



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact factor isi 1.304

العدد الواحد والعشرون / تشرين الأول 2023

دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز البراعة التسويقية

(دراسة ميدانية على العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية)

The role of strategic leadership in enhancing marketing
proress

A field study on employees of the Cronji Soft Drinks)
(Company.

إعداد

فوزي خلف حسين حمود

إشراف

الدكتور علام حسني مولوي

جامعة الجنان _ كلية: إدارة الأعمال _

قسم الدراسات العليا _ طرابلس _ ليبيا



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الملخص

يهدف البحث الى فهم مستوى البعد الريادي الاستراتيجي في شركة كرونجي والكشف عن مستوى القدرة التسويقية وعن مقدار التغيير على مستوى القدرة التسويقية نتيجة التغيرات في الريادي الاستراتيجي بالإضافة الى فهم الفروقات الدالة احصائياً في استجابات افراد العينة للريادة الاستراتيجية وقدرات التسوق بناءً على المتغيرات الديموغرافية.

من أجل تحقيق أهداف البحث، استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبلغ حجم عينة البحث من 230 موظفًا من شركة كرونجي مستعيناً بالمنهج الكمي والمنهج الاستنتاجي.

وظهرت عدة استنتاجات منها إنّ الوسط الحسابي لجميع فقرات أبعاد الريادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية (3.57%، 3.65%) بشكل متتالي. وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية، وتظهر أن المتغيرات التي تؤثر على براعة التسويق هي: القيادة والإدارة الاستراتيجية. 65% من التغيرات في براعة التسويق ترجع إلى التغيير في الريادة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية، البراعة التسويقية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ABSTRACT

The research aims to understand the level of the strategic entrepreneurial dimension in Krongi Company and to reveal the level of marketing capacity and the amount of change in the level of marketing capacity as a result of changes in the strategic entrepreneur in addition to understanding the statistically significant differences in the responses of the sample members to strategic leadership and shopping capabilities based on demographic variables.

In order to achieve the objectives of the research, the researcher used the questionnaire as a data collection tool and the research sample size of 230 employees from Krongi using the quantitative and deductive approaches.

Several conclusions emerged, including that the arithmetic mean of all paragraphs of the dimensions of strategic leadership in marketing prowess (3.57%, 3.65%) respectively. There is a statistically significant positive relationship between the dimensions of strategic leadership in marketing prowess, and it appears that the variables that affect marketing prowess are: leadership and strategic management. 65% of changes in marketing prowess are due to a change in strategic leadership.

Keywords: Strategic leadership, marketing prowess



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	ت
أ	الاية القرانية	
ب	الاهداء	
ج	شكر وتقدير	
د	الملخص	
هـ	ABSTRACT	
الفصل الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة		
1	المقدمة	1-1
2	مشكلة البحث	2-1
3	الهدف من البحث	3-1
3	أهمية البحث	4-1
4	فرضيات البحث	5-1
5	نموذج البحث	6-1
5	منهجية البحث	7-1
6	حدود وعينة البحث	8-1
7	الدراسات السابقة	9-1



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

12	الاستفادة من الدراسات السابقة	10-1
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية والبراءة التسويقية		
13	المبحث الأول: الريادة الاستراتيجية	1-2
13	المقدمة	1-1-2
14	مفهوم الريادة ونشأتها	2-1-2
16	تطور الريادة	3-1-2
16	ابعاد الريادة الاستراتيجية	4-1-2
20	مداخل الريادة	5-1-2
22	الريادة الاستراتيجية واستراتيجيات الريادة	6-1-2
24	الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات	7-1-2
28	عناصر الريادة الاستراتيجية ونماذجها	8-1-2
30	المبحث الثاني: البراعة التسويقية	2-2
31	البراعة التسويقية	1-2-2
31	ابعاد البراعة التسويقية	2-2-2
35	أهمية البراعة التسويقية	3-2-2
36	خصائص البراعة التسويقية	4-2-2
38	المبحث الثالث: شركة كرونجي	3-2



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

38	المقدمة	1-3-2
38	تأسيس شركة كرونجي	2-3-2
39	مراحل تطور شركة كرونجي	3-3-2
40	شركة منى لانتاج المياه المعدنية وتعبئتها	4-3-2
40	شركة كرونجي لانتاج المشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية	5-3-2
43	الأهداف المستقبلية	6-3-2
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي		
45	المبحث الأول: منهجية البحث	1-3
45	جمع البيانات	1-1-3
45	مجتمع الدراسة	2-1-3
46	أدوات الدراسة	3-1-3
47	صدق أدوات الدراسة	4-1-3
49	الاختبار الطبيعي للبيانات	5-1-3
50	المبحث الثاني: المقاييس الوصفية	2-3
50	توزيع عينات البحث حسب المتغيرات الديموغرافية	1-2-3
53	محور إدارة الموارد البشرية	2-2-3



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

58	اختبار التوزيع الطبيعي	3-2-3
62	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	3-3
62	المقدمة	1-3-3
64	اختبار الفرضيات	2-3-3
الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات		
73	الاستنتاجات	1-4
74	التوصيات	2-4
75	المصادر العربية والأجنبية	
80	ملحق رقم (1) استمارة الاستبيان	
84	ملحق رقم (2) قائمة المحكمين	



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	ت
45	عدد الاستثمارات	1-3
47	عدد فقرات المحاور	2-3
48	معامل الثبات والصدق	3-3
49	التوزيع الطبيعي للبيانات	4-3
50	توزيع العينة الدراسية بحسب الجنس	5-3
50	تخصص العينة وفق العمر	6-3
51	تخصص العينة بحسب المستوى التعليمي	7-3
52	تخصيص العينة بحسب سنوات الخدمة	8-3
53	تخصيص العينة وفق العنوان الوظيفي	9-3
53	عرض المتوسط والانحراف المعياري للثقافة الريادية	10-3
54	عرض المتوسط والانحراف المعياري للقيادة الريادية	11-3
55	عرض المتوسط والانحراف المعياري للتفكير الريادي	12-3
56	عرض المتوسط والانحراف المعياري للإدارة الاستراتيجية	13-3
57	عرض المتوسط والانحراف المعياري للبراعة التسويقية	14-3
58	معاملات الالتواء والتفطح للثقافة الريادية	15-3



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

59	معاملات الالتواء والتفطوح للقيادة الريادية	16-3
60	معاملات الالتواء والتفطوح للتفكير الريادي	17-3
61	معاملات الالتواء والتفطوح للإدارة الاستراتيجية للموارد	18-3
62	معاملات الالتواء والتفطوح للبراعة التسويقية	19-3
63	علاقة الارتباط بين المتغيرات	20-3
64	ملخص النموذج للفرضية الأولى	21-3
65	تحليل التباين للفرضية الأولى	22-3
65	المعاملات للفرضية الأولى	23-3
66	ملخص النموذج للفرضية الثانية	24-3
66	تحليل التباين للفرضية الثانية	25-3
67	المعاملات للفرضية الثانية	26-3
67	ملخص النموذج للفرضية الثالثة	27-3
68	جدول تحليل التباين للفرضية الثالثة	28-3
68	المعاملات للفرضية الثالثة	29-3
69	ملخص النموذج للفرضية الرابعة	30-3
70	جدول تحليل التباين للفرضية الرابعة	31-3
70	المعاملات للفرضية الرابعة	32-3



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الفصل الأول

منهجية الدراسة ودراسات سابقة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1-1 المقدمة

اتساع نطاق الاستخدام المؤسسي لمفهوم ريادة الأعمال وتنوع وجهاته لتوضيحه، حيث أنه عنصر حاسم، يجب ذكر الجوانب المختلفة المتعلقة به، وتطور استخدام ريادة الأعمال يأخذ الإدارة الإستراتيجية باعتبارها على النقيض، وهو في مفهوم ريادة الأعمال وخلق الفوائد، لذلك هناك تداخل في الإدارة الإستراتيجية وأنشطة ريادة الأعمال، ودمج الإدارة الإستراتيجية في مختلف الأعمال المبتكرة والإبداعية، وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى أنها توفر أيضاً شراكات استراتيجية للصناعة والتعليم والموارد لتقديم الدعم.

يمكن تعريف الريادة الإستراتيجية بأنها مجموعة الفرص الراضية اكتسابها حيث تسعى الإدارة لتحقيقها واستغلالها، وهي نقطة الدخول للتطوير التنظيمي التي يتم من خلالها اعتماد الابتكار ونشره. في كل المنظمات، وعلى جميع المستويات التنفيذية، تتغلغل أفكار فلسفة ريادة الأعمال في أعمال وأسلوب المؤسسة بأكملها، وتتركز الريادة الاستراتيجية في الممارسات المنفذة في المنظمات للاستثمار في الابتكارات الجديدة التي تظهر في عملياتها في محاولة للكشف عن فرص جديدة.

ساعد تطور التكنولوجيا والتحول التقني على ظهور العديد من المؤسسات الرائدة ضمن مجالات الأعمال المختلفة، خاصة مع اشتداد حجم التنافس دولياً، وأصبحت أكثر تحفيزاً من قبل المنظمات لاكتساب مناصب قيادية والاستفادة من فرص الاستثمار في السوق للتوسع وتنمو السوق. لذلك يجب إدارة منظمة رائدة لإيجاد التنافس بين معرفتها وقدراتها لتحقيق مركز تنافسي يمكّنها من التنافس مع المنظمات المحيطة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وعليه يجب أن تتمتع المؤسسات بقدرات تسويقية بارعة لتحديد الفرص واستغلالها والتكيف

مع قدراتها ومواردها المتاحة، من ناحية أخرى، احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة والقبالة

للتحديث، وقدرة المنظمة على تقديم منتجات عالية الجودة (سلع أو خدمة) لتحقيق رضا

العملاء للمؤسسة. في الوقت الحالي ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى زيادة احتمالية تنافس

المؤسسة في بيئة الأعمال وامتلاك أقصى حصة سوقية، وبالتالي، المشاركة في الوصول

للأهداف الاستراتيجية.

