

الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي

في منظمات الأعمال

دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة

المدرس المساعد	المدرس	المدرس الدكتور
م.م. هاشم فوزي العبادي	أزهار نعمة أبو غنيم	حامد كريم الحدراوي
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة	جامعة الكوفة	جامعة الكوفة

المستخلص:

أشير في أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى جدلية التكامل بين الريادة والإدارة الإستراتيجية انطلاقاً من سعي كليهما إلى تحديد مسارات الإبداع وخلق القدرة عبر عمليات التكيف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال بوصفه تعبير عن مسارات إدراك واستثمار الإستراتيجية في ظل ظروف اللاتأكد الذي يمثل المجال أو المحور المركزي لتكامل الريادة والإدارة الإستراتيجية (Hitt et al.,2001:522).

سنركز في هذا البحث لمناقشة دور الريادة الإستراتيجية في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في المنظمات وصولاً إلى بعض الاستنتاجات في إطار الحراك المعرفي لتأسيس نظرية الريادة الإستراتيجية.

منهجية الدراسة:

أولاً- مشكلة الدراسة:

لازالت قضية الريادة الإستراتيجية الجدلية الأهم في الأدبيات التي تناولت مفهوم الريادة بمنظورات مختلفة. فلقد شغلت فكرة الريادة، والروح الريادية والبحث عن الرواد اهتمام المتخصصين في حقول الاقتصاد والمالية والهندسة وعلوم المنظمة والإدارة. ويعود سبب ذلك الاهتمام الاستثنائي إلى الدور المميز لنتائج الأعمال الريادية على مسار تقدم المنظمات وعلى قوة جاذبيتها(الغالبية والخفاجي،2010:20).

ولقد تنبه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت الثورة الصناعية وما تلازم معها من مدراس فكرية متتالية متعاقبة في رصدها لأبعادها والسعي لتشخيصها قصد تحليلها والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بألية التعامل معها، على

وفق افتراضات عقلانية تامة ومحددة، وبمنظور مغلق وآخر مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية. إلا أن طبيعة التحولات الريديكالية التي شهدتها فضاء الأعمال وبيئتها بعد الخمسينيات من القرن العشرين، وما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة، أملى حتمية منهج تفكير بالتوجهات والنقلات الفكرية في الريادة مفهوماً، ونماذجاً، وخصائصاً، وتأثيراً وتأثراً في إبداع منظمات الأعمال (الخفاجي، 2005:3).

وعلى أساس ما تقدم، يمكن تطير مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما المرتكزات الفكرية للريادة الإستراتيجية؟
 - ٢- كيف يمكن صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال بالاعتماد على الريادة الإستراتيجية؟
 - ٣- ما هي الخصائص التي يتمتع بها الريادي؟
 - ٤- ما أكثر الأنماط الريادية شيوعاً في منظمات الأعمال؟
- ثانياً- أهمية الدراسة:**

إن إهمال النظريات التسويقية التقليدية لخصوصية التسويق في بيئة المنظمات الريادية، وعدم تركيز عمليات وأدوات التسويق الرئيسة على متطلبات النشاط التسويقي في هذه المنظمات كان من الدوافع القوية التي عملت كأساس للحركة التي اهتمت بالمزج والتداخل بين التسويق والريادية (أبو فارة، 2010:3).

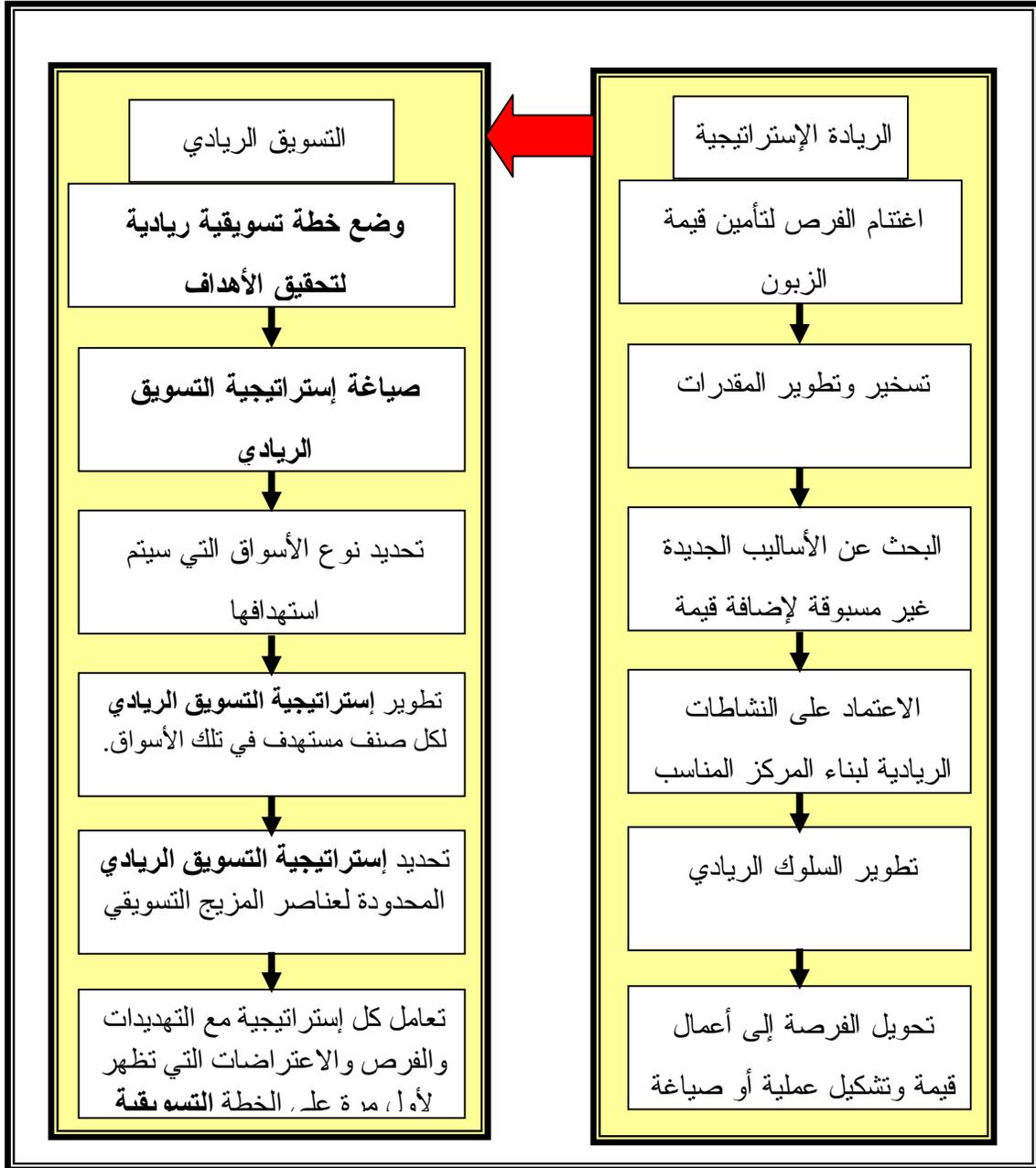
لذا فالدراسة الحالية تستمد أهميتها من أهمية المتغيرات والمواضيع التي غنت بمعالجتها، وفي هذه الدراسة تناول الباحثان متغيرين باتت أهميتها لا تخفى على الإداريين وهما الريادة الإستراتيجية وصياغة إستراتيجية التسويق في منظمات الأعمال، فالمنظمات اليوم تسعى لتطوير الأفكار الريادية من أجل تحسين مستوى أدائها.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة على نحو أساسي إلى اختبار دور الريادة الإستراتيجية لغرض صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال. إذ تحاول هذه الدراسة تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- تتبع طروحات الأدبيات بصدد المرتكزات الفكرية للريادة الإستراتيجية مفهوماً، ونشأة، وأهمية، وأنماطاً.
- 2- كيفية صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال.
- 3- تهدف هذه الدراسة الى إبراز الدور المشترك والمتداخل بين حقلين من علوم إدارة الأعمال وهما: حقل الريادة الإستراتيجية وحقل التسويق لتوضيح الفكر التسويقي الجديد الذي انبثق من ذلك التداخل والتشابك بين تلك الحقلين.

رابعاً - مخطط الدراسة:



الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي

خامساً - فرضية الدراسة:

تفترض الدراسة هناك أثر للريادة الإستراتيجية في صياغة إستراتيجية تسويق ريادية في مجال الأعمال.

سادساً - عينة الدراسة:

تُعَدُّ الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية/كوفة إحدى الشركات المهمة التي تسهم في رفد الأسواق المحلية والإقليمية في العديد من المنتجات ذات الجودة المعقولة والأسعار التنافسية، وقد تمَّ انتخاب عينة الدراسة بأسلوب العينة القصدية، وإن مفردات هذه العينة تمثلت بجميع المديرين في المستويات القيادية (الإدارة العليا والوسطى) ليكون حجم العينة المستهدفة (20) مديراً، ويصف الجدول (1) عينة الدراسة المختارة من المديرين العاملين في الشركة المبحوثة، وفيما يلي وصفاً لخصائص العينة وكالاتي:

- 1- بلغت نسبة الذكور في الشركة المبحوثة (100%)، ويعود ذلك إلى تفضيل القطاع الصناعي، الذكور على الإناث في ممارسة المهام الإدارية.
- 2- تُشيرُ فقرة القطاعات العمرية إلى أن أقل نسبة كانت من الفئة العمرية (61-70)، إذ بلغت (5%)، في حين أن الفئات العمرية الأخرى قد حازت على نسب أعلى (31-40) (40%)، (41-50) (30%)، (51-60) (25%)، على التوالي، ويعني أن الشركة المبحوثة تستعين بالطاقات الشابية في إدارة شؤونها مما يعطيها مساحةً أوسع للتجدد.
- 3- تُشيرُ فقرة التحصيل الدراسي أن أعلى النسب كانت من فئة (بكالوريوس والدبلوم الفني)، إذ حصلتا على نسب (80% و15%) على التوالي وهي نسب جيدة تؤثر اهتمام الشركة بالكفاءات العلمية، هذا من جانب، ومن جانب آخر تُشيرُ النسب إلى حصول نقص واضح من ذوي الشهادات العليا في الشركة المبحوثة، إذ حصلت فئة (الماجستير) على أقل النسب.
- 4- تُشيرُ فقرة الموقع الوظيفي إلى درجة من النضج والوعي التي يتمتع بها أفراد الشركة في العمل الإداري، إذ كانت نسبة مدراء الأقسام ورؤساء الشعب والوحدات (55%).

الجدول (1) وصف العينة (أفراد الشركة)

الجنس							
ذكور							
النسبة				العدد			
١٠٠%				٢٠			
الفئات العمرية							
٧٠-٦١		٦٠-٥١		٥٠-٤١		٤٠-٣١	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
٥	١	٢٥	٥	٣٠	٦	٤٠	٨
التحصيل الدراسي							
دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
١٥	٣	٨٠	١٦	٠	٠	٥	١
الموقع الوظيفي							
رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب				الإدارة العليا			
%		العدد		%		العدد	
٥٥		١١		٤٥		٩	

سابعاً - إثبات صدق المقياس:

من أجل تحقيق درجة عالية من الصدق لأداة القياس فقد تم التثبيت من صحة الاستبانة وتعديلها بشكلها النهائي بعد عرضها على عدد من الأساتذة المختصين، كما تم استخدام التحليل العاملي (**Analysis Factor**) بهدف التأكد من صدق الاستبانة ومقاييسها. في حين تم استخدام أسلوب (**Alpha Cronbach**) لقياس معامل ثبات عبارات الاستبانة ومقاييسها حيث كان معامل (**Alpha = 0.90**) لمجموع فقرات المقياس بينما تباين هذا المعامل عند اختبار كل مقياس من المقاييس الأخرى التي تضمنتها الاستبانة، حيث بلغ معامل (**Alpha = 0.82**) للمقياس الخاص بالريادة الإستراتيجية، كما بلغ معامل الثبات إستراتيجية التسويق الريادي (**Alpha = 0.86**) يعدُّ هذا كافياً للتأكد من صدق

مقياس الدراسة وهذا يعني إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تم استخدام نفس المقياس في ظل ظروف متشابهة.

المبحث الأول - المظلة الفكرية للريادة الإستراتيجية

أولاً - مفهوم ونشأة الريادة الإستراتيجية:

Concept and Emergence of Strategic Entrepreneurship

أشار كل من (العبادي والسوداني، 2010:4) إلى أن معظم الأدبيات انفقت على أن الريادة الإستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة، كما أن مصطلح الريادة أشتق من الأدب الفرنسي في القرن الثامن عشر ثم راج استعمال مصطلح الريادة في الأدب الإنكليزي (Baumol,1993:13).

وتؤلف الريادة الإستراتيجية أحد الحقول الفكرية التي تناولتها المدارس المعاصرة للأعمال بالدراسة والتحليل وهي تمثل أوجهاً مضافة إلى منظور الريادة والريادة المنظماتية (الطائي والخفاجي، 2009:301).

وذكر (العاني وآخرون، 2010:23) أن كلمة الريادة مُشتق في أصله من كلمتين لاتينيتين يقصد بهما في اللغة الإنكليزية **Takes Under** وفي اللغة العربية تعهد الشيء أو رادّه وطلبه.

وذكرت (برنوطي، 2008:22) أن الترجمة العربية لمصطلح (entrepreneur) تغيرت ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت (منظم) لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في "التنظيم" وفي "إقامة عمل وشركة"، ثم (مقاول) والسبب هو أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية. ومن ثم تحولت في التسعينيات إلى (ريادة) فقد أدرك العلماء أن "الاستعدادات الريادية" غير محصورة بالمقاولين، بل أن الكثير من الشباب والشابات الذين أقاموا شركات لتقديم خدمات حاسوب أو تجارة الهواتف النقالة وخدمات الإنترنت أو متاجر ملابس وأغذية وغيرها أقاموا شركات صغيرة حولها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة وأحياناً عملاقة، لذلك، تم تغيير الترجمة العربية مرة أخرى إلى "الريادة".

وأشار (صالح، 2007:3) إلى اقتران مصطلح الريادة (Entrepreneurship) في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي أنتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز.

وأشار (الغالبى، 2009:34) إن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للأعمال والمنظمات على اختلاف أساليب عملها وحجومها. وقد كان هذا المفهوم سابقاً متجسداً في القدرات المنظمية والاستثمارية ما

يدعى (المقاولين) وهم أفراد يتمتعون بقبليات وقدرات تحمل المخاطر وقبول المجازفة المحسوبة وريادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية وتوليد الأفكار.

يعدُّ مفهوم الريادة واحداً من المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية. لذلك، ومثلما يحدث مع جميع المفاهيم الحديثة، فقد نشأ مفهوم الريادة اعتماداً على الأساليب والنظريات المستعارة من العلوم الأخرى. وحتى ينمو مجال الريادة ويحقق المكانة المرجوة له كـمجال مستقل من مجالات العلوم الإدارية، ينبغي أن يتمتع بالأساليب والنظريات الخاصة به، الأمر الذي لم يحدث حتى الآن (زيدان، 2007:58)، والجدول (٢) يوضح المجالات العلمية المختلفة التي أثرت في مجال الريادة.

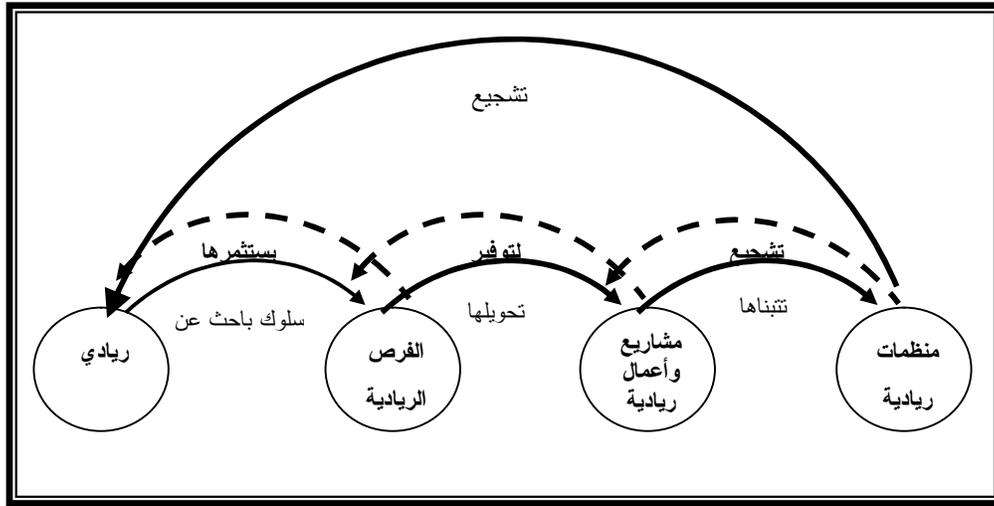
الجدول (٢) الريادة من وجهة نظر النظم العلمية المختلفة

مجال التخصص	مستوى التحليل	التركيز (الاهتمام)	أمثلة للأسئلة المثارة
علم النفس	الفرد	الريادي	<ul style="list-style-type: none"> • ما السمات المميزة للريادي؟ • من الفرد الذي يصلح كريادي؟ • ما القوى الدافعة التي تقف وراء مجال الريادة؟
السلوك التنظيمي	الفرد/ الشركة	الريادة	<ul style="list-style-type: none"> • كيف تنشأ المشروعات الجديدة؟ • ما العوامل المؤثرة على هذه المشروعات؟ • كيف يؤثر الريادي في الآخرين؟
إدارة الأعمال	الشركة	المشروعات الريادية	<ul style="list-style-type: none"> • كيف تدار الموارد المحدودة في ضوء إقامة وإدارة المشروعات الجديدة؟ • كيف تتم إدارة المشروعات الجديدة والسيطرة عليها؟
نظرية البيئة المؤسسية	العلاقات السائدة بين الشركات والبيئة المحيطة	شبكة العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> • كيف يستخدم الريادي شبكة علاقاته الشخصية في تنظيم وإدارة الموارد؟
نظرية مجتمع الشركات	الصناعة	العمليات التطورية لمجتمع الشركات	<ul style="list-style-type: none"> • ما الخصائص المميزة لبقاء وتطور واختفاء مجتمع الشركات الجديدة؟ • ما الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لبقاء واستمرارية

المشروعات الجديدة؟ • ما العوامل البيئية التي تحدد التغيرات المصاحبة لبقاء الشركات الجديدة؟			
• كيف تنمو القيم الريادية في المجتمع؟ • ما الدور الذي يلعبه الريادي؟ • ما الدور الذي تلعبه البيئة الاجتماعية في القرارات الريادية للفرد؟	النظام الاجتماعي	المجتمع	علم الاجتماع
• ما دور الريادي في المجتمع؟ • كيف يتم تناقل المعارف/المعلومات/ الريادة في المجتمع؟	النظام الثقافي	المجتمع	علم دراسة الإنسان الاجتماعي
• ماذا يحدث في السوق عندما يقوم الريادي بوظيفته.	النظام الاقتصادي	المجتمع	علم الاقتصاد

المصدر: زيدان، عمرو علاء الدين، (2007)، (ريادة الأعمال- القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص: 58.

