

الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي Leadership in Arab Companies

وفيق حلمي الأغا

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الأزهر - غزة

تاريخ الاستلام ٢٠٠٨/٩/١٥ تاريخ القبول ٢٠٠٨/١٠/١٥

Abstract: Recent changes in the global economy and the overlap between the leadership revolution and the revolution of free market lead to more focus and attention on strategic leadership to improve the knowledge available to students, practitioners and general policy makers.

The establishment and management of any new project successfully and effectively requires the need to provide a certain quality of leadership

The creation of a new organizational entity is very complex that includes a large number of preliminary activities and making several effective decisions.

Therefore, a large number of researchers and writers paid special attention to identify the characteristics and qualities of leaders who can take their strategic projects to the top. The analysis of strategic leadership includes two major factors, *external environment* and *internal position*,

الملخص: أدت التغيرات الأخيرة في الاقتصاد العالمي والتداخل بين الثورة الريادية وثورة السوق الحرة إلى المزيد من التركيز والاهتمام على الريادة الإستراتيجية من أجل تحسين المعارف المتاحة لدارسي وممارسي وصانعي السياسات العامة

إن إقامة وإدارة أي مشروع جديد بنجاح وفعالية تتطلب ضرورة توفر نوعية معينة من الريادة

إن خلق كيان تنظيمي جديد هي عملية شديدة التعقيد تتضمن القيام بعدد كبير من الأنشطة التمهيدية وصناعة العديد من القرارات المؤثرة.

لذلك اهتم عدد كبير من الباحثين والكتاب بتحديد سمات وصفات وخصائص الرياديين الذين يستطيعون الوصول بمشروعاتهم الإستراتيجية إلى القمة حيث أن التحليل للريادة الإستراتيجية يتضمن عنصرين رئيسيين البيئة الخارجية والموقف الداخلي الذي يتضمن القدرة على التمويل وتحليل

which includes the ability to finance and analyze the external environment to monitor the major forces and general trends in each of the direct work environment and the general environment. The focus is also on the external environment on a number of vital indicators that have important and relevant impact on the work of the institution. Internal analysis for strategic leadership focuses on the potential of the institution in the fields of finance, marketing, production, operations and human resources. The study of individuals' indicators in the areas mentioned in a systematic & scientific procedure will identify possible future effects of these indicators. There is no doubt that strategic leadership will put many things under the microscope in a conscious and orderly fashion.

البيئة الخارجية لرصد القوى الرئيسية والاتجاهات العامة في كل من بيئة العمل المباشر والبيئة العامة ويتم التركيز كذلك في البيئة الخارجية على عدد من المؤشرات الحيوية الهامة ذات الصلة بالتأثير على أعمال المؤسسة ويركز التحليل الداخلي للريادة الإستراتيجية على فحص وتقويم الإمكانيات التي لدى المؤسسة في مجالات التمويل والتسويق والإنتاج والعمليات والموارد البشرية فان دراسة مؤشرات الأفراد في المجالات المذكورة بأسل وب منهجي علمي يمكن من التعرف على التأثيرات المستقبلية لهذه المؤشرات الريادية ومما لا شك فيه ان الأخذ بمنهج الريادة الإستراتيجية سيضع كثير من الأمور تحت المجهر بشكل واع ومنظم

مقدمة

أن الريادة ليس مصطلح يمكن أن يطلق علي أي نجاح ولكنه مصطلح يعني ديمومة النجاح ، بل النجاح المطلوب في الحفاظ علي مستوي الاستقرار داخل المنظمة خلال أهم دوراتها الاستثمارية وهي مرحلة الانتقال من طور الاستقرار إلي طور التوسع .

علماً بأن من المكونات الأساسية للعامل الريادي الاستراتيجي تحديد الرسالة، وتحديد الأهداف الرئيسية، وتقييم البيئة الخارجية ، وتقييم الموقف الداخلي للشركة ، كما أن الريادي صاحب النظرة الإستراتيجية هو الذي يعتني كثيراً بالتوجيهات الإستراتيجية العامة البديلة وتقويم الموارد التنظيمية والبشرية للشركة ودورة حياتها وكذلك تقويم

----- الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

وتطوير الهيكل التنظيمي معتمد علي تقويم النمط الريادي للشركة وكذلك تنمية واستخدام الموارد البشرية ، ويتم بناء علي ما تقدم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة والمفضلة فيما بينها إذا كان هناك ضرورة لهذا المبدأ لان اختيار التصور الاستراتيجي الأفضل للمنظمة يتم بناءً علي رسالة ورؤية وأهداف المنظمة . كما إن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تهيئة الظروف المناسبة لذلك مع تقييم الإستراتيجية المختارة في مراحل التنفيذ المختلفة .

مشكلة البحث:

هناك عدد من المشاكل الإدارية والإستراتيجية التي تواجه القيادة الريادية في كافة مراحل عملية الريادة الإستراتيجية تتلخص هذه المشاكل في :

- ١- ضرورة التغيير الاستراتيجي المستمر في بعض مراحل الإستراتيجية وخصوصا التطبيق .
- ٢- اعتماد القيادة الريادية علي تحليل العوامل الخارجية والداخلية.
- ٣- وجود درجة كبيرة من المقاومة للتغيير التي ستواجه بها القيادة الإستراتيجية .
- ٤- صعوبة ربط بعض العناصر الإستراتيجية بالثقافات المختلفة في الدولة والمؤسسات أحيانا .

أهداف البحث:

- ١- تفعيل الدور الريادي الاستراتيجي في الشركات العربية
- ٢- توضيح دور القيادة الريادية في معالجة تباين الثقافات المختلفة .
- ٣- توضيح دور الريادة كمدخل استراتيجي في مرحلة صياغة الإستراتيجية .
- ٤- توضيح دور الريادة كمدخل استراتيجي في مرحلة تطبيق الإستراتيجية .
- ٥- توضيح الطرق المتبعة في ترجمة التغيير الاستراتيجي لتهيئة الفرصة أمام الشركة.

- ٦- نوضح دور الريادة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية .
- ٧- نوضح دور التفاعل بين الإبداعية والمهارات الإدارية في نجاح وفشل المنظمة.

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠٠٩، المجلد ١١، العدد ١-A----- (٣)

فروض البحث:

- ١ - عدم وجود رؤية ورسالة وهدف استراتيجي للشركة مما يجعلها غير قابلة للتطور
- ٢ - عدم وجود إجماع من قبل العاملين علي التغيير الاستراتيجي داخل المنظمة .
- ٣ - وجود مقاومة للتغيير الاستراتيجي التي تتبناه القيادة الإستراتيجية .
- ٤ - وجود ثقافة مختلفة في المؤسسات والفروع التابعة للمنظمة .
- ٥ - التفاعل بين الإبداعية والمهارات الإدارية ومن أهم أسباب نجاح المشروع .
- ٦ - أهمية تحديد التوجهات الإستراتيجية .
- ٧ - الريادة الإستراتيجية هي القدرة علي تحقيق تطوير الشركة .
- ٨ - الريادة قادرة علي تقويم وتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

منهجية البحث:

تقوم منهجية البحث علي المنهج الاستطلاعي الذي يتطلب الاستطلاع وجمع البيانات من خلال المصادر الثانوية كالمجلات والكتب والدوريات والبحث عن بيانات متوفرة في أماكن ذات علاقة بمشكلة البحث .

مفهوم الريادة:

دخل مفهوم الريادة لأول مره في اللغة الفرنسية في مطلع القرن السادس عشر حيث تضمن مفهوم المخاطرة وتحمل المصاعب الذي رافق الأعمال الاستكشافية والحملات العسكرية في مطلع القرن الثامن عشر حيث دخلت الريادة الي ساحة النشاط الاقتصادي.

تعريف الريادة:

- هي القدرة علي خلق وبناء الأشياء أي المبادرة والبناء والعمل لانجاز بناء المشروع.

والقدرة والبناء والتحليل وموهبة الإحساس بالفرصة حيث لايراهما الآخريين

----- الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

- الريادة هي أن تكون إلي جانب فريق عمل مكمل لمهاراتك ومواهبك وهي معرفة كيفية التحكم وتنظيم الموارد التي غالبا ما تكون مملوكة للآخرين والتأكد من إنفاق المال حيث يجب وهي استعداد للمخاطرة المحسوبة سواء الشخصية او المالية ثم القيام بكل شئ ممكن للحصول علي المنفعة المفضلة .

عرف الدكتور روبرت هيزرتش الريادة انها : "١"

عملية إنشاء شئ مختلف في قيمته من خلال تكريس الوقت والجهد الكافيين وتحمل الأعباء والأخطار المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك والحصول علي المكافآت المالية والقناعة الناتجة عن نجاح المشروع.

القيادة الريادية sup leader ship

- يتقدم القائد الريادي خطوة علي القادة الاخرين كالقائد التحويلي حيث ان هذا القائد يساعد التابعيين في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابليتهم للمساهمة بفاعلية في سياسة المنظمة .

- يبدأ القائد الريادي بقيادة داتة : أي التأثير علي مكوناته الذاتية عن طريق التعليم المستمر وتنمية الذات من ذلك ومن خلال الإستراتيجيتين تقومان علي الذات وهما :

١- الإستراتيجية التي تركز علي السلوك : من خلال الملاحظات والأهداف الذاتية.

٢- الإستراتيجية التي تركز علي الإدراك والتعلم :. من خلال الاتجاهات الفكرية وتطوير الذات.

بالتالي فالقائد الريادي يحاول جعل المرؤوسين قادة حيث يتحول من اعتماده علي الأهداف المحددة له إلي أهداف يحددها هو لنفسه وبالتالي غالبا ما تكون أهداف ابتكاريه.

فريق الريادة:

هو الذي يكون مسئول عن وظائف ومهام الإدارة الإستراتيجية فهو غالبا ما يتكون من:

١- الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة.

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠٠٩، المجلد ١١، العدد ١-A----- (٥)

وفيق حلمي الأغا -----

- ٢ - الرئيس التنفيذي العام للمنظمة ككل .
 - ٣ - النواب التنفيذيون للرئيس التنفيذي العام .
 - ٤ - رؤساء قطاعات و وحدات الأعمال او الشركات .
- دور الريادة في إدارة الأعمال الإستراتيجية :
- الدور الرئيسي:
- اتخاذ مجموعة من القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لانجاز أهداف الشركة ورسالتها.

الريادة كمدخل استراتيجي ودورها في مرحلة الصياغة:

- ان اهم الادوار التفصيلية المختصرة المطلوب ممارستها من جانب القيادة الريادية للإستراتيجية يتم صياغتها من خلال الخطوات التالية: "٢"
- ١ - تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.
 - ٢ - تقسيم البيئة الداخلية وتحليل موقف المنظمة مقارنة بالمنافسين من حيث قوة والضعف.
 - ٣ - تقييم البيئة الخارجية العامة (الفرص - التهديدات) .
 - ٤ - تحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة وفق ما جاء بعملية توازن بين البيئة الداخلية والخارجية
 - ٥ - القيام بعملية الاختيار الإستراتيجية والمفاضلة بين الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز الأهداف.

الريادة كمدخل استراتيجي ودورها في مرحلة التطبيق الاستراتيجي:

الريادة الفاعلة:

- هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة.
- القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم.

Asuper leader leads others to be leaders themselves

----- الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

- القائد الفعال لا يدعي المعرفة بكل شيء ولا يحاول ان يفعل كل شيء بنفسه لكنه ينمي قدرات الأفراد ليكونوا هم أنفسهم قادرين علي القيادة .
- القائد الناجح والفعال هو الذي ينجح بالتأثير علي أسلوب الأفراد علي تغيير أنفسهم.

من الذي يطبق الإستراتيجية :

قد يقوم بالإستراتيجية نفس الأشخاص الذين قاموا بصياغتها وقد يختلف القائمون بالتطبيق عن الأفراد الذين قاموا بالصياغة ويتوقف ذلك علي حجم المنظمة وطريقة تنظيمها.

ففي جميع المنشآت الكبيرة يقوم بتقييم جميع العاملين ماعدا مجلس الإدارة وأفراد الإدارة العليا.

ومن الأهمية مراعاة مبدأ المشاركة ، أي مشاركة القائمين علي التنفيذ بدور واضح في عملية الصياغة ، وذلك لتجنب أو تقليل هاشم مقاومة التغيير .

