

## Measuring the position of Entrepreneurial Marketing in small business organizations

### A prospective study in a sample of mineral water plants in the Kurdistan Region - Iraq

#### قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة دراسة استطلاعية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان- العراق

أ.م.د. درمان سليمان صادق  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك- العراق  
Drman1957@yahoo.com

#### المستخلص

التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة كمصانع المياه المعدنية المبحوثة في إقليم كردستان العراق هو فلسفة تنظيمية موجهة للمنظمة، وفي ضوء ذلك، فإن المنظمة توجه جهودها وأنشطتها التسويقية لتتركز حول الزبون والأعمال السوقية ذات العلاقة. ومع ذلك فإن هذه المنظمات لا يوجد فيها عادة قسم محدد للتسويق أو شخص مسؤول عن وظيفة التسويق، وسبب ذلك هو أن قرب المنظمات الريادية من مواقع ومراكز الأسواق (بسبب الحجم الصغير لهذه المنظمات) يجعلها قادرة على تلمس حاجات الزبائن ورغباتهم وطلباتهم دون حاجة إلى الاستثمار في إجراء بحوث سوق مكلفة تستغرق مدة من الزمن، وكذلك دون حاجة إلى إنشاء قسم خاص بالتسويق على الرغم من ضرورة وجوده .  
ومن أجل الوصول إلى هدف البحث الرئيسي وهو الكشف عن مدى تطبيق مصانع المياه المعدنية المبحوثة لعمليات التسويق الريادي السبعة وهي (التركيز على الزبون- إيجاد أو تكوين القيمة- رفع قيمة المصادر- إدارة المخاطر- الإبداع- قيادة الفرص وتوجيهها- الدعم الفعال) تبين بأن تلك المصانع بشكل عام لم تعتمد تلك العمليات وفق آراء العينة المبحوثة إلا بمعدل عام (39.47%) ومقابل اتفاق سلبي عليها بمعدل (33.15%) وبلغ المعدل الحيادي العام (27.35%) وعزز من هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي والبالغ (2.04) وبمعدل استجابة بلغ (68.46%). وكان أفضل الأبعاد من عمليات التسويق الريادي وساهم بشكل فعال في أغناء المعدل العام هو بعد قيادة الفرص وتوجيهها وبعد الدعم الفعال أو الأنشطة الفعالة.  
وقدم البحث عدد من الاستنتاجات والتوصيات تخدم المصانع المبحوثة عند اعتمادها عمليات التسويق الريادي في أعمالها وخططها التسويقية.

#### Abstract

Entrepreneurial Marketing in business organizations is a philosophy of organizational-oriented organization, and in this light, the organization was directing its efforts and its marketing to focus on the customer and the logistics involved. However, these organizations do not there is usually a specific section of the marketing or person responsible for the marketing function, and the reason for this is that near the organizations leading sites and market centers (due to the small size of these organizations) makes it able to touch the customer needs and desires and demands without the need to invest in conducting market research a costly period of time, as well as without the need to create a special section on marketing despite the need for its existence.

In order to reach the such of objectives is revealing the extent of application of plant mineral water researched the Entrepreneurial Marketing of the seven, namely, (a focus on the customer - create or configure value - raise the value of Resources - Risk Management - Innovation - Driving the opportunities and guidance - Support effective) show that those plants generally did not support such operations in accordance with the views of the sample researched by only a year (39.47%) and return for an agreement negatively on the rate (33.15%) and the

rate of neutral-General (27.35%) and enhanced these results the value of the mean and of (2.04) and the response rate was (68.46%). The best dimensions of Entrepreneurial Marketing and contributed effectively to enrich the overall rate is still the leadership opportunities, direct and effective support or after the effective activities. The research was presented a number of conclusions and recommendations serve the factories researched when adopting Entrepreneurial Marketing in business and marketing plans.

## المقدمة

لقد شهد العقدان الماضيين من القرن العشرين ظهور مجال جديد لعملية التسويق ألا وهو التسويق الريادي. فقد حضى هذا النوع من التسويق باهتمام كبير من قبل الباحثين باعتباره طريق جديد ومظهرا جديدا من التسويق. ونحن نرى أن المجتمعات هي بحاجة متزايدة للريادة ولا سيما بعد أن أصبح التطور الاقتصادي من الحاجات الهامة والضرورية للكثير من الدول. وبعد أن عملت بعض المنظمات الكبيرة على تخفيض حجم منظماتها وموظفيها على حد سواء. وترك المجال أمام المنظمات متوسطة الحجم والصغيرة بالدخول إلى قطاع المشاريع التجارية لتصبح هي أكثر أهمية في هذا المجال.

ولكن اليوم نجد إن هناك الكثير من المنظمات التي تعمل في بيئات متقلبة والتي تتزايد فيها المخاطر وتلاشى فيها القدرة على التنبؤ بعد أن أصبحت الحدود المنظمة فيها غير واضحة المعالم - وبعد أن أصبحت الكثير من الهياكل المنظمة والعمليات في العمل تتميز بكونها من المنظمات العنكبوتية- وبعد أن أصبح العمل بالإدارة التقليدية والتخطيط والتنبؤ صعبة وأحيانا مستحيلة.

ففي ظل وجود مثل بيانات الأعمال الصغيرة هذه كان لابد لهؤلاء القادة في منظمات الأعمال الصغيرة أن يعملوا على استبدال هذه الطرق والتخلي عن المبادئ الإدارية التقليدية وإتباع سلوكيات وطرق التفكير الجديدة التي لا تعمل على تغيير إحدى الحالات فحسب بل على إحداث تغييرات هامة في الأسواق أيضا وهنا نقول بان الريادة قد تكون في مثل هذه الحالات هي أفضل وسائل لإحداث مثل هذا التغيير. وان التسويق الريادي قد يكون في قمة الأولويات بالنسبة للعديد من المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء.

## المحور الأول: منهجية البحث

سيتناول الباحث ضمن هذا المحور أهم الجوانب الرئيسية التي تتعلق بمنهجية البحث وهي كالاتي:

### أولا: مشكلة البحث

إن إهمال النظريات التسويقية التقليدية لخصوصية التسويق في بيئة المنظمات الريادية، وعدم تركيز عمليات وأدوات التسويق الرئيسية على متطلبات النشاط التسويقي في هذه المنظمات كان من الدوافع القوية التي عملت كأساس للحركة التي اهتمت بالمزج والتداخل بين التسويق والريادية.

وضمن التطورات المتواصلة لحقل التسويق فقد تنامي وتبلور وظهر مجال جديد وفرع معرفي مهم في علم التسويق هو التسويق الريادي Entrepreneurial Marketing والذي جاء ضمن عمليات التفاعل والتمازج بين حقل التسويق وحقل الريادية وهذا البحث يهتم بالإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- هل يمتلك قادة المنظمات عينة الدراسة تصورا عن ماهية التسويق الريادي وأهميته في ميدان العمل؟
- 2- ما هي عناصر (عمليات) التسويق الريادي المتوافرة لدى القادة الإداريين في المنظمات المبحوثة؟
- 3- ما هي درجة الأولوية بين هذه العناصر لدى القادة المبحوثين .
4. هل إن نجاح بعض مصانع المياه المبحوثة وتحقيق مكانة في الأسواق التي تعمل فيها يعود إلى اعتمادها عناصر التسويق الريادي؟

### ثانيا: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من الأهمية النظرية أولا لهذا الحقل الجديد من حقول التسويق بكونه فرعاً مهماً يجمع بين الريادة والتسويق ضمن حقل واحد يسمى بالتسويق الريادي فضلا عن أهميته التطبيقية والميدانية لمنظمات الأعمال الصغيرة من حيث الاستفادة منه في تحقيق الريادية لهذه المنظمات ضمن سوق العمل الذي تعمل فيه مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان العراق.

### ثالثا: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على التسويق الريادي ومفهومه وأهميته.
2. التعرف على عمليات أو عناصر التسويق الريادي.
3. الكشف عن مدى تطبيق عناصر التسويق الريادي في منظمات الأعمال المبحوثة.
4. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين عناصر التسويق الريادي.

### رابعا: فرضيات البحث

#### الفرضية الأولى

يتحدد مستوى توافر عناصر التسويق الريادي لدى القادة الإداريين في المنظمات عينة الدراسة تبعا لدرجة اتقافهم بشأن المؤشرات المعبرة عنها .

#### الفرضية الثانية

هناك علاقات ارتباط معنوية بين عمليات التسويق الريادي وهي تعكس مكانة منظمات الأعمال في السوق".

### خامسا: عينة البحث

تم اختيار عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان العراق الجدول ( 4 ). لتكون مجالا تطبيقا للكشف عن مدى توفر وتطبيق عناصر التسويق الريادي في تلك المنظمات ويعود سبب اختيارنا لتلك المنظمات لأسباب موضوعية تتعلق بالموضوع المبحوث كونه موضوع يجمع بين الريادة والتسويق مما اوجد ضرورة ملحة لإجراء مثل هذه البحوث. ولأسباب ذاتية بسبب الاهتمام والتفكير الكبير الذي يراود الباحث في اكتساب المفاهيم والمهارات الضرورية اللازمة لعملية التسويق الريادي بصورة فعالة وناجحة.

### سادسا : الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث ومنها الوسيط والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس الكلية فضلا عن معاملات الارتباط البسيط ( Spearman ). كون البيانات غير معلمية Non parametric.

### المحور الثاني الإطار النظري للبحث

#### أولا: مفهوم التسويق الريادي

هناك اختلافات واضحة وواسعة حول التعريفات الخاصة بالتسويق الريادي ، وإنما هنا لا نتوقع أن نجد تعريفا واحدا يعطي كل ما هو موجود في التسويق الريادي . ويمكننا أن نضع جدولا يوضح أهم التعاريف والمفاهيم التي جاءت بحق التسويق الريادي. جدول(1).

جدول (1)

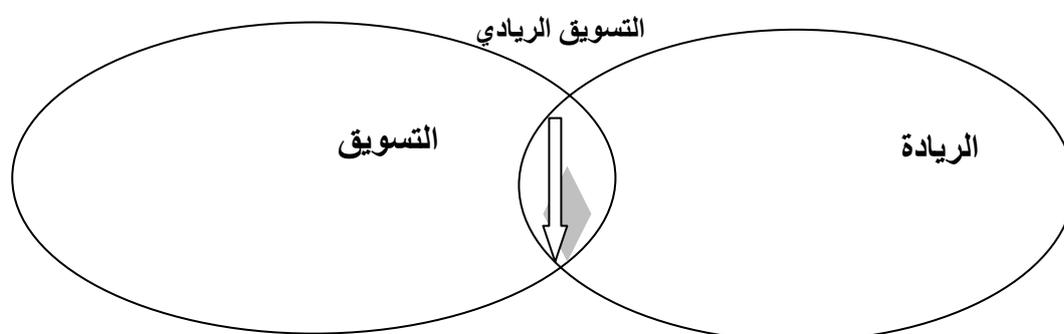
المفاهيم التي أوردها الباحثين والكتاب عن التسويق الريادي

