

تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة

لتعزيز القدرة التنافسية

د. بن قايد فاطمة زهرة
جامعة برج بوعرييج - الجزائر-

الملخص:

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على الريادية الإستراتيجية باعتبارها توجه جديد للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية، وهذا من خلال جمع عناصر الريادية ودمجها مع الإستراتيجية في شكل منظور متكامل يهدف إلى خلق الرفاهية والتكامل بين المؤسسات.

توصلنا إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ينبغي مواكبة السيرورة الاقتصادية من خلال التوجه الريادي في بناء الإستراتيجية للمؤسسات كبيرة كانت أو صغيرة، وأوصت الدراسة على أن نجاح الريادية الإستراتيجية في بناء قدرة تنافسية جديدة للمؤسسات يتوقف على مدى نجاح الريادي الاستراتيجي في بناء الرؤيا ذات الأبعاد الإستراتيجية وبعد النظر في كيفية تحقيق التميز والتفرد التي لا يستطيع الآخرون تقليدها.
الكلمات المفتاحية: الريادية، الريادة الاستراتيجية، القدرة التنافسية.

Abstract:

This study focus on strategic entrepreneurship as a new approach for organizations that seek to promotion their competitiveness through the collection of entrepreneurship elements and combine it with the strategy in the form of an integrated perspective aims to create prosperity and integration between institutions.

Our findings suggest that it is necessary to keep up with the economic development through the adoption of entrepreneurship approach in building a strategy for the small and large enterprises.

the study recommended that the success of the strategic entrepreneurship in institutions depends on the success strategic leader in building vision with strategic dimensions and perspicacity on how achieve exclusivity that others can't imitate.

Key Words: entrepreneurship, strategic entrepreneurship, competitiveness.

مقدمة:

اتسع نطاق استخدام مفهوم الريادية من قبل المؤسسات وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصر حيوي ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به، وتطور استخدام الريادية ليشمل الإدارة الإستراتيجية باعتبارها الوجه المقابل لها، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو خلق الرفاهية، لذلك ظهر التداخل بين الإدارة الإستراتيجية والنشاط الريادي من خلال دمج الإدارة الإستراتيجية في مختلف أعمال الابتكار والإبداع التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، فضلا عن ما تضيفه من دعم الشراكة الإستراتيجية والموارد والتعليم في مجال الصناعة.

من هذا المنطلق تتبلور إشكالية هذه الدراسة في إمكانية تبني مقارنة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرات التنافسية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بالريادية وما هي عوامل التي ساعدت على بلورة الفكر الريادي؟
 ✓ ما المقصود بالريادية الإستراتيجية، وماذا نقصد بالريادي الاستراتيجي وخصائصه ومهامه؟

✓ كيف تساهم الريادية الإستراتيجية في تطوير المؤسسات وتعزيز القدرة التنافسية لها؟
 للإجابة على هذه الأسئلة قمنا باقتراح الفرضية التالي:

✓ إن تبني الريادية الإستراتيجية يزيد من قدرة المؤسسة على التطور وامتلاك قدرات تنافسية.

الفرضيات: من أجل الإلمام بالإشكالية المطروحة سابقا لابد من وضع الفرضيات التالية:

✓ لا تهتم المؤسسة بالريادية لتحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية؛
 ✓ لا تهتم المؤسسة بتأثير الريادية الإستراتيجية على نشاطها؛
 ✓ يقاس تطور المؤسسات على مدى قدرتها على احتواء الريادية في صياغة الإستراتيجية وتحقيق قدرات تنافسية جديدة.

منهجية البحث:

إن بلوغ الهدف من هذه الداخلية يتوقف على معالجة الموضوع بالأسلوب المناسب وفق منهجية واضحة و مضبوطة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى عرض بعض تجارب الدولة في هذا المجال.