فمن المفيد ان يعتبر المدير الاستراتيجي ان عملية إدارة الإستراتيجية هي عملية تغييرية تحتاج الي جهد تغييري واضح حتي يتجنب أي مقاومة يمكن ان تعرقل وتفسد كل مكونات التطبيق الاستراتيجي.

مكونات التطبيق الاستراتيجي:

١. تخصيص أو إعادة تخصيص قيادة الشركات أو قيادة المشاريع لتناسب مع الاستراتيجيات المختارة بالاعتبار ان القادة هم الذين يصلون الإستراتيجية الإدارية للمستويات الاخرى في التنظيم.
٢. تحديد أهداف و رغبات كل مرحلة من مراحل تنفيذ الإستراتيجية المختارة وتوضيحها بشكل لا يدعو الي أي لبس لكل وحدة إدارية .
٣. وضع وتطوير السياسات والإجراءات الوظيفية والخطط البرامج الأربعة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة .

٤. تهيئة الجو التنظيمي والتأكد من مناسبة الهيكل التنظيمي لتنفيذ الإستراتيجية المختارة في إطار تحقيق أهداف التنظيم نفسه.
٥. تدبير وتوزيع الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة وتدعيمها "٣"

التطبيق الريادي:

تلعب الريادة دوراً محورياً في تحقيق نجاح التطبيق الاستراتيجي فهي التي تضطلع بمهمة وتحديد وتوضيح غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ الإستراتيجية المختارة وهي التي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ وتقوم بتدبيرها وتوزيعها علي وحدات الأعمال الإستراتيجية وأوجه النشاط الوظيفي المختلف بالمنشأة ، وهي التي تشرف علي إعداد التنظيم المناسب ووضع وتطوير السياسات والإجراءات والبرامج الوظيفية والموازنات التخطيطية لتنفيذ الإستراتيجية المختارة .

تقوم الشركة بإجراء التطبيق الريادي لإستراتيجيتها ببعض طرق منها :

- ١ - إجراء تغييرات في القيادة الريادية علي المستويات الإدارية المناسبة .
- ٢ - تقوية دوافع الرياديين عن طريقة الحوافز المالية وغيرها .
- ٣ - تنمية وتطوير المديرين ممن سيحتلون مناصب إستراتيجية في المستقبل

دور الريادة في إدارة العمليات الإستراتيجية :

الدور الرئيسي:

اتخاذ مجموعة من القرارات و التعريفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لانجاز أهداف الشركة و رسالتها.

دور الريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية :

يتضمن دور المشروعات الريادية في النمو الاقتصادي أكثر من مجرد زيادة محصول او دخل الشخص الواحد اذ انه ينطوي على أحداث التغير في بيئة العمل والمجتمع.

-----الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

وتتظر إحدى النظريات إلى الابتكار على أساس أنه تطوير السلع أو الخدمات الجديدة وكذلك لاستقطاب الاستثمارات في منطقة ما كما لا يزال هناك تقدم لفهم عملية تطور السلع وهي العملية التي يتطور فيها الابتكار ليصبح سلعة تجارية.

وتعتبر النقطة الحساسة في عملية تطور السلعة هي النقطة التي يتم فيها التقاء المعرفة وتحديد الاحتياجات والفجوات ومتطلبات المجتمع .

ولكن كيف نحول نتائج التفاعل بين الحاجة الاجتماعية والتقنية إلى تجارة ومنها نتطلق فكرة تطوير المنتج.

وبالرغم من الجهود والاكتشافات الجديدة إلا أن عددا قليلا من الاختراعات الناتجة عن التجارب العلمية البحتة قد وصلت بالفعل إلى السوق الفعلي وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم تمتع جزء كبير منها بطلب من ناحية المستهلك أو أن السلعة تحتاج إلى بعض التعديلات حتى تصبح أكثر جاذبية له.

وهنا يبرز دور الريادة التي تستطيع أن تسد الفجوة بين العلم وبين السوق وقد يواجه الكثير من الإبداعيين وقتا عصيبا في سد هذه الفجوة وإنشاء مشاريع جديدة فهم يفتقدون في معظم الحالات المهارات الإدارية على التسوق والتمويل ولا يملك الكثير منهم القدرة على التداخل مع الأطراف المهمة الأخرى مثل البنوك والزبائن والموزعين . ومع كل هذه الصعوبات تمثل المشاريع الريادية في الوقت الحالي الوسيلة الأكثر فعالية بسد الفجوة بين العلم والسوق ولإيجاد مشاريع جديدة وطرح سلع وخدمات جديدة في السوق.

ان هذه النشاطات الناتجة عن التنظيم تؤثر بشكل فعال على اقتصاد منطقة ما من خلال بناء قاعدة اقتصادية وتوفير فرص للعمل.

-وفي الأعوام بين ١٩٧٠ - ١٩٨٠ زادت الأعمال الصغيرة من فرص العمل بنسبة عشرين مليون فرصة عمل جديد في حين لم تسجل ٥٠٠ شركة كبيرة أي نسبة زيادة في التوظيف .

وفيق حلمي الأغا -----

يمكن تلخيص دور الريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالنقاط التالية:

- رفع مستوى الإنتاجية.
- خلق فرص عمل جيدة.
- المساهمة في توزيع الإنتاج نظرا لمجالات ابداع الرياديين.
- زيادة القدرة على المنافسة وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والخارجية وتطوير أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بايجابية.
- نقل التكنولوجيا.
- التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية.
- أيجاد أسواق جديدة.
- ان هذه الأدوار الهامة التي يقوم بها الريادي غالبا ما تكون ذات تكاليف محدودة لأنها ناتجة عن عرق وسهر وجهد الرياديين.
- بعد ان تحدثنا عن مفهوم الريادة يجدر بنا أن نتعرف على الرياديين ومن هو الشخص الذي يمكن أن نطلق عليه الريادي وما هي الصفات المميزة له ومن هنا سنتعرض إلى فضاءات مختلفة للريادي.

دورات التغيير الاستراتيجي

أ. دورة التغيير بالمشاركة:

طبقاً لهذا المدخل فإن الريادي الاستراتيجي يبدأ عملية التغيير من خلال تهيئة واعداد الفرد أو المجموعة أو كليهما . "4"

وذلك من خلال مايقدمه لهم من معارف حول الإستراتيجية المطلوبة ، ثم أقناعهم بهذه المعرفة وتكوين اتجاه ايجابي تجاه الإستراتيجية الجديدة ولتنتم هذه الدورة من خلال استخدام إستراتيجية فعالة للمشاركة وذلك بأتاحة الفرصة للفرد والجماعة منذ البداية للمشاركة في عملية صياغة الإستراتيجية في حدود المستويات المناسبة لكل منهم .

ب- وفق هذا المدخل يتم فرض التغيير الاستراتيجي المطلوب علي سائر أنحاء المنظمة من جانب الإدارة الإستراتيجية العليا .

(١٠) ----- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠٠٩، المجلد ١١، العدد ١ -A

----- الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

ومن المؤكد ان ذلك يؤدي الي التأثير علي شبكات التفاعل والاتصال وانماط السلوك الجديدة علي المستوي الفردي مما يؤدي الي خلق معارف جديدة والتي تؤدي الي وجود افتراضات مسبقة تجاة او ضد التغيير الاستراتيجي المطلوب .

وأخيرا يتم وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تهيئة الظروف المناسبة لذلك ، مع تقييم الإستراتيجية المختارة في مراحل التنفيذ المختلفة .

تحديد غرض ورسالة الشركة:

لعلنا لا نبالغ إذا قلنا أن الغالبية العظمى إن لم يكن جميع الشركات العربية ، صغيرة الحجم لا يوجد لديها عادة رسالة مكتوبة محددة وواضحة ، وان الشركات متوسطة الحجم والتي قد يكون لها رسالة غالبا ما تتصف بالعمومية . ففي الشركات صغيرة الحجم نسبيا ، وهي النوع الغالب بين الشركات العربية ، يكون التصور الشامل لما تحاول الشركة تحقيقه في ذهن رائد الأعمال مؤسس الشركة والذي يبني تصوره هذا على أساس حسه العملي بالمنتج والسوق والمنافسين وما يسعى إلى تحقيقه من خلال المشروع الذي يخطط له ويضعه موضع التنفيذ ، لكن من النادر أن يحاول رائد الأعمال المؤسس أن يضع أفكاره هذه في صورة مكتوبة ومحددة ، ناهيك عن بلورتها في صياغة محكمة وواضحة وفق المفاهيم المعمول بها في الفكر الاستراتيجي ، وقد تستمر الشركة وتحقق نجاحات كبيرة و متميزة دون وجود رسالة نظرا لانفراد رائد الأعمال المؤسس باتخاذ معظم وان لم يكن كل القرارات الرئيسة بل وأحيانا العديد من القرارات التفصيلية بالشركة . "هـ"

لكن مع كبر حجم الشركة تدريجيا والاستعانة بمديرين آخرين ، سواء من بين أعضاء عائلة الأعمال أو من خارجها ، يصبح وجود رسالة من الأمور الحيوية التي تعين هؤلاء المديرين عند اتخاذهم للقرارات ، وتساعد على وضع مرجعية فكرية موحدة أو على درجة عالية من الانسجام والتناغم في قمة الهرم الإداري . صياغة رسالة للشركة إذن تصبح أمرا ضروريا حينما تتعدد جهات اتخاذ القرارات عند القمة لما لهذه القرارات من تأثير على توجهات الشركة ، الأمر الذي يتطلب ضرورة أن يكون هناك تناغما فيما بينها . وحتى إذا كان رائد الأعمال المؤسس ينفرد باتخاذ كل القرارات ، كما هو الحال في

وفيق حلمي الأغا -----

العديد من الشركات العربية الصغيرة ، فان وجود رسالة يقوم هو بتحديد صياغتها ، ربما بمعاونة احد المختصين سوف يفيد كثيرا في دفع صاحب الشركة للتركيز في الأمور الحيوية ذات الأولوية في نجاح الشركة وبقائها ومن الأهمية بمكان أن يخصص رائد الأعمال المؤسس بعض الوقت والجهد لمثل هذا التفكير طويل المدى حتى مع انغماسه الكلي في الأعمال الإدارية التفصيلية للشركة ، وحتى إذا كانت الشركة تحقق إرباحا جيدة ولا يرى حاجة ملحة لذلك ، فنحن نعيش في عصر يحدد النجاح والبقاء فيه الفكر والتخطيط الاستراتيجي أكثر من أي شيء آخر ، وتعتبر هذه الخطوة الأولى في عملية تأسيس الشركة.

إن التساؤلات المتعلقة بقائمة الرسالة للشركة كما وردت سابقا يجب أن تثار ويتم الإجابة عليها في بداية المشروع وحينما تواجه الشركة مشاكل كبيرة في أي وقت وبعد إنشائها ، ومع ذلك فان الشركة الناجحة يجب أيضا أن تثير هذه التساؤلات من وقت لآخر نظرا لظروف البيئة المتغيرة خاصة في عالمنا المعاصر الذي يتميز بالتغيرات والتحولات المتسارعة والمتعاقبة . أن عالم الأعمال اليوم لا يبقى على حاله طويلا ، والتطورات التكنولوجية والاختراعات تلاحق شركات الأعمال من كل جانب الأمر الذي يتطلب المراجعة الدورية لرسالة الشركة وتحديد مدى ملائمتها لظروف الشركة وغاياتها ، وسوف تدفع هذه العملية الإدارة لاستكشاف وتقدير اثر التغيرات في البيئة المحيطة بأبعادها المختلفة على رسالة الشركة ، وأهدافها وأسواقها ، ومنتجاتها من اجل أن يبقى مؤشر البوصلة الإدارية موجهاً في الاتجاه الصحيح.

الريادة وأهدافها الإستراتيجية :

- تحديد أولويات طويلة الأجل للشركة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور الشركة في مراحلها المختلفة .

..... الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

- إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع أهداف أكثر تحديدا وتفصيلا للمستويات الأدنى وللوحدات المختلفة تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للشركة .
- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسة والفرعية للشركة ، 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 الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف والتي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للشركة .

