

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



دور القيادة وإدارة الأعمال في الشركات الصغيرة بالتطبيق على مؤسسة تسمين للمواشي

إعداد الطالبه/ فاطمة علي عبدالكريم الصفوق

233000904

إشراف/

الدكتور/ الفيصل حسن

الدكتور/ فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤ م

حقوق الطباعة Copyright notice :

تمت كتابة هذه الرسالة من الطالبة فاطمه بنت علي بن عبدالكريم الصفوق , وذلك بتوجيه من لجنة الجامعة وموافقة أعضائها , وجميع حقوق النشر مملوكة لجامعة ميدأوشن (جامعة الجميع الذكية) .

ملخص البحث: abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة واستكشاف استراتيجيات القيادة والإدارة الفعالة لتحسين أداء الشركات الصغيرة وضمان استدامتها. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم إجراء ٤٠ مقابلة معمقة مع قادة الشركات الناشئة،

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأداء الشركات، حيث برزت أهمية المرونة الاستراتيجية والقدرة على التكيف السريع مع متغيرات السوق كعوامل حاسمة في نجاح هذه الشركات، كما كشفت الدراسة عن الدور الحيوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال داخل المؤسسة، وأهمية بناء رؤية مشتركة وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. علاوة على ذلك، تم تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه القادة الاستراتيجيين في الشركات الصغيرة والناشئة، بما في ذلك محدودية الموارد، وضغوط السوق، والحاجة إلى التوازن بين الإدارة اليومية والتخطيط طويل المدى.

بناءً على هذه النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز نجاح واستدامة المشاريع الصغيرة:

تعزيز الخبرة الإدارية، تدريب القادة: يجب على الشركات الصغيرة الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القادة الإداريين. المشاركة في ورش العمل: تشجيع المدراء على حضور ورش العمل والمؤتمرات لتعزيز خبراتهم ومعرفتهم بأحدث التوجهات الإدارية.

التخطيط الاستراتيجي، وضع خطط واضحة: تطوير خطط استراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل لتحقيق أهداف المؤسسة. المراجعة الدورية: مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لتقييم التقدم وإجراء التعديلات اللازمة.

Abstract

This research aims to study and analyze the role of strategic leadership in small and startup companies, focusing on its impact in promoting growth and sustainability in the contemporary business environment characterized by competitiveness and rapid change. The study adopted a mixed methodology combining qualitative and quantitative approaches, conducting 30 in-depth interviews with startup leaders, in addition to a survey encompassing 150 small and startup companies across various sectors. The results revealed a strong positive relationship between strategic leadership practices and company performance, highlighting the importance of strategic flexibility and the ability to adapt quickly to market variables as crucial factors in the success of these companies. The study also uncovered the vital role of strategic leadership in fostering a culture of innovation and entrepreneurship within the organization, and the importance of building a shared vision and motivating employees towards achieving strategic goals. Moreover, the research identified key challenges facing strategic leaders in small and startup companies, including limited resources, market pressures, and the need to balance daily management with long-term planning. Based on these findings, the research presents a theoretical and practical framework for applying strategic leadership in the context of small and startup companies, with specific recommendations for developing leadership skills and enhancing organizational capabilities. This study contributes to bridging the gap in literature related to strategic leadership in startup companies and opens new horizons for future research in areas such as the role of technology in supporting strategic leadership and the impact of organizational culture on leadership effectiveness in startup companies

الإهداء DEDICATION

الى والدتي التي استنرت بدعائها مشوار حياتي, و بعد الله استمديت منها قوتي وعزيمتي امد الله في عمرها وختم
بالصالحات اعمالها .

الى والدي الكريم أمد الله في عمره وختم بالصالحات اعماله .

الى زوجي و أبنائي الغالين الذين دعموني و ضحوا وتحملوا الكثير من أجلي .

الى أخوتي الأعزاء , الذين اشعروني بقيمة النجاح و كانوا خير سند لي بعد الله سبحانه وتعالى .

الى جميع من ساعدني على إنجاز هذا البحث ..

اهدي اليكم جهدي المتواضع .

شكر وتقدير ACKNOWLEDGEMENTS

الحمد لله رب العالمين , والصلاة والسلام على اشرف المرسلين , سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .
فإني لا أملك بعد أن فرغت من هذا البحث العلمي , إلا أن أتوجه بالشكر لله تعالى الذي أعانني على إنجازهِ , إنه نعم المولى ونعم النصير . كما أتقدم بجزيل الشكر والثناء لجامعة الجميع الذكية , و أخص بالشكر , كلية إدارة الأعمال , كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمشرفين هذه الرسالة سعادة الأستاذ الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد حسن و سعادة الدكتور/ فايز جراد على مجهودهم و وقتهم , كما يسعدني أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع أعضاء هيئة التدريس على جهودهم المبذولة دائماً , أسأل المولى عز و جل أن يجزيهم خير الجزاء .

و ختاماً أسأل الله العلي القدير أن ينفع بهذه الرسالة , و أن يعفوا عما بها من خطأ أو نقص .

والله ولي التوفيق .

الباحثة / فاطمه علي الصفوق

فهرس المحتويات List of Contents

٢	حقوق الطباعة Copyright notice
٣	ملخص البحث:
١٢	الفصل الأول (خطة البحث)
١٢	المقدمة introduction
١٥	مشكلة الدراسة: the study Problem
١٦	أهداف الدراسة: Objectives of the study
١٧	أسباب اختيار الموضوع: Reasons for choosing the topic
١٧	أهمية الدراسة: the importance of studying
١٨	تساؤلات وفروض الدراسة: Study questions and assignments
١٩	فروض الدراسة: Study assignments
٢٠	المنطلقات النظرية للدراسة: Theoretical foundations of the study
٢٢	المنهجية وطرق البحث: Methodology and research methods
٢٢	أدوات الدراسة: Study tools : سوف تكون اداة الدراسة هي الاستبانة حيث
٢٣	حدود الدراسة: The limits of the study
٢٣	الفصل الثاني
٢٣	الدراسات السابقة Previous studies
٣٤	الفصل الثالث
٣٥	الإطار النظري
٣٥	المبحث الأول القيادة الإستراتيجية:
٣٥	المطلب الأول: تطور القيادة الإستراتيجية وتعريفها وخصائصها
٣٨	المطلب الثاني أهمية وأهداف القيادة الإستراتيجية وتحدياتها
٤٣	المطلب الثالث أبعاد وممارسات القيادة الإستراتيجية ومزاياها
٥١	المبحث الثاني الشركات الصغيرة والناشئة:
٥١	المطلب الأول: ماهية الشركات الصغيرة والناشئة:
٥٨	المطلب الثاني: الشركات الناشئة المالية النموذج الناجح:
٧٤	الفصل الرابع

٧٤.....	Data display and analysis عرض وتحليل البيانات
٧٤.....	القسم الأول: المعلومات الديموغرافية
٨٠.....	الخاتمة
٨٠.....	التوصيات
٨٣.....	المراجع:

قائمة الجداول List of tables

م	الجدول	رقم الصفحة
١	جدول (١) المعلومات الديموغرافية	٧٥
٢	جدول (٢) المحور الأول: عوامل نجاح المشاريع الصغيرة	٧٧
٣	جدول (٣) المحور الثاني: استراتيجيات تحسين أداء الموظفين	٧٨
٤	جدول (٤) المحور الثالث: التواصل الفعال في الشركات الصغيرة	٧٩
٥	جدول (٥) المحور الرابع: التعامل مع التغييرات واتخاذ القرارات	٨٠

قائمة المصطلحات List of terminology

١. القيادة (Leadership): القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
٢. إدارة الأعمال (Business Management): عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
٣. القيادة التحويلية (Transformational Leadership): نمط قيادي يركز على تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات.
٤. القيادة التبادلية (Transactional Leadership): نمط قيادي يعتمد على المكافآت والعقوبات لتحفيز الأداء.
٥. صنع القرار (Decision Making): عملية اختيار أفضل مسار للعمل من بين البدائل المتاحة.
٦. التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): عملية تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة ووضع الخطط لتحقيقها.
٧. الشركات الصغيرة (Small Businesses): منشآت تجارية ذات حجم محدود من حيث عدد الموظفين ورأس المال.
٨. ريادة الأعمال (Entrepreneurship): عملية إنشاء وإدارة مشروع تجاري جديد، غالباً ما ينطوي على المخاطرة.
٩. إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management): عملية توظيف وتطوير وتحفيز الموظفين في المنظمة.
١٠. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة.

١١. المرونة التنظيمية (Organizational Agility): قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة الأعمال.

١٥. الميزة التنافسية (Competitive Advantage): العوامل التي تميز الشركة عن منافسيها وتمنحها أفضلية في السوق.

الفصل الأول (خطة البحث)

(Research Plan)

المقدمة introduction

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد :

في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات المعاصرة وزيادة حدة المنافسة، بدأت الشركات الصغيرة بالبحث عن الوسائل التي تساعد على التكيف والاستجابة السريعة لتلك البيئة المتغيرة من أجل تحقيق الأداء العالي. دفعنا وحفزنا خبرة سنوات في مجال تأسيس وإدارة مؤسسات وشركات صغيرة إلى اختيار موضوع هذا البحث العلمي، وهدفنا أن يساهم هذا البحث في دراسة ومناقشة كيفية نجاح القيادة والإدارة الصحيحة في نجاح الشركات والمؤسسات الصغيرة، داعين الله عز وجل أن يمنحنا القدرة على إنجاز هذا العمل والوصول إلى نتائج مناسبة في النهاية. (محي الدين و العامري، ٢٠٢٣).

تلعب القيادة الفعالة وإدارة الأعمال دورًا محوريًا في تطوير هذه الشركات، حيث تساهم في تحقيق أهدافها وتمنحها إمكانية التطور والنمو والتكيف مع الأزمات من خلال القدرة على التأثير والمرونة الكبيرة في مواجهتها. تركز القيادة الفعالة على دعم العاملين وتوفير متطلبات تأدية أعمالهم بكفاءة، فضلاً عن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتطويرها وتعزيزها. كما تهتم بتطوير العاملين وتدريبهم لمواكبة التحديات التكنولوجية الجديدة، وتشجيع الابتكار التنظيمي الذي يعزز أداء الشركة ككل. كل هذه العوامل تشكل وسيلة فعالة في تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءة الشركة. (باديس، ٢٠١٤).

من خلال الملاحظات والمقابلات العفوية والتفاعل مع الموظفين في مؤسسة تسمين المواشي، لوحظ أن التفاعل اليومي بين الموظفين ينتج عنه عدد من المشاكل التي تؤثر سلباً على قدرتهم في الإنجاز والتفاعل الإيجابي، مما

يضعف كفاءة الأداء ويبطئ مستوياته. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الإيجابي الذي يمكن أن تؤديه القيادة الفعالة وإدارة الأعمال في تعزيز الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصغيرة، مع التركيز على مؤسسة تسمين المواشي كمثال تطبيقي. (كاظم، ٢٠١٧).

إن نجاح المشاريع، لا سيما في بداياتها، وإدارة الأعمال والقيادة هي مكونات أساسية لنمو واستدامة الشركات الصغيرة. في عالم الأعمال التنافسي اليوم، يجب أن تكون الشركات الصغيرة قادرة على إدارة مشاريعها وعملياتها وموظفيها بشكل فعال من أجل تحقيق أهدافها ونمو مشاريعها. إدارة المشاريع هي عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ للمهام والموارد لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني محدد. بالنسبة للشركات الصغيرة، يمكن أن تعني الإدارة الفعالة للمشاريع الفرق بين النجاح والفشل من خلال تحديد أهداف واضحة وإنشاء جداول زمنية وتخصيص الموارد بكفاءة، ومراقبة التقدم. يمكن لأصحاب الشركات الصغيرة ضمان إكمال مشاريعهم في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. (الغزاوي، ٢٠٢١).

إدارة الأعمال هي جانب رئيسي آخر لإدارة شركة صغيرة ناجحة، وهذا ينطوي على الإشراف على جميع جوانب العمل، بما في ذلك العمليات والمالية والتسويق والموارد البشرية. يجب أن يكون أصحاب الشركات الصغيرة قادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتخصيص الموارد بشكل فعال، والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة من أجل البقاء والقدرة على المنافسة. (باديس، ٢٠١٤).

القيادة ضرورية جدًا لنجاح الشركات الصغيرة. يلهم القادة الفعالون موظفيهم ويحفزونهم على الأداء بأفضل ما لديهم، وينقلون رؤية واضحة للشركة، ويتخذون قرارات صعبة وصحيحة عند الضرورة. من خلال تقديم التوجيه والدعم، يمكن لأصحاب الأعمال الصغيرة إنشاء بيئة عمل إيجابية تعزز الإبداع والابتكار والتعاون.

تتأثر التطورات الحديثة في الإدارة بشكل كبير بالتغيرات التكنولوجية والمعرفية، مما يؤدي إلى ظهور مفاهيم وفلسفات جديدة في المجالات السياسية والاقتصادية مثل العولمة والخصخصة، حيث تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات، مما يتطلب تطوير رؤية إدارية متكاملة تعتمد على فلسفة واضحة ومحددة، بمعنى آخر يجب أن تمتلك المؤسسة إستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها التي يمكن تلخيصها في ثلاث كلمات:

الربحية، النمو، والبقاء، و في هذا السياق يجب الحديث عن فعالية الإستراتيجية التي تفرض على المسؤولين والمديرين التوفيق بين الإستراتيجية الموضوعة والظروف البيئية المحيطة بها.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها، حيث تمكنها من التعامل مع الطوارئ البيئية وتساعد في إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، كما تساهم في اختيار موقعها المناسب، حيث أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) تحظى باهتمام متزايد من العديد من الدول والمنظمات الدولية والمحلية، بالإضافة إلى اهتمام الباحثين الاقتصاديين بها، كما تُعتبر هذه المؤسسات أحد أفضل الوسائل لتحقيق الانتعاش الاقتصادي وزيادة الطاقة الإنتاجية من جهة، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من جهة أخرى.

فالمملكة العربية السعودية كغيرها من الدول انفتحت على اقتصاد السوق لمواكبة حركة الاقتصاد العالمي، حيث عملت على تنويع وتوسيع قاعدة الاقتصاد الوطني بالاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحفيز التنمية الاقتصادية، فهذا التحول أدى إلى سوق مفتوحة على المنافسة، مما انعكس على المؤسسات من خلال تحديات غير مسبوقة في كافة المجالات، ناتجة عن التغيرات والتحولات الحادة والمتسارعة التي تحدث في محيطها، ولكي تتمكن من التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها، مما يسمح لها بالحفاظ على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة لمنافسيها، يجب عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية. هذا الأسلوب يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بزيادة القدرات التنافسية للمؤسسات وتطوير أدائها. (موساوي عبد الله، ٢٠١٥)

فكان تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة عبر تعزيز المشاريع المستدامة دأباً إحدى أولويات منظمة العمل الدولية، حيث تبنت المنظمة العديد من التوصيات والاستنتاجات والقرارات المتعلقة بتطوير القطاع الخاص وتعزيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومن بين هذه التوصيات تأتي توصية رقم ١٨٩ لعام ١٩٩٨ بشأن خلق فرص العمل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك الاستنتاجات الخاصة بتعزيز المشاريع المستدامة التي تم تبنيها خلال أعمال الجلسة السادسة والتسعين لمؤتمر العمل الدولي في عام ٢٠٠٧، كما تشمل القرارات الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وخلق فرص العمل اللائقة والمنتجة، التي تم تبنيها خلال الجلسة ١٠٤ لمؤتمر العمل الدولي لعام ٢٠١٥، فتسهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في خلق فرص

العمل وتوليد الدخل، ولهذا السبب أصبح تعزيز هذه المشروعات نقطة تدخل رئيسية لمنظمة العمل الدولية، حيث تقدم المنظمة خدمات استشارية ودعم لسياسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة بناءً على طلب الدول الأعضاء، وقد ازداد هذا الطلب بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وفي ضوء التحديات الكبيرة التي تواجه سوق العمل في العديد من البلدان النامية والناشئة والمتقدمة، حيث أن هناك العديد من الهيئات التي تعمل على تعزيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتعتبر منظمة العمل الدولية شريكاً مهماً في هذا القطاع، وتقدم المنظمة قيمة مضافة من خلال اهتمامها ليس فقط بعدد الوظائف التي يتم توفيرها، بل أيضاً بجودة هذه الوظائف، إضافة إلى اهتمامها برعاية شركائها الوطنيين الذين يوفران استثمارات مستدامة لهذه المشروعات. (سيمون وايت، ٢٠١٧).

وفي الختام، فإن المشاريع الناجحة تحتاج إلى إدارة وقيادة قوية، وهو أمر ضروري لنجاح الشركات الصغيرة في بداياتها. من خلال تنفيذ أفضل الممارسات في هذه المجالات، يمكن لأصحاب الأعمال الصغيرة تحسين كفاءتهم وزيادة ربحيتهم وتحقيق أهدافهم طويلة الأجل.

مشكلة الدراسة: the study Problem:

في ضوء مواجهة العديد من المشكلات في إدارة وقيادة المشاريع الصغيرة، لا سيما في بداية تأسيسها، قادني ذلك إلى اختيار موضوع هذا البحث. حيث يواجه أصحاب وقادة الأعمال الصغيرة تحديات عديدة في البداية، وغالبًا ما يفتقرون إلى الخبرة والموارد اللازمة لإدارتها بشكل صحيح. السؤال الأهم هو لماذا هناك مشاريع ناجحة وأخرى فاشلة؟

هناك أسباب عديدة يجهلها الكثيرون لعدم نجاح بعض المشاريع، وأهمها عدم وضوح كيفية العمل بشكل فعال. يلعب القائد دورًا أساسيًا وحاسمًا في تحفيز أعضاء الفريق وإشراكهم بشكل فعال في المشروع، وتطوير قدراتهم، وتعزيز الابتكار والتحفيز. كما يجب أن يكون قادرًا على التعامل مع التغييرات الطارئة واتخاذ القرارات الحكيمة.

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن الأسباب الكامنة وراء نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة، واستكشاف الاستراتيجيات الفعالة لتحسين أداء الموظفين، وتعزيز التواصل الفعال، وتطوير القيادة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، بهدف تحقيق أداء متميز وضمان نمو مستدام.

