



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

# أثر تبني عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي

(دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لأراء عينة من المديرين العاملين

في شركتي الاتصالات آسياسيل وزين العراق)

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل  
درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

**رويدة طارق فاخر**

بإشراف

الأستاذ الدكتور

**علاء فرحان طالب**

2013م

1434 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة القلم

الآية (1)



## الإهداء

إلى أملي وسندي ومن علمني المثابرة على حب العلم وغرس في  
نفسي روح الصبر والإرادة...

أبي الحبيب معزة وامتناناً

إلى من عصفت بحبها رياح القلب التي يفرم قلبها قبل فرحتي  
وتبكي عيناها لحزني وألمي...

أمي الحنونة براً وإحساناً

إلى من ملئوا حياتي أملاً وشاركوني هموم الدراسة...

زوجي وأبنائي موسى و مريم .

أهدي جهدي المتواضع .

الباحثة



## شكر وتقدير

الحمد لله الأول قبل الإنشاء والآخر بعد فناء الأشياء ، العليم الذي لا ينسى من ذكره ، ولا ينقص من شكره ، ولا يخيب من دعاه ولا يقطع رجاء من رجاه ، والصلاة والسلام على سيد الخلق أبي القاسم محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإيمان إلى يوم الدين ، وبعد...

فلا بد بعد أن أنجزت هذا الجهد العلمي المتواضع أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) عميد كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء على ما بذله من جهد ووقت لغرض الإشراف على رسالتي ومتابعتها بأرائه القيمة وأفكاره الخلاقة جزاه الله عني خير الجزاء .

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ، أقدم شكري وتقديري إلى الأساتذة الذين راجعوا هذه الرسالة علمياً ولغوياً وأتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة المحكمين الذين عرضت عليهم استمارة الدراسة لما قدموه للباحثة من ملاحظات قيمة عن فقرات الاستبيان ، وأتقدم بوافر الشكر للسادة المديرين ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات عينة الدراسة لتعاونهم معنا في الإجابة عن فقرات الاستبيان .

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المساعد الدكتور (أكرم محسن الياسري) والأستاذ المساعد الدكتور (علي كريم الخفاجي) والأستاذ (فؤاد حمودي العطار) رئيس قسم إدارة الأعمال والأستاذ المساعد الدكتور (مهدي سهر) المعاون العلمي ومسؤول قسم الدراسات العليا والأستاذ المساعد الدكتور (أحمد كاظم) قسم العلوم المالية وأساتذة كلية الإدارة والاقتصاد كافة سيما من كان لي شرف الدراسة على أيديهم .

أتقدم بجزيل شكري وامتناني إلى الزميل وسام فؤاد عباس لتعاونه معي طوال مدة إعداد الرسالة ولما قدمه من جهد ومعونة ، أدعو الله أن يوفقه .

وأخيراً أوجه شكري وتقديري إلى جميع من أمدني بكلمة صادقة ومد يد العون والمساعدة بجهد أو مشورة أو رأي أفاد الباحثة في إنجاز الدراسة ، وأقدم اعتذاري لمن لم تسعفني الذاكرة في تقديم الشكر له ، وأسأل الله دوام الخير للجميع وأن يوفقنا لفعل ما يرضيه إنه سميع مجيب .

الباحثة

## المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير عمليات التسويق الريادي بوصفها متغيراً مستقلاً بأبعاده المتمثلة بـ ( التأكيد على الزبائن ، إدارة الخطر ، توليد القيمة ، التوجه الاستباقي ، رفع قيمة الموارد ، اقتناص الفرص) في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي بوصفها متغيراً معتمداً بأبعادها المتمثلة بـ ( آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية ، الخصائص التنظيمية ، سمات سلسلة التجهيز ) دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لأراء عينة من المديرين العاملين في شركات الاتصالات آسياسيل وزين العراق .

تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤل هل لعمليات التسويق الريادي تأثير في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركات الاتصالات قيد الدراسة ؟ وتتمثل أهمية الدراسة في محاولة إثارة اهتمام الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات قيد الدراسة لأهمية دور عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة ببيان تأثير عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركات الاتصالات قيد الدراسة تم تطوير مخططاً فرضياً يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير المعتمد بأبعاده ، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة تم صياغة عدة فرضيات تم اختبارها باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية ، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وقد تم اختيار عينة من شركات الاتصالات لإجراء الدراسة واختبار فرضياتها ، إذ شملت الدراسة شركتين هي آسياسيل وزين العراق ، وشملت العينة (80) فرداً من المديرين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في الشركات عينة الدراسة ، واستخدمت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للشركات عينة الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة استنتجت منها الباحثة استنتاجات عدة أهمها :

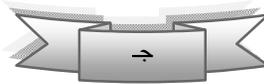
1- إن إدارات شركات الاتصالات قيد الدراسة تعطي اهتماماً كبيراً لمتغير عمليات التسويق الريادي ومتغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

2- هنالك دور كبير لعمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركات الاتصالات قيد الدراسة .

وأخيراً أوصت الباحثة بتوصيات عدة يمكن إجمالها بما يأتي :

1- ضرورة استمرار الاهتمام وزيادته بعمليات التسويق الريادي من إدارات الشركات قيد الدراسة ، بوصفها عاملاً مؤثراً في أنشطة الشركات وفي تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

2- ضرورة استمرار الاهتمام وزيادته بمقدرات الإبداع الاستراتيجي ، بوصفها مقياساً مهماً لفاعلية أداء الشركة ، وضرورة العمل الجاد على تحقيقها .



## قائمة المحتويات

| الصفحة    | الموضوع  |
|-----------|--|
| أ         | الإهداء  |
| ب         | شكر وتقدير   |
| ج         | المستخلص   |
| د         | قائمة المحتويات  |
| هـ - ز    | قائمة الجداول  |
| ح         | قائمة الأشكال والملاحق   |
| 1-2       | المقدمة  |
| 24 - 3    | الفصل الأول : الجهود المعرفية السابقة والبنية الإجرائية للدراسة                                  |
| 10 - 4    | المبحث الأول : عرض بعض الجهود المعرفية السابقة   |
| 24 - 11   | المبحث الثاني : البنية الإجرائية للدراسة   |
| 65 - 25   | الفصل الثاني : المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة                                    |
| 43-26     | المبحث الأول : عمليات التسويق الريادي  |
| 65 - 44   | المبحث الثاني : مقدرات الإبداع الاستراتيجي   |
| 106-66    | الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة والتحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة |
| 82 - 67   | المبحث الأول : عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات التسويق الريادي               |
| 103 - 83  | المبحث الثاني : عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة عن إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي          |
| 106-104   | المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة                                      |
| 155 - 107 | الفصل الرابع : اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها   |
| 141-108   | المبحث الأول : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة  |
| 155 - 142 | المبحث الثاني : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة  |
| 165 - 156 | الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات  |
| 162 - 157 | المبحث الأول : الاستنتاجات   |
| 165 - 163 | المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات  |
| 178 - 166 | المصادر  |
|           | الملاحق  |
|           | المستخلص باللغة الانجليزية   |

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان   | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 17     | تركيبية الاستبانة   | 1          |
| 18     | الاستثمارات الموزعة والمسترجعة  | 2          |
| 21     | خصائص عينة الدراسة  | 3          |
| 28     | بعض المفاهيم الخاصة بالريادة  | 4          |
| 30     | التسويق الريادي من وجهة نظر العديد من الباحثين  | 5          |
| 34-33  | الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي من وجهة نظر العديد من الباحثين   | 6          |
| 35     | أبعاد عمليات التسويق الريادي بحسب آراء بعض الكتاب والباحثين   | 7          |
| 47-46  | بعض المفاهيم الخاصة بالإبداع الاستراتيجي  | 8          |
| 48     | مقارنة بين الإبداع التقليدي والإبداع الاستراتيجي  | 9          |
| 57     | بعض المفاهيم الخاصة بمقدرات   | 10         |
| 58-57  | بعض المفاهيم الخاصة بمقدرات الإبداع الاستراتيجي   | 11         |
| 59     | أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي بحسب آراء بعض الكتاب والباحثين   | 12         |
| 68     | عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة لشركة آسياسيل حول أبعاد عمليات التسويق الريادي  | 13         |
| 75-74  | عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة لشركة زين العراق حول أبعاد عمليات التسويق الريادي   | 14         |
| 81     | مقارنة لترتيب الأهمية النسبية لعمليات التسويق الريادي لشركتي آسياسيل و زين  | 15         |
| 85-84  | عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة لشركة آسياسيل حول أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي  | 16         |
| 94-93  | عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة لشركة زين حول أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي  | 17         |
| 102    | مقارنة لترتيب الأهمية النسبية للمقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركتي آسياسيل و زين العراق  | 18         |
| 104    | اختبار تباين شركة آسياسيل في تبني عمليات التسويق الريادي  | 19         |
| 105    | اختبار تباين شركة زين في تبني عمليات التسويق الريادي  | 20         |
| 106    | اختبار تباين شركة آسياسيل في تبني مقدرات الإبداع الاستراتيجي  | 21         |
| 106    | اختبار تباين شركة زين في تبني مقدرات الإبداع الاستراتيجي  | 22         |
| 109    | نتائج علاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي عامة وإبعاها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين | 23         |
| 109    | نتائج علاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين        | 24         |
| 111    | نتائج علاقات الارتباط بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعاها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين         | 25         |
| 111    | نتائج علاقات الارتباط بين التأكيد على الزبائن ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين           | 26         |
| 113    | نتائج علاقات الارتباط بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعاها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين                 | 27         |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 114 | نتائج علاقات الارتباط بين ادارة الخطر ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين                     | 28 |
| 116 | نتائج علاقات الارتباط بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين                 | 29 |
| 116 | نتائج علاقات الارتباط بين توليد القيمة ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين                    | 30 |
| 118 | نتائج علاقات الارتباط بين التوجه الاستباقي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين             | 31 |
| 118 | نتائج علاقات الارتباط بين التوجه الاستباقي ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين                | 32 |
| 120 | نتائج علاقات الارتباط بين رفع قيمة الموارد ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين             | 33 |
| 121 | نتائج علاقات الارتباط بين رفع قيمة الموارد ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين                | 34 |
| 123 | نتائج علاقات الارتباط بين اقتناص الفرص ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين                 | 35 |
| 123 | نتائج علاقات الارتباط بين اقتناص الفرص ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين                    | 36 |
| 125 | نتائج علاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي عامة وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا | 37 |
| 125 | نتائج علاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا         | 38 |
| 127 | نتائج علاقات الارتباط بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا         | 39 |
| 128 | نتائج علاقات الارتباط بين التأكيد على الزبائن ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا            | 40 |
| 130 | نتائج علاقات الارتباط بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا                 | 41 |
| 130 | نتائج علاقات الارتباط بين ادارة الخطر ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا                    | 42 |
| 132 | نتائج علاقات الارتباط بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا                | 43 |
| 132 | نتائج علاقات الارتباط بين توليد القيمة ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا                   | 44 |
| 134 | نتائج علاقات الارتباط بين التوجه الاستباقي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا            | 45 |
| 135 | نتائج علاقات الارتباط بين التوجه الاستباقي ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا               | 46 |
| 137 | نتائج علاقات الارتباط بين رفع قيمة الموارد ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا            | 47 |
| 137 | نتائج علاقات الارتباط بين رفع قيمة الموارد ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا               | 48 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 139 | نتائج علاقات الارتباط بين اقتناص الفرص ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا              | 49 |
| 139 | نتائج علاقات الارتباط بين اقتناص الفرص ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا                 | 50 |
| 141 | مقارنة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركتي آسياسيل وشركة زين   | 51 |
| 142 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عمليات التسويق الريادي (X) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) لشركة زين     | 52 |
| 143 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التأكيد على الزبائن ( $x_1$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة زين   | 53 |
| 144 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ادارة الخطر ( $x_2$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة زين           | 54 |
| 145 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير توليد القيمة ( $x_3$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة زين          | 55 |
| 146 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة زين      | 56 |
| 147 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير رفع قيمة الموارد ( $x_5$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة زين      | 57 |
| 147 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير اقتناص الفرص ( $x_2$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة زين          | 58 |
| 149 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عمليات التسويق الريادي (X) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) لشركة آسيا    | 59 |
| 149 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التأكيد على الزبائن ( $x_1$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) لشركة آسيا | 60 |
| 150 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ادارة الخطر ( $x_2$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) لشركة آسيا         | 61 |
| 151 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير توليد القيمة ( $x_3$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة آسيا         | 62 |
| 152 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة آسيا     | 63 |
| 153 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير رفع قيمة الموارد ( $x_5$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة آسيا     | 64 |
| 154 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير اقتناص الفرص ( $x_2$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة آسيا         | 65 |
| 155 | مقارنة ترتيب قوة التأثير بين متغيرات عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركتي آسياسيل وزين                     | 66 |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 14     | المخطط الفرضي للدراسة  | 1         |
| 37     | توجه التسويق نحو الزبون  | 2         |
| 42     | هرمية الموارد في المنظمة   | 3         |
| 60     | القابليات الديناميكية (الإدراكية ، الاستيعابية ، التحويلية) ومقدرات الإبداع الستراتيجي | 4         |
| 61     | آليات التعلم الستراتيجي لتحقيق مقدرات الإبداع الستراتيجي                               | 5         |

## قائمة الملاحق

| العنوان  | رقم الملحق |
|--|------------|
| أسماء السادة محكمي استمارة الاستبانة                 | 1          |
| استمارة استبيان                                      | 2          |
| علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة زين العراق | 3          |
| علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة آسياسيل    | 4          |
| أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة         | 5          |

## المقدمة

على الرغم من النجاحات التسويقية التي تحققتها البعض من المنظمات ، يلاقي بعضها صعوبة الاستمرار في العمل ، فالجودة والكلفة التي كانت تتسابق عن طريقها ، أصبحت اليوم من أساسيات العمل ، فقد بدأت بالبحث عن أساليب جديدة في العمل تستطيع من خلالها التنافس والبقاء في السوق ، فالتسويق الأخضر والالكتروني والتسويق الواسع كلها أشكال للتسويق ترتبط فلسفتها بالمنظمة ويمكن أن تؤدي إلى النجاح التسويقي ، ولكن ماذا عن الزبون هل يريد أن تقدم له منتجات خضراء أو يشتري بالكلفة المنخفضة والجودة العالية ، إن ما يحدث من تغيرات في أذواق الزبائن نتيجة التطورات التقنية في أساليب العيش والعمل ، أدت إلى عزوف الزبائن عن الشراء لبعض المنتجات التي لا تلبي رغباتهم وحاجاتهم في الوقت الحاضر ، لذا أخذت المنظمات بالبحث عن أساليب جديدة تؤدي إلى تلبية تلك الحاجات و الرغبات ، فالتصاميم التي يرغبها الزبائن تختلف من شخص إلى آخر .

فرغبة المنظمات في أن تكون في مقدمة المنظمات الناجحة يأتي عن طريق استغلال تلك الفرص المتاحة أمامها ، بل يصل الأمر إلى توليد فرص قد تكون معدومة من منظمات أخرى لكي تحقق النجاح والتفوق على الآخرين من خلال الموارد التي يمكن استغلالها امثل استغلال والعمل على تحديد التوجهات المستقبلية التي تؤدي إلى صياغة طرق إبداعية جديدة من خلال التأكيد على متطلبات الزبائن التي تمثل عامل النجاح لأي منظمة ، من هنا تظهر أهمية هذه الدراسة التي تحاول إثارة اهتمام إدارة الشركات في أهمية دور التسويق الريادي الذي يشمل العوامل السابقة ، في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي بالشكل الذي يسهم في تعزيز قدرة هذه المنظمات في البقاء والنمو وتحقيق التفوق التنافسي .

عليه فإن الدراسة الحالية تناولت بعدين يمكن عدّهما بذات الأهمية للمنظمة وعرضها في إطار نظري يبين مكوناتها ومع التأكيد عليها من خلال قياسها في الجانب الميداني الذي يمكن أن يؤشر أهميتها سيما في البيئة العراقية التي تكتنفها العديد من التغيرات من خلال قياس العلاقات بين الأبعاد أو من خلال العلاقات التوافقية وقدراتها التفسيرية لبعضها على بعض الآخر في ضوء المخطط الفرضي الذي حددته الدراسة الذي بنيت على أساسه فرضياتها الرئيسية والفرعية منها من خلال استخدام أساليب إحصائية معينة .

واتساقاً مع ما تقدم تم هيكلة الدراسة في خمسة فصول وكما يأتي :

1- تناول **الفصل الأول** ( الجهود المعرفية السابقة والبنية الإجرائية للدراسة ) وقد تألف من مبحثين ، يختص الأول بعرض بعض الجهود المعرفية السابقة ، أما الثاني فقد اختص بالبنية الإجرائية للدراسة .

2- تضمن **الفصل الثاني** ( المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة ) وقد تكون من مبحثين ، تناول الأول عمليات التسويق الريادي ، وتناول الثاني مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

3- تناول **الفصل الثالث** (عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة) على وفق مبحثين ، تضمن الأول عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات التسويق الريادي ، وتناول الثاني عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة عن أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

4- أما **الفصل الرابع** فقد تناول ( اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها ) على وفق مبحثين ، تناول الأول اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وتناول الثاني اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة .

5- في حين تناول **الفصل الخامس** ( الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات) بمبحثين ، خصص الأول للاستنتاجات بجانبها النظري والتطبيقي ، أما الثاني فقد تناول توصيات ومقترحات الدراسة .

# الفصل الأول

زمانها من سنة ٢٠١٢

**الجهود المعرفية السابقة  
والبنية الإجرائية للدراسة**

## **المبحث الأول**

**عرض بعض الجهود المعرفية  
السابقة**

## **المبحث الثاني**

**البنية الإجرائية للدراسة**

## الفصل الأول

### المبحث الأول

#### عرض بعض الجهود المعرفية السابقة

يهدف هذا المبحث إلى إعطاء فكرة عن بعض الجهود المعرفية السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية (عمليات التسويق الريادي و مقدرات الإبداع الاستراتيجي) بشكل منفصل ، إذ لم تقع يد الباحثة على أي جهد معرفي سابق ربط بين المتغيرين في آن واحد ، وقد تم استعراض الجهود المعرفية السابقة ضمن محورين ، الأول يتضمن الجهود المعرفية العربية ، أما الثاني فيتضمن الجهود المعرفية الأجنبية .

#### أولاً : الجهود المعرفية المتعلقة بعمليات التسويق الريادي

#### Knowledge Efforts of Entrepreneurial Marketing Process

#### 1- الجهود المعرفية العربية Arabic Knowledge Efforts

| أ- دراسة أبو فارة ، 2010 |   |
|--------------------------|---|
| عنوان الدراسة            | التسويق الريادي في منظمات الأعمال .   |
| مجال الدراسة             | دراسة تطبيقية للشركة العامة للزيوت النباتية.  |
| هدف الدراسة              | هدفت الدراسة إلى إبراز وتوضيح فكر تسويقي جديد انبثق من التداخل والتشابك بين حقلين رئيسين هما : حقل التسويق وحقل الريادية .  |
| أهم الاستنتاجات          | استنتجت الدراسة إلى أن التسويق الريادي عنصر نجاح حرج يساعد المنظمة في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية ، ويلعب التسويق الريادي دوره بصورة أفضل في المنظمات صغيرة الحجم والمنظمات متوسطة الحجم ، خصوصاً خلال مرحلة النمو ، وقد تزايدت حديثاً تطبيقات التسويق الريادي في المنظمات صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم . |
| أوجه الشبه               | استخدام متغير التسويق الريادي .   |
| أوجه الاختلاف            | اعتمدت الدراسة على متغير واحد .   |
| مدى الإفادة منها         | استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .   |

| ب- دراسة صادق ، 2010 |  |
|----------------------|--|
| عنوان الدراسة        | قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة .  |
| مجال الدراسة         | دراسة تطبيقية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان – العراق .   |
| هدف الدراسة          | أوضحت الدراسة أن المجتمعات هي بحاجة متزايدة للريادة ولاسيما بعد أن أصبح التطور الاقتصادي من الحاجات الهامة والضرورية للكثير من الدول ، وبعد أن عملت بعض المنظمات الكبيرة على تخفيض حجم منظماتها وموظفيها على حد سواء . |
| أهم الاستنتاجات      | توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط بين أبعاد التسويق الريادي والتي تعزز من مكانة عمليات التسويق الريادي في السوق .   |
| أوجه الشبه           | استخدام متغير عمليات التسويق الريادي .   |
| أوجه الاختلاف        | اعتمدت الدراسة على متغير واحد فضلاً عن اختلاف مجال تطبيق الدراسة .   |
| مدى الإفادة منها     | استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .  |

| ج- دراسة الملا حسن ، 2011 |   |
|---------------------------|---|
| عنوان الدراسة             | التكامل بين الاستخبارات والشخصنة التسويقية وانعكاسهما باتجاه تبني المنظمات لعمليات التسويق الريادي .  |
| مجال الدراسة              | دراسة تطبيقية في عينة من منظمات الأثاث المنزلي الأهلي في مدينة الموصل .   |
| هدف الدراسة               | الكشف عن مدى اعتماد المنظمات المبحوثة على مخرجات الاستخبارات التسويقية من معلومات تفيدتها في عملها عند إتباعها للشخصنة التسويقية وباتجاه تبنيها لعمليات التسويق الريادي ومن خلال إجابات الأفراد المبحوثين .   |
| أهم الاستنتاجات           | يختلف التسويق الريادي عن التسويق التقليدي في عدد من الجوانب أهمها أن التسويق التقليدي يعمل ضمن الأسواق الحالية والحصول على حصة إزاء المنظمات الأخرى العاملة في السوق ، أما التسويق الريادي فإنه يبحث عن أية فرصة في أي سوق سواء كان داخلي أو خارجي والعمل على استغلال السوق ككل من خلال تلبية جميع متطلبات الزبائن في ذلك السوق . |
| أوجه الشبه                | استخدام متغير عمليات التسويق الريادي .  |
| أوجه الاختلاف             | اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات فضلاً عن اختلاف مجال تطبيق الدراسة .  |
| مدى الإفادة منها          | استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .   |

## 2- الجهود المعرفية الأجنبية Foreign Knowledge Efforts

| أ- دراسة Morris , et al , 2002 |   |
|--------------------------------|---|
| عنوان الدراسة                  | Entrepreneurial Marketing :A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspective.<br>التسويق الريادي : بناء لتكامل الريادة الناشئة ومنظور التسويق .   |
| مجال الدراسة                   | دراسة تطبيقية شركة معمارية في هواتف مدينة (مانهاتن) في الولايات المتحدة الأمريكية .   |
| هدف الدراسة                    | هدفت هذه الدراسة على أن الفكر التسويقي للمنظمات ينبغي عليه التحرك في اتجاه مختلف غير النسق التقليدي المعروف من قبل المنظمات ، فعلى المنظمات البحث عن الفرص غير المكتسبة من قبل الآخرين ، والتي كانت مهمة من قبل المنظمات مع الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر المتوقعة نتيجة لجوء المنظمات إلى نشاطات غير معروفة مسبقاً لديها . |
| أهم الاستنتاجات                | توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات النظرية أهمها ، أن التسويق الريادي عامل نجاح للمنظمات التي ترغب في البحث عن قدراتها التسويقية في بيئة عالية المخاطر ، وأن دور التسويق في القرن الحادي والعشرين سوف يتغير ، وأن على المنظمات البحث عن طرائق وأساليب جديدة في التسويق .   |
| أوجه الشبه                     | استخدام متغير التسويق الريادي .   |
| أوجه الاختلاف                  | دراسة ذات متغير واحد .  |
| مدى الإفادة منها               | استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .   |

## ب- Stokes , 2003

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>Putting Entrepreneurship Into Marketing : The Processes of Entrepreneurial Marketing.</b>   | عنوان الدراسة    |
| وضع الريادة في التسويق : عمليات التسويق الريادي .  | عنوان الدراسة    |
| دراسة تطبيقية في إحدى الشركات الصناعية في أمريكا .   | مجال الدراسة     |
| هدفت الدراسة إلى إمكانية تبني التسويق الريادي إلى جانب التسويق التقليدي ، فعند اضطراب البيئة وازدياد مخاطرتها ، فإن المنظمات تلجأ إلى التسويق الريادي للنجاح ، والعكس أيضاً من خلال التسويق التقليدي . | هدف الدراسة      |
| أن نجاح منظمات الأعمال وتطوير عملها يأتي من قدرة هذه المنظمات على استغلال قدراتها في بيئة تشهد تغيرات كبيرة ومخاطرة عالية .  | أهم الاستنتاجات  |
| استخدام متغير عمليات التسويق الريادي .   | أوجه الشبه       |
| دراسة ذات متغير واحد .   | أوجه الاختلاف    |
| استخدمت كجهد معرفي سابق .  | مدى الإفادة منها |

## ج- دراسة Marrish &amp; Deacon , 2009

|   |   |                  |
|---|---|------------------|
| <b>Entrepreneurial Marketing</b>  | التسويق الريادي.  | عنوان الدراسة    |
| دراسة تطبيقية في عينة من مصارف تقع في المنطقة الغربية الوسطى من الولايات المتحدة الأمريكية .  | دراسة تطبيقية في عينة من مصارف تقع في المنطقة الغربية الوسطى من الولايات المتحدة الأمريكية .  | مجال الدراسة     |
| هدفت الدراسة إلى اكتشاف طرائق التسويق الريادية المستخدمة من قبل المنظمات المبحوثة وتأثيرها على نجاح النشاطات التسويقية ، حيث تبنت الدراسة الأبعاد السبعة التي حددها ( Morris , et al , 2002 )   | هدفت الدراسة إلى اكتشاف طرائق التسويق الريادية المستخدمة من قبل المنظمات المبحوثة وتأثيرها على نجاح النشاطات التسويقية ، حيث تبنت الدراسة الأبعاد السبعة التي حددها ( Morris , et al , 2002 )   | هدف الدراسة      |
| توصلت الدراسة إلى أن المنظمة المبحوثة تستخدم عمليات التسويق الريادي وذلك من أجل النجاحات التي تحقّقها في نشاطاتها التسويقية ، فضلاً عن أن التسويق الريادي يكون أقل في النشاطات الإدارية للمنظمة وأكثر في الواقع العملي بسبب معاشته للواقع الفعلي والمتغير للمنظمة . | توصلت الدراسة إلى أن المنظمة المبحوثة تستخدم عمليات التسويق الريادي وذلك من أجل النجاحات التي تحقّقها في نشاطاتها التسويقية ، فضلاً عن أن التسويق الريادي يكون أقل في النشاطات الإدارية للمنظمة وأكثر في الواقع العملي بسبب معاشته للواقع الفعلي والمتغير للمنظمة . | أهم الاستنتاجات  |
| استخدام متغير التسويق الريادي .   | استخدام متغير التسويق الريادي .   | أوجه الشبه       |
| دراسة ذات متغير واحد ، فضلاً عن اختلاف مجال تطبيق الدراسة .   | دراسة ذات متغير واحد ، فضلاً عن اختلاف مجال تطبيق الدراسة .   | أوجه الاختلاف    |
| استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .   | استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .   | مدى الإفادة منها |

## د- دراسة Mayasari , et al , 2010

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>Implementation of Entrepreneurial Marketing to Understand Entrepreneurial Performance .</b>  | عنوان الدراسة    |
| تنفيذ التسويق الريادي لفهم الأداء الريادي .   | عنوان الدراسة    |
| دراسة استطلاعية في المكتبات العامة في 6 ولايات أمريكية.   | مجال الدراسة     |
| هدفت الدراسة إلى تطبيق مفهوم التسويق الريادي لفهم قدرات المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم للحصول على الأداء الريادي .  | هدف الدراسة      |
| توصلت الدراسة إلى أن إحدى طرائق المنظمة للوصول إلى الريادة في العمل كان عن طريق التسويق الريادي ، حيث أن التسويق الريادي يستغل رأس المال الاجتماعي الذي يعمل التسويق الريادي على تنميته وزيادة قدرة المنظمة على التفاعل مع المجتمع والذي يؤدي بدوره إلى نجاح المنظمة في السوق وتحقيق الأداء الريادي لها . | أهم الاستنتاجات  |
| استخدام متغير التسويق الريادي .   | أوجه الشبه       |
| متغير الأداء الريادي (متغير معتمد ) ، فضلاً عن اختلاف مجال تطبيق الدراسة .  | أوجه الاختلاف    |
| استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .   | مدى الإفادة منها |

**ثانياً: الجهود المعرفية المتعلقة بالإبداع الاستراتيجي****knowledge Efforts Related to Strategic Innovation****1- الجهود المعرفية العربية Arabic Knowledge Efforts**

| أ- دراسة المسعودي ، 2007 |  |
|--------------------------|--|
| عنوان الدراسة            | العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة .  |
| مجال الدراسة             | دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد .   |
| هدف الدراسة              | تسعى الدراسة لبلوغ أهداف كثيرة أهمها تتبع المسارات التنظيرية التي تناولت متغيرات الدراسة (مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوك القيادة التحويلية والميزة التنافسية المستدامة) وصفا وتفسيرا وتحليلا للمفاهيم والأبعاد .   |
| أهم الاستنتاجات          | واستنتجت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية لمقدرات الإبداع الاستراتيجي، وسلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتأكيد دور مقدرات الإبداع الاستراتيجي في تعظيم المنافع المتحققة من سلوكيات القيادة التحويلية، وانعكاس ذلك في تحقيق تميز مستدام للمنظمات عن باقي المنظمات الأخرى . |
| أوجه الشبه               | استخدام متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي .   |
| أوجه الاختلاف            | اعتماد الدراسة على ثلاثة أبعاد ، والميزة التنافسية المستدامة ( متغير تابع ) فضلاً عن اختلاف مجال تطبيق الدراسة .   |
| مدى الإفادة منها         | استخدمت كجهد معرفي سابق .  |

| ب-دراسة العنزي ، 2008 |  |
|-----------------------|--|
| عنوان الدراسة         | قدرات تقانة المعلومات وأثرها في الإبداع الاستراتيجي .  |
| مجال الدراسة          | دراسة تطبيقية على عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق .   |
| هدف الدراسة           | استهدفت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الفكرية عن طريق الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات وتشخيص أهميتها ، وإمكانية تنفيذها في بيئة عينة الدراسة . |
| أهم الاستنتاجات       | استنتجت الدراسة أهمية تقانة المعلومات وان توفرها يخلق ميزة تنافسية وقدرة على توليد عوائد عالية، ولها تأثير كبير في الإبداع الاستراتيجي .                       |
| أوجه الشبه            | استخدام الإبداع الاستراتيجي (متغير تابع) فضلاً عن تطبيق الدراسة في قطاع الاتصالات .  |
| أوجه الاختلاف         | قدرات تقانة المعلومات ( متغير مستقل )  |
| مدى الإفادة منها      | استخدمت كجهد معرفي سابق .  |

| ج- دراسة الدليمي ، 2009 |   |
|-------------------------|---|
| عنوان الدراسة           | تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة .  |
| مجال الدراسة            | دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة .  |
| هدف الدراسة             | سعت الدراسة لبلوغ أهداف كثيرة أهمها توفير قاعدة معلوماتية للمهتمين بمتغيرات الدراسة وللإدارات العليا في المصارف الخاصة التي قد تسهم في تطوير رؤاهم المستقبلية، فضلاً عما يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي.   |
| أهم الاستنتاجات         | أن تأكيد صفة الديمومة في الميزة التنافسية المستدامة، بوصفها إحدى التحديات التي تواجه المنظمات المتنافسة في البيئة الحالية، يستلزم التناغم والانسجام والترابط بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي، وبما يضمن تحويل الموارد الجوهرية إلى مقدرات تتراكم عبر الزمن من خلال التعلم الاستراتيجي، والخبرة والمعرفة والعلاقات الاجتماعية المبنية على الالتزام والثقة والتعاون المشترك، لتتمكن المنظمات من تحقيق إبداعات خلاقية وتقديم قيمة مضافة للزبون . |
| أوجه الشبه              | استخدام متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي .  |
| أوجه الاختلاف           | اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات ، بناء الميزة التنافسية المستدامة ( متغير معتمد ) فضلاً عن اختلاف مجال تطبيق الدراسة .  |
| مدى الإفادة منها        | استخدمت كجهد معرفي سابق .   |

## 2- الجهود المعرفية الأجنبية Foreign Knowledge Efforts

| أ- دراسة Govindarajan and Trimble, 2004 |   |
|---|---|
| عنوان الدراسة                           | Strategic Innovation and the Science of Learning.   |
| مجال الدراسة                            | الإبداع الاستراتيجي وعلم التعلم.  |
| هدف الدراسة                             | القطاع الصحي لعدد من المستشفيات الأمريكية .<br>استهدفت دراسة العلاقة بين المنهج التخطيطي داخل التجارب الاستراتيجية(مشروع جديد يضم مخاطرة ضمن شركة موجودة) والإضافة العلمية المنحقة للتنفيذيين في نهاية التجربة الاستراتيجية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بقبالية المدراء التنفيذيين على تحقيق الإبداعات الاستراتيجية . |
| أهم الاستنتاجات                         | وبرهنت دراسات الحالة العديد من الطرق التي تعيق بها مداخل التخطيط الاعتيادي التعلم داخل التجارب الاستراتيجية الذي يؤثر على الإبداع ، باعتماد التخطيط على أساس النظرية تكون عملية التعلم أفضل داخل التجارب الاستراتيجية .   |
| أوجه الشبه                              | استخدام متغير الإبداع الاستراتيجي .   |
| أوجه الاختلاف                           | استخدام متغير علم التعلم (متغير مستقل) .  |
| مدى الإفادة منها                        | استخدمت كجهد معرفي سابق .   |

| ب- دراسة Marion & Marie , 2006 |  |
|--------------------------------|--|
| عنوان الدراسة                  | Innovation Outside The Lab: Strategic Innovation As /The Alternative<br>الإبداع خارج المختبر: الإبداع الاستراتيجي كبديل .  |
| مجال الدراسة                   | دراسة تحليلية من الشركات الأوروبية .   |
| هدف الدراسة                    | هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تأدية الإبداع الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الفعّال من خلال أبعاده (قيمة الإبداع، خلق الأسواق الجديدة، طرق التوزيع والتجهيز إلى السوق، تحطيم المنافسة) لمعرفة كيف تختلف المنظمات ذات الإبداع الاستراتيجي عن المنظمات الأخرى .  |
| أهم الاستنتاجات                | واستنتجت الدراسة إن الإبداع الاستراتيجي لا يكمن في إنتاج منتجات جديدة فحسب، وإنما في خلق الأسواق الجديدة من خلال طرق التوزيع أو التجهيز الجديدة، إذ تبين من خلال هذه الدراسة إن طرق التوزيع أو التجهيز، لها تأثير ايجابي في أداء الإبداع الاستراتيجي، كما إن خلق القيمة للزبون لها تأثير ايجابي أيضاً ودور مركزي في الإبداع الاستراتيجي. وأما التطور التكنولوجي فليس له اثر كبير على الإبداع الاستراتيجي، إذ يمكن أن تكون الشركات غير المتطورة تكنولوجيا مبدعة استراتيجياً، ولا يؤدي دواً مركزياً في أداء الإبداع الاستراتيجي، وإنما دوره يكون مساعداً . |
| أوجه الشبه                     | استخدام متغير الإبداع الاستراتيجي .  |
| أوجه الاختلاف                  | دراسة ذات متغير واحد فضلاً على اختلاف مجال تطبيق الدراسة .   |
| مدى الإفادة منها               | استخدمت صفها جهداً معرفياً سابقاً .  |

| ج- دراسة Berghman , 2006 |  |
|--------------------------|--|
| عنوان الدراسة            | Strategic Innovation Capacity :A Mixed Method Study On Deliberate Strategic Learning Mechanisms exploratory study in a sample of companies \ Netherlands<br>مقدرة الإبداع الاستراتيجي: دراسة الطريقة المختلطة حول الآليات المدروسة للتعلم الاستراتيجي .                    |
| مجال الدراسة             | دراسة تطبيقية في عينة من شركات الهولندية .   |
| هدف الدراسة              | هدفت هذه الدراسة إلى سعي الشركات لاستخدام آليات التعلم الاستراتيجي، التي يكون بمقدورها استخدامها لتعزيز المقدرات الإبداع الاستراتيجي. وربطت الدراسة بين الإبداع الاستراتيجي والقدرات الديناميكية، من خلال انتقاد النظرة المستندة إلى الموارد بوصفها ثابتة ومتكررة المعنى . |
| أهم الاستنتاجات          | استنتجت الدراسة إن التعلم الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة فاعلية القدرات الديناميكية التي تؤدي إلى تطوير مقدرات الإبداع الاستراتيجي، ومن ثم القدرة على زيادة مبادراته .   |
| أوجه الشبه               | استخدم متغير الإبداع الاستراتيجي .   |
| أوجه الاختلاف            | دراسة ذات متغير واحد، فضلاً على اختلاف مجال تطبيق الدراسة .  |
| مدى الإفادة منها         | استخدمت صفها جهداً معرفياً سابقاً .  |

### ثالثاً: مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة

#### Utilization Fields From Previous Knowledge Efforts

- شكلت الجهود المعرفية السابقة أحد منابع المهمة التي أفادت منها الباحثة في فهم معطيات الدراسة الحالية ومتغيراتها وكانت عوناً لها في توسيع نطاق إدراكها وآفاق تفكيرها مما سهل الطريق أمامها للكتابة في موضوع دراستها، وتتحدد مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة بالنقاط الآتية :
- 1- الاطلاع على بعض المصادر والمراجع التي لم يسبق معرفتها والاطلاع عليها من قبل .
  - 2- استخدام عددٍ منها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .
  - 3- التعرف على المنهجية المعتمدة لهذه الجهود المعرفية وطبيعة متغيراتها والاستفادة منها في بناء البنية الإجرائية لهذه الدراسة .
  - 4- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الجهود المعرفية بنية تحديد نوع وحجم العينة المناسبة لهذه الدراسة .
  - 5- معرفة ما توصلت إليه تلك الجهود المعرفية والانطلاق من حيث انتهت .
  - 6- الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات التي عن طريقها أمكن تحديد الأساليب الأكثر ملاءمة لمتغيرات هذه الدراسة .

### رابعاً: مجالات تمييز هذه الدراسة عن الجهود المعرفية السابقة

#### Excellence Fields of this Study from Previous Knowledge Efforts

- 1- جمعت هذه الدراسة بين متغيرين لم يسبق لهما أن جمعا معاً من قبل في دراسة واحدة .
- 2- اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المقارنة بين عينة من شركات الاتصالات .

## الفصل الأول

### المبحث الثاني

### البنية الإجرائية للدراسة

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية للبنية الإجرائية للدراسة التي اعتمدها الباحثة وذلك على وفق الفقرات الآتية :

#### أولاً: مشكلة الدراسة Study Problem

تتجسد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :-

هل لعمليات التسويق الريادي تأثير في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركات الاتصالات قيد الدراسة ؟

وان طرح الأسئلة الآتية يمكن أن تسهم في توضيح المشكلة السابقة :

- 1- ما مستوى اهتمام شركات الاتصالات قيد الدراسة بأبعاد عمليات التسويق الريادي؟
- 2- ما مستوى اهتمام شركات الاتصالات قيد الدراسة بأبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي؟
- 3- هل يمتلك المديرون في شركات الاتصالات قيد الدراسة تصوراً واضحاً عن تأثير عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي؟
- 4- ما دور عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركات الاتصالات قيد الدراسة ؟
- 5- هل هناك تباين في مستوى تبني وتحقيق الشركات المبحوثة لعمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي؟

#### ثانياً : أهمية الدراسة Study Importance

يمكن تقسيم أهمية الدراسة على محورين هما :

#### 1-الأهمية العلمية للدراسة Science Importance of Study

تتجسد الأهمية العلمية للدراسة بكونها تسهم في عرض بعض الأدبيات الإدارية التي سعت إلى تأطير موضوع عمليات التسويق الريادي ، فضلاً على تلك التي أسهمت في تناول موضوع مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، إذ تعد هذه الدراسة مساهمة في أغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً

وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة .

## 2- الأهمية الميدانية للدراسة Field Importance of Study

تتمثل أهمية الدراسة الميدانية في محاولة إثارة اهتمام الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات قيد الدراسة لأهمية دور عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، بنية تعزيز قدرة تلك الشركات على البقاء والنمو واجتياز جميع العقبات التي تقف حائلاً دون ذلك ، سيما في إطار التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها البيئة العراقية ، إذ تعد شركات الاتصالات فيها من أهم الشركات التي تحاول مواكبة تلك التغيرات من خلال الاستجابة السريعة والمستمرة لطلبات الزبائن مما يسبغ على هذه الدراسة أهمية اقتصادية لكون شركات الاتصالات في العراق بصورة عامة توفر فرص عمل للعديد من الأشخاص .

### ثالثاً : أهداف الدراسة Study Objectives

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي ، وهو بيان تأثير عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركات الاتصالات قيد الدراسة . ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف يمكن تحديدها بالآتي :

- 1- تقديم مرتكزات فكرية ومفاهيمية عن أنشطة عمليات التسويق الريادي ، لتكون دليلاً لشركات الاتصالات قيد الدراسة والشركات المماثلة بهدف بناء الوعي وإثارة اهتمام الإدارة العليا عن أهمية عمليات التسويق الريادي .
- 2- معرفة مستوى اهتمام شركات الاتصالات قيد الدراسة بأبعاد عمليات التسويق الريادي .
- 3- معرفة مستوى اهتمام شركات الاتصالات قيد الدراسة بأبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
- 4- تحديد دور عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركات الاتصالات قيد الدراسة.

