

ريادة الاعمال الاستراتيجية-Model of Strategic Entrepreneurship

ريادة الاعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة

-دراسة تحليلية لنموذج ريادة الاعمال الاستراتيجية-

Model of Strategic Entrepreneurship

Strategic entrepreneurship as a contemporary management application
- Analytical study of the strategic entrepreneurship model -

صكوشي أحمد¹، مجدل الخنساء²

¹ جامعة البلدة 2 -لونيسى علي - الجزائر

مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية

University Putra Malaysi²

تاريخ القبول: 10 / 06 / 2019

تاريخ الاستلام: 21 / 04 / 2019

ملخص: تتمحور فكرة هذه الورقة حول تبني المؤسسة الاقتصادية مفهوم ريادة الاعمال الاستراتيجية كآلية من آليات الإدارة الحديثة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والبحث عن التميز، وفي مجالي ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية يتم التركيز على كيفية استغلال الفرص والتكيف مع التغيير؛ حيث تعتبر الفرص واحدة من أهم الروابط التي تربط ريادة الأعمال بالإدارة الاستراتيجية، فالريادة تهتم باكتشاف الفرص؛ أما الإدارة الاستراتيجية فمهمتها كيفية استغلالها. وقمنا في هذه الورقة بتقديم مفهومي الادارة الاستراتيجية وريادة الاعمال الاستراتيجية، وما ينتج عن عملية دمجها في المؤسسة، مستعينين في ذلك بتقديم نموذج ريادة الاعمال الاستراتيجية من أجل أن تبين أهمية انتهاج المؤسسة لمفهوم ريادة الاعمال الاستراتيجية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث هي: تعتمد ريادة الأعمال على الابتكار، والمبادرة، والاستباقية، وتحمل المخاطرة؛ كما أن آليات الإدارة الاستراتيجية لموارد المؤسسة توفر القاعدة الأساسية في البحث عن الفرصة والسعي إلى التميز؛ وإدارة الموارد الاستراتيجية تتضمن عدة أنشطة (هيكله الموارد، وجمع الموارد في حافظة الأعمال التي تتضمن مختلف قدرات المؤسسة، استغلال الموارد وما إلى ذلك) من

شأنها اكتشاف الفرص وتطوير الميزة التنافسية، والريادة الاستراتيجية مفادها البحث واستغلال الفرص. كما أن تقتنص الفرص، والابتكار، وخلق قيمة جديدة، هي مهارات وصفات شخصية، وعليه حتى يتم تحقيق النجاح في ريادة الأعمال الاستراتيجية يجب تبني عقلية رائد الأعمال والتي تتمثل في أفكار وسلوكيات الفرد الخاصة تجاه إنجاز المشاريع الريادية.

الكلمات المفتاحية: نظرية ريادة الأعمال، الإدارة، مقارنة، ثقافة المؤسسة، تطبيقات، راس المال البشري.

تصنيف JEL : M13, J24, M11.

Abstract: This paper aims to help economic enterprises to understand the concept of strategic entrepreneurship as a mechanism of modern management through the optimal utilization of resources. This study focuses on entrepreneurship and strategic management especially on how to exploit opportunities and adapt to change, where opportunities are one of the most important links between entrepreneurship and strategic management. Entrepreneurship is interested in discovering opportunities; strategic management is based on how it is exploited.

In current study, we introduce the concepts of strategic management and strategic entrepreneurship, and the result of their integration into the organization, using the strategic entrepreneurship model to demonstrate the importance of the institution's concept of strategic entrepreneurship.

Key Words: *Theories of entrepreneurs, approaches, culture, practices, human capital, Profits, equilibrium.*

Jel Classification Codes: M13, J24, M11.

زيادة الاعمال الاستراتيجية-Model of Strategic Entrepreneurship

1. مقدمة:

تنوعت وتطور الأنماط والأساليب الإدارية في المؤسسات الاقتصادية على مر العصور، فكانت في الأول يسود الأسلوب التقليدي القائم على دافع الحاجة، ثم جاءت عدة نماذج أخرى في الفكر الإداري مثل الإدارة بالأهداف، إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، وما إلى ذلك من الأساليب الإدارية والتي كان الغرض منها هو رفع مستوى أداء هذه الإدارة بما فيها من مستويات لأجل تحقيق هدف المؤسسة، وفي نهاية القرن الماضي ظهر مفهوم زيادة الأعمال التي انبثق منه مفهوم زيادة الأعمال الاستراتيجية كأسلوب إداري جديد وهو مزج بين زيادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، ويسمى كذلك زيادة الأعمال التنظيمية، وهذا الأسلوب يركز على الابداع والابتكار، وتحمل المخاطرة من طرف رائد الأعمال الذي يختلف في صفاته عن المدير.