نخلص إذن بالقول انه من المؤكد أن قائمة الأهداف العامة سوف تختلف من شركة لأخرى حتى في نفس الصناعة أو مجال النشاط ، نظرا لأنها تعكس في جانب هام منها رؤية المؤسس في بداية الشركة على الأهداف الاقتصادية العاجلة مثل الربحية والإنتاجية ، ولكن مع تطور الشركة ومحاولة تبوء مكانة متميزة في السوق التنافسي ، تزداد الحاجة لبناء النظم ، ووضع السياسات والمأسسة بشكل عام ، الأمر الذي قد يدفع إلى الأمام بعض الأهداف الأخرى في إطار رسالة بعيدة المدى للشركة ، ومن ثم تظهر الحاجة للتخطيط الاستراتيجي بشكل رسمي ، هذا لا يعني انه لا يمكن الأخذ ببعض جوانب الفكر الاستراتيجي في البدايات الأولى للشركة حتى لو كان بشكل غير مكتمل أو غير رسمي "٦".

في الواقع أن بعض ملامح هذا الفكر لا بد أن يكون في ذهن المؤسس عند تفكيره في إنشاء المشروع والتخطيط له ، وفي مواجهة تحديات الميلاد والإنشاء والتحرك نحو التوسع والنمو من خلال الفرص التي تتواجد في البيئة المحيطة ، المهم أن تتبنى قيادة الشركة منهجا منتظما في التفكير الاستراتيجي من اجل تحديد معالم الطريق الذي تنتهجه

وفيق حلمي الأغا -----
الشركة خلال سنوات قادمة ، ونقطة البداية في هذا الطريق هي وضع رسالة وأهداف واقعية توجه تحرك الشركة عبر سنوات ممتدة قادمة .

لعل من المفيد تناول بعض القضايا المنهجية المتعلقة بكيفية إعداد رسالة الشركة .
ابتداءً تقوم شركة الأعمال على أساس الحصول على موارد من المجتمع ، وفي المقابل لا بد من أن تمد هذا المجتمع بسلع

وخدمات صديقة للبيئة وبأسعار مناسبة وجوده مقبولة . مثل هذا الغرض أو هذه الرسالة عادة ما تكون واضحة ومحددة بشكل كبير في ذهن مؤسس الشركة العربية عند بداية الأعمال.

ولكن مع مرور الزمن ، تنمو الشركة وتكبر في الحجم نسبياً ، وتتغير البيئة الظروف المحيطة ، كما يتغير الأفراد والإداريين المحيطين بالمؤسس ، والأمر الذي قد يترتب عليه واحد أو أكثر من احتمالات ثلاثة .

أولاً: قد يصبح الغرض الأصلي للشركة غير ذي صلة أو غير ملائم مع توسع الشركة بإنتاج منتجات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة أو حتى في صناعات جديدة

ثانياً: قد تجعل التغيرات في البيئة المحيطة الرسالة الأصلية للشركة غير ذي صلة أو غير ملائمة.

ثالثاً: قد تبقى هذه الرسالة ملائمة لكن مع كبر حجم الشركة وزيادة عدد الإداريين المحيطين بالمؤسس والشركاء خاصة من بين أعضاء العائلة تدريجياً وتباين الأفكار فيما بينهم ، قد يفقد بعض هؤلاء المديرين الرغبة في الرسالة الأصلية ، أو الاهتمام الكافي بها . حينما تحدث أي من هذه الأمور، يصبح ضرورياً أن يتم البحث عن غرض للشركة أو إعادة صياغة غرضها الأصلي

إذن يجب أن تعكس رسالة الشركة الرؤية طويلة المدى للكيان والغرض الذي تسعى الشركة للوصول إليه - الغرض الذي يميزها عن غيرها من الشركات المماثلة . وهنا ، نجد أن الأسئلة الهامة التي يجب على مؤسس الشركة الإجابة عليها هي :

----- الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

ما مجال العمل الذي توجد فيه الشركة ؟ وماذا يجب أن يكون هذا المجال ؟ هل يوجد لدينا تصورا طويلا المدى لمستقبل الشركة ؟ ما الصورة الذهنية العامة للشركة التي نريدها أن تصل للجميع (شركة مستقرة ومحافظة أم شركة متحركة ومقدامة) ؟ ما القيم التي تتبناها الشركة ؟ ما السوق الذي نسعى لخدمته ؟ من هم منافسونا الرئيسيون ؟ وتمثل الحاجة الإستراتيجية هنا في صياغة رسالة تقدم توجهها واهتماما أو دلالة لجميع الأعضاء العاملين على كافة المستويات بالشركة . فالرسالة تعكس في مضمونها إذن التصور العام، والفكر الفلسفي الممتد للمؤسس صاحب الشركة وقيادتها الإدارية في رؤيتهم لموقع الشركة في البيئة المحيطة والدور الذي تقوم به في المجتمع والسوق الذي تخدمه. ويمكن بشكل عام بيان العناصر الرئيسية التي تحكم صياغة الرسالة في العناصر الثلاثة الآتية:

- **التاريخ :** يجب أن يؤخذ بالاعتبار عند صياغة الرسالة الخصائص المميزة وأحداث الماضي الهامة .مثلا فمن غير المعقول أن يصبح هارديز أو بيتراحت سلسلة مطاعم للوجبات الفاخرة .
- **القدرات والكفاءات الفريدة :** قد يكون في مقدرة الشركة القيام بالعديد من الأشياء المتنوعة لكنها يجب أن تسعى للقيام بالأشياء التي تؤديها بأفضل ما يكون بحيث تكون مميزة على الشركات الأخرى المماثلة . ومهما كانت الفرصة التي تواجهها الشركة غاية في الإغراء فإنها يجب أن يكون لديها القدرات والكفاءات اللازمة لاستغلالها وإلا تصبح مجرد شيء من الخيال
- **البيئة المحيطة :** تفرض البيئة الخارجية الفرص ، والقيود ، والتهديدات ، والتحديات التي يجب تحديدها قبل الشروع في وضع رسالة الشركة وتطويرها.

ما هي إذن خصائص الرسالة الجيدة ؟ وما هي المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند صياغتها ؟ إننا لا نحتاج أن نؤكد رسالة مفيدة وفعالة ليس بالأمر السهل بل يعتبر غاية في الصعوبة وقد تستغرق صياغة الرسالة شهورا قبل أن يصل مؤسس الشركة ومعاونيه إلى رسالة جديّة ومفيدة . وعند إتمامها ، يجب أن تركز الرسالة على الخصائص والمعايير الأربعة الآتية : الأسواق وليس المنتجات والقابلية للتحقيق ،
مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠٠٩، المجلد ١١، العدد ١-أ----- (١٥)

وفيق حلمي الأغا -----
والتحفيز ، وأن تكون محددة إلى حد كبير . و نتناول كل من هذه الخصائص أو
المعايير بالإيضاح فيما يلي:

- **التركيز على السوق وليس على المنتج:** وهذا في الواقع يكاد يكون عكس ما يحدث في الشركات العربية خاصة صغيرة الحجم ، حيث يتم تقليديا تعريف مجال عمل الشركة في الغالب من منظور ما تقوم بإنتاجه (مثل القول: مجال عملنا الأدوات الصحية أو أجهزة التكييف أو الأغذية المعلبة) . وفي كثير من الحالات يتم تسمية الشركة وفق المنتج أو المنتجات التي تقوم بإنتاجها وكثيرا ما تجد مثل هذه الشركات أنه حينما تصبح المنتجات أو التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها متفاوتة فإن رسالتها غير ذي معنى وغير ملائمة ، بل وربما يصبح اسمها لا يصف حقيقة ما تقوم به الشركة . لذا فإن الأمر يتطلب إيجاد طريقة لتعريف رسالة الشركة بشكل أكثر دواما واستمرارا . ومن ثم يأخذ التوجه الحديث في صياغة الرسالة منحى خارجيا وليس داخليا وبمعنى آخر ، يجب أن تركز قائمة الرسالة على مجموعة الحاجات العامة التي تسعى الشركة إلى إشباعها (تركيز خارجي) وليس على المنتجات والخدمات التي تقدمها في الوقت الراهن (تركيز داخلي)

- **القابلية للتحقيق:** بينما يجب أن تقوم قائمة الرسالة بتحديد منطقة عمل الشركة ودفعها نحو أداء أكثر فعالية ، فإنها يجب في نفس الوقت أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق . بمعنى آخر يجب أن تفتح الرسالة رؤية فرص جديدة لكن يجب ألا تقود الشركة إلى مغامرات غير واقعية تفوق قدرتها وإمكانياتها . فمن غير المعقول مثلا أن تقوم شركة تتولى إدارة سلسلة من المطاعم الشعبية في القاهرة بتحديد رسالتها من منطلق إشباع الحاجات الغذائية المميزة في السوق العالمي كما يفعل ماكдонаلد.

- **التمتع بقوة دافعية أو تحفيزية:** من المزايا الجانبية للرسالة المحددة بعناية ولكنها غاية في الأهمية قيامها بتوجيه وإرشاد المديرين والعاملين المتواجدين في مواقع متفرقة جغرافيا أو في أعمال مستقلة . وتقدم الرسالة المعدة بعناية

الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

شعورا مشتركا بوحدة الغرض خارج الأنشطة المختلفة التي تتم داخل الشركة. لذا يمكن النظر إلى النتائج النهائية (مثل مبيعات الشركة) الحصة السوقية التحقيق والدقيق للرسالة وليس باعتبارها الرسالة ذاتها .

- **التحديد الواضح:** من الأهمية بمكان ألا تصبح العلاقات العامة هي الغرض الرئيسي بقائمة الرسالة التي يتم إعدادها للشركة العربية وإنما يجب تقديم توجيهات وإرشادات لقرارات وتصرفات المؤسس والمديرين الآخرين العاملين معه بمعنى آخر فإن القول بأن جودة أعلى وبأقل تكلفة ممكنة قد يمثل شعارا جيدا ولكنه لا يقدم توجهها محددا وكافيا للإدارة.

تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة العربية:

يوجد أكثر من منهج يستخدم في تحديد مجموعة التوجهات الإستراتيجية المتاحة أمام القائمين بعملية التحليل الاستراتيجي وسوف نركز هنا على مدخل مبسط يعتمد على آلية محدودة يمكن أن نطلق عليها اسم مصفوفة التوجهات الإستراتيجية strategic directions matrix والتي تضم المفاتيح المعلوماتية الحرجة التي أبرزتها عملية تحليل swot يتم في المصفوفة وضع الصورة الكاملة لنتائج التحليل من خلال رصد وتسجيل المعلومات الحرجة (المفاتيح) المتعلقة بالفرص والتهديدات أو التحديات في البيئة الخارجية وجوانب القوى والضعف في الموقف الداخلي ويتم صياغة عبارات موجزة جدا لهذه المفاتيح المعلومات الحرجة key Information بحيث تمثل خلاصة نتائج التحليل الاستراتيجي وتوضع في الأماكن المخصصة لها حسب مرجعيتها سواء كانت تتعلق بالفرص والتهديدات أو جوانب القوى والضعف ينشأ لدينا أربعة أوضاع لتوجيهات إستراتيجية رئيسة تكون مرشدا لمتخذ القرار في بحثه عن الوضع الاستراتيجي الأفضل للشركة العربية ويمكن بيان الشكل العام للمصفوفة كما يلي : "٧"

الفرص	التهديدات
-------	-----------

القوى والاتجاهات الهامة بالنسبة لكل من : • البيئة العامة . • الصناعة . • السوق .	القوى والاتجاهات الهامة بالنسبة لكل من : • البيئة العامة . • الصناعة . • السوق .	عوامل البيئة الخارجية عناصر الموقف الداخلي
توجه استراتيجي دفاعي نشط / إعادة انتشار	توجه استراتيجي توسعي / هجومي	المؤشرات والاتجاهات الحاكمة في كل من : • الوضع المالي . • الموقف التسويقي . • شئون الإنتاج والعمليات . • الموارد التنظيمية والبشرية .
توجه استراتيجي انكماش / انسحابي	توجه استراتيجي لإعادة الهيكل / بناء القوة	المؤشرات والاتجاهات الحاكمة في كل من : • الوضع المالي . • الموقف التسويقي . • شئون الإنتاج والعمليات . • الموارد التنظيمية والبشرية .

