



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية اداره واقتصاد

قسم ادارة اعمال

عنوان البحث

دور القيم الاخلاقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية

اسم الطالب

حمزه ابراهيم فزع نايف

اسم المشرف

أ . د. خالدية مصطفى عطا

سنة الدراسية ٢٠٢٠/٢٠٢١



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّمَلُّكِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ)

(البقرة: ١٩٥)



إهداء

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى من أمدّنتني بالنصح والإرشاد... أختي الكريمة.

إلى كل من دعا لي بالخير

أهديكم ذلك العمل المتواضع.....



تنوعت مداخل و اساليب تطوير المنظمات الحكومية عبر العصور ، حيث ساد لفترة طويلة الاسلوب التقليدي القائم على التغيير الذي تدفعه الحاجة ثم ظهر عدد من نماذج و مداخل التطوير التنظيمي الاكثر حداثة مثل : اسلوب الادارة بالأهداف ادارة الجودة الشاملة ، اعادة هندسة نظم العمليات الادارية ، وغير ذلك . وقد برزت الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات ، وهو اسلوب حديث يقوم على تركيز في المنظمة يكون الابتكار كوحدة للتطوير و ليس على الأفراد ، حيث تتبنى المنظمة خطة استراتيجية و آليات تتغير تنقلها من وضع الركود الى مصاف المنظمات الرائدة في اعمالها ، وحتى تستطيع المنظمات الكبيرة التعامل و التكيف مع التغيرات المختلفة التي تحدث حولها عملت بصورة ملحوظة – على تطبيق مناهج ادارية تتصف بقدر كبير من الابتكارية و المؤسسية . و قد كانت الريادة الاستراتيجية احد المناهج التي تم استخدامها للتعامل مع البيئة التنظيمية للمنظمات ، ويطلق عليها مصطلح "الريادة الاستراتيجية " و في بعض الادبيات " الريادة الاستراتيجية التنظيمية " ؛ في محاولة لتحقيق التكامل بين نقاط القوة التي تتمتع بها المشروعات الصغيرة ، مثل: (القدرة على الابتكار ، المرونة ، التشبيك ، والقرب من الاسواق) وبين القدرات السوقية و الموارد المختلفة التي تتمتع بها المنظمات الكبيرة على الرغم مما احاط هذا المنهج من شكوك في امكانية نجاحه .

يمكن ملاحظة ان الباحثين قد انتقلوا من البحث في مجال الريادة كمدخل للتطوير في بداية الثمانينات من القرن الماضي من الدراسة الريادة على مستوى الفرد الى دراسة الريادة على مستوى المنظمة ، وقد كان ذلك نتيجة لتعرض الكثير من المنظمات لموجة من التغيرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية و الاجتماعية و الاقتصادية ، دفعتها نحو ضرورة ايقاظ الروح الريادية الاستراتيجية داخل تنظيماتها (Thornberry , 1: 2006) . وقد كان لنموذج الادارة العامة التقليدية القليل من المساهمة في مسألة النشاط الريادي كمدخل تطويري داخل المنظمة على الاقل اذا ما حدد الفرد النشاط الريادي على انه اكثر من مجرد استثمارات المحددة و المبادرات المحددة بالابتكار فالابتكار باعتباره جوهره النشاط الريادي الكامل (Stevenson & Gumpert , 1985) يتم مناقشتها من منظور منطقي مخطط مقارنة بالمنظور الصديفي الجديد ، و بناء عليه فقد يستنتج الفرد – وفقاً لنموذج الادارة العامة التقليدية – أن النشاط الريادي للمنظمة يجب ان ينبع من الاستراتيجية . و على اية حال ، فما لم يكن لأولئك الذين يشرفون على المنظمات آليات المناسبة للسماح بالفرص غير متوقعة و الاعتراف بها بشكل رسمي فإنه يندر ما تأتي المساعدة من هذه الفرص في تعريف الأجندة الاستراتيجية ، ولن يتم رفع مستوى المنظمة بالكامل لتحقيق إمكانيتها الريادية التطويرية .

وهكذا برز ما يسمى بالريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات ، حيث قدمت ما يسميه كل من Miles و Covin & (1999م) بالجدد المستدام sustained regeneration حيث يكون على شكل سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها ان تقدم تواجداً أكبر للمنظمة وتجذب عملاء جدد . ان الريادة الاستراتيجية ترتبط باستراتيجية المنظمة بشكل عام ، قد ترى انها تفتح - على سبيل المثال - فروعاً جديدة ، تعمل على برامج وأنماط جديدة ، مثل حركة الحكومة الالكترونية التي تقدم لمستخدميها عملاً جديداً بالكامل . ويمكن للريادة الاستراتيجية إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المنظمة من مجال منافستها الحالية الى ساحة جديدة على الاطلاق؛ إذ إنها لن تتنافس مباشرة مع نظيراتها المحلية بل مع نظيراتها العالمية ، وهذا ما يمكن ان نسميه بمحرك الريادة وهو الذي له قصب السبق في مجال التطوير الجديد (Covin & Miles , 1999) (Cargill,2007) .



المحتويات	
٤	تعريف القيم الأخلاقية
٥	وظيفة القيم الأخلاقية
٦	مكانة الأخلاق
٧	الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship
٨	يتكون مفهوم الريادة من ثلاثة أبعاد
٩	تعريف الريادة الاستراتيجية:
١٠	الإطار العام للريادة الاستراتيجية في المؤسسة
١١	أهمية الريادة الاستراتيجية:
١٢	عناصر الريادة الاستراتيجية:
١٥	مسؤوليات ومهام الريادي الاستراتيجي:
١٨	دعائم استراتيجيات الريادية:
١٩	دراسات سابقة :
٢٥	تعليق عام على الدراسات السابقة
٢٦	- الريادة الاستراتيجية: الجذور والمفهوم
٢٨	الخلاصة
٢٩	المراجع

المخلص :