وحسب **Howard Stevenson**: "فإن زيادة الأعمال ليست مجموعة من الصفات الشخصية ولا وظيفة اقتصادية فحسب، بل هي نمط من السلوك الإداري الذي يمكن قياسه. كما أنها تشمل عملية تتبع الفرص دون الاعتماد على الموارد التي تتحكم فيها المؤسسة حالياً، كما لها توجه استراتيجي في إدارة الموارد. وعليه فإن هناك خمسة أبعاد مهمة لزيادة الأعمال والمتمثلة في التوجه الاستراتيجي، والالتزام بإيجاد الفرص، وتخصيص الموارد ومراقبتها، والبعد التنظيمي، والبعد البيئي.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طر السؤال التالي: **كيف ساهمت زيادة الأعمال الاستراتيجية في**

الإدارة الحديثة للمؤسسة الاقتصادية؟

أهداف البحث: يرمي هذا البحث إلى تحقيق جملة من الاهداف والتي نذكرها فيما يلي:

- تقديم مفهوم شامل حول زيادة الأعمال، والريادة الاستراتيجية؛
- توضيح وتحليل نموذج زيادة الأعمال الاستراتيجية باعتبارها مدخل حديث في الإدارة الاستراتيجية؛
- ابراز دور ريادي الأعمال في المؤسسة مقارنة بالمدير؛

المنهج المتبع: للإجابة على اشكالية الموضوع قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاستعانة بجملة من المراجع لوصف وإعطاء مفاهيم أساسية حول عناصر الموضوع، كما قمنا بتحليل نموذج زيادة الأعمال الاستراتيجية حتى نفهم كيفية ربط زيادة الأعمال، والإدارة الاستراتيجية وما ينتج عنهما.

2. - تبني المؤسسة الاقتصادية مفهوم ريادة الاعمال الاستراتيجية:

تطمع جل المؤسسات بلوغ الريادة في المجال الذي تنشط ولذلك تسخر كل امكانياتها المادية والبشرية وبالشكل الذي يضمن لها تحقيق التوازن بين تحقيق أهدافها من جهة، والاستغلال الأمثل لمواردها، من جهة أخرى، كما تعمل على تصميم خطة موحدة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، والعمل على تنفيذها بدقة واحكام وبهذا تكون المؤسسة أما مفهوم الاستراتيجية، وفي هذا الجزء نتحدث عن مزج مفهوم الريادة بالاستراتيجية من طرف المؤسسة قصد تحقيق أهدافها المسطرة.

1.2 مفهوم الاستراتيجية:

يعود أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس (strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة ما يكسب الجيش ميزات تجعله أقوى من العدو، ولها معنى فن الحرب أو خطة تدمير العدو من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وعليه فمعنى الاستراتيجية كان محصوراً في المجال العسكري، حيث كان هذا المصطلح يحوي على فكرة الأهداف التي يتعين تحقيقها، وخطط العمل التي يجب القيام بها في سيناريوهات مختلفة، اعتماداً على سلوك العدو أو الخصم.¹ لكن بداية من منتصف القرن الماضي بدأ انتقال مفهوم الاستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجال إدارة الأعمال؛ حيث في بداية الستينيات وضعت الأسس الرئيسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومع تطور بيئة الأعمال وتعقدتها وازدياد حدة المنافسة، أصبحت الحاجة ماسة إلى تبني الاستراتيجية في الأعمال التجارية من طرف المؤسسات.² وعليه أردنا في هذه النقطة التكلم عن الاستراتيجية من حيث المفهوم وذلك بعرض مجموعة من التعاريف، ثم نحاول تقديم مختلف المستويات للاستراتيجية وذلك حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ثم التطرق إلى الاستراتيجية التسويقية.

أ- تعريف الاستراتيجية:

دخل مفهوم الاستراتيجية الأدب الإداري كطريقة تبين ما يجب أن يقوم به المسؤول لمواجهة المنافس الحالي أو تحركاته المتوقعة مستقبلاً، ويتكون مفهوم الاستراتيجية من مجموعة المفاهيم الأخرى كالسياسات، الأهداف، التكتيكات، والبرامج، والخطط، الميزة التنافسية، التنبؤ وفيما يأتي ندرج أهم ما جاء من تعاريف والتي معظمها يركز على تلك المفاهيم المذكورة سابقاً.

Model of Strategic Entrepreneurship-ريادة الاعمال الاستراتيجية

عرفت الاستراتيجية على أنها "عملية تتوقع المؤسسة من خلالها إحداث تغيرات من شأنها التأثير في مكانتها التنافسية، وعليه يمكن تحديد الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتلك التغيرات.³

نلاحظ أن هذا التعريف قد حصر الاستراتيجية في كسب الميزة التنافسية، والتي تعتبر أحد أهم الغايات من وراء تبني استراتيجية ما من قبل المؤسسة؛ لكن هناك نقاط أخرى لم يذكرها التعريف كتحقيق الأهداف، وتشكيل خطة متكاملة وشاملة، ومواجهة التحديات الخارجية للمؤسسة، والتي ذكرها (Jauch et glueck) في تعريفهما للاستراتيجية على أنها "خطة موحدة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة

والتحديات البيئية، وهي مصممة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تنفيذها المحكم.⁴ وجاءت في تعريف اخر أنها " عملية متواصلة ونظامية يقوم من خلالها المديرين بالبحث عن المعلومة والمعرفة من المصدر الموثوق والمناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح.⁵

ومن خلال هذا التعريف نستشف أن الاستراتيجية لها ارتباط وثيق بالمعلومات والمعرفة، والتي تعتبر مصدر اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمستقبل المؤسسة.