ولكي تتمكن المؤسسات من التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها، مما يسمح لها بالحفاظ على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها، يجب عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب القيادة الاستراتيجية، وهذا الأسلوب يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتميز بزيادة القدرات التنافسية للمؤسسات وتطوير أدائها من خلال عملياته ووسائله.

أهداف الدراسة: Objectives of the study :

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

الهدف الرئيسي:

تحليل العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة واستكشاف استراتيجيات القيادة والإدارة الفعالة لتحسين أداء الشركات الصغيرة وضمان استدامتها.

الأهداف الفرعية:

تحديد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح المشاريع الصغيرة أو فشلها.

استكشاف الاستراتيجيات التي تسهم في تحسين إنجاز وأداء الموظفين في الشركات الصغيرة.

تحليل العناصر الأساسية للتواصل الفعال في الشركات الصغيرة والمتوسطة وتقديم توصيات لتعزيزه.

دراسة كيفية تعامل القادة في الشركات الصغيرة مع التغيرات الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز الاستقرار والنمو.

أسباب اختيار الموضوع: Reasons for choosing the topic :

يرجع اختيار الموضوع إلى عدة أسباب، من أبرزها ما يلي:

- ملاءمة الموضوع للتخصص والرغبة الشخصية في البحث حوله.
- المكانة التي تحتلها الشركات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول.
- حاجة المملكة العربية السعودية إلى ترقية الشركات الصغيرة والمتوسطة في إطار مساعي تحقيق الاكتفاء الذاتي وتنويع الصادرات خارج قطاع النفط.

أهمية الدراسة: the importance of studying :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول بشكل مباشر تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة المشروعات الصغيرة والناشئة، مع التركيز على الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية في الشركات الناشئة والصغيرة وتبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- تسليط الضوء على الدور الحيوي للقيادة في تحسين الأداء المؤسسي، مما يستدعي إجراء المزيد من الأبحاث حول القيادة وممارساتها الفعالة.
- تقديم إطار نظري شامل للقيادة الاستراتيجية وممارساتها، والتي تهدف إلى تعزيز رؤية المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات الفريدة للموارد البشرية.
- تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في نجاح الشركات الناشئة والصغيرة من خلال تطوير استراتيجيات مبنية على أسس علمية، استناداً إلى النتائج المتوقعة من البحث.
- تكمن أهمية هذا البحث العلمي في تعزيز قوة نجاح وقيادة المشاريع الصغيرة، و إلى تحديد التحديات التي يواجهها قادة الأعمال والشركات الصغيرة لا سيما في بداياتها، و ماهي الاستراتيجيات و الممارسات المتبعة التي يستخدمها هؤلاء القادة، و كيف يقيس قادة الأعمال والشركات الصغيرة النجاح في الإدارة و القيادة ؟

أن دور قادة الشركات و المشاريع الصغيرة يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح , وهناك نقاط مهمه يجب ان يتمتع بها القادة الناجحين :

- القيادة والرؤية : يجب ان يكون للقادة رؤيه واضحة للأهداف المطلوبة , والأهم أن يشاركها مع أعضاء فريق العمل و يوجههم نحو تحقيقها .
- التحفيز والتطوير : يجب ان يلهم القادة أعضاء الفريق و يساعدهم على تطوير المهارات والمعرفة , ويعترف بإنجازاتهم وتقديرهم ومكافئتهم.
- المرونة والتكيف : يجب ان يكون القادة مستعدين للتعامل مع التغيرات الطارئة و التكيف مع التحديات .

-التحليل والتخطيط : يجب ان يكون القادة قادرين على تحديد نقاط القوة والضعف وتحليل الوضع الحالي , ووضع خطط محدثة و محكمة .

-التواصل والتفويض : وهذه من اهم النقاط لإنجاح المشاريع بشكل فعال و لتفادي المشاكل العملية خصوصاً بين فريق العمل , يجب أن يتم المتابعة و التواصل بشكل فعال و دائم و أن يكون على إطلاع بجميع مهام أعضاء الفريق , كما يجب أن يفوض المسؤوليات بشكل مناسب مع المراقبة و المتابعة الدائمة .

تساؤلات وفروض الدراسة : Study questions and assignments :

حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي وهو :

التساؤل الرئيسي:

ما هي العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة، وكيف يمكن تحسين إدارة وقيادة هذه المشاريع لتحقيق أداء عالي وضمان الاستدامة؟

التساؤلات الفرعية:

ما هي الأسباب التي تساهم في نجاح المشاريع الصغيرة مقارنةً بالمشاريع الفاشلة؟

ما هي الاستراتيجيات الفعالة التي يجب تبنيها لتحسين إنجاز وأداء الموظفين في الشركات الصغيرة؟

ما هي العناصر الأساسية للتواصل الفعال في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكن تعزيزها؟

كيف يمكن للقادة في الشركات الصغيرة التعامل مع التغييرات الطارئة واتخاذ القرارات الحكيمة؟

فروض الدراسة: Study assignments :

- الفرض الرئيسي:

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والناشئة.

- الفروض الفرعية:

٢. توجد علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية للقيادة وقدرة الشركات الصغيرة والناشئة على التكيف مع تغيرات السوق.

٣. تؤثر القيادة الاستراتيجية بشكل إيجابي على تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال داخل الشركات الصغيرة والناشئة.

٤. هناك علاقة إيجابية بين قدرة القيادة على بناء رؤية مشتركة وتحفيز الموظفين ومستوى الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والناشئة.

المنطلقات النظرية للدراسة: Theoretical foundations of the study :

أولاً: نظرية الرجل العظيم :

تعد نظرية الرجل العظيم كما أشار البديري (٢٠٠١) أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علمًا له أصوله وقواعده ، أم فنًا مرتبطًا بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما ، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية ، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة ، وقد أطلق عليها البعض كما ذكر المخلافي (٢٠٠٩) الأب الشرعي للقيادة ؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية .

تنطلق هذه النظرية كما وضحتها المعاينة (٢٠٠٧) من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. كما ذكر جلدة (٢٠٠٩) أن أصحاب هذه النظرية الرجال العظام في المجتمع يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة (المصري، ٢٠١٥).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته ويؤثر فيهم (آل صبرة، ٢٠١٦) .

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن نظرية الرجل العظيم تعتمد أساساً على وجود أفراد يولدون عظماء، لذا فهم الأحق بالقيادة من غيرهم، فهم يمتلكون مواهب وصفات وراثية وخصائص فطرية جعلتهم قادرين على القيادة الفعالة ومن دونها لن يكونوا قادرين على ذلك.

ثانيًا: نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة (النمر وآخرون، ٢٠١٩). وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة (المعاينة، ٢٠٠٧).

تأثرت هذه النظرية بما كان سائدًا في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب بأن القادة يولدون ولا يصنعون لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي. ومن هذا المنطلق أجريت العديد من الدراسات وتوصل الباحثون أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته فرصة كبيرة ليصبح قائداً ناجحاً (آل ناجي، ٢٠١٦).

تستخلص الباحثة بعد القراءات المتعددة، أن هناك خلاف شديد حول عدد السمات التي يمكن أن تتوفر بالقائد سواء كانت مكتسبة أو فطرية .

ثالثًا : النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف (القحطاني، ٢٠٠٨) .

تعتبر النظرية الموقفية نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعًا وانتشارًا، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعًا معينة من القيادة (أبو ناصر، ٢٠٠٨؛ المعيوف، ٢٠١٨).

أشار أبو نور ومحمد (٢٠١٥) بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

ويتضح مما سبق، أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، وذكر كل من أبو النور ومحمد (٢٠١٥) بأن هذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف و تحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة و يوجهها

وترى الباحثة أن النظرية الموقفية تتميز بديمقراطيتها وحريتها فهي لا تقتصر على عدد محدد من الأفراد وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، لذا يبرز بعض الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها فالارتباط بالسمات الشخصية هو ارتباط نسبي يظهر بموقف او ظرف قيادي معين.

المنهجية وطرق البحث: Methodology and research methods :

سوف يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع البيانات من خلال دراسة حالة مؤسسة تسمين للمواشي كنموذج للشركات الصغيرة.

أدوات الدراسة : Study tools :

سوف تكون اداة الدراسة هي الاستبانة حيث

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين: القسم الأول يجمع المعلومات الديموغرافية للمشاركين، بينما يركز القسم الثاني على أربعة محاور أساسية تغطي جوانب القيادة وإدارة الأعمال في الشركات الصغيرة. سيتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) لقياس آراء المشاركين حول ١٢ عبارة موزعة على المحاور الأربعة. صُمم الاستبيان ليكون سهل الفهم وسريع الإجابة، مع التركيز على العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المشاريع الصغيرة وفعالية إدارتها.

حدود الدراسة : The limits of the study :

مجال الموضوعي : دور القيادة الجيدة في نجاح المشاريع والشركات الصغيرة لا سيما في بداياتها .
المجال المكاني : سوف يتم تطبيق الدراسة الميدانية في مقر احد المشاريع في مدينة الرياض .
المجال البشري : يشمل بعض قادة المؤسسات والشركات في مدينة الرياض .
المجال الزمني : سوف تتم الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٥-٢٠٢٤ م

الفصل الثاني

الدراسات السابقة Previous studies

١- احمد نزار جمل (٢٠١٠): هذه الدراسة تهدف إلى تحليل الأنماط القيادية المتبعة في رئاسة الإدارة العليا من قبل قيادات مكاتب المفتشين العموميين، وقياس تشخيص الأنماط القيادية لديهم، بالإضافة إلى دراسة علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبارها، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار علاقات البحث ومتغيراته، والمنهج التاريخي لتأصيل المفاهيم ذات الصلة. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة ٩٩ فردًا من القيادات العليا في مكاتب المفتشين العموميين، متمثلة بالمفتشين العموميين ومعاونهم ورؤساء الأقسام في تلك المكاتب، وكانت من أهم نتائج الدراسة وجود توافق عالٍ نسبياً بين الأنماط القيادية الإدارية والأنماط القيادية الشخصية، كما لوحظ تنوع في الأنماط ضمن رئاسة الإدارة العليا، مما يشير إلى تعدد الوظائف المهمة التي تسهم في فعالية رئاسة الإدارة العليا.

٢- عدي عبدالامير غياض (٢٠١٤): هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، مع التركيز على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، كما تسعى الدراسة إلى قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية لتحليلها. تم إجراء الدراسة خلال الفترة من كانون الأول ٢٠٢٠ إلى أيار ٢٠٢١، وشملت عينة الدراسة ٣٥ من أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام وتخصصات أخرى تمثل عناصر قيادية في الشركة، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، مما يؤكد أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.

٣- زياد علي عباس (٢٠١٦): هذه الدراسة تهدف إلى اختبار العلاقة والتأثير بين القيادات الاستراتيجية والسمعة التنظيمية، مع وجود الشفافية كمتغير وسيط، حيث أجريت الدراسة في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار في العراق، متبعة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية

لجمع البيانات من عينة شملت ٩٢ مستجيبًا يمثلون مجتمع البحث، متضمنة المدراء العاملين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، واعتمدت الدراسة على القيادات الاستراتيجية كمتغير مستقل، والسمعة التنظيمية كمتغير تابع، مع الشفافية كمتغير وسيط، ومن أهم نتائج الدراسة تأكيد صحة الفرضية، حيث أظهرت وجود تأثير مباشر للقيادات الاستراتيجية على السمعة التنظيمية، مع زيادة قيمة هذا التأثير عبر الثقافة التنظيمية، وهذه النتائج تسلط الضوء على أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز السمعة التنظيمية، وتؤكد على دور الشفافية كعامل وسيط في تقوية هذه العلاقة.

٤- السعدي (٢٠٢١): تهدف دراسة "القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى منتسبي أمن الملاعب الرياضية في العراق" إلى بناء نموذج لمقاييس القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية والأداء التنظيمي، والتعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية والأداء التنظيمي، وكذلك طبيعة العلاقة الارتباطية بينها. شملت الدراسة عينة مكونة من ٥٩٢ منتسبًا من منتسبي أمن الملاعب الرياضية المستمرين في الخدمة خلال موسم ٢٠١٩-٢٠٢٠. اعتمدت الدراسة على عدة أبعاد فرعية منها تطوير العاملين، تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار إمكانيات العاملين الاستراتيجية، دعم التفاعل بالممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل البيانات، ووجدت أن هناك علاقة إيجابية عالية بين مجالات القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي، وأن القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية ترتبطان بالأداء التنظيمي ارتباطاً إيجابياً.

٥- القحطاني (٢٠٢٠): وتهدف دراسة القحطاني التي هي عبارة عن رسالة ماجستير إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بقطر، وتم اختيار عينة مكونة من ٣٨٤ فردًا من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في هذه الشركات، كما اعتمد الباحث على عدد من الأبعاد لمتغير

القيادة الاستراتيجية، أهمها: التركيز على الممارسات الأخلاقية، التوجه الاستراتيجي، تطوير المورد البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، إقامة نظام رقابي متوازن، والمحافظة على القدرات الجوهرية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر.

٦- دراسة Fadel et al (2021): تهدف الدراسة المنشورة إلى اختبار تأثير الذكاء العاطفي للقيادة على تعزيز القيادة الاستراتيجية في المنظمات الإنتاجية، حيث شمل مجتمع الدراسة مصانع النسيج في الكوت ومعامل الملابس الجاهزة في النجف الأشرف، وتكونت عينة الدراسة من ١١٩ فرداً يعملون في الإدارات الإدارية والإنتاجية والفنية فيها، كما اعتمد الباحث على عدد من الأبعاد لمتغير القيادة الاستراتيجية، أهمها: التركيز على العميل، الكفاءة التشغيلية، تطوير الأعمال، والابتكار التنظيمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وأظهرت النتائج أن للذكاء العاطفي للقيادة تأثيراً فعالاً في تعزيز القيادة الاستراتيجية للشركات عينة الدراسة في سياق المنافسة في قطاعي الصناعة والإنتاج العراقي، بالإضافة إلى وجود دور فاعل للذكاء العاطفي في تحسين العلاقة الإيجابية مع القيادة الاستراتيجية.

٧- دراسة عامر كريد (٢٠١٧): بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة شركة سونلغاز" حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين لدى شركة سونلغاز، حيث تم توزيع (١١١) نسخة من الاستبيان استرجع منها (٧٧) نسخة تم استبعاد(١٣) نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل وبقيت(٦٧) نسخة قابلة للدراسة، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بيانات الدراسة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.

٨- Léo Bruno and Dom Cabral(2015): بعنوان THE IMPACT OF LEADERSHIP ON INNOVATION MANAGEMENT

حيث سعت الدراسة إلى تقييم أساليب القيادة السائدة، فعالية القيادة، والعلاقة بين فعالية القيادة وإدارة الابتكار (١٠٠) مدير تنفيذي ل(١٨) مؤسسة، حيث تم تطبيق النموذج الإحصائي "نموذج الابتكار في القيمة"، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة توصلت الدراسة إلى انعدام المرونة فيما يتعلق بأنماط القيادة وأساليب تبادل الأفكار بين المديرين التنفيذيين بالمؤسسات المبحوثة، كما أظهرت الدراسة أن الفعالية القيادية لعينة الدراسة كانت ذو مستوى جيد، وأخيراً أشار البحث إلى وجود علاقة إيجابية عالية القوة بين فعالية القيادة ونجاح إدارة الابتكار.

٩- (J Abdolmaleki et al, 2013): بعنوان A study on effects of leadership style on innovation: A case study from automaker industry

حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة والابتكار لدى الموظفين، وذلك بالتطبيق على شركة صناعة السيارات الإيرانية " Iran Khodro " حيث تم اختيار عینتين ميسرتين تمثلت العينة الأولى في إطارات المؤسسة والتي بلغ حجمه (٦١) أما العينة الثانية فتمثلت في الموظفين العاديين والذي بلغ عددهم وبعد توزيع الاستبانات وتحليلها أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي للقيادة على ابتكار الموظفين وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.10$.

١٠- (Bianca Nödl, 2013): بعنوان The Influence of Leadership Behavior on Innovative Work Behavior: The Case of a Pharmaceutical Company in Germany

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر سلوك القيادة الإدارية على سلوك الابتكار لدى الموظفين بالشركة الألمانية لصناعة الصيدلانية حيث تم توزيع استبانة على عينة ميسرة مكونة من (١٢٠٠) مفردة توصلت الدراسة إلى تأثير إيجابي على سلوكيات القيادة، التشجيع، التحفيز، مشاركة المعلومات على السلوك الابتكاري للموظفين.

١١- the Effect of Administrative Styles on (koech & G. Namusonge, 2012) بعنوان

Oraniwation Performance at state corporation in Keneya تسعى هذه الدراسة الى تحديد تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات العمومية الكينية، حيث تضمنت عينة الدراسة (٧٢) مفردة من كبار المديرين والمتوسطين في (٣٠) شركة كينية بمومباسا، وبعد استخدام التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معين $\alpha \leq 0.05$

١٢- دراسة النعيمي وآخرون، (٢٠١٢): و تركز هذه الدراسة على بحث طبيعة العلاقة القائمة

بين متغيرات وأبعاد القيادة ومتطلبات الاستراتيجية التنافسية على مستوى خطوط المنتجات ووحدات الأعمال الاستراتيجية، التي يقوم عليها المدراء الاستراتيجيون في عينة من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة العاملة في المنطقة الحرة بدبي-دولة الإمارات العربية المتحدة. واشتملت عينة البحث على سبعة أنشطة صناعية مختلفة، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: وجود علاقة معنوية بين المهارات والسلوك الإداري للقيادة ونوعية الاستراتيجية التنافسية موضع التطبيق.