1-2 مشكلة البحث

بشكل عام، فإن أسئلة الدراسة تترك الشركات العامة في القطاع الخاص والشركات

الصناعية ضعيفة فيما يتعلق بأهمية ووعي القيادة الإستراتيجية على وجه الخصوص في

تعزيز براءة التسويق، والتي يمكن أن تقود المنظمات إلى الابتكار والتقدم والنمو، فكل منظمة

دورها مهم يجب أن تكون متميزة عن الآخرين. والآخر هو مقاربتها من حيث الأساليب

والأساليب الناجحة، ولغرض مناقشة أسئلة البحث بطريقة عامة وثانوية، فإن القضية الرئيسية

في البحث هي:

ما دور الريادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية في شركة كرونجي؟

الأسئلة الثانوية:

1- ما مستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة (كرونجي)؟

2- إلى أي مدى قامت المنظمات المعنية بالبحث بتحسين قدراتها التسويقية؟



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3- ما علاقه بين (أبعاد الرياده الاستراتيجيه) و(البراعة التسويقية) في الشركة المبحوثه

(كرونجي)؟

4- ماهي كمية التحوّل في البراعة التسويقية ناتج عن التحوّل في أبعاد الرياده الاستراتيجيه

في (كرونجي)؟

5- هل يمكن تحقيق رضا العميل في شركة كرونجي المبحوثه؟

1-3 الهدف من البحث

- 1- فهم مستوى البعد الريادي الاستراتيجي في الموقع قيد الدراسة (شركة كرونجي).
- 2- اكتشاف مستوى القدرة التسويقية لموقع البحث (شركة كرونجي).
- 3- التحقق من نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة في (شركة كرونجي).
- 4- الكشف عن مقدار التغيير على مستوى القدرة التسويقية نتيجة التغيرات في الريادي الاستراتيجي ضمن المنظمة موضوع البحث.
- 5- فهم الفروقات الدالة إحصائياً (عند $\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة للريادة الإستراتيجية وقدرات التسويق بناءً على المتغيرات الديموغرافية.
- 6- قياس رضا الشركات التي شملتها الدراسة عن متغيرات والفاهيم الرئيسية للدراسة.

1-4 أهمية البحث

- 1- دور الريادة الإستراتيجية في تأثيرها على جميع البراعات التسويقية.
- 2- هناك القليل من الأبحاث تناولت البراعة الاستراتيجية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3- تم في هذه الدراسة فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4- استكمال الدراسات العربية والأجنبية في المجال وخاصة في مختلف البيئات.

5- تعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة للباحثين والمهتمين بموضوع البحث، وخاصة للقطاع

الاقتصادي المعني.

6- تتبع أهمية هذا البحث من أهمية القطاع المطبقة فيه الدراسة، أي القطاع الخاص

(الشركات الخاصة) وعرضه على المجتمع بأسره.

1-5 فرضيات البحث

بناءً على معالجة المشكلة والمقدمة، يتم تحديد سؤال البحث من خلال صياغة فرضيات تستند إلى المتغيرات المستقلة المتمثلة في عناصر الريادة الإستراتيجية وهي (ثقافة ريادة الأعمال، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الإستراتيجية الموارد)، والمتغير التابع (القدرة التسويقية)، والمتوسط هو (المتغير الديموغرافي)، وفقاً لما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة دالة إحصائياً ($0.05 \leq \text{الفأ}$) بين الريادة

الاستراتيجية، والبراعة التسويقية في شركة كرونجي. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

• فرضية فرعية أولى: ليست هناك علاقة دالة إحصائياً ($0.05 \leq \text{الفأ}$) بين الثقافة الريادية، والبراعة التسويقية في شركة كرونجي.

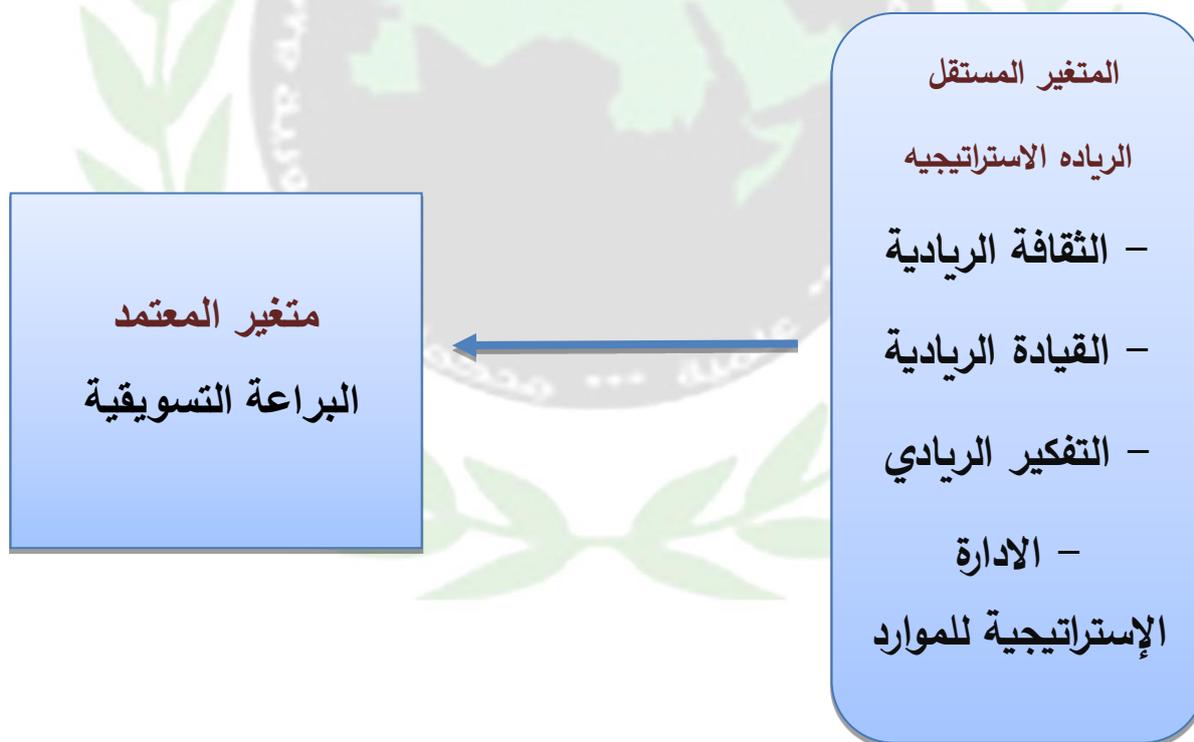
• فرضية فرعية ثانية: ليست هناك علاقة دالة إحصائياً ($0.05 \leq \text{الفأ}$) بين القيادة الريادية، والبراعة التسويقية في شركة كرونجي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- فرضية فرعية ثالثة: ليست هناك علاقة دالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) ما بين التفكير الريادي والبراءة التسويقية في شركة كرونجي.
- فرضية فرعية رابعة: ليست هناك علاقة دالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) ما بين الادارة الاستراتيجية للموارد، والبراءة التسويقية في شركة كرونجي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: ليس هناك أثر دال إحصائياً ($0.05 \leq \alpha$) للريادة الاستراتيجية، في تعزيز البراءة التسويقية في شركة كرونجي.

1-6 نموذج البحث





1- الطريقة الكمية: وتختلف هذه الطريقة في أنها يمكن أن تعطي نتائج حقيقية دون تمييز عينة عن أخرى، أي أن المصادقية هي أساس الطريقة، والعملية الإحصائية هي مساعدة الباحث على القيام بإحدى عمليات تفاعله الصحيح هو تقليل حد الخطأ الموجود في جميع التحليلات، لأنها وصفية والنتائج المستخلصة بهذه الطريقة تعبر عن التفسير الإحصائي للسؤال في العديد من الدراسات، حتى نتمكن إحصائياً من وصف العملية أفضل بكثير من لوصفه بدون أدلة وأرقام.

2- المنهج الاستنتاجي: إن استخدام هذه الطريقة لعينة البحث هو القيام بتمثيل للمجتمع بشكل صحيح وفق معايير أو قوانين، وذلك باختيار العينة لاختيار حجم عينة الدراسة بشكل عشوائي لإيجاد حل للمشكلة. البحث، واستخدام عينة بناءً على استبيان، وهي من أكثر الأساليب استخداماً في أبحاث العراق، ويقسم الاستبانة حسب أبعاد ومتغيرات الدراسة، لكل بعد ومتغير على طبيعة مجموعة الأسئلة لعينة البحث.

8-1 حدود وعينة البحث

1- الحدود الزمنية: تبدأ القيود الزمنية للدراسة من لحظة الاختيار للموضوع، وجمع البيانات المتعلقة به، والبدء بالكتابة، وتقديم الدراسة.

2- الحدود المكانية: تمّ تضمين نطاق البحث الفضائي لشركة كرونجي في جميع فروعها الحالية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3- الحدود البشرية: وتشمل جماعة من الأفراد يمثلون (مدراء، رؤساء أقسام، محاسبون،

موظفون، عمال).

1-9 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة خطيب (2012) بعنوان (أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات

المستقبلية_ دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط)

من أهداف هذه الدراسة إظهار تأثير الريادة الإستراتيجية في تحديد التوجّه لجامعات الشرق الأوسط، وقد تمّ اللجوء في الدراسة للمنهج الوصفي، ولغرض تحقق أهداف الدراسة استخدمت الباحث الاستبيان. من النتائج هي: أنّ هناك أثر للإبداع والمرونة وتقبل المخاطر والرؤية والنمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط.

2-دراسة محمد (2013) بعنوان (إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة في منظور العلاقة مع

التوجه الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة

لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى)

كان من أهداف هذه الدراسة تحديد العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والريادة في منظمة الأعمال من الناحية الاستراتيجية من خلال تطبيقها على شركة أدوية في نينوى. وقد تحققت عدة نتائج أهمها: الإبداع، والمرونة، والرغبة في المخاطرة، والاستبصار والنمو لها تأثير في تحديد الاتجاه المستقبلي للجامعة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3- بحث النعيمي وحמיד (2015) بعنوان (متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة

الاستراتيجية في منظمات الاعمال - بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية)

الغرض من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على العلاقة بين متطلبات إدارة الالتزام (أي الممارسة) والريادة الإستراتيجية ممثلة بأبعاد (ثقافة ريادة الأعمال، القيادة الريادية، ريادة الأعمال، موارد الإدارة الإستراتيجية)، قام بتطبيقها على شركات المقاولات. واستخدم الباحثون الاستبيانات، واستخدم التحليل الوصفي في هذه الدراسة. أظهرت النتائج أنّ هناك ارتباط وتأثير بين الإدارة عالية الالتزام والقيادة الإستراتيجية، وقد تمّ تصنيف هذه الأبعاد حسابياً على النحو التالي: (72٪، 77٪، 79.6٪، 75٪) بينما بلغ متوسط نسبة الريادة الإستراتيجية الشاملة 75.6٪.

