



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي  
(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات  
المنتقلة في العراق)

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال

من قبل

سهاد برقي كامل

بإشراف

أ. د. أكرم محسن الياسري

2013م

1434 هـ

بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

{ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَ مَنْ  
يُؤْتِ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا  
كَثِيرًا وَ مَا يَذَكِّرُ إِلَّا أُولُوا  
الْأَلْبَابِ }

صدق الله العلي العظيم

الآية (269) من سورة البقرة

## الإهداء

إلى مَنْ توكلت عليه (الحكيم العليم)، ذي الأسماء الحسنى...  
لرعايته حمداً وشكراً  
إلى مَنْ تشرفت الأرض والسماء بوجودهم (فاطمة وأبيها وبعلمها وبنيتها)..

عليهم أفضل الصلاة والسلام  
إلى مَنْ أحمل اسمه بكل فخر... إلى مَنْ افتقدته منذ الصغر... والدي رحمه الله  
إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل... والدتي أطال الله في عمرها  
إلى كل مَنْ مدّ لي يد العون والمساعدة وأحاطني برعايته... أساتذتي  
إلى مَنْ اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة... أخي وأخواتي  
إلى مَنْ به أكبر وعليه أعتمد...  
إلى مَنْ بوجوده أستمد قوة ومحبة لا حدود لها... زوجي  
إلى من أرى التفاؤل بعينهم.. والسعادة في ضحكتهم  
إلى شعلة الذكاء والنور... أولادي

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي حق حمده والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين النبي محمد الأمين وآله وصحبه أجمعين ، وبعد : يدعوني واجب الوفاء أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من قدم لي يد المساعدة وأسهم في تذليل الصعاب أمامي وأعانني خلال مسيرتي العلمية ، وفي البدء أسجل وافر امتناني إلى أستاذي الفاضل: الأستاذ الدكتور (اكرم محسن الياسري) المحترم، إذ كان على الدوام مشرفاً علمياً أميناً ، غمرني بكرم خلقه ونبله وحرصه على علمه ، متمنياً له العمر المديد والعطاء الدائم ، فجزاه الله خير الجزاء ووفقه إلى ما يحبه ويرضاه.

وأنتقدم بخالص تقديري للأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول قراءة الرسالة ومناقشة هذا الجهد العلمي المتواضع وإغنائها بملاحظاتهم القيّمة، وشكري وتقديري للمقيم العلمي والخبير اللغوي على جهودهم في تقييم هذه الرسالة ، كما أسجل امتناني لجميع الأساتذة الذين أسهموا في تقويم الاستبانة الخاصة بالدراسة ، كما أتقدم بالشكر والامتنان لعميد كلية الإدارة والاقتصاد (الأستاذ الدكتور علاء فرحان طالب) لدعمه المستمر لطلبة الدراسات العليا ، وامتناني لقسم الدراسات العليا لما بذلوه من جهود في مساعدة جميع طلبة الدراسات العليا، كما لا يفوتني واجب العرفان أن أسجل شكري وثنائي إلى أساتذة قسم إدارة الأعمال على دعمهم لي بالنصيحة والمعلومة القيمة ، وللأساتذة الذين تواصلوا معنا نبراساً للعلم أثناء الجانب التحضيري لبرنامج الماجستير . كما أقدم شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور (عبد الحسين حسن حبيب) ، والأستاذ الدكتور (عواد كاظم شعلان) لما قدماه من مشورة في الجانب العملي . واخص بالشكر والتقدير المدرس المساعد (علي احمد فارس) ، وأستاذ (وسام فؤاد الصفار) لتعاونهم معي طيلة مدة إعداد الرسالة ، كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المساعد الدكتور (فيصل علوان الطائي) الأمين العام للمكتبة المركزية في جامعة كربلاء وجميع منتسبي المكتبة المركزية. وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى منتسبي مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء (رؤى، سهاد، أثير) ، ومنتسبي مكتبة العتبتين الحسينية والعباسية المقدستين أسأل الله ان يوفقهم جميعاً. وأتقدم بوافر الامتنان إلى السادة مديري فروع وأقسام ووحدات شركة زين/العراق للاتصالات لما قدموه من مساعدة ، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى زملائي وزميلاتي طلبة الدراسات العليا في أقسام إدارة الاعمال والعلوم المالية والمصرفية والاقتصاد .

## ومن الله التوفيق

سهاد



## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي ، ومن أجل تحقيق ذلك ، تم اعتماد ابعاد التسويق المستدام (التسويق الابتكاري ، تسويق الاحساس بالرسالة،التسويق الموجه للزبون ، تسويق قيمة الزبون، والتسويق الاجتماعي) ، وتم التعبير عن التوجه الريادي بأبعاده (الابداعية ، الاستقلالية ، الاستباقية ، الهجومية التنافسية ، وتحمل المخاطر) . وقد حاولت الدراسة الاجابة عن عدة تساؤلات منها هل توجد علاقة ارتباط وأثر للتسويق المستدام في التوجه الريادي ؟

وأجريت الدراسة في شركة زين للاتصالات في العراق ، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال الأستبانة التي أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مؤلفة من (60) مديراً يمثلون مديري الفروع والأقسام والشعب والوحدات في الشركة ، فضلاً عن المقابلات والملاحظات الشخصية.

وتم اعتماد عدد من الاساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية منها الوسط الحسابي الموزون , الانحراف المعياري, وقيمة (t) للمتوسطات الحسابية , واستخدم معامل الارتباط البسيط (**Correlation Simple**) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة ، وتحليل الانحدار البسيط (**Simple Regression Analysis**)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن هناك أثر للتسويق المستدام في التوجه الريادي في الشركة مجتمع الدراسة.

ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها، منها :

□ رورة تطبيق التسويق المستدام في الشركة مجتمع الدراسة وتكيف أبعاده مع واقعها لأنها من الاستراتيجيات الحديثة للتسويق التي تسعى الى حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية للأجيال المستقبلية وإدامة العلاقة مع الزبون وتحقيق الرفاهية للمجتمع , ومن ثمَّ يعود عليها بالتفوق

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ت	المستخلص
ث	المحتويات
ج	قائمة الاشكال
ح-خ	قائمة الجداول
د	قائمة الملاحق
1-2	المقدمة
4	الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة
5	المبحث الاول : منهجية الدراسة
21	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة
38	الفصل الثاني : الجانب النظري للدراسة
39	المبحث الأول : التسويق المستدام
72	المبحث الثاني : التوجه الريادي
103	الفصل الثالث : وصف وتشيخ -ص متغريات الدراسة
104	المبحث الاول : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد التسويق المستدام
114	المبحث الثاني : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد التوجه الريادي
125	الفصل الرابع : اختبار فرضيات الدراسة
126	المبحث الاول : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة
138	المبحث الثاني : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة
147	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
148	المبحث الأول : الاستنتاجات
152	المبحث الثاني : التوصيات
158	المصادر
	الملاحق

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	المخطط الفرضي للدراسة.	1
17	الهيكل التنظيمي لشركة زين العراق - المقر الرئيسي في بغداد	2
41	مفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر (Kerin ., et al,2007)	3
47	الحلول المستدامة	4
49	التحول من التسويق الاستهلاكي الى التسويق المستدام	5
50	التسويق المستدام	6
56	الاستدامة البيئية	7
57	أنموذج استدامة المنظمة	8
62	أنموذج ابعاد التسويق المستدام	9
68	هيكل الميزة التنافسية المستندة لقيمة الزبون المستلمة للمشروع الريادي	10
71	التصنيف الاجتماعي للمنتجات	11
74	الانظمة الريادية	12
75	ابعاد الريادة	13
76	عملية الريادة	14
87	خصائص الريادي على وفق رأي ( Schermerhorn ,2010 )	15
90	عناصر المنظمة الريادية	16
96	هيكل الابداع والريادة	17
113	ترتيب الأهمية النسبية حسب الوسط الحسابي الموزون للأبعاد الرئيسة لمتغير التسويق المستدام	18
123	ترتيب الأهمية النسبية حسب الوسط الحسابي الموزون للأبعاد الرئيسة لمتغير التوجه الريادي	19
137	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين ابعاد التسويق المستدام والتوجه الريادي	20
145	قوة تأثير ابعاد التسويق المستدام في التوجه الريادي	21

## قائمة الأشكال

---

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
9-10	جدول التعاريف الاجرائية بالمتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة	1
12-13	تركيبية الاستبانة على وفق المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة وعدد فقراتها	2
13	عدد الاستثمارات الموزعة والمستجيبة	3
18-19	وصف عينة الدراسة	4
42-43	إسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين في مفهوم المسؤولية الاجتماعية	5
51	مقارنة بين التسويق المستدام والتسويق التقليدي	6
51-52	اسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين في مفهوم التسويق المستدام	7
77-78	اسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين في مفهوم الريادة	8
80-81	منافع الريادة على وفق اراء مجموعة من الكتاب والباحثين	9
83-84	اسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين في المفهوم الريادي	10
85-86	بعض خصائص الرياديين من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين	11
88	مقارنة بين المنظمات الريادية والتقليدية	12
94-95	أبعاد التوجه الريادي من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين	13
105	وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد التسويق المستدام	14
112	ترتيب الأهمية النسبية حسب الوسط الحسابي الموزون للأبعاد الرئيسة لمتغير التسويق المستدام	15
115	وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد التوجه الريادي	16
122	ترتيب الأهمية النسبية حسب الوسط الحسابي الموزون للأبعاد الرئيسة لمتغير التوجه الريادي	17
127	نتائج علاقات الارتباط بين التسويق المستدام والتوجه الريادي بأبعاده مع قيم (t) المحسوبة	18
128	نتائج علاقات الارتباط بين التسويق الابتكاري والتوجه الريادي بأبعاده مع قيم (t) المحسوبة	19
130	نتائج علاقات الارتباط بين تسويق الاحساس بالرسالة والتوجه الريادي بأبعاده	20

## قائمة الجداول

	مع قيم (t) المحسوبة .	
131	نتائج علاقات الارتباط بين تسويق الموجه للزبون والتوجه الريادي بأبعاده مع قيم (t) المحسوبة .	21
133	نتائج علاقات الارتباط بين تسويق قيمة الزبون والتوجه الريادي بأبعاده مع قيم (t) المحسوبة .	22
134	نتائج علاقات الارتباط بين التسويق الاجتماعي والتوجه الريادي بأبعاده مع قيم (t) المحسوبة	23
136	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين متغيرات التسويق المستدام والتوجه الريادي	24
138	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التسويق المستدام في التوجه الريادي	25
140	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التسويق الابتكاري في التوجه الريادي	26
141	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تسويق الاحساس بالرسالة في التوجه الريادي	27
142	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التسويق الموجه للزبون في التوجه الريادي	28
143	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تسويق قيمة الزبون في التوجه الريادي	29
144	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تسويق الاجتماعي في التوجه الريادي	30
144	ترتيب قوة تأثير متغيرات التسويق المستدام ( X ) في التوجه الريادي ( Y )	31

## المقدمة Introduction

إن العالم اليوم يتجه نحو مرحلة من التطور السريع جداً والتي لم تسبق ان مرت بها منظمات الاعمال من قبل , ومن هذه التطورات التي حدثت الاهتمام الواضح بالحد الأدنى الثلاثي (الاعتبارات البيئية , الاعتبارات الاجتماعية , والاعتبارات الاقتصادية) لاستدامة المنظمات , إذ مثلت الاستدامة صفة العصر الحديث وسمة من سمات الاقتصاديات المعاصرة , والتأكيد على عدم الاضرار بالبيئة والمحافظة على مواردها الطبيعية , وتحقيق الرفاهية الاجتماعية من خلال ممارسة الاعمال المسؤولة اجتماعياً , فضلاً عن ذلك تحقيق اهدافها التجارية , حتى باتت المنظمات في ظل ذلك تدرك اهمية فلسفة التسويق المستدام لوصفه توجهاً معاصراً حديثاً ومتكاملاً يتطلب الريادة والتميز من اجل ادامة العلاقة مع الزبون, وهذا ما جعل اغلب المنظمات العالمية في مختلف البلدان تستنير بفلسفة التسويق المستدام بوصفها احدي البدائل للمحافظة على مكانتها امام زبائنها والمجتمع ككل , وتحقيق التوجه الريادي الذي يجعلها قادرة على تحقيق الارباح وقيمة الزبون وإرضائه وإشباع رغباته وإدامة العلاقة معه .

إن تبني هذه الفلسفة ساعدت الكثير من المنظمات العالمية والإقليمية على تحقيق العديد من المزايا في الاسواق ، وبلوغ ذروة التميز, وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بدرجات عالية من الاقتدار, لذا اصبح على المنظمات اليوم امتلاك كل ما هو جديد ومستدام , وامتلاك إستراتيجيات تساعد على نمو الاعمال وبلوغ الريادة, فأن التوجه الريادي والتسويق المستدام هما ينصبان في إنجاح عمل المنظمة, لذا يُعد موضوع التسويق المستدام والتوجه الريادي من الموضوعات الحديثة والمهمة في الادبيات الإدارية المعاصرة , إذ يعد التسويق المستدام من أهم المبادئ الاساسية لوضع المرتكزات الريادية التي تعطي المنظمة صفة التميز والتفرد.

ونظراً لأهمية التسويق المستدام وأثره المحتمل في تحقيق التوجه الريادي في المنظمات بشكل عام والخدمية منها بشكل خاص ، ولشحة الدراسات في هذا المجال ومحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات العراقية ، ولحدائث موضوع التسويق المستدام قياساً بأنواع مفاهيم التسويق الأخرى , وهيمنة أفكار هذا الموضوع على الدراسات الغربية بشكل عام في الآونة الأخيرة , ولدواعي عدم تقويت فرصة الاستفادة من معطياتها، ومن أجل تجسيدها عملياً، لذا جاءت الدراسة الحالية لتبحث في بيئة هي بأمس الحاجة للبحث بحسب المسح الأولي للباحثة، ألا وهي البيئة الخدمية العراقية، وتحديداً شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق بوصفها من القطاعات الحيوية.

وعلى وفق هذه الإشكاليات جرت صياغة مشكلة الدراسة والتي تدور حول إمكانية تحقيق التوجه الريادي من خلال التسويق المستدام بصيغة تساؤلات منها :

1. هل توجد علاقة ارتباط بين التسويق المستدام والتوجه الريادي؟
2. هل يؤثر التسويق المستدام في التوجه الريادي؟

ولتحقيق أهداف الدراسة واحتواء مشكلتها، جرى بناء المخطط الدراسة الفرضي المقترح، إذ احتوى المتغيرات المتعلقة بالموضوع صيغت على أساسه فرضيتان رئيستان، اشتقت منهما عدة فرضيات فرعية بما يتناسب مع الشركة مجتمع الدراسة والتي عالجته من جوانبه كافة . واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني واختيرت عينة من مديري الأقسام والفروع والشعب بلغ عددهم (60) مديراً، وباستخدام عدة أساليب احصائية تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات .

ولغرض الإحاطة بالموضوع ، فقد قسمت الدراسة الحالية إلى خمسة فصول ، تناول الفصل الأول مبحثين أختص الأول بمنهجية الدراسة ، أما الثاني فقد تناول بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، كما تم تقديم الجانب النظري للدراسة في الفصل الثاني وعلى مبحثين ، إذ أهتم الأول بالتسويق المستدام وخصص الثاني بالتوجه الريادي ، أما الفصل الثالث فتناول الجانب العملي للدراسة إذ شمل مبحثين ، الأول وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد التسويق المستدام والثاني وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد التوجه الريادي ، وتضمن الفصل الرابع مبحثين احتوى الاول على اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وأهتم الثاني باختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة ، وأخيراً جاء الفصل الخامس بمبحثين اهتم الأول باستنتاجات الجانب النظري والعملي وتضمن الثاني مجموعة من التوصيات التي اعتمدت على هذه الدراسة.



الفصل الاول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الاول

منهجية الدراسة

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

## الفصل الأول

### منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

يتألف هذا الفصل من مبحثين أساسيين ، خصص الأول لتقديم منهجية الدراسة التي جرى اعتمادها ، والاهتداء بها في انجاز متطلبات الدراسة ، ووصف مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها. أما الثاني فقد خصص لتقديم أهم الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها ، والاستفادة منها في إيفاء متطلبات هذه الدراسة ، وفي جانبها النظري ، والعملية. وكما يأتي .

#### المبحث الأول : منهجية الدراسة

#### المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

## المبحث الاول

### منهجية الدراسة

### Study methodology

يقدم هذا المبحث تصوراً مدروساً عن مشكلة الدراسة والأهمية والأهداف والمخطط الفرضي للدراسة وفرضياتها، فضلاً عن ذلك سوف يتناول الحدود المكانية والزمانية والأساليب التي ستستخدم في الحصول على المعلومات والبيانات كذلك يتضمن الإشارة الى مجتمع الدراسة (شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق)، والتعريف بمتغيرات الدراسة وكما يأتي .

اولاً : مشكلة الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

خامساً : فرضيات الدراسة

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: ادوات الدراسة

ثامناً: توزيع استمارة الاستبانة

تاسعاً : اختبار استمارة الاستبانة

عاشراً: وصف وتعريف مجتمع الدراسة

احد عشر: وصف عينة الدراسة

اثني عشر : أدوات التحليل الإحصائي

## منهجية الدراسة

## أولاً : مشكلة الدراسة Study Problem

تتبع مشكلة الدراسة لما يشهده عالم الاعمال اليوم من شدة المنافسة , والعمل المتسارع والعولمة نحو تقديم خدمات متطورة تتناسب مع رغبات الزبائن واحتياجاتهم , وفي ظل هذا التطور ، اصبح على المنظمات البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل, تعتمد على إختيار المجالات التي تضمن لها التفوق في أداءها, فنتج عن ذلك بزوغ مفهوم التسويق المستدام لتطويع التوجه الريادي والذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات وعلى وجه الخصوص لشركة زين للهاتف الجوال في العراق التي تعمل في ظروف بيئية ديناميكية وحالة اللاتأكد، إذ صار البقاء فقط للمنظمات التي تتمكن من ان تكون أكثر رياديةً في الاسواق والتي تمكنها من تحقيق الفائدة العالية للزبون والمنظمة, فضلاً عن الغموض واللاوضوح الذي يكتنف هذا المفهوم لما له من حداثة ، هذا كله دفع الباحثة بدراستها الحالية إلى التقصي عن معرفة أثر تطبيق التسويق المستدام بأبعادها المتمثلة (التسويق الأبتكاري ، تسويق الاحساس بالرسالة ، التسويق الموجه للزبون ، تسويق قيمة الزبون ، والتسويق الاجتماعي ) في التوجه الريادي ،ومن ثمّ يمكن توضيح مشكلة الدراسة في تساؤل عام هو(هل للتسويق المستدام اثر في التوجه الريادي لشركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق ) ومن هذا التساؤل العام ينبثق عدد من التساؤلات الفرعية هي :

1. ما مستوى تطبيق التسويق المستدام في الشركة مجتمع الدراسة ؟
2. ما مستوى التزام الشركة مجتمع الدراسة بأبعاد التوجه الريادي ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين التسويق المستدام والتوجه الريادي ؟
4. هل يؤثر التسويق المستدام في التوجه الريادي ؟

## ثانياً : أهمية الدراسة Study Importance

تستمد أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات والمواضيع التي غنت بمعالجتها، والتي تستمد من خلال متغيراتها المبحوثة (التسويق المستدام والتوجه الريادي) ، فالمنظمات اليوم تسعى لتطويع الأفكار الريادية من أجل تحسين مستوى أدائها والتي تلعب دوراً أساسياً في ضمان نجاحها، فضلاً عن انها تركز على المحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية والمسؤولية الاجتماعية ، وعليه يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية :

- 1- ابراز البُعد التطبيقي الذي يسهم من خلاله التسويق المستدام في تعزيز التوجه الريادي لشركة زين للاتصالات المتنقلة .
- 2- تبرز أهمية الدراسة كذلك من الضرورة الملحة للاستدامة في مجال التسويق، بوصفها الوسيلة التي تعزز مكانة الشركة وبقائها في البيئات المضطربة ، ومواجهة التحديات بالابتعاد عن اسلوب

التسويق التقليدي ، وبناء التوجه الريادي الذي لا يمكن محاكاته أو استنساخ منافعه ، وهذا ما يدعم أهمية الدراسة لتطوير وتحسين أداء شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

3- تقدم الدراسة حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الشركة مجتمع الدراسة ومن خلال التطبيق العملي لها ، ومحاولة إدراك قيمة التسويق المستدام لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال.

### ثالثاً : أهداف الدراسة Study Objectives:

ترمي الدراسة أساساً إلى بيان أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي لشركة (زين للاتصالات في العراق) ، وكذلك تحديد أهداف فرعية أخرى موزعة حسب محاور الدراسة وهيكلها على وفق ما يأتي :-

1. بناء مخطط نظري يصف شكل العلاقة والأثر بين متغيراتها الرئيسية والفرعية ، والتحقق من المصادقية والجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي من اجل الوصول إلى وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة ، لتمكين الشركة مجتمع الدراسة من التعرف على طرائق نجاحها وقدرتها على الاستمرار والتطور.

2. التعرف على واقع التسويق المستدام في الشركة مجتمع الدراسة وتحديد انحرافه او انفاقه مع اطروحات الرواد في حقل إدارة التسويق والخروج منها بصيغ ودلالات تتفق مع الهدف العام للدراسة.

3. تشخيص واقع التوجه الريادي وتقديم بعض المقترحات التي تساعد الشركة مجتمع الدراسة على الاستفادة من الاساليب والمفاهيم الحديثة في مجال الفكر الإستراتيجي وتقييم بعض التوصيات من اجل تحقيق الريادة.

4. قياس أثر تطبيق التسويق المستدام في التوجه الريادي في شركة زين للاتصالات.

### رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة Planned The Virtual For Study

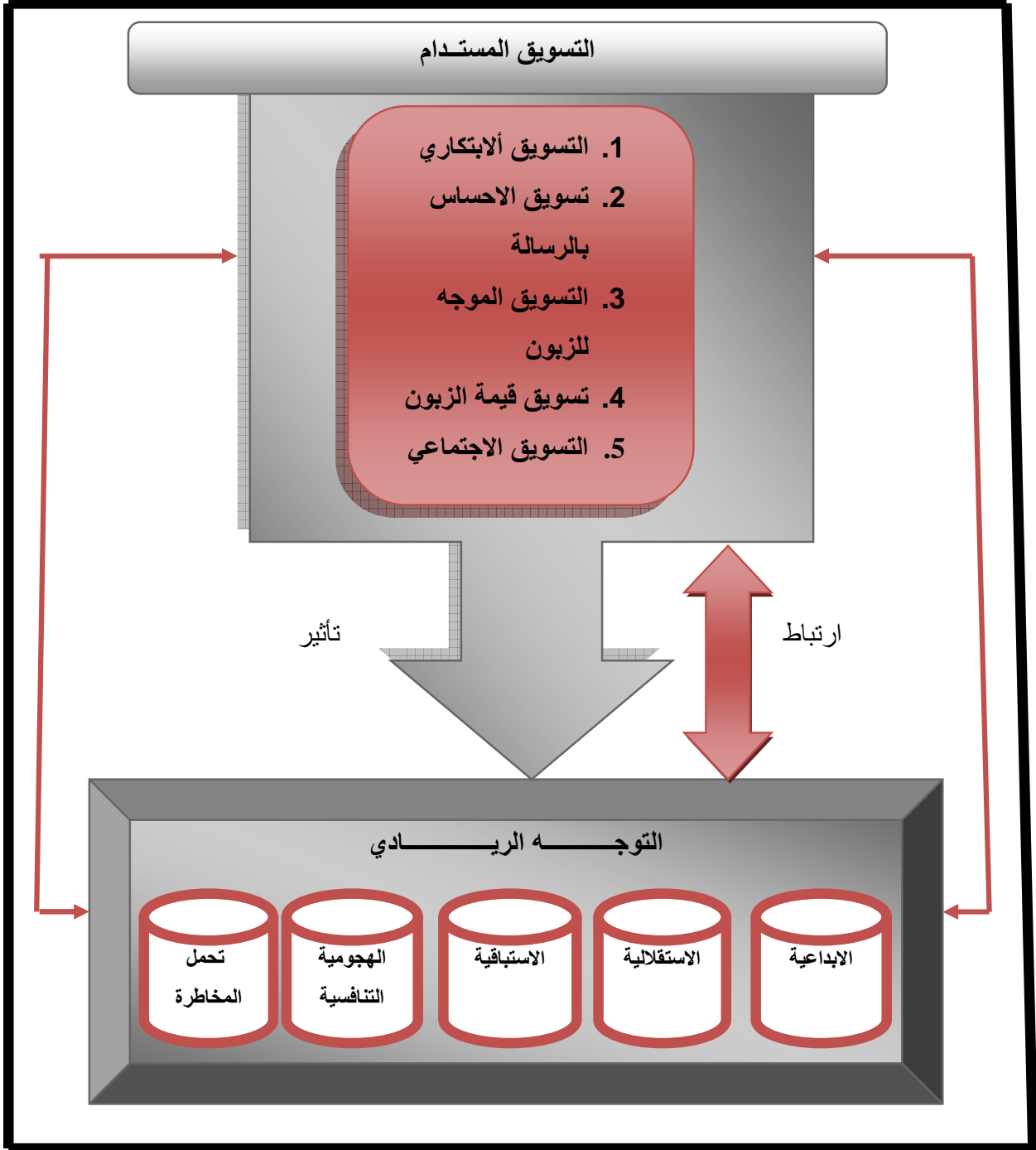
يوضح مخطط الدراسة مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او وصفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به. وعلى هذا الأساس تقصد الدراسة من خلال تقديم هذا المخطط أن يكون شاملاً لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية في صورته الإجمالية ، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة إجمالية ، لكي يكون مجسداً لمشكلة الدراسة والأهداف المتوقعة تحقيقها، ويتكون المخطط من نوعين من المتغيرات وهي:

1. المتغير المستقل : التسويق المستدام التي تم تناولها من خلال خمسة ابعاد هي :

(التسويق الابتكاري , تسويق الاحساس بالرسالة ، التسويق الموجه للزبون , تسويق قيمة الزبون ،

والتسويق الاجتماعي) وجرى قياسه بالاعتماد على (Kotler& Armstrong,2011) .

2. المتغير المعتمد : وهو التوجه الريادي الذي تم تناوله من خلال خمسة ابعاد هي : ( الابداعية ، الاستقلالية ، الاستباقية ، الهجومية التنافسية , وتحمل المخاطرة) وجرى قياسه بالاعتماد على اتفاق اغلب آراء الكتاب والباحثين من الجدول(15), والشكل (1) يمثل المخطط الفرضي للدراسة .



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

جدول (1) ملحق مخطط الدراسة

ت	المتغير	التعاريف الإجرائية بالمتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة
1.	التسويق المستدام	عملية تتعهد بها الشركة في إجراء التحسينات المستمرة للقضايا البيئية من خلال ممارستها للأعمال المسؤولة بيئياً واجتماعياً والتي تلبي متطلباتها واحتياجات زبائنها، كما تركز على بناء علاقات قوية مع الزبائن وتسليم القيمة لهم على المدى البعيد، وكذلك تحقيق التوافق للقضايا البيئية والاجتماعية مع الاعتبارات التسويقية.
2.	التسويق الابتكاري	أحد أبعاد التسويق المستدام والذي يتطلب من الشركة خلق فكرة جديدة وتنفيذها على أرض الواقع أو البحث الحقيقي عن منتج أو خدمة جديدة أو إجراء تحسينات تسويقية للمنتجات والخدمات الحالية لإرضاء الزبائن بشكل أفضل مقارنة مع منافسيها ومن ثم يتحقق التفوق التنافسي.
3.	تسويق الاحساس بالرسالة	يعني ترجمة الرؤية الى بيانات مكتوبة من قبل الشركة كأن تكون الزبائن التي تخدمهم، والحاجات التي تقوم بإشباعها، والحفاظ على مواردها المتنوعة، إذا فهي الهوية التي تتمتع بها الشركة وعلى ضوءها يتحدد الهدف الأساسي الذي تسعى من أجله ويتم ذلك عن طريق رموز واضحة ومحددة أو من خلال عبارات اجتماعية بدلاً من التوجه نحو المنتجات
4.	تسويق الموجه للزبون	فلسفة تتبناها إدارة المنظمة من خلال النظر الى انشطتها التسويقية حسب ما يطلبه الزبون وإشباع حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية وأيمانها في إبعاده وتحقيق رضاه يسهم في زيادة أرباحه.
5.	تسويق قيمة الزبون	ميل المنظمة لوضع أغلب مواردها في الاستثمارات التسويقية لبناء قيمة الزبون ، كما انها وسيلة تتبعها الشركة في تحقيق النجاح التنافسي.
6.	التسويق الاجتماعي	يرتكز هذا المفهوم على ثلاثة ركائز أساسية هي رغبات ومصالح المستهلكين ومتطلبات الشركة ومصالح المجتمع على المدى البعيد، واستخدام تقنيات إضافية للبرامج المصممة التي تؤثر بجمهور المستهدف لتحقيق لهم الرفاهية، وأيضاً يستخدم عناوين أخرى كالصحة والسلامة والبيئية.
7.	التوجه الريادي	يعد ميزة استراتيجية للعملية الريادية أو لأي عمل ريادي يؤخذ على عاتقه ممارسات وطرائق وعمليات اتخاذ القرار للدخول الى الأسواق الجديدة واكتشاف فرص جديدة، وتبني الأفكار الجديدة.

ت	المتغير	التعريف الإجرائية بالمتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة
8.	الابداعية	وتشير الى ميل المنظمة في ايجاد الفرص الجديدة , وتوليد الفكرة الجديدة ودعم الابداع والحدثة , وجهود البحث والتطوير وإيجاد الحلول المبتكرة.
9.	الاستقلالية	تعني منح وتفويض المنظمة المزيد من الصلاحيات والحرية للتقسيمات والأفراد من اجل الوصول الى الفرصة الريادية واستغلالها بشكل جيد.
10.	الاستباقية	ميل المنظمة لاقتناص الفرص الجديدة واستغلالها , وتحديد حاجات الزبائن القائمة والمستقبلية , والقيام بالفحص البيئي يفوق المنافسين .
11.	الهجومية التنافسية	ميل المنظمة لاقتناص الفرص الجديدة واستغلالها, وتحديد حاجات الزبائن القائمة والمستقبلية, والقيام بالفحص البيئي يفوق المنافسين .
12.	تحمل المخاطر	ميل المنظمة بقبول المخاطرة المتمثلة بحشد الموارد بشكل متكامل وبالطريقة التي تمكنها من استغلال الفرص, أو العمل في استراتيجيات الاعمال التي تكون نتائجها ذات درجة عالية من حالة عدم التأكد.

المصدر: اعداد الباحثة

### خامساً : فرضيات الدراسة : Study Hypotheses

من اجل تحقيق اهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وتمت صياغتها على النحو الاتي :

1. الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق المستدام بأبعاده والتوجه الريادي بأبعاده , وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :-
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الابتكاري والتوجه الريادي بأبعاده .
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تسويق الاحساس بالرسالة والتوجه الريادي بأبعاده.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الموجه للزبون والتوجه الريادي بأبعاده.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تسويق قيمة الزبون والتوجه الريادي بأبعاده.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الاجتماعي والتوجه الريادي بأبعاده.
2. الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق المستدام بأبعاده في التوجه الريادي , وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الابتكاري في التوجه الريادي .
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسويق الاحساس بالرسالة في التوجه الريادي.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الموجه للزبون في التوجه الريادي.



- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسويق قيمة الزبون في التوجه الريادي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الاجتماعي في التوجه الريادي.

### سادساً :- حدود الدراسة **Study Boundaries**:

#### 1. الحدود المكانية:

طبقت الدراسة في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق – المقر الرئيسي وبعض الفروع التابعة لها.

#### 2. الحدود الزمانية : تعد الحدود الزمانية للدراسة هي المدة التي قامت بها الباحثة بأجراء الدراسة والتي

تمثلت بمدة, كما تمثلت إعداد الدراسة التطبيقية في الشركة (عينة الدراسة) التي بدأت بها بالزيارات لتشخيص مشكلة الدراسة، وتوزيع الاستبانة وإسترجاعها، ومقابلة المديرين ومناقشة آرائهم عن متغيرات الدراسة، وأهدافها للمدة من 10 / 6 / 2012 ولغاية 2012/8/30.

### سابعاً : أدوات الدراسة **Study Tools**

تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :-

#### 1. أدوات الإطار النظري : في سبيل أغناء الجانب النظري تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين

التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ، وهي ذات صلة بموضوع الدراسة ، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

#### 2. أدوات الإطار الميداني : تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل

الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :-

أ. **المقابلة الشخصية** :- تم اجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة في شركة زين للاتصالات في العراق(أنظر ملحق 5) ، لتوضيح فقرات الاستبانة لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة وصحيحة, وتعزيز تلك الاجابات والنتائج.

ب. **استمارة الاستبانة** :- تعد الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات والمعلومات

المطلوبة وقد صممت لتغطي جميع متغيرات الدراسة ، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح ، إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين (انظر ملحق 1)

للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانة . وقد تم اعتماد مقياس ليكرت

(Likert) الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماماً والرتبة (1) لا اتفق تماماً، أي انه خماسي الدرجات والذي يعد أكثر الاساليب استخداماً في العلوم الادارية , وبموجب هذا المقياس فأن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية هي:

- 1.8 - 1 ضعيف جداً
  - 1.8 - 2.6 ضعيف
  - 2.6 - 3.4 متوسط
  - 3.4 - 4.2 عالي
  - 4.2 - 5 عالي جداً
- وتضمنت المحاور الآتية : -

**1. المحور الأول :-** لقد تضمن هذا المحور معلومات عامة بالمستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة ، وقد اشتملت على الآتي ( النوع الاجتماعي، العمر ، المؤهل العلمي , الاختصاص , مدة الخدمة في الوظيفة , عدد الدورات التدريبية) .

**2. المحور الثاني : وتضمن هذا المحور الآتي:**

**التسويق المستدام:** بإبعاده المتمثلة (التسويق الأبتكاري ، تسويق الاحساس بالرسالة ، التسويق الموجه للزبون ، تسويق قيمة الزبون , والتسويق الاجتماعي) وقد تم وضع ( 5 ) أسئلة لكل بُعد أي بمجموع ( 25 ) سؤالاً , **والتوجه الريادي :** بإبعاده المتمثلة ( الإبداعية ، الاستقلالية ، الاستباقية ، الهجومية التنافسية, وتحمل المخاطرة) وقد تم وضع ( 5 ) أسئلة لكل بُعد أي بمجموع (25) سؤالاً, (انظر ملحق2), والجدول ( 1 ) يوضح هذه المحاور.

**الجدول (2) تركيبة الاستبانة على وفق المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وعدد فقراتها**

المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة للمقياس
المحور الأول	المعلومات التعريفية	النوع الاجتماعي، العمر ، المؤهل العلمي ، الاختصاص , مدة الخدمة في الوظيفة الحالية , عدد الدورات التدريبية	6	إعداد الباحثة
	المجموع		6	

بالاعتماد (Kotler & Armstrong,2011)	5	1- التسويق الابتكاري	التسويق المستدام	المحور الثاني
	5	2- تسويق الاحساس بالرسالة		
	5	3- التسويق الموجه للزبون		
	5	4- تسويق قيمة الزبون		
	5	5- التسويق الاجتماعي		
	25		المجموع	
بالاعتماد على اتفاق آراء اغلب الكتاب والباحثين من الجدول (15)	5	1- الابداعية	التوجه الريادي	
	5	2- الاستقلالية		
	5	3- الاستباقية		
	5	4- الهجومية التنافسية		
	5	5- تحمل المخاطرة		
	25		المجموع	
	56		المجموع الكلي	

المصدر : إعداد الباحثة

### ثامناً : توزيع استمارة الاستبانة :Questionnaire Distributions

يشير الجدول رقم (2) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمستجيبة إذ كان عدد الاستمارات الموزعة (63) استمارة وعدد الاستمارات المستجيبة (60) استمارة وهذا يعني إلى أن نسبة الاستجابة (95%) .

## جدول ( 3 ) عدد الاستثمارات الموزعة والمستجيبة

الاستمارة			حجم العينة	مجتمع الدراسة
نسبة الاستجابة	المستجيبة	الموزعة		
95 %	60	63	60	شركة زين - العراق للاتصالات

المصدر : إعداد الباحثة

## تاسعاً : اختبار استمارة الاستبانة : Questionnaire Test :

من اجل قياس صدق الاستبانة وثباتها تم اخضاعها لعدد من الاختبارات تمثلت بالاتي :

## 1- الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة

## الصدق الظاهري ( Trustees Validity):

ويعرف بصدق المحكمين (Trustees Validity) وهو صدق يستهدف التحقق من مدى انتماء الفقرة إلى مجالها، تم عرض الإستبانة على مجموعة من الخبراء والمحكمين والبالغ عددهم(17) محكماً متخصصين في العلوم الإدارية (الملحق رقم 1) لقياس الصدق الظاهري للمقياس ، وتم الاخذ بما أبدوه من ملاحظات وتعديلات على فقرات الاستبانة من حذف وإضافة وإعادة صياغة بعض الفقرات وبذلك حصلت الاستبانة على رأي اغلب الخبراء .

## 2-الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة:

أ- قياس الاتساق والتناغم الداخلي : لغرض اختبار محتويات الاستبانة , فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من المتغيرات باستخدام مصفوفة الارتباط التي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية عند مستوى معنوية (1% ) ,وكما جاء في الملحق(4) , أذ تم استخدام طريقة ( الفا – كرونباخ ) ,وبعد تطبيق هذه الطريقة كان معامل الارتباط (0.970) وهو معامل مطمئن يؤكد ثبات المقياس وصلاحيته للتطبيق.

ب- الاعتمادية : لغرض اختبار اعتمادية استمارة الاستبانة, تم استخدام الاختبار وإعادة الاختبار ( Test- Retest Method) لغرض حساب درجة ثبات المقياس , فقد تم توزيع استمارة الاستبانة على(20) فرداً من عينة الدراسة , وتوضيح فقراتها لهم , وقد قام بعض أفراد العينة بتسجيل ملاحظاتهم على بعض فقراتها , إذ تم اخذ الإجابات وفرزها وتبويبها وبعد سبعة عشر يوماً تم توزيع

استمارة الاستبانة مرة أخرى على أفراد العينة نفسها, وتم استلام الإجابات وبعد فرزها وتبويبها وجد أن (16) شخصاً كانت إجاباتهم ثابتة أي بنسبة (80 %) من عينة الدراسة وهي نسبة ثبات مقبولة في الدراسات الإدارية .

ت- **الصدق من معامل الثبات** : تعتمد هذه الطريقة على استخراج الصدق من معامل الثبات للتأكد من وجود ارتباط بين صدق الاختبار وثباته، إذ ان المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً (الطيب ،1999: 293) ويتم احتساب الصدق بهذه الطريقة من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{صدق المقياس} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

وبما ان معامل الثبات الذي تم التوصل اليه من خلال (ألفا – كرونباخ ) هو (0.970) فان صدق المقياس بنسبة  $0.985 = \sqrt{0.970}$  وهي نسبة صدق عالية.

### عاشراً : وصف وتعريف مجتمع الدراسة Study Society Description

وقع الاختيار على شركة الاتصالات المتنقلة كإحدى الشركات الخدمية لتطبيق الجانب العملي من الدراسة , والمتمثلة بشركة زين (Zain) ميداناً لاختبار مخطط وفرضيات الدراسة ، لكونها من اكبر الشركات العاملة حجماً , كما انها تمتلك فروعاً في مختلف انحاء العالم , كما تعد شركات الاتصالات المتنقلة من اهم القطاعات الاقتصادية في العالم,وكذلك الاجتماعية ,والتي تتفوق بشكل تنافسي في الاسواق العالمية ,اذ حققت شركة زين النمو المستمر من خلال منحها الثقة لعملائها لذا اصبحت شركة زين تخدم (12.065.000) عميل في العراق كما وسعت من خدماتها لتشمل اقليم كردستان , وفيما يأتي لمحة تعريفية عن الشركة.

#### ❖ لمحة تعريفية عن الشركة: -

بدأت شركة "زين" بتقديم خدماتها في العراق عام (2003) تحت اسم (ام تي سي اثير ) و بعد الاندماج مع شركة عراقنا فقد اعيد تسمية الشركتين لتصبحا زين العراق في كانون الثاني (2008). وتعد زين العراق اكبر مشغل للنقال في العراق و في الشرق الأوسط و بعدد موظفين يبلغ (1675) يقومون بتقديم خدمات النقال و البيانات لأكثر من (12.065.000) شخص ورجال اعمال في العراق و بأسعار مناسبة. تلتزم "زين العراق" بخلق افضل بيئة عمل ممكنة لجميع الناس و دعم المجتمع و ايجاد فرص عمل و توظيف للجميع , فضلاً عن ذلك هدفها هو كسب الشباب و الشروع ببرامج تدريب طويلة الامد للموظفين بغية سد الحاجة إلى الاختصاصات المختلفة ., وكذلك ايضاً تحاول التميز والتفرد في تقديم خدماتها ودراسة اسواقها وفهم زبائننا للحصول على حصة اكبر في الاسواق لبلوغ الريادة.

إن "زين العراق" التي تمتلك اوسع شبكة في البلد تفخر الان بنفسها في عدد مشتركها الذي يتجاوز الـ 12 مليون مشترك ممن يتمتعون بالخدمات الهاتفية الامنة والمنتيرة .

وتسهم شركة "زين العراق" بالازدهار الاقتصادي في العراق عن طريق خلق اكثر من 3000 فرصة عمل للعراقيين و اكثر من 30,000 فرصة عمل غير مباشرة , فإن التزام شركة "زين" بازدهار العراق يذهب ابعد من مجرد تأمين تكنولوجيا الهاتف النقال بمواصفات عالية. فهي تعتقد ان من مسؤوليتها ان تسهم في النمو و الازدهار لكافة الفئات في المجتمع العراقي. ففي السنوات الثلاث الماضية منحت زين ملايين الدولارات إلى البرامج الإنسانية و الاجتماعية و الثقافية في أنحاء العراق كافة. وكذلك اعلنت شركة مجموعة "زين" الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات في الشرق الاوسط وشمال افريقيا عن اطلاق مبادرة طموحة ستعزز من خلالها التزاماتها الاجتماعية تجاه مجتمعاتها في المنطقة وذلك بتنفيذها برنامج تدريب الطلبة المتفوقين على مستوى الجامعات وسيبدأ التنفيذ الفعلي في شهر (2012/11) ولمدة ستة اشهر بعد اختيار 30 طالبة وطالباً على مستوى مجموعة من الجامعات العراقية المختارة في مجالات الاتصالات والاقتصاد وإدارة الاعمال. كما دعمت الحركة الثقافية حينما قامت برعاية الفرقة السيمفونية العراقية.

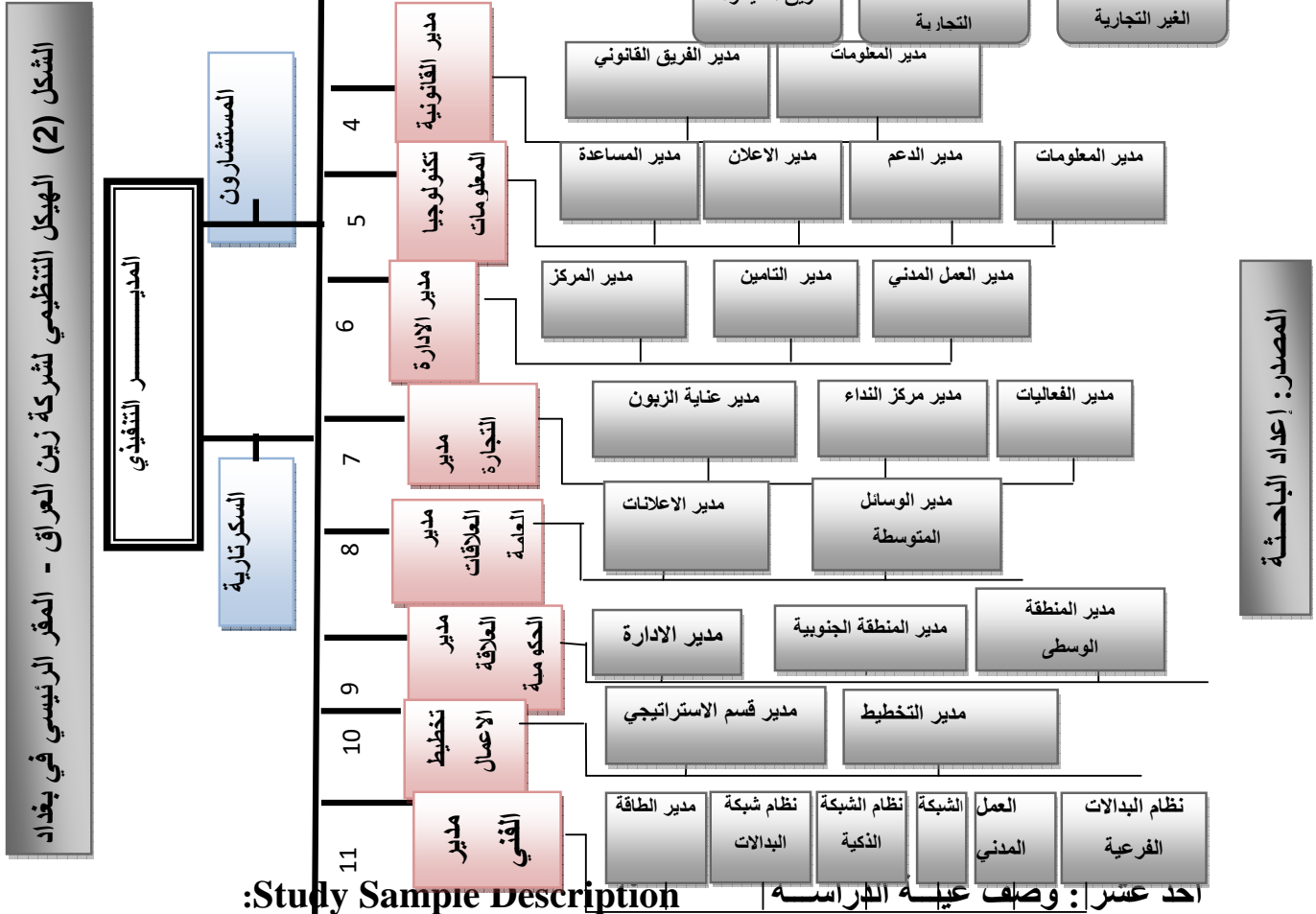
وحظيت الرياضة من ناحية اخرى بدعم واسع عندما قدمت الشركة رعايتها الحصرية للاتحاد المركزي لكرة القدم وللمنتخب الوطني العراقي لكرة القدم الذي فاز ببطولة اسيا لعام 2007. وبادرت زين العراق بدعم شرائح اجتماعية مختلفة من خلال تبني مشروع انساني هائل و دعم مؤسسة أعمار الانسانية الدولية التي تضطلع بمسؤوليات طبية و تربوية في العراق. تغطي شركة زين حالياً بخدماتها (8) ثمان دول هي العراق و السعودية والبحرين و الكويت والأردن والسودان ولبنان وكذلك المغرب , وتهدف إلى أن تكون من الأوائل في العالم .

لا يزال اسم شركة " زين" مرادفاً للتحديث والنجاح والحرفية , وتحرص "زين" على الحداثة والتطور باستمرار لتصبح كياناً مؤسسياً متكاملًا يسعى دوماً الى العيش وفقاً لشعاره ألا وهو خلق

" عالم جميل" لعملائها. ([www.zain.com](http://www.zain.com))

والشكل (2) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة زين العراق الذي يتكون من ثلاث مستويات ادارية وهي:

- أ- الإدارة العليا: وتتضمن المدير التنفيذي (المستشارون , والسكرتارية).
- ب- الإدارة الوسطى: وتشمل مديري الاقسام.
- ت- الإدارة التنفيذية: وتضم رؤساء الشعب .



:Study Sample Description

أحد عشر : وصف عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة الدراسة بصورة قصدية، إذ بلغ حجم العينة (60) مديراً من مجتمع الدراسة والبالغ (200) مديراً، وتمثل نسبة العينة إلى نسبة المجتمع الأصلي (30%)، إذ شملت عدداً من

المديرين ومديري الفروع ومديري الأقسام والشعب في الشركة مجتمع الدراسة , ويعرض الجدول (3) وصفاً مفصلاً لعينة الدراسة.

جدول ( 4 ) وصف عينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي	ذكور	53	88.3
		إناث	7	11.7
	المجموع		60	100
2	العمر	أقل من 20	-	-
		21-30	23	38.3
		31-40	27	45
		41-50	7	11.7
		51 فأكثر	3	5
	المجموع		60	100
3	المؤهل العلمي	إعدادية	4	7
		دبلوم	8	13.3
		بكالوريوس	27	45
		دبلوم عالي	8	13.3
		ماجستير	11	18.3
	دكتوراه	2	3	
	المجموع		60	100
4	الاختصاص	فني	10	16.7
		إداري	50	83.3
	المجموع		60	100
5	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من سنة	10	16.7
		1-5	36	60
		6-10	14	23.3
		11-15	-	-
		16-20	-	-
	21 فأكثر	-	-	
	المجموع		60	100
6	عدد الدورات التدريبية	لا يوجد	4	7
		1-3	32	53.3
		4-6	15	25



11.7	7	9-7	
3	2	10 فأكثر	
100	60		المجموع

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ويتضح من خلال جدول (3) ماياتي:-

- 1- **النوع الاجتماعي :** إن أغلب أفراد العينة هم من الذكور, إذ كان عددهم (53) فرداً أي بنسبة (88.3%), أما عددا الإناث كان (7) أي بنسبة (11.7%) ويتضح بأنها نسبة منخفضة قياساً مع نسبة الذكور, وهذا يعني أن الشركة مجتمع الدراسة تتجه إلى تعيين الذكور بشكل أكثر مقارنةً بالإناث .
- 2- **العمر:** إن نسبة (38.3%) من أفراد العينة كانت أعمارهم تتراوح ما بين (21-30) سنة إذ كان عددهم (23) فرداً, ونسبة (45%) من أفراد العينة كانت أعمارها ما بين (31-40) سنة إذ كان عددهم (27) فرداً وقد مثلت هاتان الفئتان أعلى نسبة, ويدل ذلك على أن ميول الشركة مجتمع الدراسة نحو فئة الشباب لما تحمله من طموح وحيوية واندفاع الى العمل بشكل مبدع .
- 3- **المؤهل العلمي :** بلغت نسبة حملت شهادة البكالوريوس (45%) من أفراد عينة الدراسة وهي أعلى نسبة , جاء بعدها نسبة حملت شهادة الماجستير بـ (18.3%), في حين كانت نسبة حملت شهادة (الدبلوم , والدبلوم العالي) (13.3%) , ومثلت نسبة (7%) حملت شهادة الاعدادية وجاءت أخيراً فئة حملت شهادة الدكتوراه بنسبة (3%) , وهذا يعني ان غالبية افراد العينة هم من ذوي المؤهلات العلمية الجيدة والتي ينبغي ان تتلائم مع طبيعة وظائفهم.
- 4- **الاختصاص:** كانت النسبة الغالبة من افراد العينة في التخصص الاداري إذ بلغت (83.3%) أي ما يعادل أكثر من نصف أفراد العينة وهذا ينسجم مع طبيعة النشاط في الشركة مجتمع الدراسة التي تتطلب التخصصات الادارية في المقام الأول يليها التخصص الفني بنسبة (16.7%).
- 5- **مدة الخدمة في الوظيفة الحالية :** كانت أكبر النسب ممن لديهم خدمة في الشركة تتراوح ما بين(1-5) سنة إذ كان عددهم (36) فرداً أي بنسبة (60%) من عينة الدراسة, وأن اقل نسبة كانت ممن لديهم خدمة في الشركة ( اقل من سنة) أي بنسبة (16.7%) وكان عددهم (10) أفراد وهذه النسب تشير بوضوح إلى حداثة الشركة .
- 6- **عدد الدورات التدريبية :** أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث البالغة (53.3%) هم من المشاركين بالدورات التدريبية من(1-3) دورات والبالغ عددهم (32) ثم تلتها فئة الأفراد الذين شاركوا من (4-6) دورات, إذ بلغت نسبة المشاركة (25%) والبالغ عددهم (15) ثم تلتها نسبة (11.7%) وبعدهد دورات من(7-9), وكانت نسبة ممن لا توجد لديهم دورات تدريبية (7%), في

حين كانت اقل نسبة هي (3%) لمن لديهم عدد دورات (10 فأكثر), وهذا يدل حداثة الشركة والذي انعكس على الدورات التدريبية فيها .