١٣- دراسة طولان، (٢٠١٠): يهدف البحث إلى دراسة تأثير نمط القيادة التحويلية على تنمية

أداء الأفراد بمجال الشراء في قطاع البترول في الإدارات المركزية بالقاهرة، وذلك من خال البحث في مدى توافر سمات القائد التحويلي في المدراء والتعرف على مدى إدراك الأفراد لمفهوم القيادة التحويلية حيث تمّ قياسها من خال أربع سمات في نموذج (Bass) الجاذبية الشخصية، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، ومن أهم ما تمّ التوصل إليه: وجود أوجه الضعف فيما يخص بعض سمات القيادة التحويلية أهمها: عدم تقبل المدراء للتغييرات التي يقترحها الأفراد في أساليب وطرق العمل وعدم إتاحة الأفراد قدرًا من المخاطرة لتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة، كذلك وجود بعض أوجه الضعف فيما يخص إدراك الأفراد لمفهوم القيادة التحويلية أهمها: عدم ثقة الأفراد في ما يقترحه رؤسائهم تجاه التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، عدم قدرة الأفراد على أداء

الأعمال بالشكل المطلوب دون مساعدة رؤسائهم وعدم اهتمام المدراء بالجوانب الشخصية للمرءوسين، والتي تنعكس سلباً على فاعلية تطوير أدائهم.

١٤-

دراسة (طهار وفتيحة، ٢٠٢١) بعنوان القيادة الادارية ودورها في تبني ادارة الابتكار

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية وادارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومن أجل تحقيق هذا تم القيام بدراسة ميدانية على عينة من اطرار مؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلة(الجزائر)، حيث استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة ونوعية العلاقة فيما بينها، في حين بلغت عينة الدراسة القابلة للتحليل الإحصائي ٣٧ مفردة من أصل ٤٢ مفردة، تم الاعتماد فيها على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وبعد استخدام جملة من أساليب التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية ٠,٠٥ بين القيادة الادارية وادارة الابتكار عند مستوى معنوية من وجهة نظر اطرار مؤسسة هياكل غرب بقوة ارتباط بلغت ٠,٥٩، ونسبة تفسيرية قدرت ب ٣٥٪.

١٥-

دراسة (رميلة، ٢٠٢٢)، بعنوان: مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري: دراسة حالة

على مديرية الإدارة المحلية لولاية غارداية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت لعدد من النتائج أهمها: تمارس في الإدارة المحلية بولاية غارداية الأنماط المختلفة للقيادة، إلا أن النمط الاوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي والنمط

الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة. تبين أن العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي والنمط القيادي الديموقراطي من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى.

-١٦- دراسة (الشديقات، ٢٠٢١)، بعنوان: أثر الانماط القيادية في الابداع الاداري: دراسة

تطبيقية أراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق.

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير الأنماط القيادية ومتغير الابداع الإداري، بالإضافة للتعرف إلى نوع الأنماط القيادية السائدة بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قصبة المفرق ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المدارس. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت لعدد من النتائج أهمها: أن النمط الأوتوقراطي والنمط الديموقراطي هما السائدان بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قصبة المفرق، في حين كان النمط المتساهل هو الأقل انتشاراً بين مدراء المدارس الثانوية، وان وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين الانماط القيادية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

-١٧- دراسة قام بها (Salman, & Auso, 2022) بعنوان التأثير المتسلسل للقيادة الإبداعية

والبيئة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي

The Sequential Influence of Creative Leadership and Organizational Environment on Strategic Performance

تعتبر القيادة الإبداعية والبيئة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتطوير العمل والاستدامة واعتبار هذا النوع من القيادة ظاهره تجذب الاهتمام فان سمات القيادة الإبداعية تعتبر حاسمه في عمليات المنظمات والشركات المعاصرة وفقا لهذه الدراسة قد يؤثر القائد الممتع بشكل كبير على مدى تعزيز

الفعاليات الاستراتيجية وتقييم بناء الامكانيات الإبداعية للفريق حيث اكتشفت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة المبتكرة وتحسين الاداء الاستراتيجي وفعالية تنفيذ هذه الاستراتيجية حيث لم يحظى هذا النوع اهتمام كبير من الدراسات الأكاديمية ولهذا السبب فإن قيمة القيادة المبدعة في إدارة المؤسسات حيث يجب أن تولي اهتمام أكبر لدراساتها ومدى تأثير القيادة الإبداعية على الفعالية الاستراتيجية والاهداف الأساسية لهذه الدراسة كانت هي فهم افكار القيادة الإبداعية. واخيرا خلصت الدراسة الى ان الاداء الاستراتيجي للمؤسسة يعتمد على الأصالة والقيادة الابداعية وإدارة العمليات بفعاليات وكفاءة عالية وتخصيص بيئة عمل مناسبة لتطور الأفراد وإعطاء الفرصة في الدول النامية لتفعيل تنفيذ استراتيجيات القيادة الإبداعية في المؤسسات العامة والخاصة

دراسة (Zhen & Atiga, 2020) بعنوان العلاقة بين أساليب القيادة وإبداع الموظف: دور

١٨-

وسيط للثقة العلائقية

Relationship of Leadership styles and Employee Creativity: A Mediating Role of Relational Confidence

وهدفَت الدراسة الى فحص العلاقة بين أسلوب القيادة والإبداع لدى الموظف من خلال العمل كوسيط موثوق به في الاتصال. شمل المسح التجريبي القياسي ٢٥٠ موظفًا من أربعة قطاعات مبتكرة في غانا. تم استخدام عدة تصنيفات للسلاسل لاختبار العلاقة، قبل حدوث الانحدارات المتعددة، وتم التحقق من صحة جميع الافتراضات العامة واعتبرت مناسبة. كما تم اختبار صدق وثبات محركات البحث. ووجدت الدراسة أن العمال المبدعين شاركوا بشكل إيجابي وبشكل أوثق في تغيير نمط القيادة في الشركات، في حين ارتبط أسلوب العمل إلى حد كبير بالعمال المبدعين. بالإضافة إلى ذلك، يعمل التواصل الموثوق على جسر الرابط بين أسلوب القيادة وإبداع الموظف، وهذا هو السبب

في أن قيادة النظام أكثر تماسكًا وتنقلًا. ويعتقد أن الثقة يمكن أن تزيد من العلاقة بين المدير والموظفين.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

أوجه التشابه:

- محور القيادة الاستراتيجية: معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة القحطاني (٢٠٢٠) ودراسة عدي عبدالامير غياض (٢٠١٤)، تناولت تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، وهو ما يتماشى مع محور دراستنا في استكشاف دور القيادة الاستراتيجية في الشركات الناشئة والصغيرة.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي: اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج المستخدم في العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة القحطاني (٢٠٢٠) ودراسة فاضل وآخرين (٢٠٢١).
- التركيز على تطوير الموارد البشرية: اهتمت العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة زياد علي عباس (٢٠١٦)، بتطوير الموارد البشرية وأثره على الأداء التنظيمي، وهو ما يتماشى مع أحد أهداف دراستنا.

أوجه الاختلاف:

- مجتمع الدراسة: بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على صناعات ومجتمعات مختلفة مثل مصانع النسيج (فاضل وآخرين، ٢٠٢١) والشركات العامة (كوخ وناموسونج، ٢٠١٢)، تركّز دراستنا على الشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- الأبعاد المستكشفة: دراستنا تتناول بشكل خاص القيود التي تعيق تطبيق القيادة الاستراتيجية في الشركات الناشئة والصغيرة، وهو ما لم يتم التركيز عليه بنفس القدر في الدراسات السابقة.
- النطاق الجغرافي: العديد من الدراسات السابقة كانت محددة بدول معينة مثل قطر (القحطاني، ٢٠٢٠) والعراق (عدي عبدالامير غياض، ٢٠١٤)، بينما تستهدف دراستنا البيئة السعودية.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

- التركيز على الشركات الناشئة والصغيرة: تهتم دراستنا بشكل خاص بالشركات الناشئة والصغيرة في المملكة العربية السعودية، مما يضيف بعداً جديداً للدراسات حول القيادة الاستراتيجية في هذا القطاع الهام.
- استكشاف القيود والعوائق: نركز على التعرف على القيود التي قد تعيق تطبيق القيادة الاستراتيجية، سواء جزئياً أو كلياً، في المؤسسات الاقتصادية، مما يعمق الفهم حول التحديات التي تواجه تطبيق هذه القيادات.
- تقديم إطار مقترح: تسعى دراستنا لتقديم إطار مقترح وتوصيات تساعد في اختيار وتطوير القيادة الاستراتيجية، مما يوفر دليلاً عملياً يمكن أن تستفيد منه الشركات الناشئة والصغيرة.

استفادة دراستنا من الدراسات السابقة

- توجيه البحث: استفدنا من منهجيات الدراسات السابقة في تصميم منهجيتنا الخاصة، مثل استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- توسيع الأبعاد المستكشفة: بناءً على ما تم اكتشافه في الدراسات السابقة حول أهمية تطوير الموارد البشرية والقيادة الاستراتيجية، قمنا بتوسيع نطاق أبعاد دراستنا لتشمل هذه الجوانب بشكل أكثر تفصيلاً.
- تحليل النتائج: استخدمنا نتائج الدراسات السابقة كمرجعية لتفسير وتحليل نتائجنا، مما أضاف مصداقية وقوة لأطروحاتنا واستنتاجاتنا.
- تطوير التوصيات: استفدنا من التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة لتعزيز أداء القيادة الاستراتيجية، مما ساعدنا في صياغة توصياتنا الخاصة لتطوير الشركات الناشئة والصغيرة.

الفصل الثالث

الإطار النظري

المبحث الأول القيادة الإستراتيجية:

إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة والقديمة جداً قدم البشرية، وهناك نظريات عديدة وأفكار كثيرة في هذا الموضوع، ولكن هذه الأفكار قد تغيرت كثيراً في أيامنا هذه، فالناس اليوم أكثر ثقافة وتعليماً وأكثر ترابطاً، ولم يعد بالإمكان قيادتهم بالطريقة القديمة، وقد يكون من المتعارف عليه أن القادة بحاجة إلى شخصيات مؤهلة بالعقل الصافي والشعور بالمسؤولية، كما يرجع التطور الدائم لعملية القيادة إلى السعي الدؤوب والمتواصل للمؤسسات من أجل مواجهة الأحداث والتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة. وهذا ما يتطلب وجود قادة استراتيجيين وعلى مستوى عالٍ من الإبداع والتفكير الخلاق من أجل تصور مستقبل منظماتهم وتحديد بدقة درجات اتجاه الأعمال فيها، كما تسعى المؤسسات بمختلف أحجامها وأنواعها وأهدافها لتحقيق النجاح والريادة في العمل، والوصول لذلك ليس بالأمر السهل في ظل المنافسة الشرسية في السوق، لذلك فإن المؤسسات تسعى لتوظيف إمكاناتها الذاتية المتنوعة للوصول للنجاح، وتعد القيادة أحد إمكانات المؤسسة. فخلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واسع وجهود متضافرة، وأحياناً يحتاج إلى استثمار متواصل.

هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعاً ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر. سيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في المبحث الأول الذي جاء تحت عنوان "الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية"

المطلب الأول: تطور القيادة الإستراتيجية وتعريفها وخصائصها

■ تطور القيادة الاستراتيجية:

من أهم ما يميز علم الإدارة هو طبيعته الحيوية والديناميكية، فهذا العلم يتطور باستمرار حيث تُضاف إلى أبعاده النظرية والتطبيقية مفاهيم جديدة تتماشى مع احتياجات منظمات الأعمال المتغيرة، والتي تتأثر بدورها بالتغيرات المستمرة في قواعد العمل والمنافسة، ولعل أبرز تطور شهده

علم الإدارة خلال العقود الثلاثة الماضية هو الانتقال من المداخل التقليدية إلى المدخل الاستراتيجي، وقد نتج عن هذا التحول ضرورة تغيير السلوك القيادي من النمط التقليدي إلى النمط الاستراتيجي ، فبدأت ملامح هذا التغيير التحولي في القيادة تظهر منذ عام ١٩٨٠ حيث خضع مفهوم القيادة لدراسات وأبحاث مكثفة من قبل الكتّاب والباحثين، فكان الهدف من هذه الدراسات هو استكشاف مدى اختلاف القيادة الجديدة عن مفهوم القيادة الإشرافية التقليدي، وقبل منتصف الثمانينات بدأ الفكر القيادي يتحول بعيداً عن دراسة القيادة الإشرافية نحو دراسة القيادة الاستراتيجية وذلك استجابةً للتطورات والتحديات الجديدة التي واجهتها المنظمات، وأصبح الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية ضرورياً في إطار منظمات الأعمال إذ يبدو العمل أكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بشكل أكبر، مما يتطلب التفاوض والتنسيق بين أطرافه المتعددة، كذلك يُفعل ذلك العديد من العوامل، مثل سرعة التغيير، اتساع حالة عدم التأكد، الغموض والتعقيد المتزايد، الأمر الذي يستدعي ظهور الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية. (المشهداني، ٢٠١٩)

■ تعريف القيادة الإستراتيجية:

تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها عملية خلق الإحساس بالغايات وتوجيه عملية الصياغة الاستراتيجية بما يضمن تكاملها وموضوعية تطبيقها في المنظمة، وفي ظل عدم الاستقرار وعدم اليقين السائدين في وقتنا الحاضر أصبح من الضروري تحديد مسارات وتوجهات المنظمة سعياً لاختراق المجهول وتنمية القدرات القيادية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل والاستعداد لمواجهةها نتيجة لذلك، أصبحت القيادة الاستراتيجية محط اهتمام الباحثين والكتّاب، الذين تناولوها بالبحث والتحليل لفهم مفهومها ومكوناتها، مما أدى إلى ظهور تعريفات متعددة لها والتي منها تعريف Hitt وآخرون القيادة الاستراتيجية بأنها: القدرة على التوقع والرؤية والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة. وهي تعني إدارة المنظمة ككل من خلال الآخرين، بدلاً من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية فقط. كما تشمل القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للشركة بكل قطاعاتها مع تحفيز الآخرين على العمل في إطار هذه الرؤية.

أما Macmillan و Tampoo ، فقد ربطا القيادة الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، معتبرين إياها نتاجاً لعملية الإدارة الاستراتيجية. وأكدوا أنها حالة (state) أكثر من كونها وسيلة إدارية، وأنها ليست بديلاً عن الإدارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها. (عبد، ٢٠١٦)

وتعد القيادة الاستراتيجية الفئة القادرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملاتها مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطر العالية، كما أنها هي التي تتمكن من تصور المستقبل المرغوب للمنظمات ثم توجه التدفق الداخلي لمسارات الأعمال وتأثيرات الأحداث، لذا فإن القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية. فالقيادة الاستراتيجية تعد إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية. وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة. (باكير، ٢٠١٣).

■ خصائص القيادة الإستراتيجية:

يتميز القائد الاستراتيجي بقدرته الفريدة على استشراف المستقبل والاستعداد له، متجاوزاً الواقع الراهن لاستكشاف فرص النجاح المستقبلية، وهذا يتطلب منه مهارات استثنائية في حشد الموارد وإدارة الطاقات وقيادة التغيير لتحقيق التميز التنافسي، كما يحتاج إلى فهم عميق للظروف التنظيمية والبيئية والاتجاهات الناشئة، مع القدرة على التكيف معها بفعالية، فهذه القيادة الاستراتيجية الفعالة قد تؤدي إلى الإبداع، مما يفتح آفاقاً جديدة لتطور المنظمة ونموها. ويشير Davies إلى أن التطوير المستمر هو المفتاح الرئيسي في تحديد فعالية القيادة الاستراتيجية، ولتعزيز هذا النوع من القيادة، من الضروري وضع إطار شامل يحدد القدرات التنظيمية والسمات الفردية المرتبطة بها. ومع ذلك من المهم الإشارة إلى أن التمييز بين خصائص القيادة الجيدة عموماً وخصائص القيادة الاستراتيجية تحديداً ليس دائماً واضحاً كما أن هناك تحدياً آخر يتمثل في إدراك أن العديد من الأفراد في المنظمة قد يظهرون رؤية استراتيجية أو يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي، لذلك نحن نتبنى وجهة نظر القيادة الموزعة التي تشمل العديد من الأفراد داخل المنظمة الذين يشاركون في الاستراتيجية، يمكن استخلاص العناصر المميزة للقيادة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية:

- القادة الاستراتيجيون لديهم خصائص وقدرات تنظيمية: القادة الاستراتيجيون يمتلكون مهارات تنظيمية تمكنهم من إدارة وتوجيه المنظمة بكفاءة.
- القادة الاستراتيجيون لديهم القدرة على التوجه نحو استراتيجية: القادة الاستراتيجيون يستطيعون توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- القادة الاستراتيجيون لديهم القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل: القادة الاستراتيجيون يحولون الخطط الاستراتيجية إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ.
- القادة الاستراتيجيون لديهم القدرة على الموازنة بين المورد البشري والمنظمات: القادة الاستراتيجيون يعرفون كيفية تحقيق التوافق بين احتياجات الأفراد ومتطلبات المنظمة.
- القادة الاستراتيجيون لديهم القدرة على تحديد نقاط التدخل الفعالة: القادة الاستراتيجيون يعرفون متى وأين يتدخلون لتحقيق أفضل النتائج. (المشهداني، ٢٠١٩)

المطلب الثاني أهمية وأهداف القيادة الإستراتيجية وتحدياتها

- أهمية القيادة الإستراتيجية:
- تسعى كل منظمة مهما اختلف حجمها ونشاطها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذا لا يتحقق إلا بوجود قيادة استراتيجية تتميز بالرؤية المستقبلية وقادرة على قراءة الأحداث والمستجدات لضمان استمرار المنظمة، لذلك تتميز القيادة الاستراتيجية بالقدرة على التعامل مع المواقف المختلفة حيث يمكن للقيادة الاستراتيجية التنبؤ والتعامل مع التغيرات الهامة في البيئة الخارجية والداخلية، كما تركز القيادة الاستراتيجية على التعديلات المستمرة وإعادة التوجيه والتحسين التنظيمي وتقوم بإجراء تغييرات تبدأ من توجيه عمليات المنظمة نحو تطوير رؤية مستقبلية وتحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية، بالإضافة إلى ذلك يواجه جميع القادة الاستراتيجيين مخاطر كبيرة، لكنهم يمكنهم إحداث فرق كبير في أداء المنظمة إذا كانوا قادرين على

خلق رؤية استراتيجية باستخدام التفكير المستقبلي. وأخيراً، تملك القيادة الاستراتيجية القدرة على تنشيط رأس المال البشري وتحقيق النتائج الإيجابية.