إذا يمكن القول أن الاستراتيجية هي فلسفة المؤسسة في كيفية التنافس بنجاح، وهي أحد العوامل المؤثرة في أدائها، إذ يمكن اعتبار أن التنافس بنجاح يعني تحقيق أداء مُرض، كما تفيد الاستراتيجية في الإجابة عن الاسئلة التالية: - ماذا يجب على المؤسسة أن تفعل؟

- ما هي الغايات التي تسعى إليها المؤسسة وكيف يمكنها تحقيق تلك الغايات؟⁶

3- دمج ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية

لقد أصبحت البيئة اليوم تتميز بالتعقيد من خلال تداخل مجموعة من المفاهيم مثل قوة المنافسة، والابتكار، وسرعة التحول، والقدرة على التكيف والمرونة، وتعكس هذه المفاهيم أيضا مجال ريادة الأعمال، وبالتالي فإن المؤسسات اليوم مطالبة بأن تكون مرنة واستراتيجية وريادية، وفي هذا السياق الكثير من الباحثين والممارسين ناقشوا فكرة دمج ريادة الأعمال مع الإدارة الاستراتيجية، حيث توصلوا إلى أن هذا الدمج قد يساعد المؤسسة على حل تلك التعقيدات التي تواجه المديرين من جهة، وتطور المؤسسة من جهة أخرى، كما أنه مرتبط كذلك بزيادة تراكم الثروة.⁷

3. مفهوم ريادة الاعمال وريادة الاعمال الاستراتيجية

1.3. مفهوم ريادة الاعمال: الريادة هي مصطلح ذو معانٍ مختلفة، فغالبا ما تشير إلى سياق البداية أو الانطلاقة (**start-up**). وأصحاب المؤسسات الرائدة هم الأشخاص الذين يسابقون في بداية إنشاء أعمال تجارية جديدة في بيئات غير مؤكدة (غامضة)⁸. أو هي إحداث ابتكار جديد في مؤسسة قديمة قصد الرفع من إنتاجيتها وزيادة أرباحها.

وعرفها مرصد الريادة العالمي لريادة الأعمال (**GEM**) على انها " أي محاولة لإنشاء أعمال تجارية جديدة أو إنشاء مشاريع جديدة، مثل الأعمال الحرة (**self-employment**) أو مؤسسات جديد أو توسيع نشاط تجاري قائم، من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد."

التعريف الأول: " هي عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة."⁹

التعريف الثاني: "الريادة هي السعي وراء الفرص المتاحة والمتتالية التي تتسبب في إنشاء/تطوير المؤسسة مع توقع خلق قيمة للمشاركين وأصحاب المصالح".

التعريف الثالث: "هي الطريقة التي يتم من خلالها تشكيل مؤسسة جديدة من أجل خلق ثروة."¹⁰

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن المؤسسة الرائدة أو الساعية للريادة لا تقوم بالتقليد وإعادة ما هو موجود في السوق، وإنما تعمل على ابتكار ما هو جديد وغير موجود لدى المنافسة، وهذا ما تعنيه الريادة في المجال الاقتصادي وهو السبق في أي مجال تريد النشاط فيه. كما أن المؤسسة الرائدة في المجال الاقتصادي هي التي تخلق شيء ذو قيمة مع تخصيص الوقت والجهد والمال، وتحمل المخاطر التي قد تصاحب ذلك لتحصل في الأخير على المكافأة في شكل تراكمي للثروة.

إن ما نحتاج إلى فهمه بشكل أساسي هو طبيعة سلوك ريادة الأعمال، والإشارة إلى الاستباقية لصنع القرار وأهم ما يمكن أن يأخذ بعين الاعتبار في الأعمال الريادية ما يأتي:

- كيف تتجاوز الطرق التقليدية في كيفية القيام بالأعمال التجارية، وإنشاء مؤسسات جديدة؛
- البحث باستمرار عن سبل تحسين وتطوير الأعمال التجارية الخاصة،
- التوقع وتقبل التطورات الطارئة في بيئة الأعمال التجارية؛
- اكتشاف آثار هذه التطورات بدقة وفي وقت مبكر قدر الإمكان؛
- أن تكون الفرص التجارية الناشئة شاملة وأقوى من المنافسة؛

Model of Strategic Entrepreneurship-ريادة الأعمال الاستراتيجية

- خلق ظروف وبيئة عمل تجارية وفقا لرؤية المؤسسة، بدلاً من أن تبقى تحت سيطرة ظروف داخلية وخارجية معينة.

وفيما جاء في تعريف الريادي: "هو الشخص الذي ينظم ويدير مشروعاً تجارياً، مع تحمل المخاطرة، من أجل الربح، ويقوم باكتشاف وتقييم الفرص، ويسعى جاهداً إلى أخذ القرارات التي تقود إلى تحقيق النمو المستديم للمؤسسة."¹¹ إذا يمكن لهذا الأخير ان يكون مديراً، وليس بالضرورة أن يكون المدير ريادياً، وهناك مجموعة من الصفات التي تميز الريادي عن المدير، والتي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الفرق بين الريادي والمدير

المدير	الريادي
يبدأ عمله في أي مرحلة من حياة المؤسسة	يبدأ عمله مع بداية المؤسسة
غير مجبر على الخوض في المخاطر	يقدم على المخاطر المادية والمالية
يعمل على أساس ما لديه من موارد	يعمل على أساس إدراك وانتهاز الفرص
يلتزم بالقواعد والقوانين والإجراءات	مبادر بالتغيير والمرونة حسب العقبات التي تواجهه
فرد مستخدم (يعمل مقابل أجر)	هو صاحب المؤسسة عادة (يعمل على تكوين ثروة)
عوائد ثابتة (الأجر، والعلاوات، ...)	عوائد غير مؤكدة (قد يربح وقد يخسر)
يعمل في إدارة روتينية	مغامرة مع بداية أي خطوة
ليس ريادياً بالضرورة	مدير بالضرورة لإدارة ونمو المؤسسة، ومالك لها Owner – Manager