### رابعاً: متغيرات الدراسة Study Variables

#### 1- المتغير المستقل Independent Variable

ويتمثل بعمليات التسويق الريادي بأبعاده المتمثلة بـ ( التأكيد على الزبائن ، إدارة الخطر ، توليد القيمة ، التوجه الاستباقي ، رفع قيمة الموارد ، اقتناص الفرص) .

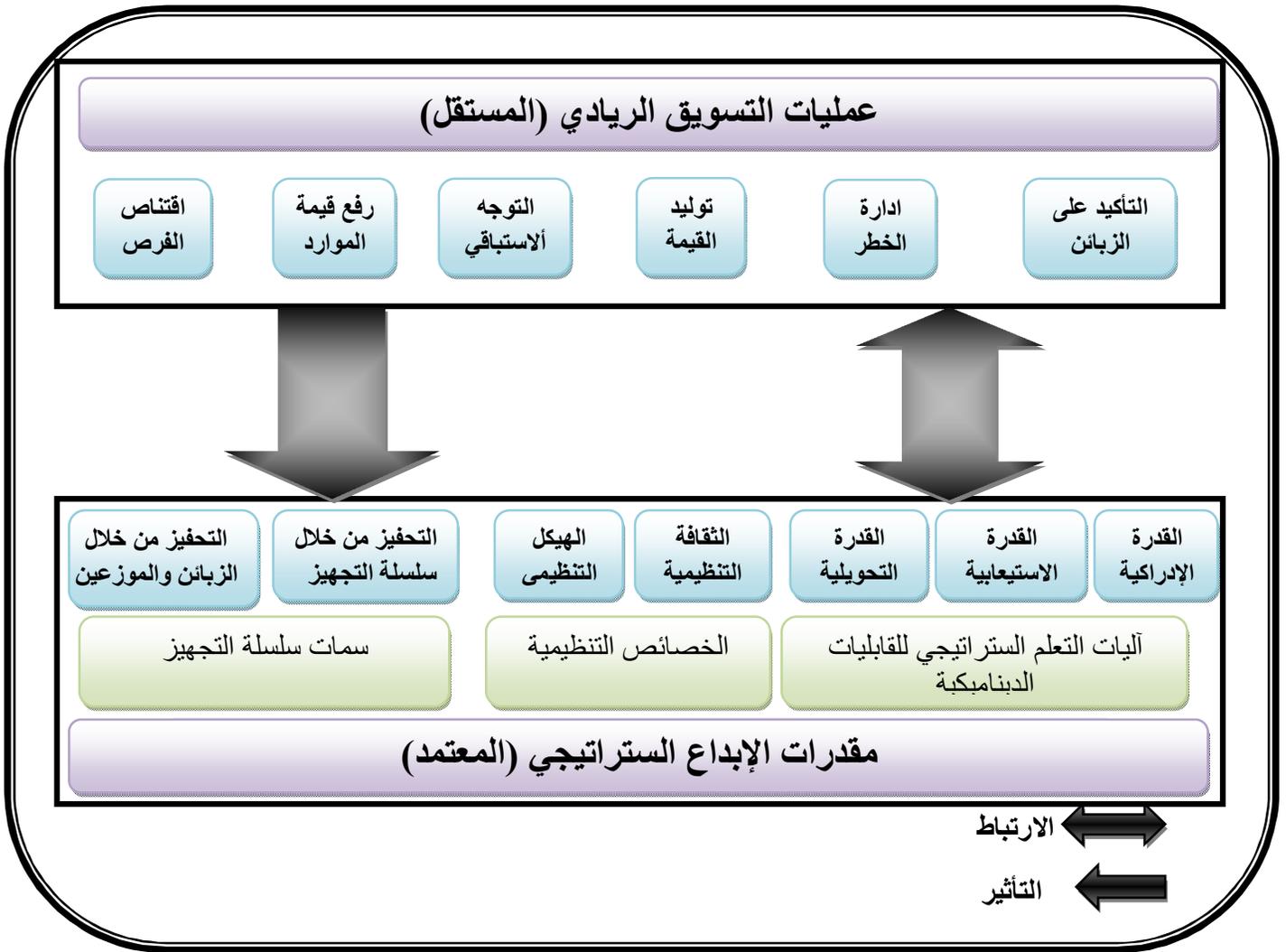
## 2- المتغير المعتمد Dependent Variable

ويتمثل بمقدرات الإبداع الاستراتيجي بأبعادها المتمثلة بـ ( آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية ، (التمثلة بالقدرة الإدراكية ،القدرة الاستيعابية ،القدرة التحويلية) ، الخصائص التنظيمية ،(التمثلة بالثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي)، سمات سلسلة التجهيز ، (التمثلة بالتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، التحفيز من خلال الزبائن والموزعين).

## خامسا: المخطط الفرضي للدراسة وفرضياتها

### 1- المخطط الفرضي للدراسة Study Supposal Diagram

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة قامت الباحثة بوضع مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة.



شكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : إعداد الباحثة .

## 2- فرضيات الدراسة Study Hypotheses

في ضوء أهداف الدراسة ومخططها الفرضي صيغت الفرضيات الرئيسية الآتية :

- أ- الفرضية الرئيسية الأولى: (لا تتباين شركات الاتصالات قيد الدراسة في تبني متغيرات الدراسة).
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية: ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً ) .

ت- **الفرضية الرئيسية الثالثة :** ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات التسويق الريادي في مقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً ) .

### سادسا : منهج الدراسة Study Method

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية الفرعية من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بشركات الاتصالات قيد الدراسة وتحليلها . والمنهج الوصفي هو ذلك المنهج الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً ، والبحوث الوصفية لا تنحصر أهدافها في مجرد جمع الحقائق ، بل ينبغي أن تتجه إلى تصنيف البيانات والحقائق وتحليلها تحليلاً دقيقاً كافياً، ومن ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة ، إذ يقوم المنهج الوصفي على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس العوامل ومعرفة تأثيرها على أحداث الظاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً ، ومعرفة كيفية ضبطها والتحكم فيها وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل .

وبصفة عامة يمكن القول إن كل دراسة وصفية تبدأ بخطة وهدف محدد يتم بناءً عليه تحديد مصادر المعلومات التي يجب اللجوء إليها واستيفاء البيانات المطلوبة منها وتسجيلها وتحليلها وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها سواء ما كان منها لتأييد اقتراحات معينة أو نفيها قامت الباحثة بفرضها في بداية الدراسة ، ويجب أن يتم ذلك كله في إطار من الصدق والموضوعية وعدم التحيز .

### سابعا : حدود الدراسة Study Boundaries

#### 1- الحدود الزمنية للدراسة Period Boundaries of the Study

تعد الحدود الزمنية للدراسة هي المدة التي قامت بها الباحثة بإجراء الدراسة والتي تمثلت بمدة سنة . أما المدة التي أمتدت من (26 / 6 / 2012) إلى (22 / 8 / 2012) فقد استخدمتها الباحثة لتوزيع الاستبانة على مديري الأقسام والشعب وجمع هذه الاستبانة.

#### 2- الحدود المكانية للدراسة Spatial Boundaries of the Study

تمثلت الحدود المكانية للدراسة بشركات الاتصالات ، إذ تم اختيار عينة من شركات الاتصالات تمثلت بشركة آسياسيل وشركة زين العراق .

### ثامنا : أدوات جمع البيانات والمعلومات

#### Tools of and Information Collecting

بههدف الحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي وفرضياتها فقد اعتمدت الباحثة في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :

**1- أدوات المرتكزات الفكرية والمفاهيمية :** من أجل أغناء المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة اعتمدت الباحثة إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية باللغتين العربية والأجنبية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلاً على الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات ( الانترنت) .

**2- أدوات الجانب الميداني :** اعتمدت الباحثة في إعداد الجانب الميداني للدراسة على استمارة الاستبانة التي تعد أداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات ، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة ، إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المختصين المدرجة أسماؤهم في الملحق (1) ، للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبانة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانة ، وقد تم اعتماد المقياس الخماسي (تتفق تماماً ، أتفق ، غير متأكد ، لا أتفق ، لا أتفق تماماً) ، وتضمنت استمارة الاستبانة ثلاثة محاور وعلى النحو الآتي :

- **المحور الأول :** وتضمن معلومات عامة تخص المستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة التي اشتملت على الآتي : ( اسم الشركة ، العنوان الوظيفي ، الجنس ، العمر ، التحصيل الدراسي ، عدد سنوات الخدمة ، عدد الدورات التي شارك بها ) .

- **المحور الثاني :** وتضمن الأسئلة المتعلقة بمتغير عمليات التسويق الريادي بأبعاده المتمثلة بـ (التأكيد على الزبائن ، إدارة الخطر ، توليد القيمة ، التوجه الاستباقي ، رفع قيمة الموارد ، اقتناص الفرص) .

- **المحور الثالث :** وتضمن الأسئلة المتعلقة بمتغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ ( آليات التعلم الاستراتيجي للقبليات الديناميكية وتتضمن بالقدرة الإدراكية والقدرة الاستيعابية والقدرة التحويلية ، الخصائص التنظيمية وتتضمن الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ، سمات سلسلة التجهيز وتتضمن التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) .

والجدول (1) يوضح تركيبة الاستبانة.

جدول (1)

تركيبة الاستبانة

| ت                                 | المحور        | المتغير الرئيسي            | المتغير الفرعي  | عدد الفقرات                           | مصادر الأبعاد والمؤشرات  |
|-----------------------------------|---------------|----------------------------|---|---------------------------------------|--|
| 1                                 | المحور الأول  | معلومات عامة               | اسم الشركة ،العنوان الوظيفي ،الجنس ،العمر ، التحصيل الدراسي ،سنوات الخدمة ،عدد الدورات التدريبية المشارك بها.   | 7                                     |  |
| <b>المجموع</b>                    |               |                            |   |                                       |  |
| 2                                 | المحور الثاني | عمليات التسويق الريادي     | أ- التأكيد على الزبائن<br>ب إدارة الخطر<br>ج- توليد القيمة<br>د- التوجه الاستباقي<br>هـ- رفع قيمة الموارد<br>و- اقتناص الفرص  | 7<br>5<br>5<br>5<br>5<br>5            | بالاستناد إلى نسب اتفاق مجموعة من الكتاب والباحثين التي تم الحصول عليها من الجدول(7)   |
| <b>المجموع</b>                    |               |                            |   |                                       |  |
| 3                                 | المحور الثالث | مقدرات الإبداع الاستراتيجي | أ-أليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية وتتضمن:<br>- القدرة الإدراكية<br>- القدرة الاستيعابية<br>- القدرة التحويلية<br>ب-الخصائص التنظيمية وتتضمن:<br>- الثقافة التنظيمية<br>- الهيكل التنظيمي<br>ج- سمات سلسلة التجهيز تتضمن :<br>- التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز<br>- التحفيز من خلال الزبائن والموزعين | 30<br>5<br>5<br>5<br>5<br>5<br>5<br>5 | بالاستناد إلى نسب اتفاق مجموعة من الكتاب والباحثين التي تم الحصول عليها من الجدول (12) |
| <b>المجموع</b>                    |               |                            |   |                                       |  |
| <b>المجموع الكلي لعدد الفقرات</b> |               |                            |   |                                       |  |
| 72                                |               |                            |   |                                       |  |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة .

## تاسعا : توزيع استمارة الاستبانة Questionnaire Distribution

يشير الجدول (2) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من المستجيبين ، إذ تم توزيع (90) استمارة ، استرجع منها (80) استمارة جميعها صالحة للتحليل ، أي بنسبة استجابة بلغت (88.9%).

### جدول (2)

#### الاستمارات الموزعة والمسترجعة

| مجال الدراسة              | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المسترجعة | نسبة الاسترجاع % |
|---------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| شركة آسيا سيل             | 45                 | 40                   | 88.9             |
| شركة زين العراق للاتصالات | 45                 | 40                   | 88.9             |
| المجموع                   | 90                 | 80                   | 88.9             |

المصدر : إعداد الباحثة .

## عاشرا : الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة Questionnaire Tests

لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قامت الباحثة بإخضاع الاستبانة إلى عدد من الاختبارات قبل توزيعها وبعده وتمثلت هذه الاختبارات بالآتي :

### 1- الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة

#### \*قياس الصدق الظاهري :

بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة ويهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين في العلوم الإدارية والبالغ عددهم (10) خبيراً (ملحق 1)، وللتأكد من صحة الفقرات وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها تم استطلاع آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة ، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية ، وقد تم إجراء التعديلات الضرورية عليها من خلال الأخذ برأي الأكثرية من المحكمين عن شمولية الاستبانة ، وتم حذف عدد من الفقرات وتصحيح عدد من العبارات أو استبدالها بأخرى أكثر ملاءمة .

## 2- الاختبار بعد توزيع استمارة الاستبانة

## \*قياس الاتساق والتناغم الداخلي :

يهدف اختبار محتويات الاستبانة بوصفها أداة الدراسة الرئيسية ، تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من المتغيرات باستخدام مصفوفة الارتباط لشركات الاتصالات قيد الدراسة التي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية عند مستوى معنوية (1%) وعلى النحو الذي يعكس عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات . وكما جاء في الملحق (3) والملحق (4) .

## حادي عشر : وصف مجال الدراسة Study Field Description

لقد وقع الاختيار على شركات الاتصالات متمثلاً بشركة آسياسيل وشركة زين في العراق بوصفهما ميداناً لإجراء هذه الدراسة وذلك لما لهذا القطاع من دور حيوي ومهم في الاقتصاد العراقي ، فضلاً على كون شركات الاتصالات تمثل صلب اختصاص الباحثة وهي إدارة الأعمال . وفيما يأتي نبذة مختصرة عن شركات الاتصالات قيد الدراسة :

## 1- شركة آسياسيل Asia Cell Company

لأول مرة في عام 1999 كان لـ Asia Cell مفهوم ثوري في السوق العراقية وكان دخول الشركة في سوق المنافسة على الصعيد العالمي يمثل تحدياً كبيراً في خضم مختلف العقوبات الاقتصادية والحصار من قبل المجتمع الدولي فضلاً عن حظر كل من الحكومات العراقية السابقة ، إلا إن التحدي الذي اجتمع مع المهارة والكفاءة المهنية والتي سمحت بالتجاوز على هذه التحديات لتصبح Asia Cell رائدة في شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في العراق .

تعد Asia Cell الشركة الأولى للعمليات التجارية التي بدأت عام 2000 في شمال العراق إذ بدأت تنمو بصورة كبيرة في تشرين الأول عام 2003 ومنحت Asia Cell سنتين امتياز الهاتف المحمول وشملت بتغطية ستة محافظات في شمال العراق وحصلت على رخصة عام 2005 لتشمل تغطية كاملة لجمهورية العراق .

في عام 2007 فازت Asia Cell بالحصول على ترخيص لتصبح شركة اتصالات جي إس إم مع أكبر تغطية للشبكة في البلاد حيث يشغل ما يقارب من (2000) موظف غالبيتهم العظمى من العراقيين وأسست مكاتب تنفيذية في بغداد والبصرة وغيرها من المدن الرئيسية في العراق ، والشركة تقدم خدمات لأكثر من (8 ملايين) مشترك في جميع أنحاء البلاد وتوصف هذه الشبكة بأنها واحدة من أكثر الانجازات الرائدة في تاريخ العراق .

- تسعى الشركة لتصبح واحدة من أسرع الصناعات نمواً في العالم من خلال جهود البحث والتطوير .

- شعار الشركة هو التقدم والابتكار والتميز . (<http://www.asiacell.com>)

## 2- شركة زين العراق Zain Iraq Company

تعد شركات الهاتف المحمول وخدمات الاتصالات منذ بدء تشغيلها عام 2003 حديثة نسبياً في العراق وهي تواجه تحديات إستراتيجية وعلى رأسها تحديات المنافسة والتطورات التقنية المذهلة وهي تحاول التمايز في تقديم خدماتها وفهم أسواقها وزبائنها لكسب الحصة الأكبر من الأسواق .

وتعد زين وهي نتاج اندماج شركتي أثير وعراقنا إحدى الشركات الرائدة في الأسواق الناشئة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تهدف لتصبح واحدة من أكبر عشر شركات للهاتف النقال في العالم بحلول عام 2011 .

بدأت شركة (الأثير) أعمالها في العراق 1/ 12/ 2003 وسارعت خطاها لتتجاوز كل الصعاب لتوفير الخدمة خلال (60) يوماً من تاريخ توقيع العقد وجعل الشبكة تعمل على أتم وجه وبنهاية عام 2005 استطاعت أن تغطي امتداداً لخدماتها بنطاق (2200) كيلومتر .

أما شركة (عراقنا) لخدمات الهاتف الجوال بدأت أعمالها في العراق في 6/ 11/ 2003 إذ حصلت على إجازة تقديم الخدمة الأولى في المنطقة الوسطى من العراق ، إذ قدمت خدماتها بأبسط الوسائل لتقوم بنشر شبكة اتصالات عالية الجودة بخدماتها المختلفة وبأسعار معقولة قياساً بمثيلاتها في الأقطار المجاورة لتبدأ بتقديم خدماتها فعلياً اعتباراً من 1/ 12/ 2003 .

إن إطلاق الهوية الجديدة لشركة زين من دمج شركتي (عراقنا) و (ام تي سي أثير ) جاء ليكمل الدور الكبير الذي قامت به الشركتان في المجتمع العراقي ،وان الدمج أسس بذلك أقوى شركة للاتصالات المتنقلة في العراق وفي منطقة الشرق الأوسط الذي سيؤدي إلى تعزيز المكانة الريادية التي تتمتع بها المجموعة في السوق العراقية . إذ نجحت الشركة في أول سنتين من عملها في تنفيذ الأهداف الأولية على الرغم من الوضع الأمني في العراق لتكون الرائدة في خدمات الهاتف النقال . حيث تشغل الشركة بحدود (3000) موظف و(50%) من حصة السوق ، ويتجاوز عدد العملاء (10ملايين) والشبكة مؤهلة لتوفير كامل القدرات لتغطي أكثر من (8000) كيلو متر . ([www.zain.com](http://www.zain.com))

## ثاني عشر : وصف عينة الدراسة Study Sample Description

شملت عينة الدراسة عدداً من المديرين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب وآخرون في شركات الاتصالات قيد الدراسة والجدول (3) يوضح خصائص عينة الدراسة .

جدول (3)  
خصائص عينة الدراسة

| شركة زين العراق     |         |  |   |   | شركة آسيا سيل       |         |                                      |   |   |
|---------------------|---------|--|---|---|---------------------|---------|--------------------------------------|---|---|
| النسبة<br>المنوية % | التكرار | الفئة                                  | الخاصية   | ت | النسبة<br>المنوية % | التكرار | الفئة                                | الخاصية   | ت |
| 7.5                 | 3       | مدير عام ،معاون ،<br>مدير              | العنوان<br>الوظيفي  | 1 | 10                  | 4       | مدير عام ، معاون<br>،مدير            | العنوان<br>الوظيفي  | 1 |
| 35                  | 14      | رئيس قسم ،معاون<br>رئيس قسم            |   |   | 17.5                | 7       | رئيس قسم ،معاون<br>رئيس قسم          |   |   |
| 32.5                | 13      | مسؤول شعبة ،<br>معاون مسؤول شعبة       |   |   | 47.5                | 19      | مسؤول شعبة ، معاون<br>مسؤول شعبة     |   |   |
| 25                  | 10      | مهندس حاسبات<br>،منسق معلومات<br>،وكيل |   |   | 25                  | 10      | مهندس حاسبات ،<br>منسق معلومات ،وكيل |   |   |
| 65                  | 26      | الذكور                                 | الجنس   | 2 | 60                  | 24      | الذكور                               | الجنس   | 2 |
| 35                  | 14      | الإناث                                 |   |   | 40                  | 16      | الإناث                               |   |   |
| 0                   | 0       | 20 فأقل                                | الفئة<br>العمرية  | 3 | 0                   | 0       | 20 فأقل                              | الفئة<br>العمرية  | 3 |
| 37.5                | 15      | 21- 30                                 |   |   | 32.5                | 13      | 21- 30                               |   |   |
| 22.5                | 9       | 31- 40                                 |   |   | 25                  | 10      | 31- 40                               |   |   |
| 15                  | 6       | 41- 50                                 |   |   | 20                  | 8       | 41- 50                               |   |   |
| 12.5                | 5       | 51- 60                                 |   |   | 15                  | 6       | 51- 60                               |   |   |
| 12.5                | 5       | 61 فأكثر                               |   |   | 7.5                 | 3       | 61 فأكثر                             |   |   |
| 0                   | 0       | أعدادية فأقل                           | التحصيل<br>الدراسي  | 4 | 0                   | 0       | أعدادية فأقل                         | التحصيل<br>الدراسي  | 4 |
| 22.5                | 9       | دبلوم                                  |   |   | 25                  | 10      | دبلوم                                |   |   |
| 52.5                | 21      | بكالوريوس                              |   |   | 50                  | 20      | بكالوريوس                            |   |   |
| 20                  | 8       | دبلوم عالي                             |   |   | 17.5                | 7       | دبلوم عالي                           |   |   |
| 5                   | 2       | ماجستير                                |   |   | 7.5                 | 3       | ماجستير                              |   |   |
| 0                   | 0       | دكتوراه                                |   |   | 0                   | 0       | دكتوراه                              |   |   |
| 17.5                | 7       | أقل من خمس سنوات                       | عدد<br>سنوات<br>الخدمة                                    | 5 | 15                  | 6       | أقل من خمس سنوات                     | عدد<br>سنوات<br>الخدمة                                    | 5 |
| 25                  | 10      | 5- 10                                  |   |   | 35                  | 14      | 5- 10                                |   |   |
| 20                  | 8       | 11- 15                                 |   |   | 22.5                | 9       | 11- 15                               |   |   |
| 22.5                | 9       | 16- 20                                 |   |   | 17.5                | 7       | 16- 20                               |   |   |
| 15                  | 6       | 21 فأكثر                               |   |   | 10                  | 4       | 21 فأكثر                             |   |   |
| 15                  | 6       | لا يوجد                                | عدد<br>الدورات<br>التدريبية<br>التي تم<br>المشاركة<br>بها | 6 | 15                  | 6       | لا يوجد                              | عدد<br>الدورات<br>التدريبية<br>التي تم<br>المشاركة<br>بها | 6 |
| 32.5                | 13      | 1- 3                                   |   |   | 27.5                | 11      | 1- 3                                 |   |   |
| 40                  | 16      | 4- 6                                   |   |   | 22.5                | 9       | 4- 6                                 |   |   |
| 17.5                | 7       | 7- 9                                   |   |   | 20                  | 8       | 7- 9                                 |   |   |
| 12.5                | 5       | 10 فأكثر                               |   |   | 15                  | 6       | 10 فأكثر                             |   |   |

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة .

**1- بحسب العنوان الوظيفي :**

يتضح من الجدول (3) أن أغلب أفراد عينة الدراسة في شركة آسياسيل هم من مسؤولي الشعب إذ بلغت نسبتهم (47.5%) ، يليهم مهندس حاسبات ،منسق معلومات ،وكيل (25%) ويليهم رؤساء الأقسام بنسبة (17.5%) ومن ثم مديرو شركة آسياسيل بنسبة (10%) .

أما شركة زين العراق فنجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام إذ بلغت نسبتهم (35%) ، يليهم مسؤولي الشعب بنسبة (32.5%)، ومن ثم مهندس حاسبات . منسق معلومات، وكيل (25%) ومن ثم مدراء شركة زين العراق بنسبة (7.5%) ، مما جعلهم قادرين على الإجابة عن فقرات الاستبانة أكثر من غيرهم في الشركة .

**2- بحسب الجنس :**

يتضح من الجدول (3) أن أغلب أفراد عينة شركة آسياسيل هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (60%) مقابل (40%) للإناث .

وفي شركة زين كانت النسبة مقارنة نوعاً ما إذ بلغت نسبة الذكور (65%) مقابل (35%) للإناث ، وهذا يشير إلى أن كلا القطاعين آسياسيل وزين العراق يميل إلى تفضيل الذكور في المناصب الإدارية الوسطى .

**3- بحسب الفئة العمرية :**

يتضح من خلال الجدول (3) في شركة آسياسيل أن الفئة (21- 30) حققت أعلى نسبة وهي (32.5%) ، ثم جاءت بعدها فئة (31- 40) بنسبة (25%) في حين حلت الفئة (41- 50) بالمرتبة الثالثة بنسبة (20%) ، أما فئة (51- 60) فقد جاءت بالمرتبة الرابعة بنسبة (15%) ، أما المرتبة الخامسة فقد كانت من نصيب الفئة (61 فأكثر ) ولم تحقق الفئة (20 فأقل) أي نسبة .

أما شركة زين فنجد أن الفئة (21- 30) حققت أعلى نسبة وهي (37.5%) ، ثم جاءت بعدها فئة (31- 40) بنسبة (22.5%) ، في حين حلت الفئة (41- 50) بالمرتبة الثالثة بنسبة (15%) ، أما الفئتين (51- 60) و(61 فأكثر ) فقد حققت النسبة نفسها وهي (12.5%)، وكما في شركة آسياسيل فإن الفئة (20 فأقل ) لم تحقق أي نسبة .

ويدل ذلك على أن توجهات الشركتين آسياسيل وزين العراق تميل نحو العناصر الشابة بشكل كبير لما تحمله من حيوية واندفاع في العمل وميلها نحو الإبداع والابتكار .

**4- بحسب التحصيل الدراسي :**

يوضح الجدول (3) تشابه العينة في شركة آسياسيل وشركة زين من حيث مرتبة التحصيل الدراسي ، ففي شركة آسياسيل جاءت شهادة البكالوريوس بالمرتبة الأولى بنسبة (50%) ، تلتها شهادة الدبلوم بالمرتبة الثانية بنسبة (25%) ، أما شهادة الدبلوم العالي فقد حلت بالمرتبة الثالثة بنسبة (17.5%) ، في حين جاءت شهادة الماجستير بالمرتبة الرابعة بنسبة (7.5%) ، أما شهادة الدكتوراه فلم تحقق أي نسبة كما في شهادة الإعدادية فأقل ، وكذلك الحال في شركة زين فقد جاءت شهادة

البكالوريوس بالمرتبة الأولى بنسبة (52.5%) ، ومن ثم شهادة الدبلوم بالمرتبة الثانية بنسبة (22.5%) ، في حين جاءت شهادة الدبلوم العالي بالمرتبة الثالثة بنسبة (20%) ، في حين جاءت شهادة الماجستير بالمرتبة الرابعة بنسبة (5%) والدكتوراه لم تحقق أي نسبة كما في شهادة الإعدادية فأقل . وهذا ما يمكن أفراد العينة من التفكير ريادياً وأستراتيجياً .

#### 5- بحسب عدد سنوات الخدمة :

يشير الجدول (3) إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة في شركة آسياسيل لديهم خدمة تتراوح بين (5-10) سنوات إذ حققت هذه الفئة ما نسبته (35%) ، تليها فئة (11-15) بنسبة (22.5%) ، أما الفئة (16-20) فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بنسبة (17.5%) ، في حين حلت الفئة (أقل من خمس سنوات) بالمرتبة الرابعة بنسبة (15%) ، في حين جاءت الفئة (21 فأكثر) بالمرتبة الأخيرة .

أما شركة زين العراق فقد جاءت الفئتان (5-10) و (16-20) بالمرتبتين الأولى والثانية بنسبة (25%) و(22.5%) على التوالي ، تليها فئة (11-15) بالمرتبة الثالثة بنسبة (20%) ، ثم تليها فئة (أقل من خمس سنوات) بالمرتبة الرابعة بنسبة (17.5%) ، في حين جاءت الفئة (21 فأكثر) بالمرتبة الأخيرة بنسبة (15%) كما هو الحال في شركة آسياسيل . وهذا يدل على أن أفراد العينة أكثر قدرة على الإجابة عن فقرات الاستبانة لما لهم من الخبرة بعمل الشركة .

#### 6- بحسب عدد الدورات التدريبية :

يتضح من الجدول (3) أن معظم أفراد العينة في شركة آسياسيل قد تركزت في الفئة (1-3) بنسبة (27.5%) ، أما الفئة (4-6) فقد جاءت بالمرتبة الثانية بنسبة (22.5%) ، في حين حلت الفئة (7-9) بالمرتبة الثالثة بنسبة (20%) ، وأما الفئتين (لا يوجد) و (10 فأكثر) فقد حققتا نفس النسبة وهي (15%).

أما في شركة زين العراق فقد جاءت الفئة (4-6) بالمرتبة الأولى بنسبة (40%) ، تليها الفئة (1-3) بنسبة (32.5%) ، فقد جاءت الفئة (7-9) بالمرتبة الثالثة بنسبة (17.5%) ، وحلت الفئة (لا يوجد) بالمرتبة الرابعة بنسبة (15%) ، في حين كانت المرتبة الأخيرة من نصيب الفئة (10 فأكثر) بنسبة (12.5%) . وبذلك يتضح أن أغلب أفراد العينة في شركة آسياسيل وشركة زين قد شاركوا بعدة دورات تدريبية وبذلك يكون لديهم الخبرة الكافية والقدرة على التفكير ريادياً وأستراتيجياً .

### ثالث عشر : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

#### Methods of Statistical Analysis Which used in the Study

من أجل تحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وقياسها ، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية الموضحة في الملحق (5) ، فضلاً على توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) ، والأساليب الإحصائية المستخدمة هي كالآتي :

- 1- النسبة المئوية (Percentage).
- 2- الوسط الحسابي الموزون (Weighted arithmetic mean): لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة .
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوسطها الحسابية ،ويستفاد منه لأغراض التحليل والمقارنة.
- 4- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation) : لتحديد المتغيرات الأكثر أهميةً ، والمتغيرات الأكثر تجانساً.
- 5-معامل الارتباط البسيط ( simple correlation coefficient ) : وقد استخدم في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة فضلاً على تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لفقرات الاستبانة .
- 6- الانحدار البسيط ( Simple regression ) : وقد استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل الرئيس في المتغير المعتمد الرئيس .
- 7-معامل التحديد ( $R^2$ ) : يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .
- 8- اختبار (T) : وقد استخدم في اختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة .
- 9- اختبار (F) : وقد استخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات الدراسة .
- 10- الوسط الحسابي.

# الفصل الثاني حماة ما سوا حمارنا

**المرتكزات الفكرية والمفاهيمية**

**لمتغيرات الدراسة**

**المبحث الأول**

**عمليات التسويق الريادي**

**المبحث الثاني**

**مقدرات الإبداع الاستراتيجي**

## الفصل الثاني

### المبحث الأول

### عمليات التسويق الريادي

يعد التسويق مفتاح النجاح والبقاء والتطور للمنظمات الصغيرة منها والكبيرة ، القديمة أو الحديثة ، وقد بدأت المنظمات بالتفكير بطرائق وأوجه جديدة للتسويق ، ذلك لخدمة الزبائن وتحقيق مصالحها والعمل على البقاء لأطول مدة ممكنة في سوق العمل ، فشدة المنافسة وأتساعها أدت إلى توجه المنظمات إلى تبني مفاهيم حديثة في التسويق من أجل القدرة على المنافسة ، كان أحد الحلول المتاحة للمنظمات تبنيها للتسويق الريادي الذي يعد أحد أوجه التطور في العمل التسويقي داخل المنظمات. لذا تناول هذا المبحث نشأة التسويق الريادي ومفهومه وأهميته والفروق بين التسويق الريادي والتسويق التقليدي فضلاً على أبعاد التسويق الريادي .

### أولاً:- نشأة التسويق الريادي وتطوره

#### Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing

أن مصطلح الريادة أنتشر في الاقتصاد لأول مرة في القرن الثامن عشر الذي يتحرك نحو الموارد الاقتصادية في مجال الإنتاج وتعظيم الأرباح وفي الولايات المتحدة تم استعمال الرياديين في الأعمال الصغيرة الحجم والجديدة والخاصة واكتسبت شعبية أكثر من خلال تدريس مادة الريادة في كليات إدارة الأعمال الأمريكية . (Hills& Hultman , 2008: 15-16)

وأول من أستخدم مصطلح الريادة في مجال الاقتصادي هو (Richard Cantilon) الذي يرى أن مفهوم الريادي هو المبادرة الذي يقود المبادلات في السوق ، مشتريا من المنتجين ، بائعا للمستهلكين ، فهو يشتري بسعر محدد ويبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل ، هكذا يعكس روح المغامرة لدى الرياديين. ( الشيخ وعائشة ، 2009:498) ، ويرى (McGuinness,2008:8) أن مفهوم الريادة توسع وبدلاً من أن يركز على الفرد صاحب المنظمة ، ركز على التوجه الريادي للعمليات ، الممارسات ، والنشاطات في اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى دخول أسواق جديدة .

ويرى (Hills et al , 2008 : 104) أنه زاد اهتمام الجمعية التسويقية الأمريكية في موضوع أسس التسويق والريادة وعقدت سلسلة من المؤتمرات ، منها المؤتمر العلمي لعلم التسويق في عام 1989 الذي كان أفضل بحث في الريادة مقدم من قبل (Braden & Merz) . ومؤتمر التسويق الريادي في عام 1991. وعام 1995 قدم المؤلفون (Carson, Cromine McGowan) كتاباً في التسويق والريادة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بمنظور أبداعي ، الذي ساعد كثيراً بتأسيس دروس في مفهوم التسويق الريادي . وفي عام 2002 صدر أول كتاب بعنوان التسويق الريادي في المنظمات الصغيرة الحجم في العصر الاقتصادي الجديد من قبل (Bjerk & Hultman).

## ثانياً:- مفهوم التسويق الريادي Entrepreneurial Marketing concept

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق الريادي لابد من التعرف أولاً على مفهوم الريادة بصورة عامة ، ومن ثم سيتم الدخول في تفاصيل التسويق الريادي والمواضيع ذات العلاقة بها كما جاء بها الكتاب والباحثون في كتاباتهم . فالريادة (Entrepreneurship) التي تمثل في إطار بعدها اللغوي كما يشير (العدواني ومحمد ، 2010: 1) مصدراً مشتقاً من الفعل (رَوَد) واسم فاعله رائد ، ومصطلح الريادية أو الريادة هو الترجمة للمصطلح اللاتيني Entrepreneurial أو Entrepreneurship ، فهناك من الباحثين من يترجمونه إلى مصطلح المقاولاتية أو إلى مصطلح روح مبادرة ( سماح ومراد ، 2010 : 2) إلا أن الباحثين يتفقوا مع المدلول الأول أي الريادة أو الريادية والتي تدلنا على المنظمات التي تعمل على التنمية المستدامة والوصول إلى الريادة والسيطرة على السوق .

وأشار ( أبو فارة ، 2010 : 5) إلى أن مصطلح الريادية ( الريادة ) قد تم استخدامه لأول مرة في اللغة الفرنسية في بدايات القرن السادس عشر ، وهذا المصطلح كان يتم استخدامه بمعنى المخاطرة وتحمل المصاعب التي كانت ترافق حملات الاستكشافات العسكرية . وانتشر استخدام هذا المصطلح بنفس المعنى في تلك المدة للدلالة على الأعمال والأنشطة التي تتضمن المخاطرة كالأعمال الهندسية وأعمال بناء الجسور، وفي بدايات القرن الثامن عشر دخل مصطلح الريادية إلى الأعمال الاقتصادية للتعبير عن الأعمال والأنشطة التجارية التي تلازمها المخاطرة .

وتتباين آراء الباحثين عند تحديد مفهوم وطبيعة الريادة ويعزى ذلك إلى تباين توجهاتهم لمعايير ومجتمعات البحث وعيانتها ، فضلاً على تباين المكان وفرضيات بحوثهم ، ولكن ما يمكن تأكيده إن هذه التباينات لم تصل إلى حدود التقاطع ، بل ثمة قواسم مشتركة أفصحت عن مضامين متفق عليها والجدول (4) يستعرض بعض المفاهيم الخاصة بالريادة بحسب آراء بعض الكتاب و الباحثين .

**الجدول (4)**  
**بعض المفاهيم الخاصة بالريادة**

| ت  | الكاتب                 | السنة | الصفحة | المفهوم   |
|----|------------------------|-------|--------|---|
| 1  | Shane & Venkataraman   | 2000  | 218    | عملية يتم من خلال اكتشاف وتقييم واستغلال فرص لتوليد منتجات تنتج في المستقبل.  |
| 2  | Hitt et al             | 2001  | 526    | عملية إنشاء منظمات جديدة أو تطوير منظمات قائمة ، وهي بالتحديد إنشاء عمل أو أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديد عامة.   |
| 3  | Jansen et . al         | 2003  | 69     | عملية يتم من خلالها البحث عن الفرص وتشخيصها واكتشافها وتهيئة الموارد اللازمة لاستثمارها بشكل متميز وملبي لرغبات الزبائن وتوقعاتهم .   |
| 4  | Miles et al            | 2003  | 394    | عملية ديناميكية لتوليد الثروات المتزايدة، هذه الثروات التي أنشأها الأفراد الذين يتحملون مخاطر كبيرة من حيث حقوق المساهمين ، أو الالتزام الوظيفي لتوفير قيمة بالنسبة لبعض المنتجات.  |
| 5  | Fischer et . al        | 2005  | 107    | عملية اكتشاف الفرص وتطويرها بهدف توليد قيمة لمنظمة قائمة أو لمنظمة جديدة .  |
| 6  | Histrich & Peters      | 2005  | 20     | تبني سلوك أداري بمغامرة محسوبة من اجل استثمار الفرص وتحقيق نتائج تفوق قدرات وإمكانات الأفراد العاديين عبر مغامرين يؤمنون بالتغيير ويعملون على تحقيقه.   |
| 7  | Wickham                | 2006  | 20     | أنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة ، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم ، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات وهذه المنتجات قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة ولكن ينبغي أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الفردية. |
| 8  | Ma & Tan               | 2006  | 704    | بأنها نشاطات مهمة الاستيلاء على فرص الأعمال الفريدة والتي ينتج عنها اداءً متميزاً .   |
| 9  | Ken et al              | 2007  | 595    | القدرة على التنبؤ بالفرص النادرة واستثمارها بشكل أفضل و تسخير الموارد بشكل أفضل والتحسب الأفضل للمخاطرة و اعتماد المخاطر المحسوبة إذا تطلب الأمر و تحقيق المخرجات الأفضل من المنافسين بشكل يفاجئ الزبائن ويثير اهتماماتهم و يلبي احتياجاتهم المتجددة.   |
| 10 | Zimmerer & Scarborough | 2010  | 3      | اقتناص واستغلال الفرص في مجال معين بغية الانفراد بعمل مميز أو تأسيس منظمة جديدة أو إنشاء منتج جديد ، تجعل من صاحبه رياديا في ذلك النشاط والعمل.   |

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار إليها في اعلاه.

ويؤدي الريادي (Entrepreneur) دوراً أساسياً وجوهرياً في إنشاء فرص واعدة ومربحة للمنظمة من خلال الدفع بمنتجات وأفكار جديدة في الأسواق تحقق له السيطرة على الأسواق وبالتالي تحقيق أقصى قدر من الأرباح من خلال القدرة على زيادة الإنتاجية بمعدل أسرع من المنافسين. (Dess et al , 2007:464) وأوضح كل من (Harvey&Brown,2000:4) بأن الريادي هو ذلك "الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرين لا يستطيعون ذلك" وعرفه (Gulumser et . al ,2006:4) بأنه "شخص معين والذي يشيد كيان جديد لعرض منتج جديد أو منتج حالي في سوق جديد ، سواء أكانت المنظمة ساعية للربح أو منظمة غير ساعية للربح". في حين أوضحه (Gupta et al , 2004:16) بأنه "قائد ذو خيال خصب لديه القدرة على تحليل كل الحالات التي ستؤثر على الأحداث القادمة والذي يعرف أي طريق يسلك من أجل الحصول على النجاح والذي يكون مهتماً بكل التفاصيل لمنظمتة".

والريادي لكي يكون كذلك ينبغي أن تتوفر فيه خصائص ومميزات تتمثل في الآتي : (Wiklund & Sheperd ,2006:71-91)

- 1- المبادرة : أي أن يكون لديه قوة اقتراح وقوة إبداع وقوة فعل ، أي أن تكون له القدرة على تحويل الأفكار إلى واقع ملموس .
- 2- القدرة على الابتكار : وهذا يعني تقديم الجديد بمواصفات تنافسية من حيث النوعية ، الشكل ، السعر والاستمرارية بما يتماشى وتغيرات أذواق الزبائن للمنتجات (تغير هيكل الطلب) في الزمان والمكان .
- 3- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة : في الأوقات المناسبة بالسرعة المناسبة بطريقة تجعله يقتنص الفرص الواعدة ، وهذا من خلال استغلال تقنية الإعلام والاتصال للحصول على المعطيات والمعلومات واتخاذ القرارات .
- 4- القدرة على تحمل المخاطر الهادفة والمدروسة : فالريادي ينبغي أن يكون قادراً على تجديد المخاطر وتسييرها بحيث يتخذ الإجراءات والتدابير اللازمة للحد من المخاطر ، التحكم فيما يمكن أن يظهر من المخاطر غير المتوقعة ، التي يمكن أن تشكل له تحديات حقيقية في طريق تحقيق الأهداف المرجوة .
- 5- القدرة على تحقيق التميز في مجال نشاطه : عن طريق تحديد الاستراتيجيات البديلة للوصول إلى الهدف المنشود المتمثل في توفير المنتج بميزة تنافسية بطريقة منظمة ومنطقية من ضمن مجال زمني محدد.

وظهر التسويق الريادي على مدى العقدين الماضيين بوصفه تطوراً مهماً في نظرية التسويق وتطبيقاتها ، سيما أن أدراك الفرصة والتغير كان من أهم متطلبات نجاح المنظمات وهذا ما يمثله التسويق الريادي . (Shaw , 2004: 195)

وأشار (Colbert,2003:30) إلى أن التسويق الريادي حقل معرفي قادر على برهنة نجاحه في مرحلة نمو المنظمة ومرحلة نضوجها ، ويعمل على تحقيق الدمج بين الأوجه الرئيسة للتطورات الحديثة في الفكر التسويقي والممارسات التسويقية من جهة والتطورات الحديثة في فكر وممارسات الريادة من جهة أخرى وهذا يؤدي إلى تحقيق بناء متكامل واحد. وبناء على ما تقدم يستلزم الأمر الأخذ بنظر الاعتبار أهم التعاريف للتسويق الريادي التي انطلق من خلالها الباحثون كما يوضحها الجدول (5) .