بالنظر إلى عوامل البيئة الخارجية وعناصر الموقف الداخلي نجد أنه لو كانت الشركة تتمتع بجوانب قوة قاطعة تفوق كثيرا جوانب الضعف بحيث تكون هي الحاكمة في توصيف الوضع الداخلي للشركة وإذا كانت البيئة الخارجية تتميز بوجود فرص أعمال جاذبة مؤكدة دون أن تكون هناك تهديدات أو تحديات تذكر وكانت الصناعة في ازدهار ونمو مطرد ، بحيث تمثل هذه الفرص السمة المميزة للصناعة والسوق خلال فترة التخطيط الاستراتيجي ، فإن هذا المربع في المصفوفة يمثل الوضع الاستراتيجي الأمثل الذي تتمنى إدارة أي شركة أن توجد فيه وبالمقابل نجد أنه إذا كانت البيئة الخارجية تتميز بوجود تهديدات شديدة ضاغطة كأن تسود السوق منافسة شرسة أو تكون الصناعة

.....الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

في حالة انحدار واضمحلال دون أن تكون هناك فرص أعمال تذكر يمكن استغلالها وإذا كانت الشركة تعاني في نفس الوقت من جوانب ضعف شديد تفوق كثيرا أي جوانب قوة يمكن الاعتماد عليها فإن هذا المربع يمثل الوضع الاستراتيجي الأسوأ بالنسبة لإدارة الشركة العربية بين هذين الوضعين النقيضين قد تجد الشركة نفسها في وضع مختلط ما بين موقف داخلي تحوطه مظاهر قوة بارزة في مواجهة ظروف خارجية مهددة وغير مشجعة ، أو بالعكس قد يتميز الموقف الداخلي بالوهن والضعف في مواجهة ظروف خارجية تقدم فرصا جذابة وهكذا تتفاوت الأوضاع الإستراتيجية التي قد تواجهها إدارة الشركة العربية وكل منها يدفع الإدارة إلى وجهه إستراتيجية تفرضها الخصائص المميزة لوضعها الاستراتيجي الذي قد تتفرد به عن باقي الشركات في الصناعة.

يقوم المنطلق وراء تكوين التوجهات الإستراتيجية الرئيسية في المصفوفة على أساس انه لو أخذنا كل زوج من المقارنات الممكنة على وحدة أي جوانب القوة مع الفرص وجوانب الضعف مع التهديدات وعزلة عن باقي أزواج المقارنات الأخرى في المصفوفة فإننا نستطيع أن نتلمس أبعاد الوجهة التي يمكن أن تدفع إليها القوى الحاكمة في الوضع الاستراتيجي للشركة العربية وبمعنى آخر إذا أخذنا كل زوج من المقارنات الأربع المذكورة مفترضين ثبات المقارنات الثلاثة الباقية في المصفوفة فإننا نحصل على أربعة أوضاع إستراتيجية متميزة يدفع كل منها نحو وجهه إستراتيجية مختلفة "٨".

وعلى الرغم في المصفوفة قد يبدو للبعض للوهلة الأولى بأنه يميل إلى أن يكون أمرا غير واقعي إلا أننا لا نبالغ حين نقول أن ملاحظتنا العلمية والاستشارية لتجارب العديد من الشركات المحلية والإقليمية والعالمية التي حققت نجاحا باهرا وإخفاقات بارزة تقارب في كثير من جوانبها الأوضاع الإستراتيجية الأربعة المذكورة. يصاحب هذه الأوضاع الإستراتيجية أربعة توجهات إستراتيجية رئيسية. يضم كل منها مجموعة من الاستراتيجيات للأعمال الأساسية التي تكون موضعا للمفاضلة لاختيار الأفضل منها في صياغة مقترح الإستراتيجية الذي يوصي به القائمون بالتحليل لصاحب الشركة العربية والفريق الإداري المعاون له. وونتاول بشيء من الايضاح هذه التوجيهات الإستراتيجية العامة البديلة.

التوجهات الاستراتيجية العامة البديلة

التوجه الاستراتيجي التوسعي / الهجومي:

حينما تواجه الشركة العربية وضعا استراتيجيا يتميز بوجود عناصر قوة بارزة وحاكمة، مالية أو تسويقية شرکه. إنتاجية أو تنظيمية / بشرية، مع عدم وجود أي جوانب ضعف مقلقة، في مواجهة بيئة خارجية تتميز بوجود فرص أعمال أكيدة في سوق نامي جاذب، وفي حالة رواج وتوسع، مع عدم وجود أي تهديدات تذكر، فإن التوجه الاستراتيجي الأمثل يقضي باستثمار جوانب القوة البارزة المتوفرة في استغلال الفرص المتاحة لأقصى مدى ممكن، هذا يعني أن الوضع الاستراتيجي المذكور سوف يدفع إدارة الشركة العربية نحو الأخذ باستراتيجيات توسعية / هجومية لزيادة حصتها السوقية وتوسيع نطاق نشاطها الإنتاجي والتسويقي، والعمل علي إعادة استثمار قدر اكبر من الأرباح المحققة في تمويل هذا التوسع. وقد يساعد اتخاذ منحى هجومي علي التغلب علي أي معوقات تقف في طريق النمو والتوسع الذي تسير عليه الشركة. وإذا كانت هناك استراتيجيات متبعة فعلا من قبل إدارة الشركة، فإن هذا الوضع الاستراتيجي المميز سوف يدفع الإدارة إلي تجديد العمل بالاستراتيجيات القائمة، واستمرار الأخذ بها لما حققته من فعالية ونجاحات للشركة. هذا بافتراض أن قوى المستقبل سوف تكون استمرارا أو امتدادا طبيعيا لقوى الحاضر والماضي القريب، ولكن هذا افتراض نقل احتماليته بشكل تصاعدي في عالمنا المعاصر الذي يتميز بالتغيرات والتحولات الكبرى والمتسارعة التي أفرزتها ثورة الاتصال والمعلومات.

يمثل هذا الوضع الخارجي الجاذب بعض الصناعات التي ترتبط بالنمو السكاني في بعض المجتمعات النامية مثل الصناعات الغذائية والملابس وغيرها، حيث يزداد الطلب علي منتجاتها بشكل تصاعدي مستمر ويسود السوق عدد من المنتجين متوسطي الحجم نسبيا ممن يتنافسون وفق معايير جودة تضعها الحكومة أو الصناعة. وتوجد دائما فرص للتحسين سواء في الجودة أو في كفاءة التشغيل ومن ثم الأسعار.

وتعتبر هذه من انسب الظروف لكي تخطط إدارة الشركة العربية التي تعمل في إطار فكر استراتيجي واضح للانتقال من المراحل الأولى للإنشاء والبناء إلي مرحلة النمو

-----الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

والانطلاق فحينما تعمل الشركة في سوق نامي بطبيعته مع النمو السكاني ،فان الأخذ باستراتيجيات التوسع والنمو يكون عادة اقل كلفة نظرا لان التوسع في هذه الحالة يمكن أن يتحقق من خلال الزيادات الطبيعية في الطلب ،الأمر الذي يقلل الحاجة للاعتماد علي برنامج ترويجي كبير ، وحملات إعلانية مكثفة تستهدف الحصة السوقية للمنافسين ،الأمر الذي قد يضع إدارة الشركة العربية في تصادم مباشر مع بعض المنافسين الأقوياء في السوق .

وقد لا يحدث كثيرا أن تتوافق الأحوال الداخلية المتميزة للشركة مع الظروف الخارجية الجاذبة في الصناعة والسوق ،كما يوحي بها الوضع الاستراتيجي الحالي .لذا حينما يحدث مثل هذا التوافق النادر يجب علي إدارة الشركة العربية الواعية والخبيرة أن تعتبر هذا الوضع فرصة سانحة يجب اقتناصها في الوقت المناسب للانطلاق بالشركة إلي مرحلة نمو جديدة قبل أن ينقض عليها الآخرون .وفي احيان كثيرة تعتبر المبادرة والسبق في استغلال الفرص المتاحة العامل الحاسم في النجاح أو الفشل في دنيا الأعمال . "٩"

التوجه الاستراتيجي الدفاعي النشط / إعادة الانتشار:

يميز هذا التوجه الوضع الاستراتيجي الذي تواجه فيه الشركة العربية ظروفًا خارجية ضاغطة ،قد تكون فيها الصناعة في حالة هبوط واضمحلال بعد بقائها في حالة نضج واستقرار لفترة طويلة ،ربما أطول من اللازم ،أو تتزايد فيها حدة المنافسة بين متنافسين رئيسيين أشداء محليا أو من الخارج أو خضوع الصناعة لتغيرات جوهرية في تكنولوجيا الإنتاج والعمليات وسياسات الإهلاك ،وما يتطلبه ذلك من زيادة الاستثمارات من قبل العائلة في الشركة ربما علي حساب خفض توزيعات الأرباح على الأعضاء ،إلي غير ذلك من الأمور التي تمثل تهديدات وتحديات قوية للإدارة .لكن يقابل هذا الموقف الصعب خارجيا تمتع الشركة بجوانب قوة ظاهرة في مواردها وأدائها تمكنها من مواجهة هذه الظروف الضاغطة بل وتجاوزها إذا أحسن إدارة وتوجيه دفة السفينة عبر هذه الأمواج المتلاطمة.

يتطلب مثل هذا الوضع الاستراتيجي الصعب من إدارة الشركة العربية التفكير في أفضل السبل لتوجيه الموارد المتاحة ، وجوانب القوة الظاهرة وربما المتراكمة ، في مواجهة الظروف الخارجية الصعبة التي تحيط بالصناعة أو السوق بشكل عام . هذا يعني أن جميع الشركات العاملة في الصناعة قد تشترك في نفس هذه الظروف الضاغطة لكنها تختلف فيما بينها في مستوى الصحة الذاتية التي تتمتع بها خاصة بالنسبة للموارد المتاحة وجوانب القوة التي تميزها ومن ثم في كيفية توظيف جوانب القوة لديها في التعامل مع التهديدات الخارجية من الطبيعي أن يكون توجه الفكر الاستراتيجي للإدارة في مثل هذا الوضع الاستراتيجي نحو الخارج وليس للنواحي الداخلية للشركة العربية . فالموقف الداخلي للشركة العربية . قوي ولا يوحى بوجود قصور إداري أو تنظيمي معين . ولكن المشكلة الرئيسية هي في كيفية التعامل مع قوى البيئة الخارجية المهددة . إما للصناعة ككل أو للشركة العربية موضع الاهتمام على وجه الخصوص . في جميع الأحوال ، يتطلب الأمر من الإدارة تبني منظورا واسعا وشاملا يمتد إلى حدود البيئة الخارجية الحالية وغالبا ما بعدها ، ومن ثم القدرة على تقدير المخاطر المحتملة والاستعداد للتعامل معها بجرأة وحكمة . " ١٠ "

وقد يدفع مثل هذا الوضع الصعب إدارة الشركة . خاصة رائد الأعمال العائلي ، إلى إعادة النظر في رسالة الشركة وموقعها في الصناعة التي تنتمي إليها فهل تحاول الإدارة التمسك بوضعها التنافسي النسبي في السوق وربما تحسينه بقدر محسوب ، أم تحاول أن تجد منفذا خارج نطاق السوق الحالي لاستثمار ما قد يكون متوفرا لديها من أموال فائضة نتيجة للأداء الجيد للشركة خلال السنوات الماضية (كأن تفكر في التوسع الرأسي أو الأفقي)؟ هل تحاول الإدارة استخدام الموارد المتاحة في تطوير المنتجات سعيا للوصول إلى شرائح مميزة خاصة قد لا يستطيع المنافسون الوصول إليها بإمكاناتهم الحالية؟

المؤكد هو أن الظروف قد لا تسمح بحدوث نمو وتوسع كبير مستدام كما هو الحال في التوجه الاستراتيجي السابق . لكن اخذ منحاً استراتيجيا متحفظا (دفاعيا نشط) في مواجهة هذه الظروف الخارجية الصعبة قد يكون هو التوجه الأكثر حكمة من اجل المحافظة على مصالح أصحاب الشركة العربية . يستنتى من هذا بالطبع الوضع الذي قد

..... الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

يضاير فيه احد المنافسين الكبار (أو عدد من المنافسين الصغار نسبيا) الخروج من السوق لصعوبة موقفهم الداخلي ، الأمر الذي قد يدفع إدارة الشركة العربية إلى التقدم لملاء الفراغ الناتج عن ذلك من خلال التوسع في تغطية مساحة أكبر من السوق خاصة إذا كانت مواردها تسمح بذلك في ظل موقفها الداخلي القوي . أضف إلى ذلك أن الإدارة الماهرة في سعيها للتعامل مع المعوقات في البيئة الخارجية يجب أن تحاول الالتفاف حول بعض هذه المعوقات وتحويلها إلى فرص يتم استغلالها لصالح الشركة ، كأن تحول إدارة الشركة العربية المنافسة الندية أو التصادمية إلى منافسة تعاونية من خلال الدخول في مشروعات مشتركة وتحالفات إستراتيجية .