4- دراسة الجازي (2014) بعنوان (أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في

شركة الاتصالات الأردنية)

والغرض من هذه الدراسة هو تحليل أثر الريادة الاستراتيجية على اكتساب شركات الاتصالات الأردنية الميزة التنافسية. تمّ استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولتحقيق أهداف البحث، تمّ استدام استبيان استقصائي، حيث ووجدوا أنّ مستوى الريادة الإستراتيجية لشركات الاتصالات مرتفع، وهناك أبعاد تؤثر على القيادة لتحقيق التنافس.

5- دراسة الشمري (2015) بعنوان (دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء

المصرفي المتميز - دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والتي تهدف إلى تحليل دور الريادة الإستراتيجية في الأداء المصرفي المتفوق من خلال

التقدم إلى البنوك العراقية. أظهرت النتائج أنّ إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء، مرتفع.

6-دراسة عبد (2016) بعنوان (أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة

الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف)

تسعى هذه الدراسة إلى فهم تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على تمكين ريادة الأعمال في البنوك الخاصة في العراق. قام الباحث باللجوء للمنهج التحليلي الوصفي ليحقق اهداف الدراسة. وبذلك توصل الباحث إلى عدد من النتائج، وأهمها: العلاقة بين الريادة الإستراتيجية وريادة الأعمال علاقة مباشرة بوزن نسبي لريادة الأعمال (82.6%).

7-دراسة الغالبي وآخرون (2016) بعنوان (اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة

الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة العربية الهاشمية)

أحد أهداف هذه الدراسة هو فهم دور عدم اليقين البيئي في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي في عدد من شركات الاتصالات الأردنية. أظهرت لنتائج أنّ القيادة الاستراتيجية وعدم اليقين البيئي لهما تأثير إحصائي مهم على التكيف الاستراتيجي.

8-دراسة حكيم وعلي (2017) بعنوان (الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير

المنظمات - المفوضية العليا للانتخابات انموذجاً)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كان من أهداف هذه الدراسة تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي ضمن المفوضيّة العليا للانتخابات، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان لجمع البيانات. وقد أسفر البحث عن عدة نتائج أهمها: إنّ مستوى توافر متغيرات القيادة الإستراتيجية وأبعادها، والضعف في المكتب الانتخابي للنجف، والقيادة الإستراتيجية، لها أثر إيجابي على تطور المنظمة.

9- دراسة الفيلي (2020) بعنوان (السلوك الابداعية وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر السلوك الإبداعي في تحسين القدرات التسويقية لدى مجموعة من العاملين ضمن الكادر الطبي والتمريضي بمستشفى الشهيد (د. فيروز) العام بمحافظة واسط. لتحقيق ذلك، تستند مقاييس السلوك الإبداعي إلى خمسة أبعاد (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والوعي بالمشكلة، والمخاطرة). يتم قياس القدرة التسويقية من خلال بعدين (فرص الاستكشاف، فرص الاستثمار). ولغرض هذه الدراسة، تمّ توزيع الاستبيان على عيّنة من الكادر الطبي والتمريضي (248). تم إجراء التحليل الإحصائي، وأظهرت النتيجة أن هناك ارتباط وتأثير بين بُعد السلوك الإبداعي وبُعد القدرة التسويقية وبدرجة قوية.

10- دراسة المعموري (2021) بعنوان (تأثير الريادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات

التنافسية المستدامة للشركات الصناعية).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق متطلبات القيادة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية المستدامة لصناعة السمنت، حيث أنّ تطبيق الريادة الإستراتيجية ليس أمرًا حاسمًا فقط لتطوير الأسمنت والارتقاء به. الهدف الرئيسي هو تحديد القيادة الإستراتيجية في



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أبعادها (القيادة الرائدة، ثقافة ريادة الأعمال، التفكير الريادي، إدارة الموارد الاستراتيجية)

لتحسين القدرة التنافسية المستدامة لصناعة الأسمنت. ولتحقيق ذلك تمّ الاعتماد على الأساليب

الوصفية والتحليلية لاختبار فرضيات البحث وتحديد العلاقات بين متغيراته، وقام الباحثون

بتنظيم استبيان للحصول على البيانات الأوليّة. أظهرت النتائج: هناك علاقة تأثير قوية وهامة

بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والبعد التنافسي لعينة الدراسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1-Luke (2009): كان الغرض من هذا البحث هو الإشارة للعوامل المالية وتأثيراتها

لمفهوم ريادة الأعمال من منظور استراتيجي في الشركات النيوزيلندية المملوكة للدولة

والتي ضمت مجموعة من الوكالات الحكومية والشركات النيوزيلندية. تظهر النتائج أن

المشاريع المملوكة للدولة في نيوزيلندا تعتمد إلى حد كبير على القيادة الإستراتيجية

لعملياتها المالية ونجاحها التجاري.

2-دراسة (2013) Kimuli: إنّ الغرض من هذه الدراسة هو إظهار العلاقة بين القيادة

الاستراتيجية والتوجه الريادي والتوجه الاستراتيجي والأداء في مدارس ثانوية خاصة

مختارة في محافظة واكيسو. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، قام الباحثون

بمعالجة نفس الدراسة من المدارس الثانوية الخاصة في مقاطعة واكيسو (182).

وجدت الدراسة علاقات مهمة بين التوجه الريادي، والتوجه الاستراتيجي، والقيادة

الاستراتيجية، والأداء. ويوصي بأن تعتمد المدارس الثانوية الخاصة سلوكيات ريادية

استراتيجية لأن ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية تركز على التطور والازدهار.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3-دراسة (2015) Al Shammari: الغرض من هذا البحث إلى تحديد أهمية الريادة

الإستراتيجية في تحسين التمايز في أداء البنك. باستخدام التحليل الوصفي، اشتملت

عينة البحث على (48) مدير بنك (البنك الوطني الإسلامي، البنك الأهلي العراقي،

بنك بغداد، بنك الاستثمار في الشرق الأوسط العراقي)، وقد تمّ التوصل إلى أنّ أهمية

الريادة الإستراتيجية في زيادة الأداء المصرفي.

10-1 الاستفادة من الدراسات السابقة

1- يظهر مشاعر الباحث الصادقة تجاه سؤال البحث وتستخدم عوائده في تحديد سؤال

البحث وأهدافه.

2- يفيد في اختيار مجتمعات البحث وطرق اختيار وحدات المعاينة وتصميم أدوات

البحث.

3- تستخدم لتحديد المراجع والدراسات السابقة اللازمة للبحث الحديث.

4- يتم التعرف على نتائج البحوث المترتبة بمتغيرات البحث في مختلف البيئات وخاصة

تلك القريبة من البيئة التطبيقية.

5- الالتزام بربط بمعطيات البحث الحالي بنتائج الدراسة السابقة، وفهم توصيات الدراسة

السابقة، وتحديد الأهداف غير المحققة في الدراسة التي سبقت، والسعي لتحقيق تلك

الأهداف في الدراسة الجارية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الفصل الثاني

الاطار المفاهيمي

للريادة الاستراتيجية

والبراعة التسويقية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1-2 المبحث الأول: الريادة الاستراتيجية

1-1-2 المقدمة

يؤدي تطوير افكر الإداري عامّةً، والاستراتيجي بالأخص، إلى تراكم المعرفة والخبرة العلمية الواسعة للمنظمة. كما بدأت في التطور في الثمانينيات، عندما بدأت في دراسة ريادة الأعمال على المستوى الفردي، القيادة من ناحية التنظيم، بسبب التطورات الهائلة في المجالات الخارجية. تأثرت عدّة شركات بهذه التغييرات، ودفعت لإيقاظ روح ريادة الأعمال الاستراتيجية. تعتبر القيادة الإستراتيجية ضمن مؤسستها (2006) ومن أساليب التطوير الناجحة، والتي أكدتها العديد من الدراسات وتؤكد على إدخال أسلوب الريادة الإستراتيجية؛ حيث أنها من أفضل مداخل الإدارة المؤسسية. في ضوء ذلك، هناك زيادة عامّة في الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية من خلال جميع المنظمات، وبسبب المشاكل العديدة التي تواجه الواقع الإداري، كما أوضحت العديد من الدراسات، هناك حاجة للاعتماد على الممارسات والأساليب الإدارية الحديثة.

وقد بُذلت جهود كثيرة لدراسة الريادة الاستراتيجية في هذه الدراسات (الحربي، 2010؛ الزهراني، 2014؛ القرني، 2015)، بما في ذلك دراسة القحطاني (2015) الذي عرّف ريادة الأعمال الاستراتيجية كنهج تنموي للمنظمات الحكومية (راشد والزيادي، 2013)، وكما تمّ تناوله في دراسة العبادي وآخرون (2011) أدناه للقيادة. أصبح البحث في موضوع ريادة الأعمال الاستراتيجية أمراً شائعاً، خاصة في البلدان المتقدمة، ومن ناحية أخرى لا تزال دول الشرق الأوسط تعاني من نقص في الأساسات لبناء ما يسمى بالشركات الناشئة (Abu Gwaifel, 2018).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2-1-2 مفهوم الريادة ونشأتها

لكلمة "ريادة الأعمال" معاني عديدة، حيث تم استخدام كثير من الكلمات كمرادفات لمعنى ريادة الأعمال، ولكن الكلمة الأصلية هي كلمة فرنسية مشتقة من كلمتين لاتينيتين تعني "قبول" (ويكهام، 2006)، يعني باللغة العربية: "الوعد" أو "رد شيء" و"طلبه" (مسعود، 1995: 379).