## اثني عشر : أدوات التحليل الإحصائي **The Analysis Tools Statistical**

تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية الآتية :

### 1. الأساليب الإحصائية الوصفية :

تستخدم للتحقق من تمركز إجابات عينة الدراسة وتشتتها وكالاتي:

- أ- الوسط الحسابي الموزون : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة .
- ب- الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية .
- ت- شدة الاجابة : لمعرفة نسبة اتفاق افراد العينة عن اجابة الفقرة .
- ث- الوسط الحسابي .

### 2. الأساليب الإحصائية التحليلية:

أ- معامل ارتباط البسيط (Simple Correlation): أستخدم لقياس قوة ارتباط العلاقة بين متغيرين

ب- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): أستخدم لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .

ت- معامل التحديد ( $R^2$ ): أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل .

ث- اختبار ( T ):

• أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة.

• اختبار معنوية الفروقات بين الأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة.

ج- اختبار ( F ): أستخدم في اختبار معنوية التأثير وقياسها بين متغيرات الدراسة .

وتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لمعالجة البيانات.

## المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً لأهم الدراسات التي تمكنت الباحثة من الإطلاع عليها والتي تناولت متغيرين الدراسة ومجالات الافادة منها.

ولتحقيق الهدف الخاص من توضيح سبل الافادة من الدراسات السابقة ، لابد أولاً من تقديم استعراض بسيط لأهم الدراسات التي تم الافادة منها في الدراسة الحالية ، من خلال التركيز على عدد من النقاط الأساسية ، عند عرض هذه الدراسات ، وهذه النقاط تتضمن:

- 1- عنوان الدراسة والسنة التي قدمت فيها.
  - 2- طبيعة العينة المعتمدة ، وحجمها إن وجدت.
  - 3- الهدف الاساسي من الدراسة.
  - 4- أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة المعنية.
  - 5- مدى الافادة منها.
  - 6- اوجه الشبه
  - 7- اوجه الاختلاف.
- وفيما يأتي توضيح للدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المتغيرات على نحو منفرد او من خلال علاقتها مع متغيرات اخرى:

### أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالتسويق المستدام

لم يتوفر على حد اطلاع الباحثة.

## ثانياً : الدراسات الاجنبية المتعلقة بالتسويق المستدام

أ- دراسة ( Rosell & Moisander:2008 )	
عنوان الدراسة	Ethical Dimensions of Sustainable Marketing: A Consumer Policy Perspective ابعاد اخلاقية لتسويق المستدام : منظور سياسة المستهلك
عينة الدراسة	مختلف الادوار والمسؤوليات لممثلي السوق(الجهات المختصة للسوق) في المجتمع.
هدف الدراسة	توضيح الفهم الافضل للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في ممارسة الاعمال من خلال تطوير المداخل الساندة لأخلاقيات البيئة والمسؤولية الاجتماعية وبشكل مستدام (مستمر) ودرست من خلال ثلاثة طرق معيارية مميزة , فهي : علم الأخلاق , الأخلاق , والفضيلة ( consequentialism , deontology & virtue ethics).
اهم الاستنتاجات والتوصيات	توصلت الدراسة الى رسم السياسة البيئية وسياسة المستهلك فقد اظهرت الدراسة استنتاجات مختصرة ومفيدة لتلك المداخل الساندة في ضوء أخلاقيات بيئية , لذا يعد ممارسة التسويق المستدام البديل الوحيد في دراسة القضايا الأخلاقية والحماية البيئية , إذ تشمل الشركات , اصحاب المصالح , والمستهلكين , ليست فقط ادوار ومسؤوليات ممثلي السوق , كما تتضمن الدراسة الاحتمالات الأخرى للتصرف وفق المبادئ بشكل مستقل للنتائج المتوقعة , معتمدة على الواجبات والحقوق (deontology) أو الإسناد على نوع من الديانات , وأوصت الدراسة ان من المهم جداً الاعتراف بالاستدامة لأنها قضية معقدة وتمارس قضايا اجتماعية , اقتصادية , وسياسية , وأسئلة اخلاقية معقدة.
مدى الإفادة منها	تم اعتمادها كأحد المصادر في الجانب النظري للرسالة فضلاً عن كونها كدراسة سابقة.
اوجه الشبه	استخدام التسويق المستدام في هذه الدراسة كمتغير مستقل.
اوجه الاختلاف	دراسة ذات متغير واحد بينما الدراسة الحالية متغيرين.

ب- دراسة (Leitner:2009)	
عنوان الدراسة	Balanced Sustainability Marketing - How a Fish Processor Deals with the Shortage of a _Natural Resource تسويق الاستدامة المتوازن : كيفية معالجة نقص الموارد الطبيعية لصفقات الاسماك .
عينة الدراسة	معالجة مشكلة صيد الاسماك في محيطات العالم وصناعة المأكولات البحرية.
هدف الدراسة	اختبار مفهوم تسويق الاستدامة المتوازن المتبناة من قبل راند الاستدامة unilever ما بين (1995-2008) واخذ النمو في الحسبان من خلال التركيز على الاستدامة في صناعة المأكولات البحرية , كما اختبر ايضاً دراسة حالة كيف تُعالج العقبات على اسواق الاقْتناء والمبيعات في قضايا مختلفة ؟ , وكيف تختار الشركة تسويق الاستدامة ؟ , وهناك ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح تسويق الاستدامة المتوازن للشركات التي تهدف بان تكون رائدة وهي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• احتكار المجهزين لمادة الخام المستدامة على المدى البعيد.</li> <li>• اقناع المستهلكين بقيمة المنتجات المستدامة .</li> <li>• التنسيق المنظم للأنشطة التسويقية في سوق الاقْتناء والمبيعات.</li> </ul>
اهم الاستنتاجات والتوصيات	توصلت الدراسة بعدد من الاستنتاجات كان من أهمها مشكلة صيد الأسماك وتفرغ المحيطات في العالم ,والتي لاتزال منتشرة في كل مكان,فضلاً عن إنشاء البحرية وإعادة التفكير في صناعة المأكولات البحرية ,والتي لا تزال تستخدم أساليب الصيد المدمرة للبيئة,والإفراط في استغلال أسهم اليوم البحرية مما يؤدي الى صيد اقل ليوم غد,كما أوصت الدراسة بضرورة تبني الحلول المحتملة لمشكلة نقص الموارد الطبيعية ,وما زالت موجودة. ، فان الشركات لها خيارين أساسيين هي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ان تعالج المشكلة من خلال سلاسل تجهيزها بدون تضمين الزبائن (ومثال على ذلك : - إدارة سلسلة التجهيز المستمرة).</li> <li>• تستعمل التزاماتها او مسؤولياتها في ممارسة إدارة الموارد المستدامة (ومثال على ذلك: - تسويق الاستدامة).</li> </ul> فان هذه الدراسة بنت على الخيار الثاني وقدمت مفهوم متوازن لتسويق الاستدامة كواحد من آليات السوق التي تعمل في حالة نقص الموارد الطبيعية.
مدى الافادة منها	تم اعتمادها كأحد المصادر في الجانب النظري للرسالة فضلاً عن كونها كدراسة سابقة.
اوجه التشابه	استخدام التسويق المستدام في هذه الدراسة كمتغير مستقل.
اوجه الاختلاف	دراسة ذات متغير واحد بينما الدراسة الحالية متغيرين.

ت- دراسة (Rosell, 2009)	
عنوان الدراسة	A multi –Stakeholder Perspective on Sustainable Marketing المنظور المتعدد لأصحاب المصالح حول التسويق المستدام
عينة الدراسة	اجرى اختبار الدراسة على عدد من المسوقين في فنلندا وهي الجهات الفاعلة في السوق والتي تحقق الحق والمساواة للمجتمع.
هدف الدراسة	ركزت هذه الدراسة النظرية على توضيح أهمية تبني هذا المنظور، واهتمت هذه الدراسة بالمساهمة الأكثر فهماً للتعقيدات المستتيرة بينياً والمسؤولية اجتماعياً والأخذ بوجهة نظر الباحث عن التسويق المستدام، فان التركيز الاساسي هو استكشاف طرائق للتكامل المخاوف الاجتماعية والبيئية إلى أهداف إستراتيجية التسويق.
اهم الاستنتاجات والتوصيات	فقد خرجت الدراسة باستنتاج مهم مفاده ان منظور اصحاب المصالح يفتح الى طريق معنون بالاستدامة وفق سياق تسويقي لذا يجب الانارة للجانبين النظري والعملي عند مناقشة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية , كما اوصت الدراسة بالتوسع والتنويع بمناقشة بحوث الاعمال المتعلقة بتسويق العلاقة مع الطبيعة البيئية والاجتماعية , كما تؤكد على الاخذ بمنظور منظم والاكثر تاملًا بالمسؤولية الاجتماعية .
مدى الإفادة منها	تم اعتمادها كأحد المصادر في الجانب النظري للرسالة فضلاً عن كونها كدراسة سابقة.
اوجه الشبه	استخدام التسويق المستدام في هذه الدراسة كمتغير مستقل.
اوجه الاختلاف	دراسة ذات متغير واحد بينما الدراسة الحالية متغيرين.

ث- دراسة ( Morgan,2010 )	
عنوان الدراسة	Marketing Sustainability at Higher Education Institutions الاستدامة التسويقية لمؤسسات التعليم العالي
عينة الدراسة	جرى اختبارها على عينة مؤلفة من (27) مدرسة مصنفة في المراتب العليا ومقارنتها مع اجابات الطلاب والقيادات الادارية في جامعة ميشيغان .
هدف الدراسة	يكن في توضيح ثلاثة مجالات لتعزيز الاستدامة هي : المشاركة ، والتعليم ، والتشجيع،وتبين الدراسة بعض الممارسات مثل بناء الكفاءة في استخدام الطاقة ، وسياسات الشراء الخضراء وإدارة النفايات، ودمج الاستدامة من خلال الدورات الدراسية ، والأحداث الترويجية ، والمنظمات الطلابية والتي يمكن استخدامها كجزء من خطة تسويقية فعالة لطريقة اختيرت كطريق أساسي لدراسة تسويق الاستدامة.
اهم الاستنتاجات والتوصيات	اظهرت الدراسة الى ان الهدف الأساسي من ذلك هو خلق حجة لماذا يتوجب على مؤسسات التعليم العالي من ممارسة وتعزيز الاستدامة لطلابها ؟ والجواب , ان ممارسة الاستدامة تشمل المشاركة الطلابية من خلال الأحداث ، والمنظمات الطلابية ، والأدوات المستدامة ؛ وتعليم الطلاب من خلال فنة العمل والبحوث ، وتشجيع الطلاب من خلال تعزيز التزام الجامعات الاستدامة والنتيجة النهائية ستكون أكثر صحية لغلاف الجوي للطلاب ، وكذلك زيادة وعيهم لرعاية البيئة ، والمزيد من التقدم في تحقيق الاستدامة , كما ان حركة الطلاب في الخروج الى العالم غرست مع هذه القيم, كما اوصت الدراسة بممارسة الاستدامة اثناء وجودهم في الكلية , وتنفيذ استراتيجيات التسويق بنجاح سوف تمكن الجامعات الاخرى في ميشيغان من تعلم الاجيال الاخرى القادمة وأحاطتهم بالقضايا المستدامة ليس فقط في الفصول الدراسية الرسمية.
مدى الإفادة منها	استخدمت كدراسة سابقة.
اوجه الشبه	استخدام التسويق المستدام في هذه الدراسة كمتغير مستقل. استخدمت اسلوب المقابلة لجمع المعلومات .
اوجه الاختلاف	دراسة حالة ذات متغير واحد بينما الدراسة الحالية متغيرين. تم تطبيقها في مؤسسات التعليم بينما الدراسة الحالية في قطاع الاتصالات.

ج- دراسة (Martin & Schouten, 2011)	
عنوان الدراسة	New Empirical Research on Marketing and Sustainability البحث التجريبي الجديد في التسويق والاستدامة
عينة الدراسة	مجموعة من المنظمات الحكومية والغير حكومية في الدول الاسكندنافية.
هدف الدراسة	إنّ هدف هذه الدراسة هو استكشاف العلاقات الناشئة والتي تؤثر في التسويق والاستدامة , من خلال اهتمام الباحثين بمنظمة تسويق الاستدامة , (فالمنظمة هي التي تأخذ على مبادرة الاستدامة ويجب أن تتكيف مع الأهداف الجديدة للاستدامة التسويق), أو (التوفيق بين العمليات التنظيمية والأهداف مع المبادئ العامة لممارسة الأعمال المستدامة), أو (كيف يمكن لسلسلة القيمة من أن تطور أهداف المنظمة لاستدامتها؟) , وكذلك توثيق التحديات التي تواجهها في ذلك العمل .
اهم الاستنتاجات والتوصيات	توصلت هذه الدراسة الى بيان الباحثين من خلال دراستهم إلى نتائج اولية ومستمرة للمشروع على الابتكارات في سوق اسكندنافيا للتنقل الشخصي , وهذا العرض يصف عملية متعددة التخصصات للبحوث التطبيقية بين حقول الدراسة في تطوير حلول فعالة وآمنة للسيارات , والغرض من الشراكة بين القطاعين العام /الخاص واستكشاف مدى سلامة تلك الشراكة ,وأوصت هذه الدراسة بتصميم سيارات مستقبلية فعالة وبأسعار معقولة مع التركيز بشكل خاص على الأمان واستهلاك الطاقة بحلول العام (2030) تضع كل الدراسات الثلاثة في الإغاثة وفي طريق الاستدامة التي هي في قلب المسألة ذات العلاقات المشتركة بين المنظمات بدلا من مبادرة المنظمات المستقلة ذاتيا.
مدى الإفادة منها	استخدمت كدراسة سابقة.
اوجه الشبه	تم اعتماد اسلوب المقابلة مع الخبراء المختصين (المديرين) لجمع المعلومات .
اوجه الاختلاف	تم تطبيق الدراسة في القطاعين العام والخاص للشركات الصناعية بينما الدراسة الحالية في قطاع الاتصالات.



## ثالثاً: الدراسات العربية المتعلقة بالتوجه الريادي

أ. دراسة (السلطاني , 2011)	
عنوان الدراسة	التوجه الريادي في منظمات الاداء العالي : دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الامارات العربية المتحدة
عينة الدراسة	(101) قائداً اداريا تضمنت آراء عينة مختارة من مجتمع الدراسة شملت القيادات الجامعية في كليات جامعة الامارات العربية المتحدة .
هدف الدراسة	الكشف عن مستوى توفر خصائص الاداء العالي ومستوى التوجه الريادي لدى العينة كذلك التحقق من احتمالية وجود تباين وفروق في إجابات عينة الدراسة واختبار العلاقة بين خصائص الاداء العالي وأبعاد التوجه الريادي .
اهم الاستنتاجات والتوصيات	خلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها : تتبا بين الكليات المبحوثة في امتلاكها لخصائص منظمات الاداء العالي وكذلك في توجيهها الريادي , الى جانب آخر وجود علاقة ارتباط واثر ذات دلالة احصائية بين منظمات الاداء العالي والتوجه الريادي لتلك الكليات. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تأتي في مقدمتها , التأكيد على اهمية خصائص الاداء العالي التي تميزت بها الجامعة في تحقيق نتائج الاداء المتميز التي حصلت عليها الجامعة مقارنة بالجامعات الاخرى سواءً أكانت محلية أم عربية أم اجنبية وتعزيز المزايا المتحققة من تلك الخصائص للارتقاء بأداء الجامعة وكلياتها الى مستويات اداء اعلى.
مدى الافادة منها	تم اعتمادها كدراسة سابقة.
اوجه الشبه	تم تحديد عينة الدراسة من القيادات الادارية. اعتمدت الدراسة في جمع المعلومات على الاستبيان والمقابلة الشخصية .
اوجه الاختلاف	التوجه الريادي كمتغير مستقل. تم تطبيق الدراسة في كليات جامعة الامارات العربية بينما الدراسة الحالية في قطاع الاتصالات.

ب. دراسة (الكلابي , 2012 )	
عنوان الدراسة	دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة : دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة النجف الاشراف
عينة الدراسة	بلغ حجم العينة (92) مديرين منظمة من مجتمع حجمه (298) للقطاع السياحي في محافظة النجف الاشراف.
هدف الدراسة	الكشف عن مستوى ودور التوجه الريادي في منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال إبعاده ( المبادرة, تحمل المخاطرة , والابداع) في إدراك الزبون لجودة الخدمة من خلال إبعاده (الملموسية , الاستجابة, الضمان , المعولية) , وكذلك ناقشت دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمات وأثرها على منظمات الخدمات السياحية.
اهم الاستنتاجات والتوصيات	تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وأثر للتوجه الريادي من خلال إبعاده في إدراك الزبون لجودة الخدمة , وهذا يعكس قدرة المنظمة على تبني الأفكار الجديدة أو تقديم خدمات جديدة. كما أشارت النتائج إلى تقدم بعد الابداع ليكون بالترتيب الاول بوصفه بعداً مهماً في المنظمات . وأوصت الدراسة يجب ان تتوجه منظمات الخدمات نحو التوجه الريادي لكي تكون قادرة على المنافسة , وسوف يمارس هذا التوجه دوراً حرجاً في توليد البيانات اللازمة التي تستطيع من خلالها المنظمات تطوير وتنفيذ ريادةها التنظيمية, تعزز إدراك الزبون لجودة الخدمات المقدمة اليه.
مدى الافادة منها	تم اعتمادها كدراسة سابقة.
اوجه الشبه	اعتمدت الدراسة الاستبانة في جمع المعلومات. تم تحديد عينة الدراسة من القيادات الادارية, ونوعها قصدية.
اوجه الاختلاف	التوجه الريادي كمتغير مستقل. تم تطبيق الدراسة في القطاع السياحي بينما الدراسة الحالية في قطاع الاتصالات.

## رابعاً: الدراسات الاجنبية المتعلقة بالتوجه الريادي

أ- دراسة (Jantunen . ,et al, 2005)	
عنوان الدراسة	Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance التوجه الريادي ,القابليات الديناميكية والأداء الدولي
عينة الدراسة	بلغ حجم عينة الدراسة (217) شركة من شركات التصنيع والخدمات .
هدف الدراسة	استكشفت هذه الدراسة مدى تأثير التوجه الريادي وقابلية الشركات لإعادة التكوين في الاداء الدولي , وذلك من خلال ثلاث فرضيات الفرضية الاولى تنص : ان التوجه الريادي يرتبط بشكل ايجابي بالأداء الدولي , اما الفرضية الثانية تنص : ان عدد من أنشطة إعادة التكوين ترتبط بشكل إيجابي بالأداء الدولي , في حين الفرضية الثالثة تنص : ان النجاح الذي يتحقق في تنفيذ أنشطة إعادة التكوين يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الدولي
اهم الاستنتاجات والتوصيات	خرجت الدراسة باستنتاج يشير إلى أن التوجه الريادي وقابليات إعادة التكوين لها تأثير في أداء والتزامات الشركات الدولية , وتقديم الدعم العملي بالنظر الى القابلية الديناميكية للشركات, لذا فان جمع السلوك الريادي مع إعادة تكوين القدرات التنظيمية تشكل مصدرا محتملا للميزة التنافسية ,فقد اوصت الدراسة بتشجيع الباحثين لمواصلة النظر الى دور التوجهات الاستراتيجية المختلفة والمعرفة المسندة إلى اصول الريادة الدولية الناجحة .
مدى الافادة منها	استخدمت كدراسة سابقة.
اوجه الشبه	تم التطرق الى هذه الدراسة من كلا الجانبين النظري والعملي.
اوجه الاختلاف	التوجه الريادي كمتغير مستقل. تم تطبيقها في شركات صناعية بينما الدراسة الحالية في قطاع الاتصالات .

ب- دراسة ( Runyan, et al, 2006 )	
عنوان الدراسة	Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies : A study of gender differences from a resource-based view التوجه الريادي واستراتيجيات رأس مال الاجتماعي للشركة الصغيرة : دراسة مقارنة النوع الاجتماعي من منظور مسند الى المورد
عينة الدراسة	وقد اشتملت هذه الدراسة بيانات استقصائية (467) ريادياً او مالكا الاعمال الصغيرة من رجال ونساء في الشركات الصغيرة .
هدف الدراسة	قدمت هذه الدراسة موضوعاً متعلقاً بالنساء والرجال الرياديين والتي كشفت بان بعض النساء يمتلكن مصدراً مماثلاً لرجال الأعمال (الرياديين) في حين مستويات النجاح ليست مماثلة، واختبار الاختلافات في التوجه الريادي ورأس المال الاجتماعي بين النساء والرجال مع ذلك فقد ابلغت النساء المستويات الاعلى من التوجه الريادي ورأس مال الاجتماعي , كما لا توجد هناك اختلافات في قدراتهم لاستعمال هذين المصدرين في انجاز اداء الشركة.
اهم الاستنتاجات والتوصيات	لخلصت هذه الدراسة إلى أن الرجال والنساء يجلبن الميول الريادية المشابهة لبينة الأعمال , في حين أن كلا الجنسين عرضت (EO) المماثل ، قد يكون مثمرا لبحث عن الاختلافات الدقيقة في الميول المبتكرة ، ولا سيما النساء لأنهن أكثر عرضة من الرجال لامتلاك وتشغيل تجارة التجزئة .
مدى الافادة منها	استخدمت كدراسة سابقة.
اوجه الشبه	تم التطرق الى هذه الدراسة من كلا الجانبين النظري والعملي.
اوجه الاختلاف	التوجه الريادي كمتغير مستقل. تم تطبيقها في منظمات الاعمال بينما الدراسة الحالية في قطاع الاتصالات.

ت- دراسة ( Li, et al, 2008 )	
عنوان الدراسة	Entrepreneurial orientation and _ firm performance: The role of knowledge creation process التوجه الريادي وأداء الشركة : دور عملية خلق المعرفة
عينة الدراسة	تألفت هذه العينة (165) دراسة مسحية لآراء مديري الرياديين في الشركات .
هدف الدراسة	تناولت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين التوجه الريادي ، وعملية خلق المعرفة وأداء الشركة ، وقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على تحليل ( LISREL ) لاختبار المباشر والآثار الغير المباشرة للتوجه الريادي على الأداء ، وعملية خلق المعرفة لإعادة تفعيل المعالجة لأبعاد التنشئة الاجتماعية والعوامل الخارجية . يتم استخدام هذا المتغير كواسطة لتوضيح العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة.
اهم الاستنتاجات والتوصيات	وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التأثير المباشر للتوجه الريادي يخفض أداء الشركة ، في حين التأثير الغير مباشر للتوجه الريادي وعملية خلق المعرفة شملت نموذج كلي للتأثير، وبناءً على ذلك ، فإن التوجه الريادي هو إيجابي لأداء الشركة.واقترحت وجهات نظر مهمة لتطبيق المغامرات الجديدة في اليوم الديناميكي ، والبيئة التنافسية .
مدى الإفادة منها	تم اعتمادها كأحد المصادر في الجانب النظري للرسالة فضلاً عن كونها دراسة سابقة.
اوجه الشبه	تم التطرق الى ابعاد التوجه الريادي الخمسة ( الابداعية, الاستقلالية , الاستباقية,الهجومية التنافسية ,وتحمل المخاطرة). تم تطبيقها في منظمات الاعمال.
اوجه الاختلاف	التوجه الريادي كمتغير مستقل.

ث- دراسة ( Ayinla ,2009 )	
عنوان الدراسة	Assessing the Relationship between the Perceived Business Environment and Firm's Entrepreneurial Orientation تقييم العلاقات بين بيئة الاعمال المدركة والتوجه الريادي للشركة
عينة الدراسة	تألفت عينة هذه الدراسة من (379) شركة اختيرت في منطقتين إستراتيجيتين ، ( Ibadan&Lagos ) لتكون محور النشاطات الصناعية في جنوب غرب نيجيريا
هدف الدراسة	تختبر هذه الدراسة التوجه الريادي وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) من خلال قياس التعمق البيئي , فاعتمدت هذه الدراسة على تحليل البيانات المعطاة من خلال استخدام الإحصائيات الوصفية والإستنتاجية ,لذا فان التوجه الريادي للشركات يرتبط وبشكل ملحوظ بمتغيرين بينيين الدينامكية والعداوة , بينما المتغيرات البيئية الأربعة الدينامكية والعداوة وعدم التجانس والسخاء الكثير في العداة فهي ترتبط بأبعاد التوجه الريادي وبشكل ملحوظ.
اهم الاستنتاجات والتوصيات	وخلصت هذه الدراسة إلى ان هناك علاقة ايجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركات في نيجيريا , واقترحت هذه الدراسة ان المتغيرات البيئية تؤثر في التوجه الريادي في نيجيريا ,ومن المهم التحسين في ابعاد التوجه الريادي للشركات لذا يصبح من الضروري تحسين هذه المتغيرات البيئية.
مدى الافادة منها	تم اعتمادها كدراسة سابقة.
اوجه الشبه	التوجه الريادي كمتغير تابع.
اوجه الاختلاف	تم اختيار العينات المتعددة المراحل لهذه الدراسة. تم تطبيق هذه الدراسة في القطاع الصناعي.

ج- دراسة (Chinedu & Wilson, 2010)	
عنوان الدراسة	Entrepreneurial Orientation and Export Marketing Performance التوجه الريادي وأداء التصدير التسويقي
عينة الدراسة	تألفت من (205) مديرين في شركات التصدير للقطاع الغير النفطي في نيجيريا .
هدف الدراسة	اشارت الدراسة الى الاهتمام العالمي المتزايد والحديث في تقييم العلاقة بين التوجه الريادي وأداء التصدير التسويقي للشركات في مختلف الاقتصاديات , فاستقبلت مواقع كثيرة الأهمية في نيجيريا ايضاً ، لكن الحقل كان تحت البحث او الاستقصاء في القطاع الغير النفطي النيجيري وبناءً على كل الجهود التي قدمها الباحثون على انهم سينفذون شركاتهم من مشاكل أداء تصديرهم , فالمشاكل مستمرة بالزيادة ، كما ركزت هذه الدراسة على تحديد مدى العلاقة بين متغيراتها.
اهم الاستنتاجات والتوصيات	<p>وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك تأثير ضعيف لتوجه الشركات الريادية في أداء تصديرهم التسويقي.</li> <li>• صورة البلاد في الخارج ضئيلة التأثير في العلاقة بين التوجه الريادي للشركات على أداء التصدير التسويقي.</li> <li>• معرفة سوق التصدير وخطر التصدير وأشار السلوك الابداعي الى تأثير ضعيف في نمو مبيعات الشركات ,وأظهرت الدراسة التأثير السلبي على نمو الربحية في معرفة سوق التصدير وخطر التصدير فهي ضعيفة التأثير على نمو حصتها السوقية في حين أشار السلوك الابداعي الى التأثير السلبي في النمو في حصتها السوقية , كما تستنتج الدراسة ان العلاقة بين التوجه الريادي للشركات وأداء تصديرهم التسويقي ضعيف في القطاع الغير نفطي النيجيري</li> </ul> <p>وقد اوصت الدراسة القطاعات الغير نفطية بأنها ينبغي ان تدعو الى عوامل التغيير مثل( استشاريين تسويق الصادرات , والمديرين الذين يمكن أن يشاركوا في الندوات وورش العمل والمؤتمرات ، والمعارض) .</p>
مدى الافادة منها	تم اعتمادها كدراسة سابقة.
وجه الشبه	اعتمدت هذه الدراسة اسلوب المقابلات الشخصية في جمع البيانات , وأجريت المقابلة مع مديري الشركات عينة الدراسة والبالغ عددهم (60)مديراً.
وجه الاختلاف	التوجه الريادي كمتغير مستقل.

ح- دراسة ( Abu Hassim., et al ,2011)	
عنوان الدراسة	The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm organizational Innovation and Market Orientation Towards Firm Business Performance تأثيرات التوجه الريادي في الابداع التنظيمي للشركة وتوجه السوق باتجاه اداء اعمال تلك الشركة
عينة الدراسة	شملت(398) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.
هدف الدراسة	تفحص هذه الدراسة العلاقات بين التوجه الريادي في الابداع التنظيمي للشركة والتوجه الى السوق باتجاه اداء اعمال الشركة عن التأثير المخفف للعوامل البيئية الخارجية في توجه السوق وعلاقته بأداء الشركة , تمثل هذه الدراسة محاولة عمل من قبل المنظورات الماليزية.
اهم الاستنتاجات والتوصيات	اظهرت هذه الدراسة استنتاجات من اهمها أن التوجه الريادي والإبداع ممارسات ذات تأثير إيجابي في أداء الأعمال للشركة , بينما يسلك توجه السوق تأثيراً سلبياً عن أداء الشركة , فالعوامل البيئية الخارجية لا يكون لها أثر مخفف على العلاقة بين التوجه نحو السوق وتأثر اداء الشركة , تقدم هذه الدراسة توصيات لأصحاب المشاريع عن طريق توجيه خبراتهم نحو الريادة والتأثر في توجه السوق والإبداعات التنظيمية لأدائهم في الشركة .
مدى الافادة منها	تم اعتمادها كدراسة سابقة.
اوجه الشبه	تم تطبيقها في منظمات الاعمال.
اوجه الاختلاف	التوجه الريادي كمتغير مستقل.



خ- دراسة (Daud & Zainol,2011)	
عنوان الدراسة	<b>Indigenous (“Bumiputera”) Malay Entrepreneurs in Malaysia :Government Supports, Entrepreneurial Orientation and Firms Performances</b> السكان الاصليين لملاية الرياديين في ماليزيا : المساندة الحكومية , التوجه الريادي وأداء الشركات
عينة الدراسة	عدد من السكان الأصليين (Bumiputera) المالكين او الرياديين للمشاريع الصغير والمتوسطة لقطاعي الصناعي والخدمي في كوالالمبور / سيلانجور (كلانج فالي) الماليزية.
هدف الدراسة	تفحص هذه الدراسة اسبقية التوجه الريادي في شركات ملاية العائلة ونتيجتها على اداء الشركة من خلال الإجابة عن سؤال محدد : ما العلاقة بين المساندة الحكومية المتلقاة من قبل الرياديين في أداء الشركة بتوسط التوجه الريادي؟
اهم الاستنتاجات والتوصيات	توصلت هذه الدراسة الى ان التوجه الريادي (EO) في شركات العائلة الأصلية يمكن أن يزود رؤية اضافية في فهم لماذا بعض شركات العائلة تنمو في حين ان غيرها تركز. كما اقترحت الدراسة لشركات (Malay) في ماليزيا في هذا الصدد ,بان العلاقة بين المساندة الحكومية وأداء الشركة لم تكن تتوسط بالتوجه الريادي ,لذا ينصح باستخدام هيكل لتوضيح تأثير التوجه الريادي في اداء الشركة, كما ان هذه الدراسة تزود فهم افضل من قبل الرياديين الاصليين لصنّاع السياسة , والمنظمات الغير حكومية (NGOs), ومنظمات دعم الاعمال. لذا اصبحت الحاجة إلى نموذج جديد لترسيخ ثقافة العمل الحر, وكذلك استخدام أساليب مختلفة من أجل زيادة الأعمال , اذ ينبغي على الحكومة في الاقتصاد الجديد ان تدعم وتشجع الابتكار.
مدى الافادة منها	تم اعتمادها كدراسة سابقة.
اوجه الشبه	تم تطبيقها في منظمات الاعمال.
اوجه الاختلاف	التوجه الريادي كمتغير مستقل. تم استخدام الانحدارات الخطية المتعددة لاختبار الفرضية بينما الدراسة الحالية الانحدار البسيط.

خلافاً : مجالات الافادة من الدراسات السابقة التي تم التطرق لها والخاصة بالمتغيرين (التسويق المستدام والتوجه الريادي) تمثل بالاتي :-

- أمكن من خلالها الاطلاع على بعض المصادر والدوريات والبحوث والدخول على مواقع بكة (الانترنت) التي تم التعرف عليها من مصادر هذه الدراسات ومن ثم سهل الطريق أمام الباحثة لوضع الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ويلاحظ من الدراسات السابقة عدم وجود علاقة بين التسويق المستدام والتوجه الريادي مما كّل دافعاً للباحثة في أن تخصص جزءاً من دراستها للكشف عن طبيعة ومضامين هذه العلاقة , كذلك كانت بعض الدراسات السابقة لمتغير التسويق المستدام نظرية على حدود اطلاع الباحثة لذلك تقتضي التحقق من صدق هذه الدراسات ميدانياً في الواقع العراقي.
- أعطت المنهجيات والأساليب المعتمدة في هذه الدراسات تصوراً للبناء المنهجي للدراسة الحالية، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد مخططها الفرضي .
- أسهمت الدراسات السابقة وبشكل مبرر في بناء أداة الدراسة الحالية ، وذلك من خلال الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة ، واعتمادها في الدراسة الحالية بعد إجراء الاختبارات الضرورية لها ، للاطمئنان إلى رصانة هذه الأدوات ومدى انسجامها مع توجهات وأغراض الدراسة الحالية.
- التعرف على النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة والتي سهلت للدراسة الانطلاق من حيث انتهى الآخرون او البحث في الجوانب التي لم يتناولوها.

الفصل الثاني  
الجانب النظري للدراسة

المبحث الاول  
التسويق المستدام

المبحث الثاني  
التوجه الريادي

## الفصل الثاني

### الجانب النظري للدراسة

يتناول هذا الفصل موضوعين غاية الأهمية في حقل إدارة الأعمال قد يكونا أكثر حداثة من المفاهيم الأخرى , وهما التسويق المستدام والتوجه الريادي, إذ توجد عوامل عدة ساهمت في نجاح المنظمات اليوم وفي جميع المستويات من خلال التركيز على الزبون و بناء علاقات قوية مستمرة ومربحة معه, ومن الناحية الأخرى المحافظة على الموارد الطبيعية للأجيال المستقبلية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية, ويتم ذلك من خلال حماية المجتمع من التلوث والمخاوف البيئية.

وفي ظل العولمة الاقتصادية والإدارية المستمرة والمتزايدة , أصبحت الريادة محط اهتمام القادة والمديرين ليس فقط في مجال فهمهم لموضوع الريادة بل القدرة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لنجاح المنظمات واستمرار الميزة التنافسية لها , كما ان الريادة تمثل احد الحقول الدراسية المهمة في العلوم الاقتصادية والإدارية وكذلك السياسية حديثاً, ويرجع اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين بهذا المجال الى النمو الكبير الذي حققته اقتصاديات الدول الكبرى .

على الرغم من أهمية التسويق المستدام والتوجه الريادي للمنظمات بأواعها المختلفة , إلا ان هذا الموضوع لم يتم تناوله من قبل الكتاب العرب اذا ما قورنت بالأبحاث والأدبيات والدراسات الأجنبية , وسيتم عرض متضمنات هذا الفصل من خلال المباحث الآتية :-

#### المبحث الاول : التسويق المستدام

#### المبحث الثاني: التوجه الريادي

## المبحث الاول التسويق المستدام Sustainable Marketing

يهدف هذا المبحث إلى تناول موضوع التسويق المستدام , وسيتم عرض متضمنات هذا المبحث من خلال الفقرات الآتية :-

أولاً : التطور التاريخي ومفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق .

ثانياً : التسويق والاستدامة , نشأة ومفهوم التسويق المستدام , ومفاهيم ذات العلاقة .

ثالثاً : الاستدامة البيئية , والمنظمة المستدامة.

رابعاً : استراتيجيات التسويق المستدام.

خامساً : ابعاد التسويق المستدام.

اولا : التطور التاريخي ومفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق.

### 1. التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية :

#### Historical Development Of The Social Responsibility Concept

المسؤولية الاجتماعية ظاهرة قديمة وليست حديثة , تجسدت بمختلف الاشكال على مر العصور فقد تجسد دور المسؤولية الاجتماعية في الدين الإسلامي الحنيف عبر العديد من الآيات القرآنية منها قوله تعالى ((يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ)). (البقرة:267) والأحاديث النبوية الشريفة عن قول اشرف الخلق محمد رسول الله (ﷺ) (( كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته , فالرجل راعٍ في أهله ومسؤول عن رعيته , والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيته , والخدام راعٍ في مال سيده ومسؤول عن رعيته , وكلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته ((صحيح البخاري,1/215) وهذا يعني إن الإنسان مسؤول أمام الله عن نفسه وكذلك مسؤول عن مجتمعه بحسب الإمكانيات والقابليات التي يمتلكها. فنشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية بمرحلتها الأولى : قد ارتبطت مع قيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفاً واحداً يسعون إلى تحقيقه , وهو تعظيم الأرباح , ولكن الشيء الوحيد الذي يكبح جماحهم في مطاردة وتحقيق هذا الهدف هو التأثير القانوني الذي يحدد العمليات التي يقومون بها (الراحلة, 2011: 58).

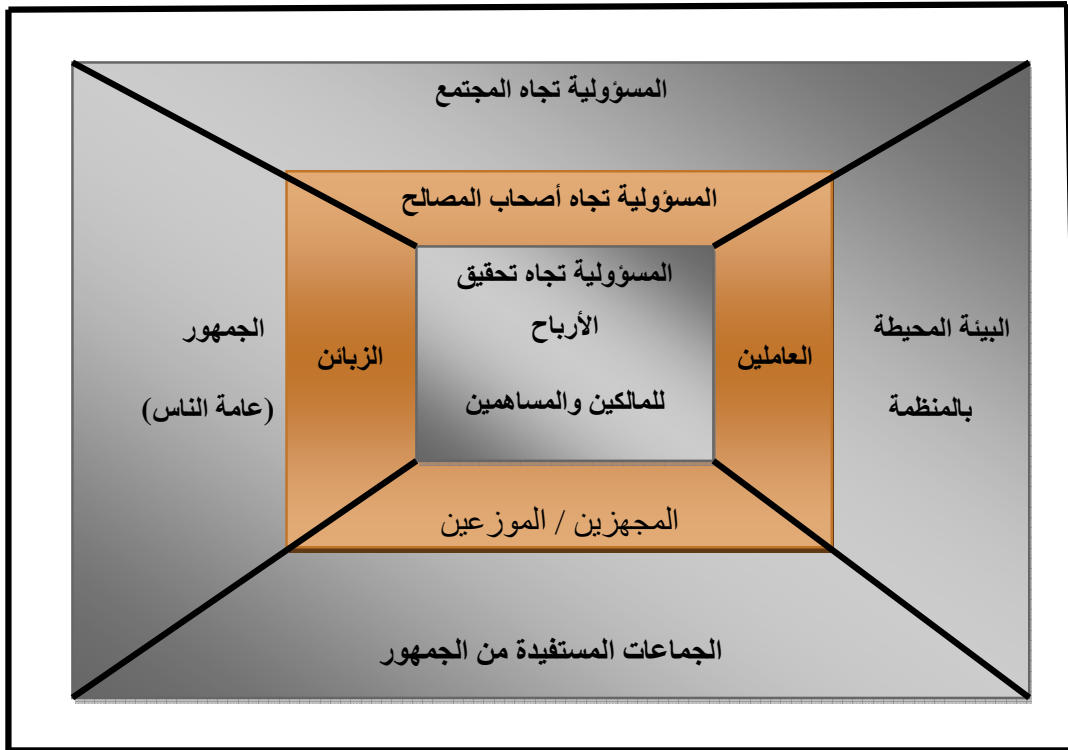
أما المرحلة الثانية : فأبتدأت مابعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي وتعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة إذ تخلصت أكثر الدول من الحكم الديكتاتوري والفاشي وسقطت الكثير من الأنظمة العسكرية واستبدلت بنظم ديمقراطية تؤمن بالمشاركة السياسية لقد توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل بين القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة لاسيما وقد تعزز في هذه المدة النظام الاشتراكي في الاتحاد السوفيتي وبدأت بعض الدول تسير وفق النهج أليسيوي , إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على منظمات الأعمال في العالم كله (الغالبى والعامري, 2008: 59) .

كما اشار(Sims:2003:48) بان المسؤولية الاجتماعية كانت في الخمسينات أو الستينات من القرن الماضي وفق مبدئين , الأول :العمل الخيري الذي يقترح تقديم من يمتلكون المال إلى أولئك الذين بحاجة إليه , والمبدأ الآخر: ينبغي أن يكون لدى المنظمات التزام تجاه المصالح العامة , لان القوة والثروة التي تتمتع بها تلك المنظمات تأتي من المجتمع الذي تعمل فيه , لذلك ينبغي تلبية احتياجات هذا المجتمع .

### 2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية : Social Responsibility Concept

في العقود الأخيرة من القرن العشرين وليومنا هذا تؤكد الدراسات الفكرية على المسؤولية الاجتماعية. إذ يستخدم مصطلح المسؤولية الاجتماعية في الدراسات بعامة والدراسات التسويقية بخاصة للإشارة إلى سعة وأهمية وشمول هذا المفهوم (العوادي,2009: 18), لذا ينبغي على المنظمات ان تكون مسؤولة عن اعمالها امام المجتمع إلى جانب الربح الذي تسعى لتحقيقه ,فان التزامها بما يتوقعه المجتمع هو اساس النجاح ,ومن ثم كسب دعم المجتمع بشكل مستمر.

وأن الشكل ( 3 ) يمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال تحقيق الارباح للمالكين والمساهمين والمستثمرين في المنظمة والمسؤولية تجاه اصحاب المصالح المشتركة معها من عاملين وزبائن ومجهزين وموزعين وكذلك مسؤوليتها تجاه المجتمع ككل والمتمثلة بالجمهور والجماعات المستفيدة من الجمهور والبيئة المحيطة بالمنظمة (Kerin et al.,2007:87).



□ كل ( 3 )

مفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر (Kerin et al.,2007)

Source:Kerin et al.,2007 , "Marketing The Cor" ,2<sup>nd</sup> Ed, theG raw-Hill companies,inc,p.87

والجدول (5) يبين عدد من المفاهيم التي تناولها الكُتاب والباحثين للمسؤولية الاجتماعية .

## جدول (5) مساهمات مجموعة من الكُتاب والباحثين في مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

ت	المصدر	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Ferrell & prid	2003	85	الالتزام من قبل المنظمات من اجل تعزيز أو تعظيم تأثيرها الايجابي وتقليل تأثيرها السلبي في المجتمع.
2	Robbins & Decenzo	2004	54	التزامات المنظمة ,التي يتطلب منها من خلال ممارسة القانون والاقتصاديات تحقيق أهداف بعيدة المدى و ذات منفعة للمجتمع.
3	Mcshane & Glinow	2005	17	التزامات أخلاقية للمنظمة تجاه أصحاب المصالح كافة.
4	Kerin , et al	2007	86	الفكرة التي يمكن من خلالها تتحمل المنظمات جزءاً من مسؤوليتها باتجاه المجتمع ككل , ومسؤولية أعمالها في ذلك المجتمع.
5	Jones & George	2008	153	اسلوب المديرين والعاملين في المنظمة والتي تنظر لهم بان عليهم واجب أو التزام في اتخاذ القرارات التي تحترم المجتمع ككل وتشجع الرفاهية والبداية الأفضل لأصحاب المصالح.
6	Johnson , et al	2008	146	الادوات والطرائق التي تقوم من خلالها الشركة رفع أو خفض التزاماتها باتجاه اصحاب المصالح المحددين بواسطة القانون.
7	Mejia , et al	2008	117	معتقدات تلك المنظمات التي لديها مسؤولية بشؤون تصرفاتها الأخلاقية لينتفع منها كل من العاملين والمجتمع.
8	Grewal & Levy	2008	66	وصف طوعي لأعمال المنظمة التي تأخذ بعنوان أخلاقي واجتماعي والتي تؤثر في عمليات عملها .
9	Sphr & Mondy	2008	39	الحس الضمني أو التزام المديرين الذين يتصرفون وفق صفتهم الرسمية لخدمة أو حماية مصالح الجماعات ما عدا أنفسهم.
10	Lussier	2009	72	الجهد الواعي ليشغل السلوك او التصرف الذي يخلق الموقف الخاص لجميع أصحاب المصالح.



التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع والذي يؤخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من قبل المنظمة في صورة اهتمام بالعاملين والبيئة بحيث يمثل التزام ما هو ابعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص لها قانونياً.	164	2009	السكرانة	11
التزامات المنظمة القانونية والاقتصادية في عمل الأياد الصحيحة وعملها بالطريقة الأفضل للمجتمع.	109	2009	Robbins & Coulter	12
معارف مسؤولة عن النجاحات الاقتصادية للعمل في الاقتصاد, والقانون والأخلاق وتوقعات المجتمع.	241	2009	Colquitt ,et al	13
المسؤولية التي تهتم بالتزامات المنظمة وتكون ملزمة بوظيفة وطبيعة مدى تلك الالتزامات.	49	2009	Hitt , et al	14
التزام مفرو □ على منظمات الأعمال باتجاه المجتمع.	181	2009	Bateman & Snell	15
سلوك أو تصرف عن طريق المسؤول الاجتماعي والأخلاقي وينبغي أن تكون صفة مميزة لكل رجال الأعمال المحليين والدوليين.	152	2009	Cateora , et al	16
الأنشطة التي تذهب بجانب السلوك الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ذات منافع للمجتمع.	94	2010	الخفاجي	17
التزام المدير في اتخاذ القرارات التي تراعي وتحمي وتشجع الرفاهية والوجود الجيد لأصحاب المصالح والمجتمع كافة.	222	2010	Jones	18
فلسفات يعبر عنها بسياسات وإجراءات وأعمال هي ملزمة بزيادة القيمة ورفاهية المجتمع وهذا هو الهدف الأساسي.	84	2010	Kurtz	19
تتمثل المنفعة الأفضل للمجتمع فضلاً عن منافع المنظمة نفسها.	48	2010	Berman & Evans	20

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد شكل المسؤولية الاجتماعية ويمكن تلخيص مجموعة الأفكار الواردة في مفاهيم الجدول (5) بالآتي:

- تعد المسؤولية الاجتماعية التزامات طوعية من قبل المنظمات تجاه المجتمع.
- تفرض المسؤولية الاجتماعية التزامات اخلاقية من قبل المنظمات دون ان تتخلى عن اهدافها تجاه اصحاب المصالح.
- تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بمثابة تذكير بمسؤولياتها وواجباتها ازاء مجتمعها الذي تنتمي اليه.
- المسؤولية الاجتماعية فلسفة تتبناها المنظمات لتضمن تحسين نوعية الحياة للعاملين وعوائلهم وتحقيق الرفاهية لهم.
- تسعى المسؤولية الاجتماعية الى تفاعل اهداف المنظمة مع اهداف المجتمع.

لم يكن هناك اتفاق من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين على مفهوم محدد للمسؤولية الاجتماعية , أما من وجهة نظر الباحثة تُعرفها ( على انها التزام اخلاقي, واجتماعي, وبيئي يُأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة وتحمل المسؤولية تجاه اصحاب المصالح ).

وقد ربط عدد من الباحثين بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، إذ يعتقد ( Bovee et al., 63 : 2007) أنّ المسؤولية الاجتماعية تُعبّر عن مبادئ ومستويات السلوك الأخلاقي التي تكون مقبولة في المجتمع كاشياء صحيحة مقابل الأشياء الخاطئة . كما تمثل التزاماً أخلاقياً بين المنظمة والمجتمع تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما يُعزّز من مكانتها في أذهان الزبائن والمجتمع بشكل عام ( الحمدي ، 2003 : 30 ). وأشار لها كل من ( Hodgetts & Luthans 75 : 2003), على انها دراسة سلوك ومعايير أخلاقية. ووصف (Daft, 2004 : 373) اخلاقيات العمل على انها رمزٌ للمبادئ والقيم المعنوية التي تسيطر على سلوكيات الفرد والجماعة وفيما يتعلق بما هو صائب او خاطئ. ويرى (Mcshane & Glinow,2005: 16) بأن الاخلاق تُشير الى دراسة مبادئ او قيم اخلاقية تحدد فيها الاعمال التي هي صحيحة او خاطئة والنتائج جيدة كانت او سيئة.

وعرف (الغالبى والعامري,2008:135) الاخلاق بأنها مجموعة من القيم والمعايير التي تحدد السلوك الصحيح والخاطئ لدى الموارد البشرية. كما وصفها ( Bateman & Snell, 2009: 168) بأنها كل القوانين التي تحكم سلوك الناس □ والتي تعد قيمة البحث , فالقرارات الأخلاقية موجهة لطبيعة الفرد . وأكد (Colquitt, 2009: 233) في العديد من البحوث عن الأخلاق بأنها توضح لماذا يتصرف الجمهور بالأسلوب المتوافق مع القواعد المقبولة وبشكل أخلاقي؟ ولماذا يخرق الجمهور تلك القواعد في بعض الأوقات ؟ , فان بعض الدراسات عن الأخلاق تركز على السلوك الذي يعظم المعايير الأخلاقية وبالحد الأدنى والبعض الآخر من الدراسات تركز على السلوكيات التي تقلل المعايير بالحد الأدنى. وأشار لها ( Schermerhorn, 2010: 90) على انها مجموعة من المعايير الصائبة والخاطئة في

سلوك الفرد الواحد. ويرى (Jones, 2010: 66) انها مبادئ اخلاقية او معتقدات عن ما هو صحيح وما هو خاطئ. اما بالنسبة لمفهوم اخلاقيات التسويق تعرف على انها المبادئ والمعايير التي يجب اتباعها في عملية التسويق من اجل ان يكون الاداء مقبولاً في الجماعات المحيطة بالمنظمة (Pride & Ferrell, 2000: 89). وأشار (Bingham & Gomes, 2001: 381) على انها الاحكام والقوانين التي تنظم الحالات والقرارات التسويقية. بينما يرى (Perreault & McCarthy, 2006: 25) انها المعايير الاخلاقية التي توجه القرارات والأعمال التسويقية , فكل فرد يطور معايير اخلاقية المستندة الى قيمة. فالأخلاق التسويقية هي مكونات مهمة للفاعلية التنظيمية , فاغلب الشركات تنظم تلك النشاطات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية , لذا تعمل على تحسين صورتها بين الزبائن والمساهمين والمجتمعات او المؤسسات المالية , وصورتها الأخرى المرتبطة بالمجتمع والجمهور (Schiffman & Kannk, 2007: 14). وأشار (Ferrell & Hartline, 2008: 15) ان المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بأخلاقيات التسويق او المبادئ والمعايير أذ تعرف بأنها سلوك مقبول من أنشطة التسويق والتسويق الاخلاقي يمكن ان يخلق الثقة والمسؤولية وهو عنصر مهم وقيم جدا في بناء علاقات مع كل المساهمين على المدى البعيد. كما يمكن ان تعرف اخلاقيات التسويق بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحدد ما هو جيد او ما هو سيء وغير مقبول في الممارسات التسويقية (جلدة, 2009: 115). ان أخلاقيات التسويق هي الأخلاق الجيدة الموجودة في حيز زاوية التسويق المستدام على المدى البعيد , إذ ان تلبية رغبات الزبون المستمرة وتحسين الاعمال على المدى البعيد لا تنجز إلا من خلال التصرف التسويقي الأخلاقي (Kotler & Armstrong, 2010: 29).

في ضوء مما تقدم من المفاهيم يمكن النظر الى اخلاقيات التسويق هي "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك المسوق تجاه المجتمع والزبائن لما يحمله من قيم اخلاقية " لذا تبنت بعض المنظمات فلسفة حديثة في التسويق ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية لإدامة اهدافها وتقوية شأنها في المستقبل ألا وهي التسويق المستدام.