من هنا يأتي الجانب " النشط " في توجه إدارة الشركة الدفاعي في هذا الوضع الاستراتيجي .

التوجه الاستراتيجي إعادة الهيكليّة / بناء القوة:

على عكس الوضع السابق ، يتميز هذا الوضع الاستراتيجي بضعف الموقف الداخلي للشركة العربية ، غالبا بسبب بعض الإخفاقات الإدارية القاصمة . وسيطرة صاحب الشركة وهيمنته على مجريات الأمور بشكل قد يصيب الشركة بالعجز والشلل الجزئي ، في مواجهة ظروف بيئية سريعة التغير ، وربما تدني مستوى الأداء وانخفاض الأرباح بشكل قد يوحى بالقلق ، في الوقت الذي تكون فيه الصناعة في حالة ازدهار ونمو وفي صحة متميزة . يحدث هذا الوضع أحيانا نتيجة لعدم أو سوء التخطيط في مرحله النمو مما يجعل الشركة تتوسع في أعمالها دون أن يتم توفير الموارد اللازمة لذلك، الأمر الذي يضع ضغوطا كبيرة على الموارد الموجودة ويجعل استغلالها يفوق حدودها. وفي معظم الأحوال تكون الموارد المالية الأكثر حرجا ربما بسبب عدم توفر نقدية أو أموال سائلة بدرجة كافية نتيجة لسوء التخطيط المالي واللهث وراء فرص الربح على حساب المحافظة على توازن الموقف المالي للشركة . كما قد يكون صاحب الشركة العربية تحت ضغوط كبيرة لتوزيع قدر أكبر من الأرباح على أفراد العائلة الشركاء أو العاملين في الشركة، مما يترتب عليه عدم ضخ أموال كافية لإعادة الاستثمار فيها. ومع وجود الصناعة في

حالة ازدهار ونمو ، وتوفر فرص أعمال جاذبة في السوق فإن الخلل في الوضع الاستراتيجي لابد وان يكون نابعا من داخل الشركة العربية ذاتها ، الأمر الذي يتطلب أن يكون محور تركيز الإدارة هو إجراء مراجعة متعمقة لأحوال الشركة ، والبحث عن أفكار جديدة لإجراء تحسين جوهري فيها ، من أجل إعادة بنائها . "١١"

فمن ناحية يجب إعادة النظر في الوضع الداخلي ، والعمل على معالجة جوانب الخلل والضعف البارزة ، سواء فيما يتعلق بنقص بعض الموارد أو سوء التنظيم الداخلي ، أو لضعف الأداء الإداري وما قد يتطلبه ذلك من رؤية جديدة وربما استجلاب عناصر إدارية مهنية عالية الكفاءة ، وإعادة النظر في السياسات القائمة . ومن ناحية أخرى تستوجب الأحوال الجيدة في الصناعة أن تحاول الإدارة توجيه بعض الفرص الجاذبة الموجودة في السوق ، وربما من خلال إيجاد طرق جديدة للمنافسة ، ومن ثم اكتساب مصادر قوة جديدة . وكثيرا ما يغيب عن العديد من رواد الأعمال أصحاب الشركات العربية فرصة إدراك وفهم حقيقة الموقف الداخلي لشركاتهم ومدى إسهامهم شخصيا في صنع هذا الموقف المتردي مفضلين نفسيا وضع اللوم على بعض القوى أو العوامل الخارجية التي قد لا تكون فاعلة حقيقة في إحداث التصدع الداخلي في الشركة من هنا تأتي أهمية الاستعانة بأعين خبيرة خارجية لفحص الموقف الداخلي وتحديد جوانب القوة والضعف فيه وإجراء تشخيص مستقل لأسباب المشاكل التي قد تواجهها الشركة العربية ، حتى يمكن اتخاذ الاستراتيجيات العلاجية السليمة للتعامل معها . وغالبا ما يتطلب مثل هذا الوضع إعادة هيكلة جوهريّة وشاملة للوضع الداخلي للشركة وللسياسات ذات التأثير على الموقف التنافسي للشركة في السوق من حيث مراحل دورة الحياة. فإن الأمر قد يتطلب إعادة بناء للأنظمة الداخلية . وللبناء التنظيمي والإداري . قبل أو تلازما مع الشروع في الدخول في مرحلة النمو والانطلاق التي تستند أساسا على وضع داخلي قوي ومتماسك.

التوجه الاستراتيجي الانكماشى / الانسحابي:

يتميز هذا الوضع الاستراتيجي بان الموقف الكلي للشركة العربية داخليا وخارجيا يكون سيئا بحيث تجد إدارة الشركة وعلى رأسها رائد الأعمال العائلي نفسه أمام موقف

-----الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

غاية في الصعوبة بل قد يكون كارثياً أحيانا الأمر الذي قد يتطلب اتخاذ قرار بتقليص حجم نشاط الشركة بشكل جوهري والانسحاب من مناطق السوق غير المريحة أو إعادة النظر في مشروع العائلة الاستثماري برمته.

في مثل هذا الوضع الصعب تواجه الصناعة في الغالب ظروفًا صعبة وتحولات جوهرية في تكنولوجيا الإنتاج أو دخول منافس كبير قوي (مثل شركة متعددة الجنسيات) واكتساحه السوق بمنتجات أكثر تميزًا من حيث الجودة والسعر أو تغيير قوانين تنظيم الصناعة بشكل جوهري ومفاجئ بما يغير قواعد اللعبة كليًا مما يتطلب مفاهيم وقواعد جديدة تمامًا لا تكون بعض الشركات مهيأة لها في حينه أو تجاوز الصناعة مرحلة النضوج ودخلها مرحلة الاضمحلال المفاجئة . وحتى إذا لم تحدث هذه الظروف الصعبة في الصناعة أو السوق بشكل مفاجئ فإن التغيرات المتتالية قد تكون فوق طاقة بعض الشركات بحيث تجد نفسها عاجزة عن مواجهة الظروف الجديدة أو الاستمرار في العمل وفق قواعد اللعبة المتغيرة . في نفس الوقت تكون الشركة العربية في موقف صعب أيضا داخليا من حيث عدم كفاية الموارد المتاحة. خاصة المالية وعدم تحقيقها أرباح لعدد من السنوات ووجود اختناقات إدارية وتنظيمية بسبب النزعة شديدة المركزية لصاحب الشركة مما يترتب عليه تدهور مستوى الأداء وانخفاض الروح المعنوية بين العاملين. تتطلب مواجهة الظروف الصعبة الطارئة أن يكون لدى الشركات العربية في السوق والصناعة احتياطات مالية تمكنها من امتصاص الهزات المفاجئة وما قد يصاحبها من تدهور في مستوى النشاط لحين مراجعة أحوال الشركة ومحاولة إعادة العافية لها مرة أخرى في مدى زمني معقول. فإذا كانت الشركة العربية تتبع سياسة متحررة نسبيا في توزيع الأرباح تحت ضغط أعضاء العائلة المقربين . فقد لا يساعد هذا على تكوين احتياطات مالية كافية، مما يضعف كثيرا مقدرة الشركة على الصمود أمام أعاصير التغيير المستمرة والتي تميز عالمنا المعاصر ، لذا يجب على رائد العائلة ألا ينخدع بالنجاحات العاجلة التي قد تحققها الشركة في المراحل الأولى لإنشائها وما قد يصاحب ذلك من إغراءات لتغيير نمط الإنفاق الحياتي للعائلة بشكل جوهري . الأمر الذي يضع ضغوطا كبيرة على موارد الشركة المالية في المستقبل ، ويقيد مقدرتها على مواجهة

الظروف الصعبة الطارئة ، المبدأ الاقتصادي الذي يحكم الخيار الاستراتيجي في هذا الوضع الصعب هو انه إذا لم تستطع الشركة تغطية نفقاتها المباشرة أو المتغيرة من خلال إيراداتها الناتجة من أنشطتها العادية فان هذا يعتبر إنذار خطيرا يستوجب التفكير في مدى جدوى استمرار الشركة في الوجود ، مثل هذا الموقف قد يدفع رائد عائلة الأعمال أو من يخلفه إلى اتخاذ قرار استراتيجي بتصفية الشركة والخروج من السوق كلية ، وهذا بلا شك أسوأ ما يمكن أن يصل إليه مشروع أعمال العائلة ، وفي بعض الحالات قد تجد عائلة الأعمال أن من الأفضل لها أن تستثمر الأموال التي تحصل عليها من تصفية الشركة في أوراق مالية في البورصة أو في شهادات استثمارية تدر عليها دخلا كافيا بشكل منتظم دون مخاطر تذكر ومن الطبيعي أن يتوقف الأمر في مثل هذه الأحوال على أهداف واحتياجات العائلة ، وقدرتها على خوض تجربة أعمال جديدة ، وهكذا تعطينا مصفوفة الاتجاهات الإستراتيجية أربعة توجهات رئيسية متباينة لكل منها خصائصها ونتائجها فيما يتعلق بنوع استراتيجيات الأعمال الأساسية التي تلائمها. فكل توجه مجموعة الاستراتيجيات الخاصة به ، والتي يجري المفاضلة فيما بينها لاختيار أفضلها بالنسبة للظروف المحددة التي تواجهها الشركة العربية ، وتأتي أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي العام من أن مثل هذا التحديد يضع المحلل الاستراتيجي والمسؤولين في الشركة في حالة ذهنية ملائمة للتفكير في نوع الإستراتيجية الأنسب للوضع الاستراتيجي التي توجد فيه الشركة.

ويأخذنا هذا للخطوة الثانية في عملية استكشاف السيناريوهات الإستراتيجية البديلة ، ألا وهي تحديد استراتيجيات الأعمال الأساسية الملائمة للتوجه الاستراتيجي الذي تم الاستقرار عليه وفق التحليل السابق والمفاضلة فيما بينها.

تقويم الموارد التنظيمية والبشرية للشركات العربية

تحتاج كل شركة أعمال ان تقيم تنظيمياً (أو منظمة) يعظم قدرتها علي توليد ، تكوين، وتحقيق إستراتيجية جديدة ، وتنفيذ الإستراتيجية الحالية بفاعلية فالأفكار العظيمة إذا تم تنفيذها بمنظمات غير فاعلة فأنها لن تخلق نجاحا مستداماً . ويتطلب تقويم القدرات التنظيمية من الفريق الإداري للشركات العربية استكشاف مدي متسع من المتغيرات .

..... الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

ويعتبر نظام مكانزي من العوامل السبعة Mckinsey S-7 Model من الأطر القيمة في تقويم الإمكانيات التنظيمية ومدى ملائمتها في دعم الإستراتيجية العامة للشركة . وتمثيل المتغيرات السبعة في النموذج ما يلي : الإستراتيجية STRATEGY ، الهيكل STRUCTUR ، والنظم Systems ، والنمط القيادي Style ، والإفراد STAFF ، والمهارات SKILLS ، والقيم المشتركة shared values ، (الثقافة التنظيمية) هذه المتغيرات متداخلة ، ويجب العمل علي أن يكون هناك تفاعلاً وتناغماً داخلياً فيما بينها من أجل تحقيق الأداء طويل الأجل للشركات . "١٢"

من المهم النظر إلي هذه المتغيرات كمنظومة متكاملة Systemic ، عند تقويم القدرات التنظيمية للشركات العربية فوجود أي ضعف أو خلل في أي من هذه العناصر سوف يؤثر بلاشك علي الفاعلية العامة والاداء الكلي للشركة ويمكن تقسيم هذه العناصر من حيث طبيعتها الي مجموعتين : مجموعة فنية /وظيفية وتشمل الإستراتيجية ، والهيكل ، والنظم : ومجموعة تتعلق بالبعد الإنساني / الاجتماعي في المنظمة ، وتتضمن النمط القيادي ، و الأفراد والمهارات ، والقيم المشتركة، ويميل معظم المديرين للتركيز علي الأنشطة والنواحي الملموسة والمتعلقة بالعمل عند تطور الإستراتيجية ممثلة في تصميم نظم التشغيل وبناء هيكل تنظيمي للشركة . لذا تحظى النواحي الفنية /الوظيفية بانتباه واهتمام اكبر من المديرين نظراً لأنها تمثل ما يعتقد هؤلاء المديرين بأنها مهام الإدارة الصلبة والأصلية Hard tasks ، أي ما يعتقدون انه عملهم الحقيقي . وبالمقابل نجد المهام الرخوة في العمل الإداري Soft tasks المتعلقة بالمجموعة الثانية من العناصر لا تقل أهمية، وغالبا ماتمثل ضعف شديد عند تنفيذ الإستراتيجية فالإستراتيجية الجديدة يمكن وضعها وتطويرها خلال أسابيع محدودة، لكن خلق منظمة قادرة ، وثقافة داعمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية ،يتطلب وقتاً والتزاماً تنظيمياً قوياً . ومن خلال نموذج مازنزي ، يمكن حصر كل المتغيرات اللازم التعامل معها في إطار واحد ، ومن ثم تحديد مدى ملائمة كل الإمكانيات التطبيقية لتنفيذ الاستراتيجيات التي يتم تطويرها او تحديد ما هو مطلوب في أي المجالات التنظيمية لتهيئة الظروف الملائمة للتنفيذ الفعال لها

سوف نركز حديثنا هنا علي بعض الجوانب ذات الخصوصية في متغيرات نموذج ماكنزي بالنسبة للشركات العربية، ولدلالاتها العملية فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي تمهيداً لوضع سيناريوهات إستراتيجية بديلة.

الريادة الإستراتيجية ودور حياة الشركة العربية:

يرتبط وضع الإستراتيجية (العنصر الأول في نموذج ماكنزي) في حالة الشركات العربية، بالمرحلة التي توجد فيها الشركات بالنسبة لدورة حياتها. فالشركات العربية تتباين كثيراً فيما بين شركات ناشئة (صغيرة أو متوسطة الحجم، وأخري في درجات متفاوتة من النمو والتوسع) (مبتدئة أو بطيئة النمو، ومتقدمة أو سريعة النمو)، وأخري ناضجة أو مستقرة، وأخري في مرحلة التدهور والانحدار. كما توجد شركات تحاول، عند ظهور مؤشرات تدهور أو انحدار، أن تتنوع في أنشطتها وتوجهاتها لإعادة وضع الشركة في حالة استمرار وإعادة الحياة من جديد. كل من هذه الشركات تواجه ظروفًا مختلفة، و تتعامل مع قضايا متميزة، وتتطلب استراتيجيات تتناسب مع ظروف المرحلة التي تمر بها وتلك التي تسعى للوصول إليها ويتطلب الأمر.

من صاحب الشركة العربية أن يفهم طبيعة المرحلة التي تمر بها الشركة، من خلال أعداد بروفيل كامل للشركة يتعلق بالعوامل الحرجة التي تميز المرحلة، وتحديد جوانب الضعف التي قد تعيق تحرك الشركة، والتحقق من وجودها في حالة صحية جيدة. ورغم أهمية تناول موضوع الإستراتيجية من منظور دورة حياة الشركات العربية، ألا أنه يحتاج لمعالجة خاصة تخرج عن نطاق الهدف المحدد لموضوعنا الحالي.

الريادة لتقويم وتطوير الهيكل التنظيمي:

تعتبر الهياكل والنظم من المظاهر المميزة للمراحل التي تمر بها الشركة في دورة حياتها. وهناك من المؤشرات والدلائل مايفيد بان العديد من الشركات العربية تتحرك ببطء نحو المستويات الأولى من النمو ثم تبقى في حالة ثبات عند وضع معين فيما يتعلق بالحجم لسنوات طويلة دون الانطلاق ألي مستويات متقدمة من التوسع والنمو نحو بناء

..... الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

صرح اعمال كبير . يتميز الهيكل التنظيمي للشركة العربية بالبساطة وخلوة من الشحوم الزائدة او المختزنة lena organization والتي تصيب العديد من المنظمات الاخري خاصة تلك التي تتبع القطاع العام او الحكومية ، بل وحتى الشركات المساهمة احيانا كثيرة فالبناء التنظيمي يتشكل وبشكل تدريجي عادة ، وكرد فعل لمواقف صعبة او أزمات تمر بها الشركة. لذا يغلب علي الهياكل التنظيمية للشركات العربية الطابع الشخصي ، بحيث يتم تخصيص الأنشطة علي افراد بعينهم (ربما من العائلة او كفءات من خارجها محل ثقة صاحب العمل)، ويعاون الشخص المسؤول عن النشاط (الوحدة التنظيمية) عادة عدد محدود من الافراد الذين قد يقومون بأعمال تخصصية اخري في نفس الوقت او بشكل تناوبي . فتخصيص الوحدات التنظيمية يتبع الافراد في الغالب وليس العكس كما هو مفترض ان يكون علمياً حيث يتم تخصيص افراد علي الوحدات المقامة بشكل موضوعي مستقل . ونظراً لصغر حجم النشاط ، وصعوبة الالتزام بالمعيار الاقتصادي في انشاء وحدات تنظيمية متخصصة ، فاننا نجد في الغالب ان هذه الوحدات لا تلتزم بمبادئ التخصص المتعارف عليها . وانما تأخذ منحى عاماً في الأمور المتعلقة بتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية . كما يتم تصميم الهياكل بما يخدم أغراض واحتياجات المدير المالك ومنتخب القرارات بالدرجة الأولى. وكثيراً ما تفتقر الهياكل التنظيمية للشركات العربية لأوصاف وظيفية محددة نظراً لحاجة هذه الشركات للعمل من خلال اقصي درجة من المرونة في تشغيل الكوادر البشرية والتدوير المستمر لها في الوظائف المختلفة . "١٣".

هذا يعني ان الهياكل التنظيمية للشركات العربية تكون عادة عند حدها الأدنى من حيث عدد الوحدات التنظيمية التخصصية والتي قد تتضمن اكثر من تخصص متقارب في نفس الوقت . وتتميز هذه الهياكل بصغر الحجم ، وبساطة الإجراءات ، ومحدودية السلطة في المستويات دون العليا . البناء التنظيمي لا يتبع عادة الشكل الهرمي الطويل ، وإنما الشكل المفلطح الذي نقل فيه المستويات التنظيمية وخطوط السلطة الي ادني حد ممكن . مثل هذا الهيكل يتصف بالمرونة العالية، ويغلبه الطابع الشخصي في إدارته ، والضبط المركزي من قبل صاحب الشركة مباشرة أو من خلال احد معاونيه المقربين . كما تتصف النظم المتبعة في تنظيم مجالات النشاط المختلف : مثل المشتريات ، والشؤون مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠٠٩، المجلد ١١، العدد ١-أ----- (٢٩)

الإدارية والمالية والمعلوماتية وغيرها بالبساطة ، وعدم التعقيد التي يميزها عادة عن الأنظمة البيروقراطية . من دخول الشركة العربية الصغيرة ومتوسطة الحجم مرحلة النمو المطرد ، واتساع أنشطتها بشكل كبير يبدأ الهيكل التنظيمي بأخذ شكلاً متكاملاً حيث يساعد كبر الحجم علي تفعيل المعيار الاقتصادي بشكل أفضل في تكوين الوحدات التنظيمية وفق مبادئ التخصص المعتادة ، وتوجه الشركة بشكل أكبر وأقوي نحو عملية المؤسسة بكامل أبعادها سواء فيما يتعلق بالهيكل او النظم. يمكن القول بشكل عام ان تطور الشركة العربية وقدراتها على النمو المستدام، والانتقال الى مرحلة اعلى في دورة حياة الشركة، يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف الداخلية الملائمة، وتأتي في مقدمتها بناء الهياكل والنظم الإدارية ذات الصبغة الموضوعية والداعمة للتوجه الاستراتيجي للشركة. فلا يمكن مثلاً تبني إستراتيجية وتطوير المنتجات والتجديد والابتكار، ومحاولة الوصول الى شرائح مميزة من السوق وبناء ميزة تنافسية قوية ، في ظل هيكل تنظيمي يقوم على ثقافة القوة او الثقافة البيروقراطية التي تتسم بالكفاءة والاستقرار لكن في اطار من الجمود والثبات النسبي. ويعتبر تطوير الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية من متطلبات تقدم الشركات وانتقالها من مراحل البداية الى مرحلة النمو في دورة حياتها. على الرغم من ان الهياكل التنظيمية والنظم المستخدمة في الشركات العربية قد تخدم الاحتياجات الأنية لإدارة الشركات خاصة المدير المالي في مواجهة الضغوط الملحة قصيرة الاجل ، الا انها تحتاج لتطوير بغرض بناء امكانيات تنظيمية إضافية تتناسب مع متطلبات المنهج الاستراتيجي عند الأخذ به، وبما يمكن إدارة الشركة من استغلال الفرص الجديدة في عصر العولمة فالامكانيات التنظيمية والنظم الحالية قد لا تمكن هذه الشركات مثلاً من الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات متعددة الجنسية او غيرها، او الدخول في اسواق خارجية تختلف بشكل كبير في اشتراطاتها واحتياجاتها بالنسبة للمنتجات والخدمات التي يسمح لها بالتواجد في أسواقها، وغيرها من الفرص والتحديات التي تختلف كثيراً عما الفتته إدارة الشركات العربية في تجاربها الماضية والحاضرة كل هذا يتطلب إمكانيات تنظيمية لا تتوفر في الغالب لدى هذه الشركات ، الأمر الذي يجعل الهيكل والنظم القائمة، رغم فاعليتها النسبية الحالية، تمثل جوانب ضعف تحتاج لانتباه وعناية من قبل صاحب الشركة ومعاونيه بالاستعانة بمختصين في تصميم الهيكل التنظيمي.

تقويم النمط الريادي للشركة:

ان النمط السائد في قيادة الشركات العربية هو " النمط الدكتاتوري " الذي يتصف بالحزم والشدّة وعدم الرحمة والعطف ومراعاة الظروف الشخصية الخاصة للعاملين في أحيان أخرى وتلغي شخصية القائد مؤسس الشركة على جميع العاملين معه من أعضاء الشركة. وتميل العلاقات بين القائد المؤسس والعاملين معه بأن تكون شخصية ومباشرة لحد كبير ، ويفتقر الاحترام والطاعة . وإذا سمح القائد بمساحة من التشاور وإبداء الآراء لمجموعة محدودة مختارة من المحيطين به فيما تواجه الشركة من قضايا ساخنة ، فإن القرار النهائي يكون من صلاحياته وحده فالقائد المؤسس هو عادة مركز الثقل في عملية اتخاذ القرارات في العديد من الموضوعات ، دون ان يكون لديه استعداد لتفويض السلطة الا في حدود ضيقه جدا ويتغلب على " النمط الإداري " للقائد المؤسس الطابع الشخصي الذي يعطي لنفسه الحق في التدخل في أي مجال من أنشطة الشركة ، وفي أي قضايا كبيرة كانت أم صغيرة، الأمر الذي يجعل الآخرين من حوله يترددون في اتخاذ أي قرارات دون الرجوع اليه او استشارة ما يفضل من بعض الملاصقين له في العمل من اهل الثقة والرأي . " ١٤ "

ان هيمنة شخصية القائد المؤسس، وتجميع كل او معظم خيوط العمل الإداري في يده لا يتيح الفرصة في كثير من الأحيان للآخرين، خاصة من الأبناء، لتنمية قدراتهم الإدارية التمرس في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المخاطرة المصاحبة لها، الأمر الذي قد يعيق أحيانا كثيرة تنمية الصف الثاني من القيادات القوية من داخل الشركة . ويتوقع الكثيرون من مؤسسي الشركات العربية ان يسير أبنائهم في جلايبهم دون إعطائهم فرصة كافية لان يكونوا مختلفين أو احترام وقبول هذا الاختلاف إن وجد. وحينما يتوارث النمط القيادي الإداري لمؤسس الشركة بهذا الشكل ، فإنه قد يصبح عائقا امام نمو الشركة واتخاذها منحى مختلفا فيما بعد حينما تتطلب الظروف مثل هذا الاختلاف. وعلى الرغم من شيوع هذا النمط بين العديد من الشركات العربية ، خاصة الصغيرة ومتوسطة الحجم نسبيا الا ان هذا لا ينفي وجود انماط مختلفة تماما يلعب فيها الابناء ادوارا متباينة بقدر كافي من حرية الحركة واتخاذ القرارات نيابة عن القائد المؤسس.