**الجدول (5)**  
**التسويق الريادي من وجهة نظر العديد من الباحثين**

| ت  | الكاتب            | السنة | الصفحة | المفهوم  |
|----|-------------------|-------|--------|--|
| 1  | Jumat et.al       | 2004  | 192    | سيطرة واضحة لمجموعة من الخصائص المتأصلة في الرياديين وأصحاب ومديري المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم و مجموعة من المحددات المتأصلة في هذه المنظمات.   |
| 2  | Keefe             | 2004  | 17     | وظيفة منظّميه ومجموعة من العمليات الموجه نحو تحقيق القيمة للزبون وممارسة الاتصالات التي تجعله يدرك هذه القيمة وإيصال هذه القيمة للزبون وإدارة العلاقات مع الزبون بالأساليب التي تحقق المنافع للمنظمة ولأصحاب المصالح . |
| 3  | Shaw              | 2004  | 195    | تحديد فرص السوق وتحويل الموارد من كل الأنواع (المعرفة والأموال) والتي تكون ممتلئة سواء داخلياً وخارجياً بطرائق التحالفات لإنتاج منتجات يدركها الزبائن أنها ذات قيمة .  |
| 4  | Kulama & Suoranta | 2005  | 471    | هو التراكيب الذي يرتبط بنشاطات التسويق وذلك من خلال الاعتماد على تكتيكات التسويق الإبداعية غير المعقدة لأجل الحصول على الفرص السوقية المناسبة .  |
| 5  | Teach et.al       | 2006  | 87     | مدخلاً لاقتناص الفرص السوقية ، وهذا المدخل يبحث عن أساليب جديد غير مسبوقه لإضافة قيمة للزبائن المناسبين والمرغوب فيهم وبناء حصة من الزبائن المجددين اقتصادياً لأعمال المنظمة .   |
| 6  | Hills et al       | 2008  | 20     | العزم والحيوية والتوجه فضلا عن أنه عملية مواصلة و متابعة الفرص السوقية بشكل كامل وبدء وتوسيع النشاطات التي تعمل على إنشاء وتحديد قيمة وأهمية الزبائن من خلال العلاقات باستخدام وتوظيف الابتكار والإبداع في التسويق .   |
| 7  | McGuinness        | 2008  | 9      | طريقة تفكير وتصرف مدفوعة بالفرصة وساعية لها وهو سعة الخيال والرؤيا والذكاء والأصالة المرتبطة بالسلوك الريادي من خلال تحويل المفهوم التسويقي التقليدي .   |
| 8  | Marrish & Deacon  | 2009  | 888    | الاندماج والتطابق العملي والفعلي الواضح واستغلال الفرص وذلك من أجل جذب الزبائن والاحتفاظ بهم والعمل على زيادة ولائهم تجاه منتجات المنظمة من خلال الطرائق المبتكرة لإنتاج المنتجات وقوة وفاعلية مصادر المنظمة .         |
| 9  | Kraus et.al       | 2009  | 5      | التحديد التفاعلي واستغلال الفرص لحيازة زبائن مربحين والاحتفاظ بهم من خلال طرائق ابتكاريه والوقوف على أهم المخاطر والعمل على استغلال موارد المنظمة بالشكل الأمثل والعمل على توليد قيمة جديدة للمنظمة ومنتجاتها.         |
| 10 | Mayasari et.al    | 2010  | 4      | البحث وبشكل فاعل وواضح عن الطرائق الجديدة والغريبة وغير المألوفة لإنشاء القيمة والأهمية بالنسبة للزبائن المرغوب فيهم وبناء العلاقات معهم .   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار إليها في اعلاه .

وبنقله على ما ورد في الجدول (5)، ترى الباحثة ضرورة إعطاء تعريف للتسويق الريادي من وجهة على أنه (طرائق تسويقية فاعلة متصلة ببعضها من حيث قدرة المنظمة على استخلاص واستدلال وتميز وإدراك الفرص وتقدير المخاطرة لتلك الفرص والعمل على إنشاء وتوليد وابتكار مصادر جديدة وتعزيز الإنتاجية للمصادر الحالية من خلال فاعلية الإبداع والابتكار في المنظمة من أجل قدرتها وردّها السريع على التحولات في أولويات و أفضليات الزبائن والعمل على تعزيز وبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن).

ويتضح مما تقدم إن فكرة التسويق الريادي تتعلق بالمجازفات الجديدة أي فكرة الريادي في بدء عمل جديد ومبتكر وهو أيضا عبارة عن ممارسات ونشاطات تتلاءم مع التسويق في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم وعلاوة على ذلك فهو عبارة عن سلوك ريادي ومبادر ومبدع وقادر على تحمل المخاطر المصاحبة للعمل الجديد ، وهو لديه القدرة على البحث عن الفرص المربحة ، وقادر على جمع الموارد المادية والبشرية لانجاز العمل الجديد محققاً بذلك قيمة عالية للزبون .

### ثالثاً:- أهمية التسويق الريادي Importance of Entrepreneurial Marketing

حظي موضوع التسويق الريادي في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة في مختلف القطاعات والأنشطة ، نظرا لأثاره القيمة على مستوى تطور المنظمات ورفاهيتها ،فالتسويق الريادي يضع الأفراد والمنظمات أمام التحدي مما يعزز فيهم الاستمرارية والتنافسية من أجل السبق إلى البدء قبل الآخرين و تحقيق المزايا التنافسية على المنظمات الأخرى (كوتلر وآخرون ، 2010:1) ،لذلك يمكن إبراز أهمية التسويق الريادي من خلال الأتي (Collinson,2002:341) ، (أبو فارة ، 2010:18) ، (Buskirk & Lavik ، 2004 : 18) :

- 1- دفع بعض الجامعات العالمية الرائدة (مثل جامعة ستانفورد Stanford وجامعة هارفرد Harvard) إلى تصميم و طرح مسابقات في مجال التسويق الريادي تركز على بناء المعرفة التي تمكن من ابتكارات أسواق من خلال المنظمات كثيفة التقنية و ذات معدلات النمو المرتفعة .
- 2- يعد هذا النوع مهما جدا للمنظمات التي لا تزال في المرحلة الأولى لتطور المنظمة و طرح منتجاتها إذ يتطلب ذلك استخدام التسويق الريادي .
- 3- إن التسويق الريادي هو محاولة جادة في ضمن إطار متكامل و متناسق لصياغة تأطير مفاهيمي للتسويق في عصر التغير والتعقيد وضبابية الظروف المستقبلية والتناقض بين بعض عناصر البيئة وتناقص الموارد.
- 4- إن التغيير المتسارع في المنتجات نتيجة تباين تفصيلات ومتطلبات الزبائن وأذواقهم والتنوع الكبير في هذه المنتجات يستدعي إيجاد وتطوير مستمر للمنتجات إيجاد منتجات أخرى جديدة تلبى وتشبع حاجات الزبائن . وتتقرب المنظمات الريادية من زبائنها من خلال التميز في جودة المنتج مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون .
- 5- بات هذا النوع من التسويق مهما جدا في المجالات العلمية ، إذ بدأت تدرك تلك المنظمات العلمية أهمية هذا النمط من التسويق كما تدرك أهمية هذا الحقل المعرفي و تتجه إلى التغيير والتحدي ، وقد زاد

الاهتمام بالتسويق الريادي في كثير من دول العالم سيما المتقدمة منها كإجراء المؤتمرات وزيادة النشاط البحثي في هذا الحقل من التسويق .

6- تزداد أهمية التسويق الريادي عندما تتسم الأسواق بدرجة عالية من الحرية الاقتصادية إذ تجعل الزبائن يتمتعون بخيارات واسعة للاختيار من بين المنتجات المتاحة في الأسواق ، وتؤدي إلى تزايد تنافس المنظمات فيما بينها لنيل الفرص من خلال عمليات التبادل المربحة مع الزبائن .

واستناداً إلى ما تقدم يمكن القول إن أهمية التسويق الريادي تنبع من المنافع التي تجنيها الشركات التي تتبنى هذا المفهوم ، ومن كونه طريقة رئيسة لتعزيز القدرة التنافسية للشركات ، من خلال تأكيدها على الزبائن وتلبية احتياجاتهم ومن ثم اقتناص الفرص عن طريق التبادلات المربحة مع الزبائن لمصلحة الشركة وخدماتها .

## رابعاً:- صفات التسويق الريادي

### Characteristics of Entrepreneurial Marketing

إن العديد من النشاطات الريادية مثل تطابق وتمائل وتحديد الفرص الجديدة واستخدام التقنيات لغرض الإبداع والابتكار ، والقدرة على الوفاء لمتطلبات واحتياجات الزبائن ، يمكن أن تكون أيضاً مظاهر أساسية ورئيسة للتسويق الريادي (Dwyer,2009:1) ، وقد حدد الباحثان (Hills&Hultman,2006:222) عدداً من الصفات للتسويق الريادي هي :

- 1- التسويق الريادي يخترق ويتغلغل في جميع المستويات والمجالات في المنظمة .
- 2- يقوم التسويق الريادي بالاستجابة السريعة للتحويلات في أذواق الزبائن .
- 3- يبحث التسويق الريادي عن البيانات التسويقية الملائمة سيما الصغيرة منها التي يغفل عنها الكثير من المنافسين .
- 4- يبني التسويق الريادي معرفة الزبائن من خلال التفاعلات والأحداث التي تحدث في السوق .
- 5- يقوم التسويق الريادي على إلغاء بعض الخطوات الزائدة في العمليات التسويقية من أجل السرعة في الاستجابة .
- 6- يركز التسويق الريادي على الإبداع والابتكار والذعان يعدان من عوامل نجاح أسواق المنظمة الريادية.
- 7- يركز التسويق الريادي على عمليات البيع والدعم والتشجيع لمنتجات المنظمة .
- 8- يعتمد التسويق الريادي على الحدس والخبرة في مجال اقتناص الفرص السوقية .

## خامساً:- الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي

### Difference between traditional marketing and Entrepreneurial marketing

على الرغم من أن الكثير من النجاحات التسويقية التي تم تحليلها وتقييمها باستخدام المفاهيم التسويقية التقليدية وصياغتها للاستراتيجيات التسويقية المختلفة ، إلا أن هناك بعض التحديات والظروف التي عززت استخدام مفاهيم تسويقية مغايرة ، حيث أن استراتيجيات التسويق تتم دراستها وبحثها دائماً كأنها العملية المقصودة التي لها هدف وغرض معين ، في الحقيقة إن عدداً من المنظمات لا تقوم بممارسة هذه الطرائق وتمارس الطرائق البديلة المصنعة دائماً كما يحدث من خلال التسويق الريادي ، حيث أن نجاح المضاربات والمخاطر التسويقية تمت دراستها وبحثها من الطرائق التسويقية غير التقليدية التي تمثل ممارسات التسويق الريادي ( Morrish, Deacon , 2009:1).

في الحقيقة هناك جدال ونقاش أن التسويق الريادي هو فعلي وواقعي داخل ضمن إطار التسويق التقليدي ، وان هذا التفكير أو الاعتقاد يظهر أن التسويق الريادي هو حد من حدود التسويق التقليدي في تنفيذ الأنشطة التسويقية عن كل أوجه ومظاهر التسويق التقليدي ، إن هذا ربما يكون أكثر وضوحاً في انجاز وتنفيذ الاستراتيجيات وتعزيز ودعم الإبداع والابتكار كذلك التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المتجددة والتي ستظهر بوضوح في التسويق التقليدي ( Bjerke & Hultman , 2002 : 91).

ومن الجدير بالذكر أن هناك اختلافات بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي يوضحها الجدول (6) وذلك بحسب وجهة نظر العديد من الباحثين (Collinson,Shaw,2001:5) و ( Hills, ) و (Hultman,2006:223) و ( Mayasari ,et al,2010:4) و ( أبو فارة ،2010: 20) و ( صادق،2010:8).

### الجدول (6)

#### الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي من وجهة نظر العديد من الباحثين

| ت | جوانب الاختلاف | التسويق التقليدي  | التسويق الريادي   |
|---|----------------|---|---|
| 1 | النظرة العامة  | تسهيل عمليات البيع والشراء و الصفقات التجارية والسيطرة على السوق .                            | دعم وتشجيع الميزة التنافسية وإظهار القدرات المميزة من خلال قيمة وأهمية الإبداع والابتكار .  |
| 2 | الاستراتيجيات  | يستخدم الاستراتيجيات التسويقية بصورة تتطابق مع استخدام هذه الاستراتيجيات في المنظمات الأخرى . | استخدام شبكات العلاقات والاتصالات لتحديد نهجها الاستراتيجي وتحديد القرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي .  |
| 3 | السوق          | بناء وإقامة أسواق مستقرة نسبياً .   | رؤية ونشوء وتكامل للنظرة تجاه الأسواق والعمل على تقسيم وتحديد مستويات الأسواق والعمل على إنشاء مواقع متعددة للمنظمة في تلك الأسواق من خلال توليد الفوضى والاضطراب السوقي تجاه المنظمات المنافسة . |
| 4 | الفلسفة        | يهتم بالمنتجات وخصائص المنتجات وتنتهي العملية التسويقية بانتهاء عملية البيع .                 | الاهتمام بدرجة كبيرة بمضامين ومتطلبات إدارة العلاقات مع الزبائن .   |

|    |                        |   |  |
|----|------------------------|---|--|
| 5  | التوجه                 | علما موضوعيا ويتعاطى مع القضايا التسويقية بجهود والعمل على حلها من خلال المعلومات المتوفرة .  | درجة عالية من الانفعالية في التعاطي مع القضايا التسويقية ويهتم بالحماسة والمثابرة والإصرار والإبداع والابتكار في ممارسة الأنشطة التسويقية.   |
| 6  | دور المسوق             | المنسق لعناصر المزيج التسويقي والمهتم ببناء العلاقات التجارية للمنتجات.   | يلعب دور وكيل التغيير على المستوى الداخلي والمستوى الخارجي للمنظمة ويهتم بطرح الأصناف المبتكرة.  |
| 7  | طريقة التسويق          | الطريقة التفاعلية والتكيفية على حالة السوق الحالية مع الإبداع المتزايد.   | الطريقة الفاعلة من خلال إشراك الزبائن في عمليات الإنتاج والتي تقود الزبائن إلى الاشتراك في فاعلية الإبداع والابتكار في المنظمة.  |
| 8  | إطار العمل             | يعمل التسويق التقليدي في أسواق قائمة وناضجة في الأغلب وذات طبيعة وظروف مستقرة.  | يعمل غالبا في أسواق غير واضحة المعالم وأسواق ناشئة وأسواق منشئة وتنصف بدرجة عالية من الاضطراب وعدم الاستقرار.  |
| 9  | حاجات الزبائن          | تكون حاجات الزبائن واضحة ويتم التعبير عن هذه الحاجات من خلال قيام المنظمة بالبحوث الاستطلاعية والمسحية لمعرفة المتطلبات المتجددة للزبائن.   | حاجات الزبائن لا تكون واضحة بدقة ويجري العمل على اكتشافها وتحديدها من خلال المستخدمين الرواد.  |
| 10 | دور الزبائن            | إحدى طرائق المنظمة في الحصول على المعلومات الخارجية وكذلك مصدرا للحصول على التغذية العكسية.   | مشارك فعال في صناعة القرارات التسويقية وفي تحديد سياسات واستراتيجيات تخطيط وتطوير المنتجات وفي تحديد مداخل التسعير والتوزيع والاتصالات التسويقية.  |
| 11 | القيمة المضافة         | يتبنى مدخل الميزة التنافسية المرتكز على اعتبارات الكلفة.  | استخدام الإبداع والابتكار بدرجة كبيرة لتحقيق فروق واضحة وجوهريّة في القيمة المضافة من خلال البرامج التسويقية.  |
| 12 | إدارة الموارد          | الاستخدام الكفاء للموارد الحالية.   | التعامل مع الموارد من منظور مدخل الرفع والاستخدام الابتكاري والإبداعي لموارد الآخرين ويركز على انجاز مخرجات أكثر من مدخلات اقل ،كما لا يجري تقييد الأنشطة التسويقية بما يتوافر حاليا من موارد تحت سيطرة المنظمة. |
| 13 | النظرة إلى المخاطرة    | اتجاه واضح يركز على تقليل المخاطرة إلى أدنى حد ممكن.  | التعاطي مع الأنشطة التسويقية كأداة لتحمل المخاطر المحسوبة ، ويجري التركيز على إيجاد وسائل للمشاركة في تحمل المخاطر والتخفيف من حدتها.  |
| 14 | تطوير المنتجات الجديدة | يدعم تطوير المنتجات الجديدة من خلال دعم أقسام ووحدات البحث والتطوير والأقسام والوحدات الفنية الأخرى ذات العلاقة.  | هذا النوع من التسويق يعد بحد ذاته مصدرا للابتكار ،ويعد الزبائن شركاء فاعلين في عمليات إنتاج المنتجات الجديدة وتطويرها.   |
| 15 | عملية التخطيط          | متسمة بعملية التخطيط المتأنية المتسمة بالحدز والتي تكون مدعومة بوساطة بحوث السوق واختبار الأسواق المقصودة وبالتالي تحديد تركيب المزيج التسويقي والتي تحدد موقع المنتجات على نحو تنافسي ضمن السوق. | متسمة بالحدس وعدم الاطلاع والسرعة في اتخاذ القرارات والتي تتطلب كفاءات ريادية تسويقية مختلفة .   |
| 16 | طبيعة القرارات         | قرارات أساسية ورسمية وطبيعية وتتخذ في شكل مدروس في ضوء المعلومات المتوفرة .   | القرارات الريادية تكون عامة وغير رسمية وتكون مصادفة ومبتكرة وانتهازية وأحيانا تكون تفاعلية.  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار إليها في اعلاه .

## سادسا:- أبعاد التسويق الريادي Dimensions of Entrepreneurial Marketing

لقد تناول عدد من الكتاب والباحثين أبعاد التسويق الريادي ، فمنهم من عدّها خمسة ومنهم من عدّها ستة ومنهم من عدّها سبعة . ولكن ركزت الدراسة على الأبعاد التي تتسجم مع متغيرات الدراسة وهي ( التأكيد على الزبائن ، ادارة الخطر ، توليد القيمة ، التوجه الاستباقي ، رفع قيمة الموارد ، اقتناص الفرص) والتي وقع عليها اتفاق أغلب الكتاب والباحثين بعدما اطّلت الباحثة على كتابات الكتاب والباحثين بهذا الخصوص مما تيسر للباحثة الاطلاع على آرائهم ، وكما موضح في الجدول (7)

## جدول (7)

## أبعاد عمليات التسويق الريادي بحسب آراء بعض الكتاب والباحثين

| ت  | المصدر                         | أبعاد عمليات التسويق الريادي | الاستقلالية | الإبداعية | الاستباقية | التنافسية | تحمل المخاطر | الزبائن | التأكيد على | ادارة الخطر | توليد القيمة | الاستباقي | التوجه | الموارد | رفع قيمة | الفرص | اقتناص |
|----|--------------------------------|------------------------------|-------------|-----------|------------|-----------|--------------|---------|-------------|-------------|--------------|-----------|--------|---------|----------|-------|--------|
| 1  | (Bruce,2000:7-28)              | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 2  | (Kuratko , 2001:154)           | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 3  | (Brush,2001: 9-12)             | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 4  | (Collinson,2002:186-187)       | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 5  | (Morris et al, 2002:5)         | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 6  | (Colbert,2003: 39)             | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 7  | (Stokes,2003:2)                | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 8  | (Buskirk& Lavik , 2004:144)    | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 9  | (Fischer et al , 2005 : 227 )  | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 10 | (Kulama & Suoranta , 2005:471) | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 11 | (Gulumser et al , 2006 : 267)  | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 12 | (Hills &Hultman ,2006:219)     | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 13 | (Kuratko,2007:51)              | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 14 | (Hills et al,2008:3-6)         | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 15 | (Marrish,2009:888)             | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 16 | (Dwyer,2009:112)               | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 17 | (Kraus,2009:3-6)               | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 18 | (Wilson, 2010 : 14 )           | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 19 | ( أبو فارة , 20:2010 )         | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 20 | (Mayasari,2010:4-12)           | *                            | *           | *         | *          | *         | *            | *       | *           | *           | *            | *         | *      | *       | *        | *     | *      |
| 16 | المجموع                        | 16                           | 12          | 13        | 13         | 14        | 16           | 6       | 6           | 5           | 6            | 5         | 6      | 5       | 6        | 5     | 6      |
| 80 | نسبة التوافق %                 | 80                           | 60          | 65        | 65         | 70        | 80           | 30      | 30          | 25          | 30           | 25        | 30     | 25      | 30       | 25    | 30     |

المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار إليها في اعلاه.

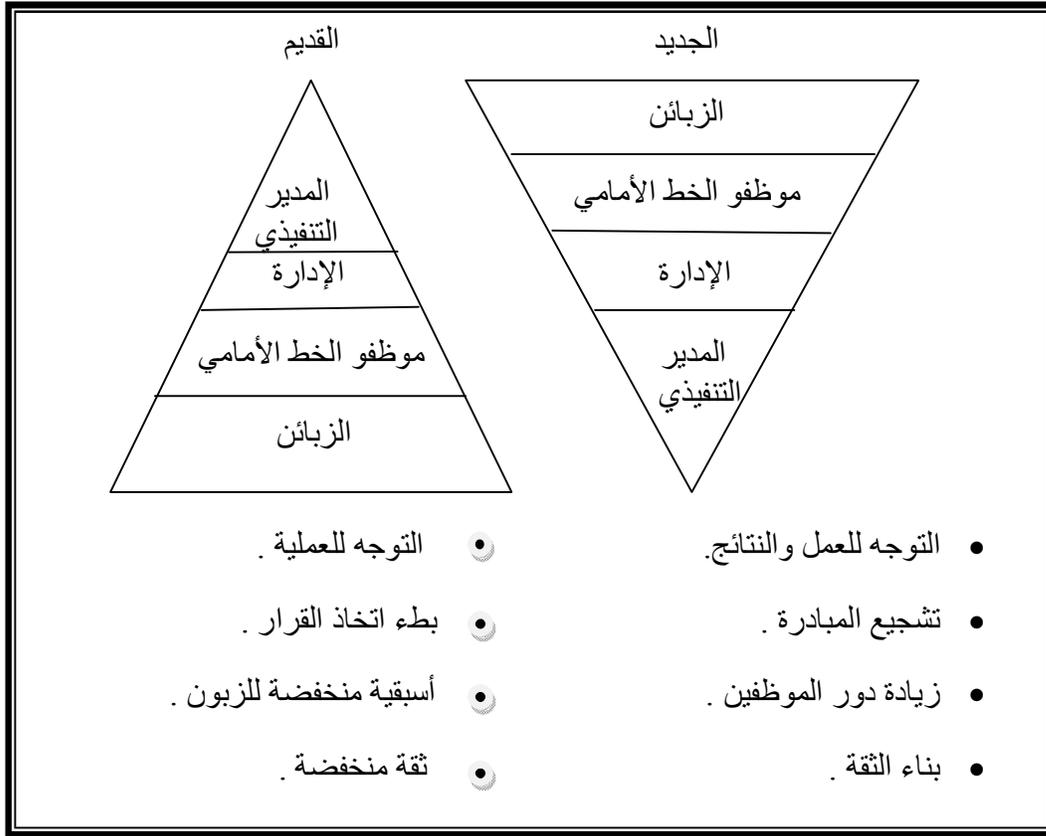
ومن الجدول (7) نلاحظ أن هناك ستة إبعاد أساسية لعمليات التسويق الريادي حازت على أعلى نسب الاتفاق إذ كان البعد الأول التأكيد على الزبائن الذي حصل عليه الاتفاق بنسبة (80%) والبعد الثاني اقتناص الفرص الذي حصل عليه الاتفاق بنسبة (80%) والبعد الثالث ادارة الخطر الذي حصل عليه الاتفاق بنسبة (70%) والبعد الرابع توليد القيمة الذي حصل عليه الاتفاق بنسبة (65%) والبعد الخامس التوجه الاستباقي الذي حصل عليه الاتفاق بنسبة (65%) والبعد السادس رفع قيمة الموارد الذي حصل عليه الاتفاق بنسبة (60%) . وفيما يأتي شرح لتلك الأبعاد .

## 1- التأكيد على الزبائن Customer-Intensity

لم تكن تطبيقات المفهوم التسويقي في العقود الأولى من ظهوره تشمل أبعاداً متعددة كما أصبحت عليه الحال في التسعينات من القرن الماضي وبداية القرن الحادي والعشرين ، كما لم تكن التطورات التقنية المتمثلة بالحاسوب – قاعدة البيانات المرتبطة بالانترنت قد دخلت مجالات الإدارة والتسويق بعد . فواجه المفهوم التسويقي تغيرات كبيرة على مستوى الأدوات والأساليب وعلى مستوى التطبيقات ، مما حمل بعض الباحثين على اعتبار أن مفهوم الزبون قد أصبح منذ تسعينات القرن الماضي مفهوماً مستقلاً عن المفهوم التسويقي وليس جزءاً منه . وإن كانت التسميات التي أطلقت على المفهوم الجديد متعددة (مفهوم الزبون ، التسويق بالعلاقة ، التسويق المباشر) (Dess & Lumpkin , 2003 , 455).

فمنظمات اليوم أصبحت تدرك أن السبب في قيامها بهذه الأعمال هو لأجل الزبون ، ولقد وجدت هذه المنظمات لأجل خدمة الزبون ولأجل الإيفاء بحاجاته الواضحة والكامنة (صادق ، 2010 : 19). ويطلق ( Harrell , 2002 : 17) على المدة المعاصرة تسمية "مرحلة تسويق الزبون" إذ بدأ مدراء المنظمات في الوقت الحالي بتشكيل فرق مصممة لتوجيه كل موارد المنظمة نحو تحقيق رضا الزبون ، وهذا يعتمد على وحدة المنظمة ووحدة عمل أجزائها .

فالمنظمات التي تكون فرقها سريعة ومرنة وقوية تستطيع المنافسة في الأسواق العلمية . ومن الواضح أن المنظمة ينبغي أن تصمم لتعظيم كل من السرعة في الاستجابة للزبائن ، والقابلية على العمل كفريق . وفي نهاية التسعينات من القرن الماضي بدأت المنظمات بإعادة إنشاء الروابط على نطاق واسع ، وصار تواصل الزبائن موجوداً من موجودات المنظمة وليس الشراء لمرة واحدة . ومع العدد الهائل من الزبائن فتكرار السؤال ماذا يريد الزبون؟ أصبح مكلفاً جداً ، وعلى التسويقيين أن يعملوا من خلال الهدف السوقي ، المكانة الذهنية ، وتطوير المزيج التسويقي كي يكونوا أكثر زبونية داخل الهدف السوقي ، وفي المنظمة التي تتوجه نحو الزبون ، يسهم كل الأشخاص العاملين في إرضاء الزبون : الأفراد الذين يجيبون على الهاتف أفراد الخدمات ، والموظفون الآخرون . ومن وظائف التسويق التأكد من قيام كل أولئك الموظفين بدورهم بشكل سليم . وقد طبقت إحدى منظمات النقل العام الأسترالية الهرم التنظيمي المقولوب للتأكيد على المدخل الجديد الشكل (2) . هذا الهيكل يضع الزبائن في القمة يتبعه موظفو الخط – الأمامي ، ثم الإدارة ، ثم المدير التنفيذي في الأسفل مع تمكين موظفي الخط الأمامي من اتخاذ القرارات . ويكون مدراء التسويق متفرغين للتركيز على تطوير وتطبيق هذه الإستراتيجية وبذلك انخفض عدد شكاوي الزبائن ( السويدي ، 2010 : 64) .



الشكل (2)

## توجه التسويق نحو الزبون

المصدر : السويدي ، نبيل حامد أحمد ، "تطوير نظام المعلومات التسويقية الموجه نحو الزبون ابتكار المنتج ، دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة - ولدي- " ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه ، 2010 : 65 .  
ويوضح (8 : 2005 ، Thompson) أن الاحتفاظ بالزبون المناسب أو كسب المتحولين عن التعامل مع المنظمة يمكن التأكيد عليه من خلال الخطوات الآتية :

أ. تحديد الزبائن المحتمل تحولهم : الزبون الذي يتناقص نشاطه هو الزبون المحتمل تحوله عن التعامل مع المنظمة ، ويمكن معرفته من السجلات وقاعدة بيانات الزبائن .

ب. الاتصال مع الزبائن : الاتصال عن طريق الهاتف ، البريد الإلكتروني ، أو الشخصي المباشر . أيضاً إرسال البطاقات ومطبوعات المنظمة وإعلامه بالمستجدات والخصائص الجديدة للمنتجات يزيد من إمكانية الاحتفاظ به ويحول دون تحوله إلى المنافسين .

ج. الإصغاء إلى العاملين في الخط الأول : الإصغاء إلى الأفراد العاملين في الخط الأول لخدمة الزبائن يمنح المنظمة معلومات هامة عن المتناقضات و الأخطاء والأشياء التي تضايق الزبائن ، والتي تقيد المنظمة في تحسين أدائها وصورتها .

د. الاهتمام بالزبائن الكبار : تحديد أي الزبائن الذين ينبغي التركيز عليهم ، والذين هم الأكثر قيمة بالنسبة للمنظمة ، والذين يكلفون المنظمة أكثر في حال فقدانهم .

هـ. **السعر العادل**: الزبائن يحافظون على ولائهم غالباً عندما يجدون السعر عاملاً ويتوقعون بقاء السعر القديم وعدم تغييره .

و. **استخدام موانع الخروج**: جعل من الصعب على الزبون ترك التعامل مع المنظمة والطلب منه ترك ملاحظاته على استمارة رسمية قبل إنهاء العلاقة لمراجعتها ومعرفة آرائه عند انقطاعه ، والاهم الإصغاء إلى الزبون والعمل على حل مشاكله مع المنظمة بسرعة .

ز. **كسب عودة الزبون المناسب**: من الممكن إرجاع الزبائن المتحولين عن طريق:

- فهم أي الزبائن يراد عودته؟
- معرفة الأسباب التي دعت للتحول .
- تثبيت المشكلة .
- دعوة الزبون للعودة إلى التعامل مع المنظمة مجدداً .

## 2- إدارة الخطر Risk Management

يعد الخطر من أهم المشاكل الحيوية التي تؤثر على المنظمات تأثيراً فعالاً ولذا ينبغي أن نفهم ونعرف معنى كلمة الخطر بشكل علمي لأن ازدياد الخطر يتحول إلى مشكلة ، فيوضحه (Marvin,2000:2) بأنه "أي شيء يهدد أو يقيد قدرة المجتمع أو المنظمة سواء كانت ساعية للربح أم لا على تحقيق رسالتها". في حين حدده (مرزه، 2006:13) بأنه "ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات في أثناء حياته اليومية مما يترتب عليه حالة الشك أو الخوف وعدم التأكد من النتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين". أما (أحمد، 2007:2) فيبينه بأنه "إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه" وضمنه (عريقات وعقيل، 2008: 11) بأنه "الخسارة المادية المحتملة نتيجة لوقوع حادث معين".

يذكر (Hills & Hultman,2008:433) أن تحمل المخاطر هو دراسة البدائل المستندة إلى توقع نتائج كل بديل عند تنفيذه . المنظمات تتحمل المخاطر لرغبتها في فهم ضمنى يمكنها من التنبؤ بالمخاطر بدقة والعوائد المرتبطة بالقرارات البديلة لكن المنظمات قد تقتصر إلى الاستشراف والمديرون قد لا يعرفون توزيع مخرجات القرار البديل الذي يواجههم وقد يقومون أيضاً بالتنبؤ بنتائج كل بديل فالمنظمات التي تعمل في نشاطات خطيرة هي راغبة بتحمل المخاطر والنتائج العرضية غير المقصودة .

إن التسويق الريادي يحدد دوراً واضحاً للتسويق في إدارة ملف المخاطر الخاصة بالمنظمة ويحول المسوق إن يعيد تحديد عناصر البيئة الخارجية بطرق تقليل الشكوك وتخفيضها أو تعديلها من البيئة الخاصة التي تنشط فيها المنظمة وفضلاً عن ذلك تدار الموارد بطريقة تمكن المنظمة من رصدها من المشاريع الجديدة مما يدعم مرونة عمل المنظمة ( Morris et al,2002:7).

وأضاف (Marrish & Deacon ,2009:495) إن المنظمات الريادية لها القدرة على قياس المخاطر بعقلانية وهي لا تجازف كثيراً لكن الرياديين يفهمون المخاطر من إدراك الإبداع التكنولوجي

الفكري . طرق إدارة المخاطر تعمل على التحالف مع شركاء آخرين وتعتقد هذه المنظمات بأن التحالفات تزود المنظمة قابليات داعمة لتحويل المخاطر إلى المشاركين الآخرين .

وعرف إدارة الخطر (Dess et al , 2007 : 462) بأنها الرغبة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد من نجاحها . يعني هذا العمل بجرأة من دون معرفة النتائج . إن المنظمة الريادية ينبغي إن تتحمل البدائل ذات المخاطرة ، حتى وإن تتطلب ذلك التخلي عن الطرق أو المنتجات الموجودة ، فمن أجل الحصول على أداء عال ينبغي على المنظمة إن تتحمل المخاطرة : مستويات عالية من المديونية ، الالتزام بموارد كثيرة للمشروع الجديد ، تقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة ، الاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة .

هنالك ثلاثة أنواع من المخاطر تتحملها المنظمات والمديرون التنفيذيون ممن يمتلكون روح المبادرة هي ( Ma & Tan , 2006 : 704 ) :

- مخاطر الأعمال : وتتضمن المجازفة في المجهول من دون معرفة احتمال النجاح ، وترتبط تلك المخاطر بالدخول في أسواق مختبرة أو الالتزام بتكنولوجيا جديدة .

- المخاطرة المالية : وتنشأ من الاقتراض بدرجة كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو ، وفي هذا السياق فإن هذا النوع من المخاطرة يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطرة الشائعة في أدبيات التحليل المالي .

- المخاطر الشخصية : إن القرارات يتخذها التنفيذيون بوصفهم الرياديين في المنظمة لها مضامين على مستقبلهم المهني ، فالمخاطرة هنا ترتبط بنتائج الأعمال الريادية على مستقبل الريادي .

وتقوم عملية إدارة الخطر بعمل فحص وتحليل شامل لكل أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة أو الأفراد العاملون فيها وحتى يصل الأمر إلى المجتمع ، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو الآتي (عبد المنعم وآخرون ، 2008 : 6) :

أ- تحديد الخطر: هو الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل .

ب- تحليل الخطر: ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية .

ج- تقييم الخطر: هو تحد عنصر الخطر :

• الآثار التي يحدثها كل خطر .

• احتمال حدوث كل خطر .

د- التحكم في الخطر : بها يتم تحديد أي الطرائق تستخدم لتقليل احتمال الخطر وآثاره .

هـ- المراقبة والمتابعة الدورية : وتتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديد أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.

### 3- توليد القيمة Value Creation

لقد حظي موضوع توليد القيمة بأهمية متنامية في مختلف المجالات (الإستراتيجية ، المالية ، الموارد البشرية ، التسويق ،...) ، وتعد عملية توليد القيمة في ظل الظروف المعقدة الحالية من بين أهم التحديات المتعلقة بالمنظمات ، فقدرة المنظمات على رفع هذا التحدي لا يعتمد فقط على مفهوم توليد القيمة ولكن على الانجازات والأعمال المصاحبة لذلك من إعطاء أهمية لاستمرار هذه العملية والعمل على انجاز النجاح المستمر للمنظمة (الوليد ، 2009:70) .

ولقد تعددت تعريبات المصطلح الانكليزي (Value Creation) فمنهم من عربها إلى إيجاد القيمة والآخر إنشاء القيمة أو خلق القيمة (والخالق هو الله عز وجل) أو توليد القيمة ، وفي الدراسة الحالية سوف نستخدم مصطلح توليد القيمة إذ نعتقد انه اقرب من الناحية اللغوية من باقي المفاهيم الأخرى . وتوليد القيمة يشير إلى " القيمة التي توجد بها المنظمة والتي تكون مساوية للمنافع التي يحصل عليها زبائنها مطروحاً منها الكلف التي تنشأ عن عمليات المنظمة من كلفة شرائها للمواد وكلفة استخدام موجودات تلك المنظمة" (Dial&Murphy,2000:4) .

أو هي "المقدار النسبي للقيمة والذي يدرك ذاتيا من قبل الزبائن (والذي هو محور توليد القيمة) سواءً أكانوا فرداً أم منظمة أم مجتمع" (Lepak&Smith,2007:181) .

وينبغي أن يولي المديرون اهتماماً بالغاً لتوليد القيمة لأنها المصدر المحتمل لأرباح المنظمة وتولد المنظمة القيمة بتنسيق صفقات مشترياتها ومبيعاتها ، إذ تولد المنظمة القيمة بتقديم منتجات إلى الزبائن والتي تنتجها بواسطة كل من شراء المدخلات من المجهزين وتجهيز البعض من مدخلاتها الخاصة وتكون القيمة التي تولدها المنظمة مساوية للفرق بين المنافع التي يحصل عليها الزبائن وكلفة التجهيز ( Dell , 2002 : 218 ) .

وكما تعتمد قدرة المنظمة على توليد القيمة وبدرجة بالغة الأهمية على أوضاع الصناعة واحتمال توليد القيمة الذي من شأنه أن يعتمد على كيف يقارن نمو طلب السوق مع نمو قدرة الصناعة ، فإذا يفوق طلب السوق قدرة الصناعة (قدرة المنظمات العاملة في الصناعة)، فعملياً يكون بإمكان كل المنظمات العمل على نحو مربح وتضيف قيمة إلى السوق ، أما إذا كانت قدرة الصناعة تفوق طلب السوق فإن بعض المنظمات قد لا تكون عملياتها مربحة ، وينبغي أن تكون لدى هذه المنظمات ميزة تنافسية كي تبقى في السوق (Lepak&Smith,2007:181) .

### 4- التوجه الاستباقي Proactive Orientation

في أية لحظة من اللحظات يمكن أن توصف الصناعات والأسواق بلغة الشروط والقيود البيئية بأنهما الإدارة التي من خلالها تقوم المنظمات بإنتاج وبيع وتوزيع منتجاتها ، فتقوم المنظمات بشكل مستمر بالبحث عن طرائق جديدة لانجاز أعمالها وتحقيق الميزة من خلال التغييرات المتزايدة المتنامية في طرائق الإنتاج وتلبية حاجات ورغبات الزبائن ( Morris et al , 2002 : 5) .

وأوضح (السكرانة ، 2008 : 68) أن التوجه الاستباقي هو " القدرة على اخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة" والذي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية :

- أ. إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع .
- ب. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
- ج. محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم .
- في حين أن (5 : 2002 , Sandberg) يرى أنّ التوجه الاستباقي هو "المشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة ، وأن المنظمات لديها القدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها".

وأشار (Morris et al , 2002:5) إلى أن التوجه الاستباقي مرتبط بالمفاهيم الآتية :

- أ. اغتنام الفرص في السوق التي لا تكون على علاقة مع العمليات الحالية .
- ب. تقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين .
- ج. التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة التقديم خلال مدة حياة المنتج .
- وحده (Bateman & Crant , 2000 : 116) باغتنام المنظمات الفرص في تقديم طرائق جديدة للإنتاج وابتكار منتجات جديدة والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنظمات المنافسة وكيفية تحسين الموقع التنافسي للاستمرارية والاستجابة للتغيرات في السوق .

وأضاف (Correa,2001:113) أن التوجه الاستباقي يتضمن " الأفعال التي تتم قبل التغييرات في البيئة التي يكون لها تأثير على المنظمة ، وكذلك الافتراضات باحتمالية حدوث مثل هذه التغييرات ، وعلى المدى الطويل يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة " ، والتوجه الاستباقي يكلف المنظمة مبالغ مرتفعة من خلال الرقابة على الزبائن والمنافسين ومسح السوق على المدى الطويل والبحث عن الموارد النادرة وأنّ درجة التوجه الاستباقي معتمدة على عناصر البيئة المختلفة وكذلك ما يرتبط به من وظائف مختلفة للمنظمة سواء أكان ذلك في المالية والعمليات والتسويق أم البحث والتطوير وغيرها .

## 5- رفع قيمة الموارد Resource-Leveraging

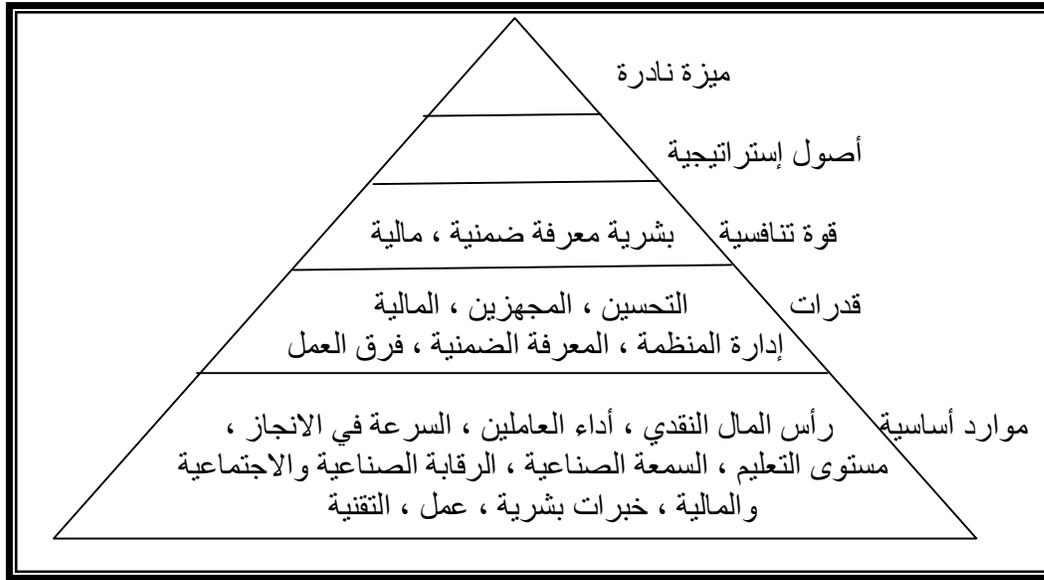
أن معظم منظمات الأعمال حتى تكون متميزة وتسعى إلى التفرد ،تعمل على رفع قيمة مواردها من خلال اكتساب الموارد المالية والبشرية والاستفادة من التعلم المنظمي في التميز بالموارد ذات القيمة للمنظمة (Brush et al , 2001: 10) . فمنظمات الأعمال لا تقتصر فرصها على اختيار مواردها الخارجية فحسب بل تصنع لها الفرص من خلال الاستفادة من قيمة الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمة ،فالمنظمة التي تعرض قدرتها في إعادة تحدي ورفع قيمة مصادرها ينبغي عليها إما أن تعمل على امتلاك هذه المصادر أو أن تتحكم بها وذلك لأجل الاستفادة منها ( صادق ،2010:20) .

