



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد
كلية الادارة والاقتصاد

الريادة الاستراتيجية ودورها في الأداء التسويقي " بحث تحليلي "

رسالة مقدمة
إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم الإدارة العامة

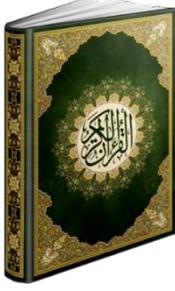
تقدم بها الطالب
علي احمد محمد

إشراف
أ.م.علاء دهام الحمد

٢٠٢٠م

بغداد

١٤٤٢ هـ



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ
وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سورة المجادلة

الآية (۱۱)

الإهداء

الى روح من سكن فؤادي وطيفه لم يفارقني
الى من ذرفت عيني شوقاً وحيناً للقائه
الى من كان شموعاً مضيئاً في طريق حياتي الصعب...

ابي

رحمه الله واسكنه فسيح جناته
الى ملائكة الارض ، نبع الحنان والامان ...

أمي الغالية

اطال الله في عمرها

الى روح الاستاذ المشرف الذي احتضني بطيب كرمه وجوده

وعلمه النافع

الى كل اهلي واقربائي لمساندتهم ومودتهم لي

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث



شكر وامتنان

الحمد لله رب العالمين وأفضل الصلاة وأتم التسليم على اشرف الخلق ، نبينا محمد وعلى اله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين .

بعد أن من الله عليّ في انجز هذا البحث فأن واجب العرفان والإقرار بالجميل يلزمني أن ابين شكري وامتناني إلى الاستاذ الفاضل المشرف المرحوم (أ.م. علاء دهام الحمد) لقبوله الإشراف على رسالتي ، الذي وقف إلى جانبي لإسداء النصح والمشورة طيلة مدة الدراسة رغم انشغاله بعمله فقد كان لي موجهاً وأستاذاً وأخاً فلولا الله ثم جهوده الطيبة لما خرجت الدراسة بهذه الصورة، اسأل الله ان يتقبله بواسع رحمته ويسكنه فسيح جناته .

كما أتوجه ببالغ شكري وامتناني إلى الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم مناقشة هذه الرسالة وإغنائها بملاحظاتهم القيمة .

وأقدم بالشكر والامتنان إلى جميع أساتذتي الأفاضل أساتذتي في المرحلة التحضيرية ورياسة قسم الادارة العامة جميعاً .

ويسرني ان اتقدم بوافر الشكر الى الاساتذة محكمي الاستبانة لما أبدوه من ملاحظات علمية سديدة والى المقوم اللغوي والعلمي لتقويمهما هذا البحث لغوياً وعلمياً .

وشكري الخاص الى الدكتور **زياد علي عباس** الذي احتضني بطيب كرمه وجوده وعلمه النافع . ولا يسعني الا ان اتقدم بالشكر الجزيل الى الدكتور **عامر فدعوس عذيب** والاستاذ الدكتور **سعدون حمود جثير** الذي اعانني بملاحظاته القيمة والدكتورة **نسرين جاسم محمد** والدكتورة **فضيلة داوود سلمان** لما قدموه من عون لي. وأشكر كل من ساندني ومد يد العون لي من الاهل والاصدقاء ولم تسعفني الذاكرة بذكرهم فجزاهم الله عني خير الجزاء .



الباحث

مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي عبر فصوله الى التحقق من علاقة ارتباط وتأثير الريادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في الاداء التسويقي كمتغير مستجيب في معمل سمنت كبيسة ومحاولة الخروج بجمللة توصيات تسهم في تعزيز ممارسة وتبني المتغيرين في المنظمة قيد البحث وانطلاقاً من اهمية موضوع البحث للمجتمع، وللمنظمة المبحوثة وافرادها ، اعتمد المنهج الاستطلاعي التحليلي في انجاز هذا البحث وشمل مجتمع البحث معمل سمنت كبيسة في محافظة الانبار، فيما كانت عينة البحث متمثلة (رؤساء الاقسام ، ومسؤولي الشعب) كعينة قصدية طبقية ، اذ وزع الباحث (٨٠) استبانة عينة البحث ، ثم جمعت البيانات من (٧٢) مستجيب من المجتمع المبحوث باعتماد الاستبانة التي تضمنت (٤٦) فقرة ، ورفدها بالمقابلات الشخصية كأداة مساعدة في تعزيزها. واعتمد برنامج SPSS ، (Amos V.25) مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي (اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي، الوسط الحسابي ، النسب المئوية الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط بيرسون ، معامل الانحدار البسيط) لاختبار فرضياته. اما ابرز نتائج البحث فتمثلت امتلاك معمل سمنت كبيسة أداء تسويقي يعززه من خلال الريادة الاستراتيجية وخاصةً عند اهتمامه بتوظيف العقلية الريادية وامتلاك الموارد المدارة استراتيجياً وتعزيزه للثقافة والقيادة الريادية. فضلاً عن تركيز معمل سمنت كبيسة على توظيف العقلية الريادية في تعزيز ادائه التسويقي بشكل خاص، عندما يستثمر استراتيجياته الريادية في ذلك التعزيز.

الكلمات المفتاحية : الريادة الاستراتيجية ، الأداء التسويقي، معمل سمنت كبيسة.

المحتوى

الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وامتنان
ج	مستخلص البحث
د	المحتوى
هـ	الجداول
و-ز	الاشكال والملاحق
٢-١	المقدمة
٣٤-٣	الفصل الأول : منهجية البحث ودراسات سابقة
٢٣-٣	المبحث الاول : منهجية البحث
٣٤-٢٤	المبحث الثاني : دراسات سابقة
٩٢-٣٥	الفصل الثاني : الإطار النظري
٦٢-٣٥	المبحث الأول : الريادة الاستراتيجية
٨٨-٦٣	المبحث الثاني : الأداء التسويقي
٩٢-٨٩	المبحث الثالث : العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث
١١٧-٩٣	الفصل الثالث : الإطار العملي
١٠٨-٩٣	المبحث الاول : وصف واقع متغيرات البحث وتشخيصها بخصائصها المختلفة بحسب إجابات عينة قيد البحث
١١٧-١٠٩	المبحث الثاني : تحليل فرضيات البحث
١٢٣-١١٨	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
١١٩-١١٨	المبحث الاول : الاستنتاجات
١٢٢-١٢٠	المبحث الثاني : التوصيات والاليات
١٢٣	المبحث الثالث : المقترحات
١٤٣-١٢٤	المصادر

الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
٩	متغيرات البحث وابعاده	.١
١٤	مجتمع وعينة البحث	.٢
١٧	خصائص العينة الديموغرافية	.٣
١٩	معاملات تشبع الابعاد وقيمة (KMO) للاستبانة	.٤
٢٠	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الاستبانة	.٥
٢١	مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي	.٦
٢٣	صدق وثبات ابعاد البحث	.٧
٤٢-٤٠	مفاهيم الريادة الاستراتيجية	.٨
٥٣	ابعاد الريادة الاستراتيجية	.٩
٦٥-٦٤	مفاهيم الأداء	.١٠
٧١-٦٩	مفاهيم الأداء التسويقي	.١١
٩٤	اختبار توزيع البيانات لمتغيري البحث	.١٢
٩٥	تدرجات ليكرت ومستوى التوفر	.١٣
٩٦	تشخيص وتحليل الثقافة الريادية	.١٤
٩٧	تشخيص وتحليل القيادة الريادية	.١٥
٩٨	تشخيص وتحليل العقل الريادي	.١٦
٩٩	تشخيص وتحليل الموارد المدارة استراتيجيا	.١٧
١٠٠	خلاصة التحليل الوصفي لأبعاد الريادة الاستراتيجية	.١٨
١٠٢	تشخيص وتحليل رضا الزبون	.١٩
١٠٤-١٠٣	تشخيص وتحليل ولاء الزبون	.٢٠
١٠٥	تشخيص وتحليل الابداع	.٢١

١٠٦	تشخيص وتحليل العلامة التجارية	.٢٢
١٠٧	خلاصة التحليل الوصفي لأبعاد الأداء التسويقي	.٢٣
١١٢	مصفوفة ارتباط متغيري البحث	.٢٤
١١٦	تأثير الريادة الاستراتيجية وبعدها في الأداء التسويقي	.٢٥
١١٧	التأثير المتعدد لأبعاد الريادة الاستراتيجية في الاداء التسويقي	.٢٦

الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
٨	المخطط الفرضي للبحث	.١
١٨	الرسم البياني للمركبات حسب قيم الجذر الكامن	.٢
٢١	التحليل العاملي لبيانات الريادة الاستراتيجية	.٣
٢١	التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الاداء التسويقي	.٤
٤٦	اشكال الريادة الاستراتيجية	.٥
٤٨	الموائمة بين الريادة والاستراتيجية	.٦
٥٠	الابعاد المشتركة للريادة والاستراتيجية	.٧
٥١	أنموذج (Ireland)	.٨
٥٢	أنموذج (Dissany ake)	.٩
٥٩	انماط التفكير	.١٠
٦٧	أنموذج الأداء المتميز	.١١
٨٠	مستويات ولاء الزبائن	.١٢
١٠٠	الاحصاء الوصفي لبيانات الريادة الاستراتيجية	.١٣
١٠٨	الاحصاء الوصفي لبيانات الأداء التسويقي	.١٤
١١٧	التأثير المتعدد لأبعاد الريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي	.١٥

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	ت
الملحق (١)	اسماء السادة الذين تمت مقابلتهم	.١
الملحق (٢)	اسماء السادة الخبراء الذين حكموا الاستبانة وبحسب الترتيب الابددي	.٢
الملحق (٣)	الاستبانة قبل التحكيم	.٣
الملحق (٤)	الاستبانة بعد التحكيم	.٤
الملحق (٥)	كتاب تسهيل مهمة	.٥

المقدمة



المقدمة :

يمثل التطور العلمي والتكنولوجي الأداة التي تبلور الكثير من المفاهيم مع ازدياد المنافسة لتصبح المنظمات أكثر إبداعاً وابتكاراً حال استثمارها للفرص الموجودة في السوق عن طريق تحديد عوامل النجاح الحاسمة، حيث يتطلب استمرار النجاح مهارة وخبرة عالية للإدارة كونها أساس في مواجهة التحديات التي تعيشها المنظمات ، إذ تعد الريادة الإستراتيجية احد العناصر التي تحدد التوجه الإستراتيجي للكشف عن الفرص والقدرة على الإبداع وتبني المخاطرة من أجل الدخول إلى السوق المستهدف ، لتكون الريادة من الحقول المهمة في اقتصاديات الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء. يعتمد نجاح المنظمات بالدرجة الأساسية على المستوى الناجح للأداء التسويقي بسبب التطورات الحاصلة في سوق الطلب ، فضلاً عن كيفية التعامل مع الزبائن، إذ اختلفت النظرة التسويقية عن السابق في كيفية الحصول على الزبون والمحافظة عليه، في ظل التسويق الواسع أو الجماهيري، والانتقال إلى التسويق المستهدف، نظراً لتأثر جميع الأنشطة التسويقية بتطور العولمة وانفتاح الاسواق لعالمية .

ومن هنا سوف يناقش البحث دور الريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي الذي يعد احد الموضوعات التي تفتح للمنظمات أفقاً جديدة تمكنها من تحسين أدائها التسويقي من جهة، والدخول في أسواق جديدة من جهة اخرى، وعليه فإن هذه الدراسة تهدف الى بحث إمكانية تحقيق الاداء التسويقي من خلال الريادة الاستراتيجية.

إذ سعى هذا البحث الى اكمال الدراسات السابقة في سعيها الى تقليص الفجوة من خلال تناول متغيرين مهمين الا وهما (الريادة الاستراتيجية ، الاداء التسويقي) استكمالاً لما بدأه الكتاب والباحثون، ونظراً لعدم وجود دراسات عربية أم أجنبية اهتمت بدراسة العلاقة بين المتغيرين (الريادة الاستراتيجية والاداء التسويقي) فقد سعى الباحث الى بيان العلاقة بين المتغيرين من خلال توضيح التأثير والارتباط بين ابعاد الريادة الاستراتيجية المتمثلة بـ(الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً) وأبعاد الأداء التسويقي المتمثلة بـ(رضا الزبون، ولاء الزبون، الابداع، العلامة التجارية) وتم تطبيق البحث في معمل سمنت كبيسة في محافظة الانبار .

وبناءً على ما تقدم يسعى هذه البحث الى تقديم قاعدة من المرتكزات الفكرية التي تبين متغيرات الدراسة وتضعها في إطار فكري وفلسفي من اجل تمكين المنظمة المبحوثة من الاطلاع والتعرف على المستجدات والبحوث العلمية في هذا المجال، إذ وجد الباحث تعاون من قبل موظفي المعمل في الحصول على المعلومات اللازمة.

لذا فقد التمس الباحث الاهمية المتأتية من دراسة هذه المتغيرات في معمل سمنت كبيسة باعتماد المنهج التحليلي الوصفي لإضفاء القيمة والمعنى على عمل المعمل ومحطاته وتعزيز انتماء افراده وايمانهم برؤيته ورسالته واهدافه وجعلها جزءاً من اهدافهم الخاصة ، وبالتالي تحقق المعمل اهدافه المتمثلة بإنتاج مادة السمنت بالكم والنوع اللازمين وتحسين مستوى ادائه التسويقي كمحصلة نهائية. وتم اختيار عينة قصدية طبقية متمثلة (رؤساء الاقسام ، ومسؤولي الشعب) بلغت (٧٢) فرداً، واما نوع الدراسة فهي دراسة تحليلية، إذ تبرز مشكلة البحث في دراسة العلاقة الرابطة بين الريادة الاستراتيجية والأداء التسويقي في المنظمات الصناعية، فضلا عن قدرة الريادة الاستراتيجية في التأثير بالأداء التسويقي في معمل سمنت كبيسة على وجه الخصوص. وعليه فان التساؤل الرئيس للبحث هو (ما تأثير الريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي في معمل سمنت كبيسة ؟) ويطمح البحث لتحقيق العديد من الاهداف بناءً على ما ذكر في مشكلة البحث وهي عرض وتحليل المؤشرات الخاصة بالريادة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء التسويقي وإعطاء أولوية الاهتمام لأبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة ومستوى اهتمام المعمل بهذه الأبعاد عبر تحديد مستوى توفرها ودرجة ممارستها له، وتسليط الضوء على الجانب المعرفي والتحليلي ومناقشة المضامين الفلسفية والمناهج الأكاديمية الحديثة لمتغيرات البحث (الريادة الاستراتيجية ، الأداء التسويقي) لغرض الافادة منها من قبل معمل سمنت كبيسة.

ومن اجل تغطية المضامين الفكرية والمرتكزات النظرية وتطبيقها قسمت الدراسة الى أربعة فصول، تناول الفصل الاول مبحثين ركز المبحث الاول على منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد تناول الجهود المعرفية السابقة وما توصلت اليه الأبحاث والدراسات السابقة من نتائج في ما يخص متغيري البحث. وأنصرف الفصل الثاني لتناول الجانب النظري بثلاثة مباحث (الاول الريادة الاستراتيجية ، والثاني الأداء التسويقي ، والثالث العلاقة النظرية الرابطة بين متغيرات البحث) اما الفصل الثالث فتمثل بالجانب العملي للبحث وذلك من خلال عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها باستخدام بعض الادوات الاحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختتم البحث بالفصل الرابع الذي تكون من ثلاث مباحث تضمن الاول الاستنتاجات والثاني التوصيات والثالث المقترحات التي قدمها الباحث، ليكتمل البحث بالمصادر والملاحق .

الفصل الأول

منهجية البحث وبعض الجهود

المعرفية السابقة



الفصل الاول

المنهجية العلمية وبعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الاول : منهجية البحث

توطئة

يكن الجزء الاكبر من حل مشكلات منظمات اليوم في أسلوب حلها عن طريق البحث العلمي بتحديد ابعاد المشكلة وتشخيصها بشكل دقيق وهذا لا يتم الا من خلال اعداد منهجية تشخيصها بدقة، فضلا عن خطواتها المتسلسلة والمنظمة التي تحدد طبيعة المشكلة ، يهدف المبحث الحالي دراسة معمقة لمتغيرات البحث والمتمثلة ب(الأداء التسويقي والريادة الاستراتيجية) ، اذ تمثل منهجية البحث الحجر الاساس الذي يستدل بها الباحث في اعداد البحث ، في بناء وتوضيح منهجية البحث العلمي المعتمدة وطرح مشكلة البحث ، فضلا عن أهميته، واهدافه ، وبناء مخططه الفرضي ، ووضع الفرضيات، وتحديد حدوده ، ومفاهيمه الإجرائية ومتغيراته والمنهج العلمي المستعمل وطرائق واساليب جمع البيانات في جانبيها النظري والتطبيقي ، فضلا عن التعرف على مجتمع وعينة البحث ووسائل وطرائق قياس مستوى تطبيق المتغيرات وأبعادها وفقراتها ، بتوظيف الاستبانة لجمع البيانات حتى الوصول الى تحديد مواطن الضعف والقوة وإيجاد الحلول المتناسبة مع كل ذلك.

أولاً - مشكلة البحث:

تبرز مشكلة البحث في دراسة العلاقة الرابطة بين الريادة الاستراتيجية والأداء التسويقي في المنظمات الصناعية ، فضلا عن قدرة الريادة الاستراتيجية في التأثير في الأداء التسويقي في معمل سمنت كبيسة على وجه الخصوص، فمن خلال زيارات الباحث وتوجيهه بالسؤال عن مفهوم واهمية ونماذج الريادة الاستراتيجية والأداء التسويقي التي يتبناها المعمل وجد أنهم يمارسونه دون المام فضلاً عن تشخيص مستوى هذا التطبيق لمتغيري البحث والوقوف على مستوى تطبيق أبعادها واي تلك الابعاد اكثر تبنيًا، فضلاً عن معاناة منسوبي المعمل من محدودية الدعم المادي والمعنوي التي يقدمها المعمل لأفراده عند تنفيذ الافكار الجديدة التي تعزز الابداع لديهم، لذا تطلب من الباحث الوقوف على مستوى اهتمام معمل سمنت كبيسة بالريادة الاستراتيجية من خلال تبنيها للأبعاد. اضع الى ذلك دراسة تأثير ابعاد الريادة الاستراتيجية بشكل منفصل ومجتمع في الأداء التسويقي للمعمل، فتكمن مشكلة البحث الرئيسية في

الإجابة عن التساؤل الرئيس للبحث (ما تأثير الريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي في معمل سمنت كبيسة ؟) ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

١- ما مستوى تبني واهتمام معمل سمنت كبيسة للريادة الاستراتيجية ، واي ابعادها اكثر تبنياً واهتماماً وتطبيقاً؟

٢- ما مستوى تبني واهتمام معمل سمنت كبيسة للأداء التسويقي ، واي ابعادها اكثر تبنياً واهتماماً وتطبيقاً؟

٣- ما العلاقة التي تربط الريادة الاستراتيجية مع الأداء التسويقي واي ابعاد الريادة الاستراتيجية اكثر ارتباطاً مع الاداء التسويقي ؟

٤- ما تأثير الريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي ، واي ابعاد الريادة الاستراتيجية تأثيراً في الأداء التسويقي ؟

ثانياً: أهمية البحث:

يعد مفهوم الريادة الاستراتيجية منعطفاً فكرياً وفلسفياً وواقع عملي نجد جذورها تمتد الى فترة زمنية طويلة ولكن ظهرت كأبحاث ودراسات في تسعينات القرن الماضي وبدايات القرن الجديد مما يدل على حداثة الموضوع وأهميته في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة المبحوثة. ومن هنا يمكن القول بأن أهمية البحث تتمثل بالنقاط الآتية :

١- طرح موضوع علمي يستند الى منطلقات الجانبين النظري والتطبيقي يمكن للمنظمات تطبيقه على أرض الواقع. لأجل ان تكتسب هذه المنظمات خبرات ومعرفة من اجل استمرارها.

٢- المساهمة في زيادة الاثراء العلمي والعملية لمتغيراتها فضلاً عن كونها ستساهم في دعم الدراسات الاخرى القادمة في هذا المجال والتي قد تصل الى نتائج جديدة فيما بعد.

٣- الدور الذي تلعبه الريادة الاستراتيجية في المنظمات مما يساعد على مواكبة التطور والنمو والذي بدوره يسهم في تحسين الأداء التسويقي وما له من مردودات اقتصادية.

٤- جمع هذا البحث بين موضعين مهمين في علم الادارة وهما (الادارة الاستراتيجية والتسويق) بهدف خلق توليفة جديدة واكتشاف المفاهيم التي لم يتمكن الوصول اليها من دمج متغيرات الحقلين المشار اليهما اعلاه.

٥- التعرف على اسهام الريادة الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا لمعمل سمنت كبيسة في تحسين الأداء التسويقي ، فضلاً عن اتجاه العلاقة بينهما ، والية استثمارها وتسخيرها لنمو المعمل ومواكبة التنافس في ظل الانفتاح ودخول المنافسين للسوق العراقي.

ثالثاً- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في المنظمة المبحوثة ويمكن تحديد أهداف البحث بصورة دقيقة بالآتي:

- ١- عرض وتحليل المؤشرات الخاصة بالريادة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء التسويقي .
- ٢- استكشاف المضامين الفكرية التي تلعبها الريادة الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية في معمل سمنت كبيسة.
- ٣- معرفة العلاقة بين متغيري الدراسة (الريادة الاستراتيجية و الاداء التسويقي) في معمل سمنت كبيسة، وبيان نوع هذه العلاقة .
- ٤- معرفة مدى الدور الذي تسهم به الريادة الاستراتيجية لتعزيز أنشطة الاداء التسويقي في معمل سمنت كبيسة.
- ٥- جلب اهتمام الدارسين والباحثين في حقلي (الاستراتيجية ، التسويق) من المهتمين بمتغيرات الدراسة من اجل الاستفادة من نتائج الدراسة والتوصيات التي ستتوصل اليها.

رابعاً : التعريفات الاجرائية للبحث:

١- المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية) **strategic Entrepreneurship**: اسلوباً أدارياً لتكامل السلوكيات الساعية للبحث عن الفرصة والسلوكيات الساعية للبحث عن الميزة التنافسية للإدارة الاستراتيجية لتصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادة الأعمال التي تخلق الثروة ، وان اهم ابعاد الرياد الاستراتيجية:

١-١- الثقافة الريادية: تبني المنظمة نشر القيم الايجابية لدى الموظفين المتمثلة بالافكار الجديدة والمخاطرة وتبني الابداع والتغيير المستمر و نشر هذه القيم وإتباعها كي تتمكن المنظمة من النهوض والقدرة على المنافسة .

١-٢- القيادة الريادية: قدرة الريادي على التصور والتوقع والحفاظ على المرونة والتأثير بالتابعين ومساعدتهم في اكتشاف وتعظيم قابلياتهم من اجل المساهمة في سياسة المنظمة من خلال دمج الابتكارات الفردية مع امكانيات المنظمة لخلق الفرصة .

١-٣- العقلية الريادية: الاسلوب والمنهاج الذي يحتم على الريادي اتباعها اثناء التعامل مع المشروعات في ظل الظروف البيئية الغامضة بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة المستقبلية، ولا بد من توفر عقلية ريادية في كل منظمة كون الريادي يمتلك رؤية مختلفة عن الآخرين تمكنه من التنبؤ بالمستقبل من خلال تقييمه للفرص القادمة.

١-٤- الموارد المدارة استراتيجياً: ادارة الموارد الملموسة المتمثلة (رأس المال المالي) الموارد غير الملموسة مثل رأس المال الاجتماعي الخارجي (العلاقات بين المنظمات الخارجية والأفراد فيها) ورأس المال الاجتماعي الداخلي (العلاقات بين الأفراد داخلها) رأس المال البشري، من خلال هيكله محفظة الموارد وتجميعها ورفع القدرات إذ تعد الأساس التفاضلي للمنظمة من حيث تكوين الثروة.

٢- المتغير التابع (الأداء التسويقي) **marketing performance** : مقياس لمدى تحقيق المنظمة للأهداف المخططة من خلال الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولائهم للمحافظة على الموقف التنافسي للمنظمة وتنمية حصتها السوقية. فالأداء التسويقي يعد جزء من الأداء الشامل للمنظمة وامتداد له ويقوم على تحقيق أهدافها التسويقية التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة بشكل عام.

١-٢- رضا الزبون: الانطباع الايجابي الذي يحمله الزبون عند شراء منتج معين وهو ناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون وبين أداء الخدمة. فكلما زاد أداء الخدمة عن توقعات الزبون كلما زاد رضا الزبون ومن الاثار الايجابية لأداء الزبون انه يحقق للمنظمة منافع رئيسية مثل زيادة ولاء الزبائن الحالية وزيادة الحصة السوقية لدى المنظمة فضلاً عن كونه يمثل مقياس جيد لأداء المنظمة.

٢-٢- ولاء الزبون: مجموعة عواطف تنشأ لدى الزبون تجاه المنظمة اذ يقوم بتكرار عملية الشراء لمنتج معين تعبيراً منه على اصراره وحرصه الشديد على التمسك بعلامة تجارية معينة والسعي الى اختيارها من مجموع العلامات التجارية المتوفرة في السوق. ويمثل ولاء الزبون بمثابة ميزة تنافسية لدى المنظمة كما انه يحافظ نمو وبقاء المنظمة.

٣-٢- الابداع: الرغبة في الابتعاد عن الممارسات التكنولوجية الحالية والمغامرة الى ما هو ابعد من احداث التطورات، اذ يمثل مجموعة القدرات والاستعدادات التي تضم الطلاقة في التفكير والمرونة في التعامل مع المشكلات والتنبؤ بأفكار ومشاعر الاخرين، ويتطلب الابداع تجاوز الوضع القائم وكيف يفكر الاخرين وان المنظمات لابد عليها ان تكون قادرة على الابداع ولابتكار لتلبية طلبات زبائنها المتجددة .

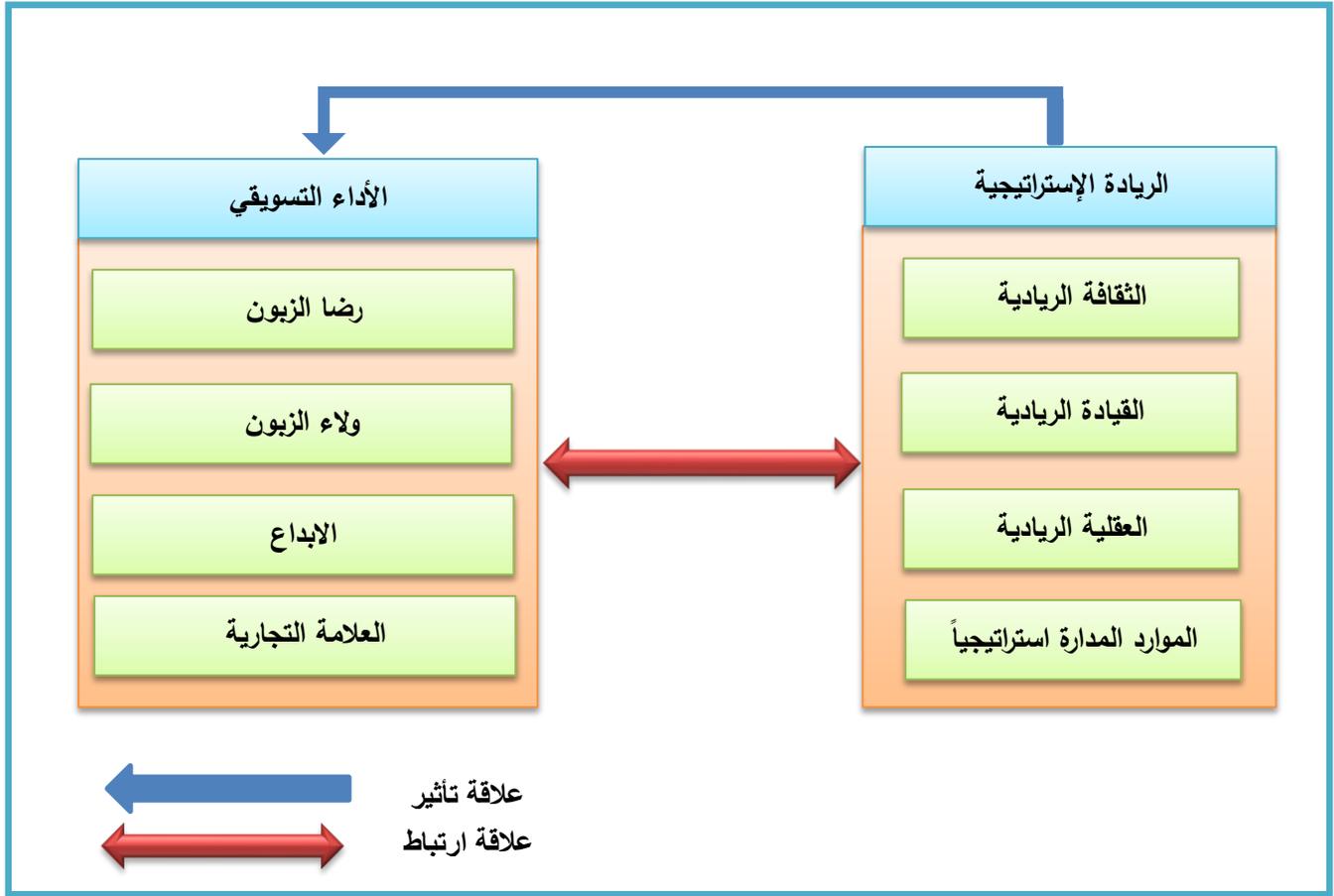
٤-٢- العلامة التجارية: هوية المنظمة في السوق وتكون على شكل شعار او اسم او تصميم او رمز تمثل صورة مرغوبة لدى الزبائن والهدف منها تمييز منتجات المنظمة عن تلك التي ينتجها المنافسون والحصول على موقع مميز في السوق ونيل ميزة تنافسية مستدامة.

خامساً : المخطط الفرضي للبحث :

يهدف المخطط الفرضي لتوضيح العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ذات العلاقة والتي تجسد فرضيات البحث المعتمدة ، وهو تجسيد لفكرة الباحث استناداً للأدبيات الفكرية، وبناءً على ذلك تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث، إذ يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي وعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الحالية للبحث التي تتمثل بالاتي :

١- المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية) بأبعادها الثقافية الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً (Kimuli,2011).

٢- المتغير التابع (الأداء التسويقي) بأبعاده رضا الزبون ، ولاء الزبون ، الابداع ، العلامة التجارية (الشويلي،2013، كشكول،2014، اميرة،2014، الوندواوي،2015).



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: فرضيات البحث:

تمثل الفرضيات الرأي الاول لحل المشكلة المبني على الابعاد التي كونت مشكلة البحث وبناءً على ذلك تم صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية من خلال الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والأداء التسويقي وتتفرع منها فرضيات فرعية اربعة على النحو الاتي:

١-١ : الفرضية الفرعية الأولى :

(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة الريادية والأداء التسويقي بأبعاده)

١ - ٢ : الفرضية الفرعية الثانية:

(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية والأداء التسويقي بأبعاده)

١ - ٣ : الفرضية الفرعية الثالثة:

(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين العقلية الريادية والأداء التسويقي بأبعاده)

٤-١: الفرضية الفرعية الرابعة:

(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين الموارد المدارة استراتيجياً والأداء التسويقي بأبعاده)

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الريادة الإستراتيجية والأداء التسويقي وتتفرع منها فرضيات فرعية اربعة على النحو الآتي:

١-١ : الفرضية الفرعية الأولى :

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبُعد الثقافة الريادية في الأداء التسويقي).

١ - ٢ : الفرضية الفرعية الثانية:

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبُعد القيادة الريادية في الأداء التسويقي).

١ - ٣ : الفرضية الفرعية الثالثة:

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبُعد العقلية الريادية في الأداء التسويقي).

٤-١: الفرضية الفرعية الرابعة:

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبُعد الموارد المدارة استراتيجياً في الأداء التسويقي).

سابعاً: متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة:

يوضح الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية بمقاييسه المعتمدة من أجل إعطاء صورة واضحة عن المصادر التي تم اعتمادها في قياس تلك المتغيرات.

الجدول (١) متغيرات البحث والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الأساس	المتغيرات الفرعية	المقياس
١-	الريادة الاستراتيجية	الثقافة الريادية	(Kimuli, 2011)
		القيادة الريادية	
		العقلية الريادية	
		الموارد المدارة استراتيجياً	
٢-	الأداء التسويقي	رضا الزبون	(الشوبلي، 2013)
		ولاء الزبون	
		الإبداع	(كشكول، 2014)
		العلامة التجارية	(اميرة، 2014) (الونداوي، 2015)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

ثامناً: حدود البحث :

تضمن حدود البحث الرئيسية:

١. الحدود المكانية : معمل سمنت كبيسة/محافظة الانبار .
٢. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية بالمدة التي ابتدأت منذ توزيع الاستبانة على مجتمع البحث وإعادتها للفترة من (٢٠١٩/١١/٢٨) م لغاية (٢٠٢٠/١/١٠) م.
٣. الحدود البشرية: تضمنت عينة البحث بحسب المتغيرات المبحوثة (المدير العام، معاون مدير عام، رؤساء الاقسام، مدرء الشعب) في معمل سمنت كبيسة.
٤. الحدود العلمية: اشتملت الحدود العلمية للدراسة على متغيرين وهي(الريادة الاستراتيجية) كمتغير مستقل (الأداء التسويقي) كمتغير تابع.

تاسعاً - مجتمع البحث :

شمل البحث مجتمع معمل سمنت كبيسة لكونه متخصص ويعمل في اطار متغيري البحث (الريادة الاستراتيجية ، والأداء التسويقي) حيث ان لكل بحث مجتمعاً أصلياً يجري في اطاره ويعمل ضمن مكوناته الرئيسية ويتحدد بوضوح ودقة من الباحث في ضوء الادبيات السابقة والمناهج المتبعة في تحديده .

١- نبذة عن تطبيق البحث:

يعد معمل سمنت كبيسة من اهم المنظمات الانتاجية في محافظة الانبار ، ولديه معرفة بمتغيرات البحث وبأبعاد والتي تحتاج إلى معرفة مدى تأثير الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي والذي يتناسب منهجية واهداف البحث، فضلاً عن السعي الى تحسين الأداء التسويقي للمعمل يعد أحد الاسباب الأساسية لإختيارها كمجتمع للبحث كونه أحد المنظمات التي تطبق الريادة الاستراتيجية .

٢- نبذة تعريفية عن معمل سمنت كبيسة:

يعد معمل سمنت كبيسة احد المعامل التابعة للشركة العامة للسمنت العراقية وهي إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن، انشأ معمل سمنت كبيسة من قبل شركة ماروبيني كوساكي اليابانية سنة 1981م وبدا بالإنتاج سنة 1983م . يتكون المعمل من خطين إنتاجية بالطريقة الجافة. كان إنتاج المعمل يغطي احتياجات محافظة الأنبار بصورة كاملة من السمنت

ومحافظات اخرى من العراق وبسبب الأوضاع التي مر بها العراق منذ حرب الخليج سنة 1991م واجه المعمل بعض الصعوبات مما أدى إلى انخفاض الإنتاج إلى نسبة بحدود 20% من الطاقة التصميمية للمعمل والتي تبلغ 2000 طن يومياً، نتيجة قلة المواد الاحتياطية والمواد التشغيلية وقلة الطاقة الكهربائية المجهزة ، ولتقادم المعمل وعدم إجراء عملية التأهيل للمكانن أدى إلى انخفاض إنتاج المعمل . و بعد وصول الانتاج الى مستويات متدنية اصبح من الضرورة احالة المعمل الى الاستثمار لإعادة تأهيله وتشغيل كافة اجزائه وصولاً الى الطاقة التصميمية وتم أحالته الى الاستثمار (الشركة الرائدة) عام 2010م وقد عمدت الشركة المستثمرة على توفير الكهرباء للمعمل بنصب وتشغيل محطة لتوليد الطاقة الكهربائية، وبعد اكمال اعادة تأهيله خلال عام 2013م ليصل بطاقته انتاجية الى قرابة المليونين طن سنوياً، و ان تشغيل المعمل بكامل طاقته الانتاجية انعكس ايجابياً على دخل الموظفين حيث وفر مردودات مالية جيدة تضاف الى رواتبهم ومستحققاتهم الاخرى وقد ألزمت الشركة المستثمرة(الشركة الرائدة) عقدياً بتحمل كافة امورهم المالية والادارية كأي منتسب في وزارة الصناعة والمعادن. وبعد دخول التنظيمات الارهابية (داعش) الى محافظة الانبار عام 2014م توقف المعمل عن العمل واستمر التوقف الى عام 2018م وتم اعادة تأهيله بعد التوقف بسبب الاضرار التي اصابت المعمل جراء العمليات الارهابية على المحافظة وهو الان مستمر بالإنتاج ويبلغ انتاجه اليومي الى 1500 طن يومياً وان انتاجه في تزايد وصولاً الى الطاقة التصميمية للمعمل ، كما توجد محطة تعبئة ثانية قيد التأهيل وسيتم تشغيلها وفق الخطط المستقبلية للمعمل، ويقوم بتجهيز مادة السمنت الفل والمكيس ويتم تسويق منتجات المعمل الى جميع انحاء العراق، ونظراً لتزايد الطلب على منتجات المعمل التي تمتاز بجودة عالية وانه خاضع لأجهزة التقييس والسيطرة النوعية كون المواد الخام الموجودة في مقالع ناحية كبيسة من اجود المصادر الطبيعية التي تتوفر في التربة وحجر الكلس النقي ، وانه يتم الفحص المستمر من السيطرة النوعية ومطابقتها وفق المواصفة العالمية المعمول بها ليتم اصدار شهادة جودة ومطابقة، فضلا عن التسهيلات التي يقدمها المعمل للزبان حيث تم فتح مكاتب قطع لإزاحة اعباء غير مرغوب فيها عن كاهل الزبون والتي يتم تجهيز الزبون بالمواد عن طريقها وكذلك تقوم ادارة المعمل بالعمل على كسب الزبائن والمحافظة عليهم من خلال تقديم خصم لتجار الجملة وقدره (4000) للطن المكيس و(6000) عن كل طن فل وهذا ما يسمى (العائد) كما انه يقوم على استكشاف الفرص السوقية واستثمارها، حيث انه قام بإنتاج مادة السمنت المقاوم بعد توقف معمل سمنت القائم عن العمل والذي يعتبر المعمل الوحيد على مستوى محافظة الانبار في انتاج السمنت المقاوم..

أ- موقع المعمل :

يقع معمل سمنت كبيسة في محافظة الأنبار / قضاء هيت / ناحية كبيسة . غرب مدينة الرمادي على بعد 90 كيلومتر . وبحدود 200 كيلومتر عن العاصمة بغداد .

ب- عملية صناعة السمنت

مبدأ إنتاج السمنت هو عملية حرق مواد أولية (حجر الكلس + تراب) بعد عملية استخراج المواد من المقالع وطحنها . والناتج من الأفران بعد عملية الحرق يسمى (كلنكر) وهذا المنتج يطحن مع قليل من مادة الجبس ينتج عنها مادة السمنت . وأدناه وصف مختصر لأقسام معمل سمنت كبيسة والعملية الإنتاجية :-

• قسم المقالع

تبعد مقالع الحجر حوالي 10 كيلومتر، وتبعد مقالع التراب 50 كيلومتر عن المعمل وتنقل المواد بواسطة السيارات إلى قسم الكسارات داخل المعمل .

• قسم الكسارات

المواد الواردة من المقالع يتم تفريغها بخزانات خاصة لكل مادة في قسم الكسارات ويتم الخلط بنسب معينة تحدد من قسم السيطرة النوعية ويتم تكسيورها بواسطة الكسارات وتخزن في مخازن المواد الأولية .

• قسم طواحين المواد

تسحب المواد من المخازن إلى خزانات في قسم طواحين المواد ويتم تغذية هذه المواد عبر مغذي وزني إلى الطاحونة مسيطر عليه أوماتيكيا مع مغذيات أخرى لتعديل نوعية المواد (مغذيات حجر الكلس + مغذيات تراب الحديد) تدخل هذه المواد إلى طاحونة المواد الأولية وهي من نوع انبوبية حيث يتم تجفيف المواد وطحنها وبنعومة أقل من 1% .

• سائلوات المواد الأولية

المواد المطحونة الخارجة من طواحين المواد تنقل إلى سائلوات لغرض الخزن والمجانسة.

• قسم الأفران

تسحب المواد المطحونة من السائلوات وتنقل إلى خزان في مجموعة تغذية الأفران وتغذى المواد إلى برج التسخين الأولي في الفرن عبر مغذي وزني ومن ثم رافع هوائي إلى أعلى البرج حيث تتم عملية تجفيف المواد في المراحل العليا من البرج ومن ثم عملية الكرنبة عند نزول المواد في البرج وتكون درجات الحرارة أعلى إلى إن تصل عملية الكرنبة إلى نسبة 90 % وتغذى المواد إلى الفرن الدوار لغرض إكمال عملية الحرق . ويبلغ حجم الفرن الدوار (بطول 70 متر وبقطر 4.3 متر) وتكون عملية الحرق داخل الفرن بدرجات حرارة عالية تصل إلى 1500 درجة مئوية، فيخرج ناتج الفرن (الكلنكر) بصورة

سائلة من الأفران ويحتاج إلى تبريد عالي لخفض درجة الحرارة إلى أقل من 100 درجة مئوية توجد هناك مبردة كلنكر وهي من نوع الصفائح المتحركة الأفقية .

• قسم طواحين السمنت :

يتم سحب الكلنكر من المخزن بواسطة نواقل مطاطية إلى خزان خاص في طواحين السمنت ويوجد خزان آخر لمادة حجر الجبس ويتم خلط نسبة 3% من الجبس مع الكلنكر حيث تغذى إلى الطاحونة بواسطة مغذيات وزنية حيث تطحن هذه المواد والنتائج من الطاحونة هو سمنت وينقل إلى سايلوات السمنت ، ويتم السيطرة على الغبار الخارج من الطاحونة بواسطة مرسبة كهربائية ومرسبة ميكانيكية .

• قسم التعبئة

يتم تسويق السمنت وتعبئته بطريقتين، الأولى (سمنت مكييس) تكون سعة 50 كيلو غرام للكيس الواحد حيث توجد مكائن تعبئة سعة الماكينة 2000 كيس بالساعة وتوجد ثمان عيون لكل ماكينة ويتم تحميل الأكياس بصورة يدوية من النواقل المطاطية بعد الماكينة الى السيارة . اما الطريقة الثانية (سمنت فل) حيث توجد ماكنتان تحت كل سايلو لغرض تحميل السيارات بالسمنت الفل مباشرةً وبطاقة 150 طن بالساعة لكل ماكينة .

• الماء الصناعي

الماء المستعمل في العملية الإنتاجية او لتبريد المكائن يجهز الى المعمل من نهر الفرات على بعد 30 كيلومتر عن المعمل وتوجد محطات ضخ عدد (2) الأولى تقع على نهر الفرات في مدينة هيت ويتم تصفية وتعقيم الماء ويضخ الى محطة وسطية تبعد عن المعمل 10 كيلومتر تقوم بضخ الماء الى المعمل .

وقد أختار الباحث عينة قصدية طبقية من مجتمع البحث في المعمل، من أجل تحقيق الدقة في نتائج التحليل والتعامل مع البيانات وتجميعها والوثوق بها بعد حصرها بشكل تام، فكان مجتمع البحث (80) مشاهدة بعد ان حصره بشكل شامل ، لذلك كانت عينة البحث قصدية طبقية (رؤساء الأقسام ، ومسؤولي الشعب) ، فوزع الباحث عليهم الاستبانة ، بشكل كامل ، استرجع منها (75) استبانة ، استبعد منها (3) استبانات ، فأصبح الصالح منها للتحليل الاحصائي (72) استبانة ، مثلت العينة بشكل قصدي طبقية ، وكما موضح بالجدول (2).

الجدول (٢) مجتمع البحث

المجتمع	التوزيع	غير المسترجع	غير الصالح للتحليل الاحصائي	الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي
80	80	5	3	72
100%	100%	6.25%	3.75%	90%
مدير قسم			25	34.7%
مدير شعبة			47	65.3%
المجموع			72	100%

عاشراً- طرائق واساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث في تغطية موضوع البحث جانبيين :

• **الجانب النظري** : وتمثلت بالمصادر العربية والاجنبية التي تتناول متغيرات البحث وما يتوفر من معلومات على الشبكة العنكبوتية الدولية وما تتضمنه من بحوث ورسائل وأطاريح ومقالات عربية واجنبية، اصف لذلك سجلات وتقارير المنظمة المبحوثة وبشكل رسمي، الهدف منها تحديد مجتمع البحث وعينته بشكل دقيق.

• **الجانب العملي** : اعتمد الباحث على الاستبانة كونها المصدر الرئيس في جمع المعلومات والبيانات لاستكمال مستلزمات الجانب العملي والوصول الى النتائج التي من خلالها سيتم التعرف واستكشاف اراء افراد العينة حول موضوع البحث، ويعتمد البحث مقياس ليكرت الخماسي ، اذ يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار او العبارة مع غير ذلك من خلال تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية)، الى علاقة قوية سلبية (عكسية)، وفق الاوزان والقيم (1, 2, 3, 4, 5). وكذلك تم رقد الاستبانة بالمعلومات من خلال المقابلات الشخصية الشفوية مع المستجيبين كما في الملحق (1) وقد جرى توظيفها في صياغة مشكلة البحث وفي الاطار العملي بشكل خاص. وفي ضوء المشكلة واسئلتها وفرضياتها قام الباحث بتطوير استبانة البحث مكونة من ثلاث اقسام، القسم الاول منها يحتوي اسئلة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية لمجتمع البحث والمتضمنة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، مدة الخدمة ، المنصب الوظيفي) اما القسم

الثاني فخصصت فقراته للمتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية) والقسم الثالث للمتغير التابع (الاداء التسويقي).

احد عشر - خصائص عينة البحث:

١- النوع الاجتماعي للعينة: أظهرت نتائج الجدول (3) نسبة الذكور (88.9%) وبعدها (64) مشاهدة، فيما كانت نسبة الاناث (11.1%) وبعدها (8) ، مما يشير الى ارتكاز المعمل في تنفيذ مهامه وواجباته على الذكور اكثر من الاناث في ظل اناطة مهام وواجبات العمل اليهم، نتيجة لطابع العمل وجوانبه المتضمنة العمل في الخطوط الإنتاجية وبعض المهام التي تحتاج الى المبيت في ظل وجبات عمل مسائية.

٢- الحالة الاجتماعية لعينة البحث: يتضح للباحث من نتائج الجدول (3) ان اعلى نسبة كانت للأفراد المتزوجين بنسبة (73.6%) من عينة البحث، وبعدها (53) مشاهدة في معمل سمنت كبيسة، فيما حلت فئة أعزب بالترتيب الثاني بنسبة (19.4%) وبعدها (14)، بينما كان الترتيب الثالث لفئة مطلق بنسبة (4.2%) وبعدها (3)، واخيراً حلت فئة أرمل بالترتيب الرابع بعدد (2) ونسبة (2.8%).