التحدي امام الشركات العربية هو مدى مقدره واستعداد القائد المؤسس لتغيير نمطه الشخصي - الشخص في الإدارة مع تقدم الشركة في المراحل الاعلى من دورة حياتها حيث يزداد الاعتماد على الإدارة المهنية غالبا في وجود مجلس إدارة محترف يضم اعضاء خارجيين من ذوي السمعة والكفاءة العالية . في هذه المراحل المتقدمة من تطور الشركة العربية تزداد عملية المؤسسة التي تعتمد بطبيعتها على النظم واللوائح والإدارة غير الشخصية لمجالات أنشطة متعددة ومتنوعة، وقضايا متخصصة اكثر تعقيدا والحاحا . كل هذا يتطلب نمطا مختلفا في قيادة وإدارة الشركة العربية اقرب ما يكون لنمط القيادة التحولية Transformational leadership التي تعنى بالتغير وتحويل المؤسسة في ظل رؤية مستقبلية ممتدة، وهو ما يمهد للاخذ بالمنهج الاستراتيجي الذي نروج له في الشركات العربية. وكثيرا ما يؤدي النمط القيادي الإداري للمؤسس، حينما يتصف بالجمود وعدم القدرة على التغير والتطور بما يتلائم مع التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الاعمال ، لان يصبح القائد المؤسس في الواقع عقبة كبيرة ونقطة ضعف في الشركة.

الريادة وتنمية واستخدام الموارد البشرية:

يتضمن العنصر البشري كل من الكم (من حيث الاعداد المطلوبة للعمل) والكيف (من حيث القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين) تتميز الشركات بأن التوظيف فيها يتم بناءا على الحاجة الملحة، فلا توجد بها عمالة زائدة في الغالب ، وكثيرا ما تستمر المجموعة التي ساعدت في عملية تأسيس الشركة في العمل بها لسنوات طويلة تمتد احيانا بطول حياة الفرد الوظيفية او الصحية وفي احيان كثيرة تتجاوز تطورات العمل التقنية، ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة، واحتياجات العمل المتجددة ، قدرات واستعدادات هذه المجموعة من الافراد مما يجعل البعض منهم عائقا امام تطور الشركة وانتقالها الى مراحل اعلى في دورة الحياة."١٥"

ونظرا لان هذه الشركات تبدأ عادة بحجم صغير نسبيا ، فإن الافراد المطلوبين للعمل يجب ان يتمتعوا بقدرات ومهارات عامة Generalists تمكنهم من اداء مدى متسع من الاعمال وليس مجرد اداء اعمال او وظائف متخصصة ضيقة. من هنا يكون استعداد الفرد للتعلم واكتساب المهارات التجريبية من واقع العمل ، وعدم الخوف من الخوض في

-----الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

تجارب جديدة ، والتممية الذاتية المستمرة من المعايير الهامة في اختيار الافراد للعمل بالشركات العربية. لذلك ليس من غير المألوف ان يجد الفرد نفسه مطالبا بتنفيذ مهام متعددة ومتباينة بالشكل المطلوب والسرعة اللازمة مما يضعه في كثير من الاحيان في مواقف يزداد فيها عبء العمل Work Overload عما هو معتاد ، وما قد يصاحب ذلك من ضغوط نفسية وعصبية بل وارهاق ذهني وجسدي في احيان كثيرة. كل هذا قد يتطلب تمتع الفرد بقوة تحمل عالية وقدرات خاصة للتعامل مع اضغوط العمل المتكررة ، والتأقلم المستمر مع نمط القيدة السائد بالشركة . تعتبر فرص الترقى في الشركات عادة محدودة نظرا لمحدودية الوظائف الاعلى في الهيكل التنظيمي ، والوضع الخاص الذي يعطي لاعضاء العائلة في شغل هذه الوظائف في احيان كثيرة. ويعتبر توفر فرص كافية للترقى داخل الشركات العربية مرهونا بانتقال الشركة الى مراحل اعلى في دورة الحياة واتساع نطاق انشطتها ونمو اعمالها ، وزيادة مستوى المؤسسة بها . وتميل الشركات العربية عادة الى تقديم حزمة تعويضات ومحفزات تركز على العوائد المادية شريطة توفر الارباح والنقدية اللازمة للتوزيع، وتخضع المكافآت وزيادات الرواتب للتقدير الشخصي للقيادة العليا للشركة . بمعنى اخر، كثيرا ما يكون الصعود الى درجات مالية اعلى بديلة عن الترقى الى وظائف في مستويات اعلى من السلطة والمسئولية.

مما يزيد من صعوبة إدارة نظم الترقيات والتعويضات والمكافآت عدم اعتماد الشركات العربية عادة على نظام رسمي لتقييم الاداء يتم بناء عليه اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بشئون العاملين بشكل موضوعي لحد كبير .

وفي تقديرنا يعتبر نظام تقييم الأداء الركيزة الأساسية لإدارة الجوانب المختلفة للعملية الإدارية بشكل رشيد وفعال. ويمكن القول أن قيادة هذه الشركات تستعيب عن التقييم الرسمي لأداء العاملين بوجود قدر كبير من التقارب العلاقتي بين القيادة العليا، والفريق الإداري المعاون لها، وباقي العاملين بالشركة بحيث يكون الرؤساء على اتصال دائم بمرءوسيهـم (المحدودين عادة)، بما يمكنهم من تكوين تصور شامل وواقعي عن أداء كل فرد بناء على تجاربهم المشتركة فيما يقومون بإنجازه من أعمال. فتقييم الأداء هنا يتم في الغالب بشكل انطباعي عام غير صريح تماما حتى وان كان يستند في مجمله

وفيق حلمي الأغا -----

إلى وقائع حقيقية عن الأداء. في هذه الحالة، يعتمد إدراك المرؤوسين لعدالة عملية التقييم على مدى ثقتهم في عدالة ونزاهة الرئيس الأعلى الذي تنتهي عنده كل القرارات . ولا شك أن اهتمام الشركة العربية خاصة مع نموها واتساع نشاطها، بتطوير نظام رسمي لتقييم الأداء يعتبر من جوانب القوة التي يمكن أن تساعد على جذب الكفاءات المتميزة والإبقاء عليها وتمييزها بما يمكنها من بناء كفاءات متميزة Distinctive Competencies تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة. والسؤال الذي يجب أن نطرحه عند تقييم نظام تقييم الأداء والمكافآت هو: ما هي أنواع السلوك التي يكافئها نظام تقييم الأداء الحالي (أيا كانت صورته؟) وهل هذه الأنواع من السلوك موائمة لرسالة الشركة أو للتوجه الاستراتيجي الذي تم اختياره للفترة الممتدة القادمة؟

على الرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية، ومحاولة بناء كفاءات مميزة بمنظمات الأعمال كأساس لبناء ميزة تنافسية في عالمنا المعاصر، إلا أن العديد من الشركات العربية لا تعطي هذا الجانب (في الغالب) أولوية عالية. فالاستثمار في العنصر البشري، خاصة من خارج العائلة، ليس من الأمور المألوفة في هذه الشركات نظرا للتوجه قصير الأجل لهذا الشركات، والاهتمام الزائد بالربحية العاجلة، في الوقت الذي يعطي مثل هذا الاستثمار ثماره وعوائده عادة في المدى الممتد نسبيا. وقد يكون هذا الأمر من أهم معوقات الأخذ بالمنهج الاستراتيجي في الشركات العربية. أما فيما يتعلق بأعضاء الشركة، فإن وجود التزام قوي بتعليم هؤلاء الأعضاء وتنميتهم الذاتية بشكل مستدام يعتبر من عوامل النجاح الهامة في عائلات الأعمال المعاصرة. فمن خلال إنهاء الأعضاء لبرامجهم التعليمية، واكتسابهم المعارف والمهارات المختلفة ذات الصلة بأعمال الشركة، يمكن لقيادة الشركة إعداد الأجيال اللاحقة من العائلة للإسهام بفاعلية في إدارة شركة العائلة، كما يساعد هذا أعضاء الشركة على العمل بشكل أفضل كفريق متماسك. وقد يكون من المفيد لأعضاء العائلة حضور ندوات وورش عمل حول مختلف الموضوعات المتصلة بإدارة أعمال العائلة. ويمكن للمنظمات المهنية، والاتحادات التجارية، وجمعيات رجال الأعمال، والجامعات تنظيم مثل هذه الندوات، كما قد تقوم بتنظيمها مجموعة من الشركات العربية بشكل تعاوني.

الريادة وتقويم وتطوير الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم والمفاهيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين. وهي تعتبر معايير أو قواعد للسلوك المقبول من جميع العاملين ابتداء من أعضاء الإدارة العليا إلى العمال والموظفين التنفيذيين. "١٦"

كما تعكس هذه الثقافة رسالة الشركة، وتمنحها الإحساس بالهوية، وتبين التوجه الغالب عليها. والثقافة لا توجد في شكل مكتوب أو مسجل، وإنما يستدل عليها من سلوك الأفراد خاصة القيادات وممارساتهم في المواقف المختلفة. ويحدد ملامحها عادة قصص البطولة، والمواقف الشجاعة، والقرارات الجريئة التي يتم تداولها بين العاملين داخل الشركة. وتعتبر الثقافة التنظيمية أو المؤسسية من أكثر الجوانب الرخوة في العمل الإداري التي لا تحصل على انتباه واهتمام كاف من قادة الشركات العربية. وذلك نظراً لأنها من الجوانب غير الملموسة التي يحتاج التعامل معها لفهم متعمق للنواحي النفسية والاجتماعية، كما يحتاج التأثير عليها من أجل تطويعها لخدمة أغراض الشركة ورسالتها إلى مثابرة، ونفس طويل، ومعرفة آليات سلوكية متخصصة تتطلب مهارات خاصة. وتعتبر الثقافة التنظيمية من الأمور المهملة نسبياً في منظماتنا العربية عامة، والشركات العربية خاصة، هذا على الرغم من تأثيرها القوي على سلوك الأفراد، ومن ثم على مقدرة الشركة على تغيير اتجاهها الاستراتيجي.

يشير بيترز ووترمان في كتابهما الشهير " نحو البحث عن التميز " إلى أن سيطرة وتماسك الثقافة يعد بحق أحد المكونات الأساسية للشركة الناجحة. ويرتبط الأداء المرتفع بوجود ثقافة واسعة مشتركة تعمل على التكيف الملائم، وتقديم مساهمة غير عادية، والإحساس بالعمل نحو هدف عال القيمة وتقدير الإبداع والتميز في العمل من قبل الجميع. وبالمقابل، يرتبط الأداء المنخفض بوجود ثقافة تركز على السياسات الداخلية بدلاً من العملاء، وعلى كمية الإنتاج بدلاً من السلعة أو الأشخاص القائمين على إنتاجها. وتقوم الثقافة بوظائف محددة منها: إحساس العاملين بالذاتية والهوية، والتزامهم بشئ أكبر من

أ الذات، ودعم استقرار الشركة كنظام اجتماعي، وإرشاد ودعم السلوك الملائم. إن فهم ثقافة الشركة العربية يعتبر أمراً ضرورياً إذا كانت الشركة ستأخذ بالمنهج الاستراتيجي في إدارتها. فالتغيير في رسالة الشركة أو أهدافها أو استراتيجيتها أو سياساتها لا يمكن إن ينجح إن كان هذا التغيير يتعارض مع الثقافة السائدة في الشركة. وإذا تعارضت الثقافة مع أنواع التغييرات التي تواجهها الشركة، فإن هذا في ظل ظروف بيئية دائمة التغيير، يعتبر ضعفاً خطيراً لا بد لإدارة الشركة من مواجهته والتعامل معه. يصاحب عملية الاختيار الاستراتيجي إذن ضرورة تحديد مدى ملائمة ثقافة الشركة مع المتطلبات السلوكية لهذا التوجه الاستراتيجي. وفي حالة عدم التوافق بينهما، لا بد من اتخاذ الخطوات اللازمة لتغيير الثقافة لتوافق الإستراتيجية، وهي مهمة صعبة وتتطلب الكثير من الوقت والجهد والمثابرة بافتراض وجود الخبرة والمعرفة بكيفية التعامل مع قضايا تغيير الثقافة التنظيمية.