المفهوم	السنة والصفحة	المؤلف أو الباحث
يعد التسويق الريادي بأنه نوع من التفاعل (التلامس) ما بين التسويق والريادة، باعتبارها اتحاد ما بين نظامين أكاديميين لهما تطبيقات مشتركة. أي بتعبير آخر عرف التسويق الريادي " بأنه المجال الذي يلتقي فيه أي نظامين أولهما ضوابط مشتركة ويتقاسمان نفس المفاهيم والأهداف والتوجه السلوكي الهادف".	1994 p 35	Gardner
التسويق الريادي هو تحديد الفرص الجديدة وتبني مداخل وأساليب ابتكاريه لإيصال المنتجات إلى السوق، والتمكن بنجاح من تلبية حاجات القطاعات السوقية المستهدفة.	2000 p.50	Barrett and Balloun,
السعي نحو اقتناص الفرص وتحويلها إلى أفكار عملية وسوقية، وأن كل مدخل من المدخلين ( الريادة والتسويق ) يتسم بالخصائص الإبداعية والابتكاريه في توجهاته ومدخله الإدارية، وتحقيق القيمة المضافة من خلال الاستثمار الفاعل للوقت والأموال والجهود والمهارات.	2000 p.12	Knight,
عرف فيها التسويق الريادي باعتبارها عمليات دعم و استثمار لاكتساب الإمكانيات والمحافظة على الزبائن القيمين وذلك من خلال الفرق المبدعة لأجل التعامل مع المخاطر ورفع قيمة المصادر و خلق قيمة أفضل.	2002 p.19	Morris, Schindehu tte, and LaForge,
التسويق الريادي بأنه تسويق المنظمات التي تنمو من خلال الريادية (خصوصا المنظمات الصغيرة)، ويتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتشجيع وتحفيز أفراد المنظمة على تعلم كيفية التعامل مع التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، وتطوير المهارات الإبداعية والابتكاريه لدى أفراد المنظمة.	2002 p.87	Bjerke and Hultman
التسويق الريادي هو محاولة جادة ضمن إطار متكامل ومتناسق لصياغة تأطير مفاهيمي للتسويق في عصر التغير والتعقيد وضبابية الظروف المستقبلية والتناقض بين بعض عناصر البيئة وتناقص الموارد، والتسويق الريادي حقل معرفي قادر على برهنة نجاحه في مرحلة نمو المنظمة ومرحلة نضوجها، ويعمل على تحقيق الدمج بين الأوجه الرئيسة للتطورات الحديثة في الفكر التسويقي والممارسات التسويقية، من جهة، والتطورات الحديثة في فكر وممارسات الريادة، من جهة أخرى، وهذا يؤدي إلى تحقيق بناء متكامل واحد.	2003 p.30	Colbert
تم توظيف مصطلح التسويق الريادي لوصف الأفعال التسويقية التي يؤديها الريادي والتي تتصف بأنها غير مخططة (ولا يعيها أنها غير مخططة) وهي أفعال تسويقية غير خطية وذات رؤية مستقبلية ثابتة ومستكشفة.	2004 p.4	Buskirk , and Lavik,
التسويق الريادي يتسم بسيطرة واضحة لمجموعة من الخصائص المتأصلة في الرياديين وأصحاب ومديري المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم ومجموعة من المحددات المتأصلة في هذه المنظمات.	2004 P.192	Jumat,A. Ishak,M. Faeruz , and I. Rohani
التسويق الريادي هو وظيفة منظميه ومجموعة من العمليات الموجهة نحو تحقيق القيمة Value للزبون وممارسة الاتصالات التي تجعله يدرك هذه القيمة وإيصال هذه القيمة للزبون، وإدارة العلاقات Relationships مع الزبون بالأساليب التي تحقق المنافع للمنظمة ولأصحاب المصالح Stakeholders.	2004 pp.17-18	Keefe
التسويق الريادي يمثل مدخلا لاقتناص الفرص السوقية ، وهذا المدخل يبحث عن أساليب جديدة غير مسبوقه لإضافة قيمة للزبائن المناسبين والمرغوب فيهم وبناء حصة من الزبائن المجددين اقتصاديا لأعمال المنظمة.	2006 P87	Teach, Miles, and Hansen

التسويق الريادي ليس حقلا خاصا بالمنظمات الصغيرة فقط، فالكثير من المنظمات الكبيرة يمكن أن تكون ريادية في مدخلها المتعلق بالأنشطة التسويقية، إذ تقوم هذه المنظمات بتبني نظرة ريادية إلى الأسواق، وتعمل باستمرار على تحديد الفرص، كما أنها تعمل على تطوير هذه الفرص.	2006 p.483	Kuratko,
يعرف التسويق الريادي بأنه يشير إلى ضرورة وجود قائد على درجة عالية من الريادية في المنظمات الكبيرة للمحافظة على ثقافة الريادة وتوجهاتها والتركيز على الفرص المتاحة واقتناصها.	2007 p.187	Kuratko, and Hodgetts,
يشير التسويق الريادي إلى أن كلا الحقلين (التسويق والريادية) يركزان على عمليات التغيير، وأن التغيير Change هو أحد المحركات الرئيسة للنشاط الريادي.	2008 p.152	Hoy
التسويق الريادي هو عنصر من عناصر النجاح الرئيسة في المنظمات.	2010 p.53	Nakhata,

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة ضمن الجدول.

ويرى الباحث ومن خلال التعريف والمفاهيم الوارد في الجدول (1) بان التعريف الإجرائي المناسب للتسويق الريادي هو "التحديد والاستثمار والاستغلال بدرجة شديدة الفاعلية للفرص السوقية من أجل كسب الزبائن المربحين والمحافظة عليهم من خلال تبني المداخل الأبتكارية والإبداعية في إدارة المخاطر ومداخل الرفع للموارد ومداخل تحقيق القيمة الجاذبة للزبائن والقادرة على الاحتفاظ بهم كزبائن دائمين مربحين. ويمكن للباحث أن يضع شكلا يوضح فيه مفهوم التسويق الريادي (الشكل 1)



الشكل (1)

مفهوم التسويق الريادي

المصدر : من إعداد الباحث

## ثانيا: لماذا ظهرت الريادة في التسويق

يمكن إيعاز التداخل الذي حصل بين الريادة والتسويق والذي أدى إلى ظهور التسويق الريادي وخلال العقدين الماضيين من القرن العشرين إلى جملة من المبررات والأسباب ولعل أهمها يتجسد بالاتي: (Colbert, F. 2003, 30-40) (Carson, et al, ) (Hoy, F., 2008,152-159, ) (1998, . 74-86)

1. الظروف السوقية الثابتة والمستقرة.
2. تطوير الحاجات الحالية في بيئة جديدة يدفع نحو زيادة فاعلية تحديد الفرص في ظل البيئة المتغيرة.
3. التغيير Change والذي يعد أحد المحركات الرئيسة للنشاط الريادي.
4. السعي نحو اقتناص الفرص وتحويلها إلى أفكار عملية وسوقية.
5. تحقيق القيمة المضافة من خلال الاستثمار الفاعل للوقت والأموال والجهود والمهارات.
6. الخصائص الإبداعية ولابتكارية للتسويق الريادي في توجهاته ومداخله الإدارية.
7. التسويق الفاعل والذي يتحقق عندما تنجح المنظمة في تحديد الفرص الجديدة وتبني مداخل وأساليب ابتكارية لإيصال المنتجات إلى السوق.
8. مراعاة خصائص البيئة المتغيرة وما تتضمنه من ضغوط ومتغيرات..
9. حاجة منظمات الأعمال الصغيرة إلى مجموعة مختلفة من الإمكانيات والقدرات التسويقية التي تتضمن الفهم المتميز لحاجات الزبائن والأسواق.
10. أن وظيفة التسويق هي الوظيفة المحورية والجوهرية في المنظمة ، وهذه الوظيفة تشمل الإبداع والابتكار وتعزيزهما وتعزيز مضمانيهما.

### ثالثاً: أهمية التسويق الريادي

- يمكن توضيح أهمية التسويق الريادي من خلال مجموعة من النقاط الجوهرية وهي كالآتي: (Hills, 2008, 99-112 & Miles, 2001, 284) (Kotler, P., & Armstrong, G. 2001)
1. يعد هذا النوع من التسويق مهم جداً للمنظمات والتي لا زالت في المراحل الأولى لتطور المنظمة وطرح منتجاتها إذ يتطلب ذلك استخدام التسويق الريادي.
  2. التسويق الريادي حقل معرفي قادر على برهنة نجاحه في مرحلة نمو المنظمة ومرحلة نضوجها، ويعمل على تحقيق الدمج بين الأوجه الرئيسية للتطورات الحديثة في الفكر التسويقي والممارسات التسويقية، من جهة، والتطورات الحديثة في فكر وممارسات الريادة، من جهة أخرى، وهذا يؤدي إلى تحقيق بناء متكامل واحد.
  3. بات هذا النوع من التسويق مهماً جداً في المجالات الأكاديمية. إذ بدأت تدرك تلك المنظمات الأكاديمية، أهمية هذا النمط من التسويق وأيضاً تدرك أهمية هذا الحقل المعرفي (التسويق الريادي) وتوجه إلى التغيير والتجديد. وقد زاد الاهتمام بالتسويق الريادي في كثير من دول العالم وخاصة المتقدمة منها كإجراء المؤتمرات وزيادة النشاط البحثي في هذا الحقل من التسويق.
  4. تزداد أهمية التسويق الريادي عندما تتسم الأسواق بدرجة عالية من الحرية الاقتصادية والتي تجعل الزبائن يتمتعون بخيارات واسعة للاختيار من بين المنتجات المتاحة في الأسواق، وتؤدي إلى تزايد تنافس المنظمات فيما بينها للنيل بالفرص من خلال عمليات التبادل المربحة مع الزبائن.
  5. هناك مؤشرات ودلائل كثيرة توضح تصاعد أهمية التسويق الريادي ودوره كعنصر من عناصر النجاح الرئيسية في المنظمات.

### رابعاً: الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي

يشير (( Franke, N. and Schreier, M. 2002 , 239-248 )) و (Hoy, 2008 , 152-159) إلى أن التسويق الريادي في المنظمات الريادية يختلف عن التسويق التقليدي في المنظمات الأخرى في جوانب متعددة وكما هي موضحة في الجدول (2).

#### جدول (2)

#### الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي

الخصائص	التسويق التقليدي	التسويق الريادي
الاستراتيجيات	يستخدم الاستراتيجيات التسويقية بصورة تتطابق مع استخدام هذه الاستراتيجيات في المنظمات الأخرى المشابهة ولكن ذات حجم أكبر وذات مرونة منخفضة أو معدومة	المنظمات الريادية تلجأ إلى استخدام شبكات العلاقات والاتصالات لتحديد نهجها الاستراتيجي وتحديد قراراتها المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي.
القيمة المضافة	يتبنى مدخل الميزة التنافسية المرتكز على اعتبارات الكلفة.	التسويق الريادي يستخدم الإبداع والابتكار بدرجة كبيرة لتحقيق فروق واضحة وجوهرية في القيمة المضافة من خلال البرامج التسويقية
الفلسفة	يهتم التسويق التقليدي بالمنتجات وخصائص المنتجات وتنتهي العملية التسويقية بانتهاء عملية البيع.	يهتم التسويق الريادي بدرجة كبيرة بمضامين ومتطلبات مدخل إدارة العلاقة مع الزبائن وتعدّ العلاقة مع الزبائن أداة رقابية نموذجية لتقييم نجاح هذه المنظمات الريادية في تحقيق أهدافها.
المدخل السوقي	التسويق التقليدي يتصف بأنه مدخل مستجيب ومدخل تكيفي مع ظروف السوق الحالية مع الاهتمام ببعض الابتكارات الإضافية.	التسويق الريادي فإنه يعتمد مدخلا تفاعلياً مبادراً، ويهتم هذا المدخل بقيادة الزبائن من خلال الإبداع الديناميكي.
الدور الأساسي	إن الدور الأساسي الذي يركز التسويق التقليدي على تحقيقه وممارسته هو المسهل لعمليات التبادل وعمليات الرقابة على السوق.	التسويق الريادي فإن دوره يركز باستمرار على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكارات التي تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للزبائن.
التوجه	التوجه الرئيس للتسويق التقليدي ينبثق من كونه علماً موضوعياً ويتعاطى مع القضايا التسويقية بهدوء.	التسويق الريادي فإنه يتصف بدرجة عالية من الانفعالية في التعاطي مع القضايا التسويقية ويتسم بالحماسة والمثابرة والإصرار والإبداع والابتكار في ممارسة الأنشطة التسويقية.
دور المسوق	في التسويق التقليدي يلعب المسوق دور المنسق لعناصر المزيج التسويقي والمهتم ببناء العلاقات التجارية للمنتجات.	أما في التسويق الريادي، فإن المسوق يلعب دور وكيل التغيير على المستوى الداخلي والمستوى الخارجي للمنظمة، ويهتم بطرح الأصناف المبتكرة.