وأشار ( Morris et al ,2002 : 7 ) إلى أن رفع قيمة موارد المنظمة يأتي عن طريق تحقيق المزيد من المنتجات المنظمة عن طريق موارد أقل ، ويتم الحصول على هذه الموارد من خلال :

- أ- استكمال مورد مع مورد آخر لتوليد قيمة جديدة .

- ب- استخدام بعض الموارد للحصول على موارد أخرى .  
 ج - محاولة الحصول على موارد أخرى أفضل من الموارد الحالية .  
 د- محاولة الحصول على موارد المنظمات المنافسة .  
 هـ -استخدام أشخاص آخرين للحصول على موارد من منظمات معينة .  
 و- استخدام أدوات جديدة لغرض الحصول على موارد أخرى .  
 ز- محاولة استخدام طرائق جديدة للمحافظة على الموارد الحالية .

ويوضح الشكل (3) النمط الهرمي لطبيعة الموارد التي تستخدم في المنظمات وكيفية المساعدة في إيجاد قيمة مضافة للأعمال المرتبطة بالموارد والمواد الأولية ، إذ يساعد بدوره المنظمات على تحسين قدرتها لتكون أكثر فاعلية وكفاءة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، ويتبلور هذا التكامل بين ملكية الموارد والمعرفة وما يرتبط بها من المعرفة الضمنية التي تكون منسجمة مع مهمة المنظمات التي تصبح جزءاً من ميزتها التنافسية . (7 : 2001 , Brush et al)



الشكل (3)

### هرمية الموارد في المنظمة

Source : Brush , Candida .G , Greene , Patricia. C , Hart , Mura , "Initial Idea to Unique Advantage : The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base", Academy of Management Executive, Vol.15, No.1, 2001: 13.

## 6- اقتناص الفرص Opportunity

يعد تحديد وتقييم الفرص من المهام الصعبة ، وأن نجاح كثير من المنظمات لم يأت بشكل مفاجئ بالنسبة لتحديد الفرص وإنما من خلال الملاحظات والرقابة المستمرة لحاجات ورغبات الزبائن في السوق ومن مجتمعات الأعمال وأنظمة قنوات التوزيع كما يمكن تحديد الفرص من خلال المناقشة مع البائعين أو ممثلي المصانع (Ken et al , 2007 : 592) .

فالمنظمات التي استطاعت البقاء في السوق بغض النظر عن اشتداد المنافسة بين المنظمات ، اتجهت إلى إيجاد أسواق مضطربة ، إذ نجحت في اقتناص الفرص وانتهازها في تلك الأسواق ، وهو الأمر الذي قد لا تميل إليه بعض المنظمات الأخرى التي تميل إلى استخدام المنهج التقليدي في إيجاد الفرص ومحاولة استغلالها . (أبو فارة ، 2010 : 21)

إن المنظمات الناجحة لا تعمل على البحث عن الفرص التي لها علاقة بالإستراتيجية الحالية ولكنها تعمل على تقييم هذه الاستراتيجيات بناءً على الفرص التي تم الحصول عليها أو التي يمكن استغلالها ، وعلى هذا الأساس فإن هذه الفرص قد تمثل عملية توحيد أو دمج لمنتجات السوق التي تعمل على تعريف أو إعادة تعريف المستقبل . ( صادق ، 2010:22)

وتمثل الفرص السوقية التي لا تلاحظها المنظمات الأخرى احد مصادر المنظمة في الحصول على الاستفادة للربح والنجاح في السوق ، وأنها تنبع من نقائص السوق (الحالات التي لا يتوقعها احد) ، وحيث المعرفة عن هذه النقائص وكيفية استغلالها سوف تميز المنظمات بعضها عن البعض الآخر . (Morris et al , 2002 : 6)

إن عملية البحث عن الفرص قد يعمل على زيادة مديات المنظمة (عمليات البحث والتقييم) أو مديات التي تصل إليها إستراتيجيات المنظمة ، مع التحرك نحو إيجاد توازن امثل لجوهر توسع هذه المبادرات (صادق ، 2010: 22) فاستغلال الفرص يستدعي التعلم والتكيف المستمر من قبل المنظمات قبل وفي أثناء وبعد تنفيذ هذه الفرص . (Morris et al , 2002 : 6)

إن تقييم هذه الفرص يأتي من خلال التعرف على طول ومدة الفرصة وإدراك القيمة لها وكذلك العائد والخطر المترتبة عليها والمهارات التي يتمتع بها الأفراد وتحقيق الأهداف والمزايا المختلفة للبيئة التنافسية ، فضلاً عن معرفة السبب للفرصة هل هو جاء نتيجة للتغيرات التقنية أو تحرك السوق أو التشريعات والقوانين الحكومية أو المنافسة بين المنظمات ، فحجم السوق هو المفتاح للفرصة من بداية تحديد المخاطر والعائد لها حيث أن المخاطر تعكس السوق والمنافسة والتقنية ومقدار رأس المال ومهارات الأفراد والأهداف تعد من الأشياء الأساسية لنجاح الفرصة (حسين ، 2010:20) وتتمثل أهمية الفرصة من خلال :

- أ. تأتي الفرصة ضبابية غير واضحة المعالم .
- ب. الفرصة لا تبطئ فالزمن ليس في مصلحة من يريد اقتناصها .
- ج. تأتي الفرصة متكافئة ومتساوية للجميع .
- د. الفرصة بعد أن تذهب لا تعود .

## الفصل الثاني

### المبحث الثاني

### مقدرات الإبداع الاستراتيجي

أدت العولمة وتحرير التجارة وإعادة تنظيم الأسواق وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تغيير قواعد التنافس ، ووضعت الإبداع الاستراتيجي المستمر الذي يُحدث التغيرات الجوهرية ليكون الأساس في النظام الاقتصادي والاجتماعي. وعليه يرتبط نجاح المنظمات في الأمد البعيد على قدرتها في تحقيق التفوق، مما يتطلب منها تبني أعمالاً جديدة، وإيجاد أسواقاً جديدة، وخلق قيمة مثيرة للزبون . ويتناول هذا المبحث الإبداع الاستراتيجي للتعرف على مفهومه وأهميته والتعرف على الفروقات بين الإبداع الاستراتيجي والإبداع التقليدي ومن ثم تحديد مفهوم وأبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي.

### أولاً : نشأة ومفهوم وأهمية الإبداع الاستراتيجي

**Emergence concept and importance of strategic innovation**

#### 1- نشأة وتطور الإبداع الاستراتيجي

ظهر المفهوم في الكتابات الحديثة من خلال البحوث التي أسهمت في إنضاج الأساس العلمي للإستراتيجية والإبداع إذ ركزت بحوث الإستراتيجية على موضوع التخطيط الإستراتيجي في حين تناولت بحوث الإبداع عمليات تطوير المنتجات الجديدة . لذا فإن كلا الموضوعين ، الإستراتيجية والإبداع قد نشأ وتطورا في مدارس منفصلة . ثم بدأت الدراسات الحديثة في تحدي العقلية التقليدية ومحاولة دمج الموضوعين في دراسات خصصت للإبداع الإستراتيجي ( Schlegelmilch , 2003:2) أسندت مسوغات هذا الدمج إلى تحديات العولمة وتطور مجال المعرفة والتغير البيئي والتي شملتها بالبحث والتحليل الدراسات المعاصرة ( Korach , 2002: 1) .

ويرى ( Jarabkowsk , 2004: 28) أن الإبداع الاستراتيجي مر بثلاث مراحل هي :-

**المرحلة الأولى :** تبني الإبداع الاستراتيجي عبر المدخل العسكري أو السياسي عبر إستراتيجية تحطيم القواعد.

**المرحلة الثانية :** بلورة المدخل الإداري في دراسة الإبداع والاستراتيجية بوصفها مدارس منفصلة .

**المرحلة الثالثة :** تنامي المدخل المعرفي وتكامل الإبداع والاستراتيجية عبر مفهوم الإبداع الاستراتيجي .

## 2- مفهوم الإبداع الاستراتيجي

الإبداع في اللغة العربية ، كما جاء في ( لسان العرب ، لابن منظور 689هـ) بدع الشيء أو أبتدعه ، أي أنشأه وبدأه من غير مثال سابق ، أي صياغة غير مسبوق لها ، والبديع من أسماء الله الحسنى ، لإبداعه الأشياء ، وإحداثه إياها . وفي معاجم اللغة الانكليزية يوضح قاموس أكسفورد أن الإبداع مأخوذ من الكلمة اللاتينية Innovate وان معناها الفاعل الأولي وهو التغيير إلى شيء ما يكون جديداً وللتغيير والتجديد (Marcati & Peluso, 2008:2) . وتجد الباحثة ضرورة عرض بعض المفاهيم المرادفة للإبداع :-

أ- الابتكار : فقد عرف الابتكار بأنه إيجاد أو تطوير فكرة جديدة لمنتوج أو عملية جديدة ، إما الإبداع فهو الترجمة التجارية لتلك المنتجات أو العمليات التي ظهرت من خلال الابتكار (Hitt , 2001: 522) .

ب- الاختراع : إن المديرين يعدون الاختراع البدء المنفرد في الشكل والصياغة وتوظيف الأشياء (الكبيسي ، 2002 : 92) . وعرفته المنظمة العالمية للملكية الفكرية بأنه فكرة يتوصل إليها المخترع وتقدم حلاً لمشكلة معينة (2 : Hampton , 2002) .

ت- الريادة : تتضمن المكونات الجوهرية للريادة اكتشاف الفرص واستغلالها (Pearce & Robinson : 2003: 4) وان الإبداع كثيراً ما يكون مقترنا مع الريادة ويؤكد Drucker 1994 إن الإبداع أداة محددة للرواد والقادرين إن يمثلوا كنظام فضلاً على ذلك يؤكد Douglas 2001 بان الريادة هي وسيط بين الاختراع ، الإبداع والنجاح والبصيرة وتحقيق الفرصة . القابلية على الحيازة للتفكير الجانبي وحل المشاكل هي مقدرات ريادية مطلوبة لدى جميع الملاكات (4 : Marcati & Peluso , 2008) .

ث- التغيير : يحدث نتيجة جهد مقصود يشمل مجموعة من العمليات والأنشطة المصممة لتغيير الأفراد ، والمجموعات والهياكل والعمليات التنظيمية لجعلها ملائمة لبيئة العمل الجديدة أو المتوقعة (صالح وآخرون ، 2000 : 535) . إن كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع كذلك ليس كل تغيير يحدث بفعل الإبداع وأن الإبداع يمكن اعتباره استراتيجياً (Schermerhorn, 2000 : 23) .

إذ إن التغيير المقصود من الإبداع الاستراتيجي يجب أن يكون خارق يغير قواعد اللعبة ويكون ضمن نظام يعمل لإحداث أفعال مقصودة (1 : Govindarajan & Gupta , 2001) . وفيما يتعلق بمفهوم الإبداع الاستراتيجي فستعرض الدراسة إليه بما أُتيح للباحثة من إطلاع في فكر الإدارة الاستراتيجية وسنورد الجدول (8) الذي سيعرض عدد من المفاهيم الخاصة بالإبداع الاستراتيجي بحسب عدد من الكتاب والباحثين .

الجدول (8)  
بعض المفاهيم الخاصة بالإبداع الاستراتيجي

| ت  | الكاتب                 | السنة | الصفحة | المفهوم  |
|----|------------------------|-------|--------|--|
| 1  | Day & Liam             | 2000  | 176    | هو شكل جديد للمنظمة والتي قد تضمنت روتينيات جديدة ومهارات جديدة كانت قد عدلت ، أولها إمكانية تعديل قواعد التنافس في الصناعة .  |
| 2  | Lee& Furey             | 2002  | 19     | يوصف الإبداع الاستراتيجي بأنه شكل من أشكال الفن الذي يتطلب تهذيب العلم وارتجال مواهبه .  |
| 3  | Jonson& Scholes        | 2002  | 13     | رديفاً لإنشاء إستراتيجية الأعمال من خلال الإبداع الخارق وتصميم المنتج الخارق من أجل الإيفاء بالقصد الاستراتيجي .   |
| 4  | Schlegelmilch et al    | 2003  | 118    | بأنه إعادة تشكيل المفهوم الأساسي لأنموذج العمل التجاري ، وإعادة تشكيل الأسواق من خلال كسر القواعد وتغيير طبيعة التنافس لإنجاز تحسينات القيمة المثيرة للزبائن ويحقق نمواً مرتفعاً للمنظمات .  |
| 5  | Robbins                | 2003  | 1      | بأنه الاكتشاف الجذري لنماذج الأعمال الجديدة في الصناعة الحالية التي تؤدي إلى نمو السوق من خلال جذب واستقطاب مستهلكين وزبائن جدد .  |
| 6  | Anderson & Markides    | 2004  | 3      | إن الإبداع الاستراتيجي يعتمد على العمل ألفريقي ، والبحث عن زبائن جدد ، وتطوير الأسواق الجديدة ، وإعادة تعريف نماذج الأعمال وليس المنافسة وجهاً لوجه مع الآخرين .   |
| 7  | Koivisto               | 2005  | 34     | بأنه النمو المُعزز عبر الابتكارات المستمرة من خلال المعرفة والأفكار الجديدة لتحقيق المنفعة للزبائن والمنظمة على حد سواء .  |
| 8  | Govindarajan & Trample | 2005  | 69     | إن تحديد أدق للإبداع الاستراتيجي من خلال تركيزه على مغادرة كل ما هو مألوف وموصوف ضمن الممارسات التاريخية في إحدى المجالات المهمة الثلاث والمنفصلة والتي هي (تصميم سلسلة القيمة من البداية إلى النهاية وتشكيل مفهوم القيمة المقدمة للزبائن وتشخيص الزبائن المحتملين) .  |
| 9  | Marion& Maria          | 2006  | 12     | إنه المنافسة ضمن الصناعة الحالية ، إذ يقوم بشكل أساسي على إعادة تعريف وتعزيز قيمة الزبون بطرق مختلفة ، بخلاف الإبداع التقليدي ، لذا فإن الإبداع الاستراتيجي لا يستلزم إبداع المنتج بحد ذاته ، وإنما يهتم بخلق القيمة المتفوقة للزبون ، فهو قد يتعلق بمفهوم المنتج أو طرق الإنتاج أو تقديم الخدمة أو تسويقها. |
| 10 | Garvens                | 2007  | 3      | يُمكن المنظمات من إعادة تعريف أعمالها ، وتسليم الزبائن قيمة أكثر من القيمة النقدية وبمستوى تشغيلي عال وفعال ، ويؤدي إلى تغيير طبيعة المنافسة في مركز الصناعة ونمو الإرباح في البيئة التنافسية الحالية ، والتي تتميز بعدم الاستقرار وعدم الثبات ، من أجل خلق إبداع استراتيجي جديد آخر .                       |

|    |         |      |     |  |
|----|---------|------|-----|--|
| 11 | Lussier | 2008 | 7   | بأنه عملية نظامية مستمرة لفهم أحداث الماضي والحاضر لبيئة الأعمال وتحديد الفرص المستقبلية لاستراتيجية الشركة الكلية (من ، كيف ، ماذا) واستغلالها لإحداث تغيير جذري لقواعد لعبة المنافسة .   |
| 12 | SiSwati | 2008 | 2   | انه عملية تجعل المنظمة تنظر إلى ما هو أبعد من نماذجها العقلية المفتوحة ، ويؤدي إلى إيجاد نماذج الأعمال الجديدة المتضمنة لسلسلة قيمة جديدة ، أو إيجاد أسواق جديدة ، أو إعادة تشكيل الأسواق الحالية أو خلق قيمة أو زيادتها لكل من الزبون والمنظمة أو لكل هذه الأهداف مجتمعة .  |
| 13 | Drejer  | 2008 | 144 | بأنه القدرة على خلق وإعادة تعريف فكرة الأعمال ومفهومها للمنظمة ، من خلال تغيير كل من سوقها ومقدراتها ، ونظام عملها ، فهو يمثل إعادة إستباقية للمنظمة وعملية تفكير خلاقة تقود إلى هذه الإعادة المركزة .   |
| 14 | الدليمي | 2009 | 28  | هو عملية تغيير جذري تأتي من ثورة في التفكير الخلاق ، تبدأ من حيث ينتهي إليه الذهن بتشخيص الفرص بعيدة المدى وجلبها رجوعاً إلى الحاضر ، إذ يقود إلى التخلي عن قواعد المنافسة التقليدية وتبني قواعد جديدة ، تجعل المنظمات تنظر إلى ما بعد نماذجها الموجودة لبناء نماذج الأعمال الجديدة من خلال اكتشاف ثغرات السوق واتخاذ إستراتيجية غير مألوفة بملء هذه الثغرات واستغلالها بما يؤدي إلى تحقيق قيمة عالية للزبائن والمنظمة . |

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار إليها في اعلاه .

ومما سبق في جدول (8) ترى الباحثة من وجهة نظرها بأنه يمكن وصف الإبداع الاستراتيجي

بأنه ( التميزّ الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية وتحدي المنطق التقليدي الذي يُحدث تغييراً جذرياً في قواعد المنافسة ) .

وأكد ( Kaplan & Stu , 2007 : 4 ) إن الاختلاف بين الإبداع الاستراتيجي والإبداع التقليدي ، مرجعه إلى إن الأفراد الأذكى داخل المنظمة وخارجها هم مصدر الإبداع الاستراتيجي ، بينما الإبداع التقليدي يعدّ الذين هم داخل المنظمة فقط مصدراً له .

ويطرح ( Palmer & Kaplan , 2007 : 4 ) مقارنة يهدفان من ورائها الكشف عن الفروقات الجوهرية بين الإبداع الاستراتيجي والإبداع التقليدي والتي يبينها الجدول (9) .

## الجدول (9)

## مقارنة بين الإبداع التقليدي والإبداع الاستراتيجي

| ت | الإبداع التقليدي   | ت | الإبداع الاستراتيجي   |
|---|--|---|---|
| 1 | تبنى الحاضر للتوجه إلى المستقبل واعتبار الحاضر نقطة انطلاق . | 1 | يبدأ من حيث ينتهي إليه الذهن إذ يخصص الفرص البعيدة المدى، ومن ثم يجلبها رجوعاً إلى الحاضر لتحقيقها وتحقيق الرفاهية للمجتمعات. |
| 2 | تبنى قواعد السوق كمبدأ الدفاع أو الإتياع وليس المبادرة.      | 2 | يفترض التعامل مع الحالة الذهنية التي تحطم القواعد المتعارف عليها.   |
| 3 | يعمل بحدود الأعمال والمنتجات القائمة.                        | 3 | البحث عن خلق ميادين تنافسية جديدة للإعمال.  |
| 4 | يركز على الإبداع التزايدي التدريجي.                          | 4 | البحث عن الأفكار الجديدة والمخترعات المبتكرة.   |
| 5 | إتياع نمط التخطيط التقليدي المباشر.                          | 5 | ربط منهاج العمليات مع الطموح الخلاق للمنظمة.  |
| 6 | البحث عن الاحتياجات الواضحة للمستهلك.                        | 6 | البحث عن الاحتياجات الضمنية غير المدركة.  |
| 7 | موجه بالتكنولوجيا باحثاً عن رضا المستهلك.                    | 7 | تسعى المنظمة بموجبة إلى إسعاد ورفاهية المستهلك.   |

Source: Derrick Palmer & Siren Kaplan , " A Frame Work for Strategic Innovation :Blending Strategy and Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities". www. Innovation – point. Com, 2007:4.

## 3 - أهمية الإبداع الاستراتيجي وكيف . . .ة حدوئه

تبرز أهمية الإبداع الاستراتيجي من كونه :

- أ- يركز على طرائق التفكير الجديدة التي تعزز آليات التنافس ، ويساعد في تحطيم قواعد الصناعة المألوفة من خلال عمليات الهدم الإبداعي الخلاق ، التي تؤدي إلى إخراج المنظمات من بيئة الصناعة لعدم تطوير منتجاتها أو تقديمها منتجات جديدة (1 : Markides , 2000) .
- ب- يمثل حلاً للمشكلات والاحتياجات ، فقد لا يعرف المستهلكين إن هناك حاجات يجب إن تُلبي ، أو إنها ممكن أن تُلبي بطريقة جديدة غير تلك الموجودة من قبل ، إذ إن النمو في الأسواق لم يتولد بسبب طلبات الزبائن لمنتجات جديدة ومتطورة ، وإنما تولد بسبب الإبداع الاستراتيجي للمنظمات التي برهنت للزبائن إن منتجاتها هي التي حلّت مشكلاتهم ، والتي لا يمكن حلها بمنتجات بديلة (4 : Davis & Devinney , 2000) .
- ج- يُمكن المنظمات الصغيرة من منافسة الكبيرة منها من خلال إبداعاتها الاستراتيجية التي تعجز عن مواكبتها المنظمات الكبيرة (4 : Anderson & Markides , 2004) .
- د- تشكل المنظمات المبدعة تهديداً كبيراً للمنظمات غير المبدعة لامتلاكها المعرفة التي يمكن تطبيقها باتجاه ذلك .
- هـ- يُمكن المنظمات من الحصول على الأرباح العالية بسبب انخفاض الكلف، وقدرتها على تشكيل أذواق المستهلكين لتوفيرها منتجات جديدة غير مسبوقة (20 : Davis & Devine , 2000) .
- و- يمثل أساس التفكير بالاستراتيجية لتغيير موقع المنظمة في السوق ، مع استغلال موقعها الحالي ، وأخذ بيئة المنظمة كلها بنظر الاعتبار بما فيها الزبائن الحاليين والمحتملين والمنافسين ، فضلاً عن

وضع نقاط قوة وضعف المنظمة في مجموعة مواردها، واستخدام هذه الموارد لخلق سوقاً جديداً مختلفاً عن السوق الموجود .

ز- يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى بناء قيمة جوهرية للزبائن من خلال تصميم وتطوير وإنتاج وتوزيع وتسويق المنتجات أو الخدمات (Drejer , 2008 : 145) .

ح- تبرز أهمية الإبداع الاستراتيجي من خلال الحاجة إليه ، إذ يؤكد كل من (Anderson & Markides , 2006 : 132) و (Davis & Devinney , 2000 : 3) بحاجة المنظمات إلى الإبداع الاستراتيجي ، فقطاعات الزبائن أخذت اغلب عروض الإنتاج والخدمات التي قُدمت سواء بطرائق التوزيع أو التصنيع أو التكنولوجيا المستخدمة ، وهذا الملء الكبير لفضاء الصناعة قاد بالنهاية إلى النضج ، مما تطلب حاجة المنظمات إلى الإبداع الاستراتيجي لمعرفة احتياجات الزبائن غير المدركة ، أو إشباع احتياجاتهم بمنتجات جديدة تمنحهم قيمة عالية ، وأشار (العنزي ، 2008 : 47) إلى إن منظمات الأعمال بدأت تدرك الأهمية المتزايدة للإبداع الاستراتيجي ، إذ عدته (47%) من الشركات عام (2005) هو أحد الأولويات الثلاثة الأولى ، و (19%) منها عدته الأولوية الأولى لها ، وأما في عام (2006) فترأيت أهمية الإبداع الاستراتيجي إذ عدته (40%) من تلك الشركات هو الأولوية الأولى من بين أولوياتها .

يحدث الإبداع الاستراتيجي عندما تحدد المنظمة الفجوات في خارطة الصناعة ، التي تنشأ بسبب تغير أذواق الزبائن ، أو تغير التكنولوجيا ، أو تغير سياسات الحكومة . وكما تنشأ هذه الفجوات بسبب المتغيرات الخارجية ، أو بأسلوب تفاعلي في هيكل المنظمة ذاتها ، وعند ذلك تسعى المنظمة لسد هذه الفجوك وملئها لتنمو وتصبح سوقاً جديداً وكبيراً . وتكمن هذه الفجوات بالاتي (Anderson & Markides, 2006:2) :

- 1) وجود قطاعات لزبائن جدد ، أو الزبائن الحاليين التي تم إهمالها من قبل المنافسين .
- 2) ظهور احتياجات جديدة للزبائن ، أو إن احتياجاتهم الحالية لم تقدم بشكل جيد من قبل المنافسين .
- 3) اكتشاف طرائق جديدة للإنتاج ، أو التسويق أو التوزيع للزبائن الحاليين أو الجدد .

ويؤكد (Markides , 2000 : 12) إن أولى مستلزمات الإبداع الاستراتيجي في المنظمات ، هو تحديد هذه الفجوات واكتشافها قبل المنظمات الأخرى ، والإسراع باستثمارها بشكل تنافسي .

#### 4- الحاجة إلى الإبداع الاستراتيجي

أن تبني المدخل الاستراتيجي في الأعمال قد نشأ بسبب التغير السريع في البيئة والمنافسة العالية التي تتطلب الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية في ظل الظروف غير المؤكدة (الدوري ، 2003 : 28) ، ولتوضيح الحاجة للإبداع الاستراتيجي نورد ما صرح به بعض الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأعمال :

- هنري فورد : لا يستطيع المتنافسون الذين يتمكنون من التفوق على الآخرين الاستثمار بالتفوق ما لم يستمروا في الإبداع والتطوير . وفي حالة اعتقادهم أن المنتج وصل إلى مرحلة الكمال وليس به حاجة إلى شيء آخر سوى الاستمرار بالإنتاج عندها تحل نهايتهم (Hitt , 2001: 523) .

- بيتر دراكر " أن على المديرين أن يتعلموا إدارة المنظمات المبدعة " كما أعد ارنست ديل الإبداع إحدى الوظائف الرئيسية لمدير المنظمة (Drejer , 2008 : 178) .

**وهناك مجموعة من الأسباب التي تلتزم بتبني فكرة الإبداع الاستراتيجي هي :**

- أ- إن البيئة الخارجية تتغير باستمرار وإن هذا التغيير يتطلب في بعض الأحيان إيجاد قواعد جديدة للعبة .
- ب- للشركة إمكانية في إحداث تغييرات في البيئة الخارجية ( Govindarajan & Gupta , 2001:1) .
- ج- إن حياة أي عمل تجاري حياة محدودة ولكي تستمر الشركات فإن الدافع للكفاءة يجب دمج مع الامتياز في الريادية ومن خلال الإبداع الإستراتيجي فإن أعمالاً جديدة يجب أن تظهر قبل تدهور الأعمال التجارية القديمة (2 : 2004 , Govindarajan & Trample) .
- د- عندما تحاول الشركات التغلب على بعضها فإنها تستخدم عدداً من الممارسات لتخفيض الكلف وتحسين النوعية وبعد مرحلة معينة سيكون من الصعوبة حتى على الخبراء إنجاز تحسين أكثر من المطلوب عندها إستراتيجيات جديدة للعمل التجاري (1 : 2003 , Schlegelmilch et al) .
- هـ - تبذع الشركات من أجل أن تعيق دخول الآخرين إلى الميدان .
- و- الشركات العاملة في الصناعات المربحة ينبغي لها إن تكون مكثفة في البحث والتطوير ما دامت أسواقها تمثل أهدافاً جذابة للداخلين .
- ز- الشركات العاملة ضمن القطاع نفسه تمثل تهيداً أكبر من الداخلين الخارجيين ، لأنها تملك المعرفة التي يمكن تطبيقها باتجاه الاستيلاء .
- ح - ينبغي للشركات الصغيرة إن تكون مبدعة للغاية ، مقارنة بحجمها لتتمكن من منافسة الشركات الكبيرة .
- ط - لا تبذع الشركات بنية أن تحقق ربحاً في المستقبل فحسب لكن لتجنب الإجمار على الخروج من الصناعة .

وفي حالة غياب المنافسة لا تملك الشركة حافزاً للإبداع (3-1 : 2002 , Jones) إن الحقيقة التي نعيشها في عالم اليوم أن الشركات لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية والبقاء في ظل التغييرات الموجودة في عالم اليوم إلا من خلال الإبداع ، لأن الشركات المبدعة تستطيع أن تحتفظ بمتراكم من الخبرة بالتغيير والفرص الموجودة في البيئة احتفاظاً يمكنها من أن تستجيب للأفكار والأنشطة التي تجعلها محافظة على نموها وربحها (1 : 2008 , Hill) .

كذلك إن الإفراط في الطاقة الاستيعابية ، وتعدد أقطاب المنافسة وزيادة شدة المواجهة التنافسية وسرعة تطوير التقانة وظروف السوق وفضلاً على القدرة على تقييس أساليب الإنتاج في الشركات الصناعية وميكانيكيات التسليم في القطاعات الخدمية ، أمثلة لظروف السوق هذه ، تعد مقدره الإبداع والتطوير عاملاً حاسماً بالنسبة إلى جهود الشركات الرامية إلى تمييز سلعتها أو خدماتها عن

تلك الخاصة بمنافسيها بأساليب تخلق قيمة إضافية وجديدة لصالح الزبائن (Hitt, 2001) .  
(522)

إن الإبداع يحتاج لأن يكون جزءاً من ثقافة أي عمل قابل للحياة وفي البيئة التنافسية ليومنا هذا  
فإن الإبداع لم يعد اختيارياً (3: Hitt, 2003) .

## 5 - مزايا المنظمات المبدعة ومعوقات الإبداع

أدركت المنظمات الناجحة أن ديمومة نجاحها بتفوقها وتحقيقها إبداعاً محيراً للمنافسين ، إذ إن  
التغيرات المتسارعة وعولمة الأسواق والإنتاج ، قد وضعت على المنظمات متطلبات جديدة ،  
تفرض على أعضائها الاستمرار بالإبداع الاستراتيجي . وأشار (Schermerhorn et al , 2000)  
(403) : إلى خصائص المنظمات المبدعة بأنها :  
أ- تمتلك ثقافة وإستراتيجية ملزمة للإبداع وعدم التغاضي عن إي فكرة .  
ب- الاستفادة من الأخطاء السابقة ومحاولة التعلم منها .  
ج- الانتباه الواعي واليقظ نحو مصدر توليد الأفكار داخل المنظمة .  
د -امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي داعم للإبداع وراع للابتكار من خلال ممارسات فرق العمل .  
وتكامل الوظائف والاستفادة من اللامركزية والتفويض والعمل على تمكين العاملين .  
هـ - ضمان دعم الإدارة العليا للإبداع، والثقة بالعاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم .  
ويضيف (95 : Kodama , 2008) خاصية أخرى للمنظمات اليابانية المبدعة ، إذ أنها تتطور  
باستمرار من خلال المشاركة في أنواع الإبداع المختلفة ، وبشكل خاص في ضوء مجتمع المعرفة ، إذ  
تواجه منظمات الأعمال تحولاً كبيراً من التركيز حصراً على تطوير المنتجات إلى الإبداع الاستراتيجي  
لتحسين عمليات الأعمال .

يعدّ الإبداع العامل الحاسم في قدرة المنظمات على مواجهتها القيود والتهديدات الجديدة  
والاستفادة من الفرص ، وينبغي عليها تجاوز معوقات عملية الإبداع التي أكد عليها (Koivisto ,  
(7: 2005) ، وهي :

- أ- ضعف الإمكانيات المالية والبشرية والمعلوماتية للمنظمة .
- ب- موقف الإدارة التي لا تحب المخاطرة باتجاه التغيير .
- ج- مقدرات المنظمة الضعيفة في اكتساب المعرفة وإدراكها واستيعابها .
- د- صعوبة الوصول إلى موجودات المنظمة التكميلية .
- هـ - قواعد ولوائح المنظمة الصارمة وهيكلها التنظيمي الذي لا يشجع على الإبداع .
- و-انشغال الإدارة العليا بالمشاكل التشغيلية القصيرة الأمد وقلة الاهتمام بالستراتيجية البعيدة الأمد .

## 6- تصنيف الإبداع الاستراتيجي

يصنف الإبداع الاستراتيجي على وفق تأثيره بحسب التصنيفات الآتية :

أ- الإبداع الاستراتيجي الجذري

صنف (5-2 : Davis & Devine , 2000) الإبداع الاستراتيجي هذا التصنيف وأوضح أنه  
يعتمد على مقارنة الجديد للزبون وتأثير الإبداع على المنظمة من خلال خلق قيمة جديدة لهما ، فهو  
إبداع جذري كامل يأتي من ثورة في التفكير ، ومثل ذلك الإبداع الاستراتيجي الذي قامت به شركة

(Bionic Air) الذي كان حلاً جديداً لبعض مشكلات السمع ، وهناك إبداع جذري ذو تأثير أقل كتطوير حقائب الهواء الماصة للصدمات في السيارات. ويؤكد (8 : 2005 , Koivisto) إن الإبداع الاستراتيجي يتخذ أشكالاً من التطور التزايدى البسيط إلى التغيير الجذري ، ويمكن أن ينقسم هذا النوع من الإبداع الاستراتيجي إلى ما يأتي :

- أبداع الاحتياجات المدركة وغير المدركة : قد لا يعرف الزبائن إن لهم حاجات يجب أن تُلبى ، أو إن بالإمكان تلبيتها بطريقة جديدة تختلف عن الطريقة الحالية ، إذ إن النمو في الأسواق لم يتولد بسبب طلبات الزبائن ، وإنما تولد من قبل الشركات القادرة على البرهنة للزبون أن بإمكانها حل مشكلاته بطرائق جديدة ولا يمكن حلها بأخرى غيرها .
- تصنيف الإبداع الاستراتيجي بناءً على التكرار والتأثير : تعتمد على أن تكون الإبداعات جديدة للزبائن بناءً على التكرار والتأثير على منفعة الزبائن أو الربحية وإن أكبر تأثيراً للإبداع الاستراتيجي يكون في حالة القفزات الإستراتيجية .

#### ب- الإبداع الاستراتيجي الهدام

يشتمل على نوبات الهدم الإبداعي ، إذ تكون هناك هزات للمنظمات من خلال الإبداعات الخلاقة للمنتجات أو العمليات ، التي من الممكن أن تهدم الشركات ككل والقطاعات التي تعمل فيها أيضاً ويكون مصيرها الخروج من الصناعة (68 : 2008 , SiSwati).

#### ج- الإبداع الاستراتيجي التكميلي والتقاطعي

أشار (44 : 2000 , Markides) إن الإبداع الاستراتيجي صنف إلى نوعين هما الإبداع الاستراتيجي التكميلي الذي يحطم قواعد المنافسين الكبار ، والإبداع الاستراتيجي التقاطعي الذي يهدد الطريقة التي تُدار على أساسها المنافسة ، من خلال تقديم منتجات جديدة في أعمال صغيرة وهامش ربح منخفض ، والتي تنمو لتفوز بحصة سوقية كبيرة (المسعودي ، 2007 : 35) .

### 7- عناصر الإبداع الاستراتيجي

في إطار سعي المنظمات للانتقال بالإبداع ليكون استراتيجياً ، فإن عليها امتلاك عناصره . وحدد الباحثان (45 : 2006 , Marion & Mari) ، عناصر الإبداع الاستراتيجي وهي كالآتي :

#### أ- إبداع القيمة

يعدّ تقديم القيمة العليا للزبون من الأمور المهمة لتحقيق لميزة التنافسية المستدامة ، ولذلك تستلزم قيمة الإبداع اهتمام المبدعين الاستراتيجيين لتقديم قيمة عالية للزبون ، إذ إن إبداع القيمة هو الذي يحدد القيمة التي تقدم للزبائن (22 : 2006 , Marion & Marie) .

#### ب- إيجاد سوق جديد

إن العنصر الثاني للإبداع الاستراتيجي هو إيجاد سوق جديد ، وتنشأ السوق الجديد من خلال جذب الزبائن الجدد وتطويرها بهم ، ويمكن ظهور الأسواق الجديدة أيضاً من خلال تجزئة فئات الزبائن الموجودين ، أو من خلال طرق التوزيع أو التسويق الجديدة التي يجري اكتشافها ، وتساعد عملية خلق أو إيجاد الأسواق الجديدة في تجنب المنظمات المنافسة (22 : 2006 , Marion & Marie) . ويؤكد (12 : 2000 , Markides) إن الإبداع الاستراتيجي يتحقق عندما تقوم المنظمة باكتشاف الزبائن الذين أُهملوا من قبل المنافسين أو احتياجاتهم التي لم يتم تلبيتها ، أو اكتشاف الطرائق

الجديدة للإنتاج أو التوزيع التي لم يجري استغلالها ، وبذلك تقوم المنظمة بإيجاد الأسواق الجديدة من خلال شغل هذه الفرص واستثمارها .

### ج- الإبداع في الوصول إلى السوق

يتحقق الإبداع الاستراتيجي من خلال العنصر الثالث له وهو كيفية توزيع أو تسويق المنتجات والخدمات . فكثير من المنظمات حققت وصولاً إلى السوق ليس بمنتجات جديدة ومختلفة عما يقدمه المنافسون ، إنما من خلال إبداعها الاستراتيجي بطرق توزيع وتسويق جديدة ومختلفة عن المنافسين (Van , 2000 : 10)

### د- تحطيم المنافسة

إن العنصر الأخير للإبداع الاستراتيجي هو تمزيق عملية التوازن بين المنافسين ، فخلق أو إيجاد منتجات جديدة ، أو طرائق لإنتاج المنتجات الحالية أو أساليب جديدة وغير مألوفة للتوزيع ، ستؤدي بالمنافسين إلى الوقوف عاجزين والخروج من السوق أو التحول إلى منتج آخر . فالإبداع الاستراتيجي لا يعني الأداء أفضل من المنافسين وإنما الابتعاد عن المنافسة من خلال اختراق السوق بإستراتيجية جديدة تكسر قواعد تلك المنافسة (9 : 2000 , Markides) . وأشار (26 : 2006 , Pitts& Lei) إن المبدعين الإستراتيجيين لا ينتمون إلى جماعات إستراتيجية قائمة ، ولذلك فإنهم يمزقون التنافس القائم بين المنافسين ، وعلى المنظمات تطوير نماذج أعمالها السائدة باستمرار لتتمكن من البقاء وتجاوز مشكلة الخروج من الصناعة . وأكد (16 : 2006 , Berghman) إن المبدع الاستراتيجي هو الذي يتخذ موقفاً يتميز فيه عن الجماعة الاستراتيجية القائمة ، مما يولد الانشقاق التنافسي الذي يقيس المدى الذي ينحرف فيه المبدعين الاستراتيجيين عن هيكلية الصناعة القائمة ، وتبني موقفاً جديداً يحطمون من خلاله قواعد المنافسة المتعارف عليها .

واتفق الباحثان (Palmer & Kaplan , 2007:112)، مع رأي الباحث (Saswati , 2008 : 4) من حيث تحديد أبعاد الإبداع الاستراتيجي ، وهي كالآتي :

### أ- عملية الإبداع المدارة

يعتمد الإبداع الاستراتيجي بوصفه منهجا على العمل الفرقي ، إذ يتضمن القيام ورشات عمل وتبادل المعلومات بين الأطراف ، وخلق المبادرات والأفكار من خلال جلسات النقاش ، ودعم الرؤية المستقبلية (4: 2008 , SiSwati) . وتغطي عملية الإبداع المدارة تسلسل النشاطات وتعقبها من بداية المبادرة الإبداعية مروراً بالتنفيذ ، إذ يتم الربط والتحليل للعناصر التقليدية وغير التقليدية للإبداع فهي متجذرة في ميزة التحرك الأول وتحمل المخاطر والبحث عن الفرص الجديدة (7: 2007 , Palmer & Kaplan) .

وأشار (20-23 : 2000 , Davis & Devine) إلى فوائد التحرك الأول، وهي امتلاك دوراً كبيراً في تشكيل أولويات ورغبات الزبائن ، والفائدة الثانية تنشأ من تبادل الكلف المرتبطة بتعلم استخدام المنتج ، إذ إن التحول إلى منتج آخر سيضيف كلف تعلم استخدام ذلك المنتج إلى كلفته الأصلية ، والفائدة الثالثة هي إن المنتجين اللاحقين لابد من أن يتأثروا بالمنتج الأول .

**ب- استشراف الصناعة**

يرى (4 : 2008 , SiSwati) إن على المنظمات الاهتمام باستشراف الصناعة والرؤى المستقبلية، بوصفه منهجاً يتحرى عن القوى الموجهة ، والتوجهات والأفعال ، وعوامل التفكير في صناعة معينة ، والمنظمات ذات الرؤى هي التي تؤسس عمليات الرقابة ومتابعة التداخل والتفاعل للتوجهات الأساسية التي تؤثر على أعمالها . ويضيف (10 : 2007 , Palmer & Kaplan) إن الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة يمكن اكتشافها من خلال النظر إلى الموارد البشرية العاملة والمؤثرة باتجاه إعادة التنظيم ، وكذلك التغيرات البيئية والسياسية والديموغرافية والتنافسية فضلاً على التغيرات في المنظمات والأسواق الجديدة . وينبغي عند استشراف الصناعة إشراك تشكيلة واسعة من داخل المنظمة وخارجها في عملية الإبداع الاستراتيجي مثل أصحاب الأسهم والزبائن والمستهلكين والأكاديميين والشركات والمجهزين والحلفاء الاستراتيجيين .