أهمية البحث:

✓ تكمن أهمية الدراسة في أهمية الريادية الإستراتيجية في حد ذاتها وذلك في السعي المتواصل للمؤسسات في ابتكار طرق وأساليب جديدة تسمح لها بتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وامتلاك قدرات تنافسية والذي لا يحدث إلا بدمج أبعاد الريادية مع عناصر الإدارة الإستراتيجية؛

✓ الدور الذي تلعبه الريادية الإستراتيجية في تطوير المنظمات من خلال ابتكار خطوات عمل جيدة أو تطوير إنتاجها بإدخال تقنيات جديدة تنقلها إلى مصاف التنافسية العالمية؛

✓ التوجه الكبير للباحثين لدراسة مثل هذه المواضيع والمتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والأخذ بالريادية سوف يقرب المفاهيم أكثر في مجال صناعة الريادية؛

✓ قلة الدراسات في هذا الموضوع في الدول العربية عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة؛

✓ تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في الريادية الإستراتيجية للمؤسسات بسبب تعدد المداخل والاتجاهات التي على أساسها يتم تعزيز القدرة على التنافسية بالنسبة للمؤسسات.

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ التعرف إلى مفهوم الريادية ونشأتها؛

✓ التعرف على مفهوم الريادية الإستراتيجية باعتبارها مدخل جديد في الإدارة

الإستراتيجية؛

- ✓ بيان الجهد الذي تبذله المؤسسات في تبني هذا المفهوم بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية؛
- ✓ التطرق إلى الريادية الإستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات وكيف تستطيع هذه الأخيرة على التحالف والشراكة لتطوير مهاراتها في إدارة الريادية الإستراتيجية؛
- ✓ تقديم دراسة نظرية معمقة حول موضوع الريادية الإستراتيجية ندعم بها الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع.
- ✓ التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من المتوقع أن تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجزائرية وتعزيز قدراتها التنافسية.

أولاً: مفهوم الريادية الإستراتيجية:

1- تعريف الريادية:

تعد الريادية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد بسبب التخصصات المختلفة المكوّنة له كالاقتصاد والإدارة وعلم الاجتماع وغيرها، إذ لا يمكن الجزم بوجود اتفاق موحد للباحثين والكتاب حول تعريف الريادية، وفي الوقت ذاته لا يختلف معظم هؤلاء الباحثين والكتاب في إرجاع مفهوم الريادية إلى تعبير فرنسي ظهر في العصور الوسطى، وقد تطورت الدلالات الوظيفية لهذا المفهوم بدءاً من معنى الوساطة بين طرفين في القرن السادس عشر حتى وصل إلى معناه المعاصر الذي يشمل انجاز الأعمال من خلال التمتع بخصائص محددة الريادية في اللغة العربية مشتقة من الفعل (زاد)، وراد الكلأ ويروّده رُوداً ورياداً، وارتاده ارتياداً، أي بحث عنه وطلبه، و(رائد) وهو من كان يرسله قومه لاستكشاف أماكن جديدة للأكل ومسقط الأمطار¹.

كلمة الريادية فرنسية الأصل وتعني الشخص الذي يشرع أو يباشر في إنشاء عمل تجاري، وأول من استخدم هذا المصطلح هو رجل الأعمال الفرنسي الشهير جين بابيستيه². فيما أشار (Robert Hisrich) إلى الريادية بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية

واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة إلى الرضا الفردي. وبعبارة أخرى أنها: "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة"³ يتكون مفهوم الريادية من ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:

- الإبتكارية (Innovativeness): وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة.
- المخاطرة (Risk): وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.
- الإبتكارية (Proactiveness): وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادية مثمرة.