تناولت هذه الورقة الريادة الاستراتيجية ، حيث تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي القائم على تحليل أدبيات الموضوع والدراسات العلمية فيه . وقد هدفت هذه الدراسة إلى عرض هذا الأسلوب التطويري الحديث وتبسيط الضوء على إمكانية تبنيه في العالم . كما سعى الباحث إلى التعريف بالريادة ونشأتها ومفاهيمها وتطورها ، كذلك تم التطرق للريادة الاستراتيجية وبيان كيف يمكن أن القيم الأخلاقية تؤثر بالريادة الاستراتيجية . ومن بين أهم نتائج البحث التعرف على هذا المدخل الحديث للتطوير الإداري الذي هو عبارة عما اتفق على تسميته بالريادة الاستراتيجية ، واهتمام الكثير من الباحثين بهذا المفهوم والكتابة عنه من جميع الجوانب . وكذلك بيان جهود العديد من الجامعات العالمية لتبني هذا المفهوم وتطبيقه في أعمالها التطويرية بشكل واضح يساعد في رقيها وفي قدرتها على المنافسة العالمية . ووجود العديد من الأدبيات والدراسات الأجنبية حول موضوع الريادة الاستراتيجية والحاجة إلى دعم الأدبيات العربية بدراسات معمقة في الموضوع . وأخيرا وجود نماذج تطبيقية من الجامعات العربية الخليجية لديها تجربة في تطبيق الريادة الاستراتيجية هي جامعة الملك سعود وبعد الاطلاع على الكثير من الأدبيات والدراسات وتحليلها للخروج بالنموذج المقترح لتبني الريادة الاستراتيجية من قبل الجامعات الخليجية ، فإن الباحث قد أوصى بعدد من التوصيات من أهمها بيان أن نجاح الريادة التنظيمية يتوقف على ضرورة تناولها من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية ؛ فيجب أن تكون الريادة التنظيمية جزءا من الخطط الاستراتيجية العامة ، كما يجب أن تكون جزءا متكاملًا مع تطبيق هذه الخطط . أن الريادة الإستراتيجية كأسلوب تطويري أثبت في الكثير من الحالات نجاحه ، نظرا لمرونة لطبيعة المنافسة العالمية التي تفرض على الجامعات الاستجابة لمتطلبات المنافسة العالمية . وتطرق البحث لتطبيقات الريادة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية حيث تم استعراض هذا المدخل وكيفية الاستفادة منه في تطوير المنظمات الحكومية ، التي تميزت باستخدام مدخل الريادة الاستراتيجية والنتائج التي توصلت إليها كأنموذج لتطبيقات هذا المدخل . وفي الختام تمت صياغة عدد من التوصيات الناتجة عن استعراض هذا الأسلوب التطويري وما تم استخلاصه الريادة الاستراتيجية التي ترجمة من خلال برنامج التخطيط الاستراتيجية الذي نتج عنه واثري القيم الأخلاقية على الريادة الاستراتيجية . نستنتج عنه بان للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الريادة الاستراتيجية



المبحث الاول

منهجه البحث والدراسات السابقة

اولاً : منهجه البحث

ستتناول هذه الورقة استعراضاً لمفهوم الريادة ونشأتها ثم تطورها . كما ستناقش اشكالها المختلفة المحلية و الاقليمية والعالمية و سوف يتم تركيز على الدور التطويري للريادة الاستراتيجية كأحد نماذج الريادة وذلك باستعراض عناصرها بالتفصيل و مناقشة تطبيقاتها في المنظمات الحكومية بشكل عام .

مشكلة البحث :-

برغم أن الريادة (Entrepreneurship) تعد من الحقول الهامة و الواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة . إذ تساهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في التطوير التنموية الاقتصادية الشاملة لكونها الاولى في بناء منظمات الاعمال الصغيرة والكبيرة .

وهنا تكمن مشكلة البحث الحالي ،لأننا سنخسر الكثير من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في حالة عدم وجود قيم ومبادئ اخلاقية تعمل على تحقيق الريادة الاستراتيجية على اساس ما تقدم يمكن تأطير مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :-

- أ - ما المرتكزات الفكرية للقيم الاخلاقية والريادة الاستراتيجية ؟
- ب - هل للقيم الاخلاقية دور في تحقيق الريادة الاستراتيجية ؟

ثانياً / أهمية البحث

يمكن تجسيد أهمية البحث بالنقاط الآتية :

- ١ . ابراز أهمية دور القيم الاخلاقية كعنصر اساسي في بناء المجتمع وامتلاكها طاقات غير مستقلة
- ٢ . التعرف على دور القيم الأخلاقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية بيانات يمكن الاستفادة منها رؤيه مستقبلية تعمل على تطوير المنظمات



ثالثاً / أهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية :-

١. تتبع طروحات الأدبيات بصدد المرتكزات الفكرية للقيم الاخلاقية المفعوما وفوائداً، وخصائصاً و أنماطاً .
٢. التعرف على مفهوم الريادة الاستراتيجية
٣. التعرف على دور واهمية القيم الأخلاقية في تحقيق ريادة الاستراتيجية

رابعاً / فرضية البحث

للقيم الأخلاقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية

دراسات سابقة :

❖ أولاً: دراسات تتعلق بالريادة الاستراتيجية:

هدفت دراسة (القحطاني، ٢٠١٢) إلى التعرف على الريادة الاستراتيجية كمدخل يمكن أن ينقل المنظمة لمصاف المنظمات المنافسة عالمياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وألقت الدراسة الضوء على تجربة جامعة الملك سعود في تطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية ، وتوصلت لمجموعة من النتائج منها: أن الريادة الاستراتيجية تسهم في تطوير أداء الجامعات وتزيد قدرتها التنافسية؛ كما أظهرت النتائج ان البيئة الداخلية والخارجية لها علاقة وثيقة بالريادة الاستراتيجية ، وأوصت الدراسة بأن نجاح الريادة التنظيمية يأتي من تناولها من وجهة نظر الريادة الاستراتيجية

وهدفت دراسة (صرصور، ٢٠١٩) إلى التعرف على العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة تم تطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى والبالغ عددهم (١٣٣) عضواً، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها: هناك تأثير قوى للريادة الاستراتيجية على المستوى المتميز لجودة الأداء المؤسسي بجامعة الأقصى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مجال

القيادة الريادية للريادة الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة وجاء مجال الابتكار في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بعقد دورات تثقيفية للعاملين لتعريفهم بأهمية وفوائد الريادة الاستراتيجية للمؤسسة.