**ج- التكيف الاستراتيجي**

إن عملية مشاركة فريق الإدارة العليا والتفاعل المتبادل بين النشاطات الوظيفية المختلفة في عملية الإبداع الاستراتيجي ، ستبني التكيف الاستراتيجي بين مجموعة أصحاب المصالح ، أكان في داخل المنظمة أم فيما بينها وبين مجموعة أصحاب المصالح الخارجيين . ويشير (10:2007 , Palmer & Kaplan) إن التكيف الاستراتيجي نوعان ، أولهما هو التكيف الاستراتيجي الداخلي فهناك اعتبارات تجمع الفريق الداخلي الذي يقود مبادرات الإبداع ، إذ يتم انتقاء الفريق من النشطين من الوظائف الرئيسة الذين بإمكانهم إلهام الآخرين والتأثير عليهم ، مع ضمان الدعم المالي للفريق ، وثانيهما هو التكيف الاستراتيجي الخارجي الذي تكمن أهميته بجمع الأفكار والمبادرات الإبداعية من المنظمات الشريكة ، والمجهزين . ويضيف (4 : 2008 , SiSwati) إن التكيف الاستراتيجي يخلق الإحساس بالملكية لدى أعضاء المنظمة والحماس والالتزام ودعم القرارات والتميز الفعال للتنفيذ الناجح ، ولذا يعد التكيف الاستراتيجي أمراً حاسماً للنجاح التشغيلي وتمكين القرارات في الوظائف المتبادلة وتحقيق الإجماع بنشاطات التنفيذ .

**د- تصورات المستهلك/الزبون**

يجب أن يكون للمنظمات فهم واقعي لسلوك الزبائن والمستهلكين من خلال بحوث السوق التي تجريها لمعرفة تصوراتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم ، وينبغي للمنظمات إن تكون موجهة من الزبائن بوصفهم شركاء في المنظمة . إذ إن الزبائن والمستهلكين شركاء حقيقيون في عملية الإبداع الاستراتيجي ، وان تصوراتهم هي منهج مساره من الأدنى إلى الأعلى . (13 : 2007 , Palmer & Kaplan) .

**هـ - التكنولوجيات الجوهرية والمقدرات**

ينبغي إن تمتلك المنظمة إحساساً عميقاً بمقدراتها الجوهرية والقدرة على تفعيلها لتتمكن من تحويل تصوراتها عن احتياجات الزبائن والمستهلكين إلى إجراءات وأفعال على شكل سلع أو خدمات ، ويتم ذلك من خلال الفهم العميق لمقدرات المنظمة وتكنولوجياتها الجوهرية بالأسلوب الذي يجري فيه تقييم الأفكار وتشكيلها في فرص استثمارية (8 : 2008 , SiSwati) .

**و- استعداد المنظمة**

يقصد باستعداد المنظمة قدرتها على التصرف وتنفيذ الأفكار الإبداعية والمبادرات والاستراتيجيات المبتكرة ، والتعامل مع التغيرات التشغيلية والثقافية والمالية والسياسية التي ستنتج بتنفيذ تلك الأفكار ، ولكي تكون المنظمة قادرة على تنفيذ الأفكار والمبادرات الإبداعية يجب عليها

أن تُقيّم استعدادها على وفق ثلاثة أبعاد تتمثل في إستعدادية الثقافة التنظيمية الداعمة التي تمثل قدرة المنظمة على تنفيذ الأفكار والمبادرات التي يقوم بها الإبداع الاستراتيجي ، والإستعدادية العملياتية التي تشير إلى العمليات التي تقوم بها المنظمة وممارساتها التي تُمكن المجاميع الوظيفية من العمل بفاعلية ، وبشكل تعاوني اتجاه غاية مشتركة ، فضلاً عن مجموعة من المنهجيات والأدوات المصممة لتوجيه الإبداع (Palmer & Kaplan , 2007 : 14) . والإستعدادية الهيكلية التي تشير إلى الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع ومستويات المرونة المطلوبة لتعيين الملاك المؤهل على إدارة وتشغيل المشاريع التي لها الأسبقية الأولى ، بشرط أن لا يكون هناك أي عائق بوجه التنفيذ (SiSwati, 2008 : 6) .

### ز- التنفيذ المنظم

ويتضمن إدارة العملية ابتداءً من الطموح ولغاية تأثير الأعمال أو المنتجات في الزبائن ، إذ ينبغي على المنظمات أن تفهم وتوضح للعاملين قدرتها على ترجمة نقاط القوة الموجودة والمطروحة في الأفكار الجديدة ، ومعرفة المعوقات التي تواجه عملية التنفيذ (SiSwati , 2008 : 6) . ويضم التنفيذ في إطار الإبداع الاستراتيجي مجموعة من النشاطات التي تتطلب الإسناد والتدخل والمشاركة عبر المنظمة ، وقد تشمل التحول إلى مشاريع خاصة أو التطوير التقني للمنتج ، وتطوير القيمة ، وخلق هياكل منظميه جديدة ، والتوظيف والتدريب ، إذ إن عملية الإبداع الاستراتيجي تكون لها تطبيقات واضحة على التغيير الذي يحصل في عمليات المنظمة ، وفي جوانبها الهيكلية والتنظيمية ، وإن الاعتبارات الرئيسة لتطبيق مبادرات الإبداع الاستراتيجي هي مهارات التنفيذ ومدخل إدارة المشروع الرسمي وفهم الأسبقيات التنظيمية ، وتصميم عمليات التصنيع (Palmar & Kaplan , 2007 : 15) .

## 8- نجاح الإبداع الاستراتيجي وتعزيزه

يتحقق الإبداع الاستراتيجي من خلال تبني المنظمة إستراتيجية مختلفة عن المنافسين ، ويعتمد الإبداع الاستراتيجي على ركائز مهمة ليكون ناجحاً ، وهي (Drejer, 2008 : 145) :

أ- الأخذ بنظر الاعتبار الاستراتيجية الحالية وإستراتيجية المستقبل من أجل استمرار النجاح .

ب- يحتاج الإبداع الاستراتيجي إلى التفكير الخلاق من المنظمة إلى جانب التفكير التحليلي الاعتيادي .

ج- ينبغي أن يعتمد التفكير على إن التنافس الحالي هو اقل حول الأسواق والتكنولوجيا مما هو حول مفاهيم ونماذج الأعمال التي تغير قواعد المنافسة .

أكد (Anderson & Markides , 2006 : 132) إن نجاح الإبداع الاستراتيجي يتحقق بتحديد الفرص السوقية قبل المنافسين واستثمارها بشكل تنافسي ، وسيكون الدور المهم في ذلك للمعلومات ولتكنولوجيا الاتصالات ، فضلاً على العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية الناجح ، وهي القيادة ، التوقيت ، الموارد ، استجابة المنافسين . وأضاف (Koivisto , 2005 : 7) بأنه يمكن تعزيز الإبداع من خلال الموقف المنفتح للتغيير ، والقدرة على استغلال المعرفة الخارجية ، والتعلم من العمل من خلال التفاعل مع المنظمات الأخرى أو من خلال المحاولة والخطأ . ويضيف (Juhani , 2007 : 7) إن فرق الإبداع الاستراتيجي تعدّ من العوامل الجوهرية لنجاحه ، إذ يجري إنشاؤها على مستوى المنظمة كلها من خلال إدارة بعض الأشخاص للواجهة الأمامية للإبداع ، مما

يتطلب فصلها عن إجراءات المنظمة وعملياتها الأخرى . وترتبط هذه الفرق بالإدارة العليا ، وتتعامل مع القضايا التي تنطوي على تغييرات إستراتيجية في أعمال المنظمة ، ومن الجوانب المهمة لنجاح الإبداع الاستراتيجي هي كثرة الأفكار المقدمة التي تمكن فرق الإبداع الاستراتيجي من ربطها بالعمليات واختيار أهمها قبل إن تكون أفكاراً جاهزة .

ويشير ( Kaplan & Stu , 2007 : 1 ) إلى أنواع فرق الإبداع الاستراتيجي ، وهي :

أ- **مجالس الإبداع** : وهي هيئات مؤلفة من مدراء صغار يُمكنون المشروع من انجاز مهمته ويسهمون في عملية اتخاذ القرار . وتتضمن مجالس الإبداع النشاطات المرتبطة بالإبداع من الناحية الاستراتيجية في أقسام عديدة من المنظمة بشكل متناسق ومدعوم بعمليات ملائمة ومصادر متعددة ، وتقوم بإزالة العوائق الداخلية ليتم إدارة الإبداع بشكل فاعل . وتكون مجالس الإبداع مسؤولة عن تحديد أين ومتى وكيف يمكن للمشروع الإبداعي أن يتابع النمو .

ب- **فرق الحل للجماعة الوظيفية** : تتألف هذه الفرق من العاملين الذين جرى اختيارهم من وحدات المنظمة المختلفة مثل (التقنيين ، الخبراء ، الزبائن وغيرهم) يعملون سوية لمدة معينة لتحديد أو متابعة الفرص الجديدة ، وتكون موجهة ذاتياً .

ج- **جماعات الممارسة** : وهم مجموعة من حاملي السندات من داخل المنظمة أو خارجها ، والذين يشاركون في ميدان المعرفة والممارسة ويشاركون بشكل دوري ومنتظم للتعلم كل من الآخر ، والعمل على تطور الأهداف الشخصية والتنظيمية ، وتكون جماعات الممارسة مسؤولة عن القيادة الاستراتيجية للمشروع وعن تكنولوجيا الإبداع والتنفيذ .

د- **فريق المغامرة** : وهو أسلوب لإدارة المنتج من مرحلة الفكرة حتى مرحلة تسويقه بالكامل . ويتحقق ذلك من خلال تشكيل فريق صغير ، متعدد الوظائف والاختصاصات ، يفصل عن بقية وحدات ووظائف المنظمة لضمان استقلالية عمله وعدم خضوعه للإجراءات الروتينية الناجمة عن الهياكل التنظيمية التقليدية . ويتكون فريق المغامرة من ممثلين من أقسام الإنتاج والمالية والتسويق ، ويقدم الفريق مقترحاته إلى الإدارة العليا مباشرة بشأن تطوير المنتجات الحالية والجديدة ، إذ يعطي الفريق أهمية خاصة لتطوير المنتجات (401 : 2002 , Louis & Kurte).

## ثانياً:- **مقدرات الإبداع الاستراتيجي Strategic innovation Capacity**

### 1- مفهوم المقدرات

قبل التطرق إلى مفهوم مقدرات الإبداع الاستراتيجي لابد من التعرف أولاً على مفهوم المقدرات بصورة عامة ، ومن ثم سيتم الدخول في تفاصيل المقدرات الإبداع الاستراتيجي والمواضيع ذات العلاقة بها كما جاء بها الكتاب والباحثين في كتاباتهم والجدول (10) يستعرض بعض المفاهيم الخاصة بالمقدرات بحسب آراء بعض الكتاب والباحثين .

### الجدول (10) بعض المفاهيم الخاصة بمقدرات

| ت | الكاتب           | السنة | الصفحة | المفهوم  |
|---|------------------|-------|--------|--|
| 1 | Macinnis         | 2000  | 347    | ينظر إلى الكفايات الجوهرية والمقدرات على أنها مجموعة من المهارات المتميزة والموجودات التكاملية التي تمثل أساس القدرات التنافسية لمنظمة معينة .   |
| 2 | Wit et al        | 2001  | 333    | يعبر عن إمكانية المنظمة نحو تنفيذ نشاط محدد أو مجموعة نشاطات ، ومصدر هذه الإمكانية هو المهارات ، والمعرفة ، والخبرة الوظيفية للعاملين في تلك المنظمات .                                |
| 3 | Murray & Donegal | 2003  | 51     | ينظر إلى الكفايات الجوهرية والمقدرات على أنها مجموعة من المهارات المتميزة والموجودات التكاملية والروتينات التي تمثل أساس القدرات التنافسية لمنظمة معينة .                              |
| 4 | Carzia           | 2007  | 193    | يؤكد على ضرورة ديمومة واستمرار تلك المقدرات من خلال وصفه إياها بالروتينات الديناميكية للمنظمة والتي تجعلها قادرة على خلق التحسين المتواصل في كفاءة وفاعلية أدائها لنشاطات سوق المنتج . |
| 5 | Drejer           | 2008  | 35     | بأنه توجه المنظمة المستمر بهدف تجديد وإعادة ترتيب وتكامل مواردها وقدراتها الجوهرية ، استجابة للبيئة المتغيرة من أجل البقاء والديمومة .   |

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار إليها اعلاه .

### 2- مفهوم مقدرات الإبداع الاستراتيجي

يعد مفهوم مقدرات الإبداع الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين عن تحديد مفهوم مقدرات الإبداع الاستراتيجي إذ أن هناك العديد من المفاهيم المقدمة لمقدرات الإبداع الاستراتيجي ويرجع ذلك إلى اختلاف نظرة كل كاتب لهذا المفهوم وللوقوف على مفهوم مقدرات الإبداع الاستراتيجي نورد الجدول (11) الذي يستعرض عددا من المفاهيم الخاصة بمقدرات الإبداع الاستراتيجي بحسب آراء بعض الكتاب والباحثين .

### الجدول (11)

#### بعض المفاهيم الخاصة بمقدرات الإبداع الاستراتيجي

| ت | الكاتب                 | السنة | الصفحة | المفهوم   |
|---|------------------------|-------|--------|---|
| 1 | Carengie & Bustlin     | 2000  | 513    | إن تحقيق الإبداعات يستلزم مقدرات منظمة تمكنها من تنمية مواردها وخصوصاً غير الملموسة باتجاه تحقيق غايات محددة تصب في النهاية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .   |
| 2 | Pitts                  | 2003  | 121    | إنها تتضمن عملية إدراك وتقييم التغيير البيئي ، والمضامين الخاصة بالاستراتيجية ، واتخاذ القرار الذي يصب في عملية الإبداع الاستراتيجي .   |
| 3 | Govindarajan & Trimble | 2004  | 68     | إن مقدرات الإبداع الاستراتيجي تكمن في تجارب وخبرات المنظمات التي تنجم من التعلم ، وفرق العمل ، إذ لهما أهمية كبيرة في تطوير موارد المنظمة غير الملموسة التي تعكس بتطويرها أفكاراً جديدة تمكن المنظمة من التميز والاستمرار . |

|   |               |      |     |  |
|---|---------------|------|-----|--|
| 4 | James , et al | 2005 | 393 | بفعل الاضطراب البيئي تتسارع المنظمات لمحاكاة إبداعات منافسيهم وينجحون في ذلك في أكثر الحالات ، ويعتمدون الإبداع المستمر بوصفه مسألة حاسمة لنجاح الأعمال . وان تحقيق هذه الإبداعات يستلزم مقدرات منظمة تمكنها من تنمية مواردها وخصوصاً غير الملموسة باتجاه تحقيق غايات محددة تصب في النهاية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . |
| 5 | Koivisto      | 2005 | 52  | إن مقدرات الإبداع الاستراتيجي هي القدرة على التحويل المستمر للمعرفة والأفكار إلى أنظمة وعمليات ومنتجات جديدة من أجل منفعة المنظمة وجماعات أصحاب المصالح .  |
| 6 | Ted           | 2006 | 3   | إن مقدرات الإبداع الاستراتيجي يمكن وصفها بمقدرة تكامل عالية المستوى .  |
| 7 | Berghman      | 2006 | 33  | هي مقدرة المنظمة على خلق مبادرات الإبداع الاستراتيجي بشكل منظم .   |
| 8 | Drejer        | 2008 | 38  | إنها تمثل قدرة المنظمة على تطوير المنتجات أو الأسواق الجديدة، عبر ملائمة توجهات الإبداع الاستراتيجي مع العمليات والممارسات الإبداعية .   |

**المصدر :** من أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار إليها اعلاه .

ويرى معظم الباحثين أن مقدرات الإبداع الاستراتيجي يكمن في اكتناز المنظمات للتجارب والخبرات الناجمة من التعلم الاستراتيجي والعمل الفرقى ويتفق في ذلك (Govindarajan & Trample , 2005 : 68) و (Pitt & Clarke , 2007 : 304) إذ يركز الباحثان على أهمية التعلم والعمل الفرقى في تطوير موارد المنظمة غير الملموسة إذ تعكس بتطويرها قياساً بالمنافسين أفكاراً جديدة تمكن المنظمة من التمييز والاستمرار في تقديم الأفضل الذي يعتمد على إطار التعلم المبني على أساس فرقية العمل .

ويضيف (Koivisto , 2005 : 52) إن الاعتبارات الأساسية للإبداع الاستراتيجي المتعلقة بقدرات المنظمات على الإبداع هي :

أ- أعمال المنظمة وقدراتها الإبداعية المختلفة ، إذ ينبغي أن يتم التطوير من نقطة البدء بالعمل .

ب- تضمين أعمال المنظمة في سياق وظيفي واجتماعي وثقافي واسع .

ج- تؤدي القيادة دوراً مركزياً في خلق المنافع والامتيازات بين أعمال المنظمة .

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثة ضرورة إعطاء تعريف لمقدرات الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظرها على أنها ( القدرة على التحويل المستمر للمعرفة وتطوير أفكار جديدة تمكن المنظمة من تنمية مواردها سيما غير الملموسة التي تمكنها من التمييز والاستمرار لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ) .

### 3 - أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي

اختلف الكتاب والباحثون فيما بينهم في أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي وعددها ، ونظراً لهذا الاختلاف ولتحديد الأبعاد التي حصل عليها اتفاق أغلب الكتاب والباحثين نورد الجدول (12) الذي يستعرض آراء بعض الكتاب والباحثين عن تلك الأبعاد .

#### الجدول (12)

أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي بحسب آراء بعض الكتاب والباحثين

| ت             | المصدر                              | إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |              |  |                           |                    |
|---------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------|--|---------------------------|--------------------|
|               |                                     | التعلم المنظمي                   | العمل الفرقي | التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية | الخصائص التنظيمية للمنظمة | سمات سلسلة التجهيز |
| 1             | (Davis, 2001:50)                    |                                  |              | *  | *                         | *                  |
| 2             | Anderson & Markides , 2004 :24)     |                                  |              | *  | *                         | *                  |
| 3             | (Koivisto, 2005:227)                |                                  |              | *  | *                         | *                  |
| 4             | (Schlegelmilch et al ,2003 :261)    | *                                |              |  |                           |                    |
| 5             | (Govindarajan & Trimble , 2005 :68) | *                                | *            |  |                           |                    |
| 6             | (Berghman ,2006 :39)                |                                  |              | *  | *                         | *                  |
| 7             | (Pitt & Clarke, 2007 : 304)         |                                  |              | *  | *                         | *                  |
| 8             | (المسعودي ، 2007 : 42-48)           | *                                | *            |  |                           |                    |
| 9             | (Hill & Jones,2008:122)             |                                  |              |  |                           |                    |
| 10            | (الدليمي ، 2009 : 12-14)            |                                  |              | *  | *                         | *                  |
| المجموع       |                                     | 3                                | 2            | 6  | 6                         | 6                  |
| نسبة التوافق% |                                     | 30                               | 20           | 60                                       | 60                        | 60                 |

**المصدر :** أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار إليها أعلاه .

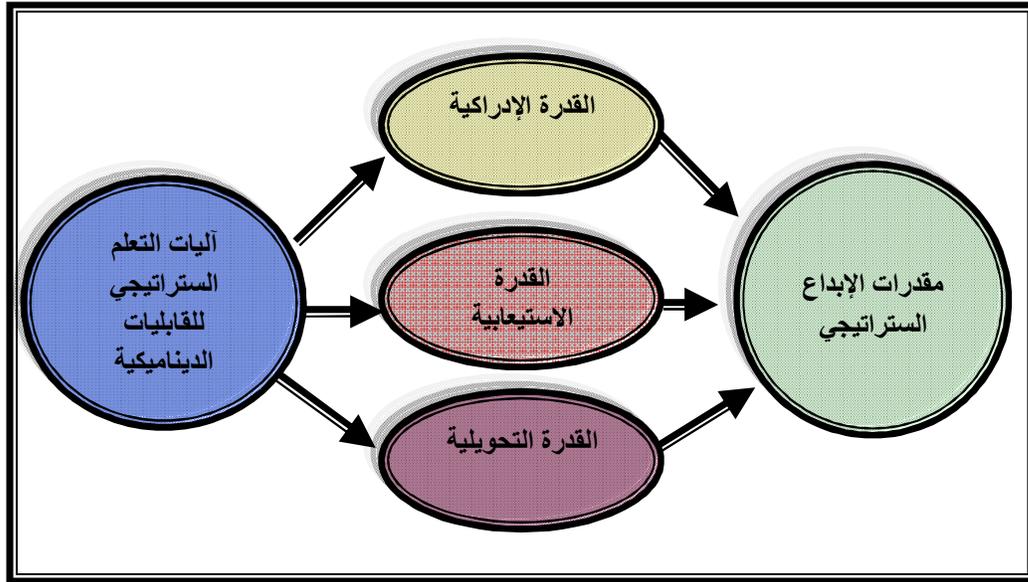
في ضوء ما ورد في الجدول (12) نجد أن أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي للشركات تتمثل في ثلاث أبعاد أساسية البعد الأول التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية الذي حصل عليه الاتفاق بنسبة (60%) والبعد الثاني الخصائص التنظيمية للمنظمة الذي حصل عليه الاتفاق بنسبة (60%) والبعد الثالث سمات سلسلة التجهيز الذي حصل عليه الاتفاق بنسبة (60%) .

فضلا على حصول هذه الأبعاد الثلاثة على أعلى نسبة الاتفاق لآراء الكتاب والباحثين المشار إليهم في الجدول (12) ، فان سبب اختيار الباحثة لهذه الأبعاد يرجع إلى كونها تجسد أهم المقدرات التي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقها بغية البقاء والتفوق على المنافسين والتوسع في الأسواق المحلية والدولية ، وفيما يأتي شرح لتلك الأبعاد :

## 1- آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية

يعد التعلم الاستراتيجي مطلباً أساسياً للإبداع الاستراتيجي ، بوصفه يتضمن تعديل الهياكل التنظيمية ذات المنطق المهيمن ، فضلاً على قدرته على تطوير وتجديد القابليات الديناميكية لأعلى مستوى ، لتمكين المنظمات من مواجهة الأزمات ، وكسر قواعد المنافسة . (Berghman , 2006 : 35 ) .

القابليات الديناميكية تمثل قدرة المنظمة على بناء وتكامل وإعادة تشكيل قدرتها الجوهرية الداخلية والخارجية لمواجهة ومخاطبة البيئات المتغيرة (Teece et al , 2000 : 516) . وتتضمن القابليات الديناميكية الإجراءات الإدارية والعمليات التنظيمية والاستراتيجية ، التي تعالج بها المنظمة قدراتها الجوهرية لتطوير المنتجات ، أو بناء الجديد منها، وإيجاد الأسواق الجديدة (Eisenhardt & Martin , 2000 : 1107) . ويتم تطوير القابليات الديناميكية من خلال الطرق المختلفة المتعلقة بالإجراءات الإدارية ، والعمليات التنظيمية ، فضلاً عن تطوير الإجراءات اللاحقة ، ليتم تحويل المنظمة بكاملها إلى مهارة تنظيمية ، لان القابليات الديناميكية تمثل الأساس بفكر الإبداع عموماً ، وفكر الإبداع الاستراتيجي خصوصاً ، بوصفها قادرة على تجديد مقدرات الإبداع الاستراتيجي وتطويرها (Zahra & George , 2002 : 186) . ويوضح الشكل (4) القابليات الديناميكية وعلاقتها بمقدرات الإبداع الاستراتيجي .



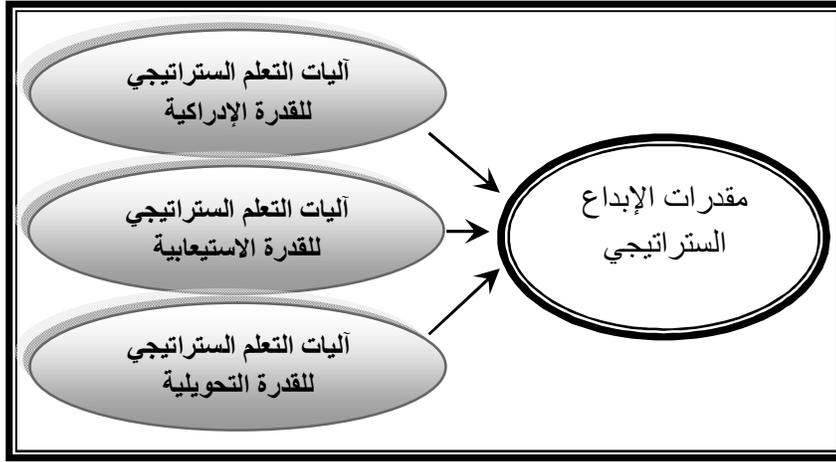
الشكل (4)

القابليات الديناميكية (الإدراكية ، الاستيعابية ، التحويلية) ومقدرات الإبداع الاستراتيجي

Source: Berghman, Liselore , "Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms" , RMS Erasmus University Rotterdam , 2006 , P. 51.

وأكد (32 : Thomas et al , 2001) إن القابليات الديناميكية تعدّ محفزةً لمقدرات الإبداع الاستراتيجي ، فبينما يستخدم المنافسون ترتيبات الموارد الجديدة للتحرك إلى المواقع الاستراتيجية

الجديدة ، فان القابليات الديناميكية تُستخدم لكسر قواعد المنافسة من خلال التغيير الاستراتيجي ، بوصفها إجراءات إدارية عالية المستوى، وموارد قادرة على التنظيم في الحالات المتغيرة ، ولذا يجب تطويرها عن طريق آليات التعلم الاستراتيجي . والشكل (5) يوضح ذلك .



الشكل (5)

آليات التعلم الاستراتيجي لتحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي

Source: Berghman, Liselore , "Strategic Innovation Capacity ,A Mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms", Erasmus University Rotterdam,2006, P. 64.

وتُعبّر آليات التعلم الاستراتيجي عن التعلم الهادف إلى توليد الدعم للمبادرات الاستراتيجية . ويؤكد (36 : Berghman , 2006) إن المنظمات ينبغي أن تطور قابليتها الديناميكية لأعلى مستوى من الإجراءات الإدارية والعمليات التنظيمية ومراجعتها بشكل دائم ، وإعادة تعريف قابليتها الحالية ، إذ يُعدّل المديرون من القابليات الديناميكية على وفق النظرة المستندة إلى الموارد لتنفيذ استراتيجيات بناء القيمة ، وتمثل القابليات الديناميكية قدرة المنظمة على إدراك وتجديد واستيعاب وتحويل المعرفة إلى النهايات التجارية . ويرى (8 : Kuo et al , 2005) انه يجري تطوير المقدرات الجوهرية من خلال آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية ، التي لا يمكن إبقاؤها ثابتة ، إنما ينبغي تطويرها لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية ، وخلق مبادرات الإبداع الاستراتيجي . وتتكون القابليات الديناميكية من القدرات الآتية (51 : Berghman , 2006) :

#### أ- القدرة الإدراكية

وهي قابلية تمييز واكتساب المعلومات الخارجية الجديدة (Zahra & George, 2002 :187). ووصفها (1108 : Eisenhardt & Martin,2000) بأنها كثافة جهد المنظمة لاكتساب المعرفة الخارجية الجديدة التي تؤدي إلى تطوير القابليات الديناميكية . ويؤكد (52 : Berghman , 2006) إن نقطة البداية لإدراك المعرفة الخارجية تكمن في عملية المسح البيئي الخارجي للمنظمة لإثبات معلومات جديدة أو بطلانها ، وإن قابلية المنظمة على امتلاك المعرفة الخارجية تعد من المهام الحرجة لها ، إذ تعدّ معرفة الفرص والخيارات الجديدة بشكل مستمر أهمية حاسمة للمنظمة الطامحة لاختراق السوق .

يشير (4 : 2000 , French) إلى أهمية معرفة البيئة الخارجية وإدراكها من قبل المنظمة ، التي تتكون من البيئة الخاصة والتي تحدد بالمتغيرات التسويقية المحيطة بالمنظمة والمرتبطة بتسويق المنتج ، وتتمثل عناصر هذه البيئة بجماعات أصحاب المصالح ، وكذلك البيئة العامة التي تمثل مصدراً رئيساً لإمداد المنظمة بفرص البقاء والاستمرار ، أو التهديد والزوال ، وإن إدراك المعلومات عن هذه البيئة يمد المنظمة بعناصر التفوق والنجاح الاستراتيجي .

ويضيف (16 : 2000 , Markides) إن المنظمات يمكنها التعلم من خلال استخدام التناظر بدراسة المنظمات الأخرى في الصناعة ، التي قد تشير إلى الأفكار الجيدة للعمل ، أو التفكير بإعادة تعريف نماذج الأعمال . إذ إن غرض التفكير الاستراتيجي ، أما تشخيص الزبائن الجدد أو إعادة تجزئة قاعدة الزبون الحالية بصورة خلاقية ، ومعرفة تفضيلاته وأسبقياته . ويوضح (55 : 2006 , Berghman) إن الرؤية الخارجية حول الصناعات الأخرى ، والزبائن تبدو مواضيع حاسمة للقدرة الإدراكية ضمن مفهوم الإبداع الاستراتيجي ، وإن آليات التعلم الاستراتيجي تؤثر على هذه القدرة بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

#### ب- القدرة الاستيعابية

وهي القدرة على إدراك وتشخيص قيمة المعلومات الخارجية وتطبيقها، والمنظمات التي تمتلك هذه القدرة تكون أكثر قابلية على التعلم وتوحيد المعلومات وتحويلها إلى معرفة (36 : 2007 , Palmer & Kplan) . كما إنها تمثل قابلية المنظمة لتحليل وترجمة وفهم المعلومات الخارجية المكتسبة ، من خلال إجراءاتها الإدارية وعملياتها التنظيمية ، ولذلك تعد القدرة الاستيعابية ضرورة أولية لربط المعرفة الجديدة بالمعرفة الحالية ، وإن تقييم وتفسير المعلومات الخارجية قد يساعدان في فهم وتحديد الفرص الجديدة .

وعلى هذا الأساس ، تؤكد المنظمات التي تواجه التغير البيئي العالي على أهمية استيعاب المعرفة أكثر من امتلاكها ، لأن امتلاك معرفة السوق وحدها لا يولد الإبداع ، بل إن تجديد المعرفة عن السوق من خلال القدرة على الاستيعاب هي التي تخلق الإبداع المتواصل (55 : 2006 , Berghman) . كما تعد المعرفة المنظمة ظاهرة اجتماعية تنشأ من التفاعل الاجتماعي ، ويميزها نشاط معلومات المستوى التنظيمي ، والحوار عبر الوظائف ، وبين جماعات الأفراد ، والذي سيولد استيعاباً أكثر للمعرفة ، لأن التعلم من خلال البيئة الخارجية يتطلب هياكل الاستيعاب التنظيمي إذ العرض الأعظم ، إذ سينتج عنها قدرة تكيفيه مستمرة ، أو إنها قابلة للتجديد بشكل أكبر (543 : 2003 , Pitts & Lei) .

#### ج- القدرة التحويلية

وهي قابلية المنظمة على إيجاد التغير المطلوب في تشغيل الإجراءات التنظيمية لتكامل المعرفة الحالية مع المعرفة المكتسبة والمستوعبة حديثاً ، وتتطلب القدرة التحويلية تغيرات تنظيمية ، وإعادة تعريف مستمرة للأعمال ، لتحويل المعرفة التي تم استيعابها إلى مفاهيم العمل الجديدة ، ويجب أن يتضمن ذلك السرعة بتطوير قابليات الأعمال والرد المرن ، لأن الأفكار الجديدة لن يكتب لها النجاح بدون تغيير السلوك التنظيمي ، فالقدرة الإدراكية والقدرة الاستيعابية يجب أن تقودان إلى تغييره على شكل إجراءات تنظيمية (59 : 2006 , Berghman) .

وتتطلب مقدرات الإبداع للاستراتيجي تغييراً سلوكياً لكي يتم تبني العمليات ، والإسراع في تطوير الإجراءات التنظيمية الجديدة وظروف العمل ، بغية التكامل بين المعرفة الخارجية الجديدة مع المعرفة الحالية الموجودة ، والذي سيقود إلى التغيير السلوكي المطلوب للإبداع الاستراتيجي ،

وتؤثر القدرة التحويلية في زيادة مقدرات الإبداع الاستراتيجي التي تعني التأثير الجوهرى لاختراق السوق، وكسر قاعدة التنافس من خلال الأساليب الجديدة (Eisenhardt&Martin,2000: 111). تتطور الإجراءات التنظيمية بشكل تزايدى يستند إلى التعلم من خلال التجربة والخطأ ، إذ تتكون تجربة ضمنية متراكمة ، وتشكل إجراءات العمل المنظمي آليات تصنيف الذاكرة التنظيمية ، كما إنها تعكس القابليات التنظيمية الحالية ، وقد يؤدي التغيير البسيط في الإجراءات إلى تأثيرات تنظيمية واقتصادية كبيرة ، وإن هذا التغيير يجب أن يقابل في بيئة العمل لتوليد أفكاراً إبداعية (Maithis ,2005 :47).

## 2- الخصائص التنظيمية

أشار (Govindarajan & Trimble , 2004 : 67) يجري تطوير القابليات الديناميكية من خلال البحث في العلاقات الداخلية بين إستراتيجية المنظمة وبيئتها التنظيمية . ويؤكد (Berghman , 2006 : 73) إن آليات التعلم الاستراتيجي تزود المنظمة بنظام متكامل لخلق إستراتيجية التفوق ، والمدعوم بالشروط الجانبية التنظيمية المختلفة التي تجعلها تعمل بشكل عملي وكفوء وهي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ، التي سيرد شرحها لاحقاً .

### أ- الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من القوى المهمة التي تسهم في توجيه سلوك العاملين في المنظمة ، وتُمثل النسيج الاجتماعي الذي يربط أجزاء المنظمة ويحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب فيها ، ولقد عرفها (Robbins , 2003 : 525) أنها منظومة متكاملة من القيم والافتراضات والتقاليد والقواعد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها جميع أفراد المنظمة بغض النظر عن مستواهم الوظيفي . وأكد (Bart , 2000 : 465) إن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها واحدة من الوسائل الداعمة التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول إلى التعلم المنظمي المطلوب .

ويرى (Twati & Gammack , 2006 : 5) إن الثقافة التنظيمية هي المفتاح الأساس لنجاح المنظمات ، وعلى المديرين إدراك أهمية الثقافة التنظيمية لتأثيرها في التطور الاستراتيجي والإنتاجية والتعلم في جميع المستويات الإدارية . وأوضح (Baker , 2002 : 67) إن ازدياد أهمية الثقافة التنظيمية بسبب حالات التنافس التي وصلت إلى معدلات عالية جداً وتأثير التحالفات الاستراتيجية والاندماجات في الأعمال ، مما خلق حاجة ملحة إلى التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية لتحسين الكفاءة والجودة والفاعلية ، فضلاً على الحاجة إلى الإبداع الاستراتيجي والإبداع التزايدى التقليدي وتسهيل دعم العمل الفرقي ، إذ تدعم الثقافة التنظيمية هذه الاحتياجات .

أشار (Ivancevich , 2005: 68) إن الثقافة التنظيمية تعزز الشعور لدى العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة ، وخلق الإيمان لديهم بالهدف النهائي ، الذي يعملون من أجل تحقيقه ، وبناء أنظمة اتصال فاعلة من خلال إيجاد لغة ومشاعر مشتركة بينهم، فضلاً على إسهامها في تسهيل بناء رأس المال الاجتماعي عن طريق الثقة والتعاون وبناء الشبكات الاجتماعية ، سيما أن المنظمات المعاصرة تواجه مورداً بشرياً يتميز بالتنوع الديموغرافي ، والثقافي ، مما تتطلب الحاجة إلى التنسئة الاجتماعية والثقافية للموارد البشرية . وأكد (Berghman , 2006 : 73) إن الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية لها التأثير لكبير في خلق القابليات الديناميكية وتطويرها من خلال تأثيرها في الإجراءات الإدارية والعمليات التنظيمية .

**ب- الهيكل التنظيمي**

هو مجموعة الأساليب التي تقسم بها المنظمة في مهمات متميزة ، والتنسيق فيما بينها ، ويمثل خارطة رسمية للمنظمة تصف توزيع المسؤوليات بين التقسيمات والإفراد داخل المنظمة وتحديد العلاقات الرسمية بينها وتحديد عدد المستويات الهرمية في المنظمة ، وتجميع الأفراد في تقسيمات رسمية ، وان التغيير بالستراتيجيات قد يقود إلى تغيير في الهيكل التنظيمي ، ولا يمكن أن يكون لجميع المنظمات هيكل متماثل ، لان هذه المنظمات تنمو وتغير في استراتيجياتها ، وتضيف منتجات جديدة ، كما انه لا يوجد هيكل تنظيمي لستراتيجية معينة ، بسبب اختلاف وتغير الظروف البيئية الخارجية واختلاف عوامل البيئة الداخلية بين المنظمات . وكذلك يؤثر الهيكل التنظيمي في الاستراتيجية ، التي ينبغي أن تكون قابلة للعمل ، فإذا ما تطلبت الإستراتيجية الجديدة تغيرات هيكلية كبيرة ، فإن ذلك لن يكون خياراً جذاباً ، وبهذه الطريقة يتمكن الهيكل التنظيمي من صياغة خيار الستراتيجيات (Davis , 2001: 246) .

يؤكد (74 : 2006 , Leon & Mary ) إن الإبداع الاستراتيجي يتطلب تغيرات هيكلية معينة ، إذ يلاءم التصنيف اللامركزي للهيكل التنظيمي تطوير القابليات الديناميكية التي تؤدي إلى تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، أما الدرجات العالية من المركزية فيمكن إن تؤدي إلى تغييرات تدريبية فقط ، مما يجعلها عائقاً للإبداع الاستراتيجي مع إنها قد تسهم في اتخاذ قرارات كفوءة ، ويؤدي النمط اللامركزي للهيكل التنظيمي إلى خلق القدرة للمنظمات لإدراك المعرفة واستيعابها من خلال مرونته ، وتمكين العاملين من التعلم من المواقف الخطرة . كما انه يزيد من نشر المعلومات أو توزيعها عبر وظائف المنظمة ويُمكنها من زيادة الاتصال والتكامل فيما بينها لخلق القيمة العالية للزبون ، وهذا ما يؤدي إلى تطوير القابليات الديناميكية القادرة على تطوير مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

**3- سمات سلسلة التجهيز**

توضح سلسلة التجهيز الترابط والتسلسل للأنشطة الرئيسية والداعمة التي تضيف القيمة للمنتجات داخل المنظمة وخارجها من خلال طريقة ترابط تلك الأنشطة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويتم خلق القيمة المضافة عن طريق التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين (76 : 2006 , Berghman) .

**أ- التحفيز من خلال بيئة سلسلة التجهيز**

يؤكد (84 : 2004 , Wheeln & Hunger) إن خلق القيمة المضافة يتم من خلال فصل الأنشطة وتقدير القيمة المضافة من كل نشاط داخل المنظمة ، ومن ثم تحليل كيفية الترابط بين هذه الأنشطة ومقدار إضافة هذا الترابط لقيمة الزبون . ويشير (226 : 2000 , Lynch) إن تحقيق سلسلة القيمة يتم من خلال مجموعة الأنشطة وتكاملها داخل المنظمة، ويعد نظام القيمة جزءاً من نظام أوسع يضم عدداً من سلاسل القيمة الأخرى (198 : 2000 , Schermerhorn et al) .

**ب- التحفيز من خلال الزبائن والموزعين**

لا يكفي النظر لفهم وإدراك القدرات الاستراتيجية إلى العمليات الداخلية للمنظمة ، بل إن القيمة تكون أكبر عند النظر إلى سلسلة المجهزين والموزعين ، إذ إن قدرة المنظمة على التأثير في أداء الآخرين من خلال سلسلة قيمتها يمكن أن يكون عاملاً مهماً (87:2004 , Wheeln & Hunger) .

بيّن (76 : 2006 , Berghman) إن الحصول على المعلومات من المجهزين والزبائن ، التي لا تستطيع المنظمات الأخرى الحصول عليها ، يكون سبيلاً للأفكار الإبداعية ، كما إن تفاعلات المنظمة الخارجية مع الزبائن والمجهزين تؤدي إلى التأثير الإيجابي في استيعاب المعرفة لتطوير القابليات الديناميكية ، إذ يحقق الاتصال الفعال لنشاطات خلق القيمة المتفوقة رضا الزبون . كما أكدت قيمة العلاقات التنظيمية الداخلية للمنظمة تأثيرها الإيجابي الكبير في سلسلة التجهيز ، وإن زيادة الروابط مع الشركاء بسلسلة التجهيز يؤدي إلى الثقة والتعاون ، كما إن قيمة العلاقات التنظيمية الداخلية للمنظمة ، وامتدادها إلى المجهزين والزبائن متصلة في مفهوم الإبداع الاستراتيجي ، الذي يقتحم الصناعة ويغير حدودها ، ويكون ذلك من خلال القدرة على اكتساب المعرفة الجديدة ودمجها بالمعرفة الموجودة لتطوير القابليات الديناميكية ، التي تؤدي إلى تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

# الفصل الثالث حماة الحرس حماة الحرس

**عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة و التحليل  
الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة**

## **المبحث الأول**

**عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة عن  
أبعاد عمليات التسويق الريادي**

## **المبحث الثاني**

**عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة عن  
أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي**

## **المبحث الثالث**

**التحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة**

## الفصل الثالث

### المبحث الأول

#### عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات التسويق الريادي

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات التسويق الريادي التي تم اعتمادها وهي (التأكيد على الزبائن ، إدارة الخطر ، توليد القيمة ، التوجه الاستباقي ، رفع قيمة الموارد ، اقتناص الفرص) وقد تم قياس الإجابات على أسئلة استبانته الدراسة باستخدام مقياس (ليكرت) الخماسي والذي يتألف من خمسة رتب ، إذ يتوزع من ( أتفق تماماً، أتفق ، غير متأكد ، لا أتفق ، لا أتفق تماماً) وذلك بهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة واستجاباتهم ، عن أبعاد الدراسة ومتغيراتها . ومن اجل الشروع بتحليل النتائج تم تبويب بيانات الاستبانة بشكل جداول تكرارية ، لغرض توظيف هذا النوع من الجداول في عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة (XW) ، و الانحراف المعياري (Si) ، وتم اعتماد الوسط الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة ، علماً أن متوسط أداة القياس البالغة (3) ، يمكن استخراجها بجمع أقيام الأوزان مقسومة على عدد الأوزان وكما يأتي :

$$3 = \frac{15}{5} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد الأوزان}} = \text{الوسط الحسابي الفرضي}$$

#### أولاً : عمليات التسويق الريادي لشركة آسيا سيل

ويشير الجدول (13) إلى عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات التسويق الريادي .