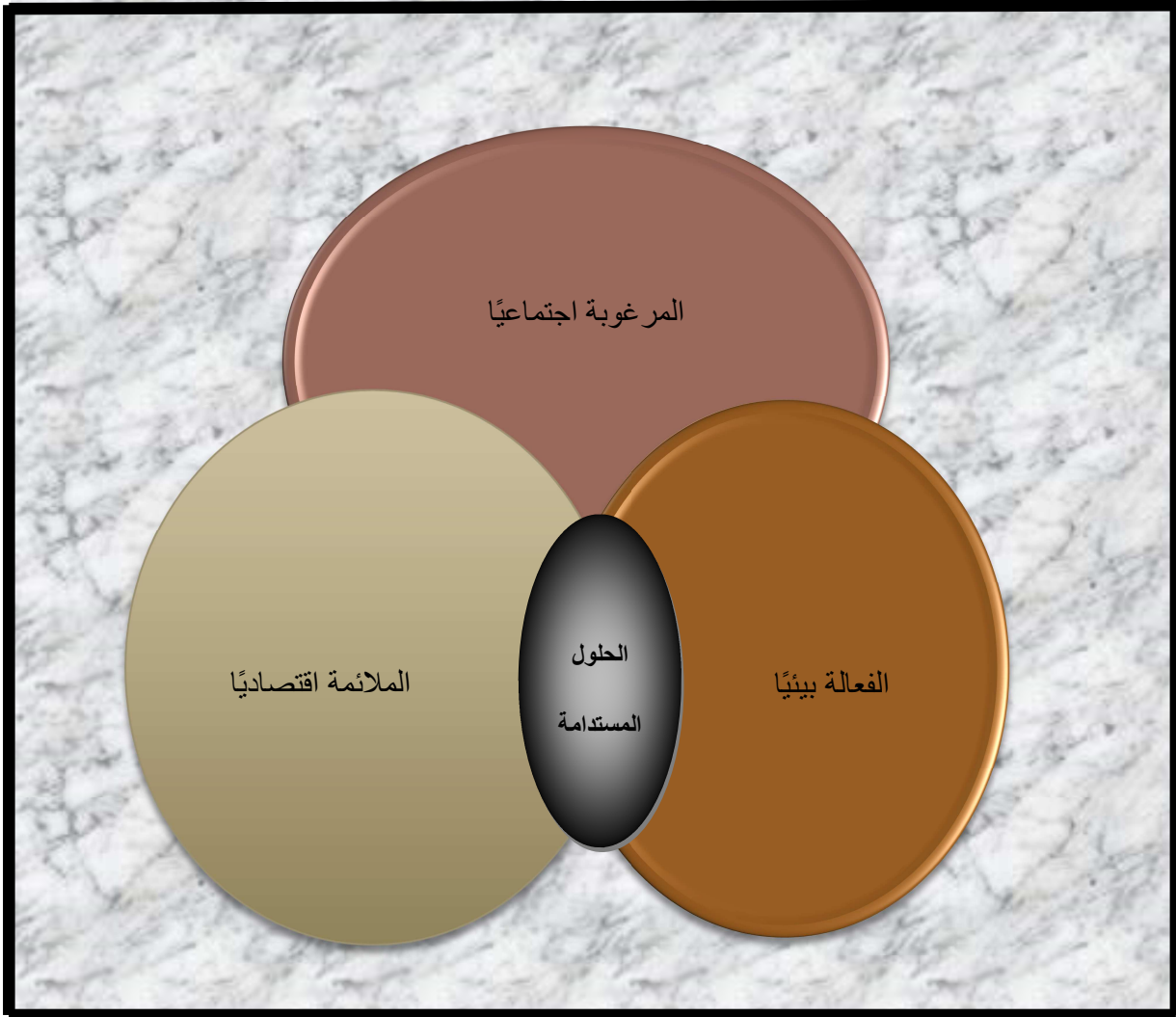
## ثانياً : التسويق والاستدامة , نشأة ومفهوم التسويق المستدام, ومفاهيم ذات العلاقة

### 1. مفهوم التسويق والاستدامة Marketing And Sustainability Concept

أكد (Etzel et al., 2007: 9) ان التسويق يتوجه نحو الزبون وفقاً للأنشطة التسويقية لتحقيق اهداف المنظمة كما يهتم التسويق التقليدي بعملية (التبادل) ما بين المنظمة والزبون . كما يؤكد (Blyth, 2008: 280) بان التسويق يركز على الزبون وإنتاج منتجات تحقق الرضا له , ومن ثم يؤدي الى اكتساب زبائن جدد. ووصف (David , 2009: 116) التسويق انه عملية تحديد وتوقع حاجات الزبائن وتحقيق الرضا

لهم عن طريق المنتجات والخدمات المقدمة , وأشار(Kurtz,2010: 7) على ان التسويق هو الوظيفة المنظمة ومجموعة من العمليات التي يمكن من خلالها ايجاد ونقل المعلومات وتسليم القيمة للزبائن وإدارة علاقات الزبون في الطريق الذي يحقق فائدة للمنظمة ولأصحاب المصالح. في حين عُرف التسويق من قبل (Kotler&Armstrong,2010:29) على انه العملية التي يتم من خلالها خلق القيمة للزبائن وبناء علاقات قوية معهم من اجل الحصول على القيمة من الزبائن والعكس.

قبل الحديث عن مفهوم الاستدامة يجدر بنا النظر إلى المعنى اللغوي الذي هو المدخل الرئيس الذي يساعد على سبر أغوار هذا المفهوم ويساعد في تحديد المعنى الاصطلاحي الدقيق الذي على أساسه يتم فهم المصطلح ، فقد جاء الفعل استدام الذي جذره (دَوَّمَ) بمعنى المواظبة على الأمر(لسان العرب المحيط ، لأبن منظور : 1026 /1) . ومن ثم يشير إلى طلب الاستمرار في الأمر والمحافظة عليه , فيعود أصل مصطلح الاستدامة (Sustainable) إلى علم الايكولوجي (Ecology) أذ استخدمت الاستدامة للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة نتيجة ديناميكيتها إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغير في خصائصها وعناصرها وعلاقات هذه العناصر مع بعضها بعضاً، وفي المفهوم التنموي استخدم مصطلح الاستدامة للتعبير عن طبيعة العلاقة بين علم الاقتصاد (Economy) وعلم الايكولوجي (Ecology) على اعتبار أن العلمين مشتقين من الأصل الإغريقي نفسه , أذ يبدأ كل منهما بالجذر (Eco)، (ابو زنط وغنيم, 2006: 155). وقد اصبح موضوع الاستدامة من المواضيع الموجودة في المجالات كافة ,فهي جزء من استراتيجية المنظمة,ولكي تكون الاستدامة استراتيجية مناسبة للمنظمة يجب ان تتلائم مع الحاجات الحالية لدى الزبائن واستغلال الفرص والدفاع عنها من أي تهديد وأدراك نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (Juboori & Mansoor,2005: 131).ويرى (Noe et al., 2008: 13) ان الاستدامة هي قدرة المنظمة على البقاء في بيئة ديناميكية تنافسية , وهذا المدخل مبني على اساس صنع القرارات المنظمة إذ ان لها تأثيراً بعيد المدى . وكذلك عرفها كل من (William & Kinicki,2008: 91) بأنها التنمية الاقتصادية التي تلبي الحاجات القائمة وبدون ان تعرض قدرة الاجيال المستقبلية بالضرر لتلبية حاجاتهم الخاصة . ويرى كل من (Marshall & Johnston,2010: 9);(Kotler & Keller, 2009: 357) بان الاستدامة لها اهمية تشير الى ممارسة الاعمال التي تلبي الحاجات البشرية بدون الضرر بالأجيال المستقبلية في تلبية حاجاتهم فالخط الثلاثي الادنى يمثل إستراتيجية اتخاذ القرارات التسويقية التي تستحوذ على مفهوم الاستدامة أو التسويق المستدام , والشكل (4) يوضح الحلول المستدامة الناتجة من تقاطع ثلاثة جماعات ( المرغوبة اجتماعيا , الملائمة اقتصاديا , والفعالة بيئيا ),وبسبب مخاوف علماء الاقتصاد والاجتماع والبيئة مكنتهم من جلب تقاطع حلول الاستدامة قابلة للانجاز في المجتمع (Wright & Broose,2011:17).



□ كل (4) الحلول المستدامة

Source: Wright ,Richard T.& Boorse ,Dorothy F.,2011",Environmental Science",7<sup>th</sup> Ed, pearson Benjamin eummings:P.17

يتضح مما سبق ان التسويق التقليدي يركز على تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم بالدرجة الاسا □ , وهذا يعني ان جوهر التسويق هو الزبائن يبتدأ وينتهي بهم, اما الإستدامة هي ( استخدام الموارد المتاحة لتلبية الحاجات البشرية في الوقت الحاضر والمحافظة عليها للأجيال الأخرى) , وهذا يعني ان مصطلح الاستدامة متناقض مع مصطلح التسويق.

2. نشأة التسويق المستدام: The Birth of Sustainable Marketing

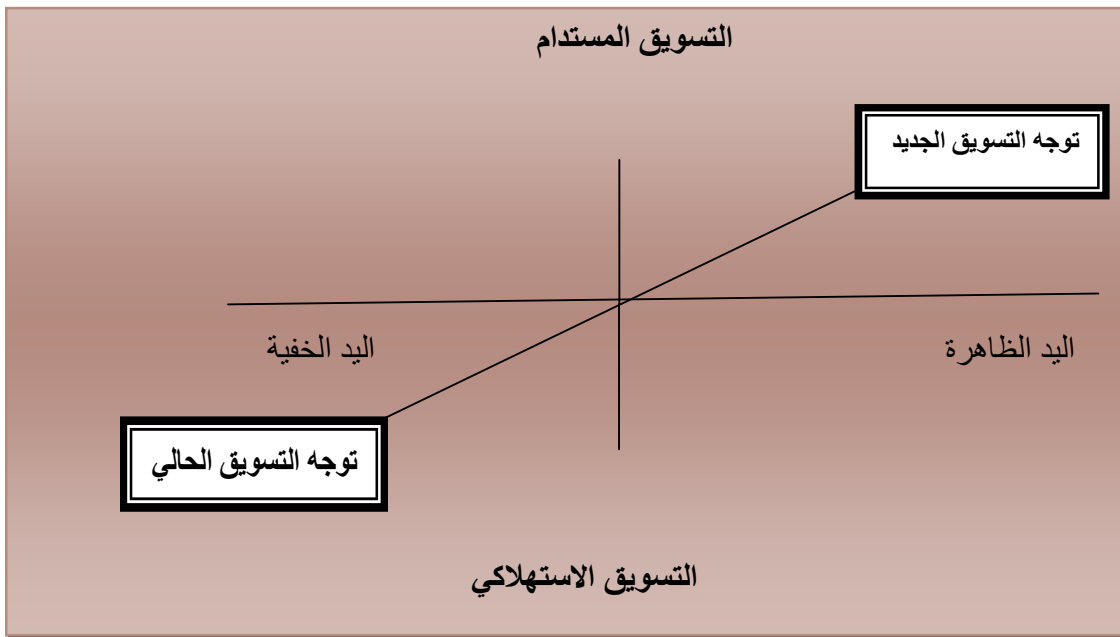
تشير أدبيات التسويق المعاصرة إلى ان موضوع التسويق المستدام من الموضوعات المهمة نسبياً في الحقبة الاخيرة من القرن العشرين , ومن ثم لا بد من الاشارة إلى المؤثرات التي تسببت بنشوءه , إذ ألفت حركات السلام الاخضر اللوم على المنظمات لما تسببه من تلوث , كما وجهت اهتمام العالم نحو كيفية التخلص من الغازات المنبعثة من النفط والفحم إلى الهواء , والمخلفات النووية والكيميائية , ومستويات التلوث الخطيرة في مياه البحار والمحيطات , فقد اشار(Pazze,1992) الى مجموعة من المؤثرات المتعلقة بأنشطة الانسان الاقتصادية من خلال ورقة بحثية اسمها الاستدامة : - (Parsons&Maclaran,2009:143)

- استنزاف الموارد القابلة للتجديد مثل الغابات والأسماك .
- استنزاف مخزون الطاقة والمعادن الغير قابلة للتجديد .
- استنزاف التنوع الجيني غير القابلة للتجديد , فبعض الحيوانات والنباتات انقرضت والبعض منها مهددة بالانقراض,وكذلك استنزاف الارض من خلال التلوث .
- مشاكل التلوث في المجتمعات الصناعية كثيرة .
- مشاكل التلوث المتراكم من دخان ,امطار حامضية ,ثقب الاوزون ,غازات,وحرارة الكون .
- اتساع الفجوة بين الاغنياء والفقراء.
- زيادة معدلات التغيير.

نتيجة لتلك المؤثرات ازداد الاهتمام بالبيئة من قبل العالم والذي نتج عنه تأسيس اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987(Brundtland), وعرفت التنمية المستدامة على انها ( تلبية الحاجات الحالية للانسان بدون التأثير بقدرة الاجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتها), وهذا يعني ان الاستدامة اداة هامة للتقييم ليست فقط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ولكن ايضا للأعمال الأكثر فعالية وبشكل عام, ولم تكن هناك مشاكل بيئية واجتماعية حتى اواخر الثمانينات,مما أثار انتباه الرأي العام , أذ ان الدراسات والمناقشات التسويقية المتعلقة بدور المجتمع هي مفاهيم حديثة ومتطورة مثل التسويق الاخضر ,التسويق البيئي ,التسويق الريادي البيئي, ويجدر بالإشارة الى ما وُرد في اعلان (Rio) عام 1992,ومؤتمر قمة المتابعة العالمية للتنمية المستدامة في (Johannesburg) عام 2002, في حينها تبنت آخر دراسة بخصوص هذه المواضيع وأنشأت اتجاهات جديدة , لمناقشة ادوار ومسؤوليات شركات الاعمال في المجتمع, وبذلك توجهت المناقشات في اوائل التسعينات نحو الاستدامة وامتدت للدخول في حقل أنشطة الاعمال المستدامة والاستدامة التسويقية , لذا كانت بداية التسويق يمكن ان تعود الى اواخر الستينات وأوائل السبعينات في حينها در □ ونوقش المجال التسويقي الملئم والدور الاجتماعي من قبل علماء التسويق. (Parsons&Maclaran,2009:144) ففي نهاية الستينات كان هنا ك تفكير ذاتي ونقاش

عن دور التسويق في عمليات التغير البيئي والاجتماعي , فمن المهم الاعتراف بان هذه الدفعة من الاهتمام كانت لأجل تعزيز رفاهية المستهلك على نحو جيد مقابل ذلك استياء الزبائن من المنتجات دون المستوى المطلوب, وأطلق مصطلح التسويق المستدام من قبل (Sheth & Parvatiyar, 1995) اللذان ناقشا الجهود التسويقية على حدٍ سواء بشكلٍ تنافسي وبيئي (Rosell & Helsinki, 2008:210).

يمكن انجاز التنمية المستدامة من خلال استباقية المنظمة للتسويق فقط , وكذلك تنشيط التدخل الحكومي , وهذا يعني التحول من التسويق الاستهلاكي الحالي الى التسويق المستدام الجديد أي من اليد الخفية وهي الاسواق الحرة الى اليد الظاهرة وهي الحكومة , ويبين الشكل (5) هذا المضمون.



□ كل (5) التحول من التسويق الاستهلاكي الى التسويق المستدام

Source :Karna , et al, 2003, "Social Responsibility in Environmental Planning"  
,P.850

كما در □ وناقش الكتاب والباحثون مجال التسويق في العقود الاخيرة من منظور المسؤول اجتماعياً والمستنير بيئياً (Rosell, 2009: 18), وفي بداية القرن الحادي والعشرين بدأ كبار رجال الاعمال فهم تلك الاستدامة بصورة بيئية واجتماعية والتي يمكن ان تسهم في تحقيق ارباحهم وتحسين مواقعهم التنافسية في السوق وبشكل ايجابي (Martin & Schouten, 2012: 1).

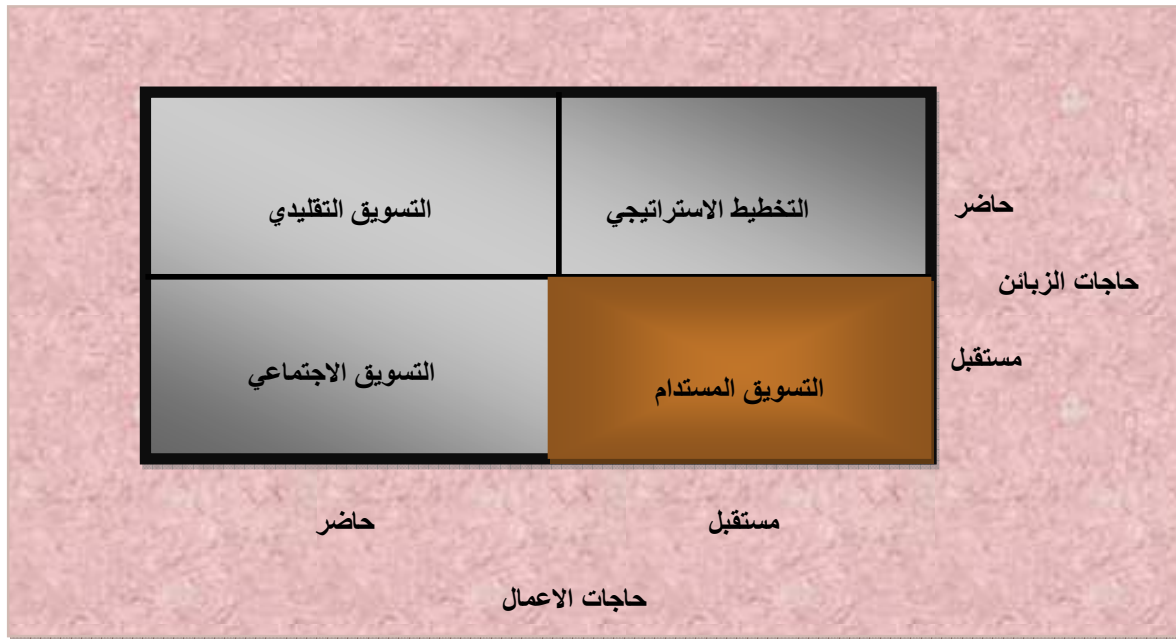
3. مفهوم التسويق المستدام :

Concept Of Sustainable Marketing



وهو مدخل ينادي الاعمال والممارسات المسؤولة بيئياً واجتماعياً التي تلبي حاجات الزبائن وحاجات منظمات الاعمال , فان تلك الاعمال تحافظ وتعزز من قدرة الاجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتهم .

والشكل (6) يبين مصفوفة تتضمن اربعة مفاهيم للتسويق وفقاً لحاجات الزبائن والأعمال الحالية والمستقبلية , فالمفهوم الاول هو التسويق التقليدي, يعني تلبية الحاجات الحالية للزبائن والمنظمات , اما المفهوم الثاني يعرف بالتسويق الاجتماعي ويعبر عنه بالرفاهية المستقبلية للزبائن , في حين ان المفهوم الثالث التخطيط الاستراتيجي ويعبر عنه بتلبية الحاجات المستقبلية للمنظمة , وأخيراً مفهوم التسويق المستدام الذي يلبي الحاجات المستقبلية للزبائن ومنظمات الأعمال , وهو موضوع دراستنا الحالية والشكل(6) يبين التسويق المستدام .



□ كل (6) التسويق المستدام

Source : Kotler,Philip&Armsyrong,Gary,2011,"Marketing"10<sup>th</sup>  
Ed,prentice –Hall:P539.

ويمكن التمييز بين التسويق المستدام والتسويق التقليدي من خلال جدول(6).

جدول (6) مقارنة بين التسويق المستدام والتسويق التقليدي

التسويق التقليدي	التسويق المستدام	مجال المقارنة
تسويق قصير ومتوسط الاجل	تسويق مستقبلي	المدى الزمني



تحقيق رضا الزبون	تعزيز الرفاهية الاجتماعية	الهدف الاساسي
نحو الزبون(ملك السوق)	التوافق مع القواعد والمعايير	المبدأ الموجه
حاجات ورغبات الافراد الاغنياء	حاجات المجتمع للطبقة الفقيرة	تركيز الاهتمام
الاستهلاك العالمي ونظام الانتاج	المحافظة على الكون	النظرة العالمية
تحقيق النجاح الاقتصادي	المحددات البيئية	المحددات

Source: Parsons, Elizabeth & Maclaran , Pauline,2 009,"Contemporary Issues in Marketing &Consumer Behavior", Elsevier Ltd,P.142.

ومن المفيد هنا استعراض اسهامات مجموعة من الكُتاب والباحثين عن مفهوم التسويق المستدام لإيجاد ارضية مشتركة بين هذه المفاهيم وذلك من خلال جدول (7) وحسب السياق الزمني.

جدول (7) اسهامات مجموعة من الكُتاب والباحثين في مفهوم التسويق المستدام

المفهوم	الصفحة	السنة	المصدر	ت
انه من المفاهيم التسويقية المستتيرة ببنياً ,كما يمكن ان يرى كمحاولات بسيطة للتحويل في القضايا البيئية من تحدي اجتماعي إلى تحدي تسويقي وهذا يمكن ان يكون سهل التحويل من خلال تطبيق الادوات والتقنيات التسويقية.	52	1996	Van dam & A peledeor	1
عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة استراتيجيات التسويق من تطوير المنتجات,التسعير ,الترويج والتوزيع في سلوك يرضي المعايير الثلاث الاتية :- 1. حاجات الزبائن الملباة . 2. اهداف منظميته منجزة . 3.عملية توافق مع الانظمة البيئية.	4	1999	Fuller	2
عملية فحص ومعرفة البيئة ضمن الشروط الاقتصادية,والقيم الاخرى الثقافية والاجتماعية فهي من الالقاء بالمخاطرة ,اي من الممكن ان تحذف او تزيل العملية التسويقية.	153	2003	Jamal, et al	3
اداة متينة قوية بعيدة المدى اذ تبني علاقات مع الزبائن على المدى البعيد بشكل عملي وبدون الالقاء الى التنمية المستدامة او اعتباراً للقضايا المستدامة.	2	2005	Belz	4

5	Batra	2006	61	اداة مهتمة بالمشاركة في إيجاد المبادلات العملية بين الاعمال والمخاوف البيئية , وكذلك مع الأياد الأخرى التي تهتم بزيادة تقييم الربحية وبشكل مستمر طوال الوقت.
6	Schmidt & Riedier	2008	23	عملية اقامة علاقات دائمة ومتينة مع الزبائن , وتكامل القضايا البيئية مع التفكير التسويقي.
7	Leitner ,et al	2009	46	عملية إباع حاجات الزبائن وبناء علاقات مرحة معهم , وتسليم القيمة لهم في اطار البيئة الاجتماعية الطبيعية.
8	Basile , et al	2011	1	مدخل من مداخل التسويق الذي يجمع العمليات التنظيمية الداخلية وتنظيم الموارد التي تخلق القيمة وبشكل مثالي لأصحاب المصالح ( المالكين المساهمين , العاملين , ركاء سلسلة القيمة) , فالبيئة الطبيعية والاجتماعية غنية بأنشطة المنظمة , وهذا المصطلح مطبق في المنظمة التي تعمل ضمن نظام معين.
9	Kotler & Armstrong	2010 2011	609 539	فلسفة تنادي الاعمال المسؤولة اجتماعياً وبيئياً والتي تلبى الحاجات الحالية والمستقبلية لكل من الزبائن والمنظمة.
10	Martin & Schouten	2012	10-11	عملية اتصال المنظمة مع الزبائن وتقديم لهم القيمة , وبذلك يتم من خلالها المحافظة على الموارد البشرية والطبيعية وتعزيزهما في جميع المجالات .

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة .

نلاحظ من المفاهيم المشار إليها في الجدول (7) بأنه لم يتفق الكتاب والباحثين على مفهوم محدد وشامل للتسويق المستدام ، والتباين الحاصل في مفهوم التسويق المستدام يعزى إلى تباين خلفيات الكتاب والباحثين العلمية ، إذ ركز البعض منهم على انه عملية , والبعض انه فلسفة او مدخل , والبعض الآخر انه اداة.

أما الباحثة فتتفق مع البعض منهم على انه عملية , لذا عرفت التسويق المستدام على انه (عملية تتعهد بها المنظمة لأجراء التحسينات المستمرة في القضايا البيئية من خلال ممارستها للأعمال المسؤولة بيئياً واجتماعياً واقتصادياً والتي تلبى متطلباتها واحتياجات الزبائن , وكذلك يركز على إبقاء علاقات قوية مع الزبائن وتسليم القيمة لهم على المدى البعيد في سبيل تحقيق التوافق للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية مع الاعتبارات

التسويقية). فقد ارتأت الباحثة استعراض مفاهيم ذات الصلة والتي تعتقد أنها تمثل محطات أساسية لإستيعاب فلسفة التسويق المستدام وفلسفة التسويق الخلفية .

### مفاهيم ذات العلاقة : Related Concepts

أن محاولة تمييز مفاهيم ذات الصلة عن التسويق المستدام ,تساعد على فهم وأدراك وتطوير تلك المفاهيم بشكل أفضل ,فقد تظهر هذه المفاهيم بشكل مميز كالتسويق الأخضر والاجتماعي اذ يميلان إلى ان يكونا قضايا مستندة ومؤكدة بيئياً(الأخضر) واجتماعياً(العدالة) أو المساواة فيما بينهما ,وهذه من اتجاهات الاستدامة ,ومن الناحية الأخرى فالتسويق المستدام هو مدخل تكاملي وشمولي يعبر عن التأكيد المساوي للعدالة البيئية ,والمساواة الاجتماعية والاقتصادية ,وكذلك المخاوف المالية لتطوير استراتيجيات التسويق (Bridges&Wilhelm,2008: 39).

وقد اشار كل من (Kotler & Armstrong ,2000: 563) إلى ان التسويق الاجتماعي هو احد ابعاد التسويق المستنير (Enlightened) , وهذه الابعاد هي (تسويق الموجه للزبون , تسويق قيمة الزبون , التسويق الاجتماعي , التسويق الابتكاري ,وتسويق الاحسا □ بالرسالة ) بمعنى انها تنطبق

على مفهوم التسويق المستدام ايضاً ,وهذا يعني ان التسويق المستدام فلسفة تنادي بان تسويق المنظمة يجب ان يدعم افضل اداء لنظام التسويق وعلى المدى البعيد (Kotler& Armstrong,2011:558) ,وان التسويق الاجتماعي هو مصطلح مبتكر من قبل (Kotler & Armstrong,2004: 14) لذا فان الأسئلة المطروحة عن التسويق الاجتماعي سوف تطلق على مفهوم التسويق الخالي من النزاعات المحتملة بين حاجات ورغبات الزبون قصيرة المدى ورفاهية الزبون بعيدة المدى . وهناك مصطلحات مرادفة أخرى للتسويق المستدام (Sustainable Marketing) هي : التسويق البيئي (Environmental Marketing) , والتسويق الاخضر (Green Marketing) اذ تستخدم كترادفات لغرض وصف وتعديل هذا الشكل من التسويق بهدف معالجة المخاوف البيئية والاجتماعية والاقتصادية (Rosell,2009 :18) , إذ صنف (Hunt,2011:7) التسويق الاخضر الى ثلاثة عصور احد هذه العصور هو التسويق المستدام اذ انه يركز على خلق التنمية المستدامة والاقتصاد المستدام. كما ان التسويق الاخضر هو مفهوم مبتكر قد ينجم عنه تشكيلة من المصطلحات تستعمل لوصف الانشطة التسويقية , وعدد من المصطلحات استخدمت في مناقشة التفاعل بين الانشطة التسويقية والبيئية ,وتلك المصطلحات هي التسويق البيئي والتسويق الاخضر والتسويق المستدام (Szocs, 2011: 254).

وقد برزت إلى الوجود في العلوم الادارية لاسيما في مجال التسويق مفاهيم اخرى مرادفة للتسويق المستدام ألا وهو التسويق بالعلاقة , فأشار له (Zeithaml et al., 2009: 182) على انه ذلك التسويق الذي يقوم بنقل الزبائن إلى اعلى مستوى , وأكتساب زبائن جدد وتحقيق الرضا لهم والاحتفاظ بهم وتعزيز قيمتهم . كما أشار (Blythe,2008 : 280) على ان التسويق بالعلاقة ينظر إلى الزبائن ويحاول بناء علاقة معهم , وكذلك يهتم بتحقيق القيمة لهم . كما ان التسويق بالعلاقة هو عبارة عن عملية تبادل بين الاعمال والأسواق , وهناك ضرورة حتمية لتنظيم التسويق بالعلاقة من اجل بناء علاقات عمل مستقرة يمكن تنميتها وتطويرها على المدى البعيد (Christy,2011: 184).

يتضح مما سبق ان مصطلح التسويق المستدام أستخدم من اجل البقاء والمحافظة على لغة سهلة ومتعلقة بدراسة التسويق وأنشطته , وعلاقته مع البيئة الطبيعية والاجتماعية .

### ثالثاً: الاستدامة البيئية والمنظمة المستدامة

#### 1. الاستدامة البيئية Environmental Sustainability

ويستعرض هذا الجزء مفهوم الاستدامة البيئية للمنظمات وارتباطها مع مفهوم التنمية المستدامة وتيارات مختلفة من الكتابات التي أسهمت بتعريفها ونشرها في العلوم الادارية,ومن ناحية أخرى فان استدامة المنظمات قد اكتسبت زخماً متزايداً داخل عالم الأعمال منذ نشوء مصطلح التنمية المستدامة وكانت الشعبية الأولى لها في نهاية الثمانينات (2 : Pogutz & Micale,2011), اذ اشار كل من (Kotler & Armstrong, 1999 : 557) إلى ان هذه الحركة ليست ضد التسويق والاستهلاك و إنما تتجه نحو دفع الأفراد والمنظمات نحو توجيه اهتمام اكبر للمتطلبات البيئية ، إن بداية هذه الحركة أشارت في منتصف الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي من خلال توجهات بعض الجماعات البيئية والمستهلكين نحو حماية البيئة ، ونتج عن هذا التوجه ارتفاع التدخل الحكومي من خلال زيادة عدد القوانين والإجراءات الرامية إلى تحقيق ذلك ، ونتيجة لهذه الضغوط لجأت العديد من المنظمات إلى تبني الاستدامة البيئية (النوري,2004:3), بينما يشير (Kotler & Armstrong, 2000: 558) إلى ان الاستدامة البيئية هي مدخل الإدارة الذي يتضمن استراتيجيات التنمية سواءً المحافظة على البيئة او إنتاج أرباح المنظمة. وأن عمل البيئة والاستدامة جزء متكامل من فكرة الاعمال الآتية لعدد قليل من الأفراد والمنظمات , مع ذلك فهي تأخذ الجهد الحقيقي بوضع الاستراتيجيات تحت عدسة الاستدامة (Esty&Simmons,2011: 20) . وأشار (Awan,2011: 5) إلى أن القضايا البيئية عُدّت من مسؤولية الحكومة فان استراتيجيات التسويق ودعم الحكومة يساعد في بناء الاستدامة البيئية . ويمكن تمييز وتحديد الاستدامة البيئية من خلال استخدام ممارسات الأعمال لتقليل تأثير المنظمة على البيئة الطبيعية (Wheelen& Hunger , 2010: 56). ان إستراتيجية الاستدامة البيئية

تتضمن أعمال معتمدة في تلبية الحاجات الحالية للزبائن , والمجهزين , والمساهمين , والعمالين , وأصحاب المصالح الآخرين في الأسلوب الذي يحمي البيئة , ويزيد من الموارد الطبيعية مدى الحياة والإبقاء على أنظمة الدعم للأجيال المستقبلية والحذر من المخاطر النهائية المحيطة بالكون ( Thompson et al 2010:315). فبعض المنظمات ردت على مخاوف المستهلك البيئية من خلال الاعمال فقط , اذ يتطلب لتفادي التشريعات الجديدة أو لإسكات اختصاصين البيئة, فيجب على المنظمات المستتيرة ان لا تأخذ الاعمال فقط , أو الحصول على الأرباح قصيرة المدى , ولكن الاخذ بعمل الاشياء الصحيحة لمستقبل المنظمة والكون البيئي.

والشكل ( 7 ) يوضح مصفوفة لتلك المنظمات التي يمكن أن تقيس تقدمها تجاه الاستدامة البيئية, وتتضمن المصفوفة من بيئة داخلية وبيئة خارجية وأنشطة التخضير التي ستدفع المنظمة والبيئة من أنشطة المدى القصير إلى أنشطة ما وراء التخضير على المدى البعيد, ففي المستوى الاول للمصفوفة يتطلب من المنظمة أن تعمل على منع التلوث أو إزالته وتقليل النفايات قبل نشؤها , أما بالنسبة للمستوى الثاني فهو تطوير التكنولوجيا النظيفة وتطوير مجموعات جديدة من المهارات والقابليات البيئية , في حين ينبغي على المستوى الثالث إدارة المنتج , وهذا يعني تقليل التأثير البيئي من خلال دورة الحياة في جميع انحاء المنتج, أما المستوى الأخير فهو الرؤية المستدامة اي خلق هيكل استراتيجي للاستدامة في المستقبل ( Kotler & Armstrong, 2011: 552).

ولذلك فان هناك علاقة بين البيئة المستدامة والتسويق المستدام , وهذا يعني ان البيئة المستدامة تتضمن المحافظة على البيئة الطبيعية ( الموارد المتاحة ) بينما التسويق المستدام مفهوم واسع يشمل كل من البيئة الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية.

	اليوم ( التخضير )	غدا ( ما وراء التخضير )
عوامل داخلية	منع التلوث	تكنولوجيا نظيفة جديدة
	إزالة وتقليل النفايات قبل أن تنشأ	تطوير مجموعة جديدة للمهارات والقابليات البيئية

## □ كل (7) الاستدامة البيئية

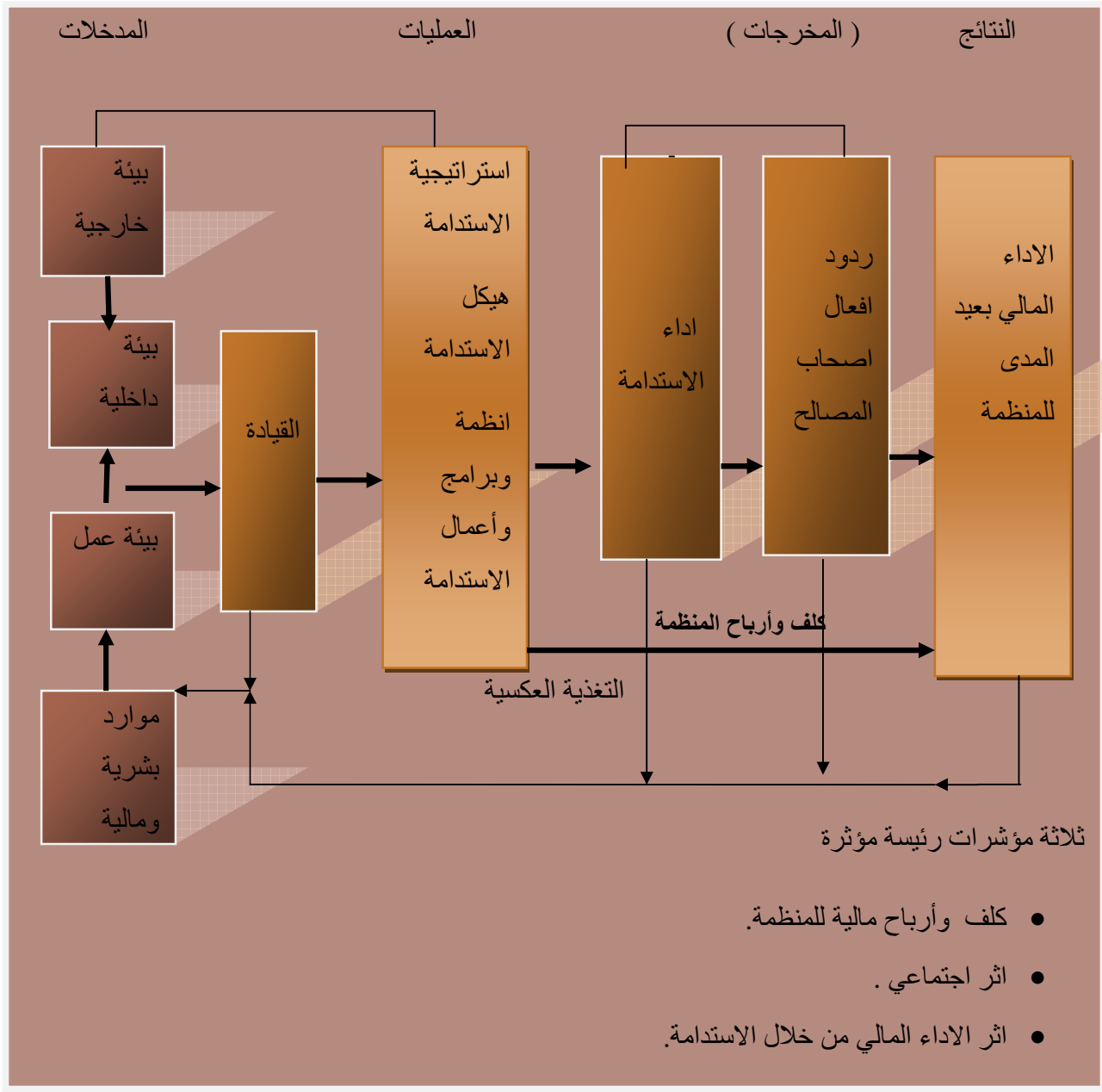
Source:Kotler,Philip&Armstrong,Gary,2011,"Marketing",10<sup>th</sup>Ed,prentice  
-Hall:P.552

**Sustainable Organization****2. المنظمة المستدامة**

تلتزم المنظمة بإدخال تحسينات مستمرة وقابلة للقياس □ من خلال علاقاتها مع البيئات الطبيعية والاجتماعية الخارجية والعمليات التنظيمية الداخلية تماشياً مع أهداف الاستدامة العامة , فالمنظمة الموجهة للسوق تدمج حاجات الزبائن بمتطلباتها , اي ان منظمة التسويق المستدام توحد اهداف وقيم الاستدامة في كل جانب من جوانب المنظمة ويستخدم هذا التوجه كأداة لمساعدتها بكل قرار يتخذ (Basile et al., 2011:7) , ولفهم الاستدامة أو ماهي الاستدامة ضمن سياق مسؤولية المنظمات , لابد من الاشارة إلى المبادئ التي تتميز بها وهي( الأخلاق , الحوكمة , علاقات الأعمال , العائد المالي , التنمية الاجتماعية والاقتصادية , ممارسات العاملين , قيمة المنتجات والخدمات , الشفافية , وحماية البيئة) (Epstein ,2008 : 36).

والشكل (8) يوضح أنموذج المنظمة المستدامة والمتكون من (مدخلات , عمليات , مخرجات) ضرورية لتنفيذ استراتيجيه الاستدامة فالمدخلات هي (البيئة الخارجية والبيئة الداخلية , وبيئة العمل , والموارد البشرية والمالية ) أما العمليات فهي (القيادة,استراتيجية الاستدامة , الهيكل , الأعمال ,والأنظمة) ,ويمكن ان يطور هذا الانموذج إستراتيجية الاستدامة المناسبة , بدءاً من (تصميم الهياكل , أنظمة , برامج , والأخذ بالأعمال) والتي تقود الأعمال الإدارية للحصول على نتائج سواء إيجابية أو سلبية في الأداء المستدام وردود أفعال أصحاب المصلحة ومن ثم إلى تحقيق الاداء المالي للمنظمة على

المدى البعيد .فضلاً عن انه يساعد المدراء على التحليل والإدارة بشكلٍ افضل , وكذلك متابعة أغلب التأثيرات الاجتماعية والبيئية. (Epstein et al. 2010:41).



□ كل (8) أ نموذج المنظمة المستدامة

Source: Epstein et al., " Implementing Sustainability" ,2010 :p.41

<http://xperienceleadership.com/documents/sustainabilityarticle.pdf>

والسؤال هنا, كيف يمكن ان تعرف منطمتك مستدامة ؟ فالمنظمة الوحيدة لايمكن أن تكون مسؤولة عن صنع كل المجتمع لكن تفحص وتعالج مدخلاتها ومخرجاتها وعملياتها وتأثيراتها في النظام الأكبر الذي تعمل فيه ( Hitchcock & Willard, 2009: 20). فقد أشار ( Zink , 2008: 8) بان المنظمات المستدامة تضيف الجوانب البيئية والاجتماعية إلى مجموعة من الاهداف والأعمال المشتركة , وهذا يتطلب التغلب على التحديات التي تحدث بين اهداف القضايا الاقتصادية , والبيئية , والاجتماعية على المدى البعيد , وهكذا يجمع النجاح الاقتصادي مع الحفاظ على البيئة الطبيعية والأعمال المسؤولة اجتماعياً. كما ان المنظمة المستدامة يجب ان تكون ملاحظة لتلك التحديات فضلاً عن منظور الإدارة للشكل لاسيما عنوان المنظمة بالنسبة للمنظمات المستدامة بيئياً , فكتب عدد قليل من علماء الإدارة على اعترام عمليات المنظمات المستدامة , والأساس □ في تسويق المنظمات هو اعتقادها بأنها سوف تزدهر في حالة الايفاء لحاجات ورغبات الزبائن , وتخفق في حالة عدم الايفاء لحاجات الزبائن , أو تلك التي تضر الزبائن بصورة مقصودة أو غير مقصودة , وهناك منظمات أخرى ستخفق في مجتمعات الأجيال المستقبلية , فالمنظمات المستدامة هي التي تخلق القيمة للزبائن من خلال الأعمال وبالشكل البيئي والاجتماعي والمسؤول الأخلاقي (Sharma & Stark, ,2002 :120).

وان بناء الثقة وتحسين العلاقة مع الزبائن تميز وتعزز سمعة المنظمة التي هي قلب التحولات المستدامة المعاصرة الناجحة , حيث تركز إدارة التسويق هنا على مفتاح التنمية والتي تتطلبها المنظمة في عروضها ,بينما التسويق التقليدي ربما يكون مفهوماً ناجحاً في منافسة العالم مرة للمنتجات وأخرى للخدمات والتي تعمل بشكل كامل لتلبية توقعات الزبائن ,وهنا لا تحاول المنظمات إقناع الزبائن على الأعمال التي تعمل فيها , قد تكون العلاقات بين المنتجين والبائعين والزبائن متوترة بسبب الصعوبات المرتبطة بالمشتريات والتحويلات السابقة , أو افتقارها للكشف المباشر عن المنتجات والعمليات والخدمات والزبائن ,أي أنها المانع لتكرار الخطأ (Rainey,2006:293). واليوم ,التسويق المستدام يذهب ما وراء الاهتمام باحتياجات ورغبات الزبائن ,وهذا يعني ان تسويق المنظمة المستدامة يجب ان يهتم باحتياجات الزبائن ليوم غد لضمان البقاء والاستمرار ,والنجاح للمنظمات ,والمساهمين , والعاملين وللعالم بأوسعه , فالتسويق المستدام يجهز سياق لأي منظمة يمكنها من بناء علاقات مربحة مع الزبائن والذي يخلق القيمة المستدامة لهم ( Kotler & Armstong , 565 :2011), والقيمة المستدامة هي القيمة التي تحول اعمال المنظمة من عنوان اساسه (الربح) إلى مجموعة من القضايا البيئية والاجتماعية ( Laszlo ,2008 : 195).



كما تنظر المنظمة المستدامة الى فلسفة الإدارة الجديدة وتضمينها تحت عنوان (النمو التنظيمي , الربحية , حماية البيئة , العدالة الاجتماعية , حقوق اجتماعية وبيئية واقتصادية) , إذاً هي مرجع من خلال اختصاصي البيئة كالأستدامة الايكولوجية , ومرجع من خلال العديد من رجال الأعمال كالأستدامة الاقتصادية , بينما مرجع الأستدامة الاجتماعية من خلال علماء الاجتماع , وتشجع المنظمة المستدامة على تكامل وتوازن تلك المفاهيم المستدامة , فهذه المفاهيم تضمن الأستدامة لمنتجاتها إلى الأجيال المستقبلية ( العاملين , والزبائن , وأصحاب المصالح الاخرين) (Fisher, 2010: 3).

يتبين مما سبق ان المنظمة المستدامة تضمن تحقيق التكامل البيئي والاجتماعي مع سمات المنظمة (الرؤية, الثقافة , الهيكل , عمليات والأنظمة) اذاً المنظمة المستدامة هي القاعدة التي تستند عليها فلسفة التسويق المستدام.

### خامساً : إستراتيجية التسويق المستدام Sustainable Marketin Strategy

يرى (Martin & Schouten, 2012: 15) على ان استراتيجيه التسويق المستدام هي خطة المنظمات التسويقية التي يمكن من خلالها تحقق الاهداف المنشودة لها , فضلاً عن العمل على المحافظة لكل من راء المال البشري والموارد الطبيعية وتعزيزهما , بمعنى أن تطوير استراتيجيه التسويق المستدام تبدأ مع عملية تسمى الاختيار الخلفي وفيها (يقوم المديرين بتقييم مواقف منظماتهم الحالية مع احترام رؤيتهم المستقبلية على المدى البعيد).

لذا فإستراتيجية التسويق المستدام هي الاستراتيجية التي يكون فيها التطور مستمر ومؤكد , وأقسام السوق مميزة والمزيج التسويقي متطور بالنسبة للأقسام التسويقية المعينة , وتقوم المنظمات على الموازنة بين العرض والطلب بشكل مستمر (B.Com&B.Com,2003:56) . في حين وضح (Hult,2011: 2) بأن المنظمة على الأستدامة في الاسواق وذلك من خلال عمل وتنفيذ لما لديها من الفرص لخلق استراتيجية تسويقية ناجحة , نادرة , غير قابلة للتقليد , وصعبة التبديل , من ثم تقود المنظمة إلى ايجاد خواص تؤثر بشكل ايجابي في استمرارها في السوق . وقد حدد (Du Plessis et al.,2001:179) قواعد اساسية لإستراتيجية التسويق المستدام وهي كالآتي :-

- الزبون هو الأساس □ .
- معرفة الزبون.
- مهارات منتج جديد.
- التسعير.
- التوزيع.

- السمعة.
- دعم الخدمة.
- قوى البيع.
- الاتصالات التسويقية .

اما بالنسبة لاستراتيجيات التسويق المستدام الناجحة والتي تتضمن عدة عناصر يمكن ايجازها , بالآتي :- (Stead et al.,2004: 166- 177)

1. استراتيجيات تستند الى الفهم الواضح للبيئة الاجتماعية والاقتصادية والقضايا السياسية التي تؤثر بالمنظمة.
  2. إنتاج وتصميم المنتجات الجديدة ,وتطوير طرائق الإبداع لتلبية حاجات الزبائن على المدى البعيد .
  3. استراتيجيات التسويق المستدام يجب أن تدعم من خلال قوة منظّمه مستدامة أي البدء بالاستدامة من الإدارة العليا ,والتخلل في جميع المستويات الادارية الاخرى .
  4. يجب أن تكون استراتيجيات التسويق المستدام الترويجية متكاملة ,صادقة وغير مخادعة.
- كما حدد (Kotler & Armstrong,2006: 50) معايير اجتماعية وبيئية تتكامل في اربع استراتيجيات وهي :

1. استراتيجية حلول الزبون , وهي تعني بأنها تذهب مابعد منافع اساسها الخدمة او المنتج لتزويد الخط الثلاثي الادنى بالمنافع ,وذلك تتوجه إلى اهتمامات مستهلكي البيئي والاجتماعي.
2. التزام المنظمة بكلف الزبون البيئية والاجتماعية في دورة حياة المنتج ,كافة, والاتصال معه بشفافية.
3. التأكيد على خلق خبرة فريدة للزبون .
4. المنتجات الملائمة لحاجات الزبون ,وهي تعني أنها تتعدى مفاهيم تبادلات الزبون المركزة فقط على المبيعات أو حتى دورة حياة قيمة الزبون للمداخل التي تشتمل ،مدخل المشاركة ، ونماذج بديلة من الاستعمال وتصميم المنتج.

ويؤكد (Stead et al.,2004: 166) إلى أن استراتيجيه التسويق المستدام يجب أن توضع وفق صياغة المقدرات الجوهرية بشكل بيئياً واجتماعياً من قبل المنظمة , ومن خلال فاعلية استراتيجيه التسويق فقط ,مما يمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجيه التسويق المستدام واستراتيجيات تنافسية أخرى وبشكل ناجح معتمدة على اختلافات اجتماعية وبيئية , فتتضمن بعض العناصر التي تضمن وفاء المنظمة بتلبية احتياجات زبائنها والتي تحقق أهداف ,وأعمال وعمليات المنظمة والمنجزة المستدامة .

في حين اشار (Belz & Kirsten , 2005: 6) إلى ان استراتيجية التسويق المستدام تتضمن (جودة المنتج , تجزئة واستهداف السوق , تحديد الموقع , وتوقيت الدخول الى السوق), اذ تمثل هذه المكونات او العناصر استراتيجيات التسويق المستدام , فجودة المنتج تمثل استراتيجية من استراتيجيات التسويق المستدام التي تميز بين المنتج التقليدي والمنتج البيئي والاجتماعي ومنتج الاستدامة , اما تجزئة واستهداف السوق تعرف بأنها جماعات الهدف المعنونة بمنتجات مستدامة (والمنتجات المستدامة هي التي تقلل الاثر البيئي, وتراعي المظاهر الاجتماعية وتشبع حاجات الزبائن بشكل افضل من عروض المنافسين), اما الاستراتيجية الثالثة فهي تحدد موقع مقترح لاستدامة البيع المفرد إلى جماعات الهدف , والإستراتيجية الاخيرة هي توقيت الدخول إلى السوق, قد تختار المنظمة استراتيجية رائدة او استراتيجية تابعة طبقاً للدور الذي تنوي لعبه في سوق الاستدامة.

كما صنف (Bridges & Wilhelm ,2008: 39) المزيج التسويقي (4PS) إلى اربعة عناصر (المنتج , السعر , المكان او التوزيع , والترويج ) هي وسائل مفيدة لتصنيف مفاهيم وأدوات الاستدامة المرتبطة باتخاذ قرارات تسويقية لكي تسمح للقراء تمييز تلك المفاهيم الاكثر ملائمة وتضمينها في سياقات تسويقية معينة او وحدات سياق مقررة) .

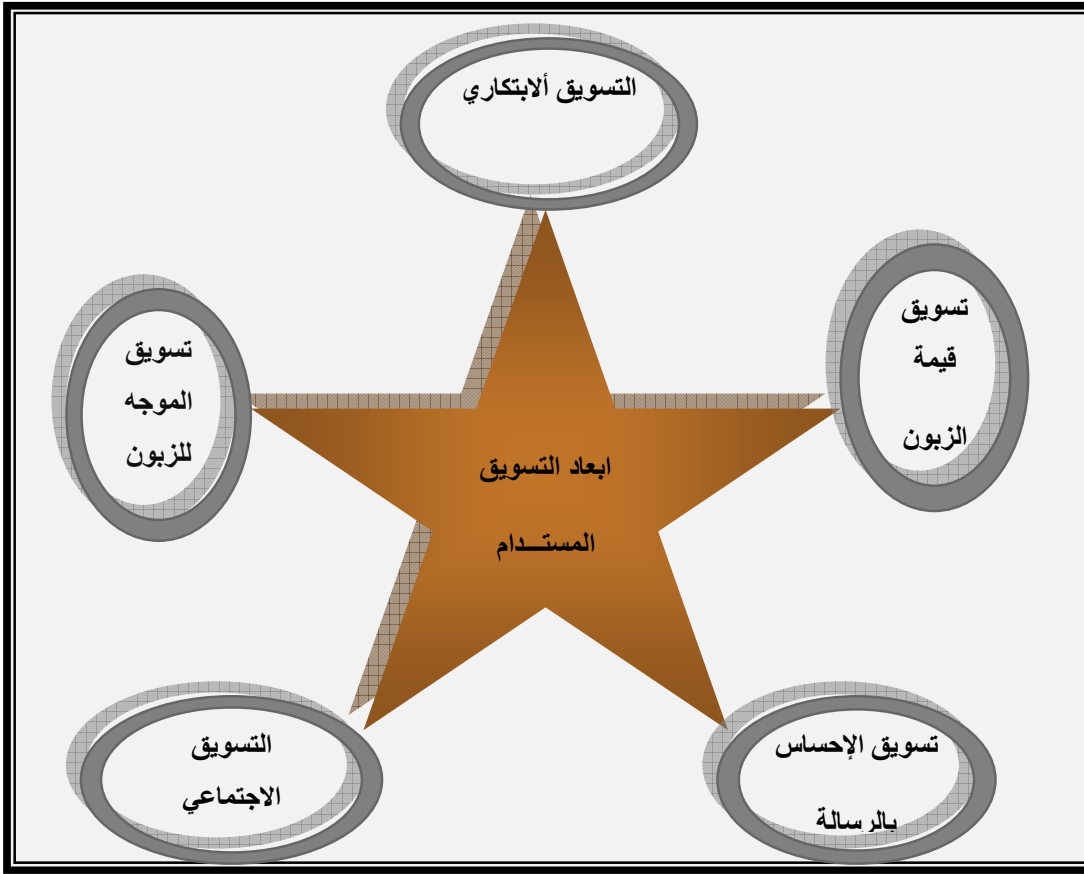
## سابعاً: ابعاد التسويق المستدام

### Dimensions Of Sustainable Marketing

اتفقت الباحثة مع ما ذهب اليه (Kotler & Armstrong , 2011: 559-563) على ان التسويق المستدام يتضمن خمسة ابعاد (التسويق الابتكاري , تسويق الاحسا □ بالرسالة , التسويق الموجه للزبون , تسويق قيمة الزبون , والتسويق الاجتماعي) , اما المبررات التي دفعت الباحثة لاعتماد هذه الابعاد في الدراسة الحالية دون غيرها كالآتي :-

- لم يتوفر اي أنموذج آخر لاعتماد ابعاده على حد اطلاع الباحثة , ويعود ذلك بسبب حداثة الموضوع.
- استجابة العديد من منظمات الاعمال لتبني التسويق المستدام وبشكلٍ ايجابي من اجل خلق القيمة للزبائن وإقامة العلاقات القوية معهم على المدى البعيد, فضلاً عن تحقيق الارباح المستقبلية لها وبالتالي يعزز من بقائها .
- تتسم هذه الابعاد بالشمولية والوضوح لانسجامها مع الدراسة الحالية في الجانب العملي , لذا تم تطبيقه في بيئة عراقية قريبة عن الواقع الفعلي .