دور الزبون	في التسويق التقليدي يعدّ الزبون مصدرا خارجيا للاستخبارات التسويقية ومصدرا للحصول على التغذية العكسية	أما في التسويق الريادي فإن الزبون هو مشارك فعال في صناعة القرارات التسويقية، وفي تحديد سياسات واستراتيجيات تخطيط وتطوير المنتجات، وفي تحديد مداخل التسعير والتوزيع والاتصالات التسويقية.
إدارة الموارد	يركز التسويق التقليدي على الاستخدام الكفاء للموارد الحالية.	أما التسويق الريادي فإنه يهتم بالتعامل مع الموارد من منظور مدخل الرفع والاستخدام الابتكاري والإبداعي لموارد الآخرين، ويركز على إنجاز مخرجات أكثر من مدخلات أقل، كما لا يجري تقييد الأنشطة التسويقية بما يتوافر حاليا من موارد تحت سيطرة المنظمة.
النظرة إلى المخاطرة	في التسويق التقليدي هناك اتجاه واضح يركز على تندية المخاطر إلى أدنى حدّ ممكن.	أما في التسويق الريادي فإنه يتم التعاطي مع الأنشطة التسويقية كأداة لتحمل المخاطر المحسوبة، ويجري التركيز على إيجاد وسائل للمشاركة في تحمل المخاطر والتخفيف من حدتها.
تطوير المنتجات الجديدة	التسويق التقليدي يدعم تطوير المنتجات الجديدة من خلال دعم أقسام ووحدات البحث والتطوير والأقسام والوحدات الفنية الأخرى ذات العلاقة.	أما في ظل التسويق الريادي فإن هذا النوع من التسويق يعدّ بذاته مصدرا للابتكار، ويعدّ الزبائن شركاء فاعلين في عمليات إنتاج المنتجات الابتكاريه.
حاجات الزبون	في ظل التسويق التقليدي تكون حاجات الزبون واضحة ويتم التعبير عن هذه الحاجات من خلال البحوث المسحية.	أما في التسويق الريادي فإن حاجات الزبون لا تكون واضحة بدقة، ويجري العمل على اكتشافها وتحديدها من خلال المستخدمين الرّواد.
إطار العمل	يعمل التسويق التقليدي في أسواق قائمة وناضجة في الأغلب وذات طبيعة وظروف مستقرة.	أما التسويق الريادي فإنه يعمل غالبا في أسواق غير واضحة المعالم وأسواق ناشئة وأسواق مشتتة، وتتصف بدرجة عالية من الاضطراب وعدم الاستقرار.

المصدر: بتصرف من الباحث بالاعتماد على أبو فارة، يوسف ، 2010 ، التسويق الريادي في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة، المؤتمر الدولي السنوي العاشر (الريادية في مجتمع المعرفة)- جامعة الزيتونة الأهلية- خلال المدة 26-29 نيسان 2010 عمان-الأردن. ص ص 20-23.

### خامسا: التقنيات التسويقية للتسويق الريادي

- مع توجه التسويق الريادي يمكن القول بان هناك عدد من الطرق يمكن أن تكون الغطاء لعدد من التقنيات التسويقية ولهذا الحقل المعرفي الجديد ( التسويق الريادي) ومنها .
- ( Can Usly, Richard D. Teach, 2009,70-75) ( Gerald Hills & Claes Hultman,2006,231-232 )
1. العمل بالتسويق الحديث أو الجديد New-marketing والقاعدة الأساس هنا هو العمل على كسر( تحطيم ) القوانين التسويقية القديمة .
  2. التسويق الهدام Subversive marketing ويشير إلى الحاجة إلى قيام المسوقين بتغيير هيكلية المنظمة و عملياتها لأجل إيجاد هياكل تسويقية مبدعة .
  3. التعامل مع التسويق البيئي Environmental marketing : يجب أن تعمل نظرية التسويق و بكل وضوح على تبني النهج الداعم و التوجه الريادي لأداء أو معالجة ( التعامل مع الظروف البيئية) . إذ أن هناك حاجة إلى توجيه الزبائن و المسوقين و إلى تدقيق الخصائص و السمات الهامة لبيئات العمل الخارجية . فهم يعملون على تقديم استراتيجيات للإدارة البيئية و تقوم بربط هذه الاستراتيجيات بالتحليلات المالية و المراحل في دورة حياة المنتج .
  4. التسويق الداعم Proactive marketing وهي نوع الممارسات التسويقية التي لها علاقة بالظروف البيئية . ففي حالة الهدوء أو الاستقرار تستطيع المنظمات التركيز على إجراء التحسينات الإضافية والإيفاء بحاجات الزبون الحالية، وعندما يكون هناك نوع من التكال( الاعتماد ) القوي بين المنظمات فانه على المسوقين أنذاك أن يبدو المزيد من الاهتمام على الحد بين التنبؤ و سرعة الاستجابة لتحركات المنافسين . أما في ظل البيئات المتقلبة فان المدراء يجب أن يعملوا على إبداء قدر كبير من الريادية في المنظمة .
  5. العمل بالتسويق الاستكشافي Expeditionary marketing : يتوجب على المسوقين أن يكونوا في المقدمة لمواجهة المنافسين ، إذ أن من مهام المسوقين هو العمل على تحديد الحاجات الغير مصاغة لهؤلاء الزبائن و المهام الجديدة لعمل المنتج و العمل على توسيع إمكانات المنظمة أفقيا . كما إن على المسوقين القيام بتوجيه الزبائن .
  6. التسويق الفوضوي Chaos marketing التسويق في الأسواق العالية التغيير أو الديناميكية أي العمل في البيئات السريعة التغيير والتقلب.

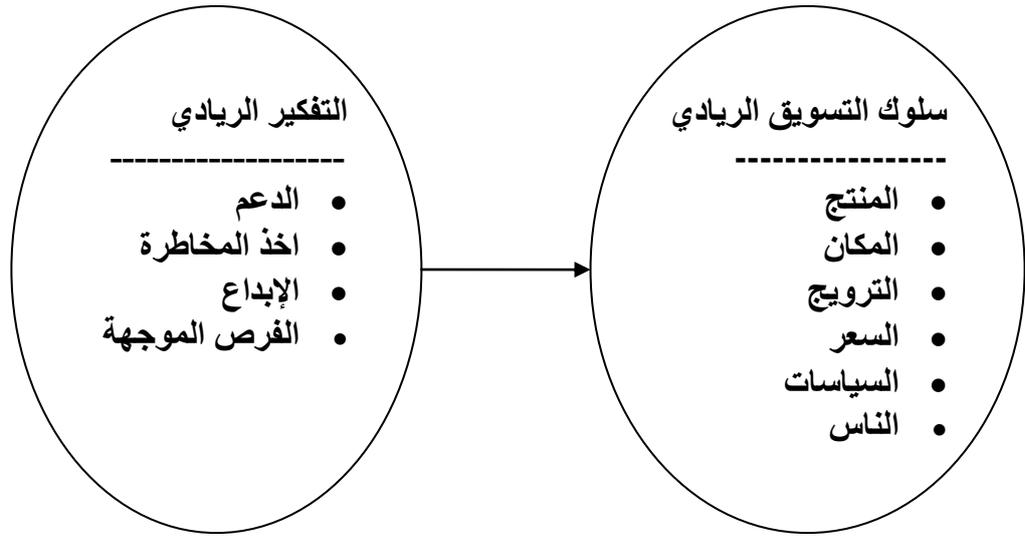
7. العمل بالتسويق الجذري Radical marketing وهو وصف أو توصيف لمجموعة من الطرق التي تبدو إنها تتحدى الواقع الحالي أو القوانين التسويقية الثابتة .
7. العمل بالتسويق المحارب Guerrilla marketing وهو الاستخدام المبدع للتقنيات المتوفرة و استهداف تقنيات مزيج الاتصال المبدع بكل قوة .

#### سادسا : سلوكيات التسويق الريادي

لقد حاول كل من (Hills, G. & Hultman, C. 2005,404-417) تلخيص عدد من الدراسات التجريبية حول سلوكية التسويق الريادي وذلك من خلال تحديد عدد من المميزات والصفات لمثل هذه السلوكيات ومنها.(Gerald E. Hills et al. 2010,3-8)

- تغلغل عمليات التسويق كل المستويات والمجالات الهامة للمنظمة .
- ربط قرارات التسويق بالأهداف الشخصية والأداء طويل الأمد .
- المرونة – الطريقة الايوائية نحو السوق .
- سرعة الاستجابة للتحويلات في ذوق الزبون.
- استغلال الأسواق الصغيرة الهامة.
- معرفة الزبون التي تقوم على تفاعلات السوق.
- قد يكون تكتيكات التسويق عادة ذات اتجاهين بالنسبة للزبون .
- التخطيط أو العجز تحدث باختصار في الخطوات الإضافية.
- يمكن اشتقاق الرؤى الإستراتيجية من اتجاهات تكتيكية .
- يعتبر المؤسسين أو الشخصيات الأخرى محور لعمليات التسويق.
- استناد قرارات التسويق على التواصل اليومي وشبكة العمل .
- قلة أبحاث السوق الرسمية.
- التركيز على عمليات الدعم لإيجاد الأسواق واستغلالها.
- التركيز والتماسك وتميز الإمكانيات.
- حساب المخاطر من خلال القيام بالمشاريع الحديثة.
- الاعتماد على الحدس والخبرة.
- تغيير المنتج وتطوير المشاريع التجارية عملية تفاعلية.
- دور العاطفة والحماس والالتزام .
- الصراع لأجل قيادة الزبون.
- إيجاد القيمة من خلال العلاقات والتحالفات .
- التسويق الذي يقوم على السمعة الشخصية والثقة والمصادقية.
- الإبداع في السلع والخدمات الإستراتيجية.
- اهتمام كثيف على المبيعات والترويج.

ويمكن إظهار العلاقة بين سلوكيات التسويق الريادي التي تقوم على التفكير الريادي من خلال الشكل (2).



الشكل (2)

العلاقة بين سلوكيات التسويق الريادي التي تقوم على التفكير الريادي

Gerald Hills & Claes Hultman (2006) 'Entrepreneurial Marketing' in Stefan Lagrosen & Goran Svensson (eds.) *Marketing: Broadening the Horizons*, Lund: Studentlitteratur, p. 224

يتضح من الشكل (2) إن العقل الريادي و صفاتها المتكئة بمجال التسويق الريادي وطبقا لوجهة نظر كل من (Miller, 1-25) و (D. and Friesen, P. H. 1983) و مقارنتها مع المدراء الغير الرياديين تظهر كما يلي :

- الإبداع.
- أصحاب المخاطر المحسوبة .
- الداعمين .

هذه السمات هي التي تحدد نوع الأبعاد التي تتحكم بأسباب اختلاف التسويق الريادي عن التسويق التقليدي حيث أن المدراء يتصرفون بشكل مختلف و يقومون بوضع القرارات التي تختلف عن تلك التي يضعها الرياديون . وهنا نشير إلى أن العقلانية هي تلك السمة الهامة أرفقه لسلوك التسويق الريادي و التي لا تتطابق مع ما تم وصفها من قبل التسويق الإداري إلا انه ما زالت المنظمات على قدر كبير من النجاح . لقد كانت المساهمات التي قامت بها نظريات التسويق في هذا المجال قيمة للغاية كما إنها قد أضافت الكثير من المعرفة مما أغنت الآراء الحالية الموجودة بما يتعلق بكيفية انجاز العمل التسويقي ولأجل أن يتم توضيحها بشكل اكبر هي ليست مفهوم 4p-7p و التي تختلف من ناحية التسويق الريادي . وكما هي موضحة في الشكل (2) والتي تدعم فكرة بان بعض بيئات المشاريع التجارية مثل تلك التي تكون على درجة كبيرة من التنافس أو الأسواق المتقلبة وقد تكون في هذه الحالة سلوكيات التسويق الريادي هي الأكثر ملائمة من الأسواق .