المصدر: أنظر: Reed E. Nelson Anderson Santana Matthew S. Wood, **Sociocultural Context, Entrepreneur**

Types, Mindsets and Entrepreneurial Action in Tiradentes, Brazil, In Models of Start-up Thinking and Action: Theoretical, Empirical and Pedagogical Approaches. Published online: 26 Sep 2016, p 37, Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/S1074-75402016000018002>, Downloaded on: 30/09/ 2016, At: 22:49

2.3 ريادة الأعمال الاستراتيجية:

تعرف ريادة الأعمال الاستراتيجية على أنها: "النشاط الريادي من منظور استراتيجي والذي يعزز أهمية إدارة الموارد الريادية والأنشطة الاستراتيجية؛ حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية."¹² والنشاط الريادي هو عبارة عن أعمال استراتيجية يتم تحقيقها من خلال العقلية الريادية (entrepreneurial mentality).¹³ وفي مجالي ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية يتم التركيز على كيفية استغلال الفرص

والتكيف مع التغيير؛ حيث تعتبر الفرص واحدة من أهم الروابط التي تربط ريادة الأعمال بالإدارة الاستراتيجية، فالريادة تهتم باكتشاف الفرص؛ أما الإدارة الاستراتيجية فمهمتها كيفية استغلالها، مثلاً عند تطبيق تحليل (SWOT) تعتمد المؤسسات إلى خلق القيمة لها وللمستهلك عن طريق تحديد الفرص في المحيط الخارجي والتي يتم من خلالها تطوير الميزة التنافسية لاستغلال تلك الفرص.¹⁴

أ- مجال الإدارة الاستراتيجية: إن الفرق بين أداء المؤسسات يظهر من خلال الجهود المبذولة من قبل الإدارة الاستراتيجية لتطوير المزايا التنافسية المستدامة كعنصر محدد لقدرتها على خلق الثروة، وإن ما يضمن تلك المزايا هو الحصول على الموارد التي تكون أكثر قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، وغير متوفرة لدى المنافسين، والمنافسة (في شكل استراتيجية تنافسية، والمقارنة بالمؤسسات الرائدة، والتعلم باستمرار لكيفية التفوق على المنافسين، والمحافظة على الموقع الاستراتيجي، ... الخ) تشكل الأساس للعديد من وجهات النظر في الإدارة الاستراتيجية.

ب- مجال ريادة الأعمال: يرى بعض الباحثين بأن بداية ريادة الأعمال تركز على كل ما هو جديد وحديث، (منتجات جديدة، وعمليات جديدة، وأسواق جديدة وما إلى ذلك) ليصل إلى خلق وتراكم الثروة. وهناك من يرى أن البحث عن الفرص المرجحة واستغلالها هو الأساس في خلق وتركم تلك الثروة، غير أن كلا من وجهتي النظر السابقتين تتفق على أن الفرص هي أساس أو روح الأعمال الريادية، فالواقع أثبت أن القدرة على خلق ثروة إضافية للمؤسسات تأتي عن طريق أفراد ذوي مهارات متفوقة في مجال اكتشاف واغتنام فرص. وفي هذا السياق قام الباحثون في مجال ريادة الأعمال بوضع أسئلة فيما يخص اكتشاف الفرص؛ حيث إن الإجابة عنها يؤدي إلى فهم أهمية الفرص في العمل الريادي، وهذه الأسئلة هي: 1- لماذا، متى، وكيف تدخل الفرص إلى حيز الاكتشاف لخلق السلع والخدمات؟

2- لماذا، متى، وكيف يكتشف بعض الأفراد ويستغل هذه الفرص دون الآخرين؟

3- لماذا، متى، وكيف تستخدم وسائل مختلفة للعمل على استغلال فرص الأعمال الريادية؟

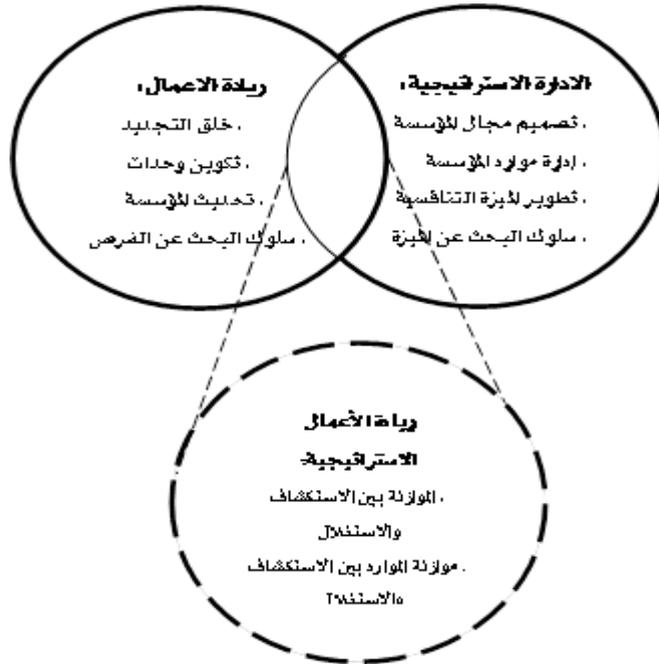
من خلال هذه الأسئلة، يمكن القول أن الأعمال الريادية هي تحديد واستغلال الفرص غير المستغلة سابقاً والقيام بتجميع الموارد وتوظيفها لإنشاء آليات وطرق تنظيمية وصناعة جديدة.