ويرى بيترز وهيسريتش (2002) بأن مصطلح "الريادة" أو "الريادية" يستخدم للتعبير عن الجهود الريادية للأفراد الذين يديرون الأعمال خارج حدود مؤسسة قائمة، حيث يكون لنشاط ريادة الأعمال تأثير كبير على النظام الاقتصادي السائد ضمن بعض البلدان والمناطق من خلال بناء الأساس الاقتصادي للمجتمع وخلق فرص للمنطقة وخلق فرص عمل جديدة للمواطنين، وريادة الأعمال هي المسؤولة عن تقديم معظم الخدمات الجديدة وتوفير معظم الوظائف في بعض المناطق، وبينما ندرك مدى أثر "ريادة الأعمال" على الاقتصاد والتوظيف في بعض أنحاء العالم، فمن المدهش أن روحانية رواد الأعمال هي نقطة دخول لأن تطوير الأعمال لم يكن كذلك.

وتشير ريادة الأعمال إلى عدد من السلوكيات المرتبطة بانتقاء الأعمال والتنظيم والمجازفة التي تتطلب الإبداع في إدارتها، والتي يراها الآخرون على أنها تعبير عن فرد (أو منظمة) في علاقة مع أقرانهم. من أجل فهم أهمية تطوير ريادة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، طور Aurdretsch & Kuratko (2009) تعريفاً شاملاً أشار فيه إلى العوامل الضرورية والحاسمة لهذه الظاهرة؛ عزفها على أنها: الرؤية والتغيير وإنشاء العملية الديناميكية (للابتكار) التي تتطلب طاقة وحماساً لإنشاء وتنفيذ أفكار جديدة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وحلول مبتكرة، ويتم إعداد المكونات الأساسية لمواجهة المخاطر المحسوبة، وتطوير فرق ناجحة للمشاريع، وتوفير الموارد اللازمة، وصياغة خطة عمل واضحة، وبناء رؤية لفهم الفرص التي يراها الآخرون للارتباك والتناقض والارتباك & Aurdretsch (Kuratko, 2009).

وقد قيل أنّ ريادة الأعمال تركز على الابتكار في الخدمات والعمليات الجديدة في مؤسسات القطاع العام كدليل لخدمة المجتمعات (Daily , 2002) Mc.Dougall معرّف بأنه: عملية تتضمن تحديد واستغلال الفرص غير المستغلة سابقاً (لريالند وآخرون، 2003).

والريادة التنظيمية تعرف بأنها "ظاهرة تظهر على المستوى التنظيمي تلتزم بجدية بإيجاد ابتكار جذري وابتكار تراكمي لتحقيق أهمية استراتيجية المرتبطة بالقدرة التنافسية التنظيمية، فهي تسلط الضوء على العلاقة بين الأهمية التكتيكية والتشغيل المنظمي والتشغيلي. ذات صلة علاجية وأن المنظمات الريادية قادرة على دفع الابتكار بطريقة ما على أساس منظم ومستدام.

إنّ سلوكيات ريادة الأعمال مطلوبة من كل المنظمات مهما كان حجمها، لمواكبة مستويات تطورها (Kemelgor, 2002) ، تمّ مسح عينة من السياسيين ورجال الأعمال لمعرفة ما تعنيه كلمة القيادة بالنسبة لهم وتمكنوا من إعطاء تعريفات مختلفة للكلمة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2-1-3 تطور الريادة

ريادة الأعمال ليست ظاهرة جديدة، لكنها الآن منتشرة بشكل كبير في العديد من البلدان حول العالم. لا يعد مصطلح "نهج ريادة الأعمال" دون مجال هذا المفهوم بأكمله مصطلحًا واحدًا يمكن استخدامه. واتفقوا على أهم التعاريف والتسميات حتى أوائل التسعينيات.

جادلت كتابات شومبيتر المؤثرة في ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين بأن ريادة الأعمال هي عمل "تدمير إبداعي" يحقق اختراعًا أو ابتكارًا يؤدي إلى التطوير الناجح لمشروع جديد، وأنه في السنوات اللاحقة، كان صعباً بلوغها. ترتبط هذه التحديدات، مثلما هو الأمر مع البرامج الأكاديمية، بمفاهيم النمو السريع والناشئ (Cargill, 2007).

2007)

2-1-4 أبعاد الريادة الاستراتيجية

تعمل المنظمات ممن تواجه مجموعة متنوعة من المشاكل إلى تنظيم العديد من جوانب الأمور الحياتية وتقديم المنتجات والخدمات داخلها، ومن أجل التكيف مع التحولات المحيطة بها لتقديم خدمات جديدة وفريدة من نوعها، فإنها تسعى جاهدة لاتباع مناهج مختلفة للإدارة التنفيذية، بما في ذلك القيادة الاستراتيجية. ونظرًا للتحولات السريعة المتزامنة مع العصر الحديث، فإن عمل المنظمات لتكون أكثر ريادة الأعمال واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المستمدة من جميع جوانب القيادة الاستراتيجية يتطلب من القادة التنفيذيين إدراك أبعادهم الأساسية من أجل الحصول على وسائل لتطبيقهم (العنبي، 2020). لقد أثرت الخلفية المعرفية للكتاب والباحثين في مجال ريادة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الأعمال الاستراتيجية على مفاهيمهم، ويتضح من مراجعة الأبحاث السابقة أن معظم

الباحثين يتفقون مع البعد القيادي المختار في هذه الدراسة وهو: (التفكير الريادي أو

عقلية ريادة الأعمال، والقيادة الريادية).

- التفكير الريادي:

هو السبيل لتحقيق العمل الريادي، فهو مهم جدا للمديرين أو الموظفين في المنظمة.

يركز التفكير الريادي على تحقيق الفوائد في ظل ظروف غير مؤكدة حيث أنه يعمل

على بلوغ ميزة تنافسية وخلق الثروة (حميد، 2015)، يعتبر التخطيط واستغلال الفرص

من العناصر الأساسية لمساعي ريادة الأعمال الاستراتيجية. تتميز عقلية الريادة في

الأعمال بالظواهر الجماعية والفردية (Thoenig & Thesmar 2000) ضمن البيئة

الواقعية، هذه العوامل الإيجابية تجعل المؤسسة متميزة في أدائها الرائد فوق المؤسسات

الأخرى، فإن إحدى مزايا عقلية ريادة الأعمال هي الاستطاعة على المساعدة في

تحقيق القيمة المضافة التي ترغب المنظمة بكل جهد لتحقيقها، وهي تعتبر أيضاً

افتراض الاستمرارية (إسماعيل والحديث، 2014) وتكوين عقلية ريادية هو مطلب

أساسي للقيادة الإستراتيجية. بحيث يتركز على الاساليب والطرق للتفكير والوعي الريادي

اللازم لغرض قيادة المنظمة والعمل على ادارتها لتطبيق الريادة الاستراتيجية في

ميدانها.

ويمكن تعريف عقلية ريادة الأعمال على إنها إحدى الحالات العقلية المحددة التي توجه

السلوك البشري نحو أنشطة ريادة الأعمال والنتائج المتقدمة، يبحث الأفراد ذوو العقلية

الريادية عن الفرص والابتكارات والقيم الجديدة (كانالز، 2015).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- ثقافة الريادة:

إنه مفهوم معروف في العديد من المجالات، فهو يعتبر منظومة للمعتقدات والقيم المشتركة، ويشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة وعمل أعضائها، لوضع معايير السلوك، وهو ضروري لـ إستراتيجية.

ريادة الأعمال هي مجموعة القيم الاجتماعية المشتركة ودرجة الإيمان بتلك القيم التي تطغى بين أعضاء المنظمة، والتي تكوّن هيكل وطبيعة الإجراءات التي تتبعها المنظمات لتطوير وتعريف معايير السلوك التي هم يعملون حاليًا (Ali, 2020) و (Wheelen, 2010) يؤكدان على الحاجة إلى تطوير ثقافات ريادة الأعمال القادرة على تمكين المنظمات من التفكير والعمل للتطوير والابتعاد عن النماذج التقليدية للتنمية، فضلاً عن الانفتاح على نماذج جديدة من التكنولوجيا تستخدم من خلال ممارسة النشاطات المختلفة وتقديم الخدمات أو التميز لعملائها من خلال تقنية المنتج، و يجب أن يكون لها مستوى مرتفع من المرونة والقدرة على التكيف مع التحولات في البيئة الخارجية التي لا يمكن أن تحدث، والاستعداد لتحمل بعض الإخفاقات.

وكذلك فإن المنظمة المرتبطة بثقافة ريادة الأعمال الموجودة فيها ضرورية في ظل ضغوطات تسهل الإبداع والتوجه للابتكار والتجاوب بشكل طارئ مع التطورات التكنولوجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. والمنظمة تستخدم التعلم التنظيمي للعثور على كفاءات وموارد نادرة. تعد ثقافة ريادة الأعمال من أهم العوامل في تحديد موقف الفرد تجاه المبادرة والإبداع في مكان العمل، حيث تساهم الثقافة الريادية في التشجيع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

على المخاطرة والاستقلالية والإنجاز. من ناحية أخرى، التغيير الاجتماعي والابتكار الجذري، وهي ثقافة تدعم المفاهيم التقليدية، والطاعة للسيطرة، والسيطرة على الأحداث المستقبلية، نتوقع انتشار المخاطرة والسلوك الإبداعي (السر، 2017).

- القيادة الريادية:

لقد أصبح معيار نجاح أي منظمة لأنه مهم للغاية لأنه يلعب دوراً رئيسياً في التأثير على مكونات التي تحكم وظيفة الإدارة، وزيادة حيويتها وكفاءتها، والسعي للوصول لغايات المؤسسة، بشكل فردي، من خلال التحفيز غير المباشر لأولئك الذين يعملون على النحو المنصوص عليه (القرنة، 2014). تؤمن القيادة بأهمية تقليل الروتين والسماح للموظف باستخدام إبداعه لإنشاء منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة (الهاجرة، 2018).