ويوضح الشكل (٢) مظلة مفاهيم الريادة:



الشكل (٢) المظلة المفاهيمية للريادة

المصدر: صالح، أحمد علي، والمبويضين، محمد نذيب، (٢٠١٠)، (دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية- أساسيات نظرية ووقائع ميدانية)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦-٢٩ نيسان، عمان - الأردن، ص: ٦.

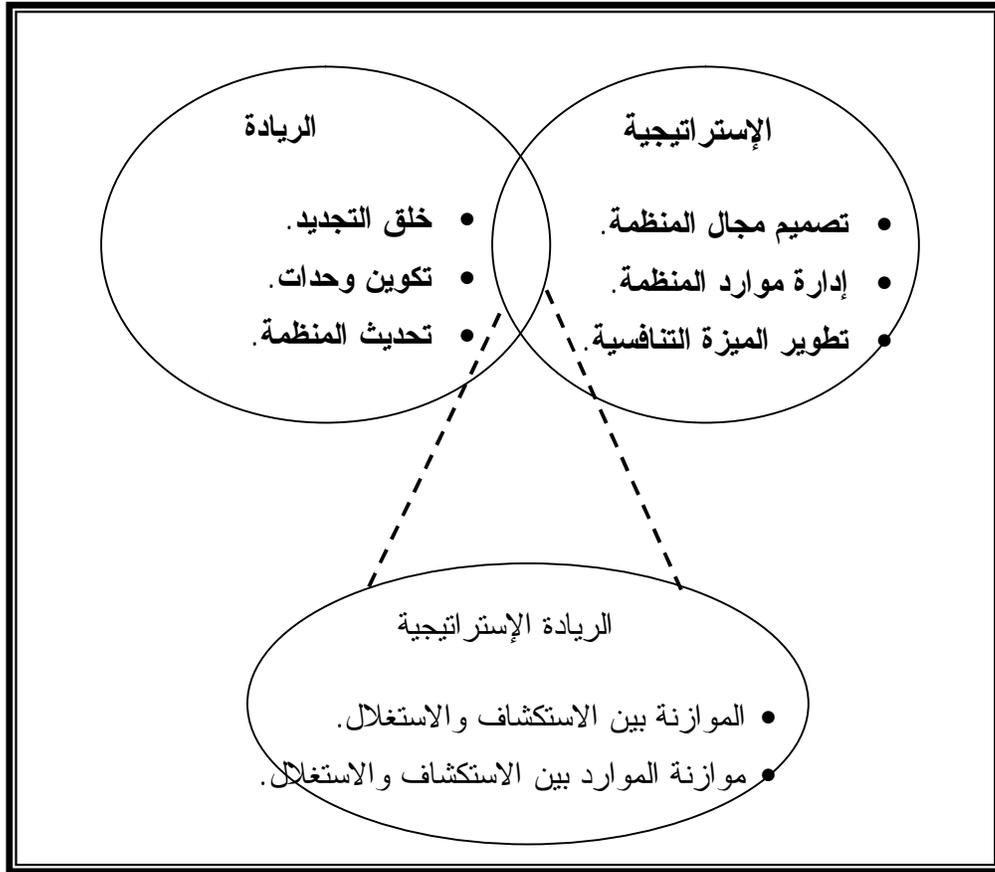
للريادة الإستراتيجية تعاريف عدة أهمها ما أشار إليه (Hitt et al.,2001:526) وزملائه عندما عرف الريادة الإستراتيجية بأنها (نشاط ريادي يأخذ بنظر الاعتبار المنظور الاستراتيجي).

ورأى كل من (Wiklund & Shepherd,2006:72) أنها (الرغبة في الإبداع لأجل أحياء المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين).

وبين (Dess & Lumpkin,2003;304) بأنها (ممارسات يستخدمها الإستراتيجيون في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة).

إن الريادة الإستراتيجية هي تكاملُ الريادة ومعرفة الإدارة الإستراتيجية (Ireland et al.,2003:963). ويستطيع رجال الأعمال الناجحون ملاحظة تفاوت إمكانيات الأفراد الآخرين، وأكثر أهمية، وهم قادرون على إيجاد الوسائل لتحويل هذه الإمكانيات إلى العمل: لجلب شيء مبتكر ومفيد للسوق.

واستطاع كل من (Ireland & Webb,2007:51) أن يميز بين مصطلح الإستراتيجية والريادة باتجاه تشخيص خصائص الريادة الإستراتيجية، كما هو واضح في الشكل (3).



الشكل (3) الموازنة بين الإستراتيجية والريادة لخلق قيمة الريادة الإستراتيجية

Source: Ireland D. R & Webb W. J (2007) "Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation", Science Direct, Business Horizons 50,P: ٥١.

وهكذا تهتم الريادة الإستراتيجية بالنشاطات التي تمتثل بها المنظمة إلى اخذ واستكشاف الابتكارات التي تنتج من الاستكشاف المستمر للفرص على أساس الابتكار (الأشكال التنظيمية الجديدة، المنتجات الجديدة، العمليات الجديدة)، وتعد القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة إليها أحد المخرجات المهمة للريادة الإستراتيجية الفاعلية (Ireland & Webb,2007:52).

ثانياً - مفهوم الريادي Concept Of Entrepreneur:

عرّف (Hitt et al.,2007:523) وزملاؤه الرياديون (هم الأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل أو كجزء من المنظمة، والذين يقومون بالبحث عن الفرصة الريادية، ثم يستخدمون عملية الإبداع التي تتضمن المخاطر لغرض تعقب "أو استغلال" تلك الفرصة، وغالباً ما يعد الرياديون بأنهم الأشخاص الذين يحصلون على الائتمان المصرفي لتحقيق الأشياء التي تحدث بالصدفة، ويتواجدون في جميع أنحاء المنظمة، بدءاً من المدراء التنفيذيين وصولاً إلى الذين يعملون على إنتاج سلع وخدمات المنظمة).

وقد عرف كل من (Don & Donald,2001:4) الريادي بأنه (ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرين لا يستطيعون ذلك).

لقد تم في القرن التاسع عشر الفصل بين الريادي وبين مالك رأس المال، إذ أن المخترعين لم يملكوا المال لتمويل اختراعاتهم وحصلوا عليه من مصادر مختلفة، ولكنهم قاموا بابتكار سلعة جديدة، ولذلك فهم رياديون وليسوا أصحاب الأموال، إلا أنه لم يكن من السهل الفصل بين الريادي وبين الإداري، وذلك لأن من مهام الريادي إدارة المشروع أيضاً (أحمد وبرهم، 2008:8). والجدول (٣) يوضح أهم الاختلافات بين المديرين والرياديين.

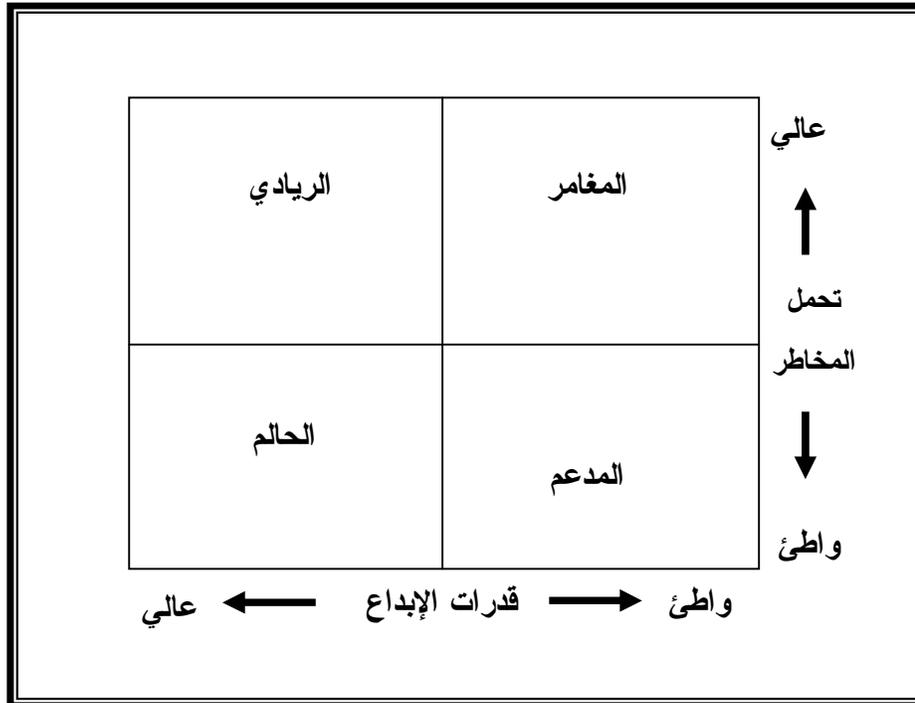
الجدول (٣) يوضح الاختلافات بين المديرين والرواد.

المديرون	الرياديون
١ - البحث عن الاستقرار	١ - البحث عن التفكير
٢ - تجنب للمخاطر	٢ - متخذ للمخاطر
٣ - مدخل نظمي على المستجدات	٣ - مدخل اجتهادي على المستجدات
٤ - متشارك	٤ - مستقل

-----	٥- مبدع
-----	٦- باحث عن التحدي

Source: Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences Between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision -Making", Journal of Business Venturing. 12, p:9-30.

كما افترض (Landau,1982:20) إمكانية تصنيف الرواد وفق خاصيتي الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر، حيث يقود التفاعل ما بين مستوي هاتين الخاصيتين إلى بروز الحاجة للنمط الريادي المتكامل والذي يهتم بالإبداع العالي ومواجهة المخاطر العالية لتحقيق أعلى النتائج، مقارنة بالأنماط الأخرى (المغامر، المدعم، والحالم). كما هو واضح في الشكل (4).



Source: Landau, R. (1982), "The Innovative Milieu", In Lundsted to, S. B. & Colgazier, E.W. (eds), Managing Innovation: The Social Dimensions of Creativity, Invention and Technology, New York, P:20.

ثالثاً - أهمية الريادة :Importance of Entrepreneurship

إن الريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية؛ نظراً لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، وللخروج بأجيال يدركون الفرص، ويبادرون في تبنيها، ويمتلكون روح الابتكار، والإبداع، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الربح والنمو (الشيخ وآخرون، 2009:497).

لذا تعدُّ الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل فيما يأتي (العاني وآخرون، 2010: 28-29):

- ١- إحداث التغيير والتحول، إذ يعدُّ الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
- ٢- إيجاد العديد من المشروعات التي تعدُّ مهمة لتطوير الاقتصاد وتمميته.
- ٣- إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.
- ٤- زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفوء وفعال.
- ٥- إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
- ٦- احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة.
- ٧- التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة، وإبداعاً اقتصادياً.

رابعاً- فوائد الريادة **Benefits of Entrepreneurship**:

أوجز كل من (الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ٣٥٨، المنصور، ٢٠٠٣: ٢٢) مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الريادة وهي:

- ١- الربح (**Profit**): عبر التحرر من قيود الرتب المعيارية للعمل الوظيفي التقليدي.
- ٢- الاستقلالية (**Independence**): من خلال التحرر من الإشراف وقواعد التنظيمات البيروقراطية.
- ٣- الأمان مدى الحياة (**Satisfying way of life**): عن طريق التحرر من الروتين، التعب، الملل، ضغوط العمل.

وأكد كل من (أحمد وبرهم، 2008: 24) إن قراءة الريادة في المؤسسات أو الشركات الكبرى وحتى في القطاع العام له ما يبرره. فاشتداد المنافسة يستدعي التجديد المستمر سواء في المنتجات أو في عملية الإنتاج أو في الإدارة أو فيها جميعاً. وقدرة الشركة على التنافس والاستمرار في الإنتاج منوط إلى حد كبير برياديتها. حيث أن المؤسسات والشركات الكبرى تلد باستمرار مؤسسات وشركات جديدة. فكثيراً ما يقوم أحد العاملين أو الموظفين في شركة كبيرة بتأسيس مشروع خاص به. فإذا ما كانت الشركة الأم ريادية في نهجها فإنها ستعمل على إعداد جيل من الرياديين في مشاريع مستقلة، والأهم من ذلك أن إدارة الشركات بالطريقة التقليدية (الهرمية) لم يعد له ما يبرره، إذ يجري الحديث في الوقت الحاضر عن الإدارة المنبسطة أو الأفقية حيث تنزل الإدارة إلى عمال الإنتاج ليشكلوا معاً فريقاً واحداً يتبادلون الآراء والأفكار ويقومون معاً بالتحديث المستمر.

خامساً- الأدوار الريادية للريادي:

The Roles Entrepreneurship for entrepreneur

أشار (زيدان، 2007:53) إلى وجود خمسة أدوار ريادية يمكن القيام بها من قبل الريادي وهي:

(١) الريادي كمتحمل للمخاطر / مدير للمخاطر: وهي وجهة النظر الرئيسية التي تعرف رائد الأعمال، وترجع للباحثين الأوائل في مجال علم الاقتصاد.

(٢) الريادي كرأس مالي: كان من المعتاد خلال القرن الثامن عشر والقرن التاسع عشر ربط النشاطات الريادية بالأفراد الذين يملكون الكثير من الأموال، الأمر الذي يجعل من الطبيعي ربط ريادة الأعمال بالنشاطات التي يقوم بها الشخص الرأسمالي.

(٣) الريادي كمبتكر: وهي وجهة النظر التي تبناها (Schumpeter) بصفة رئيسة، وترجع إلى التغييرات الصناعية التي حدثت خلال القرن التاسع عشر.

(٤) الريادي كباحث شغوف عن الفرص: وهي وجهة النظر التي قدمها (Kirzner) و (Mises) و (Hayek).

(٥) الريادي كمدير للموارد المحدودة: وهي وجهة النظر التي تبناها (Casson) والعديد من الباحثين الآخرين.

وقد قدم كل من (Bolton & Thompson, 2000; 46) عشرة أدوار رئيسة يقوم بها الريادي من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وهي:

- ✓ يؤدون أعمالاً تختلف اختلافاً جوهرياً عما يقوم به الآخرون.
- ✓ يتمتعون بالخلق والابتكار.
- ✓ يدركون ويستثمرون الفرص.
- ✓ يوفرّون الموارد اللازمة لاستثمار الفرص.
- ✓ بارعون في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين.
- ✓ قادرون على مواجهة الأحداث غير المتوقعة.
- ✓ يستطيعون إدارة المخاطر.
- ✓ يتمتعون بالسيطرة على شركاتهم وأعمالهم.
- ✓ يضعون زبائنهم في مقدمة أولوياتهم.
- ✓ يخلقون رؤوس الأموال التي يحتاجون إليها.