2- الريادية كمدخل استراتيجي:⁴

- الريادية وصياغة الإستراتيجية: إن الأدوار المطلوب ممارستها من قبل الريادية للإستراتيجية يتم صياغتها من خلال الخطوات التالية:
 - أ. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛
 - ب. تقسيم البيئة الداخلية وتحليل الموقف المنظمة مقارنة بالمنافسين من حيث القوة والضعف؛
 - ت. تقييم البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)؛
 - ث. تحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة وفق ما جاء بعملية التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية؛
 - ج. القيام بعملية الاختيار الإستراتيجية والمفاضلة بين الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز الأهداف؛

- الريادية ومرحلة تطبيق الإستراتيجية: تلعب الريادية دورا مهما في تحقيق نجاح تطبيق الإستراتيجية فهي التي تعي بمهمة تحديد غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ

الإستراتيجية المختارة وهي التي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ وتديرها وتوزيعها على وحدات الأعمال الإستراتيجية، وتقوم المؤسسة بإجراء التطبيق لإستراتيجيتها بإتباع الطرق التالية:

أ. إجراء تغييرات في الريادية على المستويات الإدارية المناسبة؛

ب. تقوم دوافع الرياديين عن طريق الحوافز المالية والمعنوية؛

ت. تنمية وتطوير المدراء ممن سيحتلون مناصب إستراتيجية مستقبلا.

3- تعريف الريادية الإستراتيجية:

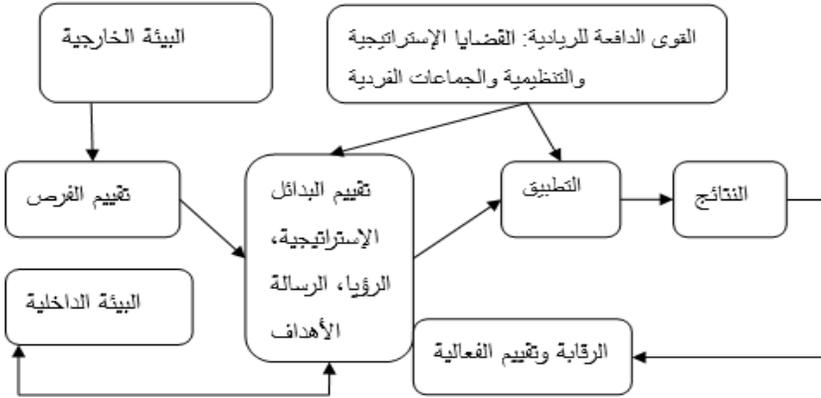
اصطلح مفهوم الريادية الإستراتيجية في بعض الأدبيات في محاولة لتحقيق التكامل بين نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القدرة على الابتكار والمرونة والقرب من الأسواق)، وبين القدرات السوقية والموارد المختلفة التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة، وذلك في مصب تحقيق التحالف والشراكة الصناعية.

الريادية الإستراتيجية هي تكامل منظور الريادية (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة)، لتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات وأشار (Kyrgidou & Hughes, 2010:48) إلى ستة عناصر للريادية الإستراتيجية وهذه العناصر هي (تحديد الفرص، والنمو، والإبداع، وتبني المخاطرة، والمرونة، والرؤية)، أما (Kraus et al, 2011:63) فأشار إلى أبعاد جديدة فضلاً عن الأبعاد السابقة وهي (الموارد، والقدرات، الإستراتيجية، والريادي، والبيئة، فضلاً عن الهيكل التنظيمي) والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والإستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية. نستنتج من ذلك أن مدخل النظرة المعتمدة على الموارد له دور في تشكيل الريادة الإستراتيجية لتعظيم الرفاهية لذا فان التكامل بين النظرية الريادية والإدارة الإستراتيجية والخروج بنتيجة الريادة الإستراتيجية تساعد المؤسسات والرياديين بأن يتطوروا بدون منافس لأنهم سوف يخلقون مورداً فريداً ذات قيمة خلقة للمجتمع.

وقدا شار(Bhardwaal) إلى أن الرؤية الريادية تخلق المغامرة الجديدة التي يمكن جني من خلالها المكاسب للفريق الريادي وللمنظمة وهي المغامرات الجديدة، والأعمال الجديدة، وإبداعية المنتج والخدمة، وإبداعية العملية، والتجديد الذاتي، وتبني المخاطرة، والاستباقية، والتنافسية الشديدة، فضلاً عن رأس المال الاجتماعي الذي له دور مهم في انبثاق الريادة الداخلية. إن مسؤولية صياغة الرؤية الريادية تكمن لدى المدراء التنفيذيين في المستوى الأعلى والرؤية الريادية الفاعلة تسمح للإطراف المتأثرة، بالتركيز على المهام الحاسمة وهم يسعون إلى الأهداف التنظيمية والشخصية، فلا بد أن تكون الرؤية مفهومة وسهلة وبما يوحي للإفراد بدافع لأداء العمل وخلق تماسك ثقافي إذ يسهم في المشاركة بالمعرفة بطرائق تنافسية منطقية.⁵