### سابعا: عمليات (إجراءات) التسويق الريادي: (Entrepreneurial marketing processes)

ذكر كل من (Bjerke & Hultman,2002,295) بأنه في عالم اليوم التي تشهد فيها تغيرات اجتماعية وتقنية هائلة ليس أمام المنظمات إلا أن تعمل على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبون والمحافظة عليها من خلال عمليات التسويق الريادية. ونحن نقول بأن المنظمات التي تتبنى النهج الريادي في عمليات التسويق ستمكن بكل فاعلية على رفع قدرة الإبداع ومعالجة المخاطر على صعيد عمليات التسويق كلها لأجل تكوين وإيصال القيمة إلى الزبون. فهي بهذه الطريقة ستعمل على إيصال الفائدة إلى المنظمة والى مساهميتها على حد سواء، وبما أن عمليات التسويق الريادي في اغلب الأحيان تكون مرتبطة مع (المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم) لذا فإنه من المفيد أن نقول بأنه بإمكان المنظمات الكبيرة أن تعمل بفعالية على رفع قدرة (عمليات التسويق الريادي) لأجل تحقيق الميزات التنافسية، لأن هذه المنظمات الكبيرة التي تتبنى (عمليات التسويق الريادي) سوف تتخرط في العمليات التسويقية التي تؤكد أو تركز على تكوين الإمكانيات أو اكتشافها، والاستفادة منها. وهكذا فإن المنظمة لن تعمل على الإبداع كي تشبع الحاجات الواضحة للزبائن الحاليين فحسب ستعمل أيضا تحقيق قيمة السلع المبدعة والعمليات والاستراتيجيات

ومجالات المشاريع التجارية بهدف تكوين وتقييم والاستفادة من إمكانات السوق الجديدة لأجل إشباع الحاجات الكامنة لمجموعة الزبائن الموجودين الجدد.

فقد اقترح كل من ( Day, G.S. & Wensley, R. 1988, 45 ) بأن هذا السعي وراء تحقيق الميزات التنافسية من الممكن أن يتم تحقيقها من خلال التوازن الاستراتيجي بين عمليات الإبداع للتفاعل مع التغيرات في إستراتيجية التنافس وبين عملية الإبداع الجذرية التي تبحث بكل فاعلية بالتنبؤ عن حاجات الزبون المستقبلية والاستفادة منها. وبهذا فإن المنظمات الكبيرة التي تتبنى (عمليات التسويق الريادي) لن تكن مهامها مقتصرة على تقوية أو تعزيز علاقاتها مع الزبائن الموجودين أو على توجهات الزبون فحسب بل البحث باستمرار وبشكل متواصل عن الطرق المبتكرة، والاستفادة من الإمكانيات الجديدة لإشباع الحاجات الكامنة والمستقبلية. وعلى عكس عمليات التسويق التقليدية والتي تركز بشكل خاص على إشباع الحاجات الواضحة للزبون وتجاهل أو إهمال الحاجات الكامنة.

ووجد (Christensen, C.M. and Bower, J.L. 1996, 197-218) بأن المنظمات حين تعمل بشكل اكبر وفق توجه السوق، تفقد التركيز على المنتج المبدع كما أن البقاء قريبا من الزبائن يجعل المنظمة أن تكون متواصلة في عملها تجاه نوع التقنيات المتغيرة في السوق والتي تعتبر الأساس لأنها الميزات التنافسية في المستقبل. لذا فإن هذا التركيز الذي يتم على الحاجات الحالية للزبون تعتبر مسالة في غاية الأهمية بالنسبة لتكوين الميزات التنافسية، إلا أنها لن تسمح للمنظمة بالعمل على تجديد أو المحافظة على هذه الميزات التنافسية في الأسواق الأكثر الديناميكية من خلال المقارنة. نجد بأن توجهات التسويق الريادي تقوم على أساس إيجاد قيمة إضافية للإبداع والابتكارات وخدمة الزبون الحالي. بينما الصرامة والتشدد في الإبداع الجذري لأجل إيجاد مساحات جديدة لمنتج السوق.

لقد كانت هناك القليل من الدراسات التي عملت على اختبار الدور الاستراتيجي للتسويق الريادي أو (عمليات التسويق الريادي) ضمن المنظمات. ففي بعض الدراسات النوعية حول أصحاب المنظمات الصغيرة، في المملكة المتحدة قد أظهرت بأن عملية التسويق الريادي كانت تعمل وبشكل واضح للتركيز على عمليات الإبداع والى إيجاد الإستراتيجية وإقامة علاقات طويلة الأمد أكثر من تلك التي كانت يقوم بها التسويق التقليدي وبطريقة مشابهة لهذا التوجه. وأقترح كل من ( Carson, D. and Gilmore, A. 2000, 1-7 ) بأن التسويق الريادي له مكونات أكبر من حيث التعليم التجريبي من التسويق التقليدي وإنه بالتالي يسعى إلى تحقيق مستويات من الإبداع.

ففي واحدة من النقاشات الحديثة الهامة والشمولية حول التسويق الريادي هو تلك ما تم اقتراحه من قبل ( Morris, M.H., Schindehutte, M. and LaForge, R.W. 2002, 1-19 ) باعتبار التسويق الريادي بأنه التركيز التنظيمي الفعال حول إرضاء الزبون وذلك من خلال الإبداع وتكوين قيمة عالية على صعيد سلسلة القيمة كلها. وانسجاما مع ما تم ذكر سابقا في هذا البحث فإن العناصر الأساسية التي ذكرها (Morris) حول التسويق الريادي هي تلك التي تهمين على المجالات التي لها علاقة بالسوق والتوجهات الريادية.

أما عناصر (Morris) بخصوص تركيز الزبون وتكوين القيمة تعتبر هي جوهر عملية التسويق. أما العناصر الأخرى لـ (عمليات التسويق الريادي) مثل إدارة المخاطر والتوجه التنظيمي لدعم السلوك الفعال هي تعكس بشكل أفضل الطرق الأكثر الريادية في المعالجة.

والجدول (3) يوضح الكيفية التي تقوم فيها (عمليات التسويق الريادي) بتحديد مكانة منظمات الأعمال الصغيرة في السوق. فعلى سبيل المثال المنظمات التي تتبنى (عمليات التسويق الريادي) ستعمل على تعزيز مكانتها من خلال تركيزها على عملية الإبداع وتكوين القيمة، بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمات التي تتبنى (عمليات التسويق الريادي) سوف تعمل بكل كفاءة وفعالية على الاستفادة من المصادر التي تتحكم فيها لتكوين كفاءات مميزة. أخيرا المنظمات التي تتبنى (عمليات التسويق الريادي) ستسعى في نفس الوقت على تبني مجموعة قوانين بسيطة على أساس الطريقة التي يتم فيها التعامل مع الإمكانيات والمخاطر. ومن خلال الجدول (3) يتم التعرف على الممارسات والتطبيقات الإستراتيجية للريادة (عمليات التسويق الريادي) لعشرة (10) من مصانع للمياه المعدنية تنوزع ما بين اربيل ودهوك والسليمانية. إن المصانع التي تم اختيارها في هذا الموضوع قد تم وفق بعض المؤشرات مثل العلاقات طويلة الأمد والقوانين الهامة في المنظمات الرائدة وغيرها من المؤشرات الأخرى والواردة ضمن الجدول (3).

الجدول (3)  
عمليات التسويق الريادي ومهام الريادة

ت	عناصر التسويق الريادي	التسويق الريادي باعتباره إبداع واكتشاف الإمكانيات	التسويق الريادي باعتباره إمكانية للتقييم	التسويق الريادي باعتباره إمكانية للاستفادة
1	الزبون هو المحور	جعل الزبون هو المحور الأساسي يساعد على تكوين نماذج من المعرفة للبحث عن الإمكانيات وبالتالي إلى إرضاء الزبون بطريقة مميزة	جعل الزبون هو المحور الأساس وتعزيز القيمة الإضافية المقترحة للزبون لتكون هي الاسمي في تقييم الإمكانيات الريادية	جعل الزبون هو المحور الأساسي يساعد على تعزيز قدرة المنظمة على الاستفادة من الإمكانيات الريادية من خلال التركيز على الكيفية التي يتم فيها تكوين القيمة للزبون والتي ينتج عنها فائدة طويلة الأمد بالنسبة للمنظمة
2	تكوين القيمة	إن التأكيد على تكوين قيمة أفضل سيساعد على إيجاد الإمكانيات واكتشافها.	إن التركيز التنظيمي على تكوين القيمة سوف تساعد على إمكانية أخذ حاجات الزبون بنظر الاعتبار	عندما يكون هناك تركيز تنظيمي على عملية تكوين القيمة سوف يساعد على فهم الكيفية التي فيها الاستفادة من الإمكانيات الريادية
3	رفع قيمة المصادر	الفكرة بخصوص محاولة المنظمة الريادية على تخفيض اعتمادها مصادرهما وان العمل على رفع القدرة على استخدام المصادر الخارجية ولاسيماً عندما تتركس المصادر (R&D) وعلى المعرفة التي تعمل على تكوين أنشطة أخرى لأنها قد تعمل على تلاشي قدرة المنظمة على تكوين أو اكتشاف المزيد من الإمكانيات الريادية.	رفع المصادر قد يعمل أيضا على تلاشي الإمكانيات المميزة للمنظمة على تقييم الإمكانيات الريادية المعقدة.	رفع المصادر قد تجبر المنظمة على الدخول في تحالفات مع شركاء استراتيجيين للاستفادة بشكل كامل من الإمكانيات وهناك الكثير من الفوائد للشراكة الإستراتيجية منها. - تقليل مخاطر المشاريع التجارية. - زيادة المعرفة الرأسمالية. - إتاحة الفرصة للحصول على المزيد من مصادر التمويل.
4	أدارة المخاطر	المبدأ يقول بأن تقييم المخاطر يوحى بأن تكوين واكتشاف الإمكانيات يعني في الحقيقة محاولة لإدارة ومعالجة المخاطر	إن المنظمات التي تقبل أن تقوم بالمخاطرة يجب أن تعمل على تقييم الإمكانيات من خلال استخدام إطار عمل يعمل على تعديل المخاطر.	إن إدارة أو معالجة المخاطر والقبول بها سوف ينتج عنها الرغبة في الاستفادة من الإبداع.
5	الإبداع	إن الدعم الاستراتيجي لعملية الإبداع يجب أن يعطي دافعا أكبر للاكتشاف وتكوين الإمكانيات.	التقييم يجب أن يركز على الكيفية التي تدعم فيها الإمكانيات وبناء القدرات الإبداعية للمنظمة.	أن الاستفادة من الإمكانيات يجب أن يستند على دعم أو تعزيز المنتج والعمليات الإدارية والإبداع الاستراتيجي.
6	قيادة الفرص	كيفية خلق الفرص واكتشافها أو تطويرها.	تقييم الإمكانيات يجب أن يستند على نوع العلاقة الإستراتيجية لهذه الإمكانيات .	إن الاستفادة من الإمكانيات يجب أن يستند على كل من الدوافع الإستراتيجية وغير الإستراتيجية.
7	الدعم(الفعال)	المنظمات الفعالة تعمل على تكوين واكتشاف الإمكانيات الجديدة التي تعزز قدراتها المميزة.	المنظمة الفعالة تعمل على تقييم الإمكانيات الريادية وفق قدراتها الخاصة لأجل تطوير الميزات التنافسية المستقبلية	المنظمات الفعالة تعمل على الاستفادة من الإمكانيات بطريقة تعزز قدرة المنظمة لتكون هي الناقل الأول في مجال السلعة والسوق والتقنية .

Source :Morgan P. Miles, Jenny Darroch, (2006) "Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage", European Journal of Marketing, Vol. 40 Iss: 5/6, pp.485 – 501.

وحدد ( ابو فارة، 2010، 20) الإبعاد الأساسية للتسويق الريادي كالآتي:

1. التوجه المبادر والتفاعلي Proactive Orientation.
2. تحقيق القيمة Value Creation.