بالإضافة إلى ذلك، قد يجد ويستغل رواد الأعمال الفرص التي اكتشفوها أو أنشأها مؤقتاً بدلاً من المزايا التنافسية المستدامة، يحدث هذا أساساً عندما يفشل رواد الأعمال إدارة الموارد على نحو استراتيجي؛ مما

ريادة الأعمال الاستراتيجية-Model of Strategic Entrepreneurship

يجعل من الصعب الحفاظ على المزايا التنافسية المكتسبة، ولذلك، السعي وراء الفرصة (ريادة الأعمال) والبحث عن الميزة (الإدارة الاستراتيجية) على حد سواء تعد سلوكيات ضرورية لتكوين الثروات، بالإضافة الى كسب المعارف حول الريادة، والإدارة الاستراتيجية مهم لتعزيز الفهم الجيد لكيفية إنشاء الثروة سواء في بدء مشاريع جديدة، أو في المؤسسات الموجودة مسبقا.

الشكل رقم (1): ريادة الأعمال الاستراتيجية كنتاج لتقاطع مجال ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية



المصدر: أنظر:

Ireland D. R & Webb W. J, **Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation**, Science Direct, Business Horizons, vol 50, Iss1, feb 2007, P 51, <http://hamkarfile.ir/up/1672.pdf>, 15/01/2017, at:07:30.

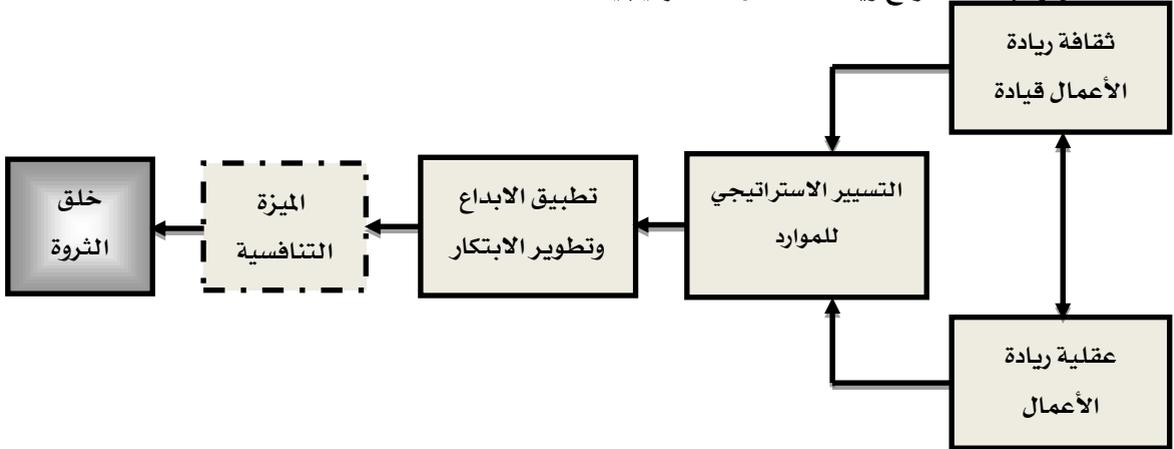
دمج وتلخيص المبادئ الأساسية لريادة الأعمال، والإدارة الاستراتيجية جاء لغرض أساسي وهو تحديد المفهوم النظري لتكوين الثروات في الأعمال الريادية؛ حيث أن دمج ريادة الأعمال مع الإدارة الاستراتيجية يركز على كيفية إحداث التغيير باستغلال الفرص الناجمة عن عدم اليقين في البيئة الخارجية للمؤسسة. وبالتالي، خلق الثروة يتم عن طريق تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتي على أساسها

يتم تطوير المزايا التنافسية، وعليه يمكن القول أن الريادة الاستراتيجية هي ناتج التكامل بين ريادة الاعمال والادارة الاستراتيجية للمعارف.

توصل بعض الباحثين إلى أن ريادة الاستراتيجية "SE" تنطوي على اتخاذ إجراءات الأعمال، الريادية بوجهات نظر استراتيجية، فهناك مؤسسات قادرة على تحديد الفرص؛ ولكن غير قادر على استغلالها وهذا ما يحول دون تحقيقهم لخلق الثروة المحتملة، وبالتالي لا يحصل المشاركون واصحاب رؤوس الأموال على المكافأة المنتظرة؛ فهنا الريادي كان قادر على اكتشاف الفرص لكن لم تستغل بشكل جيد. ونفس الشيء، قد تملك المؤسسة مزايا تنافسية؛ ولكن دون اكتشاف الفرص الجديدة التي تحدد لاستغلال هذه المزايا؛ ما يؤدي إلى زيادة الخطر من جراء التغيرات الطارئة في السوق والتي قد تقلل من معدل تكوين الثروة أو حتى الإنقاص من الثروة التي تم جمعها مسبقا، وعليه يمكن القول أن تكوين الثروة لا يتم إلا بضم المؤسسة لسلوك البحث الفعال عن الفرص (ريادة الأعمال) مع سلوك البحث الفعال عن الميزة (الإدارة الاستراتيجية). وبشكل عام الريادة الاستراتيجية هي¹⁵ "جهود المؤسسة المبذولة لاستغلال مزايا التنافسية المتاحة اليوم مع استكشاف الابتكارات التي ستكون الأساس لمزايا تنافسية في الغد، وفي نفس الوقت."

4. نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية:

الشكل رقم (2): نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية



المصدر: أنظر: R. Duane Ireland, and al, A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, Article in Journal of Management, Vol 29,

Iss6, United States, February 2009, p967, <file:///C:/Users/User/Downloads/AModelo>

<fStrategicEntrepreneurshipTheConstruc.pdf>, 12/01/2017, at 10:30

زيادة الاعمال الاستراتيجية-Model of Strategic Entrepreneurship

يوضح الشكل أعلاه الأبعاد المميزة للريادة الاستراتيجية والمتمثلة في أربعة أقسام رئيسية، وهي:

القسم الأول: تحديد مفهوم عقلية ريادة الأعمال وذلك عن طريق تعريف ووصف مكوناته الرئيسية (فرص إنشاء الأعمال، واليقظة في الأعمال، والخيارات الحقيقية، ووضع خطة عمل ريادة الأعمال).

القسم الثاني: دراسة ثقافة ريادة الأعمال والقيادة الريادية كجوانب أساسية لريادة الأعمال الاستراتيجية. يعتبر المرصد الريادي العالمي (GEM) التصورات الريادية في المجتمع عاملاً مهماً ومؤثراً في النشاط الريادي؛ حيث تعكس هذه التصورات النمط الثقافي السائد في المجتمع من وجهة نظر الأفراد، ويمثلها المرصد العالمي بستة تصورات وهي: امتلاك فرص جديدة للبدء بمشاريع ريادية، وامتلاك المعرفة والمهارات المطلوبة، واعتبار الناس بداية المشروع كخيار مهني جديد، وتغطية وسائل الإعلام للمشاريع الناجحة، ومنح مكانة عالية للريادين الناجحين، وعدم بداية مشاريع جديدة بسبب الخوف من الفشل.¹⁶

القسم الثالث: يوضح آليات الإدارة الاستراتيجية لموارد المؤسسة والتي توفر القاعدة الأساسية في البحث عن الفرصة والسعي إلى التميز، استناداً إلى نظرية الموارد، وإدارة الموارد الاستراتيجية تتضمن عدة أنشطة (هيكل الموارد، وجمع الموارد في حافظة الأعمال التي تتضمن مختلف قدرات المؤسسة، استغلال الموارد وما إلى ذلك) من شأنها اكتشاف الفرص وتطوير الميزة التنافسية، ويعتبر كل من رأس المال، ورأس المال البشري، من أهم الموارد التي تساهم في إدارة الموارد الفعالة.

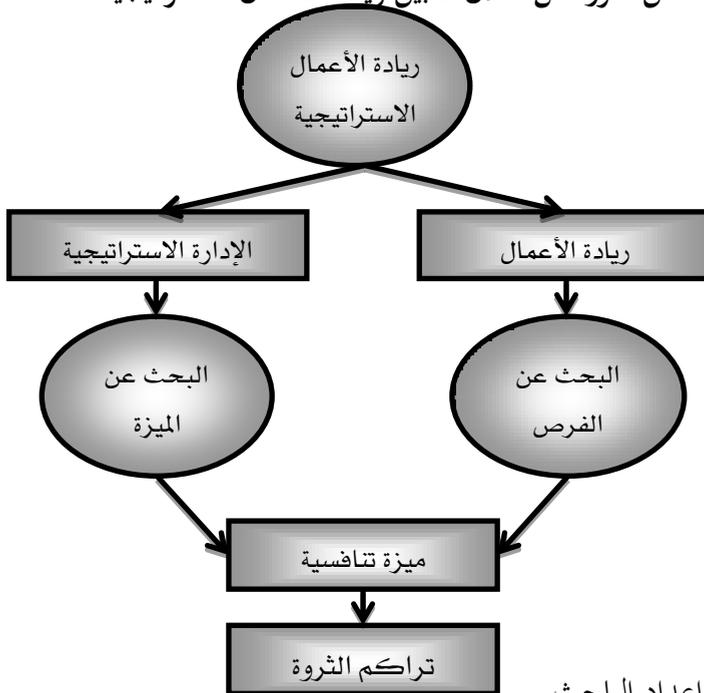
القسم الرابع: يرتبط بتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار واللدان يعتبران من الأمور المهمة والأساسية لكل من الوظائف السابقة (عقلية ريادة الأعمال، وثقافة ريادة الأعمال، والأنشطة القيادية لريادة الأعمال بالإضافة إلى الإدارة الاستراتيجية لموارد المؤسسة).