٣- العمر لعينة البحث : أظهرت نتائج الجدول (3) اعمار عينة البحث ، كباقة متجانسة ، اذ حصلت الفئة العمرية (50-41) على الترتيب الأول بنسبة (40.3%) وبعدها (29) مشاهدة ، فيما كان الترتيب الثاني للفئة العمرية (40-31) بنسبة (23.6%) وبعدها (17)، ثم تلتها على الترتيب الفئة العمرية (اكبر من 50) بنسبة (22.2%) وبعدها (16) مشاهدة في معمل سمنت كبيسة ، اما الترتيب الرابع فكان للفئة العمرية (اقل من 30) بنسبة (13.9%) وبعدها (10) ، اذ يجسد هذا التنوع في الاعمار احتفاظ المعمل بالفئات العمرية ذات الخبرة والمعرفة والمهارة ودعمها بقوة عمل منتجة شابة، مما يؤشر الى تمازج الخبرات وتبادل المعلومات والمهارات ضمن الاختصاص الفني والإداري.

٤- المؤهل العلمي: يتبين للباحث من نتائج الجدول (3) ان عينة البحث تتمتع بمؤهلات اكااديمية، اذ بلغت نسبة شهادة البكالوريوس (47.2%) فحلت بالترتيب الأول بعدد (34) مشاهدة في معمل سمنت كبيسة، بينما كان الترتيب الثاني لفئة الدبلوم والإعدادية بنسبة

(25%) وبعده (18) لكل منهما على التوالي، فيما حلت شهادة الدبلوم العالي بالترتيب الثالث بنسبة (2.8%) وبعده (2)، مما يؤكد بأن قوة العمل الوظيفي في معمل سمنت كبيسة تتألف من الكوادر المتقدمة الإدارية والفنية تتمتع بمؤهلات علمية وفنية كلا بحسب الاختصاص.

٥-مدة الخدمة : يعتمد معمل سمنت كبيسة، وكما موضح بنتائج الجدول (3) والخاص بمدة اشغال المناصب الحالية من قبل الافراد ممن لديهم الخدمة والخبرة (25-21) سنة بنسبة (23.6%) من قوة العمل وبعده (17)، بينما حصلت فئة الخدمة (اكثر من 25) على نسبة (20.8%) وبعده (15)، بينما كان الترتيب الثالث لفئة (20-16) بنسبة (19.4%) وبعده (14)، فيما حصلت فئة سنوات الخدمة (15-11) على الترتيب الرابع بنسبة (13.9%) وبعده (10)، وحصلت فئة الخدمة في المنصب الحالي (اقل من 5) والفئة (10-5) على الترتيب الخامس بنسبة (11.1%) وبعده (8) لكل منهما وعلى الترتيب، مما يشير الى انتهاء المعمل تجديد الى الاحتفاظ بخبرات وكفاءة افراده بمناصب إدارية مدعمين بقوة عمل تتجدد بفعل بسن التقاعد ، مما ولد تجانس في الخبرات وتناقل للأفكار وتدريب داخلي على انجاز ما يكلفون به من مهام.

٦-التخصص الوظيفي: تشير نسبة (65.3%) من عينة البحث الى التخصص الوظيفي الفني بنسبة (65.3%) وبعده (47) مما يؤكد طابع أداء المعمل وتوجهه، فيما كان للتخصص الوظيفي الاداري الترتيب الثاني بنسبة (34.7%) وبعده (25) مشاهدة.

الجدول (٣) خصائص العينة الديموغرافية (n=72)

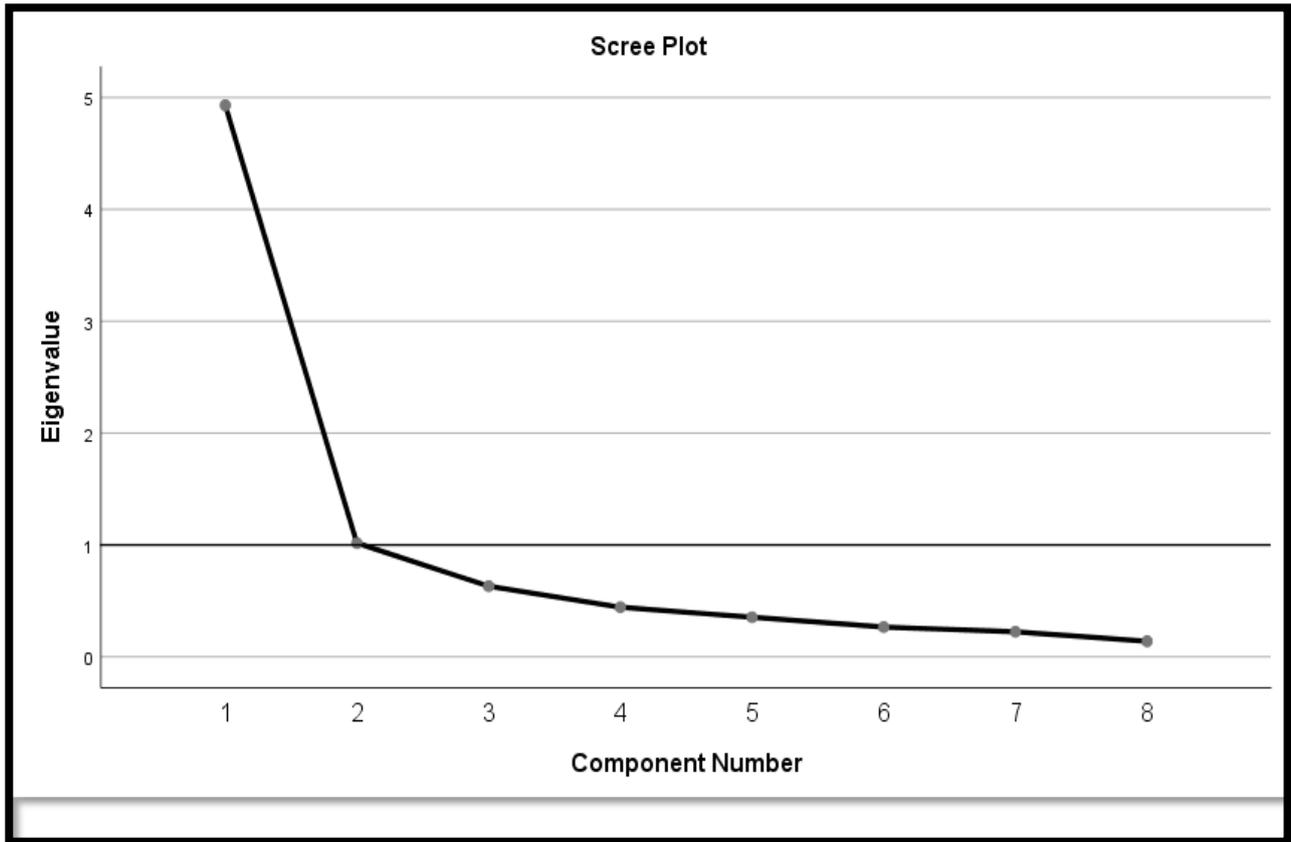
المتغيرات	الفئات	النسبة	العدد
النوع الاجتماعي	الذكور	88.9%	64
	الإناث	11.1%	8
الحالة الاجتماعية	متزوج	73.6%	53
	اعزب	19.4%	14
	مطلق	4.2%	3
	ارمل	2.8%	2
العمر	اقل من 30	13.9%	10
	40-31	23.6%	17
	50-41	40.3%	29
	اكثر من 50	22.2%	16
المؤهل العلمي	اعدادية	25%	18
	دبلوم	25%	18
	بكالوريوس	47.2%	34
	دبلوم عالي	2.8%	2
مدة الخدمة	اقل من 5	11.1%	8
	10-5	11.1%	8
	15-11	13.9%	10
	20-16	19.4%	14
	25-21	23.6%	17
التخصص الوظيفي	اكثر من 25	20.8%	15
	فني	65.3%	47
	اداري	34.7%	25

اثنا عشر: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لبيانات البحث:

أ- التحليل العاملي الاستكشافي: اعتمد الباحث مقياس جاهز تمثلت بدراسة (Kimuli,2011) للريادة الاستراتيجية ، ودراسة (الشويلي،2013،كشكول،2014،اميرة،2014،الونداوي،2015) (للأداء التسويقي فضلاً عن إضافة فقرات وتكييف فقرات أخرى في الاستبانة من قبل الخبراء والمحكمين ، وبهدف التأكد من صدقها وصلاحياتها من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تضمنتها وميل الباحثين السابقين الى استعمال التحليل العاملي الاستكشافي في التأكد من كون الفقرات تمثل الغرض الذي خصصت اليه، فلجأ الباحث لاختبار (Kaiser Mayer Olsen) لغرض معرفة اتساق الداخلي للفقرات

ومدى كفاية حجم العينة لأجراء التحليل العاملي التوكيدي لبيانات البحث الحالي ، فضلاً عن التعرف على قيمة الجذر الكامن ومستوى تشبع الفقرات ، والتباين النسبي المفسر التي تمثل الشروط الأربعة للتحليل العاملي الاستكشافي ، وبحسب نتائج الجدول (4).

اذ يتضح ان قيمة اختبار (Kaiser Mayer Olsen) قد بلغت (0.845) وهي أكبر من القيمة (0.50) ، بينما اشارت قيمة التشبع للعامل الأول والثاني في مصفوفة التدوير الى قيم (0.874-0.633) وهي اكبر من القيمة (0.40) ، فيما كانت قيمة الجذر الكامن الكلي للعاملين اللذين شكلا مصفوفة التباين (5.945) وهي اكبر من قيمة الجذر الكامن (1) ، فكانت قيمة الجذر الكامن للعامل الأول (3.896) ، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني في مصفوفة التدوير (2.049) ، واخيراً كان التباين الكلي المفسر لمصفوفة التدوير (74.320%) وهي اكبر من (60%) ، ونسبة تفسير (48.703%) للعامل الأول ، ونسبة تفسير (25.616%) للعامل الثاني ، وبذلك يكون الباحث قد حقق الشروط الأربعة للتحليل العاملي الاستكشافي (شراز ، 2015) ، وكما موضح بنتائج الجدول (4) والشكل (2).



الشكل (٢) الرسم البياني للمركبات حسب قيم الجذر الكامن

الجدول (٤) معاملات تشبع الأبعاد وقيمة (KMO) للاستبانة الكلية

Corrected Item Total Correlation				الأبعاد	
العامل الثاني بعد التدوير	العامل الأول بعد التدوير	الجذر الكامن للعامل الأول	العامل الثاني قبل التدوير	العامل الأول قبل التدوير	
0.869		3.896		0.697	الثقافة الريادية
0.874		الجذر الكامن للعامل الثاني	0.646		القيادة الريادية
	0.830			0.841	العقلية الريادية
	0.757			0.763	الموارد المدارة استراتيجياً
	0.841	2.049		0.873	رضا الزبون
	0.851	التباين المفسر للعامل الأول		0.839	ولاء الزبون
	0.823	48.703%		0.821	الإبداع
	0.633	التباين المفسر للعامل الثاني		0.794	العلامة التجارية
		25.616%			
74.320%					تباين الكلي المفسر
5.945					الجذر الكلي الكامن
kmo measure of sampling adequacy.				0.845	قيمة KMO and Bartlett's Test
Bartlett's Test of Sphericity Approx Chi-Square				371.725	
Df				28	
Sig.				0.000	

ب. التحليل العاملي التوكيدي: وبغية التعرف على صلاحية وصدق البناء، لجأ الباحث إلى التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المتغيرين المبحوثين (الريادة الاستراتيجية، الأداء التسويقي)، من خلال (CFA) كونه أفضل الأساليب استعمالاً للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس (طاهر، 2019: 123). فاستعمل الباحث برنامج (Amos. V25) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وإجراء التحليل على بيانات المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية)، وبيانات المتغير المعتمد (الأداء التسويقي)، إذ يلاحظ تقارب وتطابق نتائج التحليل العاملي التوكيدي مع نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، أصبحت الفقرات التي قيس بها المتغير المستقل (16) فقرة، حصلت جميعها على معامل تشبع (-0.868-0.518) الأمر الذي يظهر دقة النتائج، كما أن القيم المفسرة للتشبع كانت أكبر من (0.40) مما يعطي مؤشراً على صدق أبعاد المتغيرين وكما موضح بالجدول (5,6) والشكل (3) وتحقيقها لجودة المطابقة. فكانت قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (0.074) وهي أقل من القيمة (0.080)، وبمستوى معنوية (0.008)، فيما كانت قيمة مربع كاي (130.331) وبدرجة حرية (94)، وبقائمة

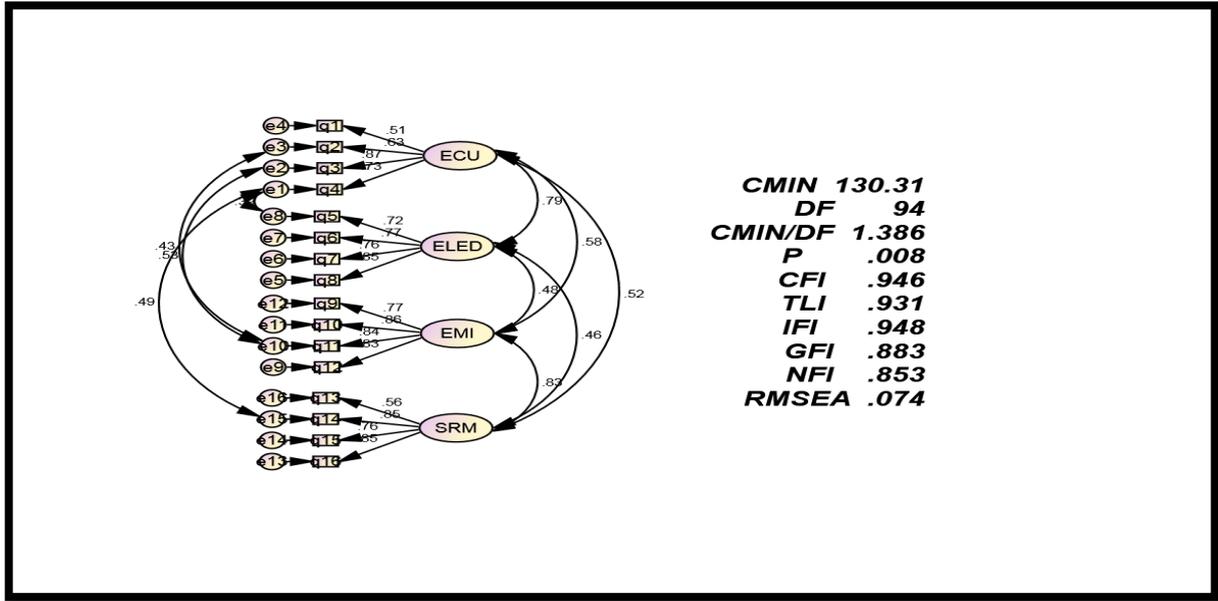
نسبة كاي سكوير الى درجة الحرية (1.386) وهي اقل من القيمة المطلوبة (5) بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.946) ومؤشر توكر لويس (0.931) ، ومؤشر المطابقة المتزايد (0.948) ، وجميعها اكبر من (0.90) ، بينما كان مؤشر جودة المطابقة (0.883) ، ومؤشر المطابقة المعياري (0.853) وهي مقبولة نسبياً وبهذا يكون الباحث اوفى بشروط جودة المطابقة للنمذجة الهيكلية ، اذ يرى (Haire,2010) بضرورة الإيفاء بأغلب متطلبات جودة المطابقة ويكفي الإيفاء بثلاث منها على اقل تقدير. اما بخصوص بيانات المتغير المعتمد الأداء التسويقي ومن خلال (30) فقرة ، حصلت جميعها على معامل تشبع (0.461-0.943) الامر الذي يظهر دقة النتائج ، كما ان القيم المفسرة للتشبع كانت اكبر من (0.40) مما يعطي مؤشراً على صدق ابعاد المتغيرين وكما موضح بالجدول (5,6) والشكل (4) وتحققها لجودة المطابقة، فكانت قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (0.071) وهي اقل من القيمة (0.080) ، وبمستوى معنوية (0.000) فيما كانت قيمة مربع كاي (816.512) ، وبدرجة حرية (482) ، وقيمة نسبة كاي سكوير الى درجة الحرية (1.694) وهي اقل من القيمة المطلوبة (5) ، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.967) ومؤشر توكر لويس (0.951) ، ومؤشر المطابقة المتزايد (0.968) ، مؤشر جودة المطابقة (0.901) ، وجميعها اكبر من (0.90) ، بينما كان مؤشر المطابقة المعياري (0.898) وهي نتائج مقبولة ويعول عليها في النمذجة الهيكلية ، وبهذا يكون الباحث اوفى بشروط جودة المطابقة للنمذجة الهيكلية.

الجدول (٥) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الاستبانة

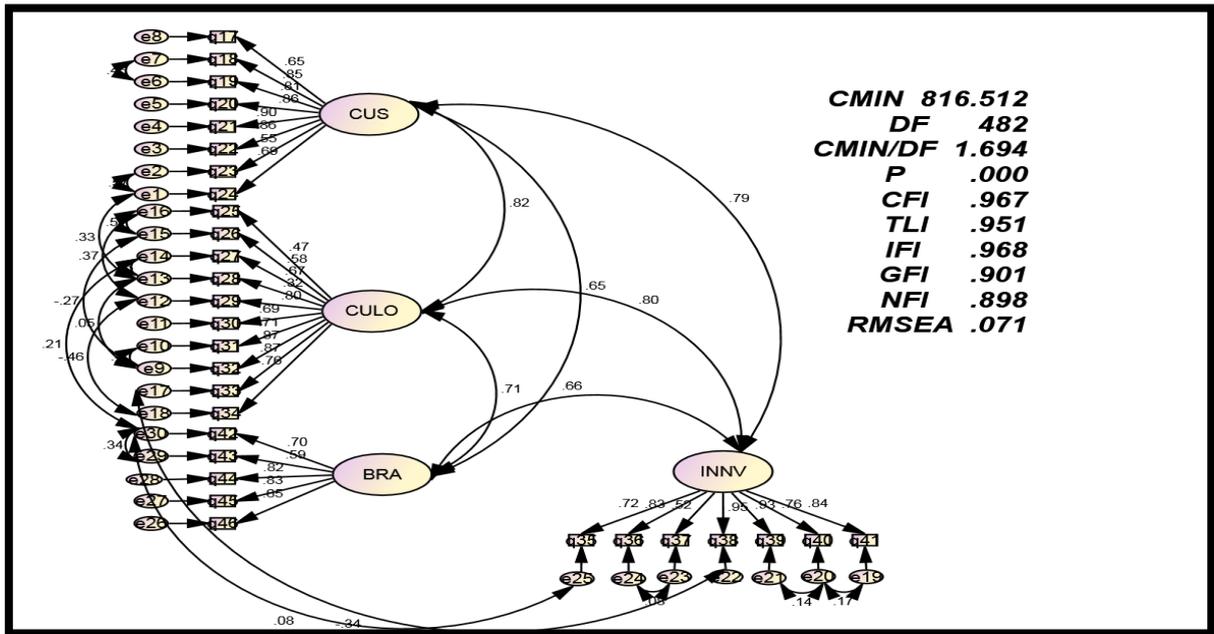
الفقرات ونسب التشبع									
0.95	q38	0.69	q29	0.90	q20	0.84	q11	0.51	q1
0.93	q39	0.71	q30	0.86	q21	0.83	q12	0.63	q2
0.76	q40	0.97	q31	0.55	q22	0.56	q13	0.87	q3
0.84	q41	0.87	q32	0.68	q23	0.85	q14	0.73	q4
0.70	q42	0.730	q33	0.47	q24	0.76	q15	0.72	q5
0.59	q43	0.70	q34	0.58	q25	0.85	q16	0.77	q6
0.82	q44	0.72	q35	0.67	q26	0.65	q17	0.76	q7
0.83	q45	0.83	q36	0.82	q27	0.85	q18	0.85	q8
0.85	q46	0.52	q37	0.80	q28	0.81	q19	0.77	q9
0.86									q10

جدول (٦) مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي

المتغيرات	CMIN/DF	CFI	TLI	IFI	GFI	RAMSE
الريادة الاستراتيجية	1.386	0.946	0.931	0.948	0.883	0.074
الأداء التسويقي	1.694	0.967	0.951	0.968	0.901	0.071



الشكل (٣) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الريادة الاستراتيجية



الشكل (٤) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الأداء التسويقي

ثلاثة عشر : اختبار ثبات الاستبانة

بعد ان تأكد الباحث من عدم حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة (46) من خلال التحليل العاملي التوكيدي لجأ الباحث الى استعمال مقياس الصدق والثبات ، نظراً لكونه من الاختبارات اللازمة لبناء الاستبانة، فضلاً عن قابليته على تجسيد الفقرات وقياس ما يراد قياسه من ابعاد ومتغيرات بشكل فعلي ، اذ يحدد الباحث من خلاله قابلية الاستبانة وصلاحيتها لما ينبغي قياسه من ظواهر معينة بالبحث، وتمثل هذه المقاييس شرطاً مهماً لتحديد مقياس الاستبانة بدقة عالية، ومن ثم اظهار نتائجها على اتم وجه (قنديلجي ، 2010 : 53) ، وقد لجأ الباحث الى :

١- **قياس الصدق الظاهري:** عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وإدارة التسويق، بهدف التأكد من قدرتها على قياس متغيري البحث وكما موضح بالملحق (4) ، فضلاً عن التأكد من صحة الابعاد والفقرات ، ومدى ملائمتها للهدف الذي خصصت له ، فاستطلع آرائهم واخذ بجميع ملاحظاتهم عنها، وقد نالت قبولهم بنسبة (92.5%).

٢- **قياس الصدق باستعمال معامل الثبات:** استعمل الباحث اختبار (الفا كرو نبخ) لمعرفة ثبات الاستبانة ومعرفة اتساقها ونتائجها، فضلاً عن درجة الثقة التي يكون فيها (المقياس حرا) من الخطأ والحصول على النتائج نفسها، حال إعادة استعمالها لمرات متعددة وبمدد زمنية مختلفة وبنفس درجة الثقة، اذ يوضح الجدول (7) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاورها (الريادة الاستراتيجية، والأداء التسويقي). اذ يتضح حصول المتغير الرئيس المستقل الريادة الاستراتيجية على معامل ثبات (0.913) وعبر (16) فقرة قيس بها البعد في معمل سمنت كبيسة ، فحصل على معامل صدق (0.955) ، اما على مستوى المتغير المعتمد الأداء التسويقي ، والذي قيس عبر (30) فقرة ، فقد حصل على معامل ثبات وصدق (0.963)، (0.981) على الترتيب ، اما على المستوى العام للاستبانة ومن خلال فقراتها (46) فقد حصلت على معامل ثبات (0.969) ، ومعامل صدق كلي (0.984) ، فيما لجأ الباحث الى توظيف معامل التجزئة النصفية من خلال تقسيم فقرات الاستبانة الى فقرات فردية (23) فقرة حصلت على معامل ثبات (0.942) وفقرات زوجية (23) فقرة ، حصلت على معامل ثبات (0.949) ، فيما كان معامل ارتباط الفقرات الفردية بالفقرات الزوجية (0.820) قوي عبر نصفي الاستبانة، بينما كانت قيمة معامل سبيرمان براون (0.901) ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية (0.901) ، اذ يلاحظ الباحث ان جميع معاملات الثبات تشير الى قوة اتساق الاستبانة.

الجدول (٧) صدق وثبات ابعاد البحث (n=72)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)	معامل الصدق
الريادة الاستراتيجية	X	16	0.913	0.955
الثقافة الريادية	X1	4	0.787	0.887
القيادة الريادية	X2	4	0.860	0.927
العقلية الريادية	X3	4	0.888	0.942
الموارد المدارة استراتيجياً	X4	4	0.832	0.912
الأداء التسويقي	Y	30	0.963	0.981
رضا الزبون	Y1	8	0.891	0.943
ولاء الزبون	Y2	10	0.832	0.912
الابداع	Y3	7	0.880	0.9938
العلامة التجارية	Y4	5	0.906	0.951
ثبات الفقرات الفردية		23	0.942	0.970
ثبات الفقرات الزوجية		23	0.949	0.974
معامل ارتباطي نصفي الاستبانة			0.820	
معامل سبيرمان براون			0.901	
معامل جوتمان للتجزئة النصفية			0.901	
الثبات الكلي للاستبانة		46	0.969	0.984

المبحث الثاني

دراسات سابقة

تمهيد:

عند التوجه لأي دراسة بحثية لا بد من الرجوع الى الدراسات السابقة للاستفادة من مواطن قوتها في تعزيز الجانب الفكري والمعرفي، والخوض في المواطن التي تعثرت عندها لتكون الهدف الاساسي للدراسة الحالية بحيث تنطلق من حيث توقف الاخرين، فضلا عن معرفة الادوات الاحصائية المستعملة في تحليل بياناتها. وبالتالي توجه الباحث الى عرض الدراسات ذات الصلة بالمتغيرات بشكل منفرد على المستوى العربي والاجنبي:

اولاً: دراسات سابقة ذات الصلة بالريادة الاستراتيجية الدراسات العربية:

الدراسة (1)	
(السكرانة، 2008)	الباحث
دور استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية	عنوان الدراسة
دراسة استطلاعية	منهج الدراسة
تطوير استراتيجيات للريادة من اجل المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين اداء شركات الاتصالات الاردنية.	هدف الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات الاردنية والبالغة عددها (4) شركات. تم توزيع 140 استبانة وتم استرجاع (109) استبانة.	مجتمع وعينة الدراسة
استراتيجيات الريادة، الميزة التنافسية تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات وباستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة من خلال (SPSS) تم تحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة.	متغيرات وادوات الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - توجد علاقات بين استراتيجيات ريادة الأعمال والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الاردنية. - توجد علاقات بين عناصر استراتيجيات الريادة والميزة التنافسية. - توجد آثار إيجابية بين التغيير في ريادة الأعمال. والميزة التنافسية. 	ابرز النتائج

الدراسة (2)	
(حسين، 2015)	الباحث
الريادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الاستراتيجية للمنظمة بواسطة الارتجال التنظيمي.	عنوان الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تحديد دور الارتجال التنظيمي في تعزيز أثر الريادة الاستراتيجية .	هدف الدراسة
شملت العينة (280) شخصاً يمثلون القادة والعمال في المصارف الخاصة بمحافظة الفرات الاوسط .	مجتمع وعينة الدراسة
الريادة الاستراتيجية، المكانة الاستراتيجية . تم الاعتماد على الاستبانة في هذه الدراسة.	متغيرات وادوات الدراسة
أن تبني ممارسات الارتجال التنظيمي تسهم في بناء فلسفة متطورة وسيناريوهات وقدرات إبداعية تقود الى إحداث تغيير المكانة الاستراتيجية للمصارف وغلق الفجوة.	ابرز النتائج

الدراسة (3)	
(الشكري، 2015)	الباحث
الريادة الاستراتيجية ودورها في تحسين اداء المصارف المتميزة	عنوان الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تهدف الدراسة الى تحديد دور الريادة الاستراتيجية في زيادة تمييز الاداء المصرفي .	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة (48) موظف الادارة في المصارف (المصرف الوطني الاسلامي، المصرف الاهلي العراقي، مصرف بغداد، مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار)	مجتمع وعينة الدراسة
الريادة الاستراتيجية، الاداء المتميز. تم الاعتماد على الاستبانة في هذه الدراسة.	متغيرات وادوات الدراسة
ادراك اهمية الريادة الاستراتيجية في زيادة الاداء المصرفي وتوصي بتبني المصارف ابعاد الريادة الاستراتيجية من اجل تحسين ادائها.	ابرز النتائج

الدراسة (4)	
(علي، 2017)	الباحث
انعكاسات الريادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات . المفوضية العليا للانتخابات أنموذجاً	عنوان الدراسة
منهج التحليل الوصفي.	منهج الدراسة
تحديد دور الريادة الاستراتيجية في تحسين عمل المنظمات الخدمية في النجف الاشرف	هدف الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	شملت عينة الدراسة 100 استبانة للعاملين في المفوضية العليا في النجف الاشرف وتم استرجاع 76 استبانة صالحة للتحليل.
متغيرات وادوات الدراسة	الريادة الاستراتيجية، التطور التنظيمي. الاعتماد على الاستبانة .
ابرز النتائج	- يوجد تأثير ايجابي للريادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات. - للريادة الاستراتيجية دور ايجابي ومعنوي في التطور التنظيمي.

الدراسة (5)	
الباحث	(ابراهيم وجواد، 2018)
عنوان الدراسة	دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق مكونات الابداع.
منهج الدراسة	منهج الوصفي التحليلي.
هدف الدراسة	تحديد دور الريادة الاستراتيجية في انجاز مكونات الإبداع.
مجتمع وعينة الدراسة	شملت عينة الدراسة (٨) من البنوك الخاصة. حيث كان عدد المستطلعين (71) تمثلت بالقيادات الإدارية والموظفين في مختلف المستويات .
متغيرات وادوات الدراسة	الريادة الاستراتيجية ، مكونات الابداع .تم الاعتماد على الاستبانة في هذه الدراسة. واستعمل الباحث الوسائل الإحصائية مثل معامل الارتباط البسيط والمتعدد من اجل قياس علاقة ارتباط المتغيرات.
ابرز النتائج	هناك دور كبير للريادة الاستراتيجية في انجاز مكونات الابداع في المصارف .

الدراسات الاجنبية

الدراسة (1)	
الباحث	(Luke,2009)
عنوان الدراسة	Strategic Entrepreneurship in New Zealand's state – owned enterprises : Underlying Elements and Financial implications الريادة الاستراتيجية في المؤسسات المملوكة للدولة في نيوزيلندا العناصر الأساسية والآثار المالية.
منهج الدراسة	منهج تفسيري.
هدف الدراسة	تحديد العناصر الأساسية والآثار المالية لريادة الأعمال الاستراتيجية في الشركات المملوكة مؤسسة حكومية ومركزاً تجارياً والذي يضم (17) للدولة في نيوزيلندا.

شملت عينة البحث مجموعه من المدراء في (17) شركة من الشركات التجارية التي تمتلكها الدولة في نيوزلندا.	مجتمع وعينة الدراسة
الريادة الاستراتيجية، الأثار المالية . يتم تحليل النصوص من سلسلة من المقابلات والوثائق المتاحة للجمهور بشكل موضوعي. كما يتم تحليل البيانات المالية للشركات المملوكة للدولة على مدى فترة خمس سنوات.	متغيرات وادوات الدراسة
اهم النتائج إن المشاريع التي تمتلكها الدولة في نيوزيلندا تعتمد بشكل أساسي في انجاز عملياتها المالية ونجاحاتها في الأعمال التجارية على الريادة الإستراتيجية .	ابرز النتائج

الدراسة (2)

(Kimuli,2011)	الباحث
Strategic entrepreneurship and performance of selected private secondary schools in Wakiso district. الريادة الإستراتيجية وأداء المدارس الثانوية الخاصة المختارة في مقاطعة وكيسو.	عنوان الدراسة
منهج بحث مقطعي وتوضيحي وعلاقة ارتباط.	منهج الدراسة
تهدف هذه الدراسة لإثبات العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والتوجه الريادي والتوجه الاستراتيجي والأداء في مدارس ثانوية خاصة مختارة في مقاطعة وكيسو.	هدف الدراسة
استخدام عينة من (182) مدرسة ثانوية خاصة في مقاطعة وكيسو وقد تم اختيار جزء أخذ العينات غير المتناسب الذي تم اختياره باستخدام أخذ العينات النسبي الطبقي ، ثم تم استخدام أخذ العينات العشوائية البسيطة واعتماد تصميم بحث مقطعي وتوضيحي وعلاقة ارتباط.	مجتمع وعينة الدراسة
الريادة الاستراتيجية ، اداء المدارس الثانوية.تم الاعتماد على الاستبانة في هذه الدراسة.	متغيرات وادوات الدراسة
تبين أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين جميع متغيرات الدراسة من التوجه الريادي ، والتوجه الاستراتيجي ، الريادة الاستراتيجية والأداء. لذلك يوصى بأن تعتمد المدارس الثانوية الخاصة سلوك ريادي إستراتيجي لأن ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية تهتم بالنمو وخلق الثروة. وتدرس الإدارة الإستراتيجية الجهود التي تبذلها الشركات لتطوير المزايا التنافسية المستدامة كمحدد لقدرتها على توليد الثروة.	ابرز النتائج

الدراسة (3)

(Mohutsiwa,2012)	الباحث
Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa.	عنوان الدراسة

ريادة الأعمال الاستراتيجية والأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا	
دراسة استطلاعية عبر شبكة الانترنت.	منهج الدراسة
استكشاف العلاقة بين ريادة الأعمال الاستراتيجية وأداء الشركة .	هدف الدراسة
أجري مسح على (133) من ممثلي الشركات الصغيرة والمتوسطة على أساس هادف وملائم.	مجتمع وعينة الدراسة
ريادة الأعمال الاستراتيجية ، أداء المؤسسات المتوسطة والصغيرة . تم الاعتماد على الاستبانة في الدراسة.	متغيرات وادوات الدراسة
-تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى أن تكون استباقية وتحمل المخاطر وأن تكون مبتكرة للتأثير على أداؤها. -تشير الدراسة كذلك إلى أن المرونة في التخطيط أمر حيوي لتحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. -تؤثر البيئة الخارجية على العلاقة بين التوجه الريادي ومرونة التخطيط وأداء الشركة.	ابرز النتائج

الدراسة (4)	
(Mujuru,2014)	الباحث
The Role of Strategic Entrepreneurship In Agriculture : A case study of Dotito Irrigation scheme in Mashonal and central province Zimbabwe دور الريادة الإستراتيجية في الزراعة: دراسة حالة لمخطط الري Dotito في مقاطعة ماشونال وسط زيمبابوي.	عنوان الدراسة
دراسة حالة.	منهج الدراسة
تهدف الدراسة إلى تحديد دور الريادة الإستراتيجية في الزراعة بمقاطعة ماشونال وسط زيمبابوي.	هدف الدراسة
جرى اختيار عينه مكونه من (76) مزارع في مقاطعة ماشونالاند وسط زيمبابوي .	مجتمع وعينة الدراسة
ريادة الاعمال وتأثيرها في الزراعة. تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات.	متغيرات وادوات الدراسة
-إن تطبيق الريادة الإستراتيجية ساعدت المزارعين على الابتكار بشكل كبير وخفضت تأثيرات التغيرات البيئية . -توجد هناك علاقة طردية مباشرة بين الريادة الإستراتيجية والإنتاجية الزراعية. حيث ان تبني الريادة الإستراتيجية ساعد على زيادة الانتاجية بشكل ملحوظ.	ابرز النتائج

ثانيا : عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالأداء التسويقي

الدراسات العربية

الدراسة (1)	
الباحث	(عبد الرزاق، 2008)
عنوان الدراسة	دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في تنشيط الاداء التسويقي.
منهج الدراسة	منهج استطلاعي تحليلي فضلا عن المنهج الوصفي التحليلي.
هدف الدراسة	تحديد دور الاتصالات التسويقية في تحسين الاداء التسويقي.
مجتمع وعينة الدراسة	عينة قصدية بلغت (84) فردا شملت مدراء الاقسام وموظفين الشركة.
متغيرات وادوات الدراسة	الاتصالات التسويقية، الاداء التسويقي. تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات الشخصية.
ابرز النتائج	توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الاتصالات التسويقية والاداء التسويقي.

الدراسة (2)	
الباحث	(الدوسري، 2010)
عنوان الدراسة	دور إستراتيجية النمو في تحسين الاداء التسويقي في شركات التامين الكويتية و التوجه السوقي كمتغير وسيط.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي .
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تحديد اثر إستراتيجية النمو في الأداء التسويقي لدى شركات التامين الكويتية.
مجتمع وعينة الدراسة	شملت العينة (125) موظف في شركة التامين الكويتية.
متغيرات وادوات الدراسة	التوجه السوقي ، الاداء التسويقي . تم الاعتماد على الاستبانة في هذه الدراسة.
ابرز النتائج	يوجد تأثير بإستراتيجية النمو (إستراتيجية التكامل ، والتركي، التنوع) على الأداء التسويقي (الربحية ، نمو المبيعات ، الحصة السوقية).

الدراسة (3)	
الباحث	(الشويلى، 2013)
عنوان الدراسة	المعرفة السوقية ودورها في تحسين الاداء التسويقي.
منهج الدراسة	منهج استطلاعي تحليلي فضلا عن المنهج الوصفي.
هدف الدراسة	تحديد علاقة المعرفة السوقية في الاداء التسويقي.
مجتمع وعينة الدراسة	شملت الدراسة ثلاث شركات للهاتف المحمول (اسياسيل ، كورك، زين) تم توزيع (250) واسترجع (180) حيث كانت عينة شركة كورك (50) . وعينة شركة اسياسيل (60) وعينة شركة زين (70).
متغيرات وادوات الدراسة	المعرفة السوقية ، الاداء التسويقي .تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلات .
ابرز النتائج	-قدرة المعرفة السوقية على تحسين الاداء التسويقي والهيمنة على الاسواق . -توجد فروقات بين الشركات على مستوى المعرفة السوقية، وتحسين الاداء التسويقي .

الدراسة (4)	
الباحث	(حمودة، 2014)
عنوان الدراسة	العلاقة بين مفهوم التسويق الأخضر بالأداء التسويقي.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
هدف الدراسة	تحديد العلاقة بين التسويق الأخضر بالأداء التسويقي.
مجتمع وعينة الدراسة	شمل مجتمع الدراسة (71) وعينة الدراسة (67).
متغيرات وادوات الدراسة	التسويق الاخضر، الاداء التسويقي . تم الاعتماد على الاستبانة.
ابرز النتائج	-يعتبر بُعد العلاقة بين التكلفة والسعر الأكثر ارتباطاً بالأداء التسويقي يليه بعد ذلك إلغاء مفهوم النفايات ، ثم يليه إعادة تصميم المنتج ، اما اقل بعد ارتباطاً بالأداء التسويقي هو التوجه البيئي. -انخفاض في المستوى الاقتصادي مما ادى للحد من تطبيق التسويق الأخضر في المنظمات .

الدراسة (5)	
(المومني،2015)	الباحث
تأثير التسويق الاخضر على الأداء التسويقي	عنوان الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
معرفة أثر تطبيق التسويق الاخضر على الأداء التسويقي.	هدف الدراسة
تم توزيع (135) استبانة وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (115) استبانة.	مجتمع وعينة الدراسة
التسويق الاخضر، الاداء التسويقي . تم الاعتماد على الاستبانة.	متغيرات وادوات الدراسة
هناك تاثير لتطبيق التسويق الاخضر على الاداء التسويقي حيث ظهر هذا الاثر بشكل واضح باستخدام التحليل الاحصائي.	ابرز النتائج

الدراسات الاجنبية

الدراسة (1)	
(Ambler et al.,2001)	الباحث
Assessing Market Performance: The current state of Metrics.	عنوان الدراسة
تقييم الاداء التسويقي ،حالة مقاييس الاداء التسويقي الحالية.	منهج الدراسة
منهج الوصفي التحليلي.	هدف الدراسة
التوصل الى افضل مقياس لاداء التسويق المستخدمة للتقارير المقدمة للشركات المبحوثة.	مجتمع وعينة الدراسة
تم مراسلة (2415) شخص وتم استجابة (145) شخص أي بما يعادل 6% وتم استرجاع (72) استبانة عبر البريد الإلكتروني وتم استرجاع (73) استبانة عبر الانترنت .	متغيرات وادوات الدراسة
تقييم اداء السوق . تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات الشخصية التي اجراها الباحثين.	ابرز النتائج
- زيادة عدد الزبائن من اجل زيادة الحصة السوقية - تحقيق رضا الزبائن	

الدراسة (2)	
(Akroush , 2008)	الباحث
The impact of quality of service on the marketing performance of banks: a field study on the views of managers. تأثير جودة الخدمة على الأداء التسويقي للبنوك: دراسة ميدانية عن وجهات نظر المديرين	عنوان الدراسة
منهج وصفي تحليلي.	منهج الدراسة
الهدف من هذا البحث التجريبي هو دراسة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة (الفنية والتقنية) والأداء التسويقي المصرفي في القطاع المصرفي في الأردن.	هدف الدراسة
شملت العينة (174) مدير يعملون في (21) بنكاً .	مجتمع وعينة الدراسة
جودت الخدمة ، الاداء التسويقي . تم الاعتماد على الاستبانة في هذه الدراسة.	متغيرات وادوات الدراسة
- ترتبط أبعاد الجودة الوظيفية والتقنية ارتباطاً وثيقاً بشكل إيجابي بأداء تسويق البنوك. - أن الموثوقية والاستجابة هما أقوى المتنبئين في شرح الاختلافات في الأداء التسويقي للبنوك التي يتم تقييمها وفقاً للمعايير المالية والسوقية والمستندة إلى العملاء. - أن جودة الخدمة في البنوك يجب أن تشمل بعدين (الوظيفية ،التقنية)فضلا عن ذلك لا تزال الجودة الوظيفية أكثر أهمية من الجودة التقنية ولديها علاقة قوية مع جميع مؤشرات الأداء .	ابرز النتائج

الدراسة (3)	
(Haciog & Gök : 2013)	الباحث
Marketing performance measurement: marketing metrics in Turkish firms. قياس الأداء التسويقي: مقاييس التسويق في الشركات التركية.	عنوان الدراسة
دراسة ميدانية.	منهج الدراسة
تحديد العلاقة بين أهمية المقاييس والاداء التسويقي في الشركات التركية .	هدف الدراسة
شملت العينة (2415) فرداً يعملون في مجموعة من الشركات التركية في اسطنبول والبالغة وعددها (1111) شركة.	مجتمع وعينة الدراسة
قياس الاداء التسويقي في الشركات التركية . تم الاعتماد على الاستبانة.	متغيرات وادوات الدراسة
توجد علاقة قوية بين الأهمية المرتبطة بالمقياس(العلامة التجارية ،موقف الزبائن) والاداء القوي.	ابرز النتائج

الدراسة (4)	
(Mogaji et al., 2013)	الباحث
Marketing performance and efficiency of evaporative-preservation cooling system for fresh tomato marketing in Ondo State, Nigeria. الأداء التسويقي وكفاءة نظام التبريد للحفاظ على التبخر لتسويق الطماطم الطازجة في ولاية أوندو ، نيجيريا.	عنوان الدراسة
منهج وصف ميداني مقطعي.	منهج الدراسة
تحديد كفاءة نظام التبريد للحفاظ على الطماطم الطازجة كتحديث لتقييم أداء نظام التبريد التبخيري الذي تم تطويره في الجامعة الفيدرالية للتكنولوجيا.	هدف الدراسة
تم أخذ عينات من مائة وخمسة (105) مسوق طماطم طازج. تم إجراء تحليل هامش التسويق لتحديد أداء خضروات الطماطم المحفوظة خلال موسم الجفاف استنادًا إلى طريقة حفظها.	مجتمع وعينة الدراسة
الاداء التسويقي ، كفاءة نظام التبريد ، تم الاعتماد على المقابلة ، السجلات والوثائق.	متغيرات وادوات الدراسة
انخفاض الاداء التسويقي للشركات المبحوثة بسبب ضعف كفاءة نظام التبريد المستعملة.	ابرز النتائج

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة:

أفادت الدراسات السابقة التي تطرق اليها الباحث في الفقرات السابقة في جوانب عديدة للبحث الحالي من أهمها :

- ١- ساهمت الدراسات السابقة في اغناء الجانب النظري للبحث، إذ إنها مكنت الباحث من الاطلاع على العديد من المصادر ذات الصلة بمتغيري البحث.
- ٢- الافادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة سواء ما يتعلق الريادة الاستراتيجية او بالأداء التسويقي، وخاصة دراسة (Kimuli,2011) التي استخدمت مقياساً للريادة الاستراتيجية، ودراسة (الشويلي،2013) في الاداء التسويقي ، فضلا عن مساهمتها في تحديد الابعاد التي يتكون منها متغيرات البحث الحالي .
- ٣- الاسهام في تمهيد الطريق أمام الباحث من خلال الاطلاع على العينات والإستفادة منها في البحث الحالي.
- ٤- ساهمت الدراسات السابقة في صياغة أهداف أنموذج البحث وتصميم المخطط الفرضي.

٥- الاسهام في تصميم فقرات الاستبانة لمتغيرات البحث ، المستقل (الريادة الاستراتيجية) والمستجيب (الأداء التسويقي).

رابعاً: مميزات البحث الحالي

يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بالآتي:

- ١- يعد البحث الحالي من البحوث القليلة التي طبقت في قطاع عام في وزارة الصناعة (معمل سمنت كبيسة) لاعتقاد الباحث ان المعمل بحاجة الى تطوير استراتيجياته ، ليتمكن من مواكبة التطور التكنولوجي .
- ٢- جاء البحث الحالي بمخطط يجمع بين متغيرين لم يسبق لأي دراسة تناولتها على حد علم الباحث ضمن أنموذج واحد، من ناحية طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات والنتائج التي تم التوصل إليها في معمل سمنت كبيسة .
- ٣- أبرز البحث الحالي تأثير أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، والافادة من علاقة الارتباط والأثر بين متغيري البحث، في منظمة انتاجية.
- ٤- أجريت الدراسات السابقة العربية والأجنبية في وزارات ومنظمات وشركات متعددة، في حين تناول البحث الحالي بيئة العمل العراقية وبالتحديد معمل سمنت كبيسة الانبار-هيت، الذي يمثل احدى المعامل الانتاجية المهمة في البلد.

الفصل الثاني

الاطار النظري



المبحث الاول الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship

توطئة:

تعد الريادة الإستراتيجية من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا وذلك لشدة المنافسة بين المنظمات. إذ تشكل الريادة الإستراتيجية تحدياً يواجهه منظمات الأعمال اليوم، وفي ظل التغيرات السريعة وبيئات الأعمال المعقدة وتحول الصراع في العالم إلى صراع اقتصادي، فقد أفرزت التغيرات في الاقتصاد العالمي والترابط بين الثورة الريادية وثورة السوق والعولمة زيادة التركيز والاهتمام بالريادة الإستراتيجية وكان لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها من تحقيق حالة الريادية في الأسواق التي تعمل بها، الى جانب عمل هذه المنظمات على الإبداع والمبادرة بالرغم من خطورتها. لذا سيتناول المبحث هذا الموضوع عبر مفهوم الريادة الاستراتيجية واهميتها وابعادها كما يأتي :

أولاً: الريادة لغةً واصطلاحاً

الريادة في معجم العربية المعاصرة تعني (قيادة ورئاسة) حيث كانت لمصر الريادة في المنطقة العربية (عمر، 2008: 959/2). والرائد هو الَّذِي يُرْسَلُ مِنْ أَجْلِ التَّمَاسِ النَّجْعَةِ أَيْ طَلَبِ الْعُشْبِ وَمَسَاقِطِ الْمَطَرِ، وَالْجَمْعُ رُؤَادٌ مِثْلُ زَائِرٍ وَجَمْعُهَا رُؤَارٌ. ويقول سيدنا عَلِيٌّ (عَلَيْهِ السَّلَامُ) يَدْخُلُونَ رُؤَاداً وَيَخْرُجُونَ أَدْلَةً، اي يصف الصحابة رضوان الله عنهم، وَرَجُلٌ رَادٌّ: أَيْ بِمَعْنَى رَائِدٍ، وَهُوَ فَعَلَ بِالتَّحْرِيكِ وَيُقَالُ ارْسَلْنَا رَائِدًا يَرُودُ لَنَا الْكَلَاءَ وَالْمُنْزَلَ بِمَعْنَى تَفَقَّدَ مَا فِيهَا لِيَرَى هَلْ هِيَ صَالِحَةٌ لِلنَّزُولِ (ابن منظور، 1993: 187/3).