## جدول (13)

عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة لشركة آسياسيل حول أبعاد عمليات التسويق الريادي

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | شدة الإجابة % | المتوسط الحسابي الموزون | مج          | لا أتفق تماماً | لا أتفق   | غير متأكد  | أتفق       | أتفق تماماً | الفقرات         | عمليات التسويق الريادي |
|----------------|-------------------|---------------|-------------------------|-------------|----------------|-----------|------------|------------|-------------|-----------------|------------------------|
| 0.141          | 0.61              | 86            | 4.3                     | 40          | 0              | 0         | 3          | 22         | 15          | C <sub>1</sub>  | التأكيد على الزبائن    |
| 0.149          | 0.64              | 85.5          | 4.28                    | 40          | 0              | 0         | 4          | 21         | 15          | C <sub>2</sub>  |                        |
| 0.152          | 0.68              | 88.5          | 4.43                    | 40          | 0              | 0         | 4          | 15         | 21          | C <sub>3</sub>  |                        |
| 0.132          | 0.57              | 86.5          | 4.33                    | 40          | 0              | 0         | 2          | 23         | 15          | C <sub>4</sub>  |                        |
| 0.242          | 0.94              | 77.5          | 3.88                    | 40          | 0              | 3         | 11         | 14         | 12          | C <sub>5</sub>  |                        |
| <b>0.169</b>   | <b>0.72</b>       | <b>84.8</b>   | <b>4.24</b>             | <b>200</b>  | <b>0</b>       | <b>3</b>  | <b>24</b>  | <b>95</b>  | <b>78</b>   |                 | مج                     |
| 0.268          | 1.06              | 79            | 3.95                    | 40          | 1              | 2         | 11         | 10         | 16          | C <sub>6</sub>  | إدارة الخطر            |
| 0.175          | 0.72              | 82.5          | 4.13                    | 40          | 1              | 0         | 2          | 27         | 10          | C <sub>7</sub>  |                        |
| 0.209          | 0.87              | 83.5          | 4.18                    | 40          | 1              | 1         | 3          | 20         | 15          | C <sub>8</sub>  |                        |
| 0.215          | 0.89              | 83            | 4.15                    | 40          | 0              | 2         | 7          | 14         | 17          | C <sub>9</sub>  |                        |
| 0.221          | 0.88              | 79            | 3.95                    | 40          | 0              | 2         | 10         | 16         | 12          | C <sub>10</sub> |                        |
| <b>0.218</b>   | <b>0.89</b>       | <b>81.4</b>   | <b>4.07</b>             | <b>200</b>  | <b>3</b>       | <b>7</b>  | <b>33</b>  | <b>87</b>  | <b>70</b>   |                 | مج                     |
| 0.168          | 0.72              | 86            | 4.3                     | 40          | 0              | 1         | 3          | 19         | 17          | C <sub>11</sub> | توليد القيمة           |
| 0.185          | 0.75              | 81            | 4.05                    | 40          | 0              | 1         | 7          | 21         | 11          | C <sub>12</sub> |                        |
| 0.160          | 0.70              | 87            | 4.35                    | 40          | 0              | 1         | 2          | 19         | 18          | C <sub>13</sub> |                        |
| 0.170          | 0.71              | 83.5          | 4.18                    | 40          | 0              | 1         | 4          | 22         | 13          | C <sub>14</sub> |                        |
| 0.202          | 0.84              | 83.5          | 4.18                    | 40          | 0              | 1         | 8          | 14         | 17          | C <sub>15</sub> |                        |
| <b>0.177</b>   | <b>0.75</b>       | <b>84.2</b>   | <b>4.21</b>             | <b>200</b>  | <b>0</b>       | <b>5</b>  | <b>24</b>  | <b>95</b>  | <b>76</b>   |                 | مج                     |
| 0.152          | 0.66              | 87            | 4.35                    | 40          | 0              | 1         | 1          | 21         | 17          | C <sub>16</sub> | التوجه الاستباقي       |
| 0.142          | 0.62              | 86.5          | 4.33                    | 40          | 0              | 0         | 3          | 21         | 16          | C <sub>17</sub> |                        |
| 0.119          | 0.50              | 83.5          | 4.18                    | 40          | 0              | 0         | 2          | 29         | 9           | C <sub>18</sub> |                        |
| 0.144          | 0.59              | 82            | 4.1                     | 40          | 0              | 0         | 5          | 26         | 9           | C <sub>19</sub> |                        |
| 0.140          | 0.60              | 85.5          | 4.28                    | 40          | 0              | 0         | 3          | 23         | 14          | C <sub>20</sub> |                        |
| <b>0.140</b>   | <b>0.60</b>       | <b>84.9</b>   | <b>4.25</b>             | <b>200</b>  | <b>0</b>       | <b>1</b>  | <b>14</b>  | <b>120</b> | <b>65</b>   |                 | مج                     |
| 0.143          | 0.64              | 89            | 4.45                    | 40          | 0              | 0         | 3          | 16         | 21          | C <sub>21</sub> | رفع قيمة الموارد       |
| 0.131          | 0.56              | 86            | 4.3                     | 40          | 0              | 0         | 2          | 24         | 14          | C <sub>22</sub> |                        |
| 0.181          | 0.77              | 84.5          | 4.23                    | 40          | 0              | 2         | 2          | 21         | 15          | C <sub>23</sub> |                        |
| 0.217          | 0.89              | 81.5          | 4.08                    | 40          | 0              | 3         | 5          | 18         | 14          | C <sub>24</sub> |                        |
| 0.210          | 0.88              | 84            | 4.2                     | 40          | 0              | 2         | 6          | 14         | 18          | C <sub>25</sub> |                        |
| <b>0.179</b>   | <b>0.76</b>       | <b>85</b>     | <b>4.25</b>             | <b>200</b>  | <b>0</b>       | <b>7</b>  | <b>18</b>  | <b>93</b>  | <b>82</b>   |                 | مج                     |
| 0.219          | 0.88              | 80            | 4                       | 40          | 0              | 4         | 3          | 22         | 11          | C <sub>26</sub> | اقتناص الفرص           |
| 0.175          | 0.72              | 82.5          | 4.13                    | 40          | 0              | 1         | 5          | 22         | 12          | C <sub>27</sub> |                        |
| 0.170          | 0.69              | 81.5          | 4.08                    | 40          | 0              | 1         | 5          | 24         | 10          | C <sub>28</sub> |                        |
| 0.175          | 0.70              | 79.5          | 3.98                    | 40          | 0              | 1         | 7          | 24         | 8           | C <sub>29</sub> |                        |
| 0.189          | 0.78              | 82            | 4.1                     | 40          | 1              | 0         | 4          | 24         | 11          | C <sub>30</sub> |                        |
| <b>0.185</b>   | <b>0.75</b>       | <b>81.1</b>   | <b>4.06</b>             | <b>200</b>  | <b>1</b>       | <b>7</b>  | <b>24</b>  | <b>116</b> | <b>52</b>   |                 | مج                     |
| <b>0.179</b>   | <b>0.75</b>       | <b>83.57</b>  | <b>4.18</b>             | <b>1200</b> | <b>4</b>       | <b>30</b> | <b>137</b> | <b>606</b> | <b>423</b>  |                 | الإجمالي               |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير عمليات التسويق الريادي لشركة آسياسيل (4.18) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان الانحراف المعياري لها بلغ (0.75) وهذا يدل على إن الإجابات متجانسة وان معامل الاختلاف لعمليات التسويق الريادي (0.179) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول عمليات التسويق الريادي بلغت (%83.57) .

وهذا يدل على إن أفراد عينة الدراسة يعطي اهتماماً بهذا المتغير وان شركة آسياسيل تسعى إلى مواصلة الفرص السوقية ومتابعتها بشكل كامل مع توسيع النشاطات التي تعمل على إنشاء وتحديد قيمة وأهمية الزبائن من خلال العلاقات باستخدام وتوظيف الابتكار والإبداع في التسويق ما انعكس إيجابياً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C<sub>1</sub> - C<sub>30</sub>) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (%50) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (%77.5) للفقرة (C<sub>5</sub>) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة لشركة آسياسيل حول أبعاد عمليات التسويق الريادي .

### 1- التأكيد على الزبائن :

يتضح من نتائج الجدول (13) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد التأكيد على الزبائن (4.24) وبانحراف معياري قدره (0.72) وبمعامل اختلاف (0.169) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (%84.8) ، وهذا يدل على إن التأكيد على الزبائن يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي وان العينة من شركة آسياسيل تدرك أن الأعمال التسويقية هي لأجل الزبون ولقد وجدت مثل هذه الشركات لأجل خدمة الزبون ولأجل الإيفاء بحاجاته الواضحة والكامنة . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (13) بخصوص التأكيد على الزبائن يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>1</sub> (4.3) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.61) مع معامل الاختلاف (0.141) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (%86) وان هذه النسبة تعني إن الشركة المبحوثة تعتمد طرائق أبداعية محددة لكسب الزبائن والاحتفاظ بهم.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>2</sub> (4.28) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.64) ومعامل الاختلاف (0.149) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (%85.5) وهذا يدل على إن الشركة تسخر كافة قنوات الاتصال لإدامة العلاقة مع زبائننا حسب رأي العينة المبحوثة .

ج- أما الفقرة C<sub>3</sub> فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.43) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في دعم أهمية وأغناء هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.68) ومعامل الاختلاف (0.152) وقد بلغت نسبة شدة إجابة عينة الدراسة (%88.5) وهذه النتائج تظهر إن الشركة تضع برامج محددة لتلقي الشكاوى من زبائننا .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>4</sub> (4.33) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.57) ومعامل الاختلاف (0.132) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (86.5%) وهذا يدل على إن الشركة تنظر إلى الزبائن كأساس في تحديد إستراتيجيتها التسويقية حسب رأي العينة المبحوثة .

هـ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>5</sub> (3.88) وهو أقل من باقي الأوساط لل فقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري (0.94) ومعامل الاختلاف (0.242) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (77.5%) وهذا يدل على إن الشركة المبحوثة ترحب بالزبائن الذين يحملون أفكاراً أبداعية مختلفة في مجال عملنا .

## 2- إدارة الخطر :

يتضح من نتائج الجدول (13) إن الوسط الحسابي الموزون لبعء إدارة الخطر بلغ (4.07) وبانحراف معياري (0.89) ومعامل اختلاف (0.218) وكانت شدة إجابة عينة الدراسة (81.4%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن بعء إدارة الخطر يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة لكونه احد الأبعاد المهمة لمتغير عمليات التسويق الريادي وان العينة في شركة آسياسيل ترى أهمية العمل على منع وقوع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثها والعمل على عدم تكراره بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (13) بخصوص إدارة الخطر يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>6</sub> (3.95) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.06) مع معامل اختلاف (0.268) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (79%) وان هذه النسبة تعني إن الشركة تتنبأ بالخطر قبل وقوعه حسب رأي العينة المبحوثة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>7</sub> (4.13) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.72) ومعامل الاختلاف (0.175) ، وهو اقل معامل اختلاف بين باقي الفقرات مما يشير إلى تجانس آراء العينة حول هذه الفقرة وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (82.5%) وهذا يدل على الشركة تشخص أسباب حدوث الأخطار .

ج- أما الفقرة C<sub>8</sub> فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.18) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات التي ساهمت في أغناء هذا البعد وبانحراف معياري (0.87) وان معامل الاختلاف (0.209) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (83.5%) مما يشير إلى إن الشركة تعالج الأخطاء والانحرافات بأساليب علمية أن حدثت منعا لتكرارها .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>9</sub> (4.15) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.215) ، وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (83%) وهذا يدل على إن الشركة تستفاد من الأخطار التي واجهتها الشركات المنافسة .

هـ- أما الفقرة C<sub>10</sub> فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.95) وبانحراف معياري (0.88) وان معامل الاختلاف (0.221) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (79%) مما يشير إلى إن الشركة تضع سيناريوهات لإخطار تنوقع حدوثها في المستقبل .

## 3- توليد القيمة :

من نتائج الجدول (13) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للجودة بلغ (4.21) وبانحراف معياري (0.75) ومعامل اختلاف (0.177) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (84.2%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتماماً كبيراً لتوليد القيمة من لدن أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد العينة لهذا البعد لكونه احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي وان الشركة المبحوثة تعمل على إيجاد القيمة والتي تساوي المنافع التي يحصل عليها زبائنها مطروحاً منها التكاليف التي تنشأ عن عمليات الشركة ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (13) بخصوص توليد القيمة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{11}$  (4.3) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.72) مع معامل اختلاف (0.168) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (86%) وهذه النتائج وتعني إن الشركة تهتم بتوليد القيم الجديدة المختلفة بشكل مستمر لأنها إحدى مصادر ديمومتها.
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{12}$  (4.05) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (0.185). وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (81%) وهذا يدل على إن الشركة تحقق القيمة بما يفوق توقعات الزبون .
- ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{13}$  (4.35) وهو أكبر من جميع أوساط فقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.70) وان معامل الاختلاف بلغ (0.160) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (87%) وهذا يشير إلى إن هذه الفقرة من أكثر الفقرات إسهاماً في أغناء هذا البعد ويعني إن الشركة تسعى إلى الاحتفاظ بالقيمة التي ولدتها لأطول فترة ممكنة وعدم انتشارها إلى المنظمات المنافسة .
- د- أما الفقرة  $C_{14}$  فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.18) وبانحراف معياري قدرة (0.71) وان معامل الاختلاف بلغ (170) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (83.5%) وهذا يؤكد إن الشركة تستحضر كافة إمكاناتها في توليد القيم الجديدة لها حسب رأي العينة المبحوثة .
- هـ - أما الوسط الحسابي للفقرة  $C_{15}$  فقد كان (4.18) وبانحراف معياري قدرة (0.84) وان معامل الاختلاف بلغ (0.202) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (83.5%) وهذا يشير إلى إن الشركة تولد القيمة على نحو مخطط مسبقاً.

## 4- التوجه الاستباقي :

من نتائج الجدول (13) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للتوجه الاستباقي بلغ (4.25) وبانحراف معياري (0.60) وبمعامل اختلاف (0.140) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (84.9%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتماماً بعيد التوجه الاستباقي من لدن أفراد عينة الدراسة لكونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي ، وان الشركة المبحوثة تعمل على المشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة من أجل الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها طبقاً لرأي عينة الدراسة في شركة آسياسيل. ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (13) بخصوص التوجه الاستباقي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{16}$  (4.35) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد التوجه الاستباقي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.66) مع معامل اختلاف بلغ (0.152) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (87%) وهذه النسبة تعني إن الشركة تظهر قدراتها للتفوق على الآخرين عبر الاستفادة من إمكاناتها التي تعجز الشركات الأخرى عن القيام بها.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{17}$  (4.33) والانحراف المعياري (0.62) ومعامل الاختلاف (0.142) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (86.5%) وهذه النتائج تدل على إن الشركة تسعى باستمرار للبحث عن طرائق جديدة للتمييز من خلال أحداث التغييرات في طرائق الإنتاج والتسويق بحسب رأي العينة المبحوثة .

ج- أما الفقرة ( $C_{18}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.50) ومعامل اختلاف (0.119) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (83.5%) وهذا يؤكد أن الشركة توظف مقدراتها التسويقية خدمة للتغييرات المتوقع حدوثها في السوق حسب رأي العينة .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{19}$  (4.1) والانحراف المعياري (0.59) ومعامل الاختلاف (0.144) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (82%) وهذه النتائج تدل على إن الشركة المبحوثة تستحضر كل ما تيسر لديها من أساليب البحث خدمة للتغييرات التي تعاصرها .

هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{20}$  (4.28) والانحراف المعياري (0.60) ومعامل الاختلاف (0.140) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (85.5%) وهذه النتائج تشير إلى إن الشركة تمتلك رؤية مستقبلية بخصوص قدراتها بحسب رأي العينة المبحوثة .

#### 5- رفع قيمة الموارد :

من نتائج الجدول (13) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لرفع قيمة الموارد بلغ (4.25) وبانحراف معياري (0.76) وبمعامل اختلاف (0.179) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (85%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتمام برفع قيمة الموارد من لدن أفراد عينة الدراسة كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي ، و الشركة المبحوثة تعمل على رفع قيمة مواردها من خلال اكتساب الموارد البشرية و المالية والاستفادة من التعلم المنظمي في التميز بالموارد ذات القيمة . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (13) بخصوص رفع قيمة الموارد يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{21}$  (4.45) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد رفع قيمة الموارد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.64) مع معامل اختلاف بلغ (0.143) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (89%)

وان هذه النسبة تعني إن الشركة ترفع قيمة مواردها من خلال اكتساب الموارد المختلفة بغية تحقيق أهدافها بأقل كلفة ممكنة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>22</sub> (4.3) والانحراف المعياري (0.56) ومعامل الاختلاف (0.131) وتشير هذه النتائج إلى تقارب في إجابات العينة حول هذه الفقرة وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (86%) وهذه النتائج تدل على إن الشركة تسعى للحصول على موارد أخرى أفضل لرفع قيمتها كما ترى العينة .

ج- أما الفقرة (C<sub>23</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.23) وبانحراف معياري قدره (0.77) ومعامل اختلاف (0.181) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (84.5%) وهذا يؤكد أن الشركة المبحوثة تقوم باستخدام طرق جديدة لتنمية مواردها .

د- أما الفقرة (C<sub>24</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.08) وبانحراف معياري قدره (0.89) ومعامل اختلاف (0.217) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (81.5%) وهذا يؤكد أن الشركة تهتدي بالتجارب الفريدة في التعامل مع الموارد المتاحة لديها طبقاً لآراء العينة المبحوثة .

هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>25</sub> (4.2) والانحراف المعياري (0.88) ومعامل الاختلاف (0.210) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (84%) وهذه النتائج تدل على إن الشركة تعتمد بدائل جديدة عند استثمار مواردها .

#### 6- اقتناص الفرص:

من نتائج الجدول (13) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعث اقتناص الفرص بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.75) وبمعامل اختلاف (0.185) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (81.1%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتماماً ببعث اقتناص الفرص من لدن أفراد عينة الدراسة كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي ، وان الشركة تحرص على إيجاد عمليات البحث عن الفرص لزيادة مدياتها (عمليات البحث والتقييم ) أو المديات التي تصل إليها إستراتيجيتها . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (13) بخصوص اقتناص الفرص يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>26</sub> (4) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.88) مع معامل اختلاف بلغ (0.219) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (80%) وان هذه النسبة تعني إن العينة ترى بان الشركة تقوم بمتابعة الفرص البيئية المتاحة بغض النظر عن الموارد المتوفرة لديها .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>27</sub> (4.13) وهو أكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد اقتناص الفرص والانحراف المعياري (0.72) ومعامل الاختلاف (0.175) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (82.5%) وهذه النتائج تدل على إن فرص السوق التي لم يلاحظها المنافسون تمثل احد مصادر تحقيق الربح للشركة كما ترى العينة .

ج- أما الفقرة (C<sub>28</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.08) وبنحرف معياري قدره (0.69) ومعامل اختلاف (0.170) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (81.5%) وهذا يؤكد إن التعلم على وفق المتغيرات البيئية المختلفة يعد احد مصادر استغلال الفرص السوقية للشركة .

د- أما الفقرة (C<sub>29</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.98) وبنحرف معياري قدره (0.70) ومعامل اختلاف (0.175) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (79.5%) وهذا يشير الشركة تخصص الأموال والجهود الكافية لمعرفة ما يجري حولها في البيئة كما ترى العينة .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>30</sub> (4.1) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.78) مع معامل اختلاف بلغ (0.189) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (82%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن العينة ترى بان الشركة تقوم بعمليات الاستقصاء (الفحص) البيئي على نحو مستمر .

### ثانياً: عمليات التسويق الريادي لشركة زين العراق

يشير الجدول (14) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة حول متغير عمليات التسويق الريادي لشركة زين .

الجدول (14)

عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة لشركة زين العراق حول أبعاد عمليات التسويق الريادي

| معامل الاختلاف | انحراف المعياري | شدة الاجابه % | متوسط الحسابي الموزون | مج  | لا أتفق تماماً | لا أتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً | الفقرات         | عمليات التسويق الريادي |
|----------------|-----------------|---------------|-----------------------|-----|----------------|---------|-----------|------|-------------|-----------------|------------------------|
| 0.150          | 0.65            | 86            | 4.3                   | 40  | 0              | 0       | 4         | 20   | 16          | C <sub>1</sub>  | التأكيد على الزبائن    |
| 0.180          | 0.76            | 84            | 4.2                   | 40  | 0              | 1       | 5         | 19   | 15          | C <sub>2</sub>  |                        |
| 0.160          | 0.70            | 87            | 4.35                  | 40  | 0              | 0       | 5         | 16   | 19          | C <sub>3</sub>  |                        |
| 0.181          | 0.77            | 84            | 4.23                  | 40  | 1              | 0       | 2         | 23   | 14          | C <sub>4</sub>  |                        |
| 0.261          | 0.99            | 76            | 3.8                   | 40  | 0              | 4       | 12        | 12   | 12          | C <sub>5</sub>  |                        |
| 0.191          | 0.8             | 83.5          | 4.18                  | 200 | 1              | 5       | 28        | 90   | 76          | مج              |                        |
| 0.303          | 1.08            | 71.5          | 3.58                  | 40  | 3              | 2       | 11        | 17   | 7           | C <sub>6</sub>  | أدارة الخطر            |
| 0.273          | 1.05            | 77            | 3.85                  | 40  | 3              | 2       | 1         | 26   | 8           | C <sub>7</sub>  |                        |
| 0.228          | 0.90            | 79            | 3.95                  | 40  | 2              | 0       | 5         | 24   | 9           | C <sub>8</sub>  |                        |
| 0.208          | 0.86            | 83            | 4.15                  | 40  | 0              | 1       | 9         | 13   | 17          | C <sub>9</sub>  |                        |
| 0.213          | 0.79            | 74            | 3.7                   | 40  | 0              | 2       | 14        | 18   | 6           | C <sub>10</sub> |                        |
| 0.248          | 0.96            | 76.9          | 3.85                  | 200 | 8              | 7       | 40        | 98   | 47          | مج              |                        |
| 0.191          | 0.82            | 86            | 4.3                   | 40  | 0              | 2       | 3         | 16   | 19          | C <sub>11</sub> | توليد القيمة           |
| 0.206          | 0.81            | 79            | 3.95                  | 40  | 0              | 3       | 5         | 23   | 9           | C <sub>12</sub> |                        |
| 0.210          | 0.86            | 81            | 4.08                  | 40  | 0              | 2       | 7         | 17   | 14          | C <sub>13</sub> |                        |
| 0.220          | 0.85            | 77            | 3.88                  | 40  | 0              | 4       | 5         | 23   | 8           | C <sub>14</sub> |                        |
| 0.235          | 0.95            | 80.5          | 4.03                  | 40  | 0              | 3       | 8         | 14   | 15          | C <sub>15</sub> |                        |
| 0.213          | 0.86            | 80.9          | 4.05                  | 200 | 0              | 14      | 28        | 93   | 65          | مج              |                        |

|       |      |       |      |      |    |    |     |     |     |                 |                     |
|-------|------|-------|------|------|----|----|-----|-----|-----|-----------------|---------------------|
| 0.182 | 0.78 | 85    | 4.25 | 40   | 0  | 2  | 2   | 20  | 16  | C <sub>16</sub> | التوجه<br>الاستباقي |
| 0.140 | 0.60 | 85.5  | 4.28 | 40   | 0  | 0  | 3   | 23  | 14  | C <sub>17</sub> |                     |
| 0.125 | 0.53 | 84.5  | 4.23 | 40   | 0  | 0  | 2   | 27  | 11  | C <sub>18</sub> |                     |
| 0.185 | 0.75 | 81    | 4.05 | 40   | 0  | 1  | 7   | 21  | 11  | C <sub>19</sub> |                     |
| 0.172 | 0.71 | 82    | 4.1  | 40   | 0  | 1  | 5   | 23  | 11  | C <sub>20</sub> |                     |
| 0.162 | 0.68 | 83.6  | 4.18 | 200  | 0  | 4  | 19  | 114 | 63  | مج              |                     |
| 0.132 | 0.60 | 90.5  | 4.53 | 40   | 0  | 0  | 2   | 15  | 23  | C <sub>21</sub> | رفع قيمة<br>الموارد |
| 0.138 | 0.59 | 85    | 4.25 | 40   | 0  | 0  | 3   | 24  | 13  | C <sub>22</sub> |                     |
| 0.236 | 0.93 | 79    | 3.95 | 40   | 0  | 5  | 3   | 21  | 11  | C <sub>23</sub> |                     |
| 0.238 | 0.95 | 79.5  | 3.98 | 40   | 0  | 4  | 6   | 17  | 13  | C <sub>24</sub> |                     |
| 0.230 | 0.93 | 81    | 4.05 | 40   | 0  | 3  | 7   | 15  | 15  | C <sub>25</sub> |                     |
| 0.201 | 0.84 | 83    | 4.15 | 200  | 0  | 12 | 21  | 92  | 75  | مج              |                     |
| 0.211 | 0.85 | 80    | 4    | 40   | 0  | 3  | 5   | 21  | 11  | C <sub>26</sub> | اقتناص<br>الفرص     |
| 0.144 | 0.61 | 84    | 4.2  | 40   | 0  | 0  | 4   | 24  | 12  | C <sub>27</sub> |                     |
| 0.187 | 0.76 | 81.5  | 4.08 | 40   | 0  | 1  | 7   | 20  | 12  | C <sub>28</sub> |                     |
| 0.224 | 0.86 | 77    | 3.85 | 40   | 0  | 3  | 9   | 19  | 9   | C <sub>29</sub> |                     |
| 0.257 | 0.96 | 74.5  | 3.73 | 40   | 2  | 3  | 4   | 26  | 5   | C <sub>30</sub> |                     |
| 0.208 | 0.83 | 79.4  | 3.97 | 200  | 2  | 10 | 29  | 110 | 49  | مج              |                     |
| 0.206 | 0.84 | 81.22 | 4.06 | 1200 | 11 | 52 | 165 | 597 | 375 | الإجمالي        |                     |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير عمليات التسويق الريادي (4.06) وان هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.84) وهذا يدل على إن الإجابات متجانسة وان معامل الاختلاف لعمليات التسويق الريادي (0.206) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول أبعاد عمليات التسويق الريادي بلغت (81.22%) . وهذا يدل على إن العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وان شركة زين تعمل على مواصلة ومتابعة الفرص السوقية بشكل كامل وتوسيع النشاطات التي تعمل على إنشاء وتحديد قيمة وأهمية الزبائن من خلال العلاقات باستخدام وتوظيف الابتكار والإبداع في التسويق ما انعكس إيجاباً على إجابات العينة وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C<sub>1</sub>-C<sub>30</sub>) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (71.5%) للفقرة (C<sub>6</sub>) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة في شركة زين حول أبعاد عمليات التسويق الريادي .

### 1- التأكيد على الزبائن :

يتضح من نتائج الجدول (14) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد التأكيد على الزبائن (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.80) وبمعامل اختلاف (0.191) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (83.5%) ، وهذا يدل على إن التأكيد على الزبائن يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحة لهذا البعد كونه يعد

احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي وان العينة تدرك إن السبب الرئيس لوجود الشركة هو من أجل الزبون ولقد وجدت هذه المنظمات لأجل خدمة الزبون ولأجل الإيفاء بحاجاته الواضحة والكامنة . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (14) بخصوص التأكيد على الزبائن يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_1$  (4.3) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.65) مع معامل الاختلاف (0.150) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (86%) وان هذه النسبة تعني إن الشركة المبحوثة تعتمد على طرائق أبداعية محددة لكسب الزبائن والاحتفاظ بهم .
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_2$  (4.2) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.76) ومعامل الاختلاف (0.180) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (84%) وهذا يدل على إن الشركة تسخر كافة قنوات الاتصال لإدامة العلاقة مع زبائنها بحسب رأي العينة المبحوثة .
- ج- أما الفقرة  $C_3$  فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.35) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في دعم أهمية هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.70) ومعامل الاختلاف (0.160) وقد بلغت نسبة شدة إجابة عينة الدراسة (87%) وهذه النتائج تظهر إن الشركة تضع برامج محددة لتلقي الشكاوى من قبل زبائنها .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_4$  (4.23) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.77) ومعامل الاختلاف (0.181) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (84%) وهذا يدل على إن الشركة تنظر إلى الزبائن كأساس في تحديد إستراتيجيتها التسويقية طبقا لرأي العينة المبحوثة .
- هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_5$  (3.8) وهو أقل من باقي الأوساط للفقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري (0.99) ومعامل الاختلاف (0.261) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (76%) وهذا يدل على إن الشركة ترحب بالزبائن الذين يحملون أفكار أبداعية مختلفة في مجال العمل .

## 2-أدارة الخطر :

يتضح من نتائج الجدول (14) إن الوسط الحسابي الموزون لبعده أدارة الخطر بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.96) ومعامل اختلاف (0.248) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (76.9%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن بعد أدارة الخطر يعد واضطاً لأفراد عينة الدراسة كونه احد الأبعاد المهمة لمتغير عمليات التسويق الريادي وان العينة تعد الشركة تعمل على منع وقوع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه والعمل على عدم تكراره من خلال دراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (14) بخصوص أدارة الخطر يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>6</sub> (3.58) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.08) مع معامل اختلاف (0.303) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (71.5%) وهذه النسبة تعني إن الشركة تتنبأ بالخطر قبل وقوعه حسب رأي العينة المبحوثة .
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>7</sub> (3.85) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.05) ومعامل الاختلاف (0.273)، وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (77%) وهذا يدل على تشخص عادة أسباب حدوث الأخطار .
- ج- أما الفقرة C<sub>8</sub> فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.95) وبانحراف معياري (0.90) وان معامل الاختلاف (0.228) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (79%) مما يشير إلى إن الشركة تعالج الأخطاء والانحرافات بأساليب علمية أن حدثت منعا لتكرارها .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>9</sub> (4.15) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات التي ساهمت في دعم وأغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.86) ومعامل الاختلاف (0.208) وهو اقل معامل اختلاف بين باقي الفقرات مما يشير إلى تجانس آراء العينة حول هذه الفقرة ، وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (83%) وهذا يدل على إن الشركة تستفاد من الأخطار التي واجهتها الشركات المنافسة .
- هـ- أما الفقرة C<sub>10</sub> فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.7) وبانحراف معياري (0.79) وان معامل الاختلاف (0.213) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (74%) مما يشير إلى إن الشركة تضع سيناريوهات لإخطار تتوقع حدوثها في المستقبل حسب رأي العينة المبحوثة.

### 3-توليد القيمة :

من نتائج الجدول (14) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لتوليد القيمة بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.86) ومعامل اختلاف (0.213) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (80.9%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير لبعد توليد القيمة من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد العينة لهذا البعد كونه احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي وان الشركة المبحوثة تعمل باستمرار على إيجاد القيمة للمنظمة والتي تكون مساوية للمنافع التي يحصل عليها زبائنهم مطروحاً منها التكاليف التي تنشأ عن عمليات المنظمة من تكاليف شرائها للمواد وتكاليف استخدام موجودات تلك المنظمة طبقاً لرأي العينة . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (14) بخصوص توليد القيمة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية:

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>11</sub> (4.3) وهو اكبر من جميع أوساط فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.82) مع معامل اختلاف (0.191) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد كانت نسبة شدة الإجابة (86%) وهذه النتائج تشير إلى إن هذه الفقرة من أكثر الفقرات إسهاماً في دعم أهمية هذا البعد وتعني إن الشركة تهتم بتوليد القيم الجديدة المختلفة بشكل مستمر لأنها إحدى مصادر ديمومتها.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{12}$  (3.95) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.81) ومعامل الاختلاف (0.206). وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (79%) وهذا يدل على إن الشركة تحقق القيمة بما يفوق توقعات الزبون بحسب رأي العينة .

ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{13}$  (4.08) وبانحراف معياري قدرة (0.86) وان معامل الاختلاف بلغ (0.210) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (81%) وهذا يشير إلى إن الشركة تسعى إلى الاحتفاظ بالقيمة التي ولدتها لأطول مدة ممكنة وعدم انتشارها إلى المنظمات المنافسة .

د- أما الفقرة  $C_{14}$  فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.88) وبانحراف معياري قدرة (0.85) وان معامل الاختلاف (0.220) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (77%) وهذا يؤكد إن الشركة تستحضر إمكاناتها كافة في توليد القيم الجديدة لها بحسب رأي العينة المبحوثة .

هـ- أما الوسط الحسابي للفقرة  $C_{15}$  فقد كان (4.03) وبانحراف معياري قدرة (0.95) وان معامل الاختلاف بلغ (0.235) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (80.5%) وهذا يشير إلى اعتماد الشركة على التخطيط المسبق لتوليد القيمة طبقاً لأراء العينة.

#### 4- التوجه الاستباقي :

من نتائج الجدول (14) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للتوجه الاستباقي بلغ (4.18) وبانحراف معياري (0.68) وبمعامل اختلاف (0.162) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (83.6%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتمام ببعده التوجه الاستباقي من قبل أفراد عينة الدراسة كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي، وان الشركة المبحوثة تعمل على المشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة وذلك طبقاً لرأي عينة الدراسة . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (14) بخصوص التوجه الاستباقي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{16}$  (4.25) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.78) مع معامل اختلاف بلغ (0.182) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (85%) وهذه النسبة تعني إن الشركة تظهر قدراتها للتفوق على الآخرين عبر الاستفادة من إمكاناتها التي تعجز الشركات الأخرى على القيام بها.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{17}$  (4.28) وهو اكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في دعم وأغناء بعد التوجه الاستباقي وبلغ الانحراف المعياري (0.60) ومعامل الاختلاف (0.140) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (85.5%) وهذه النتائج تدل على إن الشركة تسعى باستمرار للبحث عن طرائق جديدة للتميز من خلال أحداث التغييرات في طرائق الإنتاج والتسويق حسب رأي العينة المبحوثة .

ج- أما الفقرة ( $C_{18}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.23) وبانحراف معياري قدره (0.53) ومعامل اختلاف (0.125) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة

(84.5%) وهذا يؤكد بأن الشركة توظف مقدراتها التسويقية خدمة للتغيرات المتوقع حدوثها في السوق.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{19}$  (4.05) والانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (0.185) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (81%) وهذه النتائج تدل على إن الشركة المبحوثة تستحضر كل ما تيسر لديها من أساليب البحث خدمة للتغيرات التي تعاصرها.

هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{20}$  (4.1) والانحراف المعياري (0.71) ومعامل الاختلاف (0.172) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (82%) وهذه النتائج تشير إلى إن الشركة تمتلك رؤية مستقبلية بخصوص قدراتها بحسب رأي العين المبحوثة .

#### 5- رفع قيمة الموارد :

من نتائج الجدول (14) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعد رفع قيمة الموارد بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.84) وبمعامل اختلاف (0.201) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (83%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتماماً ببعد رفع قيمة الموارد من لدن أفراد عينة الدراسة كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي ،وان الشركة المبحوثة تعمل على رفع قيمة مواردها من خلال اكتساب الموارد البشرية و المالية والاستفادة من التعلم المنظمي في التميز بالموارد ذات القيمة بحسب وجهة نظر العينة. ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (14) بخصوص رفع قيمة الموارد يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{21}$  (4.53) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد رفع قيمة الموارد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.60) مع معامل اختلاف بلغ (0.132) وتشير هذه النتائج إلى تقارب في إجابات العينة حول هذه الفقرة وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (90.5%) وان هذه النسبة تعني إن الشركة ترفع قيمة مواردها من خلال اكتساب الموارد المختلفة لأجل تحقيق أهدافها بأقل كلفة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{22}$  (4.25) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبلغ الانحراف المعياري (0.59) ومعامل الاختلاف (0.138) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (85%) وهذه النتائج تدل على إن الشركة تسعى للحصول على موارد أخرى أفضل لرفع قيمتها كما ترى العينة المبحوثة .

ج- أما الفقرة ( $C_{23}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.93) ومعامل اختلاف (0.236) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (79%) وهذا يؤكد بان الشركة المبحوثة تقوم باستخدام طرق جديدة لتنمية مواردها .

د- أما الفقرة ( $C_{24}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.95) ومعامل اختلاف (0.238) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة

الدراسة (79.5%) وهذا يؤكد أنّ الشركة تهتدي بالتجارب الفريدة في التعامل مع الموارد المتاحة لديها طبقاً لآراء العينة المبحوثة .

هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{25}$  (4.05) والانحراف المعياري (0.93) ومعامل الاختلاف (0.230) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (81%) وهذه النتائج تدل على إن الشركة تعتمد بدائل جديدة عند استثمار مواردها كما ترى العينة .

#### 6- اقتناص الفرص:

من نتائج الجدول (14) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها اقتناص الفرص بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.83) وبمعامل اختلاف (0.208) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (79.4%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتماماً ببعدها اقتناص الفرص من لدن أفراد عينة الدراسة لكونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي والشركة ترى إن عمليات البحث عن الفرص قد تعمل على زيادة مديات الشركة أو المديات التي تصل إليها إستراتيجيتها حسب رأي العينة المبحوثة. ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (14) بخصوص اقتناص الفرص يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{26}$  (4) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.85) مع معامل اختلاف بلغ (0.211) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (80%) وان هذه النسبة تعني إن الشركة تقوم بمتابعة الفرص البيئية المتاحة بغض النظر عن الموارد المتوفرة لديها.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{27}$  (4.2) وهو اكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد اقتناص الفرص والانحراف المعياري (0.61) ومعامل الاختلاف (0.144) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (84%) وهذه النتائج تدل على فرص السوق التي لم يلاحظها المنافسون تمثل احد مصادر تحقيق الربح للشركة.

ج- أما الفقرة ( $C_{28}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.08) وبانحراف معياري قدره (0.76) ومعامل اختلاف (0.187) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (81.5%) وهذا يؤكد بان التعلم من المتغيرات البيئية المختلفة احد مصادر استغلال الفرص السوقية للشركة.

د- أما الفقرة ( $C_{29}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.86) ومعامل اختلاف (0.224) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (77%) وهذا يشير إلى إن الشركة تخصص الأموال والجهود الكافية لمعرفة ما يجري حولها في البيئة كما ترى العينة .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{30}$  (3.73) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.96) مع معامل اختلاف بلغ (0.257) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (74.5%) وان هذه النسبة تعني إن الشركة تقوم بعمليات الاستقصاء (الفحص) البيئي على نحو مستمر.

### ثالثاً: مقارنة متغير عمليات التسويق الريادي في الشركتين

الجدول (15) يظهر مقارنة لترتيب الأهمية النسبية لإبعاد عمليات التسويق الريادي للشركتين اعتماداً على الوسط الحسابي الموزون ومعامل الاختلاف المعياري .

#### جدول (15)

مقارنة لترتيب الأهمية النسبية لعمليات التسويق الريادي لشركتي آسياسيل وزين

| شركة آسياسيل   |                       | شركة زين       |                       | المتغير المستقل                    |
|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|------------------------------------|
| معامل الاختلاف | الوسط الحسابي الموزون | معامل الاختلاف | الوسط الحسابي الموزون |                                    |
| <u>الترتيب</u> | 0.179                 | <u>الترتيب</u> | 0.206                 | عمليات التسويق الريادي X           |
| الثالث         | 0.169                 | الثاني         | 0.191                 | التأكيد على الزبائن X <sub>1</sub> |
| الخامس         | 0.218                 | السادس         | 0.248                 | إدارة الخطر X <sub>2</sub>         |
| الرابع         | 0.177                 | الرابع         | 0.213                 | توليد القيمة X <sub>3</sub>        |
| الأول          | 0.140                 | الأول          | 0.162                 | التوجه الاستباقي X <sub>4</sub>    |
| الثاني         | 0.179                 | الثالث         | 0.201                 | رفع قيمة الموارد X <sub>5</sub>    |
| السادس         | 0.185                 | الخامس         | 0.208                 | اقتناص الفرص X <sub>6</sub>        |

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على البرنامج SPSS.

ويظهر من الجدول (15) ما يأتي :

- 1- بلغ الوسط الحسابي لمتغير المستقل الرئيس في شركة زين (4.06) وهو اصغر من الوسط الحسابي لشركة آسياسيل البالغ (4.18) وهذا يشير إلى اهتمام أكبر بهذا المتغير لدى العينة المبحوثة في شركة آسياسيل .
- 2- احتل بعد التوجه الاستباقي المرتبة الأولى بين باقي الأبعاد في الشركتين وهذا يؤكد اهتمام كلا العينتين بالمشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها.
- 3- جاء بعد التأكيد على الزبائن بالمرتبة الثانية في شركة زين بينما كانت المرتبة الثانية في شركة آسياسيل لبعد رفع قيمة الموارد .
- 4- احتل بعد رفع قيمة الموارد المرتبة الثالثة في شركة زين بينما جاء بالمرتبة الثالثة في شركة آسياسيل بعد التأكيد على الزبائن.
- 5- جاء بعد توليد القيمة بالمرتبة الرابعة في الشركتين .