هدفت دراسة (شبات، المصري، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية بشركة الوطنية للاتصالات بفلسطين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة والتي تم تطبيقها على عينة من موظفي الشركة والبلغ عددهم (٣٩) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية، كما أوضحت نتائج الدراسة أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً، كما أن ٧٧٪ من التغير في الذاكرة التنظيمية يعود للتغير في الريادة الاستراتيجية.

جاءت هذه الدراسة (Wayne, 2009 & Monsen) بعنوان تأثير الريادة الاستراتيجية على المنظمات: ضغوط العمل والاحتفاظ بالعاملين"، وهدفت الدراسة التعرف على تأثير الريادة الاستراتيجية على العاملين بالمنظمات من حيث معرفة تأثيرات ضغوط العمل والاحتفاظ بالعاملين، وألقت الدراسة الضوء على مدى تفاعل المديرين وهيئة التدريس تجاه مدخل الريادة الاستراتيجية وكيفية تقليل ضغوطات العمل في ظل هذا المدخل وتعظيم الاستفادة من الاحتفاظ وبقاء العاملين بالمؤسسات، استخدمت الدراسة أسلوب المسح من خلال مسح (١٩٧٥) فرداً من هيئة التدريس والمديرين في (١١٠) قسم بمؤسسة رعاية صحية حول التدوير الريادي على مستوى الأقسام (تحمل المخاطرة، المبادرة، و الابتكار)، ومعرفة آراء العينة حول درجة غموض الدور في وظيفتهم، ومدى الرغبة القوية لديهم لمغادرة العمل، وبعد عمليات المسح لآراء المديرين وهيئة التدريس حول التدوير الريادي، أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير قوى للريادة الاستراتيجية على أداء المديرين وهيئة التدريس بشكل مختلف، كما أن تفاعل هيئة التدريس تجاه أبعاد التدوير الريادي (تحمل المخاطرة، المبادرة والابتكار) جاء بشكل أكبر من تفاعل المديرين.

جاءت هذه الدراسة (Foss and Lyngsie, 2011) بعنوان "نشأة مجال الريادة الاستراتيجية : الأصول ، المذاهب الأساسية والفجوات"، وهدفت إلى التعرف على مصطلح الريادة والريادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية ؛ وكذلك شرح نشأة نظرية الريادة الاستراتيجية والترابط الموجود بمجال الريادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية و الفجوات الموجودة بتلك النظرية، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح المكتبي توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: وجود تداخل بين مجال الريادة ومجال الإدارة الاستراتيجية ؛ هناك علاقة وثيقة بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والقرارات الاستراتيجية.

جاءت دراسة (Nityananda and Mohanty, 2012) بعنوان "الريادة الاستراتيجية: مدخل للنجاح للتنافسية والعالمية"، وهدفت الدراسة لبناء شراكات وتحالفات خارجية بالإضافة إلى الابتكار وتحقيق العالمية وإلقاء الضوء على الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية ومصدراً من مصادر الوصول للعالمية والتطور والاستمرارية في عالم تنافسي دائم التغير. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي واعتمدت على استقصاء وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن هناك حاجة لتحول الريادة التقليدية إلى الريادة الاستراتيجية حتى تواجه كل تلك التغيرات وتصبح أكثر فعالية وقدرة على المنافسة في عصر العولمة ضرورة التعرف على العوامل الرئيسية التي تؤدي للريادة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.

وجاءت دراسة (Dogan, 2015) بعنوان "التكامل بين الريادة والإدارة الاستراتيجية"، وهدفت إلى تحليل مفهوم الريادة الاستراتيجية باعتباره نقطة الالتقاء بين مفهومي الريادة والإدارة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: ان الريادة الاستراتيجية تعمل على مساعدة المؤسسات على رفع كفاءتها وتحقيق ميزة تنافسية ؛ وأن هناك حاجة إلى الدمج بين الريادة والإدارة الاستراتيجية من أجل تطبيق الريادة الاستراتيجية بشكل فعال.

وجاءت دراسة (Makinde and Agu, 2018) بعنوان " الريادة الاستراتيجية و أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في أبا متروبوليس"، حيث أصبحت الريادة الاستراتيجية هي المهيمنة في العالم المعاصر، وهي أيضا



أداة فعالة للاقتصاد، وتواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في مدينة أبا العديد من المشكلات مثل عدم كفاية المعلومات حول الريادة الاستراتيجية ، والابتكار الريادي المنخفض الذي أدى إلى انخفاض الإنتاجية وعدم الكفاءة في تعظيم الربح، حيث لم يكن هناك الاهتمام الكاف في كيفية مساهمة الريادة الاستراتيجية في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في أبا متروبوليس ، بولاية أبا، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مدخل الريادة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في مدينة أبا اعتمدت الدراسة على منهج المسح، وتضمن مجتمع الدراسة من ٢٣١ مالك / مدير من الشركات الصغيرة والمتوسطة المختارة في قطاعات التصنيع والتمويل والصحة والأغذية والمشروبات في مدينة أبا، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، كشفت النتائج أن متغيرات الريادة الاستراتيجية لها تأثيرات على متغيرات الأداء، كما خلصت الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تعزيز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة أبا، لذلك أوصي البحث بأن الشركات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تولي اهتماماً حاسماً لاعتماد الريادة الاستراتيجية نظراً لما لها من تأثير إيجابي على الأداء.