وكلمة الريادية في الانكليزية (entrepreneurship) جاءت من الكلمة الفرنسية (entreprendre) والتي تنقسم إلى (Entre) وتعني (بين) و(Prendre) وتعني (النقل) وهي بذلك تصبح (النقل بين) وهي تمثل الوساطة في العملية التجارية، وهي تعني في اللغة الفرنسية (المتعهد) وعندما نقلت إلى الإنكليزية (Entrepreneur) أصبحت تعني (مقاول) (Boiton & Thompson, 2004, 15). في حين قاموس (Oxford) وصف الريادة انها تعهد او مراقبة. كذلك قاموس (BBC) الانكليزي يصف كلمة الريادة على انها ترتيب وتنظيم للإعمال (سلمان، 2014: 75).

وكلمة الريادي في اللغة الفرنسية هو الذي يتوسط ما بين شيئين ويمتلك القدرة على اخذ موقع بين المورد والزيون، ولدية القدرة على تبني المخاطرة وتحويل الموارد من مستوى منخفض الى مستوى اعلى (السكرانة،2011:92) .

١. نشأة الريادة :

تمتد جذوره ريادة الأعمال النظرية الى القرن الثامن عشر ، عندما استعمل المصرفي الايرلندي (Richard Cantillon) هذا المصطلح للتمييز بين رواد الأعمال الذين يعملون لحسابهم الخاص عن العمال المستعملين. وهو أول من ربط ريادة الأعمال وتحمل المخاطر في ظل ظروف غامضة. ثم تلتها عناصر الابداع والسلوك الاستباقي (Kraus et al.,2011:59). وفي عام (1950) وجد الاقتصادي النمساوي (جوزيف شومبيتر) قوى رواد اعمال في المنظمات تنشئ منتجات جديدة حيث يصبح رواد الاعمال هم محركو النمو الاقتصادي على الامد البعيد حيث عرف رائد الاعمال بانه ذلك الشخص الذي لديه الارادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة او اختراع جديد الى ابتكار ناجح (الخربوطلي،2018:5) .

واصبحت ريادة الأعمال كحقل أكاديمي للدراسة عندما أسس (Karl Vesper) مجموعة اهتمام في قسم سياسة واستراتيجية أكاديمية الإدارة لعام 1974، بعد خمس سنوات ذكر (David Birch) (1979) أن الشركات صغيرة الحجم أوجدت حوالي 90 % من الوظائف الجديدة ، ومن ثم تم تسليط الضوء على ريادة الأعمال باعتبارها محرك النمو للاقتصاد (Kraus & Kauranen,2009:38) . في بداية الثمانينات من القرن العشرين كانت ريادة الاعمال تمثل مجالا دراسيا حيث كانت هناك زيادة كبيرة في الاهتمام بالنشاط الريادي بين الجامعات في الولايات المتحدة وفي العديد من دول العالم، حيث أن رواد الأعمال مساهمون في النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل (Hallam et al,2017:77) . اما في نهاية الثمانينات وفي ظل التطورات الحاصلة اصبح بالإمكان الادعاء بان مجال ريادة الاعمال اصبح حقلا اكاديميا على كافة الاصعدة. وفي بداية التسعينات فقد تم التوصل الى نماذج ونظريات خاصة في ريادة الاعمال بالاعتماد على العلوم الاجتماعية الاخرى (الحمالي والعربي،2016:398). وتعتبر ريادة الأعمال في الوقت الحاضر بمثابة حافز لإعطاء قيمة للمنظمات، أن الاهتمام الأكاديمي بالريادة الاستراتيجية ظهر رسميا مع القضية عام(2001) في مجلة Strategic Management Journal ضمن عنوان الريادة (الطحان،2018:11) .

وقد تغيرت ترجمة مصطلح (entrepren) ثلاث مرات خلال العقود الماضية فقد كانت تعني (منظم) لان علماء الاقتصاد الأوائل قد ركزوا على مهارات الريادي في التنظيم وفي اقامة منظمة ومن ثم (مقاول) لكون أن فئة المقاولين كانت الفئة التي تمتلك اعلى استعدادات ريادية ومن ثم تغيرت في التسعينات إلى كلمة (ريادة) (التميمي، 2016: 34).

٢. مفهوم الريادة:

تحتوي ريادة الأعمال بشعبية كونها تعد محركًا للنمو الاجتماعي والاقتصادي وتوفر فرص عمل جديدة وسلع وخدمات متنوعة للسكان، لذا فإن ريادة الأعمال تعتبر ضرورة ملحة لخلق الثروة أو الرخاء، إذ ان السلوك الريادي يؤسس منظمات جديدة لتلبية الاحتياجات الإنسانية هذه المنظمات تخلق فرص عمل جديدة ، وهذا يؤدي إلى زيادة العائد الاقتصادي (Genç, 2012:72) .

ويتم فهم ريادة الأعمال على أنها استغلال الفرص التجارية الموجهة لتوليد القيمة الاجتماعية والاقتصادية (Urbano et al., 2019:2). وعرف (Ireland et al., 2003:965) الريادة بأنها العملية التي من خلالها يتم تحديد واستغلال الفرص حيث ان تلك الفرص لم يتم استغلالها قبل ذلك .

وأن ريادة الأعمال هي عملية ديناميكية لخلق الثروة الزائدة، إذ يقوم رواد الأعمال بتنفيذ هذه العملية من خلال المجازفة في خلق قيمة لخدمات أو منتجات جديدة أو حالية (Awang et al., 2015:20). فالريادة تمثل عمليات اكتشاف واستغلال الفرص، ومجموعة الأفراد الذين يبحثون عن الفرصة ويستغلونها تطلق عليهم تسمية (رواد) بما ينطبق مع تعريف الريادة حيث عرفت بأنها (تحديد واستغلال مجتمعات غير مستغلة سابقًا) (Hitt et al., 2011:59). ويرى (Hitt et al., 2002:2) ريادة الأعمال بانها عمل ابتكاري يتضمن موارد قائمة على الإمكانيات ذات القدرة الجديدة في إنتاج الثروة. فهي قوة إدراك نوع الخدمات أو المنتجات التي يحتاجها الزبائن وتقديمها في المكان المناسب والوقت المناسب والأشخاص المناسبين وهو علم للتحويل من الأفكار إلى أعمال أو نشاط تجاري يعمل كوسيلة لكسب العيش، إذ توجد فرص تجارية في جميع الأوقات و لا يمكن لأي شخص اقتناصها مالم يتصف بالريادية ويكون على دراية كاملة باحتياجات الزبائن والعمل على تلبيتها (Laguador, 2013:61).

وهي تمثل قابلية الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال، ويشمل الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر وكذلك القدرة على تخطيط وإدارة المشاريع من أجل تحقيق الأهداف، هذا يدعم الجميع في الحياة اليومية في المنزل وفي المجتمع ، ويجعل الموظفين أكثر وعياً بسياق عملهم وقدرة أكبر على اغتنام الفرص

ويعتبر اساساً لذوي الأعمال الذين يؤسسون نشاطاً اجتماعياً أو تجارياً (Rahman et al.,2017:27) وكما يعد نجاح الريادة في الأعمال التجارية هو ببساطة جزء لا يتجزأ من قدرة رجال الأعمال على تحديد الفرص في السوق ومحاولة استغلالها، إذ تُعرف ريادة الأعمال بأنها قدرة الشخص أو مجموعة الأشخاص على القيام بمغامرات مع احتمال النجاح أو الفشل، لذا لا بد أن يكون الفرد مستعداً لتحمل المخاطر وأن يكون قائداً جيداً يضاف إلى كونه مبتكراً (Nkechi et al.,2012:92) وتعد ريادة الأعمال من الضروريات الأساسية لخلق الثروة والرخاء، حيث ان السلوك الريادي يبني منظمات جديدة تعمل على تلبية احتياجات الزبائن. وهذه المنظمات تقوم بخلق فرص عمل جديدة وهذا يزيد من العائد الاقتصادي وبعد السلوك الريادي ضرورة لثروة المجتمع والمنظمة وتتضمن روح المبادرة تحديد الفرص واستغلالها في البيئة الخارجية (Genc,2012:72). اما (Messegheh ,2003:197) فقد عرف ريادة الاعمال على أنها (العملية التي من خلالها يلاحق الافراد الفرص سواء في مؤسساتهم او المؤسسات الداخلية دون اعتبار للموارد التي يسيطرون عليها حالياً). ويسلط مفهوم ريادة الأعمال الإستراتيجية الضوء على أوجه التكامل بين الإستراتيجية وريادة الأعمال ويمكن تعريف مصطلح (strategic) بانه ما يتضمن الآفاق طويلة الأجل للمنظمة وله تأثير كبير على نجاحها أو فشلها وان مصطلح الريادة الاستراتيجية يثر التحدي الأكثر ثباتاً حول إنشاء منتجات وعمليات وأسواق وأشكال تنظيمية جديدة (Agarwal et al,2010:273).

ويرى بيتر داركر (Peter Druker) ان الريادي المستكشف يتصف بنوع من السلوك ويشمل (النجار والعلوي،2008:9) .

١- اخذ روح المبادرة (الاستباقية) والتحرك.

٢- تقبل المخاطرة والفشل.

٣- العمل على اعادة تنظيم الالية الاجتماعية والاقتصادية.

إذ ان الرواد تكون لهم نظرة مختلفة كونهم يرون فرصاً لا يستطيع غيرهم رؤيتها ويترددون في التعامل معها. والدول التي يكثر فيها عدد الرواد تكون اكثر ازدهارا من الناحية الاقتصادية وتكون في تنافسية وحركية عالية في السوق، كما هو الحال في الاقتصاد الامريكى والياباني حيث يزداد اعداد الرواد اللذين يثابرون في العمل ويتحملون المخاطر ولديهم القدرة على تهيئة المستلزمان من اجل اقامة اعمال جديدة باستمرار (الغالبى،2009:42) .

ونترى (زغمار، 2017:5) بان الريادي هو الشخص الذي يقوم بالتغيير والتجديد في الأسواق عن طريق تقديم ما يلي:

١- تقديم خدمات ومنتجات جديدة أو اجراء تعديلات جديدة على الخدمة او المنتج القائم.

٢- العمل على تأسيس منظمة جديدة او فتح أسواق جديدة .

٣- القدرة على معرفة فرص السوق والاستجابة لها.

ومما تقدم يرى الباحث بان الريادة تعني عملية البحث عن الفرصة واستغلالها من اجل تكوين الثروة حيث ان الرائد يكون بمثابة المستكشف الذي يتحمل المخاطر من اجل تقديم أعمال جديدة باستمرار تميزه عن الآخرين .

ثانياً: مفهوم الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) تعني جهود الشركات في وقت محدد لاستغلال المزايا التنافسية بالإضافة الى استكشاف الابتكارات التي تعتبر من اسس الميزة التنافسية، ويعد مصطلح الريادة الاستراتيجية جديد بعض الشيء، اذ يتسبب في قدرة الشركة خلق توازن بين سلوكيات البحث عن الفرص (الاكتشاف) والبحث عن الميزة (Ireland,2007:50) . والريادة الاستراتيجية هي احد مجالات المنظمة التي تتضمن الريادة، إذ تركز على المستقبل اضافةً الى الاعمال الداخلية وترتكز اهتمامها على ان يكون الافراد مبدعين وعلى بناء الثقة وتحمل المسؤوليات، عن طريق ذلك تتوقع الادارة ان تحسن أداء الاعمال، وان الريادة الاستراتيجية تعتبر نقطة النقاء بين الريادة والادارة الاستراتيجية ومحصلة للتكامل بينهما(حسين،2015:96). ويرى (سلطان وحجي،2016:168) بانها غاية تشجع طموح المنظمة وتقوم بتحفيز سلوك البحث عن الفرص لدى العاملين في المنظمة من خلال مجموعة من الانشطة الداعمة لتحقيق الابتكار والابداع.

اما (Sokolova,2011:17) يرى بان الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال تعتبر مكملة وأن تخصصات ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية لا تنفصل بسبب صعوبة فهم نتائج البحوث الخاصة بمجال ما دون دراسة المجال الآخر، وان هذه العلاقة وثيقة جدا وإن لم تكن محددة تماماً بين نظريات الميزة التنافسية ونظريات الإبداع وريادة الأعمال، وان الشركات تسعى للبحث عن فرص جديدة (البحث عن فرصة) إما لتغيير الظروف التنافسية الحالية في الصناعة أو لإنشاء مساحات جديدة للسوق (البحث عن المزايا). ويمكن تفعيل ريادة الأعمال الاستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الحجم كذلك داخل الشركات الكبيرة المنشأة. إن وجود سلوك ريادي في الشركات الكبيرة إما نتيجة لاستراتيجية متعمدة أو ناشئة (Van Rensburg,2013:20) . ويرى (Kreilkamp et al.,2012 :17) أن المنظمات الناجحة هي تلك التي سيتم فيها استخدام ريادة الأعمال الإستراتيجية للتعامل مع التوتر التنظيمي الذي تظهر فيه الشركات في الوقت نفسه تحاول اليوم التأكيد بشكل جيد على ما تفعله بالفعل (بالنسبة إلى المنافسين) مع استكشاف الفرص المتاحة لبناء الأساس لنجاحها في المستقبل . وبالتالي فإن أداء الشركة المتفوق سيكون دالة على الدرجة التي تتعلم بها الشركات كيفية الجمع بين أفضل ما في الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال يعد مصدر المزايا التنافسية. ويوضح الجدول(8) مفاهيم الريادة الاستراتيجية وفق اراء عدد من الكتاب والباحثين

الجدول (٨) مفاهيم الريادة الاستراتيجية بحسب اراء الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	الوصف
١	(Hitt et al.,2002:2)	دمج منظمي ريادة الأعمال (أي إجراءات البحث عن الفرص) ووجهات نظر إستراتيجية (مثل إجراءات البحث عن المزايا) لتصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادة الأعمال التي تخلق الثروة وبالتالي فإن ريادة الأعمال الاستراتيجية هي عمل ريادي يتم اتخاذه من منظور استراتيجي .
٢	(Ferreira ،2002:2)	محاولة لتوسيع الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الابتكارات المولدة داخلياً والتي تغير ميزان المنافسة داخل صناعة ما أو تخلق صناعات جديدة تماماً.
٣	(Ireland et al.,2003:9)	اكتشاف واستغلال الفرص المربحة وهو الأساس في خلق للثروة من خلال ريادة الأعمال. حيث بالفرصة ان الفرصة تقع في قلب ريادة الأعمال وان القدرة على خلق ثروة إضافية تعود إلى الشركات والأفراد مع مهارات متفوقة في الاستشعار واغتنام فرص تنظيم المشاريع.
٤	(Ireland & Webb,2007:50)	هي مصطلح يستخدم لالتقاط جهود الشركات في وقت واحد لاستغلال المزايا التنافسية لهذا اليوم مع استكشاف الابتكارات التي ستكون أساس المزايا التنافسية للغد.
٥	(Ketchen et al., 2007: 373)	تنطوي ريادة الأعمال الاستراتيجية على توازن بين أنشطة البحث عن الفرص والبحث عن المزايا. حيث

تتضمن الريادة سلوك البحث عن الفرص المحتملة لتحديد مجالات النشاط المستقبلي. وان البحث عن الفرص هو بطبيعته عملية تعليمية حيث تجمع المعرفة من خارج حدودها لتكملة معارفها الخاصة		
حقل فرعي ضمن نظام ريادة الأعمال، أو مجموعة فرعية من الإدارة الإستراتيجية أو ريادة الشركات ، أو مجال منفصل. وأن SE تمثل اعتناقاً روحياً لريادة الأعمال من قبل الإدارة الاستراتيجية.	(Schindehutte & Morris, 2009:242)	٦
استعمال أو تحفيز النشاط الاستثماري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	(Kuratko & Audretsch, 2009:12)	٧
وسيلة حتمية لتنشيط المنظمة ويتم تحقيق ذلك من خلال المجازفة والابتكار والسلوكيات التنافسية الاستباقية.	(Frank et al., 2010: 178)	٨
عملية تحديد الفرص التي تؤدي إلى خلق القيمة ، من خلال عنصر ريادة الأعمال ثم الاستغلال لهم من خلال الإجراءات القياسية ، إذ يساهم جانب ريادة الأعمال في القدرة على تحديد الفرص ، بينما يمكّنها المنظور الاستراتيجي من عزل واستغلال تلك الفرص التي من المرجح أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة .	(Kyrgidou & Hughes, 2010:4)	٩
تمثل تقاطع أبحاث ريادة الأعمال وأبحاث إدارة الإستراتيجية مجالاً جديداً من الأبحاث يُسمى SE وتعني التعامل مع الإجراءات التي تضطلع بها الشركة في استغلال الابتكارات الجديدة ، والتي تنجم عن جهود الشركة لاستكشاف الفرص بشكل مستمر .	(Kraus et al., 2011 :61)	١٠
أنها حافز لخلق الثروة في الاقتصادات الناشئة والنامية والمتقدمة نتيجة لإجراءات الشركات الفردية.	(Sokolova , 2011:15)	١١
أنها عملية توجه القرار والجهود الإدارية لغرض لتحديد أفضل الفرص (ذات أعلى عوائد محتملة) لاستغلالها من خلال الإجراءات الإستراتيجية.	(Nityananda & Mohanty, 2012:208)	١٢

تمثل الريادة الاستراتيجية سلوك البحث عن الفرصة والميزة التنافسية في وقت واحد لغرض تصميم وتنفيذ استراتيجيات تنظيم المشاريع لخلق الثروة وهذه الاجراءات ممكن ان تستخدم من قبل الافراد والشركات.	(Djordjevic,2013:155)	١٣
اسلوباً ادارياً لتكامل بين سلوكيات البحث عن الفرصة والسلوكيات الساعية لتحقيق الميزة التنافسية للإدارة الاستراتيجية لأجل تكوين الثروة .	(حميد،2014: 68)	١٤
تستخدم ريادة الأعمال الاستراتيجية لتصوير آثار الشركة في الاستفادة من الميزة التنافسية الحالية وكذلك المبتكرة وتحليل في المستقبل من أجل تحقيق ميزة تنافسية .	(Daryani, 2015:106)	١٥
"الطيف الواسع من مظاهر الريادية التي تنتج عن العمل الجديد المضاف إلى الشركة، وتشترك كل أشكال الريادة في عرض سلسلة الإبداعات المنظمة للحصول على الميزة التنافسية".	(التميمي،2016:46)	١٦
يدعم مجال ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية كل منهما الآخر وبالتالي يعزز قيمة النتائج من خلال إبداع الخلق حيث تحتضن ريادة الأعمال تحديد واستغلال الفرص الخارجية لإنشاء أنشطة اقتصادية جديدة ، بينما تحتضن الإدارة الإستراتيجية مجموعة من الإجراءات لإنتاج ميزة تنافسية والحفاظ على ما تم إنشاؤه.	(Paek& Lee,2018:1)	١٧
تمثل الجهود الموجهة نحو كل من استثمار الميزة التنافسية في الوقت الحاضر واستكشاف الإبداعات المستقبلية للمنظمة والتي تمثل قاعدة للمزايا التنافسية في المستقبل.	(الطحان, 2018:11)	١٨
التعايش أو مزيج من سلوكيات البحث عن الفرص والبحث عن المزايا، والتي يُعتبر أنها تؤدي إلى أداء متميز للشركة.	(Horst&Murschetz,2019:3)	١٩

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المشار اليها

من خلال الجدول السابق وعلى الرغم من تعدد المفاهيم التي قدمها الكتاب والباحثين وعدم

اتفاقهم على مفهوم محدد للريادة الاستراتيجية الا انها تشترك في ثلاث نقاط اساسية وهي :

١- الريادة الاستراتيجية معبرا عنها باكتشاف واستغلال الفرص من اجل تكوين الثروة.

٢- الريادة الاستراتيجية تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

٣- تعتبر الريادة الاستراتيجية جزء من عمليات الادارة الاستراتيجية.

وبذلك يعرف الباحث الريادة الاستراتيجية بأنها اسلوباً ادارياً لتكامل السلوكيات الساعية للبحث عن الفرصة والسلوكيات الساعية للبحث عن الميزة التنافسية للإدارة الاستراتيجية لتصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادة الأعمال التي تخلق الثروة.

ثالثاً: أهمية الريادة الاستراتيجية

تبرز أهمية الريادة الاستراتيجية في كونها تهتم بأداء الشركة، إذ إن الإدارة الاستراتيجية تدعو إلى استغلال الميزة التنافسية ضمن اطار بيئي معين. في حين تعزز الريادة في سلوك البحث الفرصة ، وتحاول تحديد اتجاه الشركة وكيفية الوصول للنجاح ، وعند دمج الريادة مع الاستراتيجية سوف يتم توسيع الامكانيات وعندها يمكن الاجابة على الاسئلة اين تتجه الشركة وكيف تتجح ؟ (حميد،2015:68) .

اما (8 : 2011, Foss & Lyngsie) فقد أوضحا بأن الريادة الاستراتيجية تعمل على تحديد أجندة البحث التي تسعى إلى دمج الفرصة التي تبحث عن أدب ريادة الأعمال مع ميزة البحث عن منظور الإدارة الإستراتيجية. ويتم تحقيق ذلك من خلال تحديد ظاهرة الاهتمام ، والتي يمكن الاعتماد عليها ، إذ تؤدي إلى تكوين ثروة ثابتة عن طريق اكتشاف الفرص واستغلال تلك الفرص التي هي الأعلى في خلق الثروة. وقد يكون خلق الثروة مسألة اكتشاف واستغلال عدد قليل من الفرص الضخمة.

ويرى (3:2019, Ristyanti & Widjaja) ان الدافع الرئيس وراء ريادة الأعمال الإستراتيجية تحديد واستكشاف فرص جديدة مع الحفاظ في نفس الوقت على المزايا التنافسية واستغلالها. وإن وجود الفرص أمر مهم للغاية كونه يمكن أن يدعم ريادة الأعمال الاستراتيجية في عملية الأداء. كما يمكن الاستفادة من الفرص الجديدة لصنع الابتكارات كأساس للمزايا التنافسية المستقبلية.

كما تسعى الريادة الاستراتيجية إلى استعمال المعرفة غير المنفذة إلى حد كبير من خلال استغلال المعرفة الحالية للشركة وقد يتطلب تطوير نظام أساسي جديد إعادة تجميع المعرفة الحالية مع امتداداتها إضافة إلى إنشاء أعمال جديدة (معرفة جديدة) إذ إن المعرفة الجديدة ضرورية في هذه الحالات لأن الشركات الجديدة غالباً ما تعتمد على تقنيات مختلفة عن تلك التي توظفها الشركة حالياً مما يجعل من الضروري للشركة أن تتعرف على كيفية استعمال التكنولوجيا الجديدة وكيفية التنافس الفعال في السوق الجديد (8:2002, Michael et al.).

وتبرز اهمية الريادة الاستراتيجية من خلال الاتي : (علي، 2017:75) .

- ١- تعد الريادة الاستراتيجية عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة حيث تعزز قيمة الابداع في بيئة العمل، وتتيح الفرص للعاملين لإبراز مواهبهم والاستفادة من مهاراتهم الابداعية.
- ٢- ان تبني الريادة الاستراتيجية يؤدي الى تسليط الضوء على الفجوة المعرفية من خلال الربط بين الريادة والمنافسة من حيث الابداع في المنظمات.
- ٣- تسمح الريادة الاستراتيجية للمنظمات ان تدير اعمالها من اجل معالجة التحديات المتعلقة باستثمار الميزة التنافسية.
- ٤- تساعد المنظمات على التخصص من خلال اغتنام الفرص والذي يؤدي بدوره الى اكتساب الميزة التنافسية.
- ٥- ايجاد الاعمال من خلال اللجوء الى اعتماد مشاريع جديدة حيث تعمل على تطوير وتنمية الاقتصاد وجلب مكاسب لصاحب المشروع بصورة خاصة والاقتصاد المحلي بشكل عام (سلمان، 2014:84) .

وعطفاً على ما تقدم يتبين لنا أهمية الريادة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات وأنها تقوم على اكتشاف الفرص المحيطة واستغلالها مع المحافظة على الميزة التنافسية وان المنظمات التي تتبنى الريادة الإستراتيجية تكون لديها القدرة على المنافسة في السوق.

رابعاً: أهداف الريادة الاستراتيجية

تهتم الريادة الإستراتيجية بالكيفية التي تمكن المنظمات من إنشاء قيمة، وكيف تنشئ المنظمات ميزة تنافسية وان تحافظ عليها مع استغلال الفرص الجديدة، وأن الريادة الإستراتيجية تعتمد على الإستراتيجية وريادة الأعمال. كما تهتم الريادة الاستراتيجية بسلوكيات التي تبحث عن الفرص والمزايا والتي تؤدي إلى قيمة للمنظمات والافراد والمجتمع (Gcaza، 2013:33) وأن الريادة الإستراتيجية تسعى الى زيادة ربحية المنظمة وإعادة التجديد الاستراتيجي لها او تعزيز موضعها التنافسي في السوق، وان السعي نحو ريادة الأعمال الاستراتيجية يسمح للمنظمة بالحفاظ على قدراتها الإبداعية (كشكول، 2014:130).

فالأهداف الاساسية للريادة الاستراتيجية تتمثل في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة بشكل مستمر، وتحقيق القيمة المضافة من خلال ما تضيفه الريادة على ثروات الافراد والمجتمعات من الناحية المادية والمعرفية فضلا عن الاستخدامات المزايا والفوائد والاستعمالات الجديدة من السلع والخدمات المقدمة، وكذلك تحقيق النمو في جميع المجالات وإيجاد الثروة وتنميتها بالأموال والبنى التحتية للمنظمة والتي تؤدي الى

تنمية ثروة البلد عن طريق الزيادة في عدد المشاريع والرياديين الذين يعدون حجر الزاوية في تطور ورقي المجتمعات. لذا يمكن تحديد اهداف الريادة الاستراتيجية:- (يحيى، 2018:144)

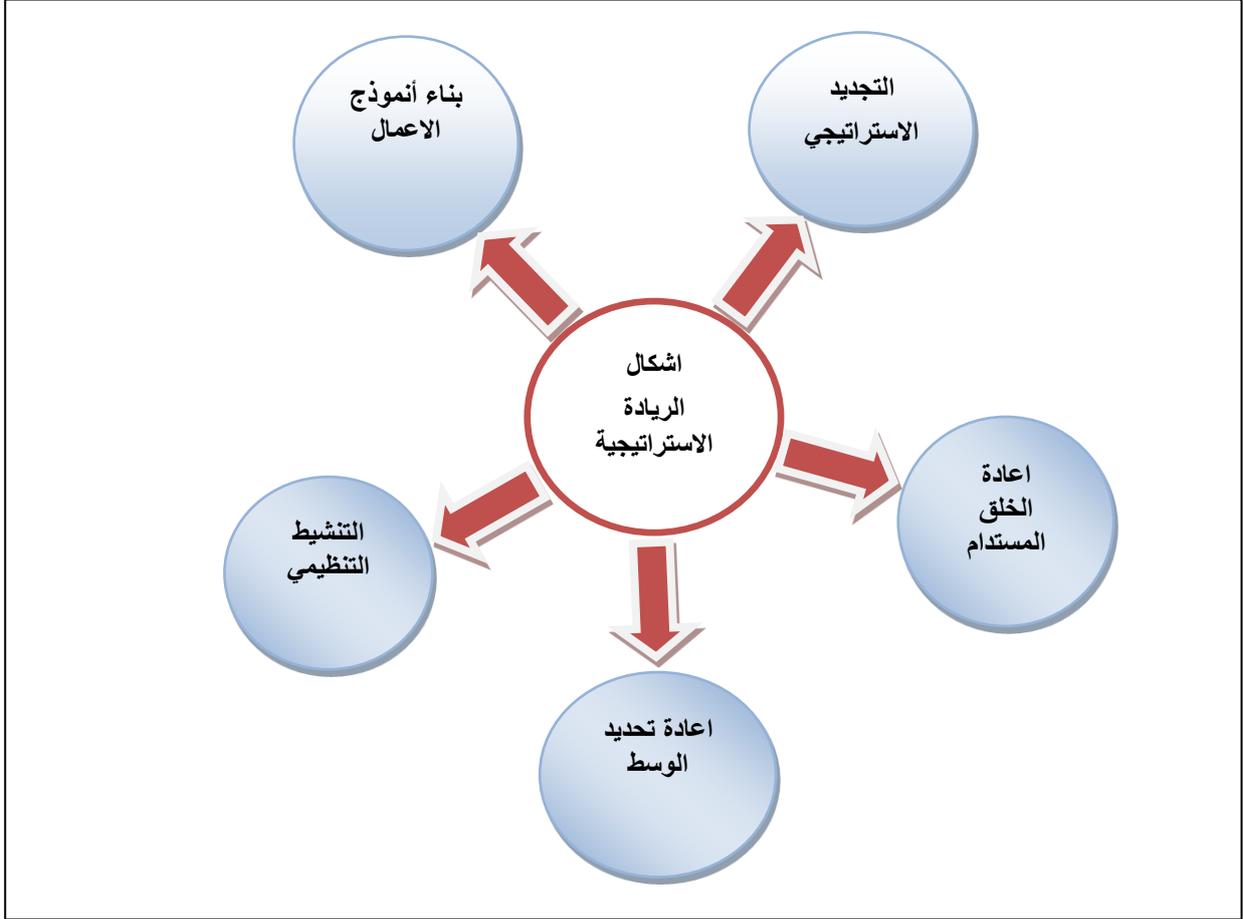
- ١- تحديد أولويات المنظمة على الامد البعيد وفق المعطيات الحالية والتغيرات البيئية المحيطة .
 - ٢- وضع توجه عام يتم من خلاله وضع الأهداف الأكثر تحديدا للمستويات الأدنى والوحدات الاخرى وتكون مترابطة مع التوجهات العامة للمنظمة.
 - ٣- العمل على تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمنظمة والأعمال التي ينبغي القيام بها وما يمكن تحقيقه من الأهداف خلال الفترات الزمنية الممتدة.
 - ٤- تحديد الاهداف النهائية التي تسعى المنظمة الوصول إليها، ومن ثم تحديد المقياس الذي يتم الاستناد إليه عند الحكم على نجاح الإستراتيجية من عدمه.
 - ٥- تسهيل الرفاهية الإدارية عن طريق المعايير التي تستعمل في تقييم الأداء الكلي للمنظمة.
- يتضح مما ورد اعلاه بأن الهدف الرئيس للريادة الاستراتيجية هو بناء ميزة تنافسية من خلال ما تضيفه الريادة الاستراتيجية على ثروات الافراد والمجتمعات من الناحية المعرفية والعمل على ادراك حاجات الزبائن والاستجابة لها .

خامساً: اشكال الريادة الاستراتيجية

تتخذ الريادة الاستراتيجية عدة اشكال وهي : (9-8: 2009, Kuratko & Audretsch)

- ١- **التجديد الاستراتيجي** : يشير التجديد الاستراتيجي الى انتقال المنظمات من خلال تجديد افكارها الاساسية التي بنيت عليها، إذ تتمكن الشركة بواسطته من إعادة النظر في علاقتها بزبائنها وأسواقها .
- ٢- **إعادة الخلق المستدام** : يتمثل في الظاهرة الريادية التي تقدم الشركة بواسطته المنتجات والخدمات او تقوم بالدخول الى اسواق جديدة، حيث تكون الشركة في اتصال دائم من اجل اغتنام الفرص الريادية.
- ٣- **إعادة تحديد السوق** : ويشير الى الظاهرة التي يتم بواسطتها اكتشاف اسواق لم يتعرف عليها ولم يتم استغلالها بفاعلية من قبل المنافسين.
- ٤- **التنشيط التنظيمي** : يتمثل في سعي الشركة الى استدامة او تحسين مركزها التنافسي من خلال عملياتها وهيكلها وقدراتها.

٥- إعادة بناء أنموذج الاعمال: يشير إعادة بناء أنموذج الاعمال الى إعادة تصميم نماذج اعمالها الجوهرية من اجل تحسين كفاءتها او لغرض تمييز نفسها عن المنافسين بطرائق يقيّمها السوق.



الشكل (٥) اشكال الريادة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث

مما تقدم فإن الريادة الاستراتيجية تأخذ أشكال متعددة فهي تتصف بالتجديد الاستراتيجي حيث تعمل دائما على تجديد أفكارها ومواكبة التطور، وتتصف بإعادة الخلق المستدام حيث أنها تعمل على الدخول على أسواق جديدة اما إعادة تحديد الوسط فهي تسعى دائما على اكتشاف أسواق جديد لم يتم استغلالها وتتصف بالتنشيط التنظيمي كونها تعمل دائما على المحافظة وتحسن مركزها التنافسي في السوق .

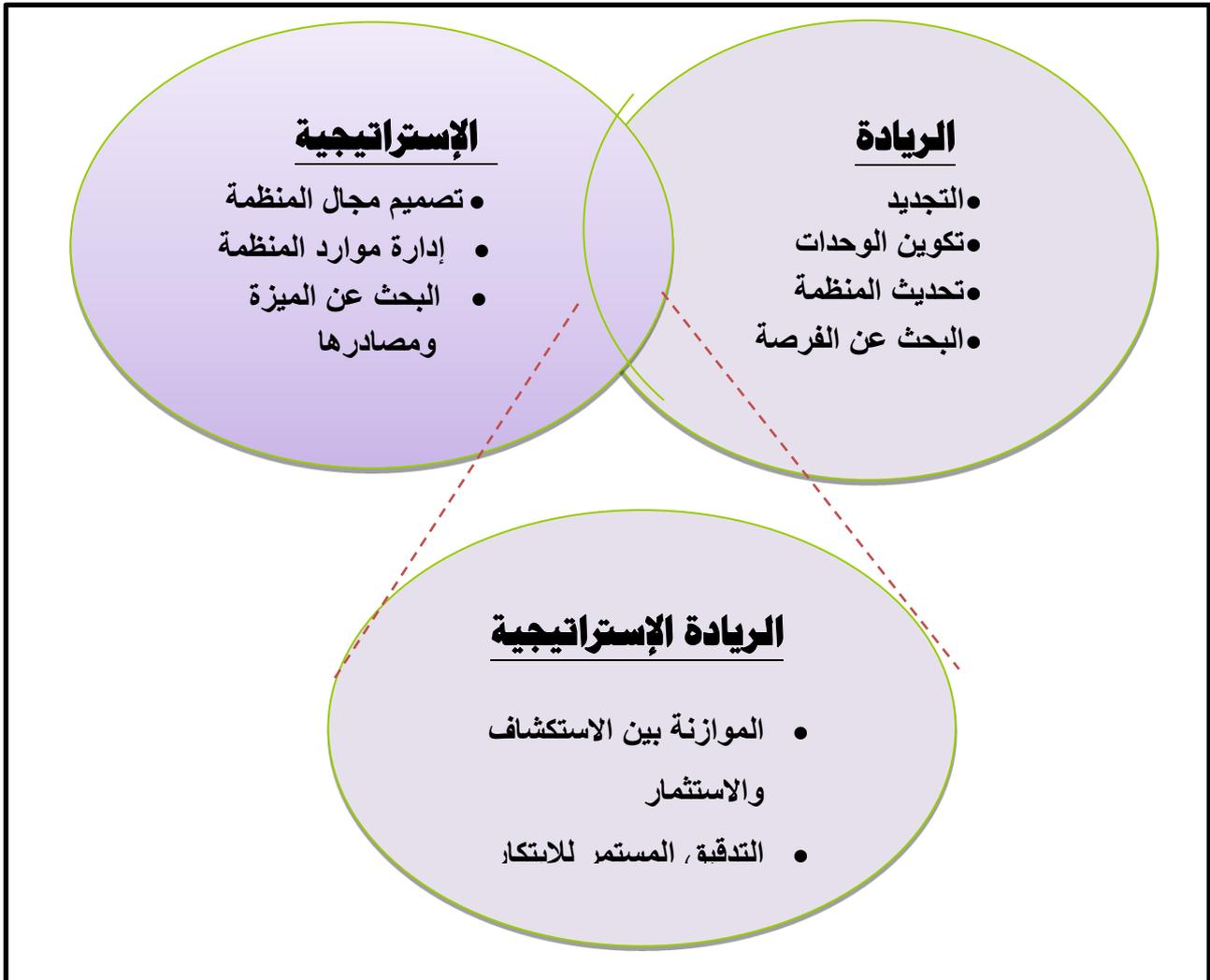
سادساً: الربط بين الريادة والاستراتيجية والابعاد المشتركة بينهما

أولاً: الربط بين الريادة والاستراتيجية

تتطوي ريادة الأعمال الاستراتيجية على التوازن بين أنشطة البحث عن الفرص والبحث عن المزايا، إذ تتضمن الريادة سلوك البحث عن الفرص المحتملة لتحديد مجالات النشاط المستقبلي، وان البحث عن الفرص هو بطبيعته عملية تعليمية حيث تجمع المعرفة من خارج حدودها لتكملة معارفها الخاصة (Ketchen et al.,2007:373). ان التكامل بين الريادية والادارة الاستراتيجية والتوصل الى الريادة الاستراتيجية يساعد الرياديين والمنظمات بأن يبحروا في محيطهم الازرق بدون اي منافس لانهم سوف ينتجون مواردً جديدة ذات قيمة للمجتمع (Monnavarian&Ashena,2009:388). ولعمل الريادة الاستراتيجية في المنظمات هناك طريقتان وهما (الجمع والتكامل) الجمع يعني أن الأنشطة الإستراتيجية وأنشطة ريادة الأعمال يتم وضعها في شركة واحدة دون رد فعل مع بعضها البعض بينما يتطلب التكامل المعاملة بالمثل ، حيث يمكن للأنشطة الإستراتيجية وأنشطة ريادة الأعمال أن تكمل بعضها البعض لمساعدة الشركات في الحصول على أداء أفضل (Yang et al.,2016:835) . وغالباً ما يتم تشبيه الإستراتيجية بعملية التخطيط التي تركز على عملية اتخاذ القرارات الناتجة عن إدارة الموارد في إطار الهياكل والأنظمة والعمليات. وتعتبر الإستراتيجية ميزة أساسية تميز الشركات وتخلق التميز المؤسسي، أي من خلال منصتها الإستراتيجية الحالية ومن خلال التنظيمات المنظمة والمخططة جيداً مما يساعد الشركات على التخصص واكتساب ميزة تنافسية (Kyrgidou & Hughes 2010:45). وريادة الأعمال والاستراتيجية هي مكملة لبعضها البعض حيث ان الريادة تبحث عن الفرص والإجراءات الإستراتيجية تتمثل في البحث عن المزايا لتصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادة الأعمال التي تخلق الثروة بالإضافة الى انها توفر نقطة انطلاق لدراسة روح المبادرة التي يمكن من خلالها الاستفادة من الكفاءات الأساسية لإنشاء أعمال تجارية جديدة (Dhliwayo & Van, 2011:24). فهناك بعض الشركات القادرة على تحديد الفرص ولكنها غير قادرة على استغلالها كما لا تدرك خلق ثرواتها المحتملة ، وبعض الشركات تتمتع بمزايا تنافسية حالية ، ولكن مع الفرص الجديدة التي تم تحديدها للسعي والاستفادة من هذه المزايا يتعرض أصحاب المصلحة لمخاطر متزايدة مثل أن تغيرات السوق قد تقلل من معدل تكوين الثروة. يتم إنشاء الثروة فقط عندما تجمع المؤسسات بين السلوك الفعال للبحث عن الفرص (أي روح المبادرة) والسلوك الساعي إلى تحقيق الفعالية أي الإدارة الاستراتيجية (Ireland et al.,2003:966) . ويرى (Siddiqui&Jan,2019:388) ان

كل من ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية لا غنى عنه للنمو التنظيمي وإنشاء وتمثل ريادة الأعمال من ناحية النمو التنظيمي وخلق الثروة كأهدافها الرئيسية بينما تساعد الإدارة الإستراتيجية بشكل كبير في فهم أسباب الاختلافات في تكوين الثروات في المنظمات المختلفة. فالإدارة الإستراتيجية هي في حد ذاتها "مجموعة فرعية" من ريادة الأعمال (Van Rensburg, 2013:1).

وقد حدد (Ireland & Webb, 2007 :51) العلاقة بين الريادة والاستراتيجية كما في الشكل (6). إذ تتضمن الاستراتيجية مدى التطلع للقرارات، وكيفية اكتساب الموارد وإدارتها، ومصادر الميزة التنافسية. وترتبط الريادية بخلق الحداثة وتقديم وحدات تنظيمية جديدة. أو تجديد المنظمات الموجودة. أما النتيجة من جمع الإستراتيجية والريادية هي تجميع بين خصائص التوجه نحو الاستثمار وخصائص التوجه نحو اكتشاف الفرص.



الشكل (٦) الموازنة بين الإستراتيجية والريادة لتعزيز الريادة الاستراتيجية

Source: Ireland & Webb:2007"Strategic Entrepreneurship :Creating Competitive Advantage through streams of innovation",Kelley School Of Business. P. 51

ثانياً: الأبعاد المشتركة لريادة الأعمال والاستراتيجية

اوضح كل من (Tanțău,2008:73) و(سلمان،2014:87) ان هناك مجموعة ابعاد تشترك بها ريادة الاعمال والاستراتيجية وكما موضح في الشكل ادناه .

١- الفرصة : تعتبر الفرصة بعداً مشتركاً بين الريادة والاستراتيجية حيث تعرف ريادة الأعمال بأنها تحديد الفرص غير المستغلة سابقاً واستغلالها.

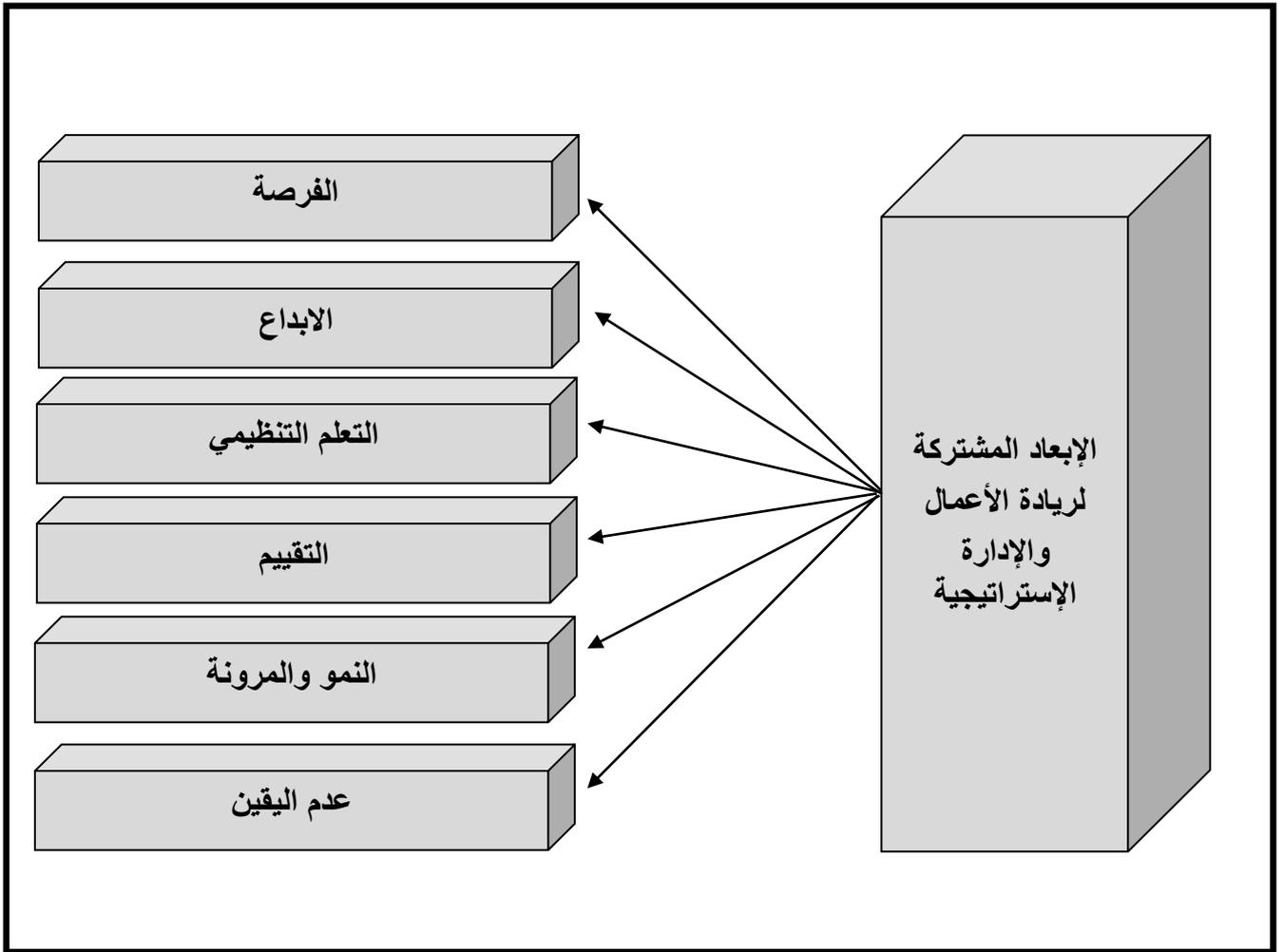
٢- الابداع: كبعد مشترك للريادة والاستراتيجية من أجل التأكيد على أوجه التشابه والاختلاف بين ريادة الأعمال والاستراتيجية وتتضمن عملية الابداع بناء إطار مفاهيمي بنشاط ، وفرضه على البيئة والتأمل في تفاعلهم.

٣- التعلم التنظيمي: يعد التعلم التنظيمي سمة مميزة لمنظمة تكيفية، ويجب أن يكون كل من ريادة الأعمال والاستراتيجية قابلاً للتكيف مع هياكل واتجاهات الطلب الجديدة. تقوم المؤسسة التعليمية بنشاط بإنشاء المعرفة والنقاطها ونقلها وتعبئتها لتمكينها من التكيف مع البيئة المتغيرة. وبالتالي فإن الجانب الرئيس للتعلم التنظيمي هو التفاعل الذي يحدث بين الأفراد.

