثير للاهتمام نظرًا لقدرة القائد على تحفيز الابتكار. هناك نهج آخر للقيادة وهو القيادة الأصيلة - التي تؤكد على بناء شرعية القائد من خلال العلاقات الصادقة مع المتابعين المبنية على أسس أخلاقية وتقييم مساهمتهم. بشكل عام ، القادة الإيجابيون هم أفراد إيجابيون لديهم مفاهيم ذاتية صادقة منفتحة (28).

يتميز أفضل القادة في هذا المجال بالاهتمام الشديد باحتياجات العملاء والتعاطف الشديد والقدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. هناك خمسة سمات للقائد المبتكر وهي كما يلي (29):

مزيج رائع من الإبداع والانضباط.

قبول أوجه عدم اليقين والمخاطر والفشل ، جنبًا إلى جنب مع القدرة على تعليم الفرق لرسم الاستنتاجات واكتساب الخبرة للمستقبل ؛ درجة عالية من الالتزام الشخصي بمهمة تعزيز الابتكار والبحث عن التكنولوجيا والأفكار من الخارج ؛ الاستعداد للتجربة ، والشجاعة للتوقف عن المشاريع - ليس فقط لبدءها - جنبًا إلى جنب مع الإحساس بمتى وأين يجب الاستمرار وأيها يتعين ؛ الموهبة لبناء وقيادة الفرق والموهبة لجذب المبتكرين والاحتفاظ بهم قد تكون الاستجابة للطلبات المتزايدة لمديري اليوم هي مفهوم القيادة الابتكارية ، والذي ينبع من البحث عن نهج مبتكر في مفاهيم القيادة الأخرى المعتمدة ، مثل القيادة التحويلية ، وقيادة

المعاملات ، والقيادة الاستراتيجية , وتُعرّف القيادة المبتكرة على أنها “عملية تأثير اجتماعي يتم من خلالها القادة - عن طريق الصفات الشخصية المبتكرة ، وتشكيل دور الابتكار وبناء فرق إبداعية إبداعية - يؤثر على الابتكار الفردي والجماعي في مكان العمل والمنظمة بأكملها, وللقيادة المبتكرة خمسة أبعاد: التفكير الإبداعي ، وتمسك قوة الإرادة بالابتكار ، والتسامح مع الآراء المختلفة والمخاطر المختلفة ، وإنشاء آليات للابتكار وتنفيذ الأفكار المبتكرة (30).

يحفز القادة موظفيهم ، ويتواصلون معهم ويخلقون الظروف لهم لاتخاذ الإجراءات، على سبيل المثال، من خلال تحفيزهم ، وتحديد الأهداف بوضوح - أو منحهم الاستقلالية - إما أن يبسر أو يثبط قدرة واستعداد الأعضاء لخلق وتنفيذ الابتكارات. ويمكن للقيادة التي تساهم في خلق بيئة من الانفتاح للموظفين أن تعزز بشكل كبير روح الابتكار للمؤسسة.

أن مديري الابتكار يجب أن يتسموا بما يلي: القدرة على الشعور باحتياجات الآخرين، وتوقع التغييرات والعقلية الإيجابية تجاههم؛ التصميم، أي التخطيط الدقيق للإجراءات والمثابرة؛ القدرة على الجمع بين رؤية شاملة مع الاهتمام بكل التفاصيل ، القيادة التشاركية ؛ المثابرة جنبا إلى جنب مع القدرة على إقناع الآخرين والتعامل بلباقة (31).

ثقافة البلديات في الاعمال الريادية

تسعى البلديات لخلق ثقافة الريادة من اجل رفع مستوى ادائها على المستوى التنموي والاجتماعي والريادي ، وهناك مجموعة من القيم الريادية التي تعالج بها البلديات لتطوير اعمالها الريادية ومن أبرزها (32):

<https://jaspps.com>

توضيح القيم والتواصل معها: يعمل القادة الملتزمين بتطوير ثقافة البلدية المرغوبة على ترسيخ القيم التي ستعود سلوك البلدية يوماً بعد يوم، وستساهم في النهاية في نجاحها بشكل عام. من المهم ملاحظة أن الأهداف يجب أن تتماشى مع قيم البلدية ورؤيتها.