واستهدفت دراسة (Alayoubi et al., 2020) والتي جاءت بعنوان " متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الابتكار التقني: دراسة حالة لكلية فلسطين التقنية - دير البلح"، التعرف على أثر متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تضمن مجتمع الدراسة جميع الكادر الأكاديمي والإداري في الكلية، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة ، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح ، وأن المتغيرات المتبقية تدل على ضعف تأثيرها، وأوصت الدراسة بأن الكلية التقنية لفلسطين تهتم بمتطلباتها المختلفة لتنفيذ الريادة الاستراتيجية وتطوير قدراتها التنظيمية لدورها المباشر في تحقيق الابتكار التقني للكلية.

كما جاءت دراسة (Hughes et al.,2021)، بعنوان " سلوك الريادة الاستراتيجية وبراعم الابتكار للشركات القائمة على التكنولوجيا الصغيرة بالحاضنات"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات وسلوكيات الريادة الاستراتيجية على الشركات التكنولوجية حديثة النشأة بالحاضنات، استخدمت الدراسة منهج المسح وكذلك المقابلات مع عدد من المديرين بتلك الشركات للتعرف على مدى ممارساتهم لسلوك الريادة الاستراتيجية وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير قوى يمكن أن تساهم الريادة الاستراتيجية في تعزيزه لدى تلك الشركات من غرس تحمل المخاطرة والابتكار و سلوكيات السعي نحو التميز والتنافسية واقتناص الفرص، كذلك التأثير القوى لسلوك الريادة الاستراتيجية بالشركات على تعزيز ودعم الأنشطة الابتكارية الاستكشافية ودعم براعم الابتكار مما يساهم في تحقيق الربحية.

المبحث الثاني

القيم الأخلاقية

مفهوم القيم الأخلاقية

القيم الأخلاقية :-

القيم جمع قيمة، وهي مأخوذة من التقويم وإزالة الاعوجاج، ويُراد بها المثل والمبادئ الاجتماعية السامية،^{1} والأخلاق في الإسلام؛ هي: ما ينظم السلوك الإنساني من مبادئ وقواعد مُحددة عن طريق الوحي، بغاية تحقيق الغاية من وجود الإنسان على الوجه الأمثل،^{2} والقيم الأخلاقية هي: نظام متكوّن من المبادئ والمعاني السامية، المُستنبطة من الكتاب والسنة، الموافقة للفطرة البشرية، المكتسبة من الفهم الدقيق للدين الإسلامي، والتي تضبط سلوكيات التعامل بين الناس، للوصول بالفرد والمجتمع لسعادة الدنيا والآخرة. {1}

مصادر القيم الأخلاقية:-

يختلف كلّ مجتمع من المجتمعات بثقافته ومختلفة منظومته القيمية التي يستمدّها من مصادره الخاصة به، إذ إنّ القيم الأخلاقية تُشكّل جزءاً من المجتمع الإسلامي، فإنّما يستمدّ تلك الأخلاق من مصادر التشريع الإسلامي، التي لا تتناقض بين أحكامها والفطرة التي فطر الناس عليها؛ إذ إنّ المشرّع والخالق واحد، أمّا المصادر التي استنبطت

منها الأخلاق فالأول: القرآن الكريم؛ إذ يعدّ المصدر الأول والرئيسي لمنظومة القيم الأخلاقية، والثاني: السنّة النبوية؛ التي تعدّ مكمّلة ومفسّرة ومبيّنة للقرآن الكريم، والثالث: الإجماع، والرابع: القياس.^{٣}

أهميّة القيم الأخلاقية

تدلّ العديد من الأمور على أهميّة القيم الأخلاقية، يُذكر منها:^[٤]

١. زيادة الإتقان والإبداع في العمل؛ إذ إنّ صاحب الخلق يقوم بالعمل الموافق لما يتّصف به من أخلاق، والمبنيّ على الخلق الذي يدعو إلى الإتقان، وعدم التقصير، والغشّ، وغير ذلك من الأمور التي تحول دون الإتقان والتميّز.

٢. الزيادة من قوّة الإرادة والإصرار، ووضوح الهدف.

٣. تنمية معاني الإنسانية في نفس صاحب الخلق الحسن.

٤. بعث الطمأنينة والسرور والإيجابية في القلوب، بأداء الواجبات، واجتناب المحظورات، وتحقيق الأهداف السامية العالية، فذلك ممّا يعود على النّفس بالراحة والسكون.

وظيفة القيم الأخلاقية

تتعدّد وظائف القيم الأخلاقية سواءً على مستوى الفرد أو المجتمع، يُذكر منها:^[٥]

١. تحديد سلوك الأفراد، وحصره في خياراتٍ محدّدة، ممّا يُساهم في تشكيل شخصيّة الفرد، وتحديد أهدافه. تمكين الفرد من أداء المطلوب منه، مع التكيّف والرضا عن الأداء.
٢. إشعار الفرد بالأمان، ممّا يُساعد في تقوية النّفس، ومواجهة ضعفها.
٣. إتاحة الفرصة للفرد بالتعبير عن نفسه بفهمٍ عميقٍ لها.
٤. العمل على تماسك المجتمع، بتحديد وتوحيد أهدافه ومبادئه التي يُمارسها فيها حياته السليمة.
٥. مُساعدة المجتمع في التعامل مع التغيّرات التي يُواجهها.

٦. ربط ثقافة المجتمع بجميع أجزائها؛ ليظهر في أفضل صورة، كما وتؤسس عقلياً للنظم الاجتماعية، لتصبح بمثابة عقيدة لأفراد المجتمع.

٧. حماية المجتمع من الأنانية وتحقيق الشّهوات والأهواء، بالنّظر إلى أفعال أفراد المجتمع.