٤- التقييم: يعد بعداً مشتركاً بين الريادة والاستراتيجية، يجب أن يتم تقييم فرص العمل ليس فقط من أصحاب المشاريع بل وأيضاً من العملاء المحتملين أو العملاء والموظفين والمستشارين والمستثمرين والموردين. نفس النهج فعالة أيضاً لصياغة الاستراتيجية وعملية التنمية.

٥- النمو والمرونة : كأبعاد مشتركة لريادة الأعمال والاستراتيجية وهي أبعاد تسهم في نجاح المشاريع وتشكل أيضاً جزءاً من نهج الريادة في الأعمال.

٦- عدم اليقين : كبعد مشترك لريادة الأعمال والاستراتيجية، للحصول على عوائد مالية عالية ، تتحمل الشركات المخاطر على افتراض مستويات عالية من الديون، والتزامها بكميات كبيرة من موارد الشركة، والاستثمار في تقنيات غير مستكشفة.



الشكل (٧) الأبعاد المشتركة لريادة الأعمال والاستراتيجية

المصدر/ أعداد الباحث

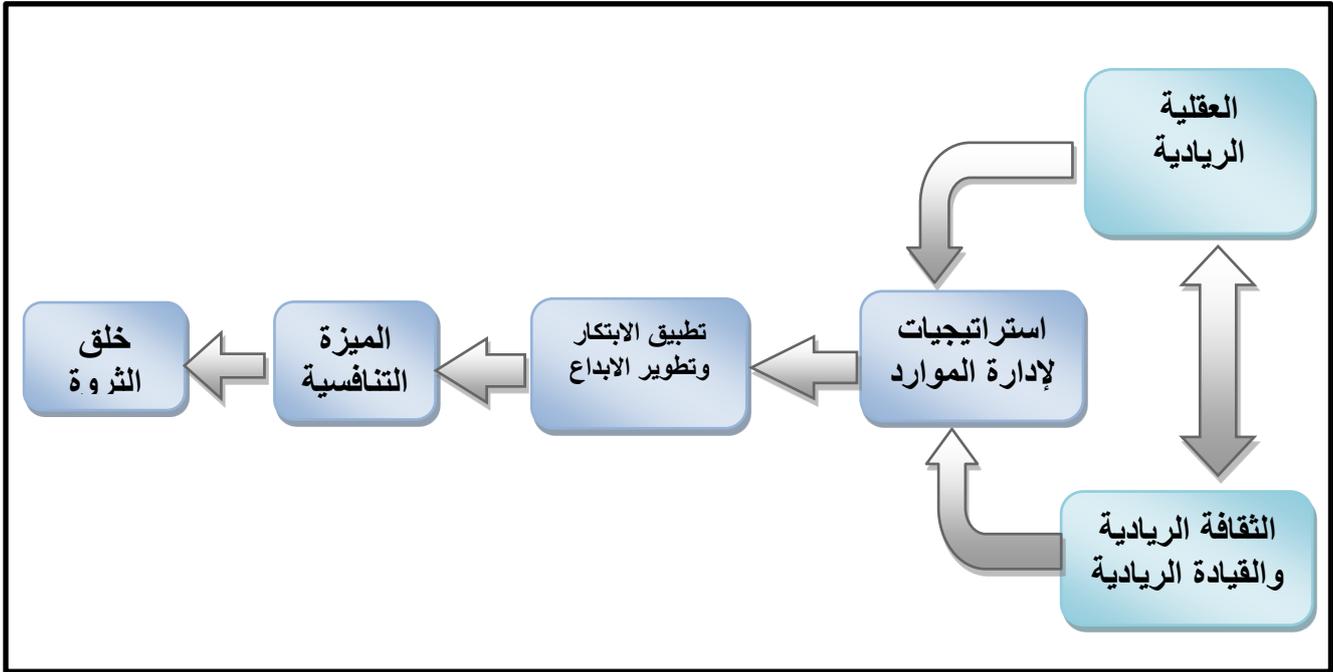
مما تقدم فإن الريادة والادارة الاستراتيجية تكمل كل منهما الاخرى، وان كل منهما تؤكد على الأبعاد وهي (الفرصة، الابداع، التعلم التنظيمي، التقييم، النمو والمرونة، عدم اليقين) فالمنظمات التي تتبنى منهج الريادة الاستراتيجية تستطيع السيطرة على السوق بدون منافس من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية بأقل سعر.

سابعاً: نماذج الريادة الاستراتيجية

١- أنموذج (Ireland, 2003)

يوضح الأنموذج ان الريادة الاستراتيجية تشير الى السعي للأداء المتفوق من خلال الريادة المتمثلة (البحث الى الفرصة) والنشاطات الاستراتيجية (البحث عن الميزة) واستعمالها بشكل متوافق اذن فهي موازنة مستمرة بين (الفرصة و الميزة) فتكامل الريادة مع الاستراتيجية ضروري للمنظمات من اجل خلق الثروة عن طريق :

- ١- تحديد عقلية الريادية كونها المفتاح لانشاء المشاريع وتحديد الفرص .
- ٢- تبني ثقافة المبادرة والقيادة الريادية .
- ٣- الادارة الاستراتيجية للموارد (اي تجميع الموارد والمحافظة عليها والاستفادة من قدرات متعددة) للوصول الى المزايا التنافسية عن طريق (رأس المال الاجتماعي ، ورأس المال البشري) .
- ٤- تبني الإبداع والابتكار والتي تعتبر حصيلا حاسمة عن الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والعقلية الريادية، وادارة الموارد استراتيجياً.

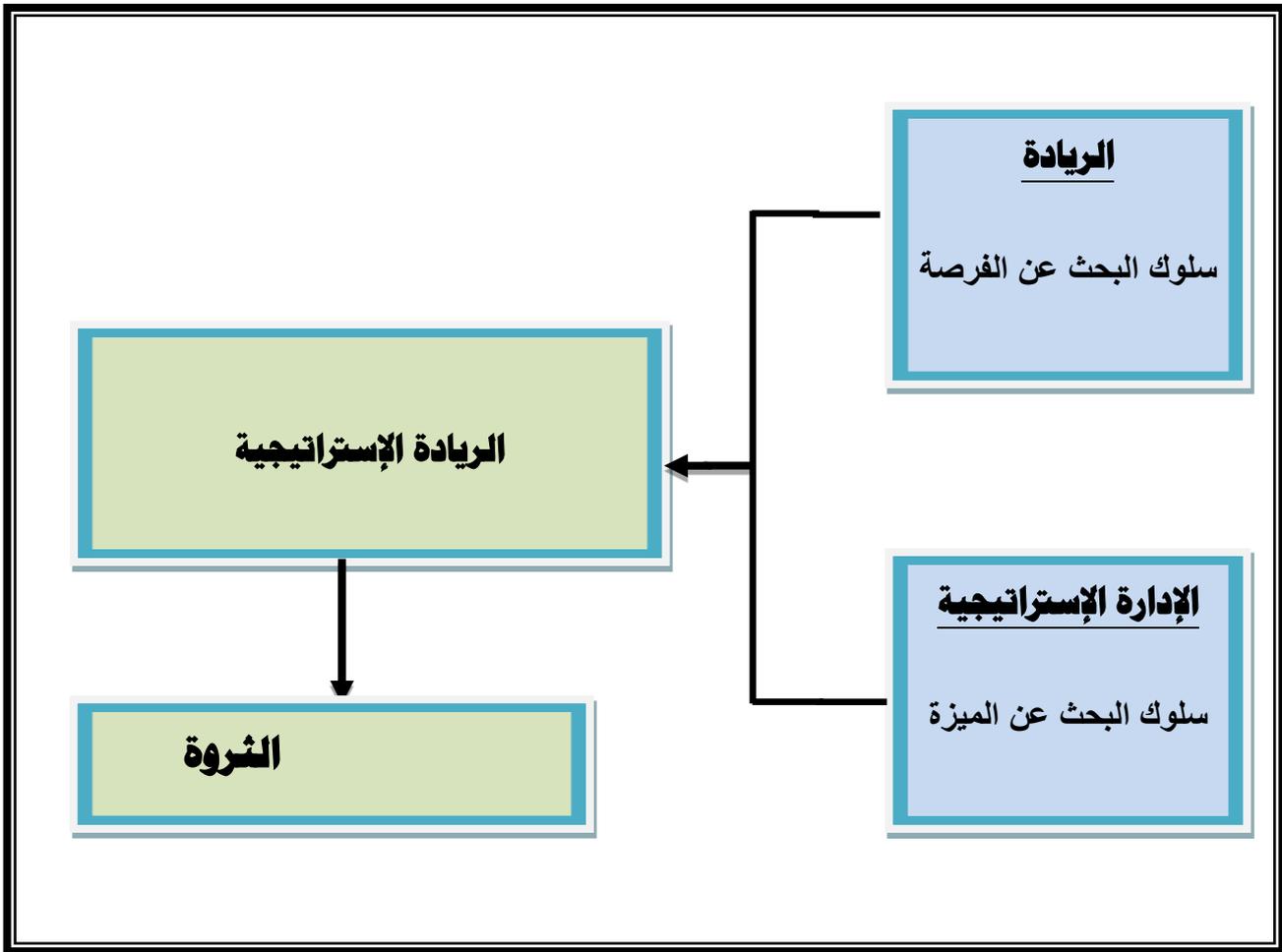


الشكل رقم (٨) أنموذج الريادة الاستراتيجية

Source: Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.p:967.

٢- أنموذج (Dissanayake) لسنة 2013 م

قدم (Dissanayake,2013:4) هذا الانموذج ليوضح فيه مكونات الريادة الإستراتيجية والتي بدورها تخلق الثروة، إذ إنها تتكون من جانبين مهمين هما الريادة والتي تتطوي على سلوك البحث عن الفرصة والذي يُعد جوهر العملية الريادية ، والجانب الآخر هو الإدارة الإستراتيجية والتي بدورها تتطوي على سلوك البحث عن الميزة ، إذ إن الميزة التنافسية بدورها هي جوهر الإدارة الإستراتيجية ، ومن التقاء هذين الجانبين (الريادة والإدارة الإستراتيجية) تتكون الريادة الإستراتيجية والتي تخلق الثروة الهدف المهم لمنظمات الأعمال .



الشكل (٩) مكونات الريادة الاستراتيجية

Source: Dissanayake, S. (2013). *Rewarding Stakeholders: The Perspective of Strategic Entrepreneurship*.p:

ثامناً: أبعاد الريادة الاستراتيجية

أن التغير السريع في البيئة يجبر المنظمات على أن تكون ريادية. وبالتالي هناك ضرورة لوجود مجموعة من الأبعاد التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق الريادة . وقد حدد الكثير من الكتاب والباحثين ابعاد الريادة الاستراتيجية ، وكما أثرت خلفياتهم العلمية في تحديد مفاهيم الريادة الاستراتيجية ، كذلك اثرت على تحديدهم لأبعادها. والجدول رقم (9) يحدد هذه الابعاد.

الجدول (٩)

ابعاد الريادة الاستراتيجية بحسب منظورات مجموعة من الكتاب والباحثين

ابعاد الريادة الاستراتيجية														الباحث- السنة									
الموارد المدارة استراتيجياً	العقل الريادي	القيادة الريادية	الثقافة الريادي	الهيكل التنظيمي	البيئة	قوة الاستراتيجية	القدرات	الموارد	التقييم	التعلم التنظيمي	الادراك والاكتشاف	التفرد	المرونة		الاتاكد	النمو	الاستباقية	تحديد الفرص	التحالف الاستراتيجي	تحمل المخاطر	الإبداع		
*	*	*	*																			Ireland et al,2003	
*	*	*	*																				Luke,2005
															*			*		*			Irland et al ,2006
*	*	*	*																				Ketchen et al,2007
										*	*		*	*				*		*			Kroeger ,2007
									*	*		*	*					*		*			Dumitru , 2008
*	*	*	*																				Monsen & Boss,2009
*	*	*	*																				Kraus& Kauranen 2009
*	*	*	*																				Kuratko &Audretsch 2009
*	*	*	*																				Kelly&Harrison 2010
*	*	*	*																				Kyrgidou & Hughes 2010
*	*	*	*																				Hitt et al, 2011
*	*	*	*																				Yang ,2011
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*														Kraus et al, 2011
*	*	*	*																				Sokolova 2011
*	*	*	*																				Foss &Lyngsie 2011
*	*	*	*																				Kimuli 2011
												*			*			*		*			خصاونة،2011

واشار (Bwisa & Ndolo, 2011:21) ان الثقافة تعني (البرمجة الجماعية للعقل الذي يميز أعضاء مجموعة واحدة أو فئة من الناس عن آخر). بعبارة أخرى تعتبر الثقافة ظاهرة جماعية تتشكل من خلال البيئة الاجتماعية للأفراد ، وليس أجناسهم.

ويمكن اعتبار الثقافة الريادية من العوامل التي تدعو الى السلوكيات الريادية كالأستقلالية والمخاطرة والانجاز وتعمل ايضاً على الترويج لإمكانيات إجراء تغييرات ابتكارية جذرية في المنظمة . ويندرج ضمن الثقافة الريادية (التعلم) كونه يعتبر أساسيا في تنمية ريادة الأعمال (الحمالي والعربي، 2016:411). ويرى (Yilmaz,2012: 75) ان الثقافة الريادية تتضمن كل من (المخاطرة ، البحث عن الفرص والمزايا والعمل في بيئة غير مؤكدة ، المرونة) وتعمل الثقافة على تعزيز السلوك الريادي في الشركة و تركز على الفرص والفجوات والطلبات، بالإضافة الى ذلك تعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة والتي يشار اليها بمصفوفة (SWOT) . وان الثقافة الريادية تتميز بتسهيل جهود الشركة لإدارة مواردها إستراتيجياً ، حيث تتضمن الأفكار الجديدة وتدعو الى المخاطرة وتبني الإبداعات والتغيير المستمر عن طريق الاهتمام بالسلوكيات الساعية للبحث عن الفرصة والميزة (Mc Grath & Macmillan , 2000: 165) . ويرى (حسين، 2015:98) ان الثقافة الريادية تعرف من خلال العناصر التالية :

١- أفتراضات اساسية مشتركة .

٢- ابتكار ، أكتشاف ، تطوير بواسطة مجموعة معينة .

٣- كيفية التعامل مع مشكلة التكامل الداخلي والتكيف الخارجي.

٤- العمل لما يعتقدون أنه صحيح بشكل جيد .

٥- تدريس الاعضاء الجدد هذه السلوكيات.

ويرى الباحث بان الثقافة الريادية تبني المنظمة نشر القيم الايجابية لدى الموظفين المتمثلة بالافكار الجديدة والمخاطرة وتبني الابداع والتغيير المستمر و نشر هذه القيم وإتباعها كي تتمكن المنظمة من النهوض والقدرة على المنافسة .

ثانياً: القيادة الريادية:

تعرف القيادة الريادية الى انها "القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل إستراتيجي من أجل التأكيد على سلوكيات كل من البحث عن الفرص والبحث عن الميزة والقيمة"(طاهر، 2015:81). اما(الشمري، 2015:181) فيرى بانها قدرة الريادي على التصور

والتوقع والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجيا والعمل بشكل مشترك لاجراء التغييرات التي تؤمن المستقبل المشرق للمنظمة.

وان القائد الريادي يعمل على مساعدة التابعين في اكتشاف وتعظيم قابلياتهم من اجل المساهمة في سياسة المنظمة وان يبدأ القائد الريادي بقيادة نفسه أولا أي تطوير مكوناته الذاتية من خلال التدريب والتعليم المستمر ويتبع من اجل تحقيق استراتيجيتين (السلماوي،2015:39).

١- تركز الاستراتيجية الاولى على السلوك من خلال متابعة الأهداف الذاتية.

٢- الاستراتيجية الثانية فهي تركز على التعلم والإدراك عن طريق الاتجاهات الفكرية وتطوير الذات.

وإن أهم ما ينبغي أن يتمتع به القائد الريادي هو (الشجاعة والمخاطرة) وان الاولى تقوم على العمل الشاق واغتنام الفرص السانحة ، في حين تقوم المخاطرة على الحظ والمصادفة وهذا اشبه ما يكون بلعبة الإثارة والتحدي، ومتعة العمل للوصول الى النجاح (البهادلي،2014:35).

والقيادة الريادية عملية تهدف الى منح قيمة للمشاركين في المنظمة من خلال دمج الابتكارات الفردية مع إمكانيات المنظمة لخلق الفرص ،ويتصف القادة الرياديون بالصفة الثالثة التالية: (الرحيم وعلوش،2018:117).

١-الابداع:

يعد الابداع توليد الأفكار أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي قد تكون تدريجية اعتمادًا على درجة الحداثة وخلق تطورات جديدة أو فريدة(Urbano et al.,2019:2). في حين ويرى (Ireland et al.,2003:980) ان الابداع خلق قيمة جديدة للزبائن وهي ضرورية لمساعدة الشركة على البقاء على قيد الحياة في مواسم الدمار الخلاق جنبًا إلى جنب، وتعد الابداعات الناتجة عن توليفات جديدة من عوامل الإنتاج أمرًا مهمًا لجهود خلق الثروة للشركات.

٢-المخاطرة: وتعني الميل لاتخاذ إجراءات جريئة ، مثل الدخول في أسواق جديدة غير معروفة أو تخصيص جزء كبير من الموارد للمشروعات ذات النتائج غير المؤكدة أو الاقتراض بشدة وتعتبر المخاطرة كجزء من عملية وضع استراتيجية المنظمة. هو موقف استراتيجي، وبالتالي المخاطرة يجب أن يكون جزء منه وأن السياق الذي تعمل فيه المنظمة يؤثر على مقدار المخاطر التي تتعرض لها (Bleeker, 2011:6).

فلا بد ان تكون المخاطرة مقبولة وان منظم المشروع يجب ان يكون مرتاحًا لمستوى المخاطرة الذي سيترتب عليه المشروع ، وان يكون متأكدًا من أن المكافآت المحتملة تجعل الأمر يستحق المخاطرة. فلا بد من التمييز بين المستوى الفعلي للمخاطر في المشروع ومستوى المخاطرة الذي يتصوره رجل الأعمال (Philip,2006:107).

٣-الاستباقية: تعني روح المبادرة وتحديد الفرص واستثمارها في بيئة المنظمة الخارجية. (Genç2012:72) وكذلك البحث عن فرص جديدة قد تتعلق بالخط الحالي للعمليات ، وإدخال منتجات جديدة وعلامات تجارية قبل المنافسين . حيث ان من الضروري اتصاف المدراء بالاستباقية لتوفير الرؤية والتوجيه للمشاركة في التوسع(Gcaza ,2013:21) .

ومما تقدم يرى الباحث القيادة الريادية هي قدرة الريادي على التصور والتوقع والحفاظ على المرونة والتأثير بالتابعين ومساعدتهم في اكتشاف وتعظيم قابلياتهم من اجل المساهمة في سياسة المنظمة من خلال دمج الابتكارات الفردية مع امكانيات المنظمة لخلق الفرصة .

ثالثاً: العقلية الريادية:

تمثل الوسيلة الاستراتيجية التي ينبغي على الريادي إتباعها إثناء التعامل مع المشاريع في ظل الظروف البيئية الغامضة ومع بداية الأعمال الجديدة ، وكذلك طرحه لمنتجات جديدة، فلا بد ان يمتلك الريادي القدرة على تحديد الظروف والرؤية المستقبلية التي من الممكن ان تساعده في التنبؤ بالمستقبل، ومع تقدير صعوبة التحليل، الا ان الريادي بطبيعته مختلف عن الآخرين في رؤية الغموض كونه يمتلك القدرة على معرفة الأولويات والوضع الحالي من خلال تقييمه للفرص المستقبلية (السكرانه،2006:25).

وان العقلية الريادية تمثل المتطلب الأهم للريادة الإستراتيجية كونها تهتم بطرق وأساليب التفكير الريادي اللازم لإدارة المنظمة بما يكفل تحقيق أهدافها المستقبلية . وتبرز أهميتها في كونها المحفز للمرونة والإبداع المستمر والتجديد في حالة عدم التأكد وهو ما يعود الى قدرات الادارة الراغبة بتفهم حالة الغموض وعدم الوضوح (فتحي والمختار،2014:107) .

يرى (Ireland et al.,2003:969) العقلية الريادية بانها وسيلة للتفكير في الأعمال التي تركز على فوائد عدم اليقين وتلتقطها. ويعد عدم اليقين ظاهرة إدراكية مستمدة من عدم القدرة على تحديد الاحتمالات للأحداث المستقبلية ، ويعزى ذلك إلى حد كبير إلى نقص المعلومات حول علاقات (السبب و التأثير) .

ويرى الباحث بان العقلية الريادية هي الوسيلة التي ينبغي على الريادي اتباعها اثناء التعامل

مع المشاريع في ظل الظروف البيئية الغامضة بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة المستقبلية. ولا بد من توفر عقلية ريادية في كل منظمة كون الريادي يمتلك رؤية مختلفة عن الآخرين تمكنه من التنبؤ بالمستقبل من خلال تقييمه للفرص القادمة.

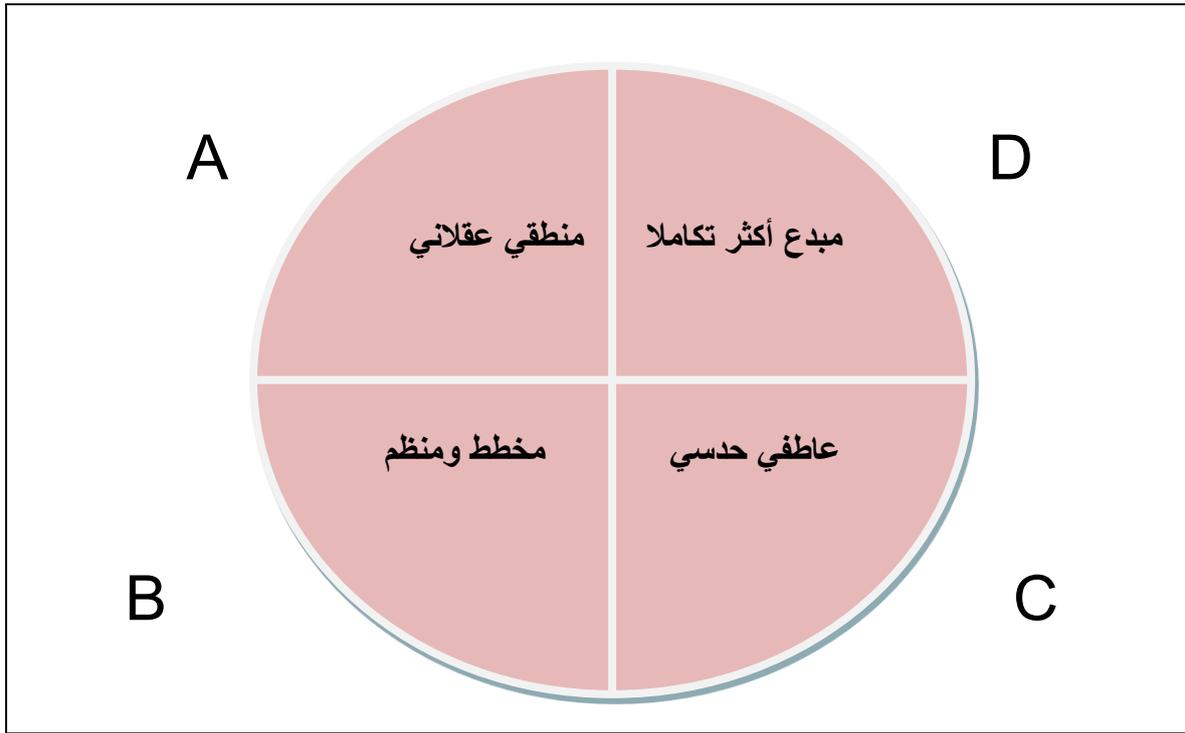
واهتمت نظريات كثيرة بالدماغ واقترحت نظرية الدماغ الثلاثي ، التي تقترح ثلاثة أدمغة متداخلة في كل منها يحدث التفكير بطريقة معينة: العقول العقلانية والمتوسطة والبدائية ، من ناحية أخرى قسم الدماغ الى قسمين ؛ الدماغ الأيسر والعقل الأيمن ، حيث تحدث أنواع معينة من التفكير (Bawaneh et al.,2011:89).

ويمكن تحديد خمس خصائص للعقلية الريادية المشتركة مع رواد الاعمال: (Bosman,et al.,2018:13) .

- ١ . يبحثون بحماس عن فرص جديدة.
- ٢ . يتابعون الفرص مع الانضباط الهائل.
- ٣ . يتابعون أفضل الفرص ويتجنبون استفاد أنفسهم ومنظماتهم من خلال مطاردة كل خيار.
- ٤ . يركزون على التنفيذ ، على وجه التحديد (التنفيذ التكيفي)
- ٥ . يشاركون طاقات الجميع في مجالهم.

اما هيرمان (1988) فقد قسم الدماغ إلى جزء علوي وجزء سفلي ، وينقسم كلاهما إلى أجزاء اليمين واليسار. يتعامل الجزء العلوي مع المفاهيم المجردة والمفاهيمية بينما يتناول الجزء السفلي الأفكار العاطفية والجوهرية. يتعامل الجزء العلوي الأيسر مع المنطق والكمية بينما تتعامل الأجزاء السفلية اليسرى مع التسلسل والتنظيم. من ناحية أخرى ، يتعامل الجزء الأيمن مع المفاهيم البصرية والمفاهيمية ، في حين يتناول الجزء الأيمن السفلي المفاهيم الشخصية والعاطفية (Bawaneh et al.,2012:5). كما في الشكل (10)

وبالرجوع الى الجدول (3) في اعتماد معمل كبيسة على الذكور اكثر من الاناث حيث ان الباحثين في جامعة هارفرد والاكاديميين الامريكيين وجدو فروق في بنية والية عمل منح الرجل والمرأة اذ 80% من الرجال يستخدمون الشق الايسر للدماغ، والنساء الجزء الايمن من الدماغ. حيث ان الجزء العلوي الايسر يتعامل مع (الرجل) والجزء الايمن العلوي يتعامل مع المفاهيم البصرية والمفاهيمية (المرأة) اما الاجزاء السفلية اليسرى مع التسلسل والتنظيم (الرجل) في حين الجزء الايمن السفلي يتعامل مع المفاهيم الشخصية (المرأة).



الشكل (١٠) انماط التفكير

Source: Bawaneh, A. K. A., Abdullah, A. G. K., Saleh, S., & Yin, K. Y. (2011). Jordanian Students Thinkin Stylesbased on Herrmann Whole Brealn model. International Journal of Humanities and social science, 1(9), 89-97.

وقد تطرق (Bawaneh et al.,2011:89) لشرح كل قسم من الاقسام

النمط الأول : أسلوب التفكير الخارجي (A) أشار هيرمان إلى أسلوب التفكير هذا باعتباره أسلوب التفكير القائم على الحقائق (التحليلي أو المنطقي أو النظري أو الخارجي).

النمط الثاني : أسلوب التفكير الإجرائي (B) يوصف بأنه مفكر إجرائي ، موجه أو مسيطر عليه، مخطط أو منظم .

النمط الثالث : أسلوب التفكير التفاعلي (C) المصمم على أنه عاطفي ، اجتماعي ، شخصي وتفاعلي .

النمط الرابع : أسلوب التفكير الداخلي (D) وهو أسلوب منفتح الذهن (مبدع ، مبتكر، تكاملي، تحليلي).

واشار (حميد،2014:75) بان العقل الريادي يتكون من:

١- ادراك الفرص الريادية:

يعد ادراك الفرص الريادية نشاط مهم لغرض تكوين الثروة وهي ضمن نتائج العقل الريادي وتوجد الفرص الريادية داخل الاسواق التي تباع فيها البضائع بسعر يزيد على تكاليف انتاجها.

٢- التأهب الريادي:

يكون التأهب الريادي على شكل ومضات بصرية تمنح الشخص قدرة التبصر العميق والمتفوق ، حيث ان هؤلاء الاشخاص يمتلكون القدرة على التنبؤ بحالة السوق متى تكون البضائع او الخدمات ذات قيمة عالية.

٣- توسيع الخيارات الحقيقية:

يؤدي منطق المرونة الحقيقية الى توسيع إستراتيجية الشركة ، ويساعد الافراد على كيفية التعامل مع حالات اللاتأكد مع مواصلة تشخيص الفرص الريادية .

٤- اطار العمل الريادي:

ان اطار العمل الريادي يتضمن (تحديد الاهداف ، وضع سجل الفرص للمنظمة ، وتحديد التوقيت لطرح الاستراتيجية المناسبة لاستغلال الفرص الريادية) حيث تزداد احتمالية خلق الثروة عند تطبيقها ضمن اطار العمل الريادي (Ireland et al.,2003:969).

اذن لابد من توفر عقلية ريادية في كل منظمة كونها تمثل اهم مطلب لها حيث انه يمتلك رؤية مختلفة عن الاخرين تمكنه من التنبؤ بالمستقبل من خلال تقييمه للفرص القادمة.

رابعاً: الموارد المدارة استراتيجياً:

تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد استجابة الشركة للضرورات البيئية وتتضمن عملية الافادة بأفضل طريقة من المصادر البشرية المتخصصة في المنظمة (Yilmaz,2012:75) . وتعني ادارة الموارد الملموسة المتمثلة (رأس المال المالي) وكذلك الموارد غير الملموسة (رأس المال الاجتماعي، رأس المال البشري) عن طريق هيكله محفظة الموارد وتجميعها ورفع القدرات، وتعتبر الأساس التفاضلي للمنظمة من حيث تكوين الثروة (الشمري،2015:186) .

حيث ان نجاح المنظمات اليوم يعتمد على موظفيها في حين تعتمد قدرة المنظمة على المنافسة واستمرارها على على وجود اشخاص مناسبين يعملون في اوقات مناسبة. ولا بد من التركيز على الموارد البشرية كونها الاداة التي تلعب دوراً مباشراً في تحقيق اهداف المنظمة (Rahmati & Veisoh, 2015: 47).

ويتمثل رأس المال المالي بالموارد المادية (الملموسة) التي تستخدمها المنظمة في تنفيذ وتطوير الاستراتيجيات ، وان المنظمات التي لديها الموارد المالية القوية تمتلك القدرة على تحديد الفرص

الريادية واستغلالها وان راس المال المالي يمكن استخدامه لأجل اكتساب الموارد غير الملموسة (رأس المال البشري) (حميد،2014:77) .

اما رأس المال البشري يمثل الافراد الذين لديهم المقدرة العقلية والخبرات والمهارات وان اي منظمة لا بد ان يكون لديها اشخاص ذوي خبرة وكفاءة عالية لكي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية. كما يمثل النتيجة الحالية للاستثمارات السابقة لمهارات الاشخاص ، اذن فهو اشبه بخليط من المعرفة والمهارات الابتكارية والابداعية للاشخاص ذوي القدرات العالية في المنظمة (عباس وشياع،2019:2050). ويرى (زهرة،2017:8) إن مراقبة رأس المال البشري والارتباط بأخلاقيات العمل والمنظمات الريادية والإنتاجية تدفع العاملين الى المنافسة، والعمل على تقديم الخدمات بأكثر فعالية للزبائن.

وأظهرت الأبحاث الحديثة أن الموارد هي أساس الأداء التفاضلي الثابت فيما يتعلق بخلق الثروة. وأن استعمال الشركات الموارد لها تأثير أقوى على الأداء مقارنة بخصائص الصناعة. وأن رأس المال البشري له تأثيرات مباشرة وغير مباشرة (من خلال التفاعلات مع الاستراتيجية) على أداء الشركة. (Kimuli, 2011:26) .

أما رأس المال الاجتماعي فيشير (Muthuri et al., 2009:76) بتعريف رأس المال الاجتماعي على أنه "تلك الأصول غير الملموسة التي تعد أكثر في حياة الناس اليومية: وهي النوايا الحسنة ، والزمالة ، والتعاطف ، والتواصل الاجتماعي بين الأفراد والأسر الذين يشكلون وحدة اجتماعية، والتي قد تحتوي على إمكانات اجتماعية كافية لتحسين الظروف المعيشية في المجتمع ككل. ويرى (Hitt et al.,2011:63) رأس المال الاجتماعي للمنظمة هو مجموع رأس المال الاجتماعي الخارجي (العلاقات بين الشركات الخارجية والأفراد في الشركة) ورأس المال الاجتماعي الداخلي (العلاقات بين الأفراد داخل الشركة) وإنه يسهل الإجراءات المتخذة من اجل الوصول إلى موارد إضافية وبناء القدرات والاستفادة منها لغرض تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تؤثر المهارات الاجتماعية على قدرة الأفراد في تحديد الفرص بالاضافة الى اكتساب المعرفة والموارد .

وتبعاً(فتحي والمختار،2014:107) فان مضامين هذا البعد تدور حول مجموعة خصائص لا بد من المنظمة تفعيلها والعمل بها وكما يلي:

١- يمكن للمنظمة تحقيق اهدافها المستقبلية من خلال الادارة السليمة لمواردها بأنواعها الملموسة (رأس المال المالي) وغير الملموسة (رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري) .

٢- تعد الموارد راس مال للمنظمة مهما كان حجمها ونوعها، فلا بد من العمل على استثماره بطريقة مثلى لغرض تحقق اهدافها الاستراتيجية.

٣- ان ادارة المنظمة يتطلب تحديد الموارد وتمييزها لغرض تقييمها والعمل على تشخيص نقاط القوة والضعف بهدف وضع استراتيجية مناسبة لاستثمارها.

٤- يقوم القادة الرياديون بدراسة وتحليل الموارد والعمل على استغلالها للحصول على المزايا التنافسية.

ومما تقدم فإن ادارة الموارد استراتيجيا تعني ادارة الموارد الملموسة المتمثلة (راس المال المالي) الموارد غير الملموسة مثل رأس المال الاجتماعي الخارجي (العلاقات بين الشركات الخارجية والأفراد في الشركة) ورأس المال الاجتماعي الداخلي (العلاقات بين الأفراد داخل الشركة) رأس المال البشري، من خلال هيكلية محفظة الموارد وتجميعها ورفع القدرات و تعتبر الأساس التفاضلي للمنظمة من حيث تكوين الثروة.

المبحث الثاني

الأداء التسويقي

تمهيد:

يحتل الاداء التنظيمي بصورة عامة والاداء التسويقي بصورة خاصة مكانة متميزة في حياة المنظمات في الوقت الحاضر نظرا لأهميتها في قياس كفاءة المنظمة وقدرتها على بلوغ أهدافها اذ يمثل الاداء التسويقي المؤشر الالهم في ديمومة عمل المنظمة وبقائها في ظل بيئة متغيرة تمتاز بالمنافسة العالية إذ يبين لإدارة المنظمة فيما إذا كانت اهدافها سائرة بالشكل الصحيح والمخطط له ، وسنبين في هذا المبحث مفهوم وأهمية واهداف الاداء التسويقي ومؤشرات قياسه.

أولاً: مفهوم الأداء:

تشير كلمة الأداء في اللغة على الاسم ويشق منها الفعل أدى. مثل يقال ان فلان أحسن أداءً وكذلك يقال ادى دينه تأدية بمعنى قضاه (ابن منظور، 2005:108). في القرن الثالث عشر كانت تعني كلمة (parformer) بالفرنسية الإنجاز والتنفيذ، وفي منتصف القرن السادس عشر كان (الأداء) هو الأسم المقابل وفي منتصف القرن التاسع عشر كان الأداء يعني النتائج والنجاح المحتمل ، وخلال السنوات القليلة الماضية ، تم توسيع معنى الكلمة إلى حد ما ، إذ أننا نطبقها الآن على نتائج المنظمات والحكومات (Cohen, 2013:64).

يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الادارة وكان ولا يزال أحد اهم المحاور الرئيسة التي انصب الالهتمام عليها، فالأداء بشكل مبسط يمثل "قدرة المنظمة في الوصول إلى أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطرائق كفوءة وفعالة" (الزيواني، 2004:108). يرى (Gama, 2011:644) ان مصطلح الاداء يستعمل على مدى واسع في مجالات الإدارة خاصةً والمجالات الأخرى عامةً فيمكن استعماله كمقياس لشرح الظواهر وتشخيص الأسباب وكذلك في إجراء المقارنات التنبؤات، إذاً فالأداء متعدد الأوجه فهو غير مرتبط بالنتائج فقط وإنما في الظروف التي سمحت بذلك والعمليات المؤدية اليها. في السنوات الأخيرة تم تسجيل انفجار حقيقي لمفهوم الأداء على المستوى العالمي. إذ تؤكد المؤسسات باستمرار أنها تود الوصول إلى الأداء أو قياس أدائها او تحسين ادائها لذلك ، يمكن القول أن تحديد القياس والأداء

أصبحت الانضباط الجديد في الإدارة (Bacali & Sava, 2013: 236). ويعتبر الأداء مفهوم متعدد الأبعاد على المستوى الأساسي إذ يتم التمييز بين أداء المهام وأداء السياق يشير أداء المهمة إلى كفاءة الفرد التي يؤديها في الأنشطة التي تسهم في الأساس الفني للمنظمة. في حين يشير الأداء السياقي إلى الأنشطة التي لا تسهم في جوهر التقنية ولكنها تدعم البيئة التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي يتم فيها السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية (Sonnentag & Frese, 2002:6).

وقد تناولت الأدبيات العديد من المفاهيم للأداء. يمكن استعراض جزءاً منها في الجدول الآتي.

الجدول (١٠) بعض مفاهيم الأداء

ت	الباحث والسنة	الوصف
١	(Green et al., 1995:4)	درجة نجاح السوق التي يحققها المنتج عند استحقاق السوق أو النقطة التي تتغير عندها حدود سوق المنتج.
٢	(Cook, 2008: 4)	السلوكيات التي يشارك فيها الموظفون بالفعل والتي يمكن ملاحظتها وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.
٣	(الجعبري، 2009:37)	القيام بتنفيذ المهام المكلف بها الموظف ضمن اطار المسؤوليات التي تحددها المنظمة لغرض تحقيق أهدافها.
٤	(Koopmans et al., 2011:856)	السلوكيات او الاجراءات ذات الصلة بأهداف المنظمة .
٥	(عبد ومحمود، 2011:49)	يمثل انعكاسات لقابلية المنظمة وقدرتها على تحقيق الاهداف طويلة الاجل ضمن المعايير المحددة من خلال تفاعلها مع المتغيرات الخارجية والداخلية وتعكس القدرة في التكيف والنمو والبقاء عن طريق الاستجابة للتغيرات البيئية.
٦	(جويسم، 2012:279)	العمل الذي يقوم به الفرد بعد تكليفه ويكون محدد الكمية وبنوعية معينة وتؤدي بطريقة محددة النمط .
٧	(الساعدي واخرون، 2013:36)	انجاز وتحقيق وتنفيذ أعمال مكلف بها أو متعهد بتنفيذها.

مجموع انجازات المنظمة التي تحققها من اجل بلوغ اهدافها خلال فترة محددة.	(Chien,2013:43)	٨
الأداء يمثل قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد والمتمثلة بأهداف البقاء والنمو والريح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية ضمن ظروف البيئة الديناميكية .	(رمضان،2014:17)	٩
انجاز عمل الفرد من خلال الجهد الذي يبذل في الوظيفة والذي يؤدي للحصول على عمل ذي معنى.	(Pradhan & Jena, 2017:2)	١٠
درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشع بها الفرد متطلبات الوظيفة.	(الياس،2017:43)	١١

المصدر: من اعداء الباحث بالاعتماد الى المصادر العلمية المشار اليها اعلاه

مما سبق يتضح تعدد تعريفات الأداء فيرى البعض بأنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى انه سلوك ومنهم من يرى انه تنفيذ الاعمال المكلف بها الفرد، والبعض يرى بانه انجاز عمل وهذا يعود الى تعدد الدراسات والابحاث في هذا المجال، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة يمكن النظر الى الأداء بأنه صورة حية تعكس قدرة المنظمة على استثمار مواردها من أجل تحقيق اهدافها من خلال الانشطة التي تقوم بها ، وفقاً لمعايير تتلائم مع طبيعة العمل ، فالأداء بمثابة الهدف الاساسي لعملية التحول والذي يبين مدى تحقيق الاهداف و مستوى انجاز الخطط .

و يرى الباحث الاداء بانه العمل الذي يقوم به الفرد في الوظيفة من اجل تحقيق اهداف المنظمة المتمثلة بالبقاء والنمو وتحقيق رضا الزبائن من خلال الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، اذن فهو عملية تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة مثل المواد الاولية الى مخرجات ذات قيمة بأقل تكلفة .

ثانياً: المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الاداء

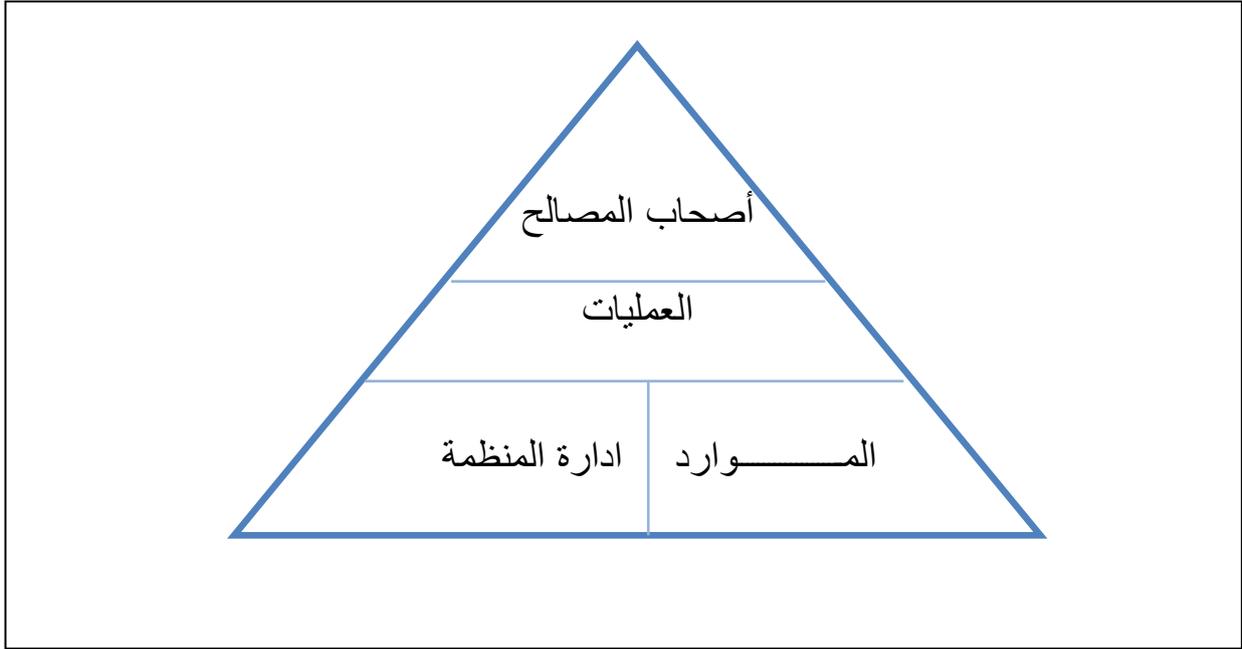
١- **الكفاءة:** تهتم بنتائج برامج العمل فيما يخص الموارد المستعملة في تنفيذها وتركز على العلاقة بين نتائج التسويق (مخرجات التسويق) مع الجهد والموارد الموضوعة في التسويق (مدخلات التسويق) بهدف زيادة الحد الأقصى من المخرجات مقارنةً بالمدخلات (Gao,2010:27). ويتفق معه (Mutonyi & Gyau,2014:5) على أنها مقارنة بين المخرجات من الأنشطة التسويقية إلى مدخلات التسويق ، بهدف زيادة المخرجات مقارنة بالمدخلات .

٢- **الفاعلية:** تعد الفاعلية من مؤشرات قياس نجاح المنظمة حيث انها تربط بتحقيق اهدافها من خلال القدرة على التكيف مع بيئتها والاستعمال الامثل للموارد المتوفرة لديها فهي تمثل القدرة على استثمار الفرص من أجل الحصول على الموارد القيمة التي تساعدها على تحقيق اهدافها (العنزي ،2017:403). بينما يرى (Mutonyi&Gyau,2014:5) الفاعلية هي ما كان متوقعا من أنشطة التسويق والقدرة على التكيف مثل استخدام البيئة الخارجية للشركة لتقييم الأداء كيف تتكيف المنظمة مع البيئة التي تعمل على وقف الدور المنافسين والاتجاه العام في البيئة.

٣- **الانتاجية:** تعني الربط بين الفاعلية بغية بلوغ الاهداف والكفاءة في الاستعمال السليم للموارد لأجل تحقيق الاهداف. بمعنى مدى الناتج المتحقق من استخدام كمية معينة من المدخلات لمدة زمنية معينة، إذ تزيد الانتاجية كلما زادت نسبة المخرجات بنفس القدر من المدخلات (الياس،2017:44).

٤- **الاهداف:** وهي ما ترغب المنظمة الوصول اليه خلال فترة محددة ، وتمثل النتائج النهائية للعمليات المخططة في الشركة والتي تروم الادارة بلوغها من خلال الاستثمار الامثل للموارد المادية والبشرية ، ويعتبر تحديد الاهداف مرحلة مهمة في التخطيط الاستراتيجي ويمكن تقسيم الاهداف الى اهداف قصيرة المدى واهداف طويلة المدى (عبد الرحيم،2012:81).

وقدم (الجادر،2007:88) مفهوما للأداء بواسطة الأنموذج الذي قدمه بخصوص المنظمات ذات الأداء المتفوق، حيث بين إن هنالك أربعة عوامل تمثل مفاتيح للأداء المتميز في المنظمات وكما مبين في الشكل (11).



الشكل (١١) أنموذج الأداء المتميز

المصدر: الجادر، سهير عادل حامد (٢٠٠٧) العلاقة بين التحليل الاستراتيجي و استراتيجية التحالف و أثرهما في الأداء المنظمي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

يوضح الشكل أعلاه إن اول الخطوة في الطريق الى تحقيق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح (المجهزون، الموزعون، العاملون، الزبائن) ومن خلال تحسين العمليات المتمثلة (بتطوير المنتج، وتلبية احتياجات الزبائن، كسب الزبائن الجدد)، تستطيع المنظمة من تحديد أهدافها الخاصة، وبعد انجاز العمليات تحتاج المنظمة إلى تخصيص ملائم للموارد (المادية، البشرية، المعلوماتية) فمن خلال الإدارة الفاعلة تتمكن المنظمة من وضع استراتيجيات المناسبة، واطلاع العاملين في المنظمة بالأهداف التي تروم المنظمة تحقيقها وتستطيع المنظمة من خلال العوامل اعلاه الوصول الى الأداء المتفوق (الاداء التنافسي).

ثالثاً: مجالات الأداء الرئيسية

أشار (الناصري، 2013:94) إلى ثلاثة مجالات للأداء وتشمل ما يأتي:

١. الأداء المالي: يعبر عن الأداء بشكل ضيق ويركز على النتائج البسيطة التي تعتمد المؤشرات المالية وتعكس مدى إنجاز المنظمة لأهدافها الاقتصادية مثل الربحية، ونمو المبيعات.