يعتبر هذا المفهوم أحد أهم المكونات التنظيمية عامةً وتساعد المنظمة على القيام بعملية التطوير وقيادة الإبداع بشكل فعال، بينما تُعرف القيادة الريادية بالتخيل والتوقع والبقاء مرناً وبدء التغيير مع الآخرين لخلق مستقبل مشرق للمؤسسة. وهذا مظهر من مظاهر العلاقة المتماسكة بين القيادة الريادية والوظائف التنظيمية (كوراتكو، 2007). كما ذكرنا سابقاً (هيت وآخرون، 2003): القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية والثبات على ما هو مطلوب من درجة في المرونة، بالإضافة إلى تعزيز قدرة الموظفين الآخرين من المساعدة بتحقيق انتقال نوعي في المؤسسة من الناحية الاستراتيجية. هناك ارتباط ناجح بين القيادة الفعالة وأنواع مختلفة من المؤسسات، ونموذج القيادة الناجحة هو القيادة الريادية، والقدرة على إدارة ممتلكات المؤسسة بشكل مهم وأساسي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

من خلال التأثير على الآخرين، وسلوكيات البحث التي تؤكد على الفرص ونقاط القوة

(موهوتسيوا، 2012).

2-1-5 مداخل الريادة

هناك بعض جوانب ريادة الأعمال التي تهمها والتي تشرح المناهج المختلفة والتي

ذكرها العديد من الباحثين وهي:

البند 1: القيادة كتجديد: تم تعيين مصطلح القيادة لعدد من الظواهر التنظيمية، بما

في ذلك التجديد والتجديد، وأحيانًا يشير إلى ظواهر فريدة. من بين هذه الظواهر، فإنّ

الحالات الثلاث الأكثر شيوعًا هي:

- المنظمات "القائمة" تدخل أعمال جديدة
- يدعم الأفراد أفكار المنتجات الجديدة في إطار تنظيمي
- تهيمن فكرة "ريادة الأعمال" على توقعات وعمليات المنظمة.

هذه الظواهر ليست مفاهيم بديلة في الطبيعة، ولكنها قد توجد جنبًا إلى جنب مع

المفاهيم كأبعاد مستقلة لنشاط ريادة الأعمال داخل منظمة واحدة، بما في ذلك وجود

الابتكار ووجود أهداف التجديد؛ يتم تشكيل مفهوم "الميزة التنافسية المستدامة" في 4

أشكال: تجديد المستدام، التحديث تنظيمي، تجديد استراتيجي، والاعاده في تعريف

المجال (Covin & Miles, 1999).

النهج الثاني: ريادة الأعمال كرائد أو إدارة ريادة الأعمال: يُعرف هذا الإدخال بهذه الفئة

لأنه لا يمكن فهمه من خلال نهج Trailblazing وإدارة ريادة الأعمال، (Fox,

2005)، حيث يمكن توضيح هذه الأقسام الفرعية من الإدخال الثاني. كالآتي:-



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أ. التوجه الريادي Orientation Entrepreneurial: التوجيه الريادي هو الركيزة

الأساسية لنجاح قيادة الأعمال ومنطلق تبني التخطيط الاستراتيجي. أدت أبحاث قيادة الأعمال إلى تطوير هياكل موجهة لقيادة الأعمال؛ وأحد أهداف هذا المفهوم هو بلوغ النتائج المثلى على المستوى التنظيمي وتشجيع الاختيار الاندفاعي للتفضيلات الإدارية. بالإضافة إلى نشر معتقدات وسلوكيات التي تعبر عنها.

بالنسبة للقيادة في أعلى مؤسس (Covin et al., 2008) يشير هذا المفهوم للقيام بتطوير الاستراتيجيات المستعملة في المؤسسة للإشارة للمشاريع المحفوفة بالمخاطر والبدء فيها. يستخدم مفهوم التوجه الريادي أيضاً نهجاً قبل البحث الذي يبحث في الاستراتيجيات القائمة على أنماط العمل وطرق صنع القرار (ديس ولومبكين، 2005). ويشير هؤلاء إلى السلوكيات التي تعكس التزام المنظمة بالتطبيق المكثف للقيادة، وتجمع بين الإجراءات الرائدة المتكررة مع مدى استخدام المنظمة للقيادة، مما يعني إعادة ظهور القيادة في ترسيخ ثقافتها، بما يتضمن: الخدمات والسلع، العمليات والإجراءات (كوفين وسليفين، 1991)

ب. الإدارة الريادية Management Entrepreneuria: تتطلب المنظمات الريادية

نمط إداري يختلف عن ما هو سائد، وفي المقابل ممكن أن تتطلب إدارة منظمة ومنظمة وهادفة (Darker, 1985). على الرغم من أن الأسس الإدارية لجميع منظمات قيادة الأعمال هي نفسها، فإن كل مؤسسة ريادية، سواء كانت مشروعاً تجارياً أو وكالة خدمة عامة أو مشروع ابتكار حديث، تواجه تحديات مختلفة وتطبق على مشاكل مختلفة؛ لذلك، فإن كل مؤسسة تحاول مقاومة في هذا الصراع، اتضح أن هناك



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

حاجة ملحة لقادة المنظمات لاتخاذ قرارات تتعلق بأدوارهم والتزاماتهم الجادة على أساس

استراتيجي (Daker, 1985). يرى ستيفنسون أن إدارة ريادة الأعمال هي عدد من

المحاولات المتاحة أمام الإدارة القادرة على إتاحة المجال للبقاء في حيوية؛ يمثل البعد

او ان داركر يربان الادارة الريادية تتطلب ما يلي:

- القدرة على احتضان الابتكار ورؤية التغيير باعتباره القدرة على اغتنام الفرص.

- تعزيز وجود القيادة في الإدارة والتعويضات والهيكل التنظيمي والعناصر الأخرى.

2-1-6 الريادة الاستراتيجية واستراتيجيات الريادة

تشمل الريادة في الأعمال الاستراتيجية أعمالها من وجهة نظر استراتيجية. يمكن

للمنظمات تحديد الفرص ولكن لا يمكنها استغلالها (هيت، 2003). يجب أن تتمتع

المنظمات أيضًا بمزايا تنافسية وتسعى جاهدة لاكتساب الفرص للاستفادة من هذه

المزايا دون تعريض نفسها للعظمة. خطر يؤثر عليهم. فيما يتعلق بقدرتهم على البقاء

في مناخ متقلب من التنافس على المستوى العالمي، وعندما تتفوق المنظمات عندما

تجمع بين سلوكيات البحث عن الفرص (أي القيادة) وسلوكيات السعي وراء المزايا (أي

الإدارة الاستراتيجية)، تعتمد على مناهج القيادة الإستراتيجية لتطوير قدراتها.

تركز الريادة والإدارة من منظم استراتيجي على تعزيز أي تحول ضمن المنظمة من

خلال استغلال الفرص الناشئة عن عدم اليقين في البيئة الخارجية (هيت وآخرون،

2001) تحقق المنظمات ذلك من خلال تحديد الفرص خارج بيئة المنظمة ومن بعدها

تطوير ميزتها في المنافسة. الاستخدام لهم لخلق الثروة. لذلك نستنتج أن القيادة

الإستراتيجية هي نتاج القيادة والمعرفة جنبًا إلى جنب مع الإدارة الإستراتيجية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إستراتيجيات القيادة والقيادة الإستراتيجية، لكن إستراتيجيات القيادة مرتبطة بالعديد من

المكونات، بما في ذلك مدخل ريادة الأعمال الإستراتيجية (الصقرانة، 2010).

يعتقد موريس أن استراتيجية ريادة الأعمال تعتمد على القدرة على اكتشاف أشياء جديدة، والابتكار والتكيف، وإمكانية المنافسة بشكل متميز. وعليه من الضروري أن تقوم المنظمات الريادية بخلق الفرص لمتابعة التميز، والموارد المناسبة لكسب الفرص، وفكرة وجود موظفين موهوبين، والاستفادة منهم والاستفادة من قدراتهم استثمار اليد العاملة، لذلك تعدّ استراتيجيات القيادة مفهوم يركز على تحقيق الفرق المنشود بين التكلفة والعائد، وجوهر العمل الريادي هو قيادة التكلفة والتميز الوظيفي وتحقيق ذلك يجب أن يكون لدى المنظمات عاملين مؤهلين والالتزام بتدريبهم وتحفيزهم ودعمهم، ووضعهم في الأماكن المناسبة لأداء وظائفهم (الصقرانة، 2010).

يعتقد العديد من المفكرين أنّ هذه الاستراتيجية تتعلق بزيادة فرص تحقيق المنافسة عبر تنمية المهارات في المنظمة، وبناء وإعداد مشاريع جديدة بشكل أفضل وأسرع من المنافسين، واتباع سياق الهدم البناء؛ يمكن أن يكون هذا التصور بحد ذاته استراتيجية (دارين ورحال، 2010). إنّ استراتيجية ريادة الأعمال والقيادة الاستراتيجية عنصران رئيسيان للتطوير التنظيمي اللذين يعتمدان إلى حد كبير على القيادة الإستراتيجية وجميع متطلباتها.

2-1-7 الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات

يعني "تقديم خطة إستراتيجية جديدة وغير مألوفاً من قبل المنظمة، أو أنها شرارة التجديد والابتكار داخل المنظمة. كما تعرّف القيادة الإستراتيجية في المنظمة على ما



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ينشأ هو بشكل عام ضمن المؤسسات الملتزمة بجدية بالابتكار الجذري وذاك المترام لتعزير الميزة التنافسية الاستراتيجية التنظيمية؛ فهو يؤكد الأهمية التكتيكية لعمليات المنظمة ومعالجته (Kemelgor, 2002).

ويبدأ تخطيط هذه القيادة من أدنى مستوى في المؤسسة وينتقل إلى أعلى التسلسل الهرمي لبناء الولاء التنظيمي للقيادة، بينما يبدأ التخطيط الريادي في الأعلى ويمثله الجهد الجماعي التعاوني للفريق، الموظفون المبدعون والموهوبون في مؤسسة ما ثم ينتقلون إلى القادة.

يجادل (Kemelgor & Parker (2002) وغيرهم بأن الريادة الاستراتيجية في الأعمال تمثل تطوير مشاريع جديدة داخل مؤسسة قائمة للاستفادة من الفرص الجديدة وخلق قيمة اقتصادية (Pinchot, 1985)، يجب ذكر نقطتين مهمتين حول ريادة الأعمال الاستراتيجية.

أولاً: إطار الإستراتيجية التنظيمية لريادة الأعمال كبير جداً، ويغطي التنظيم الإداري، والذي غالباً ما يكون بيروقراطياً، لذلك فهو يختلف عن مفهوم ريادة الأعمال التي لها نطاق أوسع وسوق اقتصادي أكثر مرونة.