ان هذه الابعاد ستكون الركيزة الاساسية في بناء التسويق المستدام وكما موضحة في الشكل (9).



□ كل رقم (9) نموذج ابعاد التسويق المستدام

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على ( Kotler & Armstrong, 2011 )

وسيتم تناول ابعاد التسويق المستدام بشكلٍ مختصر، و كما يأتي :-

### 1. التسويق الابداعي : Creative Marketing

يتسع مفهوم التسويق الابداعي لجميع المجالات التسويقية، إذ انه حضى باهتمام الباحثين و الاكاديمين في حقل التسويق لما له من تأثير واضح في نجاح المنظمة وتميزها في هذا المجال، فلا بد من التمييز بين مصطلحين (الابتكار الابداع)، إذ يعتمد نجاح الابتكار على الابداع في المنتجات والخدمات (كوك، 2008: 15)، ويرى (Schilling, 2008: 17) الابتكار على انه القدرة في عمل منتج جديد ومفيد أما الإبداع فهو القدرة على خلق أو توليد أفكار جديدة ومفيدة.

وأشار (Robbins & Decenzo, 2004: 17) الى أن الإبداع هو القدرة على تجميع الأفكار أو صنع علاقات غير عادية، بينما الابتكار يعني عملية الأخذ بفكرة مبدعة وتطبيقها في سلعة او خدمة مفيدة أو طريقة للعمل، كما وضع (Jones & George, 2006: 303) بان الابتكار يؤدي إلى تحسين أنواع

المنتجات والعمليات الإنتاجية وإدارة الأنظمة وهياكل واستراتيجيات منظميه والتي تطور المنظمة ,بينما الإبداع هو قدرة صانعي القرار في اكتشاف ابداعات وأفكار جديدة تؤدي إلى طرائق بديلة وملائمة للعمل (Jones&George,2006: 245), كما قال توني بلير " الاختراع والإبداع هما ثروة مجتمعا ,واللذان يؤخذا على نحو متزايد في عالم دولي ,وقدرتنا على اختراع وتصميم وإبداع منتجات وخدمات إذ تشبع رغبات وحاجات المجتمع بأكثر حيوية " ( Czinkota& Ronkainen ,2010 ,604 ).

وينظر (Jones,2007: 336) للابتكار بأنه عملية تستخدم من خلالها المنظمات مواردها ومقدراتها لتطوير ما هو جديد أو تحسين السلع والخدمات أو لتطوير المنتجات الجديدة والأنظمة من أجل أن تتمكنها من الاستجابة لتلبية حاجات زبائنها . كما أن المنظمات التي تسعى لإستراتيجية الإبداع والتنافس من خلال تطويرالمنتجات الجديدة عادةً تحتاج الى تعليم العاملين بشكل عالٍ في مجالات معينة ( Jackson et al.,2009: 63) في حين أشار ( Greenberg & Baron ,2008:568) على ان الابتكار هو عملية اتخاذ التغييرات لبعض الاشياء من خلال تقديم اشياء جديدة وتنفيذ الافكار الابداعية الجديدة والناجحة داخل المنظمة.

اما في ما يتعلق بمفهوم التسويق الأبتكاري فهو احد ابعاد التسويق المستدام والذي يتم من خلاله بحث المنظمة عن منتج حقيقي وجديد وإجراء التحسينات التسويقية (Kotler&Armstrong,2010: 626). كما وضح (ابوجمعة, 2003:4) الى ان التسويق الابتكاري هو وضع أفكار جديدة غير تقليدية في الممارسات التسويقية . كذلك يركز التسويق الابتكاري على النشاط التسويقي وأساليب وطرائق وإجراءات واستخدام معدات وآلات تسهم في خلق حالة جديدة تسويقياً سواء في مجال المنتج أم التوزيع أم الترويج(عبد الله,2009:258).

ويرى كل من ( Robert&Mary,2004: 144) الى أن التسويق الأبتكاري هو تحسين أو تطوير منتجات تقليدية أو خلق منتجات جديدة من خلال الانفتاح على أفكار جديدة ووجهات نظر متعددة من أجل إيصال تلك الأفكار إلى أفراد آخرين بعد وضعها في صيغة مفهومة حتى تصبح منتجاً . ويهدف التسويق الابتكاري إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق والموائمة بينها وبين قدرات وإمكانيات المنظمة (سليمان,2007:51),و يجب النظر إلى التسويق الأبتكاري على انه عملية تتضمن مجموعة من المراحل إذ تخضع جميعها للتطبيق الإداري وهي ( توليد الأفكار الابتكارية , تصفية الأفكار الابتكارية,تقييم الأفكار الابتكارية ,تقييم نتائج التطبيق الفعلي ,تطبيق الابتكار ,اختيار الفكرة الخاصة بالابتكار)وهي خطوات أساسية لعملية التسويق الأبتكاري (أبو جمعة,2004:54), ان التسويق الابتكاري الناجح له مميزات مُشاعة ومُتبعّة : الميزة الأولى , النمو الاقتصادي الحالي بشكل أساسي, اي ان الابتكار ينشط الأرباح التجارية. الثانية ,

تحسين السوق لتضمن شروط السوق الجديد المركز الأول في توسيع الحصة السوقية الحالية. أما الميزة الثالثة، فهي تحسين نوعية الجزء الأساسي من الابتكار، والذي يُشير إليه بشكل رئيس تحسين المنافسة وتراكم التجربة الابتكارية (Shuren & Weizhen, 2009:81).

ونستخلص مما تقدم أن التسويق الابتكاري هو تطبيق وتنفيذ الأفكار الجديدة بشكل عملي في جميع المجالات التسويقية، لذا أخذت المنظمات الاهتمام بشكل كبير بالتسويق الابتكاري بهدف تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة إلى الأسواق لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن والاستمرار والبقاء في تلك الأسواق.

## 2. تسويق الأحساس بالرسالة : Sense-Of-Mission Marketing

تسعى المنظمات عادة إلى ترجمة رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان يحدد الاتجاهات العامة للمنظمة وفسفتها في استغلال مواردها المادية والبشرية بما يزيد من قيمتها في نظر أصحاب المصالح ويميزها عن المنظمات الأخرى العاملة في القطاع نفسه، وهذا البيان أو الوثيقة يطلق عليها رسالة المنظمة (رشيد و جلاب 2007:177). كما وصف (Ferrell et al., 2008 : 206) أن رسالة المنظمة هي وثيقة أو بيان يمكن وصفها بالغرض والفلسفة الأساسية لها. تعني رسالة المنظمة هدفها أو سبب وجودها، فهي تخبر ماذا على المنظمة أن تقوم به في تجهيز المجتمع، مثال على ذلك الغسالات أو تصنيع السيارات فهي بيانات معمولة بشكل جيد (Wheelen & Hunger, 2007 : 6)، وكذلك وصفها كل من (Pearcell & Robinson, 2011: 12) بأنها إنتاج المنظمة، والمحاولات التكنولوجية التي تؤكد الطريق الذي يعكس القيم والأولويات لصانعي القرارات الإستراتيجية.

ويرى (David, 2007: 11) أن بيانات الرسالة هي بيانات دائمة الغرض والتي تميز أحد أعمال المنظمة من المنظمات المشابه الأخرى. فإن أي منظمة تبدأ مع رسالة، إذ صاغ (Peter Drucker) في رسالته حاجات المنظمة وجواب عن الأسئلة الآتية، ما الغرض منها؟ ما أهداف الجماهير؟ وما القيم التي يمكن أن تعرضها للجماهير؟ (Andreasen & Kotler, 2008: 67). في حين أشار لها (Carpenter & Sanders, 2009: 46) على أنها إعلان لمواقف منظمة ما، وفيما يتعلق بأصحاب المصالح التنظيمية الرئيسة ويتمثلون (بالعاملين، الزبائن، المستثمرين، الحكومة، البيئة). إذ تتضمن عملية الإعلان خلق رسالة مع كلمات وأفكار وأصوات وإشكال أخرى للمحفزات البصرية والسمعية والتي هي مصممة للتأثير بسلوك المستهلك (Peter & Donnelly, 2009 : 118). تركز بيانات الرسالة الناجحة على عدد محدد من الأهداف والاهتمام الرئيس بقيم وسياسات المنظمة وتحديد مجالات رئيسة لها (الصناعة، المنتجات والممارسات، القدرة، تجزئة السوق، هيكل عمودي، هيكل جغرافي)، (Kotler & Keller, 2009 : 49). تمتلك جميع المنظمات وبشكل عملي بيانات الرسالة والتي توضح

كمصطلحات بسيطة غرض المنظمة وسبب وجودها فان بيانات الرسالة واسعة وبشكل اعتيادي ومحددة بشكل تدريجي (Mello,2011: 103) . ويقصد بتسويق الاحسا □ بالرسالة انه يجب على المنظمة ان تُعرف رسالتها بمصطلحات اجتماعية عريضة بدلا من مصطلحات المنتجات الضيقة , فعندما تقوم المنظمة بتعريف رسالة اجتماعية , يحس العاملون بشعور افضل نحو عملهم ويكون لديهم احسا □ اوضح بهذا الاتجاه (كوتلر, وارمسترونج, 2007:1163).

في ضوء مما تقدم يمكن المنظمة ان تحدد الهدف الاسا □ الذي تسعى من اجله كأن تكون, الزبائن التي تخدمهم, والحاجات التي تقوم بإشباعها, وأنواع المنتجات التي تقدمها, وذلك يتم عن طريق رموز واضحة ومحددة او من خلال عبارات اجتماعية تحقق (رفاهية المجتمع) بدلاً من التوجه نحو المنتجات.

### 3. التسويق الموجه للزبون: Customer -Oriented Marketing

اشار(الزعبى,2010:39) الى ان مفهوم التسويق يتصف بمجموعة من العناصر فاحدى تلك العناصر التوجه نحو الزبون,و يتمثل بالاهتمام باحتياجات ورغبات الزبون وهو الدخل الحقيقي للنجاح التسويقي , وبالرغم من نجاح بعض المنظمات في تحديد أسواقها بدقة , إلا أنها تظل غير قادرة على التفكير تسويقياً إي غير موجهة باحتياجات الزبون , وعلى أن تحدد هذه الاحتياجات من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها . كما يجب على المنظمة أن تنتظر وتنظم أنشطتها التسويقية من وجهة نظر الزبون , فهي يجب أن تعمل بجد نحو الشعور بحاجات مجموعة من الزبائن المعينين لخدمتهم وإشباع حاجاتهم سواء الآن أو في المستقبل , إذ ناقشت كل المنظمات التسويقية

الجيدة هذا الموضوع فكان عندها الشعور الشائع,ان كل المنظمات لديها الرغبة في اختيار الزبائن وتسليم القيمة المتفوقة لهم بعناية, ومن خلال رؤية العالم فقط من أعين زبائنها , ويمكن ايضاً تقوم المنظمات من بناء علاقات مربحة ودائمة مع الزبائن (Kotler & Armstrong , 2011 : 559) . كما عُرف التسويق الموجه للزبون من قبل (Solomon et al., 2009: 35) بأنه فلسفة الإدارة التي تركز على إشباع حاجات ورغبات الزبائن .ويرى(Evans &Dean,2003:16) ان التوجه نحو الزبون هو الحكم الاسا □ لسمعة المنظمة وبقائها التي تسعى من خلاله فهم وأدراك احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية وبشكل مستمر ,وتلبية متطلبات السوق والانسجام مع التغيرات التي تطرأ فيه . كما أشار كل من (Parsons & Maclaran , 2009 : 165) على انه يمثل النقطة المحورية لكل أشكال التسويق , وان مبدأ التوجه نحو الزبون يعد أيضا محور التسويق الاجتماعي بالرغم من تعارض مصطلح الزبون إلى حد ما مع مجال الأفكار الاجتماعية والسلوكيات , وان التركيز على الزبون قد حول التسويق الاجتماعي من مدخل (قيادة الخبرة) إلى مدخل (قيادة الزبون), وان المدخل الأخير يتسم بالشمولية الأكثر. إذ يجب على المنظمة ان تختار الكيفية التي تقوم بها في تحديد احتياجات الزبون وتوقعاته, وبناء

العلاقة معه، وتحديد الخدمة المقدمة له من اجل اكتساب زبائن جدد , وتحقيق الرضا لهم الذي يقود إلى الاحتفاظ بهم ومن ثمَّ يتحقق الولاء لتلك المنظمة (Krajewski et al.,2010:221). ويرى (John W, 2005: 7) ان احتياجات الزبائن هي القوة الأساسية التي تدفع الزبائن للأخذ بالعمل والانشغال في عملية التبادل , كما تسبب الحاجات الغير مرضية إلى نشوء فجوة بين طبيعة الشخص والحالات المرغوبة في بعض الأبعاد الطبيعية والنفسية. كما يشير (Baran e al.,2008:300) إلى أن المنظمة تقيم الخدمة من وجهة نظر الزبون بما تحقق الرضا والقناعة له, ومن ثمَّ تدعم عملية البيع . كما اشار (kotler 36 :2000), إلى ان الرضا "مشاعر تعبر عن السعادة والسرور بسبب المقارنة التي يؤديها الزبون للمنتج او الخدمة المقدمة وما يتوقعه منها". وفي نفس الصدد يؤكد (Lamb et al., 2009: 8) بان رضا الزبون "هو تقييم الزبون للمنتجات والخدمات في شروط أو ضوابط , فيما إذا كانت تلك المنتجات أو الخدمات تلبي احتياجات الزبون وتوقعاته " .

فعندما تقدم المنظمة قيمة اوخدمة إلى الزبون من خلال البيع بالتجزئة والتي تتجاوز توقعاته , يتحقق الرضا له (Berman & Eavns ,2010 : 38).

وعلى هذا الاساس فان اي منظمة تسعى إلى البقاء والديمومة في مجال عملها وارتقائها عالمياً والتوجه إلى المنافسة مع المنظمات العاملة في القطاع نفسه, إذ ينبغي عليها ان تنظر الى تفضيلات الزبون وحاجاته ورغباته, وتحقيق الرضا له الذي يقوده إلى السعادة, وذلك لان الزبون هو سر نجاحها وهدفها المنشود في البقاء, ومن ثمَّ فان تجهيزه بالخدمة وتعظيمها يسهم بالاحتفاظ به على المدى البعيد.

#### 4. تسويق قيمة الزبون: Customer-Value Marketing

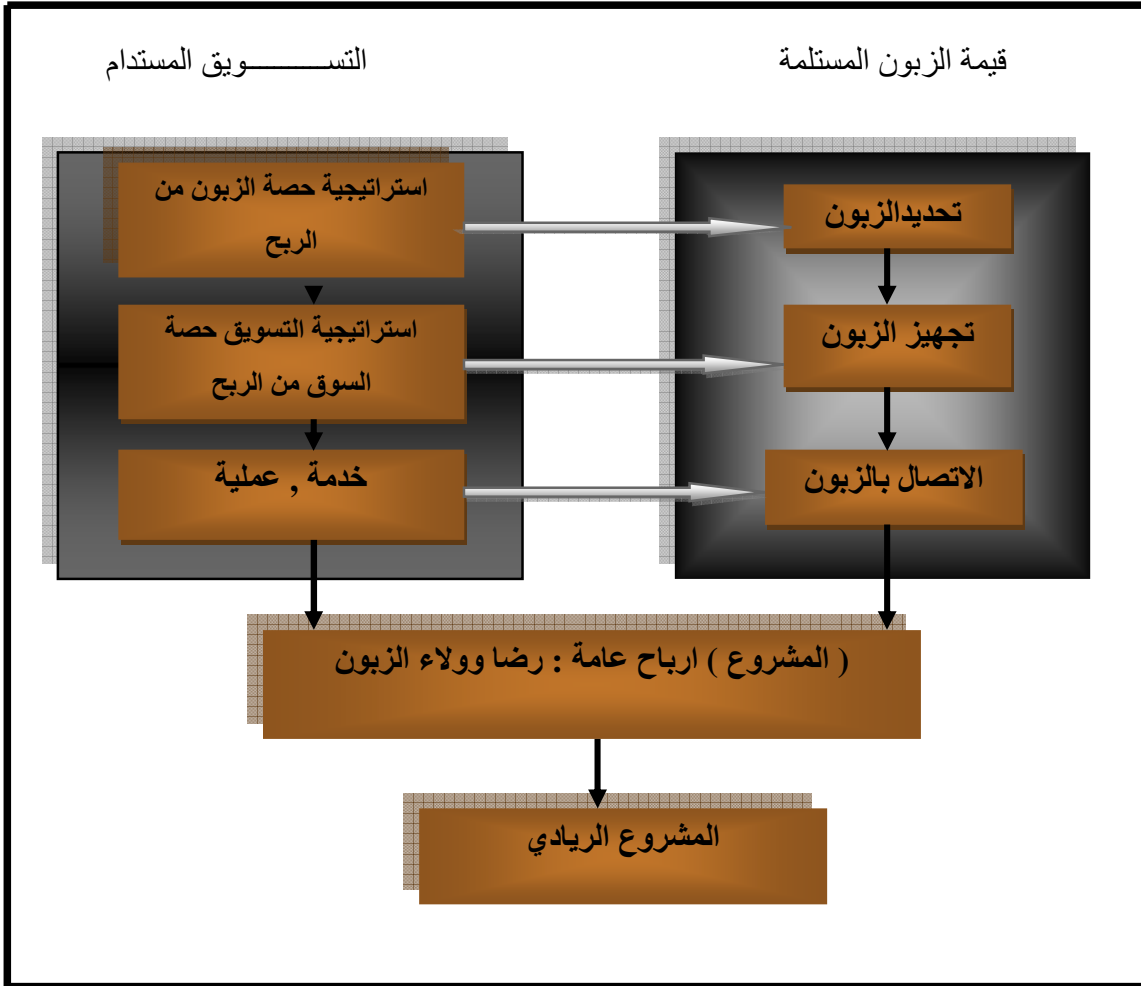
اصبح التطور في المفاهيم البيئية ضرورة ملحة وبدأ يتغير معه جميع الانشطة التسويقية وأصبح توجه التسويق نحو بناء علاقة ترابط مع الزبون الخارجي ليتسنى للمنظمة تحقيق قيمة معينة للزبون , لقد اقيمت الاعمال في القرن الحادي والعشرين مركزة على قيمة الزبون لذلك يكون اعطاء كل ما يريده الان من منتجات جديدة او مطورة متوافقة مع توقعاته هو ما يحقق قيمة الزبون (الطائي ,العبادي ,2009:293).

إذأشار كل من (Kotler & Armstrong , 2000: 7) إلى أن قيمة الزبون هي الفرق بين أرباح الزبون في استخدامه وامتلاكه للمنتج وتكاليف الحصول عليه . وعرفها (14 : 2000 , Gravens) هي مخرجات العملية التي تبدأ مع استراتيجيات الاعمال المرساة وفهم أو إدراك عميق لحاجات الزبائن, وكذلك فهي مقيضة للمنافع بأقل التكاليف المتضمنة في اكتساب المنتج وبدفع المنافع المتضمنة للمنتج , ودعم الخدمات , وهياة الموظفين في المنظمة المتضمنة الشراء واستخدام الخبرة وتقديم صورة للمنتج



في حين عرفها ( Perrerault & McCarthy, 2005: 20 ) هي الفرق بين منافع الزبون التي تراها من عروض السوق والتكاليف للحصول على تلك المنافع. ويؤكد في الصدد نفسه ( Schiffman & Kanuk, 2007: 8 ) هي النسبة بين المنافع المقدمة للزبون والموارد المستخدمة في الحصول على تلك المنافع أما من وجهة نظر ( Lamb et al, 2009 : 8 ) على إنها العلاقة بين المنافع والتضحيات الضرورية للحصول على تلك المنافع وقيمة الزبون هي القيمة الاقتصادية لعلاقة الزبون مع المنظمة معبرا عنها بهامش المساهمة ( Reinartz & kumar , 2010:44 ). وتقيم قيمة الزبون من خلال النسبة بين المنافع التي يحصل عليها من قبل استخدامه لمنتج ما الى التكاليف المحددة، وهكذا بالنسبة لعروض منتجات المنظمة مقارنة بعروض منتجات أخرى ( Hartline & Ferrel, 2008:225 ). كما أوضح ( Payne & Frow, 2005:170 ) أن عملية تكوين قيمة الزبون هي عملية تحديد احتياجات ورغبات الزبائن ومن ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات وتقديمها بصورة خدمة أو مجموعة خدمات تحقق منفعة أو مجموعة من المنافع للزبون مما يولد قيمة له، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن هذه العملية ستولد ربحا طويلا الامد.

ويرى ( Kotler & Keller, 2009: 74 ) بان التسويق هو إرضاء أو إشباع الحاجات والرغبات المهمة لأي عمل أي بمعنى هو الحصول على قيمة الزبون من الأرباح. فأصبح النظر الى قيمة الزبون على انها وسيلة المنظمات لتحقيق التفوق التنافسي ويمكن ان تكون اساق النجاح المستقبلي ( طالب والجنابي, 2009 : 119 ), وأوضح كل من ( Fengying & Zhaofeng , 2011: 611 ) ان قيمة الزبون هي ما يتوقعه الزبون , وبذلك يجب على المنظمات ادراك كيفية النظر للقيمة من خلال الأبعاد الحيوية في عيون الآخرين , فالزبون هو المستفيد النهائي من تقييم القيمة , ويمكن اعتماد هذه الإستراتيجية لخدمة الزبائن بشكل أفضل , وتعزيز رضاهم وتحسين أداء المنظمة , فهو السبب لأي منظمة بأنها لا تستغني عن الجهود المستخدمة في تحسين قيمة الزبون والحصول على ميزة تنافسية , والشكل ( 10 ) يبين الميزة التنافسية على أساس إستراتيجيه قيمة الزبائن المستلمة .



□ كل (10)

هيكل الميزة التنافسية المستندة لقيمة الزبون المستلمة للمشروع الريادي

Source: Fengying,Zhou &Zhaofeng,Diao,2011,"Study on obtaining Enterprise c Competive Advantage based on Customer Value",IEE xplore:P.612

فان من المهم ادراك المنظمات الريادية للبيئة التسويقية المعقدة والمتغيرة من خلال عرض تحليل عن اعمال المنافسين والتي يمكن ايجازها بثلاثة ابعاد , أولاً: تشكيل قاعدة الميزة التنافسية من الموارد والقابليات المتفوقة اما البعد الثاني، تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات الرئيسة مع تعظيم القيمة لهم وأخيراً ، الوصول الى النجاح ليمتد الى كسب الأرباح وزيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين فضلاً

عن اتصال المنظمات بالزبائن عن طريق تلبية احتياجاتهم وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم واستمرار تعاملهم يعكس رضاهم عن الخدمات وبذلك تكرر تعاملاتهم مع تلك المنظمات بهدف تحقيق الرضا لهم الذي يؤدي الى زيادة ولائهم ومن ثم الوصول الى الريادة. ان تسويق قيمة الزبون من ابعاد التسويق المستدام والتي تتولاها المنظمات وينبغي عليها وضع اغلب مواردها في بناء قيمة الزبون, وذلك يتم من خلال استثماراتها التسويقية (Kotler & Armstrong , 2010 : 626).

## 5. التسويق الاجتماعي: Societal Marketing

تتخذ المنظمة المستنيرة (المتطلعة) قرارات التسويق الاجتماعي من خلال الاخذ بنظر الاعتبار حاجات المستهلكين ومتطلبات المنظمة واهتمامات الزبائن والمجتمع على المدى البعيد (Kotler & Armstrong, 2000: 565), وأشار (Kotler) إلى التسويق الاجتماعي بأنه التوجه الإداري الذي يعد العمل الجوهري للمنظمة هو تحديد احتياجات ورغبات الاسواق المستهدفة وتهيئة المنظمة لتحقيق الاشباع المرغوبة بكفاءة وفاعلية تفوق المنافسين وبطريقة تحافظ على او تدعم التكامل بين الزبون والمجتمع على احسن وجه ( عزام وآخرون, 2009:42),أذ تستخدم العديد من المنظمات وسائل وتقنيات تسويقية اقناعية تؤثر بجمهور الهدف (الافراد, الجماعات, الاسر) من اجل تحسين نوعية الحياة دون توقع اي مقابل مادي, وترك الممارسات المرفوضة المرتبطة بالتسويق التجاري التي تؤدي الى تضليل وخداع بعض المستهلكين في الاسواق المستهدفة عن طريق الوسائل الترويجية, إذ تتبنى المنظمات الحكومية, والشبه الحكومية, والمنظمات الغير هادفة لتحقيق الربح, هذا المفهوم بهدف من ذلك اما لتوجيه المجتمع بعيدا عن المنتجات التي تضرهم او لتوجيههم نحو السلوك الاجتماعي (Labbai,2007).

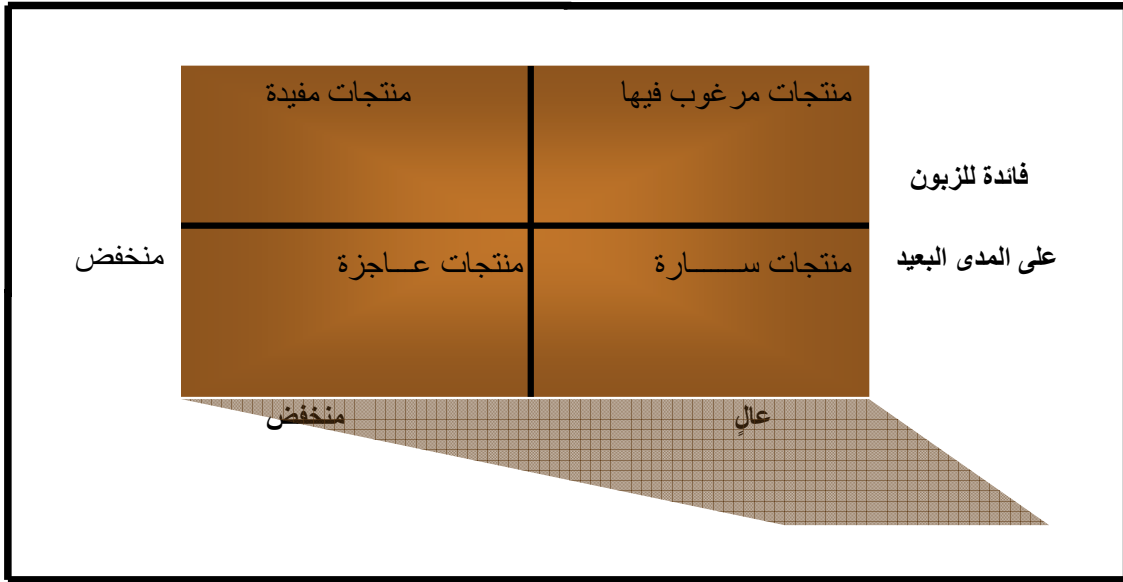
(19). فإن التسويق الاجتماعي بأبعاده المعاصرة يعمل على تنفيذ البرامج الاجتماعية التسويقية للأفراد والجماعات غير الرسمية أو حتى المؤسسات الرسمية, كما ويمكن ان تتولى تنفيذ الخطط الخاصة بالتسويق الاجتماعي منظمات غير هادفة للربح مثل جمعيات حماية المستهلك والبيئة ( عبيدات : 32: 2004). وتكيف التقنيات التسويقية التجارية إلى البرامج المصممة التي قد تؤثر بالسلوك الطوعي لجمهور المستهدف بهدف تحسين رفاهيتهم الشخصية وحتى المجتمع الذين هم جزء منه (Andreasen 110: 1994).

في حين عُرف التسويق الاجتماعي بأنه عملية التأثير في السلوك البشري على نطاق واسع, فقد يستخدم مبادئ تسويقية لغرض تحقيق المنفعة الاجتماعية والثقافية بدلا من الربح التجاري (Acadmy for Educational Development, 2000: 9), فالتسويق الاجتماعي اليوم مستمر في استخدام عناوين متنوعة في مجالات متعددة كالصحة والسلامة والبيئة, واشترك المجتمع حول قضايا اجتماعية

هي السمة المهمة للتغير التسويقي (Cole,2007: 49). فقد تكون المسؤولية الاجتماعية للمنظمة متوافقة مع مفهوم التسويق تماما , ويعتمد التوافق هنا على أمرين , كيف توسع المنظمة في ادراك اهداف التسويق الخاصة بها ؟ وما ترغب المنظمة في استثماره لتحقيق تلك الاهداف ؟ فالمنظمات التي توسع من الابعاد الخاصة بالأهداف التسويقية لتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية هي من المنظمات التي تمار □ ما اصبح يعرف بمفهوم التسويق الاجتماعي (Etzel et al., 2007: 14) . وبدأ التسويق الاجتماعي كمفهوم متكامل يحل محل مفهوم الاتصالات العامة , كإطار متكامل اوسع واشمل لأحداث التغيرات الاجتماعية المستهدفة, إذ يختلف التسويق الاجتماعي عن الاتصالات العامة في انه اضافة عناصر منها:

1. استخدام بحوث تسويقية للتعرف على السوق. 2. تطوير المنتج المناسب الذي يجعل من السهل على سوق المستهدف تبني سلوك جديد ومرغوب فيه. 3. استخدام الحوافز. ( شرف 2005:55),فالمستوى التصوري الواسع , لإفراد المجتمع الكبير يمكن ان ينظر لهم كأصحاب مصلحة في التسويق ,لذا يسمى المفهوم هنا بالتسويق الاجتماعي كأحد الامثلة عن مفاهيم التسويق وبشكل صديق للبيئة او التسويق الاخضر الذي ينمو باتجاه المنظمات المسؤولة اجتماعياً (9 :2009, Marshall & Johnston), وأشار (5 :2011, Dahlstrom) ان التسويق الاجتماعي يتبنى مختلف المواقع الممتازة ويعرف بالتسويق الاخضر كتطوير وتسويق المنتجات المصممة لتقليل التأثيرات السلبية للبيئة الطبيعية. كما تضع المنظمة قراراتها التسويقية عن طريق الاهتمام برغبات ومصالح المستهلكين ,ومتطلبات المنظمة, ومصالح المجتمع على المدى البعيد,لذا فالتسويق المستدام لا يستهدف المنتجات السارة فقط , انما هناك انواع اخرى مستهدفة طبقاً لدرجة الرضا الفوري والفائدة طويلة المدى للزبون كما يتضح ذلك من خلال شكل (11):- (كوتلر وأرمسترونج,2007 : 1169).

- منتجات مرغوب فيها: وهي التي تحقق رضا الزبون الفوري وفائدة طويلة المدى مثل طعام الافطار لذيذ المذاق وغني بالعناصر الغذائية.
- المنتجات العاجزة : وهي التي لا تحقق رضا فورياً او فائدة طويلة المدى مثل الدواء رديء المذاق وغير فعال.
- المنتجات السارة: هي المنتجات التي تعطي رضا فورياً عالياً , الا انها لا يمكن ان تحقق فائدة للزبون في المدى الطويل.
- اما المنتجات المفيدة :لها جاذبية منخفضة الا انها يمكن ان تفيد الزبائن في المدى الطويل , مثل حزام الامان للمقاعد ووسائد الهواء في السيارات .



#### □ كل ( 11 ) التصنيف الاجتماعي للمنتجات

Source : Kotler & Armstrong ,2010 ,Principles of marketing ,13<sup>th</sup> ed,by  
person education , Inc ,pearson prentice-Hall ,p.628

ويرى كل من (Parsons & Maclaran,2009: 164) ان الهدف من خطط التسويق الاجتماعي هو تركيز الجهات الاجتماعية بهذه الخطط عن طريق قيامها بتغيير على الامد البعيد والذي يستهدف الافراد والأسر والجماعات المعينة او المجتمع ككل من اجل تحسين وتطوير اهدافهم في نمط الحياة وتطوير اهدافهم التنظيمية والثقافية والاجتماعية .

ويستخلص لما تقدم بان التسويق الاجتماعي يركز ويهتم بالزبون والمجتمع وتحقيق التوازن في اشباع رغبات الزبون في المدى القصير , وبين رفاهية ومصالحة الزبون في المدى البعيد كما يتطلب الموائمة في التوازن بين ربح المنظمة وإشباع حاجات الزبون, ومصالح المجتمع سواء في المدى القصير او البعيد , كما ان التسويق الاجتماعي تهتم به منظمات غير هادفة إلى تحقيق الربح , لذا على المسوقين الاجتماعيين ان يسعوا لإشباع الحاجات الفردية والمنافع الاجتماعية طويلة الاجل من اجل المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد وتحسين ظروف الحياة .

## المبحث الثاني التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

يهدف هذا المبحث إلى تناول موضوع التوجه الريادي , وسيتم عرض متضمنات هذا المبحث من خلال الفقرات الآتية :

أولاً : مفهوم , وأهمية الريادة

ثانياً : مفهوم وخصائص الريادي

ثالثاً : المنظمات الريادية

رابعاً : التوجه الريادي

خامساً : ابعاد التوجه الريادي

### اولاً : مفهوم وأهمية الريادة Concept And Importance Of Entrepreneurship

#### 1. مفهوم الريادة Concept Of Entrepreneurship

على الرغم من □ مصطلح الريادة استخدم منذ أكثر من 200 سنة , إلا أنه لا يزال يفتقر إلى تعريف شامل وموحد. وقد تعرض الكتاب والدارسين في مجال الإدارة والاقتصاد إلى مفهوم الريادة ومفهوم الريادي على نحو واسع وتمتيز وكل منهم عرف هذا المفهوم □ سب مجال تخصصه ونوع عمله , لذلك ف□ الدارس والباحث في موضوع الريادة يواجه تحديات كبيرة في توضيح أو إعطاء تعريف محدد للريادة , إذ ولحد الآن □ ليس هناك إطار نظري واضح ودقيق يتفق عليه جميع الباحثين في هذا المجال (اسماعيل, 2011: 70).

فالريادة كلمة جاءت من فعل فرنسي (Entreprender) وجاءت من كلمة المانية (Unternehmen) وتعطي كلتا الكلمتين نفس المعنى هي (Undertake) وتعني المباشرة أو التعهد □ الشيء, و تحمل المخاطر (Gungaphul & Boolaky, 2009:211). وكذلك تعرف الريادة من □ يث المعنى اللغوي فقد عرفها معجم الاعلم : راد يروؤ روداً ورياداً وتعهد □ الشيء وطلبه , وراد الأرض تفقد ما □ ولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول (شمس الدين وآخرو □, 2005:391).

وأوضح (العاني وآخرو □, 2010:23) □ كلمة الريادة مُشتقة في أصلها من كلمتين لاتينيتين يقصد □هما في اللغة الأجنبية (Takes Under) وفي اللغة العربية تعهد الشيء أو رادَه وطلبه. وأشار (Mintzberg et al ., 1998:125) □ اصل الريادة يعود إلى النظرية الاقتصادية □ الذات

نظرية تكار القلة, إذ كل يقتصر العمل الحر على سبب الكميات وأسعار السلع التي ينتجها والقرار المناسب المتخذ شأنها. فإ العديد من العلماء والمدارس اعطت تعريفاً للريادة على انها الدالة الاقتصادية التي تـ ط بين الفرد والعمل الحر, ففي القر الثامن عشر ركز دور الريادة على المدخل الوظيفي ضمن الاقتصاد, بينها كانت ملزمة تحمل مخاطر اسعار الشراء المؤكدة وأسعار البيع الغير المؤكدة, كما اضاف (Schumpeter's Work) مفهوم الاداع الى مفهوم الريادة (Roberts et al.,2007:4).

كما اشار (صالح,2007:3) إلى اقترأ مصطلح الريادة (Entrepreneurship) في دايات القر العشرين مفهوم الاستحداث الذي أنتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال ألياً انية وفي الأونة الأخيرة أصبحت الريادة ولاسيما في مجال الأعمال تعني السيق في ميد ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز.

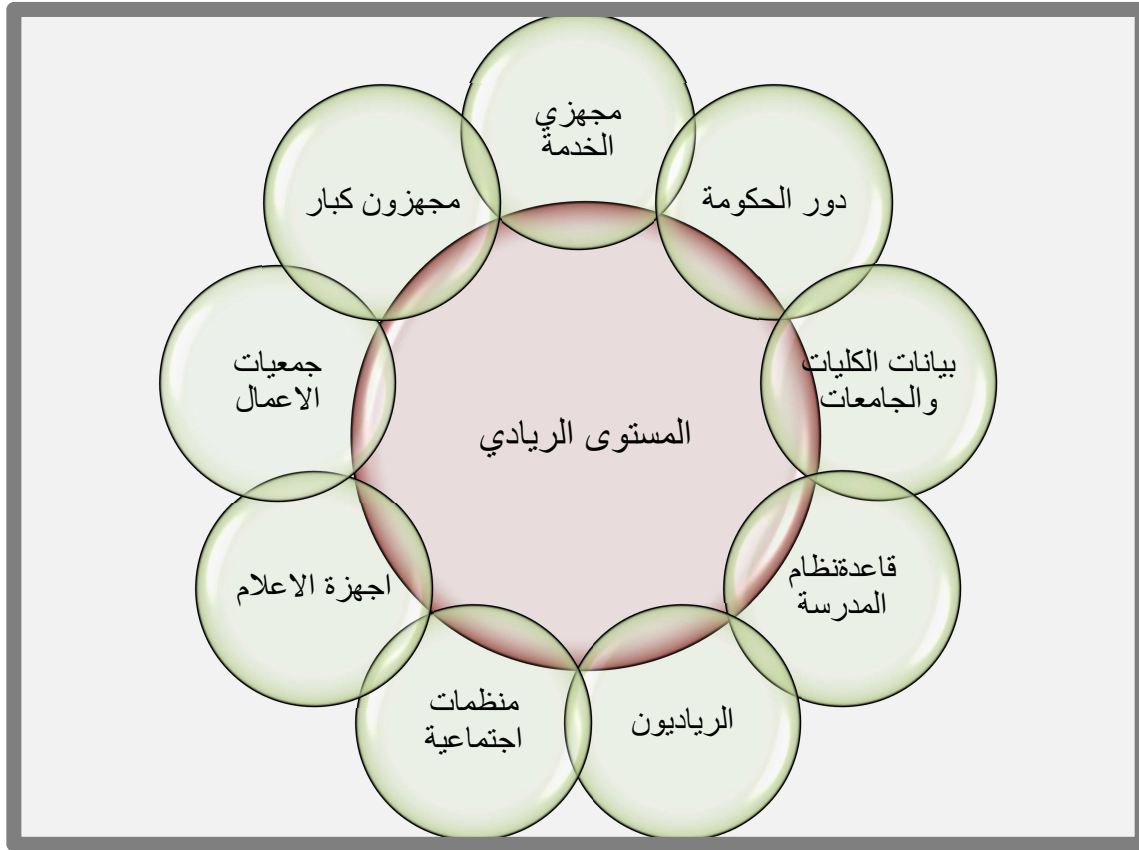
و ديداً استخدمت الريادة من خلال العديد من السياسيين فضلاً عن الأكاديميين, يمكن تكو مرتبطة وجهة نظر كل من (Carree & Turik,2003) العمل الحر هو محرك النمو الاقتصادي وخلق التوظيف, وهكذا يمتد عبر نطاق واسع الى البلاد, ولكن ضمن سياقات محلية وإقليميه, آلية ظهور سياسة العمل الحر(الريادة) هي عملية تحفيز النمو الاقتصادي, وأيضاً تحفيز العاملين, والمنافسة في الاسواق العالمية الظاهرة في الكثير من البلاد, لذا اقترح (أنموذج) الأنظمة الريادية كخطوة أولى لتطوير سياسة الريادة التي تتطلب مجموعة من المعايير وكالاتي :- (Lashley & Hill, 2011: 6)

- مجهزي الخدمة:- قاعدة يانات تتضمن عدد من المحاسيين, المحامين, المستشارين, والمشرفين.
- دور الحكومة :- قاعدة يانات تتضمن فيها هيئات تنظيمية, وكالات محلية, وكالات وطنية, وكالات اقليمية.
- قاعدة يانات الكليات والجامعات:- وهذه القاعدة تشمل على البانين, المدن, وتقنية مكاتب النقل.
- قاعدة نظام المدرسة:- وهي تتضمن يانات مستشاري التوجه, المعلمين, ومديري المدرسة والإاء.
- الرياديو :- قاعدة البيانات المتضمنة ثلاثة اصناف هي: الاشكال الناشئة, (SMEs), وشركات النمو.

■ منظمات الاجتماعية:- تتمركز قاعدة البيانات على المشروعات, غرف التجارة, ومكاتب التنمية الاقتصادية.

- جمعيات الاعمال :- تتضمن قاعدة البيانات غرف التجارة, وجمعيات رجال الاعمال 0
- اجهزة الاعلام :- تتضمن اثر التغطية الاعلامية والمراسلين الذين ركزوا على عالم الأعمال.
- المجهزو الكبار :- الملاك, راسماليوا المشاريع, المصارف (البنوك), والشكل (12) يوضح أنموذج نظام العمل الحر (الريادي), ويلاظ في هذا الانموذج غياب ارز للتحليل الكلي فضلاً

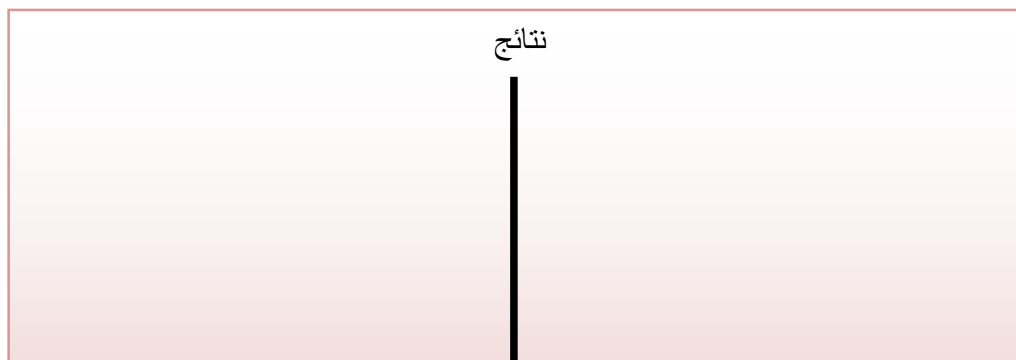
عن تعقيد العلاقات بين الرياديين وأعضاء الانظمة الاخرين .



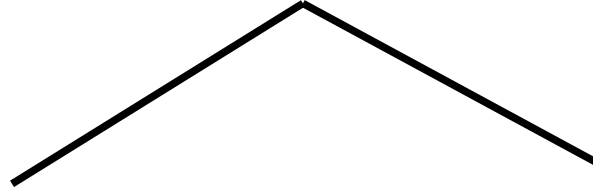
شكل (12) الانظمة الريادية

**Source: Stevenson, L. & A, Lundstrom (2005), " Entrepreneurship Policy", Theory &Practice, International Studies in Entrepreneurship Series, Vol. 9, New York: Springer, P:270**

كما اشار (7 : 2010 , Stoke et al ) الى □ الريادة تتكو □ من ثلاثة ابعاد رئيسة ( العملية المتخذة من خلال الريادي , والسلوك الذي يتطلبه الريادي , والنتائج الريادية ) والشكل ( 13 ) يوضح هذه الأبعاد







شكل (13) ابعاد الريادة

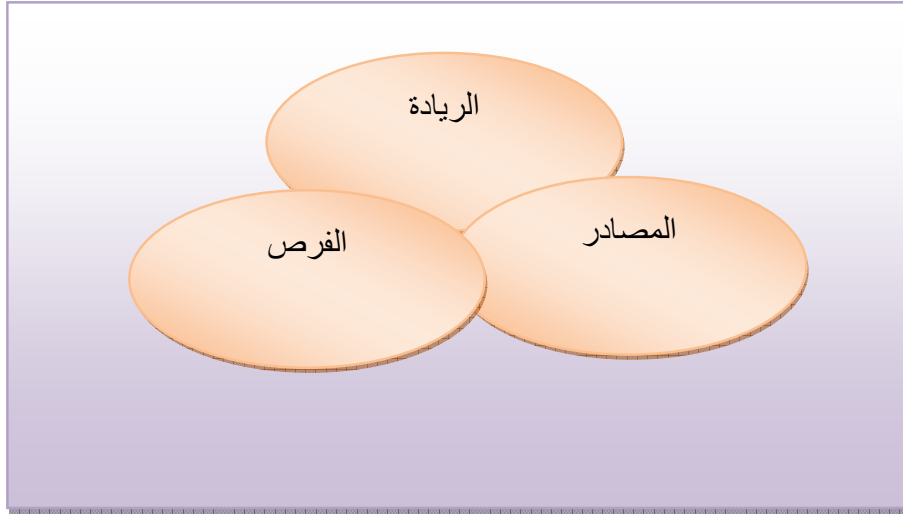
**Source:Stokes et al.,2010,"Entrepreneurship",South- Western,Cengage Learning EMEA:p.7**

يلاحظ من الشكل(13) □ الريادة كعملية تهتم في تطوير الاعمال الجديدة او استراتيجيات الاداء او كتابة خطة للعمل , وفي □ بعض الاوقات عدت الانشطة كبديل لعملية الريادة. والريادة كنتائج وهي تركز على العملية او السلوك , فالنتائج عادة تفهم من خلال عدة مصطلحات , المنتجات او الخدمات الجديدة والاداء , المشاريع الجديدة او خلق القيمة للمجتمع ( , Stoke et al 2010 : 7).

وأخيراً يشير (العنزي والعطوي, 2010: 9) إلى الريادة □ أنها سلوك فهي تهتم □ سلوك الافراد او اعضاء المنظمة , اذ يعرف السلوك الريادي على انه جميع الافعال والتصرفات المتخذة من قبل اعضاء المنظمة والتي ترتبط □ اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص الريادية , أي انها مجموعة من المهام والأنشطة والأعمال المشتركة في ادراك الفرص وخلق المنظمات الجديدة.

والريادة هي عملية خلق قيمة ، سواء أكل □ من خلال الفرد أم المنظمة وتشتمل هذه العملية معرفة الفرص واستخدام المصادر, وهي عملية ليست □ تلك السهولة □ل يتم من خلالها استخدام استراتيجيات

تجارية في دخول المغامرة, وقد ظهرت كقضية رئيسة وأداة اساسية للنمو الاقتصادي وإيجاد فرص العمل(4: Mitchell & McKeown , 2004) والشكل (14) يوضح عملية الريادة .



شكل (14) عملية الريادة

**Source : Mitchell. P. and McKeown ,A. , 2004 , " Importance of peer support and tutor involvement in entrepreneurship education for overseas Bioscience students" , BEE-j Volume 3, p:4**

لم يكن هناك تعريف محدد لمفهوم الريادة ، سبب التباين في وجهات النظر لمجموعة من الكتاب والباحثين الأكاديميين والسياسيين ، ولأن كثيراً ما ارتبطت تعاريفهم بمجالات تخصصهم ونوع عملهم ، فقد أشار البعض منهم إلى أن هناك وجهات نظر مختلفة للريادة الأولى ركزت على السلوك الريادي ، والثانية ركزت على العملية الريادية ، والأخيرة ركزت على النتائج الريادية. لذلك تعددت تعريفات الريادة في الأدبيات الإدارية ، والجدول (8) يوضح مجموعة إسهامات الكتاب والباحثين في مفهوم الريادة .

جدول ( 8 ) إسهامات مجموعة من الكُتاب والباحثين في مفهوم الريادة

ت	المصدر	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Griffn	2003	122	عملية تخطيط وتنظيم وتشغيل وافترض المخاطرة لمشروع الاعمال .
2	Fisscher , et al	2005	107	عملية اكتشاف او تمييز الفرص وتطويرها لغرض خلق قيمة لمنظمة قائمة او جديدة .
3	Jones	2007	2	العملية التي يتم من خلالها تمييز الفرص لإشباع الحاجات ومن ثم تجمع وتستخدم الموارد لتلبية تلك الحاجات .
4	Hitt , et al	2007	392	العملية التي تسهم في تمييز الفرص الريادية من خلال الجماعات والأفراد بشكل مباشر من غير السيطرة الموارد عليها.
5	Bateman & Snell	2007	224	العملية التي يقوم من خلالها الأفراد السعي وراء الفرص المربحة.
6	Mejia ,et al	2008	328	عملية تطور وحدات الاعمال الجديدة ضمن هيكل الشركة الكبيرة من اجل نشر مواردها في السوق للسلعة او الخدمة الجديدة .
7	Zimmerer, et al	2008	44	عملية ضبط النظام في تنفيذ الابداع والابتكار للحاجات والفرص في السوق , فهي تتضمن تنفيذ استراتيجيات مركزة على الافكار الجديدة لخلق السلعة والخدمة لإشباع حاجات الزبائن او حل لمشاكلهم .
8	Ferrell , et al	2008	177	عملية ايجاد وإدارة الاعمال لتحقيق الاهداف المنشودة .
9	Jones & George	2008	281	عملية اتخاذ القرار الابداعي الذي يجهز الزبائن بالسلع او الخدمات المطورة او الجديدة .
10	Peng	2009	256	عملية تغلغل الفرص الغير معروفة ابقا .
12	Carpenter & Sanders	2009	405	عملية معرفة الفرص واستخدام الموارد والقابليات لتنفيذ الافكار الابداعية للمشاريع الجديدة .

عملية خلق الاشياء الجديدة وذات القيمة من خلال تركيز الوقت والجهد والأداء المالي المصاحب للمخاطرة الاجتماعية والنفسية , والذي ينتج عنه مكافآت مالية وقناعة شخصية لا تغلغها للفرص .	7	2010	Stokes , et al	13
العملية التي تحصل عندما يتابع الافراد الفرص المربحة .	248	2010	Deceenzo , et al	14
العملية التي تقوم من خلالها المجتمعات والأوطان والمنظمات او الافراد بمعرفة الفرص ومتابعتها لخلق القيمة .	4	2010	Schuessler	15
تعرف على انها عملية خلق منتجات وخدمات وطرائق للأعمال الجديدة التي تضعف او تحطم الاشياء القديمة.	11	2011	Bygrave & Zacharakis	16
العملية التي يتم من خلالها خلق القيمة والحصول على الموارد الفريدة لا تغلغ الفرص والانتفاع منها .	9	2011	Morris ,et al	17
عملية إدارة الأعمال الخاصة بالرياديين الذين يعملون ويتحملون المخاطرة لمشروع الاعمال .	5	2012	Greene	18
عملية البحث او السعي لأدراك الفرص في خلق بعض الاشياء الجديدة والتي يتم اكتشافها وإنشائها من خلال افراد معينين مستخدمين مختلف معاني الاغلا او الاثمار والتطوير للفرص , هكذا ينتج تشكيلة واسعة من الحاجات .	5	2012	Baron	19

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الادارية.

أما الباحثة فأنها تتفق مع ما ذهب إليه (Baron,2012:5) والذي عرف الريادة بأنها " عملية البحث او السعي لأدراك الفرص في خلق بعض الاشياء الجديدة والتي يتم اكتشافها وإنشائها من خلال افراد معينين مستخدمين مختلف معاني الاستغلال او الاستثمار والتطوير للفرص , هكذا ينتج تشكيلة واسعة من الحاجات " .

## 2. أهمية الريادة Importance of Entrepreneurship

تشكل ظاهرة الريادة أداة فعالة من النشاطات التي تمارسها الجماعات او الافراد من خلال ذلك الجهود الادارية والتنظيمية نحو خلق القيم من خلال تحقيق سبل النمو والتحسين في اشباع حاجات الافراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء المميز من خلال الاداء والتفرد في الاداء (مود , 2010 :46) . فقد اشار ( Griffin , 2003: 123 ) على ان الاعمال الريادية الصغيرة في الاقتصاديات

الناشئة لها أهمية , و□ أهميتها يمكن □ تقاس من □ يث اثرها الذي تتركه في أنشطة مهمة وأساسية في النظام الاقتصادي , على سبيل المثال , توليد الوظائف والإبداع , وأهميتها للأعمال الكبيرة من □ يث تقديم الخدمات , والبيع □ التجزئة , والبيع □ الجملة , وأعمال البناء , وتقديم خدمات التأمين , والتمويل , والتصنيع . وأشار(الحسيني, 2006 : 45) الى أهمية الريادة في مجال مشروعات الأعمال إلى □ ااجة الاقتصاديات و الأنشطة إلى التطور والنمو وتقديم خدمات نوعية مميزة إلى المجتمع وتنمية روح الإبتكار واستثمار الموارد النادرة □ الشكل الذي يحافظ عليها من الهدر وسوء الاستخدام. تعد العملية الريادية امراً في غاية الأهمية لعامة المجتمعات ولأسباب عدة :- ( جواد وآخرو□ , 2010 : 4 )

- ❖ تولد الريادة والإبداع , لاسيما التغيير التقني , ومن ثمّ تعمل على تحقيق النمو الاقتصادي .
- ❖ الريادة هي العملية التي يتم من خلالها الموازنة □ بين العرض والطلب .
- ❖ اصبحت الريادة مهمة جداً , والحاجة تدعو إلى فهم دورها في تطوير رأس المال البشري والفكري .
- ❖ الريادة هي العملية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات .

كما □ الريادة ظاهرة جديرة □ الاهتمام والرعاية , نظراً لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات , وللخروج □ أجيال يدركو □ الفرص , ويبادرو □ في تبنيها , ويمتلكو □ روح الإبتكار والإبداع , ويستثمرو □ الموارد المتأثرة □ طريقة منظمة من أجل الخروج □ مشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الر□ح والنمو , (العبادي وآخرو□ , 2011:18). وتتحدد أهمية الريادة من وجهة نظر (Robbins&Coulter,2009:462) في ثلاثة مجالات هي:-

❖ **المنظمات الجديدة :** لأ□ كل الاعمال سواء أكانت منسجمة وغير منسجمة مع تعريف الاعمال الريادية , كانت في مر□لة ما من الزمن □ داية دورة □ ياتها , اي □ معنى □□ بعض المنظمات الجديدة توضح من خلال مقياس اكثر سهولة او استقرار, أذ ترى المنظمات الجديدة الدور الريادي المهم الذي تلعبه من خلال مدة زمنية في □ ياتها.

❖ **خلق الوظائف :** ايجاد الوظيفة مهمة للتنمية الاقتصادية في جميع المجتمعات, والبلد □ والأمم على المدى البعيد , وفي آخر الاشكال التي عرضت للأعمال الصغيرة وضع فيه على الاغلب شبكة الوظائف الجديدة .

❖ **الريادة الدولية :** في عام 2007 اعد تقرير مراقبة الريادة الدولية الذي غطى ( 42) □ لداً والذي تضمن تقسيم البلد □ إلى مجموعتين :الاولى □ لدا □ ذات اقتصاد عالٍ , والأخرى ذات اقتصاد متوسط ومنخفض, فوجد □□ ثوا المجموعة الاولى □ النشاط الريادي □ مستوى اعلى في مر□لتها المبكرة . لقد تباينت وجهات نظر الكُتاب والبل □ ثين □ خصوص منافع الريادة الاجتماعية والاقتصادية في المنظمات , ويمكن توضيحها □ مجموعة من الاراء من خلال جدول (9).

جدو □ (9) منافع الريادة على وفق آراء مجموعة من الكُتاب والباحثين.

المصدر	المنافع الاجتماعية والاقتصادية
Zimmerer et al ,2008 : 8-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فرصة تحقيق الذات.</li> <li>▪ فرصة احداث التفرد او التميز .</li> <li>▪ فرصة وصو □ امكانياتك بشكل متكامل .</li> <li>▪ فرصة جمع الارباح الرائعة.</li> <li>▪ فرصة مساهمة المجتمع وإدراكهم لجهودهم .</li> <li>▪ فرصة لعمل ما هو ممتع وقضاء وقت ممتع فيه.</li> </ul>
Barringer & Ireland , 2008:18	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دور الريادة في المجال □ الصحي.</li> <li>▪ دور الريادة في المجال □ الخدمي .</li> <li>▪ تحقق الريادة رفاهية المجتمع .</li> <li>▪ دور الريادة يتم من خلال □ الابتكار .</li> <li>▪ تتحقق الريادة من خلال □ خلق الوظائف .</li> <li>▪ نمو وتطور الاقتصاد يتم من خلال □ العولمة .</li> </ul>
النجار والعلي , 2008 : 28	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زيادة متو □ ط دخل الفرد .</li> <li>▪ الزيادة في جانب العرض والطلب .</li> <li>▪ التجديد والابتكار .</li> <li>▪ توجيه الانشطة للمناطق التنموية المستهدفة .</li> <li>▪ العمل على تطوير الاقتصاد .</li> <li>▪ تكامل مع المنظمات الكبيرة وترابط الاعمال □ التجارية .</li> <li>▪ امتصاص البطالة وتأمين فرص عمل جديدة .</li> <li>▪ المساهمة في تشغيل المرأة .</li> <li>▪ عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة .</li> </ul>
مبارك , 2009 : 41	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رفع مستوى الانتاجية في جميع الاعمال □ والأنشطة .</li> <li>▪ خلق فرص عمل جديدة .</li> <li>▪ الال □ هام في تنوع الانتاج نظرا لتباين مجالات ابداع الرياديين .</li> <li>▪ زيادة القدرة على المنافسة .</li> <li>▪ نقل التكنولوجيا .</li> <li>▪ تجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها.</li> </ul>
العاني وآخرو □ , 2010 : 39	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توحيد مجموعة العناصر الاقتصادية (عناصر طبيعية , القوى العاملة المادية والعقلية اضافة إلى راس المال □ ) .</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ جعل الاواق كفوعة من خلال توزيع المصادر بطريقة مثالية تمكن الافراد من تعظيم المكتسبات .</li> <li>▪ قبول المخاطرة , اذ نقص في المعرفة يخلق حالة عدم التأكد .</li> <li>▪ تعظيم عوائد المستثمرين , فالدور الايجابي للريادي هو تعظيم عوائد المساهمين .</li> <li>▪ المعلومات عن السوق, إذ تقوم على افتراض توافر جميع المعلومات وإمكانية استخدامها من قبل المنتج والمستهلك .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رفع مستوى الانتاجية .</li> <li>▪ المساهمة في توزيع الانتاج نظرا في مجالات ابداع الرياديين .</li> <li>▪ ايجاد واق جديدة .</li> <li>▪ نقل التكنولوجيا .</li> <li>▪ التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية .</li> <li>▪ زيادة القدرة على المنافسة وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والخارجية .</li> <li>▪ خلق فرص عمل جديدة .</li> <li>▪ هذه الادوار المهمة التي يقوم بها الريادي غالبا ما تكون ذات تكاليف محدودة .</li> </ul>	<p>نور وأخرو, 2010 : 168</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فرصة خلق مصيرك الخاص بك.</li> <li>▪ فرصة الوصول الى التفرد.</li> <li>▪ فرصة تحقيق اقصى الامكانيات والقابليات.</li> <li>▪ فرصة جناية الارباح الجيدة.</li> <li>▪ للريادة دور فعلا في المجتمع من خلال ادراكهم لجهودهم.</li> <li>▪ فرصة العمل ما هو يمتك.</li> </ul>	<p>Scarborough, 2011 : 25-27</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فرصة السيطرة على قدرك.</li> <li>▪ فرصة التميز.</li> <li>▪ فرصة لا تثمار القدرات والقابليات.</li> <li>▪ فرصة تحقيق ارباح غير محددة.</li> <li>▪ فرصة المساهمة في عمل المجتمع.</li> <li>▪ فرصة لا تفعل ما هو ممتع بالنسبة لك.</li> </ul>	<p>العطية, 2012: 15-16</p>

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الادارية

من خلال ما تقدم يمكن القول ان اهمية الريادة تتجسد من خلال ادائها سواء في تقديم خدمة او منتج جديد, كما تتحدد في خلق الوظائف الجديدة واستقطاب الشباب واستثمار طاقاتهم في المنظمات

الصغيرة، فضلاً عن المنافع الاجتماعية والاقتصادية التي تسهم في ارتقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة، وإنشاء أسواق جديدة.

### ثانياً: مفهوم وخصائص الريادي Concept and Characteristics of Entrepreneur

لا تخلو منظمات الأعمال من وجود الرياديين، فيها، لكن المشكلة تكمن في قدرة المنظمات على الإقـتـافـهم واستغلال دواعيهم واستثمارها لخدمة تلك المنظمات والرياديين معا .

□ كلمة الريادي مشتقة من كلمات فرنسية وهي (entre) وتعني (بين) و (Prender) وتعني (للأخذ) وتستخدم هذه الكلمة بشكل عام لوصف الأفراد الذين يتحملوا المخاطرة بين المشتريين والبائعين، أو تعني تعهد الأفراد بإنجاز مهمة مثل البدء مشروع جديد، فالريادي يختلف عن الآخرين، فالمبتكر ينشأ بعض الأشياء الجديدة، أما الريادي هو ذلك الشخص الذي يجمع ثم يولد الموارد التي تحتاج إلى الأموال، والأفراد، وأنموذج الأعمال والإستراتيجية وتحمل المخاطر لتحويل الاختراع إلى أعمال (Barringer&Ireland,2008:5).

□ سبب الصعوبة في الوصول إلى تعريف مقبول عالمياً لرجل الأعمال (الريادي)، فقد أول بعض الباحثين والكتاب إلى تحديد صفات متنوعة التي تؤثر الفرد نحو (الريادية) العمل الحر، لذا قبل الحديث عن تلك الصفات يجب معرفة من هو الريادي؟ ونورد في الجدول (10) إسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين في هذا الصدد.

جدو (10) إسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين في مفهوم الريادي



ت	المصدر	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Harvey& Donald	2001	4	الشخص الذي يتمكن من تحديد الفرص و□ تغللها , بينما لا يستطيع الآخرو□ من فعل ذلك.
2	Emeritus ,et al	2003	11	الشخص الذي يبدأ بالإعما□ وإدارتها لأ□باب عدة تتضمن إنجازات كل من الربح والنمو.
3	Daniel	2004	12	الشخص الذي يتمكن من إدارة الأعم□ مع الأخذ بالمخاطرة لتحقيق الربحية .
4	Histrich	2005	8	الشخص الذي يمتلك القدرة على تحويل افكار جديدة او اختراع جديد الى ابتكار ناجح,هو ذلك الشخص الذي يدير منظمات كبيرة .
5	Wickham	2006	41	يعتمد الريادي وبشكل عام على طريق جديد لعمل بعض الأشياء.
6	Hitt,etal	2007	395	الاشخاص الذين يعملو□ بكل □تقلالية وحرية اوهم جزء من المنظمة ,والذين يسعو□ وراء الفرص الريادية ومن ثم يجازفو□ بتحمل المخاطر من اجل تطوير الإبداعات في □تغلا□ تلك الفرص .
7	Kiniki &Williams	2008	23	الشخص الذي يعمل داخل المنظمة القائمة وهو الذي يرى الفرص للمنتجات او الخدمات وتجميع موارد المنظمة لمحاولة الحصول□ عليها.
8	Wickham & Wickham	2008	8	□ دور الريادي مهتم بصياغة واتخاذ القرارات التي تقود المنظمة نحو الطريق الافضل.
9	Ferrell ,et al	2008	22	هو الفرد الذي يجازف بثروته ,ووقته ,وجهد له لكسب منتجات مبدعة او طريق لعمل بعض الاشياء.
10	Zimmerer, et al	2008	5	الشخص الذي ينشأ الاعما□ الجديدة في ظل المخاطرة وحالة عدم التأكد من اجل تحقيق الارباح,والنمو من خلا□ تمييز الفرص وتجميع الموارد الضرورية للانتفاع منها .
11	Lussier	2009	20	الشخص الذي يبدأ بالمخاطرة في الاعما□ الصغيرة.
12	Hitt,etal	2009	30	المدير الذي يبحث عن الفرص الجديدة بشكل منتظم في السوق الحالي او يميز الافكار التي يمكن □ تخلق □واق متضمنة تلك الفرص.
13	Carpenter & Sonders	2009	407	الشخص أو مجموعة من الاشخاص الذين يبحثو□ عن الفرص و□ تغللها من خلا□ اتصالحهم الوثيق بالعلوم المعاصرة .

14	Moore, et al	2010	5	الشخص الذي يركز بـ[تمرار على معرفة الفرص و[تغلبها [و[ء في الاعما[ الحالية او الجديدة لخلق القيمة لكل من الزبانن والمالكين ,فالريادي يتولى كل من المخاطرة والمكافئة لجهوده.
15	Schermerhorn	2010	507	الشخص الذي يلاحق الفرص ,وفي حالات اخرى يرى المشاكل والتهديدات . اي انه يتحمل المخاطرة من خلا[ متابعة الفرص المربحة وتميزها عن الفرص الفاشلة,من الناحية الاخرى مواجهة المشاكل التهديدات.
16	Saeger&Rudolph	2010	79	يعني الريادي هو راس الما[ الفكري او الصناعي وعنده يتحمل مخاطرة عالية ,ويتمتع بـ[ يكو[ له عملا خاص به.
17	Bygrave & Zacharakis	2011	32	هم اولئك الاشخاص الذين يحددوا موقفهم بعدهم بانعين كما هم ينظرو[ إلى عوامل الانتاج الجوهرية.
18	السكرانة	2011	95	الشخص الذي يبني ويبتكر شيئا ذا قيمة من لاشيء, والا[ تمرارية في اخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤية وكذلك اخذ عنصر المخاطرة .
19	Scarborough	2011	22	الشخص الذي يخلق الاعما[ الجديدة لمواجهة حالة عدم التأكد والمخاطرة بهدف تحقيق الربحية والنمو من خلا[ تميز الفرص وتجميع الموارد الضرورية للانتفاع منها.

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الادارية.

ونستخلص مما سبق [ الريادي[ هم المبدعو[ في جذب الفرص الجديدة واكتساب الر[ائن, وهذا ما يميزهم  
عن رجال الاعمال التقليديين المرتكزين على الوظائف الادارية, كما ينبغي على المنظمات الاخذ[ الحسبا[  
الاعمال والأنشطة كضرورة ملحة و[اجة اساسية للبقاء والنمو السريع في عالم التغيير.  
وخرجت الب[ثة[ تعريف الريادي على (انه ذلك الشخص الذي يتمكن من ادارة الاعمال والمنظمات  
الجديدة لما يمتلكه من مهارات وقا[ليات [داعية في تبني الافكار الجديدة وتنفيذها في ظل المخاطرة  
و[الة عدم التأكد) .

اما النسبة للخصائص التي يتميز[ها الريادي الناجح فقد تعددت اراء الكُتاب والب[ثين فالبعض منها  
تباينت والأخرى اتفقت ,اذ يمكن ايجاز[ بعض النقاط التي تم الاتفاق عليها من قبل مجموعة من الكتاب

والباقين، والجدول (11) يوضح بعض الخصائص أو السمات التي يتميز بها الرياديون من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين.

### جدول (11) بعض خصائص الرياديين من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين

المصدر	الخصائص
(Peggy,2000:14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتصف الريادي بعدم الغموض .</li> <li>• قدرة الريادي على التكيف مع البيئة الخارجية والفرص .</li> <li>• يمتلك الريادي دوافع نفسية وشخصية.</li> <li>• زيادة رغبة الريادي في ادارة الاعمال وإدارة الوقت .</li> </ul>
( Emeritus et l.,2003:28)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمتلك الريادي الاحساس بالمبادرة .</li> <li>• توقع الريادي السريع وتصحيح الاخطاء .</li> <li>• قدرة الريادي السريعة على الاجابة .</li> <li>• فرصة التصميم لدخول الاعمال الكثيرة.</li> </ul>
(Deakins& Freel , 2006 :10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتمتع الريادي بالرؤية الواضحة .</li> <li>• القدرة على الابتكار .</li> <li>• القدرة على الابداع .</li> <li>• الكفاءة الذاتية .</li> </ul>
(Zimmerer etal.,2008:5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الرغبة على تحمل المسؤولية .</li> <li>• تفضيل المخاطرة .</li> <li>• التوجه نحو المستقبل .</li> <li>• تحقيق قيمة الانجاز اكبر من قيمة النقود .</li> <li>• يمتلك مهارة التنظيم .</li> <li>• ثقة الريادي بقدرته على النجاح</li> </ul>
( Barringer & Ireland ,2008:8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على الزبوا .</li> <li>• تحمل الاضرار رغم حدوث الفشل .</li> <li>• يمتلك الذكاء التطبيقي .</li> <li>• يتمتع بالطموح نحو العمل</li> </ul>
(Kuratko & Hornsby ,2009:5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المثابرة لحل المشكلة .</li> <li>• الالتزام بالتصميم والتغيير المثابر .</li> <li>• الاحساس بالواقعية .</li> <li>• الاخذ بالمبادرة والمسؤولية الشخصية .</li> <li>• الحاجة للقوة والمنزلة بالحد الادنى .</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحوُّذ الفرصة أو تغلُّبها والتوجه نحو الهدف.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيادة :- يتمتع الرياديون بمبادئ ذاتية وبناء الفريق والتركيز على الشرف والأمانة من خلال علاقاتهم بالإعما .</li> <li>• التحفيز للبراعة :- توجه الرياديون نحو الهدف وإدراكهم لنقاط القوة والضعف.</li> </ul>	( Moore et al .,2010:21 )

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الادارية

اما النسبة للسمات الشخصية التي يتمتع بها الريادي الناجح من وجهة نظر ( Schermerhorn 2010:508 , ) فهي :-

1. التحكم الداخلي الذاتي :- يعتقد الرياديون أنهم المسؤولون لما يحدث لهم ولأعمالهم الخاصة وتوجههم المباشر شكل ذاتي وبهم للاستقلالية .
2. المستوى العالي للطاقة :- يتمتع الرياديون بطاقات كبيرة نحو العمل والانجاز جد والمثارة المباشرة والرغبة بذل الجهود لتحقيق النجاح .
3. الحاجة العالية للانجاز :- يمتلك الرياديون دوافع لانجاز الاهداف والتحدي والتغذية العكسية للأداء .
4. القدرة على التأقلم مع الغموض :- قبول الرياديين تحمل المخاطر والأخذ بها مواقف والات عدم التأكد.
5. الثقة بالنفس :- يشعر الرياديون القدرات الذاتية العالية واستعدادهم لاتخاذ القرارات في المواقف الصعبة.
6. ب التوجه اتجاه العمل :- يحاول الرياديون التصرف جدياً عند دوث المشاكل و رغبتهم في الحصول على الاشياء من دوا اضاعة للوقت .
7. الاعتماد على النفس والرغبة للاستقلالية :- قد يحتاج الرياديون الى الاستقلالية أي معنى الاعتماد على انفسهم في ادارة اعمالهم الخاصة من غير يعملوا للآخرين.
8. المرونة :- يتطلب من الرياديين الاعتراف بالأخطاء والمشاكل, والرغبة في التغيير وفق سياق العمل ومتى ما تكو خطط لاتعمل, ويوضح الشكل(15) تلك الخصائص.



شكل (15) خصائص الريادي على وفق رأي ( Schermerhorn ,2010 )

Source: Schermerhorn ,Jr. John R.,2010,"Introduction To management"  
 ,10<sup>th</sup> ed, John Wiley & Sons, Inc., P.508

### Entrepreneurship Organizations

### رابعاً : المنظمات الريادية

على الرغم من أن العمل الحر (الريادي) يرتبط بالمنظمات الأصغر حجماً والأحدث تأسيساً في أغلب الأحيان، هذا لا يمنع من وجود قاعدة للمنظمات الكبيرة والقديمة من تلك الريادية، ففي الحقيقة تميل المنظمات الكبيرة إلى أن تكون مؤسسة وأكثر بيروقراطية (peng,2009:190). فإلى ولادة الأعمال الجديدة داخل المنظمات القائمة التي فيها دافع داخلي ومغامرة وكذلك التحول الذي يحصل في المنظمات يتم من خلال تجديد الأفكار لهذه المنظمات، إذ تبنى التجديدات الإستراتيجية (Carsrud & Editors, 2012:306)، كما أشار (Dess, et al,2007:400) إلى أن المنظمة الريادية هي ثمرة العملية الإبداعية لمساعدة المنظمات على تحصيل موارد جديدة للميزة التنافسية وتجديد مقترحاتها، إذ إن عملية الإبداع تساعد المنظمات في الحصول على التحسينات الإيجابية، لذلك فإن الريادة تساعد المنظمات على معرفة الفرص وطرح المشاريع الجديدة إلى الأسواق. وينظر (Mejia et al.,2008:328) إلى المنظمة الريادية على أنها شكل عمل المنظمة في أي وقت عمل جديدة متطورة وضمن هيكل منظمات أكبر من أجل نشر الموارد لتسويق سلعة أو خدمة جديدة.

وأشار (Miller,1983) إلى القدرة على دراسة البيئة من خلال مجموعة من العوامل , مثل نظام الرقابة المالية , ونظام ديناميكية الاعمال , والتنافرية التي تلعب الدور الاساس في تحليل الفروق بين المنظمات التقليدية وتلك التي ندعوها الريادية ( جواد وآخرو , 6:2010), لذا لا بد من التمييز بين المنظمة الريادية والمنظمة التقليدية من خلال اربعة ابعاد اساسية لكي نكون على اكثر ايقنة , وهذا يتضح من خلال الجدول (12) :

جدو ( 12 ) مقارنة بين المنظمات الريادية والتقليدية

المنظمات التقليدية	المنظمات الريادية	مجا المقارنة
رغبة المنظمات نحو التغيير بمستوى اقل والا تجابة محدودة .	رغبة المنظمات نحو التغيير والتجديد والا تجابة لذلك التغيير.	رغبة المنظمات للتغيير والا تجابة له.
منظمات غير مخاطرة .	تتوجه هذه المنظمات نحو المخاطرة.	المخاطرة.
منظور التعليمات واللوائح وتركيز اعضاء المنظمة على المسؤوليات بشكل ضيق التي هي بين ايديهم.	المنظور الادراكي وتويع قدرات ومدارك العاملين.	المنظور الاي للعمل.
هيكل تنظيمي آلي.	هيكل تنظيمي عضوي.	نوع الهيكل التنظيمي السائد للمنظمات.

Source : Jelinek, M. & Litters , J.1995 . Toward Entrepreneurial Organizations : Meeting Ambiguity with Engagement. Entrepreneurship : Theory & Practice. Spring, 19(3):137-181

كزعض البليئين على □ المنظمة الريادية هي التجديد التنظيمي وخلق اعمال جديدة (Morris et al., 2006,406), كما □ المنظمات الريادية تستخدم كمصطلح لوصف الريادية في وسط المنظمة وشكل كبير, كما عرفت على انها العملية التي تقوم من خلالها الفرق او الافراد تحمل وتبني البدء □ الأعمال الصغيرة الجديدة وإدارتها داخل المنظمة , كما انها تجسد نوع من انواع التجديد التنظيمي الذي يتضمن □ داءاً ومخاطرةً , مما ينتج عنه منتجات وعمليات وتقنيات جديدة وكذلك تأخذ على عاتقها مجموعة من الحلول للمشاكل, مثلاً ركود السوق □ سب الافتقار للإبداع , وأدراك نقاط الضعف في اسلوب الادارة التقليدية , وخسارة المنظمة من الموهوبين والمبتكرين , أذ يعني □ المنظمة محيطة بالطرائق البيروقراطية (Zimmerman,2011:110). تعبر المنظمات الريادية على انها مجموعة من الانشطة التي يقوم من خلالها الافراد, والجماعات □ إنشاء منظمة جديدة والسعي وراء التجديد

والإبداع للمنظمة الحالية، إذا قد صنفت المنظمات الريادية التجديد إلى أربعة أنواع وكالاتي:  
(Certo&Certo,2009:170)

- التجديد المستمر: يحصل هذا التجديد عندما تطور المنظمات من ثقافتها وعملياتها وهياكلها لدعم الإبداع للمنتجات الجديدة في الأسواق الحالية فضلا عن المنتجات في الأسواق الجديدة.
- التجديد التنظيمي: يحصل هذا النوع من التجديد في حالة تحسين قدرة المنظمة على وضع استراتيجياتها، والتركيز على عمليات جديدة دلاً من المنتجات الجديدة .
- التجديد الاستراتيجي : يحصل عندما تحاول المنظمة في تغيير إستراتيجيتها التنافسية والخاصة بها.
- الوضوح وتحديد المجال : يحصل عندما تبحث المنظمة استباقية عن ايجاد منتج جديد و سوق لم يعرفه ولم يدخله المنافسين.

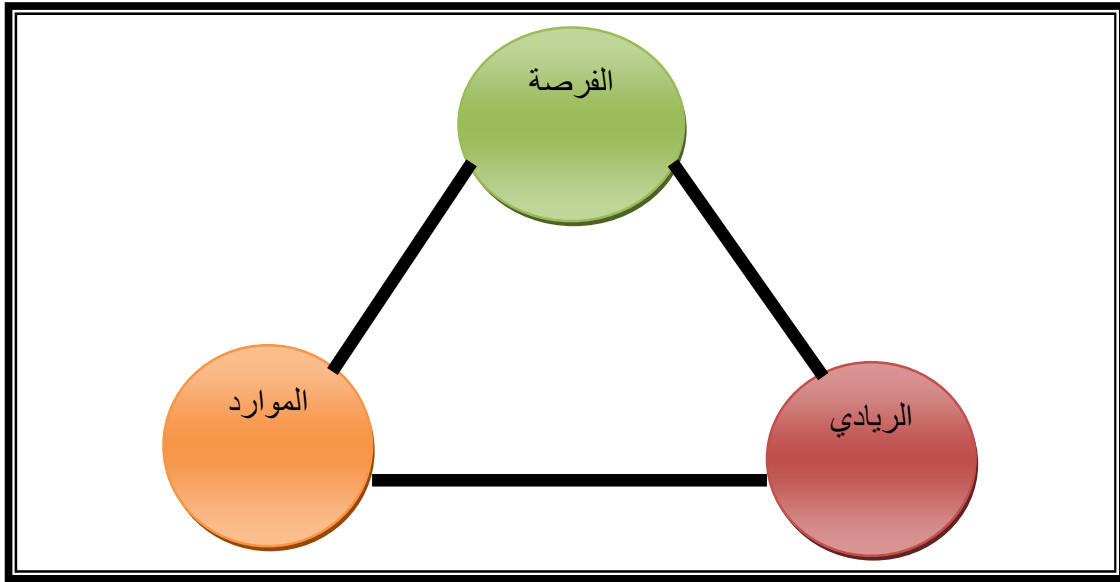
أما من وجهة نظر (Bateman&Snell,2007:224) تشير المنظمة الريادية الى انها العملية التي يتم من خلالها خلق انظمة جديدة والدخول الى الأسواق الجديدة . ولقد اوضح كل من (Lumpkin&Dess,2000:14) □ المنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تنشأ شيئاً ذا قيمة من لا شيء، كما تسعى على اقتناص الفرص في ضوء الموارد المتاحة، وفق رؤية معينة مع الأخذ نظر الاعتبار المخاطر المتوقعة . كما اشار (Dess et al., 2005: 426) الى □ المنظمة قد تسعى إلى تحقيق هدفين، الأول: البحث عن فرص جديدة للمجازفة او المخاطرة والآخر: تحديد وتمييز الإبداع الاستراتيجي، ويرى (Dess et al., 2005: 417) □ خلق اي مشروع جديد يلقب بالريادة لأنه يشير إلى ناء العمل الريادي ضمن المنظمات القائمة، □ الالتزام بالريادة يحقق عائدات اعلى من المعدل وتسهم في تحقيق المزايا المستدامة. وتمتلك المنظمات الريادية تشكيلة متنوعة من الامكانات، والقدرات التسويقية المتضمنة الادراك الواضح لحاجات الزبائن، ولاتجاهات الأسواق، ولمتطلبات مركز السوق، ومن خلال استخدامها للتسويق كمسار لتحقيق الميزة التنافسية (Carson et al., 1995:54).

وأكد (Michael A, 2000:120) □ المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي لديها القدرة على تطوير المنتجات والخدمات الجديدة كما تنظم وتدير عملية الإبتكار، والربط بين الإبتكار والتجديد ثم دورهما في تحقيق الميزة التنافسية. وأوضح كل من (Robbins&Coulter,2009:461) □ المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تسعى إلى متابعة الفرص المميزة من خلال ممارسات إبداعية وتحقيق النمو والرفاهية، كأهداف أساسية لها .

وأشار (Caruang,2000:15) إلى □ المنظمات الريادية تتضمن ثلاثة عناصر اساسية هي:

- العنصر الأول هم الاشخاص الرياديو □ المبدعو □.

- العنصر الثاني هو □ عد تنظيمي مرتبط □ الرؤية والرسالة الواضحة , والمناخ التنظيمي المتعلق □ المثالية والإبداع , وتجنب الخسارة , والتكيف مع الغموض , ومركز السيطرة الداخلية.
  - العنصر الثالث □ عد □ يئي مرتبط مع الاسواق والمنتجات وطرق العمل , ومداخل الاعمال الجديدة.
- وقد اضاف (Dess et al.,2007:482) ثلاثة عناصر اساسية للمنظمة الريادية موضحة في الشكل (16):



شكل (16) عناصر المنظمة الريادية

Source: Dess et al., 2007, 3<sup>TH</sup>, "Strategic Management", McGraw-Hill Companies, Inc., p.482

#### 1. الفرصة الريادية Entrepreneurship- Opportunity :

اشار (Moore et al., 2010:6) إلى □ الفرصة الريادية تكون □ جذابة ومناسبة اقتصاديا وهي التي تخلق القيمة للمشتريين أو المستخدمين النهائية. كما يجد الريادي الفرصة اولا ومن ثم يسعى إلى جمعها مع الموارد والقدرات لاستغلال هذه الفرصة , وهناك خصائص للفرصة الجيدة وأهمها □ تكون □ جذابة في السوق ويمكن تحقيقها وتخلق القيمة (Carpenter & Sanders, 2009:406), بينما عُرِفَت الفرصة الريادية على انها استغلال الظروف التي تساعد في ايجاد المنتجات والخدمات الجديدة , والتي تؤدي إلى تحقيق الاشباع لحاجات السوق (Hitt et al., 2007:391), لذا يتوجب على المنظمات □ تهتم □ مراقبة الفرص في المكا □ والوقت الذي يوجد فيه الفرصة , فأ □ أي مشروع جديد له نقطة □ داية ألا وهي الفرصة الريادية (Dess et al., 2008:267).



## 2. الموارد الريادية : The Resource of Entrepreneurship

وهي من المكونات الأساسية لتحقيق الريادية . هناك تداخل كبير بين العنصر البشري وعنصر الموارد للمنظمات لا سبب في ذلك يعود الى □ الفرصة الجديدة تستند الى التكنولوجيا والتي تحدد من خلال المعرفة الفنية والخبرة الخاصة □ الأفراد الذين يجدونها (Dess et al.,2007:482), يجب □ تكون الموارد الريادية للمنظمات مركزة على: خلق القيمة, الندرة, غير قابلة للتقليد, السمات او المظاهر التنظيمية (Peng, 2009:258), كما يمكن تقسيم موارد المنظمة الى نوعين هما , موارد مادية وموارد غير مادية , فالموارد المادية هي اشياء ملموسة مثل الارض والنباتات والمصانع والمعدات اما الموارد الغير مادية هي اشياء غير ملموسة مثل الاسماء التجارية وسمعة الشركة والمعرفة التي يمتلكها العاملون □ والملكية الفكرية (Hitt&jones,2008:78).

## 3. الريادي The Entrepreneur

□ الريادي الناجح يتحدى كل من هو تقليدي او قديم ليس □ الضرورة □ يكون □ مفهوماً خاطئاً في السوق الحالية , فالمفهوم التقليدي يحقق مكانته لأنه يمثل الوضع الراهن (Carpenter&Sander,2009:408).

ونظر (Fox , 2005 :9) على □ المنظمات الريادية ظاهرة ذات □ عديدين رئيسيين هما الإدارة الريادية (Entrepreneurial management) والتوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation). ووصفت المنظمات □ أنها ذات توجه ريادي عندما يعمل مجموعة من أعضائها التنظيميين المبدعين معاً ويقدمون □ الأفكار الجديدة وتوفّر لهم المناخ التنظيمي المناسب لتنفيذ تلك الأفكار ( Altinay & Altinay , 2004 :33).

ومن خلال عرض وجهات النظر المتنوعة لمجموعة من الكتاب والباحثين عن مفهوم المنظمات الريادية , لم نجد تعريفاً محدداً للمنظمات الريادية , لأ □ البعض منهم ركز على التجديد التنظيمي والإبداع والبعض الآخر ركز على البحث عن الفرص والآخر على الدخول الى الاسواق , وإدارة الاعمال , واخيراً وصفها ذات توجه ريادي , ويمكن تعريف المنظمات الريادية □ أنها تلك المنظمات التي تسعى وراء الفرص والاستفادة منها , وكذلك تشجع الافكار الاداعية والابتكارية والتجديد التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية لها في السوق).

## خامساً : التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

□ المنظمات التي ترغب في العمل الريادي المتعلق □ المنظمة الناجحة يتطلب □ يكون لديها توجه ريادي , إذ يشير التوجه الريادي (OE) الى انه استراتيجية عمل وأعداد الممارسات لتلك الاعمال التي تستخدمها المنظمة في تمييز وطرح مشاريع جديدة الى الاسواق , لذا يتمثل التوجه الريادي □ الإطار الهيكلي والمنظوري الذي تتعهد فيه المنظمة للوصول الى الريادة والتي تعكس

العمليات المستمرة وثقافة المنظمة (Dess et al., 2007:454) . وأشار Lumpkin & Dess (1996:136) الى □ التوجه الريادي يشير الى العمليات والممارسات والأنشطة في اتخاذ القرارات التي تقود الى الدخول الجديد في الأسواق , كما اوضح (WikInd&Shepherd,2005:72) □□ التوجه الريادي هو توجه استراتيجي الذي يعتمد على المظاهر او السمات الريادية المرتبطة □أساليب اتخاذ القرار, والطرائق, والممارسات التي تعكس الكيفية التي تعمل □ها المنظمة □دلاً من ماذا تفعل , في □ين اشار ( Li et al.,2008:3) الى التوجه الريادي على انه المحور الأساس في المنظمة لاكتشاف الفرص الريادية ومنافسة المنظمات الأخرى, اذ □ المشاريع الجديدة لديها القابلية والكفاءة الاكثر في الإبداع, وتحمل المخاطر, والاستباقية, والهجومية التنافسية , والاستقلالية. □ين ( Hughes 359 : 2007 , et al) إلى □ الغرض من اعتماد استراتيجية التوجه الريادي يعود لسببين اساسين اولاً : ما الوسيلة التي تساعد المنظمة على توسيع نطاق عملها من اجل تمكنها الدخول في اسواق جديدة لزيادة مدخولاتها ؟ وثانياً : كيفية استخدام المنظمة الطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض استخدامها في عملية التنافس □ذكاء ؟□ينما نظر (Miller,1983:771) إلى التوجه الريادي للمنظمة الريادية هي □دى المنظمات الريادية التي تعمل في □داع سوق المنتج (الإداعية) , والتي تأخذ على عاتقها المخاطر , والأولى □ما تأتي □ه مع الإبداع والاستباقية ومسببة □قوة من خلال تبني الهجومية التنافسية (Yordanova,2011: 187). □ين (Yang ,2008: 259) □ التوجه الريادي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة تقوم على اساس الرغبة في الدخول إلى اعمال جديدة لغرض الاستفادة من المعرفة التراكمية التي تحتاجها المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك لدعم جهودها لتحقيق النجاح , لذا توجد تباينات واضحة □ول القضايا الرئيسية التي تدور □ول ماهية التوجه الريادي والتي لها اثر على تطوير المنظمات الحالية .

ثم اضاف □عد ذلك (Lumpkin & Dess,1996:147) ليوسع من هذا المفهوم □إضافة المغامرة التنافسية, والاستقلالية كبعدين اضافيين للتوجه الريادي في المنظمات . ويشار الى التوجه الريادي هو السلوك المؤثر في عملية اتخاذ القرار, وطرائق, وممارسات لكل من المديرين والعاملين في المنظمة ,ومن ثم يؤدي الى الاداء المتميز للمنظمة ( Lumpur,2010:1354) , والبعض الآخر من الباحثين يشير الى □ التوجه الريادي □دث قاعدة لخطة الاعمال الاستراتيجية لأي منظمة التي تعتمد على مواردها فضلاً عن قائلتها ( Ping et al.,2011:3049) , وأكد (Martens et al.,2010:2) □ الفهم الأفضل للعملية الريادية وإدارتها قد يسهم □ في تحديد الأشياء المحتملة لتحسين التوجه الريادي للمنظمة. اذ يعد التوجه الريادي موقفاً استراتيجياً متكوناً من ميل المنظمة تجاه الإداعية من خلال ترك الممارسات القديمة وتبني الافكار الجديدة , فضلاً عن الاستباقية وهي تعني التغلب على المنافسين عن طريق استغلال الفرص , وتحمل المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة او الدخول الى

الاسواق جديدة ( Clercq et al.,2010:89) , كما يمكن الاستفادة من التوجه الريادي في إيجاد إطار تنظيمي يساعد المنظمات للوصول إلى وسيلة فعالة ونشطة لدفعها للاعتماد على نفسها في تطوير وتحسين أدائها وقدرتها التنافسية (Salaran &Maritz,2009:264) . ويرى ( Zainal &Ayadurai,2011:61) □ التوجه الريادي يعد □ العوامل الأكثر أهمية لنمو المنظمة و□ حيثها . كما يمكن □ يزود القدرة في اكتشاف الفرص الجديدة لتطوير وتشجيع التمايز وخلق الميزة التنافسية التي تساعد المنظمات في التغلب على الصعوبات في البيئات المتحركة والتي تظهر الفرص فيها □ شكل نادر , وامتلاكها أيضاً للموارد المالية المحدودة ( Pramartens et al.,2010:2) , كما ينظر ( Welsh et al.,2010) من خلال دراسته في عام (2010) الى □ تميز دور التوجه الريادي هو من اجل تحسين ثروة عائلة الأعمال , والتقييم المهم للتوجه الريادي في عائلة الاستثمار والمخاطرة (Editors,2012:306).

نلاحظ □ مما تقدم اتفاق □ بعض الكُتاب والباحثين في وصف التوجه الريادي , ولكنهم عبروا عنه □ مصطلحات متباينة مثل : (ميزة استراتيجية) (إطار تنظيمي) (سلوك مؤثر في اتخاذ القرار) (رغبة الدخول الى الاعمال الجديدة), وفي ضوء ذلك يمكن تعريف التوجه الريادي على انه (ميزة استراتيجية للعملية الريادية او لأي عمل ريادي في المنظمة يؤخذ على عاتقه ممارسات وطرائق وعمليات اتخاذ القرار للدخول الى الاسواق الجديدة واكتشاف فرص جديدة , وتبني الافكار الجديدة من اجل خلق ميزة تنافسية تساعد المنظمة □ التغلب على منافسيها) .

### □ ابعاد التوجه الريادي Dimensions Of Entrepreneurial Orientation

لقد تناول الكتاب والباحثون □ ابعاد التوجه الريادي كوسيلة استراتيجية في المنظمات, أذ ركزت الدراسات والبحوث على قياس التوجه الريادي في المنظمات من خلال □ عاده . إذ يتفق جميع الباحثين المختصين □ دراسة الظاهرة الريادية على □ التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد , إلا أنهم يختلفون □ في عدد تلك الأبعاد . فمنهم من يرى- أنه ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتمثل في الإبداعية (Innovativeness) , الإستباقية (Proactiveness) تقبل المخاطرة (Risk-taking) , في □ بين يرى آخرون □ أنه ظاهرة خماسية الأبعاد □ إضافة □ عدين آخرين وهما الهجومية التنافسية (Competitive aggressiveness) , والأستقلال الذاتي (Autonomy).

وقد □ دد (Lumpkin & Dess,1996 :151) خمسة □ ابعاد للتوجه الريادي , الإبداعية (Innovativeness), الأستقلالية (Autonomy), الأستباقية (Proactiveness) , الهجومية التنافسية (Competitive Aggressiveness), وتحمل المخاطرة (Risk - Taking) , والتي كانت ظاهرة في جدول (13) .

## جدو (13) أبعاد التوجه الريادي من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين .

ت	المصدر	الابداعية	الإتقالية	الإتباقية	الهجومية التنافسية	تحمل المخاطرة
1	Lumpkin&Dess, 1996	✓	✓	✓	✓	✓
2	Dickson&Weaver,1997	✓	✓	✓		✓
3	Zahra et al.,1999	✓	✓	✓		✓
4	Bruining& Wright,2001	✓	✓	✓	✓	✓
5	Ferreira,2002	✓				
6	Wiklund&Shepherd,2003	✓	✓	✓		✓
7	Dess et al.,2005	✓	✓	✓	✓	✓
8	Krauss et al.,2005	✓	✓	✓	✓	✓
9	Runyan et al., 2006	✓	✓	✓		✓
10	Clercq &Rius,2007	✓	✓	✓	✓	✓
11	Dess et al.,2007	✓	✓	✓	✓	✓
12	Tang et al.,2007	✓	✓	✓		✓
13	Hughes &Morgan, 2007	✓	✓	✓		✓
14	Hitt et al.,2007	✓	✓	✓	✓	✓
15	Batteman&Snell ,2007	✓	✓	✓	✓	✓
16	Hill&Jones,2008	✓	✓	✓	✓	
17	Li et al., 2008	✓	✓	✓	✓	✓
18	Dess et al.,2008	✓	✓	✓	✓	✓
19	Ferrell et al., 2008	✓	✓	✓	✓	
20	Zimmerer et al.,2008	✓	✓	✓	✓	✓
21	Leach&Melicher,2009	✓	✓	✓	✓	
22	Lee et al., 2009	✓			✓	✓
23	Lumpkin et al.,2009	✓	✓	✓		✓

✓	✓	✓	✓	✓	Carpenter&Sanders,2009	24
✓	✓	✓	✓	✓	Martens et al.,2010	25
✓		✓	✓	✓	Huang etal.,2011	26
✓	✓	✓	✓	✓	Zellweger& Sieger,2012	27
23	18	25	25	27	مجموع	

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

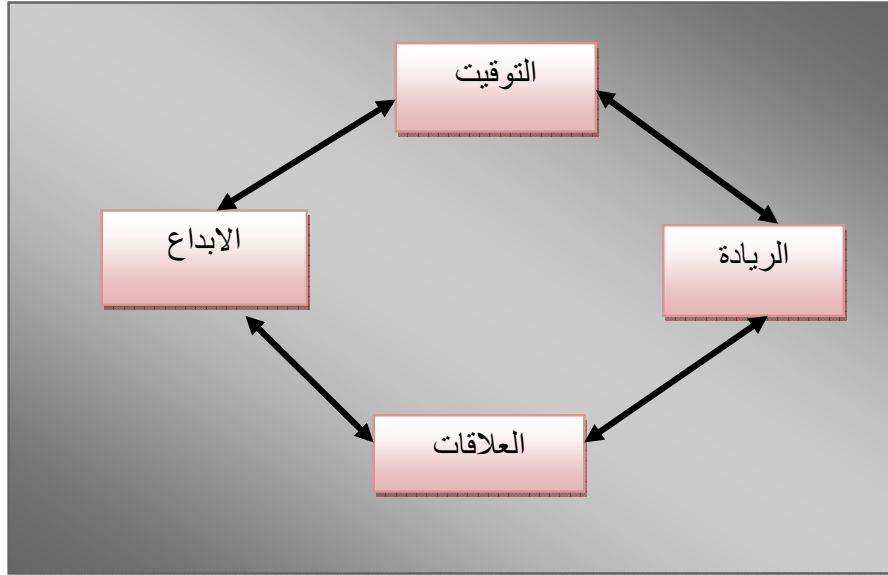
وإناءً عليه فإن الدراسة الحالية ستتناول الإبداع التي تم الاتفاق عليها من آراء أغلب الكتاب والباحثين في الجانب العملي ولانسجامها مع متطلبات الدراسة الحالية ويمكن تفصيلها كما يأتي:

### 1. الإبداعية Innovativeness :

تعد الإبداعية من العوامل المهمة في تمييز العمل الريادي , وموقف المنظمات تجاه الإبداع . فهي تعكس ميل المنظمة للانفعال فيها ودعم الأفكار الجديدة من خلال التجديد , والتجريب , وعمليات الإبتكار التي تنتج منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو تحسين العمليات التكنولوجية ( Lumpkin & Dess ,1996: 142). كما أنها من المكونات الاستراتيجية الريادية الرئيسة , مع ذلك يمكن أن يكون في عمل الإدارة الإبداعية تحديات كبيرة أذ يتطلب من المنظمات ترك التكنولوجيات والممارسات القائمة والانتقال الى المجازفة بعد الوضع الراهن (Hitt et al.,2007:378), كما أوضح في السياق ذاته (Bateman & Snell ,2009:277) الإبداعية على أنها تتطلب من المنظمة دعم الأفكار الجديدة والحدثة والتجربة وتحسين العمليات الإبتكارية والتكنولوجية لإنتاج منتجات وخدمات جديدة .

ويذكر ( Jones,2010:391) أن التغييرات الواسعة الانتشار أدت الى زيادة المنافسة العالمية وكذلك التقدم في التقنية المسندة الى عملية يمكن تسميتها "الدمار الخلاق" معنى الريادة التي تعمل من خلالها المنظمات بكفاءة , وذلك من خلال استخدامها للفرص التكنولوجية الجديدة لغرض صنع افضل المنتجات وأقل التكاليف من منتجاتها الحالية , كما اشار كل من ( Hunger,2008:305) و (Wheelen & الإدارة العليا أن تطور ثقافتها الريادية , وعليها أن تفتتح لنقل التكنولوجيا الجديدة إلى أنشطة ومنتجات وخدمات المنظمة , ويجب أن تكون المنظمة مرنة لتقبل التغيير وكذلك أن تتقبل نسبة معينة من الفشل , ويجب أن تكون قادرة على إدارة الإبتكارات الصغيرة والمتوسطة في المنتجات الحالية.

مغامرة الريادي الناجح تستند عادةً على الإبداع و ما يكوو الادعاء تكنولوجياً ( Wickham,2006:41 ) , فالإبداع يتضمن تحويل المعرفة إلى منتج او عملية او خدمة ووضعها موضع الاستخدام ,سواء في السوق او من خلال العمليات المستلمة (Johnson et al.,2008 :325) والشكل (17) يوضح العلاقة بين كل من الريادة والإبداع .



شكل (17) هيكل الابداع والريادة

**Source: Johnson et al.,2008,"Exploring Corporate Strategy",Text &Cases, 8<sup>th</sup> ed,Prentice-Hall:P.325**

ويلاحظ من الشكل (17) □ هناك علاقة ترابط بين التوقيت والعلاقات والإبداع والريادة ، إذ يشير اولا إلى □ قرارات التوقيت تكمو □ اسمة اي انها المحرك الاول في الإبداع ,وعندما يصل الإبداع إلى نقطة تشذيب هذه القرارات يترك هذا المطلب,ومن ثم الانتقال للمجازفة في المشاريع الريادية الجديدة □,ينها تعمل المنظمة على جلب مديرين من الخارج او الخروج من تلك المشاريع □شكل نهائي,فالإبداع الناجح والريادة يعمل □شكل نموذجي من خلال العلاقات .

وهناك طرائق متعددة في تحديد مستوى الادعية للمنظمات هي : الموارد المالية المستثمرة في الإبداع , والموارد البشرية المتلازمة □أنشطة الإبداع والمنتجات او الخدمات الجديدة ، وتواتر التغييرات في خطوط المنتجات والخدمات (Martens et al.,2010:3) , □ البحث والتطوير مصدر مهم للإبداع إذ يذكر العلماء □ البحث والتطوير يتضمن قدرة المنظمة على تحسين المنتجات الحالية وتطوير المنتجات الجديدة ,وتطوير الطرائق الانتاجية (Monash Business&Economics,2007:2) (University .

واشار ( Hughes&Morgan,2007:653 ) الى □ الاداعية تنجز وذلك لتعهد المنظمة □ دعم الافكار والتجربة والتفوق التكنولوجي والتجديد, □ ذل المزيد من جهود البحث والتطوير التي تسهم في تطوير المنتجات والخدمات والعمليات لغرض ايجاد الحلول الاداعية لمشاكل الر □ و □ تياجاته . وينظر ( Katz&Green,2009:19 ) الى الاداعية من خلال تركيز الريادي على الاشياء الجديدة او طريق لعمل الاشياء الجديدة. كما اشار كل من ( Zellweger & Sieger ,2012:69 ) الى الاداعية هي الامتلاك الاكبر لإمكانية مستوى الاداء العالي ، إذا هي تنقل من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الشاملة والتوجه طويل المدى. في □ بين تعرف الاداعية من قبل (Osman et al.,2011:5978) على انها مدركة كالثقافة التنظيمية او تعرف كعقيدة (Ideology) العمل التي يتم اعتناقها من خلال الافكار الجديدة والتجارب التي تنتج عنها تطوير المنتجات الجديدة والعمليات التكنولوجية .

يستخلص مما سبق □ لا وجود للريادة □ دو □ اداع , و يمكن □ تخرج الب □ ثة □ تعريف الاداعية على انها (ميل المنظمة في ايجاد الفرص الجديدة , وتوليد الفكرة الجديدة ودعم الاداع والحدثة , وجهود البحث والتطوير وايجاد الحلول المبتكرة).

### 1. □ تقاليلية Autonomy :

وتعني الاستقلالية هي الرغبة في العمل □ استقلالية للوصول إلى الرؤية والفرصة الريادية ، وهي تطبق على كل من الأفراد والفرق التي تعمل خارج المبادئ التنظيمية القائمة ، وفي مجال الريادة غالباً ما تستخدم □ دات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة وتميز الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل, لذا فهي مهمة للمنظمة التي تكون □ الريادة جزءاً من ثقافتها , فهي تساعد أعضاء المنظمة على التفكير المستقل لإيجاد الفرص واخذ الوقت اللازم لانجازها والعمل □ حرية أكثر, وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع التنفيذ, لذلك □ الاستقلالية تمثل نوعاً من الصلا □ ية او التمكين التي تقاد من خلال تميز وزيادة الفرص الريادية (Dess,etal,2005:427) .

وأشار ( Bateman & Senll,2007:247 ) إلى □ متاعه العمل □ استقلالية يتم من خلال منح الحرية للإفراد والفرق وذلك عن طريق ممارسة وتوسيع الاداع والابتكار , وتحديد الافكار المبدعة ونقلها لحين أكمال. وفي السياق ذاته وصف (L umpkin&Dess,1996:140) الاستقلال الذاتي على انه عمل الفرد او فريق مستقل في توليد الفكرة او الرؤية وينقل □ من خلال الانجاز .

كمتشير الاستقلالية على انها درجة الحرية التي يتمتع بها كل من الافراد والفرق والتي تعمل بشكل مستقل , من اجل وضع الافكار اتجاه متقدم نحو الامام والأخذ بالأعمال الضرورية في صنع الريادة ,  
 إنها أصبحت الاستقلالية ضرورية ولها الاسبقية في أي نشاط ريادي ضمن المنظمات القائمة او  
 المشاريع الجديدة (Hawver&Pollack,2011:83) , وهكذا فإن توجهات الاستقلال الذاتي في  
 المنظمات يمكن أن تتفاوت سبباً في المنظمة, أسلوب الادارة والملكية ( et al., 2010: 5 )  
 (Martens

واستناداً إلى ما تقدم يمكن القول أن الاستقلالية تعني(منح وتفويض الشركة المزيد من  
 الصلاحيات والحرية للتقسيمات والأفراد من اجل الوصول الى الفرصة الريادية واستغلالها بشكل  
 جيد)

## 2. الاستباقية Proactiveness:

وتعني جهود المنظمة في الاستحواذ على الفرص الجديدة ,تراقب المنظمات الاستباقية الاتجاهات  
 وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغييرات في الطلب أو إدراك المشاكل  
 الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص المشاريع الجديدة , والاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغييرات  
 ولكن أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين , الاستباقية فاعلة جداً في خلق الميزة  
 التنافسية لأنها تضع المنافسين في موقع الاستجابة لمبادرات المنظمات الاستباقية  
 ( Dess,etal,2005:430) .

وأوضح ( Lumpkin&Dess,1996:150) الاستباقية هي عمليات قد تتضمن مراقبة  
 الاتجاهات , وتميز الحاجات المستقبلية للزبائن, وتوقع التغييرات في الطلب , والتعرف على المشاكل  
 الناشئة فضلاً عن التصرف ناءً على التغييرات المتوقعة قبل المنافسين . ويرى كل من ( Chen &  
 Hambrick, 1995:457) المنظمة يجب أن تكون سباقية ومستجيبة لبيئتها في نواحي  
 التكنولوجيا, والإبداع, والزبائن, والمنافسين فالاستباقية تتضمن الأخذ بالمبادرة في محاولة المنظمة  
 على ذلك الجهود للتكيف مع البيئة من اجل تحقيق الفائدة الخاصة بها, وكذلك تتضمن الاستجابة  
 للتكيف مع تحديات المنافسين.