وفيما يلي توضيح للإطار العام للريادة الإستراتيجية في المؤسسة:

الشكل 1: الإطار العام للريادة الإستراتيجية في المؤسسة



المصدر: سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون سنة نشر، ص 247.

4- أسباب التوجه للريادة الإستراتيجية:

ارتبطت الريادية الإستراتيجية بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساسا بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تتبع من الرؤية الواضحة

والمشتركة ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى انه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل. ويمكن إيجاز أسباب لجوء المؤسسات لتبنى الريادية الإستراتيجية في النقاط التالية:

✓ رغبة المؤسسة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق؛

✓ تنمية القدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية؛

✓ صعوبة الربط بين بعض عناصر الإستراتيجية خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد؛

✓ الرغبة في تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية.

5- أهمية الريادية الإستراتيجية: يساعد تبني الريادية الإستراتيجية في:

✓ إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المؤسسة من مجال المنافسة الحالية إلى مجال

أوسع على الإطلاق؛

✓ ضمان أو دعم الموقف التنافسي للمؤسسة محليا وعالميا، حيث تحدث الريادية

كبير تأثير لها على الأداء التنظيمي في الأجل الطويل؛

✓ بناء مرونة في الإستراتيجية وجدارة في المنافسة والقدرات البشرية، والفعلية في

التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل وثقافة جديدة في المؤسسة.

6- أهداف الريادية الإستراتيجية:

✓ تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات

والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة؛

✓ إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديدا وتفصيلا للمستويات

الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمؤسسة؛

✓ المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام

بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات

الزمنية الممتدة؛

✓ تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الإستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية من عدمه؛
 ✓ تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة؛

تعكس هذه الأهداف رؤية المؤسسة وقد تختلف من مؤسسة لأخرى ومن نشاط لأخر، ولكن مع تطور المؤسسة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وبزيادة الحاجة إلى بناء النظم ووضع السياسات المؤسسية، الأمر الذي يدفع إلى وضع أهداف أخرى في رسالة طويلة المدى، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جانب التفكير الاستراتيجي.

7- عناصر الريادية الإستراتيجية:⁶

أ. الابتكار: نعني به الأفكار الجديدة، وتوفير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفعالية؛
 ب. المخاطرة: بتوفير الحماس والجرأة ونزعة المخاطرة؛
 ت. الرؤية: ونقصد بها الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارة الإستراتيجية وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح؛
 ث. التنظيم الريادي: وهو الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة من خلال إيجاد هيكل تنظيمي بديل يكون أكثر فعالية وكفاءة، ووجود شبكات المعلومات والاتصال، وزيادة الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرار؛
 ج. المرونة: وهي إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة، حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسي على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق؛

ح. رأس المال البشري: إن رقابة رأس المال البشري والالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية والمنظمات الريادية تدفع العاملين إلى المنافسة، و تقديم الخدمات بأكثر فعالية للعملاء؛

خ. ريادة الميزة التنافسية: من خلال بناء التفرّد في الموارد والجدارة في المنافسة، وإن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها.

ثانيا: الريادي الاستراتيجي:

1. تعريف الريادي الاستراتيجي⁷:

"الريادي الاستراتيجي هو شخص متميز لديه القدرات والقابلية على تحمل المخاطرة وقبول المجازفة المحسوبة، ورؤية الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية لأعمال خاصة به ونجاح هذه الأعمال والعمل على تطويرها باستمرار، كما أنه يتمتع بالروح الريادية التي تجعله أكثر قدرة على رؤية الفرص ضمن ما يراه الآخرون إشكالا⁸."