٢. الأداء التشغيلي او العملياتي: ويكون مفهوم أوسع للأداء ضمن مؤشرات مثل: تقديم منتج، فاعلية التسويق، جودة المنتج، كفاءة التقانة، ويسمى بأداء الأعمال (Business Performance).

٣. الفاعلية المنظمة: ويعتبر المفهوم الأوسع للأداء وتعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فضلا عن أصحاب المصالح المرتبطة بها.

رابعاً : مفهوم الأداء التسويقي:

ينصب الاهتمام بشكل واضح على قياس الأداء بصورة عامة وعلى الأداء التسويقي بصورة خاصة ، بسبب ارتباطه بوجود المنظمة والعمل من اجل تحقيق أهدافها التشغيلية ، فالأداء التسويقي يمثل "درجة نجاح المنظمة في السوق التي تتحقق بواسطة المنتج" (الزيواني،2004:110) ويمكن تعريف التسويق بعدة طرق، إذ عرّفته جمعية التسويق الأمريكية على أنه (وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات لإنشاء الزبائن وإيصالهم وتقديم القيمة لهم وإدارة علاقات الزبائن بطرق تفيّد المنظمة وأصحاب المصلحة فيها). (Ambler & Roberts,2005:4) .

ويشير الأداء التسويقي إلى فعالية وظائف التسويق للوفاء بمتطلبات الزبائن وتوقعات المجتمع (Fraj et al.,2011:343). اما (Ateke & Iruka ,2015:22) فيرى الأداء التسويقي على انه أنشطة فردية وتنظيمية الهدف منها هو إنشاء متطلبات القيمة الاجتماعية والاقتصادية والتواصل معها وتقديمها لذوي العلاقة والمعنيين ، وإدارة الابتكار من اجل القدرة على المنافسة في بيئة الأعمال الديناميكية. إذ يتم النظر الى جوهر التسويق باعتباره إنشاء وإيصال وتقديم القيمة الاجتماعية والاقتصادية للزبائن والموظفين وأصحاب المصلحة والمساهمين ، مع تحديث المنظمة باستمرار بما يتماشى مع التحديات والفرص الناشئة في بيئة الأعمال، وقد اقترح (Sorina et al.,2013: 131) ثلاثة نهج نحو التسويق:

١- التسويق كتوجه جوهري: تكون بداية المنظمة بشكل ضيق في السوق ومن خلال كسب الزبائن والاحتفاظ بهم تكبير حجم المساحة السوقية مما يؤدي الى عوائد عالية.

٢- التسويق كـمجال أو إدارة وظيفية : والتي قد تفترض أو لا تفترض المنتجات وسياسات التسعير ، وما إلى ذلك (التسويق الوظيفي) .

٣- التسويق كـنفقات : في معظم الأحيان الإعلان والإنفاق الترويجية (التسويق الميزانية). بشكل عام عند الحديث عن العائد على الاستثمارات التسويقية ، يُتوخى هذا النهج الأخير، أن قياس أداء التسويق وإدارته يجب أن يفضلا إلى التسويق على أنه توجه على مستوى الشركة (نظرًا لأن التسويق الخارجي ذو المستوى العالي لا يعزى إلى التسويق بشكل حصري) وإلى التسويق كعملية. وقد تناولت الأدبيات العديد من المفاهيم للأداء الاتسوقي، والتي يمكن استعراض عدداً منها في الجدول (11).

الجدول (١١) بعض مفاهيم الأداء التسويقي

ت	الباحث والسنة	الوصف
١	(Kotler & Armstrong, 1999:45)	وتعني المقابلة بين أداء الشركة وأداء منافسيها من أجل التعرف على نقاط قوتها وتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها والحد منها لغرض تحقيق مزايا تنافسية.
٢	(Neely ,2007:38)	مجموعة من العمليات التي تقوم على جذب الزبائن وتقديم القيمة لهم وإدارة علاقات الزبائن بطرائق تفيد المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.
٣	(Gao,2010:29)	كفاءة وفعالية أنشطة التسويق التابعة للمنظمة فيما يخص السياسات المرتبطة بالسوق، مثل النمو والإيرادات والحصة السوقية
٤	(Mariussen,2011:66)	بأنه عملية تجارية أو نظام لدعم اتخاذ القرارات التسويقية وقيم نتائج أنشطة التسويق وتأثيرها على أداء الأعمال.
٥	(الفاضل،2011:43)	مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الخطة التسويقية.
٦	(Moghaddam & Foroughi,2012: 19)	استخدام الية تضم استخدام مقاييس متعددة لمراقبة و معرفة مستوى أداء المنظمات وتضم عدة مقاييس (مالية وتشغيلية).

يصف الأداء التسويقي كفاءة وفاعلية الوظيفة التسويقية في مدى القدرة على تحقيق رضا الزبائن والحصول على ولائهم، فضلا الى التحقيق المرضي للمؤشرات الكمية مثل الحصة السوقية والربحية ونمو المبيعات.	(جويسم،2012:279)	٧
ممارسة لإدارة الكفاءة والقيمة في التسويق من خلال موائمة الأشخاص والعمليات والأنظمة مع مجموعة من الأهداف المشتركة تتعلق بمجال إدارة أداء التسويق.	(Sorina et al.,2013:130)	٨
صورة حية تعكس مستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها ومدى امكانياتها في تحقيق اهدافها التسويقية التي وضعت بواسطة انشطتها المختلفة ضمن معايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها.	(الشويلي،2013:89)	٩
العمل على ارضاء الزبائن والتوجه نحو علاقة مستقبلية. فضلاً عن المؤشرات المالية (العائد ، معدل النمو، صافي الأرباح) أو المنافسة السوقية (الحصة السوقية ، المبيعات).	(الزبيدي،2013:57)	١٠
مجموعة العمليات المخططة أو المستهدفة من خلال كفاءة وعمليات ومهارات الترويج ، وفعالية الاتصالات ومختلف المقالات مع الزبائن وتعميق العلاقات معهم ، مع التركيز على الموقف التنافسي وتنمية الحصة السوقية للمنظمة بما يمكنها من تحقيق أهدافها.	(العبيدي ،2014:12)	١١
مقياس لمدى تحقيق غايات المنظمة واهدافها عن طريق الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.	(كشمولة ، 2014:177)	١٢
الإجراءات التي تتخبط فيها المنظمة ككل من اجل إنشاء قيمة للمساهمين. وتقييم أدائها التسويقي ، حيث من الضروري الالتزام بثلاثة معايير هي المقارنة بالمعايير الداخلية	(Beukes & van ,2016:133)	١٣

والمعايير الخارجية والتعديلات لأي تباين في حقوق الملكية التجارية.		
مقياس يعمل على تحليل الانشطة التسويقية وتقويمها.	(Hendrayti & Gaffar,2016:302)	١٤
"الاثر الذي يتركه سلوك العاملين تجاه موقف معين، يمكن ان يحسن وضع المنظمة في السوق"	(العكدي،2018:102)	١٥

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

يتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء التسويقي فمنهم من يرى بانه العمليات التي تقوم على جذب الزبائن وتقديم القيمة لهم. ومنهم من يرى انه مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الخطة التسويقية ، ومنهم من يرى انه العمل على أرضاء الزبائن والتوجه نحو علاقة مستقبلية، والبعض يرى بانه مدى تحقيق غايات المنظمة واهدافها عن طريق الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد. وهذا يعود الى الدراسات والابحاث المتعددة في هذا المجال. وان اغلب التعاريف تركز على عملية تحقيق اهداف المنظمة المتمثلة في تقديم خدمات تسعى في الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولائهم كون الزبون هو من تعمل المنظمة من اجله وتسعى الى الاحتفاظ به وكسب رضاه.

وبذلك يعرف الباحث الأداء التسويقي بانه مقياس لمدى تحقيق المنظمة للأهداف المخططة من خلال الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولائهم للمحافظة على الموقف التنافسي للمنظمة وتنمية حصتها السوقية. فالأداء التسويقي يعتبر جزء من الأداء الشامل للمنظمة وامتداد له ويقوم على تحقيق أهدافها التسويقية التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة بشكل عام.

خامساً: أهمية الأداء التسويقي:

في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا وزيادة المنافسة بسبب قلة الحواجز أمام التجارة الدولية ساهمت جميعها في الحاجة إلى القدرات المميزة أو الكفاءات الأساسية والتي من خلال تطبيقها على الشركات أصبحت مزايا تنافسية، إذ ان المنظمات التي لا تحقق الأداء التسويقي تشعر دائماً بالقلق (Michael & Ogwo, 2013:97) وأن أهمية الأداء التسويقي تبرز في كونه يعمل على تحقيق

اهداف المنظمة والمتمثلة بزيادة أرباحها وزيادة الحصة السوقية لديها. فضلاً عن تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تقديم أفضل الخدمات (العوادي،2009:57).

ونظرًا لقدرة الأداء التسويقي على مساعدة المنظمات في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استنارة ، وتحسين الأداء العام للأعمال ، وزيادة المسائلة التسويقية فقد حظي قياس الأداء التسويقي باهتماماً كبيراً من الباحثين في العقود الأخيرة (Mariussen,2011:66) . وتبرز أهمية الأداء التسويقي في انه يمثل الهوية التعريفية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنظمات المنافسة لها. فالعمليات والانشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمة والتي تسعى بواسطتها الى تلبية حاجات الزبائن تقتضي تميزاً إذ يمكن للزبون من معرفة المنظمة من خلال ادائها التسويقي في سوق تتسابق فيه العديد من المنظمات المتنافسة لتقديم ما يرضي الزبون، وجذب اهتمامه ، بالإضافة في كون الأداء التسويقي يبين مدى مصداقية المنظمة في تلبية طلبات الزبائن (العكدي،2018:102).

ويرى (الشوبلي،2013:90) و(البياتي،2019:173) أهمية الاداء التسويقي متمثلة بالاتي:

- ١- التعرف على نسبة ما أنجز من أهداف المنظمة .
- ٢- رفد المستويات الادارية بالمعلومات التي تمكنها من التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بالاستناد الى حقائق علمية .
- ٣- يساعد الأداء التسويقي في الكشف عن العناصر الكفوءة ذات الخبرة والمهارة والمعرفة ووضعتها في المواقع المناسبة لها فضلاً عن تشخيص العناصر التي تحتاج للتطوير والدعم والارتقاء بأدائها الى مستوى النجاح .
- ٤- يساعد في تحقيق التنسيق بين اقسام المنظمة المختلفة .
- ٥- تشخيص الاخطاء في العملية واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها والاهتمام بها.
- ٦- يعمل على تحقيق الشمولية والعقلانية في كل من عملية التخطيط واتخاذ القرار .
- ٧- تساعد المتابعة التسويقية المستمرة على اجراء التحسينات بشكل مستمر في الأداء التسويقي.

سادساً: قياس الأداء التسويقي:

يعد قياس الأداء التسويقي عملية متزايدة الأهمية للمديرين وأصحاب المصالح الآخرين، إذ تتطلع العديد من المنظمات إلى تحقيق نمو جديد في الأرباح من خلال زيادة المبيعات ، كذلك

يطلب المسثمرون والمحللون بشكل متزايد معلومات عن الأداء التسويقي. (Kennerley & Neely, 2002:22).

ويعرف قياس الأداء التسويقي بأنه تقييم العلاقة بين أنشطة التسويق وأداء الأعمال (Osullivan et al., 2009:844). وقد عرف (Smith, 2016:16) قياس الأداء التسويقي بأنه تقييم أو تحليل إنتاجية التسويق. ويتضمن قياس الأداء تحديد أصحاب المصلحة وتحديد مجموعة من نتائج الأداء التي تقيس رضاهم (Santos & Brito, 2012:99).

يعد قياس الأداء التسويقي مهماً ليس فقط من أجل تقييم التقدم المحرز في استراتيجيات وبرامج التسويق ولكن أيضاً من أجل الإشارة التي يرسلونها إلى المديرين والموظفين فيما يتعلق بالسلوك المرغوب (Morgan et al., 2002:370).

ولقد توجهت انظار الباحثين والمهتمين في المجال التسويقي نحو قياس الأداء التسويقي لمنظمات الاعمال الى مقاييس المخرجات غير المالية، اذ اشتملت مقاييس المخرجات غير المالية على (رضا الزبون ، ولاء الزبون ، العلامة التجارية) (الشويلي، 2013:92). قياس الأداء التسويقي هو عبارة عن عملية تشخيص ملاحظات حول الأداء للمنظمة فيما يتعلق بنتائج جهود التسويق، إذ أن ملاحظات الأداء لها تأثيرات قوية على المواقف والسلوكيات الإدارية كذلك يكون الأداء عادةً عنصرًا مهمًا في كل من الميزة التنظيمية والتعويضات والترقيات التنفيذية الفردية (Clark, 2006:2). ينبغي على المسوقين أن يكونوا قادرين على تحديد أدائهم أي إظهار (الفعالية والكفاءة) ولا يقتصر الاهتمام المتزايد بتبرير الاستثمار التسويقي على المقاييس المالية إذ يتم النظر إلى التدابير غير المالية على نحو متزايد وحسب الحاجة (Ambler, 2001:3).

أستعمل مصطلحات (مقاييس التسويق) مجموعة من مقاييس الأداء التي تساعد المنظمات على تحديد ومقارنة وتفسير أدائها التسويقي. وان هناك أربعة أنواع من مقاييس الأداء: (Sorina & Racołța, 2013:132).

- مؤشرات النتائج الرئيسة التي تعكس الأداء المتعلق بعامل النجاح الحاسم.
- مؤشرات النتائج التي تعكس ما تم إنجازه ، ما تم تحقيقه .

- مؤشرات الأداء والتي تعكس ما يجب القيام به .
- مؤشرات الأداء الرئيسية التي تشير إلى ما يجب القيام به من أجل زيادة الأداء بشكل كبير.

ان قيام اي نظام بقياس الأداء التسويقي يتطلب القيام بترجمة أهداف المنظمة الى اجراءات يمكنه قياسها بغض النظر عن أنواع المقاييس، وعندما تقوم المنظمة بتحديد المقاييس فأن عليها التأكد من أن هذا المقياس هو الافضل من بين مقاييس الأداء وانه يعبر بشكل مفصل عن أهداف المنظمة (مصطفى، 2013:64) .

هناك عدد من المقاييس التي تم اقتراحها من الباحثين لقياس الأداء التسويقي، إذ اصبح هنالك انتقال من التدابير المالية إلى التدابير غير المالية ومن التدابير أحادية الأبعاد الى متعددة الأبعاد وتشمل التدابير المالية (المبيعات والأرباح والإيرادات) بينما تشمل التدابير غير المالية (الحصة السوقية ، وجودة الخدمات ، والقدرة على التكيف ، ورضا العملاء ، وولاء الزبائن وحقوق ملكية العلامة التجارية) (Mutonyi, & Gyau,2014:5) .

وعلى الرغم من عدم وجود أداة عامة لقياس الأداء التسويقي تم استعمال المقاييس الغير مالية لقياس الاداء التسويقي ، وتعد الأبعاد الاربعة لقياس الأداء التسويقي هي الأكثر أهمية (رضا الزبون، وولاء الزبون، والابداع، وحقوق الملكية التجارية) بالنظر إلى ارتفاع كلف التسويق بسرعة ، فإن مديري التسويق يتعرضون لضغوط لتقديم أدلة أكثر إقناعاً بأن استراتيجيات التسويق المخطط لها ستثمر حقاً عن قيمة أكبر للمنظمة ومساهمتها. نتيجة لزيادة الضغط لتبرير الإنفاق التسويقي ، من الواضح أن هناك حاجة إلى قياس أفضل للأداء التسويقي يمكن أن يثبت مساهمة التسويق في قيمة المنظمة هناك حاجة إلى نموذج لقياس الأداء يمكن أن يوفر الصلة بين الأداء غير المالي والأداء المالي فإن هذه التركيبات الاربعة (رضا الزبائن ، وولاء الزبائن ، والابداع ، وحقوق ملكية العلامة التجارية) تشكل التدابير غير المالية (Gao,2010:34) .

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقاييس الأداء غير المالية ويعود السبب في ذلك الى أهميتها في قياس الأداء التسويقي للمعمل ، وكذلك بسبب عدم قدرة المقاييس المالية على

تحديد المستوى الذي يمكن أن تصل إليه المنظمة في المستقبل ، إذ إن المقاييس المالية يمكن ان تقيس أداء المنظمة في فترة زمنية معينة فضلا الى صعوبة الحصول على البيانات المالية قبل إدارة المعمل لسريتها التامة .

سابعاً: أبعاد الأداء التسويقي:

١ - رضا الزبون:

أصبحت الحاجة المستمرة للتواصل مع الزبون والقدرة على الاستماع لآرائهم عن المنتجات قضية مهمة للغاية، إذ إن الزبون هو من يقرر أي منتج أو عرض خدمة يمثل أعلى قيمة وتحدد قرارات الزبائن مستقبل المنظمة، وهذا يؤدي بالمنظمة أو مقدم الخدمة إلى تزويد الزبون بالمعلومات التي يطلبها لتلبية التوقعات وتلبية احتياجات الزبائن (Kobylanski & Strychalska,2011:58). في عالم اليوم تعني الضغوط التنافسية المتزايدة والملف الشخصي المتغير للزبائن أن الزبائن هم الأصول الأكثر قيمة للمنظمات، ولهذا السبب فإن المزايا التنافسية الناشئة عن الممارسات المصممة لزيادة رضا الزبائن (Kosan,2014:276).

ويعرف الرضا بأنه استجابة المستهلك لتقييم التباين الملحوظ بين التوقعات السابقة للأداء وتصورات الأداء بعد الاستهلاك إذ انه هو تقييم شخصي للمستهلك لقيمة التبادل أو تجربة المعاملة مقارنة بما كان متوقفاً. قد ينجم الرضا عن رد فعل إدراكي وعاطفي موجز لحادث خدمة أو علاقة خدمة طويلة الأجل (D'Alessandro et al.,2015:6). وعرف (الكعبي،2016:44) رضا الزبون على انه الانطباع السلمي او الايجابي الذي يحمله الزبون عند شراء منتج معين وهو ناتج عن مقارنة بين توقعات الزبون اتجاه منتج وبين وأدائه المدرك. ويعد رضا الزبون من اكثر المواضيع التي نالت اهتمام المنظمات كونه مقياساً جيداً للأداء التسويقي، وقد عرف بأنه شعور الزبون المرسل لمدى مطابقة أداء المنتج مع توقعات الزبون عند استهلاكه للمنتج.(بركاني،2017:51) .

وقد عرف (حموده، 2014:48) رضا الزبون على انه مستوى احساس الزبون الناتج عن المقارنة بين أداء الخدمة والسلعة وبين توقعات الزبون. وتتركز استراتيجيات التسويق الفعالة اليوم على تسويق العلاقات للاحتفاظ بها وجذب المستهلكين من خلال تلبية رضا الزبائن والتغلب على المشكلات التي يعانون منها(Alghamdi & Bach,2014:1) .

ومن الاثار الايجابية لرضا الزبون انه يحقق للمنظمة منافع رئيسة مثل زيادة ولاء الزبائن الحاليين، إذ إن الزبائن يكررون الشراء

ففي المسـتقبل ويخفـض المرونـة السـعرية فالزبـائن الراضين هم يكونوا اكثر استعداد على تحمل الاسعار المرتفعة ، فاذا استطاعت المنظمة في الاحتفاظ بالزبائن لمدة طويلة عندها لا تحتاج الانفاق لكسب زبائن جدد باستمرار (اللامي، 2017:33). إن ارضاء الزبون هو حكم ما بعد الشراء أو تقييم سلعة أو خدمة، نظراً لأن المستهلك أصبح أكثر تميزاً ويطالب بمزيد من المنتجات المتميزة ، فقد حاولت منظمات الأعمال إيجاد طرائق لإدماج رغبات واحتياجات الزبائن في الإنتاج والتوزيع، يلاحظ أن رضا الزبائن بالنسبة لبعض المنظمات قد حل محل حصة السوق كمقياس لنجاح التسويق وأداء الأعمال (Matanda et al., 2009:1) .

ومن الممكن توجيه المنظمة ذات الثقافة الموجهة نحو المستهلك الى الأنشطة التي تركز على الزبائن ، والاستجابة لاحتياجات الزبائن ، ورصد مستويات رضا الزبون. بموجب الإطار الذي يركز على الزبائن (Luis, 2012:193). ويمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال رضا الزبائن وذلك بتوفير منتجات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم (سرور، 2019:299) .

ويعرف الباحث رضا الزبون بأنه الانطباع الايجابي الذي يحمله الزبون عند شراء منتج معين وهو ناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون وبين اداء الخدمة فكلما زاد أداء الخدمة عن توقعات الزبون كلما زاد رضا الزبون ومن الاثار الايجابية لأداء الزبون انه يحقق للمنظمة منافع رئيسية مثل زيادة ولاء الزبائن الحالية وزيادة الحصة السوقية لدى المنظمة فضلاً عن كونه يمثل مقياس جيد لأداء المنظمة.

ويمكن كسب رضا الزبائن من خلال ثلاثة متطلبات رئيسية وهي:(البياتي ، 2019:174).

١- المتطلبات الاساسية : ان هذه المتطلبات يفترض ان تكون موجودة في المنتج ولا توجد حاجة ليعبر عنها الزبون وان توفرها في المنتج يزيد من رضا الزبون .

٢- متطلبات الاداء : وهي المتطلبات التي تكون ذات اتجاه واحد(أي ان هذه المتطلبات ستزيد من مستوى الرضا لدى الزبون) وتكون قابلة للقياس .

٣- الجاذبية : تكون هذه المتطلبات اكثر درجة من التأثير في الزبون وان توفيرها يمنح الرضا للزبون.

ومن المهم جداً أن تحتفظ أي منظمة بزبائنها لضمان عامل الولاء في الزبائن ويجب على الزبون الولاء اجتياز اختبار الرضا، كون الخدمة مفهوم غير ملموس ، وبالتالي من الصعب للغاية قياس جودتها ونوعية الخدمة وهي التي تحدد مستوى رضا الزبائن من منظمة معينة ولقياس أداء المنظمة يلعب رضا الزبائن دوراً كبيراً (Arora&Saxena,2013:1) . ويرتبط رضا الزبون بمدى اشباع رغباته من الوظائف والخصائص التي يقدمها المنتج فاذا لم ينجح المنتج خلال مدة محددة سيحدث حالة من عدم الرضا لدى الزبائن وهذا يؤدي الى زيادة كلف الاحتفاظ بالزبون بالزبائن، اما اذا كان المنتج المقدم يساوي او يزيد على التوقعات فان هذا يقود الى رضا الزبون والنتيجة هي تكرار عملية الشراء (سرور، 2019:425) .

وتحتوي توقعات خدمة الزبائن على مستويين (المطلوب والكافي) إذ ان مستوى الخدمة المطلوب هو الخدمة التي يأمل العميل الحصول عليها. في حين ان مستوى الخدمة الكافي هو الذي يراه الزبون مقبولاً يعتمد هذا جزئياً على تقييم الزبون لما ستكون عليه (الخدمة) أي الخدمة المقدمة للزبون (Danciu,2007:9). وتبين بوجود علاقة بين الاداء المدرك وتوقعات الزبون، اذن فهو شعور بأن المنتج قد فاق توقعات الزبون وتجاوزها ، وينتج عن ذلك ثلاثة مستويات هي : (عبد الرزاق، 2018:56).

اولاً : يكون الأداء اقل من المتوقع فان الزبون غير راضٍ .

ثانياً : يكون الأداء مساوي لتوقعات الزبون عندها يكون الزبون راضٍ .

ثالثاً : يكون الأداء أكبر من المتوقع فالزبون راضٍ جداً.

اذن فمستوى رضا الزبون يتحدد عن طريق مستوى الخدمات المقدمة له قياساً بتوقعات الزبون تجاه الخدمات المقدمة، فكل زبون لديه توقع معين عن مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة فان نقص مستوى الخدمة عن توقعات الزبون فانه سيكون غير راضٍ، وان تساوت توقعات الزبون مع الخدمات المقدمة له عندها يكون راضٍ، واذا زادت الخدمات المقدمة من قبل المنظمة عن توقعات الزبون عندها يصبح راضٍ جداً على المنظمة لدرجة انه سوف يصبح لديه ولاء للمنظمة.

واشار (حسن، ٢٠١٥:٦٤) بأن رضا الزبون شعورا داخليا يصعب ادراكه بسهولة بسبب تحسسه بسرعة بأي تغيير قد يطرأ على عملية تغيير المنتج او تقديم الخدمة لذا رضا الزبون يتطلب متابعة على وفق المراحل الآتية:

١- فهم حاجات الزبون: ينبغي على المسوقين أن يعملوا على معرفة العوامل التي تحدد سلوك الزبائن الشرائي من خلال التواصل الدائم معهم .

٢- التغذية العكسية للزبون: وتعني الأساليب التي تستعملها المنظمة من اجل التعقب لمعرفة آراء الزبائن بخصوص السلع والخدمات المقدمة لهم.

٣- القياس المستمر: تقوم المنظمة بإنشاء برنامج خاص من اجل قياس رضا الزبون .وتقوم على قياس مدى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة.

مما تقدم لابد من العمل على كسب رضا الزبون من خلال التعرف على حاجات الزبائن وتقديم خدمات تساوي او تفوق توقعات الزبائن لغرض كسب رضاهم كذلك ممكن تقديم خدمات ما بعد البيع كان يكون نقل المنتج من المعمل او استرجاع المنتج في حال عدم تطابقه مع المواصفات وتحمل الشركة تكلفة النقل وقياس مدى رضا الزبائن بشكل مستمر.

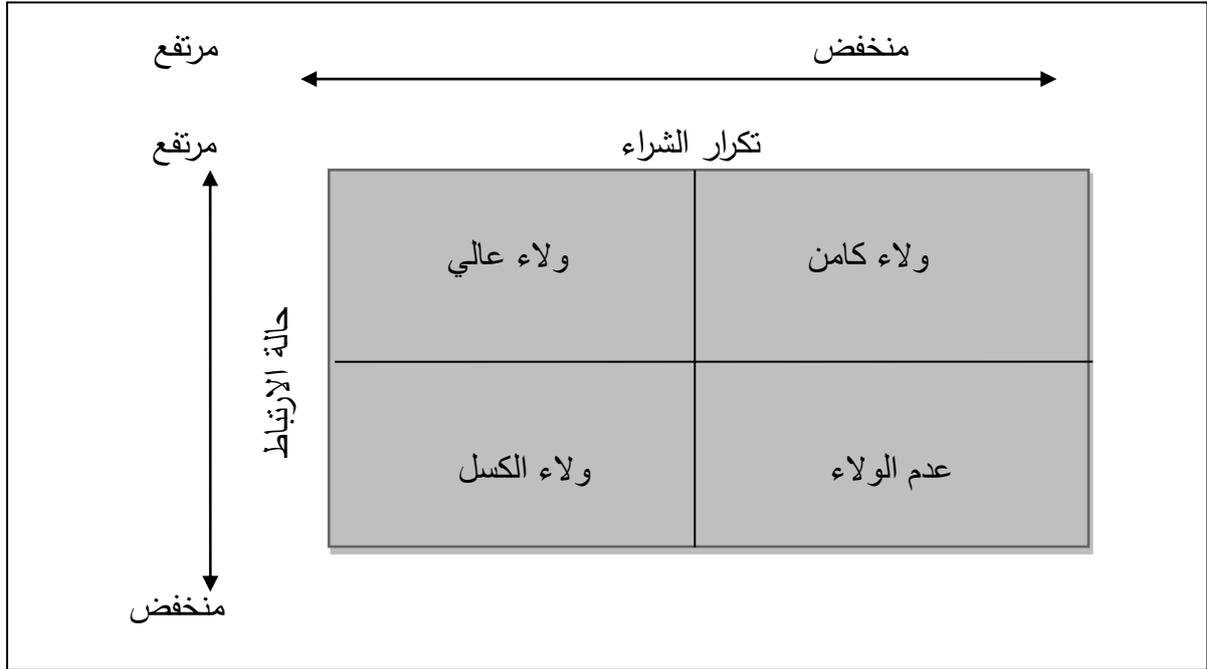
٢- ولاء الزبون:

ولاء الزبون هو احد جوانب سلوك المستهلك، إذ تركز المنظمات على هذا الجانب بسبب المخاوف المتزايدة لإنشاء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وقد تم تحديد ولاء الزبون في المصادر التسويقية ليصبح ميزة تنافسية ونمو وبقاء للعديد من المنظمات ، وخاصة في الأسواق الصناعية والتنافسية ذات العولمة الشديدة (Agyei & Kilika, 2013:26). ويعرف ولاء الزبون على أنه قيام الزبائن بتكرار عملية الشراء لمنتج معين (الحديد وآخرون، 2014:315) وينبغي التمييز بين السلوك والولاء إذ ان السلوك بحد ذاته ليس الولاء ، يظهر سلوك إعادة الشراء حالة موقفية نسميها الولاء ، وهو موقف لدى المستهلك تجاه سلعة أو منتج يؤدي إلى علاقة طويلة الأجل والاحتفاظ بالزبائن. الولاء ليس سلوك الشراء نفسه، لمجرد أن الزبون يشتري بانتظام من مورد لا يعني بالضرورة أنه موالٍ (Allen, 2004:14). اما (زهوة، 2014:53) ترى بان ولاء الزبون هو اكثر من عملية تكرار الشراء فحسب، وانما هو مجموعة عواطف قوية تنشأ بين الزبائن والمنظمة، إذ يعبر عن إصرار الزبون وحرصه على التمسك بعلامة معينة والسعي الى اختيارها من مجموع العلامات الموجودة في السوق، بالاعتماد على

معايير محددة في الاختيار ويتم تعريف الولاء وقياسه بطريقتين الأولى يعرف بأنه الولاء في المواقف مما يدل على درجة رغبة الزبون في أن يكون مخلصاً للمنظمة. يتم تحديد ذلك غالباً باستعمال مقاييس مسح المواقف وإعادة الشراء. والآخر هو الولاء السلوكي ، مما يشير إلى الدرجة التي يكون فيها الزبون مخلصاً للمنظمة بالفعل. وهذا يتطلب تتبع عمليات الشراء من خلال قاعدة بيانات العملاء. يتمثل النموذج الشائع لتقسيم قاعدة الزبائن حسب الولاء في النظر إلى حداثة وتكرار وحجم المشتريات التي يقوم بها كل زبون مع المنظمة (Neely,2007:49). فالسوق المعروفة وغير المحدودة تشكل ولاء الزبون شرطاً أساسياً لبقاء ونمو جميع المنظمات إذ يتم تعميق متطلبات النمو والبقاء من خلال الحاجة إلى جذب الزبائن المخلصين والاحتفاظ بهم لدرجة انه يصبح ولأنهم خالص لهذه المنظمة وبالتالي فإن الزبون يعد محور التركيز الأساسي لأي أعمال ناجحة ويعتمد نجاح العمل من خلال تفهم المنظمة وتلبية مطالب واحتياجات الزبائن (Boohene & Agyapong,2011:229) .

ويعرف الباحث ولاء الزبون بأنه مجموعة عواطف تنشأ لدى الزبون تجاه المنظمة وانه يقوم بتكرار عملية الشراء لمنتج معين تعبيراً منه على اصراره وحرصه الشديد على التمسك بعلامة تجارية معينه والسعي الى اختيارها من مجموع العلامات التجارية المتوفرة في السوق ويعتبر ولاء الزبون بمثابة ميزة تنافسية لدى المنظمة كما انه يحافظ نمو وبقاء المنظمة.

وقد حدد (Hillier & Price, 2013:87) اربعة انواع من المستهلكين وحسب درجة ولائهم كما في الشكل (12).



الشكل (١٢) مستويات ولاء الزبائن

Source :Hillier, F. S., & Price, C. C. (2013). International Series in Operations Research & Management Science.

١- الولاء العالي: وهو حالة ارتباط قوي بين المنظمة والزبائن تتمثل من خلال عملية

الشراء المتكررة للزبائن، إذ ودائما ما تسعى المنظمات الى هذا النوع من الولاء.

٢- الولاء الكامن: وهو ان يكون لدى الزبون اتجاهات ايجابية لكنه لا يقوم بالشراء بشكل

متكرر، والسبب اما عدم توفر المنتج المطلوب أو ضعف القدرة الشرائية لديه .

٣- ولاء الكسل: يمتلك الزبون ميل ضعيف اتجاه المنتج لكنه مع ذلك يكرر عملية الشراء، قد

يكمن السبب في عدم السعي في البحث عن بدائل اخرى .

٤- عدم الولاء: هو ان يكون لدى المستهلك نظرة سلبية عن منتج معين ونتيجة ذلك لا يقوم

بشراؤه.

ويرى (Ying, 2010: 11) ولاء الزبون على أنه قوة العلاقة بين الموقف النسبي للفرد ورعايته المتكررة،

وقد بين ان هناك بعدين لتحديد ولاء الزبائن وهي:

١- الموقف النسبي تجاه الكيان (العلامة التجارية ، الخدمة) يعني الموقف النسبي مقارنة بين المواقف والبدائل المتاحة. هذا لأنه التناقض بين البدائل ، مثل التوصية ، والتي من المرجح أن تحفز السلوك.

٢- تكرار المحسوبية يتم قياس الرعاية المتكررة من خلال شراء حصة من الفئة ولم يتم العثور إلا على أدلة ضعيفة على أن الرعاية المتكررة كانت مرتبطة بخصائص الزبائن، وذلك لأن العديد من الزبائن المخلصين سلوكياً تأثروا أساساً بالفرصة أو الروتين وليس بالأفضلية.

وأن تحقيق ولاء الزبون قد يؤدي إلى العوائد الاتية: (الطائي،2017:116)

١- تقليل الكلف: تكون كلف الخدمة اقل بالنسبة للزبائن ذوي الولاء ، وان الكلف التسويقية (كالدعاية والإعلان) فالزبون صاحب الولاء يقلل من كلفها في حالة كونه مصدر مجاني لإنجازها. وكذلك يقلل من كلفة جذب زبون جديد الذي تعادل كلفة ستة أضعاف كلفة الاحتفاظ بالزبون ذو الولاء.

٢- زيادة ارباح المنظمة من خلال تكرار مشتريات الزبون الموالي .

٣- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة : كونه يمثل أحد الموجودات الفكرية غير الملموسة ، والتي يصعب تقليدها أو استنساخها فالزبون الموالي للمنظمة لا يتحول الى منافس بسهولة، بل انه مدافع عن سمعة المنظمة وحليف لها ويكون مروج لها من خلال التوصيات بالتعامل معها للآخرين.

وإشار (Adeleke & Suraju,2012:211) بأن هناك عدة محددات لولاء الزبون وهي:-

١- **جودة الخدمة** : جودة الخدمة هي الانطباع العام للزبون عن التفوق النسبي للمنظمة وعروض خدماتها، تعتمد قدرة المنظمة على إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها على المستوى العالي لجودة الخدمة التي يقدمها، لذلك فإن توفير جودة خدمة عالية الجودة باستمرار يمكن يؤدي الى جعل الزبائن اكثر ولاء للمنظمة.

٢- **السعر ورضا الزبائن:** من المتوقع أن يتنافس مقدموا الخدمات على سعر وجودة الخدمات وأيضاً أنه من الضروري لمقدمي الخدمات تلبية متطلبات المستهلكين وتوقعاتهم في جودة الخدمة والسعر في نفس الوقت.

٣- **خدمة رعاية الزبائن:** خدمة الزبائن هي نظام من الأنشطة التي تشمل أنظمة دعم الزبائن وسرعة معالجة الشكاوى والود عند الإبلاغ عن الشكاوى. وتعد خدمة الزبائن واحدة من أهم الاعتبارات في تقييم المورد.

٤- **صورة الشركة:** وهي مجموع تصورات الناس عن المنظمة، يتم إنشاء الصور والتصورات من خلال جميع الحواس (البصر والصوت والرائحة واللمس والأذواق والمشاعر) من خلال استعمال المنتج وخدمة الزبائن والبيئة التجارية والاتصالات المنظمة هو الإدراك الخارجي لجميع الموارد البشرية والمادية للمنظمة وتعكس صورة الشركة سمعة الشركة ومكانتها الكلية إذ أن صورة الشركة تهتم بالانطباع الذي تتخذه المنظمة في أذهان المستهلكين وتصور المستهلكين الناشئين عن هذا الانطباع.

ومما تقدم تستطيع المنظمة كسب ولاء زبائنها عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية مقارنة بالمنتجات التي تقدمها الشركات المنافسة وتعتبر الجودة والسعر اهم عنصرين جذب بالنسبة للزبائن، بالإضافة إلى التغذية العكسية الراجعة مثل تلبية شكاوى الزبائن وتقبل مقترحاتهم حول الخدمات المقدمة كل هذه تعكس صورة حسنة عن الشركة تنطبع في أذهان الزبائن وتساهم في كسب ولائهم.

٣- الأبداع

إنّ الاصل في كلمة (ابداع) في اللغة العربية هي مأخوذة من (بَدَعَ) الشيء أو ابتدعه بمعنى أنشأه وبدأه، أي صياغة غير مسبوقه (مساعدة، 2013:372). يعرف الابداع بأنه القدرة على تحويل الافكار الى عمل منتج. وهو يتميز عن الابتكار إذ ان الابتكار يهتم بطرح الافكار التي تمثل رؤية جديدة، اما الابداع يمثل خطوة اضافية على الابتكار إذ يؤدي الى تطبيق الافكار المبتكرة. بما يؤدي الى زيادة الانتاج وبضيف قيمة واضحة للمنظمة اما بزيادة الارياح او تقليل الكلف (حسن، 2008:42). والابداع عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات وتضم الطلاقة في التفكير والمرونة في التعامل مع المشكلات واعادة تعريف المشكلة (الصيرفي، 2008:26).

يرى (Baldacchino,2009:3) بأن الابداع والابتكار تركيبات متداخلة، حيث ان كلاهما ضروري للمشروع الناجح ، إذ يعرف الابتكار بانه عملية انشاء أفكار جديدة للمنتج والأساليب والعمليات والنظم ، اما الابداع يعني عملية تنفيذ الفكرة . لذلك ، يعد الابداع والابتكار عاملين مهمين للتنظيم ، من أجل نظام جديد او إنتاج منتج وهو عبارة عن (المبادرة التي يبديها الموظف او المدير بقدرته عن الخروج عن التسلسل العادي او التقليدي في التفكير) إذ ان هذا التغيير يحدث عندما يصبح الموظف حساسا للمشكلات ويحدد النواقص والمتغيرات في المعرفة عندها يتوجه التفكير الابداعي صوب الحياة العملية الادارية وخاصة في مجال الاعمال(السكرانة،2011:18) .

أن المنظمات يجب أن تكون قادرة على الابتكار والابداع ، لتلبية توقعات السوق المتغيرة بسرعة إذ تحتاج المنظمات إلى تعزيز براعة ابتكارها وتحتاج المنظمات إلى الاستفادة من القوة الإبداعية لموظفيها(Tseng, & Tseng,2019:109).

ويرى (الشريفي،2019:202) ان جميع الاصول غير الملموسة مثل براءات الاختراع والامن وبراءات العلامات التجارية جميعها تسعى الى تحقيق قيمة اضافية وكذلك تحقيق التمايز عن طريق الابداع وتعزيز السلوكيات التنظيمية والمحافظة على سمعة المنظمة على المدى الطويل.

ويرى (Alcouffe,2004:30) أن الإبداع يعني عملية تتبع الابتكار، ولا يمكن الخلط بينهما، إذ أن الإبداع هو استخدام للأفكار الابتكارية، كما يعد عملا فردي، في حين يكون الإبداع عمل جماعي يتطلب مجموعة من الأفراد للقيام به. وان الابداع يتطلب تجاوز الوضع القائم وكيف يمكن للناس أن يفكروا فيما وراء تجاربهم وأن يأخذوا في الحسبان أو يحاولون التنبؤ بأفكار ومشاعر الآخرين (Müller et al,2013:131) .

ويعرف الباحث الابداع الرغبة في الابتعاد عن الممارسات التكنولوجية الحالية والمغامرة إلى ما هو ابعد من احداث التطورات حيث انه يمثل مجموعة القدرات والاستعدادات التي تظم

الطلاقة في التفكير والمرونة في التعامل مع المشكلات والتنبؤ بأفكار ومشاعر الآخرين، وان الإبداع يتطلب تجاوز الوضع القائم وكيف يفكر الآخرين وان الشركات لابد عليها ان تكون قادرة على الابداع ولابتكار لتلبية طلبات زبائنها المتجددة .

وقد حدد(Pieterse ,2014:36) بان هناك طريقتان يمكن أن تستخدمهما المنظمات لتعزيز مركزها التنافسي من خلال الابداع وهي :

١- تعزيز الإبداع والتجريب. ولكي تبتكر بنجاح ، يجب على المنظمات الخروج من القوالب التي عكست أفكارها.

٢- الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة ، البحث والتطوير والتحسين المستمر للأبداع الناجح ، يجب أن تسعى المنظمات للحصول على مزايا من أحدث التقنيات.

اما (خصاونة،2011:56) فقد صنف الابداع الى صنفين:

١- الابداع التقني: وهو احداث تطوير في المنتجات او الخدمات، واجراء تغييرات في التقنيات المستخدمة في المنظمة وكذلك العمل على ادخال تكنولوجيا حديثة في العمل.

٢- لابداع التنظيمي: ويتضمن احداث تغييرات في الهيكل التنظيمي او في تصميم الاعمال والوظائف.

وذكر (الشماع وحمود،2014:376) بان عملية الابداع تمر بمراحل عدة منها:

١- مرحلة التصور: وتعني البدء بفكرة جديدة او تصور كامل للإمكانيات المتاحة والاحتياجات المطلوبة اضافة الى مقارنة الارياح المتوقعة بالكلف المطلوبة.

٢- مرحلة تكوين الفكرة:

٣- مرحلة معالجة المشكلة:

٤- مرحلة الحل:

٥- مرحلة التطوير: تمثل صور التأكد، إذ ان قياس الحاجة الى التكنولوجيا لإكمال مشروع قد تكون غير معروفة ولهذا يحاول المبدع حل تجاوز مشكلة التأكد من خلال الاخذ بنظر الاعتبار

العقبات الانتاجية المتوقعة وحاجة السوق، وان الابداع يتحقق عند تسويق المنتجات الى السوق.

في حين يرى (خيري، 2012:49) مراحل العملية الابداعية تتمثل بالاتي:

١- مرحلة الاعتماد: وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد المشكلة وتجمع حولها المعلومات والخبرة من الذاكرة.

٢- مرحلة الاحتضان: وهي مرحلة تنظيم الافكار وترتيبها. اذ يتم التركيز على الفكرة، حيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر.

٣- مرحلة الالهام : وهي التي يتم فيها اداك الفرد للعلاقة بين اجزاء المشكلة المختلفة.

٤- مرحلة التحقق : وهي المرحلة التي يقوم فيها المبدع باختبار الفكرة الجديدة ويعيد النظر فيها ويقوم بعرض جميع افكاره للتقويم . وهي مرحلة التجريب للفكرة المبدعة.

٤- العلامة التجارية

برزت العلامة التجارية كأولوية إدارية عليا في العقد الماضي بسبب الإدراك المتزايد بأن العلامات التجارية هي واحدة من أكثر الأصول غير الملموسة التي تمتلكها الشركات، على الرغم من وجود ميل لربط العلامات التجارية بالمنتجات ، فقد كان هناك تركيز على العلامات التجارية للمنظمات، يُنظر إلى العلامة التجارية للشركات القوية والمواتية على أنها تمييز هام في بيئة تنافسية بشكل متزايد ، إذ توفر العلامة التجارية للمديرين انضباطاً شاملاً لتوضيح وإضفاء الطابع الإنساني والتنظيم والتواصل حول كيفية إنشاء قيمة للشركة (Schoeman, 2012: 20) .

ويرى (Maurya & Mishra, 2012:122) العلامات التجارية بانها نتيجة نهائية لاستراتيجية تجزئة السوق وتمايز المنتجات، إذ ان العلامة التجارية أكثر من مجرد إعطاء الاسم والإشارة إلى العالم الخارجي وان هذا المنتج قد تم ختمه بعلامة وبصمة المنظمة، إذ تكون المنظمة على مستوى عالٍ من الموارد والمهارات وان منتجاتها تكون ذات جودة عالية وتمثل العلامة التجارية هوية المنظمة في السوق والتي من خلالها تحقق التميز على المنافسين إذ ان أسهم العلامة تعد احد اهم المرتكزات الأساسية للحصة السوقية ، وخير مثال على ذلك شركة (COCA COLA) إذ بينت مدى مساهمة العلامة التجارية في نجاح المنظمة وقدرتها في التأثير على أذهان الزبائن(اميرة، 2014:49) .

ويرى (Dolatabadi et al., 2012: 295) العلامة التجارية بانها واحدة من اهم الأصول غير الملموسة للمنظمة، والتي يمكن أن تؤدي دوراً هاماً في الربحية النمو على المدى الطويل وتشتمل العلامة التجارية على الشعار او الاسم أو التعبير أو التصميم أو الرمز، ويكون للعلامة التجارية أدوار متعددة وهامة مثل: التواصل مع المستهلكين وتمييز المنتجات والخدمات. وذكر (الشيخلي، 2018:52) بان العلامة التجارية ماهي الا رمز او اسم تساعد الزبون في تحديد السلعة او المنظمة التي تقوم بإنتاج هذه السلعة بالإضافة الى صورة علامة مرغوبة من قبل الزبائن للحصول على موقع متميز في السوق ونيل ميزة تنافسية مستدامة، وتكون العلامة الجيدة للسلعة ذات نتائج ايجابية للمنظمة مثل النتائج المالية وكسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الموالين.

يتم تعريف العلامة التجارية على أنها (اسم أو رمز) مميز مثل شعار أو علامة تجارية أو تصميم عبوة الهدف منها تحديد السلع أو الخدمات لأي بائع وكذلك تمييز بين تلك السلع أو الخدمات عن تلك التي ينتجها المنافسين ويتم تسجيل العلامات التجارية وحقوق الطبع والنشر ضد التقليد (Cui, 2008:2). وان نجاح أي منتج من المنتجات الاستهلاكية او التجارية يعتمد بشكل جزئي على قدرة السوق في التمييز بين المنتجات (McDaniel et al., 2011: 342). وتعد العلامة التجارية من الأصول التسويقية التي توفر ميزة تنافسية طويلة الأجل وعلاقة فريدة بين الشركة وأصحاب المصالح، ويجب التمييز بين العلامة التجارية والسلعة او الخدمة إذ أن السلعة هي ليست علامة تجارية للمنظمة، ولكن العلامة التجارية هي شخصية المنظمة الحقيقية، إذ أن المنتج يمكن تقليده من قبل المنافسين ولكن العلامة تكون فريدة من نوعها، كما أن المنتج او الخدمة يمكن اي يصبح قديم مع مرور الوقت بينما العلامة التجارية هي الخالدة (Ameer et al., 2010: 9).

ويرى (Kuhn et al., 2010:3) العلامة التجارية بانها مجموعة من المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية للمستعمل النهائي و تحفظ كل منظمة بقدر معين من حقوق ملكية العلامة التجارية، كما انها تضيف أو تنقص من القيمة التي يقدمها المنتج وينعكس هذا في رغبة المشتريين في دفع علاوة لعلامة تجارية مفضلة بالأفضلية للآخرين والتوصية للزملاء.