-عقلية رائد الأعمال Entrepreneurial Mindset: عقلية الأعمال تشير إلى تلك الحالة الذهنية التي توجه السلوك البشري نحو إنجاز أنشطة الأعمال الريادية وتحقيق نتائج محددة، غالباً ما يقصد بها أفكار وسلوكيات الفرد الخاصة لتقنص الفرص، والابتكار، وخلق قيمة جديدة، وعليه حتى يتم تحقيق النجاح في ريادة الأعمال الاستراتيجية يجب تبني عقلية رائد الأعمال، بمعنى آخر الاستراتيجيون المستقبليون يسعون إلى تبني عقلية رائد الأعمال عن طريق دمج مهاراتهم السابقة بالقدرة على سرعة التصرف، والعمل تحت الظروف الغير مؤكدة، وعقلية رائد الأعمال هي فردية وجماعية في نفس الوقت بحيث أنها مهمة لرائد الأعمال وكذلك للمدراء وللعمال في المؤسسة التي لها اتجاه ريادي. كما ينظر لعقلية ريادة

الأعمال كطريقة للتفكير بشأن الأعمال التي تركز على جمع الفوائد في حالة عدم اليقين، وفيما جاء في مفهوم حالة عدم اليقين هي "ظاهرة الإدراك المستمدة من عدم القدرة على وضع الاحتمالات للأحداث في المستقبل، بسبب نقص المعلومات حول العلاقة السبب/الأثر"، والمخاطر والغموض جزء من عدم اليقين؛ حيث تستطيع المؤسسات القادرة على التعامل مع عدم اليقين بنجاح أن تتفوق على أولئك العاجزين عن القيام بذلك.

إذا يمكن القول أن عقلية ريادة الأعمال لها أثر كبير في إنشاء ميزة تنافسية والتي تمكن المؤسسة من إنشاء الثروة. إذا تحدد عقلية ريادة الأعمال كمنظور موجه نحو النمو من خلالها تشجيع الأفراد الرياديين على المرونة والإبداع والابتكار المستمر والتجديد، أو بمعنى آخر في ظل الغموض أو عدم اليقين، عقلية ريادة الأعمال تسمح للأفراد الرياديين تحديد واستغلال الفرص الجديدة بناء على ما لديهم من القدرات المعرفية التي تسمح لهم بالتصرف إزاء حالات الغموض، وتشير الدراسات إلى أن عقلية ريادة المشاريع أو الاعمال قد تدعم نمو الاقتصاد ككل فضلا عن نمو المؤسسات الفردية.

الشكل رقم 03: خلق الثروة من خلال تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث

Model of Strategic Entrepreneurship-ريادة الأعمال الاستراتيجية

إذا من خلال ما سبق يمكن القول أن ريادة الأعمال الاستراتيجية توصل المؤسسة إلى خلق ميزة تنافسية تحفظ وتعزز بها مكانتها في السوق، وبمرور الوقت تحقق لها مكاسب مادية وحتى فكرية تكون في مجملها الثروة. وحتى تحقق ذلك على المؤسسة أن تحقق مجموعة الشروط:

- الاستغلال الامثل للفرص المتاحة في السوق في ظل وجود موارد جديدة ومحاولة إيجاد تلك العلاقة التكاملية بين الموارد والزبائن والأسواق؛

- الابتكار والإبداع والتجديد المستمر داخل وخارج المؤسسة؛

- المرونة والقدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة، وهيكله السوق، وحاجات الزبائن والتكنولوجيا، والقيم الاجتماعية؛

- الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق؛

- القدرة على تحقيق النجاح المالي والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل¹⁷.

5- الخاتمة:

من خلال ما سبق يمكن القول أ هناك مجموعة من العوامل والتي تؤثر بطريقة مباشرة في أداء ريادة الأعمال؛ والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة فئات، أما لفئة الأولى وهي المهارات والكفاءات المهنية (والتي لها علاقة بالوظيفة) تشمل أساسا متطلبات قيام الفرد بإنجاز مشروعه التجاري، بناء على المعرفة العامة والخاصة ذات الصلة والتطبيقها والمهارات العملية، والمواقف. والفئة الثانية هي مهارات وكفاءات الإتصال وتشمل هذه الفئة العمل الجماعي، وأخلاقيات العمل، والقدرة على التكيف مع بيئة عمل، فضلا عن المهارات اللازمة لتطوير علاقات سليمة مع أرباب العمل، والموظفين، والزملاء والزبائن. والفئة الثالثة والأخيرة فتخص تطوير المهارات العقلية وتشمل المهارات الناشئة مع الفرد والابتكار والتفكير النقدي، وحل المشاكل، والمبادرة، والإبداع، والمجازفة وما إلى ذلك. كما خلص البحث إلى جملة من النتائج والتي ندرجها فيما يلي.

6- النتائج:

- تعتمد ريادة الأعمال على الابتكار، والمبادرة، والاستباقية، وتحمل المخاطرة؛

- ريادة الأعمال الاستراتيجية هي بداية المشروع والتخطيط له، مع تحمل المخاطرة المصاحبة له، والابداع

في تسييره؛

- آليات الإدارة الاستراتيجية لموارد المؤسسة توفر القاعدة الأساسية في البحث عن الفرصة والسعي إلى التميز؛
- إدارة الموارد الاستراتيجية تتضمن عدة أنشطة (هيكلية الموارد، وجمع الموارد في حافظة الأعمال التي تتضمن مختلف قدرات المؤسسة، استغلال الموارد وما إلى ذلك) من شأنها اكتشاف الفرص وتطوير الميزة التنافسية، والريادة الاستراتيجية مفادها البحث واستغلال الفرص.
- تقنص الفرص، والابتكار، وخلق قيمة جديدة، هي مهارات وصفات شخصية، وعليه حتى يتم تحقيق النجاح في ريادة الأعمال الاستراتيجية يجب تبني عقلية رائد الأعمال والتي تتمثل في أفكار وسلوكيات الفرد الخاصة تجاه انجاز المشاريع الريادية.
- وجوب دراسة وتحليل ثقافة ريادة الأعمال، والقيادة الريادية كجوانب أساسية لريادة الأعمال الاستراتيجية.