كما ينظر إلى الريادي الاستراتيجي على انه صاحب نظرة إستراتيجية يهتم كثيرا بالتوجهات الإستراتيجية العامة البديلة، وتقويم الموارد التنظيمية والبشرية للمؤسسة ودورة حياتها، وكذلك تقويم وتطوير الهيكل التنظيمي بالاعتماد على تقويم النمط الريادي للمؤسسة وتنمية واستخدام الموارد البشرية⁹.

2. مميزات الريادي الاستراتيجي:

هنا مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الريادي الاستراتيجي تجعله يرتقي بالإدارة الإستراتيجية إلى الريادية والتميز، نجد من هذه الخصائص التالي¹⁰:

أ. **بناء الشراكة:** من بين المهارات القابلة للتحويل التي يتمتع بها الريادي الاستراتيجي هي ما عرفها "سقراط" على أنها جذب الحلفاء والأعوان، وسوف أطلق عليها هنا إقامة الشراكات، وهي الوظيفة العامة الخامسة من وظائف الريادية الإستراتيجية.

إن حالة الضرورة الأساسية للحليف أو الشريك الناجح، هي إذن هدف مشترك. وبالطبع، يجب أن يكون تحقيق الغاية المنشودة أمرًا في صالح كلا الطرفين، إلا أنهم يحددون مصالحهم إذا كانت المساهمات المحتملة للشركاء نحو الغاية المشتركة متكاملة، كذلك التي يشارك بها أعضاء الفريق داخل الفريق الحقيقي، كان ذلك أفضل.

وباستخدام نموذج الدوائر الثلاث لكي توضح:

✓ ما مهمتنا المشتركة؟

✓ كيف يمكننا تقديم أفضل ما بوسعنا في العمل كفريق واحد؟

✓ كيف يمكن لكل فرد (في القسم أو المؤسسة كاملة) أن يقدم أفضل ما بوسعها؟

ب. **بث الروح المؤسسية:** لا تتمثل مهمة القيادة في أن تدخل العظمة على الأشخاص، وإنما تتمثل في استخراج تلك العظمة؛ لأنها موجودة بالفعل.

وثمة عامل يختص بالمجموعات أو المؤسسات يتمثل فيما يطلق عليه الفرنسيون esprit de corps. والعبارة تصف شعور الإخلاص والفخر اتجاه المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، كما أنها تشير إلى التآزر فيما بين أفراد المجموعة أو الشركة والذي يتعدى مجرد مجموع أقسامه. فإن استطعت جمع ذلك وحصره في مجرى واحد أصبح بالإمكان تحقيق أمور عظيمة.

ت. **النزعة لتحمل المخاطرة:** الرواد لديهم نزعة أكبر من غيرهم لتحمل المخاطر (ويمكن القول إنها فوق المتوسط ولكنها ليست عالية). فهم ليسوا مقامرين يلعبون تحت درجة عالية من المغامرة والمخاطرة، بل هم يحسبون درجة المخاطرة، ويرتبون وينظمون ويدرسون ويحللون ويخططون حتى يمكنهم تحمل المخاطرة، فإن كانت درجة المخاطرة محسوبة Calculated Risk وتشير الحسابات أنها معقولة وأن فرص النجاح عالية، فإنهم يتحملون المخاطرة.¹¹

3. مهام الريادي الاستراتيجي:

✓ تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة والمفاضلة بينها؛

✓ اختيار التصور الاستراتيجي الأفضل للمؤسسة ببناء رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة بشكل مبدع وخلاق؛

✓ المفاضلة بين الاستراتيجيات المتاحة بشكل يعزز ريادة المؤسسة لتحقيق مختلف الأهداف؛

✓ وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تهيئة الظروف المناسبة؛ تقييم الإستراتيجية المختارة في مراحل التنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة؛

4. مسؤوليات ومهام الريادي الاستراتيجي:

من مسؤوليات الريادي الاستراتيجي ومن خلال سياسات وبرامج ومشاريع التنمية الاقتصادية، خلق روح التحدي والرغبة في المبادرة وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية، ليس في الحضر فقط وإنما وبدرجة كبيرة في المناطق الريفية. كما أن دور الريادي الاستراتيجي يتضمن دفع وتحفيز المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة في منظومة متكاملة لخلق وحماية بيئة كلية محفزة لمنظومة الريادية والشركات الخاصة والجامعات للعمل معا الأعمال.