- وفي السنوات الأخيرة غيّرت الاتجاهات الاقتصادية الجديدة بيئة الأعمال في العديد من المؤسسات، مما خلق منظراً تنافسياً جديداً وغير مسبوق، عولمة السوق التي أصبحت ممكنة بفضل الثورة التكنولوجية على الإنترنت غيّرت بشكل كبير طبيعة المنافسة، هذه البيئة تتميز بعدم الاستقرار وظهور الأزمات بشكل مستمر وغير متوقع مما يزيد من مستوى المخاطر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك تتميز البيئة الاقتصادية الحالية بمستوى عالٍ من الغموض في حدود الصناعة وبين الحدود التنظيمية، مما يتطلب قدرة عالية على مواجهة أهداف متباينة مثل التعقيد، وفي هذا السياق، يتمثل دور القادة الاستراتيجيين في دعم تطوير القدرات العملية لمواجهة هذه التحديات والعمل على امتصاص ضغوط البيئة الخارجية.

- ويشير العيساوي وآخرون إلى أن من بين الأمور التي تحقق التفوق والتميز الاستراتيجي هي القيادة الاستراتيجية، هذه القيادة تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع، وتسترشد بقواعد التفكير الاحتمالي لتقدير احتمالات مستقبل أعمال المنظمة على المستويات العالمية، والدولية، والإقليمية، والمحلية، لذا فإنها تعتبر رأس مال بشري واجتماعي ومعرفي وعقلي لمنظمات الأعمال، تحمل ثقافة النخبة بعمق وأفق ونضج ووعي وإرادة وقيم ومنطق ورموز. (أرسلان، ٢٠٢٠)

- القيادة الاستراتيجية بطبيعتها متعددة الوظائف، وتتضمن تحقيق أهداف المنظمة من خلال الآخرين، وإدارة المشروع ككل بدلاً من إدارة الوحدات الفرعية، والتكيف مع المتغيرات المستمرة في الإطار التنافسي للقرن الحادي والعشرين، وبسبب الطبيعة المعقدة والعالمية لبيئة المنافسة، ينبغي على القادة الاستراتيجيين تعلم كيفية التأثير في السلوك الإنساني بشكل فعال ضمن بيئة معينة، لذا يستطيع القادة الاستراتيجيون الفاعلون، من خلال قدرتهم على تصور المستقبل والتأثير في سلوكيات من يعملون معهم، وكذلك التأثير في أفكارهم ومشاعرهم، وذلك عبر حرصهم على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة، وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، والتحديات

المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في الحسبان التغيرات المحيطة. مما يتيح للمنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها.

- وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للقيادة الاستراتيجية، ونظراً لأهمية القيادة الاستراتيجية في تفوق المنظمات ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه نحو الدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الآفاق الواسعة ويتسم فيه القائد بالرؤية كصفة مميزة، فالقيادة الاستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظاهر الأمور ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعها الخطر المتوقع. (المشهداني، ٢٠١٩)

■ أهداف القيادة الإستراتيجية:

- تتمحور أهداف القيادة الاستراتيجية حول سبعة محاور رئيسية، تهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بكفاءة وفعالية:
- إشراف المستقبل: يسعى القادة الاستراتيجيون إلى فهم الحاضر وإسقاطه على المستقبل، مع محاولة توقع التغيرات المحتملة والاستعداد لها.
- المرونة في مواجهة التغيير: تهدف القيادة الاستراتيجية إلى تطوير قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المستقبلية بمرونة وفعالية.
- الإدارة الاستباقية للمشكلات: تركز على تطوير أنظمة الإنذار المبكر لتوقع المشكلات المستقبلية ومواجهتها قبل تفاقمها.
- تحديد وتحقيق الأهداف: تعمل على صياغة أهداف استراتيجية واضحة للمنظمة، مع وضع خطط فعالة لتحقيقها بكفاءة من حيث الوقت والتكلفة.

- تمكين الموظفين: تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين على القيادة الذاتية وفهم الأهمية الاستراتيجية لأعمالهم في إطار الرؤية الكلية للمنظمة.
 - المشاركة في صنع القرار: تسعى إلى إشراك مختلف مستويات المنظمة في عملية صنع القرارات المستقبلية، مما يعزز الالتزام والفهم المشترك للأهداف.
 - المسؤولية الاجتماعية: تهدف إلى تعزيز دور المنظمة في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته، مما يساهم في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ومتطلبات المجتمع.
- من خلال هذه الأهداف، تسعى القيادة الاستراتيجية إلى خلق رؤية شاملة ومتكاملة تمكن المنظمة من التطور والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة، مع الحفاظ على التوازن بين الأهداف الداخلية للمنظمة والمتطلبات الخارجية للبيئة المحيطة. (أرسلان، ٢٠٢٠).

■ تحديات القيادة الإستراتيجية:

- تواجه القيادة الاستراتيجية مجموعة من التحديات والعقبات التي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق الاستدامة المنشودة، وهذه التحديات تشمل:
- محدودية الموارد: نقص الموارد المالية والمادية مقابل تزايد احتياجات ومطالب العاملين.
 - ضعف الموارد البشرية: انخفاض كفاءة العاملين وقلة دافعيتهم للتطوير المهني، مما يعيق خلق ميزة تنافسية مستدامة.
 - البيروقراطية: الجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية، مما يعيق سلاسة العمل.
 - غموض الاستراتيجية: عدم وضوح الاستراتيجية المؤسسية، مما يحد من قدرة القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

- غياب الفهم المشترك: عدم وجود فهم موحد للاستراتيجية بين العاملين، مما يؤدي إلى اتباع أجنادات شخصية.
- ضيق الوقت: انشغال القادة بالتفاصيل التشغيلية على حساب التفكير الاستراتيجي.
- عدم ترابط الخطط: غياب الفهم الشامل لكيفية دعم الأدوار الفردية لرسالة المنظمة واستراتيجياتها.
- التركيز قصير المدى: ميل القادة للتركيز على النجاحات قصيرة الأجل على حساب الاستدامة طويلة المدى.
- ضعف الاتصال: قصور أنظمة الاتصال الرسمية في نقل الاستراتيجية بشكل فعال عبر المستويات التنظيمية.
- صعوبة التوازن: تحدي الموازنة بين الاحتياجات التشغيلية الحالية والرؤية الاستراتيجية طويلة المدى.
- الانغماس في الأنشطة اليومية: يواجه القادة الاستراتيجيون، خاصة في الأقسام الأمنية، صعوبة في التوازن بين إدارة المهام اليومية والتفكير الاستراتيجي طويل المدى، هذا الانشغال بالتفاصيل اليومية يحد من قدرتهم على التخطيط للمستقبل.
- السعي للحلول النهائية والقابلة للقياس الكمي: يشير مينزيرج إلى أن محاولة إيجاد حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل البعيد قد تكون غير واقعية. هذا النهج قد يؤدي إلى رؤية محدودة ويعيق المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات المستقبلية.
- ضعف التأثير في الآخرين: يواجه القادة تحدياً في التأثير الفعال على مختلف المستويات، سواء عمودياً (مع الرؤساء والمرؤوسين) أو أفقياً (مع الزملاء والجهات الخارجية)، وإشراك الآخرين في العملية الاستراتيجية يعد أمراً حاسماً لتحقيق الاستدامة، لكنه غالباً ما يكون صعب التنفيذ.
- فقدان الرؤية الشاملة: يواجه القادة صعوبة في الانتقال من المنظور الضيق للوظيفة أو القسم إلى رؤية مؤسسية شاملة. هذا التحدي يشمل: الانتقال من حدود المؤسسة الضيقة إلى فهم علاقتها بالبيئة المحلية والعالمية، والربط بين ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها. (أرسلان، ٢٠١٩).

هذه التحديات تؤكد أهمية تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية، وتعزيز القدرة على التفكير الشمولي والمستقبلي، مع الحفاظ على التوازن بين المتطلبات اليومية والرؤية طويلة المدى للمنظمة، وتتطلب من القادة الاستراتيجيين وعياً مستمراً وجهوداً متواصلة لتطوير حلول مبتكرة وفعالة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وضمان استدامتها على المدى الطويل.

المطلب الثالث أبعاد وممارسات القيادة الإستراتيجية ومزاياها

■ أبعاد القيادة الإستراتيجية:

تتكون القيادة الاستراتيجية من أربع أبعاد رئيسية وفق نموذج (Duursema) يمكن عن طريقها قياس القيادة الاستراتيجية، وقد اعتمدناها في دراستنا الحالية وسنشرحها بالتفصيل كالآتي:

(١) التركيز على العاملين

يعد الأفراد العاملين من أهم أصول المنظمة. لذا، ركزت العديد من المنظمات اهتمامها على الأفراد في ظل التغييرات الضخمة الحاصلة في بيئة العمل والاختلاف بين النظرة الكلاسيكية القديمة والمنظور الجديد للأفراد. احتلت مهمة التركيز والاهتمام بالأفراد مكانة محورية في عمل المنظمات، مما يسهم في رسم سياساتها، فضلاً عن كسب ولاء العاملين وتحقيق رغباتهم، وهذا النهج لا يمكن تقليده بسهولة من قبل الآخرين، بل يتطلب مهارات خاصة تتميز بها المنظمات الناجحة.

(٢) كفاءة العملية

يركز أغلب القادة على إنجاز المهام المكلفين بها بكفاءة عالية واتباع نظام قائم على الإبداع والإنجاز بكفاءة تشغيلية عالية، فالكفاءة التشغيلية هي مقياس لمدى فعالية المنظمات في تحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات بناءً على التكنولوجيا المتاحة، و نظراً لندرة موارد المنظمات وعامل الوقت كان من الضروري التحكم في التكاليف وتوحيد وتنظيم الإجراءات وخلق نوع من الضبط الاقتصادي، والحصول على أكبر قدر من الفوائد من المدخلات عن طريق خلق وتوفير وتوزيع المنتجات والخدمات

بوقت وكلف تناسب الزبائن العامل الأكثر أهمية في الكفاءة التنظيمية والتشغيلية هو الاهتمام بالموارد البشري وتطويره بجانب التحسينات التكنولوجية، مما يحدث تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين وإنتاجيتهم ،وتعد الكفاءة التشغيلية أمراً حاسماً لبقاء المنظمات على المنافسة عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة مع المحافظة على خدمة عملاء ممتازة، فالمحاور الأساسية للكفاءة التشغيلية تتمحور الكفاءة التشغيلية حول محورين أساسيين:

- الكفاءة التقنية: تُعرف بأنها قدرة المنظمات على إنتاج حجم معين من المنتجات أو المخرجات بأقل المدخلات، مع فرضية ثبات العامل التكنولوجي.
- الكفاءة التخصيصية: هي الطريقة التي يمكن من خلالها توزيع الموارد بشكل مثالي على الاستخدامات البديلة المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار التكاليف الناتجة عن هذا الاستخدام.
- وظائف منظمات الأعمال.

(٣) تطوير الأعمال

في ظل سعي المنظمات لتعزيز بقاء العملاء على علم ومعرفة مستمرة بما تقدمه أو تخطط لتقديمه من سلع ومنتجات مختلفة ، وفي عالم ديناميكي للغاية برزت الحاجة لتطوير الأعمال باستمرار للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، ويهدف هذا التطوير إلى إعداد هياكل تحقق تفاعل مع الخدمات واكتشاف فرص جديدة لإطلاق منتجات أو خدمات جديدة تمامًا ، كما أظهرت الدراسات التجريبية أن تطوير العاملين يركز على استكشاف وجمع وتفسير المعلومات عن البيئة المجهولة لمجال عمل المنظمات، مما يكسبها القدرة على التعرف على المعرفة الخارجية الجديدة وتقييمها واستيعابها وتطبيقها، مما يمنحها مؤشراً مهماً في الأداء التنظيمي الناجح، ويعد تعزيز تطوير الأعمال أداة مهمة لمواكبة الاستدامة العالمية، وإيجاد تقنيات جديدة لمساعدة المنظمات في إدارة أعمالها عن طريق عرض منتجاتها الحالية وتوفير كل ما هو جديد ومتوقع للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وخلق القيم لدعم مشاريع تطوير الأعمال، ظهر نظام الشراكة وفق رأس المال المختلط بين قطاع الأعمال الخاص والعام، لدعم توجهات تطوير الأعمال ، ويمكن نجاح عدد كبير من المنظمات في مجال تطوير الأعمال باتباع ثلاث استراتيجيات أساسية هي:

- استراتيجية الثقافة المزدوجة: توفر مجموعة شاملة من الخدمات والمنتجات عالية الجودة وبتكلفة منخفضة، مدفوعة إلى حد كبير بأجواء القيادة الماهرة والبراعة التنظيمية.
- استراتيجية عمليات نهج الإدارة: تهدف إلى تقليل تقلب العملية، مما يسمح بزيادة استخدام الأنظمة المطورة والتكنولوجيا لتحقيق هذا الهدف.
- استراتيجية التخصيص: تعتمد على مصنع الخدمة المركزة عن طريق تمكين عمليات التخصيص، والتي تقدم عادة نوعاً واحداً من الخدمة لقطاع عالي التركيز من الزبائن.

ويشمل تطوير الأعمال أيضاً تطوير وتنمية خبرات وكفاءات العاملين في المنظمات، لما له من آثار إيجابية على مستوى الأفراد ومن ثم على مستوى المنظمة. من خلال اكتسابهم للصفات والخصائص والمهارات التي تؤهلهم لتبوء مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتسابهم معلومات وقدرات وخبرات جديدة، يتم رفع الروح المعنوية لديهم، فضلاً عن قدرة هذه المنظمات على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، ويشير مصطلح تطوير العاملين إلى إثراء معارف ومهارات قوة العمل داخل التشكيل الإداري. إن تطوير كفاءة وإدارة الموارد البشرية يحدد المدة الأساسية لقدرة التشكيل الإداري على صياغة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية بنجاح. لذا، تنبع ضرورة تطوير العاملين في المنظمات من كونهم يمثلون رأس مال بشري، معارف، مهارات، وكفاءات المنظمة بأكملها.

(٤) الإبداع التنظيمي

يعد التغيير المستمر في سلوكيات وتفكير وتحليل العاملين عاملاً حاسماً يؤثر على مستوى أدائهم ويعزز قدرة المنظمة على التأثير في بيئتها، فالإبداع التنظيمي هو تطبيق الأفكار المبدعة بطرق ناجحة، حيث تلعب القيادة دوراً كبيراً في ترسيخ وتشجيع هذا الإبداع في بيئة عمل تسودها الروح الودية والتعاون بين الأعضاء، مما يعزز من تماسك البنية الاجتماعية للمنظمة ويشجع على ظهور الإبداع، ويشجع اليابانيون على التشارك المعرفي واكتساب المعارف الخارجية، وإضافة مبادئهم وأفكارهم وقيمهم إليها، مما يعزز الابتكارات المستندة إلى المدخلات الخارجية والتي تُعرف بـ"الابتكار المفتوح/المستخدم"، حيث يتم الاستفادة من معلومات المستخدمين الخارجيين مثل الزبائن لإضفاء المزيد من الجودة والدقة على المنتجات أو الهياكل التنظيمية، وهذا النهج جعل العديد من قادة الشركات، مثل أمازون وديل، يوجهون اهتمامهم إلى خارج حدود منظماتهم في مجال البحث

والتطوير والابتكار، مما أضاف قيمة كبيرة لمنظمتهم، حيث شكل الابتكار عاملاً استراتيجيًا لعدد من الشركات، بما في ذلك صناعة الساعات اليدوية التي تتميز بمنتجات مستمرة وذات أسعار تنافسية، حيث يُعد الإبداع في هذا المجال مهمًا ، كما تسعى المنظمات إلى تعزيز الإبداع التنظيمي لتحقيق الأهداف والاستجابة الفاعلة لمتطلبات المرحلة الراهنة، وتعزيز الأداء المستقبلي ، ففي ظل التطورات وشدة المنافسة بين المنظمات في مجالات الإبداع والابتكار في الأعمال والنظم، يهدف الإبداع إلى رفع الأداء والرقى بالمنظمات إلى القمة ، ومن خصائص المنظمات المبدعة:

- حجم مبيعات إجمالي مرتفع: تتمتع بحجم مبيعات كبير.
- مستويات تقييم مرتفعة: تحصل على تقييمات عالية من العملاء والمستخدمين.
- حصة سوقية عالية: تمتلك حصة كبيرة في السوق سواء في مناطق محددة أو صناعات محددة.
- مزيج من المعارف: المعرفة الظاهرية وتتمثل في امتلاك التكنولوجيا الأساسية، والمعرفة الضمنية والتي تتجسد في امتلاك المواهب والملكية الفكرية.
- القيمة العالية للعلامة التجارية: تحظى علامتها التجارية بقيمة كبيرة في السوق.

وتتمثل أهمية الإبداع التنظيمي تتجلى من خلال عدة نقاط رئيسية أبرزها:

- تعزيز الثقافة التنظيمية: يعد الإبداع التنظيمي عنصرًا مهمًا في المنظمات لأنه يعزز ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على الإبداع والابتكار لدى الموظفين. يُحفز هذا العامل التعلم والتجريب، مما يدعم التحفيز الفكري للسلوكيات داخل المنظمة.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات: وجود فكرة الإبداع في المنظمات والعمل بها يمثل وسيلة مهمة لتعزيز وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، والحفاظ على المنافسة، وأداء الأعمال المطلوبة بصورة جيدة.
- تطوير الأداء من خلال التعاون: يساهم الإبداع التنظيمي في مساعدة المنظمات على تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات ورفع الأداء عبر شبكة تعاون تجمع بين الزبائن والموظفين والمساهمين أو القادة في هذه الشركات.

- الابتكار البيئي: يوفر الإبداع التنظيمي الحافز للمنظمات نحو أفكار ورؤى جديدة تساعد على تلافي اللوائح الحكومية المتعلقة بحماية البيئة من المنتجات والخدمات الضارة، وذلك من خلال نوع خاص من الابتكار يُسمى "الابتكار الأخضر".
- مواجهة التحديات المعاصرة: يمثل الإبداع التنظيمي حاجة ضرورية خاصة للمنظمات المعاصرة بسبب التحديات المتعددة التي تواجهها، مثل المنافسة الشديدة، ظاهرة العولمة، والتغير السريع في كل من البيئة وأذواق المستهلكين. (الغزاوي، ٢٠٢١).