ثانياً: يمكن أن تحدث القيادة الداخلية في بعض المنظمات التي تشغل في خلق بيئة جيدة للقيادة بسبب وجود أشخاص غير مؤهلين وغير ناجحين (Slevin & Covin, 1991).

تم اقتراح الموقف الاستراتيجي للقيادة في المنظمة، ونموذج عام للسلوك التنظيمي لريادة الأعمال؛ مما يجعلها قابلة للتطبيق على جميع المنظمات، أين كان حجمها؛



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

النظر إلى القيادة الاستراتيجية من بُعد هذا المفهوم. لذلك، يمكن اعتبار الطريقة التي

تتصرف بها المنظمة ريادة استراتيجية ؛ هذا للأسباب التالية:

- 1- فعالية ريادة الأعمال ظاهرة على المستوى المنظمة تقاس بأداء المنظمة.
 - 2- إنّ نموذج القيادة الإستراتيجية في المنظمة يؤكد على السلوك. لذلك، لا يمكن التعرف على رائد الأعمال إلا من خلال سلوكه.
 - 3- السلوك التنظيمي القائم على القيادة الإستراتيجية قابل للقياس بشكل موضوعي ويمكن ملاحظته بشكل مباشر
 - 4- يتم إدارة السلوك التنظيمي من خلال تطوير الاستراتيجيات التنظيمية وإنشاء الهياكل لها وإعداد الأنظمة ونشر الثقافة.
- تتمثل المساهمة الأساس للقيادة الإستراتيجية ضمن المنظمات عن طريق زيادة الوعي والفهم لدور القيادة في تلك المتفاعلة، وتمتد لتشمل تنشيط هذه المنظمات وأدائها التنظيمي، عبر:
- أ- تستخدم المنظمة استراتيجيات ريادة الأعمال التالية: المخاطرة، التركيز على العمل المبكر بدلاً من رد الفعل) والتزام الإدارة.
 - ب-تستخدم المرونة التنظيمية والاستراتيجية في المنظمة، في تبني سلوكيات تعاونية ومتناغمة.
 - ت-تعزيز الثقة والتعاون والاحترام بين العاملين ومكافأة الإنجاز والمساواة وتقاسم السلطة من خلال بيئة تنظيمية تعاونية ومنفتحة. يمكننا أن نشير إلى أنّ المؤسسات المستخدمة الأساليب الرائدة في التنمية تختلف عن غيرها في بعض



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الخصائص وقد تتشابه معها في بعض الخصائص الأخرى. خصائص

المنظمات التي تستخدم القيادة الإستراتيجية كطريقة للتطوير هي كما يلي :

- سهل ويبسط السلوك الريادي للمؤسسة عبر إنشاء هيكل تنظيمي عضوي؛
- يعزز التواصل ويقلل من الحواجز البيروقراطية أمام الابتكار، ويمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة لاحتياجات السوق والصن (Covin & Slevin, 1988).
- تهتم هذه المنظمات بشكل أكبر بالقيام بالأنشطة ذات البعد الريادي وتهتم بسرعة للقيام بالأعمال المطلوبة.
- مصدر حقيقي للابتكار والقيادة هم الأفراد في هذه المنظمات، وإذا أردنا تحسين قدرات المنظمات الريادية، يجب علينا تحسين مستوى جودة وكفاءة الرواد الذين يعملون حولهم.
- نجحت المنظمات الريادية إلى حد كبير في الاستفادة من الشبكات العلائقية لتحصيل البيانات اللازمة حول السوق (أبو فارة، 2010). تقترب هذه المنظمات من عملائها، وذلك، مع المقارنة مع المنافسين الآخرين، من خلال تميز ما تقدم لهم من حيث الجودة في النوعية.
- توظف المنظمة موظفين رياديين يتمتعون بصفات قيادية مبتكرة، وتشجع المبادرة الفردية وتقبل المخاطر.
- الاهتمام بالقيم وخاصة الرؤية الأساسية للمنظمة وخاصة تلك التي تؤثر على جودة المخرجات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- الالتزام بالنشاط الأصلي، مما يعني عدم الدخول في أي مجال عمل آخر لا تعرف المنظمة كيفية إدارته.
- تنظيم بسيط مع عدد قليل من الإداريين؛ غالبًا ما يُنظر إلى البساطة والمرونة على أنها الخصائص الرئيسية للهياكل التنظيمية وأنظمتها.
- تعتمد المنظمات الريادية على الإبداع والابتكار، لابتكار منتجات جديدة وكذلك ربط الإبداع والتحديث لتحقيق التميز التنافسي.
- تلتزم المنظمات ذات النهج الريادي بإدارة المنظمة ومفهوم الحواجز المادية والثقافة التنظيمية وتوقعات الموظفين وتعويضاتهم.

2-1-8 عناصر الريادة الاستراتيجية ونماذجها

يمكن الآن تحديد العناصر التي تساعد في تحديد أساسيات القيادة الإستراتيجية وتقييمها مقابل عدد من عناصر القيادة الإستراتيجية، على النحو التالي:

1- تحديد الفرص: إنه مصدر مهم للميزة التنافسية وموضوع رئيسي في القيادة الإستراتيجية. (Hitt et al., 2003)

2- الابتكار: القدرة على الابتكار هي إحدى المهارات المميزة لأي برنامج ريادي (كيربي، 2003). تكرر مفهوم الإبداع في الأدبيات، وسّع دراكر وأيرلندا هذا المفهوم لأنهم اعتقدوا أن الطريقة الأكثر فاعلية لتطوير المشاريع الريادية هي استخدام عاملين: المخاطرة والابتكار.

3- المخاطر: يمكن تفسير مفهوم المخاطر بشكل أفضل من خلال فهم وتصور البيئة التي تفسر البيئة وفقًا لتصور الفرد. سيختلف رائد الأعمال الفكري عن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإدراك العام للمخاطر، والعواقب الناتجة، والتي تتطلب تدخلاً مباشراً من القائد المهم. إذاً، رائد الأعمال الاستراتيجي ليس شخصاً يقرر بوعي الانخراط في مواقف عالية الخطورة، ولكنه يعتمد على التحليل، الرؤية وإدراك العقل لهذه الحالة، تعتبر من الدرجات المتوسطة للمخاطرة وليست عالية المرونة: التحسين المتواصل للمهارات الأساسية، تعديل واعي والتبديل عند الحاجة، وجزء مهم من القيادة الإستراتيجية. القيادة (Eisenhardt 2000)، لذلك قد يكون من المفيد تضمين المرونة كمبدأ أساسي للقيادة الإستراتيجية.

4- الرؤية: تشمل مفهوم الرؤية من خلال التحديد المبدئي للفرص واستغلالها، لا تشمل رؤية رائد الأعمال تطوير الأفكار المبتكرة والاستراتيجيات الشاملة فحسب، بل تشمل أيضاً الأهداف الشخصية ونمو الأعمال، ومن ثم يمكن تحقيق المكافآت من خلال النمو. يتم تحديدها كمساهمة في القيادة الإستراتيجية لعنصر مستقل حاسم يأخذ في الاعتبار أيضاً رؤية إستراتيجية واضحة للمستقبل (Mintzberg & Waters, 1982)، وضمن تلك الرؤية استراتيجية تتضمن الفرص ونقاط القوة (Hitt 2001) ،.

5- النمو: كما أكد (Mintzberg 1973)، يمثل النمو عنصراً أساسياً في قيادة الأعمال الاستراتيجية، والذي يظل موضوعاً متكرراً في أدبيات قيادة الأعمال ؛ الأنظمة والاستراتيجيات التي توظف هذه الأفكار في عملهم، ثم يُنظر إلى النمو على أنه تأييد ضمني ل تحقيق الأهداف والنجاح الاستراتيجي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6- التفرد: تتناول هذه الاستراتيجية إمكانية الحصول على ميزة تنافسية للشركة من

خلال وضع سلعة أو خدمة جديدة يعتبره المستفيدون فريداً. وفيما يلي تعريف

للطابع الفريد للمنظمة: وتحتل المنظمة مكانة فريدة، ويمكن الحصول على هذا

التمييز في: التكنولوجيا المستخدمة، والتميز في الخدمة في خصائصها

وتصميمها، ونوعية أداء المنظمة، وفي المهارات والموارد البشرية والثقافة

المعروفة بمهاراتها وكفاءتها، مما يمكنها من العمل بفعالية وتلبية احتياجات

العملاء (الربع، 2006 ؛ السكارنة، 2010).

2-2 المبحث الثاني: البراعة التسويقية

كلمة ambidexterity هي كلمة تعني البراعة وهي كلمة من أصل لاتيني وتعني

القدرة على استخدام نفس المهارة بكلتا يديه معاً (Tempelaar, 2010) ، تم استخدام

المصطلح لأول مرة في سياق تنظيمي من قبل Duncan في عام 1976، واصفاً

إياها بأنها إدارة منظمة تتمتع بالقدرة لتطبيق الهياكل المزدوجة، تركز المقايضات

الناشئة عن التركيز على كل من الملاءمة والتكيف (: Rooijackers, 2013)، وهو

مفهوم يستخدم لتمثيل القدرة على الجمع بين مراحل مختلفة من العملية الإبداعية،

والمواءمة، والليونة، والقدرة على التكيف، ومنافسة السوق (2011، هيكشر وأدلر)

يشير (2013) Rooijackers إلى البراعة على أنها قدرة المنظمة على استكشاف

فرص جديدة والاستفادة من جميع القدرات الآنية في نفس الوقت. في حين فيما يتعلق

بالبراعة التسويقية، فيرى (Choz et al., 2010) وهي تفصل بين استكشاف

واستخدام فرص التسويق التي يمكن أن تميز نفسها من خلال تزويد المنظمة بحلول



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تسويقية وتشجيع الموظفين على قضاء وقتهم في مهام تسويقية متضاربة للاستخدام

الأمثل للموارد المتوفرة، مثل تطوير الأعمال التجارية الجديدة، أو إعادة تصميم

المبيعات أو الخدمات، أو توعية المستهلك بعملية تطوير المنتجات الجارية.