ومن الأهمية أن يكون خلق بيئة كلية مواتية لمنظومة ريادية الأعمال أحد مكونات خطة التنمية الشاملة بما فيها التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي ضوء ما تناولته الكتابات وما تظهره الممارسات ، يمكن القول أن مهام القائد الإستراتيجي الريادي هي مزيج من مسؤوليات المدير وممارسات الاستراتيجي وإبداعات القائد ومبادرات الريادي ، وتتلخص هذه المهام فيما يلي:¹²

- ✓ ينمي الإلهام لدى منسوبي المؤسسة.
- ✓ يبني الرؤى الخاصة بالأفراد بما يخدم أهداف المؤسسة.
- ✓ يدير العلاقات التشابكية بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ يطبق المنهج الإستباقي في تحسين المخاطر لاستثمار الفرص.

- ✓ يتحمل مسؤولية تحقيق الجاهزية بتوفير متطلبات تحقيق المنافع من استثمار الفرص.
- ✓ يوجه الإبداعات والابتكارات بما يتوافق مع اتجاهات السوق واحتياجات العميل.
- ✓ يبني بيئة تعلم داخل المؤسسة داعمة لتحقيق عملية تعلم سريعة لدي منسوبي المؤسسة من خلال تراكم رصيد معرفي يساهم في جودة التفكير وتميز الأداء وتجنب تكرار الخطأ.

رابعاً: مفهوم الريادية الإستراتيجية في المؤسسات:

1. تعريف الريادية الإستراتيجية في المؤسسات:

قام kemelgor الريادية الإستراتيجية في المؤسسات بأنها "ظاهرة تبرز على مستوى المؤسسة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكار الجذري والابتكار التراكمي لتحقيق أهمية إستراتيجية متعلقة بتنافسية المؤسسة"¹³.

فالريادية الإستراتيجية في المؤسسة تنطلق عبر مستويين:

- المستوى الأدنى للمؤسسة: وفيه تنتقل إلى أعلى مستوى في بناء الهرمي لبناء ولاء تنظيمي اتجاه الريادية؛

- المستوى العالي: وفيه تنطلق المؤسسة من الاهتمام بجهود الجماعة التعاونية للعاملين الأساسيين فيها من أصحاب العقلية الإبداعية وتنتقل إلى الأسفل الهرمي. ويرى Parker وبعض الباحثين الآخرين أن الريادية الإستراتيجية تمثل ممارسة لتطوير مشروع جديد داخل المؤسسة التي تقوم باستغلال الفرص الجديدة وخلق قيمة اقتصادية، وينبغي الإشارة إلى أن إطار الريادية الإستراتيجية أكبر من إطار ريادية الأعمال.

2. خصائص المؤسسات التي تستخدم الريادية الإستراتيجية كمدخل تطوري:

تمتع المؤسسات التي تستخدم الريادية الإستراتيجية كمدخل تطوري على الخصائص التالية:¹⁴

- ✓ تعمل المنظمة على ضوء خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، وتحقيق مستوى تنافسيا عاليا على الصعيدين الداخلي والخارجي؛
- ✓ تتبنى المنظمات الريادية هيكلًا تنظيميًا عضويًا، ويقلل من معيقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والصناعة؛
- ✓ تكون هذه المنظمات أكثر اهتمامًا بالإقدام على إقامة المشاريع الريادية وتتحرك سريعًا للقيام بالعمل المطلوب؛
- ✓ إن الأفراد في هذه المؤسسات هم مصدر الابتكار والريادية، لذا فهي تتبنى الأفراد الذين يتمتعون بالموهب الريادية والابتكارية من خلال تشجيع المبادرات الشخصية وقبول المخاطرة؛
- ✓ اقتراب هذه المؤسسات إلى عملائها من خلال ما تقدم لهم من منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية مقارنة بما يقدمه المنافسون؛
- ✓ المنظمة الريادية لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة ونماذج وأسواق جديدة ترتكز على الإدارة الإستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء.