3. كثافة التركيز على الزبون Customer- Intensity

4. ملاحقة الفرص Opportunity- Driven

5. استخدام مدخل رافعة الموارد Resource Leveraging

6. إدارة المخاطر Risk Management

7. التركيز على الابتكار Innovation- Focused

ويجد الباحث هنا التطرق بشي من التركيز على عمليات التسويق الريادي كونها سوف يتم الاعتماد عليها بالإطار الميداني من هذا البحث ووفق ما وردت في الجدول (3) :

(Morrish S.C. and ( Hills, Gerald and Claes Hultman and Morgan Miles ,2008,99-118))

(Morgan P. Miles & Jenny Darroch ,2004,485-501 )(Deacon, J.H. 2009,896-897)

### 1.التأكيد على الزبون

منظمات الأعمال الصغيرة الحجم التي تستخدم ( عمليات التسويق الريادي ) بفعالية تدرك أن السبب في قيامها بهذه المشاريع التجارية هو لأجل الزبون الحالي. ولقد وجدت هذه المنظمات لأجل خدمة الزبون ولأجل الإيفاء بحاجاته الواضحة والكامنة . كما إن هذه المنظمات تدرك جيدا بأن استخدام التقنيات في صنع المنتج ( منتج السوق ) يتطلب ديناميكية عالية ( وكنتيجة لذلك ) قد يتولد لدى هؤلاء الزبائن نوع من الضجر ، مع ما هو معروض من المنتجات الحالية وإغراءهم بالانتقال نحو السلع الجديدة والمتطورة والى تقديم عروض أفضل . لذا فإن هذه المنظمات ليس المطلوب منها أن تعمل وهي قريبة من الزبائن الحاليين كي تؤكد لهم بأن السلع المعروضة ستبقى منافسة ، فحسب بل هي بحاجة أيضا أن تعمل باستمرار و بانتظام وبالبحث لأجل تحديد زبائن جدد والعمل على الإيفاء بالحاجات الجديدة وحتى إيجاد مساحات جديدة للمنتجات التي تقوم بتقديمها على تقنيات السوق . وهنا نؤكد إن المنظمات التي تتبنى ( عمليات التسويق الريادي ) قد تكون لها قدرة أفضل لتحديد الإمكانيات وتكون لها رؤية أو فهم أعمق إزاء الحاجات الواضحة والكامنة لكل من الزبائن الحاليين وفي المستقبل .( Morgan P. Miles, Jenny ,2004, 494 )

(Darroch

### 2.خلق القيمة

مع إدراك منظمات الأعمال الصغيرة الحجم بأهمية الزبائن ودورهم الكبير في استمرار المشاريع التجارية لفترات أطول فان هذه المنظمات التي تتبنى ( عمليات التسويق الريادي ) . قد أدركت أيضا بأهمية خلق القيمة وهي الحاجة إلى تقديم شي له قيمة لهؤلاء الزبائن والمساهمين تكون أكثر قيمة من تلك التي يقدمها منافسيها . إن القيمة المقترحة يمكن تعزيزها أو تقويتها من خلال زيادة عرض خدمة الفوائد(أو من خلال خفض الكلفة الإجمالية بما فيها ،النقد ، الوقت ، الطاقة ) إلى الزبون . وهنا نقول ثانية بسبب القدرة العالية لتحديد واستغلال الإمكانيات نحن نقول بأن المنظمات التي تتبنى ( عمليات التسويق الريادي ) تكون لها إمكانية أفضل في تحديد الفرص الريادية والاستفادة منها من خلال رفع عملية الإبداع لتعزيز هذه الفوائد المعروضة أو لأجل تخفيض تكاليف العروض هذه مما ينتج عنها تقديم قيمة عالية للزبون.(Kotler, 2003 , P. 21-22)

### 3.رفع قيمة المصادر

منظمات الأعمال الصغيرة الحجم التي تتبنى ( عمليات التسويق الريادي ) لن تقتصر فرصتها على اختبار بيئاتها الخارجية فحسب بل ستكون لها الفرصة في اختيار بيئاتها الداخلية أيضا .( Stevenson, H.H. and Gumpert, D. 1985, 85 ) في هذه الحالة ستكون مصادرها هي الأساس أو القاعدة لها. لذا فإن ( عمليات التسويق الريادي ) للمنظمة التي تعرض قدرتها في إعادة تحديد ورفع القيمة من خلال المصادر يجب إما أن تعمل على امتلاك هذه المصادر أو أن تتحكم بها، وذلك لأجل الاستفادة من الإمكانيات.

### 4.إدارة المخاطر

انسجاما مع مفهوم الريادة نجد بأن منظمات الأعمال الصغيرة الحجم التي تتبنى (عمليات التسويق الريادي) ، تقوم بحساب هذه المخاطر وان تتبنى الخطوات العقلانية في التعامل معها لان المنظمات التي تتبنى عمليات التسويق الريادي هي ليست منظمات مغامرة ، ولكنها تقبل تحدي المخاطر وتدرك بأن الإبداع في المجتمعات الحالية هي من حيث التقنية والبيئات الاقتصادية ترتبط بشكل كبير بحالات (عدم التأكد) وانه يتطلب العقلانية عند اتخاذ مثل هذه الخطوات.

هناك طريقة واحدة يمكن أن تعمل بنجاح عند إدارة هذه المخاطر هي العمل بالتحالف مع الأطراف الأخرى(119 Venkataraman, S. 1997). لان هذه المنظمات تعتقد انه بإمكانهم معا أن يقدموا القدرات الكاملة للبعض والمساعدة في تحويل المخاطر إلى إطراف أخرى .

### 5.الإبداع

تعد منظمات الأعمال الصغيرة الحجم التي تتبنى (عمليات التسويق الريادي) هي منظمة إبداعية ومنظمة ديناميكية ، فمن خلال التغيير تستطيع المنظمة اختبار الحالات الجديدة وممارسة الأنشطة الجديدة ومن خلالها تستطيع إضافة قيمة إلى قدراتها الموجودة

إن المنظمات التي تعمل بعمليات التسويق الريادي تعمل على اختبار الممارسات الحالية (تضع الممارسات الحالية موضع اختبار) وتعمل على استخدام طفرة التعليم المزدوجة أو المنفردة من خلال تحدي الأعمال التجارية الحالية ودفع الحدود الموجودة من خلال الإبداع. (Carson, D. and Gilmore, A. 2000, 1-7)

وتستخدم المنظمات التي تتبنى عمليات التسويق الريادي الإبداع كعدسة أو نقطة تركيز حيث تتمكن من خلالها استعراض الإمكانيات، وتعمل هذه المنظمات على اكتشاف وتقييم والاستفادة من هذه الإمكانيات التي تعمل على إحداث إبداعات جذرية وإيجاد أو خلق قيمة جديدة مقترحة للزبائن.

## 6. قيادة الفرص

إن منظمات الأعمال الصغيرة الحجم التي تتبنى (عمليات التسويق الريادي)، تعمل جاهدة إلى إيجاد توازن تام ما بين الرؤية الإستراتيجية والإمكانية الإستراتيجية. وهذا هو ما يجب أن تمتلكه هذه المنظمات من حس قوي لنوع الهدف أو الغاية التي تسعى إلى تحقيقها وهو بناء موقع (مكانة) لها في السوق (Aaker, D. 2001, 110)، واستخدام هذه المكانة لتدقيق هذه الإمكانيات، على أية حال هي بهذه الحالة تكون في مواجهة مفتوحة مع الفرص الموجودة في محيطها، وقد تبدو لها بان هذه الفرص الموجودة ليس لها علاقة إستراتيجية بها. وهنا نقول بأن المنظمات التي تتبنى عمليات التسويق الريادي لا تعمل على البحث عن الفرص التي لها علاقة بالإستراتيجية الحالية فحسب ولكنها على تقييم هذه الفرص الإستراتيجية بشكل فعال. على أساس إن هذه الفرص قد تمثل عملية توحيد أو ضم أو دمج لمنتجات السوق التي تعمل على تعريف أو إعادة تعريف المستقبل.

إن عملية البحث عن الفرص قد تعمل على زيادة مديات المنظمة أو المديات التي تصل إليها إستراتيجية المنظمة مع الهدف بالتحرك نحو إيجاد توازن امثل لجوهر توسع هذه المبادرات أو تلك ما تم تسميته (التكامل الاستراتيجي المعقد).

## 7. الدعم الفعال (الأنشطة الفعالة)

منظمات الأعمال الصغيرة الحجم التي (تتبنى عمليات التسويق الريادي)، تعمل على إظهار التفوق في تحويل رؤيتها إلى إمكانيات والتي تعجز المنظمات الأخرى القيام بها، لذا هذه المنظمات تبدو هي الأولى التي تعمل على استغلال مثل هذه الإمكانيات ضمن مدى عملياتها (التقنية التي تستخدمها والمنتج والسوق).

نموذجيا تعمل المنظمات الأخرى على إتباع عمليات التسويق الريادي لان مبادراتها التسويقية تعمل كأنها إشارة إلى المنافسين أو المنافسين المحتملين وتشجع هؤلاء المنافسين على اختبار نفس إمكانيات السوق.

إن قدرة المنظمات التي تتبنى عمليات التسويق الريادي بأن تكون هي الأولى من حيث الإستراتيجية والثقافة وتعطيها القوة بالاحتفاظ باستمرار بهذه الإمكانيات التي تعمل من خلالها على رفع عملية الإبداع لأجل خلق قيمة إضافية للزبون المحتمل والزبون الحالي والمساهمين.

ويرى الباحث بهذا الصدد إن الكثير من الكتاب والباحثين الذين تم ذكرهم أنفا يعتبرون هذه الأبعاد عناصر للتسويق الريادي، وآخرون يعدونها عمليات للتسويق الريادي، ويرى البحث بان كلمة العمليات اشمل وأوسع من العناصر لذا جاء اختيار الباحث عنوانا لبحثه بكلمة عمليات التسويق الريادي كما وردت في المصطلحات الانكليزية وليس عناصر.

## المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

يتناول الإطار الميداني للبحث مجالات مهمة يمكن من خلالها تجسيد مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة العاملة في سوق إقليم كردستان العراق وكالاتي:

أولا: وصف المنظمات المبحوثة (مصانع المياه المعدنية) ومسوغات اختيارها

- اختيرت المنظمات الصناعية الخاصة لإنتاج المياه المعدنية وتعبئتها في محافظات (دهوك وأربيل والسليمانية) ميداناً لإجراء البحث وتتكون منظمات عينة البحث من المصانع الصناعية الخاصة والمبينة في الجدول (4).
- وقد اختير القطاع الصناعي الخاص، وذلك لجملة من الأسباب أهمها ما يأتي:-
- 1- الحرية النسبية للقرار الإداري في اختيار متطلبات عمليات الأعمال وترتيبها لصناعة المياه المعدنية.
  - 2- إن منتجات هذه المنظمات تتضح فيها خصائص العمليات، فضلاً عن أن هذه المنظمات ذات أهمية كبيرة إذ إنها تغطي أسواق محافظات أخرى.
  - 3- بعض هذه المنظمات حاصلة على شهادة (ISO 9001: 2000) الخاصة بتصميم المنتج، وهذا يُعدُّ أحد متطلبات ترويج المنتج وتصديره لأنه يتفق مع المعايير الدولية لشهادة المطابقة (مطابقة التصميم).
  - 4- امتلاك هذه المنظمات الكادر المؤهل الكفاء، والمدرّبين بأساليب تساعد على سير العمل بأفضل ما يمكن.
  - 5- تتم مراقبة العمل باستمرار، لأنه يجب أن تكون نسبة جودة المنتجات (100%) وبالعكس، فإن أي خلل سيؤثر في حياة الزبون.
  - 6- تمتع هذه المنظمات بخبرات في مجال التطوير والتسويق الريادي، عليه نرى ضرورة عرض نبذة مختصرة عن عدد من الجوانب التعريفية الخاصة بالمنظمات عينة البحث كما هو موضح في الجدول (4) الآتي:

جدول ( 4 )  
وصف المنظمات المبحوثة (مصانع المياه المعدنية)

ت	المصنع	الموقع	تاريخ التأسيس	القطاع	حجم العمل	حدود السوق المستهدف	القطاعات المستهدفة من الزبائن	طريقة توزيع المنتج	عدد أيام العمل الأسبوعية	عدد وجبات العمل اليومية	عدد ساعات عمل الوجبة الواحدة	الطاقة المستغلة
1	أهرام Life	دهوك- زاخو- شينافا	2005	خاص	واسع	الإقليم خارج العراق	جميع القطاعات	من خلال الوكلاء	6	3	8	القصوى
2	متين	دهوك- بامرني	2003	خاص	متوسط	الإقليم	جميع القطاعات	مباشر	6	3	8	المتاحة
3	مازي	دهوك- جمانكي	2010	خاص	واسع	الإقليم خارج العراق	جميع القطاعات	من خلال الوكلاء	6	3	8	التصميمية
4	شرين	دهوك - جمانكي	2008	خاص	متوسط	الإقليم	جميع القطاعات	من خلال الوكلاء	6	3	8	التصميمية
5	كارة	دهوك - جمانكي	2009	خاص	متوسط	الإقليم وخارج الإقليم	جميع القطاعات	من خلال الوكلاء	6	3	8	المتاحة
6	آلا	السليمانية- دربندبازيان	2004	خاص	واسع	الإقليم خارج العراق	جميع القطاعات	مباشر	7	3	8	المتاحة
7	الريان	السليمانية- دربندبازيان	2006	خاص	واسع	الإقليم	جميع القطاعات	من خلال الوكلاء	6	3	8	المتاحة
8	مصافي	أربيل	2007	خاص	متوسط	الإقليم خارج الإقليم	جميع القطاعات	مباشر	6	1	8	القصوى
9	سفين	اربيل	2008	خاص	متوسط	الإقليم	جميع القطاعات	مباشر	6	1	8	المتاحة
10	زين	دهوك- عقرة	2006	خاص	متوسط	الإقليم	جميع القطاعات	من خلال الوكلاء	3	8	8	القصوى

المصدر : سجلات المصانع أعلاه لعام 2010 .