سادساً - الأنماط الريادية **Styles of Entrepreneurship**:

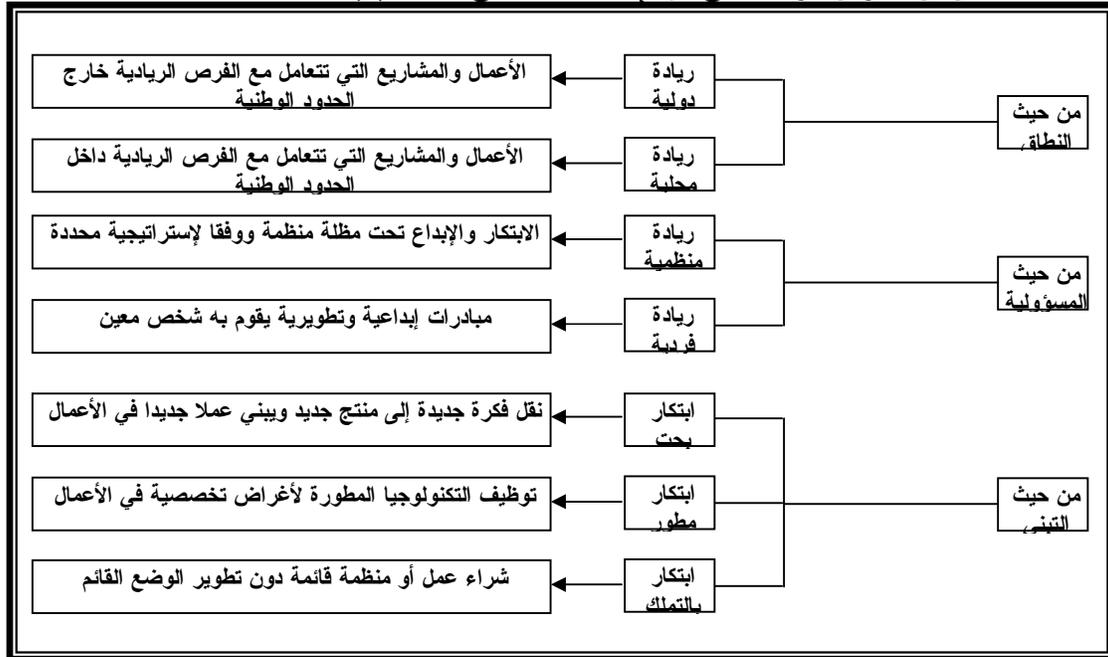
يوضح الجدول (٤) الأنماط الريادية وأبرز مؤشرات كل نمط (العامري والغالي، 2007:169):-

الجدول (٤) الأنماط الريادية ومؤشرات قياسها

ت	النمط	مؤشرات قياسه
١	المؤازرون Sustainers	الموازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يحبذون نمو العمل ليصبح كبيراً.
٢	الشطار Jugglers	يركز معرفة كافة التفاصيل مهما كانت صغيرة ومهما كانت القيود والمحددات التي تعوقهم.
٣	المثابرون Hard Workers	يعملون ساعات طويلة بجد ومثابرة ويسعون إلى زيادة حجم العمل والكسب لمزيد من الأرباح.
٤	الباحثون Searcher	يسعون لتملك عمل لأنه يمثل غايتهم الأساسية ويحقق لهم الرضا الكامل.
٥	المثاليون Idealists	يحبون العمل الجديد المبدع أو الذي يشعرون أن له معنى وممتعة شخصية.

المصدر: العامري، صالح، والغالبي، طاهر، (٢٠٠٧)، (الإدارة والأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص: ١٦٩.

كما يمكن أن تمارس الريادة على أنواع متعددة، كما في الشكل (5):



الشكل (٥) أنواع ممارسة الريادة

المصدر: صالح، أحمد علي، والمبعضين، محمد ذيب، (٢٠١٠)، (دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية - أساسيات نظرية ووقائع ميدانية)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦-٢٩ نيسان، عمان - الأردن، ص: ٨.

وأشار كل من (الدوري وصالح، 2009: 360) إلى أن دراسة (Yorklovich) قد توصلت إلى نسبة اعتماد الأنماط أنفة التركيز بحسب تطبيق المؤشرات الآتية:-

الجدول (٥) نسبة اعتماد الأنماط الريادية بحسب دراسة Yorklovich

ت	النمط	نسبة اعتماده
١	المؤازرون Sustainers	١٥%
٢	الشطار Jugglers	٢٠%
٣	المثابرون Hard Workers	٢٠%
٤	الباحثون Searcher	٢١%
٥	المثاليون Idealists	٢٤%
	المجموع	١٠٠%

المصدر: الدوري، زكريا صالح، وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، (الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص: ٣٦٠.

المبحث الثاني - صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال

أولاً- مفهوم التسويق الريادي **Concept of Marketing entrepreneur**:

ينظر الرياديون إلى التسويق الريادي على أنه (وظيفة جوهرية ومجموعة من الأنشطة الحيوية التي تقود إلى الإبداع والابتكار، وهو عنصر نجاح حرج يساعد المنظمة في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية) (أبو فارة، 2010: 1). ويلعب التسويق الريادي دوره بصورة أفضل في المنظمات صغيرة الحجم والمنظمات متوسطة الحجم، وخصوصاً خلال مرحلة النمو. وقد تزايدت حديثاً تطبيقات التسويق الريادي في المنظمات صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم. وهناك عدة أبعاد للتسويق الريادي، ومن هذه الأبعاد: التوجه الريادي، وتحقيق القيمة، وكثافة التركيز على الزبون، وملاحقة الفرص، واستخدام مدخل رافعة الموارد، وإدارة المخاطر، والتركيز على الابتكار. تسعى منظمات الأعمال للتنافس في الأسواق وتحقيق أكبر حصة سوقية عبر المنتجات والخدمات التي تقدمها في أسواقها المستهدفة، إذ أن هذه المنتجات هي حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة، فإذا استطاعت المنظمات أن تستقطب أكبر عدد ممكن من الزبائن عبر مزيج المنتجات التي يتم تقديمها، فأنها تتمكن من الحصول على موارد تمكنها من البقاء وتقديم منتجات جديدة من أجل تلبية

متطلبات المجتمع المتجددة. وبالتأكيد أن هذه المنتجات والخدمات الجديدة التي يتم تقديمها إلى الأسواق المستهدفة تتطلب وجود قدرات داخل المنظمة لتحويل الإبداع إلى ابتكارات قابلة للتسويق في البيئة التي ستتنافس بها المنظمة (الدوري والسعيد، 2010:9).

وعدَّ كل من (الصميدعي والعسكري، 2010:1) كل من الريادة والإبتكار التسويقي من السمات الأساسية للفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال في عالم اليوم، وذلك لإنعكاساتها المعقدة على أوجه تصميم وتنفيذ النشاطات المختلفة لهذه المنظمات ومنها النشاط التسويقي الذي يمثل محور هذه النشاطات. وبهذا الصدد أشار العديد من الباحثين على أنه يقع على عاتق الإدارة مهمتان حيويتان هما التسويق والإبتكار وكلاهما يعتمد على الآخر، وان الإبتكار هو مفتاح ضمان بقاء المنظمات في أعلى السلم التنافسي وخلق قادة السوق.

وقد أشار (أبو فارة، 2010:4) إلى أن (Hills et al.,2008:99) وزملاءه قد وجَّهوا انتقادات حادة إلى كبار الباحثين والمؤلفين في حقل التسويق (أمثال Kotler & Keller) بسبب عدم تناولهم لموضوع التسويق الريادي بالأهمية التي يستحقها هذا الحقل المعرفي، فقد تم تناول هذا الموضوع بصورة مختصرة، ولم تتم الإشارة إلى الفرص الفريدة والاستراتيجيات والعمليات والممارسات المتميزة التي تتلاءم مع بيئة المنظمات الريادية الصغيرة والتي يمكن توظيفها لتعظيم القدرات التنافسية لهذه المنظمات بحيث تكون قادرة على منافسة المنظمات بفاعلية ونجاح. وأشار كل من (Hall & Woodward,2009:67) إلى أن التركيز على الريادية ضمن حقل التسويق قد حظي بقبول متزايد، وهذا الأمر يرتبط بالإبداع وتطوير المنتجات الجديدة. وتتطلب الريادة الناجحة بشكل نموذجي من المنظمات أن تبحث بعيداً عن عملياتها وأسواقها الحالية في سعيها وراء الفرص الجديدة. في الواقع، هي على الأغلب الفرص التي تحدث قفزة وتوفر عوائد كبيرة (Dess et al.,2007: 444).

إذ أكد كل من (جلاب والعبادي، 2010:136) على أن المنظمات لا تستطيع الوقوف والانتظار حتى تأتي الأعمال إليها، وإنما يجب عليها البحث عن الفرص في أسواق جديدة لبضائعها والخدمات التي تقدمها، خاصة وأن هناك منظمات أخرى تتنافس معها في مجال عملها. ويطلق على هذه الفرص التي تبحث عنها المنظمات اسم (الفرصة التسويقية) حيث عرفت الفرصة التسويقية (بكونها ذلك الاتجاه الإيجابي الذي يحتمل أن تتمتع المنظمة فيه بمزايا نسبية) (McCarthy & Perreault,1993:75).

إن التغيير المتسارع في المنتجات نتيجة تباين تفضيلات ومتطلبات الزبائن وأذواقهم والتنوع الكبير في هذه المنتجات يستدعي إيجاد وتطوير مستمر للمنتجات وإيجاد منتجات أخرى جديدة تلبي وتشبع حاجات المستهلك. وتتقرب المنظمات الريادية من زبائنهم من خلال التميز في جودة المنتج أو الخدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون (الصميدعي والعسكري، 2010:15).

وأكد (Teach et al.,2006:24) وزملاؤه على أن التسويق الريادي يمثل مدخلاً لاقتناص الفرص السوقية (Opportunistic Approach)، وهذا المدخل يبحث عن أساليب جديدة غير مسبوقه لإضافة قيمة للزبائن المناسبين والمرغوب فيهم وبناء حصة من الزبائن المجدين اقتصادياً لأعمال المنظمة.

وأشار كل من (الطائي وإبراهيم، 2010:7) إلى أن الرياديين يعملون على تحويل الأفكار إلى منتجات (سلع وخدمات)، وبالتالي فإن الريادية تعني دائماً توسيع الأسواق وتطويرها من خلال تطوير المنتجات والارتقاء بجودتها، والعمل الدعوب لتحقيق أعلى مستويات الرضا لدى العملاء. وعندما تتحسن الأسواق وتزدهر، تزداد معها إنتاجية التسويق وفعاليتها، وهذا بدوره يؤدي إلى خفض التكاليف الإجمالية، وبهذا تنتفع الشركة وعملاؤها معاً.

فقد عرف كل من (Bjerke and Hultman, 2002:67) التسويق الريادي بأنه (تسويق المنظمات التي تنمو من خلال الريادية "خصوصاً المنظمات الصغيرة"، ويتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتشجيع وتحفيز أفراد المنظمة على تعلم كيفية التعامل مع التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، وتطوير المهارات الإبداعية والابتكارية لدى أفراد المنظمة).

وأشار (أبو فارة، 2010:11) إلى أنه عند استخدام مدخل التسويق الريادي فإن السوق لا يعبأ كثيراً بقيود الموارد المتاحة في الوقت الحاضر، ولكن يجري تركيز الاهتمام على الابتكار في مجال المنتجات والأسواق، ويعدّ هذا الابتكار المسؤولية الجوهرية للتسويق (Core Marketing Responsibility) والأسلوب الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما أنه عند تناول موضوع التسويق الريادي يجب العلم أن هذا الموضوع ليس حقلاً يمكن تطبيقه فقط في المنظمات صغيرة الحجم وفقاً لما يمكن استنتاجه من بعض التعريفات التي توضح مفهوم الريادي (Entrepreneur Concept)، ويجب العلم أن الريادية حقل يتعلق بجميع المنظمات (كبيرة الحجم ومتوسطة الحجم وصغيرة الحجم).

إن القدرة على التكيف مع البيئة التسويقية، والتعامل مع المتغيرات بمرونة عالية، والإصرار على بلوغ الأهداف المنشودة وفق عقلية منفتحة لا تعرف الاستسلام للصعوبات. مما يعني أن الريادي الجيد ينبغي أن يتمتع بهذه الصفات ويعكسها على أرض الواقع (الطائي وإبراهيم، 2010:7).

ثانياً- إستراتيجيات التسويق الريادي **Marketing entrepreneur Strategies**

أشار كل من (الصميدعي والعسكري، 2010:14-15) إلى وجود عدة إستراتيجيات يمكن لمنظمات الأعمال استعمالها لغرض تحقيق التسويق الريادي هي:-

١- يجب أن تكون هناك إستراتيجيات تركز على داخل المنظمة أو المشروع من شأنها أن تحرك النمو وتحفز التغيير داخل المنظمة.

٢- تكوين إستراتيجيات يتم فيها التركيز على البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تسعى بفاعلية واستمرارية من أجل إبرام مشاريع مشتركة جديدة واندماجات لتحقيق النجاح التجاري من خلال الابتكارات.

٣- يجب على هذه الإستراتيجيات أن تكون شاملة ومتنوعة بحيث تخاطب طيفاً واسعاً من القضايا التكنولوجية والمالية والبشرية وأن تكون منسجمة مع السيناريو المستقبلي للمنظمة.

٤- إن التناغم والانسجام بين الريادة والتسويق يفرض على هذه الإستراتيجيات أن تكون ريادية وتسويقية وأن تتضمن أساليب يتم بموجبها تحويل المنتجات والخدمات القائمة إلى جديدة تضيف قيمة للمشاريع القائمة.

٥- سدّ حاجة ورغبة الزبائن وتجاوزها حيث هذه الحاجات والرغبات دائمة التغيير بالإضافة إلى التأكيد على التسويق وتطوير الأسواق الجديدة.

- ٦- في بيئة الأعمال الصاخبة في الوقت الحاضر، من المهم تطوير طاقة المنظمة من أجل الحصول على وخلق وتجميع واستغلال المعرفة وهذه من الاستراتيجيات الأساسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار.
- ٧- ومن أجل أن تكون هذه الاستراتيجيات فاعلة يجب تنفيذها بكفاءة وفاعلية ضمن النظام المناسب وبالتعاون مع فريق عمل قادر ومهارات متنوعة وإدارة متعاونة ومشجعة تسهم في بناء ثقافة منظمية ريادية ومبتكرة.
- ٨- إن الدمج بين الريادة والتسويق عامل حاسم لديمومة هذه الاستراتيجيات حيث أن الريادة والتسويق تربطهما علاقة إيجابية ويتفاعلان معاً من أجل تحقيق الازدهار للمنظمة، كما أن الريادة والابتكار التسويقي يكملان بعضهما البعض وكلاهما يؤديان إلى نجاح وديمومة المنظمة في البيئة السريعة للتغيير للأعمال. إنهما تمتازان بالديناميكية في المنظمات التي تستخدم هذه العمليات جنباً إلى جنب.
- ثالثاً- التداخل والتشابك بين الريادية والتسويق:

يؤكد (أبو فارة، 2010:8-9) على أن التداخل بين التسويق والريادية قد أدى إلى تطوير حقل أساسي وجوهري وإلى بناء معرفة جديدة من الأدب النظري ترسم وتحدد ملامح التسويق الريادي، كما أن التداخل بين الحقلين (التسويق والريادية) أدى إلى بروز ونشوء حقل جديد مستقل يتضمن جوانب الاختلاف وجوانب التشارك والاتفاق بين الحقلين الأساسيين. أن التداخل والتشابك بين الريادية والتسويق يكمن في محاور ومجالات متعددة أهمها:-

- § أكد (Carson,1998:49) على أن التداخل والتشابك الناجم عن الظروف السوقية ذات الطبيعة المستقرة والمستمرة وغير المتذبذبة وحيث تساعد الريادية في عملية تحديد الحاجات غير المدركة. رأى (Colbert,2003:30) أن التداخل والتشابك الذي يقع في السوق المتذبذبة حيث تقود الريادية إستراتيجية التسويق نحو تطوير الحاجات الحالية في بيئة جديدة، وهنا لا بدّ من التأكيد على أن التداخل والتشابك (بين التسويق والريادية) يدفع نحو زيادة فاعلية تحديد الفرص في ظل البيئة المتغيرة.
- § أشار (Hoy,2008:152) إلى أن كلا الحقلين (التسويق والريادية) يركزان على عمليات التغيير، وأن التغيير (Change) هو أحد المحركات الرئيسة للنشاط الريادي.
- § أكد (Knight,2000:12) على أن الطبيعة البارزة لكل حقل من الحقلين (التسويق والريادية) هي السعي نحو اقتناص الفرص وتحويلها إلى أفكار عملية وسوقية، وأن كل مدخل من المدخلين يتسم بالخصائص الإبداعية والابتكارية في توجهاته ومدخله الإدارية، وتحقيق القيمة المضافة من خلال الاستثمار الفاعل للوقت والأموال والجهود والمهارات.
- § أكد كل من (Barrett & Balloun,2000:50) على أن الكثير من الأنشطة والأعمال التي ينفذها الرياديون تندرج ضمن المفاهيم الرئيسة والجوهرية لنظرية التسويق، فوفقاً لنظرية التسويق فإن التسويق الفاعل يتحقق عندما تتجح المنظمة في تحديد الفرص الجديدة وتتبنى مداخل وأساليب ابتكارية لإيصال المنتجات إلى السوق، وتتمكن بنجاح من تلبية حاجات القطاعات السوقية المستهدفة. من جانب آخر، فإن نظرية التسويق تركز على ضرورة مراعاة خصائص البيئة المتغيرة وما تتضمنه من ضغوط ومتغيرات.
- § رأى (Carson et al.,1995:54) أن المنظمات الريادية الصغيرة تمتلك مجموعة مختلفة من الإمكانيات والقدرات التسويقية التي تتضمن الفهم المتميز لحاجات الزبائن، والاتجاهات الأسواق،

ولمتطلبات التمركز السوقي، وتستخدم هذه المنظمات التسويق كمسار لتحقيق الميزة التنافسية اعتماداً على تحقيق التميز في برامجها التسويقية وتحقيق عمليات الرفع (Leveraging) للمعرفة المتميزة التي تمتلكها هذه المنظمات عن الزبائن والأسواق والتكنولوجيا.