■ ممارسات القيادة الإستراتيجية:

(١) تحديد التوجه الإستراتيجي:

يشير التوجه الاستراتيجي للقيادة إلى عملية تطوير رؤية استراتيجية طويلة المدى للمنظمة، فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية والمثالية التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل، ويتشكل التوجه الاستراتيجي ضمن إطار من الظروف البيئية الداخلية والخارجية، سواء كانت عامة أو خاصة، وهذه الظروف تتمثل في الفرص والتهديدات التي يتوقعها القادة الاستراتيجيون، وقد أوضح Hitt وآخرون أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يرسم الصورة المستقبلية التي تطمح المنظمة إلى تطويرها مع مرور الوقت. يتم وضع الإطار الاستراتيجي مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المتوقعة (مثل الفرص والتهديدات) التي يتنبأ القادة الاستراتيجيون بأنها ستواجه المنظمة خلال فترة تتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو أكثر، فالاتجاه الاستراتيجي المثالي على المدى الطويل يتكون من جزأين أساسيين:

- الأيديولوجية الأساسية: تعمل على تحفيز الموظفين من خلال الاستناد إلى تراث المنظمة وقيمها الجوهرية.
- المستقبل المتصور: يهدف إلى تشجيع الموظفين على تجاوز توقعاتهم الحالية في الإنجاز، وهذا الجزء يتطلب تغييراً كبيراً وتقدماً ملموساً لتحقيقه.
- يعتبر المستقبل المتصور بمثابة دليل إرشادي للعديد من جوانب استراتيجية المنظمة. فهو يوجه عملية صنع القرار ويساعد في تحديد الأولويات والأهداف الاستراتيجية.

من خلال هذا التوجه الاستراتيجي، تسعى القيادة إلى خلق توازن بين الحفاظ على القيم الأساسية للمنظمة والدفع نحو التطور والابتكار لمواجهة تحديات المستقبل، وهذا النهج يساعد المنظمة على البقاء متماسكة مع هويتها الأساسية، بينما تتكيف وتتطور استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال. (عبد، ٢٠١٦).

٢) إكتشاف الكفاءات والحفاظ عليها:

تُعرف الكفاءات بأنها الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تشكل مصدراً للميزة التنافسية، وهذه القدرات التنافسية تعكس المهارات الوظيفية التنظيمية في مجالات مثل التصنيع، التمويل، التسويق، البحوث والتطوير وغيرها، وتستخدم المنظمات هذه المهارات بطرق متعددة وفي مجالات متنوعة لتنفيذ استراتيجياتها، فبعض المنظمات مثل شركة إنتل التي تتميز بقدرات جوهرية كالذكاء التنافسي (القدرة على العمل بعدة طرق تنافسية) والسرعة التنافسية (القدرة على الاستجابة السريعة للضغوط البيئية والتنافسية)، لذا يجب على القادة الاستراتيجيين التأكد من تحديد وتعزيز كفاءات المنظمة عند تنفيذ الاستراتيجيات وكذلك ضرورة التأكيد على قيام الإدارة العليا بوضع ضوابط عمل بناءة لتحسين الأداء باستمرار وذلك من خلال رعاية مناخ عمل موجه نحو النتائج تعزيز ثقافة تمكينية، تحديد الأهداف والتوقعات، تشجيع استخدام أدوات قياس الأداء، وتطبيق إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة، ونظراً لأن القدرات التنافسية لا يمكن استغلالها بكفاءة دون رأس مال بشري متميز، تستخدم المنظمات طرقاً متنوعة لتحفيز العاملين، مثل التمكين والأجور وغيرها من الحوافز. (المشهداني، ٢٠١٩).

٣) تطوير رأس المال البشري:

يعتبر عنصراً حيوياً لزيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات، يتألف رأس المال البشري من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعرفة والقدرات التي تعزز من أداء المنظمة، ومع تعاظم التنافسية في البيئة المعولمة، يصبح الاستثمار في الموظفين أمراً ضرورياً، كما يعتبر الموظفون مورداً أساسياً يتطلب استثمارات كبيرة ليصبحوا مصدراً مستداماً للميزة التنافسية، لذا يتم تطبيق برامج تطوير القيادات الاستراتيجية لتعزيز المهارات الأساسية والرؤية النظامية للمنظمة، ما يدعم تحقيق الرؤية الاستراتيجية والتكامل التنظيمي، فتلك البرامج تسهم في تحويل المديرين إلى قادة استراتيجيين، وتعزز من قدراتهم على تحسين المهارات الأساسية وإدارة التوجه الاستراتيجي وصيانة القدرات الجوهرية وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم

الإجراءات الأخلاقية، و بناء رأس مال بشري قوي يعتبر من الأمور الأساسية لتفعيل دور القيادة الاستراتيجية.(عبد،٢٠١٦)

٤) الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعّالة :

يتطلب فهم طبيعة مناخ العمل والشخصية الداخلية للمنظمة، تتشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم الأساسية والمعتقدات والمبادئ والسلوكيات المتأصلة في ممارسات العمل وأساليب التشغيل، وتعتبر الثقافة التنظيمية مزيجاً معقداً من الأيديولوجيات والأنماط والقيم المشتركة التي تؤثر على كيفية عمل المنظمة وأداءها، كما تلعب الثقافة دوراً في تنظيم سلوك الموظفين ومراقبته، مما يجعلها مصدراً محتملاً للميزة التنافسية، لذا فإن تشكيل البيئة التي تدعم صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات يعتبر من أهم مهام القادة الاستراتيجيين، فتغيير الثقافة التنظيمية وإعادة هيكلتها يعدّ أصعب من الحفاظ عليها، حيث يجب على القادة الاستراتيجيين معرفة متى يجب التغيير، وغالباً ما تُستخدم التغييرات التدريجية في الثقافة لتنفيذ الاستراتيجيات ويمكن أن تتطلب تغييرات أكبر أحياناً لدعم استراتيجيات جديدة تختلف عن تلك التي طبقتها المنظمة تاريخياً لإنجاح التغييرات الثقافية حيث يتطلب الأمر التواصل الفعال وحل المشكلات واختيار الأشخاص المناسبين الذين يمتلكون القيم المطلوبة للمنظمة، كما يتطلب تقييم الأداء بشكل فعال وتحديد الأهداف وقياس الأداء الفردي بما يتوافق مع القيم الأساسية الجديدة، إلى جانب تقديم مكافآت للسلوكيات المرغوبة التي تعكس هذه القيم، وتشير الأدلة إلى أن التغييرات الثقافية تنجح فقط عندما يدعم الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا والمديرون من المستوى المتوسط الثقافة التنظيمية بنشاط وفعالية.(عبد،٢٠١٦)

٥) التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة، فالمنظمة التي تعتمد على ثقافة تعزز السلوكيات الأخلاقية يمكنها تحقيق أداء أفضل، حيث تزداد فعالية تنفيذ العمليات الاستراتيجية في إطار الممارسات الأخلاقية، وفي غياب هذه الثقافة، قد تتصرف الإدارة بشكل انتهازي للاستفادة من مواقف معينة مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء الاستراتيجي.

فالمنظمات الأخلاقية تشجع جميع الأفراد على مختلف المستويات التنظيمية على ممارسة القواعد الأخلاقية مما يشكل إطاراً لاتخاذ القرارات ويصبح جزءاً مكماً من الثقافة التنظيمية، حيث تعمل الممارسات الأخلاقية كمرشح لتقييم الأفعال والقرارات مما يعزز من توجيه القادة الاستراتيجيين نحو السلوك الصحيح، لذا ينبغي للمنظمات توظيف قادة استراتيجيين مثقفين بالممارسات الأخلاقية كجزء من توجيههم الاستراتيجي، والذين يسعون لعمل الشيء الصحيح بصدق ونزاهة، وهذا يعزز الثقة بين الموظفين ويطور ثقافة تنظيمية تكون فيها الممارسات الأخلاقية هي المعايير السلوكية المتوقعة، ويفضل أن يكون هناك برامج رسمية للإدارة الأخلاقية تساعد في نشر القيم الأخلاقية، وفي حال نجاح هذه الجهود، تصبح الممارسات المرتبطة بالثقافة الأخلاقية جزءاً من هيكل المنظمة، أي تتحول إلى مجموعة من الالتزامات السلوكية والنشاطات المقبولة من قبل العاملين في المنظمة. (المشهداني، ٢٠١٩).

٦) إنشاء نظام رقابة تنظيمية متوازنة:

تُعدّ الرقابة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية للقيادة الاستراتيجية فمن خلالها تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها وقياس درجة كفاءة أدائها الإداري والفني من حيث استخدام الإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة مدى توافق جهود الوحدات المختلفة في تحقيق هذه الأهداف وتصحيح عمليات المنظمة، ويتم ذلك ضمن إطار من المستويات القياسية الداخلية والخارجية مما يساعد على تحقيق التوازن في المنظمة وتسهيل تحقيق الأهداف، كما تشمل الرقابة التنظيمية الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية، فالقائد الاستراتيجي الفعال هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة. (عبد، ٢٠١٦).

■ مزايا القيادة الإستراتيجية:

تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسة على أن تكون أكثر مبادرة بدلاً من أن تكون مجرد مستجيبة، مما يمنحها سيطرة نسبية على مصيرها، وتكمن الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع استراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل موضوعية ومنطقية ومنهجية عند اختيار الاستراتيجية،

الاتصالات، الحوار، والمشاركة هي مفاتيح النجاح في الإدارة الاستراتيجية، حيث يؤدي إشراك المديرين والموظفين في عملية وضع الاستراتيجية إلى التزامهم بدعم المؤسسة.

طريقة تنفيذ الإدارة الاستراتيجية تعتبر بالغة الأهمية حيث يتمثل الهدف الرئيسي منها في تحقيق التوافق الكامل بين المديرين والموظفين والالتزام بالعملية الإدارية، مما يعزز الفائدة المتحققة من الإدارة الاستراتيجية، والالتزام يولد عادة الابتكار والإبداع بين المديرين والموظفين عندما يؤمنون برسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، وبناءً على ذلك يمكن القول إن الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية هي زيادة إحساس الموظفين بالسلطة، مما يقوي شعورهم بالفعالية من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والإبداع، وفي الوقت الحالي نجد أن العديد من المؤسسات تطبق الإدارة الاستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط يجب أن يشمل كل من المديرين والموظفين، وعلى الرغم من أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة، إلا أن مشاركة الموظفين في وضع الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها هو مفتاح الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة. (عبد الله، ٢٠١٥).

المبحث الثاني الشركات الصغيرة والناشئة:

تحظى الشركات الصغيرة و الناشئة باهتمام متزايد على مستوى الإعلام والبحوث الأكاديمية والخطابات السياسية، ويعود هذا الاهتمام إلى الوعي المتنامي بأهمية هذه الشركات في تعزيز الاقتصاد الوطني، وتحقيق التنمية الاجتماعية، والتطور العلمي والتكنولوجي، مما يساعد على مواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة واقتصاد المعرفة، كما تتميز الشركات الناشئة بخصائص فريدة تميزها عن غيرها من أنواع الشركات، مما يمكنها من الاستجابة لاحتياجات المجتمع المتغيرة بسرعة وكفاءة، وتسارع في تحقيق النتائج والأرباح، ولقد نجحت العديد من الشركات الناشئة في خلق الثروة والقيمة المضافة ودعم اقتصاديات عدة دول، مثل الولايات المتحدة الأمريكية والدول الآسيوية مثل كوريا الجنوبية، من خلال تطوير منتجات وخدمات ابتكارية تتيح خلق فرص عمل جديدة وتقديم حلول للمجتمعات بتكاليف منخفضة.

المطلب الأول: ماهية الشركات الصغيرة والناشئة:

وفقاً للقانون رقم ١٧-٠٢ المؤرخ في ١٠ يناير ٢٠١٧، والذي يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتُعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على النحو التالي (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ٢٠١٧: ٥):

المادة ٥: تُعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بغض النظر عن طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات التي: تشغل من واحد (١) إلى مائتين وخمسين (٢٥٠) شخصاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (٤) مليارات دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (١) دينار جزائري، تستوفي معيار الاستقلالية. (فايزة، ٢٠٢٠).

■ الجدور التاريخية لمصطلح "Startup"

إن الحديث عن الجدور التاريخية لمصطلح "startup" يقودنا إلى منتصف القرن الماضي وتحديداً إلى الفترة التي ظهر فيها تمويل رأس المال المخاطر، يشير العديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع المؤسسات الناشئة إلى أن هذا المصطلح بدأ بالظهور بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، ومع ذلك لا توجد دلائل تؤكد استخدام هذا المصطلح من قبل الكتاب والباحثين الأكاديميين في تلك الفترة.

أولى استخدامات مصطلح "startup" تعود إلى عام ١٩٧٦ في مقال بعنوان "The Unfashionable Business of Investing in Startup Data Processing Field" نُشر في مجلة "Forbes" الأمريكية، التي تُعنى بإحصاء أرصدة أغنياء العالم وثرواتهم وتتبع المسار المالي والاقتصادي للمؤسسات العالمية، ثم أعيد استخدام المصطلح في عام ١٩٧٧ في مقال بعنوان "An Incubator for Startup Companies, Especially in the Fast Growth, High Technology Field" في مجلة "Business Week" الأمريكية التي تغطي الأخبار المالية والاقتصادية لعالم الأعمال بشكل عام، بعد ذلك بحوالي سنتين ظهر المصطلح مرة أخرى من قبل ديفيد بيرش في مقال بعنوان "The Job Generation Process" حيث أشار إلى أهمية المشاريع الصغيرة في خلق وتوليد وظائف جديدة في ظل التغيرات التي طرأت على هيكل الصناعة الأمريكية في تلك الفترة والتي أدت إلى ارتفاع معدلات البطالة وزيادة الدعوات لتوجيه الاقتصاد الأمريكي نحو المؤسسات والمشاريع الصغيرة. في عام ١٩٨١ و استخدم كل من

روجرز إيفريت ولارسون جوديث المصطلح في كتابهما "Silicon Valley Fever: Growth of High-Technology Culture" للإشارة إلى المؤسسات التي ترتبط بشكل وثيق بالتكنولوجيا المتقدمة ورأس المال المخاطر، وكانت الصبغة الغالبة على شركات وادي السيليكون في تلك الفترة هي التكنولوجيا المتقدمة، مما ساهم في انتشار مصطلح "startup" ارتبط استخدام المصطلح بتنامي ثقافة التكنولوجيا المتقدمة، وأصبح شائعاً بعد ذلك، بالإضافة إلى هذا الارتباط توجد علاقة قوية بين مصطلح "startup" وتمويل رأس المال المخاطر الذي كان له دور كبير في انطلاق هذه المؤسسات، يشير كوكاين إلى أن المصطلح استخدم في بعض الأدبيات كمرادف لتمويل رأس المال المخاطر. (فريال، ٢٠٢١).

هناك تعريف آخر المؤسسة الناشئة: شركة جديدة تسعى لابتكار حل فريد لمشكلة في السوق، وتتميز بنموذج عمل مرن وطموح للتوسع السريع. هدفها تطوير منتج أو خدمة مبتكرة وتحقيق نمو كبير في فترة قصيرة، وفقاً لإريك ريس مؤلف كتاب "The Lean Startup" والمنظر البارز في مجال الشركات الناشئة: المؤسسة الناشئة هي مجموعة من الأفراد تعمل معاً لإنشاء شيء جديد في ظروف غير مستقرة، هدفها ابتكار منتج أو خدمة مبتكرة، مع مواجهة تحديات عدم اليقين في بيئة الأعمال المحيطة، تتميز هذه المؤسسات بقدرتها على الإبداع والتكيف مع الظروف المتغيرة، مع تحمل المخاطر المرتبطة بتقديم حلول جديدة للسوق. (فريال، ٢٠٢١).

■ خصائص وسمات الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بسمه جوهريه وهي انخفاض رأس المال الأولي اللازم لإطلاقها، وهذه الميزة تجعلها خياراً مفضلاً للمستثمرين في الدول النامية حيث الموارد المالية غالباً ما تكون محدودة، وهذا الانخفاض في التكلفة الأولية يحقق عدة فوائد:

- يسرّع من دوران رأس المال، مما يعني أن الأموال المستثمرة تتحرك بسرعة في دورة الأعمال، مما يتيح إمكانية استرداد الاستثمار في فترة زمنية قصيرة نسبياً، وأخيراً يمنح المستثمرين مرونة كبيرة في الدخول إلى السوق أو الخروج منه حسب الظروف الاقتصادية السائدة، وهذه الخصائص مجتمعة

تجعل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وسيلة جذابة للاستثمار، خاصة في البيئات الاقتصادية الأقل تطورًا.

- تتسم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهيكل تنظيمي بسيط وفعال يخلو من التعقيدات الإدارية المعقدة التي تميز المؤسسات الكبرى. فهي لا تتطلب وجود مجلس إدارة أو طبقات إدارية متعددة، مما يساهم في تبسيط عملية صنع القرار وتنفيذه، وهذه البساطة في الهيكل التنظيمي تنبع من طبيعة ملكية هذه المشروعات حيث تتخذ في الغالب شكل الملكية الفردية أو العائلية أو شركات الأشخاص، وهذا النمط من الملكية يتيح إدارة أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، ويقلل من البيروقراطية التي قد تعيق سير العمل، ونتيجة لذلك تتمتع هذه المشروعات بقدرة أكبر على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة.

- تعتمد هذه المشروعات بشكل كبير على مستلزمات الإنتاج المحلية. فهي تميل إلى استخدام الخامات المتوفرة محليًا، مما يقلل الحاجة إلى الاستيراد، وهذا التوجه له تأثير إيجابي مزدوج: فهو يحسن الميزان التجاري للدولة من خلال تقليل الواردات، كما يحد من التأثيرات السلبية لتقلبات أسعار الصرف على تكاليف الإنتاج.

- تتسم هذه المشروعات بمرونة عالية وقدرة سريعة على الاستجابة لمتطلبات السوق، فهي تمتلك القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية، سواء من حيث حجم الإنتاج أو نوعيته، وهذه المرونة تمكنها من تلبية احتياجات السوق المتغيرة بكفاءة أكبر، مما يجعلها أكثر قدرة على البقاء والنمو في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة.