ثانيا: وصف وتشخيص عمليات التسويق الريادي على المستوى التفصيلي

لغرض إعطاء تصور عن مكانة عمليات التسويق الريادي في مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان العراق فقد تم توزيع استمارة الاستبيان المعدة لقياس الظاهرة المدروسة على مدراء المصانع ومن ينوب عنهم ومن لهم خبرة في هذا المجال ، وكان عدد الاستمارات الموزعة (41) استمارة بلغ عدد الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل (29) استمارة أي بمعدل (70.73%) وهي نسبة جيدة، وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها على الحاسبة الالكترونية وعلى البرمجية الإحصائية (SPSS-12) وكانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

1. وصف وتشخيص بعد التركيز على الزبون:

يتبين من الملحق (1) بأنه كان معدل اتفاق الأفراد المبحوثين حول هذا البعد إجمالاً وبالالاتجاه الايجابي قد بلغ (35.35%) وبالمقابل كان الاتفاق السلبي (31.9%) والحياد بلغ معدله (32.75%) وعزز من ذلك قيمة الوسيط العام والبالغ (2.01) أي بمعدل استجابة (67.97%) وبانحراف معياري (0.81)، وكانت أعلى نسبة استجابة لعناصر هذا البعد قد بلغت (72.3%) ولعنصر (يعمل المصنع دائماً بالقرب من الزبون الحالي حرصاً منه على عدم الانتقال إلى منتجات مصانع المنافسين). ويجد الباحث هنا بان إجابات الأفراد المبحوثين تدلل على أن التركيز على الزبون من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجود ولكن بنسبة ضئيلة وهذا يعني إن الاهتمام بالزبون لم يكن بمستوى طموح المصانع المبحوثة.

2. وصف وتشخيص بعد إيجاد أو تكوين القيمة

يتبين من الملحق (1) بأنه كان معدل اتفاق الأفراد المبحوثين حول هذا البعد إجمالاً وبالالاتجاه الايجابي قد بلغ (30.34%) وبالمقابل كان الاتفاق السلبي (37.92%) والحياد بلغ معدله (31.74%) وعزز من ذلك قيمة الوسيط العام والبالغ (1.91) أي بمعدل استجابة (63.92%) وبانحراف معياري (0.78)، وكانت أعلى نسبة استجابة لعناصر هذا البعد قد بلغت (79%) ولعنصر (يسعى المصنع إلى تقديم شي ذو قيمة للزبون مقارنة بالمنافسين.مثل-) تخفيض الكلفة الإجمالية منتجات-. تقديم خدمات ذات نوعية جيدة. تقديم منتجات بكلفة نقدية منخفضة-. تقديم منتجات بخصائص مميزة عن المنافسين.)). ويجد الباحث هنا بان إجابات الأفراد المبحوثين تدلل على أن إيجاد أو تكوين القيمة من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجود ولكن بنسبة ضئيلة وهذا يعني إن الاهتمام بإيجاد أو تكوين القيمة لم يكن بمستوى طموح المصانع المبحوثة.

3. وصف وتشخيص بعد رفع قيمة المصادر

يتبين من الملحق (1) بأنه كان معدل اتفاق الأفراد المبحوثين حول هذا البعد إجمالاً وبالالاتجاه الايجابي قد بلغ (38.8%) وبالمقابل كان الاتفاق السلبي (39.65%) والحياد بلغ معدله (21.5%) وعزز من ذلك قيمة الوسيط العام والبالغ (1.98) أي بمعدل استجابة (66.22%) وبانحراف معياري (0.84)، وكانت أعلى نسبة استجابة لعناصر هذا البعد قد بلغت (79%) ولعنصر (يفكر المصنع ليس بالبيئة الداخلية للمصنع وإنما يركز على البيئة الخارجية أيضاً). ويجد الباحث هنا بان إجابات الأفراد المبحوثين تدلل على أن رفع قيمة المصادر من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجود ولكن بنسبة ضئيلة وهذا يعني إن الاهتمام برفع قيمة المصادر لم يكن بمستوى طموح المصانع المبحوثة.

4. وصف وتشخيص بعد إدارة المخاطر

يتبين من الملحق (1) بأنه كان معدل اتفاق الأفراد المبحوثين حول هذا البعد إجمالاً وبالالاتجاه الايجابي قد بلغ (42.76%) وبالمقابل كان الاتفاق السلبي (30.34%) والحياد بلغ معدله (26.9%) وعزز من ذلك قيمة الوسيط العام والبالغ (2.08) أي بمعدل استجابة (69.44%) وبانحراف معياري (0.80)، وكانت أعلى نسبة استجابة لعناصر هذا البعد قد بلغت (81.3%) ولعنصر (يعمل المصنع دائماً و بانتظام في حساب المخاطر). ويجد الباحث هنا بان إجابات الأفراد المبحوثين تدلل على أن إدارة المخاطر من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجود ولكن بنسبة أفضل من باقي الأبعاد الأخرى وهذا يعني إن الاهتمام بإدارة المخاطر موجود في المصانع المبحوثة وبنسبة معقولة لم نجدها في باقي العناصر الأخرى للتسويق الريادي.

5. وصف وتشخيص بعد الإبداع

يتبين من الملحق (1) بأنه كان معدل اتفاق الأفراد المبحوثين حول هذا البعد إجمالاً وبالالاتجاه الايجابي قد بلغ (39.65%) وبالمقابل كان الاتفاق السلبي (31.9%) والحياد بلغ معدله (28.45%) وعزز من ذلك قيمة الوسيط العام والبالغ (2.07) أي بمعدل استجابة (69.05%) وبانحراف معياري (0.83)، وكانت أعلى نسبة استجابة لعناصر هذا البعد قد بلغت (75.6%) ولعنصر (يعمل المصنع إلى الاستفادة دوماً من القدرات الإبداعية المتوفرة لديه في المصنع). ويجد الباحث هنا بان إجابات الأفراد المبحوثين تدلل على أن بعد الإبداع من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجود ولكن بنسبة قليلة إلى حد ما ، وهذا يعني إن الاهتمام ببعيد الإبداع موجود في المصانع المبحوثة وبنسبة قليلة.

6. وصف وتشخيص بعد قيادة الفرص وتوجيهها

يتبين من الملحق (1) بأنه كان معدل اتفاق الأفراد المبحوثين حول هذا البعد إجمالاً وبالأتجاه الايجابي قد بلغ (45.5%) وبالمقابل كان الاتفاق السلبي (27.6%) والحياد بلغ معدله (26.9%) وعزز من ذلك قيمة الوسيط العام والبالغ (2.17) أي بمعدل استجابة (72.44%) وبانحراف معياري (0.82)، وكانت أعلى نسبة استجابة لعناصر هذا البعد قد بلغت (79%) ولعنصر (يمتلك المصنع حس قوي لنوع الهدف أو الغاية التي يسعى إلى تحقيقها). ولعنصر (يعمل المصنع بشكل فعال و مستمر على البحث عن الفرص الإستراتيجية دون تقييمها). ويجد الباحث هنا بان إجابات الأفراد المبحوثين تدلل على أن بعد قيادة الفرص وتوجيهها من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجودة وبشكل معقول ولكن بنسبة قليلة إلى حد ما ، وهذا يعني إن الاهتمام ببعد قيادة الفرص وتوجيهها موجود في المصانع المبحوثة وبنسبة قليلة.

7. وصف وتشخيص بعد الدعم الفعال (الأنشطة الفعالة)

يتبين من الملحق (1) بأنه كان معدل اتفاق الأفراد المبحوثين حول هذا البعد إجمالاً وبالأتجاه الايجابي قد بلغ (43.95%) وبالمقابل كان الاتفاق السلبي (32.77%) والحياد بلغ معدله (23.27%) وعزز من ذلك قيمة الوسيط العام والبالغ (2.1) أي بمعدل استجابة (70.23%) وبانحراف معياري (0.81)، وكانت أعلى نسبة استجابة لعناصر هذا البعد قد بلغت (83.6%) ولعنصر (يعمل المصنع على إظهار التفوق من خلال تحويل رؤيته إلى إمكانيات قد تعجز المصانع الأخرى القيام بها). ويجد الباحث هنا بان إجابات الأفراد المبحوثين تدلل على أن بعد الدعم الفعال (الأنشطة الفعالة) من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجودة وبشكل معقول ولكن بنسبة قليلة إلى حد ما ، وهذا يعني إن الاهتمام ببعد الدعم الفعال (الأنشطة الفعالة) موجود في المصانع المبحوثة وبنسبة قليلة.

رابعاً: وصف وتشخيص عمليات التسويق الريادي إجمالاً

تشير النتائج الإحصائية في الملحق (2) إلى أن الاتفاق الايجابي من قبل أفراد عينة البحث تجاه الأبعاد إجمالاً قد بلغ معدلاً (39.47%) مقابل ذلك بلغ الاتفاق السلبي (33.15%) وبلغ معدل الحياد (27.35%) وعزز من هذه النتائج قيمة الوسيط والبالغ (2.04) وبمعدل استجابة بلغ (68.46%). وكان أفضل الأبعاد من عمليات التسويق الريادي وساهم بشكل فعال في أغناء المعدل العام هو بعد قيادة الفرص وتوجيهها وبعد الدعم الفعال أو الأنشطة الفعالة. وتشير النتائج الإحصائية الواردة إلى صحة اختبار فرضية البحث الأولى والتي تنص على " يتحدد مستوى توافر عناصر التسويق الريادي لدى القادة الإداريين في المنظمات عينة الدراسة تبعاً لدرجة اتقافهم بشأن المؤشرات المعبرة عنها ".

خامساً: تحليل علاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي باستخدام معامل ارتباط Spearman

بالنظر إلى النتائج الإحصائية في الملحق (3) والخاص بعلاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي يتبين من خلاله النتائج الإحصائية الآتية:

1. هناك علاقة ارتباط معنوية واحدة بين بعد التركيز على الزبون وبعد رفع قيمة المصادر وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما قد بلغت (38.5) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05.
  2. هناك علاقة ارتباط معنوية واحدة بين بعد إيجاد وتكوين القيمة وبعد إدارة المخاطر وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما قد بلغت (63.6) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.01.
  3. لم يظهر علاقة ارتباط معنوية بين بعد رفع قيمة المصادر مع أي بعد آخر ما عدا مع البعد الأول والذي تم الإشارة إليه في رقم 1.
  4. هناك علاقة ارتباط معنوية مابين بعد إدارة المخاطر وبعد الدعم الفعال وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (37.1) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05. علماً بان لهذا البعد علاقة ارتباط أخرى تم الإشارة إليها في الفقرة 2.
  5. لم تظهر باقي عمليات التسويق الريادي أي علاقات ارتباط معنوية أخرى عدا التي تم الإشارة إليها.
- وتشير النتائج الإحصائية الواردة في الملحق (3) والخاصة بعلاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي إلى صحة اختبار فرضية البحث الثانية والتي تشير أو تنص على " هناك علاقات ارتباط معنوية بين عمليات التسويق الريادي وهي تعكس مكانة منظمات الأعمال في السوق ".