§ أشار (Morris et al.,2002:17) إلى أن النشاط التسويقي الذي يتحمس المسوقون الرياديون إلى ممارسته هو النشاط الذي يقود إلى تحقيق النمو، فالتسويق من وجهة نظر المسوقين الرياديين ليس مجرد أحد وظائف الأعمال (أو أحد وظائف المنظمة) ولا يجوز أن ينفذ كالوظائف الأخرى (كوظيفة الموارد البشرية أو وظيفة المحاسبة أو وظيفة المالية)، ويرى المسوقون الرياديون (Entrepreneurial Marketers) أن وظيفة التسويق هي الوظيفة المحورية والجوهرية في المنظمة (Core Function)، وهذه الوظيفة تشمل الإبداع والابتكار وتعزيزهما وتعزيز مضمانيهما.

المبحث الثالث - الإطار التحليلي للدراسة

أولاً : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1- وصف وتشخيص الريادة الإستراتيجية:

يعرض الجدول (٦) وصفاً لعناصر متغير دراسة الريادة الإستراتيجية:

جدول (٦) وصف عناصر متغير دراسة الريادة الإستراتيجية

الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الإجابات					العناصر
			لا أبداً	بعض الوقت	أحياناً كثيرة	غالباً	دائماً	
52.17	81.0	3.57	-	٢	٣	٥	١٠	X1
59.42	1.20	3.78	١	٢	٢	١	١٤	X2
55.07	1.26	3.65	٢	٣	٢	٥	٨	X3
43.98	87.0	3.30	-	٢	-	٣	١٥	X4
52.17	1.01	3.57	-	٢	٤	٦	٨	X5
55.07	1.26	3.65	-	٢	-	٣	١٥	X6
55.07	1.03	3.58	متغير دراسة وتحليل الريادة الإستراتيجية كاملاً					

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

حقق متغير دراسة وتحليل الريادة الإستراتيجية كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.58) بوزن مئوي (55.07%) وانحراف معياري (1.03). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة

المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى دراسة وتحليل الريادة الإستراتيجية في العينة المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة هو (فوق المتوسط) بقليل.
٢ - وصف وتشخيص صياغة إستراتيجية التسويق الريادي :

يعرض الجدول (7) وصف لعناصر متغير إستراتيجية التسويق الريادي:

جدول (7) وصف عناصر متغير إستراتيجية التسويق الريادي

الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الإجابات					العناصر	
			لا تماماً	لا	م	نعم	نعم تماماً		
86.6%	61.0	4.43	-	1	-	4	15	Y1	
46.8%	1.15	2.34	1	1	1	5	12	Y2	
78.6%	٦٠.٠	93.٣	-	1	1	7	11	Y3	
4.8٢%	٦٠.٠	96.٣	-	-	-	8	12	Y4	
60.6%	1.33	3.03	1	1	٣	7	8	Y5	
60.2%	1.21	3.02	1	1	3	5	10	Y6	
9.٧٠%	٨٥.٠	٥٣.٣	متغير إستراتيجية التسويق الريادي كاملاً						

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

حقق متغير إستراتيجية التسويق الريادي كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٥٣.٣) بوزن مئوي (٩.٧٠%) وانحراف معياري (٨٥.٠). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى المشاركة في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (اعلى من المتوسط) بقليل وهي نتيجة مشجعة نوعاً ما.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- ١- تبين من خلال تحليل النتائج اعتماد معمل بيبسي الكوفة على حملة شهادة البكالوريوس، إذ أنهم شكلوا معدلاً كبيراً، ويعد ذلك عاملاً مهماً في تطوير المعمل وتقديم أفضل الخدمات.
- ٢- ينطلق مفهوم الريادة التسويقية من تحقيق حالة من التكامل بين المنظور الريادي والمنظور التسويقي.
- ٣- المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تتقرب من زبائنها من خلال التمايز في المنتجات والخدمات التي تقدمها بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون. لذلك لا بد من إيجاد منتجات جديدة تلبي حاجات الزبائن وتتبع رغباتهم.
- ٤- اهتمام الأفراد المبحوثين بضرورة تبني إجراءات استباقية من خلال تقديم منتجات لأول مرة للتفوق من خلالها على المنافسين، فضلاً عن ضرورة المبادرة في تقديم الأفكار والمفاهيم الجديدة لتعزيز العملية الإنتاجية والتسويقية.
- ٥- إن الريادة تبرز عندما تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد في سوق حالي أو تقديم منتج جديد في سوق جديد، وبالتأكيد عندما تعمل المنظمة على تحقيق هذه الإستراتيجية فان نسبة المخاطرة تكون مرتفعة، لأنها تستكشف سوق جديد بمنتج جديد، وأن المخاطرة ضمن هذه الإستراتيجية تتجسد باحتمال عدم تقبل السوق المستهدف للمنتج الجديد.
- ٦- أن هناك استجابة لدى الأفراد المبحوثين بضرورة صياغة إستراتيجية تسويق ريادية كسلوك ريادي للولوج إلى ميدان التنافس والحصول على موقع متميز بين المنافسين.

ثانياً - التوصيات

- ١- قيام المعمل المبحوث، وفي إطار أنشطة وعمليات التوجه الريادي بإجراء عمليات البحث والنقضي من أجل اعتماد الطرائق والوسائل اللازمة في تحقيق عنصر المبادأة في ميدان الأعمال.
- ٢- ينبغي على منظمات الأعمال أن تهتم بتحفيز الحالة الريادة ضمن المنظمة، عبر خلق مجموعة من الاتجاهات التي تكون بنية تحتية للريادة، إذ لا توجد وصفا جاهزة لتحقيق الحالة الريادية ضمن المنظمة، أو مجموعة خطوات يمكن أن يتم إتباعها وبعد ذلك تصبح المنظمة ريادية، لكون الحالة الريادية تنتج من تفاعل توفر إمكانيات للمنظمة مع مجموعة من المتغيرات الموجودة في البيئة، والتي ستتجسد بفرص خلاقة تسهم في أحداث قفزة أو تطور في حقل أو مجال معين.
- ٣- تنقيف العاملين بأهمية تبني سلوكاً ريادياً يمكن المعمل المبحوث من التفوق على المنافسين من خلال صياغة إستراتيجية التسويق الريادي.
- ٤- ينبغي على الريادي الناجح أن يكتسب المهارات الإدارية الأساسية وفنون القيادة والتفاوض والتخطيط السليم، وأن يحقق التوازن بين المطالب الفنية والمطالب العمل للمنظمة وبخاصة تلك المهارات المتعلقة بإدارة الأفراد والزبائن والموردين والعاملين في المنظمة.
- ٥- ينبغي على منظمات الأعمال أن تقوم بدراسة السوق من خلال تجزئته إلى مجموعات وفق معايير محددة. وعليه فعلى المنظمات الجمع بين الموازنة والمرونة، الموازنة بين التكاليف والإنتاج من جهة، والمرونة بين اتجاه الوضع التنافسي في السوق ورغبات وتطلعات الزبائن ومراجعة العوامل الداخلية والخارجية لحساب تغير السعر وأثر ذلك على الحالة الجديدة.

٧ الريادة الإستراتيجية: الرغبة في الإبداع لأجل أحياء معروضات المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين.

٧ التسويق الريادي: يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتشجيع وتحفيز أفراد المنظمة على تعلم كيفية التعامل مع التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، وتطوير المهارات الإبداعية والابتكارية لدى أفراد المنظمة.

الرجاء قراءة عوامل الريادة الإستراتيجية والتسويق الريادي المدرجة أدناه ووضع علامة (٧) أمام كل عبارة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى اتفاقك مع مضمونها.

١ - مؤشرات الريادة الإستراتيجية: ما مدى اتفاقك مع نوع التأثير الذي تمارسه العوامل الآتية في إسناد أو أعاقا سعي المعمل لتحقيق الريادة الإستراتيجية:

ت	المؤشرات	درجات المقياس				
		سلبى جداً ١	سلبى ٢	محايد ٣	إيجابي ٤	إيجابي جداً 5
١	يستخدم العاملون في المعمل جهداً منظماً، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة الزبون، وتحقيق النمو للمعمل من خلال التجاوب مع الحاجات والرغبات من خلال الإبداع والتميز.					
٢	يواجه المعمل تحدياً Challenge في تبني مدخل الريادية في أسواقه المستهدفة، وهذا التحدي يتعلق بكيفية قيام المعمل بتسخير وتطوير قدراته، والتأكد من أنه تجري إدارة هذه القدرات ضمن بيئة داعمة.					
٣	يبحث المعمل عن أساليب جديدة غير مسبوقة لإضافة قيمة للزبائن المناسبين والمرغوب فيهم وبناء حصة من الزبائن المجددين اقتصادياً لأعمال المنظمة.					
٤	يعتمد المعمل على النشاطات الريادية لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرائق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.					
٥	السلوك الريادي يمكن تطويره في المعمل عبر تطوير طرائق جديدة للأداء. وأن السلوك الريادي					

					يمكن أن يقدر بين أعضاء المعمل بالتركيز على طرائق العمل التي تؤدي إلى التغيير.
				٦	إن نوع الفرصة تؤثر بكيفية تحويل الفرصة إلى أعمال قيمة وتشكيل عملية أو صياغة الأعمال، فالتعريف الأفضل لحاجات السوق، والمزيد من الموارد المتوفرة لمعالجة المشكلة والتعامل معها (قدرة خلق القيمة). يزيد من احتمال تشكيل الأعمال.

٢- مؤشرات التسويق الريادي: ما مدى اتفاقك بان مؤشرات التسويق الريادي الآتية في المعمل تسهم في تدعيم وتحقيق متطلبات صياغة إستراتيجية التسويق في المعمل:

ت	المؤشرات	درجات المقياس				
		سلبى جداً ١	سلبى ٢	محايد ٣	إيجابي ٤	إيجابي جداً 5
١	يضع المعمل خطة تسويقية ريادية بعيدة لتحقيق الأهداف التي يطمح تحقيقها.					
٢	يرى المعمل بأن إستراتيجية التسويق الريادي هي منطق التسويق الذي يأمل من خلاله أن يحقق أهدافه، حيث إنه تحتوي على خطط محددة تجاه الأسواق، المواقع، خليط التسويق، ومستويات الأنفاق.					
٣	يقوم المعمل بتحديد نوع الأسواق التي يستهدفها وهذه المواصفات تختلف من ناحية الحاجات والرغبات والتجاوب مع التسويق وإمكانية تحقيق الأرباح.					
٤	المعمل يجب أن يكون مرناً ليضع جهوده وطاقاته تجاه تلك الأسواق وتجنبه وجهات النظر المنافسة وبعدها يطور إستراتيجية تسويق ريادي لكل صنف مستهدف في تلك الأسواق.					
٥	يقوم المعمل بتحديد إستراتيجية التسويق الريادي المحدودة لعناصر المزيج التسويقي مثل إستراتيجية منتجات جديدة، وإستراتيجية البيع الشخصي وإستراتيجية الإعلان والترويج وإستراتيجية المبيعات					

					والتوزيع.
					٦ تشرح الإدارة العليا بالمعمل كيفية تعامل كل إستراتيجية مع التهديدات والفرص والاعتراضات التي تظهر لأول مرة على الخطة التسويقية الريادية.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- ١- أبو فارة، يوسف، (٢٠١٠)، (التسويق الريادي في منظمات الأعمال)، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦- ٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
- ٢- أحمد، مروة، وبرهم، نسيم، (٢٠٠٨)، (الريادة وإدارة المشروعات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٣- برنوطي، سعاد نائف، (2008)، (إدارة الأعمال الصغيرة "أبعاد للريادة")، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٤- جلاب، أحسان دهش، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠١٠)، (التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٥- الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٥)، (الريادة الإستراتيجية: المضلة، والأصول والقيمة)، بحث نوقش ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع- تحت عنوان (الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة) جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالي، للمدة من ١٥-١٦ آذار، عمان- الأردن. <http://www.philadelphia.edu.jo>
- ٦- الدوري، زكريا صالح، وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، (الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال- قراءات وبحوث)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٧- الدوري، زكريا مطلق، والسعيد، يعرب عدنان، (٢٠١٠)، (الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وفق فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦- ٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
- ٨- زيدان، عمرو علاء الدين، (2007)، (ريادة الأعمال- القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٩- الشيخ، فؤاد نجيب، وملحم، يحيى، والعاليك، وجدان محمد، (٢٠٠٩)، (صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٤، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
- ١٠- صالح، أحمد علي، (٢٠٠٧)، (الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية- بحث استكشافي ميداني)، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
- ١١- صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد زيب، (٢٠١٠)، (دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية- أساسيات نظرية ووقائع ميدانية)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦- ٢٩ نيسان، عمان- الأردن، ص:٦.

- ١٢- الصميدعي، محمود جاسم، والعسكري، أحمد شاكر، (٢٠١٠)، (أثر الريادية والإبتكار على صياغة إستراتيجية التسويق في منظمات الأعمال - دراسة تحليلية)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦-٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
- ١٣- الطائي، حميد، وإبراهيم، عدنان، (٢٠١٠)، (تأثير الريادية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إنتاجية التسويق في الشركات السياحية الصغيرة)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦-٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
- ١٤- الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس خضير، (٢٠٠٩)، (نظم المعلومات الإستراتيجي - منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ١٥- العامري، صالح، والغالبي، طاهر، (٢٠٠٧)، (الإدارة والأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ١٦- العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (2010)، (إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ١٧- العبادي، هاشم فوزي، والسوداني، علي موات، (٢٠١٠)، (العلاقة بين الريادة والإستراتيجية لبناء أنموذج متكامل لتعزيز الأداء في المنظمات - منظور مفاهيمي ونموذج مقترح)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني/ والمحلي الخامس - جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد.
- 18- الغالبي، طاهر محسن، (2009)، (إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 19- الغالبي، طاهر محسن، والخفاجي، نعمة عباس، (2010)، (نظرية المنظمة مدخل العمليات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٢٠- المنصور، كاسر نصر، (٢٠٠٣)، (الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة)، سلسلة دار الرضا للمعلومات، دمشق- سوريا.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1- 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.
- 2- Baumol, W. J. (1993), "Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs", Massachusetts institute of Technology.
- 3- Bjerke, B., and C. Hultman (2002), *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham, U.K: Edward Edgar.
- 4- Bolton, B. & Thompson, J., (2000), "Entrepreneurship: Talent, Temperament, and Technique", Oxford: Butter worth-Heinemann.
- 5- Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences Between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision -Making", *Journal of Business Venturing*. 12

- 6- Carpenter, Mason A. & Sanders ,W.G. (2006), "Strategic Management: Creating Competitive Advantage", McGraw-Hill , New York.
- 7- Carson, D., (1998) "The marketing-entrepreneurship interface: A critique and some pragmatic alternatives for marketing managers," Irish Marketing Review, Vol. 11, No. 1.
- 8- Carson, D., S. Cromie, P. McGowan, and J. Hill (1995), Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 9- Colbert, F. (2003), "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts" International Journal of Arts Management, Vol. 6, No. 1.
- 10- Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B. (2007), "Strategic Management: Creating competitive Advantage", McGraw-Hill, Barded. New York.
- 11- Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "Strategic Management Creating Competitive Advantages", McGraw-Hill Companies, Irwin. New York.
- 12- Don, Harvey, & Donald, Brown, (2000), "An Experiential Approach to Organization Development", 6th ed., Prentice- Hall, New Jersey. U.S.A.
- 13- Hall, R., and S. Woodward (2009), "The Burden of the Nondiversable Risk of Entrepreneurship," American Economic Review, Vol. 99, No. 6.
- 14- Hills, G., C. Hultman, and M. Miles (2008), "The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing", Journal of Small Business Management, Vol. 46, No.1.
- 15- Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", South-Western, 1st ed., New York.
- 16- Hitt, Michael A., Ireland, R.D. ,Hoskisson ,Robert E. (2001), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", South-Western, 4th ed., New York.
- 17- Hoy, F., (2008), "Organizational Learning at the Marketing/Entrepreneurship Interface," Journal of Small Business Management, Vol. 46, No. 1.
- 18- Ireland D. R & Webb W. J (2007) "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation" Science Direct, Business Horizons 50
- 19- Knight, G. (2000), "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization," Journal of International Marketing, Vol. 8, No.
- 20- Landau, R. (1982), "The Innovative Milieu", In Lundsted to, S. B. & Colgazier, E.W. (eds), Managing Innovation: The Social Dimensions of Creativity, Invention and Technology, New York.

- 21-McCarthy E. Jerome & Perreault, William D.,(1993) "Basic Marketing", 11th Ed., IRWIN,
- 22-Morris, M, M. Schindehutte, and R. LaForge (2002), "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspective" , Vol. 10, No. 4.
- 23-Teach, R., M. Miles, and D. Hansen (2006), "Academic Career Opportunities in Entrepreneurial Marketing, "Paper Presented at the 2006 UIC Marketing and Entrepreneurship Research Symposium, Chicago.
- 24-Wiklund ,J. & Sheperd ,D. (2005), "Entrepreneurial Orientation and small Business performance :A Configurationally Approach", Journal of Business Venturing ,20.

الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي

في منظمات الأعمال

دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة

المدرس المساعد	المدرس	المدرس الدكتور
م.م. هاشم فوزي العبادي	أزهار نعمة أبو غنيم	حامد كريم الحدراوي
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة	جامعة الكوفة	جامعة الكوفة

المستخلص:

أشير في أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى جدلية التكامل بين الريادة والإدارة الإستراتيجية انطلاقاً من سعي كليهما إلى تحديد مسارات الإبداع وخلق القدرة عبر عمليات التكيف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال بوصفه تعبير عن مسارات إدراك واستثمار الإستراتيجية في ظل ظروف اللاتأكد الذي يمثل المجال أو المحور المركزي لتكامل الريادة والإدارة الإستراتيجية (Hitt et al.,2001:522).

سنركز في هذا البحث لمناقشة دور الريادة الإستراتيجية في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في المنظمات وصولاً إلى بعض الاستنتاجات في إطار الحراك المعرفي لتأسيس نظرية الريادة الإستراتيجية.

منهجية الدراسة:

أولاً- مشكلة الدراسة:

لازالت قضية الريادة الإستراتيجية الجدلية الأهم في الأدبيات التي تناولت مفهوم الريادة بمنظورات مختلفة. فلقد شغلت فكرة الريادة، والروح الريادية والبحث عن الرواد اهتمام المتخصصين في حقول الاقتصاد والمالية والهندسة وعلوم المنظمة والإدارة. ويعود سبب ذلك الاهتمام الاستثنائي إلى الدور المميز لنتائج الأعمال الريادية على مسار تقدم المنظمات وعلى قوة جاذبيتها(الغالبية والخفاجي،2010:20).

ولقد تنبه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت الثورة الصناعية وما تلازم معها من مدراس فكرية متتالية متعاقبة في رصدها لأبعادها والسعي لتشخيصها قصد تحليلها والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بألية التعامل معها، على

وفق افتراضات عقلانية تامة ومحددة، وبمنظور مغلق وآخر مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية. إلا أن طبيعة التحولات الريديكالية التي شهدتها فضاء الأعمال وبيئتها بعد الخمسينيات من القرن العشرين، وما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة، أملى حتمية منهج تفكير بالتوجهات والنقلات الفكرية في الريادة مفهوماً، ونماذجاً، وخصائصاً، وتأثيراً وتأثراً في إبداع منظمات الأعمال (الخفاجي، 2005:3).

وعلى أساس ما تقدم، يمكن تطير مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما المرتكزات الفكرية للريادة الإستراتيجية؟
 - ٢- كيف يمكن صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال بالاعتماد على الريادة الإستراتيجية؟
 - ٣- ما هي الخصائص التي يتمتع بها الريادي؟
 - ٤- ما أكثر الأنماط الريادية شيوعاً في منظمات الأعمال؟
- ثانياً- أهمية الدراسة:**

إن إهمال النظريات التسويقية التقليدية لخصوصية التسويق في بيئة المنظمات الريادية، وعدم تركيز عمليات وأدوات التسويق الرئيسة على متطلبات النشاط التسويقي في هذه المنظمات كان من الدوافع القوية التي عملت كأساس للحركة التي اهتمت بالمزج والتداخل بين التسويق والريادية (أبو فارة، 2010:3).

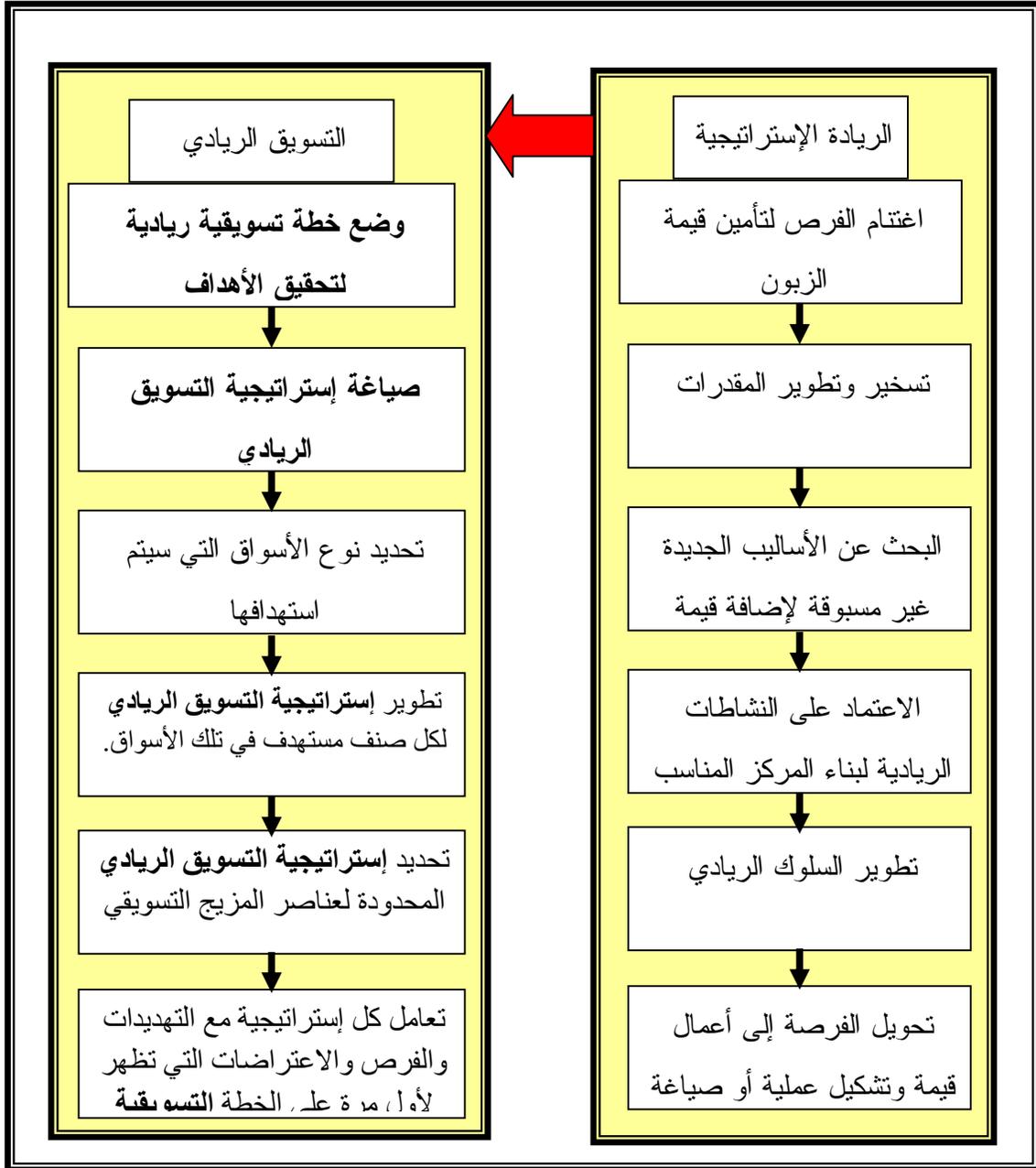
لذا فالدراسة الحالية تستمد أهميتها من أهمية المتغيرات والمواضيع التي غنت بمعالجتها، وفي هذه الدراسة تناول الباحثان متغيرين باتت أهميتها لا تخفى على الإداريين وهما الريادة الإستراتيجية وصياغة إستراتيجية التسويق في منظمات الأعمال، فالمنظمات اليوم تسعى لتطوير الأفكار الريادية من أجل تحسين مستوى أدائها.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة على نحو أساسي إلى اختبار دور الريادة الإستراتيجية لغرض صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال. إذ تحاول هذه الدراسة تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- تتبع طروحات الأدبيات بصدد المرتكزات الفكرية للريادة الإستراتيجية مفهوماً، ونشأة، وأهمية، وأنماطاً.
- 2- كيفية صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال.
- 3- تهدف هذه الدراسة الى إبراز الدور المشترك والمتداخل بين حقلين من علوم إدارة الأعمال وهما: حقل الريادة الإستراتيجية وحقل التسويق لتوضيح الفكر التسويقي الجديد الذي انبثق من ذلك التداخل والتشابك بين تلك الحقلين.

رابعاً - مخطط الدراسة:



الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي

خامساً - فرضية الدراسة:

تفترض الدراسة هناك أثر للريادة الإستراتيجية في صياغة إستراتيجية تسويق ريادية في مجال الأعمال.

سادساً - عينة الدراسة:

تُعَدُّ الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية/كوفة إحدى الشركات المهمة التي تسهم في رفد الأسواق المحلية والإقليمية في العديد من المنتجات ذات الجودة المعقولة والأسعار التنافسية، وقد تمَّ انتخاب عينة الدراسة بأسلوب العينة القصدية، وإن مفردات هذه العينة تمثلت بجميع المديرين في المستويات القيادية (الإدارة العليا والوسطى) ليكون حجم العينة المستهدفة (20) مديراً، ويصف الجدول (1) عينة الدراسة المختارة من المديرين العاملين في الشركة المبحوثة، وفيما يلي وصفاً لخصائص العينة وكالاتي:

- 1- بلغت نسبة الذكور في الشركة المبحوثة (100%)، ويعود ذلك إلى تفضيل القطاع الصناعي، الذكور على الإناث في ممارسة المهام الإدارية.
- 2- تُشيرُ فقرة القطاعات العمرية إلى أن أقل نسبة كانت من الفئة العمرية (61-70)، إذ بلغت (5%)، في حين أن الفئات العمرية الأخرى قد حازت على نسب أعلى (31-40) (40%)، (41-50) (30%)، (51-60) (25%)، على التوالي، ويعني أن الشركة المبحوثة تستعين بالطاقات الشابة في إدارة شؤونها مما يعطيها مساحةً أوسع للتجدد.
- 3- تُشيرُ فقرة التحصيل الدراسي أن أعلى النسب كانت من فئة (بكالوريوس والدبلوم الفني)، إذ حصلتا على نسب (80% و15%) على التوالي وهي نسب جيدة تؤثر اهتمام الشركة بالكفاءات العلمية، هذا من جانب، ومن جانب آخر تُشيرُ النسب إلى حصول نقص واضح من ذوي الشهادات العليا في الشركة المبحوثة، إذ حصلت فئة (الماجستير) على أقل النسب.
- 4- تُشيرُ فقرة الموقع الوظيفي إلى درجة من النضج والوعي التي يتمتع بها أفراد الشركة في العمل الإداري، إذ كانت نسبة مدراء الأقسام ورؤساء الشعب والوحدات (55%).

الجدول (1) وصف العينة (أفراد الشركة)

الجنس							
ذكور							
النسبة				العدد			
١٠٠%				٢٠			
الفئات العمرية							
٧٠-٦١		٦٠-٥١		٥٠-٤١		٤٠-٣١	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
٥	١	٢٥	٥	٣٠	٦	٤٠	٨
التحصيل الدراسي							
دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
١٥	٣	٨٠	١٦	٠	٠	٥	١
الموقع الوظيفي							
رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب				الإدارة العليا			
%		العدد		%		العدد	
٥٥		١١		٤٥		٩	

سابعاً - إثبات صدق المقياس:

من أجل تحقيق درجة عالية من الصدق لأداة القياس فقد تم التثبيت من صحة الاستبانة وتعديلها بشكلها النهائي بعد عرضها على عدد من الأساتذة المختصين، كما تم استخدام التحليل العاملي (**Analysis Factor**) بهدف التأكد من صدق الاستبانة ومقاييسها. في حين تم استخدام أسلوب (**Alpha Cronbach**) لقياس معامل ثبات عبارات الاستبانة ومقاييسها حيث كان معامل (**Alpha = 0.90**) لمجموع فقرات المقياس بينما تباين هذا المعامل عند اختبار كل مقياس من المقاييس الأخرى التي تضمنتها الاستبانة، حيث بلغ معامل (**Alpha = 0.82**) للمقياس الخاص بالريادة الإستراتيجية، كما بلغ معامل الثبات إستراتيجية التسويق الريادي (**Alpha = 0.86**) يعدُّ هذا كافياً للتأكد من صدق

مقياس الدراسة وهذا يعني إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تم استخدام نفس المقياس في ظل ظروف متشابهة.

المبحث الأول - المظلة الفكرية للريادة الإستراتيجية

أولاً - مفهوم ونشأة الريادة الإستراتيجية:

Concept and Emergence of Strategic Entrepreneurship

أشار كل من (العبادي والسوداني، 2010:4) إلى أن معظم الأدبيات انفقت على أن الريادة الإستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة، كما أن مصطلح الريادة أشتق من الأدب الفرنسي في القرن الثامن عشر ثم راج استعمال مصطلح الريادة في الأدب الإنكليزي (Baumol, 1993:13).

وتؤلف الريادة الإستراتيجية أحد الحقول الفكرية التي تناولتها المدارس المعاصرة للأعمال بالدراسة والتحليل وهي تمثل أوجهاً مضافة إلى منظور الريادة والريادة المنظماتية (الطائي والخفاجي، 2009:301).

وذكر (العاني وآخرون، 2010:23) أن كلمة الريادة مُشتق في أصله من كلمتين لاتينيتين يقصد بهما في اللغة الإنكليزية **Takes Under** وفي اللغة العربية تعهد الشيء أو رادّه وطلبه.

وذكرت (برنوطي، 2008:22) أن الترجمة العربية لمصطلح (entrepreneur) تغيرت ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت (منظم) لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في "التنظيم" وفي "إقامة عمل وشركة"، ثم (مقاول) والسبب هو أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية. ومن ثم تحولت في التسعينيات إلى (ريادة) فقد أدرك العلماء أن "الاستعدادات الريادية" غير محصورة بالمقاولين، بل أن الكثير من الشباب والشابات الذين أقاموا شركات لتقديم خدمات حاسوب أو تجارة الهواتف النقالة وخدمات الإنترنت أو متاجر ملابس وأغذية وغيرها أقاموا شركات صغيرة حولها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة وأحياناً عملاقة، لذلك، تم تغيير الترجمة العربية مرة أخرى إلى "الريادة".

وأشار (صالح، 2007:3) إلى اقتران مصطلح الريادة (Entrepreneurship) في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي أنتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز.

وأشار (الغالب، 2009:34) إن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للأعمال والمنظمات على اختلاف أساليب عملها وحجومها. وقد كان هذا المفهوم سابقاً متجسداً في القدرات المنظمية والاستثمارية ما

يدعى (المقاولين) وهم أفراد يتمتعون بقبليات وقدرات تحمل المخاطر وقبول المجازفة المحسوبة وريادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية وتوليد الأفكار.

يعدُّ مفهوم الريادة واحداً من المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية. لذلك، ومثلما يحدث مع جميع المفاهيم الحديثة، فقد نشأ مفهوم الريادة اعتماداً على الأساليب والنظريات المستعارة من العلوم الأخرى. وحتى ينمو مجال الريادة ويحقق المكانة المرجوة له كـمجال مستقل من مجالات العلوم الإدارية، ينبغي أن يتمتع بالأساليب والنظريات الخاصة به، الأمر الذي لم يحدث حتى الآن (زيدان، 2007:58)، والجدول (٢) يوضح المجالات العلمية المختلفة التي أثرت في مجال الريادة.

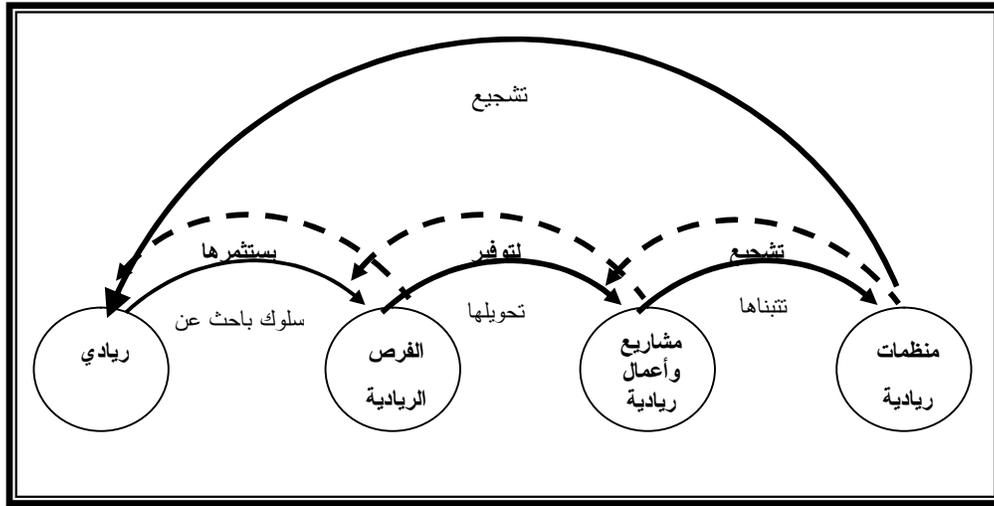
الجدول (٢) الريادة من وجهة نظر النظم العلمية المختلفة

مجال التخصص	مستوى التحليل	التركيز (الاهتمام)	أمثلة للأسئلة المثارة
علم النفس	الفرد	الريادي	<ul style="list-style-type: none"> • ما السمات المميزة للريادي؟ • من الفرد الذي يصلح كـريادي؟ • ما القوى الدافعة التي تقف وراء مجال الريادة؟
السلوك التنظيمي	الفرد/ الشركة	الريادة	<ul style="list-style-type: none"> • كيف تنشأ المشروعات الجديدة؟ • ما العوامل المؤثرة على هذه المشروعات؟ • كيف يؤثر الريادي في الآخرين؟
إدارة الأعمال	الشركة	المشروعات الريادية	<ul style="list-style-type: none"> • كيف تدار الموارد المحدودة في ضوء إقامة وإدارة المشروعات الجديدة؟ • كيف تتم إدارة المشروعات الجديدة والسيطرة عليها؟
نظرية البيئة المؤسسية	العلاقات السائدة بين الشركات والبيئة المحيطة	شبكة العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> • كيف يستخدم الريادي شبكة علاقاته الشخصية في تنظيم وإدارة الموارد؟
نظرية مجتمع الشركات	الصناعة	العمليات التطورية لمجتمع الشركات	<ul style="list-style-type: none"> • ما الخصائص المميزة لبقاء وتطور واختفاء مجتمع الشركات الجديدة؟ • ما الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لبقاء واستمرارية

المشروعات الجديدة؟ • ما العوامل البيئية التي تحدد التغيرات المصاحبة لبقاء الشركات الجديدة؟			
• كيف تنمو القيم الريادية في المجتمع؟ • ما الدور الذي يلعبه الريادي؟ • ما الدور الذي تلعبه البيئة الاجتماعية في القرارات الريادية للفرد؟	النظام الاجتماعي	المجتمع	علم الاجتماع
• ما دور الريادي في المجتمع؟ • كيف يتم تناقل المعارف/المعلومات/ الريادة في المجتمع؟	النظام الثقافي	المجتمع	علم دراسة الإنسان الاجتماعي
• ماذا يحدث في السوق عندما يقوم الريادي بوظيفته.	النظام الاقتصادي	المجتمع	علم الاقتصاد

المصدر: زيدان، عمرو علاء الدين، (2007)، (ريادة الأعمال- القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص: 58.