- أخيرًا، تلعب هذه المشروعات دورًا محوريًا في تنشيط الحياة الاقتصادية، فتنوعها الكبير، وتزايد أعدادها، وانتشارها الواسع في مختلف القطاعات الاقتصادية، يجعلها مساهمًا رئيسيًا في الاقتصاد الوطني، وهذا الانتشار والتنوع ينعكس إيجابيًا على معدلات التوظيف، حيث توفر فرص عمل

متنوعة، كما يسهم بشكل ملموس في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، معززًا بذلك النمو الاقتصادي الشامل. (قنديل، ٢٠١٩).

■ دورة حياة الشركة الناشئة:

المرحلة الأولى: مرحلة قبل انطلاق الشركة الناشئة:

✓ في هذه المرحلة، يقوم شخص ما أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، ويتم في هذه المرحلة التعمق في البحث ودراسة الفكرة بشكل جيد، بالإضافة إلى دراسة السوق وسلوك وأذواق المستهلك المستهدف، للتأكد من إمكانية تنفيذ الفكرة على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل.

✓ المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق:

في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما يكون أصعب شيء يمكن أن يواجهه رائد الأعمال في هذه المرحلة هو إيجاد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديًا، فعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف بـ FFF (Friends, Family, Fools)، فغالبًا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم رائد الأعمال للحصول على التمويل، كما يمكن أيضًا الحصول على التمويل من قبل "الحمقى"، وهم الأشخاص المستعدين للمقامرة بأموالهم في هذه المرحلة، حيث تكون درجة المخاطرة عالية. وفي هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج ويكون مرتفع السعر، ويبدأ الإعلام بالدعاية للمنتج.

✓ المرحلة الثالثة: مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو

في هذه المرحلة، يبلغ المنتج ذروته ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة، ويمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، مما يؤدي إلى زيادة الضغط السلبي مع تزايد عدد المعارضين للمنتج، ويبدأ الفشل أو ظهور عوائق أخرى يمكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

✓ المرحلة الرابعة: الانزلاق في الوادي

بالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) في تمويل المشروع، يستمر المشروع بالتراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها "وادي الحزن" أو "وادي الموت"، ويؤدي هذا إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك، خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

✓ المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر

يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة، مما يساعد الشركة على النهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج، وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع.

✓ المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع

في هذه المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي، ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وي طرح في السوق المناسبة، كما تبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر، ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل أن من ٣٠٪ إلى ٥٠٪ من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد. تبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة. (فريال، ٢٠٢٠).

■ الأهمية الاقتصادية للشركات الصغيرة والناشئة:

✓ إتاحة فرص عمل والحد من مشكلة البطالة، حيث تساهم الشركات الصغيرة في إتاحة فرص عمل والحد من مشكلة البطالة، حيث غالباً ما تستخدم هذه الشركات تكنولوجيا كثيفة الاستخدام للعمالة بالمقارنة مع الشركات الكبيرة التي تعتمد على تكنولوجيا كثيفة رأس المال، وهذا يعزز توفير فرص العمل بشكل أكبر ويقلل من معدلات البطالة.

✓ نواة ودعم للشركات الكبيرة: حيث الشركات الكبيرة بدأت كشركات صغيرة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الشركات الصغيرة في خفض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة للشركات الكبيرة عند إقامة

علاقة تكامل بينهما، كما يمكن أن يكون هذا التكامل غير مباشر، يحدث تلقائياً نتيجة لقوى السوق ومحاولة توفير المنتج بأقل تكلفة، أو تكامل مباشر، يتم عبر علاقة تعاقدية حيث تقوم الشركات الصغيرة بإنتاج جزء من المنتج النهائي وإمداد الشركات الكبيرة به لاستخدامه في المنتج النهائي، كما يحقق هذا التكامل مزايا عديدة للمشروعات الصغيرة، مثل الحصول على المواد الخام بكميات كبيرة وبالتالي بأسعار مناسبة، وضمان توزيع إنتاجها بصورة منتظمة.

✓ توفير قاعدة عريضة من قوة العمل الماهرة: تعتبر الشركات الصغيرة من الروافد الأساسية في توفير قاعدة عريضة من قوة العمل الماهرة، والتي تعد أحد مقومات التنمية الاقتصادية، حيث تبدأ هذه المشروعات عادة باستخدام عمال ذوي مهارة منخفضة نسبياً، ومع مرور الوقت يكتسب هؤلاء العمال الخبرة داخل المنشأة ويصبحون عمالاً مهرة. كذلك، غالباً ما تكون كفاءة أصحاب هذه المشروعات الإدارية والتنظيمية محدودة في البداية، ولكن مع مرور الوقت ونمو الشركة، تنمو كفاءتهم الإدارية والتنظيمية أيضاً.

✓ دعم الصادرات: حيث تساهم المشروعات الصغيرة في دعم الصادرات بطرق متعددة. تسعى العديد من الدول إلى زيادة صادراتها من خلال هذه المشروعات، سواء من خلال مساعدتها في التصدير المباشر أو بتوفير منتجات عالية الجودة وبأسعار مناسبة تغذي بها الصناعات الكبيرة التي تصدر منتجاتها، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمشروعات الصغيرة تنمية نشاط إعادة التصدير، الذي يُقصد به الاستيراد بهدف توليد قيمة مضافة ثم إعادة التصدير، وهو نشاط يمكن أن تقوم به المشروعات الصغيرة بكفاءة.

✓ تنمية المناطق الأقل حظاً في التنمية: فبفضل صغر حجم الشركات الصغيرة واحتياجها لكميات قليلة من الخدمات والمواد الأولية واستخدام عمالة ذات مهارة أقل نسبياً ومنخفضة التكاليف، تمتلك هذه المشروعات مرونة كبيرة في توظيفها خارج المدن الكبيرة، مما يساعد ذلك في نشر الوعي الصناعي والتجاري والخدمي بالمناطق الريفية، ويوفر فرص عمل، ويساهم في تخفيف حدة الفقر في

هذه المناطق، كما يعمل على تقليل الفوارق بين الريف والحضر، ووقف حركة الهجرة من الريف إلى الحضر. (سارة، ٢٠٢٢).

■ المطلب الثاني: الشركات الناشئة المالية النموذج الناجح:

تعتبر الشركات المالية الناشئة بمثابة قاطرة للتنمية المالية في مختلف الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، حيث تبرز كنموذج يحتذى به، فتطورها يسلط الضوء على انعكاساتها الإيجابية على بيئة عمل باقي الشركات الناشئة، حيث يمكنها المساهمة في تطوير البيئة الحاضنة لهذه الشركات، مما يدعمها على البقاء والاستمرارية.

- خصائص الشركات المالية الناشئة

الشركات المالية الناشئة هي شركات صغيرة وحديثة تسعى لتحسين الخدمات البنكية للأفراد والشركات، سواء بالتعاون أو بالمنافسة مع مقدمي الخدمات المالية التقليديين. تتسم هذه الشركات بعدة خصائص رئيسية:

١. الوصول لكل المستخدمين: تستهدف جميع الطبقات والفئات، وتعزز إمكانياتها بشكل مستمر من خلال الشراكات أو إعادة تصميم المنتجات لتناسب العملاء ذوي الدخل المحدود.
٢. المرونة والقدرة على تحمل التكاليف: تقدم عروضاً وخطط دفع متعددة تناسب اختلافات العملاء، بما في ذلك خيارات يومية أو أسبوعية أو شهرية، خصوصاً في مجالات مثل الطاقة النظيفة.
٣. تصميم محوره العميل: تركز على طلبات المستخدمين وتصمم منتجات بسيطة وسهلة الاستخدام.
٤. السرعة: تستخدم تحليلات قوية تتيح إنجاز المعاملات في دقائق معدودة، مستفيدة من البيانات الضخمة والخوارزميات وتعلم الآلة.
٥. سياسة البيانات أولاً/ الهواتف المحمولة أولاً: تعتمد على تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، مما يسمح لأصحاب الأعمال باتخاذ قرارات أفضل واستغلال الفرص.

- عوامل نجاح الشركات المالية الناشئة

نجاح الشركات المالية الناشئة يعتمد على عدة عوامل، منها:

١. استخدام تكنولوجيات مبتكرة: الابتكار في استخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمات.
٢. تطور سلوك الزبائن: فهم وتحليل سلوكيات العملاء لتقديم خدمات تتناسب مع احتياجاتهم.
٣. إيجاد البيئة التنظيمية والقانونية الملائمة: العمل ضمن إطار قانوني وتنظيمي يدعم نمو هذه الشركات.
٤. بناء شراكة جيدة مع البنوك: التعاون مع البنوك التقليدية لتعزيز تقديم الخدمات.
٥. ابتكارات جديدة في مجال الخدمات المالية والبنكية: تطوير خدمات مالية مبتكرة تلبي احتياجات السوق.

- بيئة نشاط الشركات المالية الناشئة

تتخذ بيئة نشاط الشركات المالية الناشئة ثلاث حالات:

١. البيئة الحاضنة المستحدثة: تكون الشركات في مرحلة الأفكار أو في المراحل الأولى، حيث يكون تمويلها بطيئاً، ويحاول رواد الأعمال التعامل مع القوانين واكتساب العملاء وعقد الشراكات بأقل دعم.
٢. البيئة الحاضنة الناشئة: تكتسب المجموعة الأولى من الشركات قاعدة عملاء كبيرة ومعدلات استثمار سنوية مرتفعة، مما يزيد من التعاون بين الجهات المعنية والشركات الجديدة.
٣. البيئة الحاضنة المتقدمة: تصل الشركات إلى مرحلة الإشباع، حيث تقل الصفقات ولكن تكون أكبر حجماً، مع التركيز على الشركات ذات القيمة المرتفعة (تقدر قيمتها بأكثر من مليار دولار)، مما يؤدي إلى نمو استثمار بطيء على أساس سنوي.

باختصار، الشركات المالية الناشئة تعد قوة دافعة في الاقتصاد، تساهم في تحسين الخدمات المالية، وتعزيز الابتكار، ودعم البيئة الاقتصادية بشكل عام من خلال مرونتها وقدرتها على التكيف مع احتياجات السوق والعملاء. (فريال، ٢٠٢٠).

■ مجالات أنشطة الشركات الصغيرة:

- شركات التنمية المالية تشمل المبادرات والمشاريع التي تهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي من خلال تحسين الوصول إلى الخدمات المالية وتوفير بيئة استثمارية مواتية، فهذه الشركات تساهم في تمكين الأفراد والشركات من الاستفادة من الفرص الاقتصادية وتحقيق النمو المستدام، نذكر بعض المجالات الرئيسية التي تغطيها شركات التنمية المالية:

- مشروعات التنمية الصناعية: تسعى مشروعات التنمية الصناعية إلى تحسين قطاع الصناعة من خلال إدخال تقنيات جديدة وتطوير البنية التحتية. هذه المشاريع تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات، مما يعزز القدرة التنافسية للصناعات المحلية في الأسواق العالمية. تشمل هذه المشروعات إنشاء مصانع جديدة، تحديث المعدات القديمة، وتوفير التدريب الفني للعمال لتحسين مهاراتهم.

- نشاط التعدين: نشاط التعدين يشمل استخراج الموارد الطبيعية مثل المعادن والفحم والنفط. هذه المشروعات تهدف إلى زيادة الإنتاج المحلي من المواد الخام، مما يساهم في تقليل الاعتماد على الواردات وزيادة الإيرادات الوطنية، حيث يتم تنفيذ هذه المشروعات من خلال استثمارات كبيرة في التكنولوجيا الحديثة والآلات المتقدمة، بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية اللازمة لدعم عمليات التعدين.

- مشروعات التنمية الصحية: مشروعات التنمية الصحية تهدف إلى تحسين الرعاية الصحية للسكان من خلال بناء وتحديث المستشفيات والمراكز الطبية. هذه المشاريع تشمل توفير المعدات الطبية الحديثة، تحسين الوصول إلى الأدوية والخدمات الصحية، وتدريب الكوادر الطبية لرفع مستوى الرعاية الصحية. الهدف هو ضمان وصول الرعاية الصحية إلى جميع الفئات السكانية وتحسين جودة الحياة.

- مشروعات الخدمات: مشروعات الخدمات تشمل تطوير وتحسين مختلف الخدمات العامة مثل التعليم، النقل، الاتصالات، والطاقة. تهدف هذه المشروعات إلى تحسين نوعية الحياة وزيادة الكفاءة الاقتصادية من خلال توفير خدمات عالية الجودة. على سبيل المثال، تشمل مشروعات النقل تطوير البنية التحتية للطرق والسكك الحديدية، بينما تشمل مشروعات الطاقة توسيع شبكات الكهرباء وتبني مصادر الطاقة المتجددة.

- مشروعات دعم الخدمات: تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي، حيث توفر فرص عمل وتساهم في تعزيز الابتكار، فمشروعات التنمية تهدف إلى دعم هذه الشركات من خلال توفير التمويل، التدريب، والاستشارات، بالإضافة إلى تحسين البيئة التنظيمية والقانونية، والهدف هو تمكين هذه الشركات من النمو والاستمرار في السوق، مما يعزز التنمية الاقتصادية الشاملة.

ببساطة، تساهم هذه المشروعات في تحسين وتطوير مختلف قطاعات الاقتصاد، مما ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي. (EL sherbini، ٢٠٢٤).

■ مقومات نجاح الشركات الناشئة:

✓ وجود الفكرة الإبداعية: يعرف الإبداع بأنه: "إدخال شيء جديد ومختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو طرق صنع جديدة أو خدمات جديدة أو أساليب اتصال أو أشكال تنظيم جديدة"، كما يعرف على أنه: الإتيان بشيء جديد ومفيد، سواء كانت فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط داخل الشركة. يتم ذلك من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد، مثل تبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل، ومحبة التجريب والمناظرة، وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل، وتعتبر الشركات الناشئة أكثر إبداعاً لعدة أسباب:

- إدارة المؤسسة بواسطة مدير المشروع أو المقاول يتميز بروح المبادرة ومهارات
المقاول في تفحص البيئة واكتشاف الفرص، حيث ترتبط المقاوله باستغلال
الفرص التجارية.

- بساطة التنظيم والتوجيه نحو النشاط الأساسي: سواء كان ذلك سلعة أو خدمة
جديدة.

- صغر حجم المؤسسة: يتيح لها التغيير بسهولة، والاستثمارات المحدودة تجعل
عملية التجديد أقل مخاطرة.

- القرب من السوق: يجعلها أكثر استجابة للتغيرات السريعة في السوق.

استمرار الشركة الناشئة في النمو وتوسيع أسواقها والصمود أمام المنافسة يعتمد بشكل كبير على الإبداع
والتجديد والأصالة، فالإبداع يتيح إيجاد توافقات وارتباطات جديدة بين مختلف العوامل، مما يمكن الشركة
من قديم منتج جديد ومختلف عما يقدمه المنافسون، وهذا المنتج يصبح من البدائل المفضلة للزبائن لأنه
يسمح بحل المشكلات بطرق جديدة وأكثر فعالية.

✓ تأثير خصائص شخصية المقاول على بقاء الشركة الناشئة

- تأثير جنس المقاول على بقاء الشركة : ربطت العديد من الدراسات بين متغير
الجنس وبقاء الشركات الناشئة، حسب الباحثين، فإن النساء يواجهن فرصاً أقل
للحصول على تجارب ذات صلة، شبكات دعم محدودة، وصعوبة أكبر في تجميع
الموارد، مما يزيد من احتمال تعثر شركاتهن، ومن جهة أخرى تشير دراسات أخرى
إلى أن المؤسسات النسائية لا تفشل أكثر من غيرها فيما يتعلق بالبقاء على قيد
الحياة.

- تأثير المؤهل العلمي للمقاول على البقاء: يلعب مستوى التعليم دورًا إيجابيًا في أداء الشركة، إذ يرتبط التعليم بالمعرفة والمهارات، وقدرة حل المشكلات، والانضباط، والتحفيز، والثقة بالنفس، مما يمكن المقاول من مواجهة التحديات. هناك اختلاف في نسبة بقاء الشركات حسب خصائص المقاولين؛ على سبيل المثال، في حالة كون المؤسس خريجًا جامعيًا، فإن عدد الشركات التي تبقى لأكثر من ثلاث سنوات يرتفع إلى النصف، كلما ارتفع المستوى التعليمي، زادت فرصة نجاح الشركة.

- تأثير وضع المقاول على البقاء: الأفراد الذين يختارون إنشاء الشركات طوعية ويعتمد، يفترض أن فرص نجاحهم وبقاء أعمالهم أعلى. في المقابل، أولئك الذين أجبروا على بدء مشاريعهم الخاصة بسبب نقص العمل أو كسب لقمة العيش لديهم إرادة ضعيفة، وبالتالي فإن فرص بقاء ونجاح أعمالهم أقل.

- تأثير وجود المحيط المقاول على البقاء: الانتماء إلى عائلة تضم والدين مقاولين يوفر بيئة تعليمية تعطي دروسًا مهمة حول الصعوبات المتوقعة والمهارات اللازمة لبدء وإدارة الشركة، كما يتعلم الأطفال كيفية إدارة أعمالهم بفعالية، مما يجعلهم أكثر وعياً بالتحديات وأفضل استعدادًا لمواجهتها، كذلك وجود حاشية مقاوله يمثل رصيدًا لاستدامة الشركة، كما تسهل الشبكات الاجتماعية والشخصية للعائلة الوصول إلى أنواع مختلفة من المعرفة التقنية والمقاولاتية والمتخصصة، مما يساهم في نجاح الشركات الناشئة.

- تأثير الدوافع المقاولاتية على البقاء: يعتمد النجاح على رغبة الأفراد في أن يصبحوا مقاولين، حيث تتحول هذه الرغبة إلى دافع لإنشاء شركة، وهو واحد من أهم العوامل التي تؤثر على نجاحها، حيث إن الدوافع وسلوكيات اليوم تؤثر على

مستقبل الشركة. الأفراد الذين ينجحون في أعمالهم هم الذين يؤمنون بها بشكل أكبر، كما تؤكد الدراسات على أهمية الحوافز النفسية والاجتماعية عند المقاولين الجدد، فزيادة الدوافع المقاولاتية تزيد من احتمال بقاء شركاتهم.