كيفية اكتساب القيم الاخلاقية

توجد العديد من الطّرق التي تُساهم في اكتساب الأخلاق الحسنة الكريمة، يُذكر منها: [٦]

١. العقيدة السليمة، إذ إنّها تحمل صاحبها على امتثال محاسن الأخلاق، وتحجبه عن سيئها.
٢. الإكثار من دعاء وطلب حُسن الخُلق من الله - سبحانه - ، فقد كان من دعاء النبيّ - صلى الله عليه وسلم - كما ثبت في الصحيح من حديث عليّ بن أبي طالب - رضي الله عنه - : (وَاهْدِنِي لِأَحْسَنِ الْأَخْلَاقِ لَا يَهْدِي لِأَحْسَنِهَا إِلَّا أَنْتَ، وَأَصْرِفْ عَنِّي سَيِّئَهَا لَا يَصْرِفُ عَنِّي سَيِّئَهَا إِلَّا أَنْتَ). [٧]
٣. مُجاهدة النّفس للتّحليّ بأحسن الأخلاق وأفضلها.
٤. مُحاسبة النّفس وتوبيخها على ما بدر منها من سيء الأخلاق، والعزم على عدم تكرارها.
٥. التأمّل والنّظر في الثمرات السيئة المترتبة على الخُلق السيء، من الندم، والحسرة، وفقد محبة الناس.
٦. عدم اليأس من إصلاح النّفس.
٧. الهمة العالية والجدّ والنشاط، والترفع عن الأمور الدنيئة. ١
٨. لصبر؛ إذ يعدّ الأساس لكثيرٍ من الأخلاق؛ ككظم الغيظ، والأناة، والرّفق، وعدم العجلة، وغيرها. العفة؛ التي تعدّ أساس اجتناب الرذائل، ويتولّد منها الحياء؛ وهو أصل كلّ خير. الشجاعة التي تولّد عزّة النّفس وسموّها، والنّظر إلى معالي الأمور، والترفع عن كلّ دنيء. العدل؛ ليعتدل الخُلق دون إفراطٍ أو تفريط. البشاشة والتبسم في وجوه الآخرين.
٩. التغافل والتجاهل عن الكثير من أخطاء الآخرين. الإعراض عن السّفهاء والجهّلة.
١٠. المُسامحة والعفو والصّفح عن الخُلق، والحرص على مُقابلة الإساءة بالإحسان.

تعدّ الأخلاق من أساسات قيام الحضارات والثقافات، ولهذا فقد احتلت جانباً مهماً في دين الإسلام، حيث تعدّ بمثابة الجانب المعنوي والروحي للدين^(١) وقد بين النبي - صلى الله عليه وسلم - أنّ من أسباب بعثته؛ إتمام منظومة الأخلاق، والرقي بها، ففي حديث عن أبي هريرة - رضي الله عنه - عن النبي - صلى الله عليه وسلم - أنّه قال: (إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق)^(٢) فكان - صلى الله عليه وسلم - أحسن الناس خلقاً، وامتدحه بذلك ربّ العزّة قائلاً: (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ)^(٣) ومما يدلّ على أهميّة الأخلاق ومنزلتها في دين الإسلام؛ أنّ صاحب الخلق أقرب الناس منزلةً من النبي - صلى الله عليه وسلم - يوم القيامة، ففي حديث عبدالله بن عمرو - رضي الله عنه - أنّ النبي - عليه الصلاة والسلام - قال: (ألا أخبركم بأحبّكم إليّ وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة؟ فسكت القوم فأعادها مرتين أو ثلاثاً قال القوم: نعم يا رسول الله قال أحسنكم خلقاً)^(٤) وأنّ حسن الأخلاق من أثقل الأعمال في ميزان العبد يوم القيامة، فقال - صلى الله عليه وسلم - : (ما من شيء يوضع في الميزان أثقل من حسن الخلق، وإنّ صاحب حسن الخلق ليبلغ به درجة صاحب الصوم والصلاة)^(٥) كما أنّ مكارم الأخلاق دليل على كمال إيمان صاحبه، قال - صلى الله عليه وسلم - : (أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً)^(٦)

المبحث الثالث

الريادة الاستراتيجية

(١) الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية:

- الريادة الاستراتيجية: الجذور والمفهوم:

ترجع جذور الريادة الاستراتيجية إلى مجال الاقتصاد، ثم انتقل لاحقاً إلى مجال الإدارة، حيث كشفت دراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية أن هناك ترابط وتداخل بين مجالات الإدارة الاستراتيجية و الريادة، فالريادة والاستراتيجية هما وجهان لعملة واحدة، حيث أن كليهما يركزا على خلق القيمة ، فلقد قدم (Mintzberg) في عام ١٩٧٣م فكرة صناعة الريادة الاستراتيجية، وعمل Covin and Slevin في عام ١٩٨٩م

على تقديم مفهوم الموقف الاستراتيجي للريادة بداخل المنظمات مشيراً إلى القرارات الاستراتيجية وفلسفة إدارية تشغيلية تركز على الجانب الريادي، ومع بدايات القرن الحالي ، أشار Hitt et al. وتحديدًا في عام ٢٠٠١م إلى أن الإدارة الاستراتيجية في الإجراءات والقرارات والالتزامات المحددة لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق مكسب أعلى من متوسط العوائد (Luke and Verreynne,2006,6)، كما أشار (Ireland et al.,2001) إلى أن هناك ستة مجالات ترتبط بكل من الإدارة الاستراتيجية والريادة كالابتكار، وشبكات التواصل، التدويل، والتعلم التنظيمي والنمو، وفرق الإدارة العليا، والحكومة، وأضاف Hitt et al. () لتلك ال جوانب السابقة: العلاقات والتحالفات الخارجية والموارد والتعلم التنظيمي الابتكار والتدويل. كما قدم (Ireland et al.) في عام ٢٠٠٣م أربعة أبعاد تمثل جوانب الارتباط والتأكيد على الجوانب الريادية للريادة الاستراتيجية وتتمثل في: العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، و الموارد المدارة استراتيجياً، وتطبيق الابتكار لتحقيق الابتكار (Luke and Verreynne,2006,6).

هناك العديد من التعريفات للريادة الاستراتيجية ، ومن أوائل تلك التعريفات بأنها التكامل بين منظوري الريادة (إجراءات وأساليب اقتناص الفرص) و الاستراتيجية (إجراءات و أساليب تحقيق الميزة التنافسية) من أجل تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الثروة" (Hitt et al.,2001,2) .