ويوضح الشكل (٢) مظلة مفاهيم الريادة:



الشكل (٢) المظلة المفاهيمية للريادة

المصدر: صالح، أحمد علي، والمبويضين، محمد نبيب، (٢٠١٠)، (دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية- أساسيات نظرية ووقائع ميدانية)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦-٢٩ نيسان، عمان - الأردن، ص: ٦.

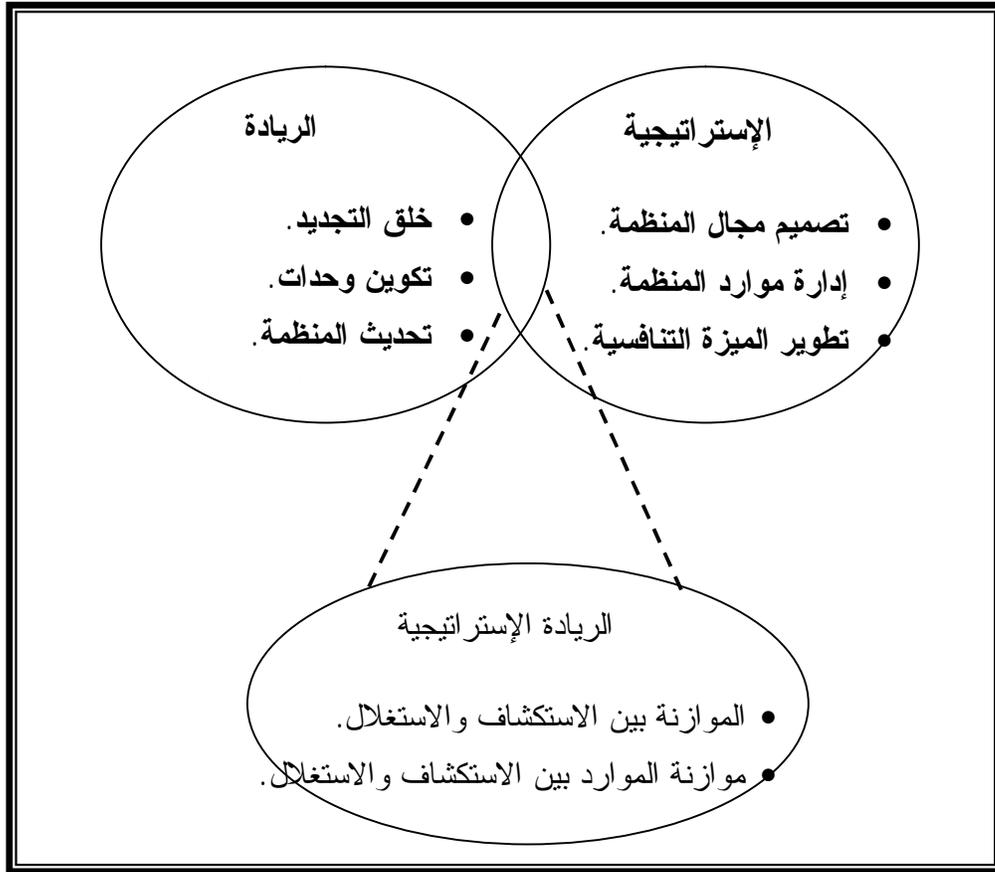
للريادة الإستراتيجية تعاريف عدة أهمها ما أشار إليه (Hitt et al.,2001:526) وزملائه عندما عرف الريادة الإستراتيجية بأنها (نشاط ريادي يأخذ بنظر الاعتبار المنظور الاستراتيجي).

ورأى كل من (Wiklund & Shepherd,2006:72) أنها (الرغبة في الإبداع لأجل أحياء المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين).

وبين (Dess & Lumpkin,2003;304) بأنها (ممارسات يستخدمها الإستراتيجيون في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة).

إن الريادة الإستراتيجية هي تكاملُ الريادة ومعرفة الإدارة الإستراتيجية (Ireland et al.,2003:963). ويستطيع رجال الأعمال الناجحون ملاحظة تفاوت إمكانيات الأفراد الآخرين، وأكثر أهمية، وهم قادرون على إيجاد الوسائل لتحويل هذه الإمكانيات إلى العمل: لجلب شيء مبتكر ومفيد للسوق.

واستطاع كل من (Ireland & Webb,2007:51) أن يميز بين مصطلح الإستراتيجية والريادة باتجاه تشخيص خصائص الريادة الإستراتيجية، كما هو واضح في الشكل (3).



الشكل (3) الموازنة بين الإستراتيجية والريادة لخلق قيمة الريادة الإستراتيجية

Source: Ireland D. R & Webb W. J (2007) "Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation", Science Direct, Business Horizons 50,P: ٥١.

وهكذا تهتم الريادة الإستراتيجية بالنشاطات التي تمتثل بها المنظمة إلى اخذ واستكشاف الابتكارات التي تنتج من الاستكشاف المستمر للفرص على أساس الابتكار (الأشكال التنظيمية الجديدة، المنتجات الجديدة، العمليات الجديدة)، وتعد القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة إليها أحد المخرجات المهمة للريادة الإستراتيجية الفاعلية (Ireland & Webb,2007:52).

ثانياً - مفهوم الريادي Concept Of Entrepreneur:

عرّف (Hitt et al.,2007:523) وزملاؤه الرياديون (هم الأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل أو كجزء من المنظمة، والذين يقومون بالبحث عن الفرصة الريادية، ثم يستخدمون عملية الإبداع التي تتضمن المخاطر لغرض تعقب "أو استغلال" تلك الفرصة، وغالباً ما يعد الرياديون بأنهم الأشخاص الذين يحصلون على الائتمان المصرفي لتحقيق الأشياء التي تحدث بالصدفة، ويتواجدون في جميع أنحاء المنظمة، بدءاً من المدراء التنفيذيين وصولاً إلى الذين يعملون على إنتاج سلع وخدمات المنظمة).

وقد عرف كل من (Don & Donald,2001:4) الريادي بأنه (ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرين لا يستطيعون ذلك).

لقد تم في القرن التاسع عشر الفصل بين الريادي وبين مالك رأس المال، إذ أن المخترعين لم يملكوا المال لتمويل اختراعاتهم وحصلوا عليه من مصادر مختلفة، ولكنهم قاموا بابتكار سلعة جديدة، ولذلك فهم رياديون وليسوا أصحاب الأموال، إلا أنه لم يكن من السهل الفصل بين الريادي وبين الإداري، وذلك لأن من مهام الريادي إدارة المشروع أيضاً (أحمد وبرهم، 2008:8). والجدول (٣) يوضح أهم الاختلافات بين المديرين والرياديين.

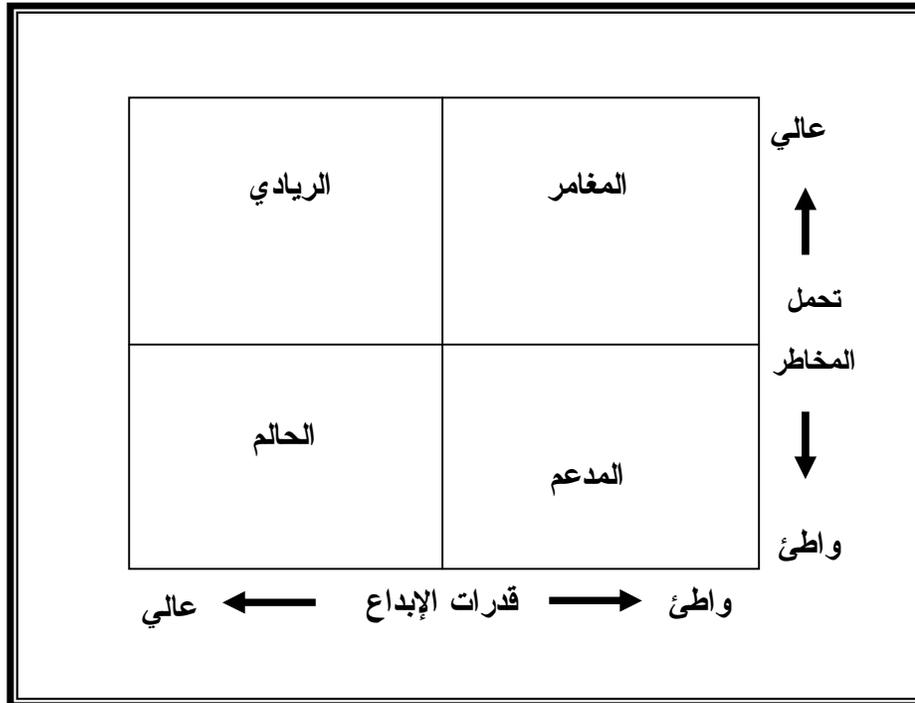
الجدول (٣) يوضح الاختلافات بين المديرين والرواد.

المديرون	الرياديون
١ - البحث عن الاستقرار	١ - البحث عن التفكير
٢ - تجنب للمخاطر	٢ - متخذ للمخاطر
٣ - مدخل نظمي على المستجدات	٣ - مدخل اجتهادي على المستجدات
٤ - متشارك	٤ - مستقل

-----	٥- مبدع
-----	٦- باحث عن التحدي

Source: Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences Between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision -Making", Journal of Business Venturing. 12, p:9-30.

كما افترض (Landau,1982:20) إمكانية تصنيف الرواد وفق خاصيتي الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر، حيث يقود التفاعل ما بين مستوي هاتين الخاصيتين إلى بروز الحاجة للنمط الريادي المتكامل والذي يهتم بالإبداع العالي ومواجهة المخاطر العالية لتحقيق أعلى النتائج، مقارنة بالأنماط الأخرى (المغامر، المدعم، والحالم). كما هو واضح في الشكل (4).



Source: Landau, R. (1982), "The Innovative Milieu", In Lundstedt, S. B. & Colgazier, E.W. (eds), Managing Innovation: The Social Dimensions of Creativity, Invention and Technology, New York, P:20.

ثالثاً - أهمية الريادة :Importance of Entrepreneurship

إن الريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية؛ نظراً لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، وللخروج بأجيال يدركون الفرص، ويبادرون في تبنيها، ويمتلكون روح الابتكار، والإبداع، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الربح والنمو (الشيخ وآخرون، 2009:497).

لذا تعدُّ الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل فيما يأتي (العاني وآخرون، 2010: 28-29):

- ١- إحداث التغيير والتحول، إذ يعدُّ الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
- ٢- إيجاد العديد من المشروعات التي تعدُّ مهمة لتطوير الاقتصاد وتمميته.
- ٣- إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.
- ٤- زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفوء وفعال.
- ٥- إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
- ٦- احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة.
- ٧- التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة، وإبداعاً اقتصادياً.

رابعاً- فوائد الريادة **Benefits of Entrepreneurship**:

أوجز كل من (الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ٣٥٨، المنصور، ٢٠٠٣: ٢٢) مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الريادة وهي:

- ١- الربح (**Profit**): عبر التحرر من قيود الرتب المعيارية للعمل الوظيفي التقليدي.
- ٢- الاستقلالية (**Independence**): من خلال التحرر من الإشراف وقواعد التنظيمات البيروقراطية.
- ٣- الأمان مدى الحياة (**Satisfying way of life**): عن طريق التحرر من الروتين، التعب، الملل، ضغوط العمل.

وأكد كل من (أحمد وبرهم، 2008: 24) إن قراءة الريادة في المؤسسات أو الشركات الكبرى وحتى في القطاع العام له ما يبرره. فاشتداد المنافسة يستدعي التجديد المستمر سواء في المنتجات أو في عملية الإنتاج أو في الإدارة أو فيها جميعاً. وقدرة الشركة على التنافس والاستمرار في الإنتاج منوط إلى حد كبير برياديتها. حيث أن المؤسسات والشركات الكبرى تلد باستمرار مؤسسات وشركات جديدة. فكثيراً ما يقوم أحد العاملين أو الموظفين في شركة كبيرة بتأسيس مشروع خاص به. فإذا ما كانت الشركة الأم ريادية في نهجها فإنها ستعمل على إعداد جيل من الرياديين في مشاريع مستقلة، والأهم من ذلك أن إدارة الشركات بالطريقة التقليدية (الهرمية) لم يعد له ما يبرره، إذ يجري الحديث في الوقت الحاضر عن الإدارة المنبسطة أو الأفقية حيث تنزل الإدارة إلى عمال الإنتاج ليشكلوا معاً فريقاً واحداً يتبادلون الآراء والأفكار ويقومون معاً بالتحديث المستمر.

خامساً- الأدوار الريادية للريادي:

The Roles Entrepreneurship for entrepreneur

أشار (زيدان، 2007:53) إلى وجود خمسة أدوار ريادية يمكن القيام بها من قبل الريادي وهي:

- ١) الريادي كمتحمل للمخاطر/ مدير للمخاطر: وهي وجهة النظر الرئيسية التي تعرف رائد الأعمال، وترجع للباحثين الأوائل في مجال علم الاقتصاد.
 - ٢) الريادي كرأسمالي: كان من المعتاد خلال القرن الثامن عشر والقرن التاسع عشر ربط النشاطات الريادية بالأفراد الذين يملكون الكثير من الأموال، الأمر الذي يجعل من الطبيعي ربط ريادة الأعمال بالنشاطات التي يقوم بها الشخص الرأسمالي.
 - ٣) الريادي كمبتكر: وهي وجهة النظر التي تبناها (Schumpeter) بصفة رئيسة، وترجع إلى التغييرات الصناعية التي حدثت خلال القرن التاسع عشر.
 - ٤) الريادي كباحث شغوف عن الفرص: وهي وجهة النظر التي قدمها (Kirzner) و (Mises) و (Hayek).
 - ٥) الريادي كمدير للموارد المحدودة: وهي وجهة النظر التي تبناها (Casson) والعديد من الباحثين الآخرين.
- وقد قدم كل من (Bolton & Thompson,2000;46) عشرة أدوار رئيسة يقوم بها الريادي من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وهي:

- ✓ يؤدون أعمالاً تختلف اختلافاً جوهرياً عما يقوم به الآخرون.
- ✓ يتمتعون بالخلق والابتكار.
- ✓ يدركون ويستثمرون الفرص.
- ✓ يوفرّون الموارد اللازمة لاستثمار الفرص.
- ✓ بارعون في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين.
- ✓ قادرون على مواجهة الأحداث غير المتوقعة.
- ✓ يستطيعون إدارة المخاطر.
- ✓ يتمتعون بالسيطرة على شركاتهم وأعمالهم.
- ✓ يضعون زبائنهم في مقدمة أولوياتهم.
- ✓ يخلقون رؤوس الأموال التي يحتاجون إليها.