✓ تأثير المحيط ومناخ العمل على نجاح الشركات الناشئة

رغم الدور الأساسي للمقاول وأهميته، إلا أن نجاحه كثيرًا ما يتوقف على مدى ملائمة محيطه وبيئة الأعمال التي ينشط فيها. نجاح الشركات الناشئة يعتمد بشكل كبير على توفير بيئة ملائمة تدعم وتشجع الأفراد الذين يملكون أفكارًا إبداعية واستعدادات وقدرات لتجسيدها على أرض الواقع.

✓ مصادر تمويلية متنوعة كافية وسهلة الحصول عليها:

١. رأس المال المخاطر: تعتبر مؤسسات رأس المال المخاطر من أهم وسائل التدعيم المالي والفني للمشروعات الجديدة الناشئة في الاقتصاديات المعاصرة، وذلك لما تتميز به من قدرة عالية على التعامل مع المخاطر بأسلوب سليم وسريع، يرجع ذلك أساسًا إلى خبرتها وإمكانياتها الواسعة كونها مؤسسات متخصصة في مجال التمويل، يهدف استخدام هذا الأسلوب التمويلي إلى:

- توفير التمويل للمشروعات الجديدة أو عالية المخاطر: تتميز هذه المشروعات بإمكانيات نمو وعائد مرتفع، ويعتبر رأس مال المخاطر طريقة لتمويل الشركات التي لا تستطيع تدبير الأموال من إصدارات الأسهم العامة أو أسواق الدين بسبب المخاطر العالية المرتبطة بأعمالها.
- مواجهة الاحتياجات الخاصة بالتمويل الاستثماري: يساعد في التغلب على عدم كفاية العرض من رؤوس الأموال بشروط ملائمة من المؤسسات المالية القائمة.
- تسريع النمو الداخلي للشركات التي تخطت مرحلة الإنشاء: تحتاج هذه الشركات غالبًا لجرعات تمويلية لتحقيق تنميتها.

٢. مسرعات الأعمال: ومسرعات الأعمال هي كيانات قانونية تعمل على تطوير الشركات الناشئة التي أنهت مرحلة الحضانة، وتساعد المؤسسات الأكثر نضجًا والتي لديها بالفعل منتج أو خدمة جاهزة أو شبه جاهزة للتسويق.

✓ التمويل الجماعي

التمويل الجماعي، المعروف أيضًا بالتمويل التساهمي، هو نشاط مالي بدأت دول الأنجلو-ساكسونية خلال سنة ٢٠٠٥ مع ظهور الويب. يتميز باستخدام الإنترنت كوسيلة لتحصيل الأموال من عدد كبير من المدخرين لتمويل الشركات الناشئة. ويُعرف أيضًا على أنه آلية لتمويل المشاريع، تتيح جمع مبالغ صغيرة جدًا من عدد كبير من الأشخاص. يقدم هذا النهج طرقًا وأدوات معاملات التمويل على أساس نزع الوسطة من اللاعبين الماليين التقليديين مثل البنوك، مما يتيح لكل عضو في المجتمع استثمار مبلغ معين من المال. بالإضافة إلى أموال الأعضاء الآخرين، يجعل هذا التمويل ممكنًا للمشروع. على عكس النظام المصرفي التقليدي، لا تقتصر فلسفة التمويل الجماعي على جني الأرباح فقط، بل تهدف أيضًا لمساعدة ودعم قائد المشروع. (فريال، ٢٠٢١).

■ متطلبات إنشاء الشركات الناشئة وأسباب فشلها:

✓ متطلبات إنشاء الشركات الناشئة :

- تحمل الدولة للمخاطر: يجب على الدولة تحمل كافة المخاطر في حالة فشل مشاريع الشركات الناشئة بعد التدقيق في وضعياتها، لضمان تشجيع رواد الأعمال ودعمهم.
- إنشاء صندوق مرافق بأطر قانونية جديدة: يجب إنشاء صندوق بآليات قانونية حديثة ومناسبة لإبعاد الشركات الناشئة عن البيروقراطية والبنوك، مما يساهم في تحفيز الشباب حاملي المشاريع.

- إنشاء صندوق تمويل الشركات الناشئة: يجب إنشاء صندوق مخصص لتمويل الشركات الناشئة ضمن إطار التحديات المرتبطة باقتصاد المعرفة، لدعم الاقتصاد بمصادر دخل جديدة خارج قطاع النفط.

- تقديم إعفاءات ضريبية وتسهيلات عقارية: تقديم إعفاءات ضريبية جديدة للشركات الناشئة وتوفير تسهيلات للاستفادة من العقار لإنشاء الحاضنات والمسرعات، مما يدعم نمو هذه الشركات.

- الانفتاح على التكنولوجيات الحديثة: ينبغي على أصحاب الشركات الناشئة الانفتاح على محيطهم للتكيف مع التكنولوجيات الحديثة والتخصصات الدقيقة، مما يعزز من قدرتهم على الابتكار والتطور.

- رفع تحدي التغيير والانفتاح على الأسواق الدولية: يجب على الشركات الناشئة رفع تحدي التغيير والانفتاح على الأسواق الدولية، والاستغلال الأمثل لمقدرات نجاحها.

✓ أسباب فشل الشركات الناشئة

- إهمال دراسة الجدوى: إذا كانت دراسة جدوى المشروع وعوائده المتوقعة وتكاليفه ومخاطره مبنية على معلومات غير دقيقة، فإنها ستؤدي إلى صرف الكثير من الأموال والجهد والوقت دون تحقيق نتائج ملموسة، مما يعرض المشروع للفشل.
- عدم دراسة السوق وتحليل المستهلك: عدم القيام بدراسة دقيقة للسوق وتحليل احتياجات المستهلكين والمنافسين والموردين قد يؤدي إلى تقديم منتج أو خدمة غير مطلوبة، مما يعرقل نجاح المشروع.

- عدم التركيز على هدف محدد ورؤية واضحة: عدم تحديد هدف محدد ورؤية واضحة لمستقبل الشركة واستراتيجيتها يضعف من إمكانية تحقيق النجاح والنمو.
- الاعتماد على صيغ تمويل خاطئة: الاعتماد على قروض قصيرة الأجل أو صيغ تمويل لا تصل فيها نسبة صاحب المشروع إلى مستوى كافٍ قد يضعف من استقرار الشركة المالي.
- نقص الحافز والحماس: عدم وجود حافز وحماس للمضي في المشروع، خاصة في ظل وجود فريق عمل يسوده الصراع، يؤدي إلى تراجع الأداء والإنتاجية.
- نقص الاستشارة المتخصصة: عدم الاستفادة من الاستشارات المتخصصة وهيئات المرافقة والتأهيل الحكومية والخاصة يقلل من فرص النجاح ويزيد من مخاطر الفشل.
- العوائق اللوجستية: وجود عوائق لوجستية أمام الراغبين في التصدير، كما يحدث للفائض من المنتجات الزراعية، يعوق توسيع نطاق الشركة.
- عدم تطوير فكرة المنتج: فكرة المنتج قد تكون متقدمة ولكنها لا تتميز بأي إضافة أو قيمة للمستهلك، أو عدم تطويرها بعد إطلاقها والاكتفاء بمداخيلها الأولية، مما يؤدي إلى تراجع الإيرادات مع ظهور منافسين وبدائل.

- الركود الإبداعي في الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالركود الإبداعي

ولا يتم فيه تحسين الموارد البشرية دورياً يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية،

مما يعوق نمو الشركة وتطورها.

باختصار، إنشاء الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية يتطلب توفير بيئة داعمة تشمل الدعم المالي، والتشريعات المناسبة، والتكيف مع التكنولوجيا، والانفتاح على الأسواق العالمية. في المقابل، يجب على رواد الأعمال تجنب الأخطاء الشائعة مثل إهمال دراسة الجدوى، وعدم دراسة السوق، والاعتماد على صيغ تمويل غير مناسبة، ونقص الحافز، والركود الإبداعي. (فريال، ٢٠٢١).

■ المعوقات التي تواجه الشركات الناشئة:

التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في السعودية، حيث تواجه الشركات الناشئة في السعودية، أو ما يُطلق عليها ريادة الأعمال، تحديات كبيرة نظراً لطبيعتها وخصوصيتها وحدائث ظهورها، مما يتطلب وقتاً لخلق وتهيئة البيئة الملائمة لتطورها ومرافقتها، فتعتمد هذه الشركات على أفكار ابتكارية، ولكن تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع منتجة يُعد أمراً صعباً بسبب العديد من التحديات والعوائق التي غالباً ما تحول دون نجاح واستمرارية هذه الشركات. التغيرات التكنولوجية السريعة وتغير أذواق المستهلكين يؤثران بشكل حتمي على كل من الشركات الكبيرة والصغيرة، مما يستلزم تعديل الرؤية المستقبلية للأهداف والأنشطة والأسواق، بالإضافة إلى ذلك في ظل تنامي ظاهرة العولمة، تواجه الشركات الناشئة تحديات تتعلق بالتكيف مع معايير وأسواق جديدة، والمنافسة مع لاعبين عالميين، مما يزيد من تعقيد البيئة التي تعمل فيها هذه الشركات وتتمثل أهم هذه التحديات في:

■ الفرع الأول: تحديات عامة

١- التمويل: يُعد التمويل من أبرز العقبات التي تواجه الشركات الناشئة، إذ يشكل الحصول على

التمويل بمختلف أشكاله أهم تحدي لهذه الشركات، سواء كان تمويل بذرة للبدء بإطلاق الشركة أو

تمويل نمو لتوسيع أعمالها أو تمويل تسريع لزيادة النمو بمعدل أسرع، على الرغم من ظهور مبادرات

وشركات استثمار مخاطر وحتى مسرعات نمو لتشجيع وتسهيل الحصول على التمويل، إلا أن هذه الجهود لا تزال غير كافية، فهناك فجوة بين الشركات الناشئة المناسبة لتلقي التمويل والمستثمرين (أفراد أو شركات) الذين يعرضون أموالهم لضخها في هذه الشركات، ومع ذلك ليس التمويل تحديًا للجميع، فهناك العديد من الشركات الناشئة التي مولت نفسها بنفسها ورفضت عروض التمويل التي وصلتها لأنها لم تتفق مع رؤيتها.

٢- صغر حجم السوق: تسويق منتج الشركة الناشئة يُعد من التحديات الهامة التي تواجه هذه الشركات، حيث يُعتبر التسويق الهدف الأساسي للشركة والضامن لاستمراريتها بتحقيق العوائد وبالتالي الاعتماد على التمويل الذاتي، على الرغم من أن عدد الشركات الناشئة في الجزائر ليس كبيرًا مقارنةً مع دول أخرى، إلا أن صغر حجم السوق المحلي يبرر ذلك، فهناك عدة عوامل تساهم في جعل السوق صغيرًا، مثل عدد السكان، نسبة انتشار الإنترنت، تسهيل الدفع الإلكتروني، وثقافة الشركات الناشئة بحد ذاتها، ففي ظل صغر حجم السوق، يتعين على الشركات الناشئة البحث عن بدائل تسويقية أخرى، مثل التسويق الإلكتروني، لتوسيع نطاق وصولها وزيادة فرص نجاحها.

٣- انعدام الخبرة لدى أصحاب الشركات الناشئة: فتأسيس شركة ناشئة يتطلب خبرات متنوعة، بالإضافة إلى مستوى علمي وتقني كبير، فيجب على صاحب الشركة الناشئة الإلمام ببعض أساسيات الإدارة مثل الهيكل التنظيمي، إلى جانب إعداد دراسة جدوى احترافية تشمل الدراسة المالية لتقييم الاحتياجات التمويلية للشركة خصوصًا في بدايتها، والدراسة التسويقية المتعلقة بتسويق المنتج، وإيجاد الأسواق، وكيفية الوصول للزبائن والتعريف بالمنتج والترويج له بمختلف الوسائل، خاصة عبر الإنترنت.

٤- فريق العمل: العمل كفريق له أهمية كبرى للشركات والمؤسسات الناشئة، إذ معظم التجارب الناجحة للشركات الناشئة بدأت عملها كفريق، وتكوين فريق عمل متجانس ومتناغم يعزز فرص النجاح والاستمرارية.

٥- التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الاندماج: وما يميز الساحة العالمية الآن هو توجه العديد من الدول للدخول في اتفاقيات اقتصادية وتكتلات لزيادة القوة التنافسية، فالسوق الأوروبية الموحدة وقيامها أغرى العديد من الدول للدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الاقتصادية الأخرى، كما تميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الاندماج والاستحواذ والتحالف، مما يعكس الرغبة في زيادة الموقف التنافسي للمؤسسات عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفعالية لتحقيق أرباح أكبر.

٦- ثورة المعلومات: يتميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يُطلق عليه الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة المعلومات، فأصبحت هذه الثورة تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ تلعب دورًا محوريًا في تشكيله وتحريك التغيير في جميع أجزائه، والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هي تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، وتغيير شكل الملكيات، وتشجيع الاندماج بين المؤسسات الصغيرة في محاولة للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، حيث نجد من أهم متطلباتها الإنتاج المتخصص.

٧- التطور التكنولوجي: أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال والانتقال بين الدول وزيادة سرعة أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق، مما جعل المنتجات تأخذ الصفة العالمية، وأدى أيضًا إلى تشابه أنماط الاستهلاك بين الشعوب بمختلف الثقافات.

٨- عالمية الاتصال: ساهم التقدم الفني في مجال الاتصال وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات في تقليص المسافات، مما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيًا وحضاريًا، وأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس.

٩- عالمية التجارة: سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية وجعلها عالمية من خلال إنشاء الاتفاقيات العامة للتجارة والتعريفية الجمركية، والتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية في سنة ١٩٩٥ بهدف تحرير التجارة العالمية، ويمثل تحرير التجارة تحديًا كبيرًا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك التي تنتمي لدول العالم الثالث.

١٠- عالمية الجودة: نتج عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور متطلبات الجودة العالمية، وذلك لتحسين التجارة العالمية مع الحفاظ على جودة ما يتداول فيها، وبنشوء معايير الجودة العالمية، أصبحت شهادات الجودة الممنوحة من منظمات التوحيد القياسي العالمية بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية، مما يتيح للدول الأعضاء في المنظمة تحديد دخول السلع والخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون تعارض مع وثيقة المنظمة.

١١- التخصصية: تعني التخصصية أن الإطار العام لمسيرة الاقتصاد العالمي في القرن الواحد والعشرين هو نظام شبه موحد قائم على عمل آليات السوق وفعاليات جهاز الثمن وتفاعل قوى العرض والطلب.(سارة، ٢٠٢٢).

■ الفرع الثاني: تحديات خاصة بالواقع السعودي

بالرغم من الدور الفعال الذي حققته المؤسسات الناشئة في العالم إلا أنها قد تواجه الشركات الناشئة في السعودية بعض التحديات والعراقيل والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

١- التحديات التمويلية:

يُعد التمويل من أبرز التحديات والصعوبات التي تعترض نمو واستمرارية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك التي تتمثل في المشروعات الناشئة، كما تحتاج هذه المشاريع إلى أموال لتمويل استثماراتها المختلفة، مثل المعدات والأدوات اللازمة للعملية الإنتاجية، وكذلك احتياجاتها من إشهار وشبكات بيع

واستثمارات البحث والتطوير، كما تعاني المؤسسات الناشئة من نقص الضمانات الكافية للحصول على التمويل، حيث تتصف بانخفاض حجم أصولها الرأسمالية، وتُعتمد هذه الأصول عادة كضمانات من قبل مؤسسات التمويل عند منح الائتمان، وغالبًا ما تتجاوز احتياجات التمويل للمؤسسة الناشئة قيمة هذه الأصول نظرًا لحاجة المشروع إلى رأس مال عامل بصورة دورية.

٢- التحديات التسويقية:

تُعد الحصة السوقية من العراقيل والمشاكل الأساسية التي تعرقل نمو وتطور المشاريع الصغيرة والناشئة، خاصة في ظل المنافسة القوية من المشاريع الكبيرة الحجم والمنتجات الأجنبية، ومع ارتفاع معدلات الابتكار والتكنولوجيات الجديدة، أصبحت الأسواق متقلبة بشكل متزايد مما يجعل من الصعب على الشركات الناشئة الحفاظ على حصتها السوقية. بالإضافة إلى ذلك، تزيد عروض الاستحواذ والرغبة في ابتلاع الشركات المنافسة من تعقيد الوضع، حيث يعتبر تقلب الأسواق عاملاً أساسياً في تحديد مدى ملائمة الاستثمار بالنسبة للمستثمرين، حيث تواجه الشركات الناشئة صعوبة في الوصول إلى الأسواق الإقليمية والدولية بسبب عدم وجود شركات متخصصة بتصدير المنتجات الوطنية، إلى جانب ضعف المهارات والقدرات التسويقية لدى هذه المؤسسات، لذا فمن الضروري تكييف التشريع الساري لمنح المؤسسات الناشئة بعض السهولة في دخول وخروج المستثمرين، مما يعزز من قدرتها على التكيف والنمو في بيئة تنافسية.

٣- التحديات القانونية والإدارية:

تعاني الشركات الناشئة من معوقات قانونية وتشريعية تتعلق بغياب القوانين والتشريعات والمؤسسات التي تعمل على دعم وحماية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة الناشئة منها. تشمل هذه المعوقات القوانين المنظمة لعمل هذه المشاريع، مثل التشريع الضريبي والقوانين الخاصة بالاستيراد والتصدير، وإضافة إلى ذلك تواجه هذه الشركات عراقيل بيروقراطية تنجم عن مركزية اتخاذ القرارات حيث يتولى

شخص واحد مسؤولية جميع المهام الإدارية، واعتماد نمط المدير المالك غير المحترف. كما تفتقر هذه الشركات إلى تنظيم واضح ولوائح ونظم داخلية.

٤- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الناشئة:

يؤدي هذا الضعف إلى نقص في الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي، مما يعيق تطور ونمو هذه الشركات في ظل التحديات المتزايدة.

٥- التخلف التقني وعدم مواكبة التطورات في بيئة الأعمال العالمية:

يشمل ذلك عدم التكيف مع التكنولوجيا الحديثة مثل الدفع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية، مما يضعف القدرة التنافسية لهذه الشركات على المستوى الدولي. (أرسلان، ٢٠١٩).