اما (Martens ,2010:4) يشير إلى الاستباقية على انها تسعى الى التصرف دائما قبل التغيير في  
 قضية البيئة للتأثير المباشر في المنظمة وعملياً , فهي تتضمن الاستجابة كثيراً لأغراض التوقع و  
 التغيير. وعرف كل من (Lumpkin& Dess2001, 431) الاستباقية بأنها فرصة البحث او  
 السعي الى التقدم نحو الامام وتعزز وجهة نظر تتضمن تقديم منتجات جديدة أو خدمات متقدمة في  
 المنافسة والتصرف وفق توقع المطلب المستقبلي لإيجاد التغيير والتكيف مع البيئة. وتشير الاستباقية  
 إلى التصرف وفق التوقع للفرص والتهديدات المستقبلية , تنقل المنظمات الاستباقية إلى مجال



المنافسة للرد فقط على المنظمات الاخرى ( Bateman & Snell, 2009: 277). في حين اشار ( Argon 1998, 113 ) الاستباقية هي قدرة المنظمة على معرفة الفرص عن القيام بطرح المنتجات الى السوق والحصول على المعلومات عن الوضع السابق والحالي والمستقبل. ويشير قاموس ( Webster 1991: 937 ) الى الاستباقية هي فعالية المشاركين للمشاكل والحاجات والتغيرات المستقبلية.

اما من وجهة نظر ( Lumpkin & Dess, 2005: 150 ) الاستباقية تتطلب من المنظمات التخلي عن ممارسات ومواقف الية وتتبنى لولاً مبتكرة وجديدة. ووصف ( Lewis et al., 2004: 87 ) الاستباقية بأنها استراتيجية تتبناها المنظمات لتجسيد المسؤولية الاجتماعية شكل افضل, أي المنظمات لا تعمل بهدف الربح, والإدعاء للمصلحة العامة, وإنما اتباع خطوات استباقية تسعى من ورائها الى تحقيق الرفاهية للمجتمع.

اما من وجهة نظر الباحث فنعرف الاستباقية (ميل المنظمة لاقتناص الفرص الجديدة واستغلالها, وتحديد اجات الرائن القائمة والمستقبلية, والقيام بالفحص البيئي يفوق المنافسين)

### 3. الهجومية التنافسية Competitive Aggressiveness :

تشير الى جهود المنظمة التي تعمل شكل افضل من منافسيها في الصناعة, فالمنظمات ذات التوجه العدائي غالباً ما تفضل صنع المعارك مع المنافسين, فهي قد تقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية, أو تنفق شكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية. وكطريقة لتطوير ونمو المنظمة, فإن الهجومية التنافسية قد تجعل المنظمة ازمة جداً في رفع نتائج النشاطات الريادية الأخرى مثل الإبداعية والاستباقية, وتختلف الهجومية التنافسية عن الإبداعية والاستباقية في أنها تتوجه مباشرة إلى المنافسين بينما البعدين الآخرين يركز على الفرص التسويقية (Dess, et al, 2005: 431), وأشار ( Lumpkin & Dess, 1996: 148 ) الى الهجومية التنافسية أنها ميل المنظمة لتحدي منافسيها شكل مباشر, لتحقيق الدخول إلى الاسواق أو تحسين الوضع, وذلك تعمل في الصناعة شكل افضل من منافسيها. ودد ( Hitt et al., 2007: 378 ) للهجومية التنافسية طريقتين من اجل تحسين الموقع الريادي للمنظمات هي:

▪ الدخول الى الاسواق بأسعار منخفضة جداً.

▪ تقليد الممارسات والتقنيات الخاصة بالمنافسين الناجحين.

وتشمل أيضاً أساليب غير تقليدية للمنافسة, كمثل أنواع جديدة للتوزيع أو التسويق, فالأجيال اللاحقة تفترض سيطرة وتركيز المنظمة على القيمة والأرباح أكثر من التحدي المباشر للمنافسين لكسب الحصة السوقية, ومستوى إنقاص الهجومية التنافسية ( Sieger & Zellweger, 2012: 70 ),

ويرى (Lumpkin & Dess, 1997:49) □ هناك اختلافاً بين الاستباقية والمغامرة التنافسية وهي "□ الاستباقية تستجيب للفرص□ بينما المغامرة التنافسية تستجيب للتهديدات " .

تعد الهجومية التنافسية كفاح المنظمة القوي للتغلب على المنافسين؛ فهي مميزة من قبل موقف مقاتل ، والذي يبحث على تحسين وضع المنظمة في السوق او هزيمة التهديدات التي تواجهها (Martens, 2010:13) , اما من وجهة نظر (Richard et al, 2004) يشير الى الهجومية التنافسية انها مهتمّة□ قوة الموقف المقاتل والمتبنى من خلال استجابة المنظمات إلى اتجاهات تنافسية وطلبات سوقية □ المديرين الإستراتيجيين يمكن أن يستخدموا الهجومية التنافسية لمكافحة الاتجاهات الصناعية التي تهدد وجود□ قاء المنظمة أو موقعها في السوق وفي□ عض الأياً□ تحتاج المنظمات ل□ تكون قويه للدفاع عن موقعها التنافسي الذي جعلها قائدة في الصناعة وغالبا ما تحتاج المنظمات ل□ تكون مجازفة لضم□ الحصول على ميزتها التنافسية من خلال استغلال التكنولوجيا الجديدة أو خدمة□ اجات الأسواق الجديدة ( Dess et al., 2007:461 ) .

ومن خلال ما تقدم يمكن اعطاء تعريفاً للهجومية التنافسية على (انها قدرة المنظمة على العمل □ شكل افضل من منافسيها, فهي تعمل على خفض الاسعار وكذلك تعمل على التضحية□ الأراح من اجل تعزيز موقفها في السوق) .

#### 4. تحمل المخاطرة Risk Taking

وتشير إلى رغبة المنظمات للاستحواذ على الفرص الجديدة حتى لو لم تكن تعرف إذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحاً، وأن تتصرف بجرأة من دون أن تعرف النتائج، ولتكون المنظمة ناجحة ريادياً فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الطرائق أو المنتجات التي كانت تعمل عليها في الماضي ، وللحصول على عائدات مالية عالية فان المنظمات تأخذ المخاطرة أحياناً بافتراض مستويات عالية الدين ، او بافتراض مبالغ كبيرة والالتزام بكميات كبيرة من موارد المنظمة وتقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة والاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة ( Dess et al., 2007:462) .

وتأتي من الرغبة في اقتراض المنظمة للموارد المهمة ، و□ ما تقترض□ شكل مكثف ، للمغامرة المجهولة أي من غير □ تعرف النتائج ، وتعني ميل المنظمة للأخذ□ المخاطرة التي يمكن □ تقييم يعد الناس جريئين أو □ ذرين ، إذاً تتطلب المخاطرة مستويات عالية من التأكد قبل الاخذ والرغبة في العمل، إذاً فهم يميلون □ إلى إتباع الطرق المجربة والحقيقية (Bateman & Senil, 2009:277) ، والأخذ□ المخاطرة هي تحمّل الدين الثقيل أو يجعل التزامات الموارد كبيرة قبل الاستيلاء على الفرص في السوق وتحقق عائدات عالية ( Lee et al., 2009:5) ، وأشار ( Miller, 1983) الى تحمل المخاطر على انها تشير إلى ميل المنظمة للانشغال في المشاريع ذات المخاطرة والتفضيل للتصرف

الجريء لإنجاز اهداف المنظمة (Patel & D'Souza,2009:9), وقد وضع (Robert&,Meier,2001:3) إلى □ تحمل المخاطرة هي الإ□تمالية في الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في □الة نجاح خطة عمل المشروع. وقد □دد المديرين التنفيذيو□ ثلاثة أنواع من المخاطر التي تواجهها المنظمات (Dess,etal,2005:425) وهي:

- مخاطرة العمل Business Taking- Risk :- وتتضمن المغامرة في المجهول□دو□ معرفة □تمالية النجاح وهي مخاطره مرتبطة□الدخول إلى الأسواق غير مج□ة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب□عد .
- المخاطرة المالية Financial Taking- Risk :- ويتطلب من تلك المنظمة الاقتراض□شكل كبير أو الالتزام□استخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو ,وفي السياق نفسه ف□المخاطرة تشير إلى العائد المتوقع وفق نظرية المبادلة وهذا مألوف في التحليل المالي.
- المخاطرة الشخصية Personal Taking- Risk :- وتشير إلى المخاطر التي يفترضها المدير□التنفيذيو□ لموقف يتخذونه لمنفعة الاتجاه الاستراتيجي ، فالتنفيذيو□ الذين يستخدم□ مخاطرة الوقوف للتأثير في مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن □ يكون□ لها تطبيقات مهمة .

ويمكن القول □ تحمل المخاطرة (تشير□قبول المخاطرة المتمثلة□حشد الموارد□شكل متكامل □الطريقة التي تمكنها من استغلال الفرص, أو العمل في استراتيجيات الاعمال التي تكو□ نتائجها ذات درجة عالية من □الة عدم التأكد).

الفصل الثالث

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

المبحث الاول

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد  
التسويق المستدام

المبحث الثاني

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد  
التوجه الريادي

## الفصل الثالث

## وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى وصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة عن متغيرات الدراسة وهي تتمثل بأبعاد التسويق المستدام كمتغير مستقل، والتوجه الريادي كمتغير معتمد للتعرف على مدى اهتمام الشركة المبحوثة بتبني المتغيرات الرئيسية.

**المبحث الأول : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد التسويق المستدام**

**المبحث الثاني : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد التوجه الريادي**

## المبحث الاول

### وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد التسويق المستدام

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص أبعاد التسويق المستدام التي تم اعتمادها وهي (التسويق الابتكاري , تسويق الاحساس بالرسالة, التسويق الموجه للزبون , تسويق قيمة الزبون, والتسويق الاجتماعي) , ومن ثم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة , والانحرافات المعيارية , وشدة الاجابة لمعرفة نسبة الاتفاق المتحققة من وجهة نظر أفراد العينة , وتم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) , كمتوسط اداة لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة باستجابات افراد العينة.

إذ يشير الجدول (14) إلى الوصف العام لأراء واستجابات أفراد العينة من مديري فروع وأقسام وشعب شركة زين /العراق للاتصالات المتنقلة وبشكل تفصيلي لأبعاد التسويق المستدام و كالاتي :

اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.00) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) , في حين ان الانحراف المعياري العام بلغ (1.06), وهذا يشير الى تجانس البيانات, وان شدة الاجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (80.03%), كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.32) وهي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات (C<sub>25</sub>-C<sub>1</sub>) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3), ومما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة كانت كبيرة لمتوسطات هذا المتغير بسبب الفروقات الكبيرة بين متوسط المتغير ومتوسط الثابت .

جدول(14) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد التسويق المستدام

قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	الوسط الحسابي الموزون	مقياس الاجابة					الاسئلة	
				لا اتفق تماماً 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماماً 5		
8.69	1.02	82.67	4.13	2	2	9	20	27	C <sub>1</sub>	التسويق الإلكتروني 1
7.45	1.10	81.00	4.05	2	5	7	20	26	C <sub>2</sub>	
7.04	1.18	81.33	4.07	3	4	9	14	30	C <sub>3</sub>	
8.08	1.02	81.00	4.05	1	3	14	16	26	C <sub>4</sub>	
7.56	1.05	80.33	4.02	1	6	8	21	24	C <sub>5</sub>	
7.68	1.07	81.27	4.06	9	20	47	91	133	المجموع	
5.95	1.13	77.33	3.87	2	6	12	18	22	C <sub>6</sub>	تسويق الاحساس 2
7.23	1.10	80.33	4.02	2	4	11	17	26	C <sub>7</sub>	
6.64	1.05	78.00	3.90	2	5	9	25	19	C <sub>8</sub>	
7.24	1.07	80.00	4.00	2	4	10	20	24	C <sub>9</sub>	
7.54	0.98	79.00	3.95	1	3	15	20	21	C <sub>10</sub>	
6.93	1.06	78.93	3.95	9	22	57	100	112	المجموع	
7.91	1.00	80.33	4.02	1	3	14	18	24	C <sub>11</sub>	التسويق الموجه 3
6.01	1.16	78.00	3.9	3	5	10	19	23	C <sub>12</sub>	
6.83	1.08	79.00	3.95	2	4	12	19	23	C <sub>13</sub>	
7.75	1.00	80.00	4.00	1	4	12	20	23	C <sub>14</sub>	
6.52	1.13	79.00	3.95	2	5	12	16	25	C <sub>15</sub>	
6.96	1.07	79.27	3.96	9	21	60	92	118	المجموع	
6.77	1.04	77.67	3.88	1	5	15	18	21	C <sub>16</sub>	تسويق قيمة 4
7.14	1.12	80.00	4	1	7	10	15	27	C <sub>17</sub>	
8.76	1.00	82.67	4.13	2	3	5	25	25	C <sub>18</sub>	
7.75	1.07	81.33	4.07	2	4	8	20	26	C <sub>19</sub>	
5.96	1.17	78.00	3.90	3	5	11	17	24	C <sub>20</sub>	
7.19	1.08	79.93	4.00	9	24	49	95	123	المجموع	
7.39	1.07	80.33	4.02	1	5	12	16	26	C <sub>21</sub>	التسويق الاجتماعي 5
8.92	0.90	81.33	4.07	0	1	19	15	25	C <sub>22</sub>	
7.36	1.00	79.00	3.95	0	6	13	19	22	C <sub>23</sub>	
7.94	1.05	81.67	4.08	1	4	12	15	28	C <sub>24</sub>	
8.29	1.00	81.33	4.07	2	2	10	22	24	C <sub>25</sub>	
8.06	1.00	80.73	4.04	4	18	66	87	125	المجموع	
7.32	1.06	80.03	4.00	40	105	279	465	611	المتغير الاول	

N=60

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة ، عن كل بعد من هذه من الأبعاد ، وذلك حسب النتائج

الواردة في الجدول (14):-

1. التسويق الابتكاري  $X_1$  :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعث التسويق الابتكاري (4.06) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ,وبانحراف معياري قدره (1.07) , وقد بلغت شدة الاجابة (81.27%) , كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.68) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) , مما يدل على ان اجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة معنوية , وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تسعى الى تنفيذ الافكار الجديدة وأجراء التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات لإرضاء الزبائن وإدامة العلاقة معهم .

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول(14) :

- يرى ( 82.67% ) من افراد عينة الدراسة ان الشركة تعمل على الاهتمام بالتسويق الابتكاري , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_1$  ( 4.13 ) وهو كبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري ( 1.02 ) , وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.69) هي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) , هذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تهتم بتقديم منتجات جديدة .
- يجد (81.00%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تهتم في اجراء تحسينات مستمرة للخدمات التي تقدمها , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_2$  (4.05) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري ( 1.10 ) , وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.45) هي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) , وهذا يشير إلى ان الشركة مجتمع الدراسة تقدم خدمات بما ينسجم مع حاجات وأنواق الزبائن .
- يجد ( 81.33% ) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تعمل على ارضاء زبائنها بشكل افضل من منافسيها بتقديم كل ما هو جديد , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_3$  ( 4.07 ) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري ( 1.18 ) , وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (7.04) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) , وهذا يشير الى أن الشركة مجتمع الدراسة قادرة على مواجهة المنافسين .
- يرى ( 81.00% ) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تسعى الى تبني اساليب تسويقية حديثة لتسويق خدماتها تحقيقا للتفوق التنافسي , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_4$  ( 4.05 ) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري ( 1.02 ) , وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (8.08) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) , وهذا يشير إلى ان الشركة مجتمع الدراسة تستخدم تكنولوجيا في تقديم خدماتها .



■ يجد (80.33%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تدعم الافكار المبتكرة والجديدة من قبلها, فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>5</sub> (4.02) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.05), وما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (7.56) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تدرك الافكار الجديدة عند ممارستها للأنشطة التسويقية .

## 2. تسويق الاحساس بالرسالة X<sub>2</sub>:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده تسويق الاحساس بالرسالة (3.95) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3), وبانحراف معياري قدره (1.06), وقد بلغت شدة الاجابة (78.93%), وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة, كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.93) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), ما يدل على ان اجابات افراد عينة الدراسة عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية, وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تدرك رسالتها وتترجمها على شكل بيانات لتحقيق هدفها الاساسي الذي تسعى من اجله وذلك عن طريق رموز واضحة ومحددة او من خلال عبارات اجتماعية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) :

■ يجد (77.33%) من أفراد عينة الدراسة على أن الشركة تهتم بترجمة رؤيتها الى مجموعة من السياسات التسويقية القابلة للتنفيذ والتي تساعد على النجاح والبقاء , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>6</sub> (3.87) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , بانحراف معياري (1.13), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (5.95) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) , وهذا يشير إلى ان الشركة مجتمع الدراسة تعتمد هذا البعد لترجمة رؤيتها بشكل واضح.

■ يجد (80.33%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تدرك رسالتها وفق انسجامها مع رغبات المجتمع المتجددة , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>7</sub> (4.02) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.10), ومما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.23) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تعمل على اعتماد هذا البعد في عملها .

■ يجد (78.00%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تسعى الى صياغة رسالتها لتحديد اتجاهاتها العامة وفلسفتها لاستغلال الموارد المتنوعة والحفاظ عليها, فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>8</sub> (3.9) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.05), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت

- (6.64) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تعتمد على هذا البعد في تحديد اهدافها .
- يجد (80.00 %) من افراد عينة الدراسة أن الشركة تتميز في اعمالها من خلال هذا البعد , إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_0$  (4) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.07), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.24) وهي اكبر من القيمة الجدولية (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تعتمد على هذا البعد للتمييز في اعمالها مقارنةً بأقرانها.
  - يجد (79.00%) من افراد عينة الدراسة أن الشركة تسهم في ابراز القيم الاجتماعية , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{10}$  (3.95) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (0.98) , وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (7.54) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تتبنى هذا البعد لإبراز القيم الاجتماعية .

### 3. التسويق الموجه للزبون $X_3$ :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد التسويق الموجه للزبون (3.96) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3), وبانحراف معياري قدره (1.07), وقد بلغت شدة الاجابة (79.27%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة, كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.96) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), ما يدل على ان اجابات افراد عينة الدراسة عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية, وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تقوم بالعمل على اشباع حاجات ورغبات الزبون الأنوية والمستقبلية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) :

- يجد (80.33%) من عينة افراد الدراسة أن الشركة تعمل على إقامة علاقات طويلة الاجل مع الزبائن من خلال إتمادها تقنيات دقيقة للتعرف على ما يتوقعه , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{11}$  (4.02) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.00), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.91) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) , وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تعمل على اعتماد هذا البعد لإدامة علاقتها مع زبائنها .
- يرى (78.00%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تنظر الى البيئة المحيطة من وجهة نظر زبائنها , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{12}$  (3.9) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.16), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (6.01) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00)

عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تعتمد على هذا البعد لجذب زبائن جدد.

- يجد ( 79.00% ) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تلبى حاجات الزبائن بما يفوق توقعاتهم , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{13}$  ( 3.95 ) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.08), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (6.83) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تتبنى هذه الفقرة بقوة .
- يرى (80.00%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تعمل على أسعاد زبائنهم لتحقيق هدفها الأساسي وهو الربح , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{14}$  و (4) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.00), وما يدعم ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.75) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تعتمد هذا البعد لكونه يحقق الرضا والسعادة للزبائن.
- يتفق (79.00%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تقوم بدراسة آراء الزبائن عن الخدمات التي تقدمها , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{15}$  هو ( 3.95 ) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (0.13), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (6.52) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) وعند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تتبنى هذه الفقرة بشدة.

#### 4. تسويق قيمة الزبون $X_4$ :

بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.00) هو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3), وبانحراف معياري قدره (1.08), وقد بلغت شدة الاجابة (79.93%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة , كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.19) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) , ما يدل على ان اجابات افراد عينة الدراسة عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية , وهذا يشير إلى ان الشركة مجتمع الدراسة تتبنى هذا البعد كوسيلة لتحقيق النجاح التنافسي .

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) :

- يرى (77.67%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تعمل على الاهتمام بقيمة الزبون وتعدّها الوسيلة الحقيقية لتحقيق ارباحها . فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{16}$  (3.88) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.04), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (6.77) وهي أكبر من

- القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تعتمد هذا البعد بشكل كبير لاستغلالها للموارد في الاستثمارات التسويقية.
- يجد ( 80.00 % ) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تعزز من قيمة الزبون من خلال تقديمها للخدمات المتنوعة , وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>17</sub> هو (4.00) وهو أكبر من الوسط الفرضي , وبانحراف معياري (1.12) , وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.14) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تعمل على تقديم خدمات مختلفة لزبائننا من اجل تعزيزها لهذا البعد.
  - يجد ( 82.67% ) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تؤمن بقيمة الزبون لأنها اصل النجاح المستقبلي , وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>18</sub> ( 4.13 ) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.00), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (8.76) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى ان الشركة مجتمع الدراسة تؤكد من وضوح هذه الفقرة .
  - يجد ( 81.33% ) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تسعى الى تحقيق رضا الزبون, وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>19</sub> (4.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي , وبانحراف معياري (1.07), وما يعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.75) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تعتمد هذا البعد لخدمة الزبون وإرضائه.
  - يجد ( 78.00% ) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة توجه اغلب استثماراتها التسويقية في بناء قيمة الزبون , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>20</sub> ( 3.9 ) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.17) , وما يدعم ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.96) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوي (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تستخدم هذا البعد لإدامة اعمالها واستثماراتها.

## 5. التسويق الاجتماعي X<sub>5</sub>:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد التسويق الاجتماعي (4.04) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3), وبانحراف معياري قدره (1.00), وقد بلغت شدة الاجابة (80.73%), وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة , كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.06) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), ما يدل على ان اجابات افراد عينة الدراسة عن هذا المتغير

ذات دلالة معنوية , وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تهتم بمصالح المجتمع ورغبات المستهلكين ومتطلباتها.

ويمكن توضيح النتائج الواردة في الجدول(14):

- يجد (80.33%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تأخذ بنظر الاعتبار حاجات الزبائن على المدى البعيد عند تنفيذ قراراتها , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>21</sub> (4.02) وهو أكبر من الوسط الفرضي , وبانحراف معياري (1.07), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.39) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تتبنى هذا البعد.
- يرى (81.33%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تهتم بشكاوي الزبائن وبالرد عليهم , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>22</sub> (4.07) وهو أكبر من الوسط ألفرضي وبانحراف معياري (0.90) , وما يعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت(8.92) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تدعم هذه الفقرة بقوة.
- يجد (79.00%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تحرص دائماً على ان تكون صديقة للبيئة , وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>23</sub> (3.95) وهو أكبر من الوسط الفرضي , وبانحراف معياري (1.00), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.36) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تستخدم تقنيات حديثة تمنع التلوث جاهدة لتصبح صديقة وليس مضره للبيئة.
- يجد (81.67%) من افراد عينة الدراسة أن الشركة تعمل على إيصال افكارها الى المجتمع من خلال الوسائل الترويجية المتنوعة , وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>24</sub> (4.08) وهو أكبر من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (1.05), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (7.94) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تعتمد هذا البعد لتوصيل افكارها الى المجتمع.
- يرى (81.33%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تدرك معايير الامن والسلامة ضمن ابعاد الخدمة المصممة , وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>25</sub> (4.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي , وبانحراف معياري (1.00), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.29) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تعمل على تصميم خدماتها وفق معايير الامن والسلامة. والجدول (15) يوضح الاهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التسويق المستدام حسب الوسط الحسابي الموزون.

جدول (15) ترتيب الأهمية النسبية حسب الوسط الحسابي الموزون □ للابعد الرئيسة لمتغير التسويق المستدام

الأهمية النسبية	درجة الإجابة	الوسط الحسابي الموزون □	البعد الرئيس
الترتيب		4	التسويق المستدام X
الاول	عالي	4.06	التسويق الابتكاري X <sub>1</sub>
الخامس	عالي	3.95	تسويق الاحساس بالرسالة X <sub>2</sub>
الرابع	عالي	3.96	تسويق الموجه للزبون □ X <sub>3</sub>
الثالث	عالي	4	تسويق قيمة الزبون □ X <sub>4</sub>
الثاني	عالي	4.04	التسويق الاجتماعي X <sub>5</sub>
% 80	عالي	4.00	العام

N=60

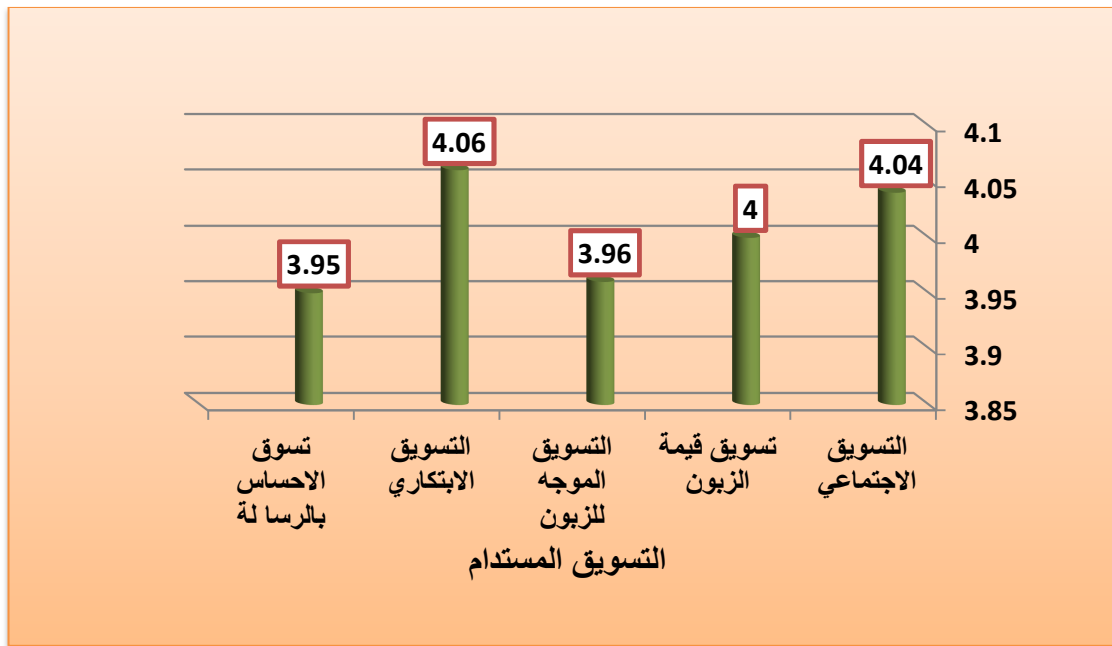
المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (15):

- احتل بعد التسويق الابتكاري (X<sub>1</sub>) المرتبة الاولى في الشركة مجتمع الدراسة بوسط حسابي يبلغ (4.06), وقد حصل هذا البُعد على مستوى أجابة " عالية ", ومن ثمَّ يعد هذا البعد هو الاكثر اسهاماً في اغناء المتغير الرئيس المستقل بالنسبة للشركة, وهذا يشير الى الاهتمام الكبير بهذا البعد من قبل افراد العينة.
- احتل بعد التسويق الاجتماعي (X<sub>5</sub>) المرتبة الثانية في الشركة مجتمع الدراسة بوسط حسابي يبلغ (4.04), وقد حصل هذا البُعد على مستوى أجابة " عالية ", وهذا يشير الى مستوى اهتمام الشركة لهذا البعد.
- احتل بعد تسويق قيمة الزبون (X<sub>4</sub>) المرتبة الثالثة في الشركة بوسط حسابي بلغ (4), وقد حصل هذا البُعد على مستوى أجابة " عالية ", وهذا يشير الى مستوى الاهتمام في الشركة مجتمع الدراسة.
- احتل بعد تسويق الموجه للزبون (X<sub>3</sub>) المرتبة الرابعة في الشركة بوسط حسابي بلغ (3.96), وقد حصل هذا البُعد على مستوى أجابة " عالية ".
- احتل بعد تسويق الاحساس بالرسالة (X<sub>2</sub>) المرتبة الخامسة في الشركة بوسط حسابي بلغ (3.95), وقد حصل هذا البُعد على مستوى أجابة " عالية ".

وفي ضوء العرض الخاص بالوصف الإحصائي لأبعاد متغير التسويق المستدام يمكن القول أنّ جميع مستويات الأبعاد كانت عالية ، وهذه النتيجة تؤشر وجود تسويق مستدام لدى الشركة مجتمع الدراسة لممارسة الأنشطة التسويقية وفق الاعتبارات (الاقتصادية , البيئية , والاجتماعية) .

والشكل (18) البياني يزيد من توضيح ترتيب الأهمية النسبية حسب الوسط الحسابي الموزون للأبعاد الرئيسية لمتغير التسويق المستدام



المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

الشكل (18) ترتيب الأهمية النسبية حسب الوسط الحسابي الموزون □ للأبعاد الرئيسية لمتغير التسويق المستدام

## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد التوجه الريادي

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص أبعاد التوجه الريادي التي تم اعتمادها وهي (الابداعية , الاستقلالية , الاستباقية , الهجومية التنافسية , وتحمل المخاطرة), ومن ثم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة, والانحرافات المعيارية , والأوزان المئوية لمعرفة شدة الاجابة المتحققة من وجهة نظر أفراد العينة, وتم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3), كمتوسط اداة لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة باستجابات افراد العينة.

إذ يشير الجدول (16) إلى الوصف العام لأراء واستجابات أفراد العينة من مديري فروع وأقسام وشعب شركة زين /العراق للاتصالات الخلوية وبشكل تفصيلي لأبعاد التوجه الريادي و كالاتي :

بلغ المتوسط الحسابي الموزون (4.12) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3), في حين ان الانحراف المعياري العام بلغ (1.06), وهذا يشير الى تجانس البيانات , وان شدة اجابة افراد عينة الدراسة بلغت (82.36%), كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.18) وهي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات (C<sub>50</sub>-C<sub>26</sub>) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي كانت كبيرة لمتوسطات هذا المتغير بسبب الفروقات الكبيرة بين متوسط المتغير ومتوسط الثابت .

جدول (16) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد التوجه الريادي



قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي الموزن	لا					مقياس الإجابة	
				اتفق تماماً 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماماً 5	الاسئلة	
10.83	0.91	86.00	4.3	1	2	6	20	31	C <sub>26</sub>	الابداعية Y <sub>1</sub>
8.42	1.08	83.33	4.17	2	4	6	18	30	C <sub>27</sub>	
8.96	1.04	84.00	4.2	1	4	9	14	32	C <sub>28</sub>	
7.88	0.97	84.00	4.2	1	3	8	19	29	C <sub>29</sub>	
9.60	1.06	81.00	4.05	1	6	8	19	26	C <sub>30</sub>	
9.23	1.01	83.67	4.18	6	19	37	90	148	المجموع	
7.62	1.14	82.33	4.12	2	5	8	14	31	C <sub>31</sub>	الاستقلالية Y <sub>2</sub>
8.13	1.08	82.67	4.13	2	4	7	18	29	C <sub>32</sub>	
7.33	1.13	81.33	4.07	2	5	9	15	29	C <sub>33</sub>	
7.93	1.12	83.00	4.15	2	4	9	13	32	C <sub>34</sub>	
9.79	0.98	84.67	4.23	1	3	8	17	31	C <sub>35</sub>	
8.09	1.09	82.8	4.14	9	21	41	77	152	المجموع	
8.42	1.03	82.33	4.12	1	3	13	14	29	C <sub>36</sub>	الاستباقية Y <sub>3</sub>
7.35	1.14	81.67	4.08	2	5	9	14	30	C <sub>37</sub>	
6.83	1.08	79.00	3.95	2	4	12	19	23	C <sub>38</sub>	
7.97	1.05	81.67	4.08	1	4	12	15	28	C <sub>39</sub>	
7.59	1.10	81.33	4.07	2	5	7	19	27	C <sub>40</sub>	
7.68	1.07	81.2	4.06	8	21	53	81	137	المجموع	
8.58	1.04	83.00	4.15	1	5	7	18	29	C <sub>41</sub>	الهجومية التناقضية Y <sub>4</sub>
7.13	1.11	80.33	4.02	1	7	9	16	27	C <sub>42</sub>	
9.33	1.04	85.00	4.25	2	3	5	18	32	C <sub>43</sub>	
7.75	1.07	81.33	4.07	2	4	8	20	26	C <sub>44</sub>	
7.35	1.14	81.67	4.08	2	6	6	17	29	C <sub>45</sub>	
7.96	1.08	82.27	4.11	8	25	35	89	143	المجموع	
7.06	1.13	80.67	4.03	2	5	10	15	28	C <sub>46</sub>	تعمل المحاضرة Y <sub>5</sub>
8.71	1.02	83.00	4.15	1	3	12	14	30	C <sub>47</sub>	
7.89	1.03	81.00	4.05	1	5	9	20	25	C <sub>48</sub>	
7.13	1.18	81.33	4.07	2	6	9	12	31	C <sub>49</sub>	
9.14	0.99	83.33	4.17	1	3	10	17	29	C <sub>50</sub>	
7.90	1.07	81.87	4.09	7	22	50	78	143	المجموع	
8.18	1.06	82.36	4.12	38	108	216	415	723	الثاني	

N=60

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة، عن كل بعد من هذه من الأبعاد، وذلك حسب النتائج الواردة في الجدول (16):-

### 1. الابداعية $Y_1$ :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الابداعية (4.18) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري قدره (1.01)، وقد بلغت شدة الاجابة (83.67%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.23) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05)، ما يدل على ان اجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة معنوية، وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تنظر لهذا المتغير بان له دوراً مهماً في ايجاد الفرص الريادية والحلول المبتكرة.

ويمكن توضيح النتائج الواردة في الجدول (16):

- يجد (86.00%) من افراد مجتمع الدراسة أن الشركة تعمل على الاهتمام بإيجاد الفرص واستغلالها، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون  $C_{26}$  (4.3) وهو اكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.91)، وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (10.83) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تمتلك تصورا واضحا عن اهمية الابداعية، وهذه الفقرة من اكثر الفقرات اغناءً لهذا البعد.
- يرى (83.33%) من افراد عينة الدراسة أن الشركة تتبنى الابداع في استراتيجياتها العامة لتوليد قيم جديدة، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون  $C_{27}$  (4.17) وهو اكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف المعياري (1.08)، وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.42) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تدرك اهمية هذا البعد بوصفه بديل استراتيجي مهم.
- يجد (84.00%) من افراد عينة الدراسة أن الشركة تحرص على ارضاء زبائنهم بشكل افضل من منافسيها، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون  $C_{28}$  (4.2) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبانحراف معياري (1.04) وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.96) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تهتم بهذه الفقرة.
- يجد (84.00%) من افراد عينة الدراسة أن الشركة تقوم بنشر الثقافة بين الاقسام والوحدات والجماعات، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون  $C_{29}$  (4.2) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري

(0.97), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (7.88) وهي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تتبنى عملية نشر الوعي الإبداعي.

- يجد (81.00 %) من افراد عينة الدراسة أن الشركة تبتكر الحلول المناسبة والاستثنائية للمشاكل القائمة والجديدة , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون  $C_{30}$  (4.05) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.06), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (9.60) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تتبنى هذا البعد بشكل عالٍ.

## 2.الاستقلالية $Y_2$ :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها الاستقلالية (4.14) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3), وبانحراف معياري قدره (1.09), وقد بلغت شدة الاجابة (82.8%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة, كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.09) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) , ما يدل على ان اجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة معنوية, وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تمنح وتفوض المزيد من الصلاحيات والحرية للتقسيمات والأفراد من اجل الوصول الى الفرصة الريادية واستغلالها بشكل جيد.

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 16 ) :

- يجد (82.33%) من افراد عينة الدراسة أن الشركة تعمل على منح الصلاحيات الواسعة لفرق العمل والأفراد لانجاز أعمالهم بأسلوب تراه مناسباً , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون  $C_{31}$  (4.12) وهو اكبر من الوسط الفرضي , وبانحراف معياري (1.14) وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.62) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تتبنى هذا البعد .
- يرى (82.67%) من افراد عينة الدراسة أن الشركة تدرك اهمية الاستقلالية كنوع من انواع التمكين لتميز الفرص الريادية , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون  $C_{32}$  (4.13) وهو اكبر من الوسط الفرضي , وبانحراف معياري (1.08), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.13) وهي اكبر من القيمة الجدولية (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تمتلك تصوراً واضحاً بخصوص هذه الفقرة .
- يجد (81.33%) من افراد عينة الدراسة أن الشركة تعزز الاستقلالية عند تصميم هيكلها , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون  $C_{33}$  (4.07) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.13), وما

يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.33) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تهتم بهذه الفقرة.

■ يرى (83.00%) من افراد عينة الدراسة أن الشركة لديها الرغبة بمنح الاستقلالية لتوسيع قاعدة الابتكار والإبداع , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون  $C_{34}$  (4.15) وهو اكبر من الوسط الفرضي , و بانحراف معياري (1.12), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.93) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تدرك اهمية ودور هذه الفقرة.

■ يرى (84.67%) من افراد عينة الدراسة أن الشركة تعمل على استغلال نقاط القوة في كل وحدة عمل للوصول الى الريادة , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون  $C_{35}$  (4.23) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي , و بانحراف معياري (0.98), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (9.79) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) , وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تعتمد هذه الفقرة في عملها .

### 3. الاستباقية $Y_3$ :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الاستباقية (4.06) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3), و بانحراف معياري قدره (1.07), وقد بلغت شدة الإجابة (81.2%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة , كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.68) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) , ما يدل على اجابات افراد العينة عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية , وهذا يشير الى ان الشركة عينة الدراسة تبذل جهود كبيرة من اجل اقتناص الفرص وتوقع الحاجات والتغيرات والمشاكل والأخذ بالمبادرة ان تتطلب الامر.

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 16 ) :

● يرى (82.33%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تحرص على اكتساب المعرفة التسويقية بطريقة اسرع من منافسيها, فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{36}$  (4.12) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , و بانحراف معياري ( 1.03), ومما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.42) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تهتم في الحصول على المعرفة قبل غيرها من خلال مبادرتها بإقامة الشراكة مع الشركات المناظرة خارج البلد.

- يجد (81.67%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تسعى إلى الاهتمام بالاستباقية لاكتشاف طرائق جديدة في انجاز الأعمال , إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>37</sub>(4.08) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.14), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.35) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى تبني الشركة مجتمع الدراسة لهذا البعد.
- يرى (79.00%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تتوقع احتياجات ورغبات الزبائن الآنية والمستقبلية بهدف اشباعها , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>38</sub> (3.95) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.08), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (6.83) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0,05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تمتلك تصوراً واضحاً لرغبات زبائنهم.
- يرى (81.67%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تمارس الفحص البيئي الدقيق والذي يفوق عمل المنافسين , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>39</sub> (4.08) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.05), وما يدعم ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.97) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تؤثر في بيئة عملها لتعزيز وجودها فيها.
- يجد (81.33%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تتوجه ذاتياً لاقتناص الفرص, فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>40</sub> (4.07) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.10), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.59) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة لديها القابلية في اغتنام الفرص.

#### 4. الهجومية التنافسية Y<sub>4</sub>:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الهجومية التنافسية (4.11) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3), وبانحراف معياري قدره (1.08) , وقد بلغت شدة الاجابة (82.27%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة , كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.96) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على اجابات افراد العينة عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية , وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تسعى من خلال هذا البعد الى تعزيز موقفها في السوق .

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) :

- يجد (83.00%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تعمل على خفض الأسعار أكثر من منافسيها لاختراق الأسواق , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>41</sub> (4.15) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.04), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.58) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تُعبر الاهتمام بهذه الفقرة.
- يرى (80.33%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تتبنى الاستخبارات السوقية لمتابعة نشاطات الشركات المنافسة , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>42</sub> (4.02) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.11), وهذا يدل وضوح اهمية هذه الفقرة لدى افراد العينة , وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.13) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تعتمد هذه الفقرة في عملها.
- يجد (85.00%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تمارس الهجومية التنافسية لتحسين وضعها الحالي والوصول الى الريادة , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>43</sub> (4.25) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.04), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (9.33) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تؤكد اهمية هذا البعد في ضوء نتائج هذه الفقرة التي اسهمت في أغناه .
- يرى (81.33%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تنفق الاموال بشكل كبير على البحث والتطوير لتحقيق أهدافها , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>44</sub> (4.07) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.07), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.75) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تعمل على الاهتمام في هذا البعد للوصول الى اهدافها .
- يجد (81.67%) من أفراد عينة الدراسة إلى أن الشركة تستعمل سياسة التضحية بجزء من الأرباح لكسب الزبائن على المدى البعيد , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>45</sub> (4.08) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.14), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (7.35) وهي اكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05). ومما يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تستخدم هذا الأسلوب لكسب زبائن جدد.

5. تحمل المخاطرة  $Y_5$ :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعء تحمل المخاطرة (4.09) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3), وبانحراف معياري قدره (1.07), وقد بلغت شدة الإجابة (81.87%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضح لأفراد عينة الدراسة , كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.90) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), ما يدل على ان اجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة معنوية, وهذا يشير الى ان الشركة تميل الى العمل في المشروعات التي تتسم بالخطورة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 16 ) :

- يرى (80.67%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تعمل على الاهتمام بالمخاطرة من خلال الدخول في مشاريع جديدة , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{46}$  (4.03) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.13), ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.06) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تتبنى هذه الفقرة للتفوق على الشركات الأخرى .
- يجد (83.00 %) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تؤمن بالمبادرات الجديدة على انها ضرورية لانجاز الاهداف , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{47}$  (4.15), وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.02), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.71) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة عينة الدراسة تنفذ الاعمال الريادية, من خلال الاخذ بالاعتبار الفشل وعدم تحقيق النجاحات المتوقعة.
- يجد (81.00%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تخوض الاعمال التي تتسم بالمخاطرة للحصول على الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية لتحقيق الريادة , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{48}$  (4.05) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي, وبانحراف معياري (1.03), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.89) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تعمل على تحسين موقعها التنافسي.
- يرى (81.33%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تحرص على تقديم الافكار بدون تردد او خوف من المخاطرة , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{49}$  (4.07) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي , وبانحراف معياري (1.18), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي تبلغ (7.13) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تضمن نجاح وبقاء الاعمال والخوف من الفشل.

- يجد (83.33%) من أفراد عينة الدراسة أن الشركة تعمل على اقتناص الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد والغموض , فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>50</sub> (4.17) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي, وبانحراف معياري (0.99), وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (9.14) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية (2.00) عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يشير إلى أن الشركة مجتمع الدراسة تعمل على تبني هذا البعد.

### جدول (17)

ترتيب الأهمية النسبية حسب الوسط الحسابي الموزون □ للأبعاد الرئيسية لمتغير التوجه الريادي

الأهمية النسبية	درجة الإجابة	الوسط الحسابي الموزون □	البعد الرئيس
الترتيب		4.12	التوجه الريادي Y
الاول	عالي جداً	4.18	الابداعية Y <sub>1</sub>
الثاني	عالي جداً	4.14	الاستقلالية Y <sub>2</sub>
الخامس	عالي	4.06	الاستباقية Y <sub>3</sub>
الثالث	عالي جداً	4.11	الهجومية التنافسية Y <sub>4</sub>
الرابع	عالي	4.09	تحمل المخاطر Y <sub>5</sub>
%82	عالي جداً	4.12	العام

N=60

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

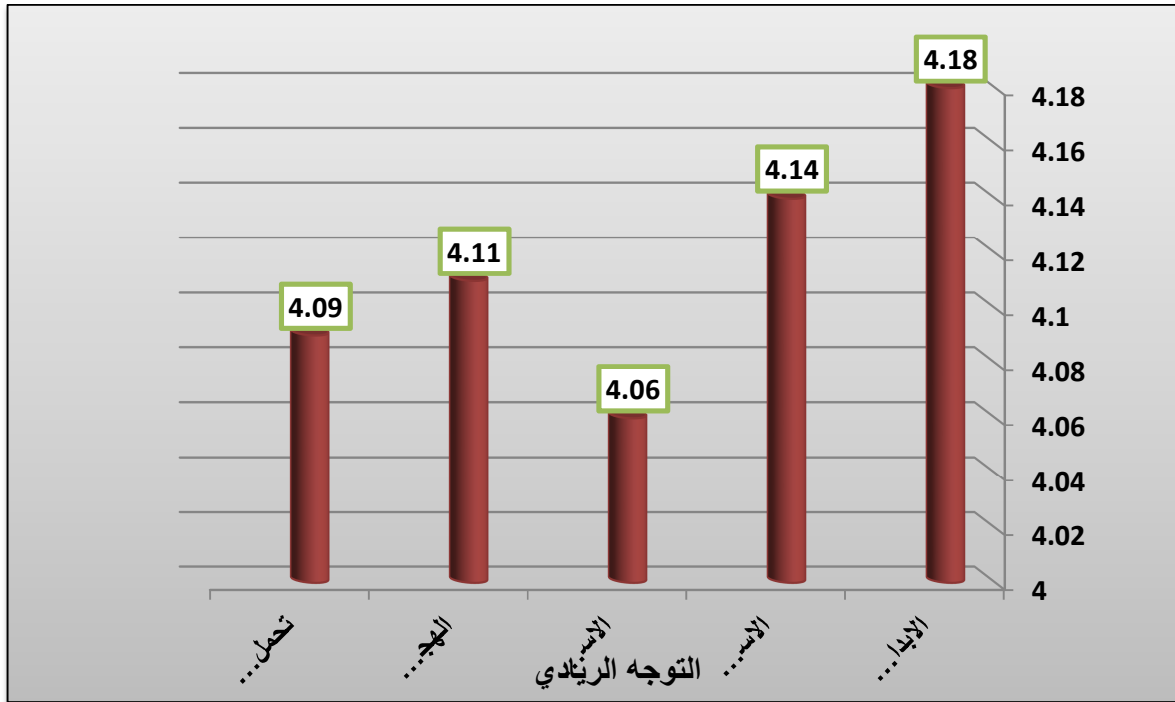
يتضح من الجدول (17):

- احتل بُعد الابداعية (Y<sub>1</sub>) المرتبة الاولى في الشركة مجتمع الدراسة بوسط حسابي يبلغ (4.18) , وقد حصل هذا البُعد على مستوى أجابة " عالية جداً " ,ومن ثم يعد هذا البعد هو الاكثر اسهاماً في اغناء المتغير الرئيس المستقل بالنسبة للشركة , وهذا يشير الى الاهتمام الكبير بهذا البعد من قبل افراد العينة.
- احتل بُعد الاستقلالية (Y<sub>5</sub>) المرتبة الثانية في الشركة مجتمع الدراسة بوسط حسابي يبلغ (4.14) , وقد حصل هذا البُعد على مستوى أجابة " عالية جداً " , وهذا يشير الى مستوى اهتمام الشركة لهذا البعد.



- احتل بُعد الهجومية التنافسية ( $Y_4$ ) المرتبة الثالثة في الشركة بوسط حسابي بلغ (4.11), وقد حصل هذا البُعد على مستوى أجابة " عالية جداً", وهذا يشير الى مستوى الاهتمام في الشركة مجتمع الدراسة.
- احتل بُعد تحمل المخاطر ( $Y_3$ ) المرتبة الرابعة في الشركة بوسط حسابي بلغ (4.09), وقد حصل هذا البُعد على مستوى أجابة " عالية " .
- احتل بُعد تسويق الاستباقية ( $Y_2$ ) المرتبة الخامسة في الشركة بوسط حسابي بلغ (4.06), وقد حصل هذا البُعد على مستوى أجابة " عالية ".

في ضوء مما سبق يتضح أن جميع مستويات أبعاد التوجه الريادي كانت بين العالية الى العالية جداً . وهذه النتيجة جيدة وتعكس توجه ريادي لدى الشركة مجتمع الدراسة, والشكل (19) البياني يوضح ترتيب الأهمية النسبية حسب الوسط الحسابي الموزون للأبعاد الرئيسة لمتغير التوجه الريادي.



المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

شكل (19) ترتيب الأهمية النسبية حسب الوسط الحسابي الموزون □ للأبعاد الرئيسة لمتغير التوجه الريادي.

الفصل الرابع

اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الاول

اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المبحث الثاني

اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

## الفصل الرابع

## أختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الفصل طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة وهي تتمثل بأبعاد التسويق المستدام كمتغير مستقل والتوجه الريادي كمتغير معتمد للتحقق من سريان المخطط الفرضي للدراسة, واختبار وتحليل الفرضيات الرئيسية والفرعية على مستوى الشركة مجتمع الدراسة, وذلك من خلال المباحث الآتية.

**المبحث الاول : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

**المبحث الثاني : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة**

## المبحث الاول

## اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

في هذا المبحث يتم اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين التسويق المستدام والتوجه الريادي بأبعاده التي نصت عليها الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيا □ الفرعية المنبثقة عنها وذلك عبر استخدام □ على الارتباط البسيط واختبار قيمة (t) وكما يأتي :-

## 1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : - ( First Major Hypothesis Test )

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق المستدام والتوجه الريادي بأبعاده.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق المستدام و التوجه الريادي بأبعاده.

وإن اجل قبول الفرضية الإحصائية □ ن عد□ها فقد تم اختبار □ على □ الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على □ معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل وهو التسويق المستدام (X) والمتغير الرئيس المعتمد وهو التوجه الريادي (Y) بأبعاده الخمسة المعتمدة في هذه الدراسة (الابداعية , الاستقلالية , الاستباقية , الهجومية التنافسية , وتحمل المخاطرة) وكما □ وضح في الجدول (18) .

جدول (18) نتائج علاقات الارتباط بين التسويق المستدام والتوجه الريادي بأبعاده مع قيم (t) المحسوبة .

قيمة t الجدولية	أبعاد التوجه الريادي					التوجه الريادي Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	تحمل المخاطرة Y <sub>5</sub>	الهجومية التنافسية Y <sub>4</sub>	الاستباقية Y <sub>3</sub>	الاستقلالية Y <sub>2</sub>	الابداعية Y <sub>1</sub>		
2.662	0.842	0.714	0.776	0.690	0.786	0.876	التسويق المستدام X
درجة الثقة	11.784	7.699	9.889	7.197	9.599	8.889	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية ولجميع أبعاد التوجه الريادي عند مستوى (0.01).						نوع العلاقة

N=60

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

يتضح أن النتائج الواردة في الجدول (18):

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين التسويق المستدام وفعاليتها. تغيراً رئيسياً مستقلاً، والتوجه الريادي هو فعاليتها. تغيراً رئيسياً مستقلاً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.876)، وهذا يدعم ذلك. إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.889) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يدل على أن الشركة جمعت الدراسة تعتمد التسويق المستدام من خلال دراسة وتحليل الأبعاد المؤثرة في هذه الفلسفة، التي ستسهم في تحقيق التوجه الريادي.

ب- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التسويق المستدام (X)، وكل من (الابداعية Y<sub>1</sub>، الاستقلالية Y<sub>2</sub>، الاستباقية Y<sub>3</sub>، الهجومية التنافسية Y<sub>4</sub>، تحمل المخاطرة Y<sub>5</sub>) هو فعاليتها. تغيراً رئيسياً مستقلاً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.876)، وهذا يدعم ذلك. إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.889) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يدل على أن الشركة جمعت الدراسة تعتمد التسويق المستدام من خلال دراسة وتحليل الأبعاد المؤثرة في هذه الفلسفة، التي ستسهم في تحقيق التوجه الريادي.

أ- يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.599)، (7.197)، (9.889)، (7.699)، (11.784) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذا دلالة معنوية بين المتغير الرئيسي المستقل التسويق المستدام، والمتغير الخمسة المعتمدة المتمثلة بـ (الابداعية، الاستقلالية، الاستباقية، الهجومية التنافسية وتحمل المخاطرة) وبدرجه ثقة (99%). وهذا يدل على أن الشركة جمعت الدراسة تتبنى هذه الفلسفة من خلال استخدامها للممارسات والأعمال المسؤولة اجتماعياً وبيئياً، والتي تلبي احتياجاتها واحتياجات زبائنها، وبناء العلاقات القوية معهم وتسليم القيمة لهم على المدى البعيد فهي السبيل في تحقيق توافق القضايا البيئية والاجتماعية مع الاعتبار التسويقي، التي ستؤدي بها إلى تعزيز توجهها الريادي.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى : (First Sub Hypothesis Test)

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الابتكاري والتوجه الريادي بأبعاده.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الابتكاري والتوجه الريادي بأبعاده.

وإن أجل قبول الفرضية الإحصائية المذكورة فإن عددها فقد تم اختبارها على الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي الأول وهو التسويق الابتكاري ( $X_1$ ) والمتغير الرئيس المعتمد وهو التوجه الريادي (Y) بأبعاده. وكما وضح في الجدول (19).