والعلامة التجارية هي الوعد او السمعة والتوقعات التي تكمن في أذهان الزبائن حول المنتج او الخدمة أو المنظمة، اي انها أحد الأصول القوية ولكن غير الملموسة. إذ تترك المنظمة التي لا تمتلك إستراتيجية لإدارة العلامات التجارية بالكامل تحت رحمة المستهلك، ويكون للمستهلك رأي وبالتالي إنشاء

علامة تجارية (9: Biricik, 2006). وهذا يؤكد على أهمية شعار العلامة تظهر لأغراض التمييز ، أي اسم أو مصطلح المصطلح أو الرمز أو التصميم ، أو مجموعة منها ، التي تهدف إلى تحديد السلع أو الخدمات لأحد البائعين أو مجموعة من البائعين وتمييزها عن تلك الخاصة بالمنافسين. ويعد الشكل الفريد لزجاجة كوكا كولا ، والدائرية ذات اللونين الأزرق والأبيض من (BMW) والتفاح الطيفي الملون الذي يتم تناوله جزئياً على جهاز كمبيوتر أبل ، أمثلة بارزة على العلامات التجارية التي يمكن التعرف عليها على الفور من خلال شعاراتها (Baker & Hart ,2008:307).

العلامة التجارية لا تعكس فقط نقاط القوة لدى العلامة التجارية على منافسيها ولكن تشمل المسؤوليات التي تتحملها العلامة التجارية تجاه أصحاب المصلحة، إذ إن الولاء القوي للعلامة التجارية يعد قوة ومقياس للثقة ولكنه يحتوي أيضاً على طلب على العلامة التجارية للعناية بأصحاب المصلحة الموالين لها (Alahuhta, 2009: 32).

ومما تقدم يعرف الباحث العلامة التجارية بأنها هوية المنظمة في السوق وتكون على شكل شعار أو اسم أو تصميم أو رمز وتمثل صورة مرغوبة لدى الزبائن والهدف منها هو تمييز منتجات الشركة عن تلك التي ينتجها المنافسون والحصول على موقع مميز في السوق ونيل ميزة تنافسية مستدامة

ويمكن تحديد اهم الفوائد التي يمكن ان تمنحها العلامة التجارية بالنسبة للمستهلك : (الوندواوي،2015:90) .

- ١- تساعد العلامة التجارية الزبائن في الاستدلال على جودة المنتج، إذ ان الزبون يقوم بتكرار شراء المنتج ذو العلامة التجارية التي يدرك بأنه سوف يحصل على نفس الجودة المعهودة في ذات المنتج في كل مرة يشتريها.
- ٢- وجود العلامة التجارية يؤدي الى رفع كفاية عملية التسوق والتي من شأنها زيادة الأصناف التي يقوم بشرائها الزبون في وحدة زمنية معينة.
- ٣- تؤدي العلامة التجارية التي يتصف بها المنتج الى لفت انتباه الزبون لأية سمات او خصائص يتصف بها المنتج، مثل المنتجات الجديدة.

٤- تساعد العلامة التجارية في تخفيف الخطر الاجتماعي والنفسي في قرار الشراء لفئة الزبائن الذين لا يمتلكون معرفة سابقة عن المنتج.

اذا فالعلامة التجارية توفر ميزة تنافسية طويلة الاجل وعلاقة متينة بين الشركة واصحاب المصالح من جهة وكذلك تقدم خدمة للزبائن من خلال الاستدلال على جودة المنتج بين المنتجات المطروحة بالاسواق، فضلاً زيادة الاصناف التي يقوم بشرائها الزبون من خلال جودة المنتج واسعارها التنافسية من جه اخرى.

المبحث الثالث

العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث (الريادة الاستراتيجية-الأداء التسويقي)

يهدف المبحث الحالي الى توضيح العلاقة بين متغيرات البحث (الريادة الاستراتيجية - والاداء التسويقي) واستند الباحث على بعض الطروحات التي تضمنتها ادبيات الفكر الاداري والتنظيمي ، وبحسب مداخل وآراء بعض الكتاب وتجاربهم النظرية والتطبيقية .

تعد الريادة الاستراتيجية أحد اهم الركائز الاساسية في تقديم منتجات متميزة، فضلاً عن الدور الذي تلعبه في تعزيز الابداع لدى المنظمات كافة حيث أصبح موضوع الريادة محل اهتمام المدراء من اجل وضع الاستراتيجيات الملائمة لنجاح المنظمات وديمومة الميزة التنافسية لها إذ مثلت الريادة الاستراتيجية احد الميزات التنافسية للمنظمات في الوقت الحالي ولكي تنجح المنظمة في تقديم منتجات جديدة ومميزة في السوق لا بد ان تضع الرؤية التي تشجع على تبني منهج الريادية الاستراتيجية ، وتلعب المشروعات المتوسطة والصغيرة دوراً بارزاً في الاقتصاد كونها تلبي العديد من احتياجات الزبائن من سلع وخدمات وهذا يدل على تبنيها للريادة الاستراتيجية (غنام، 2017: 49).

وإن التداخل بين الريادية الاستراتيجية والتسويق يؤدي إلى بناء معرفة جديدة من الأدب النظري تحدد وترسم ملامح التسويق الريادي، حيث أن الرياديين يقومون بتحويل الأفكار إلى الواقع (سلع وخدمات) لذلك تعني الريادية توسيع الأسواق وتطويرها عن طريق تطوير المنتجات والاهتمام بجودتها، والعمل على كسب زبائن جدد وتحقيق اعلى مستويات الرضا لديهم وبذلك تزدهر الاسواق وتحسن إنتاجية التسويق وفعاليتها، ويؤدي هذا إلى خفض التكاليف الإجمالية الذي يعود بالنفع الى الشركة وزبائنها معاً (العبادي واخرون، 2010: 24). وان طموح أي منظمة هو الوصول الى الريادية في منتجاتها وعندما تصل المنظمات الى مستوى الريادية في اعمالها وتتجاوز المحيط الاحمر (اي الصراع والمنافسة الشديدة بين المنظمات) عندها تصبح قادرة الى الوقوف امام باقي المنظمات دون منافس كونها فريدة بمنتجاتها في السوق، لذا فهي تشكل أهمية بالغة للمنظمات لتلبية طموحها في الوصول الى التميز في مجال عملها وتحسين ادائها التسويقي والحصول الى اكبر حصة سوقية (الشمري، 2015: 179).

فالمنظمات عند تبنيها منهج الريادة لاستراتيجية ستتمكن من رفع قدرة الابداع ومواجهة المخاطر، فعلى صعيد عمليات التسويق ستقوم بإيصال المنتج او الخدمة الى الزبون . فهي هذه الحالة ستتمكن من تعميم الفائدة للمنظمة واصحاب المصلحة في نفس الوقت. وبما ان عمليات التسويق الريادي ترتبط في اغلب الاحيان بالمنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم فعلى المنظمات الكبيرة ان تعمل بفاعلية اكثر لأجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني الريادة في عمليات التسويق (البغدادي والحمزة، 2018:190). ويمكن جعل الاستراتيجيات التسويقية ريادية من خلال التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤدي الى تحريك النمو وتحفز النشاط التغييري في المنظمة . ومن اجل جعل هذه الاستراتيجيات فاعلة لا بد من تنفيذها بكفاءة وفاعلية اكثر وبالتعاون مع فريق قادر يمتلك مهارات عديدة وإدارة مشجعة تعمل على بناء ثقافة منظمة ريادية تقوم بتكوين استراتيجيات تسويقية من شأنها التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة وبالتالي تكون هذه الاستراتيجيات شاملة بحيث تخاطب مجموعه واسعاً من القضايا البشرية التكنولوجية والمالية وأن تكون منسجمة مع اهداف المنظمة المستقبلية (عمر، 2017:1213). وأن التداخل الذي يحدث في الاسواق غير المستقرة يؤدي الى تطوير الحاجات الحالية وهنا علينا التأكد من أن التداخل والتشابك (بين الريادة والتسويق) قد يؤدي الى زيادة فاعلية اقتناص الفرص في ظل البيئة الديناميكية (Colbert, 2003:30) . حيث كان لعلماء التسويق لعقود من الزمان مصلحة في زيادة الأعمال من حيث قضايا التسويق الفريدة التي يواجهها أصحاب المشاريع الفردية ، ورجال الأعمال من الشركات ، والشركات العائلية والشركات الصغيرة وتوضح أهمية التسويق في زيادة الأعمال من العديد من القضايا الأساسية للتسويق مثل خلق القيمة ، والمسح البيئي ، ورضا الزبائن ، وإدارة علاقات الزبائن ، تعزز بشكل كبير نجاح مبادرات الريادة الاستراتيجية (Teach et al., 2007:86) ويمكن اجمال اهم المبررات التي ادت الى التداخل بين الريادة والتسويق: (صادق، 2010:80).

١- السعي لتحديد الفرص وترجمتها الى افكار سوقية وعملية.

٢- الخصائص الابتكارية والابداعية للتسويق الريادي في مداخله الادارية.

٣- التغيير الذي يعتبر اهم المكونات الرئيسية للنشاط للريادي.

٤- خصائص البيئة الديناميكية وما تتضمنه من تغيير وضغوطات.

٥- فعالية التسويق التي تتحقق في نجاح المنظمة باقتناص الفرص الجديدة وتبني اساليب ابداعية من اجل اوصول الخدمة الى السوق.

ومن بين الاساليب التي تؤدي الى تحسين الأداء التسويقي (الثقافة الريادية) التي تتبناها المنظمة حيث يرتبط الاداء التسويقي المرتفع بوجود ثقافة ريادية تعمل على التكيف المناسب وتقديم مساهمات كبيرة وتمنح الاحساس بالعمل نحو هدف ذو قيمة عالية وتقدير التميز والابداع في العمل من الجميع وبالمقابل يرتبط الأداء التسويقي المنخفض بوجود ثقافة تركز على السياسات الداخلية للمنظمة بدلاً من الزبائن وعلى كمية الانتاج على حساب النوعية (الأغا، 2009:35). كما ان المبادرة في ادراك حاجات الزبائن والعمل على اشباعها ومواكبة رغباتهم وتوقعاتهم بطريقة مبتكرة عن طريق تبني استراتيجيات تسويقية مميزة ومبدعة تتصف بالمخاطرة المدروسة بغية التميز فيما تقدمه للزبائن من خدمات ومنتجات قادرة على خلق ميزة تنافسية لهم (الطيب واخرون، 2016:24) . وتوصف القيادة الريادية بقدرتها على التأثير في الاخرين من اجل القيام بالتنفيذ الطوعي للقرارات التي تساعد في توجيه المنظمة على الامد البعيد وكذلك في المحافظة على الاستقرار المالي للمنظمة على الامد القصير وهي تعني القدرة على التفكير والتأثير في الاخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من تحسين أدائها التسويقي للحصول على ميزة تنافسية (سيد والشيخ، 2019:124) .

وأن الأنشطة والأعمال التي يؤديها الرياديون تكون ضمن المفاهيم الرئيسة للتسويق ، فالأداء التسويقي العالي يتحقق في حالة نجاح المنظمة من تحديد الفرص الجديدة وتنتهج أساليب ابتكارية وابداعية لأجل اوصول المنتجات والخدمات إلى السوق، وتتمكن من تلبية حاجات السوق المتجددة بنجاح وان نظرية التسويق تؤكد على ضرورة مراعاة خصائص البيئة الديناميكية وما تتضمنه من متغيرات وضغوطات (العبادي واخرون، 2010:25) .

ومما تقدم يرى الباحث ان الريادة الاستراتيجية اخذت اليوم مجال اهتماماً واسعاً في عمل المنظمات وذلك لدورها الواضح في عملية تعزيز الأداء التسويقي سيما وان المنظمات اليوم تلعب دوراً رئيساً في المنافسة من خلال برامجها التسويقية التي تهدف الى الارتقاء بالأداء التسويقي الى المستوى المطلوب مستعمله في ذلك تحويل الافكار الريادية الى سلع وخدمات تساهم في عملية رفع الأداء التسويقي في

المنظمات وان المنظمات في حالة تبنيتها الريادة الاستراتيجية اي جعل الريادة عادة وتقاليدها داخل المنظمة سوف يؤدي بدوره الى رضا الزبون نتيجة الانطباع الايجابي الذي يأخذه الزبون عن المنظمة ، والذي يأخذ بدوره الى استمرار الابداع داخل المنظمة لان العاملين في المنظمة قد اعتادوا على الافكار المميزة والابداعية وهذا يؤدي الى تحديد الفرص وترجمتها الى افكار تسويقية عملية، وان توظيف الثقافة الريادية والعقلية الريادية وادارة المواد استراتيجيات وقيادة المنظمة بشكل ريادي على المدى البعيد سيسهم في تمييز منتجات الشركة عن تلك التي ينتجها المنافسون وتساهم في تحقيق رضا الزبائن عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية وهذا بدوره يؤدي الى خلق ولاء الزبون والحصول على موقع مميز في السوق ونيل ميزة تنافسية مستدامة وريادية اي وضع هوية للمنظمة في السوق وبالتالي سوف تساهم في بناء علامة تجارية معروفة في السوق لها ثقلها التسويقي.

الفصل الثالث

الإطار العملي



الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

تمهيد

بعد استعراض منهجية البحث والدراسات السابقة والاطار النظري من خلال مباحث الفصول السابقة ، ويهدف التعرف على النتائج للبحث وتحليلها احصائياً ، والمتمثلة بإجابات مجتمع البحث على الاستبانة ، والمرتبطة بتساؤلات مشكلة البحث ، والفرضيات التي سيتم قبولها او رفضها ، بحسب النتائج الاحصائية المستعملة لمتغيرات البحث الرئيسة (الريادة الاستراتيجية ، الاداء التسويقي) ، ويتضمن هذا الفصل مبحثين :-

المبحث الأول

الإحصاء الوصفي لبيانات متغيري البحث (الريادة الاستراتيجية - الأداء التسويقي)

توطئة:

يهدف المبحث الحالي الى تحليل وتشخيص بيانات متغيري البحث الريادة الاستراتيجية كمتغير مستقل وعبر ابعاده (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً)، والمتغير المعتمد الأداء التسويقي بأبعاده (رضا الزبون، ولاء الزبون، الابداع، العلامة التجارية) في معمل سمنت كبيسة، ومن خلال عينة قصدية طبقية شملت مديري الأقسام ومسؤولي الشعب (72) مشاهدة.

وقبل اللوج لإحصاء الوصفي واستعمال اساليبه وطرائقه الإحصائية، كان لابد للباحث من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، بهدف انتقاء أي الأساليب الملائمة للتحليل الاحصائي الوصفي، سواء كانت أساليب الإحصاء الوصفي المعلمية، او أساليب الإحصاء الوصفي اللا معلمية، وبما ان عدد العينة (72) ، كان لابد للباحث من اختيار الأسلوب الاحصائي (اختبار كولماكروف - سميرنوف) كونه الأنسب ، فضلاً عن اختباري التقلطح والالتواء واللدان يشترط ان يكونا ضمن منطقة القبول (-/+1.96) (عباس ، 2016 : 118) ، فكانت النتائج بحسب الجدول (12) ، الذي يظهر ان معنوية الاختبار اكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، وان قيم النسبة الحرجة اقل من قيمتها الجدولية (1.96) ، فضلاً عن قيم الالتواء والتقلطح وقعت في منطقة القبول، لذلك أصبحت بيانات البحث مؤهلة لاستعمال أساليب الإحصاء الوصفي المعلمية.

الجدول (١٢) اختبار توزيع البيانات لمتغيري البحث

المتغيرات والابعاد	الالتواء	النسبة الحرجة	التقلطح	النسبة الحرجة	المعنوية	الاحصاء	درجة الحرية
الريادة الاستراتيجية	-1.063	-	1.723	1.806	.069	.108	172
التسويق الريادي	-1.252	-	1.924	1.941	.061	.129	
الثقافة الريادية	.429	.743	-.662	-.977	.086	.134	
القيادة الريادية	.798	1.382	-.589	-1.020	.089	.137	
العقلية الريادية	1.445	1.764	-	-1.169	.200*	.201	
الموارد المدارة استراتيجياً	1.523	1.838	-	-1.095	.200*	.195	
رضا الزبون	1.723	1.902	-	-1.731	.112	.157	
ولاء الزبون	.898	1.555	-.939	-1.253	.112	.156	
الابداع	1.524	1.745	-	-1.606	.200*	.242	
العلامة التجارية	-.233	-.404	-.346	-1.99	.200*	.174	

اولاً: تشخيص وتحليل إجابات عينة البحث عن المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية:

يمثل المتغير الرئيس الريادة الاستراتيجية المتغير المستقل للبحث الحالي ، وقد قيس المتغير في معمل سمنت كبيسة من خلال (16) فقرة ، قسمت على أربعة ابعاد تمثلت في (الثقافة الريادية ، القيادة الريادية ، العقلية الريادية ، الموارد المدارة استراتيجياً) ، وبعد اجراء التحليل العملي التوكيدي لها ، واختبارات الصدق والثبات أصبحت جاهزة للتحليل والتشخيص عبر أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة بـ(الوسط

الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية ، معامل الاختلاف) ، ومن ثم ترتيبها بحسب الاتفاق ، فضلاً عن مقارنتها بالوسط الفرضي (3) للفصل بين الضعف والتوفر اذ اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي في استقصاء اراء عينة قيد البحث ، يكون لكل متغير مستوى اجابة يتراوح كأعلى قيمة وادنى قيمة (5 - 1) وبخمس مستويات كما في الجدول (13) ،

الجدول (١٣) تدريجات ليكرت ومستوى التوفر

مستوى التوافر	درجة الموافقة	الأوساط الحسابية	تدرجات الاستبانة
اهتمام ضعيف	منخفض جداً	1-180	لا اتفق تماماً
اهتمام محدود	منخفض	1.81-2.60	لا اتفق
اهتمام متوسط	معتدل	2.61-3.40	غير متأكد
اهتمام جيد	مرتفع	3.41-4.20	اتفق
اهتمام عالي	مرتفع جداً	4.21-5.00	اتفق تماماً
طول الفئة $5-1=4/5= 0.80$		الوسط الفرضي (مجموع الاوزان / عدد البدائل) $1+2+3+4+5=15/5=3$	

المصدر: طاهر ، عبد الكريم مزعل (٢٠١٩) القيادة التحويلية وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي بتوسيط التغيير التنظيمي ، دراسة استطلاعية في هيئة السياحة ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى الجامعة المستنصرية.

اما التعليق على طول الفئة : تكون اعلى قيمة في المقياس (5)، وأدنى قيمة (1)، فيكون طول الفئة (0.80= $5-1=4/5$)، اذ يتم اضافتها لأقل قيمة في المقياس لتحديد الفئات التي يتم بموجبها توزيع الاوساط الحسابية الموزونة للفقرات عند تحليلها

١- الثقافة الريادية:

اظهر معمل سمنت كبيسة اهتماماً نسبياً (75.6%) جيداً في بعد الثقافة الريادية ، كأحد الابعاد الأربعة التي قيس بها المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية فيه من خلال أربعة فقرات ، فحصل البعد على المستوى العام على وسط حسابي (3.78) مرتفع ، باتفاق وتجانس اراء العينة عبر الانحراف المعياري (0.617) ، وبمعامل اختلاف نسبي (16.3%) ، مما يشير الى اتفاق (83.7%) من العينة على امتلاك المعمل لثقافة ريادية تتجسد في العوامل الدرامية الى امتلاك السلوك الريادي ، وتبني الاستقلالية والمخاطرة والانجاز ، فضلاً عن الترويج لإمكانيات اجراء تغييرات ابتكارية جذرية فيه ، وقد حصلت الفقرات الأربع التي قيس بها بعد الثقافة الريادية على معامل اختلاف نسبي (17.3%-24.6%) في اهتمام المعمل بتحسين خدماته كماً ونوعاً ، فضلاً عن العديد من الأفكار والموارد والمعلومات والوقت المتيسر للاستثمار، في ظل تحويله لمعاناته الى أفكار وخدمات مربحة ، والميل الى تبني أفكار استثمارية واعدة تتلاءم والتغيرات التي تطرأ في المجتمع ، وكما موضح بنتائج الجدول (14).

الجدول (١٤) تشخيص وتحليل الثقافة الريادية (n=72)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
لدى المعمل العديد من الأفكار والموارد والمعلومات والوقت الجاهزة للاستثمار					
1	3.92	0.795	0.202	0.784	مرتفع
تؤدي التغيرات في المجتمع إلى تبني أفكار استثمارية واعدة في المعمل					
2	3.25	0.800	0.246	0.650	معتدل
يحول المعمل معاناته الى افكار وخدمات مربحه					
3	3.85	0.847	0.220	0.770	مرتفع
يهتم المعمل بتحسين خدماته كماً ونوعاً					
4	4.10	0.711	0.173	0.820	مرتفع
الثقافة الريادية					
	3.78	0.617	0.163	0.756	مرتفع

٢- القيادة الريادية:

اظهرت نتائج الجدول (15) امتلاك معمل سمنت كبيسة لبعد القيادة الريادية ، فحصل البعد على المستوى العام على وسط حسابي (3.67) مرتفع التبنّي والممارسة ، في ظل اهتمامه النسبي (73.4%) الجيد في امتلاك قياداته للقدرة الريادية في تصور وتوقع والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي ، وعملها على ابداء التغيرات التي تؤسس لمستقبل المعمل، فحاز البعد على انحراف معياري (0.699) ، ومعامل اختلاف نسبي (19%) مما يشير الى الاتفاق والتجانس في اراء العينة ، وقد قيس البعد في معمل سمنت كبيسة من خلال اربع فقرات حصلت الفقرات على معامل اختلاف نسبي (-23.2% 19.5%) في حرص المعمل على بناء علاقات شخصية جيدة بين ملاكاته وامتلاك قيادات بارعة ودبلوماسية التعامل مع جميع الأطراف ، فضلاً عن تأكيده على ضرورة ان تكون قياداته ذات خبرة وجراءة وثقة وموضوعية ، والتحلي بالشجاعة والثقة والامل والاطمئنان وتقديم النصح الى مرؤوسيهيم ، في ظل امتلاكه لقيادات باستطاعتها اقناع مرؤوسيهها بوجهات نظر تعمل على تطويره باستمرار.

الجدول (١٥) تشخيص وتحليل القيادة الريادية (n=72)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
يحرص المعمل على بناء علاقات شخصية جيدة ، بامتلاكه قيادة البارعة ودبلوماسية					
5	4.02	0.786	0.195	0.804	مرتفع
يمتلك المعمل قيادة قادرة بشكل غير عادي على إقناع مرؤوسيهها بوجهات نظر تطور العمل					
6	3.78	0.877	0.232	0.756	مرتفع
يحرص المعمل على منح افراده الشجاعة والثقة والأمل والاطمئنان وتقديمه النصح اليهم					
7	3.21	0.863	0.268	0.642	معتدل
يؤكد المعمل على ضرورة امتلاك قياداته الخبرة والجرأة والثقة والموضوعية					
8	3.67	0.804	0.219	0.734	مرتفع
القيادة الريادية					
	3.67	0.699	0.190	0.734	مرتفع

٣- العقل الريادي:

يتضح من نتائج الجدول (16) اهتمام معمل سمنت كبيسة بطرائق وأساليب التفكير الريادي اللازم لإدارة جميع وحداته واقسامه وبما يكفل تحقيق أهدافه المستقبلية ، اذ تتفق العينة وتتجانس آرائها بانحراف معياري (0.769) ومعامل اختلاف نسبي (22%) على توفر العقل الريادي في مصنع سمنت كبيسة بوسط حسابي (3.49) وباتفاق مرتفع على امتلاك وتبني واهتمام نسبي (69.8%) جيد ، وقد قيس البعد من خلال اربع فقرات حصلت الفقرة (11) (يركز المعمل على المتابعة المستمرة لتنفيذ برامج وخطته بدقة) على الترتيب الأول بمعامل اختلاف نسبي (18.8%) واهتمام نسبي (78.6%) ، فيما حصلت الفقرة (9) (يتابع المعمل فرص تطوير خطوطه الإنتاجية بحماس) على الترتيب الرابع بمعامل اختلاف نسبي (33.8%) واهتمام نسبي (59.8%) متوسط ، فيما أظهرت الفقرات الأخرى التزام المعمل باشتراك الجميع في تحديد ومتابعة فرص تنظيم خطوطه الإنتاجية الجديدة ، والميل الى تبني الفرص الواعدة والتطويرية باستمرار .

الجدول (١٦) تشخيص وتحليل العقل الريادي (n=72)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
يتابع المعمل فرص تطوير خطوطه الإنتاجية بحماس					
9	2.99	1.013	0.338	0.598	معتدل
يتبنى المعمل الفرص الواعدة والتطويرية باستمرار					
10	3.29	0.934	0.283	0.658	معتدل
يركز المعمل على المتابعة المستمرة لتنفيذ برامجه وخطه بدقة					
11	3.93	0.739	0.188	0.786	مرتفع
يلتزم المعمل بإشراك الجميع في تحديد ومتابعة فرص تنظيم خطوطه الإنتاجية الجديدة					
12	3.75	0.795	0.212	0.750	مرتفع
العقل الريادي					
	3.49	0.769	0.220	0.698	مرتفع

٤- الموارد المدارة استراتيجياً:

بيدي معمل سمنت كبيسة اهتماماً نسبياً (75%) في موارده المدارة استراتيجياً ، فحصل البعد على وسط حسابي (3.75) مرتفع التوفر ، وبانحراف معياري (0.599) مما يشير الى تجانس الإجابات وتقاربها ، في أظهرت العينة اتفاق نسبي (84.1%) على إدارة المعمل لموارده (رأس المال ، رأس المال الفكري ، رأس المال الاجتماعي) من خلال هيكله محفظة الموارد وتجميعها ، ورفع قدراتها ، كونها أساس اداء التفاضلي وتكوين الثروة والسمعة ، فحصل البعد على معامل اختلاف نسبي (15.9%) ، فيما أظهرت الفقرات الأربع التي قيس بها البعد اهتماماً نسبياً (71.2%-78.4%) وبمعامل اختلاف نسبي (14.1%-22.7%) في تبني المعمل للعمليات الاستراتيجية الهادفة للحصول على الموارد وتجميعها والحفاظ عليها ، فيعما الى إدارة موارده بشكل استراتيجي ، وبما يعزز من سعيه لاغتنام الفرص والحصول على مزية تنافسية، في ظل تركيزه على موارده الخاصة التي يوظفها لحماية تلك المزية التنافسية ، سيما وأنه يمتلك القدرة على إيجاد هياكل مرنة تتلاءم وتنسجم مع استراتيجيته ومحفظة الموارد التي يتبناها.

الجدول (١٧) تشخيص وتحليل الموارد المدارة استراتيجياً (n=72)

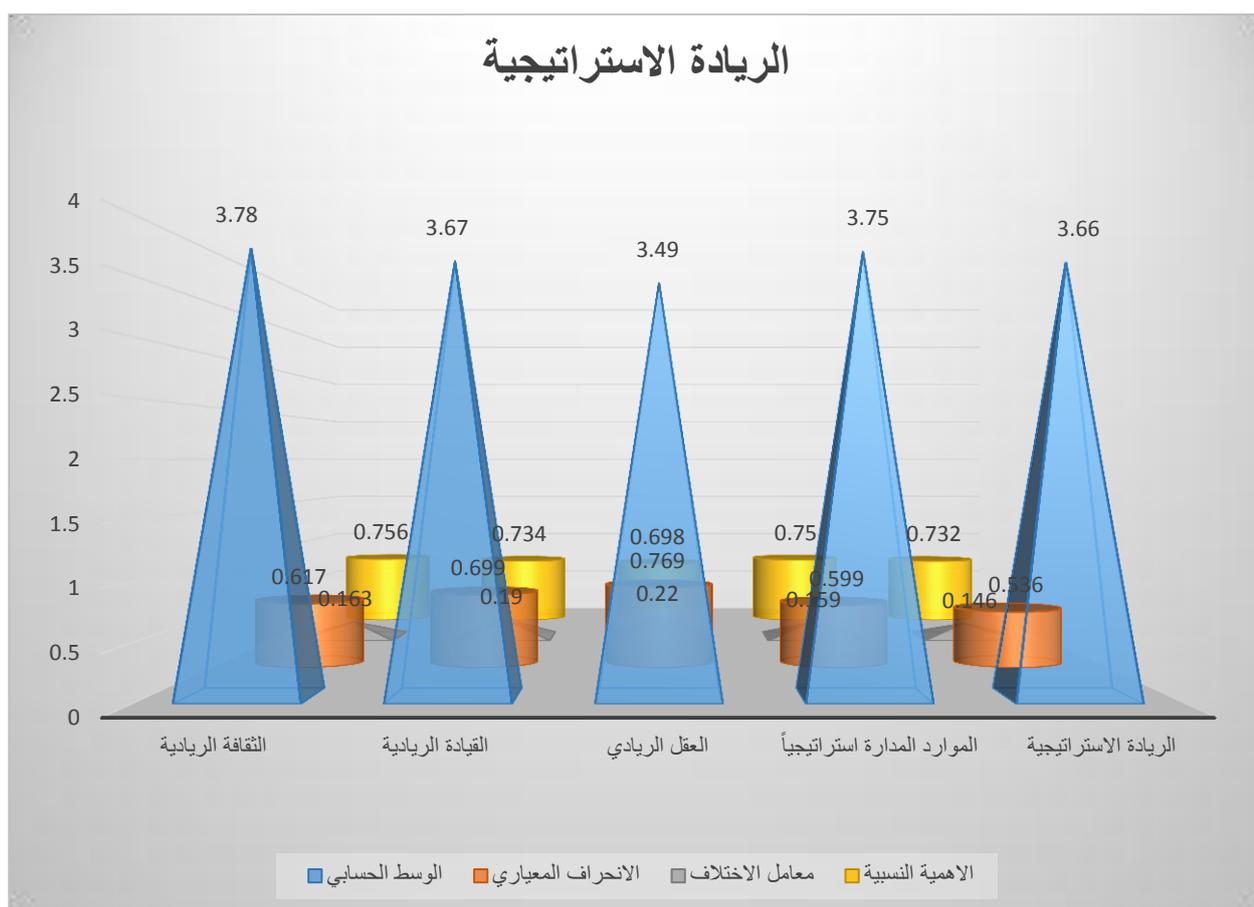
ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
يركز المعمل على موارده الخاصة والتي يوظفها لحماية ميزته التنافسية					
13	3.83	0.844	0.220	0.766	مرتفع
تدار موارد المعمل بشكل استراتيجي وبما يعزز سعيه لاغتنام الفرص والحصول على الميزة التنافسية					
14	3.70	0.690	0.186	0.740	مرتفع
يملك المعمل القدرة على بناء هياكل مرنة تتلاءم واستراتيجيته ومحفظه موارده					
15	3.56	0.810	0.227	0.712	مرتفع
يتبنى المعمل العمليات الاستراتيجية الهادفة الى الحصول على الموارد وتجميعها والمحافظة عليها					
16	3.92	0.556	0.141	0.784	مرتفع
الموارد المدارة استراتيجياً					
	3.75	0.599	0.159	0.750	مرتفع

ومن مراجعة الباحث لنتائج الجدول (14،15،16،17) ، يلاحظ الباحث تصدر بعد الموارد المدارة استراتيجياً الترتيب الأول لأبعاد الريادة الاستراتيجية بمعامل اختلاف نسبي (15.9%) ، وبمستوى اهتمام نسبي (75%)، فيما جاءت الابعاد الأخرى (الثقافة الريادية ، القيادة الريادية ، العقل الريادي) على الترتيب ، وبوسط حسابي تراوح (3.49-3.78) متوفر بشكل مرتفع وباتفاق عينة البحث.

ان توفر ابعاد الريادة الاستراتيجية قد افضى الى توفر المتغير الرئيس الريادة الاستراتيجية في معمل سمنت كبيسة بوسط حسابي (3.66) متوفر وباتفاق مرتفع ، وباهتمام نسبي (73.2%) جيد في التكامل بين سلوكيات البحث عن الفرص والسلوك الرامي لتحقيق مزية تنافسية من اجل تكوين ارباح وسمعة لمعمل سمنت كبيسة، فحصل المتغير الرئيس على المستوى العام ، على معامل اختلاف نسبي (14.6%) ، وانحراف معياري (0.536) يشير الى اتفاق وتجانس في الآراء وتقاربها حول توفر وممارسة وتبني المتغير الرئيس الريادة الاستراتيجية من معمل سمنت كبيسة ، وكما موضح بنتائج الجدول (18) والشكل (13).

الجدول (١٨) خلاصة التحليل الوصفي لأبعاد الريادة الاستراتيجية

الترتيب	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثاني	0.756	0.163	0.617	3.78	الثقافة الريادية
الثالث	0.734	0.190	0.699	3.67	القيادة الريادية
الرابع	0.698	0.220	0.769	3.49	العقل الريادي
الاول	0.750	0.159	0.599	3.75	الموارد المدارة استراتيجياً
الريادة الاستراتيجية					
الاول	0.732	0.146	0.536	3.66	



الشكل (١٣) الإحصاء الوصفي لبيانات الريادة الاستراتيجية

ثانياً: تشخيص وتحليل إجابات عينة البحث عن المتغير المعتمد الأداء التسويقي:

يمثل المتغير الرئيس الأداء التسويقي المتغير المعتمد للبحث الحالي ، وقد قيس المتغير في معمل سمنت كبيسة من خلال (30) فقرة ، قسمت على أربعة ابعاد تمثلت في (رضا الزبون ، ولاء الزبون ، الابداع ، العلامة التجارية) ، وبعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي لها ، واختبارات الصدق والثبات أصبحت جاهزة للتحليل والتشخيص عبر أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية ، معامل الاختلاف) ، ومن ثم ترتيبها بحسب الاتفاق ، فضلاً عن مقارنتها بالوسط الفرضي (3) للفصل بين الضعف والتوفر، وبحسب الاتي:

١. رضا الزبون:

من نتائج الجدول (19) يلاحظ الباحث حصل بعد رضا الزبون في معمل سمنت كبيسة على وسط حسابي (3.78) متوفر، ويمارس بشكل جيد باتفاق مرتفع من قبل عينة البحث، وباهتمام نسبي (75.6%) جيد من خلال شعور واحساس نفسي يدركه المعمل، بمراقبة الفرق بين أداء منتجاته المقدمة وتوقعات الزبون لها، فحل البعد على معامل اختلاف نسبي (19%) ، وبانحراف معياري (0.719) يشير الى اتفاق وتجانس وتقارب في اراء العينة حول ذلك التوفر والاهتمام من قبل المعمل برضا زبائنه.

وقد قيس البعد من خلال ثمانية فقرات في المعمل ، افضى التحليل الاحصائي الوصفي لحصول الفقرة (17) (يولي المعمل اهتماماً كبيراً بفهم حاجات ورغبات زبائنه) على الترتيب الأول بمعامل اختلاف نسبي (14.8%) وممارسة بمستوى اهتمام نسبي (84.2%) ، فيما حلت الفقرة (21) (يهتم المعمل بالشكاوي المقدمة من زبائنه ويعمل على معالجتها) بالترتيب الثامن بمعامل اختلاف نسبي (31.5%) وباهتمام نسبي (67.6%) متوسط ، بينما أظهرت الفقرات الأخرى وجود درجة عالية من الثقة بين المعمل وزبائنه ، نتيجة لتقديمه منتجات جديدة ومتنوعة ، ومعلومات عن خدماته وكيفية الاستفادة منها ، اذ يعمل على الاستجابة لطالباتهم بأسرع وقت، فضلاً عن تقصيه لآرائهم حول مستوى خدماته المقدمة بهدف قياس مستوى رضاهم عنها ، والإفادة منها كتغذية راجعة تستهدف تقديم خدمات تفوق توقعات زبائنه.

الجدول (١٩) تشخيص وتحليل رضا الزبون (n=72)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	أولوية الاتفاق
يولي المعمل اهتماماً كبيراً بفهم حاجات ورغبات زبائنه					
17	4.21	0.624	0.148	0.842	مرتفع
يقدم المعمل خدمات تفوق توقعات زبائنه					
18	3.33	1.034	0.310	0.666	معتدل
يتقصى المعمل اراء زبائنه حول مستوى الخدمات المقدمة لقياس مستوى رضاهم عنها					
19	3.55	0.964	0.271	0.710	مرتفع
يستجيب المعمل لطلبات الزبون بأسرع وقت					
20	4.05	0.977	0.241	0.810	مرتفع
يهتم المعمل بالشكاوي المقدمة من قبل زبائنه ويعمل على معالجتها					
21	3.38	1.067	0.315	0.676	معتدل
يوفر المعمل لزبائنه معلومات عن خدماتها وكيفية الافادة منها					
22	3.71	0.893	0.240	0.742	مرتفع
يقدم المعمل لزبائنه منتجات متنوعة وجيدة					
23	3.92	0.758	0.193	0.784	مرتفع
توجد درجة عالية من الثقة بين المعمل وزبائنه					
24	4.12	0.688	0.167	0.824	مرتفع
رضا الزبون					
	3.78	0.719	0.190	0.756	مرتفع

٢- ولاء الزبون:

يتضح للباحث من نتائج الجدول (20) حصول بعد ولاء الزبون على وسط حسابي (3.74) متوفر ويمارس باتفاق من قبل عينة البحث بمعامل اختلاف نسبي (16.2%) ، وانحراف معياري (0.606) يشير الى التجانس والتقارب في مستوى الإجابات ، فيما كان الاهتمام النسبي (74.8%) جيداً ، من قبل معمل سمنت كبيسة بولاء زبائنه ، من خلال تكرارهم لعملية الشراء لمنتجاته من بين عدة منتجات معروضة لمنافسين

اخرين ضمن نفس قطاع الإنتاج ، فضلاً عن تحديثهم الإيجابي عن خصائص منتجات المعمل الى الزبائن الجدد بالشكل الذي يزيد من مبيعات وارياح المعمل. وقد قيس بعد ولاء

الزبون في معمل سمنت كبيسة من خلال عشرة فقرات ، حصلت الفقرة (25) (يسعى المعمل لبناء قاعدة ولاء قوية بين الزبون وعلامته التجارية) على الترتيب الأول بمعامل اختلاف نسبي (14.5%) واهتمام نسبي (86.8%) ، فيما حصلت الفقرة (29) (يحرص المعمل على تقديم خدمات ما بعد البيع لزبائنه) على معامل اختلاف نسبي (42.2%) واهتمام نسبي (51.4%) مما يشير الى ضعف الفقرة بان وسطها الحسابي اقل من الوسط الفرضي ، واطهرت الفقرة (32) (تعود المكافآت والامتيازات المقدمة من المعمل لزبائنه بالمنافع الشرائية المتكررة) ضعفاً في التوفر نتيجة لظهور وسطها الحسابي اقل من الوسط الفرضي للبحث وبمعامل اختلاف نسبي (35%) ، بينما كانت الفقرات الأخرى اعلى من الوسط الفرضي للبحث وتمارس بمعامل اختلاف نسبي (14.6%-24.2%) من خلال تكرار اغلب زبائن المعمل الطلب على منتجاته ويفضلونها عن باقي منافسيه ، نتيجة لأدراك المعمل أهمية بكسب ولائهم لزيادة ارباحه السنوية ، اذ يقدم المعمل حزمة من المنافع توازي قيمة ما يدفعونه ، فضلاً عن تقديمه عروضاً تنافس ما يعرضه منافسيه للحفاظ على ولاء زبائنه ، فيلجأ الى تبني سياسات وإجراءات من شأنها الحفاظ عليهم ، وخاصة عندما يستجيب لأرائهم ومقترحاتهم ، والاعتماد على سياسة التمييز بين زبائنه الحاليين والزبائن الجدد.

الجدول (٢٠) تشخيص وتحليل ولاء الزبون (n=72)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	أولوية الاتفاق
يسعى المعمل لبناء قاعدة ولاء قوية بين الزبون وعلامته التجارية					
25	4.34	0.631	0.145	0.868	مرتفع جداً
يدرك المعمل اهمية كسب ولاء زبائنه في زيادة أرباحه السنوية					
26	4.18	0.692	0.165	0.836	مرتفع
يعنى المعمل بتقديم عروض تنافس العروض المقدمة من قبل منافسيه للحفاظ على ولاء زبائنه					
27	3.90	0.773	0.198	0.780	مرتفع
يكرر اغلب الزبائن الطلب على منتجات المعمل ويفضلونها على باقي المنافسين					
28	4.21	0.615	0.146	0.842	مرتفع جداً
يحرص المعمل على تقديم خدمات ما بعد البيع لزبائنه					
29	2.57	1.086	0.422	0.514	معتدل
ان قيمة حزمة المنافع المقدمة من قبل المعمل موازية للقيمة المدفوعة من قبل زبائنه					
30	4.07	0.780	0.192	0.814	معتدل

يعتمد المعمل سياسة التميز ما بين الزبون الحالي والزبون الجديد					
مرتفع	0.776	0.242	0.941	3.88	31
تعود المكافآت والامتيازات المقدمة من قبل المعمل لزيائنه بالمنافع الشرائية المتكررة					
معتدل	0.582	0.350	1.020	2.91	32
يكرر الزبائن التعامل مع المعمل نظراً لاستجابته لآرائهم ومقترحاتهم					
مرتفع	0.764	0.240	0.918	3.82	33
يتبنى المعمل سياسات واجراءات من شأنها الحفاظ على زيائنه					
مرتفع	0.710	0.212	0.754	3.55	34
ولاء الزبون					
مرتفع	0.748	0.162	0.606	3.74	

٣- الابداع:

من مراجعة الباحث لنتائج الجدول (21) ، يلاحظ الاهتمام النسبي (69.6%) في بعد الابداع من قبل معمل سمنت كبيسة ، اذ حصل البعد على وسط حسابي (3.48) متوفر ، ويمارس باتفاق مرتفع ، وبمعامل اختلاف نسبي (22%) ، وبانحراف معياري (0.768) مما يشير الى اتفاق وتجانس وتقارب في إجابات عينة البحث حول ميل وانخراط معمل سمنت كبيسة في تبني الأفكار والعمليات الإبداعية الجديدة ، التي تؤدي الى امتلاك ودعم منتجات وعمليات تكنولوجية جديدة. اذ قيس بعد الابداع في معمل سمنت كبيسة من خلال سبعة فقرات ، حازت الفقرة (35) (يحرص المعمل على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء اعماله وانشطته المختلفة) على الترتيب الأول بمعامل اختلاف نسبي (20.6%) وممارسة باهتمام نسبي (80.6%) ، فيما كان الترتيب السابع للفقرة (38) (يوفر المعمل الدعم المادي والمعنوي لأفراده عند تنفيذ الأفكار الجديدة المبدعة) بمعامل اختلاف نسبي (بمعامل اختلاف نسبي (36.5%) وباهتمام نسبي (55.4%) ، فضلاً عن كون وسطها المحسوب (2.77) معتدل ولكنه يقل عن الوسط الفرضي ، مما يؤشر لضعف في ممارسة وتبني الفقرة من المعمل ، بينما أظهرت الفقرات الأخرى استعانة المعمل بأفكار الزبائن والخبراء في تطوير منتجاته ، فضلاً عن امتلاكه العزم والمقدرة على التعلم ومواجهة التطور والتغيير والتجديد في قطاع نشاطه ، اذ يتبنى المعمل ويشجع القرارات التي تقود الى التميز في كل ما هو جديد وطموح ، يضاف لذلك حرصه على منح افراده مكافأة مادية ومعنوية

حال تقديمهم الأفكار الإبداعية الجديدة ، اذ ينظر الى الابتكار والابداع كمصدر لتحقيق التميز في انشطته واعماله المختلفة والحصول على مكانة سوقية تفوق اقرب منافسيه ضمن نطاق عمله.

الجدول (٢١) تشخيص وتحليل الابداع (n=72)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	أولوية الاتفاق
يحرص المعمل على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء اعماله وانشطته المختلفة					
35	4.03	0.831	0.206	0.806	مرتفع
يتبنى المعمل ويشجع القرارات التي تقود إلى التميز في كل ما هو جديد وطموح					
36	3.88	0.924	0.238	0.776	مرتفع
يملك المعمل العزم والمقدرة على التعلم ومواجهة التطور والتغيير في قطاع عمله					
37	3.20	0.729	0.228	0.640	معتدل
يوفر المعمل الدعم المادي والمعنوي لأفراده عند تنفيذ الأفكار الجديدة المبدعة					
38	2.77	1.011	0.365	0.554	معتدل
ينظر المعمل إلى الابتكار والإبداع كمصدر لتحقيق التميز في أنشطته وأعماله المختلفة					
39	3.11	1.040	0.334	0.622	معتدل
يستعين المعمل بأفكار الزبائن والخبراء في تطوير منتجاته					
40	3.52	0.802	0.227	0.704	مرتفع
يحرص المعمل على منح افراده مكافئات مادية ومعنوية عند تقديمهم الأفكار الإبداعية الجديدة					
41	3.83	0.992	0.259	0.766	مرتفع
الابداع					
	3.48	0.768	0.220	0.696	مرتفع

٤- العلامة التجارية:

يظهر الجدول (22) اهتماماً نسبياً (78.6%) جيداً من قبل معمل سمنت كبيسة في علامته التجارية من خلال ايجاده لهويته عن طريق منتجاته التي يطرحها في السوق، اذ يمكن بواسطتها تميز أصناف منتجاته بحسب تلك العلامة من قبل زبائنه وبما يحقق له التفوق من خلالها على اقرب منافسيه ضمن القطاع الصناعي الذي ينتمي اليه ، فحصل البعد على وسط حسابي (3.93) متوفر ويمارس باتفاق العينة ، وتجانس آرائها بانحراف معياري (0.638) ، وبمعامل اختلاف نسبي (16.2%). اذ حازت الفقرات الخمسة التي قيس بها بعد العلامة التجارية في معمل سمنت كبيسة على معامل اختلاف نسبي (18.3%-24.8%) ، واهتمام نسبي (72.8%-82.2%) جيد في السعي للتفرد بتقديم منتجات مميزة وذات قيمة للزبون وبسعر مناسب ، فضلاً عن دعمه لحماية خصائص منتجاته ضد أي تقليد ، والعمل على تدعيم ثقة زبائنه بالحصول على قرارهم الشرائي ، اذ يحرص المعمل على تكوين صورة إيجابية لعلامته التجارية وترسيخها في اذهان زبائنه من خلال حملات إعلانية موجهة لاستهداف قطاعات خاصة من السوق عند توزيعه لمنتجاته الجديدة.