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يستنتج الباحث مقدماً وقبل كل شيء بان التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة كمصانع المياه المعدنية المبحوثة هو فلسفة تنظيمية موجهة للمنظمة، وفي ضوء ذلك، فإن المنظمة توجه جهودها وأنشطتها التسويقية لتركز حول الزبون والأعمال السوقية ذات العلاقة. ومع ذلك، فإن هذه المنظمات لا يوجد فيها عادة قسم محدد للتسويق أو شخص مسؤول عن وظيفة التسويق، وسبب

- ذلك هو أن قرب المنظمات الريادية من مواقع ومراكز الأسواق (بسبب الحجم الصغير لهذه المنظمات) يجعلها قادرة على تلمس حاجات الزبائن و رغباتهم و طلباتهم دون حاجة إلى الاستثمار في إجراء بحوث سوق مكلفة تستغرق مدة من الزمن، وكذلك دون حاجة إلى إنشاء قسم خاص بالتسويق على الرغم من ضرورة وجوده . أما ما يخص الاستنتاجات الميدانية فيمكن بناؤها كالاتي:
1. أفرزت معطيات التحليل الإحصائي لوصف وتشخيص عمليات التسويق الريادي على المستوى الإجمالي بان عمليات التسويق الريادي احتلت أهمية قليلة إلى حد ما في ذهن الأفراد المبحوثين ، ويدل ذلك إجمالاً بان تلك العمليات لم تحظى باهتمام كبير وبمستوى طموح المصانع المبحوثة ولدى الأفراد المبحوثين في مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان العراق.
  2. دللت النتائج الإحصائية أيضاً أن التركيز على الزبون من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجود ولكن بنسبة ضئيلة وهذا يعني إن الاهتمام بالزبون لم يكن بمستوى طموح المصانع المبحوثة إذ أن المصانع المبحوثة لا تسعى بشكل كبير على تصنيع وتقديم المنتجات إلى الزبائن وفق تقنيات السوق.
  3. تعكس المعطيات الإحصائية بان إجابات الأفراد المبحوثين تدل على أن إيجاد أو تكوين القيمة من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجود ولكن بنسبة ضئيلة وهذا يعني إن الاهتمام بإيجاد أو تكوين القيمة قليل الأهمية من قبل تلك المصانع خاصة في عملية عرض منتجات مبتكرة بفوائد وكلف منخفضة فضلاً عن إن المصانع المبحوثة لا تقوم باستخدام التقنيات والاستفادة منها إلى أقصى حد لأجل تقديم قيمة إضافية للزبائن ولأجل الإيفاء بالحاجات الواضحة والكامنة.
  4. تدل إجابات الأفراد المبحوثين على أن رفع قيمة المصادر من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجود ولكن بنسبة ضئيلة وهذا يعني إن الاهتمام برفع قيمة المصادر لم يكن مقبولاً بشكل كبير وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم تحمل مخاطر المبادرات الخارجية في عملية جذب رأس مال خارجي من قبل المصانع المبحوثة فضلاً عن عدم امتلاك القدرات الكافية ذات القيمة للتحكم بالمصادر الخارجية.
  5. تشير المعطيات الإحصائية ومن خلال إجابات الأفراد المبحوثين أن إدارة المخاطر من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجودة ولكن بنسبة أفضل من باقي الأبعاد الأخرى وهذا يعني إن الاهتمام بإدارة المخاطر موجود في المصانع المبحوثة وبنسبة معقولة لم نجدها في باقي العناصر الأخرى للتسويق الريادي وقد يعود السبب إلى عدم الوصول إلى المستوى المطلوب إلى عدم قيام المصانع بالتحالف مع المصانع الأخرى لإدارة المخاطر ونقلها إلى الآخرين.
  6. تدل إجابات الأفراد المبحوثين على أن بعد الإبداع من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجود ولكن بنسبة قليلة إلى حد ما ، وهذا يعني إن الاهتمام ببعده الإبداع موجود في المصانع المبحوثة وبنسبة قليلة ، وقد يكون السبب في ذلك إلى ضعف حرص المصانع على إجراء التغييرات المستمرة سواء في الأعمال أو المنتجات وفق متطلبات السوق والتغييرات البيئية، فضلاً عن عدم القيام باستخدام الإبداع من قبل المصانع المبحوثة كعدسة والتي يتم من خلالها الاكتشاف والتقييم والاستفادة من الإمكانيات التسويقية المتوفرة في المصنع.
  7. النتائج الإحصائية تدل على أن بعد قيادة الفرص وتوجيهها من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجودة وبشكل معقول ولكن بنسبة قليلة إلى حد ما ، وهذا يعني إن الاهتمام ببعده قيادة الفرص وتوجيهها موجود في المصانع المبحوثة وبنسبة قليلة وقد يكون السبب في ذلك إلى ضعف إيجاد توازن تام ما بين الرؤية الإستراتيجية والإمكانية الإستراتيجية للمصنع فضلاً عن عدم وجود عملية تقييم للفرصة الإستراتيجية .
  8. دللت النتائج الإحصائية على أن بعد الدعم الفعال (الأنشطة الفعالة) من قبل إدارة المصانع المبحوثة موجودة وبشكل معقول ولكن بنسبة قليلة إلى حد ما ، وهذا يعني إن الاهتمام ببعده الدعم الفعال (الأنشطة الفعالة) موجود في المصانع المبحوثة وبنسبة قليلة ويعود سبب ذلك إلى إن المصانع المبحوثة لا تبدل كل ما في استطاعتها للبحث عن كل من زبائنها وسلسلة القيمة الخاصة بها كي يرى في أي حالة يمكن للمنتج أو العمليات أو الإبداع الاستراتيجي أن يعمل على إضافة القيمة .
  8. كشفت علاقات الارتباط بين أبعاد عمليات التسويق الريادي على وجود علاقات ارتباط بين تلك الأبعاد والتي تعزز من مكانة عمليات(عناصر) التسويق الريادي في السوق التي تعمل فيها مصانع المياه المعدنية في سوق إقليم كردستان العراق وغيرها من الأسواق وهذا يدل بان قوة العلاقة بين تلك الأبعاد ستقود مصانع المياه المعدنية إلى تحقيق مكانة أفضل في الأسواق التي تعمل فيها.

## التوصيات

1. ضرورة أن تتبنى مصانع المياه المعدنية في منظمات الأعمال الصغيرة في إقليم كردستان العراق النهج الريادي في عمليات التسويق لأنها ستتمكن بكل فاعلية على رفع قدرة الإبداع ومعالجة المخاطر على صعيد عمليات التسويق كلها لأجل تكوين وإيصال القيمة إلى الزبون.
2. ضرورة أن تتبنى منظمات الأعمال الصغيرة (مصانع المياه المعدنية) عمليات التسويق الريادي لان اعتماد تلك العمليات سيجعل المصانع لها قدرة أفضل لتحديد الإمكانيات وتكون لها رؤية أو فهم أعمق إزاء الحاجات الواضحة والكامنة لكل من الزبائن الحاليين وفي المستقبل .
3. ضرورة أن تتبنى مصانع المياه المعدنية عمليات التسويق الريادي في نهجها وخطتها وعملها من خلال التركيز على الزبون وإيجاد القيمة له وذلك عندما تكون تلك المصانع قريبة العمل من هؤلاء الزبائن والعمل على تقديم المنتجات له وفق تقنيات السوق.

4. من الأفضل لمصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان العراق أن تعمل على إدارة المخاطر وذلك عن طريق إجراء التحالف بين تلك المصانع ونقل تلك المخاطر إلى الآخرين والعمل على مواجهة تلك المخاطر من خلال تكوين قاعدة بيانات تسويقية عن البيئة التي تعمل فيها تلك المصانع.
5. على مصانع المياه المعدنية أن تعمل على تقديم المنتجات بطريقة مبتكرة ومبدعة تستطيع من خلالها كسب زبائن جدد له المنتجات وتوسيع حصتها من الزبائن دون الإبقاء على الزبائن الحاليين ، وبطريقة لا تسمح لهؤلاء الزبائن من الانتقال إلى المنافسين.
6. ضرورة أن تعمل مصانع المياه المعدنية على البحث عن الفرص التي لها علاقة بالإستراتيجية الحالية فضلا عن القيام بعملية تقييم هذه الفرص الإستراتيجية بشكل فعال وعلى أساس إن هذه الفرص قد تمثل عملية توحيد أو ضم أو دمج لمنتجات السوق في المستقبل وهنا لا بد أن نضع للتخطيط الإستراتيجي دور في حصد الفرص .
7. لا بد لمنظمات الأعمال الصغيرة أن يكون لها مبادرات تسويقية قائمة على أساس التسويق الريادي وعملياته، تكون بمثابة مؤشر للآخرين أو كأنها إشارة إلى المنافسين وتشجيع هؤلاء المنافسين على اختبار نفس إمكانات السوق .
8. على منظمات الأعمال الصغيرة في مصانع المياه المعدنية أن تعتبر أن نجاح التسويق الريادي في تلك المصانع يتطلب الاعتماد على التكتيكات التسويقية الإبداعية وغير المعقدة والتي تركز على الاستخدام القوي والكثيف لشبكات الاتصالات وشبكات العلاقات الشخصية.

#### المصادر

- 1- أبو فارة، يوسف ، 2010 ، التسويق الريادي في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة، المؤتمر الدولي السنوي العاشر (الريادية في مجتمع المعرفة)- جامعة الزيتونة الأهلية- خلال المدة 26-29 نيسان 2010 عمان-الأردن.
- 2- Aaker, D. (2001), Strategic Market Management, Wiley, New York, NY.
- 3-Barrett, H., & J. Balloun, (2000), "Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, No. 2.
- 4- Bjerke, B. & Hultman, C. . (2004), " *Entrepreneurial Marketing – The Growth of Small Firms in the New Economic Era*", Cheltenham, UK: Edward Elgar Publ. Ltd., edition in paperback publ. 2004, ISBN 1-84376-851-8.
- 5-Bjerke, B. & Hultman, C.( 2002) *Entrepreneurial Marketing – The Growth of Small Firms in the New Economic Era*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd. (in US: Edward Elgar Publishing Inc. Northampton, MA), 2002, ISBN 1-84064-912-7.
- 6- Buskirk, Bruce and Lavik, Molly (2004). *Entrepreneurial Marketing*. Thomson-South-Western. (ISBN: 0-324-15863-7).
- 7.Can Usly, Richard D. Teach, (2009) "Marketing/entrepreneurship interface research priorities (2010-2012)", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 10 Iss: 1, .
- 8- Carson, D. and Gilmore, A. (2000), "Marketing at the interface: not 'what' but 'how'", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8 No. 2.,.
- 9- Carson, D., Gilmore, A., Cummins, D., O'Donnell, A. and Grant, K. (1998), "Price setting in SMEs: some empirical findings", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 7 No. 1,
- 10- Colbert, F. (2003), "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts" *International Journal of Arts Management*, Vol. 6, No. 1;.
- 11- Christensen, C.M. and Bower, J.L. (1996), "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, .
- 12- Day, G.S. and Wensley, R. (1988), "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52.,.
- 13- Franke, N. and Schreier, M. (2002) "Entrepreneurial Opportunities with Toolkits for User Innovation and Design," *The International Journal on Media Management* ,Vol. 4, No.4, .
- 14- Gardner, W. B. (1994), "Marketing/Entrepreneurship Interface: A Conceptualization.", in Gerald Hills (ed.) *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*, Quorum Books,. 15- Gerald E. Hills et al. 2010." History, theory and evidence of entrepreneurial marketing – an overview". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*., Volume 11, Number 1.,.