وتعتبر البراعة التسويقية (Josephson et al., 2015) كمجموعة استكشاف

واستثمار من موارد الحملة النادرة، والقدرات التسويقية، والديناميكية المطلوبة لتحقيق

الأهداف الاستراتيجية، هي مجموعة من آليات التسويق التي تستفيد من الموارد المتاحة

والقدرة على تحقيق أهداف التسويق وتطوير العلاقات الطويلة الأجل مع العملاء.

2-2-1 البراعة التسويقية

أدى تطور جميع المجالات والسعي إلى التميز والريادة في المنظمات في أسواق العمل

لبراعة التسويق كواحد من المفاهيم المركزية الممكن لتلك المنظمات التي ترغب بها أن

تمتلك ميزة في التسويق، خاصة ضمن الصناعات المعقدة (Zhang & 2010)

Duan, الفكرة الرئيسية وراء براعة التسويق هي أن المنظمات قادرة على متابعة

التطوير والاستكشاف ومرونة التسويق في وقت واحد، ومن ثم رفع درجة قدرات

المنظمة، والعمل في توازن بين الاستفادة من القدرات الحالية والاستثمار فيها والتمكين

التسويق. بين المرونة لتحقيق الربح، بالإضافة إلى استكشاف معرفة جديدة للتحضير

للطلبات التي يواجهونها لاحقاً، ويجب على أغلب المنظمات استخدام المعرفة بذكاء من

خلال الاستفادة منها (Ismail & Ahmed, 2019)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
2-2-2 أبعاد البراعة التسويقية

يعتقد الطائي والكلبي (2017) أن أبعاد البراعة التسويقية تكمن في اكتشاف واستخدام الفرص ومرونة التسويق، لذلك سيتم استخدام هذه الأبعاد لقياس براعة التسويق لتحقيق سياستها. وللتكيف مع التحولات الخارجية، يجب على قسم التسويق تحليل الأخطار والإمكانات المتاحة بغرض التأقلم، بحيث تختلف عن الفرص البيئية، أي جميع الفرص المتاحة في البيئة. لذلك، قد تكون فرص التسويق من أهم الفرص البيئية، ويعتمد تحديدها على مدى استغلال الفرص البيئية، وليس على كفاءة المنافسين. فرص التسويق هي نواحي التسويق التي تتمتع فيها المؤسسة بميزة تفضيلية على منافسيها. لذلك، تحدد المنظمة الفرص المختلفة المتاحة في بيئة نشاطها، مما يسمح لها بالوصول إلى هذه الفرصة، وتنشأ فرص التسويق نتيجة الحصول على تميز تنافسي معين. تزيد المؤسسة قيمة مضافة للمستهلكين مختلفة عن منافسيها، وتمكن المنظمة من تقديم مزايا أهم من هؤلاء المنافسين، أو نفس الصفات الإضافية بأسعار أقل قليلاً. وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الأبعاد:

1- الاستكشاف: Exploration هذه طريقة تستخدم في التسويق لمواجهة التحديات باتباع الضوابط والقواعد. ولأن الموظفين هم أساس المؤسسة، يجب القيام بالعمل لتفعيل وتعزيز قدرتهم وقدرتهم على تنفيذ الخطط الإستراتيجية في الوقت المناسب. ابحث عن الموارد النادرة و من أجل تحقيق البقاء في سوق تنافسية، تطوير وتحسين قدراتها، وتشجيع الموظفين على استكشاف طرق جديدة ومبتكرة للعمل وممارسة الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق أهداف التسويق.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وان التنافس على تحديد الأسواق الجديدة وخدمتها من خلال التجريب والمغامرة واستكشاف الأساليب المختلفة للإبداع، غالبًا ما يتضمن الاستكشاف تطوير المنتجات وابتكارها واكتشاف تقنيات جديدة وإيجاد أسواق غير مستغلة. أو يُظهر بنائه (Szabo) (2010) أن الاستكشاف يمكن المؤسسات من إنشاء منتجات جديدة ومبتكرة، واكتشاف الأسواق والقدرات والقدرات غير المستغلة سابقًا، وتطوير موارد جديدة. على المدى الطويل، يمكن أن يجلب الاستكشاف فوائد للمؤسسة ونمو المبيعات ومقدمات المنتجات الجديدة من خلال تحسين فعاليتها في زيادة حصتها في السوق. يركز الاستكشاف على تطوير منتجات جديدة أو قدرات السوق، بالإضافة إلى استكشافات المنتجات التي قد تؤدي إلى ابتكارات معمارية تغير الروابط بين المنظمات الفرعية أو الابتكارات المتقطعة التي تغير طبيعة الأنظمة الفرعية للمنتج (Voss & Voss, 2010) لتحسين التنظيم. الوصول القدرة على قبول النتائج والبقاء في المنافسة وتشجيع الموظفين على استكشاف ممارسات وطرق عمل جديدة ومبتكرة للانخراط في الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف التسويقية والاستراتيجية & Spicer : (2012) Holmqvist العملاء الجدد، والتي تتطلب مزيجًا من المعرفة الحالية معرفة جديدة مختلفة وتتميز بالبحوث والاختلاف والمرونة.

2- الاستغلال Exploitation إنها خطة تسويقية تمثل حجر الزاوية لنجاح المؤسسة

في اتجاهها الاستراتيجي للمنافسة في الأسواق الخارجية؛ وهي دافع ضروري لدعم تحقيق زيادة المبيعات والنمو من خلال قدرة المنظمة على تحديد القدرات التسويقية ومعالجة بعض القيود والتحديات، وتعزيز الإمكانيات التسويقية،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتقليل أثر الخطط التسويقية الأخرى على أداء المنظمة عامّة لتعظيم الفرص

لهم واستكشاف تلك الفرص بطريقة تتجاوز قدرات المنظمات الأخرى وتساهم

بتحقيق قيمة مرتفعة وميزة تنافسية تحقق جميع أهداف المنظمة المرجوة.

وأظهر Michael & Charles (2008) أنّ التنمية تدور حول الكفاءة وزيادة

الإنتاجية والتحكم واليقين وتقليل التباين.

يصف Schlegelmilch & Prange (2009) التطوير بأنه تحسين وتوسيع

القدرات الحالية، ويؤكد (Huang, 2008) في نفس السياق أنّ جوهر التطوير هو

تحسين وتوسيع القدرات الحالية. يعتمد على القدرات الموجودة لتحديد استخدام الموارد

وتطويرها؛ ويحقق العديد من النجاحات الأخرى وهو ذو فائدة كبيرة للمؤسسة، وتمكينها

من تطوير القدرات الحالية والاستفادة من القدرات الأساسية على المدى القصير،

وتحقيق الربحية أو الأصول المتزايدة التنظيمية الكفاءة من حيث معدل العائد

(Laplume 2010)، فهي أنشطة وتعلم من خلال بحث محدد وتحسين وتحسين

الأشياء الموجودة في الواقع (Szabo, 2013; Rooijackers, 2010)، يؤدي

الاستغلال المفرط إلى إجهاد نموذج العمل وفقدان الدعم التنظيمي والسوق التنموية

وفقدان المرونة والبقاء التنظيمي.

في هذا السياق، يجادل Laplume (2010) بأنّ الميول الاستغلالية الصارمة يمكن

أن تعيق المنظمات عن التفاعل بفعالية للتحويلات في البيئة المحيطة، في حين أن

تركيز الموظفين على القيام بما يقومون به حالياً بطريقة أكثر كفاءة يمكن أن يؤدي إلى

مشاكل وأزمات لهم. أداء. يؤكد مايكل وتشارلز (2008) أن نجاح التنمية يتطلب



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الانضباط والكفاءة والتحسين التدريجي والابتكار المستمر. وذلك عبر القدرة على إبراز الفرص التسويقية الواعدة والبدء في استكشافها بشكل يفوق قدرات المنافسة ويؤدي إلى بلوغ تميز تنافسي واعدة تحقق جميع أهداف التسويق. على المدى القصير، تسعى إلى تطوير الخدمات المتاحة، وتوسيع المعرفة والتصاميم لتلبية حاجات العملاء الآنية في الأسواق.

3- المرونة: هي الاستجابة المستمرة وإدارة التكيفات للتغيرات في احتياجات المستهلك وأذواقه لاتخاذ القرارات المساهمة في مجموعة من الأهداف التسويقية والاستراتيجية، والتنفيذ لتمكين المستهلكين من التكيف مع ما يحدث في البيئة. إجراء حملات تسويقية لتلبية حاجات ورغبات العملاء الآنية واللاحقة.

2-2-3 أهمية البراعة التسويقية

تنعكس أهمية براعة التسويق في قدرته على التكيف مع الظروف والحصول على تميز تنافسي باستمرار. وتعتمد هذه التغييرات إلى حد كبير على تطوير الموارد الحالية واستكشاف فرص جديدة للابتكار، ونتيجة للاحتياجات التنظيمية. التكيف وهنا تبرز أهمية الإبداع التسويقي، خاصة وأن ديناميكيات البيئة قد ازدادت في السنوات الأخيرة، ومن ثم السعي إلى الإبداع في محاولة للتغلب على ثنائية الاستقرار والمرونة. يرى فاضل ومحمود (2019) والعاني والحسين (2018) أن براعة التسويق ترتبط بتحقيق نجاح المنظمة على المدى الطويل، حيث أنها تعمل على بلوغ اكتشاف واستخدام الموارد في نفس الوقت، وبما يتماشى مع البيئة التسويقية التي يحيط بها، غالبًا ما ترتبط براعة التسويق ارتباطًا إيجابيًا بمقاييس الأداء. تمكّن براعة التسويق منظمات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الأعمال النشطة من الاستمرار في استكشاف الأنشطة وتطويرها في وقت واحد لتحقيق الأداء المالي الأمثل والحفاظ عليه لفترة أطول. (الحسناوي والسنجري و (الطه والجلاري 2020).