الجدول (٢٢) تشخيص وتحليل العلامة التجارية (n=72)

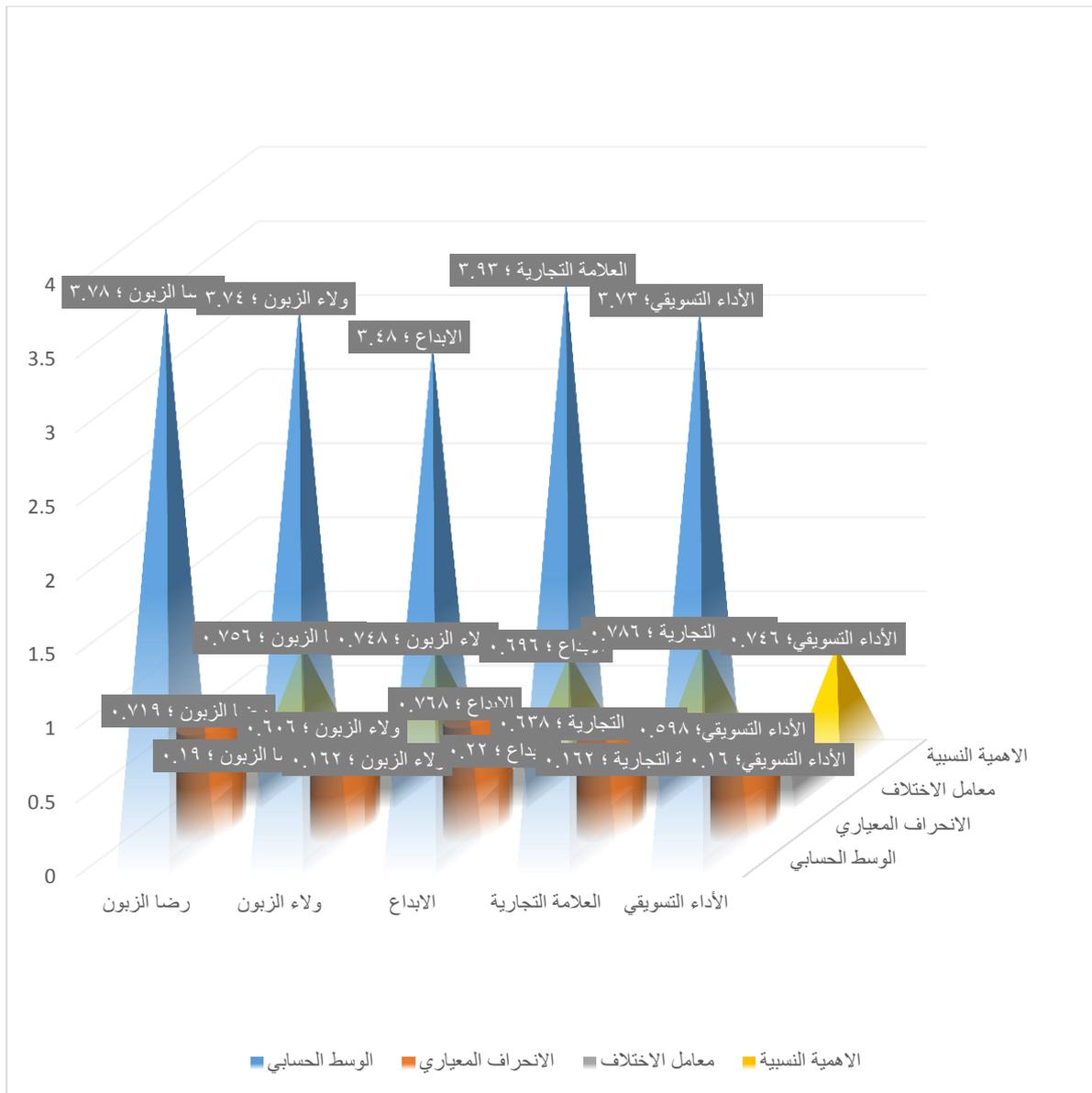
ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
يركز المعمل على تدعيم ثقة الزبائن اتجاه قرارهم الشرائي					
42	3.97	0.756	0.190	0.794	مرتفع
يدعم المعمل حماية خصائص منتجاته ضد اي تقليد					
43	4.11	0.775	0.188	0.822	مرتفع
يقوم المعمل باستهداف قطاعات خاصة من السوق عند توزيع منتجاته الجديدة					
44	3.64	0.903	0.248	0.728	مرتفع
يسعى المعمل للتفرد بتقديم منتجات مميزة وذات قيمة للزبون وبسعر مناسب					
45	4.06	0.745	0.183	0.812	مرتفع
يحرص المعمل على تكوين صورة ايجابية للعلامة التجارية في اذهان الزبائن من خلال الحملات الاعلانية					
46	3.89	0.866	0.222	0.778	مرتفع
العلامة التجارية					
	3.93	0.638	0.162	0.786	مرتفع

وبالعودة الى الجداول السابقة (19،20،21،22) والخاصة بأبعاد الأداء التسويقي ، فقد حصلت العلامة التجارية على الترتيب الأول اهتماماً واتفاقاً من قبل عينة البحث ، فيما جاءت

الابعاد الثلاثة الأخرى (ولاء الزبون ، رضا الزبون ، الابداع) على الترتيب ، ان توفر هذه الابعاد مجتمعة قد افضى الى توفر وممارسة واهتمام من قبل معمل سمنت كبيسة بأدائه التسويقي ، اذ حصل على وسط حسابي (3.73) متوفر وياتفاق مرتفع ، واهتمام نسبي (74.6%) في امتلاك صورة حية ، تعكس نتيجة ومستوى وقدرة معمل سمنت كبيسة على استثمار موارده وقابلياته في تحقيق أهدافه التسويقية الموضوعة مسبقاً، عن طريق تبني وممارسة الأنشطة المختلفة وبحسب المعايير التي تتلاءم وطبيعة عمل المعمل ، فحصل المتغير المعتمد الأداء التسويقي على معامل اختلاف نسبي (16%) ، وانحراف معياري (0.598) ، الامر الذي جعله بالترتيب الثاني من حيث الاتفاق على التنبئ والممارسة ، بعد البعد المستقل الريادة الاستراتيجية التي حصلت على معامل اختلاف نسبي (14.6%) ، وكما موضح بنتائج الجدول (23) والشكل (14).

الجدول (٢٣) خلاصة التحليل الوصفي لأبعاد الأداء التسويقي

الترتيب	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثالث	0.756	0.190	0.719	3.78	رضا الزبون
الثاني	0.748	0.162	0.606	3.74	ولاء الزبون
الرابع	0.696	0.220	0.768	3.48	الابداع
الاول	0.786	0.162	0.638	3.93	العلامة التجارية
الأداء التسويقي					
الثاني	0.746	0.160	0.598	3.73	



الشكل (١٤) الإحصاء الوصفي لبيانات الأداء التسويقي

المبحث الثاني

تحليل ومناقشة فرضيات البحث

يهدف المبحث الحالي الى اختبار ومناقشة فرضيات البحث الرئيسة في معمل سمنت كبيسة، من خلال فرضيتي البحث الرئيسيتين وفرضياتها الفرعية، اللتين تمثلان الإحصاء الوصفي للبحث، وبحسب الاتي:

اولاً : التحقق من فرضية الارتباط

بدأ الباحث في اختباره لصحة الفرضية الرئيسة الأولى (ترتبط الريادة الاستراتيجية مع الأداء

التسويقي ارتباطاً معنوياً) وقد انبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. ترتبط الثقافة الريادية مع الأداء التسويقي وابعاده ارتباطاً معنوياً.
٢. ترتبط القيادة الريادية مع الأداء التسويقي وابعاده ارتباطاً معنوياً.
٣. ترتبط العقلية الريادية مع الأداء التسويقي وابعاده ارتباطاً معنوياً.
٤. ترتبط الموارد المدارة استراتيجياً مع اثناء الأداء التسويقي وابعاده ارتباطاً معنوياً.

التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: من خلال اطلاع الباحث على نتائج الجدول (24) وجد بعد الثقافة الريادية قد حقق خمس علاقات ، وبنسبة (100%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتي:

أ- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.609) مع العلامة التجارية عند مستوى المعنوية (0.000).

ب-علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.548) مع الأداء التسويقي تحت مستوى معنوية (0.000).

ت-علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.493) مع رضا الزبون تحت مستوى معنوية (0.000).

ث-علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.440) مع ولاء الزبون تحت مستوى معنوية (0.000).

ج- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.390) مع الابداع تحت مستوى معنوية (0.001).

ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: من خلال اطلاع الباحث على نتائج الجدول (24) وجد بعد القيادة الريادية قد حقق خمس علاقات من أصل خمسة، وبنسبة (100%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الاتي:

أ- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.468) مع الأداء التسويقي عند مستوى المعنوية (0.000).

ب-علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.442) مع رضا الزبون تحت مستوى معنوية (0.000).

ت-علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.425) مع العلامة التجارية تحت مستوى معنوية (0.000).

ث-علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.411) مع الابداع تحت مستوى معنوية (0.000).

ج-علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.351) مع ولاء الزبون تحت مستوى معنوية (0.003).

ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال اطلاع الباحث على نتائج الجدول (24) وجد بعد العقلية الريادية قد حقق خمس علاقات من أصل خمسة، وبنسبة (100%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الاتي:

أ- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.741) مع الأداء التسويقي عند مستوى المعنوية (0.000).

ب-علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.736) مع رضا الزبون تحت مستوى معنوية (0.000).

ت-علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.658) مع الابداع تحت مستوى معنوية (0.000).

ث-علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.636) مع ولاء الزبون تحت مستوى معنوية (0.000).

ج- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.551) مع العلامة التجارية تحت مستوى معنوية (0.000)

ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال اطلاع الباحث على نتائج الجدول (24) وجد بعد الموارد المدارة استراتيجياً قد حققت خمس علاقات من أصل خمسة، وبنسبة (100%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الاتي:

أ- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.632) مع الأداء التسويقي عند مستوى المعنوية (0.000).

ب- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.588) مع الابداع تحت مستوى معنوية (0.000).

ت- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.579) مع ولاء الزبون تحت مستوى معنوية (0.000).

ث- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.569) مع رضا الزبون تحت مستوى معنوية (0.000).

ج- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.467) مع العلامة التجارية تحت مستوى معنوية (0.000).

ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

التحقق من الفرضية الرئيسية الاولى: من خلال اطلاع الباحث على نتائج الجدول (24) وجد بعد الريادة الاستراتيجية قد حقق خمس علاقات ، وبنسبة (100%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الاتي:

أ- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.753) مع الأداء التسويقي عند مستوى المعنوية (0.000).

ب- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.709) مع رضا الزبون تحت مستوى معنوية (0.000).

ت- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.647) مع الابداع تحت مستوى معنوية (0.000).

ث- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.642^{**}) مع العلامة التجارية تحت مستوى معنوية (0.000).

ج- علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.631^{**}) مع ولاء الزبون تحت مستوى معنوية (0.001).

ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول (٢٤) مصفوفة ارتباط متغيري البحث

الأداء التسويقي	العلامة التجارية	الابداع	ولاء الزبون	رضا الزبون	
.548**	.609**	.390**	.440**	.493**	الثقافة الريادية
.000	.000	.001	.000	.000	
72	72	72	72	72	
.468**	.425**	.411**	.351**	.442**	القيادة الريادية
.000	.000	.000	.003	.000	
72	72	72	72	72	
.741**	.551**	.658**	.636**	.736**	العقلية الريادية
.000	.000	.000	.000	.000	
72	72	72	72	72	
.632**	.467**	.588**	.579**	.569**	الموارد المدارة استراتيجياً
.000	.000	.000	.000	.000	
72	72	72	72	72	
.753**	.642**	.647**	.631**	.709**	الريادة الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	
72	72	72	72	72	

$P^{***} < 0.01$, $P^{**} < 0.05$

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمختصة بأثبات تأثير الريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي:

نصت الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر الريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي تأثيراً معنوياً) ، وقد انبثقت عنها فرضيات فرعية، ولإثبات الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية فقد كانت كالاتي:

١. تؤثر الثقافة الريادية في الأداء التسويقي تأثيراً معنوياً

يظهر الجدول (25) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (30.046) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أكبر من (f) الجدولية (4.00) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الاولى (تؤثر الثقافة الريادية في الأداء التسويقي تأثيراً معنوياً)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح للثقافة الريادية في الأداء التسويقي.

فيما تفسر الثقافة الريادية من خلال (معامل التحديد) ($R^2=0.300$)، اذ يدل على ان البعد المستقل الثقافة الريادية تفسر ما قيمته (30%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التسويقي، فيما تكون النسبة المتبقية (70%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى لم تختبر بأنموذج البحث، فيما كانت قيمة الميل الحدي والذي يمثل معامل التأثير ($\beta=0.531$)، اي ان زيادة اهتمام من قبل المعمل في الثقافة الريادية لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الاهتمام التلقائي من قبله في الأداء التسويقي بنسبة (53.1%)، اذ تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (5.481) معنوية التأثير ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى المعنوية (0.05).

$$\text{الأداء التسويقي (Y)} = 1.860 + 0.531 * (\text{الثقافة الريادية})$$

2. تؤثر القيادة الريادية في الأداء التسويقي تأثيراً معنوياً

يظهر الجدول (25) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (19.596) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أكبر من (f) الجدولية (4.00) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى (تؤثر القيادة الريادية في الأداء التسويقي تأثيراً معنوياً)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح للقيادة الريادية في الأداء التسويقي.

فيما تفسر القيادة الريادية من خلال (معامل التحديد) ($R^2=0.219$)، اذ يدل على ان البعد المستقل القيادة الريادية تفسر ما قيمته (21.9%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التسويقي، فيما تكون النسبة المتبقية

(78.1%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى لم تختبر بأنموذج البحث، فيما كانت قيمة الميل الحدي والذي يمثل معامل التأثير ($\beta=0.400$)، اي ان زيادة اهتمام من قبل المعمل في القيادة الريادية لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الاهتمام التلقائي من قبله في الأداء التسويقي بنسبة (40%)، اذ تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (4.427) معنوية التأثير ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى المعنوية (0.05).

$$\text{الأداء التسويقي (Y)} = 0.400 * (\text{القيادة الريادية}) + 2.522$$

3. تؤثر العقلية الريادية في الأداء التسويقي تأثيراً معنوياً

يظهر الجدول (25) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (85.362) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أكبر من (f) الجدولية (4.00) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الاولى (تؤثر العقلية الريادية في الأداء التسويقي تأثيراً معنوياً)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح للعقلية الريادية في الأداء التسويقي. فيما تفسر العقلية الريادية من خلال (معامل التحديد) ($R^2=0.549$)، اذ يدل على ان البعد المستقل العقلية الريادية تفسر ما قيمته (54.9%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التسويقي، فيما تكون النسبة المتبقية (45.1%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى لم تختبر بأنموذج البحث، فيما كانت قيمة الميل الحدي والذي يمثل معامل التأثير ($\beta=0.576$)، اي ان زيادة اهتمام من قبل المعمل في العقلية الريادية لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الاهتمام التلقائي من قبله في الأداء التسويقي بنسبة (57.6%)، اذ تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (9.239) معنوية التأثير ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى المعنوية (0.05).

$$\text{الأداء التسويقي (Y)} = 0.576 * (\text{العقلية الريادية}) + 1.718$$

4. تؤثر الموارد المدارة استراتيجياً في الأداء التسويقي تأثيراً معنوياً

يظهر الجدول (25) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (46.534) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أكبر من (f) الجدولية (4.00) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الاولى (تؤثر الموارد المدارة استراتيجياً في الأداء التسويقي تأثيراً معنوياً)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح للموارد المدارة استراتيجياً في الأداء التسويقي.

فيما تفسر الموارد المدارة استراتيجياً من خلال (معامل التحديد) $(R^2=0.399)$ ، اذ يدل على ان البعد المستقل الموارد المدارة استراتيجياً تفسر ما قيمته (39.9%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التسويقي، فيما تكون النسبة المتبقية (60.1%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى لم تختبر بأنموذج البحث، فيما كانت قيمة الميل الحدي والذي يمثل معامل التأثير $(\beta=0.631)$ ، اي ان زيادة اهتمام من قبل المعمل في الموارد المدارة استراتيجياً لوحدة واحدة، سيحدث تغييراً في الاهتمام التلقائي من قبله في الأداء التسويقي بنسبة (53.1%)، اذ تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (6.822) معنوية التأثير ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى المعنوية (0.05).

$$\text{الأداء التسويقي (Y)} = 1.462 + 0.631 * (\text{الموارد المدارة استراتيجياً})$$

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر الريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي تأثيراً معنوياً

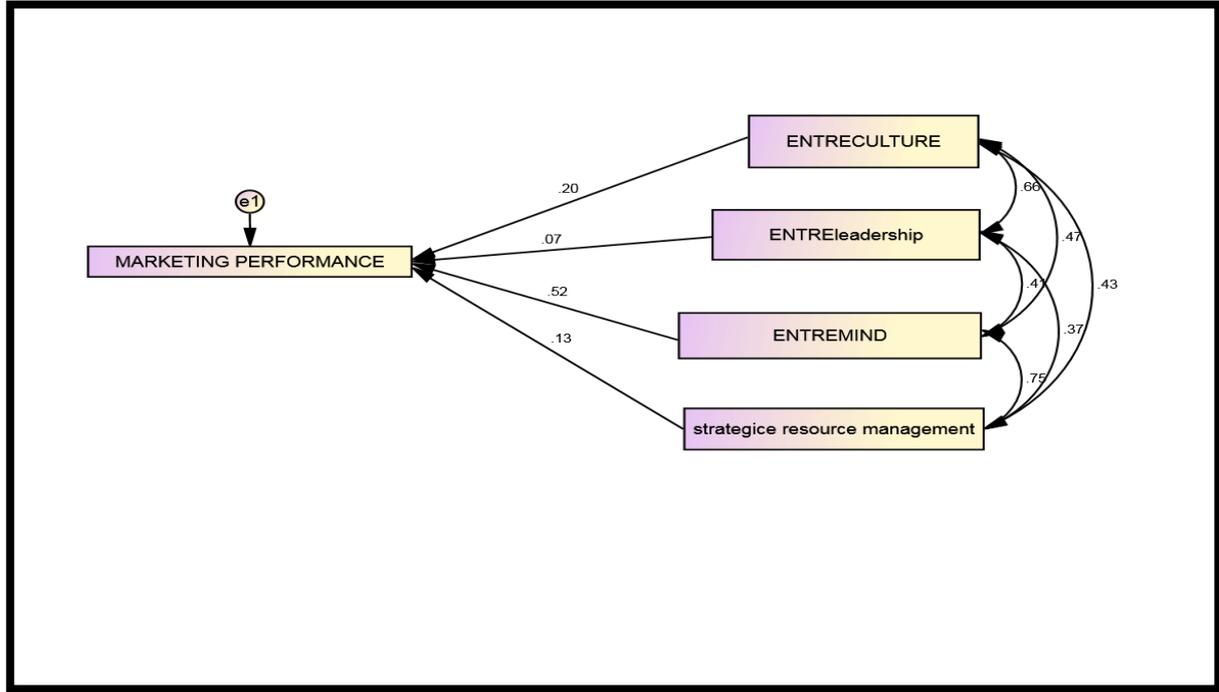
يظهر الجدول (25) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (91.553) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أكبر من (f) الجدولية (4.00) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الاولى (تؤثر الريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي تأثيراً معنوياً)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح للريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي فيما تفسر الريادة الاستراتيجية من خلال (معامل التحديد) $(R^2=0.567)$ ، اذ يدل على ان المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية تفسر ما قيمته (56.7%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التسويقي، فيما تكون النسبة المتبقية (43.3%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى لم تختبر بأنموذج البحث، فيما كانت قيمة الميل الحدي والذي يمثل معامل التأثير $(\beta=0.840)$ ، اي ان زيادة اهتمام من قبل المعمل في الريادة الاستراتيجية لوحدة واحدة، سيحدث تغييراً في الاهتمام التلقائي من قبله في الأداء التسويقي بنسبة (84%)، اذ تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (9.568) معنوية التأثير ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى المعنوية (0.05).

$$\text{الأداء التسويقي (Y)} = 0.644 + 0.840 * (\text{الريادة الاستراتيجية})$$

الجدول (٢٥) تأثير الريادة الاستراتيجية وابعادها في الأداء التسويقي

الأداء التسويقي (Y)								المتغيرات
DF	α	β	Sig	T	F	R	R ²	
1,70,71	1.860	.531	.000	5.481	30.046	.548	.300	الثقافة الريادية
	2.522	.400	.000	4.427	19.596	.468	.219	القيادة الريادية
	1.718	.576	.000	9.239	85.362	.741	.549	العقلية الريادية
	1.462	.631	.000	6.822	46.534	.632	.399	الموارد المدارة استراتيجياً
	.644	.840	.000	9.568	91.553	.753	.567	الريادة الاستراتيجية

ومن خلال لجوء الباحث الى اختبار أي ابعاد الريادة الاستراتيجية تأثيراً في الأداء التسويقي ، ومن خلال الشكل (15) والجدول (26) يتضح للباحث تأثير العقلية الريادية بنسبة (52.4%) وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة النسبة الحرجة (4.538) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (5%) ، فيما كان تأثير الثقافة الريادية (20%) عند مستوى المعنوية (0.047) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) وبقيمة النسبة الحرجة (1.982) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى المعنوية (0.05) ، اما المتغيرات الأخرى (القيادة الريادية ، والموارد المدارة استراتيجياً) فلم تكن ذات تأثير معنوي في الأداء التسويقي لمعمل سمنت كبيسة.



الشكل (١٥) التأثير المتعدد لأبعاد الريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي

الجدول (٢٦) التأثير المتعدد لأبعاد الريادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y	<---	x1	.200	.100	1.982	.047	par_1
Y	<---	x2	.080	.085	.746	.455	par_2
Y	<---	x3	.524	.090	4.538	***	par_3
Y	<---	x5	.125	.113	1.109	.267	par_4

يتضح من خلال الجدول (26) والمخطط (15) تأثير بعد الثقافة الريادية بنسبة (20%) والبعد الثاني القيادة الريادية بنسبة (8%) والبعد الثالث العقلية الريادية بنسبة (52.4%) اما البعد الرابع الموارد المدارة استراتيجياً بنسبة (12.5%).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

والمقترحات



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد

من اجل الوقوف على الجوانب التطبيقية لاهم نتائج البحث ، لابد من تخصيص هذا الفصل لعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات. ويمثل هذا الفصل خاتمة لإجراءات البحث والذي يسלט الضوء على توضيح صورة كاملة ومختصرة لما توصلت إليه نتائج البحث من استنتاجات مستنبطة من مضمون نتائج الوصف في الجانب النظري والتطبيقي واختبار الفرضيات، فضلا عن توظيف هذه الاستنتاجات لخدمة معمل سمنت كبيسة لذا تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث اساسية : اذ تمثل المبحث الاول ابرز الاستنتاجات المستقاة من الجانب العملي من خلال تفسير وتحليل متغيرات البحث (الريادة الاستراتيجية، الاداء التسويقي) في معمل سمنت كبيسة ، اما المبحث الثاني فيعرض اهم التوصيات التي قدمها الباحث والتي من الممكن ان تؤدي الى تحسين الاداء التسويقي في الشركة المبحوثة، فيما تمثل المبحث الثالث بجملة من المقترحات التي قدمها الباحث في ضوء مجموعة الاستنتاجات والتوصيات التي تم التطرق لها.

المبحث الاول

الاستنتاجات

توطئة

يركز هذا المبحث على استعراض اهم نتائج الجانب التطبيقي للبحث لكل من (الريادة الاستراتيجية ، الأداء التسويقي) وبحسب طبيعة العلاقة بينهم ، وتعقب الباحث نتائج الجانب العملي للبحث (الارتباط ، والتأثير) ، والتي تمثل منطلقاً لفرضيات البحث ، اذ يتضمن المبحث الحالي تحديد الاستنتاجات الظاهرة من خلال تحديد متغيرات البحث وابعاده .

وتتلخص استنتاجات البحث بالاتي :

١- يعتمد معمل سمنت كبيسة الذكور في انجاز مهامه واعماله بشكل اكبر من الاناث نظراً لطبيعة العمل في ظل المؤهلات العلمية الاكاديمية وباقة من سنوات الخبرة والاعمار المتقدمة والاستقرار الاجتماعي.

- ٢- يمتلك معمل سمنت كبيسة ثقافة ريادية يعززها من خلال اهتمامه بتحسين خدماته كما ونوعاً، والنظر الى التغييرات في المجتمع وتبني الافكار الاستشارية الواعدة الملائمة لذلك التغيير دون الطموح .
- ٣- لدى معمل سمنت كبيسة قيادة ريادية يحرص من خلالها على بناء علاقات شخصية جيدة تتسم بالبراعة والدبلوماسية، فضلا عن حرصه على اكسابهم الشجاعة والثقة والامل والاطمئنان وتقديم النصح عليهم بشكل معتدل.
- ٤- يظهر معمل سمنت كبيسة امتلاكه للعقل الريادي عبر تركيزه على تنفيذ برامج وخططه بدقه ومتابعة مستمرة، فضلا عن متابعته الفرص لغرض تطوير خطوطه الانتاجية بشكل لا يلبي الطموح.
- ٥- اظهر معمل سمنت كبيسة امتلاكه للموارد المدارة استراتيجياً من خلال العمليات الاستراتيجية الهادفة للحصول على الموارد وتجميعها والمحافظة عليها، فضلا عن قدرته على ايجاد هياكل مرنة تتلائم واستراتيجيته ومحفظته موارد.
- ٦- يركز معمل سمنت كبيسة على رضا زبائنه من خلال ايجاد مساحة واسعة من الثقة معهم ، فضلاً عن تقديمه لخدمات تفوق توقعاتهم والاهتمام بمقترحاتهم ومعالجتها بشكل معتدل.
- ٧- يعمل معمل سمنت كبيسة على كسب ولاء زبائنه من خلال حرصه على تقديم خدمات ما بعد البيع ، فضلاً عن تقديم مكافأة وامتيازات لهم بشكل لا يلبي طموحهم بالرغم من تكرار طلبهم على منتجاته.
- ٨- يعتمد معمل سمنت كبيسة على الابداع في ادائه التسويقي من خلال حرصه على امتلاك طرائق واساليب جديدة ، وخاصة عندما ينظر اليه كمصدر رئيس لتحقيق التميز في انشطته واعماله ، الا انه يوفر الدعم المادي والمعنوي لأفراده عند تنفيذهم للأفكار الابداعية الجديدة بشكل محدد.
- ٩- لدى معمل سمنت كبيسة علامة تجارية جيدة بفضل حمايته لخصائص منتجاته ضد أي تقليد والعمل استهداف قطاعات خاصة من السوق عند توزيع تلك المنتجات واهتمامه بحملات الاعلان عنها.
- ١٠- يمتلك معمل سمنت كبيسة اداء تسويقي يعززه من خلال الريادة الاستراتيجية من خلال اهتمامه بتوظيف العقلية الريادية وامتلاك الموارد المدارة استراتيجياً وتعزيزه للثقافة والقيادة الريادية .
- ١١- يركز معمل سمنت كبيسة على توظيف العقلية الريادية في تعزيز أدائه التسويقي بشكل خاص، عندما يستثمر استراتيجياته الريادية في ذلك التعزيز.

المبحث الثاني

التوصيات والاليات

من اجل استكمال الجهد البحثي ، واستناداً الى الاستنتاجات التحليلية لنتائج البحث تولدت افكار لدى الباحث من الممكن توظيفها لتقديم التوصيات اللازمة لها ، ومن اجل العمل على رفع الاداء التسويقي لدى معمل اسمنت كبيسة. وتمت صياغة هذه التوصيات بالشكل الذي يمكننا من تبني منهج الريادة الاستراتيجية من اجل تحسين الأداء التسويقي لدى الشركة المبحوثة، وقد تمثلت توصيات ومقترحات البحث بالاتي:

١- ينبغي على معمل سمنت كبيسة تركيز اهتمامه بتتويج قوة العمل التي تستند الى المؤهل العلمي والخبرة والمعرفة واستقطاب وتعيين اصحاب خبرة في ظل قوة العمل الحالية كونها مؤهلة للإحالة الى التقاعد ،فضلا عن تجديد دماء المعمل وتأهيلهم وفق الاستراتيجية الريادية المنتجة.

٢- ينبغي على معمل اسمنت كبيسة التأكيد على الثقافة الريادية من خلال :

أ- تبني الافكار الاستثمارية الواعدة في المعمل من خلال التنوع في تقديم المنتجات الجديدة.

ب- الحرص على تقديم الافكار الابداعية وتحويلها الى خدمات و سلع تسهم في زيادة ارباح المعمل.

ت- استثمار موارد المعمل بشكل كفؤ وفاعل والابتعاد عن الهدر قدر المستطاع.

٣- ضرورة تشجيع القيادة الريادية لمعمل سمنت كبيسة من خلال منح قياداته الشجاعة والامل والاطمئنان وتقديم النصح والارشاد كتغذية عكسية افضل مما تكون عليه في صيغة الامر، فضلاً عن استقطاب وتطوير القيادات الواعدة صاحبة الخبرة والثقة والموضوعية والجرأة على استثمار الفرص واقناع مرؤوسيه بضرورة التوجه نحو تبني استراتيجية الريادة.

٤- على معمل سمنت كبيسة التمسك بالعقل الريادي والمحافظة عليه واستدامته من خلال :

أ- تبني الفرص الواعدة واتي تعمل على تطوير المعمل واستمرار تقديمه لسلع ذات جودة عالية .

ب- متابعة خطوط الانتاج الجديدة والعمل على تجديد القديمة وصولاً الى الحجم الاقتصادي.

ت- العمل على اشراك جميع افراده الذين يقدمون الافكار الابداعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

ث- ضرورة صيانه خطوط الانتاج ومتابعتها والعمل على صيانتها وادخال التحسينات اللازمة لاستمرار عملها بكفاءة.

٥- يتحتم على معمل سمنت كبيسة استثمار واستدامة موارده المدارة استراتيجياً من خلال :

أ- الحرص على امتلاك هياكل تنظيمية مرنة يستطيع المعمل من خلالها التكيف مع التغيير في الطلب والاستجابة لها.

ب- العمل بشكل استراتيجي من خلال التوجه نحو السوق والتنافس مع المعامل الداخلية والخارجية الاخرى.

ت- الحصول على موردين يقدمون الموارد الاولية بشكل ثابت ومستمر بعيداً عن التقلبات في الاسعار وكفاءة الموارد لتكون سلاحاً تنافسياً للعمل.

٦- ينبغي على معمل سمنت كبيسة الحرص على ارضاء زبائنه الحاليين والحصول على زبائن جدد من خلال تقديم خدمات تفوق توقعاتهم، والاهتمام بالشكاوى التي يقدمونها والعمل على معالجتها والافادة منها كتغذية راجعة، وتفعيل استقصاء آرائهم بين الحين والآخر بهدف قياس مستوى رضاهم عن خدماته، فضلا عن الانفتاح عليهم وتقديم المعلومات التي يحتاجونها حول مختلف انواع منتجاته.

٧- ضرورة العمل على استدامة ولاء زبائن معمل سمنت كبيسة من خلال :

أ- تقديم خدمات ما بعد البيع وضمان الحماية للسعر والجودة.

ب- تقديم خدمات وامتيازات من المعمل تزيد من قدرة الزبائن على حجز كميات اضافية من المنتج.

ت- تبني سياسات واجراءات تحافظ على الزبون من خلال منح الخصومات السعرية وتوفير كميات اضافية وتقديمه على الزبائن الجدد عند اشتداد المنافسة.

ث- العمل على تقديم عروض متنوعة وتقديم ماركات لكل زبون يتجاوز السقف المطلوب من المبيعات .

٨- على معمل سمنت كبيسة التمسك بالأبداع كمصدر رئيس لتحقيق التميز في انشطته واعماله المختلفة، فضلا عن توفير الدعم المادي والمعنوي لأفراده عند تقديم الافكار

الابداعية الجديدة والتي تسهم في الحصول على ميزة تنافسية، فضلاً عن تبني مقترحات وافكار الزبائن والخبراء في تطوير منتجاته ودعمها بأساليب التعلم والتدريب والتطوير لكافة افراده.

٩- يتحتم على معمل سمنت كبيسة الحفاظ على العلاقات التجارية وصيانتها وجعلها ذات سمعة تترسخ بشكل صورة ذهنية لدى زبائنه من خلال :
أ- استهداف قطاعات خاصة من السوق عند توزيعه المنتجات الجديدة من خلال وكلائه الرئيسيين.

ب- توفير الوسائل والاساليب الاعلانية والترويج عن المنتجات الحالية والتعريف بالمنتجات الجديدة من خلال الحملات الاعلانية المسموعة والمرئية وشبكات التواصل الاجتماعي.

١٠- استثمار الريادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء التسويقي لمعمل اسمنت كبيسة من خلال العقلية الريادية والموارد المدارة استراتيجياً والثقافة الريادية والقيادة الريادية .

١١- توظيف العقلية الريادية لمعمل سمنت كبيسة في تحسين الأداء التسويقي من خلال التأكيد على ممارسة واهتمام المصنع فيه لما له من اهمية كبيرة في الاداء التسويقي للمعمل.

المبحث الثالث

المقترحات

- ويمكن ختم الدراسة الحالية بتقديم عدة مقترحات سعياً لتوسيع مفهوم الريادة الاستراتيجية نظراً لأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمنظمات ، وتتلخص بالاتي:
- ١- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات اخرى ، وإدخال أبعاد أخرى ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية ومن ثم تعميمها على منظمات اكبر وبقطاعات مختلفة .
 - ٢- محاولة تبني نماذج نجاح اخرى مختلفة عن النموذج الذي تبناه الباحث ومعرفة مدى تأثير تبني منهج الريادة الاستراتيجية وتطبيق ذلك على منظمات اخرى.
 - ٣- إجراء دراسة مقارنة بين معامل السمنت في العراق ، ولمتغيرات الدراسة من اجل مقارنة النتائج الحالية والاستفادة منها بشكل علمي ومدروس للنهوض بواقع شركاتنا لوصول الى المنافسة العالمية .
 - ٤- اجراء دراسة مسحية شاملة لمعامل السمنت لمجموعة من معامل السمنت لتقييم التوجه الريادي فيها للوقوف على نقاط القوة من اجل استثمارها ، ونقاط الضعف لمعالجتها ، فضلاً عن العمل على تعميم ذلك على قطاعات اخرى.

المصادر



أولاً: المصادر العربية

القران الكريم

أ-الكتب:-

- ١- ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم (٢٠٠٥) لسان العرب ، الطبعة الرابعة ، دار صادر للطباعة والنشر ،بيروت.
- ٢- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم بن علي(١٩٩٣) لسان العرب ، الطبعة الثالثة، دار صادر للطباعة والنشر ،بيروت.
- ٣- حسن، حسين(٢٠٠٨) استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الاردن.
- ٤- الخربوطلي، عامر (٢٠١٨) ريادة الاعمال وادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- ٥- خصاونة، عاكف(٢٠١١) ادارة الابداع والابتكار في المنظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، عمان .
- ٦- خيرى ،اسامة(٢٠١٢) ادارة الابداع والابتكارات ، الطبعة الاولى ،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن.
- ٧- سرور، منال جبار(٢٠١٩) ادارة التكلفة الاستراتيجية ، الطبعة الثانية، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد.
- ٨- السكارنة ، بلال (٢٠١١) الابداع الاداري ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط١، عمان، الاردن.
- ٩- شرار ، محمد بن صالح ، (٢٠١٥) التحليل الاحصائي للبيانات SPSS ، الطبعة الاولى ، خوارزم، جدة ، المملكة العربية السعودية .
- ١٠- الشماع ،خليل، حمود ،خضير(٢٠١٤) نظرية المنظمة ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط٥، عمان، الاردن.
- ١١-الصيرفي، محمد(٢٠٠٨) ادارة الافكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- ١٢- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد(٢٠١٢) ادارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، مطبعة دار المعارف، الدوحة.
- ١٣- عمر، أحمد مختار عبد الحميد(٢٠٠٨) معجم اللغة العربية المعاصر ، الطبعة الاولى ،عالم الكتب، القاهرة.

- ١٤- العنزري، سعد علي (٢٠١٧) **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي**، نشر وتوزيع مكتبة السيبان ، بغداد.
- ١٥- الغالي، طاهر، (٢٠٠٩) **ادارة واستراتيجيات منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة**، دار وائل للنشر والتوزيع ،ط١، عمان الاردن.
- ١٦- قنديلجي، عامر (٢٠١٠) **البحث العلمي واستعمال مصادر المعلومات التقنية الإلكترونية: اسسه- اساليبه -مفاهيمه- ادواته**، الطبعة الثانية ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان- الاردن.
- ١٧- مساعدة، ماجد عبد المهدي(٢٠١٣) **إدارة المنظمات- منظور كلي**، جامعة الزرقاء- قسم ادارة الأعمال، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط١.
- ١٨- النجار، فايز، العلي، عبد الستار (٢٠٠٨) **الريادة وادارة الاعمال الصغيرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، الاردن.

ب- الرسائل والاطاريح:-

١. اميرة، محاط(٢٠١٤) **اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي**، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة.
٢. بخيت، احمد بشير اسماعيل (٢٠١٩) **الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية**، اطروحة دكتوراه ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات العليا.
٣. بركاني، خولة (٢٠١٧) **اثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الاداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة العربي بن امهدي -ام البواقي.
٤. البهادلي، سلمان صدام جاسم(٢٠١٤) **دور القيادة الريادية في عملية استثمار الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية.
٥. التيمي، ايلاف مطلق حميد (٢٠١٦) **تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية** ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية.
٦. الجادر، سهير عادل حامد(٢٠٠٧) **العلاقة بين التحليل الاستراتيجي و استراتيجيات التحالف و أثرهما في الأداء المنظمي**- دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركات وزارة الأعمار و الاسكان، اطروحة دكتوراه ،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٧. الجعبري، عدنان (٢٠٠٩) دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقه على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
٨. حسن، حوراء ثامر مهدي(٢٠١٥) التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون دراسة استطلاعية للمصارف الاهلية في كربلاء، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٩. حموده، محمد سعد احمد(٢٠١٤)العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الاخضر والاداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر.
١٠. حميد، ريم(٢٠١٥) متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
١١. الدوسري، ناصر شافي(٢٠١٠) اثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى الشركات التامين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
١٢. رمضان، حاتم علي(٢٠١٤) المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية دراسة استطلاعية لآراء عينه من الشركات العامة لتوزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع بغداد، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
١٣. الزيدي، غسان ليث حسين(٢٠١٣) العلاقة بين تسليم الخدمة والأداء التسويقي بحث تحليلي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود ،رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
١٤. زعمار، سلمى(٢٠١٧) أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي.
١٥. زهوة، خلوط،(٢٠١٤) التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجمهورية الجزائرية.
١٦. الزيواني، عواطف يونس اسماعيل(٢٠٠٤) انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٧. سلمان، مهند كاظم(٢٠١٤) توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٨. السلاوي، حسين مظلوم عباس (٢٠١٥) القيادة الريادية والاستراتيجية التنافسية وتأثيرها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٩. الشويبي، حيدر عبد الواحد هورة (٢٠١٣) أثر المعرفة السوقية في تحسين الاداء التسويقي - دراسة مقارنة بين شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٢٠. الشيلخي، رائد فاضل جميل (٢٠١٨) طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وصورة العلامة التجارية وتأثيرها في استغراق الزبون، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢١. طاهر، عبد الكريم مزعل (٢٠١٥) أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية، دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.
٢٢. طاهر، عبد الكريم مزعل، ٢٠١٩، القيادة التحويلية وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي بتوسيط التغيير التنظيمي، دراسة استطلاعية في هيئة السياحة، أطروحة دكتوراه مقدمة الى الجامعة المستنصرية.
٢٣. الطائي، رنا ناصر صبر (٢٠١٧) منظومة أصوات العاملين ودور استغراقهم الوظيفي لضمان ولاء الزبون - بحث تطبيقي في عينة من المصارف الخاصة، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٤. الطيب، اسراء عادل، اسماعيل، تمني سليمان، عثمان، تهجد محمد صديق، عالم، عائشة عبدالله محمد، القدال، محمد ابو عبيدة (٢٠١٦) الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية السودانية، بحث بكالوريوس، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان.
٢٥. عباس، زياد علي (٢٠١٦) القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٦. عبد الرزاق، محمد فاروق (٢٠١٨) الاتصالات التسويقية المتكاملة وتأثيرها في تنشيط الاداء التسويقي بحث ميداني في شركة العاملة لصناعة المنتجات الغذائية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٧. العبيدي، علي (٢٠١٤) دور المزيج الترويجي في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاسدي مرباح - ورقلة.

٢٨. العوادي، امير غانم(٢٠٠٩) اثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٢٩. غنام ،محمود رضوان محمود(٢٠١٧) أثر الخصائص الريادية لدى الادارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الاغذية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر.
٣٠. الفاضل، هنادي فاضل(٢٠١١) أثر الإبداع التسويقي والمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي في شركات الاتصالات الأردنية- دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
٣١. كشكول، قاسم عبد علاج (٢٠١٤)حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والأداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء شركات ومعامل السممت العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٣٢. الكعبي، هدى شريف سعيد (٢٠١٦) أثر المزيج التسويقي المصرفي في رضا الزبون دراسة تحليلية في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٣٣. لازم، مؤيد احمد(٢٠١٧) التسويق الريادي وتأثيره في الأداء التسويقي _ دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٣٤. مصطفى، رواند نبيل(٢٠١٣)استخدام أليات تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية لتحسين الاداء التسويقي - دراسة حالة في شركة الطيف للتحويل المالي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣٥. المومني، سامي عبد الكريم(٢٠١٥) أثر تطبيق التسويق الاخضر على الاداء التسويقي - دراسة ميدانية على قطاع الأجهزة الكهربائية المنزلية في مدينة عمان ،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء.
٣٦. الناصري، سمير عبد الرحمن عمر (٢٠١٣) تخطيط الطاقة الإنتاجية وانعكاسها على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
٣٧. الوندأوي، فاروق عمر بكر(٢٠١٥) دور اكتساب المعرفة التسويقية في تعزيز ملكية العلامة التجارية رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣٨. الياس ، بن عيسى(٢٠١٧) دور ادارة التسويق في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة- دراسة حالة بنك "BADR"وكالة سيدي- لخضر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم.

٣٩. يحيى، نور، (٢٠١٨) انعكاسات مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة حالة في المستشفيات الاهلية، اربيل، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

ج-المجلات والدوريات :-

١. ابراهيم، لمياء علي، جواد، ميساء سعد (٢٠١٨) الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الابداع دراسة استطلاعية على عينة في بيئة -المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء، المجلة العراقية الادارية، المجلد ١٥، العدد ٥٩.

٢. الاغا، وفيق حلمي (٢٠٠٩) الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجية، مجلة جامعة الازهر بغزة، مجلد (١١)، العدد (١).

٣. البغدادي، عادل هادي، الحمزة، ولاء سلمان عبد (٢٠١٨) أثر التسويق الريادي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة- دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الثانية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٥، العدد ٢.

٤. البياتي، محمد ثائر علي (٢٠١٩) تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة ٤٢، العدد ١١٨،

٥. جويسم، مؤمل حسين (٢٠١٢) اثار انماط التوجيهات الاستراتيجية في الاداء التسويقي - دراسة تطبيقية في شركة كوكولا للمشروبات الغازية فرع بابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٤، العدد ٥٧.

٦. الحديد، انس يحيى، شوتر، عامر محمد، بطاينة، عبد الله قاسم (٢٠١٤) العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في القطاع المصرفي الأردني دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد ٤١، العدد ٢.

٧. حسين، عادل عباس عبد (٢٠١٥) تاثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية-دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٢، العدد ٥٠.

٨. الحمالي، راشد بن محمد، العربي، هشام يوسف مصطفى (٢٠١٦) واقع ثقافة ريادة الاعمال بجامعة حائل واليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٧٦.

٩. الرحيم، ثناء عبد الكريم، علوش، قيس مجيد (٢٠١٨) تأثير تطبيق ابعاد المنظمة الريادية في الحد من التلوث في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، مجلد ٢٦، العدد ١٠.

١٠. زهرة، بن قايد، فاطمة (٢٠١٧) تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية. جامعة برج بوعريريج - الجزائر.
١١. الساعدي، مؤيد، علي، محمود علي، علي، سعد مجيد عبد، (٢٠١٣) دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سممت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،
١٢. السكارنة ، بلال خلف (٢٠٠٦) المشاريع الصغيرة والريادة، مجلة كلية بغداد لعلوم ،مجلد ٧٩، العدد ٣٣.
١٣. سلطان ،حكمت رشيد، حجي، افاق يوسف (٢٠١٦) دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد جودة التعليم العالي-دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الاهلية في اقليم كردستان، مجلة جامعة التنمية البشرية،المجلد ٢، العدد ٢.
١٤. سيد، عاصف علي، الشيخ ذيب، خالد(٢٠١٩) أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الاداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الاردنية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية،
١٥. الشريفي، علي كاظم حسين(٢٠١٩) دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية - دراسة استطلاعية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٢٥، العدد ١١٣.
١٦. الشمري ،صادق راشد(٢٠١٥) دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،مجلد ٢١، العدد ٨٣.
١٧. صادق، درمان سليمان(٢٠١٠) قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الاعمال الصغيرة -دراسة استطلاعية لعينة من مصانع المياه المعدنية في اقليم كردستان-العراق، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد الثامن، العدد الرابع.
١٨. الطحان، عماد عبد الخالق(٢٠١٨) تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات دراسة ميدانية علي الشركة المصرية للاتصالات، المجلة الإلكترونية الشاملة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، العدد السادس.
١٩. الطويل ،اكرم احمد، الصباغ، ريمان سهير(٢٠١٨) دور استراتيجيات الريادة في تعزيز ابعاد الابداع التقني- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل' مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٧، العدد ١١٩.
٢٠. العبادي، هاشم فوزي، ابو غنيم، ازهار نعمة، الحدراوي، حامد كريم(٢٠١٠) الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ١٢، العدد ٤.

٢١. عباس، علي عبد الحسن، شياح، حسام حسين (٢٠١٩) اثر الهندسة البشرية وراس المال البشري كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الخدمية وراس المال الاجتماعي، شبكة المؤتمرات الدولية، المؤتمر العلمي الدولي العاشر.
٢٢. عبد، غسان فيصل، محمود، ناجي عبد الستار (٢٠١١) المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الاداء التسويقي دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ١، العدد ٢.
٢٣. العكيدي، سوسن ابراهيم رجب (٢٠١٨) تعزيز الاداء التسويقي في اطار الابعاد الهيكلية والمنظمات النفطية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة كركوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٠، العدد ٢٣.
٢٤. علي، احمد راضي محمد (٢٠١٧) الريادة الاستراتيجية وانعكاساتها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الرابع عشر، العدد (٢).
٢٥. عمر، محمد عبد الرحمن (٢٠١٧) دور ابعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الاقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مجلد ٥، العدد ٤.
٢٦. فتحي، سلطان عبد الرحمن، المختار، جمال عبد الله مخلف (٢٠١٤) دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الاهلية، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد ٣٧، العدد ٩٩.
٢٧. كشمولة، ندى عبد الباسط (٢٠١٤) تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٦، العدد ١١٥.
٢٨. اللامي، شهلاء علي (٢٠١٧) أبعاد تكامل الاتصالات التسويقية وتأثيرها في الأداء التسويقي لعدد من شركات الاتصال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٢٣، العدد ١٠٠.