3. الاستراتيجيات الريادية المساهمة في تطوير المؤسسات:

أ. تعريف الإستراتيجية الريادية:

تعرف الإستراتيجية بأنها اتجاه وهدف المنظمة طويل المدى سعيًا لتحقيق الامتيازات من خلال مراعاة الموارد المتاحة والتغيرات البيئية لتلبي رغبات وتوقعات أصحاب المصالح، وينصب مفهوم الريادية الإستراتيجية على الريادية من حيث أهدافها وخصائصها ودعائمها المختلفة التي يجب على الريادي مراعاتها على المدى البعيد، ومراعاة الموارد والتغيرات البيئية المختلفة لتحقيق أهدافه المرجوة والحفاظ على ديمومته وتفرده في السوق.¹⁵

تعرف استراتيجيات الريادية بأنها تلك الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالإبداع والابتكار والتميز واخذ المخاطر، وتشجع متخذي القرار على تحمل المسؤولية اتجاه قراراته. كما أنها ترتبط بعدة مفاهيم نحددها فيما يلي¹⁶:

✓ استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق؛

✓ الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة؛

✓ القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكل السوق وحاجات

الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية؛

✓ الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق؛

✓ القدرة على تحقيق النجاح المالي والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

ومن بين أهم النشاطات الداعمة التي تستخدم في استراتيجيات الريادية للوصول إلى الأعمال

الريادية كما أبرزتها بعض أدبيات الفكر الإداري والباحثين في هذا المجال، وهي كالتالي:¹⁷

✓ اختيار الكوادر البشرية الكفؤة والمؤهلة للتعيين وإخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة كل

حسب اختصاصه ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير الحوافز بما ينسجم

مع أدائهم وإنجازهم الفردي؛

✓ تبني الأفكار الإبداعية وامتلاك روح المخاطرة والتمكن من اتخاذ قرار الابتكار،

أي التطبيق لاغتنام الفرص بالسرعة الممكنة قبل أن يغتتمها الآخرين، بالإضافة إلى مواكبة

عملية التغير في الأنظمة والقوانين وتوفير الموارد وتطبيق الحوافز الملائمة، واختيار

الموظفين الأكفاء وغرس الثقافة التنظيمية في العمل المؤسسي التنظيمية؛

✓ استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية المختلفة في

المنظمة وتطبيق أنظمة إدارية فعالة مبنية على التخطيط السليم واستخدام أساليب الضبط

والرقابة الفعالة بشكل مستمر؛

✓ توفير الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارات العليا وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة، واستخدام أساليب الحفز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح؛

✓ تبني مواكبة التغير وقبول المخاطر واكتساب المعارف والخبرات والتعلم؛
 ✓ تبني الإبداع والابتكار وإجراء تحسينات مستمرة وعدم الرضوخ للأعمال الروتينية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات؛
 ✓ استخدام أساليب البحث والدراسة للسوق بشكل مستمر لكشف الفرص واغتنامها، وتوفير كافة الموارد، وتبني المبدعين وأصحاب العقول الموهوبة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المتواصل للعاملين.

ب. دعائم استراتيجيات الريادية:

تتمثل دعائم استراتيجيات الريادي فيما يلي¹⁸:

1. **الإبداع:** يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة التي تأتي من شيء جديد، ويتم التوصل إلى حل لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج؛
2. **الابتكار:** هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمات، وهو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، والمنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات، ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضاً في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة؛
3. **أخذ المخاطرة:** وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد، وتم تعريف أخذ المخاطرة بأنها ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة؛

4. **التفرد:** وهو إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين؛

5. **المبادأة:** وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية، والمبادأة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات.