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات Data display and analysis

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

جدول (١) المعلومات الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٥%
	انثى	٨٥%
العمر	٣٠-٢٠	٣٥%
	٤٠-٣١	٢٧,٥%
	٥٠-٤١	١٠%
	اكبر من ٥٠	٢٧,٥%
	ثانوي	٢٧,٥%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٥٥%
	دراسات عليا	١٧,٥%
	اقل من ٥ سنوات	٥٢,٥%
سنوات الخبرة في المؤسسة	١٠-٥ سنوات	٢٠%
	اكبر من ١٠ سنوات	٢٧,٥%

الجنس

من الجدول، يمكن ملاحظة أن غالبية المشاركين في الدراسة من الإناث بنسبة ٨٥٪ (٣٤ مشارك)، بينما يمثل الذكور ١٥٪ (٦ مشاركين) فقط. هذه النسبة العالية من الإناث قد تكون دلالة على أن مؤسسة تسمين المواشي تستقطب عددًا أكبر من الموظفات أو أن الإناث أكثر مشاركة في الدراسات الاستقصائية.

العمر

بالنسبة للعمر، يشكل المشاركون في الفئة العمرية ٢٠-٣٠ عامًا نسبة ٣٥٪، وهي أكبر نسبة بين الفئات العمرية، مما يشير إلى أن المؤسسة قد تستهدف الموظفين الشباب بشكل أكبر. الفئة العمرية ٣١-٤٠ عامًا تأتي بنسبة ٢٧,٥٪، وهي نسبة مماثلة للفئة العمرية أكبر من ٥٠ عامًا التي تمثل ٢٧,٥٪ أيضًا. في حين أن الفئة العمرية ٤١-٥٠ عامًا تشكل أقل نسبة بمقدار ١٠٪. هذا التوزيع العمري يعكس تنوعًا في أعمار الموظفين ويشير إلى إمكانية الاستفادة من خبرات مختلفة.

المستوى التعليمي

يملك أغلب المشاركين مستوى تعليمي جامعي حيث أن ٥٥٪ من المشاركين يحملون شهادة بكالوريوس، بينما ٢٧,٥٪ منهم يحملون شهادة ثانوية و ١٧,٥٪ يحملون دراسات عليا. هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين في المؤسسة لديهم مستوى تعليمي جيد، مما يمكن أن يساهم في تحسين الأداء وتطوير المؤسسة.

سنوات الخبرة في المؤسسة

بالنسبة لسنوات الخبرة، فإن أكثر من نصف المشاركين (٥٢,٥٪) لديهم أقل من ٥ سنوات من الخبرة في المؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة قد تكون في مرحلة نمو أو أن هناك تحركات وظيفية مستمرة. ٢٠٪ من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين ٥-١٠ سنوات، بينما ٢٧,٥٪ لديهم أكثر من ١٠ سنوات من الخبرة. هذا التوزيع

يعكس وجود توازن بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة، مما يمكن أن يسهم في نقل المعرفة والخبرات بين الموظفين داخل المؤسسة.

الاستنتاج العام

التوزيع الديموغرافي للمشاركين يظهر تنوعاً في الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة. هذا التنوع يمكن أن يكون ميزة كبيرة للمؤسسة، حيث يمكن الاستفادة من مجموعة واسعة من المهارات والخبرات المختلفة، ما يسهم في تحقيق الأداء العالي والاستدامة. إن نسبة التعليم العالية وسنوات الخبرة المتنوعة تشير إلى أن الموظفين يمتلكون الأساس القوي الذي يمكن بناء استراتيجيات التحسين عليه لتحقيق نجاح أكبر للمؤسسة.

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: عوامل نجاح المشاريع الصغيرة

جدول (٢) المحور الأول: عوامل نجاح المشاريع الصغيرة

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١. تساهم الخبرة الإدارية للمدير في نجاح المشروع.	٣٨	٢	٠	٢,٩٥	٠,٢٢
٢. يعتبر التخطيط الاستراتيجي عاملاً	٣٨	٢	٠	٢,٩٥	٠,٢٢

					أساسياً في نجاح المشروع.
٠,٢٧	٢,٩٣	٠	٣	٣٧	٣. تؤثر جودة المنتج أو الخدمة بشكل مباشر على نجاح المشروع.

جدول البيانات لهذا المحور يظهر توافقاً كبيراً بين المشاركين على أهمية عدة عوامل لنجاح المشاريع الصغيرة. الأغلبية العظمى (٩٥٪) من المشاركين يعتقدون أن الخبرة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي ضروريان لنجاح المشروع، حيث حصلت هذه العبارات على متوسط حسابي ٢,٩٥ وانحراف معياري ٠,٢٢، مما يشير إلى اتفاق كبير. أيضاً، تأثير جودة المنتج أو الخدمة على نجاح المشروع حصل على توافق كبير (٩٢,٥٪) بمتوسط حسابي ٢,٩٣ وانحراف معياري ٠,٢٧. هذه النتائج تبرز أهمية المهارات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والجودة في تحقيق نجاح المشاريع الصغيرة.

المحور الثاني: استراتيجيات تحسين أداء الموظفين

جدول (٣) المحور الثاني: استراتيجيات تحسين أداء الموظفين

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤. يساهم التدريب المستمر في تحسين أداء الموظفين	٣٨	٢	٠	٢,٩٥	٠,٢٢
٥. يعزز نظام الحوافز والمكافآت من إنتاجية الموظفين	٣٧	٣	٠	٢,٩٣	٠,٢٧

٠,١٦	٢,٩٨	٠	١	٣٩	٦. تؤثر بيئة العمل الإيجابية على أداء الموظفين.
------	------	---	---	----	---

توضح نتائج هذا المحور أن استراتيجيات تحسين أداء الموظفين تحظى بتوافق كبير بين المشاركين. حيث أن التدريب المستمر ونظام الحوافز والمكافآت يؤثران بشكل إيجابي على الأداء بنسبة موافقة ٩٥٪ و ٩٢,٥٪ على التوالي، بمتوسطات حسابية ٢,٩٥ و ٢,٩٣ وانحرافات معيارية ٠,٢٢ و ٠,٢٧. بيئة العمل الإيجابية جاءت بأعلى نسبة موافقة ٩٧,٥٪ بمتوسط حسابي ٢,٩٨ وانحراف معياري ٠,١٦، مما يدل على أهمية هذه الاستراتيجيات في تعزيز إنتاجية الموظفين.

المحور الثالث: التواصل الفعال في الشركات الصغيرة

جدول (٤) المحور الثالث: التواصل الفعال في الشركات الصغيرة

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري
٧. يساعد الاجتماع الدوري مع الموظفين على تحسين التواصل	٣١	٩	٠	٢,٧٨	٠,٤٢
٨. تساهم سياسة الباب المفتوح في تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين	٢٩	١٠	١	٢,٧٠	٠,٥٢
٩. يعتبر استخدام التكنولوجيا أداة فعالة للتواصل داخل المؤسسة.	٣٦	٣	١	٢,٨٨	٠,٤٠

يشير الجدول إلى أن تحسين التواصل في الشركات الصغيرة يتطلب عدة عناصر هامة. الاجتماع الدوري مع الموظفين حصل على نسبة موافقة ٧٧,٥٪ بمتوسط حسابي ٢,٧٨ وانحراف معياري ٠,٤٢، في حين أن سياسة الباب المفتوح لتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين حصلت على نسبة موافقة ٧٢,٥٪ بمتوسط حسابي ٢,٧٠ وانحراف معياري ٠,٥٢. استخدام التكنولوجيا كأداة فعالة للتواصل حصل على نسبة موافقة عالية بلغت ٩٠٪ بمتوسط حسابي ٢,٨٨ وانحراف معياري ٠,٤٠، مما يعكس الأهمية الكبيرة لهذه العناصر في تحسين التواصل الداخلي.

المحور الرابع: التعامل مع التغييرات واتخاذ القرارات

جدول (٥) المحور الرابع: التعامل مع التغييرات واتخاذ القرارات

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري
١٠. يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المهمة.	١٩	١٤	٧	٢,٣٠	٠,٧٦
١١. تتبنى المؤسسة استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغييرات السوقية	٣١	٩	٠	٢,٧٨	٠,٤٢
١٢. يتم تقييم المخاطر بشكل دوري قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	٣٧	٣	٠	٢,٩٣	٠,٢٧

نتائج هذا المحور توضح وجود تفاوت في الآراء حول إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المهمة، حيث حصلت على نسبة موافقة ٤٧,٥٪ بمتوسط حسابي ٢,٣٠ وانحراف معياري ٠,٧٦، مما يشير إلى تباين في وجهات النظر حول هذه النقطة. تبني استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات السوقية حصل على نسبة موافقة عالية بلغت ٧٧,٥٪ بمتوسط حسابي ٢,٧٨ وانحراف معياري ٠,٤٢. تقييم المخاطر بشكل دوري قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية حصل على نسبة موافقة ٩٢,٥٪ بمتوسط حسابي ٢,٩٣ وانحراف معياري ٠,٢٧، مما يؤكد على أهمية التقييم الدوري للمخاطر في اتخاذ القرارات الحكيمة.

الخاتمة

في ختام هذا البحث الذي تناول دور القيادة وإدارة الأعمال في الشركات الصغيرة، وخاصة في مؤسسة تسمين المواشي، تم تسليط الضوء على العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح وفشل المشاريع الصغيرة، وكذلك الاستراتيجيات الفعالة لتحسين أداء الموظفين وتعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة. أظهرت نتائج الاستبيان توافقًا كبيرًا بين المشاركين على أهمية الخبرة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وجودة المنتج أو الخدمة في نجاح المشاريع الصغيرة. كما تبين أن التدريب المستمر، ونظام الحوافز والمكافآت، وبيئة العمل الإيجابية تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تم التأكيد على أهمية التواصل الفعال واستخدام التكنولوجيا كأداة لتعزيز التواصل داخل المؤسسة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز نجاح واستدامة المشاريع الصغيرة:

١. تعزيز الخبرة الإدارية:

- تدريب القادة: يجب على الشركات الصغيرة الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القادة الإداريين.

- المشاركة في ورش العمل: تشجيع المدراء على حضور ورش العمل والمؤتمرات لتعزيز خبراتهم ومعرفتهم بأحدث التوجهات الإدارية.

٢. التخطيط الاستراتيجي:

- وضع خطط واضحة: تطوير خطط استراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل لتحقيق أهداف المؤسسة.

- المراجعة الدورية: مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لتقييم التقدم وإجراء التعديلات اللازمة.

٣. تحسين جودة المنتج أو الخدمة:

- التركيز على الجودة: الاستثمار في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة لضمان رضا العملاء وتعزيز سمعة المؤسسة.

- البحث والتطوير: دعم قسم البحث والتطوير لمواكبة التطورات وتحسين المنتجات أو الخدمات بشكل مستمر.

٤. تحسين أداء الموظفين:

- التدريب المستمر: توفير برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم.

- نظام الحوافز: تصميم نظام حوافز ومكافآت يعزز من إنتاجية الموظفين ويحفزهم على تحقيق أداء متميز.

٥. تعزيز التواصل الفعال:

- الاجتماعات الدورية: تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة والموظفين لتحسين التواصل ومشاركة الأفكار.
- سياسة الباب المفتوح: تشجيع سياسة الباب المفتوح لتعزيز التواصل المباشر بين الإدارة والموظفين.

٦. التعامل مع التغييرات واتخاذ القرارات:

- إشراك الموظفين: إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المهمة لتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء.
- استراتيجيات مرنة: تبني استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق الاستدامة.
- تقييم المخاطر: إجراء تقييم دوري للمخاطر قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان اتخاذ قرارات مدروسة وحكيمة.

بتطبيق هذه التوصيات، يمكن للشركات الصغيرة، بما في ذلك مؤسسة تسمين المواشي، تحقيق أداء عالي ومستدام، وتعزيز نجاحها في السوق.

المراجع:

- جمل، احمد نزار، (٢٠١٠). تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا: دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العمومي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- عباس، زياد علي، (٢٠١٦) القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية: بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- غياض، عدي عبدالامير، (٢٠١٤). تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في بعض كليات رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- أرسلان، بن عبدالله بن ذهيبه، قطاف مديحة. (٢٠٢٠). أثر القيادة الاستراتيجية على ادارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الأدوية في الجزائر. جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية , التجارية و علوم التسيير.

- عبد، حسن ضرغام.(٢٠١٦).أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة إستطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف.الكلية التقنية الإدارية.الكوفة.مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية.المجلد الثالث عشر(٣٩).
- باكير، سمير صابر.(٢٠١٣).بناء أنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار.دراسة تطبيقية على قطاع التعدين في الأردن.جامعة الشرق الأوسط.كلية إدارة الأعمال.
- المشهداني، علي بدر احمد.(٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية.دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقية. جامعة الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد.
- فايزة، سحيمي، الزين عبد المجيد.(٢٠٢٠). دور القائد الاستراتيجي في تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بولاية سيدي بلعباس بالجزائر. المجلة العربية للإدارة.مجلد(٤٠).(٢).
- سلامة محمود قنديل، حلمي.(٢٠١٩). تحديات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر وسبل مواجهتها في ضوء التجارب الدولية. جامعة الأزهر. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة.(٢١).
- فريال، يعقوب وطبايبي صليحة.(٢٠٢١). الشركات الناشئة ودورها في تحقيق الإنعاش الاقتصادي. جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية. الجزائر.
- الغزوي، كرار علي حسين.(٢٠٢١). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
- الساعدي، مؤيد، عكار، زينب شلال(٢٠١٥)، دور الاستغراق الوظيفي في الاداء العالي، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد ٣، العدد ١١.
- القحطاني، عوض سعد آل جابر،(٢٠٢٠)، أثر القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر،(رسالة ماجستير منشورة)، جامعة عمان الاهلية-كلية الاعمال، الاردن.

- النعيمي، صباح عبد القادر، وآخرون (٢٠١٢). الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة بحوث محكمة منتقاة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٧٣ - ١٢٦ .
- كريد، عامر. (٢٠١٥). تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة البويرة ، الجزائر
- طولان، محمد صالح زكي. (٢٠١٠) تأثير القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين بمجال الشراء: دراسة تطبيقية على قطاع البترول، مجلة المدير الناجح، إدارة أعمال مصر. جامعة قناة السويس - كلية التجارة. ص ١٠٦ - ١١١ .
- سارة، حسناوي، وحلقوم بلقيس. (٢٠٢٣). النظام القانوني للمؤسسات الناشئة في الجزائر. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة محمد البشير الإبراهيمي.

- Mona said Abdelnaby, EL sherbini, E. A.& Mohamed EL-sayed EL-namky.(2024).The Impact of Financing Small and Medium Enterprises on Providing Job Opportunities in The Egyptian CountrysideAgricultural Economics Research Institute -Agricultural Research Centre – Egypt.

- Fadel, Alaa Hussein, Al-Shammari, Ahmed Abdullah Amanah, Al-Hakim, Laila Mohsen Hassan, Qandil, Ahmed Muhammad Reda Abdul-Rasoul, 2021,The Role of Ethical Leaders' Intelligence in Promoting Strategic Leadership

الملاحق

ملحق (١) الاستبيان

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

١. الجنس: ذكر () أنثى ()
٢. العمر: ٢٠-٣٠ () ٣١-٤٠ () ٤١-٥٠ () أكثر من ٥٠ ()
٣. المستوى التعليمي: ثانوي () بكالوريوس () دراسات عليا ()
٤. سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من ٥ () ٥-١٠ () أكثر من ١٠ ()

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: عوامل نجاح المشاريع الصغيرة

١. تساهم الخبرة الإدارية للمدير في نجاح المشروع.
٢. يعتبر التخطيط الاستراتيجي عاملاً أساسياً في نجاح المشروع.

٣. تؤثر جودة المنتج أو الخدمة بشكل مباشر على نجاح المشروع.

المحور الثاني: استراتيجيات تحسين أداء الموظفين

٤. يساهم التدريب المستمر في تحسين أداء الموظفين

٥. يعزز نظام الحوافز والمكافآت من إنتاجية الموظفين

٦. تؤثر بيئة العمل الإيجابية على أداء الموظفين.

المحور الثالث: التواصل الفعال في الشركات الصغيرة

٧. يساعد الاجتماع الدوري مع الموظفين على تحسين التواصل

٨. تساهم سياسة الباب المفتوح في تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين

٩. يعتبر استخدام التكنولوجيا أداة فعالة للتواصل داخل المؤسسة.

المحور الرابع: التعامل مع التغييرات واتخاذ القرارات

١٠. يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المهمة.

١١. تتبنى المؤسسة استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات السوقية

١٢. يتم تقييم المخاطر بشكل دوري قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ملحق (٢) خطاب موافقة

السادة الأفاضل مديري مؤسسة تسمين للمواشي المحترمين،

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء استبيان لغرض البحث العلمي

يسرني أن أقدم إليكم بطلب الموافقة على إجراء استبيان في مؤسستكم الموقرة، وذلك في إطار بحث علمي بعنوان "دور القيادة وإدارة الأعمال في الشركات الصغيرة - بالتطبيق على مؤسسة تسمين للمواشي".

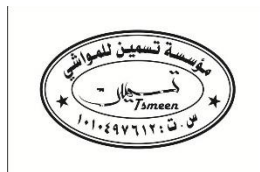
يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل الممارسات القيادية وأساليب إدارة الأعمال في الشركات الصغيرة، مع التركيز بشكل خاص على مؤسستكم كنموذج تطبيقي. نأمل أن تساهم نتائج هذا البحث في تطوير وتحسين الأداء الإداري والقيادي في المؤسسات المماثلة.

أؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال الاستبيان ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. كما نلتزم بمشاركة نتائج الدراسة معكم فور الانتهاء منها، مما قد يوفر رؤى قيمة لتعزيز أداء مؤسستكم.

نقدر تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي، ونتطلع إلى موافقتكم الكريمة على إجراء هذا الاستبيان في مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

فاطمة علي عبد الكريم الصفوق .



Mid-Ocean University

College of Management

Department/Major of Business Administration



The role of leadership and business management in small businesses

Applied to a livestock fattening establishment

Fatema Ali Abdulkreem Alsfouk

233000904

Supervised by:

Dr. Fayez Jarad

Dr. AlFaisal Hassan

Academic year:

2024