ثانياً: المصادر الأجنبيةA)Books:-

1. Allen, D. R., & Allen, D. (2004). *Customer satisfaction research management: A comprehensive guide to integrating customer loyalty and satisfaction metrics in the management of complex organizations*. ASQ Quality Press.
2. Baker, M., & Hart, S. (2008). *The marketing book*. Routledge.
3. Bolton, B. K., & Thompson, J. (2004). *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique*. Routledge.
4. Bosman, L., Fernhaber, S., & SpringerLink (Online service). (2018). *Teaching the entrepreneurial mindset to engineers*. Switzerland: Springer International Publishing.
5. Cohen, C. (2013). *Business intelligence: the effectiveness of strategic intelligence and its impact on the performance of organizations*. John Wiley & Sons.
6. Hair J.F., Babin.B.J., & Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle., Chan, F., Lee, G.
7. Hillier, F. S., & Price, C. C. (2013). *International Series in Operations Research & Management Science*.
8. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). *Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives*. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 1-16. ISO 690.
9. Kennerly, M., & Neely, A. (2002). *Performance measurement frameworks a review*. *Business performance measurement Theory and practice*, 145-155.
10. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., and Wong V, 1999, *Principles of Marketing European Edn*, prantic hal, 2nd ed.,
11. Kreilkamp, E., Laesser, C., & Pechlaner, H. (2012) *Entrepreneurial Management und Standortentwicklung – Perspektiven für Unternehmen und Destinationen*.
12. McDaniel, Carl & Lamb, Charles W. & Hair, Joseph F. (2011), *"Introduction to Marketing"*, 11th Edition, South-Western, Cengage Learning.
13. McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty* (Vol. 284). Harvard Business Press.

14. Meyer, G. D., & Heppard, K. A., (2000), "**Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial edge**". Thousand oaks: Sage, (EDS).
15. Müller, A. P., & Becker, L. (Eds.). (2013). **Narrative and innovation: New ideas for business administration, strategic management and entrepreneurship**. Springer Science & Business Media. ISO 690
16. Neely, A. (Ed.). (2007). **Business performance measurement Unifying theory and integrating practice**. Cambridge University Press.
17. Philip , Wickham(2006) **Strategic Entrepreneurship Fourth Editio**, Fourth Edition, Copyright Licensing Agency Ltd, 90 Tottenham Court Road, London W1T 4LP.

B) Journals & conferences :-

1. Adeleke, A., & Suraju, A. A. (2012). **The determinants of customer loyalty in Nigeria's GSM market**. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).
2. Agarwal, R., Audretsch, D., & Sarkar, M. B. (2010). **Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship**. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(4), 271-283.
3. Agyei, P. M., & Kilika, J. M. (2013). **The relationship between service quality and customer loyalty in the Kenyan mobile telecommunication service industry**. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 26-36.
4. Alcouffe, S. (2004). **La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion: le cas de l'AFC en France** (Doctoral dissertation, HEC). pp:29 (22).
5. Alghamdi, S., & Bach, C. (2014). **Technological Factors to Improve Performance of Marketing Strategy**. In *Zone I Conference*, April (pp. 3-5).
6. Ambler, T., & Roberts, J. (2005). **Beware the Silver Metric: Marketing Performance Measurement has to be Multidimensional**. *London Business School. Center for Marketing*.
7. Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S., & Riley, D. (2001). **Assessing market performance: The current state of metrics**. *Center for Marketing Working Paper*, (01-903).
8. Arora, D. E. E. P. I. K. A., & Saxena, A. (2013). **Inter relationship of service quality aspects, customer satisfaction and customer loyalty in banking**

- sector of India: a study of retail banking sector. International Journal of Research in Business Management, 1(4), 1-8.*
9. Ateke, B. W., & Iruka, C. H. (2015). **Investigating the relationship between customer involvement management and marketing performance in the manufacturing industry.** *International Journal, 22.*
 10. Awang, A., Kassim, A., Noor, A. M., Shukor, N., Shaari, A. Z., Amran, S., ... & Khalid, S. A. (2015). **Strategic entrepreneurship model for economic transformation: Malaysian evidence.** *Asian Social Science, 11(7), 19.*
 11. Bacali, L., & Sava, A. M. (2013). **Assessment of the importance of market performance indicators for the firms from the national top of Romania (I).** *Актуальні проблеми економіки, (1), 236-245..*
 12. Baldacchino, L. (2009). **Entrepreneurial creativity and innovation.** *In The First International Conference on Strategic Innovation and Future Creation.*
 13. Bawaneh, A. K. A., Abdullah, A. G. K., Saleh, S., & Yin, K. Y. (2011). **Jordanian Students Thinkin Stylesbased on Herrmann Whole Brealn model.** *International Journal of Humanities and social science, 1(9), 89-97.*
 14. Bawaneh, A. K. A., ZAIN, A. N. M., Saleh, S., & AbdullLAH, A. G. K. (2012). **Using Herrmann whole brain teaching method to enhance students' motivation towards science learning.** *Journal of Turkish science education, 9(3).*
 15. Beukes, C., & van Wyk, G. (2016). **An investigation of the marketing performance measurement practices in Hatfield Volkswagen group.** *African Journal of Business Management, 10(6), 131-139.*
 16. Boohene, R., & Agyapong, G. K. (2011). **Analysis of the antecedents of customer loyalty of telecommunication industry in Ghana: The case of Vodafone (Ghana).** *International Business Research, 4(1), 229-240.*
 17. Bwisa, H. M., & Ndolo, J. M. (2011). **Culture as a factor in entrepreneurship development: A case study of the Kamba culture of Kenya.** *International Journal of Business Management, 1(1), 20-29.*
 18. Chien, Y. C. (2013). **The effects of organizational performance on the intellectual capital accumulation of Taiwan-listed biotechnology companies: Organizational citizen behavior as a moderator.** *The Journal of Human Resource and Adult Learning, 9(1), 40.*
 19. Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2006). **An information processing model of marketing performance measurement.** *Journal of Marketing Theory and Practice, 14(3), 191-208.*

20. Colbert, F. (2003). **Entrepreneurship and leadership in marketing the arts.** *marketing*, 1009(5), 6.
21. Cook, A. L. (2008). **Job satisfaction and job performance: Is the relationship spurious.** Texas A&M University.
22. D'Alessandro, S., Johnson, L., Gray, D. M., & Carter, L. (2015). **The market performance indicator: a macro understanding of service provider switching.** *Journal of Services Marketing*, 29(4), 302-313.
23. Danciu, V. (2007). **Performance in Service Marketing from Philosophy to Customer Relationship Management.** Available at SSRN 1000671.
24. Daryani, Tabrizinia(2015) **Relation between strategic entrepreneurship with going competitive advantages and wealth- creation,** *Journal of Applied Environmental* , 5(10S)106-111.
25. Dhliwayo, S., & Van Vuuren, J. J. (2011). **The relationship between strategic planning and entrepreneurship: A paradox.** *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(3), 23-33.
26. Dissanayake, S. (2013). **Rewarding Stakeholders: The Perspective of Strategic Entrepreneurship.**p:
27. Djordjevic, B. (2013). **Strategic entrepreneurship: Issues and challenges.** *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(7), 155.
28. Dolatabadi, H. R., Kazemi, A., & Rad, N. S. (2012). **The impact of brand personality on product sale through brand equity (case study: Cosmetic products retailers).** *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 294.
29. Dumitru ,Adrian ,(2008),**Common Dimensions for entrepreneurship and Strategy: the for Strategic Entrepreneurship,** *Academy of Econmic studies Bucharest* ,pp 73-80.
30. Ferreira, J. (2002). **Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective.** In *International Council for Small Business (Vol. 47, pp. 16-19).*
31. Foss, Nicolai J, Lyngsie, Jacob,(2011), **The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets and Research Gaps,** *SMG Working paper ,No 7 ,pp*
32. Foss, Nicolai J, Lyngsie, Jacob,(2011), **The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets and Research Gaps,** *SMG Working paper ,No 7 ,pp*
33. Fraj, E., Martínez, E., & Matute, J. (2011). **Green marketing strategy and the firm's performance: The moderating role of environmental culture.** *Journal of Strategic Marketing*, 19(4), 339-355.

34. Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). **Entrepreneurial orientation and business performance—A replication study.** *Schmalenbach Business Review*, 62(2), 175-198.
35. Gama, A. P. D. (2011). **An expanded model of marketing performance.** *Marketing Intelligence & Planning*, 29(7), 643-661.
36. Gao, Y. (2010). **Measuring marketing performance: a review and a framework.** *The Marketing Review*, 10(1), 25-40.
37. Gcaza, W. V. (2013). **Corporate entrepreneurship strategies in the South African mining industry** (Doctoral dissertation).
38. Genç, K. Y. (2012). **The response of the entrepreneurship to the changing business environment: Strategic entrepreneurship.** *International Journal of Economic and Administrative studies*, 5(9), 71-83.
39. Genç, K. Y. (2012). **The response of the entrepreneurship to the changing business environment: Strategic entrepreneurship.** *International Journal of Economic and Administrative studies*, 5(9), 71-83.
40. Green, D. H., Barclay, D. W., & Ryans, A. B. (1995). **Entry strategy and long-term performance: Conceptualization and empirical examination.** *Journal of marketing*, 59(4), 1-16.
41. Hacioglu, G., & Gök, O. (2013). **Marketing performance measurement: marketing metrics in Turkish firms.** *Journal of business economics and management*, 14(sup1), S413-S432.
42. Hallam, C., Novick, D., Gilbert, D. J., Frankwick, G. L., Wenker, O., & Zanella, G. (2017). **Academic entrepreneurship and the entrepreneurial ecosystem: The UT transform project.** *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(1), 77-90.
43. Hitt ,Michael ,A.& Ireland ,R.Duane & Sirmon ,Daivd .G & Trahms ,Cheryl. A ,(2011) **Strategic Entrepreneurship :Creating Value for Individuals ,Organizations ,and ,Society** ,*Journal of Management* ,pp 57-75 .
44. Horst, S. O., & Murschetz, P. C. (2019). **Strategic Media Entrepreneurship: Theory development a problematization.** *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 1(1), 1-26.
45. Ireland & Webb(2007)"**Strategic Entrepreneurship :Creating Competitive Advantage through streams of innovation** ",*Kelley School Of Business*. P. 51
46. Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). **Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation.** *Business horizons*, 50(1), 49-59.

47. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). **A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions.** *Journal of management*, 29(6), 963-989.
48. Kelly ,Stephen .J & Harrison , Jennifer .L ,(2010) **Strategic Entrepreneurship : Understanding the Association between Proactiveness ,Planning and Innovation Within Complex Markets , Review Panel of Enterprise and Innovation ,pp 1-12 .**
49. Ketchen Jr, D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). **Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation.** *Strategic entrepreneurship journal*, 1(3-4), 371-385.
50. Kobylanski, A., Pawlowska, B., & Strychalska-Rudzewicz, A. (2011). **The role of customer satisfaction in the quality management systems: a crosscultural study.** *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(3), 57-74.
51. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). **Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review.** *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
52. Kosan, L. (2014). **Accounting for marketing: Marketing performance through financial results.** *International Review of management and Marketing*, 4(4), 276-283.
53. Kraus, Sascha & Kauranen, Ilkka,(2009) **Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?**, *Journal of Business Science and Applied Management*, Vol 4. No 1,pp37-50.
54. Kraus, Sascha & Kauranen, Reschke & Carl , Henning ,(2011) **Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach,** *Management Research Review*,Vol 34. No1,pp.
55. Kroeger, W. James: (2007) **"Firm Performance as A Function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices"***Bachelor of business Administration Cleveland State University, Doctor of Business Administration .*
56. Kuhn, K. A. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2010). **An application of Keller's Brand Equity Model in a B2B context.** *FD Riley, Brand Management*, 221-244.

57. Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). *Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept*. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 1-17. P:8-12
58. Kyrgidou, Lida P, & Hughes, Mathew, (2010), "*Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions*", *European Business Review*, Vol.22. No 1, pp .
59. Laguarda, J. M. (2013). *A correlation study of personal entrepreneurial competency and the academic performance in operations management of business administration students*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 61..
60. Leitch, C. M., Hill, F. M., & Harrison, R. T. (2010). *The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and trust*. *Organizational Research Methods*, 13(1), 67-84.
61. Lim, S., & Envick, B. R. (2013). *Gender and entrepreneurial orientation: a multi-country study*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 465-482.
62. Luke ,Belinda,(2005) *Uncovering strategic entrepreneurship : An examination of theory and practice , Master Thesis , University of Technology in partial fulfillment of a masters of Business degree .*
63. Mariussen, A. (2011) *Rethinking Marketing Performance Measurement: Justification and Operationalisation of an Alternative Approach to Affiliate Marketing Performance Measurement in Tourism*. *E-review of Tourism Research*, 9(3).
64. Matanda, Margaret, Felix Mavondo, Bill Schroder (2009) "*Customer Satisfaction: An Evaluation Of Horticultural Produce Purchasers*" , In *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*. Melbourne.
65. Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). *What is a brand? A Perspective on Brand Meaning*. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122-133.
66. Messeghem, K. (2003). *Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs*. *International Small Business Journal*, 21(2), 197-212.
67. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, S. Michael Camp and Donald L(2002) *Strategic Entrepreneurship*.
68. Michael, B. N., & Ogwo, E. (2013). *Trade sales promotion strategies and marketing performance in the soft drink industries in Nigeria*. *International Journal of Marketing Studies*, 5(4), 96.

69. Mogaji, T. S., Olufemi, A. D., & Fapetu, O. P. (2013). **Marketing performance and efficiency of evaporative-preservation cooling system for fresh tomato marketing in Ondo State, Nigeria.** *African Journal of Agricultural Research*, 8(5), 468-474.
70. Moghaddam, F. M., & Foroughi, A. (2012). **The influence of marketing strategy elements on market share of firms.** *International Journal of Fundamental Psychology and Social Sciences*, 2(1), 19-24.
71. Monnavarian, Abbas & Ashena, Mostafa: (2009) "**Intrapreneurship: the role of social capital – empirical evidence and proposal of a new model of intrapreneurship and its relationship with social capital** " *Business Strategy* , Vol.10, No.6, pp.383-399.
72. Monsen ,Erik & Boss ,R. Wayny ,(2009), **The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization : Examining Job Street and Employee Retention** , *Entrepreneurship Theory and Practice* , pp71-104.
73. Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). **Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives.** *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.
74. Muthuri, J. N., Matten, D., & Moon, J. (2009). **Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility.** *British Journal of Management*, 20(1), 75-89.
75. Mutonyi, S., & Gyau, A. (2014). **Measuring performance of small and medium scale agrifood firms in developing countries: Gap between Theory and Practice** (No. 711-2016-48496).
76. Nityananda, J., & Mohanty, A. N. (2012). **Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization.** *International Journal of Science and Research (IJSR)*.
77. Nkechi, A., Emeh Ikechukwu, E. J., & Okechukwu, U. F. (2012). **Entrepreneurship development and employment generation in Nigeria: Problems and prospects.** *Universal Journal of Education and General Studies*, 1(4), 88-102.
78. O'Sullivan, D., Abela, A. V., & Hutchinson, M. (2009). **Marketing performance measurement and firm performance: Evidence from the European high-technology sector.** *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 843-862.

79. Paek, B., & Lee, H. (2018). **Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry.** *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 883-925.
80. Pieterse, P, (2014) **An assessment of corporate entrepreneurship in the personal protective equipment industry,** Mini-dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Master of Business Administration at the Potchefstroom Campus of the North-West University.
81. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). **Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation.** *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
82. Rahman, M. M., Adedeji, B. S., Uddin, M. J., & Rahaman, M. S. (2017). **Entrepreneurship mind-set for students' entrepreneurship build-up: A review paper.** *International Journal of Multidisciplinary Advanced Scientific Research and Innovation*, 1(1), 26-34.
83. Rahmati, R., & Veisesh, S. (2015). **Investigating the effect of human resource planning (HRP) on the quality of services of Melli Bank via the mediating variable of employees' service behaviors.**
84. Ristyanti, R., & Widjaja, A. W. (2019). **The Strategic Entrepreneurship Impact of Performance on Indonesian E-Commerce.**
85. Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). **Toward a subjective measurement model for firm performance.** *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(SPE), 95-117.
86. Schindehutte, M., & Morris, M. H. (2009). **Advancing strategic entrepreneurship research: The role of complexity science in shifting the paradigm.** *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 241-276.
87. Siddiqui, S., & Jan, S. (2019). **Developing and Validating a Scale to Assess Strategic Entrepreneurship Among Women: A Case of Jammu and Kashmir in India.** *Global Business Review*, 20(2), 387-404.
88. Sokolova , Liubov, (2011) **The influence of strategic entrepreneurship on firm performance** , Master Thesis, Saint Petersburg State University (GSOM) / Lappeenranta University of Technology (BA) .
89. Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). **Performance concepts and performance theory.** *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25
90. Sorina-Diana, M. O. N. E., POP, M. D., & Racolța-Paina, N. D. (2013). **The "what" and "how" of marketing performance management.** *Management & marketing*, 8(1).

91. Tanțău, A. D. (2008). *Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship*. *Management & Marketing-Bucharest*, (1), 73-80.
92. Teach, R. D., Miles, M. P., & Hansen, D. J. (2007). *Academic career opportunities in entrepreneurial Marketing: Revisiting teach & MILES*. *Journal of Entrepreneurship Education*, 10.
93. Tseng, C., & Tseng, C. C. (2019). *Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance*. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 108-120.
94. Urbano, D., Guerrero, M., Ferreira, J. J., & Fernandes, C. I. (2019). *New technology entrepreneurship initiatives: Which strategic orientations and environmental conditions matter in the new socio-economic landscape?*. *The Journal of Technology Transfer*, 44(5), 1577-1602.
95. Van Rensburg, Deryck J,(2013)," *Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?*", *Journal of Management and Strategy* , *Journal of Management* ,Vol 4, No 1,pp .
96. Yang, D., Cui, J., & Pan, S. (2016). *A process study of strategic entrepreneurship: viewing from ambidexterity and dynamic capability*. In *International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT-16)*. Atlantis Press.
97. Yılmaz , Kurtuluş,(2012), *The Response of the entrepreneurship to the changing business environment: strategic entrepreneurship* ,*International Journal of Economic and Administrative Studies*.
98. Ying, Hung Man.,(2010)," *factors affecting the effectiveness of loyalty program in Hong Kong*", *Master Thesis Graduate School of Commerce, Waseda University*.
99. Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). *Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior*. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138

C) Dissertations & Thesis:-

1. Akroush, M. N. (2008). *The Effect of Service Quality on Banks Marketing Performance: An Empirical Investigation of Managers Perspectives*. *Dirasat, Administrative Sciences*, 35(1).
2. Alahuhta, Jenni (2009), *"Transferring brand equity hierarchically through rebranding: Case capricode oy"*, *Master's Thesis in Marketing, Faculty of Economics and Business Administration, University of Oulu*.

3. Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S., & Riley, D. (2001). *Assessing market performance: The current state of metrics*. Center for Marketing Working Paper, (01-903).
4. Ameer, Irfan Asghar & Mashmool, Maryam Javan & Mashmool, Amir Javan (2010), "**Brand Value Creation through Stakeholders- A case Study of PSO: Energy Company in Pakistan**", Master's Thesis in Business Administration, Blekinge Institute of Technology (BTH), Sweden.
5. Biricik, Ash (2006), "**The Role of Logo Design in Creating Brand Emotion: A semiotic Comparison of the Apple and IBM Logos**" Master's Thesis in Science in Industrial Design, the Graduate School of Engineering and Sciences, İzmir Institute of Technology.
6. Bleeker, Ian, (2011) *The influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An empirical research on manufacturing SMEs*, Master thesis Business Administration, specialization track Innovation & Entrepreneurship University of Twente .
7. Cui, Peng (2008), "**Understanding Brand Managers' Intangible Capital and Capability**", Doctoral thesis in the philosophy of business management, College of Business Administration / Department of Marketing, Kent State University.
8. Hendrayati, H., & Gaffar, V. (2016). *Innovation and Marketing Performance of Womenpreneur in Fashion Industry in Indonesia*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 299-306.
9. Karlsson, Apell & Wiberg, Jennifer, (2017) *The Entrepreneurial Orientation Of Nonprofits, A case Study On Swedish Sport Associations*, Master In Business Administration, International Business School, Jonkoping University.
10. Kimuli ,S. N. L. (2011). *Strategic entrepreneurship and performance of selected private secondary schools in Wakiso district*. Unpublished Dissertation). Kampala ,Uganda: Makerere University Business School.
11. Luis, I. (2012). *Exploring marketing's loss of influence to lead change and improve performance: A qualitative phenomenological study* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
12. Luke, B. (2009). *Strategic entrepreneurship in New Zealand's state-owned enterprises: underlying elements and financial implications* (Doctoral dissertation, Auckland University of .
13. Mohutsiwa, M. (2012). *Strategic entrepreneurship and performance of small and medium enterprises in South Africa* (Doctoral dissertation)

14. Mujuru, T. R. M. (2014). *The Role of Strategic Entrepreneurship in Agriculture: A case Study of Dotito Irrigation Scheme in Mashonaland Central Province, Zimbabwe*. *International Review of Basic and Applied Sciences*, 2(1).
15. Mutonyi, S., & Gyau, A. (2014). *Measuring performance of small and medium scale agrifood firms in developing countries: Gap between Theory and Practice* (No. 711-2016-48496).
16. Schoeman, Willie (2012), "*Antecedents and consequences of brand equity and brand value of business to business environments within the Gauteng province*", *Master's Thesis in Business Administration, the Potchefstroom Campus, North-West University*.
17. Smith, S. A. (2016). *Exploring Marketing Performance Measurement Systems and Organizational Performance in Higher Education: A Multiple Case Study* (Doctoral dissertation, Northcentral University).

الملاحق



الملحق (١)

اسماء السادة الذين تمت مقابلتهم

ت	الاسم	المنصب الوظيفي	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة/د
١	هندي حامد حبيب	مدير المعمل	٢٠١٩/١٢/١١	٢٠:٠٠
٢	باسم غضبان منيس	مدير معمل سمنت الشركة الرائدة	٢٠١٩/١٢/١	٢٠:٠٠
٣	ماهر محمود جبارة حمادي	مدير ادارة	٢٠١٩/١٢/١٦	٢٠:٠٠
٤	جمال عبد السلام الكبيسي	مدير القسم المدني-رئيس اللجنة التنسيقية	٢٠١٩/١٢/٢٣	٥٠:٠٠
٥	حارث حبيب اسماعيل الراوي	مدير التسويق	٢٠١٩/١٢/١٦	٣٠:٠٠
٦	مثنى عبد الغفور فواز	وكيل مدير المعمل	٢٠١٩/١٢/٢٣	٥٠:٠٠
٧	يقضان زكي	مدير محطة توليد الطاقة الكهربائية	٢٠٢٠/١/٢٧	٣٠:٠٠
٨	قصي جاسم حمود	مدير الادارة الصناعية	٢٠١٩/١٢/١٦	٣٠:٠٠
٩	ياسين نافع ياسين	مدير التشغيل	٢٠١٩/١٢/١١	٣٠:٠٠
١٠	زاهر شاكر	مدير السيطرة النوعية	٢٠٢٠/١/٢٧	٤٠:٠٠
١١	عمر نافع سليمان	رئيس قسم الافران	٢٠٢٠/١/٢٧	٣٠:٠٠

اهم اسئلة المقابلة

- ١- يستجيب المعمل للتغيرات الطارئة في سوق الطلب؟
- ٢- يسعى المعمل لتحسين خدماته استجابة للتغذية العكسية المتأتية من زبائنه ومنافسيه؟
- ٣- يهتم المعمل ببناء علاقات طويلة الامد مع مورديه وزبائنه؟
- ٤- يحرص المعمل على تقليل الفجوة بين ما يتمناه الزبون وما يقدم له؟
- ٥- يؤمن المعمل باستكشاف الفرص السوقية واستثمارها بما يحقق اهدافه؟
- ٦- يكرم المعمل زبائنه الاكثر طلبا على الشراء سنويا؟
- ٧- يمنح المعمل ملاكاته مكافئة مادية تتلائم وحجم جهودهم المبذولة؟

الملحق (٢)

اسماء السادة الخبراء الذين حكموا الاستبانة

ت	الاسم	الاختصاص	محل العمل
١	أ.عبد الرزاق الشихلي	ادارة محلية	جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد
٢	أ.سعدون حمود جثير الربيعاوي	ادارة تسويق	جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد
٣	أ.د.اثير انور شريف العاني	نظرية منظمة	جامعة الانبار/مساعد رئيس الجامعة
٤	أ.د.احسان دهش جلاب	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد
٥	أ.د.صالح عبد الرضا رشيد	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد
٦	أ.م.د.نسرين جاسم محمد	ادارة استراتيجية	جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد
٧	أ.م.د.تلا عاصم فائق	ادارة استراتيجية	جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد
٨	أ.م.د.اثير عبد الله محمد	ادارة موارد بشرية	جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد
٩	أ.م.د.ميسون عبد الله	موارد بشرية	جامعة الموصل/كلية الادارة والاقتصاد
١٠	أ.م.د.الاء عبد الموجود	نظرية منظمة	جامعة الموصل/كلية الادارة والاقتصاد
١١	أ.م.د.عبد السلام حسين علي	ادارة جودة	جامعة الانبار/كلية الادارة والاقتصاد
١٢	أ.م.د.عراك عبود عمير	استراتيجية	جامعة الانبار/كلية الادارة والاقتصاد
١٣	م.د.سعد كاظم حمزة	احصاء تطبيقي	جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد

الملحق (٣) الاستبانة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بغداد

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة العامة

استمارة خاضعة لآراء المحكمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

السيد الخبير المحترم

..... اللقب العلمي

..... التخصص الدقيق

..... مكان العمل

نعرض على حضراتكم استبانة موضوعه لأغراض البحث العلمي تتضمن فقراتها جوانب مختلفة لخدمه أهداف رسالة الماجستير الموسومة (الريادة الاستراتيجية ودورها في الأداء التسويقي-بحث تحليلي) وذلك لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة العامة ... يرجى التفضل بإبداء رأيكم حول الاستبانة والأبعاد والفقرات التي تدرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية :-

س١: هل الفقرات واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من اجله؟

س٢: هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى البعد المحدد لها؟

س٣: هل هناك فقرات يمكن إضافتها أو حذفها منها ضمن كل بعد من الأبعاد؟

س٤: هل ان بدائل القياس مناسبة؟ وان كانت غير مناسبة فهل تقترح بدائل أخرى؟ علماً ان بدائل القياس هي

(1) لا اتفق بشدة (2) لا اتفق (3) محايد (4) اتفق (5) اتفق بشدة.

شكراً لوقتكم الثمين الذي منحتموني إياه وتقبلوا فائق الشكر والامتنان.

المشرف

الباحث

أ.م. علاء دهام حمد

علي احمد محمد

القسم الاول : معلومات شخصية

١ - مكان العمل :

٢-النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

٣-العمر :

من ٢٠-٣٠ من ٣٠-٤٠ من ٤٠-٥٠ من ٥٠-٦٠ من ٦٠ سنة فأكثر

٤-المؤهل العلمي :

بكالوريوس

دكتوراه

دبلوم

ماجستير

اعدادية فأقل

دبلوم عالي

٥- سنوات الخدمة في الشركة :

أقل من ٥ سنوات من ٥-١٥ سنة من ١٥-٢٥ من ٢٥ سنة - فأكثر

٦- طبيعة العمل :

فني

إداري

القسم الثاني : متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

اولا الريادة الاستراتيجية (strategic Entrepreneurship) : تتطوي ريادة الأعمال الاستراتيجية على توازن بين أنشطة البحث عن الفرص والبحث عن المزايا. حيث تتضمن الريادة سلوك البحث عن الفرص المحتملة لتحديد مجالات النشاط المستقبلي. وان البحث عن الفرص هو بطبيعته عملية تعليمية حيث تجمع المعرفة من خارج حدودها لتكملة معارفها الخاصة .

ابعاد الريادة الاستراتيجية :

		الثقافة الريادية		
	الملاحظات	صانبة	غير صانبة	اولاً
				1
				2
				3
				4
	الملاحظات	صانبة	غير صانبة	ثانياً
				5
				6
				7
	الملاحظات	صانبة	غير صانبة	ثالثاً
				8
				9
				10

			نحن ملتزمون بإشراك الجميع في تحديد ومتابعة فرص تنظيم المشاريع.	11
الملاحظات	غير صائبة	صائبة	الموارد المدارة إستراتيجياً هي ادارة الموارد الملموسة (راس مال المالي) والموارد غير الملموسة (راس مال البشري ، وراس المال الاجتماعي) ، من خلال هيكله محفظة الموارد وتجميع الموارد و رفع القدرات وتعد اساس الاداء التفاضلي للشركة من حيث تكوين الثروة .	رابعاً
			عادة ما نركز على الموارد الخاصة بالشركة والتي يمكن استخدامها لحماية ميزة تنافسية.	12
			تتم إدارة مواردنا بشكل استراتيجي بحيث تعزز السلوك الساعي للفرصة والميزة.	13
			يملك المدراء القدرة على بناء الهياكل استراتيجياً ومحفظة الموارد.	14
			نشجع العمليات الإستراتيجية لاكتساب الموارد وتجميعها والمحافظة عليها.	15

ثانياً: الأداء التسويقي (Marketing Performance)

صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق اهدافها التسويقية الموضوعة عن طريق انشطتها المختلفة على وفق معايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها.

أبعاد الأداء التسويقي:

الملاحظات	غير صائبة	صائبة	رضا الزبون عبارة عن شعور واحساس نفسي يعبر عن الفرق بين اداء المنتج وتوقعات الزبون.	اولاً
			تولي شركتنا اهتماماً كبيراً لفهم حاجات ورغبات الزبائن	16
			تقدم الشركة خدمات تفوق توقعات الزبون	17
			تستطلع الشركة اراء زبائنها حول مستوى الخدمات المقدمة لقياس رضاهم	18
			تستجيب الشركة لتساولات الزبون بأسرع وقت	19
			تهتم الشركة بالشكاوي المقدمة من قبل زبائنها وتعمل على معالجتها	20
			تقوم الشركة بتوفير معلومات عن خدماتها وكيفية الاستفادة منها	21
			تقدم شركتنا منتجات متنوعة لزبائنها	22
			توجد درجة عالية من الثقة بين شركتنا وزبائنها	23
الملاحظات	غير صائبة	صائبة	ولاء الزبون ويعني تكرار عملية الشراء لمنتج معين من بين عدة منتجات معروضه من قبل عدة منظمات والتكلم بايجابيه عن خصائص هذا المنتج الى الزبائن الجدد بالشكل الذي يزيد من مبيعات وارباح المنظمة.	ثانياً

			24	تسعى الشركة الى بناء قاعدة ولاء قوية بين الزبون وعلامتها التجارية
			25	تدرك ادارة الشركة اهمية كسب ولاء الزبون في زيادة الارباح
			26	تقدم الشركة عروضاً تنافس العروض المقدمة من قبل المنافسين للحفاظ على ولاء الزبون
			27	يكرر اغلب الزبائن استخدام خدمات الشركة ويفضلونها على باقي خدمات المنافسين
			28	تحرص الشركة على تقديم خدمات ما بعد البيع
			29	ان قيمة حزمة المنافع المقدمة من قبل الشركة موازية للقيمة المدفوعة من قبل الزبائن
			30	تعتمد الشركة على سياسة التميز مابين الزبون الحالي والزبون الجديد
			31	ان المكافآت والامتيازات المقدمة من قبل الشركة الى الزبون تعود بالمنافع عليه
			32	يكرر الزبائن التعامل مع الشركة نظراً لاستجابتها لارائهم ومقترحاتهم
			33	تتبع الشركة سياسات واجراءات من شأنها الحفاظ على الزبائن
				الابداع
				يعكس الابداع ميل الشركة إلى الانخراط في الأفكار الجديدة والعمليات الإبداعية التي قد تؤدي إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة ودعمها.
				ثالثاً
				تحرص ادارة الشركة على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء الاعمال والانشطة المختلفة
				يتم باستمرار تبني وتشجيع القرارات التي تقود إلى التميز في كل ما هو جديد وطموح
				تمتلك ادارة الشركة العزم والمقدرة على التعلم ومواجهة التطور والتغيير
				توفر الإدارة الدعم المادي والمعنوي لمنتسبيها لتنفيذ الأفكار الجديدة المبدعة
				تنظر الشركة / المعمل إلى الابتكار والإبداع مصدراً لتحقيق التميز في أنشطتها وأعمالها المختلفة
				تستعين الإدارة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجيين من أجل تطوير منتجاتها.
				تحرص ادارة الشركة على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء الاعمال والانشطة المختلفة.
				العلامة التجارية
				وتعني هوية المنظمة أو المنتج في السوق والتي يمكن بواسطتها تمييز اصناف المنتجات وتحقيق التفوق علة المنافسين.
				رابعاً
				صائبة
				غير صائبة
				الملاحظات

			41	تعمل الشركة على الحصول على ثقة الزبائن اتجاه قرارهم الشرائي.
			42	تدعم الشركة /المعمل على حماية خصائص منتوجاتها ضد اي تقليد
			43	تقوم الشركة/المعمل باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق.

الملحق (٤) الاستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بغداد

كلية الادارة والاقتصاد

قسم الادارة العامة

م / إستبانة

السادة المدراء والموظفون المحترمون

تحية طيبة...

بين يديك (إستبانة رأي) من أجل إنجاز رسالة ماجستير ((الريادة الإستراتيجية ودورها في الأداء التسويقي - بحث تحليلي)) وهي بالتأكيد تعكس الدقة والموضوعية في إجاباتكم ومدى اهتمامكم ووعيكم والحرص على اظهار النتائج الدقيقة والصحيحة.

لذا نرجو من حضرتكم ملاحظة ما يأتي قبل الإجابة:-

١-قراءة فقرات استمارة الاستبيان بدقة وتمعن.

٢-أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة ستعزز من قيمة النتائج المستهدفة لذا لا داعي لذكر الاسم.

٣-يرجى وضع اشارة (✓) في المربع المعني بالاجابة المناسبة لكل فقرة.

٤-الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الاستبانة دون استثناء.

شاكرين تعاونكم معنا

المشرف

أ.م علاء دهام حمد

الباحث

علي احمد محمد

القسم الاول : معلومات شخصية

١ - مكان العمل :

٢-النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

٣-الحالة الاجتماعية:

متزوج أم أعزب مطلق أرمل
٤-العمر:

أقل من ٣٠ من ٣١-٤٠ من ٤١-٥٠ أكثر من ٥٠ سنة
٥-المؤهل العلمي :

اعدادية فأقل دبلوم بكالوريوس
دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
٦- سنوات الخدمة:

أقل من ٥ سنوات من ٥-١٠ سنوات من ١١-١٥ سنة
من ١٦-٢٠ من ٢١-٢٥ سنة أكثر من ٢٥ سنة
٧- طبيعة العمل : إداري فني

القسم الثاني : متغيرات البحث الرئيسة والفرعية

اولاً: الريادة الاستراتيجية (strategic Entrepreneurship) : اسلوباً ادارياً لتكامل السلوكيات الساعية للبحث عن الفرصة والسلوكيات الساعية للبحث عن الميزة التنافسية للإدارة الاستراتيجية لتصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادة الأعمال التي تخلق الثروة.

ابعاد الريادة الاستراتيجية :

الثقافة الريادية					
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					اولاً تبنى المنظمة نشر القيم الايجابية لدى الموظفين المتمثلة بالافكار الجديدة والمخاطرة وتبني الابداع والتغيير المستمر و نشر هذه القيم واتباعها كي تتمكن المنظمة من النهوض والقدرة على المنافسة .
					١ لدى المعمل العديد من الأفكار والموارد والمعلومات والوقت الجاهزة للاستثمار.
					٢ تؤدي التغيرات في المجتمع إلى تبني أفكار استثمارية واعدة في المعمل.
					٣ يجول المعمل معاناته الى افكار وخدمات مربحه.
					٤ يهتم المعمل بتحسين خدماته كماً ونوعاً.
القيادة الريادية					
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					ثانياً قدرة الريادي على التصور والتوقع والحفاظ على المرونة والتأثير بالتابعين ومساعدتهم في اكتشاف وتعظيم قابلياتهم من اجل المساهمة في سياسة المنظمة من خلال دمج الابتكارات الفردية مع امكانيات المنظمة لخلق الفرصة .
					٥ يحرص المعمل على بناء علاقات شخصية جيدة ، بامتلاك قيادة البارعة ودبلوماسية.
					٦ يمتلك المعمل قيادة قادرة بشكل غير عادي على إقناع مرؤوسيهها بوجهات نظر تطور العمل.
					٧ يحرص المعمل على منح افراده الشجاعة والثقة والأمل والاطمئنان وتقديره النصح اليهم.
					٨ يؤكد المعمل على ضرورة امتلاك قياداته الخبرة والجرأة والثقة والموضوعية.

					العقلية الريادية	ثالثاً
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الاسلوب والمنهاج الذي يحتم على الريادي اتباعها اثناء التعامل مع المشروعات في ظل الظروف البيئية الغامضة بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة المستقبلية .	
					يتابع المعمل فرص تطوير خطوطه الإنتاجية بحماس	٩
					يتبنى المعمل الفرص الواعدة والتطويرية باستمرار.	١٠
					يركز المعمل على المتابعة المستمرة لتنفيذ برامجه وخططه بدقة.	١١
					يلتزم المعمل بإشراك الجميع في تحديد ومتابعة فرص تنظيم خطوطه الإنتاجية الجديدة.	١٢
					الموارد المدارة إستراتيجياً	رابعاً
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ادارة الموارد الملموسة المتمثلة (راس المال المالي) والموارد غير الملموسة مثل راس المال الاجتماعي الخارجي (العلاقات بين المنظمات الخارجية والأفراد فيها) ورأس المال الاجتماعي الداخلي (العلاقات بين الأفراد داخلها) راس المال البشري، من خلال هيكله محفظة الموارد وتجميعها ورفع القدرات اذ تعد الأساس التفاضلي للمنظمة من حيث تكوين الثروة.	
					يركز المعمل على موارد الخاصة والتي يوظفها لحماية ميزته التنافسية.	١٣
					تدار موارد المعمل بشكل استراتيجي وبما يعزز سعيه لاغتنام الفرص والحصول على الميزة التنافسية.	١٤
					يملك المعمل القدرة على بناء هياكل مرنة تتلاءم واستراتيجيته ومحفظة موارد.	١٥
					يتبنى المعمل العمليات الاستراتيجية الهادفة الى الحصول على الموارد وتجميعها والمحافظة عليها.	١٦

ثانياً: الأداء التسويقي (Marketing Performance) مقياس لمدى تحقيق المنظمة للأهداف المخططة من خلال الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولأهم. للمحافظة على الموقف التنافسي للمنظمة وتنمية حصتها السوقية.

ابعاد الأداء التسويقي:

رضا الزبون					اولاً
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					الانطباع الايجابي الذي يحمله الزبون عند شراء منتج معين وهو ناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون وبين اداء الخدمة.
					١٧ يولي المعمل اهتماماً كبيراً بفهم حاجات ورغبات زبائنه.
					١٨ يقدم المعمل خدمات تفوق توقعات زبائنه.
					١٩ يتقصى المعمل اراء زبائنه حول مستوى الخدمات المقدمة لقياس مستوى رضاهم عنها.
					٢٠ يستجيب المعمل لطلبات الزبون بأسرع وقت
					٢١ يهتم المعمل بالشكاوي المقدمة من قبل زبائنه ويعمل على معالجتها
					٢٢ يوفر المعمل معلومات عن خدماتها وكيفية الافادة منها لزبائنه .
					٢٣ يقدم المعمل لزبائنه منتجات متنوعة وجيدة.
					٢٤ توجد درجة عالية من الثقة بين المعمل وزبائنه.
ولاء الزبون					ثانياً
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					مجموعة عواطف تنشأ لدى الزبون تجاه المنظمة اذ يقوم بتكرار عملية الشراء لمنتج معين تعبيراً منه على اصراره وحرصه الشديد على التمسك بعلامة تجارية معينه والسعي الى اختيارها من مجموع العلامات التجارية المتوفرة في السوق.
					٢٥ يسعى المعمل لبناء قاعدة ولاء قوية بين الزبون وعلامته التجارية.
					٢٦ يدرك المعمل اهمية كسب ولاء زبائنه في زيادة أرباحه السنوية.
					٢٧ يعنى المعمل بتقديم عروض تنافس العروض المقدمة من قبل منافسيه للحفاظ على ولاء زبائنه.
					٢٨ يكرر اغلب الزبائن الطلب على منتجات المعمل ويفضلونها على باقي المنافسين.
					٢٩ يحرص المعمل على تقديم خدمات ما بعد البيع لزبائنه .

					٣٠	ان قيمة حزمة المنافع المقدمة من قبل المعمل موازية للقيمة المدفوعة من قبل زبائنه.	
					٣١	يعتمد المعمل سياسة التميز ما بين الزبون الحالي والزبون الجديد .	
					٣٢	تعود المكافئات والامتيازات المقدمة من قبل المعمل لزبائنه بالمنافع الشرائية المتكررة.	
					٣٣	يكرر الزبائن التعامل مع المعمل نظراً لاستجابتها لأرائهم ومقترحاتهم .	
					٣٤	يتبنى المعمل سياسات واجراءات من شأنها الحفاظ على زبائنه.	
						الابداع	
						الريغبة في الابتعاد عن الممارسات التكنولوجية الحالية والمغامرة الى ما هو ابعد من احداث التطورات ، اذ يمثل مجموعة القدرات والاستعدادات التي تظم الطلاقة في التفكير والمرونة في التعامل مع المشكلات والتنبؤ بأفكار ومشاعر الاخرين.	
						٣٥	يحرص المعمل على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء اعماله وانشطته المختلفة.
						٣٦	يتبنى المعمل ويشجع القرارات التي تقود إلى التميز في كل ما هو جديد وطموح.
						٣٧	يمتلك المعمل العزم والمقدرة على التعلم ومواجهة التطور والتغيير في قطاع عمله.
						٣٨	يوفر المعمل الدعم المادي والمعنوي لأفراده عند تنفيذ الأفكار الجديدة المبدعة .
						٣٩	ينظر المعمل إلى الابتكار والإبداع كمصدر لتحقيق التميز في أنشطته وأعماله المختلفة.
						٤٠	يستعين المعمل بأفكار الزبائن والخبراء في تطوير منتجاته.
						٤١	يحرص المعمل على منح افراده مكافئات مادية ومعنوية عند تقديمهم الأفكار الإبداعية الجديدة.
							العلامة التجارية
							هوية المنظمة في السوق وتكون على شكل شعار او اسم او تصميم او رمز حيث تمثل صورة مرغوبة لدى الزبائن والهدف منها تمييز منتجات المنظمة عن تلك التي ينتجها المنافسون والحصول على موقع مميز في السوق ونيل ميزة تنافسية مستدامة
						٤٢	يركز المعمل على تدعيم ثقة الزبائن اتجاه قرارهم الشرائي.
						٤٣	يدعم المعمل حماية خصائص منتوجاته ضد اي تقليد

					٤٤	يقوم المعمل باستهداف قطاعات خاصة من السوق عند توزيع منتوجاته الجديدة.
					٤٥	يسعى المعمل للتفرد بتقديم منتجات مميزة وذات قيمة للزبون وبسعر مناسب.
					٤٦	يجرّص المعمل على تكوين صورة ايجابية للعلامة التجارية في اذهان الزبائن من خلال الحملات الاعلانية..

الملحق (٥)

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
& Scientific Research
University of Baghdad
College of Administration &
Economics
Postgraduate studies Dept



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
شعبة الدراسات العليا

التاريخ: ٢٠١٩/١١/٢٨

العدد: د.ع. / ٤٩٨٢

((معاً لمساندة قوائنا المسلحة الباسلة لدحر الارهاب))

الى / معمل سمنت كبيسة
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة...

إنطلاقاً من مبدأ التعاون بين دوائر الدولة والجامعات العراقية كافة، يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطالب (علي احمد محمد) ماجستير في الإدارة العامة للعام الدراسي ٢٠١٨- ٢٠١٩ وذلك لغرض تزويده بالمعلومات المتعلقة برسائلته الموسومة (الريادة الاستراتيجية ودورها في الاداء التسويقي- بحث تحليلي).



مع التقدير...

أ.د. مصطفى منير المنعاعيل
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠١٩/١١/٢٨

نسخة منه//
ملف الطالب
صبا ٢٠١٩/٥/٢٨

<http://www.coadec.uobaghdad.edu.iq>

Iraq, Baghdad – AL-wazirya post Box ٤٠٩٧

العراق - بغداد، الوزيرية ص.ب ٤٠٩٧

بدالة ثلاث خطوط : ٤٢٢٠٠٧٢-٤٢٢٠٠٧٣-٤٢٢٠٠٧٣ الخط الساخن : ٧٨١٥٩١٦٥٦٥

Email: info@eacbu.com admin@coadec.uobaghdad.edu.iq dean@eacbu.com

Abstract

The current research has been achieved through its chapters verifying the relationship and impact of strategic entrepreneurship as an independent variable in marketing performance as a respondent variable, in Kubaysah cement plant, and trying to come up with a set of recommendations that contribute to enhancing the practice and adoption of the two variables in the organization under discussion. And based on the importance of the research topic to the community, and to the researched organization and its members, the analytical and analytical method was adopted in the completion of this research, and the research community included Kubaysah cement plant in Anbar Governorate, while the research sample was represented by (department heads, and Directors of the divisions) as a class intentional sample, when the researcher distributed (80) Questionnaire for the research sample, then collected data from (72) respondents from the research community by adopting the questionnaire that included (46) items, and providing them with personal interviews as an aid in their promotion. The research adopted the program (Amos V.25, SPSS V.25) with the adoption of methods of descriptive and inferential statistics (natural distribution test, confirmatory factor analysis, , arithmetic mean, percentages, standard deviation, relative importance, difference coefficient, correlation coefficient Pearson, the simple regression coefficient) to test his hypotheses. As for the most prominent results of the research, the possession of Kubaysah cement factory resulted in a marketing performance that strengthens it through strategic entrepreneurship, especially when it is interested in employing the entrepreneurial mindset and owning strategically managed resources and promoting culture and entrepreneurial leadership. In addition, Kubaysah cement factory focuses on employing the entrepreneurial mindset in enhancing its marketing performance, in particular, when it invests its pilot strategies in that promotion.

Key words: strategic entrepreneurship, marketing performance, Kubaysah cement plant.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Baghdad
College of Administration and Economics



Strategic entrepreneurship and its role in marketing performance

"Analytical Research"

Thesis submitted to:

**The Council Of The College Of The Administration And Economics,
University Of Baghdad, In Partial Fulfillment Of The Requirements
For The Degree Of Master In Public Administration Sciences**

By

Ali Ahmed Mohammed

Supervision By

Assistant Professor. Alaa Dham ALhamd

1442

Baghdad

2020