الخلاصة مع أهم التوصيات:

استعرضنا في هذا البحث مفهوم الريادية ونشأتها، وأبعادها، وبعدها انتقلنا للحديث عن الريادية الإستراتيجية حيث تطرقنا إلى تعريفها وأسباب التوجه إليها وأهميتها وأهدافها وعناصرها، كما قمنا بالتطرق إلى الريادي الذي توكل له مهمة العمل الاستراتيجي من خلال تعريف الريادي الاستراتيجي، خصائصه، والمهام التي يقوم بها، كما بينا مفهوم الريادية الإستراتيجية في المؤسسة والعمل الصناعي، وكيف تدعم الشراكة من خلال الرؤيا الإستراتيجية التي يقوم بصياغتها الريادي الاستراتيجي والأهداف المنوط تحقيقها في إطار مهيكّل ومخطط.

- توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكرها في النقاط التالية:
- ينبغي ربط الإدارة الإستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة، فاستخدام هذه العناصر ينمي الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛
 - إذا كان بحوزة المؤسسة ثقافة الابتكار وروح المبادرة والمخاطرة فسوف يؤثر ذلك إيجابا على السياسة العامة، كما أن كثافة المشاريع والشراكة يتأثر بإستراتيجية المؤسسة ومزاياها تنافسية؛
 - تقديم تصور عن الريادية الإستراتيجية ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة؛

- ضرورة صياغة رؤيا ذو توجه ريادي من اجل تحقيق استدامة في قدراتها التنافسية وتحقيق شراكة من خلال دعم التحالف الاستراتيجي؛
- يجب أن تكون المؤسسات في استعداد دائم من خلال المزج بين الأهداف المراد تحقيقها وخططها الإستراتيجية من اجل تحقيق شراكة ريادية والتنافس على الصعيدين الداخلي والخارجي؛
- نجاح الريادية الإستراتيجية يتوقف على مدى نجاح الريادي الاستراتيجي على بناء الرؤيا ذات الأبعاد الإستراتيجية وبعد النظر؛ لذا ينبغي على كل المؤسسات التي تطمح للريادية أن تتبنى التوجه الريادي في إدارتها الإستراتيجية جنباً إلى جنب ونوع القدرات التنافسية والإمكانيات البشرية والمادية.

الهوامش:

- ¹ معجم لسان العرب كتم الاطلاع على الموقع: 2014/09/24، <http://www.maajim.com/dictionary>
- ² احمد خليل، مقدمة في ريادة الأعمال، الاطلاع على الموقع في 10/05/2011: نقلا من الموقع <http://www.igal.blogspot.com/entrepreneurship-introduction/consulte>
- ³ http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=ريادة_أعمال&oldid=8760842
- ³ وفيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي؟، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد-1، 2009، ص5،6.
- ⁵ ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد2، 2013، ص386،387.
- ⁶ بلال خلف السكارنه، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2008، ص152،151.
- ⁷ <http://www.abahe.co.uk/strategic-planning-sp-282897707/84717-features-strategic-commander.html> 16/11/2016
- ⁸ Jati Nityananda, Ajit Narayan Mohanty ;Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization International Journal of Science and Research (IJSR), India Online ISSN: 2319-7064Volume 1 Issue 3, December 2012, p210.
- ⁹ <http://www.abahe.co.uk/>, op .cit.
- ¹⁰ <http://www.abahe.co.uk/strategic-planning-sp-282897707/84717-features-strategic-commander.html> 16/11/2016
- ¹¹ S.S.Khanka, Entrepreneurial Development, Ram Nagar, 1stedition, New Delhi1999, p3,4.
- ¹² مصطفى ابو بكر ص69-70
- ¹³ سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون سنة نش، ص242.

- 14 المرجع نفسه، ص244.
- 15 عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان 2011، ص151.
- 1 بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد 17، يناير 2008، ص88.
- 17 عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص152.
- 18 بلال خلف سكارنة استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص89.