جدول (19) نتائج علاقات الارتباط بين التسويق الابتكاري والتوجه الريادي بأبعاده مع قيم (t) المحسوبة .

قيمة t الجدولية	أبعاد التوجه الريادي					التوجه الريادي Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	تحمل المخاطرة Y <sub>5</sub>	الهجومية التنافسية Y <sub>4</sub>	الاستباقية Y <sub>3</sub>	الاستقلالية Y <sub>2</sub>	الابداعية Y <sub>1</sub>		
2.662	0.755	0.524	0.613	0.512	0.629	0.697	التسويق الابتكاري X <sub>1</sub>
درجة الثقة	8.693	4.645	5.858	4.500	6.109	7.339	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية ولجميع أبعاد التوجه الريادي عند مستوى (0.01).						نوع العلاقة

N=60

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

يتضح أن النتائج الواردة في الجدول (19):

أ- وجود علاقة ارتباطية وجبة وذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين التسويق الابتكاري ( $X_1$ ) , والتوجه الريادي ( $Y$ ) , إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.697), ما يدعم ذلك قيمة ( $t$ ) المحسوبة والبالغة (7.339) وهي أكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية البالغة (2.662), وهذا يدل على أن الشركة جتمعت الدراسة تعتمد هذا البعد لخلق منتج جديد او اجراء التحسينا المستمرة على منتجاتها او خدماتها القائمة, والذي يسهم بشكل كبير في تحقيق التوجه الريادي .

ب- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التسويق الابتكاري ( $X_1$ ) وكل من (الابداعية  $Y_1$ , الاستقلالية  $Y_2$ , الاستباقية  $Y_3$ , الهجومية التنافسية  $Y_4$ , وتحمل المخاطرة  $Y_5$ ) بواضعها تغييرا فرعية معتمدة { (0.629), (0.512), (0.613), (0.524), (0.755) } على التوالي عند درجة ثقة (0.99), ما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه , هو أن قيمة ( $t$ ) المحسوبة بين المتغير الفرعي المستقل التسويق الابتكاري والمتغير الفرعية الخمسة المعتمدة بلغت { (6.109), (4.500), (5.858), (4.645), (8.693) } على التوالي وهي أكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية البالغة (2.662), وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) , وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطية وجبة وذا دلالة معنوية بين المتغير الفرعي المستقل التسويق الابتكاري والتوجه الريادي بأبعاده الخمسة ( الابداعية , الاستقلالية , الاستباقية , الهجومية التنافسية, وتحمل المخاطرة) وبدرجة ثقة (0.99), وهذا يدل على ان الشركة جتمعت الدراسة تعتمد اساليب تسويقية حديثة لتسويق خدماتها تحقيقاً للتفوق التنافسي , وحررها على تشجيع الافكار المبتكرة التي ستؤدي بها الى تعزيز توجهها الريادي .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (Second Sub Hypothesis Test)

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تسويق الاحساس بالرسالة والتوجه الريادي بأبعاده.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تسويق الاحساس بالرسالة والتوجه الريادي بأبعاده.

وان أجل قبول الفرضية الإحصائية ان عدها فقد تم اختبار معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ( $t$ ) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي الثاني المستقل وهو تسويق الاحساس بالرسالة ( $X_2$ ) والمتغير الرئيس المعتمد وهو التوجه الريادي ( $Y$ ) بأبعاده. وكما وضح في الجدول (20). جدول (20) نتائج علاقات الارتباط بين تسويق الاحساس بالرسالة والتوجه الريادي بأبعاده مع قيم ( $t$ ) المحسوبة .

قيمة t الجدولية	أبعاد التوجه الريادي					التوجه الريادي Y	المتغير المعتمد  المتغير المستقل
	تحمل المخاطرة Y <sub>5</sub>	الهجومية التنافسية Y <sub>4</sub>	الاستباقية Y <sub>3</sub>	الاستقلالية Y <sub>2</sub>	الابداعية Y <sub>1</sub>		
2.662	0.639	0.558	0.567	0.481	0.613	0.565	تسويق الاحساس بالرسالة X <sub>2</sub>
درجة الثقة	6.272	5.077	5.197	4.142	5.858	5.170	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية ولجميع أبعاد التوجه الريادي عند مستوى (0.01).						نوع العلاقة

N=60

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

يتضح أن النتائج الواردة في الجدول (20):

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين تسويق الاحساس بالرسالة (X<sub>2</sub>) والتوجه الريادي (Y), إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.565), وهذا يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.170) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662), وهذا يدل على أن الشركة جتمعت الدراسة تعتمد هذا البعد لترجمة رؤيتها الى بياناً مكتوباً من قبلها, وتحدد على ضوءها الهدف الاساسي الذي تسعى الى تحقيقه ويتم ذلك عن طريق روز واضحة وحده او من خلال عبارات اجتماعية, والذي يسهم في تحقيق التوجه الريادي لها.

ب- بلغت قيمة معامل الارتباط بين تسويق الاحساس بالرسالة (X<sub>2</sub>) وكل من (الابداعية Y<sub>1</sub>, الاستقلالية Y<sub>2</sub>, الاستباقية Y<sub>3</sub>, الهجومية التنافسية Y<sub>4</sub>, وتحمل المخاطرة Y<sub>5</sub>) بوفاها تغييراً فرعية معتمدة { (0.613), (0.481), (0.567), (0.558), (0.639)} على التوالي عند درجة ثقة (0.99), ما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو أن قيمة (t) المحسوبة بين المتغير الفرعي المستقل تسويق الاحساس بالرسالة (X<sub>2</sub>) والمتغير الفرعية الخمسة المعتمدة بلغت { (5.858), (4.142), (5.197), (5.077), (6.272)} على التوالي, وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662), وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>), وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي المستقل تسويق الاحساس بالرسالة وأبعاد التوجه الريادي الخمسة (الابداعية, الاستقلالية, الاستباقية, الهجومية التنافسية, وتحمل المخاطرة) وبدرجة ثقة (0.99). فان هذا يدل على ان الشركة جتمعت الدراسة تعتمد هذا البعد للتميز في اعمالها مقارنة



بأقرانها , كما تسهم رسالة الشركة بإبراز القيم الاجتماعية لحقل التسويق , والانسجام مع رغبات المجتمع المتجددة , وهذا سيسهم بتعزيز وبناء توجهها الريادي.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (Third Sub Hypothesis Test)

<p>فرضية العدم (<math>H_0</math>): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الموجه للزبون والتوجه الريادي بأبعاده .</p> <p>فرضية الوجود (<math>H_1</math>): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الموجه للزبون والتوجه الريادي بأبعاده.</p>
--

وأن أجل قبول الفرضية الإحصائية فإن عددها فقد تم اختبارها على الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي الثالث المستقل وهو تسويق الموجه للزبون ( $X_3$ ) والمتغير الرئيس المعتمد وهو التوجه الريادي (Y) بأبعاده. وكما وضح في الجدول (21).

جدول (21) نتائج علاقات الارتباط بين التسويق الموجه للزبون والتوجه الريادي بأبعاده مع قيم (t) المحسوبة .

قيمة t الجدولية	أبعاد التوجه الريادي					التوجه الريادي Y	المتغير المعتمد
	تحمل المخاطرة Y <sub>5</sub>	الهجومية التنافسية Y <sub>4</sub>	الاستباقية Y <sub>3</sub>	الاستقلالية Y <sub>2</sub>	الابداعية Y <sub>1</sub>		المتغير المستقل
2.662	0.711	0.689	0.658	0.545	0.703	0.758	التسويق الموجه للزبون X <sub>3</sub>
درجة الثقة	7.634	7.177	6.597	4.908	7.463	8.774	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية ولجميع أبعاد التوجه الريادي عند مستوى (0.01).						نوع العلاقة

N=60

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يتضح أن النتائج الواردة في الجدول (21):

- أ- وجود علاقة ارتباطية وجبة وذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين التسويق الموجه للزبون ( $X_3$ ) , والتوجه الريادي (Y), إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.758), و ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة ( 8.774 ) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.662 ) , وهذا يدل على أن الشركة تجمع الدراسة تعتمد التسويق الموجه للزبون ( $X_3$ ) من خلال النظر إلى ما يطلبه الزبون وإشباع حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية , والذي سيُسهم بتعزيز وتحقيق التوجه الريادي .
- ب- بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التسويق الموجه للزبون ( $X_3$ ) وكل من (الابداعية  $Y_1$ , الاستقلالية  $Y_2$ , الاستباقية  $Y_3$ , الهجوية التنافسية  $Y_4$ , وقبول المخاطرة  $Y_5$ ) بواقعها تغييراً فرعية معتمدة { (0.703), (0.545), (0.658), (0.689), (0.711) } على التوالي عند درجة ثقة (0.99), ما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة بين المتغير الفرعي المستقل التسويق الموجه للزبون ( $X_3$ ) والمتغير الفرعية الخمسة المعتمدة بلغت { (7.463), (4.908), (6.597), (7.177), (6.34) } على التوالي عند درجة (0.99), وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.662 ), وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ), وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية وجبة وذا دلالة معنوية بين المتغير الفرعي المستقل تسويق الموجه للزبون والتوجه الريادي بأبعاده الخمسة ( الاستقلالية , الإبداعية , الاستباقية , الهجوية التنافسية , وتحمل المخاطرة ) وبدرجة ثقة ( 0.99 ) . وهذا يدل على أن تبني الشركة تجمع الدراسة لبعدها التسويق الموجه للزبون سيؤدي بها إلى تعزيز توجهها الريادي , من خلال اهتمامها بعلاقة طويلة الأجل مع الزبائن لاعتمادها تقنياً دقيقة للتعرف على ما يتوقعه , لذا تضع إدارة الشركة دراسة خاصة بأراء الزبون حول خدماتها المقدمة , وإن تم تحقق الشركة أرباحها.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : ( Fourth Sub Hypothesis Test )

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تسويق قيمة الزبون والتوجه الريادي بأبعاده .

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تسويق قيمة الزبون والتوجه الريادي بأبعاده .

وإن أجل قبول الفرضية الإحصائية فإن عددها فقد تم اختبارها على الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على عنوية العلاقة بين المتغير الفرعي الرابع المستقل وهو تسويق قيمة الزبون ( $X_4$ ) والمتغير الرئيس المعتمد وهو التوجه الريادي (Y) بأبعاده . وكما وضح في الجدول (22).

جدول (22) نتائج علاقات الارتباط بين تسويق قيمة الزبون والتوجه الريادي بأبعاده مع قيم (t) المحسوبة .

قيمة t الجدولية	أبعاد التوجه الريادي					التوجه الريادي Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	تحمل المخاطرة $Y_5$	الهجومية التنافسية $Y_4$	الاستباقية $Y_3$	الاستقلالية $Y_2$	الابداعية $Y_1$		
2.662	0.703	0.584	0.720	0.674	0.640	0.768	تسويق قيمة الزبون $X_4$
درجة الثقة	7.463	5.432	7.833	6.888	6.288	9.053	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية ولجميع أبعاد التوجه الريادي عند مستوى (0.01).						نوع العلاقة

N=60

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

يتبين أن النتائج الواردة في الجدول (22):

أ- وجود علاقة ارتباط وجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين تسويق قيمة الزبون ( $X_4$ ), والتوجه الريادي (Y), إذ بلغت قيمة الارتباط البسيط بينهما (0.768), و ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (9.053) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662), وهذا يدل على أن الشركة جتمعت الدراسة ترى أن تغير تسويق قيمة الزبون ( $X_4$ ), سيسهم في تحقيق التوجه الريادي لها, إذ تنظر ادارة الشركة الى قيمة الزبون بوها الوسيلة الحقيقية لتحقيق الارباح .

ب- بلغت قيمة الارتباط بين تسويق قيمة الزبون ( $X_4$ ) المتغير الفرعي المستقل وكل (الابداعية  $Y_1$ , الإستقلالية  $Y_2$ , الاستباقية  $Y_3$ , الهجومية التنافسية  $Y_4$ , وتحمل المخاطرة  $Y_5$ ) بوها تغيرا فرعية معتمدة { (0.640), (0.674), (0.720), (0.584), (0.703) } على التوالي عند درجة ثقة (0.99), ما يدعم عنوية علاقة الارتباط هذه أن قيمة (t) المحسوبة بين المتغير الفرعي المستقل تسويق قيمة الزبون ( $X_4$ ) والمتغير الفرعية الخمسة المعتمدة بلغت { (6.288), (6.888), (7.833), (5.432), (7.463) } على التوالي عند درجة ثقة (0.99), وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة

(2.662), وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) , وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطية وجبة وذا دلالة معنوية بين المتغير الفرعي المستقل تسويق قيمة الزبون وأبعاد التوجه الريادي وبدرجة ثقة ( 0.99 ) . وهذا يدل على ان الشركة جتمع الدراسة تعتمد استراتيجية تسويق قيمة الزبون لغرض إرضاءه والاحتفاظ به وكسب ولائه ما يحقق نفعاً لها , لذا فهي تعزز هذا البعد عن طريق تقديم خدمات متنوعة وجديدة , وأيمانها بأنه هو ال نجاح المستقبلي.

### 6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : ( Fifth Sub Hypothesis Test )

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الاجتماعي والتوجه الريادي بأبعاده .

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الاجتماعي والتوجه الريادي بأبعاده.

ن اجل قبول الفرضية الإحصائية ن عدّها تم اختبارها على الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي الخس وهو التسويق الاجتماعي ( $X_5$ ) والمتغير الرئيس المعتمد وهو التوجه الريادي (Y) بأبعاده , وكما وضح في الجدول (23).

جدول (23) نتائج علاقات الارتباط بين التسويق الاجتماعي والتوجه الريادي بأبعاده مع قيم (t) المحسوبة .

قيمة t الجدولية	أبعاد التوجه الريادي					التوجه الريادي Y	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
	تحمل المخاطرة $Y_5$	الهجومية التنافسية $Y_4$	الاستباقية $Y_3$	الاستقلالية $Y_2$	الابداعية $Y_1$		
2.662	0.819	0.705	0.767	0.728	0.790	0.878	التسويق الاجتماعي $X_5$
درجة الثقة	10.776	7.505	9.025	8.017	9.728	13.849	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية ولجميع أبعاد التوجه الريادي عند مستوى (0.01) .						نوع العلاقة

N=60

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

يتبين أن النتائج الواردة في الجدول (23):

أ- وجود علاقة ارتباطية ووجبة وقوية وذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين التسويق الاجتماعي ( $X_5$ )، والتوجه الريادي (Y)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.878)، ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (13.849) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يدل على أن الشركة عينة الدراسة ترى أن تغيير التسويق الاجتماعي ( $X_5$ )، يلبي رغبات وصالح المستهلكين وتطلبا الشركة وصالح المجتمع على المدى البعيد، إذ تم استخدام تقنياً فضلاً عن البرمج المصممة التي تؤثر بجمهور المستهدف لتحقيق لهم الرفاهية، وهذا سيسهم بشكل كبير في تحقيق التوجه الريادي.

ب- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التسويق الاجتماعي  $X_5$  المتغير الفرعي المستقل وكل من (الابداعية  $Y_1$ ، الاستقلالية  $Y_2$ ، الاستباقية  $Y_3$ ، الهجومية التنافسية  $Y_4$ ، وتحمل المخاطرة  $Y_5$ ) بـ فيها تغييراً فرعياً معتمداً { (0.790), (0.728), (0.767), (0.705), (0.819) } على التوالي عند درجة ثقة (0.99)، وما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة بين المتغير الفرعي المستقل التسويق الاجتماعي ( $X_5$ ) والمتغيراً الفرعية الخمسة المعتمدة بلغت { (9.728), (8.017), (9.025), (7.505), (10.776) } على التوالي عند درجة الثقة (0.99)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطية ووجبة وقوية وذا دلالة معنوية بين المتغير الفرعي المستقل التسويق الاجتماعي وأبعاد التوجه الريادي ودرجة ثقة (0.99)، وهذا يدل على ان الشركة جتمع الدراسة تهتم بشكاوي الزبائن والاستجابة لهم، لذا تسعى جاهدة الى إيصال افكارها وخدماتها الى المجتمع عن طريق وسائل ترويجية متنوعة، مع الاخذ بنظر الاعتبار معايير الإبن والسلاطة ضمن ابعاد الخدمة المقدمة عند تصميمها، ما سيسهم في تحقيق توجهها الريادي.

والجدول (24) يوضح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين ابعاد التسويق المستدام والتوجه الريادي وفقاً

لقيم (معامل الارتباط البسيط).

جدول (24) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين ابعاد التسويق المستدام والتوجه الريادي.

الترتيب	التوجه الريادي Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
الرابع	0.697	التسويق الابتكاري X <sub>1</sub>
الخامس	0.565	تسويق الاحساس بالرسالة X <sub>2</sub>
الثالث	0.758	التسويق الموجه للزبون X <sub>3</sub>
الثاني	0.768	تسويق قيمة الزبون X <sub>4</sub>
الاول	0.878	التسويق الاجتماعي X <sub>5</sub>

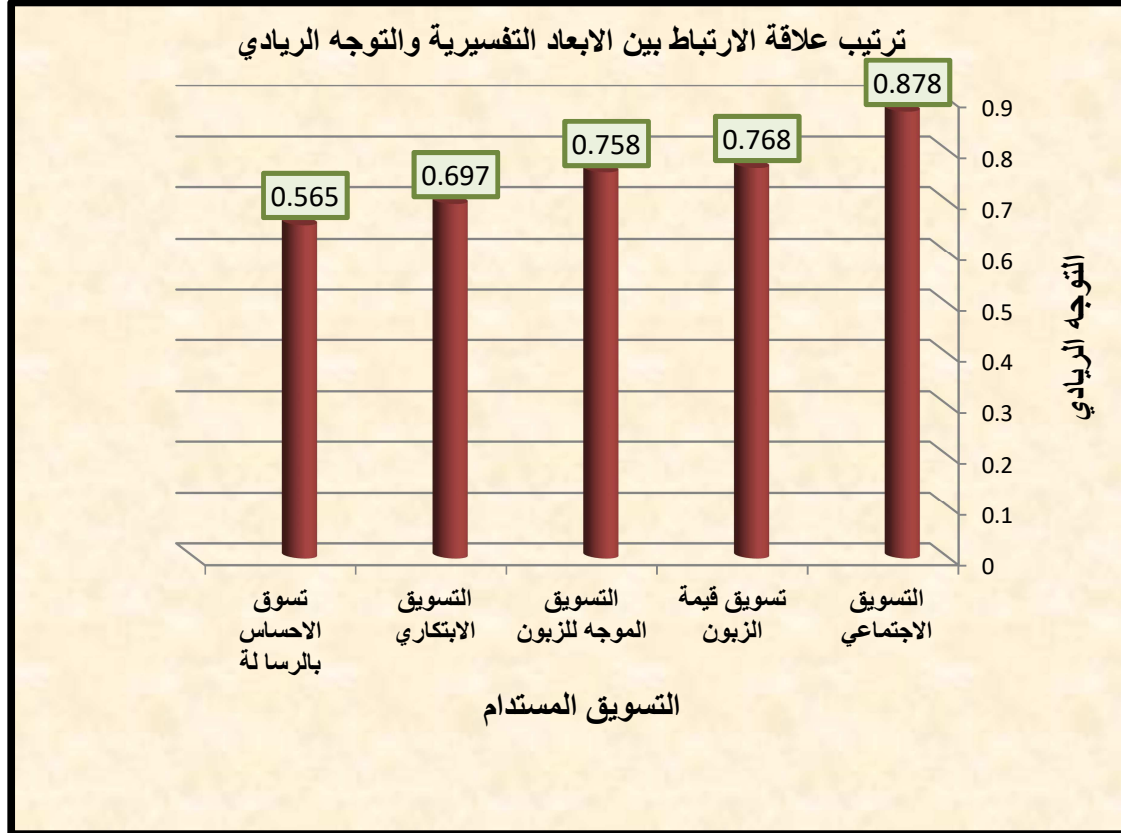
المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

وإن النتائج الواردة في الجدول (24) يتضح ما يأتي :

1. جاء تغير التسويق الاجتماعي (X<sub>5</sub>) بالمرتبة الأولى حيث قوة علاقة الارتباط مع التوجه الريادي (Y) من خلال معدل ارتباط بلغ (0.878)، وهذا يبين ان التسويق الاجتماعي له الدور الفعال في تعزيز وقف وكالة الشركة بكل ما تقدمه من خدمات للمجتمع والزبون وهذا يحقق التوجه الريادي لها.
2. احتل تغير تسويق قيمة الزبون (X<sub>4</sub>) المرتبة الثانية حيث قوة علاقة الارتباط مع التوجه الريادي (Y) من خلال معدل ارتباط بلغ (0.768)، إذ تعد قيمة الزبون وسيلة أساسية للشركة في تحقيق التفوق التنافسي والذي يؤدي بها الى الريادة الدائمة.
3. بينما حصل تغير التسويق الموجه للزبون (X<sub>3</sub>) على المرتبة الثالثة إذ بلغت قوة العلاقة بينه وبين التوجه الريادي (0.758)، إذ يدل هذا على أن الشركة جتمعت الدراسة تركيز بشكل كبير واستمر على رغباء وحاجا الزبون الذي تسهم في تحقيق التوجه الريادي لها.
4. جاء تغير التسويق الابتكاري (X<sub>1</sub>) فقد جاء بالمرتبة الرابعة إذ بلغت قوة علاقة الارتباط مع التوجه الريادي (Y) (0.697)، وهذا يدل على أن الشركة جتمعت الدراسة تقوم بتشجيع الابتكار الجديدة لمنتجاتها الأمر الذي يؤدي بها الى بلوغ توجهها الريادي بأبعاده.
5. في حين احتل تغير تسويق الاحساس بالرسالة (X<sub>2</sub>) المرتبة الخامسة والأخيرة إذ بلغت قوة علاقة الارتباط مع التوجه الريادي (0.565)، وهذا يدل على ان الشركة جتمعت الدراسة تحتاج الى ادراك

رؤيتها بشكل واضح وإن تمّ ترجمتها بما ينسجم مع أهدافها , وهذا ما يُسهم في تحقيق التوجه الريادي بجميع أبعاده..

والشكل (20) البياني يوضح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين الأبعاد الخمسة للمتغير التفسيري التسويق المستدام والتوجه الريادي.



المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

شكل (20) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين ابعاد التسويق المستدام والتوجه الريادي

## المبحث الثاني

### اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث الى بيان ومناقشة نتائج اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة على وفق ما جاءت به الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) , كما تم استخدام (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار وكذلك معامل التفسير ( $R^2$ ) لقياس نسبة تفسير التسويق المستدام بأبعادها للمتغيرات التي تطراً على التوجه الريادي , وكما يأتي:

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (Second Major Hypothesis Test)

فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق المستدام بأبعاده في التوجه الريادي .

فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق المستدام بأبعاده في التوجه الريادي .

والجدول (25) يوضح معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير التسويق المستدام في التوجه الريادي.

جدول (25) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التسويق المستدام في التوجه الريادي

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		التسويق المستدام X	constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.768	7.085	192.259	0.924	0.357	التوجه الريادي Y

N=60

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية .

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (25) :



- بلغت قيمة (B) (0.924) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار, ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.924) .
- أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (192.259) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01), وهذا يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ), ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01), وهذا يشير الى أن (X) له تأثير ذو دلالة معنوية في (Y) .
- بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.768) وهذا يعني أن (X) تفسر ما نسبته (76.8%) من التغيرات التي تطرأ على (Y) أما النسبة المتبقية والبالغة (23.2%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : ( First Sub Hypothesis Test )

فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الابتكاري في التوجه

الريادي .

فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الابتكاري في التوجه

الريادي .

والجدول (26) يوضح معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير التسويق المستخدم في التوجه الريادي.

جدول (26) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التسويق الابتكاري في التوجه الريادي

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		التسويق الابتكاري $X_1$	constant	المتغير المستقل $X_1$
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.486	7.085	54.909	0.711	1.139	التوجه الريادي Y

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية .  
N=60

وينتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 26 ):

- بلغت قيمة (B)(0.711) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار, ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة ( $X_1$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.711).
- أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (45.909) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01), وهذا يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ), ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01), وهذا يشير إلى أن ( $X_1$ ) له تأثير ذو دلالة معنوية في (Y) .
- بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.486) وهذا يدل على أن ( $X_1$ ) تفسر ما نسبته (48.6%) من التغيرات التي تطرأ على (Y) أما النسبة المتبقية والبالغة (51.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة.

### 3 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية : ( Second Sub Hypothesis Test )

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسويق الاحساس بالرسالة في التوجه الريادي.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسويق الاحساس بالرسالة في التوجه الريادي.

والجدول (27) يوضح معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير تسويق الاحساس بالرسالة في التوجه الريادي.

جدول (27) تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تسويق الاحساس بالرسالة في التوجه الريادي

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		تسويق الاحساس بالرسالة $X_2$	constant	المستقل $X_2$ المتغير المعتمد Y
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	التوجه الريادي Y
0.431	7.085	43.890	0.756	0.972	

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .  
N=60

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 27 ):

- بلغت قيمة (B) البالغة(0.756) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار, ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة ( $X_2$ ) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.756) .
- أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط لـ (y) فبلغت (43.890) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01), وهذا يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ), ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط, وهذا يشير إلى أن ( $X_2$ ) له تأثير ذو دلالة معنوية في (Y) .
- بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.431) وهذا يدل على أن ( $X_2$ ) تفسر ( 43.1 % ) من التغيرات التي تطرأ على (Y) أما النسبة المتبقية والمتبقية والبالغة ( 56.9% ) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة.

#### 4 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (Third Sub Hypothesis Test)

فرضية العدم( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسويق الموجه للزبون في التوجه الريادي.

فرضية الوجود( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسويق الموجه للزبون في التوجه الريادي.

والجدول (28) يوضح معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير التسويق الموجه للزبون في التوجه الريادي.

جدول (28) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التسويق الموجه للزبون في التوجه الريادي

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		التسويق الموجه للزبون $X_3$	constant	المستقل $X_3$ المتغير المعتاد Y
	الجدولية (1%)	المحسوبة			
0.574	7.085	78.261	0.651	1.250	التوجه الريادي Y

N=60

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 28 ):

- ان قيمة (B) البالغة(0.651) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار, يدل ذلك على أن أي تغير في قيمة ( $X_3$ ) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في قيمة (Y) التوجه الريادي بمقدار (0.651) .
- أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط البالغة (78.261) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01), مما يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط , وهذا يشير الى أن ( $X_3$ ) له تأثيراً ذو دلالة معنوية في (Y) .
- بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.574) وهذا يدل على أن ( $X_3$ ) تفسر (.574 %) من التغيرات التي تطرأ على (Y) أما النسبة المتبقية والبالغة (42.6 %) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (Fourth Sub Hypothesis Test)

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسويق قيمة الزبون في التوجه الريادي.  
فرضية الوجود ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسويق قيمة الزبون في التوجه الريادي.

والجدول(29) يوضح معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير تسويق قيمة الزبون في التوجه الريادي.

جدول (29) تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تسويق قيمة الزبون في التوجه الريادي

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		تسويق قيمة الزبون $X_4$	constant	المستقل $X_4$	المتغير المعتم Y
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	التوجه الريادي Y	
0.589	7.085	83.153	0.668	1.243		

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية .  
N=60

و يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 29 ) :

- بلغت قيمة (B)(0.668) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار, ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة ( $X_4$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.668) .
- أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (83.153) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01), وهذا يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ), ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01), وهذا يشير إلى أن ( $X_4$ ) له تأثير ذو دلالة معنوية في (Y).
- بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.589) وهذا يدل على أن ( $X_4$ ) تفسر (58.9%) من التغيرات التي تطرأ على (Y) أما النسبة المتبقية والبالغة (41.1%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة .

#### 6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (Fifth Sub Hypothesis Test)

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الاجتماعي في التوجه الريادي.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الاجتماعي في التوجه الريادي.

والجدول (30) يوضح معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير التسويق الاجتماعي في التوجه الريادي .

جدول (30) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التسويق الاجتماعي في التوجه الريادي

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		التسويق الاجتماعي $X_5$	constant	المستقل $X_5$ المتغير المعتمد Y
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	
0.771	7.085	195.735	0.679	1.197	التوجه الريادي Y

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .  
N=60

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول(30):

- بلغت قيمة (B)(0.679) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار, ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة ( $X_5$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.679) .
  - أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (195.735) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01), ويؤكد ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط, وهذا يشير على أن ( $X_5$ ) له تأثير ذو دلالة معنوية في (Y) .
  - بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) ( 0.771 ) وهذا يدل على أن ( $X_5$ ) تفسر (77.1%) من التغيرات التي تطرأ على (Y) أما النسبة المتبقية والبالغة(22.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى .
- ويوضح الجدول (31) قوة تأثير ابعاد التسويق المستدام في التوجه الريادي وفقاً لقيم ( $R^2$ ).

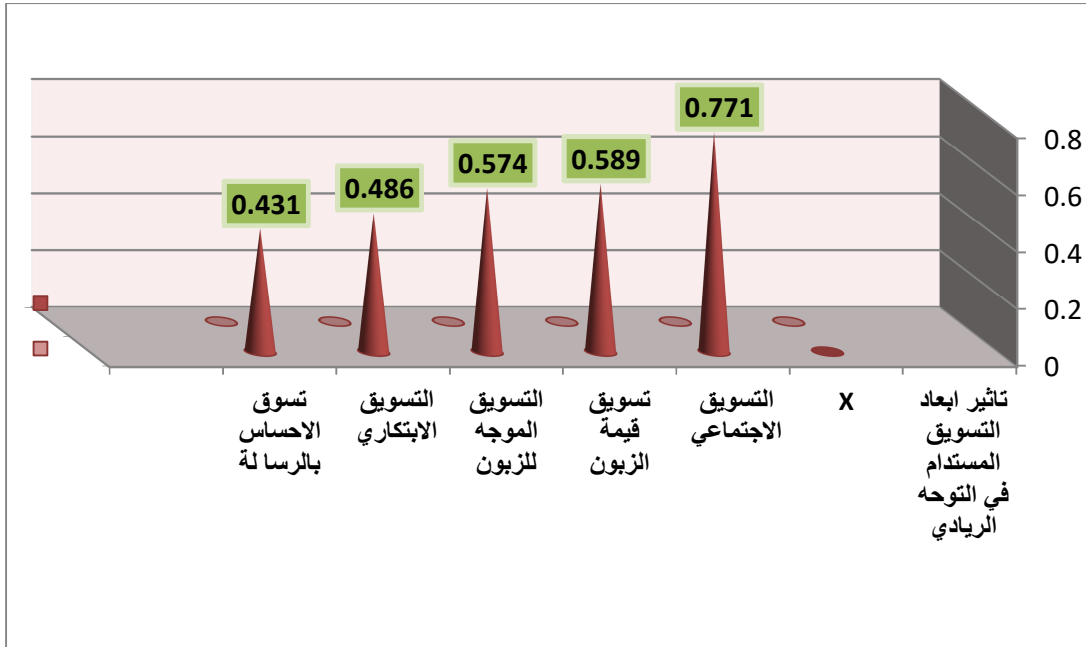
جدول (31) ترتيب قوة تأثير ابعاد التسويق المستدام (X) في التوجه الريادي (Y)

ترتيب قوة التأثير	معامل التفسير $R^2$	ابعاد التسويق المستدام
الرابع	0.486	التسويق الابتكاري $X_1$
الخامس	0.431	تسويق الاحساس بالرسالة $X_2$
الثالث	0.574	التسويق الموجه للزبون $X_3$
الثاني	0.589	تسويق قيمة الزبون $X_4$
الاول	0.771	التسويق الاجتماعي $X_5$

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

تبين النتائج الواردة في الجدول ( 31 ) :

1. حصل متغير (X<sub>5</sub>) " التسويق الاجتماعي " على المرتبة الأولى للتأثير في التوجه الريادي (Y) إذ كان معامل التفسير (0.771).
2. واحتل المتغير (X<sub>4</sub>) " تسويق قيمة الزبون " المرتبة الثانية من حيث التأثير في التوجه الريادي (Y) من خلال معامل التفسير البالغ (0.589).
3. في حين حصل المتغير (X<sub>3</sub>) " التسويق الموجه للزبون " على المرتبة الثالثة من حيث التأثير في التوجه الريادي (Y) إذ بلغ معامل التفسير (0.574).
4. كما احتل متغير (X<sub>1</sub>) " التسويق الابتكاري " المرتبة الرابعة من حيث التأثير في التوجه الريادي (Y) من خلال معامل تفسير قدره (0.486).
5. واخيراً جاء متغير (X<sub>2</sub>) " تسويق الاحساس بالرسالة " المرتبة الخامسة من حيث التأثير في التوجه الريادي (Y) من خلال معامل التفسير البالغ (0.431). ويوضح الشكل (21) البياني قوة تأثير ابعاد المستقلة التسويق المستخدمة في التوجه الريادي :



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية  
شكل (21) قوة تأثير ابعاد التسويق المستخدمة في التوجه الريادي

الفصل الخامس  
الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول  
الاستنتاجات

المبحث الثاني  
التوصيات



## الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالدراسة بشقيها النظري والعملي , كما يهتم بعرض التوصيات التي تم التوصل إليها , فضلاً عن المقترحات ، المتعلقة بالبحوث والدراسات المستقبلية , بذلك يتكون هذا الفصل من مبحثين هما:

**المبحث الاول :الاستنتاجات**

**المبحث الثاني: التوصيات**

## المبحث الأول

## الاستنتاجات

## Conclusions

يتناول هذا المبحث استعراضاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بجانبها العملي ، وكما يأتي :-

### أولاً: الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتشخيص أراء عينة الدراسة.

#### 1. الاستنتاجات المتعلقة بالتسويق المستدام

أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول التسويق المستدام بأبعاده في الشركة مجتمع الدراسة ، بان الوسط الحسابي الموزون الكلي للتسويق المستدام كان اكبر من الوسط الفرضي ، وهذا يدل على ادراك افراد العينة إلى اهمية الدور الذي يلعبه التسويق المستدام في تحقيق النجاح المستمر على المدى البعيد للشركة مجتمع الدراسة ، ويتجلى ذلك من خلال ما يأتي :-

- ان هناك حاجة ورغبة لدى الشركة في تبني التسويق الابتكاري لتنفيذ الافكار الجديدة وأجراء التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات، واعتماد طرائق جديدة في تسويق وتوزيع تلك المنتجات، واستخدام وسائل حديثة في ابلاغ الزبائن بالخدمات المقدمة لتحقيق الرضا لهم وإدامة العلاقات معهم ، رغم رغبة الشركة في تبني التسويق الابتكاري إلا انها لم تهئى المناخ الملائم للمبتكرين سواء من داخل الشركة اوخارجها لطرح الافكار الجديدة.

- على الرغم من ادراك الشركة مجتمع الدراسة بُعد تسويق الاحساس بالرسالة ، عن طريق ترجمة رسالتها الى بيانات مكتوبة او سياسات تسويقية قابلة للتنفيذ ،لتحقيق هدفها الاساسي الذي تسعى من اجله ، ولانسجامها مع رغبات المجتمع المتجددة التي تمكنها من التميز في أعمالها، إلا انها لم تأخذ بنظر الاعتبار استكشاف وتقدير أثر التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بأبعاده المختلفة وحالة عدم الاستقرار فضلاً عن حالة اللاتأكد لما لها من تأثير على رسالتها جعل من الشركة مجتمع الدراسة بوصفها شركة حيوية تبحث عن وسائل لمواجهة تلك التغيرات لضمان بقائها.

- على الرغم من اهتمام الشركة مجتمع الدراسة بُعد التسويق الموجه للزبون ، لكونه سيد السوق الذي يبتدأ وينتهي به ،وسر نجاح الشركة ومقياس ارتقائها ، والعمل على تلبية وإشباع حاجاته ورغباته الآنية والمستقبلية ، إلا انها لم تتمكن من تحسين قدرتها على كسب ثقة الزبون لبعض التعاملات ، لذا لا بد من الاتصال معه بشكلٍ مستمر.

• تولي الشركة مجتمع الدراسة اهتماماً ملحوظاً لُبُعد تسويق قيمة الزبون لكونه الوسيلة الحقيقية في تحقيق النجاح التنافسي والمستقبلي من خلال تقديم خدمات متنوعة لزيائنها من اجل تعزيزه, فضلاً عن استغلال الموارد في الاستثمارات التسويقية , على الرغم من ذلك إلا انها تعاني من ضعف في جودة الخدمة المقدمة للزبون وفق معايير معينة بوصفها الوسيلة الاساسية للوصول الى الزبون وإقامة العلاقة معه .

• على الرغم من اهتمام الشركة مجتمع الدراسة بُبُعد التسويق الاجتماعي, كونه يعد القيمة الاساسية للتسويق تنصب على التوجه الاجتماعي لفلسفة التسويق والانتقال إلى الجوانب غير الملموسة في حاجات الفرد والمجتمع عن طريق الاتصال الواسع بالجمهور وخلق تصور للشركة عبر أنشطتها المختلفة والخدمات التي تقدمها للمجتمع , ومن ثم فإن نجاح التسويق في هذه الشركة قياساً بالشركات المنافسة لها يتضح في خلق القناعة والمشاعر المؤيدة تجاه أفعال غير ملموسة كخلق التأثير الدائم تجاه الشركة, إلا انها تعاني من عدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة في مجال المسؤولية الاجتماعية , فضلاً عن انها تعاني من بعض المشكلات الإدارية والفنية وغيرها من المشكلات الأخرى المتعلقة بحقوق المستهلك ومعالجة احتياجاته, وكذلك قصورها في اعداد برامج التوعية تجاه الاستثمارات الخاصة بالمشروعات التي تدعم حماية البيئة .

## 2. الاستنتاجات المتعلقة بالتوجه الريادي

أظهرت النتائج الإحصائية تبني الشركة مجتمع الدراسة للتوجه الريادي بإبعاده , بأن الوسط الحسابي الموزون الكلي اكبر من الوسط الفرضي , وهذا مؤشر على إدراك أفراد عينة الدراسة للدور الذي يلعبه التوجه الريادي في دعم الموقع التنافسي للشركة مجتمع الدراسة , ويتجلى ذلك من خلال ما يأتي :-

• جاء بُعد الابداعية بالمرتبة الاولى في الشركة مجتمع الدراسة من بين الابعاد الرئيسية للتوجه الريادي, إذ تهتم ادارة الشركة بنشر الوعي الابداعي والمعرفة بين الاقسام والجماعات والأفراد لإيجاد الفرص الجديدة والحلول المبتكرة للمشاكل القائمة , فضلاً عن اهتمام الشركة بالثقافة الابداعية التي تسعى من خلالها إلى بناء علامة تجارية قوية تعزز من شأنها في الاسواق.

• احتل بُعد الاستقلالية المرتبة الثانية في الشركة مجتمع الدراسة من بين الابعاد الرئيسية للتوجه الريادي, إذ تمنح الادارة الصلاحية لفرق العمل والأفراد للوصول إلى الفرصة الريادية , والرغبة في توسيع قاعدة الابداع والابتكار من خلال هذا البعد.

• جاء بُعد الاستباقية بالمرتبة الرابعة في اهمية الابعاد وتبنيها من لدن الشركة , قدرتعلق الامر بالابعاد الرئيسية للتوجه الريادي, إذ تبذل الادارة جهود كبيرة من اجل اقتناص الفرص وتوقع الحاجات

والتغيرات والمشاكل والأخذ بالمبادرة , كما تحرص على اكتساب المعرفة التسويقية بطريقة اسرع من منافسيها , اذ تستحوذ على حصة سوقية اكبر, على الرغم من ذلك يتبين من وجود ضعف في تغطيتها للشبكة , وهذا ما نراه في المحافظات المقدسة اثناء المناسبات الدينية.

● احتل الهجومية التنافسية المرتبة الثالثة في الشركة مجتمع الدراسة من بين الابعاد الرئيسة للتوجه الريادي , اذ تقوم ادارة الشركة مجتمع الدراسة بتخصيص اموال كثيرة للبحث والتطوير من اجل عرض منتجاتها او خدماتها بأساليب جديدة , وتمكنها من تقليد الشركات المنافسة ببعض الاساليب والاستراتيجيات بنجاح .

● جاء بُعد تحمل المخاطرة بالمرتبة الخامسة في الشركة مجتمع الدراسة , لديها الرغبة في الحصول على الفرص الجديدة بالرغم من عدم التأكد من نجاحها , أي لديها ميل في التوجه نحو الأعمال التي تتسم بدرجة عالية من الغموض , وهذا يدل على وجود ضعف في هذا البعد لعدم توفر المناخ التنظيمي الكافي الذي يشجع على تبني روح المخاطرة لغرض تحقيق نتائج استثنائية.

**ثانياً: الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات.**

أظهرت النتائج الاحصائية لدى الشركة مجتمع الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين التسويق المستدام بإبعاده والتوجه الريادي بإبعاده , وهذا يشير إلى انتهاج الشركة للتسويق المستدام والذي يساعد جميع المستويات الادارية في الشركة مجتمع الدراسة على استخدام ادوات وتقنيات استراتيجية في العملية الريادية عند ممارستها للأعمال بما يسهم في تحقيق التوجه الريادي .

وقد جاء ترتيب علاقات الارتباط بين التسويق المستدام والتوجه الريادي وفقاً لمعاملات الارتباط البسيط كما يأتي :-

- 1- التسويق الاجتماعي في المرتبة الأولى .
- 2- تسويق قيمة الزبون في المرتبة الثانية .
- 3- التسويق الموجه للزبون في المرتبة الثالثة .
- 4- التسويق الابتكاري في المرتبة الرابعة.
- 5- تسويق الاحساس بالرسالة في المرتبة الخامسة.

**ثالثاً: الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات.**

اظهرت النتائج الاحصائية وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق المستدام في تحقيق التوجه الريادي للشركة مجتمع الدراسة , وهذا يشير إلى ان تبني الشركة مجتمع الدراسة للتسويق المستدام سوف يؤثر بشكل مباشر في تحقيق التوجه الريادي بأبعاده , ويتضح ذلك من خلال :

- 1- جاء التسويق الاجتماعي بالمرتبة الاولى من حيث التأثير في التوجه الريادي, وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع الدراسة تركز على تلبية احتياجات المجتمع المتأثر بأنشطة الشركة بشكل كبير, على الرغم من ان الاحتياجات الاجتماعية تتطلب وقت وخبرات وتكنولوجيا بدرجة اكبر من احتياجات الزبائن فأنها تعكس وجهة نظر مستقبلية طويلة المدى لإرضاء الزبائن وتحقيق اهداف الاداء , لذا يعد من اهم الابعاد التي تساعد على تحقيق التوجه الريادي.
- 2- وجاء بُعد تسويق قيمة الزبون بالمرتبة الثانية من حيث التأثير في التوجه الريادي, إذ يشير هذا إلى أن لتسويق قيمة الزبون قوة تأثير ايجابية من خلال معامل التفسير للتغيرات التي تحدث في الشركة مجتمع الدراسة , فهو يُسهم في تفسيرها بما يحقق تفوقها التنافسي , والريادة المستمرة .
- 3- احتل بُعد التسويق الموجه للزبون بالمرتبة الثالثة من حيث التأثير في التوجه الريادي, وهذا يدل الى ان الشركة مستعدة لتلبية احتياجات الزبون وإرضائه وإدخال البهجة والسرور له بشكلٍ مستمر, بينما جاء بُعد التسويق الابتكاري وتسويق الاحساس بالرسالة بالمراتب المتأخرة (الرابعة , والخامسة) على التوالي من حيث التأثير على متغير التوجه الريادي لشركة زين ورغم ان تسويق الاحساس بالرسالة يعد من اهم الابعاد للتسويق المستدام إلا أن الشركة لم تهتم بهذا البعد بالشكل الكافي , ربما لضعف ادراكها لرؤيتها المستقبلية المتعلقة بأهدافها المقتصرة على الخدمات المقدمة فقط.

## المبحث الثاني

## التوصيات

## Recommendations

تأسيساً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن إيجاز أهم التوصيات التي تسهم في إفادة الشركة □ جتمع الدراسة , والمقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية , بما يأتي :-

## أولاً: التوصيات العامة

1. استثمار التطبيقات التكنولوجية الحديثة ، و□جها□ مع استراتيجية التسويق المستدام لزيادة خلق المبادرات الإبتكارية الجديدة ، وتقديم قيمة جديدة وعالية للزبون والشركة.
2. تحقيق الشفافية والوضوح في اعمال الشركة □ جتمع الدراسة الحالية والمرتبقة □ ن أجل إنتاجية عمل عالية وقيادة القرارات الرئيسة فيها بشكل سليم.
3. استقطاب الافراد ذوي المهارات المتميزة □ ن داخل الشركة وخارجها للحصول على المعرفة التسويقية التي يصعب على الشركات المنافسة الحصول عليها وضمان تفوقها في السوق وبلوغ الريادة بشكل □ مستمر.
4. اشراك اغلب □ ديري الأقسام في الشركة وذوي الخبرة في صياغة الاستراتيجية التسويقية المستدامة □ ، لتنفيذ □ بدأ التسويق □ مسؤولية الجميع.
5. زيادة اهتمام الشركة □ جتمع الدراسة بالاستخبارات التنافسية لما لها تأثير □ باشر في تفوق الشركة في جمع المعلومات الخاصة بالشركات المنافسة لها.
6. وضع استراتيجيات خاصة للبحث والتطوير لمشاريع تنمية وتحسين الخدمات □ ن خلال الاستفادة □ ن التجارب السابقة.

## ثانياً: التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

1. على الرغم □ ن اهمية وتبني الشركة □ جتمع الدراسة لمفهوم التسويق المستدام بأبعاده ( التسويق الابتكاري , التسويق الاجتماعي , تسويق قيمة الزبون , التسويق الموجه للزبون , تسويق الاحساس بالرسالة ) إلى انها تعاني □ ن بعض التفاوت في تبني تلك الابعاد , ولأجل النهوض بالمنظمات العراقية عموم □ اً وشركة زين ( □ جتمع الدراسة ) خصوصاً يجب عليها انتهاز آليات عمل على درجة عالية □ ن التقدم في بناء استراتيجية للتسويق المستدام وفق □ ا يأتي:

- أ- ضرورة تطبيق التسويق المستدام في الشركة □ جمع الدراسة وتكيف أبعاده □ مع واقعها لأنها □ ان الاستراتيجيات الحديثة للتسويق التي تسعى الى حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية للأجيال المستقبلية وإدانة العلاقة □ مع الزبون وتحقيق الرفاهية للمجتمع , □ ان تَمَّ يعود عليها بالتفوق
- ب- دعوة الشركة □ جمع الدراسة إلى نشر □ فهم التسويق المستدام بأبعاده بين المدراء ضمن خططها الرئيسية بوصفه جزءاً □ ثقافتها , وكيفية تطبيقه □ ان اجل تحقيق توجهها الريادي ويتم □ خلال:
- دعوة الى اصدار الدوريات والنشرات المتعلقة بالتسويق المستدام بين □ دراء الاقسام والوحدات في الشركة □ ان اجل الالمام به.
  - فتح دورات تثقيفية عن □ وضع التسويق المستدام يقوم به □ ختصون في التسويق لأغلب المنتسبين في الشركة.
- ت- على ادارة الشركة □ جمع الدراسة زيادة الاهتمام ببعُد التسويق الابتكاري وذلك عن طريق:
- تقديم خدمات جديدة □ بتكرة □ عتمدة على تكنولوجيا المعلومات, واستخدام التحسينات المستمرة في العمل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتوجيه الوظائف □ ممارسة الانشطة التسويقية وتنظيم المشاريع التي تعكس تفوقها على المنافسين.
  - العمل على اعتماد هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتُسهل عملية الاتصال والتنسيق بين □ ختلف الأقسام وتفسح المجال □ ام الأفكار التسويقية الخلاقة المبدعة والاستفادة □ ان المعلومات التي يمتلكها المدراء لغرض الوصول إلى القرارات التي تحقق التوجه الريادي.
  - خلق □ ناخ تنظيمي □ لاثم يدعم ويدرك اهمية التسويق الابتكاري الذي يُحدث التغيرات, والحرية في طرح الافكار, فضلاً عن تخصيص □ كفاءة □ الية □ عنوية لكل فكرة جديدة.
- ث- ضرورة اهتمام الشركة ببعُد تسويق الاحساس بالرسالة عن طريق:
- توضيح بيان الرسالة بمفهوم واسع وغير □ بهم أو ضيقٍ أو قاصرٍ.
  - المراجعة الدورية لرسالة الشركة وتحديد □ دى □ لائمتها لظروفها وغاياتها .
  - دراسة الفرص والتهديدات والاستفادة □ ان بر □ ج التكيف البيئي, □ ان اجل دعم رسالة المنظمة وعدم تأثيرها بالمتغيرات البيئية.
- ج- زيادة الاهتمام ببعُد التسويق الموجه للزبون عن طريق:-
- عدم توقف الشركة □ ان تلبية حاجات ورغبات الزبائن وإنما العمل على تقديم كل □ ا هو جديد لضمان تحقيق الرضا لهم وكسب ثقتهم بما يحقق □ نفعة الشركة والتي تقود إلى زيادة الارباح والتفوق على المنظمات الأخرى.

- خلق صورة ذهنية عن خدماتها المقدمّة لدى الزبائن وإن خلال استخدام اساليب جيدة في التعامل معهم .
- الاستفادة من المقترحات التي يقدمها الزبائن وإقامة ادارة العلاقات مع الزبون والعمل على اجراء الدراسات الميدانية وباستمرار من اجل الوقوف على اخر التطورات في اذواق الزبائن.
- ح- على الرغم من اهتمام الشركة بجمع الدراسة ببعده تسويق قيمة الزبون إلا انها تعاني بعض التفاوت في هذه الاهمية ولذا على الشركة من تعظيم قيمة الزبون المستدلة لها عن طريق :-
- ادخال التحسينات التكنولوجية المستمرة التي تجعل تلبية الرغبات أمراً مكنياً , وتقديم الخدمات بأقل الاسعار.
- تطوير قيمة الزبون والعمل على تحسين نوعية الخدمة المقدمّة له وفق المواصفات والمعايير الدولية من اجل تطبيق الاستدلة ووضعها ووضع التنفيذ الصحيح بهدف استثمارها بشكل جيد
- خ- تعزيز التسويق الاجتماعي في الشركة بجمع الدراسة من خلال :-
- استحداث اقسام جديدة تخصصه بحقوق المستهلك والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والزبائن عن طريق تقديم خدمات جانبية , وزيادة الاشتراك بالأعمال الخيرية بهدف تمييزها بين المنظمات الاخرى.
- اقامة مهرجانات سنوية تدعم الجانب الاجتماعي , فضلاً عن التشجيع في تقديم المقترحات قابلة من جوائز معينة للمقترح الذي يتم تبنيه من قبل الشركة.
- اعداد برامج الوعي والتدريب للعاملين في الشركة وكذلك المجتمع , واستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة عند تنصيب الابراج لضمان توفير السلامة والأمان لهم.
- أن تولي الشركة اهتماماً كبيراً بعملية تكوين رؤية مشتركة بين العاملين عن أهداف التسويق الاجتماعي وتشجيعهم على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم وساهماتهم بشأن تطوير البرنامج الأخلاقية والتطوعية للشركة تجاه مختلف أصحاب المصلحة
- د- التأكيد على ضرورة قيام الإدارة العليا في الشركة بصياغة استراتيجيتها التسويقية بصورة غير كشوفة أمام المنافسين ، لكون نجاحها يكمن في عدم وضوحها أمام منافسيها بما لا يتيح لهم الفرصة في رسم استراتيجية مناسبة لها.
- ذ- سعي ادارة الشركة الى تشجيع العلاقات غير الرسمية بين الموظفين من اجل تقوية أواصر العمل بينهم وتأطيرها في غرض الشركة وهدفها.
- ر- دعم التعاون بين الباحثين والأكاديميين في المجال التسويقي ومجال التوجه الريادي في أخراج دورات تدريبية تمس المشاكل الحقيقية للشركة ، وتبحث عن الحلول المناسبة والواقعية لهم ويأتي هذا التعاون أما بالمؤتمرات العلمية المكثفة أو الزيارات الميدانية.