7- التوصيات:

- تقديم برامج الدعم الإداري والفني والاستشاري عن طريق الدورات والندوات والمؤتمرات العلمية ودراسات التقييم للفرص الاستثمارية وجدوى المشروعات.
- توفير قاعدة أساسية تعليمية وتقنية ومعلوماتية متطورة، وتوفير التدريب المستمر للمورد البشري حتى يصبح مؤهل وقادر على تنفيذ الأفكار المبدعة؛
- إعطاء الأهمية القصوى لتبادل الأفكار بين الجامعات والمؤسسات التعليمية والمشروعات الريادية؛
- غرس الثقافة الريادية والإدارة الاستراتيجية في ذهنية المسيرين ورواد الأعمال القادرين على زرعها في أوساط المتعاملين معهم.

8- المراجع:

¹ - Mainardes Emerson Wagner, and al, **Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?**, journal E&M Economics and Management vol1, iss1, Czech Republic, 2014, p 43, http://www.ekonomie-management.cz/download/1395653307_ca41/04_Strategy+And+Strategic+Management+Concepts.pdf, 29/12/2016, at 22:30.

Model of Strategic Entrepreneurship-ريادة الاعمال الاستراتيجية

²- خالد قاشي، نظم المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، منشورة، جامعة لونيبي علي، البليدة-2، الجزائر، 2011-2012، ص 148.

³- Tomas joe, **Strategic Management**, Happen and Row Publisher, New York, 1988, P 258.

⁴- أنظر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2، مكتبة الاشعاع، مصر، 1998، ص261.

⁵- أنظر: الطاهر الغالي وآخرون، استراتيجية الأعمال مدخل تطبيقي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص17.

⁶- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. and LAMPEL, J, **Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management**, New York: Free Press, 1998, p 129, http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44734163/Henry_Mintzberg-Strategy_Safari_The_Complete_Guide_Through_the_Wilds_of_Strategic_Management.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490283103&Signature=npqoxTJrJASPzZKYVXBA91cJMqA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSTRATEGY_SAFARI_A_GUIDED_TOURTHROUGH_THE.pdf, 12/01/2017, at 8:20.

⁷ - Kurtuluş Yılmaz GENÇ, **THE RESPONSE OF THE ENTREPRENEURSHIP TO THE CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT: STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP**, International Journal of Economics and Administrative Studies, Year:5 Number 9, 2012, pp 73-74, Permanent link to this document: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ulikidince/article/viewFile/5000113893/50010105980>, Downloaded on: 02/02/2017, at: 11:30.

⁸ - Jörg Freiling, **SME Management: (What) Can We Learn from Entrepreneurship Theory?** , International Journal of Entrepreneurship Education, Vol 6, Senate Hall Academic Publishing, 2008, p 02, file:///C:/Users/User/Downloads/Freiling%202008_IJEE%20(3).pdf, 12/01/2017, at 09:30.

⁹ - ايثار عبد الهادي مُجَد، سعدون مُجَد سليمان، دور ريادة منظمات الأعمال في التنمية الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات بين الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص 05.

¹⁰ - Mridula Gungaphul Mehraz Boolaky, **Entrepreneurship and marketing: an exploratory study in Mauritius**, Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 1 Iss 3 pp. 209 – 226, 2009,p211. Permanent link to this document: http://dx.doi.org/10.1108/17561390_910999506, Downloaded on: 05 January 2015, At: 08:20

¹¹ - Virtanen Markku, **The role of different theories in explaining entrepreneurship. Entrepreneurship: the engine of global economic development**, Journal of Best Papers of the 42nd World Conference, International Council for Small Business, San Francisco, June 1997., Permanent link to this document: https://www.researchgate.net/profile/Markku_Virtanen/publication/2437065_The_Role_of_Different_Theories_in_Explaining_Entrepreneurship/links/0c960529ed48197ed2000000.pdf, Downloaded on: 15 April 2016, At: 10:00, p 6.

¹² -Tantau, Adrian, **Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship**, Journal of Management & Marketing-Bucharest, vol 1, 2008, P 73-80. Available online at <http://managementmarketing.ro/pdf/articole/94.pdf>, Downloaded on: 27/01/2017, at: 12:50.

¹³- Nilhun Dogan, **The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship**, World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Procedia-Social and Behavioral Sciences 195, 2015, P 1291, Available online at: www.sciencedirect.com, Downloaded on: 20/01/2017, at: 9:30.

¹⁴ - Kraus, Sascha, and Ilkka Kauranen, **Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes**, International Journal of Business Science and Applied Management vol.4, iss1, 2009, p 39. Available online at http://www.business-and-management.org/library/2009/4_1--37-50-Kraus,Kauranen.pdf, Downloaded on: 20/01/2017, at: 12:20.