ولقد عرفها (Hitt et al., 2001,3) بأنها سلسلة من الإجراءات الريادية التي من خلالها تستطيع المؤسسات أو المنظمات تحديد والسعي نحو استغلال الفرص الريادية التي لم يتم اكتشافها من قبل أو تلك التي لم يتم استغلالها من قبل بواسطة المؤسسات أو المنظمات المنافسة.

وهناك من أشار بانها عملية المشاركة باستمرارية في البحث عن الفرص والميزة التنافسية ، أجل اكتشاف وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تحقق الثروة، وهذا يستند على جوهر عملها المتمثل في تطبيق الابتكار وتطوير ودعم الابتكار (Ireland et al.,2003,965).

ولقد عرفها (Mathews,2010,224) بأنها "تلك الأنشطة التي تساهم في الارتقاء وتقدم الاقتصاد في ضوء اتجاهات حديثة من خلال إعادة دمج الموارد والمصادر والأنشطة والإجراءات بواسطة المنظمات أو المؤسسات أو الشركات ومن خلال الريادي كالموكيل الاقتصادي الذي هو في الأساس تنقصه الموارد) ولكنه يعرف أين يجدها".

ولقد أشارت إحدى الأدبيات إلى أن مفهوم الريادة الاستراتيجية يتضمن ثمانية مكونات تمثل جذور المفهوم منذ نشأته ، حيث يتضمن تحديد الفرص ، والنمو، والابتكار، والرؤية، والمرونة، وتقبل المخاطرة، والابتكار، وإدارة الموارد، والمقدرة الديناميكية،

مفهوم الريادة

الريادة Entrepreneurship :

تعرف على بأنها الممارسات الفردية الباحثة عن الفرص من أجل تحقيق القيمة وتحمل المخاطر، كما ترتبط الريادة بشدة بالابتكارية (Brem,2011,7)

وتعرف أيضا على أنها العمليات والإجراءات التي تهدف إلى إدراك الفرص الثمينة في البيئة المحيطة وحسن استثمارها (Etzkowitz and Viale,2010,596).

الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship :

وتشير الريادة الاستراتيجية إلى مجموعة الفرص التي تحاول المنظمات الحصول عليها وأيضا مجموعة الفرص التي يحاول فريق الإدارة إدراكها وقناعاته بالفرص التي يستطيع اقتناصها Kyrgidou and

((Hughes,2010, 46



كما تعرف أنها الكيفية التي تستطيع بموجبها المؤسسة أو المنظمة من تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الابتكارية (Dunlap-Hinkler, Kotabe and Mudambi 2009, 108)

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها مدخل لتطوير الوحدة وتتمثل في تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية عبر الوحدة أو الإجراءات التي تتخذها ، أو هي مجموعة الفرص التي تحاول الوحدة الحصول عليها أثناء تطبيق الابتكارات .

يتكون مفهوم الريادة من ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:

- الابتكارية (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.
- الاستباقية (Reactivity): وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادية مثمرة.

الريادة كمدخل استراتيجي:

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 الاستراتيجية المحتملة وفق ما جاء بعملية التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية.

ج. القيام بعملية الاختيار الاستراتيجية والمفاضلة بين الاستراتيجيات المطلوبة لا نجاز الأهداف.

الريادة ومرحلة تطبيق الاستراتيجية

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 استراتيجية مستقبلا.

تعريف الريادة الاستراتيجية:

الريادة الاستراتيجية هي تكامل منظور الريادية (البحث عن الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة)،

لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات وأشار ((

Kyrgidou & Hughes, 2010:48)) إلى ستة عناصر للريادة الاستراتيجية 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، الاستراتيجية، والريادي، والبيئة، فضلاً عن

الهيكل التنظيمي) والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادة والاستراتيجية التي تدار

من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية. نستنتج من ذلك أن مدخل النظرة المعتمدة على الموارد له دور في

تشكيل الريادة الاستراتيجية لتعظيم الرفاهية لذا فإن التكامل بين النظرية الريادية والإدارة الاستراتيجية

والخروج بنتيجة الريادة الاستراتيجية تساعد المؤسسات والرياديين بأن يتطوروا بدون منافس لأنهم سوف

يخلقون موارداً فريدة ذات قيمة خلاقة للمجتمع. وقد أشار (Bhardwaal) إلى أن الرؤية الريادة 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،

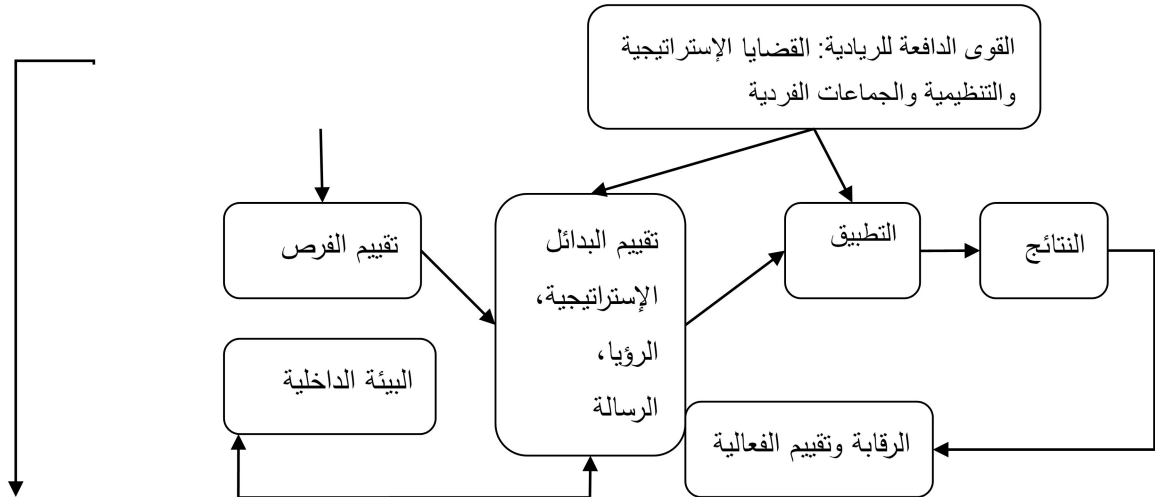
والتنافسية الشديدة، فضلاً عن رأس المال الاجتماعي الذي له دور مهم في انبثاق الريادة الداخلية. إن مسؤولية