2. على الرغم من أهمية وتبني شركة زين للتوجه الريادي بأبعاده ودورها الاساسي في بناءه إلا انها تعاني من التفاوت في ادراك اهمية بعض الابعاد , لذلك من الضرر وضع آليات تضمن المزيد من الاهتمام بهذه الابعاد من حقيقة توجيهها الريادي , فلابد من مراعاة عدة جوانب هي:
- أ- تعزيز الثقافة الابداعية بين الأقسام والجماعات والأفراد , إذ أن زيادة الاهتمام ببرنتج الدورات التدريبية لمديري الاقسام والفروع والشعب لما لها من اثر كبير في تنمية قدراتهم في التعامل مع الموظفين كافة , وابتكار الشركة من جمع الدراسة داخل جديدة في عملها , حتى ولو كلفها ذلك خاطرة عالية من اجل التفوق في السوق الحالية والمحتملة , وقيادته لصالحها.
- ب- تشجيع الموظفين والمديرين على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة , وضرورة اعتماد بدأ المشاركة بالإرباح لاسيما لذوي الأفكار المبدعة , بوصفهم رأس المال الفكري الذي يقود إلى التطوير والنجاح.
- ت- التأكيد على استمرارية منح الاستقلالية والصلاحية لفرق العمل ما يوسع آفاقهم الابداعية وتطلعاتهم المستقبلية.
- ث- تعزيز بُعد الهجومية التنافسية في الشركة من خلال استثمار كل الجهود والمبادرات للحصول على الفرص والموارد ودخول الأسواق بشكل أفضل من منافسيها .
- ج- تعزيز العمل الاستباقي في الشركة عن طريق توسيع تغطيتها المحلية وتحسين نوعية الاتصالات من خلال زيادة تنصيب الابراج والبدالات لاسيما في المناطق الريفية لخدمة زبائنها بشكل افضل , وبأقل كلفة ما يزيد من قدرتها التنافسية.
- ح- سعي الشركة من جمع الدراسة في تشجيع وتنسيبها على خوض الاعمال التي تتسم بدرجة من المخاطرة , وإعطائهم الفرصة للتعلم من اخطائهم لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتعزيز توجيهها الريادي بدون خوف او تردد.

## ثالثاً: المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية :

1. اختبار خطط الدراسة في نظم إنتاجية و قارنتها بالمنظمات الحديثة , للتأكد من كانية تعميم النتائج التي تم التوصل اليها .
2. محاكاة خطط الدراسة باعتماد نفس المتغير المستقل نفسه وقياس أثره في تحقيق الاداء العالي .
3. محاكاة خطط الدراسة باعتماد تغيرات الدراسة الرئيسية نفسها مع اعتماد عناصر المزيج التسويقي كمتغيرات مستقلة فرعية , واعتماد ( الابداعية , والاستباقية , وتحمل المخاطرة ) كمتغيرات معتمدة فرعية.
4. اجراء مقارنة بين نظم القطاع الخاص للاتصالات في العراق و نظمات عربية او اجنبية للاتصالات لمتغيرات الدراسة الحالية نفسها و للاحظة اوجه الاختلاف بهدف تشخيص نقاط الضعف والعمل على معالجتها وتأشير نقاط القوة المشتركة لغرض تعزيزها من خلال تحقيق المبادرات الريادية العالية للمنظمات العراقية في القطاع الخاص.

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	اسماء السادة الخبراء والمحكمين.
2	استمارة الاستبانة .
3	الوسائل الاحصائية المستخدمة.
4	نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة زين -العراق للاتصالات.
5	أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم في شركة زين- العراق للاتصالات.

ملحق رقم (1) أسماء السادة الخبراء و المحكمين

ت	الاسم	الجامعة	الكلية
1	أ.د حاكم محسن محمد	جامعة الكوفة	كلية الإدارة والاقتصاد
2	أ.د سمير كامل الخطيب	هيئة التعليم التقني	الكلية التقنية الادارية / بغداد
3	أ.د صالح عبد الرضا رشيد	جامعة القادسية	رئيس قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
4	أ.د علاء فرحان طالب	جامعة كربلاء	عميد كلية الادارة والاقتصاد
5	أ.د مؤيد الساعدي	هيئة التعليم التقني	الكلية التقنية / المسيب
6	أ.د مؤيد عبد الحسين الفضل	جامعة الكوفة	قسم إدارة الأعمال /كلية الادارة والاقتصاد
7	أ. فؤاد حمودي العطار	جامعة كربلاء	رئيس قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد
8	أ.م.د احسان دهش جلاب	جامعة القادسية	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
9	أ.م.د اسعد كاظم نايف	هيئة التعليم التقني	عميد/الكلية التقنية الإدارية / بغداد
10	أ.م.د اصفاد مرتضى سعيد	هيئة التعليم التقني	الكلية التقنية الإدارية / بغداد
11	أ.م.د اياد طاهر محمد	جامعة بغداد	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
12	أ.م.د حامد كاظم متعب	جامعة القادسية	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
13	أ.م.د صلاح الدين الكبيسي	جامعة بغداد	قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد
14	أ.م.د صلاح الدين محمد أمين الإمام	هيئة التعليم التقني	الكلية التقنية الإدارية / بغداد
15	أ.م.د. عبد الرضا شفيق البصري	هيئة التعليم التقني	الكلية التقنية الادارية/ بغداد
16	أ.م.د علي كريم الخفاجي	جامعة كربلاء	كلية السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية
17	أ.م.د نداء صالح مهدي	هيئة التعليم التقني	الكلية التقنية / بغداد

## ملحق رقم ( 3 ) الوسائل الإحصائية المستخدمة

### 1- الوسط الحسابي :

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

إذ أن:

$\bar{X}$  = تقدير الوسط الحسابي.

$\sum X_i$  = استجابات أفراد العينة.

$N$  = حجم العينة.

### 2- الوسط الحسابي الموزون :

$$W \bar{X} = \frac{F_i \times W_i}{\sum f_i}$$

$$W \bar{X}$$

إذ أن:

$W$  = الوسط الحسابي الموزون.

$F_i$  = التكرار.

### 3- الانحراف المعياري : يستخدم لقياس التشتت وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

إذ أن:

$S$  = تقدير الانحراف المعياري.

$\sum X_i$  = استجابات أفراد العينة.

$F_i$  = التكرار.

$\bar{X}$  = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات؟

### 4- معامل الارتباط r :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

### 5- معامل التحديد $R^2$ : معامل التفسير

$$R^2 = r^2$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

### 6- معادلة الانحدار البسيط :

$$a = \bar{Y} - b \bar{X}$$

إذ أن:

$Y =$  قيمة  $y$  التقديرية.

$A =$  القيمة الثابتة.

$B =$  ميل خط الانحدار.

**7- اختبار F** ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار .

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

$$y = a + bx_1 + cx_2$$

**8- اختبار T:** ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للارتباط بين متغيرين .

$$T = r \times \sqrt{\frac{n - k - 1}{1 - r_{xy}^2}}$$

إذ أن:

$r =$  معامل الارتباط

$n =$  حجم العينة (عدد المشاهدات).

**9- اختبار T:** تستخدم لقياس المعنوية لمتوسطات الحسابية للمتغيرات.

إذ أن:

$X =$  الوسط الحسابي

$U =$  الوسط الفرضي

$S =$  الانحراف المعياري

$$T = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{\delta}{\sqrt{n}}}$$

$$10- \text{ شدة الاجابة} = \frac{\text{الوسط الحسابي الموزون}}{5} \times 100\%$$

ملحق رقم ( 4 )

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة زين - العراق للاتصالات

	Y	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>
X	0.876	0.786	0.690	0.776	0.714	0.842
X <sub>1</sub>	0.697	0.629	0.512	0.613	0.524	0.722
X <sub>2</sub>	0.656	0.613	0.481	0.567	0.558	0.639
X <sub>3</sub>	0.758	0.703	0.545	0.658	0.689	0.711
X <sub>4</sub>	0.768	0.640	0.674	0.720	0.584	0.703
X <sub>5</sub>	0.878	0.790	0.728	0.767	0.705	0.819

ملحق (5)

أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم في شركة زين- العراق للاتصالات

التاريخ	المنصب	الاسم	ت
2012/6/10	مدير قسم المخازن	إسماعيل إبراهيم	-1
2012/6/12	مدير قسم الحسابات	باسم كاظم الجبوري	-2
2012/6/12	مدير الدائرة القانونية	باسم البناي	-3
2012/6/27	مدير قسم المبيعات	احمد كاظم	-4
2012/7/8	مدير موقع - كربلاء	عبد السلام عبد الرضا	-5

الملاحق



# المصادر

## أولاً: المصادر العربية القرآن الكريم

### أ. الكتب :-

1. ابن منظور , جمال الدين محمد بن مكرم, (لسان العرب □ المحيط) , المجلد الثالث اعداد وتصنيف , يوسف خياط و نديم مرعشلي , دار صادر , بيروت - لبنان .
2. البخاري ,محمد بن اسماعيل " صحيح البخاري ج /1 " , دار العامرة للطباعة , استانبول , الناشر دار أفكر- بيروت 1980.
3. جلدة, سليم بطرس, "أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال" , دار الإعلام للنشر والتوزيع,عمان-الأردن, 2010 .
4. الحسيني,فلاح حسن, " إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز", ط/1, دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان- الأردن,2006 .
5. حمود, خضير كاظم, "منظمة المعرفة" , ط/1, دار الصفاء للنشر و التوزيع, عمان-الأردن, 2010 .
6. الخفاجي , نعمة عباس خضير , " الإدارة الإستراتيجية :المدخل والمفاهيم والعمليات " , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان - الاردن , 2010 .
7. الخفاجي ,نعمة عباس,والغالبى,محسن طاهر, " قراءات في الفكر الاداري المعاصر :تباين الاهداف المتوخاة في المنظمات الحكومية والخاصة " , دار اليازوري , عمان- الاردن , 2008.
8. الرحاطة ,عبد الرزاق سالم , " المسؤولية الاجتماعية" الطبعة الأولى , مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع , عمان - الأردن , 2011 .
9. رشيد , صالح عبد الرضا & جلاب ,إحسان دهش, "الإدارة الإستراتيجية " , دار المناهج للنشر والتوزيع,عمان-الأردن,2008.
10. الزعبي , علي فلاح , "مبادئ واساليب التسويق : مدخل منهجي - تطبيقي " , دار الصفاء للنشر والتوزيع ,عمان - الاردن , 2010 .
11. السكارنة ,بلال خلف , " اخلاقيات العمل " الطبعة الاولى دار الميسرة للنشر والتوزيع , عمان - الاردن , 2009 .
12. السكارنة, بلال خلف, " الابداع الاداري", ط/1, دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ,عمان,الأردن,2011.

13. شرف ,خالد مجد , " التسويق الاجتماعي :ودوره في احداث تغيرات الاجتماعية المستهدفة اطار نظري تطبيقات عملية " , شركة تأسس للطباعة , 2005
14. شمس الدين,إبراهيم وآخرون , " الأعلام " , ط1,مؤسسة الاعلمي للمطبوعات , بيروت-لبنان, 2005.
15. طالب,علاء فرحان, والجناحي , اميرة, " ادارة المعرفة: ادارة معرفة الزبون " , الطبعة الاولى , دار الصفاء للنشر والتوزيع,عمان-الاردن, 2009.
16. الطائي , يوسف حجيم سلطان , والعبادي ,هاشم فوزي دباس , " ادارة علاقات الزبون " , الطبعة الأولى, الوراق للنشر والتوزيع , 2009 .
17. الطيب , احمد محمد , " الاحصاء في التربية وعلم النفس " , الطبعة الاولى ,الاسكندرية , المكتب الجامعي الحديث , 1999 .
18. العاني,مزه شعبان وجواد,شوقي ناجي وأرشيد, حسين عليان وحجازي,هيثم علي, "إدارة المشروعات الصغيرة- منظور ريادي تكنولوجي", ط1, دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان, الأردن, 2010.
19. عبيدات ,محمد ابراهيم , "التسويق الاجتماعي: الاخضر البيئي", الطبعة الاولى , دار الوائل للنشر , 2004,
20. عزام , زكريا احمد , وحسونة , عبد الباسط , والشيخ ,مصطفى سعيد , "مبادئ التسويق الحديث : بين النظرية والتطبيق " الطبعة الثانية, دار الميسرة للنشر والتوزيع , عمان- الاردن, 2009
21. العطية , ماجدة " ادارة المشروعات الصغيرة " ط/2 , دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان – الاردن , 2012 .
22. العلي, عبد الستار محمد والنجار,فايز جمعة, "الريادة والأعمال الصغيرة " , ط/2, دار الحامد للنشر و التوزيع, عمان-الأردن , 2008.
23. الغالبي , طاهر محسن منصور , والعامري , صالح مهدي محسن , "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال :الاعمال والمجتمع " الطبعة الثانية , دار الوائل للنشر والتوزيع , عمان – الاردن , 2008 .
24. كوك,بيتر , "ادارة الابداع " ,ترجمة خالد العامري , دار الفاروق للنشر والتوزيع ,القاهرة – مصر, 2008.
25. كومان , في باي, ورينارتز,جي, "ادارة علاقة الزبون:مدخل قاعدة البيانات " ,ترجمة سرور علي ابراهيم سرور , دار المريخ للنشر والتوزيع ,المملكة العربية السعودية , 2010.

26. مبارك, مجدي عوض, " الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية ", ط/1, عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع , عمان- الأردن, 2009.

27. نعيم, حافظ ابو جمعة, "التسويق الابتكاري", منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, 2003.

#### □. الدوريات والمؤتمرات العلمية

28. ابو زنت, ماجدة, وغنيم, عثمان, "التنمية المستدامة: دراسة في نظرية المفهوم والمحتوى", المنارة, المجلد 12, العدد 1, 2006.

29. اسماعيل, عمر علي, " خصائص الريادي في المنظمات الصناعية واثرها على الابداع التقني ", مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 13, العدد 1, 2001.

30. جواد, شوقي ناجي, وحجازي, هيثم علي, والعجلوني, محمد اقبال, "أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية – نموذج مقترح للمنظمات الاردنية", بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر, الريادة في مجتمع المعرفة- جامعة الزيتونة الاردنية, 2011.

31. صالح, احمد علي, " الانماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية – بحث استكشافي ميداني, وبحث مقدم الى مؤتمر اتحاد رجال الاعمال العراقيين المنعقد في بغداد, 2007.

32. العبادي, هاشم فوزي, وأبو غنيم ازهار نعمة, والحدراوي, حامد كريم, "الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الاعمال" بحث مقدم في مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 13, العدد 1, 2011.

33. عبد الله, مهابات نوري "انعكاسات الابتكار التسويقي على الاساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية – دراسة ميدانية في عينة من الفنادق في محافظة اربيل" المجلة العراقية للعلوم الادارية, عدد 23, 2009.

34. العنزي, سعد علي حمود, والعطوي, عامر علي حسين, " الاحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز الريادي ", بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 16, العدد: 58, 2010.

#### ج. الرسائل والاطاريح الجامعية:-

35. الحمدي, فؤاد محمد حسين, "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك", أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية, 2003.

36. السلطاني, علي عصام لطيف " التوجه الريادي في منظمات الاداء العالي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الامارات العربية المتحدة " , رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال , جامعة القادسية , 2011.
37. سليمانى , محمد "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة " ,مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق, تخصص علوم التسويق فرع التسويق , 2006-2007.
38. الكلابي , أمير نعمة مخيف , " دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة – دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة النجف الأشرف " , رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال, جامعة الكوفة , 2012.
39. العوادي , أمير غانم , " أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي : دراسة استطلاعية على شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية " , رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , 2009 .
40. النوري, احمد نزار جميل, "تحليل سلوك المستهلك على وفق مدخل التسويق الأخضر " , رسالة ماجستير ادارة اعمال , كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, 2004 .

## ثانياً: المصادر الاجنبية :

### A:Books

1. Al-Juboori, Dr. ,Abdurrahman& Mansoor Dr., TaherM., "Strategic Management: Concept, Context &Cases", Dar Wael Publishing First Ed,2005.
2. Andreasen Alan R.,& Kotler, Philip , "Strategic Marketing For Nonprofit Organizations", 7th Ed ,Pearson Prentice- Hall,2008.
3. Applications, Boston, Houghton Mifflin Company Greene, Cgntial , "Entrepreneurship", South-Westren,2012.
4. Baron , Robert A ., "Entrepreneurship" ,Edward Elgar,2012.

5. Baron, Dr. ,Roger J.; Galka , Robert J., & Strunk ,Denial P ,Thomson., "**Entrepreneurship**" South-Western,2008.
6. Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane " **Entrepreneurship, Successfully launching new venterures**" 2<sup>th</sup> Edprentice-Hill 2008.
7. Bateman , Thomas 's,& Snell, Scott A, "**Management: Leading& Collaborating In A Competitive World** ,7<sup>th</sup> Ed ,Mc Graw-Hill Irwin,2009.
8. Bateman, Thomas 's, &Snell, Scott A, "**Management :Leading & CollaboratingIn Competitive A World**" ,7<sup>th</sup> Ed,Mc Graw-Hill Irwin,2007.
9. Berman ,Barry& Evans, Joel R., "**retail Management**",11<sup>th</sup>Ed,Pearson Prentice- Hall In The United states Of American,2010.
10. Blythe,JIM,"**Essentials Of Marketing**", 4<sup>th</sup> Ed, Pearson Education Prentice-Hall,2008.
11. Bovee, Court and L., Thill, John V. & Mescon , Michael H." **Excellence in business**" , 3<sup>th</sup> ed , Pearson prentice – Hall Education International,2007.
12. By grave , William & Zacharakis, Andrew, "**Entrepreneurship**", John Willy&Sons,2011.
13. Carpenter .Mason A., Sanders. Gerard .Wm," **Strategic Management: Dynamic perspective concepts**" 2<sup>th</sup> Ed, prentice-Hall,2009.
14. Carson, D., S. Cromie, P. McGowan, and J. Hill, Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, New Jersey,1995.
15. Carsrud, Alan &Editors , Malin, Brannback, " **Understanding Family Businesses**", Springer Science Media LLe,2012.
16. Cateora, Philip R., Gilly , Mary C.,& Graham ,John L., "**International Marketing**" ,4<sup>th</sup> Ed ,Mc Graw-Hill Irwin,2009.
17. Certo, Samuel C ,& Certo , S .Trevis, "**Modern Management** ",11<sup>th</sup> Ed, Pearson Education ,Inc., upper Saddle River, New Jersey, Prentice- Hall,2009.

18. Christ, George muller, " **Sustainable Management: Coping With the Dilemmas of Resource –Oriented Management** ",Springer –verlag Berlin Heidelberg,2011.
19. Colquitt, Jasan A.; Lepine, Jeffery A, Wesson, Michale J., " **Organizational the Behavior** : Improving Performance And Commitment in Work place ,Mc Graw-Hill Irwin ,2008.
20. Czinkota ,Michael ,& Ronkainen, IlkkaA., "principles Of International Marketing",9<sup>th</sup> Ed. ,South-Western, Cengage Learning, 2010.
21. Daft ,Richard L, "**Organization Theory & Design**" 9<sup>th</sup>Ed,South-western In U.S.A,2004.
22. Daft .Richard .L, "**Management**",6<sup>th</sup> ed, South- Western ,Division humper earning, 2003.
23. David , Fred R., "**Strategic Management: Concepts**"12<sup>th</sup>Ed,pearson Prrentice-Hall,2009.
24. De wtt ,BoB & Meyer,Ron,"**Strategy:Process,Content,Context**",4<sup>th</sup> Ed ,South- western Cengage Learning,2010.
25. Deakins, David& Freel ,Mark, "**Entrepreneurship Small Firm** "4<sup>th</sup> Ed ,Mc Graw-Hill Companies,2003.
26. Decenzo, David A., Robbins, Stephen P., Verhulst ,SusanL. ,"**Human Resource Management**"10<sup>th</sup> Ed, John Wiley & Sons ,Inc., 2010.
27. Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B. ,"**Strategic Management: Creating competitive Advantage**", McGraw-Hill, BardedNew York,2007.
28. Dess .Gregory G, & Lumpkin G.T, & Taylor, Marilyn L, " **Strategic Management, creating competitive advantages**" ,2<sup>th</sup>Ed McGraw-Hill, 2005.
29. Dess Gregory G. & Lumpkin ,G.T. & Eisnerr ,Alan B. " **strategic management,taxt&cases**"4<sup>Th</sup>Ed,McGraw-Hill, 2008.
30. Duple ssis ,p.J., Jooste ,c.J., & Strydom ,J .W., **Applied Strategic Marketing Sundown**: Heinemann Publishers, 2001.

31. Emeritus ,Leonc . Megginson ,Byrd, Maryjane ,Megginson, William, "**Small Business Management :An Entrepreneur's Guide Book** "Mc Graw- Hill Irwin ,4<sup>th</sup> Ed,2003.
32. Epstein, Marcj., "**Making Sustainable Work**", Green leaf Publishing by John Elkington & Herman B. ,Dutch Leonard,2008.
33. Esty ,Daniel C.,& Simmons ,P.J, "**The Green to Gold: Business play Book**" John Wiley & Sons ,Inc., 2011.
34. Etzel ,Michael J., Walker ,Bruce J.,& Stanton, William **Marketing**", 14<sup>th</sup> Ed, Mc Graw-Hill companies,Inc.,2007.
35. Evans, James, S., &Dean, James ,W., "**Total Quality Management Organization & Strategy**",3<sup>rd</sup> edition, Thomson/ South-Western,2003.
36. Ferrell .O.C., Hirt .G. e . offrey, Ferrell .Linda," **siness**",6<sup>th</sup> ed ,M c Graw-Hill ,2008.
- 37.Fisher, Ph.D.,& C., Donald "**Corporate Sustainability** ",America Society for Quality Press, 2010.
38. Fuller , Donald A," **Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues**", SAGE, Publications Ltd, in the USA,1999.
39. Greenberg, Jerald & Baron, Robert A., "**Behavior in Organizations**", 9<sup>th</sup> Ed ,Pearson Prentice-Hall,2008.
40. Grewal , , Dhru v & Levy, Michael, "**Marketing**", Mc Garw -Hill companies,Inc.,2008.
41. Griffin, Ricky W "**Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications, Boston, Houghton**" Mifflin Company,2005.
42. Griffin,Rocky"**Management**",6<sup>th</sup>Ed,Houghton Mifflin Company ,2005.
43. Harvey. Don, & Donald R. Brown "**An Experiential Approach to Organization Development**", 6<sup>th</sup>Ed ,Edition Prentice Hall New Jersey,USA,2000 .



44. Hill , Charles W.L & Jones ,Gareth R "**Strategic Management An Integrated Approach**",8ed,Houghton Mifflin Company, Boston Company New York,2008.
45. Hisrich, Robert D. and Peters Michael P. "Entrepreneurship", New York, Mc Graw Hill2005.
46. Hitt, Michael A., Black ,Stewart &Porter, Lyonan .,"**Management**",2<sup>nd</sup> Ed ,Pearson Prentice-Hall,2009.
47. Hitt. Michael & Hoskisson .Robert E. & Ireland R. Dunanehomson ,"**Managemant of strategy: concepts and cases**", south-western. 2007.
48. Hodgetts, Richard M.,& Luthans Fred ,"**International Management: Culture,Strategy,&Behavior**",5<sup>th</sup> Ed, Mc Graw –Hill Irwin Companies, Inc., 2003.
49. Howve r , Thomas H.,& Pollack ,Jeffrey M., "**entrepreneurial Orientation: World Encyclopedia of Entrepreneurship** ",Ed by Leo-paul Dana, Edward Elgar,2011.
50. Hunger , David& , William Thomas L., " **Essentials Of Strategic Management**", 4th Ed ,prentice – Hall ,Inc., upper Saddle River , U.S.A,2010.
51. Hunger ,David &William ,Thomas L., " **Essentials Of Strategic Management**", 4<sup>th</sup> Ed, prentice – Hall ,Inc., upper Saddle River , U.S.A,2008.
52. Jackson ,Susan E .;Schuler ,Randalls &Erner ,Stevew, "**Management Human Resources**", 10<sup>th</sup> Ed,South –Western ,Cengage Learning,2009.
53. Johnson , Gerry, Scholes& Kevan, Whittington ,Richard;"**Exploring Corporate Strategy : Text & Cases**",8<sup>th</sup>Ed ,pearson Education, Prentice-Hall,2008.
54. Jones, Gareth R, "**Organizational Theory Design and Change**"6th Ed, Prentice- Hall ,New Jersey 2010.
55. Jones, Gareth R, "**Organizational Theory Design andChange** ",5<sup>th</sup>Ed, Prentice Hall ,New Jersey, 2007.

56. Jones, Gareth R,& George, Jennifer M, "**Management** ", Contemporary ,5<sup>th</sup>Ed,Mc Graw-Hill Irwin,2008.Jones, Gareth R, "Organizational Theory Design and Change"5ed,Prentice Hall ,New Jersey, 2007.
57. Katz, Jerome& Green, Richard.p, "**Entrepreneurial Small Business**", Mc Graw-Hill companies,2009.
58. Kerin ,Roger A., Hartley ,Steven W.,& Rudelius, William, "**Marketing :the Core**",2<sup>nd</sup>Ed,McGraw-Hill Irwin,2007.
59. Kinicki, Angelo,& Williams ,Brian K., "**Management**",3<sup>th</sup>Rd,Mc Graw-Hill Irwin,2008.
60. Kotler Philip &Armstrong , Gary ," **Marketing An Introduction** " , 5<sup>th</sup> Ed , Pearson Education prentice-Hall , Inc.,2000.
61. Kotler ,Philip,& Keller ,Kevin Lane, "**Marketing Management**" ,13<sup>th</sup> Ed ,pearson prentice Hall-2009.
62. Kotler Philip &Armstrong , Gary," **Principles Of Marketing :Global Edition**, 13<sup>th</sup> Ed, pearson prentice- Hall,2010.
63. Kotler , Philip & Armstrong ,Gary ,"**Marketing**"10th Ed, prentice –Hall,2011.
64. Kotler Philip & Armstrong , Gary, "**Principles Of Marketing**",10<sup>th</sup> Ed, pearson prentice- Hall,2004.
65. Kotler Philip &Armstrong , Gary," **Principles Of Marketing** ",Ed, pearson prentice- Hall,2011.
66. Kotler, Philip& Armstrong , Gary , "**Marketing An Introduction** " , 7<sup>th</sup> Ed , Pearson Education prentice-Hall , Inc , 2005.
67. Kotler, Philip &Armstrong ,Gary,& gveronica &Saunders .John ,"**Principles Of Marketing**",4<sup>th</sup>Ed,pearson prentice- Hall,2005.
68. Kotler, Philip& Armstrong , Gary ," **Marketing An Introduction** " , 7<sup>th</sup>Ed , Pearson Education prentice-Hall , Inc , 2005.
69. Krajwski , Lee, Ritzman , Larry ,P& Malhotra, Manog ,K., "**Operations Management**",USA,Addison-Wesley,Inc.,2010.

70. Kuratkoph . D., Donald F.,& Hornsby "New Venture Management , :The entrepreneur's Road map" ,Upper Saddle River, New Jersey ,Pearson – Hall,2009.
71. Kurtz, David," Principles Of Contemporary Marketing", 14<sup>th</sup> Ed,South-Western,2010.
72. Lamb ,Charles W.,& HairJr. ,Joseph F., &Mc Daniel ,Carl, "Marketing" ,6<sup>th</sup>Ed,South-Western,2009.
- 73.Laszlo, chis, "sustainable Value", Greeleaf publishing Ltd by Stanford University press ,2008.
74. Leach .J.Chris, Melicher. Ronald w., "Entrepreneurial finanll " 3ed South-western, 2009.
75. Lewis P.S., Goodman ,S.H & Fandt ,P.M, "Management :Challenges For Tomorrow 's Leaders", Thomson South – western, Canada,2004.
76. Lussier ,ph.D., Robert N.,"Management Fundamentals: Concepts, Applications ,Skill Development ",South-Western cengage Learning,2009.
77. Marshall, Gregw.&Johnston,Mark W.," Marketing Management" ,Mc Graw-Hill Companies,Inc.,2010.
- 78.Martin ,Diane &Schouten ,John ,"Sustainable Marketing ",Ed,Inc., Publishing Asprentice Hall,2012.
79. Mcshane ,Steven L.,& Glinowvon, MaryAnn, "Organizational Behavior",3<sup>rd</sup> Ed,Mc Graw-Hill Irwin,2005.
80. Mejia ,Luis R, Gomez ,& Balkin, David B,& Cardy, Robert L "Management ",3<sup>rd</sup>Ed,Mc Graw-Hill Irwin ,2008.
81. Mello, JeffreyA., "Strategic Management Of Human Resource"3<sup>rd</sup> Ed,South –Westren Cengage Learning,2011.
82. Miller A.,DessG. ,"Strategic Management",U.S.A.,2<sup>nd</sup>Ed,Mc Graw – Hill,1996.
83. Mintzberg H.,& Ahlstrand B .,L.,J "Strategy" ,Safari Prentice Hall,U.S.A,1998.

84. Moore ,Carlos & Petty ,Jwillian ,& Palich ,LeslieE, Longenedker ,Justin G," **Managing Small Business**",15<sup>th</sup> Ed ,South –Western , Cengage Learning,2010.
85. Morris ,Michael H., & Kuratko ,Donald F.,& Covin, JeffreyG. ,"**Corporate Entrepreneurship**" ,south-Western,2011.
86. Mullins ,John W.,& Walker .Jr, Orvillec .,& Larrch e,Jean-Claude" **Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach**",5<sup>th</sup>Ed, Mc Graw-Hill Irwin,2005.
87. Noe , Raymond A., &Hollenbeck ,John R. ,&Gerhart ,Barry &Wrght ,Patrick M., "**Human Resource Management**" ,6<sup>th</sup> Ed, Mc Graw-Hill Irwin,2008.
88. Parsons, Elizabeth & Maclaran, Pauline, ,"**Contemporary Issues in Marketing &Consumer Behavior**", Elsevier Ltd,2009.
89. Pearce II, John A.,& Robinson,Jr., Richard B., "**Strategic management: Formulation,Implementation,&control**,"12<sup>th</sup> Ed ,Mc Graw-Hill Companies,Inc.,2011.
90. Peggy.R,"**Entrepreneurship**",2<sup>nd</sup>Ed, Pearson education Company ,2000.
91. Peng ,Mike W.," **Global Strategic Management**",2<sup>nd</sup> Ed,South-Western,2009.
92. Perrault ,Jr .,Ph.D., William D., &McCarthy, Ph.D. E erome "**Essentials Of Marketing : A Global-Managerial A pproach**" ,9<sup>th</sup>Ed,Mc Graw-Hill Irwin,2006.
93. Peter ,Paul ,&Donnelly ,Jr .,James H.," **Marketing Management :Knowledge &Skills**" ,8<sup>th</sup> Ed ,Mc Graw-Hill Companies,Inc.,2007.
94. Pride , William & Ferrell ," **Marketing Concepts and Strategies** ", 12<sup>th</sup>Ed , Houghton Mifflin Company , 2003 .
95. Pride , William & Ferrell ," **Marketing Concepts and Strategies**" , 11<sup>th</sup>Ed , Houghton Mifflin Company , 2000 .
96. Rainey,David,"**Sustainable Business Development**",Printed in The UntiedKingdom at the University Press Gambrige,2006.

97. Reid, Robert D., &Bojanic ,David C., "**Hospitality Marketing Management**" 5<sup>th</sup> Ed ,John Wiley & Sons,Inc.,2010.
98. Robbins, Stephen P.,&D ecenzo A., "**Fundamentals Of Management**", 4<sup>th</sup> Ed,2004.
99. Robbins, Stephen P, &Coulter ,Mary" **Management**"10<sup>th</sup> Ed, Pearson Education,Inc.,Upper SaddleRiver,New Jersey,Pearson prentice Hall,2009.
100. Roberts,Michael J.,& Stevenson ,Howard H.,& Sahlman, William A &,Marshall ,Paul W., Hamermesh ,Richard G., "**New Business Ventures The Entrepreneur**"6<sup>th</sup>Ed,Mc Graw –Hill,2007.
101. Scarborough, Norman M., "**Essentials Of Entrepreneurship&Small Business Management**"6<sup>th</sup> Ed, Pearson Education ,Inc., prentice-Hall,2011.
102. Schermerhorn,JR., John R.,"**Introduction to Management**",10<sup>th</sup> Ed,John Willy &Sons,2010.
103. Schiff man,Leon G., &Kanuk ,Leslie lazar, "**Consumer Behavior**",9<sup>th</sup> Ed ,pearson prentice-Hall,2007.
104. Schilling ,Melissa, "**Strategic Management Of Technological Innovation**, "Mc Graw-Hill Irwin Companies ,Inc., 2008.
105. Sharma, Sanjay& Starik ,Mark," **Research in Corporate Sustainability** ",the Evolving theory & Organizations in the natural E nvironment,2002.
106. Sims R. ,"**Ethics& Corporate Social Responsibility: Why Giants, Fall**" ,Westport,Connecticut,2003.
107. Solomon,Michael R.,& Marshall, Gregw., &Stuart, Elnora W. ,"**Marketing Real: people Choices**", Pearson Education ,Inc. ,Upper River, pearson prentice Hall, 2009.
108. Sphr R., Wayne Mondy, & Mondy ,Judy, Bandy, "**Human Resource Management**", Pearson prentice -Hall,2008.
109. Stead ,W., Edward, Stead, Jean Garner, "**Sustainable Strategic Management** ",M.E USA,2004.

110. Stoke ,David, &Wilson ,Nick, & Mador ,Martha," **Entrepreneurship**", South-Western Cen gage Learning,2010.
111. Thompsen,Jr., Arthur A ,Stricklnd III, A.J., &Gamble ,John E, "**Crafting & Executing Startegy**" Text&Reading,15<sup>th</sup> Ed ,Mc Graw-Hill Irwin ,2007.
112. Thompsen,Jr., Arthur A, Stricklnd III, A.J., &Gamble ,John E, "**Crafting & Executing Strategy**" Text&Reading,17<sup>th</sup> Ed ,Mc Graw-Hill Irwin ,2010.
113. Werbach ,Adam, "**Strategy for Sustainability: Business Manifesto**" ,USA, 2009.
114. Wheelen,Thomas, Hunger., David. Land., "**Strategic Management and Business Policy, Concepts and Cases**",11<sup>th</sup>Ed, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice -Hall, 2008.
115. Wheelen,Thomas, Hunger., David. Land., "**Strategic Management and Business Policy, Concepts and Cases**",12<sup>th</sup> Ed, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice -Hall, 2010.
116. Wickham ,Philip A.," **Strategic Entrepreneurship**",4<sup>th</sup>Ed,prentice-Hall,2006.
117. Wickham, Pihip&Wickham,Louise,"**Management**"3<sup>rd</sup>Ed,pearson Education Prentice-Hall ,2008.
118. Willald, Bob, "**Sustainability Champion's**" Guide book, How to transform your Company, National library ofCanda,2002.
119. Wright ,Richard T.& Boorse ,Dorothy F., "**Environmental Science**",7<sup>th</sup>Ed, Pearson Benjamin Eummings,2011.
120. Zeitham L, Valarie A.& Bitner, MaryJo & Gremler ,Dwayne D, "**Services Marketing** ", 5<sup>th</sup>Ed,Mc Graw Hill,2009.
121. Zimmerer .Thomas .W. , Scarborough .Norman. M ,Wilson Doug, "**Essentials of Entrepreneurship &small Business management**" 5<sup>th</sup> Ed, prentice-Hall, 2008.
122. Zink Ed, Klaus J.,"**Corporates Sustainability as Challenge for comprehensive Management**", Physica – Verlag Heidelberg,2008.

## B: Periodicals, Journals & Conferences

123. Argon ,Carrea(1998),"Stratgic proactivity &Firm Approach the Natural Environment", Academy Of Management Journal,Vol.41.No.5.
124. Awan, Usama,(2011) "Green Marketing :Marketing Strategies For the Swedish Energy Companies ",International Journal Of Industial Marketing,Vol.1,No,2,Iss.2162-3066
125. Ayinla , Alarape, Aderemi,(2009), "Assessing the Relationship between the Perceived Business Environment and Firm's Entrepreneurial Orientation," Ethiopian Journal of Environmental Studies and Management Vol.2 No.1
126. Basile ,George, & Hershaue ,James &Mc Nall, ed., scott G,(2011)"Marketing Organizations &Sustainable Marketing : Sustainable Business practices, Challenges ,Opportunities ,&Practices", Praeger Press.
127. Batra ,Dr .Adarsh,(2006)"Tourism Marketing For Sustainable Development", Journal Vol.26,No.1,pp.59-65.
128. Belz ,Frank Martin & Karstens ,B.,(2005) ", Strategic and Instrumental Sustainability Marketing ",A paper (3),Munich ,Tum Business School.
129. Belz, Frank Martin,(2005)"Sustainability Marketing : Blueprint Of a Research Agenda Marketing & Management in the Food Industry", Discussion Paper No.1.
130. Bridges ,Claudia M& Wilhelm, Wendy Bryce ,(2008)"Going Beyond Green :the Why &How Of Integrating Sustainability into theMarketing Curriculum" ,Journal Of Marketing Education Vol.30,No.1,pp.33-46.
131. Caruang, Albert, (2000), " Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm"Vol.36.Issuc.1. Journal of small Business Management

132. Chen, M. J., & Hambrick, D. C.( 1995)."**Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior**". Academy of Management Journal, 38: 453-482.
133. Chinedu, Ezirim, Aloy & Wilson, Maclayton, Darego,(2010) "**Entrepreneurial Orientation and Export Marketing Performance**", International Research Journal of Finance and Economics ISSN 1450-2887 Issue 38 ,<http://www.eurojournals.com/finance.htm>
134. Clercq, DirkDe ,Rius ,Imanol&Belaustegui,Goitia(2007),"**Organizational Commitment in Mexican Small &Medium Sized Firms: The Role Of Work status, Organizational Climate, Entrepreneurial Orientation**", Journal Of Small Business Management,45(4),pp.467-490.
135. Dickson, Pat H., &Weaver K, Mark,(2008)"**the Role Of the Institutional Environment in Determining Firm Orientations towards Entrepreneurial Behavior**", Springer Science Business Media, LLC ,pp.467-483.
136. Epstein ,Marc J., Buhovac ,Adriana ,ReJc &Yuthas ,Kristi, (2010),"**Implementing Sustainability :The Role Of Leadership & Organizational Culture**", This Article is based on Study Supported by IM A's Foundation For Applied Research (FAR).
137. Ferreira, Dr. Joao,(2002),"**Corporate Entrepreneurship :a strategic& Structural Perspective**", International Council For Small Business ,47,the World Conference,pp.1-20
138. Fisscher, Oalf, Frenkel, David, Lurie, Yotam, Nijhof, Andree (2005),"**Stretching the Frontiers : Exploring the relationship Between Entrepreneurship and Ethics**", Journal of Business Ethics, (60) pp. 207-209.
139. Gungaphul, Mridula , Boolaky , Mehraz,(2009)," **Entrepreneurship &Marketing :An Exploratory Study in Mauritius**" ,Journal of Chinese Entrepreneurship,Vol.1,No.3.



140. Hassim Affendy Abu , Asmat -Nizam, Abdul-Talib & Abu Bakar, Abdul Rahim,(2011)," **The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organizational Innovation and Market Orientation Towards Firm Business Performance**", International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR vol.10.
141. Huang ,Kai ,Ping ;Wang, Karen Yuan ,Chena, Kuo -Hsiung ,&Yien ,Jui-Mei,(2011), "**Revealing The Effects Of Entrepreneurial Orientation On Firm Performance: Conceptual Approach**" ,Journal of applied Sciences Vol.11,No.16:pp.3049-3052.
142. Hughes , Mathew &Morgan ,Robert,E., (2007),"**Deconstructing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation & Business performance at the Embryonic Stage Of Firm Growth**" Industrial Marketing Management, (36),pp.651-661.
143. Hughes , Mathew , Hughes , Paul & Morganz , E. Robert , ( 2007), "**Exploitative Learning And Entrepreneurial Orientation Alignment In Emerging Young Firms: Implications For Market In Response Performance** ", Journal Of British Management , Vol . 18, No .13.Hult ,G.Tomas M.,(2011),"Market- Focused Sustainability :Market Orientation plus ,Acadmy Of Marketing Science( 39),pp:1-6.
144. Hunt, Shelby D, (2011), "**Sustainable Marketing ,Equity ,&Economic Growth :a Resource- Advantage ,Economic, Freedom approach** ",Academy Of Marketing Science( 37):7-20.
145. Jamal T., Everett J., &Dann G.M.S,(2003),"**Ecological Rationalization &Performe .tiveResistance in Natural area destinations Tourist Studies** ,3(2) ,pp:143-169.
146. Jantunen, Ari ; Kaisu Puumalainen ;Sami Saarenketo & Kalevi, Kylaheiko ,(2005),"**Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance**", Journal of International Entrepreneurship 3, 223–243.

147. Jelinek, M. & Litters, J. (1995), "**Toward Entrepreneurial Organizations : Meeting Ambiguity with Engagement**", Entrepreneurship : Theory & Practice, Spring, 19(3):137-181.
148. Karna, Jari; Hansen, Eric & Juslin, Heikki, (2003), "**Social Responsibility in Environmental Marketing Planning**", European Journal of Marketing, Vol.37, No.5-6, Mc buplimited, 0309-0566.
149. Krauss, Stefanie, J., Frese, Michael, Friedrich, Christian & Unger, Jens, M. (2005), "**Entrepreneurial Orientation : A psychological Model Of success among south African small business owner**", European Journal of work & Organizational psychology, 14 (3), pp:315-344.
150. Labbai M., Mohamed, (2007), "**Social Responsibility & Ethics in Marketing**", International Marketing Conference On Marketing & Society, 8-10 April.
151. Lashley, Jonathan & Hill, Cave, (2011), "**Entrepreneurship & its Resultant Complexities in the Caribbean**", 11th Annual Salies Conference Turmoil and Turbulence in Small Developing States Going Beyond Survival.
152. Lee, Sang M., Lim, Seong, Lim – Bae & Seong & Pathak Raghuvar D. (2011), "**Culture and Entrepreneurial Orientation: a multi-country study**", Springer Sciencet Business Media LLc.
153. Li Yong – Hui, Huang, Jing- Wen & Tsai, Ming-Tien, (2009) "**Entrepreneurial Orientation & Firm performance : the role of Knowledge creation process**", Industrial Marketing Management, 38, pp:440-449.
154. Lumpkin, G.T. & G.G. (1996), "**Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct & Linking it to Performance**", Academy of management review (21), pp.135-172.
155. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G., (2001), "**Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle**", Journal of Business Venturing, 16(5), 429 –451.

156. Lumpkin, G. T., & G. G., Dess, G. G. (1997), "**Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimension of an entrepreneurial orientation**", In P. D., Reynolds, W. D., Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason and P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Re-search*. Babson College, Wellesley, MA, pp. 47-58.
157. Lumpkin, G.T & Dess ,Gregory G.(2000), "**Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct & Linking it to Performance**" ,[http:// search. epen .com /direct.asp](http://search.epen.com/direct.asp).
158. Lumpkin, G.T., Coyliser, Claudia C.& Schneider Dawn,R (2009) , "**Understanding & Measuring Autonomy: an Entrepreneurial Oreintation perspective** ", *Entrepreneurship Theory & practice*, (19), pp.47-69.
159. Lumpur, Kuala , (2010), " **Effect Of Knowledge& Networking on Relationship between Entrepreneurial Orientation & Performance Of Small & Medium Agrobased Entreprejes (SMAEs)**, International conference on Science & Social Research.
160. Martens ,Cristina Dai – Pra ; Defreitas ,Henrique Mello Rodrigues ; Salvi ,Eloni Jose ; Menegaz -Lajus, Gustavo;& Boissin Jean-Pierre, ( 2010)" **Entrepreneurship Orientation in Food Industries: Explory Study On Medium & Large Size Companies in south Of Brazil**", International Conference Entrepreneurship in Brics .SaoPaluo :FGV/ EA E sP.
161. Martin, Diane& Schouten, John,(2011), "**New Empirical Research on Marketing and Sustainability**", 5th Annual International Conference on Business & Sustainability
162. Michael, A.(2000), "**Corporate Entrepreneurship & Innovation**" ,South Western College Publishing ,U.S.A.
163. Mitchell. P. & McKeown ,A. , (2004) , "**Importance of peer support and tutor involvement in entrepreneurship education for overseas Bioscience students**" , *BEE-j* Volume 3.

164. Monash University Business & Economic, (2007), "**The role of Entrepreneurial Orientation on firm performance & the potential Influence Relational Dynamism**", working paper Series Issn 1327-5216
165. Osman , Mohd Hassan Mohd; Ahmad, Fauziah Sheik; Rashid, Muhammad Amir & Hussain Ghulam, (2010), "**Assimilating Entrepreneurial Orientation & Market Orientation Dimensions in the Context of Women-Owned Small & Medium sized Business**" , African, Journal of Business Management Vol.5(14), pp:5974-5983.
166. Patel , Pankaj C.; & D 'Souza , Rondey R., (2009), "**Leveraging Entrepreneurial Orientation :to Enhance ( SME), Export performance Small Business Research Summary**" , This contract was given to the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) for a best doctoral student paper award, presented to presented to the awardees at the USASBE annual The No.337.
167. Payne & Adrian & Frow , Pennie, "A Strategic Framework Of Customer Relationship Management ", Journal Of Marketing, Vol.69, 2005.
168. Pogutz , Stefano & Micale , Valerio (2011), "**Ero- Efficiency ,Growth & the Nature of Corporate ,Sustainability**" , Seventh International Environmental Management Leadership Symposium, Junior Researcher at CR eSV.
169. Pramartens , Cristina Dai ; Defreitas, Henrique Mello Rodrigues ; Salvi , Eloni Jose ; Lajus , Gustavo , Menegaz ; & Boissin , Jean-Pierre, (2010), "**Entrepreneurial Orientation in Food Industries**" , Exploratory Study On Medium & Large Size Companies in South of Brazil.
170. Robert & Mary , Kay , (2004) , "**Individual Characteristics & Creativity in the Marketing Classroom**" , Journal Of Marketing Education Vol.25, No.2.
171. Rosell , Jose-Carlos Garcra; & Helsinki , Johanna Moisander, (2008), "**Ethical Dimensions of Sustainable Marketing: A Consumer Policy Perspective**", European Advances in Consumer Research Volume- 8.

172. Rosell, Jose-Carlos Garcia, (2009), "**Am multi – Stakeholder Perspective On sustainable Marketing**", Studying Business –Society Relations Through Action Research, university Of Oulu, No.49.
173. Runyan, Rodney C.; Huddleston ,Patricia& Swinney ,Jane,(2006) , "**Entrepreneurial Orientation& Social Capital as Small Firm Strategies : A Study Of Gender Differences From A Source-based View**", Entrepreneurship Mgt,2,pp:455-477
174. Salaran , Mohammad &Maritz ,Alex,(2009),"**Entrepreneurial Environment And Research Performance In Knowledge- Based Institutions**", Journal Of Int.Entrep.Vol.No.3.
175. Schmidt & Riediger ,B .,(2008), "**Sustainability Marketing in the German Food processing Industry: Characteristics ,Drivers & Outcome On an Empirical Basis**, Dissertation ,Munich ,Tum Business School .
176. Schuessler ,Shanine,(2010), "**the Fluence of National Culture on Entrepreneurial Orientation** ", [http://ww.grin .com/Druk & Bindung: books on Demand Gmbh, Norderstedt Germany](http://ww.grin.com/Druk & Bindung: books on Demand Gmbh, Norderstedt Germany).
177. Szocs ,Courtney R.,(2011), "**Green Marketing :A nalysis& Classification** ", School of Business, University of South Florida, Tampa, Florida, U.S.A
178. Tang, Zhi; Patrick M.,Kreiser, Marino ,Louis; &Weaver, K.Mark,(2009),"**A hierarchical Perspective Of the Dimensions Of Entrepreneurial Orientation**" ,IntEntrep, Manage J.,5,PP:181-201.
179. Van Dam Y.K.,& Apeldoorn P.A.C,(1996),"**Sustainable Marketing**", Journal Of Macro, Marketing,16, pp:45-56.
180. WeiZhen ,yu & Shuten, Zhejiang ,(2009)," **the Marketing Innovation Of The Self Medication Otcdrugs with Reference to the Reform Of Medical Treatment**" ,International Conference On Information Management , Innovation Management & Industrial Engineering.

181. Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003), "**Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business**", Strategic Management Journal, 24(13), 1307.
182. Yang , Chung,(2008),"**Effect Of Leadership And Entrepreneurial Orientation Of Small And Medium Enterpris On Business Performance In Taiwan**" ,Journal Of Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.3 No.2.pp:251-262.
183. Yordanova , Desislava Ivanovo,(2011),"**Entrepreneurial Orientation in Family and Nonfamily Firms :Evidence From Bulgaria**", International Journal of Economic Science & Applied Research 4(1):pp.185-203.
184. Zahra, Shaker. A.; Jennings , Daniel F., & Kuratko, Donald F. (1999),"**Guest Editorial: entrepreneurship and Theacquisition of dynamic organizational capabilities** ", Theory and Practice, 5(10),PP:1-10.
185. Zaino l , Fakhrul, Anwar ,& Ayadurai ,Selvamalar,(2011)," **Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The role of Personality Traits in Malay family firm in Malaysia**", International Journal of Business and of Social science,Vol.2,No.1,pp:59-71.
186. Zainol, Fakhrul Anwar,& Daud, Wan Norhayate Wan ,(2011)," **digenous (“Bumiputera”) Malay Entrepreneurs in Malaysia :Government Supports, Entrepreneurial Orientation and Firms Performances**", International Business and Management , Vol. 2, No. 1., pp. 86-99
187. Zellweger, Thomas& Sieger ,Philipp,( 2012)," **Entrepreneurial orientation in long-lived family firms**", Small Bus Econ38 P:67–84.
188. Zimmerman, John,(2011),"**Corporate Entrepreneurship at GE and Intel**," EABR &EtLC conference Proceedings.

### **C: Dissertations &Theses**

189. Cole, Elaine, Janet," **A Community-Based Social Marketing Campaign to Green The Offices at Pacific university :Recycling paper Reduction**

- &Environmentally Preferable Purchasing"**, Dissertation ,Submitted to the Ph.D. in Leadership &Change Program of the Requirements For The degree of doctor of philosophy,(2007).
190. Com ,B., Mcuys, Com ,B., Hons, "**A Sustainable Marketing Strategy For Dutch Tourists To South Africa**", Dissertation Submitted in Fulillment of the Requirements For the degree Magister Comercll Within the School of Entrepreneurship Marketing ,(2003).
191. Fox, Julie M., "**Organizational entrepreneurship and the organizational performance " Linkage in university extension**,"\_unpublished PH.D. dissertation in the Graduate school of Ohio State University**(2005)** .
192. Leitner , Katharina ,Elisabeth, "**Balanced Sustainable Marketing: How a fish Processor Deals With the Shortage of a natural Resource**", Dissertation of the university of St. Galen, Graduate School of Business Administration, Economics ,Law& Social Sciences (HSG)to obtain the title of Doctor Oeconmiae,(2009).
193. Morgan , Melissa A. ,"**Marketing Sustainability at Higher Education Institutions:A case Study of university of Michigan**",(2010 ).

**D:Enternet**

194. [www.zain.com](http://www.zain.com)

<https://www.iq.zain.com/iq/af/home.do>

## ABSTACT

This study aims to determine the impact of sustainable marketing strategy in entrepreneurial orientation, in order to achieve this, the dimensions of sustainable marketing strategy (marketing innovation, marketing sense message, customer-oriented marketing, customer value marketing, social marketing) and entrepreneurial orientation is expressed by its dimensions (creativity, independence, proactive, competitive aggressive, risk-taking). The study attempted to answer a number of questions, is there a correlation relationship and effect for sustainable marketing strategy in entrepreneurial orientation?

The study was conducted on Zain mobile operator in Iraq, where information was obtained for the field side through the questionnaire form prepared for this purpose was distributed to a sample of (60) represent managers of branches, sections and divisions and units of the company, as well as interviews and personal observations.

And the adoption of a number of descriptive statistical and analytical methods including the weighted arithmetic mean, standard deviation, and the value of (t) to arithmetic means, and use simple correlation to measure the relationship between variables and test (t) to know significant of this relationship , simple regression analysis, test (F) to determine the significant regression equation, was also used (R<sup>2</sup>) for the interpretation of the effect of the independent variables in the variable.

the study also found a set of conclusions can be summarized that there is the effect of a sustainable marketing strategy in the company's entrepreneurial orientation researched, the study sample .

Then study concluded a set of recommendations for the variables, include the following:

need to apply sustainable marketing company in the study population and adapt its dimensions with reality because they are modern marketing strategies that seek to protect the environment and preserve natural resources for future generations and maintain the relationship with the customer and welfare of the community, and then return them to excellence.



**The Effect Of Sustainable Marketing  
In  
Entrepreneurial Orientation**

**A Thesis Submitted To The Council Of The College  
Of Administration And Economics University Of  
Karbala**

**In partial Fulfillment Of Requirement For The  
Master Degree In Business Administration**

**By**

**Suhad. Barqi.Kamil**

**Supervised By**

**Prof.Dr.Akram Mohsin AL- Yasiry**

**2013**