- 16- Gerald Hills & Claes Hultman (2006) 'Entrepreneurial Marketing' in Stefan Lagrosen & Goran Svensson (eds.) *Marketing: Broadening the Horizons*, Lund: Studentlitteratur,.
- 17- Hills, G. & Hultman, C. (2005) *Marketing, Entrepreneurship and SMEs: Knowledge and Education Revisited*, paper presented at The 10<sup>th</sup> Anniversary of the Annual Research Symposium on the Academy of Marketing SIG on Entrepreneurial and SME Marketing, Southampton, UK, Jan. 5-7,.
- 18- Hills, G. E., Hultman, C. M., Miles, M. P. (2008), "The evolution and development of entrepreneurial marketing", *Journal of Small Business Management*, Vol.46,No.(1).
- 19- Hoy, F., (2008), "Organizational Learning at the Marketing/Entrepreneurship Interface," *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 1;
- 20- Jaworski, B., Kohli, A.K. and Sahay, A. (2000), "Market-driven versus driving markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1,.
- 21- Jumat, A., A. Ishak, M. Faeruz , and I. Rohani (2004), "A study on Entrepreneurial Attitudes Among Youths in Malaysia," *Journal of American Academy of Business*, Vol. 1 , No. 4,.
- 22- Keefe, L. (2004). "What is the Meaning of Marketing?" *Marketing News*, September 15, Chicago: American Marketing Association,.
- 23- Knight, G. (2000), "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization," *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2;.
- 24- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ..
- 25- **Kotler, P., & Armstrong, G. 2001.** *Principles of Marketing*. Ninth Edition. London , Prentice Hall International, Inc.
- 26- Kuratko, D. and R. Hodgetts (2007), **Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice**, Mason, OH: Thompson South- Western.
- 27- Kuratko, D. (2006), "A Tribute to 50 years of Excellence in Entrepreneurship and Small Buiness," *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 3,.
- 28- Miller, D. and Friesen, P. H. (1983), "Innovation Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1,.
- 29- Morris, M.H., Schindehutte, M. and LaForge, R.W. (2002), "Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10 No. 4.
- 30- Morrish S.C. and Deacon, J.H.( 2009), "Entrepreneurial Marketing: A Comparative Case Study of 42Below Vodka and Penderyn Whisky". Seoul, South Korea: International Council for Small Business (ICSB) World Conference 2009,21-24 June..
- 31- Morgan P. Miles, Jenny Darroch, (2006) "Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Iss: 5/6,
- 32- Nakhata, Ch. (2010), "The Relationship between Job Dimensions and Job Satisfaction of SME Entrepreneurs in Thailand," *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 15, No. 2,.
- 33- Stevenson, H.H. and Gumpert, D. (1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Vol. 85.
- 34- 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,.
- 35- Venkataraman, S. (1997), "The distinctive domain of entrepreneurship research", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3, .

الملاحق

ملحق (1)

نموذج\* قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة (مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان-العراق)

ت	عمليات التسويق الريادي	اتفق	محايد	لا اتفق	الوسيط	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس الكلية
أولا	التركيز على الزبون ----- 1. يعمل المصنع باستمرار على تلبية حاجات ورغبات الزبائن والإيفاء بها دائما. 2. يعمل مصنعكم دائما بالقرب من الزبون الحالي حرصا منه على عدم الانتقال إلى منتجات مصانع المنافسين. 3. يعمل مصنعكم أيضا بالقرب من الزبائن الجدد والعمل على تلبية احتياجاتهم الجديدة. 4. يحرص مصنعكم على تصنيع وتقديم المنتجات إلى الزبائن وفق تقنيات السوق.	34.5	41.4	24.1	2.10	.77	%70
		41.4	31.0	27.6	2.17	.83	%72.3
		37.9	34.5	27.6	2.10	.81	%70
		27.6	24.1	48.3	1.79	.86	%59.6
	المعدل العام	35.35	32.75	31.9	2.015	.817	%67.97
ثانيا	إيجاد أو تكوين القيمة ----- 5. يسعى مصنعكم على تقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن أي ( التركيز على قيمة الزبون).	31.0	41.4	27.6	2.03	.77	%67.6

%79	.77	2.37	17.2	27.6	55.2	6. يسعى مصنعكم إلى تقديم شي ذو قيمة للزبون مقارنة بالمنافسين.مثل (- تخفيض الكلفة الإجمالية لمنتجات. - تقديم خدمات ذات نوعية جيدة. -تقديم منتجات بكلفة نقدية منخفضة. - تقديم منتجات بخصائص مميزة عن المنافسين.) 7. يعرض مصنعكم دائما منتجات مبتكرة بفوائد وكلف منخفضة. 8. يقوم مصنعكم باستخدام التقنيات والاستفادة منها إلى أقصى حد لأجل تقديم قيمة إضافية للزبائن ولأجل الإيفاء بالحاجات الواضحة والكامنة. 9. يقوم المصنع بتعزيز المنتجات التي لها فائدة كبيرة وتقليل الوقت والتكاليف والقدرة و التي لها علاقة بعملية الشراء.	
%54					20.7		
%56	.82	1.62	58.6	20.7			
					24.1		
%63	.84	1.68	55.2	20.7			
	.72	1.89	31.0	48.3	20.7		
%63.92	.784	1.91	37.92	31.74	30.34	المعدل العام	
						رفع قيمة المصادر	ثالثا
%79	.82	2.37	20.7	20.7	58.6	10. يفكر مصنعكم ليس بالبيئة الداخلية للمصنع وإنما يركز على البيئة الخارجية أيضا. 11.تمتلك مصانعكم القدرات الكافية ذات القيمة للتحكم بالمصادر الخارجية. 12. يسعى مصنعكم إلى تحمل مخاطر المبادرات الخارجية في عملية جذب رأس مال خارجي. 13. يسعى مصنعكم إلى تحمل مخاطر الإبداع من أجل تطوير الأعمال	
%59.6	.86	1.79	48.3	24.1	27.6		
%54	.82	1.62	58.6	20.7	20.7		
%72.3							

	.88	2.17	31.0	20.7	48.3	في المصنع.	
%66.22	.845	1.98	39.65	21.5	38.8	المعدل العام	
						إدارة المخاطر	رابعا
						-----	
%73.3	.83	2.2	24.1	27.6	48.3	14. يقوم مصنعكم بتبني الخطوات العقلانية في حساب المخاطر.	
%70	.84	2.1	27.6	27.6	44.8	15. يقوم مصنعكم بتحدي المخاطر التي تواجهه من البيئة الخارجية.	
%70						16. يبادر مصنعكم بالاعتماد على الإبداع في تحدي المخاطر.	
%52.6	.88	2.1	31.0	20.7	48.3	17. يقوم مصنعكم بالتحالف مع المصانع الأخرى لإدارة المخاطر ونقلها إلى الآخرين.	
%81.3	.73	1.58	55.2	31.0	13.8	18. يعمل مصنعكم دائما و بانتظام في حساب المخاطر.	
	.73	2.44	13.8	27.6	58.6		
%69.44	.80	2.08	30.34	26.9	42.76	المعدل العام	
						الإبداع	خامسا
						-----	
%65.3	.90	1.96	41.4	20.7	37.9	19. يحرص مصنعكم إلى إجراء التغييرات المستمرة سواء في الأعمال أو المنتجات وفق متطلبات السوق والتغييرات البيئية.	
%75.6	.79	2.27	20.7	31.0	48.3	20. يعمل مصنعكم إلى الاستفادة دوما من القدرات الإبداعية المتوفرة لدى في المصنع.	
%63	.81	1.89	37.9	34.5	27.6	21. يقوم مصنعكم باستخدام الإبداع كعدسة والتي تم من خلالها الاكتشاف والتقييم والاستفادة من الإمكانيات	

%72.3	.84	2.17	27.6	27.6	44.8	التسويقية المتوفرة في المصنع. 22. يعتقد مصنعكم بان الإبداع يقود إلى خلق قيمة جديدة للزبون	
%69.05	0.83	2.07	31.9	28.45	39.65	المعدل العام	
						قيادة الفرص -----	سادسا
%67.6	.86	2.03	34.5	27.6	37.9	23. يعمل مصنعكم إلى إيجاد توازن تام ما بين الرؤية الإستراتيجية والإمكانية الإستراتيجية للمصنع. 24. يمتلك مصنعكم حس قوي لنوع الهدف أو الغاية التي يسعى إلى تحقيقها.	
%79	.82	2.37	20.7	20.7	58.6	25. هدفكم هو بناء موقع (مكانة) للمصنع في السوق واستخدام هذه المكانة لتدقيق هذه الإمكانيات. 26. يعمل المصنع بشكل فعال و مستمر على:	
%72.3	.84	2.17	27.6	27.6	44.8	26. البحث عن الفرص الإستراتيجية .	
%79 %64.3	.72	2.37	13.8	34.5	51.7	27- تقييم الفرص الإستراتيجية.	
	.88	1.93	41.4	24.1	34.5		
%72.44	.82	2.17	27.6	26.9	45.5	المعدل العام	
						الدعم الفعال (الأنشطة الفعالة) -----	سابعا
%83.6	.73	2.51	13.8	20.7	65.5	28. يعمل مصنعكم على إظهار	

						التفوق من خلال تحويل رؤيته إلى إمكانات قد تعجز المصانع الأخرى القيام بها.
%77	.80	2.31	20.7	27.6	51.7	29. يعمل مصنعكم على استغلال مثل هذه الإمكانيات ضمن مدى عملياته ( التقنية المستخدمة ) والمنتج والسوق.
%50.33	.73	1.51	62.1	24.1	13.8	30. يبذل مصنعكم كل ما في استطاعته للبحث عن كل من زبائنه وسلسلة القيمة الخاصة به كي يرى في أي حالة يمكن للمنتج أو العمليات أو الإبداع الاستراتيجي أن يعمل على إضافة القيمة .
%70	.90	2.10	34.5	20.7	44.8	31. المبادرات التسويقية التي يقوم بها مصنعكم كأنها إشارة إلى المنافسين أو المنافسين المحتملين وتشجيع هؤلاء المنافسين على اختبار نفس إمكانيات السوق
%70.23	.79	2.1	32.77	23.27	43.95	المعدل العام

\*تم إعداد وبناء النموذج من قبل الباحث  
المصدر: من إعداد الباحث

ملحق ( 2 ) يبين معدل المعدلات لمكانة عناصر التسويق الريادي في المنظمات المبحوثة.

ت	عمليات التسويق الريادي	اتفق	محايد	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس الكلية
أولاً	التركيز على الزبون	35.35	32.75	31.9	2.01	.81	%67.97
ثانياً	إيجاد أو تكوين القيمة	30.34	31.74	37.92	1.91	.78	%63.92
ثالثاً	رفع قيمة المصادر	38.8	21.5	39.65	1.98	.84	%66.22
رابعاً	إدارة المخاطر	42.76	26.9	30.34	2.08	.80	%69.44
خامساً	الإبداع	39.65	28.45	31.9	2.07	.83	%69.05
سادساً	قيادة الفرص	45.5	26.9	27.6	2.17	.82	%72.44
سابعاً	الدعم الفعال (الأنشطة الفعالة)	43.95	23.27	32.77	2.1	.79	%70.23
	معدل المعدلات	39.47	27.35	33.15	2.04	.81	%68.46

المصدر: من إعداد الباحث

ملحق (3) مصفوفة علاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي

الدعم الفعال	قيادة الفرص	الإبداع	إدارة المخاطر	رفع قيمة المصادر	إيجاد أو تكوين القيمة	التركيز على الزبون	
.129	.211	.285	-.039	-.385(*)	-.338	1.000	التركيز على الزبون
.345	-.365	-.304	.636(**)	-.033	1.000	-.338	إيجاد أو تكوين القيمة
-.232	.143	-.275	.162	1.000	-.033	-.385(*)	رفع قيمة المصادر
.371(*)	-.089	-.114	1.000	.162	.636(**)	-.039	إدارة المخاطر
-.242	.288	1.000	-.114	-.275	-.304	.285	الإبداع
.142	1.000	.288	-.089	.143	-.365	.211	قيادة الفرص
1.000	.142	-.242	.371(*)	-.232	.345		الدعم الفعال

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).