سادساً - الأنماط الريادية **Styles of Entrepreneurship**:

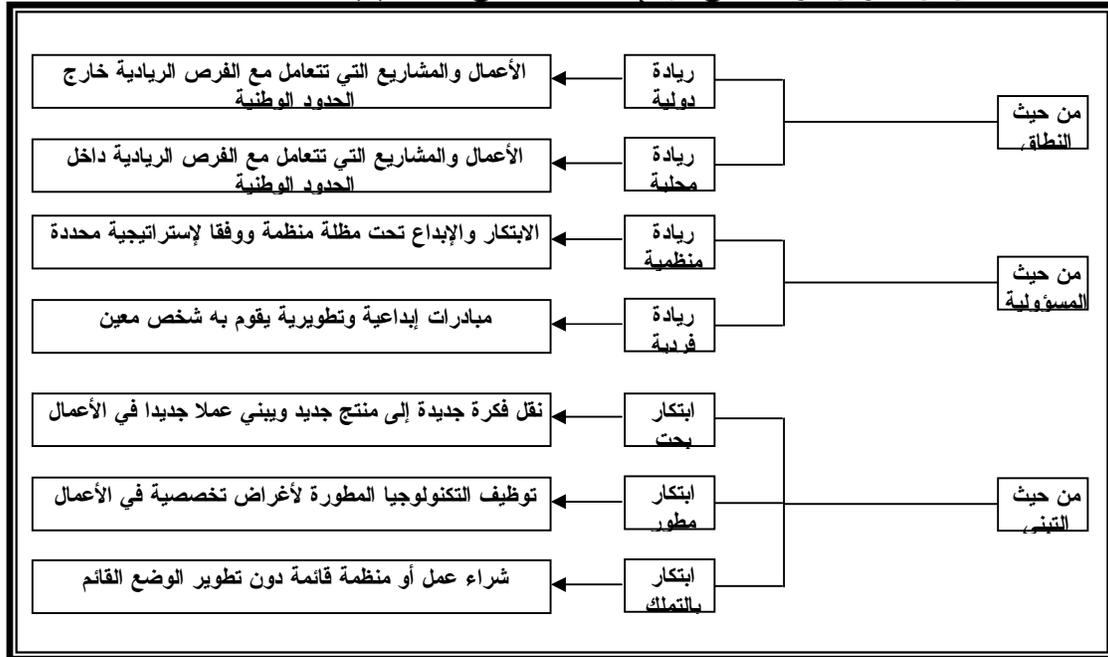
يوضح الجدول (٤) الأنماط الريادية وأبرز مؤشرات كل نمط (العامري والغالي، 2007:169):-

الجدول (٤) الأنماط الريادية ومؤشرات قياسها

ت	النمط	مؤشرات قياسه
١	المؤازرون Sustainers	الموازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يحبذون نمو العمل ليصبح كبيراً.
٢	الشطار Jugglers	يركز معرفة كافة التفاصيل مهما كانت صغيرة ومهما كانت القيود والمحددات التي تعوقهم.
٣	المثابرون Hard Workers	يعملون ساعات طويلة بجد ومثابرة ويسعون إلى زيادة حجم العمل والكسب لمزيد من الأرباح.
٤	الباحثون Searcher	يسعون لتملك عمل لأنه يمثل غايتهم الأساسية ويحقق لهم الرضا الكامل.
٥	المثاليون Idealists	يحبون العمل الجديد المبدع أو الذي يشعرون أن له معنى وممتعة شخصية.

المصدر: العامري، صالح، والغالبي، طاهر، (٢٠٠٧)، (الإدارة والأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص: ١٦٩.

كما يمكن أن تمارس الريادة على أنواع متعددة، كما في الشكل (5):



الشكل (٥) أنواع ممارسة الريادة

المصدر: صالح، أحمد علي، والمبعضين، محمد ذيب، (٢٠١٠)، (دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية - أساسيات نظرية ووقائع ميدانية)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦-٢٩ نيسان، عمان - الأردن، ص: ٨.

وأشار كل من (الدوري وصالح، 2009: 360) إلى أن دراسة (Yorklovich) قد توصلت إلى نسبة اعتماد الأنماط أنفة التركيز بحسب تطبيق المؤشرات الآتية:-

الجدول (٥) نسبة اعتماد الأنماط الريادية بحسب دراسة Yorklovich

ت	النمط	نسبة اعتماده
١	المؤازرون Sustainers	١٥%
٢	الشطار Jugglers	٢٠%
٣	المثابرون Hard Workers	٢٠%
٤	الباحثون Searcher	٢١%
٥	المثاليون Idealists	٢٤%
	المجموع	١٠٠%

المصدر: الدوري، زكريا صالح، وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، (الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص: ٣٦٠.

المبحث الثاني - صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال

أولاً- مفهوم التسويق الريادي **Concept of Marketing entrepreneur**:

ينظر الرياديون إلى التسويق الريادي على أنه (وظيفة جوهرية ومجموعة من الأنشطة الحيوية التي تقود إلى الإبداع والابتكار، وهو عنصر نجاح حرج يساعد المنظمة في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية) (أبو فارة، 2010: 1). ويلعب التسويق الريادي دوره بصورة أفضل في المنظمات صغيرة الحجم والمنظمات متوسطة الحجم، وخصوصاً خلال مرحلة النمو. وقد تزايدت حديثاً تطبيقات التسويق الريادي في المنظمات صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم. وهناك عدة أبعاد للتسويق الريادي، ومن هذه الأبعاد: التوجه الريادي، وتحقيق القيمة، وكثافة التركيز على الزبون، وملاحقة الفرص، واستخدام مدخل رافعة الموارد، وإدارة المخاطر، والتركيز على الابتكار. تسعى منظمات الأعمال للتنافس في الأسواق وتحقيق أكبر حصة سوقية عبر المنتجات والخدمات التي تقدمها في أسواقها المستهدفة، إذ أن هذه المنتجات هي حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة، فإذا استطاعت المنظمات أن تستقطب أكبر عدد ممكن من الزبائن عبر مزيج المنتجات التي يتم تقديمها، فأنها تتمكن من الحصول على موارد تمكنها من البقاء وتقديم منتجات جديدة من أجل تلبية

متطلبات المجتمع المتجددة. وبالتأكيد أن هذه المنتجات والخدمات الجديدة التي يتم تقديمها إلى الأسواق المستهدفة تتطلب وجود قدرات داخل المنظمة لتحويل الإبداع إلى ابتكارات قابلة للتسويق في البيئة التي ستتنافس بها المنظمة (الدوري والسعيد، 2010:9).

وعدَّ كل من (الصميدعي والعسكري، 2010:1) كل من الريادة والإبتكار التسويقي من السمات الأساسية للفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال في عالم اليوم، وذلك لإنعكاساتها المعقدة على أوجه تصميم وتنفيذ النشاطات المختلفة لهذه المنظمات ومنها النشاط التسويقي الذي يمثل محور هذه النشاطات. وبهذا الصدد أشار العديد من الباحثين على أنه يقع على عاتق الإدارة مهمتان حيويتان هما التسويق والإبتكار وكلاهما يعتمد على الآخر، وان الإبتكار هو مفتاح ضمان بقاء المنظمات في أعلى السلم التنافسي وخلق قادة السوق.

وقد أشار (أبو فارة، 2010:4) إلى أن (Hills et al.,2008:99) وزملاءه قد وجَّهوا انتقادات حادة إلى كبار الباحثين والمؤلفين في حقل التسويق (أمثال Kotler & Keller) بسبب عدم تناولهم لموضوع التسويق الريادي بالأهمية التي يستحقها هذا الحقل المعرفي، فقد تم تناول هذا الموضوع بصورة مختصرة، ولم تتم الإشارة إلى الفرص الفريدة والاستراتيجيات والعمليات والممارسات المتميزة التي تتلاءم مع بيئة المنظمات الريادية الصغيرة والتي يمكن توظيفها لتعظيم القدرات التنافسية لهذه المنظمات بحيث تكون قادرة على منافسة المنظمات بفاعلية ونجاح. وأشار كل من (Hall & Woodward,2009:67) إلى أن التركيز على الريادية ضمن حقل التسويق قد حظي بقبول متزايد، وهذا الأمر يرتبط بالإبداع وتطوير المنتجات الجديدة. وتتطلب الريادة الناجحة بشكل نموذجي من المنظمات أن تبحث بعيداً عن عملياتها وأسواقها الحالية في سعيها وراء الفرص الجديدة. في الواقع، هي على الأغلب الفرص التي تحدث قفزة وتوفر عوائد كبيرة (Dess et al.,2007: 444).

إذ أكد كل من (جلاب والعبادي، 2010:136) على أن المنظمات لا تستطيع الوقوف والانتظار حتى تأتي الأعمال إليها، وإنما يجب عليها البحث عن الفرص في أسواق جديدة لبضائعها والخدمات التي تقدمها، خاصة وأن هناك منظمات أخرى تتنافس معها في مجال عملها. ويطلق على هذه الفرص التي تبحث عنها المنظمات اسم (الفرصة التسويقية) حيث عرفت الفرصة التسويقية (بكونها ذلك الاتجاه الإيجابي الذي يحتمل أن تتمتع المنظمة فيه بمزايا نسبية) (McCarthy & Perreault,1993:75).

إن التغيير المتسارع في المنتجات نتيجة تباين تفضيلات ومتطلبات الزبائن وأذواقهم والتنوع الكبير في هذه المنتجات يستدعي إيجاد وتطوير مستمر للمنتجات وإيجاد منتجات أخرى جديدة تلبي وتشبع حاجات المستهلك. وتتقرب المنظمات الريادية من زبائنهم من خلال التميز في جودة المنتج أو الخدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون (الصميدعي والعسكري، 2010:15).

وأكد (Teach et al.,2006:24) وزملاؤه على أن التسويق الريادي يمثل مدخلاً لاقتناص الفرص السوقية (Opportunistic Approach)، وهذا المدخل يبحث عن أساليب جديدة غير مسبوقه لإضافة قيمة للزبائن المناسبين والمرغوب فيهم وبناء حصة من الزبائن المجدين اقتصادياً لأعمال المنظمة.

وأشار كل من (الطائي وإبراهيم، 2010:7) إلى أن الرياديين يعملون على تحويل الأفكار إلى منتجات (سلع وخدمات)، وبالتالي فإن الريادية تعني دائماً توسيع الأسواق وتطويرها من خلال تطوير المنتجات والارتقاء بجودتها، والعمل الدعوب لتحقيق أعلى مستويات الرضا لدى العملاء. وعندما تتحسن الأسواق وتزدهر، تزداد معها إنتاجية التسويق وفعاليتها، وهذا بدوره يؤدي إلى خفض التكاليف الإجمالية، وبهذا تنتفع الشركة وعملاؤها معاً.

فقد عرف كل من (Bjerke and Hultman, 2002:67) التسويق الريادي بأنه (تسويق المنظمات التي تنمو من خلال الريادية "خصوصاً المنظمات الصغيرة"، ويتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتشجيع وتحفيز أفراد المنظمة على تعلم كيفية التعامل مع التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، وتطوير المهارات الإبداعية والابتكارية لدى أفراد المنظمة).

وأشار (أبو فارة، 2010:11) إلى أنه عند استخدام مدخل التسويق الريادي فإن السوق لا يعبأ كثيراً بقيود الموارد المتاحة في الوقت الحاضر، ولكن يجري تركيز الاهتمام على الابتكار في مجال المنتجات والأسواق، ويعدّ هذا الابتكار المسؤولية الجوهرية للتسويق (Core Marketing Responsibility) والأسلوب الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما أنه عند تناول موضوع التسويق الريادي يجب العلم أن هذا الموضوع ليس حقلاً يمكن تطبيقه فقط في المنظمات صغيرة الحجم وفقاً لما يمكن استنتاجه من بعض التعريفات التي توضح مفهوم الريادي (Entrepreneur Concept)، ويجب العلم أن الريادية حقل يتعلق بجميع المنظمات (كبيرة الحجم ومتوسطة الحجم وصغيرة الحجم).

إن القدرة على التكيف مع البيئة التسويقية، والتعامل مع المتغيرات بمرونة عالية، والإصرار على بلوغ الأهداف المنشودة وفق عقلية منفتحة لا تعرف الاستسلام للصعوبات. مما يعني أن الريادي الجيد ينبغي أن يتمتع بهذه الصفات ويعكسها على أرض الواقع (الطائي وإبراهيم، 2010:7).

ثانياً- إستراتيجيات التسويق الريادي **Marketing entrepreneur Strategies**

أشار كل من (الصميدعي والعسكري، 2010:14-15) إلى وجود عدة إستراتيجيات يمكن لمنظمات الأعمال استعمالها لغرض تحقيق التسويق الريادي هي:-

١- يجب أن تكون هناك إستراتيجيات تركز على داخل المنظمة أو المشروع من شأنها أن تحرك النمو وتحفز التغيير داخل المنظمة.

٢- تكوين إستراتيجيات يتم فيها التركيز على البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تسعى بفاعلية واستمرارية من أجل إبرام مشاريع مشتركة جديدة واندماجات لتحقيق النجاح التجاري من خلال الابتكارات.

٣- يجب على هذه الإستراتيجيات أن تكون شاملة ومتنوعة بحيث تخاطب طيفاً واسعاً من القضايا التكنولوجية والمالية والبشرية وأن تكون منسجمة مع السيناريو المستقبلي للمنظمة.

٤- إن التناغم والانسجام بين الريادة والتسويق يفرض على هذه الإستراتيجيات أن تكون ريادية وتسويقية وأن تتضمن أساليب يتم بموجبها تحويل المنتجات والخدمات القائمة إلى جديدة تضيف قيمة للمشاريع القائمة.

٥- سدّ حاجة ورغبة الزبائن وتجاوزها حيث هذه الحاجات والرغبات دائمة التغيير بالإضافة إلى التأكيد على التسويق وتطوير الأسواق الجديدة.

- ٦- في بيئة الأعمال الصاخبة في الوقت الحاضر، من المهم تطوير طاقة المنظمة من أجل الحصول على وخلق وتجميع واستغلال المعرفة وهذه من الاستراتيجيات الأساسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار.
- ٧- ومن أجل أن تكون هذه الاستراتيجيات فاعلة يجب تنفيذها بكفاءة وفاعلية ضمن النظام المناسب وبالتعاون مع فريق عمل قادر ومهارات متنوعة وإدارة متعاونة ومشجعة تسهم في بناء ثقافة منظمية ريادية ومبتكرة.
- ٨- إن الدمج بين الريادة والتسويق عامل حاسم لديمومة هذه الاستراتيجيات حيث أن الريادة والتسويق تربطهما علاقة إيجابية ويتفاعلان معاً من أجل تحقيق الازدهار للمنظمة، كما أن الريادة والابتكار التسويقي يكملان بعضهما البعض وكلاهما يؤديان إلى نجاح وديمومة المنظمة في البيئة السريعة للتغيير للأعمال. إنهما تمتازان بالديناميكية في المنظمات التي تستخدم هذه العمليات جنباً إلى جنب.
- ثالثاً- التداخل والتشابك بين الريادية والتسويق:

يؤكد (أبو فارة، 2010:8-9) على أن التداخل بين التسويق والريادية قد أدى إلى تطوير حقل أساسي وجوهري وإلى بناء معرفة جديدة من الأدب النظري ترسم وتحدد ملامح التسويق الريادي، كما أن التداخل بين الحقلين (التسويق والريادية) أدى إلى بروز ونشوء حقل جديد مستقل يتضمن جوانب الاختلاف وجوانب التشارك والاتفاق بين الحقلين الأساسيين. أن التداخل والتشابك بين الريادية والتسويق يكمن في محاور ومجالات متعددة أهمها:-

- § أكد (Carson,1998:49) على أن التداخل والتشابك الناجم عن الظروف السوقية ذات الطبيعة المستقرة والمستمرة وغير المتذبذبة وحيث تساعد الريادية في عملية تحديد الحاجات غير المدركة. رأى (Colbert,2003:30) أن التداخل والتشابك الذي يقع في السوق المتذبذبة حيث تقود الريادية إستراتيجية التسويق نحو تطوير الحاجات الحالية في بيئة جديدة، وهنا لا بد من التأكيد على أن التداخل والتشابك (بين التسويق والريادية) يدفع نحو زيادة فاعلية تحديد الفرص في ظل البيئة المتغيرة.
- § أشار (Hoy,2008:152) إلى أن كلا الحقلين (التسويق والريادية) يركزان على عمليات التغيير، وأن التغيير (Change) هو أحد المحركات الرئيسة للنشاط الريادي.
- § أكد (Knight,2000:12) على أن الطبيعة البارزة لكل حقل من الحقلين (التسويق والريادية) هي السعي نحو اقتناص الفرص وتحويلها إلى أفكار عملية وسوقية، وأن كل مدخل من المدخلين يتسم بالخصائص الإبداعية والابتكارية في توجهاته ومدخله الإدارية، وتحقيق القيمة المضافة من خلال الاستثمار الفاعل للوقت والأموال والجهود والمهارات.
- § أكد كل من (Barrett & Balloun,2000:50) على أن الكثير من الأنشطة والأعمال التي ينفذها الرياديون تندرج ضمن المفاهيم الرئيسة والجوهرية لنظرية التسويق، فوفقاً لنظرية التسويق فإن التسويق الفاعل يتحقق عندما تتجح المنظمة في تحديد الفرص الجديدة وتتبنى مداخل وأساليب ابتكارية لإيصال المنتجات إلى السوق، وتتمكن بنجاح من تلبية حاجات القطاعات السوقية المستهدفة. من جانب آخر، فإن نظرية التسويق تركز على ضرورة مراعاة خصائص البيئة المتغيرة وما تتضمنه من ضغوط ومتغيرات.
- § رأى (Carson et al.,1995:54) أن المنظمات الريادية الصغيرة تمتلك مجموعة مختلفة من الإمكانيات والقدرات التسويقية التي تتضمن الفهم المتميز لحاجات الزبائن، والاتجاهات الأسواق،

ولمتطلبات التمركز السوقي، وتستخدم هذه المنظمات التسويق كمسار لتحقيق الميزة التنافسية اعتماداً على تحقيق التميز في برامجها التسويقية وتحقيق عمليات الرفع (Leveraging) للمعرفة المتميزة التي تمتلكها هذه المنظمات عن الزبائن والأسواق والتكنولوجيا.