صياغة الرؤية الريادية تكمن لدى المدراء التنفيذيين في المستوى الأعلى والرؤية الريادية الفاعلة تسمح

للأطراف المتأثرة، بالتركيز على المهام الحاسمة وهم يسعون إلى الأهداف التنظيمية والشخصية، فلا بد أن

تكون الرؤية مفهومة وسهلة وبما يوحي للأفراد بدافع لأداء العمل وخلق تماسك ثقافي إذ يساهم في المشاركة بالمعرفة بطرائق تنافسية منطقية.

الإطار العام للريادة الاستراتيجية في المؤسسة



أسباب التوجه للريادة الاستراتيجية:

- ارتبطت الريادة الاستراتيجية بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساسا بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تنبع من الرؤية الواضحة والمشاركة ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى أنه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل. ويمكن إيجاز أسباب لجوء المؤسسات لتبني الريادة الاستراتيجية في النقاط التالية:

١. رغبة المؤسسة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق.

٢. تنمية القدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية.

٣. صعوبة الربط بين بعض عناصر الاستراتيجية خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد.

٤. الرغبة في تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

أهمية الريادة الاستراتيجية:

١. تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة.
٢. إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديدا وتفصيلا للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمؤسسة.
٣. 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.
٤. تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.
٥. تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.
٦. تعكس هذه الأهداف رؤية المؤسسة وقد تختلف من مؤسسة لأخرى ومن نشاط لآخر، ولكن مع تطور المؤسسة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وازدياد 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.

عناصر الريادة الاستراتيجية:

- 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 الاستراتيجية وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وخلق 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 والاستراتيجية والثقافة، حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية 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، وتقديم الخدمات بأكثر فعالية للعملاء؛

خ- ريادة الميزة التنافسية: من خلال بناء التفرد في الموارد والجدارية في المنافسة، وإن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها

تعريف الريادي الاستراتيجي :

- "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 إشكالا".

- كما ينظر إلى الريادي الاستراتيجي على أنه صاحب نظرة استراتيجية يهتم كثيرا بالتوجهات الاستراتيجية العامة البديلة، وتقويم الموارد التنظيمية والبشرية للمؤسسة ودورة حياتها، وكذلك تقويم وتطوير الهيكل التنظيمي بالاعتماد على تقويم النمط الريادي للمؤسسة وتنمية واستخدام الموارد البشرية.

مميزات الريادي الاستراتيجي:

- 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 الاستراتيجية.

- إن حالة الضرورة الأساسية للحليف أو الشريك الناجح، هي إذن هدف مشترك. وبالطبع، يجب أن يكون تحقيق الغاية المنشودة أمراً 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 بوسعه؟

- 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 التأزر 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.

مهام الريادي الاستراتيجي:

- تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة والمفاضلة بينها؛
- اختيار التصور الاستراتيجي الأفضل للمؤسسة ببناء رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة بشكل مبدع وخلاق؛
- المفاضلة بين الاستراتيجيات المتاحة بشكل يعزز ريادية المؤسسة لتحقيق مختلف الأهداف؛
- وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تهيئة الظروف المناسبة؛ تقييم الاستراتيجية المختارة في مراحل التنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة؛

مسؤوليات ومهام الريادي الاستراتيجي:

- 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 لدى منسوبي المؤسسة من خلال تراكم رصيد معرفي يساهم في جودة التفكير وتميز الأداء وتجنب تكرار الخطأ.

تعريف الريادية الاستراتيجية في المؤسسات:

- قام kemelgor الريادية الاستراتيجية في المؤسسات بأنها "ظاهرة تبرز على مستوى المؤسسة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكار الجذري والابتكار التراكمي لتحقيق أهمية إستراتيجية متعلقة بتنافسية المؤسسة".
- فالريادية الاستراتيجية 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.
- خصائص المؤسسات التي تستخدم الريادية الاستراتيجية كمدخل تطويري:
- تعمل المنظمة على ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، وتحقيق مستوى تنافسياً عالياً على الصعيدين الداخلي والخارجي؛
- تتبنى المنظمات الريادية هيكلًا تنظيميًا عضويًا، ويقلل من معوقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والصناعة؛

- تكون هذه المنظمات أكثر اهتماما بالإقدام على إقامة المشاريع الريادية وتتحرك سريعا للقيام بالعمل المطلوب؛

- إن الأفراد في هذه المؤسسات هم مصدر الابتكار والريادية، لذا فهي تتبنى الأفراد الذين يتمتعون بالمواهب 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 تركز على الإدارة الاستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء.

- 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: اختيار الكوادر البشرية الكفؤة والمؤهلة للتعين وإخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة كل حسب اختصاصه ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير الحوافز بما ينسجم مع أدائهم وانجازهم الفردي؛

- تبني الأفكار الإبداعية وامتلاك روح المخاطرة والتمكن من اتخاذ قرار الابتكار، أي التطبيق لاغتنام الفرص بالسرعة الممكنة قبل أن يغتنمها الآخرون، 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 وخلق العمل المتخصصة، واستخدام أساليب الحفز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح .

• 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: 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.

دعائم استراتيجيات الريادية:

١. 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؛

٢. 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؛

٣. أخذ المخاطرة: وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق أخذاً 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؛

٤. 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؛

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

الربط بين المتغيرين والعلاقة بين القيم الأخلاقية والريادة الاستراتيجية

- ينبغي ربط الإدارة الاستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة، فاستخدام هذه العناصر ينمي الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛

- تقديم تصور عن الريادية الاستراتيجية ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة.