تعزيز السلوك الإيجابي: إن تعزيز الموقف الإيجابي والحيلة لدى موظفي البلدية أمر أساسي، ويجب على القادة مكافأة الأفراد الذين يمثلون قيم البلدية لأنها تزيد من مستويات أدائهم. عندما يعمل الموظفون بشكل أفضل، يكون العملاء أكثر رضا، كما يتحسن النجاح العام للمؤسسة أيضاً. يجب تعزيز السلوك الإيجابي للموظفين من خلال القيادة بطريقة تحفز الموظفين على العمل بشكل أكثر إنتاجية وبالتالي زيادة احترامهم لذاتهم.

تشجيع الاتصال المفتوح: عندما يشجع رئيس البلدية التواصل المفتوح، فإن ذلك يبني الثقة ويخلق جواً صحياً في مكان العمل. يجب أن يكون هناك خط اتصال سلس مع محادثة غير منحازة ومفتوحة بغض النظر عن موضوع المناقشة. سوف يتأكد القادة الفعالون من تدفق المعلومات بسلاسة من المستوى الأعلى إلى الموظفين المبتدئين.

تمكين الموظفين: يثق الموظفون في قادتهم لاتخاذ قرارات من شأنها أن تؤثر عليهم بشكل إيجابي. ومع ذلك يجب على القادة إعطاء موظفيهم صوتاً في صنع القرار. يصبح الموظفون أكثر انخراطاً ويؤدون بشكل أفضل عندما يشعرون بالتمكين. يعمل أنجح القادة على تمكين الموظفين من الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة من خلال توصيل رؤية واضحة، وخلق ثقافة ثقة، وتوفير التدريب للنمو المهني (33).

<https://jasps.com>

جمع التعليقات : يعد الترويج لفلسفة غنية بالتغذية الراجعة مكوناً رئيسياً لخلق ثقافة بلدية عالية الأداء. ستساعد التعليقات الشفافة قيادة البلدية على معرفة شعور الموظفين تجاه ثقافة البلدية ومشاركة الآراء حول أي شيء يحتاج إلى تحسين.

المراجعة ، يمكن للقادة الفعالين إنشاء والحفاظ على ثقافة بلدية عالية الأداء من خلال توضيح القيم وتوصيلها ، وتعزيز السلوك الإيجابي ، وتشجيع التواصل المفتوح ، وتمكين الموظفين ، وجمع التعليقات. هذه العناصر الرئيسية مترابطة ويجب أن تكون مجالات التركيز لجميع القادة (34).

تتمية المهارات القيادية : يمكن تطوير مهارات القيادة وثيقة الصلة ببناء ثقافة بلدية عالية الأداء، حيث ينتظر الى التقدم الوظيفي مع واحد من أفضل برامج درجات القيادة عبر الإنترنت وأسرعها وأكثرها فعالية يمكن القول إن القيادة هي الأساس النجاح لريادة الاعمال والابتكار في البلديات ، سواء كان ذلك في الحياة الشخصية أو المهنية. في عالم الأعمال ، تعتبر القيادة أهم لبنة في تطوير فرق عالية الإنتاجية والحفاظ عليها. يحدد القادة النعمة ، ويبلغون الأهداف ، ويؤثرون بشكل مباشر على أداء الموظف على العديد من المستويات. في خلق ثقافة شركة عالية الأداء، يقوم القادة بتحفيز وتسهيل تنفيذ الفريق من خلال إلهام الموظفين لأداء إمكاناتهم والتفوق في المشاريع المطروحة.

الخاتمة والنتائج والتوصيات

أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، وقد تناولت الدراسة التعاون الوظيفي ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في دائرة حركة التابعة

<https://jaspps.com>

للبليات في البلديات في الأردن، وبينت الدراسة أن التنافسية أمر ضروري في الحياة المعاصرة لأنه يحدث تغييرًا جذريًا وتحوّلًا في الطريقة التي تدار بها البلديات والمؤسسات للانتقال من استراتيجية الزحف والتجميد أمام المشاكل والتحديات المطروحة إلى استراتيجية بناء القدرات والتعاون الوظيفي كحلّ عملي غير تقليدية. وبينت الدراسة أن البلدية قادرة على على الاستفادة من مواردها أو مواردها البشرية ، والتي قد تتعلق بجودة الخدمة أو التكنولوجيا أو الابتكار والتطوير ، وتوافر الموارد المالية ، والقدرة على خفض التكلفة ، وكفاءة التسويق ، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة

وأكدت الدراسة أن أعمال التعاون الوظيفي تشكل هوية مؤسسية للبلدية تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها وتمنحها الخصوصية عن المؤسسات الأخرى. وقد تتشابه بعض المؤسسات في عناصر ومكونات البيئة المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا وأشياء أخرى ، لكنها تختلف في فلسفتها وثقافتها ومنتجاتها وكادرها البشري ، وهذا يساهم في تحديد هوية الإنسان.