يتطلب تقييم ثقافة الشركة العربية ضرورة التعرف على نوعها السائد وسماتها الرئيسية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال رصد ما يتداول داخل الشركة من قصص ومواقف شجاعة من قبل القادة، أو بإجراء مسح لأراء العاملين. ويميز البعض بين أربعة أنواع من الثقافات المؤسسية: ثقافة القوة، وثقافة الأدوار المحددة (البيروقراطية) وثقافة الإنجاز، والثقافة الداعمة. تقوم ثقافة القوة Power Culture على أساس وجود قادة أقوياء لإدارة جوانب عدم المساواة في الموارد بين العاملين، والحفاظ على التوازن العام للنظام. فحينما تدار هذه الثقافة بفعالية، يكون القادة حازمين لكنهم عادلين وكرماء نحو تابعيهم المخلصين، ويوجد قبول للهيكل الهرمي للمنظمة. وبالمقابل، نجد أن ثقافات القوة التي تدار بشكل سيئ يحكمها الخوف مع إساءة استخدام القوة للحصول على مزايا شخصية للقادة وتابعيهم، غالباً مصحوباً بمكائد ومؤامرات ومشاجرات سياسية. وتعتبر ثقافة القوة هي السائدة في الغالب في شركات ريادة الأعمال المبتدئة، مثل الشركات العربية، التي يملك القادة فيها الرؤية والدافع القوي لبناء الشركة وتطويرها. ومع نمو الشركة وزيادة تعقد أعمالها، تصبح هذه الثقافة غير فاعلة نظراً للحاجة لقيام القادة باتخاذ قرارات متعددة

..... الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي
ومتنوعة ومعقدة، وضرورة بناء نظم وهياكل وظيفية متخصصة للمساعدة في إتمام الأعمال.

تقوم ثقافة الأدوار المحددة Role culture أو البيروقراطية بإحلال الهياكل والنظم العقلانية محل القوة المجردة، حيث تفترض أن العمل يتم إنجازه بأفضل ما يكون من خلال القواعد القانونية. وبناء عليه يتم تحديد الأدوار في إطار من القواعد التي تحدد مسؤوليات كل فرد ومكافآته المحتملة، مع وضع نظم للتأكد من عدالة التطبيق. كما يوجد نظام للتفويض يحل محل القوة الشخصية للقيادة العليا. وحينما تدار بعناية تحقق هذه الثقافة الاستقرار، والعدل، والكفاءة، حيث يكون الأفراد في حماية من القرارات العفوية من القمة، ومن ثم يستطيعون تكريس جهودهم لأداء الأعمال والمهام بدلا من الانشغال الدائم بحماية أنفسهم. تعمل منظمات ثقافة الأدوار المحددة بكفاءة عالية في ظل البيئات المستقرة نظرا لأن العمل يكون روتينيا، ويمكن إدارته من خلال مجموعة من القواعد وإجراءات العمل المعيارية غير الشخصية مع وجود أساليب للمراجعة والتدقيق. تتصف هذه الثقافة بعدم المرونة، وإعاقة الإبداع والتجديد، وهو ما يكون أمرا خطرا لحيوية المنظمة في البيئات سريعة التغير. "١٧"

يتم تنظيم العمل في ثقافة الانجاز Achievement culture بشكل يسمح للعاملين بتقديم مساهمات ذات معنى، والاستمتاع بتفاعلات قيمة مع العملاء وزملاء العمل. يكون دور الإدارة تطوير العمل بحيث يجعل الأفراد يعملون بجدية، ويشعرون أنهم يساهمون ويسعون نحو تحقيق هدف أعلى تحدده رسالة الشركة الواضحة، وتمكنهم من توجيه الذاتي والاستقلالية في العمل، مع وجود الرؤساء ليقدموا الدعم والمساعدة الفنية عند الضرورة، وفي إطار نظام للاتصالات منفتح في كل الاتجاهات، وبحيث يكون لدى الأفراد فرصة للتعليم والنمو في وظائفهم. يكمن جانب الضعف في صعوبة الحفاظ على المستويات المرتفعة من المجهود والحماس لفترات طويلة ممتدة، وما يصاحب العمل من تنافسية وضغوط ذاتية للانجاز والنجاح المستدام.

تقوم الثقافة الداعمة Support culture على أساس من الثقة والدعم المتبادل في علاقة الفرد بالمنظمة بحيث ينظر للفرد كإنسان يعمل في بيئة حاضنة وداعمة، وليس

مجرد مساهم في العمل او شاغل لدور تنظيمي معين. يعمل الافراد في منظمات الثقافة الداعمة لانهم يعتنون كثيرا بالناس الذين يعملون معهم، ولذا فإنهم يكونون علاقات قوية ودافئة مع عملائهم والآخرين الذين يتعاملون معهم في العمل. ويكون الاتصال بين الافراد غاية في الانفتاح والدعم، والعلاقات غاية في القرب والقوة. ويعتبر التآلف والتوافق قيمة هامة، ويتم تجنب المواجهات التي يمكن ان تخل بهذا التآلف والتوافق. ان انواع السلوك التي تدعمها هذه الثقافة لا تلقى تقديرا او احتراما كبيرا من منظمات الثقافات الثلاثة الاخرى والتي تعتبر اكثر انتشارا في عالم الاعمال خاصة في ظل قيم الحضارة الصناعية المعاصرة. ربما يتركز جانب القوة في هذه الثقافة في حضانتها وتنميتها لاعضاءها، واشباعها لحاجات انسانية هامة تهملها او تتجاهلها في الغالب منظمات الثقافات الاخرى.

من الطبيعي الا نتوقع ان يسفر تحليل الثقافة المؤسسية للشركة العربية عن وجود احد الانواع الثقافية السابقة في صورتها النقية الخالصة. وانما قد يظهر التحليل في الغالب وجود مزيج من اكثر من نوع في نفس الوقت. المهم في هذه الحالة ان نبحث عن الصبغة الغالبة لثقافة الشركة ، ومجموعة القيم والمفاهيم المحركة للعاملين فيها، في شكل إطار ثقافي، حتى يمكن تحديد أي جوانب الثقافة تحتاج لان تتغير، وفي أي اتجاه، وصولا الى الاطار الانسب والاكثر توافقا مع التوجه الاستراتيجي الذي تعترز قيادة الشركة الاخذ به. ويقع عبء تغيير الثقافة التنظيمية وادارتها بشكل عام على عاتق القيادة العليا نظرا لانها هي القوة الرئيسية التي تقوم بتشكيلها في المقام الاول، وتؤثر فيها بشكل مباشر من خلال المواقف التي تتخذها ، والرسائل التي تخرج عنها للآخرين. ويتطلب تغيير الثقافة التنظيمية الاستعانة بجهود وخبرة الخبراء المختصين في هذا الشأن.

النتائج

- أن عالم الريادة يعمل علي تطور القيادات القادرة علي تحمل المسؤولية.
- الريادة الإستراتيجية تبدأ بعملية التغيير من منطلق الحرص علي المصلحة العامة.

الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

- من أولويات الريادة تحديد رسالة الشركة علي ضوء التغيرات والتحويلات في الظروف البيئة المحيطة.
- أن وضوح الرسالة والرؤية والهدف لدي أصحاب القرار الريادي في الشركة يساعد علي استمرارية البقاء في الساحة الاقتصادية.
- مراعاة الشركة للمتغيرات والمتطلبات العالمية من خلال وضع الخطط الإستراتيجية فتؤدي الريادة إلي التفكير السليم.
- إن المتغيرات الإدارية والسياسات المالية المستقرة في عصر العولمة تتطلب من الريادة ان تأخذ قراراتها بحكمة وموضوعية لكي تتماشى الشركة مع متطلبات المرحلة.
- الريادة تعمل علي التنسيق بين مراكز التدريب والمؤسسات الاستثمارية المحلية والدولية والهيئات الحكومية بهدف وضع خطط إستراتيجية لتلبية احتياجات العمليات الإنتاجية لخدمة الاقتصاد الوطني.
- العمل على تطوير النظم في المؤسسات الإنتاجية بصفة عامة ، ومؤسسات العمل العائلي بصفة خاصة .
- إدخال العناصر الإدارية الشابة وإعطائها الموقع الحقيقي داخل المؤسسة.
- دعم الأفكار الإبداعية للعاملين داخل المؤسسة .
- وضع الاستراتيجيات الديناميكية لمواجهة المتغيرات السياسية والاقتصادية الاجتماعية.
- ضرورة توافر الاستراتيجيات المناسبة لتنمية الذات لدى الريادي الفعال.
- ضرورة العمل على التوفيق ما بين الثقافات المختلفة وإستراتيجية المنظمة.
- وضع الطرق المناسبة التي تمكن القائد من تطبيق الإستراتيجية .

التوصيات

- ضرورة تطوير القدرات الإدارية لاهميته في التأثير على التمتع العائلي في الاستثمار.

وفيق حلمي الأغا -----

- يجب التغلب دائما على اي ضعف في الإدارة المالية والإستراتيجية للمنظمات.
- ضرورة التعرف على الثقافات الإدارية المختلفة ومدى تأثيرها بالبيئة الاجتماعية.
- ضرورة التعرف علي العالم الخارجي ومتابعة التطورات المحلية والدولية.
- ضرورة توفر مستوى تعليمي معين للمدير والريادي لكي يتمكن من مواكبة التطورات التكنولوجية.
- ضرورة العمل على إدارة اي مقاومة للتغيير الاستراتيجي بما يتوافق مع مصالح المنظمة.

المراجع

١. د. مصطفى ابو بكر، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٦.
 ٢. د.أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية ، دار المجدلوي للنشر والتوزيع -الطبعة الاولى ٢٠٠٢.
 ٣. د. كاظم الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان -٢٠٠٤
 ٤. د.ثابت عبد الرحمن ادريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج الدار الجامعية ٢٠٠٦
 ٥. د . احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية - البراهيمية - ٢٠٠٢.
 ٦. د. عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية دار السير للنشر - الطبعة الاولى ٢٠٠٤.
 ٧. د. محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية القاهرة - الطبعة السادسة ٢٠٠٦.
 ٨. د. سهيلة العباسي، القيادة الابتكارية والاداء المتميز دار وائل للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٤.
 ٩. د. نادية العارف، الادلرة الإستراتيجية ،الطبعة الثانية - جامعة الاسكندرية - الدار الجامعية ٢٠٠٣
- (٤٠) ----- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠٠٩، المجلد ١١، العدد ١ - A

.....الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي

١٠. د. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر

والتوزيع عمان، ٢٠٠٣

١١. عبدالله عبد الدائم ، الريادة والعولمة ، دار العلم للملايين، بيروت ٢٠٠٣

١٢. ١٢ انطوان حتو ، الريادة الإستراتيجية ، المطبعة الشرقية، بيروت ٢٠٠٥

١٣. ابراهيم الفقيه ، الويادة المشروعات الصغيرة، جامعة سبأ اليمن ٢٠٠٥

١٤. احمد يوسف الدباغ ، الريادة والشركات المتوسطة، الكويت ٢٠٠٣

١٥. صبري موسي أبراهيم ، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، دار النهضة

، القاهرة ٢٠٠٤

١٦. جون ورد، الشركات العائلية الازدهار و الانهيار ٢٠٠٤

١٧. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ٢٠٠٦

١٨. نفس المرجع

١٩. عاطف غيث، الريادة والمشروعات الصغيرة ، جامعة قاريونس

، بنغازي، ٢٠٠٥

٢٠. ابراهيم الشنطي، الريادة والإدارة الحديثة، مكتبة القدس ، غزة ٢٠٠٥

٢١. محمد سعيد علي ، الريادة الإستراتيجية ، مكتبة الفحالة، القاهرة ٢٠٠٣

٢٢. سعيد ابراهيم المدهون ، الريادة والإدارة ، مكتبة المنار ، غزة ٢٠٠٤

٢٣. مرجع سبق ذكره

٢٤. خدمة البحث www.google.com

٢٥. خدمة البحث www.ayna.com

٢٦. خدمة البحث www.farst.com

٢٧. خدمة البحث www.hotmail.com