- إذا كان بحوزة المؤسسة قيم الأخلاقية فسوف يؤثر ذلك إيجاباً على السياسة العامة، كما أن كثافة المشاريع والشراكة يتأثر باستراتيجية المؤسسة ومزاياها التنافسية؛ و بذلك يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية

- ضرورة صياغة رؤيا ذات 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 الاستراتيجية من اجل تحقيق شراكة ريادية والتنافس على الصعيدين الداخلي والخارجي؛

- نجاح الريادية الاستراتيجية يتوقف على مدى نجاح الريادي الاستراتيجي على بناء الرؤيا ذات الأبعاد الاستراتيجية وبعد النظر؛ لذا ينبغي على كل المؤسسات التي تطمح للريادية أن تتبنى التوجه الريادي في إدارتها الاستراتيجية جنباً إلى جنب ونوع القدرات التنافسية والإمكانيات البشرية والمادية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. تقديم تصور عن الريادية الاستراتيجية ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة.
٢. الريادة الاستراتيجية والقيم الاخلاقية عناصر، فاستخدام هذه العناصر ينمي الثقافة التنظيمية للمؤسسة
٣. نجاح الريادية الاستراتيجية يتوقف على مدى نجاح القيم الاخلاقية
٤. إتاحة الفرصة للفرد بالتعبير عن نفسه بفهم عميق لها.
٥. إن الأفراد في هذه المؤسسات هم مصدر الابتكار والريادية

التوصيات

١. تحديد سلوك الأفراد، وحصره في خيارات محددة
٢. إتاحة الفرصة للفرد بالتعبير عن نفسه بفهم عميق لها.
٣. وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تهيئة الظروف المناسبة
٤. توفير الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية
٥. بعث الطمأنينة والسرور والإيجابية في القلوب، بأداء الواجبات، واجتناب المحظورات، وتحقيق الأهداف السامية العالية، فذلك مما يعود على النفس بالراحة والسكون

المراجع

١. ^ أ ب عابد الجابري، مصادر القيم في الفكر الاسلامي، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة، صفحة ٦.٥ / ١٤.١٣. بتصرّف.
٢. ↑ "مفهوم الأخلاق في الإسلام"، www.islamweb.net، 04-08-2002، اطلع عليه بتاريخ ١٦ - ٨ - ٢٠٢٠. بتصرّف.
٣. ↑ محمد منير مرسى (٢٠٠٥)، كتاب التربية الإسلامية أصولها وتطورها في البلاد العربية، مصر: عالم الكتب، صفحة ١٦٢.١٥٩. بتصرّف.
٤. ↑ مقداد يالجن (٢٠٠٣)، كتاب علم الأخلاق الإسلامية (الطبعة الثانية)، الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر، صفحة ٣٥٥.٣٤٧، جزء ١. بتصرّف.
٥. ↑ شيرين خورشيد (٢٥ - ٨ - ٢٠١٩)، "أهمية القيم الأخلاقية ووظائفها"، www.alukah.net، اطلع عليه بتاريخ ١٦ - ٨ - ٢٠٢٠. بتصرّف.
٦. ↑ عبدالسلام غالب (٢٠١٣ - ١٠ - ٢٠)، "الأخلاق أهميتها وفوائده"، ar.islamway.net، اطلع عليه بتاريخ ١٦ - ٨ - ٢٠٢٠. بتصرّف.
٧. ↑ رواه مسلم، في صحيح مسلم، عن علي بن أبي طالب، الصفحة أو الرقم: ٧٧١، صحيح.
٨. ↑ راغب السرجاني، الأخلاق والقيم في الحضارة الإسلامية، صفحة ١. بتصرّف.
٩. ↑ رواه الألباني، في السلسلة الصحيحة، عن أبي هريرة، الصفحة أو الرقم: ٤٥، صحيح.
١٠. ↑ سورة القلم، آية: ٤.
١١. ↑ رواه الإمام أحمد، في المسند، عن جد عمرو بن شعيب، الصفحة أو الرقم: ٢٣/١١، إسناده صحيح.
١٢. ↑ رواه الألباني، في صحيح الترمذي، عن أبي الدرداء، الصفحة أو الرقم: ٢٠٠٣، صحيح.
١٣. ↑ رواه الترمذي، في سنن الترمذي، عن أبي هريرة، الصفحة أو الرقم: ١١٦٢، صحيح.

١٤. ↑ إيهاب كمال (٦ - ٥ - ٢٠١٤)، "مكانة الأخلاق في الإسلام"، www.alukah.net، اطّلع عليه

بتاريخ ١٥ - ٨ - ٢٠٢٠. بتصرّف.

١٥. شوقي ناجي جواد وآخرون، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي

العاشر للريادة في مجتمع المعرفة ٢٩ - ٢٩/٠٤/٢٠١٠.

١٦. وفيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة

العلوم الإنسانية، المجلد ١١، العدد ١ - A، 2009، ص ٥، ٦.

١٧. ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة بابل للعلوم

الإنسانية، المجلد ٢١، العدد ٢، ٢٠١٣، ص ٣٨٦، ٣٨٧.

١٨. طاهر محسن منصور الغلبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر،

عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٢.

١٩. 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.

٢٠. - 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.

٢١. <http://www.maajim.com/dictionary>-معجم لسان العرب ٢٠١٤

٢٢. احمد خليل، مقدمة في ريادة الأعمال نقلا من الموقع-

<http://www.igal.blogspot.com/entrepreneurship-introduction/> consulté

le:10/05/2011

٢٣. http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=ريادة_أعمال&oldid=8760842

٢٤. -[http://www.abahe.co.uk/strategic-planning-sp-282897707/84717-](http://www.abahe.co.uk/strategic-planning-sp-282897707/84717-features-strategic-commander.html)

features-strategic-commander.html 16/11/2016