واقترحت الدراسة لكي تكون البلديات ريادية ومبتكرة لابد من دمج الابتكار رسميًا في جدول أعمال الإدارة الإستراتيجية لكبار الموظفين وبهذه الطريقة لا يمكن تشجيع الابتكار فحسب بل يمكن إدارته وتتبعه وقياسه كعنصر أساسي في رفع مستوى أداء البلدية. ويمكن للمجلس البلدي يمكن الاستفادة بشكل أفضل من المواهب الابتكار في البلدية وخاصة المهندسين وأصحاب الحرف، ويبرز دور البلدية لتحفيز الابتكار من خلال تهيئة الظروف التي تسمح لشبكات الابتكار الديناميكية بالظهور والازدهار. ويمكن للبلدية اتخاذ خطوات واضحة لتعزيز ثقافة الابتكار القائمة على الثقة بين الموظفين.

ثانياً: النتائج

أكدت الدراسة أن للريادة والابتكار دور في رفع مستوى أداء العاملين في دائرة حركة التابعة للبلديات في البلديات في الأردن، وأن التنافسية أمر ضروري في البلديات لأنه يحدث تغييراً جذرياً وتحولاً في الطريقة التي تدار بها البلديات والمؤسسات للانتقال من إستراتيجية الزحف والتجميد أمام المشاكل والتحديات المطروحة إلى استراتيجية بناء القدرات والتعاون الوظيفي كحلول عملية غير تقليدية.

أكدت الدراسة أن أعمال التعاون الوظيفي تشكل هوية مؤسسية للبلدية تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها وتمنحها الخصوصية عن المؤسسات الأخرى. وقد تتشابه بعض المؤسسات في عناصر ومكونات البيئة المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا وأشياء أخرى ، لكنها تختلف في فلسفتها وثقافتها ومنتجاتها وكادرها البشري ، وهذا يساهم في تحديد هوية الإنسان.

أثبتت الدراسة ولكي تكون البلديات ريادية ومبتكرة فإن عليها تشجيع الابتكار ليس ذلك فحسب بل يمكن إدارته وتتبعه وقياسه كعنصر أساسي في رفع مستوى أداء البلدية.

أثبتت الدراسة للقيادة دور في إبراز المواهب التي تحقق خصائص في البلدية وخاصة المهندسين وأصحاب الحرف، ويبرز دور البلدية لتحفيز الابتكار من خلال تهيئة الظروف التي تسمح لشبكات الابتكار الديناميكية بالظهور والازدهار. ويمكن للبلدية اتخاذ خطوات واضحة لتعزيز ثقافة الابتكار القائمة على الثقة بين الموظفين.

ثالثاً: التوصيات

- أوصت الدراسة بأن على قيادات البلدية تعزيز ثقافة ريادة الأعمال والابتكار والذي يسهم في تمييز البلدية عن البلديات الأخرى.
- لا بد من إدارة البلدية تحفيز عناصر التعاون الوظيفي من خلال تهيئة الظروف التي تسمح لشبكات الابتكار الديناميكية بالظهور والازدهار. ويمكن للبلدية اتخاذ خطوات واضحة لتعزيز ثقافة الابتكار القائمة على الثقة بين الموظفين.
- لا بد من وزارة الإدارة المحلية تكثيف المبادرات الريادية التي تعطي حافز لموظف البلدية بالانتقال النوعي نحو الابتكار والانجاز.
- على كل بلديات المملكة الاهتمام بالريادة والابتكار للانتقال بالبلديات من العمل الروتيني التقليدي إلى الابتكار واكتشاف شيء جديد يعزز دور البلدية ويجسن أداءها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ناضلا , محمد (2017). ما هي ريادة الأعمال الاجتماعية, مركز الجزيرة للدراسات , 13, شباط, قطر.
- نجم ,عبود نجم(2003). إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة 1 ، الأردن
- هيكل ,محمد (2003). مهارات وإدارة المشروعات الصغيرة – مجموعة النيل العربية – الطبعة الأولى ,مصر .