إنّ هذه الأهمية تكمن بالآتي:

- 1- تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها حتى تنجح المؤسسة على المدى الطويل وتعود بمقاييس الأداء بشكل فعال.
- 2- دفع التحسين والإبداع من خلال تزويد مؤسسات الأعمال بخيارات متعددة لتحقيق نتائج ذات مغزى في إدارة التضادات والمشاكل في المعاملات الآنية واللاحقة.
- 3- تساعد المنظمة على تطوير قدرتها على الاستجابة للفرص الجديدة وإيجادها في الأجل القصير لتحقيق القيمة التي تشكل الشرط الأساسي لنجاح المنظمة.
- 4- تساهم أهميتها كعمل تجاري جديد ونهج جديد في التغيير التنظيمي والتميز لمواءمة التنمية البيئية مع المنافسة في السوق.
- 5- مواجهة التحديات البيئية تتطلب من المنظمات إيجاد طرق لتحقيق النجاح والاستمرارية في البيئة.

2-2-4 خصائص وشروط البراعة التسويقية

تتميز براعة التسويق بثلاث خصائص رئيسية، على النحو التالي (Chermack & Bodwllm, 2010) الوعي والاستيلاء وإعادة التكوين. الإدراك هو ما يمكن الموظفين في المؤسسة من تحديد الفرص بناءً على بلوغ الاتزان بين جزأي التحكم والتحديات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(المركزية) واللامركزية)، أي أن إدراك الفرص التنظيمية له آلية تطبيق خاصة به وفقا

لاحتياجات البيئة الخارجية، فإن الخطف هي قدرة المؤسسة على الحصول على فرص

جديدة، مما يتطلب من الإدارة العليا التوصل إلى اتفاق في وجهات النظر حول

استراتيجيتها والبعد عن القرارات السيئة، وهيكلية أساليب العمل والاستراتيجيات

المطلوبة. وتمثل القدرة على تخصيص مرة أخرى الموارد البشرية وأصولها

وهياكلها ووظائفها كميزة استراتيجية ثبتت جدواها في إعادة هيكلة المنظمة لأن إعادة

الهيكلية تتطلب موارد تتسم بالكفاءة والفعالية (Alwan, et al., 2019)

(Mahasna-Al & Abbas, 2017). يجب على المنظمات مراعاة العديد من

متطلبات القدرات التسويقية، وهي تحتاج إلى استخدام جميع الموارد للحفاظ على

العمليات اليومية بالتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستخدام جميع

موارد الاستثمار لإيجاد النشاطات الجديدة ومصادرها في المجالات غير المتاحة.

1- يجب إقامة توازن نسبي بين نشاطات الاكتشاف والاستثمار، رهنا بالموارد

المتاحة للمنظمة، إلى جانب مراعاة التطورات والتغيرات في البيئة.

3- يجب على المنظمات أن توازن بين أنشطة الاكتشاف والتنمية وأن تحتاج إلى

نهج متعددة في سياق تعلم المنظمة وابتكارها وتكييفها وسيادتها

الاستراتيجية. (Bryson et al., 2008)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1- الاستنتاجات

- 1- الشركة على مستوى المتغيرات الديمغرافية تتمتع بكافة المعايير، حيث كانت تشتمل على ايدي عاملة ذكور اكثر من الاناث، والاعمار كانت متوسطة للعمل، وبالنسبة الى الخبرة كانت جيدة للعمال والموظفين.
- 2- اظهرت النتائج ان بالنسبة للمحور الاول، ان الشركة تعمل على بكل كافة الجهود لكي يكون هناك ثقافة ريادية حقيقة وتعمل الشركة على منح كافة الحقوق للموظفين واطافة الى الحوافز والمكافئات. لكن كانت الشركة تفتقر الى اساليب جديدة وحديثة لاطافة الميزة التنافسية لها.
- 3- تبين ان العمال يبذلون جهدا منظما ومضاعفا لغرض تحقيق نمو الشركة من خلال ما يحتاجه المستهلك.
- 4- توجد علاقة دالة معنوياً بين القيادة الريادية والبراءة التسويقية عند 0.05، أي أنّ المصنع يتمتع بالقيادة الريادية المعروفه بالوقت الحالي ويمكن توظيفها مستقبلاً.
- 5- توجد علاقة ارتباط دالة معنوياً بين التفكير الريادي وبين البراعة التسويقية، وهذا يدل على ان الشركة تسعى الى الفرص الواعدة والتاكيد عليها وبقوة لغرض التطور.
- 6- توجد علاقة دالة معنوياً بين الادارة الاستراتيجية وبين البراعة التسويقية وهذا يؤدي الى تعزيز الاداء لدى الموظفين والعمل على تجاوز الافشل والازمات التي تمر بها من خلال الموظفين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4-2 التوصيات

- 1- عمل كرونجي على زيادة أنواعها منتوجاتها بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات الزبائن وبما يحقق اهداف الشركة.
- 2- التزام كرونجي بضرورة تطبيق المعايير الدولية من خلال تطبيق انظمة الجودة، بالإضافة لتصميم منتوجات تتلائم مع التغيرات المحيطية.
- 3- اهتمام كرونجي بالادارة الاستراتيجية لكونها من المحاور المهمة للشركة للتوجه الصحيح والعمل على تطويرها في المستقبل القريب.
- 4- ضرورة الشركة بالاعتماد على الانظمة المعاصرة والتكنولوجيا الحديثه والعمل التحسين بصورة مستمرة، وذلك من اجل تقليل التكاليف والتي تساعد الشركة على طرح منتجات باسعار تنافسية.

المصادر العربية والاجنبية

- 1- احمد، مروة، وبرهم، نسيم، (٢٠٠٨)، (الريادة وادارة المشروعات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية
- 2- برنوطي، سعاد نائف، (2008)، (ادارة الاعمال الصغيرة "البعاد للريادة")، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن
- 3- بو فارة، يوسف، (٢٠١٠)، (التسويق الريادي في منظمات الاعمال)، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦ - ٢٩ نيسان، عمان - الاردن.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4- الجازي، فيصل (2014): أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.

5- جلاب، احسان دهش، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠١٠)، (التسويق وفق

منظور فلسفي ومعرفي معاصر)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

6- الحكيم، ليث، وعلي، أحمد (2017): الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في

تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد (14)، العدد (2).

7- الخطيب، دانيه حسام الدين، (2012)، (اثر الريادة الاستراتيجية في تحديد

التوجهات المستقبلية- دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط)، رسالة ماجستير في قسم إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، الأردن.

8- الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٥)، (الريادة الاستراتيجية: المضلة، والاصول

والقيمة)، بحث نوقش ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع- تحت عنوان (الريادة

والابداع: استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة) جامعة فيلادلفيا، كلية

العلوم الادارية والمالي، للمدة من <http://www.philadelphia.edu.jo>. الاردن-

عمان، اذار ١٦-١٥ .

9- الدوري، زكريا صالح، وصالح، احمد علي، (٢٠٠٩)، (الفكر الاستراتيجي

وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال- قراءات وبحوث)، دار اليازوري للنشر

والتوزيع، عمان - الاردن.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 10- الدوري، زكريا مطلق، والسعيد، يعرب عدنان، (٢٠١٠)، (الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال وفق فلسفة استراتيجية المحيط الازرق)، "بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦ - ٢٩ نيسان، عمان - الاردن.
- 11- زيدان، عمرو علاء الدين، (2007)، (ريادة الاعمال - القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية) المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 12- الشمري، صادق (2015): دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز - دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (83).
- 13- الشيخ، فؤاد نجيب، وملحم، يحيى، والعاكليك، وجدان محمد، (٢٠٠٩)، (صاحبات الاعمال الرياديات في الاردن: سمات وخصائص)، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٥، العدد ٤، الجامعة الاردنية، عمان - الاردن.
- 14- صالح، احمد علي، (٢٠٠٧)، (الانماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية - بحث استكشافي ميداني)، بحث مقدم الى مؤتمر اتحاد رجال الاعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
- 15- صالح، احمد علي، والمبيضين، محمد ذيب، (٢٠١٠)، (دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية - اساسيات نظرية ووقائع ميدانية)، "بحث مقدم الى المؤتمر



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦ -

٢٩ نيسان، عمان - الأردن.

16- عبد، ضرغام (2016): أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة

الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف

الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة

الكوفة، العدد (39).

17- الغالبي، وآخرون (2016): اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة

الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية

بالمملكة العربية الهاشمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة

والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد (38).

18- الفيلبي، ام البنين جبار ندوش (2020) (السلوك الإبداعية وتأثيره في تعزيز

البراعة التسويقية- دراسة تطبيقية لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في

مستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط)، رسالة ماجستير في قسم إدارة الاعمال كلية

الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق.

19- محمد، سعيد عبدالله، (2013)، (إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور

العلاقة مع التوجه الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة

العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد

35، العدد 112، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 20- المعموري، قاسم حاجم صاحب (2021) (تأثير الريادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية المستدامة للشركات الصناعية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية- معمل اسمنت الكوفة)، مجلة وارث العلمية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة وارث الأنبياء العراق.
- 21- النعيمي، شهاب الدين حمد، وحמיד، ريم مهند، (2015)، (متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال- بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية) رسالة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق.
- 22- Barrett, H., and J. Balloun, (2000), "Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship," Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 8, No. 2
- 23- Baumol, W. J. (1993), "Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs", Massachusetts institute of Technology.
- 24- Bjerke, B., and C. Hultman (2002), Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era. Cheltenham, U.K: Edward Edgar



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Bolton, B. & Thompson, J., (2000), "Entrepreneurship: -25

Talent, Temperament, and Technique", Oxford: Butter worth-

.Heinemann

Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences Between -26

Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and

Heuristics in Strategic Decision -Making", Journal of Business

.Venturing

Carpenter, Mason A. & Sanders ,W.G. (2006), "Strategic -27

Management: Creating Competitive Advantage", McGraw-Hill ,

.New York

Carson, D., (1998) "The marketing-entrepreneurship -28

interface: A critique and some pragmatic alternatives for

marketing managers," Irish Marketing Review, Vol. 11, No.1

Carson, D., S. Cromie, P. McGowan, and J. Hill (1995), -29

Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative

.Approach, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Colbert, F. (2003), "Entrepreneurship and Leadership in -30

Marketing the Arts" International Journal of Arts Management,

.Vol. 6, No. 1



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B. -31

(2007), "Strategic Management: Creating competitive
.Advantage", McGraw-Hill, Barded. New York

Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "Strategic -32

Management Creating CompetitiveAdvantages", McGraw-Hill
Companies, Irwin. New York