§ أشار (Morris et al.,2002:17) إلى أن النشاط التسويقي الذي يتحمس المسوقون الرياديون إلى ممارسته هو النشاط الذي يقود إلى تحقيق النمو، فالتسويق من وجهة نظر المسوقين الرياديين ليس مجرد أحد وظائف الأعمال (أو أحد وظائف المنظمة) ولا يجوز أن ينفذ كالوظائف الأخرى (كوظيفة الموارد البشرية أو وظيفة المحاسبة أو وظيفة المالية)، ويرى المسوقون الرياديون (Entrepreneurial Marketers) أن وظيفة التسويق هي الوظيفة المحورية والجوهرية في المنظمة (Core Function)، وهذه الوظيفة تشمل الإبداع والابتكار وتعزيزهما وتعزيز مضمانيهما.

المبحث الثالث - الإطار التحليلي للدراسة

أولاً : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1- وصف وتشخيص الريادة الإستراتيجية:

يعرض الجدول (٦) وصفاً لعناصر متغير دراسة الريادة الإستراتيجية:

جدول (٦) وصف عناصر متغير دراسة الريادة الإستراتيجية

الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الإجابات					العناصر	
			لا أبداً	بعض الوقت	أحياناً كثيرة	غالباً كثيرة	دائماً		
52.17	81.0	3.57	-	٢	٣	٥	١٠	X1	
59.42	1.20	3.78	١	٢	٢	١	١٤	X2	
55.07	1.26	3.65	٢	٣	٢	٥	٨	X3	
43.98	87.0	3.30	-	٢	-	٣	١٥	X4	
52.17	1.01	3.57	-	٢	٤	٦	٨	X5	
55.07	1.26	3.65	-	٢	-	٣	١٥	X6	
55.07	1.03	3.58	متغير دراسة وتحليل الريادة الإستراتيجية كاملاً						

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

حقق متغير دراسة وتحليل الريادة الإستراتيجية كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.58) بوزن مئوي (55.07%) وانحراف معياري (1.03). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة

المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى دراسة وتحليل الريادة الإستراتيجية في العينة المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة هو (فوق المتوسط) بقليل.
٢ - وصف وتشخيص صياغة إستراتيجية التسويق الريادي :

يعرض الجدول (7) وصف لعناصر متغير إستراتيجية التسويق الريادي:

جدول (7) وصف عناصر متغير إستراتيجية التسويق الريادي

الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الإجابات					العناصر	
			لا تماماً	لا	م	نعم	نعم تماماً		
86.6%	61.0	4.43	-	1	-	4	15	Y1	
46.8%	1.15	2.34	1	1	1	5	12	Y2	
78.6%	٦٠.٠	93.٣	-	1	1	7	11	Y3	
4.8٢%	٦٠.٠	96.٣	-	-	-	8	12	Y4	
60.6%	1.33	3.03	1	1	٣	7	8	Y5	
60.2%	1.21	3.02	1	1	3	5	10	Y6	
9.٧٠%	٨٥.٠	٥٣.٣	متغير إستراتيجية التسويق الريادي كاملاً						

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

حقق متغير إستراتيجية التسويق الريادي كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٥٣.٣) بوزن مئوي (٩.٧٠%) وانحراف معياري (٨٥.٠). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى المشاركة في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (اعلى من المتوسط) بقليل وهي نتيجة مشجعة نوعاً ما.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- ١- تبين من خلال تحليل النتائج اعتماد معمل بيبسي الكوفة على حملة شهادة البكالوريوس، إذ أنهم شكلوا معدلاً كبيراً، ويعد ذلك عاملاً مهماً في تطوير المعمل وتقديم أفضل الخدمات.
- ٢- ينطلق مفهوم الريادة التسويقية من تحقيق حالة من التكامل بين المنظور الريادي والمنظور التسويقي.
- ٣- المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تتقرب من زبائنها من خلال التمايز في المنتجات والخدمات التي تقدمها بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون. لذلك لا بد من إيجاد منتجات جديدة تلبي حاجات الزبائن وتتبع رغباتهم.
- ٤- اهتمام الأفراد المبحوثين بضرورة تبني إجراءات استباقية من خلال تقديم منتجات لأول مرة للنفوق من خلالها على المنافسين، فضلاً عن ضرورة المبادرة في تقديم الأفكار والمفاهيم الجديدة لتعزيز العملية الإنتاجية والتسويقية.
- ٥- إن الريادة تبرز عندما تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد في سوق حالي أو تقديم منتج جديد في سوق جديد، وبالتأكيد عندما تعمل المنظمة على تحقيق هذه الإستراتيجية فان نسبة المخاطرة تكون مرتفعة، لأنها تستكشف سوق جديد بمنتج جديد، وأن المخاطرة ضمن هذه الإستراتيجية تتجسد باحتمال عدم تقبل السوق المستهدف للمنتج الجديد.
- ٦- أن هناك استجابة لدى الأفراد المبحوثين بضرورة صياغة إستراتيجية تسويق ريادية كسلوك ريادي للولوج إلى ميدان التنافس والحصول على موقع متميز بين المنافسين.

ثانياً - التوصيات

- ١- قيام المعمل المبحوث، وفي إطار أنشطة وعمليات التوجه الريادي بإجراء عمليات البحث والنقضي من أجل اعتماد الطرائق والوسائل اللازمة في تحقيق عنصر المبادأة في ميدان الأعمال.
- ٢- ينبغي على منظمات الأعمال أن تهتم بتحفيز الحالة الريادة ضمن المنظمة، عبر خلق مجموعة من الاتجاهات التي تكون بنية تحتية للريادة، إذ لا توجد وصفا جاهزة لتحقيق الحالة الريادية ضمن المنظمة، أو مجموعة خطوات يمكن أن يتم إتباعها وبعد ذلك تصبح المنظمة ريادية، لكون الحالة الريادية تنتج من تفاعل توفر إمكانيات للمنظمة مع مجموعة من المتغيرات الموجودة في البيئة، والتي ستتجسد بفرص خلاقة تسهم في أحداث قفزة أو تطور في حقل أو مجال معين.
- ٣- تنقيف العاملين بأهمية تبني سلوكاً ريادياً يمكن المعمل المبحوث من التفوق على المنافسين من خلال صياغة إستراتيجية التسويق الريادي.
- ٤- ينبغي على الريادي الناجح أن يكتسب المهارات الإدارية الأساسية وفنون القيادة والتفاوض والتخطيط السليم، وأن يحقق التوازن بين المطالب الفنية والمطالب العمل للمنظمة وبخاصة تلك المهارات المتعلقة بإدارة الأفراد والزبائن والموردين والعاملين في المنظمة.
- ٥- ينبغي على منظمات الأعمال أن تقوم بدراسة السوق من خلال تجزئته إلى مجموعات وفق معايير محددة. وعليه فعلى المنظمات الجمع بين الموازنة والمرونة، الموازنة بين التكاليف والإنتاج من جهة، والمرونة بين اتجاه الوضع التنافسي في السوق ورغبات وتطلعات الزبائن ومراجعة العوامل الداخلية والخارجية لحساب تغير السعر وأثر ذلك على الحالة الجديدة.

٧ الريادة الإستراتيجية: الرغبة في الإبداع لأجل أحياء معروضات المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين.

٧ التسويق الريادي: يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتشجيع وتحفيز أفراد المنظمة على تعلم كيفية التعامل مع التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، وتطوير المهارات الإبداعية والابتكارية لدى أفراد المنظمة.

الرجاء قراءة عوامل الريادة الإستراتيجية والتسويق الريادي المدرجة أدناه ووضع علامة (٧) أمام كل عبارة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى اتفاقك مع مضمونها.

١ - مؤشرات الريادة الإستراتيجية: ما مدى اتفاقك مع نوع التأثير الذي تمارسه العوامل الآتية في إسناد أو أعاقا سعي المعمل لتحقيق الريادة الإستراتيجية:

ت	المؤشرات	درجات المقياس				
		سلبى جداً ١	سلبى ٢	محايد ٣	إيجابي ٤	إيجابي جداً 5
١	يستخدم العاملون في المعمل جهداً منظماً، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة الزبون، وتحقيق النمو للمعمل من خلال التجاوب مع الحاجات والرغبات من خلال الإبداع والتميز.					
٢	يواجه المعمل تحدياً Challenge في تبني مدخل الريادية في أسواقه المستهدفة، وهذا التحدي يتعلق بكيفية قيام المعمل بتسخير وتطوير قدراته، والتأكد من أنه تجري إدارة هذه القدرات ضمن بيئة داعمة.					
٣	يبحث المعمل عن أساليب جديدة غير مسبوقة لإضافة قيمة للزبائن المناسبين والمرغوب فيهم وبناء حصة من الزبائن المجدين اقتصادياً لأعمال المنظمة.					
٤	يعتمد المعمل على النشاطات الريادية لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرائق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.					
٥	السلوك الريادي يمكن تطويره في المعمل عبر تطوير طرائق جديدة للأداء. وأن السلوك الريادي					

					يمكن أن يقدر بين أعضاء المعمل بالتركيز على طرائق العمل التي تؤدي إلى التغيير.
				٦	إن نوع الفرصة تؤثر بكيفية تحويل الفرصة إلى أعمال قيمة وتشكيل عملية أو صياغة الأعمال، فالتعريف الأفضل لحاجات السوق، والمزيد من الموارد المتوفرة لمعالجة المشكلة والتعامل معها (قدرة خلق القيمة). يزيد من احتمال تشكيل الأعمال.

٢- مؤشرات التسويق الريادي: ما مدى اتفاقك بان مؤشرات التسويق الريادي الآتية في المعمل تسهم في تدعيم وتحقيق متطلبات صياغة إستراتيجية التسويق في المعمل:

ت	المؤشرات	درجات المقياس				
		سلبى جداً ١	سلبى ٢	محايد ٣	إيجابي ٤	إيجابي جداً 5
١	يضع المعمل خطة تسويقية ريادية بعيدة لتحقيق الأهداف التي يطمح تحقيقها.					
٢	يرى المعمل بأن إستراتيجية التسويق الريادي هي منطق التسويق الذي يأمل من خلاله أن يحقق أهدافه، حيث إنه تحتوي على خطط محددة تجاه الأسواق، المواقع، خليط التسويق، ومستويات الأنفاق.					
٣	يقوم المعمل بتحديد نوع الأسواق التي يستهدفها وهذه المواصفات تختلف من ناحية الحاجات والرغبات والتجاوب مع التسويق وإمكانية تحقيق الأرباح.					
٤	المعمل يجب أن يكون مرناً ليضع جهوده وطاقاته تجاه تلك الأسواق وتجنبه وجهات النظر المنافسة وبعدها يطور إستراتيجية تسويق ريادي لكل صنف مستهدف في تلك الأسواق.					
٥	يقوم المعمل بتحديد إستراتيجية التسويق الريادي المحدودة لعناصر المزيج التسويقي مثل إستراتيجية منتجات جديدة، وإستراتيجية البيع الشخصي وإستراتيجية الإعلان والترويج وإستراتيجية المبيعات					

					والتوزيع.
					٦ نشرح الإدارة العليا بالمعمل كيفية تعامل كل إستراتيجية مع التهديدات والفرص والاعتراضات التي تظهر لأول مرة على الخطة التسويقية الريادية.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- ١- أبو فارة، يوسف، (٢٠١٠)، (التسويق الريادي في منظمات الأعمال)، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦- ٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
- ٢- أحمد، مروة، وبرهم، نسيم، (٢٠٠٨)، (الريادة وإدارة المشروعات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٣- برنوطي، سعاد نائف، (2008)، (إدارة الأعمال الصغيرة "أبعاد للريادة")، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٤- جلاب، أحسان دهش، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠١٠)، (التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٥- الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٥)، (الريادة الإستراتيجية: المضلة، والأصول والقيمة)، بحث نوقش ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع- تحت عنوان (الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة) جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالي، للمدة من ١٥-١٦ آذار، عمان- الأردن. <http://www.philadelphia.edu.jo>
- ٦- الدوري، زكريا صالح، وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، (الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال- قراءات وبحوث)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٧- الدوري، زكريا مطلق، والسعيد، يعرب عدنان، (٢٠١٠)، (الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وفق فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦- ٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
- ٨- زيدان، عمرو علاء الدين، (2007)، (ريادة الأعمال- القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٩- الشيخ، فؤاد نجيب، وملحم، يحيى، والعاليك، وجدان محمد، (٢٠٠٩)، (صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٤، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
- ١٠- صالح، أحمد علي، (٢٠٠٧)، (الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية- بحث استكشافي ميداني)، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
- ١١- صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد زيب، (٢٠١٠)، (دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية- أساسيات نظرية ووقائع ميدانية)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦- ٢٩ نيسان، عمان- الأردن، ص:٦.

- ١٢- الصميدعي، محمود جاسم، والعسكري، أحمد شاكر، (٢٠١٠)، (أثر الريادية والإبتكار على صياغة إستراتيجية التسويق في منظمات الأعمال - دراسة تحليلية)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦-٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
- ١٣- الطائي، حميد، وإبراهيم، عدنان، (٢٠١٠)، (تأثير الريادية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إنتاجية التسويق في الشركات السياحية الصغيرة)، "بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة" (الريادية في مجتمع المعرفة) - ٢٦-٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
- ١٤- الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس خضير، (٢٠٠٩)، (نظم المعلومات الإستراتيجي - منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ١٥- العامري، صالح، والغالبي، طاهر، (٢٠٠٧)، (الإدارة والأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ١٦- العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (2010)، (إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ١٧- العبادي، هاشم فوزي، والسوداني، علي موات، (٢٠١٠)، (العلاقة بين الريادة والإستراتيجية لبناء أنموذج متكامل لتعزيز الأداء في المنظمات - منظور مفاهيمي ونموذج مقترح)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني/ والمحلي الخامس - جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد.
- 18- الغالبي، طاهر محسن، (2009)، (إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 19- الغالبي، طاهر محسن، والخفاجي، نعمة عباس، (2010)، (نظرية المنظمة مدخل العمليات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٢٠- المنصور، كاسر نصر، (٢٠٠٣)، (الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة)، سلسلة دار الرضا للمعلومات، دمشق- سوريا.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1- 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.
- 2- Baumol, W. J. (1993), "Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs", Massachusetts institute of Technology.
- 3- Bjerke, B., and C. Hultman (2002), *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham, U.K: Edward Edgar.
- 4- Bolton, B. & Thompson, J., (2000), "Entrepreneurship: Talent, Temperament, and Technique", Oxford: Butter worth-Heinemann.
- 5- Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences Between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision -Making", *Journal of Business Venturing*. 12

- 6- Carpenter, Mason A. & Sanders ,W.G. (2006), "Strategic Management: Creating Competitive Advantage", McGraw-Hill , New York.
- 7- Carson, D., (1998) "The marketing-entrepreneurship interface: A critique and some pragmatic alternatives for marketing managers," Irish Marketing Review, Vol. 11, No. 1.
- 8- Carson, D., S. Cromie, P. McGowan, and J. Hill (1995), Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 9- Colbert, F. (2003), "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts" International Journal of Arts Management, Vol. 6, No. 1.
- 10- Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B. (2007), "Strategic Management: Creating competitive Advantage", McGraw-Hill, Barded. New York.
- 11- Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "Strategic Management Creating Competitive Advantages", McGraw-Hill Companies, Irwin. New York.
- 12- Don, Harvey, & Donald, Brown, (2000), "An Experiential Approach to Organization Development", 6th ed., Prentice- Hall, New Jersey. U.S.A.
- 13- Hall, R., and S. Woodward (2009), "The Burden of the Nondiversable Risk of Entrepreneurship," American Economic Review, Vol. 99, No. 6.
- 14- Hills, G., C. Hultman, and M. Miles (2008), "The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing", Journal of Small Business Management, Vol. 46, No.1.
- 15- Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", South-Western, 1st ed., New York.
- 16- Hitt, Michael A., Ireland, R.D. ,Hoskisson ,Robert E. (2001), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", South-Western, 4th ed., New York.
- 17- Hoy, F., (2008), "Organizational Learning at the Marketing/Entrepreneurship Interface," Journal of Small Business Management, Vol. 46, No. 1.
- 18- Ireland D. R & Webb W. J (2007) "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation" Science Direct, Business Horizons 50
- 19- Knight, G. (2000), "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization," Journal of International Marketing, Vol. 8, No.
- 20- Landau, R. (1982), "The Innovative Milieu", In Lundsted to, S. B. & Colgazier, E.W. (eds), Managing Innovation: The Social Dimensions of Creativity, Invention and Technology, New York.

- 21-McCarthy E. Jerome & Perreault, William D.,(1993) "Basic Marketing", 11th Ed., IRWIN,
- 22-Morris, M, M. Schindehutte, and R. LaForge (2002), "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspective" , Vol. 10, No. 4.
- 23-Teach, R., M. Miles, and D. Hansen (2006), "Academic Career Opportunities in Entrepreneurial Marketing, "Paper Presented at the 2006 UIC Marketing and Entrepreneurship Research Symposium, Chicago.
- 24-Wiklund ,J. & Sheperd ,D. (2005), "Entrepreneurial Orientation and small Business performance :A Configurationally Approach", Journal of Business Venturing ,20.