<https://jaspps.com>

وكالة الانباء الاردنية (2013). نشر ثقافة ريادة الاعمال يحفز الشباب على اقامة مشروعات ريادية, 9, شباط, الاردن.

الهادي، بوقلقول (2004.) إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في منتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 1, كانون ثاني, الجزائر.

موقع فرصة (2020). ما هي أنواع ريادة الأعمال وأي نوع من رواد الأعمال أنت؟ 1, ايار, مصر.

بلمختار ياسين(2007). "واقع الابتكار و تطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية"(حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر

أبو النصر , مدحت (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر.

الصرن، رعد حسن(2000). إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، اليمن.

عبد الوهاب , بوبعة (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس) رسالة ماجستير , جامعة منتوري , الجزائر .

عز الدين , عمران،(2006). دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر .

<https://jasps.com>

موقع وزارة الادارة المحلية (2019). نائب رئيس الوزراء ووزير الإدارة المحلية يطلق الدورة الأولى من جائزة

البلدية المتميزة <https://www.mola.gov.jo/Ar/News>

وكالة الانباء الاردنية (2021). مندوباً عن الملك.. كريشان يرفع حفل إعلان الفائزين بالدورة الأولى لجائزة

البلدية المتميزة, 8 , كانون اول , الاردن.

نجم ,عبود نجم(2003). إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان ، الطبعة 1 ، الأردن

الهادي، بوقلقول (2004.) إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت

في منتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 1 , كانون ثاني, الجزائر.

ياسين, حميني(2001). تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، مذكرة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر, الجزائر

العربي، تيقاوي(2011). الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات

الحديثة، جامعة البليدة 15 ,ايار,الجزائر .

ثانيًا : المراجع الأجنبية

Smothers, J., Absher, K., and White, D. (2012). In the eye of the beholder: a configurational analysis of followers' conceptualizations of the ideal academic department leader at private universities. *Leadership* 8, 397–419.

Shafique, I., Ahmad, B., and Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: examining the underlying mechanisms. *Eur. J. Innov. Manag.* 23, 114–133.

Pelletier, K. L., Kottke, J. L., and Sirotnik, B. W. (2019). The toxic triangle in academia: a case analysis of the emergence and manifestation of toxicity in a public university. *Leadership* 15, 405–432

uan, F., and Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Acad. Manag. J.* 53, 323–342. doi: 10.5465/amj.2010.49388995

Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., and Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *J. Bus. Res.* 67, 1395–1404. doi

<https://jaspss.com>

H., Hao, P., Yang, B., and Liu, W. (2017). How leaders' transparent behavior influences employee creativity: the mediating roles of psychological safety and ability to focus attention. *J. Leadersh. Org. Stud.* 24, 335–344.

Xenikou, A. (2017). Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: the mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations. *Front. Psychol.* 8:1754.

Sauermann, H., and Cohen, W. M. (2010). What makes them tick? Employee motives and firm innovation. *Manag. Sci.* 56, 2134–2153

Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., and Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: an intrinsic motivation perspective. *Front. Psychol.* 9:2627. doi: 10.3389

Vogel, P., and Fischler–Strasak, U. (2014). “Fostering sustainable innovation within organizations” in *Sustainable entrepreneurship* (Berlin, Heidelberg: Springer), 191–205.

Rêgo, B. S., Jayantilal, S., Ferreira, J. J., and Carayannis, E. G. (2022). Digital transformation and strategic management: a systematic review of the literature. *J. Knowl. Econ.* 13, 3195–3222.

<https://jasps.com>

Vincent, A. S., Decker, B. P., and Mumford, M. D. (2002). Divergent thinking, intelligence, and expertise: a test of alternative models. *Creat. Res. J.* 14, 163–178

Rahman, M. S. (2016). The advantages and disadvantages of using qualitative and quantitative approaches and methods in language “testing and assessment” research: a literature review. *J. Educ. Learn.* 6:102.

Tong, Y. (2020). The influence of entrepreneurial psychological leadership style on organizational learning ability and organizational performance. *Front. Psychol.* 11:1679

Perpék, É., Győri, Á., and Lengyel, G. (2021). Preferred leadership style, managerial and entrepreneurial inclination among Hungarian students. *J. Innov. Entrep.* 10, 1–19

Soleas, E. K. (2020). Leader strategies for motivating innovation in individuals: a systematic review. *J. Innov. Entrep.* 9, 1–28.