- 6- احتل بعد اقتناص الفرص المرتبة الخامسة في شركة زين بينما جاء بالمرتبة الخامسة في شركة آسياسيل بعد ادارة الخطر .
- 7- احتل بعد ادارة الخطر المرتبة السادسة في شركة زين وجاء بالمرتبة السادسة لشركة آسياسيل بعد اقتناص الفرص .
- 8- نلاحظ الاختلاف الواضح في اغلب الأبعاد بين الشركتين وهذا قد يفسره اختلاف ثقافات أو اختلاف الأولويات في أفكار ورؤى كل من العينتين في الشركتين المبحوثتين .

## الفصل الثالث

### المبحث الثاني

#### عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة عن أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة عن أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي التي تم اعتمادها وهي : آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية ، (المتتملة بالقدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ) ، الخصائص التنظيمية ، (المتتملة بالثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ) ، سمات سلسلة التجهيز ، (المتتملة بالتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، التحفيز من خلال الزبائن والموزعين) إذ يشير الجدولين ( 16 ) و ( 17 ) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة عن أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

#### أولا : مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركة آسياسيل

يشير الجدول (16) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة حول متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركة آسياسيل .

جدول (16)  
عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة لشركة أسياسيل حول أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | شدة الاجابه % | المتوسط الموزون | مج  | لا أتفق تماماً | لا أتفق | غير متأكد | أتفق | أتفق تماماً | الفقرات                  | مقدرات الإبداع الاستراتيجي         |
|----------------|-------------------|---------------|-----------------|-----|----------------|---------|-----------|------|-------------|--------------------------|------------------------------------|
| 0.216          | 0.9               | 83.5          | 4.18            | 40  | 0              | 4       | 1         | 19   | 16          | C <sub>1</sub>           | القدرة الإدراكية                   |
| 0.205          | 0.84              | 82            | 4.1             | 40  | 0              | 3       | 3         | 21   | 13          | C <sub>2</sub>           |                                    |
| 0.112          | 0.51              | 90            | 4.5             | 40  | 0              | 0       | 0         | 20   | 20          | C <sub>3</sub>           |                                    |
| 0.177          | 0.74              | 83            | 4.15            | 40  | 1              | 0       | 2         | 26   | 11          | C <sub>4</sub>           |                                    |
| 0.168          | 0.73              | 86.5          | 4.33            | 40  | 0              | 1       | 3         | 18   | 18          | C <sub>5</sub>           |                                    |
| 0.179          | 0.76              | 85            | 4.25            | 200 | 1              | 8       | 9         | 104  | 78          | مج                       |                                    |
| 0.159          | 0.69              | 86            | 4.3             | 40  | 0              | 0       | 5         | 18   | 17          | C <sub>6</sub>           | القدرة الاستيعابية                 |
| 0.102          | 0.43              | 83            | 4.15            | 40  | 0              | 0       | 1         | 32   | 7           | C <sub>7</sub>           |                                    |
| 0.138          | 0.59              | 85            | 4.25            | 40  | 0              | 0       | 3         | 24   | 13          | C <sub>8</sub>           |                                    |
| 0.165          | 0.7               | 84.5          | 4.23            | 40  | 0              | 1       | 3         | 22   | 14          | C <sub>9</sub>           |                                    |
| 0.217          | 0.92              | 84.5          | 4.23            | 40  | 1              | 2       | 1         | 19   | 17          | C <sub>10</sub>          |                                    |
| 0.160          | 0.68              | 84.6          | 4.23            | 200 | 1              | 3       | 13        | 115  | 68          | مج                       |                                    |
| 0.168          | 0.73              | 86.5          | 4.33            | 40  | 0              | 2       | 0         | 21   | 17          | C <sub>11</sub>          | القدرة التحويلية                   |
| 0.154          | 0.65              | 84            | 4.2             | 40  | 0              | 1       | 2         | 25   | 12          | C <sub>12</sub>          |                                    |
| 0.193          | 0.8               | 83            | 4.15            | 40  | 0              | 2       | 4         | 20   | 14          | C <sub>13</sub>          |                                    |
| 0.140          | 0.6               | 85.5          | 4.28            | 40  | 0              | 0       | 3         | 23   | 14          | C <sub>14</sub>          |                                    |
| 0.180          | 0.76              | 84            | 4.2             | 40  | 0              | 2       | 2         | 22   | 14          | C <sub>15</sub>          |                                    |
| 0.167          | 0.71              | 84.6          | 4.23            | 200 | 0              | 7       | 11        | 111  | 71          | مج                       |                                    |
| 0.168          | 0.72              | 84.73         | 4.24            | 600 | 2              | 18      | 33        | 330  | 217         | آليات التعلم الاستراتيجي |                                    |
| 0.124          | 0.55              | 88.5          | 4.43            | 40  | 0              | 0       | 1         | 21   | 18          | C <sub>16</sub>          | الثقافة التنظيمية                  |
| 0.166          | 0.71              | 85            | 4.25            | 40  | 0              | 1       | 3         | 21   | 15          | C <sub>17</sub>          |                                    |
| 0.154          | 0.65              | 84            | 4.2             | 40  | 0              | 0       | 5         | 22   | 13          | C <sub>18</sub>          |                                    |
| 0.203          | 0.85              | 84            | 4.2             | 40  | 1              | 0       | 5         | 18   | 16          | C <sub>19</sub>          |                                    |
| 0.183          | 0.79              | 86            | 4.3             | 40  | 1              | 0       | 2         | 20   | 17          | C <sub>20</sub>          |                                    |
| 0.167          | 0.72              | 85.5          | 4.28            | 200 | 2              | 1       | 16        | 102  | 79          | مج                       |                                    |
| 0.188          | 0.79              | 84            | 4.2             | 40  | 1              | 0       | 3         | 22   | 14          | C <sub>21</sub>          | الهيكل التنظيمي                    |
| 0.294          | 1.1               | 75            | 3.75            | 40  | 2              | 4       | 6         | 18   | 10          | C <sub>22</sub>          |                                    |
| 0.219          | 0.88              | 80            | 4               | 40  | 1              | 2       | 3         | 24   | 10          | C <sub>23</sub>          |                                    |
| 0.217          | 0.91              | 84            | 4.2             | 40  | 0              | 4       | 1         | 18   | 17          | C <sub>24</sub>          |                                    |
| 0.194          | 0.81              | 83.5          | 4.18            | 40  | 0              | 3       | 1         | 22   | 14          | C <sub>25</sub>          |                                    |
| 0.224          | 0.91              | 81.3          | 4.07            | 200 | 4              | 13      | 14        | 104  | 65          | مج                       |                                    |
| 0.198          | 0.83              | 83.4          | 4.17            | 400 | 6              | 14      | 30        | 206  | 144         | الخصائص التنظيمية        |                                    |
| 0.148          | 0.63              | 85            | 4.25            | 40  | 0              | 1       | 1         | 25   | 13          | C <sub>26</sub>          | التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز |
| 0.195          | 0.8               | 81.5          | 4.08            | 40  | 0              | 3       | 2         | 24   | 11          | C <sub>27</sub>          |                                    |
| 0.170          | 0.71              | 83.5          | 4.18            | 40  | 0              | 2       | 1         | 25   | 12          | C <sub>28</sub>          |                                    |
| 0.189          | 0.8               | 84.5          | 4.23            | 40  | 0              | 2       | 3         | 19   | 16          | C <sub>29</sub>          |                                    |

|       |      |       |      |      |    |    |    |     |     |                    |                                   |
|-------|------|-------|------|------|----|----|----|-----|-----|--------------------|-----------------------------------|
| 0.197 | 0.81 | 82    | 4.1  | 40   | 0  | 2  | 5  | 20  | 13  | C <sub>30</sub>    | التحفيز من خلال الزبائن والموزعين |
| 0.179 | 0.75 | 83.3  | 4.17 | 200  | 0  | 10 | 12 | 113 | 65  | مج                 |                                   |
| 0.183 | 0.78 | 85.5  | 4.28 | 40   | 1  | 0  | 2  | 21  | 16  | C <sub>31</sub>    |                                   |
| 0.306 | 1.17 | 76.5  | 3.83 | 40   | 2  | 5  | 4  | 16  | 13  | C <sub>32</sub>    |                                   |
| 0.230 | 0.98 | 85    | 4.25 | 40   | 1  | 2  | 3  | 14  | 20  | C <sub>33</sub>    |                                   |
| 0.235 | 0.98 | 83.5  | 4.18 | 40   | 1  | 2  | 4  | 15  | 18  | C <sub>34</sub>    |                                   |
| 0.248 | 1.04 | 84    | 4.2  | 40   | 2  | 1  | 3  | 15  | 19  | C <sub>35</sub>    |                                   |
| 0.242 | 1    | 82.9  | 4.15 | 200  | 7  | 10 | 16 | 81  | 86  | مج                 |                                   |
| 0.212 | 0.88 | 83.1  | 4.16 | 400  | 7  | 20 | 28 | 194 | 151 | سمات سلسلة التجهيز |                                   |
| 0.190 | 0.80 | 83.89 | 4.19 | 1400 | 15 | 52 | 91 | 730 | 512 | الإجمالي           |                                   |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS .

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركة آسياسيل (4.19) وان هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان الانحراف المعياري بلغ (0.80) وهذا يدل على إن إجابات أفراد العينة متجانسة وان معامل الاختلاف بلغ (0.190) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي بلغت (83.89%) . وهذا يدل إن العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجابياً على إجاباتها إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C<sub>1</sub>- C<sub>35</sub>) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (75%) للفقرة (C<sub>22</sub>) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة في شركة آسياسيل حول أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

### أولاً: آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية (4.24) وان هذا الوسط أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.72) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف للقابليات الديناميكية (0.168) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول بعد آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية بلغت (84.73%) وهذا يظهر اهتمام شركة آسياسيل بالإجراءات الإدارية والعمليات التنظيمية والاستراتيجية ، التي تعالج بها قدراتها الجوهرية لتطوير المنتجات ، أو خلق الجديد منها ، وإيجاد الأسواق الجديدة بحسب رأي العينة. ومن ثم إبعاد آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية :

#### 1-القدرة الإدراكية :

يتضح من نتائج الجدول (16) إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها القدرة الإدراكية (4.25) وبانحراف معياري قدره (0.76) وبمعامل اختلاف (0.179) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (85%) ، وهذا يدل على إن القدرة الإدراكية من الإبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة كونها مهمة لآليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية وان العينة تدرك أهمية القدرة الإدراكية في إثراء هذا البعد وان الشركة تبذل الجهد لاكتساب المعرفة الخارجية الجديدة التي

تؤدي إلى تطوير القابليات الديناميكية . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16) بخصوص القدرة الإدراكية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_1$  (4.18) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (0.90) مع معامل الاختلاف (0.216) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (83.5%) وان هذه النسبة تعني إن شركة آسياسيل تركز بحوث السوق على متطلبات الزبائن في المستقبل أكثر من الاحتياجات الحالية لهم .
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_2$  (4.1) وهو أقل من باقي الأوساط لل فقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (0.205) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (82%) وهذا يدل على إن الشركة لها القدرة على استيعاب التغيرات الحاصلة في البيئة المتعلقة (بالتكنولوجيا ، المنافسين ، التنظيم).
- ج- أما الفقرة  $C_3$  فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.5) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات التي ساهمت في دعم أهمية هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.51) وهو الأقل بين باقي الفقرات وان معامل الاختلاف (0.112) وقد بلغت نسبة شدة إجابة عينة الدراسة (90%) وهذه النتائج تظهر إن شركة آسياسيل تتابع البيانات والمؤشرات الاقتصادية العامة بشكل دوري مثل (معدل الربح ، معدل التغير ، معدل النمو ، نسب الفائدة).
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_4$  (4.15) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.74) ومعامل الاختلاف (0.177) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (83%) وهذا يدل على إن الشركة تعمل على كشف توجهات الزبائن المختلفة للخدمات قياسا بنوعية خدمات الشركات الأخرى حسب رأي العينة المبحوثة.
- هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_5$  (4.33) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.73) ومعامل الاختلاف (0.168) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (86.5%) وهذا يدل على إن الشركة المبحوثة تحرص على تحديد أسباب عدم اقتناء الزبائن لخدماتها والتحول للآخرين .

## 2- القدرة الاستيعابية :

يتضح من نتائج الجدول (16) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد القدرة الاستيعابية بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.68) ومعامل اختلاف (0.160) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (84.6%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن بعد القدرة الاستيعابية يعد واضطاً لأفراد عينة الدراسة كونه احد الأبعاد المهمة لآليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية وان شركة آسياسيل لديها القدرة على إدراك وتشخيص قيمة المعلومات الخارجية وتطبيقها ، وهي أكثر قابلية على التعلم وتوحيد المعلومات وتحويلها إلى معرفة . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16) بخصوص القدرة الاستيعابية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_6$  (4.3) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات التي ساهمت في دعم هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.69) مع معامل اختلاف (0.159) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة

- (86%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الشركة تحرص على المناقشة الدورية للمقترحات المخططة للافتراضات التي تمتلكها.
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>7</sub> (4.15) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.43) ومعامل الاختلاف (0.102) وهو اقل معامل اختلاف بين باقي الفقرات ، وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (83%) وهذا يدل على إن التعلم من الأزمات السابقة في التوافق مع المجتمع بشكل واقعي يعتبر أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمدها الشركة ، حسب رأي العينة المبحوثة .
- ج- أما الفقرة C<sub>8</sub> فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.25) وبانحراف معياري (0.59) وان معامل الاختلاف (0.138) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (85%) مما يشير إلى إن الشركة تعمل على دراسة وتقييم موقفها تجاه السوق بشكل مستمر ومنتظم.
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>9</sub> (4.23) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.70) ومعامل الاختلاف (0.165) ، وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (84.5%) وهذا يدل على إن شركة أسياسيل ترتب وتحفظ انطباعاتها حول الزبائن بشكل مرتب ونظامي مثل(قواعد المعلومات – الانترنت) وذلك حسب رأي العينة المبحوثة .
- هـ- أما الفقرة C<sub>10</sub> فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.23) وبانحراف معياري (0.92) وان معامل الاختلاف (0.217) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (84.5%) مما يشير إلى إن الشركة المبحوثة تعمل على فهم واستيعاب المنظمات المنافسة وبشكل مستمر .
- 3- القدرة التحويلية :**

من نتائج الجدول (16) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للقدرة التحويلية (4.23) وبانحراف معياري (0.71) ومعامل اختلاف (0.167) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (84.6%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير بالقدرة التحويلية من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لآليات التعلم الاستراتيجي للقبليات الديناميكية وان الشركة لديها قابلية على إيجاد التغيير المطلوب في تشغيل الإجراءات التنظيمية لتكامل المعرفة الحالية مع المعرفة المكتسبة والمستوعبة حديثا. ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16) بخصوص القدرة التحويلية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>11</sub> (4.33) وهو اكبر من جميع أوساط فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.73) مع معامل اختلاف (0.168) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (86.5%) وهذه النتائج تشير إلى إن هذه الفقرة من أكثر الفقرات إسهاماً في دعم أهمية هذا البعد وان هذه النسبة تعني إن الشركة تحسن مهاراتها وقدراتها لتقديم أفضل الخدمات للاحتياجات الجديدة التي تظهر في السوق .
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>12</sub> (4.2) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.65) ومعامل الاختلاف (0.154) . وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (84%) وهذا

يدل على إن شركة آسيا تبني هيكل تنظيمي لمقابلة الاحتياجات لتخطيط وعرض الجديد من خدماتها للزبائن .

ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{13}$  (4.15) وبانحراف معياري قدرة (0.80) ومعامل الاختلاف بلغ (0.165) وبلغت شدة إجابة عينة الدراسة (84.5%) وهذا يشير إلى إن الشركة تقدم الكثير من المبادرات لتغيير الأدوار التقليدية والعلاقات بين الموظفين التي تتعلق بخدماتها .

د- أما الفقرة  $C_{14}$  فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.28) وبانحراف معياري قدرة (0.60) ومعامل الاختلاف (0.140) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (85.5%) وهذا يؤكد إن الشركة تبتكر طرق للدخول للسوق بشكل مميز للتعريف بخدماتها حسب رأي العينة المبحوثة .

هـ- أما الوسط الحسابي للفقرة  $C_{15}$  فقد كان (4.2) وبانحراف معياري قدرة (0.76) وان معامل الاختلاف (0.180) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (84%) وهذا يؤكد إن شركة آسياسيل تقدم المبادرات لتغيير قواعد المنافسة التقليدية بما يتلاءم والسوق العالمي.

#### ثانيا: الخصائص التنظيمية

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الخصائص التنظيمية (4.17) وهذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.83) وان معامل الاختلاف بلغ (0.198) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول بعد الخصائص التنظيمية بلغت (83.4%) وهذا يظهر اهتمام شركة آسياسيل بتطوير القابليات الديناميكية من خلال البحث في العلاقات الداخلية بين إستراتيجية المنظمة وبيئتها التنظيمية بحسب رأي العينة . والتالي تحليل وتفسير إبعاد الخصائص التنظيمية :-

#### 4- الثقافة التنظيمية :

من نتائج الجدول (16) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للثقافة التنظيمية بلغ (4.28) وبانحراف معياري (0.72) وبمعامل اختلاف (0.167) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (85.5%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتماماً ببعده الثقافة التنظيمية من لدن أفراد عينة الدراسة في شركة آسياسيل لكونه يعد احد المؤشرات المهمة لبعده الخصائص التنظيمية وذلك طبقاً لرأي عينة الدراسة . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16) بخصوص الثقافة التنظيمية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{16}$  (4.43) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء الثقافة التنظيمية وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.55) مع معامل اختلاف بلغ (0.124) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (88.5%) وهذه النسبة تعني إن الإدارة العليا في الشركة تشجع على صياغة وتطوير إستراتيجية التسويق المبدعة في تقديم الخدمات.

- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>17</sub> (4.25) والانحراف المعياري (0.71) ومعامل الاختلاف (0.166) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (85%) وهذه النتائج تدل على إن الشركة تحافظ على النظام وعمليات الإدارة الملائمة لتقليل المخاطر أكثر من تقييمها لمبادرات القيادة للتغيير حسب رأي العين المبحوثة .
- ج- أما الفقرة (C<sub>18</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.2) وبانحراف معياري قدره (0.65) ومعامل اختلاف (0.154) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (84%) وهذا يؤكد بأن الشركة تتناول الإبداع لإدراك المخاطر والتعامل معها بشكل ينسجم والتطورات الواقعية في البيئة المحلية والعالمية بحسب رأي العينة .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>19</sub> (4.2) والانحراف المعياري (0.85) ومعامل الاختلاف (0.203) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (84%) وهذه النتائج تدل على إن الموظفين في الشركة المبحوثة يلتقون بشكل دائم لمناقشة توجهات السوق والتطورات التي تتعلق بالزبائن والمنافسين والمساهمين .
- هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>20</sub> (4.3) والانحراف المعياري (0.79) ومعامل الاختلاف (0.183) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (86%) وهذه النتائج تشير إلى إن شركة آسياسيل من خلال علاقاتها العملية مع الزبائن تحصل على معلومات حول السوق والبيئة بحسب رأي العينة المبحوثة .

#### 5- الهيكل التنظيمي :

من نتائج الجدول (16) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعده الهيكل التنظيمي بلغ (4.07) وبانحراف معياري (0.91) وبمعامل اختلاف (0.224) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (81.3%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتماماً ببعده الهيكل التنظيمي من لدن أفراد عينة الدراسة لكونه يعد احد المؤشرات المهمة للخصائص التنظيمية وان الشركة تضع خارطة رسمية لها تصف توزيع المسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخلها وتحديد العلاقات الرسمية وعدد المستويات الهرمية في فيها. ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16) بخصوص الهيكل التنظيمي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>21</sub> (4.2) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي و أكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد الهيكل التنظيمي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.79) مع معامل اختلاف بلغ (0.188) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (84%) وان هذه النسبة تعني إن الموظفين في الشركة يشعرون بأنهم المعنيون في كل قضية تواجه الشركة.
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>22</sub> (3.75) والانحراف المعياري (1.1) ومعامل الاختلاف (0.294) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (75%) وهذه النتائج تدل على إن العاملون في الشركة يستطيعون اتخاذ بعض القرارات التي تخص مهماتهم من دون المداولة والتدقيق مع أي شخص آخر في الشركة كما ترى العينة .
- ج- أما الفقرة (C<sub>23</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4) وبانحراف معياري قدره (0.88) ومعامل اختلاف (0.219) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة

(80%) وهذا يؤكد أن العاملون في الشركة المبحوثة لا يجدون دائما طريقة لتجاوز القواعد والتعليمات بسبب الإدارة الرشيدة للشركة .

د- أما الفقرة (C<sub>24</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.2) وبانحراف معياري قدره (0.91) ومعامل اختلاف (0.217) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (84%) وهذا يؤكد أن العاملين في الشركة يرجعون إلى المسؤول الرفيع المستوى حتى في القضايا الصغيرة قبل إعطاء الإجابة النهائية لأي مسألة طبقا لآراء العينة المبحوثة .

هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>25</sub> (4.18) والانحراف المعياري (0.81) ومعامل الاختلاف (0.194) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (83.5%) وهذه النتائج تدل على إن العاملين في الشركة يسألون المديرين في كثير من الأحيان قبل أن يفعلوا أي شيء للشركة كما ترى العينة .

### ثالثا: سمات سلسلة التجهيز

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده سمات سلسلة التجهيز (4.16) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.88) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف بلغ (0.212) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول بعد سمات سلسلة التجهيز بلغت (83.1%) وهذا يظهر اهتمام الشركة المبحوثة بتطوير سلاسل التجهيز وتحسين التسلسل للأنشطة الرئيسية والداعمة التي تضيف القيمة للمنتجات داخل الشركة وخارجها من خلال طريقة ترابط تلك الأنشطة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويتم خلق القيمة المضافة عن طريق التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين وذلك بحسب رأي العينة . والتالي عرض وتحليل وتفسير مؤشرات سمات سلسلة التجهيز :

### 6- التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز :

من نتائج الجدول (16) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعده التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز بلغ (4.17) وبانحراف معياري (0.75) وبمعامل اختلاف (0.179) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (83.3%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغة (3) وهذا يدل على إن هناك اهتماماً ببعده التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز من لدن أفراد عينة الدراسة كونه يعد احد المؤشرات المهمة لسمات سلسلة التجهيز وأن خلق القيمة المضافة يتم من خلال فصل الأنشطة وتقدير القيمة المضافة من كل نشاط داخل الشركة، ومن ثم تحليل كيفية الترابط بين هذه الأنشطة ومقدار إضافة هذا الترابط لقيمة الزبون. ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16) بخصوص التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>26</sub> (4.25) وهو اكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.63) مع معامل اختلاف بلغ (0.148) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (85%) وان هذه النسبة تعني إن العينة ترى بان علاقات الشركة مع الزبائن تؤدي إلى تطوير مشترك لعمليات الخدمة وتطوير مرتبط بالخدمات الجديدة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{27}$  (4.08) والانحراف المعياري (0.80) ومعامل الاختلاف (0.195) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (81.5%) وهذه النتائج تدل على إن استعمال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يسهم في تخفيض كلف انجاز الصفقات والعقود التجارية في شركة آسياسيل حسب رأي العينة.

ج- أما الفقرة ( $C_{28}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.71) ومعامل اختلاف (0.170) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (83.5%) وهذا يؤكد أن المجهزين يدركون إن وصول الزبون إلى حالة عدم الرضا بالمنتجات التي تقدمها الشركة يؤدي إلى فقدان وتقليص فرص الصفقات والعقود التجارية معها.

د- أما الفقرة ( $C_{29}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.23) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.80) ومعامل اختلاف (0.189) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (84.5%) وهذا يشير إلى إن المجهزين يساهمون في تحقيق التزامن والاندماج للقدرات الإنتاجية والعملية للشركة عبر المشاركة بالمعلومات كما ترى العينة .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{30}$  (4.1) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.81) مع معامل اختلاف بلغ (0.197) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (82%) وان هذه النسبة تعني إن العينة ترى أن مشاركة المجهز ضمن سلسلة التجهيز تحقق سلوكاً ورؤية مشتركة مع الشركة .

#### 7- التحفيز من خلال الزبائن والموزعين :

من نتائج الجدول (16) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعده التحفيز من خلال الزبائن والموزعين بلغ (4.15) وبانحراف معياري (1) وبمعامل اختلاف (0.242) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (82.9%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغة (3) وهذا يدل على إن هناك اهتمام ببعده التحفيز من خلال الزبائن والموزعين من قبل أفراد عينة الدراسة لكونه يعد احد الإبعاد المهمة لأسس سلسلة التجهيز وإن القيمة تكون أكبر عند النظر إلى سلسلة المجهزين والموزعين، إذ إن قدرة الشركة على التأثير في أداء الآخرين من خلال سلسلة قيمتها يمكن أن يكون عاملاً مهماً . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16) بخصوص التحفيز من خلال الزبائن والموزعين يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{31}$  (4.28) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعده التحفيز من خلال الزبائن والموزعين وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.78) مع معامل اختلاف بلغ (0.183) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (85.5%) وان هذه النسبة تعني إن العينة ترى بان الاندماج بين حلقات سلسلة التجهيز يتيح للشركة إمكانية تحقيق هدف وتركيز واحد نحو خدمة الزبون .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{32}$  (3.83) والانحراف المعياري (1.17) ومعامل الاختلاف (0.306) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.5%) وهذه النتائج

تدل على إن تكنولوجيا المعلومات للشركة تسمح بإمكانية تنظيم العمل مع الزبائن وإدارة العلاقات معهم كما ترى العينة .

ج- أما الفقرة (C<sub>33</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.25) وبانحراف معياري قدره (0.98) ومعامل اختلاف (0.230) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (85%) وهذا يؤكد بان الشركة توحد عمليات النقل وتسليم الطلبات من خلال الاستعمال الأمثل لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

د- أما الفقرة (C<sub>34</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.98) ومعامل اختلاف (0.235) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (83.5%) وهذا يشير إلى الفهم الجيد لمستوى خدمة الزبون يمثل العنصر الأساس لتطبيق الأنظمة المتنوعة لإدارة سلسلة التجهيز والاستفادة منها في الشركة كما ترى العينة .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>35</sub> (4.2) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.04) مع معامل اختلاف بلغ (0.248) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (84%) وان هذه النسبة تعني إن العينة ترى بان للزبون مساهمة في عمليات تطوير منتجات الشركة وذلك عبر دراسات السوق التي تقوم بها عبر الانترنت.

### ثانياً: مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركة زين

يشير الجدول (17) إلى الوصف العام لأراء عينة الدراسة حول متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركة زين .

الجدول (17)  
عرض وتحليل وتفسير آراء عينة الدراسة لشركة زين حول أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي

| مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي            | الفقرات         | اتفق<br>تماماً | أنتفق | غير<br>متأكد | لا<br>اتفق<br>تماماً | مج  | متوسط<br>الحسابي<br>الموزون | شدة<br>الاجابه<br>% | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف |
|--|-----------------|----------------|-------|--------------|----------------------|-----|-----------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|
| القدرة الإدراكية                         | C <sub>1</sub>  | 13             | 19    | 4            | 4                    | 40  | 4.03                        | 80.5                | 0.92                 | 0.228             |
|  | C <sub>2</sub>  | 12             | 19    | 5            | 4                    | 40  | 3.98                        | 79.5                | 0.92                 | 0.231             |
|  | C <sub>3</sub>  | 19             | 20    | 1            | 0                    | 40  | 4.45                        | 89                  | 0.55                 | 0.124             |
|  | C <sub>4</sub>  | 9              | 25    | 3            | 2                    | 40  | 3.95                        | 79                  | 0.93                 | 0.236             |
|  | C <sub>5</sub>  | 17             | 18    | 3            | 0                    | 40  | 4.25                        | 85                  | 0.81                 | 0.190             |
| مج                                       |                 | 70             | 101   | 16           | 2                    | 200 | 4.13                        | 82.6                | 0.85                 | 0.206             |
| القدرة<br>الاستيعابية                    | C <sub>6</sub>  | 15             | 17    | 8            | 0                    | 40  | 4.18                        | 83.5                | 0.75                 | 0.178             |
|  | C <sub>7</sub>  | 11             | 24    | 4            | 0                    | 40  | 4.13                        | 82.5                | 0.69                 | 0.166             |
|  | C <sub>8</sub>  | 12             | 23    | 4            | 0                    | 40  | 4.15                        | 83                  | 0.7                  | 0.168             |
|  | C <sub>9</sub>  | 14             | 20    | 4            | 0                    | 40  | 4.15                        | 83                  | 0.8                  | 0.193             |
|  | C <sub>10</sub> | 15             | 19    | 3            | 1                    | 40  | 4.13                        | 82.5                | 0.94                 | 0.227             |
| مج                                       |                 | 67             | 103   | 23           | 1                    | 200 | 4.15                        | 82.9                | 0.77                 | 0.186             |
| القدرة التحويلية                         | C <sub>11</sub> | 18             | 17    | 2            | 0                    | 40  | 4.25                        | 85                  | 0.87                 | 0.204             |
|  | C <sub>12</sub> | 9              | 25    | 3            | 0                    | 40  | 4                           | 80                  | 0.78                 | 0.196             |
|  | C <sub>13</sub> | 13             | 18    | 4            | 1                    | 40  | 3.95                        | 79                  | 1.04                 | 0.262             |
|  | C <sub>14</sub> | 14             | 20    | 4            | 0                    | 40  | 4.15                        | 83                  | 0.8                  | 0.193             |
|  | C <sub>15</sub> | 11             | 22    | 3            | 0                    | 40  | 4                           | 80                  | 0.88                 | 0.219             |
| مج                                       |                 | 65             | 102   | 16           | 1                    | 200 | 4.07                        | 81.4                | 0.88                 | 0.215             |
| آليات التعلم الاستراتيجي                 |                 | 202            | 306   | 55           | 4                    | 600 | 4.12                        | 82.3                | 0.83                 | 0.202             |
| الثقافة التنظيمية                        | C <sub>16</sub> | 17             | 20    | 3            | 0                    | 40  | 4.35                        | 87                  | 0.62                 | 0.143             |
|  | C <sub>17</sub> | 16             | 18    | 6            | 0                    | 40  | 4.25                        | 85                  | 0.71                 | 0.166             |
|  | C <sub>18</sub> | 9              | 22    | 7            | 0                    | 40  | 3.95                        | 79                  | 0.78                 | 0.198             |
|  | C <sub>19</sub> | 13             | 18    | 4            | 2                    | 40  | 3.93                        | 78.5                | 1.1                  | 0.279             |
|  | C <sub>20</sub> | 12             | 23    | 2            | 2                    | 40  | 4.05                        | 81                  | 0.96                 | 0.236             |
| مج                                       |                 | 67             | 101   | 22           | 4                    | 200 | 4.11                        | 82.1                | 0.86                 | 0.209             |
| الهيكل التنظيمي                          | C <sub>21</sub> | 12             | 22    | 3            | 2                    | 40  | 4.03                        | 80.5                | 0.97                 | 0.241             |
|  | C <sub>22</sub> | 10             | 17    | 4            | 3                    | 40  | 3.63                        | 72.5                | 1.23                 | 0.340             |
|  | C <sub>23</sub> | 9              | 23    | 5            | 2                    | 40  | 3.9                         | 78                  | 0.96                 | 0.244             |
|  | C <sub>24</sub> | 15             | 19    | 2            | 0                    | 40  | 4.13                        | 82.5                | 0.91                 | 0.220             |
|  | C <sub>25</sub> | 13             | 21    | 2            | 0                    | 40  | 4.08                        | 81.5                | 0.89                 | 0.217             |
| مج                                       |                 | 59             | 102   | 16           | 7                    | 200 | 3.95                        | 79                  | 1.01                 | 0.254             |
| الخصائص التنظيمية                        |                 | 126            | 203   | 38           | 11                   | 400 | 4.03                        | 80.55               | 0.94                 | 0.232             |
| التحفيز من خلال<br>مناخ سلسلة<br>التجهيز | C <sub>26</sub> | 7              | 30    | 1            | 0                    | 40  | 4.05                        | 81                  | 0.64                 | 0.157             |
|  | C <sub>27</sub> | 6              | 24    | 5            | 0                    | 40  | 3.78                        | 75.5                | 0.86                 | 0.228             |
|  | C <sub>28</sub> | 5              | 29    | 3            | 0                    | 40  | 3.9                         | 78                  | 0.71                 | 0.181             |
|  | C <sub>29</sub> | 11             | 25    | 2            | 0                    | 40  | 4.13                        | 82.5                | 0.72                 | 0.175             |

|       |      |       |      |      |    |    |     |     |     |                 |   |
|-------|------|-------|------|------|----|----|-----|-----|-----|-----------------|---|
| 0.189 | 0.78 | 82    | 4.1  | 40   | 0  | 2  | 4   | 22  | 12  | C <sub>30</sub> |   |
| 0.188 | 0.75 | 79.8  | 3.99 | 200  | 0  | 14 | 15  | 130 | 41  |                 | مج                                      |
| 0.231 | 0.89 | 77    | 3.85 | 40   | 2  | 1  | 4   | 27  | 6   | C <sub>31</sub> | التحفيز من خلال<br>الزبائن<br>والموزعين |
| 0.334 | 1.15 | 69    | 3.45 | 40   | 2  | 8  | 7   | 16  | 7   | C <sub>32</sub> |   |
| 0.235 | 0.98 | 83.5  | 4.18 | 40   | 1  | 2  | 4   | 15  | 18  | C <sub>33</sub> |   |
| 0.220 | 0.91 | 82.5  | 4.13 | 40   | 1  | 1  | 5   | 18  | 15  | C <sub>34</sub> |   |
| 0.218 | 0.94 | 86    | 4.3  | 40   | 1  | 1  | 4   | 13  | 21  | C <sub>35</sub> |   |
| 0.255 | 1.02 | 79.6  | 3.98 | 200  | 7  | 13 | 24  | 89  | 67  |                 | مج                                      |
| 0.223 | 0.89 | 79.7  | 3.99 | 400  | 7  | 27 | 39  | 219 | 108 |                 | سمات سلسلة التجهيز                      |
| 0.217 | 0.88 | 81.06 | 4.05 | 1400 | 22 | 82 | 132 | 728 | 436 |                 | الإجمالي                                |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي الكلي (4.05) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان الانحراف المعياري بلغ (0.88) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف بلغ (0.217) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي بلغت ( 81.06 %). وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجابياً على إجاباتها إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C<sub>1</sub> - C<sub>35</sub>) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50 %) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (72.5%) للفقرة (C<sub>22</sub>) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

### أولاً: آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعء آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية (4.12) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.83) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف لآليات التعلم الاستراتيجي (0.202) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول بعء آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية بلغت (82.3%) وهذا يظهر اهتمام الشركة المبحوثة بالإجراءات الإدارية والعمليات التنظيمية والاستراتيجية ، التي تعالج بها قدراتها الجوهرية لتطوير المنتجات ، أو خلق الجديد منها ، وإيجاد الأسواق الجديدة بحسب رأي العينة. والتالي تحليل وتفسير مؤشرات آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية :

#### 1- القدرة الإدراكية :

يتضح من نتائج الجدول (17) إن الوسط الحسابي الموزون لبعء القدرة الإدراكية (4.13) وبنحرف معياري قدره (0.85) وبمعامل اختلاف (0.206) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (82.6%) ، وهذا يدل على إن القدرة الإدراكية من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة كونه يعد احد المؤشرات المهمة لآليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية وان العينة تدرك أهمية القدرة الإدراكية في إثراء هذا البعد وان الشركة تبذل الجهد لاكتساب المعرفة

الخارجية الجديدة التي تؤدي إلى تطوير القابليات الديناميكية . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص القدرة الإدراكية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_1$  (4.03) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (0.92) مع معامل الاختلاف (0.228) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (80.5%) وان هذه النسبة تعني إن الشركة تركز بحوث السوق على متطلبات الزبائن في المستقبل أكثر من الاحتياجات الحالية لهم .
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_2$  (3.98) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.92) ومعامل الاختلاف (0.231) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (79.5%) وهذا يدل على إن الشركة لها القدرة على استيعاب التغيرات الحاصلة في البيئة المتعلقة بالتكنولوجيا ، المنافسين ، التنظيم).
- ج- أما الفقرة  $C_3$  فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.45) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات التي ساهمت في دعم أهمية هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.55) وان معامل الاختلاف (0.124) وقد بلغت نسبة شدة إجابة عينة الدراسة (89%) وهذه النتائج تظهر إن الشركة المبحوثة تتابع البيانات والمؤشرات الاقتصادية العامة بشكل دوري مثل (معدل الربح ، معدل التغيير ، معدل النمو ، نسب الفائدة) .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_4$  (3.95) وهو أقل من باقي الأوساط للفقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري (0.93) ومعامل الاختلاف (0.236) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (79%) وهذا يدل على إن الشركة تعمل على كشف توجهات الزبائن المختلفة للخدمات قياسا بنوعية خدمات الشركات الأخرى بحسب رأي العينة المبحوثة.
- هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_5$  (4.25) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.81) ومعامل الاختلاف (0.190) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (85%) وهذا يدل على إن الشركة المبحوثة تحرص على تحديد أسباب عدم اقتناء الزبائن لخدماتها والتحول للآخرين .

## 2- القدرة الاستيعابية :

يتضح من نتائج الجدول (17) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد القدرة الاستيعابية بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.77) ومعامل اختلاف (0.186) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (82.9%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن بعد القدرة الاستيعابية يعد واضطاً لأفراد عينة الدراسة كونه احد الأبعاد المهمة لآليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية وان الشركة لديها القدرة على إدراك وتشخيص قيمة المعلومات الخارجية وتطبيقها ، وهي أكثر قابلية على التعلم وتوحيد المعلومات وتحويلها إلى معرفة. ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص القدرة الاستيعابية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_6$  (4.18) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات التي ساهمت في دعم هذا البعد وقد بلغ الانحراف

- المعياري (0.75) مع معامل اختلاف (0.178) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (83.5%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الشركة تحرص على المناقشة الدورية للمقترحات المخططة للافتراضات التي تمتلكها.
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>7</sub> (4.13) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.69) ومعامل الاختلاف (0.166) وهو اقل معامل اختلاف بين باقي الفقرات ، وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (82.5%) وهذا يدل على إن التعلم من الأزمات السابقة في التوافق مع المجتمع بشكل واقعي يعد أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها شركتنا الشركة، بحسب رأي العينة المبحوثة .
- ج- أما الفقرة C<sub>8</sub> فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.15) وبانحراف معياري (0.70) وان معامل الاختلاف (0.168) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (83%) مما يشير إلى إن الشركة تعمل على دراسة وتقويم موقفها تجاه السوق بشكل مستمر ومنتظم.
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>9</sub> (4.15) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.80) ومعامل الاختلاف (0.193) ، وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (83%) وهذا يدل على إن الشركة ترتب وتحفظ انطباعاتها حول الزبائن بشكل مرتب ونظامي مثل (قواعد المعلومات – الانترنت) وذلك حسب رأي العينة المبحوثة .
- هـ- أما الفقرة C<sub>10</sub> فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.13) وبانحراف معياري (0.94) وان معامل الاختلاف (0.227) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (82.5%) مما يشير إلى إن الشركة المبحوثة تعمل على فهم واستيعاب المنظمات المنافسة وبشكل مستمر .

### 3- القدرة التحويلية :

من نتائج الجدول (17) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للقدرة التحويلية (4.07) وبانحراف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (0.215) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (81.4%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير بالقدرة التحويلية من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لآليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية وان الشركة لديها قابلية على إيجاد التغيير المطلوب في تشغيل الإجراءات التنظيمية لتكامل المعرفة الحالية مع المعرفة المكتسبة والمستوعبة حديثا. ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص القدرة التحويلية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>11</sub> (4.25) وهو اكبر من جميع أوساط فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.87) مع معامل اختلاف (0.204) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (85%) وهذه النتائج تشير إلى إن هذه القوة من أكثر الفقرات إسهاماً في أغناء هذا البعد وان هذه النسبة تعني إن الشركة تحسن مهاراتها وقدراتها لتقديم أفضل الخدمات للاحتياجات الجديدة التي تظهر في السوق .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>12</sub> (4) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.78) ومعامل الاختلاف (0.196) . وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (80%) وهذا

يدل على إن الشركة تبني هيكل تنظيمي لمقابلة الاحتياجات لتخطيط وعرض الجديد من خدماتها للزبائن .

ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>13</sub> (3.95) وبانحراف معياري قدرة (1.04) ومعامل الاختلاف بلغ (0.262) وبلغت شدة إجابة عينة الدراسة (79%) وهذا يشير إلى إن الشركة تقدم الكثير من المبادرات لتغيير الأدوار التقليدية والعلاقات بين الموظفين التي تتعلق بخدماتها.

د- أما الفقرة C<sub>14</sub> فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.15) وبانحراف معياري قدرة (0.80) ومعامل الاختلاف (0.193) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (83%) وهذا يؤكد إن الشركة تبتكر طرق للدخول للسوق بشكل مميز للتعريف بخدماتها حسب رأي العينة المبحوثة .

هـ- أما الوسط الحسابي للفقرة C<sub>15</sub> فقد كان (4) وبانحراف معياري قدرة (0.88) وان معامل الاختلاف (0.219) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (80%) وهذا يؤكد إن الشركة تقدم المبادرات لتغيير قواعد المنافسة التقليدية بما يتلاءم والسوق العالمي .

#### ثانيا: الخصائص التنظيمية

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الخصائص التنظيمية (4.03) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.94) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف بلغ (0.232) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول بعد الخصائص التنظيمية بلغت (80.5%) وهذا يظهر اهتمام الشركة المبحوثة بتطوير القابليات الديناميكية من خلال البحث في العلاقات الداخلية بين إستراتيجية المنظمة وبيئتها التنظيمية حسب رأي العينة . والتالي عرض وتحليل وتفسير أبعاد الخصائص التنظيمية:-

#### 4- الثقافة التنظيمية :

من نتائج الجدول (17) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للثقافة التنظيمية بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.86) وبمعامل اختلاف (0.209) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (82.1%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتمام ببعد الثقافة التنظيمية من قبل أفراد عينة الدراسة كونه يعد احد المؤشرات المهمة لبعد الخصائص التنظيمية وذلك طبقا لرأي عينة الدراسة . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص الثقافة التنظيمية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>16</sub> (4.35) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء الثقافة التنظيمية وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.62) مع معامل اختلاف بلغ (0.143) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (87%) وهذه النسبة تعني إن الإدارة العليا في الشركة تشجع على صياغة وتطوير إستراتيجية التسويق المبدعة في تقديم الخدمات .

- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{17}$  (4.25) والانحراف المعياري (0.71) ومعامل الاختلاف (0.166) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (85%) وهذه النتائج تدل على إن الشركة تحافظ على النظام وعمليات الإدارة الملائمة لتقليل المخاطر أكثر من تقييمها لمبادرات القيادة للتغيير حسب رأي العين المبحوثة .
- ج- أما الفقرة ( $C_{18}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.78) ومعامل اختلاف (0.198) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (79%) وهذا يؤكد بأن الشركة تتناول الإبداع لإدراك المخاطر والتعامل معها بشكل ينسجم والتطورات الواقعية في البيئة المحلية والعالمية حسب رأي العينة .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{19}$  (3.93) والانحراف المعياري (1.1) ومعامل الاختلاف (0.279) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (78.5%) وهذه النتائج تدل على إن الموظفين في الشركة المبحوثة يلتقون بشكل دائم لمناقشة توجهات السوق والتطورات التي تتعلق بالزبائن والمنافسين والمساهمين .
- هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{20}$  (4.05) والانحراف المعياري (0.96) ومعامل الاختلاف (0.236) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (81%) وهذه النتائج تشير إلى إن الشركة من خلال علاقاتها العملية مع الزبائن تحصل على معلومات حول السوق والبيئة حسب رأي العين المبحوثة .

#### 5- الهيكل التنظيمي :-

من نتائج الجدول (17) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعده الهيكل التنظيمي بلغ (3.95) وبانحراف معياري (1.01) وبمعامل اختلاف (0.254) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (79%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على إن هناك اهتمام ببعده الهيكل التنظيمي من قبل أفراد عينة الدراسة كونه يعد احد المؤشرات المهمة للخصائص التنظيمية وان الشركة تضع خارطة رسمية لها تصف توزيع المسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخلها وتحديد العلاقات الرسمية وعدد المستويات الهرمية فيها ، حسب وجهة نظر العينة. ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص الهيكل التنظيمي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{21}$  (4.03) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.97) مع معامل اختلاف بلغ (0.241) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (80.5%) وان هذه النسبة تعني إن الموظفين في الشركة يشعرون بأنهم المعنيون في كل قضية تواجه الشركة.
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{22}$  (3.63) والانحراف المعياري (1.23) ومعامل الاختلاف (0.340) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (72.5%) وهذه النتائج تدل على إن العاملون في الشركة يستطيعون اتخاذ بعض القرارات التي تخص مهماتهم من دون المداولة والتدقيق مع أي شخص آخر في الشركة كما ترى العينة.
- ج- أما الفقرة ( $C_{23}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.9) وبانحراف معياري قدره (0.96) ومعامل اختلاف (0.244) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (78%) وهذا يؤكد بان العاملون في الشركة المبحوثة لا يجدون دائما طريقة لتجاوز القواعد والتعليمات بسبب الإدارة الرشيدة للشركة .

د- أما الفقرة (C<sub>24</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.13) وهو اكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد الهيكل التنظيمي وبانحراف معياري قدره (0.91) ومعامل اختلاف (0.220) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (82.5%) وهذا يؤكد بان العاملين في الشركة يرجعون إلى المسؤول الرفيع المستوى حتى في القضايا الصغيرة قبل إعطاء الإجابة النهائية لأي مسألة طبقاً لآراء العينة المبحوثة .

هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>25</sub> (4.08) والانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.217) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (81.5%) وهذه النتائج تدل على إن العاملين في الشركة يسألون المديرين في كثير من الأحيان قبل أن يفعلوا أي شيء للشركة كما ترى العينة .

### ثالثاً: سمات سلسلة التجهيز

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده سمات سلسلة التجهيز (3.99) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.89) وهذا يدل على إن الإجابات متجانسة وان معامل الاختلاف بلغ (0.223) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول بعد سمات سلسلة التجهيز بلغت (79.8%) وهذا يظهر اهتمام الشركة المبحوثة بتطوير سلاسل التجهيز وتحسين التسلسل للأنشطة الرئيسية والداعمة التي تضيف القيمة للمنتجات داخل الشركة وخارجها من خلال طريقة ترابط تلك الأنشطة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويتم خلق القيمة المضافة عن طريق التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين وذلك بحسب رأي العينة . والتالي عرض وتحليل وتفسير إبعاد سمات سلسلة التجهيز :

### 6- التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز :

من نتائج الجدول (17) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعده التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.75) وبمعامل اختلاف (0.188) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (79.8%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغة (3) وهذا يدل على إن هناك اهتمام ببعده التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز من لدن أفراد عينة الدراسة كونه يعد احد الإبعاد المهمة لسمات سلسلة التجهيز وأن خلق القيمة المضافة يتم من خلال فصل الأنشطة وتقدير القيمة المضافة من كل نشاط داخل الشركة، ومن ثم تحليل كيفية الترابط بين هذه الأنشطة ومقدار إضافة هذا الترابط لقيمة الزبون. ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>26</sub> (4.05) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.64) مع معامل اختلاف بلغ (0.157) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (81%) وان هذه النسبة تعني إن العينة ترى أن علاقات الشركة مع الزبائن تؤدي إلى تطوير مشترك لعمليات الخدمة وتطوير مرتبط بالخدمات الجديدة.

- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{27}$  (3.78) والانحراف المعياري (0.86) ومعامل الاختلاف (0.228) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (75.5%) وهذه النتائج تدل على إن استعمال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يسهم في تخفيض كلف انجاز الصفقات والعقود التجارية في الشركة كما ترى العينة .
- ج- أما الفقرة ( $C_{28}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.9) وبانحراف معياري قدره (0.71) ومعامل اختلاف (0.181) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (78%) وهذا يؤكد بان المجهزين يدركون إن وصول الزبون إلى حالة عدم الرضا بالمنتجات التي تقدمها الشركة يؤدي إلى فقدان وتقليص فرص الصفقات والعقود التجارية معها .
- د- أما الفقرة ( $C_{29}$ ) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.13) وهو اكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز وبانحراف معياري قدره (0.72) ومعامل اختلاف (0.175) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (82.5%) وهذا يشير إلى إن المجهزين يساهمون في تحقيق التزامن والاندماج للقدرات الإنتاجية والعملية للشركة عبر المشاركة بالمعلومات كما ترى العينة .
- هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{30}$  (4.1) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.78) مع معامل اختلاف بلغ (0.189) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (82%) وان هذه النسبة تعني إن العينة ترى أن مشاركة المجهز ضمن سلسلة التجهيز تحقق سلوكاً ورؤية مشتركة مع الشركة .
- 7- التحفيز من خلال الزبائن والموزعين :**

من نتائج الجدول (17) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعده التحفيز من خلال الزبائن والموزعين بلغ (3.98) وبانحراف معياري (1.02) وبمعامل اختلاف (0.255) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (79.6%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغة (3) وهذا يدل على إن هناك اهتمام ببعده التحفيز من خلال الزبائن والموزعين من لدن أفراد عينة الدراسة لكونه يعد احد الإبعاد المهمة لسمات سلسلة التجهيز وإن القيمة تكون أكبر عند النظر إلى سلسلة المجهزين والموزعين، إذ إن قدرة الشركة على التأثير في أداء الآخرين من خلال سلسلة قيمتها يمكن أن يكون عاملاً مهماً. ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص التحفيز من خلال الزبائن والموزعين يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{31}$  (3.85) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) مع معامل اختلاف بلغ (0.231) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (77%) وان هذه النسبة تعني إن العينة ترى بان الاندماج بين حلقات سلسلة التجهيز يتيح للشركة إمكانية تحقيق هدف وتركيز واحد نحو خدمة الزبون.
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة  $C_{32}$  (3.45) والانحراف المعياري (1.15) ومعامل الاختلاف (0.334) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (69%) وهذه النتائج تدل

- على إن تكنولوجيا المعلومات للشركة تسمح بإمكانية تنظيم العمل مع الزبائن وإدارة العلاقات معهم كما ترى العينة .
- جـ أما الفقرة (C<sub>33</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.98) ومعامل اختلاف (0.235) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (83.5%) وهذا يؤكد أن الشركة توحد عمليات النقل وتسليم الطلبات من خلال الاستعمال الأمثل لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.
- د- أما الفقرة (C<sub>34</sub>) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (4.13) وبانحراف معياري قدره (0.91) ومعامل اختلاف (0.220) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (82.5%) وهذا يشير إلى الفهم الجيد لمستوى خدمة الزبون يمثل العنصر الأساس لتطبيق الأنظمة المتنوعة لإدارة سلسلة التجهيز والاستفادة منها في الشركة كما ترى العينة .
- هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C<sub>35</sub> (4.3) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد التحفيز من خلال الزبائن والموزعين وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.94) مع معامل اختلاف بلغ (0.218) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (86%) وان هذه النسبة تعني إن العينة ترى بان للزبون مساهمة في عمليات تطوير منتجات الشركة وذلك عبر دراسات السوق التي تقوم بها عبر الانترنت .

### ثالثاً: مقارنة متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي في الشركتين

الجدول (18) يظهر مقارنة لترتيب الأهمية النسبية لإبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي للشركتين اعتماداً على الوسط الحسابي الموزون ومعامل الاختلاف المعياري .

## جدول (18)

مقارنة لترتيب الأهمية النسبية للمقدرات الإبداع الاستراتيجية للشركتي آسياسيل وزين العراق

| شركة آسياسيل   |                       | شركة زين       |                       | المتغير المعتمد |      |  |
|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|-----------------|------|--|
| معامل الاختلاف | الوسط الحسابي الموزون | معامل الاختلاف | الوسط الحسابي الموزون |                 |      |  |
| <u>الترتيب</u> | 0.190                 | 4.19           | <u>الترتيب</u>        | 0.217           | 4.05 | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y                       |
| الأول          | 0.179                 | 4.25           | الثاني                | 0.206           | 4.13 | القدرة الإدراكية Y <sub>11</sub>                   |
| الثاني         | 0.160                 | 4.23           | الأول                 | 0.186           | 4.15 | القدرة الاستيعابية Y <sub>12</sub>                 |
| الثالث         | 0.167                 | 4.23           | الثالث                | 0.215           | 4.07 | القدرة التحويلية Y <sub>13</sub>                   |
| <u>الأول</u>   | 0.168                 | 4.24           | <u>الأول</u>          | 0.202           | 4.12 | آليات التعلم الاستراتيجي Y <sub>1</sub>            |
| الأول          | 0.167                 | 4.28           | الأول                 | 0.209           | 4.11 | الثقافة التنظيمية Y <sub>21</sub>                  |
| الثاني         | 0.224                 | 4.07           | الثاني                | 0.254           | 3.95 | الهيكل التنظيمي Y <sub>22</sub>                    |
| <u>الثاني</u>  | 0.198                 | 4.17           | <u>الثاني</u>         | 0.232           | 4.03 | الخصائص التنظيمية Y <sub>2</sub>                   |
| الأول          | 0.179                 | 4.17           | الأول                 | 0.188           | 3.99 | التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز Y <sub>31</sub> |
| الثاني         | 0.242                 | 4.15           | الثاني                | 0.255           | 3.98 | التحفيز من خلال الزبائن والموزعين Y <sub>32</sub>  |
| <u>الثالث</u>  | 0.212                 | 4.16           | <u>الثالث</u>         | 0.223           | 3.99 | سمات سلسلة التجهيز Y <sub>3</sub>                  |

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على البرنامج SPSS.

ويظهر من الجدول (18) ما يأتي :

1- بلغ الوسط الحسابي لمتغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي في شركة آسياسيل (4.19) وهو أكبر من الوسط الحسابي لشركة زين والبالغ (4.05) وهذا يشير إلى اهتمام أكبر بهذا المتغير لدى العينة المبحوثة في شركة آسياسيل .

2- احتل بعد آليات التعلم الاستراتيجي المرتبة الأولى بين باقي الأبعاد للشركتين وهذا يبين مدى الاتفاق بين العينتين على أهمية الإجراءات الإدارية والعمليات التنظيمية والاستراتيجية ، التي تعالج بها المنظمة قدراتها الجوهرية لتطوير المنتجات ، أو خلق الجديد منها، وإيجاد الأسواق الجديدة بوصفها البعد الأهم بين باقي الأبعاد .

3- جاء بعد الخصائص التنظيمية بالمرتبة الثانية في كلا الشركتين مما يشير إلى أهمية تطوير القابليات الديناميكية من خلال البحث في العلاقات الداخلية بين إستراتيجية المنظمة وبيئتها التنظيمية .

4- احتل بعد سمات سلسلة التجهيز المرتبة الثالثة في كلا الشركتين وهو يشير إلى تسلسل الأنشطة الرئيسية الداعمة التي تضيف القيمة للمنتجات في داخل الشركة وخارجها من خلال طريقة ترابط تلك الأنشطة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويتم خلق القيمة المضافة عن طريق التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين .

5- يظهر من الجدول تفوق شركة آسياسيل على زين في جميع الأبعاد من ناحية ارتفاع الأوساط الحسابية وتجانس الإجابات وهذا يؤكد اهتماماً أكبر من لدن شركة آسياسيل بمتغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي بشكل عام وبإبعاده بشكل خاص .

## الفصل الثالث

### المبحث الثالث

#### التحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث اختبار تباين شركات الاتصالات قيد الدراسة من حيث تبنيها لمتغيرات الدراسة وفق الفرضية الأولى (لا تتباين شركات الاتصالات قيد الدراسة في تبني متغيرات الدراسة).

ومن أجل ثبات صحة هذه الفرضية أو عدم صحتها ، فإننا لابد من أن نختبر الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عنها وكما يأتي :

#### أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

• فرضية العدم ( $H_0$ ): لا تتباين شركات الاتصالات قيد الدراسة في تبني عمليات التسويق الريادي.

• فرضية الوجود ( $H_1$ ): تتباين شركات الاتصالات قيد الدراسة في تبني عمليات التسويق الريادي.

ولما كانت قيد الدراسة هي شركة آسياسيل وزين ولكون الدراسة هي دراسة مقارنة ، فإننا سنعمد إلى دراسة الفرضية الفرعية بالنسبة لشركة آسياسيل على انفراد وشركة زين كذلك وكما في الآتي :

#### 1 – اختبار تباين شركة آسياسيل

من أجل قبول أي الفرضيتين هنا فإننا سنستخدم أسلوب تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) والذي من خلاله حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول (19) .

#### جدول (19)

#### اختبار تباين شركة آسياسيل في تبني عمليات التسويق الريادي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|
| بين المجموعات  | 1.807          | 5            | 0.361          | 1.244           | 3.096           |
| داخل المجموعات | 67.989         | 234          | 0.291          |                 |                 |
| المجموع الكلي  | 69.796         | 239          |                |                 |                 |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

وبذلك يتضح من خلال نتائج الجدول (19) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.244) هي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.096) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (234) ، وبذلك تدفعنا

النتائج أعلاه إلى قبول فرضية العدم ( $H_0$ ) ورفض فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، بمعنى (لا تتباين شركة الاتصال قيد الدراسة في تبني عمليات التسويق الريادي) وبالتالي يمكننا القول بعدم وجود تباين معنوي في شركة آسياسيل في تبني عمليات التسويق الريادي .

## 2- اختبار تباين شركة زين

بعد معالجة البيانات إحصائياً تم التوصل إلى الجدول (20) والذي يوضح أسلوب تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة شركة زين عن عمليات التسويق الريادي وكما يأتي :

### جدول (20)

#### اختبار تباين شركة زين في تبني عمليات التسويق الريادي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|
| بين المجموعات  | 2.358          | 5            | 0.472          | 0.1446          | 3.096           |
| داخل المجموعات | 76.328         | 234          | 0.326          |                 |                 |
| المجموع الكلي  | 78.686         | 239          |                |                 |                 |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ويوضح الجدول (20) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.1446) هي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.096) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (234) ، وبذلك تدفعنا النتائج أعلاه إلى قبول فرضية العدم ( $H_0$ ) ورفض فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى (لا تتباين شركة الاتصال قيد الدراسة في تبني عمليات التسويق الريادي) وبالتالي يمكننا القول بعدم وجود تباين معنوي في شركة زين في تبني عمليات التسويق الريادي .

### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا تتباين شركات الاتصالات قيد الدراسة في تبني مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) : تتباين شركات الاتصالات قيد الدراسة في تبني مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
- وكما في الفرضية الفرعية الأولى فسوف نتطرق في تحليل التباين هنا لشركتي آسياسيل وزين كلاً على انفراد وكما يأتي :

### 1- اختبار تباين شركة آسياسيل

من أجل التعرف فيما إذا كان هنالك تباين لدى شركة آسياسيل ، فقد تم استخدام تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) والتي جاءت نتائجها كما في الجدول (21) .

### جدول (21)

#### اختبار تباين شركة آسياسيل في تبني مقدرات الإبداع الاستراتيجي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|
| بين المجموعات  | 0.996          | 6            | 0.166          | 0.535           | 2.869           |
| داخل المجموعات | 84.729         | 273          | 0.310          |                 |                 |
| المجموع الكلي  | 85.725         | 279          |                |                 |                 |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ومن خلال دراسة الجدول (21) نجد أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.535) هي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.869) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (273)، وبذلك تدفعنا النتائج أعلاه إلى قبول فرضية العدم ( $H_0$ ) ورفض فرضية الوجود ( $H_1$ ) أي (لا تتباين شركة الاتصال قيد الدراسة في تبني مقدرات الإبداع الاستراتيجي).

### 2- اختبار تباين شركة زين

لوقوف على نتيجة فيما إذا كان هنالك تباين أو لا في شركة زين نلاحظ جدول (22) الذي تضمن تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) والذي حقق النتائج الآتية :

### جدول (22)

#### اختبار تباين شركة زين في تبني مقدرات الإبداع الاستراتيجي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|
| بين المجموعات  | 1.436          | 6            | 0.239          | 0.758           | 2.869           |
| داخل المجموعات | 86.135         | 273          | 0.316          |                 |                 |
| المجموع الكلي  | 87.571         | 279          |                |                 |                 |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

وبذلك يتضح من خلال الجدول (22) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.758) هي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.869) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (273) ، وبذلك تدفعنا النتائج أعلاه إلى قبول فرضية العدم ( $H_0$ ) ورفض فرضية الوجود ( $H_1$ ) أي (لا تتباين شركة الاتصال قيد الدراسة في تبني مقدرات الإبداع الاستراتيجي) وبالتالي يمكننا القول بعدم وجود تباين معنوي في شركة زين في تبني مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

# الفصل الرابع حماة ما لا يسا حاسر حماعا

## اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

### المبحث الأول

اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات  
الدراسة

### المبحث الثاني

اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات  
الدراسة

## الفصل الرابع

### المبحث الأول

#### اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً ) ، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، ومن أجل قبول هذه الفرضيات أو رفضها ، تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة .

#### أولاً: اختبار فرضيات شركة زين

##### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .
- ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (23) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل وهو عمليات التسويق الريادي (X) والمتغير الرئيس المعتمد وهو مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (أليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشراتها السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى ، وكما موضح في الجدولين (23) و(24) .

## الجدول (23)

نتائج علاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي عامة وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| قيمة (t) الجدولية  |   |                                     |  | مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي Y | المتغير<br>المعتمد<br><br>المتغير<br>المستقل |
|--------------------|---|-------------------------------------|--|---------------------------------|--|
| قيمة t<br>الجدولية | سمات سلسلة التجهيز<br>Y <sub>3</sub>  | الخصائص<br>التنظيمية Y <sub>2</sub> | آليات التعلم<br>الاستراتيجي Y <sub>1</sub> |                                 |  |
| 2.423              | 0.674   | 0.897                               | 0.905                                      | 0.892                           | عمليات التسويق<br>الريادي X                  |
| درجة الثقة         | 5.55  | 12.34                               | 12.94                                      | 12                              | قيمة (t) المحسوبة                            |
| 0.99               | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                                     |  |                                 | نوع العلاقة                                  |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

## الجدول (24)

نتائج علاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| قيمة (t)<br>الجدولية | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي  |  |                                       |   |  |  |                                       | المتغير<br>المعتمد<br><br>المتغير<br>المستقل |
|----------------------|--|--|---------------------------------------|---|--|--|---------------------------------------|--|
|                      | التحفيز من<br>خلال الزبائن<br>والموزعين Y <sub>32</sub>  | التحفيز من خلال<br>مناخ سلسلة<br>التجهيز Y <sub>31</sub> | الهيكل<br>التنظيمي<br>Y <sub>22</sub> | الثقافة<br>التنظيمية<br>Y <sub>21</sub> | القدرة<br>التحويلية<br>Y <sub>13</sub> | القدرة<br>الاستيعابية<br>Y <sub>12</sub> | القدرة<br>الإدارية<br>Y <sub>11</sub> |  |
| 2.423                | 0.617  | 0.702  | 0.829                                 | 0.806                                   | 0.882                                  | 0.859                                    | 0.71                                  | عمليات التسويق<br>الريادي X                  |
| درجة<br>الثقة        | 4.77   | 5.99   | 9.01                                  | 8.28                                    | 11.38                                  | 10.21                                    | 6.13                                  | قيمة (t)<br>المحسوبة                         |
| 0.99                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |  |                                       |   |  |  |                                       | نوع العلاقة                                  |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS .

ويتضح من نتائج الجدولين (23) و(24):

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين عمليات التسويق الريادي بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، ومقدرات الإبداع الاستراتيجي بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.892)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي، وهذا يشير إلى إن اعتماد عمليات التسويق

الريادي من قبل الشركة المبحوثة سوف يساهم في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية ، وبالتالي صحة فرضية الوجود ( $H_1$ ) .

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً ( $X$ )، وكل من ( آليات التعلم التنظيمي  $Y_1$  ، والخصائص التنظيمية  $Y_2$ ، وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالأتي : (0.674, 0.897, 0.905) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (12.94, 12.34, 5.55) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل عمليات التسويق الريادي ، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ج- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين عمليات التسويق الريادي بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي ( $X$ )، وكل من ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$ ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) بوصفها مؤشرات فرعية معتمدة كالأتي : ( 0.71, 0.859, 0.882, 0.806, 0.829, 0.704, 0.617) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (6.13, 10.21, 11.38, 8.28, 9.01, 5.99, 4.77) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل عمليات التسويق الريادي ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن قيام الشركة المبحوثة بتبني عمليات التسويق الريادي بشكل واضح يساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي وفقاً لإبعادها الثلاث ومؤشراتها السبعة.

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .
- ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (25)، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل الأول وهو التأكيد على الزبائن ( $X_1$ )، والمتغير الرئيس المعتمد وهو مقدرات

الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الثلاثة ( آليات التعلم الاستراتيجي للقباليات الديناميكية  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بمؤشرات السبعة المعتمدة في هذه الدراسة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمية  $y_{22}$ ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (26) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل وهو التأكيد على الزبائن ( $x_1$ ) والمتغير الرئيس المعتمد وهو مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشرات السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى ، وكما موضح في الجدولين (25) (26).

**الجدول (25)**

نتائج علاقات الارتباط بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| قيمة (t) الجدولية |  |                            |                                   | مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي Y | المتغير المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|-------------------|--|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| قيمة t الجدولية   | سمات سلسلة<br>التجهيز $Y_3$  | الخصائص<br>التنظيمية $Y_2$ | آليات التعلم<br>الاستراتيجي $Y_1$ |                                 |                                       |
| 2.423             | 0.685  | 0.856                      | 0.878                             | 0.87                            | التأكيد على الزبائن $x_1$             |
| درجة الثقة        | 5.72   | 10.07                      | 11.16                             | 10.73                           | قيمة (t) المحسوبة                     |
| 0.99              | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1%<br>ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                            |                                   |                                 | نوع العلاقة                           |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

**الجدول (26)**

نتائج علاقات الارتباط بين التأكيد على الزبائن ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| قيمة (t)<br>الجدولية | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي   |   |                                |                                  |                                 |                                   |                                 | المتغير المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|----------------------|---|---|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
|                      | التحفيز من<br>خلال الزبائن<br>والموزعين $y_{32}$  | التحفيز من خلال<br>مناخ سلسلة<br>التجهيز $y_{31}$ | الهيكل<br>التنظيمي<br>$y_{22}$ | الثقافة<br>التنظيمية<br>$y_{21}$ | القدرة<br>التحويلية<br>$y_{13}$ | القدرة<br>الاستيعابية<br>$y_{12}$ | القدرة<br>الإدراكية<br>$y_{11}$ |                                       |
| 2.423                | 0.623   | 0.719   | 0.819                          | 0.743                            | 0.842                           | 0.806                             | 0.729                           | التأكيد على<br>الزبائن $x_1$          |
| درجة<br>الثقة        | 4.84  | 6.29  | 8.68                           | 6.75                             | 9.49                            | 8.28                              | 6.48                            | قيمة (t) المحسوبة                     |
| 0.99                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1%<br>ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |   |                                |                                  |                                 |                                   |                                 | نوع العلاقة                           |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدولين (25) و(26):

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التأكيد على الزبائن بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومقدرات الإبداع الاستراتيجي بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.87) ، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه ، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.73) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%) . يستدل من ذلك رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وهذا يشير إلى إن اعتماد خدمة الزبون والإيفاء بحاجاته الواضحة والكامنة من قبل الشركة المبحوثة سوف يسهم في تعزيز ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية ، وبالتالي صحة فرضية الوجود ( $H_1$ ) .

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التأكيد على الزبائن بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ( $x_1$ ) ، وكل من ( آليات التعلم التنظيمي  $Y_1$  ، والخصائص التنظيمية  $Y_2$  ، وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالأتي : (0.878, 0.856, 0.685) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (11.16, 10.07, 5.72) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التأكيد على الزبائن ، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ج- وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التأكيد على الزبائن بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التأكيد على الزبائن ( $x_1$ ) ، وكل من ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالأتي : (0.729, 0.806, 0.842, 0.743, 0.819, 0.719, 0.623) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (6.48, 8.28, 9.49, 6.75, 8.68, 6.29, 4.84) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التأكيد على الزبائن ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ (القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين ) وبدرجة ثقة (0.99) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن قيام الشركة المبحوثة بتبني خدمة الزبون والإيفاء بحاجاته الواضحة والكامنة بشكل واضح يساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي على وفق لإبعادها الثلاث ومؤشراتها السبعة.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (27) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل ادارة الخطر ( $x_2$ ) ، والمتغير الرئيس المعتمد وهو مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بمؤشرات السبعة المعتمدة في هذه الدراسة (القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمية  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (28) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل ادارة الخطر ( $x_2$ ) والمتغير الرئيس المعتمد وهو مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشرات السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى ، وكما هو موضح في الجدولين (27) (28).

### الجدول (27)

نتائج علاقات الارتباط بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| قيمة (t) الجدولية  |   |                            |                                   | مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي Y | المتغير<br>المعتمد |
|--------------------|---|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| قيمة t<br>الجدولية | سمات سلسلة<br>التجهيز $Y_3$   | الخصائص<br>التنظيمية $Y_2$ | آليات التعلم<br>الاستراتيجي $Y_1$ |                                 |                    |
| 2.423              | 0.515   | 0.812                      | 0.815                             | 0.773                           | ادارة الخطر $x_2$  |
| درجة الثقة         | 3.65  | 8.46                       | 8.56                              | 7.41                            | قيمة (t) المحسوبة  |
| 0.99               | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                            |                                   |                                 | نوع العلاقة        |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS

الجدول (28)

نتائج علاقات الارتباط بين ادارة الخطر ومؤشرات مقدرات الإبداع الستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| قيمة (t)<br>الجدولية | مؤشرات مقدرات الإبداع الستراتيجي  |  |                                       |   |  |  |  | المتغير<br>المعتمد<br><br>المتغير<br>المستقل |
|----------------------|---|--|---------------------------------------|---|--|--|--|--|
|                      | التحفيز من<br>خلال الزبائن<br>والموزعين Y <sub>32</sub>   | التحفيز من خلال<br>مناخ سلسلة<br>التجهيز Y <sub>31</sub> | الهيكل<br>التنظيمي<br>Y <sub>22</sub> | الثقافة<br>التنظيمية<br>Y <sub>21</sub> | القدرة<br>التحويلية<br>Y <sub>13</sub> | القدرة<br>الاستيعابية<br>Y <sub>12</sub> | القدرة<br>الإدراكية<br>Y <sub>11</sub> |  |
| 2.423                | 0.443   | 0.568  | 0.777                                 | 0.704                                   | 0.765                                  | 0.82                                     | 0.632                                  | ادارة الخطر x <sub>2</sub>                   |
| درجة<br>الثقة        | 3.01  | 4.19   | 7.51                                  | 6.03                                    | 7.23                                   | 8.71                                     | 4.96                                   | قيمة (t)<br>المحسوبة                         |
| 0.99                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الستراتيجي |  |                                       |   |  |  |  | نوع العلاقة                                  |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدولين (27) و(28):

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين ادارة الخطر بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومقدرات الإبداع الستراتيجي بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.773 ) ، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الستراتيجي ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه ، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت ( 7.41 ) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) عند مستوى معنوية (1%) . يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الستراتيجي ، وهذا يشير إلى إن منع وقوع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه والعمل على عدم تكراره بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً من لدن الشركة المبحوثة سوف يسهم في تعزيز مقدرات الإبداع الستراتيجي ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعه ، ومن ثم صحة فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) .

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين ادارة الخطر بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (x<sub>2</sub>) ، وكل من (آليات التعلم التنظيمي Y<sub>1</sub> ، والخصائص التنظيمية Y<sub>2</sub> ، وسمات سلسلة التجهيز Y<sub>3</sub>) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : ( 0.815 , 0.812 , 0.515 ) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت ( 8.56 , 8.46 , 3.65 ) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل ادارة الخطر، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ج- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين ادارة الخطر بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين ادارة الخطر (x<sub>2</sub>) ، وكل من ( القدرة الإدراكية y<sub>11</sub> ، القدرة الاستيعابية y<sub>12</sub> ، القدرة

التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.632, 0.82, 0.765, 0.704, 0.777, 0.568, 0.443) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.96, 8.71, 7.23, 6.03, 7.51, 4.19, 3.01) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل ادارة الخطر ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) . واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن قيام الشركة بالمحوثة بمنع وقوع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه والعمل على عدم تكراره من خلال دراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلا يساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي على وفق لإبعادها الثلاث ومؤشراتها السبعة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

● فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

● فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

وبغية قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدولين (29) (30) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل توليد القيمة ( $x_3$ )، والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة، وعلاقته بأبعادها الثلاثة ( آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بمؤشراتها السبعة المعتمدة في هذه الدراسة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$ ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (29) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل توليد القيمة ( $x_3$ ) والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشراتها السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$ ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى ، وكما هو موضح في الجدولين (29) (30) .

**الجدول (29)**

نتائج علاقات الارتباط بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| المتغير المستقل             | المتغير المعتمد   | قيمة (t) الجدولية            |   |                                  |                                   |
|-----------------------------|---|------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|
|                             |   | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y | آليات التعلم الاستراتيجي Y <sub>1</sub> | الخصائص التنظيمية Y <sub>2</sub> | سمات سلسلة التجهيز Y <sub>3</sub> |
| توليد القيمة X <sub>3</sub> | 0.885   | 0.884                        | 0.926                                   | 0.642                            | 2.423                             |
| قيمة (t) المحسوبة           | 11.56   | 11.50                        | 14.92                                   | 5.09                             | درجة الثقة                        |
| نوع العلاقة                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                              |   |                                  |                                   |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

**الجدول (30)**

نتائج علاقات الارتباط بين توليد القيمة ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| المتغير المستقل             | المتغير المعتمد  | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                                    |                                  |                                   |                                 |   |
|-----------------------------|--|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---|
|                             |  | القدرة الإدراكية Y <sub>11</sub>  | القدرة الاستيعابية Y <sub>12</sub> | القدرة التحويلية Y <sub>13</sub> | الثقافة التنظيمية Y <sub>21</sub> | الهيكل التنظيمي Y <sub>22</sub> | التحفيز من خلال الزبائن والموزعين Y <sub>32</sub> |
| توليد القيمة X <sub>3</sub> | 0.708  | 0.798                             | 0.879                              | 0.867                            | 0.822                             | 0.674                           | 0.583   |
| قيمة (t) المحسوبة           | 6.09   | 8.05                              | 11.21                              | 10.58                            | 8.78                              | 5.55                            | 4.36  |
| نوع العلاقة                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                                   |                                    |                                  |                                   |                                 |   |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدولين (29) و(30):

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين توليد القيمة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، ومقدرات الإبداع الاستراتيجي بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.885)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.56) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي، وهذا يشير إلى إن القيمة التي توجد لها الشركة المبحوثة سوف تسهم في تعزيز

مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية ، وبالتالي صحة فرضية الوجود ( $H_1$ ) .

ب-بلغت قيمة معاملات الارتباط بين توليد القيمة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ( $x_3$ ) ، وكل من (آليات التعلم التنظيمي  $Y_1$  ، والخصائص التنظيمية  $Y_2$  ، وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة: (0.884, 0.926, 0.642) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (11.50, 14.92, 5.09) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل توليد القيمة، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ج- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين توليد القيمة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين توليد القيمة ( $x_3$ ) ، وكل من ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$ ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة : (0.708, 0.798, 0.879, 0.867, 0.822, 0.674, 0.583) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (6.09, 8.05, 11.21, 10.58, 8.78, 5.55, 4.36) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و إلى ذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل توليد القيمة ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن القيمة التي توجدتها الشركة تساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي وفقاً لإبعادها الثلاث ومؤشراتها السبعة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستباقي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستباقي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

وبغية قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدولين (31) (32) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل التوجه الاستباقي ( $x_4$ )، والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة، وعلاقته بأبعادها الثلاثة ( آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية

$Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) بمؤشراتها السبعة المعتمدة في هذه الدراسة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمية  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$  ) من جهة أخرى .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (31) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشراتها السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) من جهة أخرى ، وكما هو موضح في الجدولين (31) (32).

الجدول (31)

نتائج علاقات الارتباط بين التوجه الاستباقي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| قيمة (t) الجدولية  |  |                            |                                   | مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي Y | المتغير المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|--------------------|--|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| قيمة t<br>الجدولية | سمات سلسلة<br>التجهيز $Y_3$  | الخصائص<br>التنظيمية $Y_2$ | آليات التعلم<br>الاستراتيجي $Y_1$ |                                 |                                       |
| 2.423              | 0.537  | 0.652                      | 0.699                             | 0.678                           | التوجه الاستباقي $x_4$                |
| درجة الثقة         | 3.87   | 5.23                       | 5.95                              | 5.61                            | قيمة (t) المحسوبة                     |
| 0.99               | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                            |                                   |                                 | نوع العلاقة                           |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

الجدول (32)

نتائج علاقات الارتباط بين التوجه الاستباقي ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| قيمة (t)<br>الجدولية | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي  |   |                                |                                  |                                 |                                   |                                 | المتغير المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|----------------------|--|---|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
|                      | التحفيز من<br>خلال الزبائن و<br>الموزعين $y_{32}$  | التحفيز من خلال<br>مناخ سلسلة<br>التجهيز $y_{31}$ | الهيكل<br>التنظيمي<br>$y_{22}$ | الثقافة<br>التنظيمية<br>$y_{21}$ | القدرة<br>التحويلية<br>$y_{13}$ | القدرة<br>الاستيعابية<br>$y_{12}$ | القدرة<br>الإدراكية<br>$y_{11}$ |                                       |
| 2.423                | 0.501  | 0.55  | 0.587                          | 0.603                            | 0.668                           | 0.758                             | 0.475                           | التوجه الاستباقي $x_4$                |
| درجة<br>الثقة        | 3.52   | 4.01  | 4.41                           | 4.59                             | 5.46                            | 7.07                              | 3.28                            | قيمة (t) المحسوبة                     |
| 0.99                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |   |                                |                                  |                                 |                                   |                                 | نوع العلاقة                           |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدولين (31) و(32)

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التوجه الاستباقي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومقدرات الإبداع الاستراتيجي بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.678 ) ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه ، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.61) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التوجه الاستباقي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وهذا يشير إلى إن مشاركة الشركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة والقدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها سوف تسهم في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية ، وبالتالي صحة فرضية الوجود ( $H_1$ ) .

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التوجه الاستباقي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ( $x_4$ ) ، وكل من ( آليات التعلم التنظيمي  $Y_1$  ، والخصائص التنظيمية  $Y_2$  ، وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة : (0.699, 0.652, 0.537) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.95, 5.23, 3.87) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التوجه الاستباقي ، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ج- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التوجه الاستباقي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) ، وكل من (القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) بوصفها مؤشرات فرعية معتمدة: (0.475, 0.758, 0.668, 0.603, 0.587, 0.55, 0.501) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (3.28, 7.07, 5.46, 4.59, 4.41, 4.01, 3.52) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و إلى ذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التوجه الاستباقي ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن مشاركة الشركة في التغييرات والانتباه على البيئة والقدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها تساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي على وفق إبعادها الثلاثة ومؤشراتها السبعة.

**5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :**

● فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رفع قيمة الموارد ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

● فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رفع قيمة الموارد ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدولين (33) (34) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل رفع قيمة الموارد ( $X_5$ ) ، والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الثلاثة ( آليات التعلم الاستراتيجي للقباليات الديناميكية  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) بمؤشراتها السبعة المعتمدة في هذه الدراسة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمية  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$  ) من جهة أخرى .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (33) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل رفع قيمة الموارد ( $X_5$ ) والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشراتها السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) من جهة أخرى ، وكما موضح في الجدولين (33) (34) .

الجدول (33)

نتائج علاقات الارتباط بين رفع قيمة الموارد ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| قيمة (t) الجدولية  |  |                         |                                | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y | المتغير المعتمد<br>المتغير المستقل |
|--------------------|--|-------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| قيمة t<br>الجدولية | سمات سلسلة التجهيز $Y_3$   | الخصائص التنظيمية $Y_2$ | آليات التعلم الاستراتيجي $Y_1$ |                              |                                    |
| 2.423              | 0.502  | 0.645                   | 0.653                          | 0.648                        | رفع قيمة الموارد $X_5$             |
| درجة الثقة         | 3.53   | 5.13                    | 5.24                           | 5.18                         | قيمة (t) المحسوبة                  |
| 0.99               | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                         |                                |                              | نوع العلاقة                        |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS

## الجدول (34)

نتائج علاقات الارتباط بين رفع قيمة الموارد ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| المتغير المعتمد        | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي  |                           |                         |                          |                        |  |   | المتغير المستقل |
|------------------------|--|---------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|--|---|-----------------|
|                        | القدرة الإدراكية<br>Y11  | القدرة الاستيعابية<br>Y12 | القدرة التحويلية<br>Y13 | الثقافة التنظيمية<br>Y21 | الهيكل التنظيمي<br>Y22 | التحفيز من خلال<br>مناخ سلسلة<br>التجهيز Y31 | التحفيز من خلال<br>الزبائن<br>والموزعين Y32 |                 |
| رفع قيمة الموارد<br>X5 | 0.475  | 0.605                     | 0.677                   | 0.611                    | 0.566                  | 0.477  | 0.504                                       | 2.423           |
| قيمة (t)<br>المحسوبة   | 3.28   | 4.62                      | 5.59                    | 4.69                     | 4.18                   | 3.30   | 3.55  | درجة الثقة      |
| نوع العلاقة            | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                           |                         |                          |                        |  |   | 0.99            |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS .

ويتضح من نتائج الجدولين (33) و(34)

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين رفع قيمة الموارد بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، ومقدرات الإبداع للترائجي بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.648)، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.18) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين رفع قيمة الموارد ومقدرات الإبداع الاستراتيجي، وهذا يشير إلى إن رفع قيمة موارد الشركة من خلال اكتساب الموارد البشرية و المالية والاستفادة من التعلم المنظمي سوف تسهم في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية، وبالتالي صحة فرضية الوجود (H<sub>1</sub>).

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين رفع قيمة الموارد بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X<sub>5</sub>)، وكل من (آليات التعلم التنظيمي Y<sub>1</sub>، والخصائص التنظيمية Y<sub>2</sub>، وسمات سلسلة التجهيز Y<sub>3</sub>) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة (0.653, 0.645, 0.502) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.24, 5.13, 3.53) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل رفع قيمة الموارد، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ج- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين رفع قيمة الموارد بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة

معاملات الارتباط بين رفع قيمة الموارد ( $x_5$ ) ، وكل من ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) بوصفها مؤشرات فرعية معتمدة : (0.475, 0.605, 0.677, 0.611, 0.566, 0.477, 0.504) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (3.28, 4.62, 5.59, 4.69, 4.18, 3.30, 3.55) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل رفع قيمة الموارد ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ (القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن رفع قيمة موارد الشركة من خلال اكتساب الموارد البشرية و المالية والاستفادة من التعلم المنظمي تساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي وفقاً لإبعادها الثلاث ومؤشراتها السبعة .

#### 6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اقتناص الفرص ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اقتناص الفرص ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدولين (35) (36) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل اقتناص الفرص ( $x_6$ ) ، والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الثلاثة ( آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) بمؤشراتها السبعة المعتمدة في هذه الدراسة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$  ) من جهة أخرى .

وبغية قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (35) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل اقتناص الفرص ( $x_6$ ) والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشراتها السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) من جهة أخرى، وكما موضح في الجدولين (35) (36) .

الجدول (35)

نتائج علاقات الارتباط بين اقتناص الفرص ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| قيمة (t) الجدولية |  |                                     |  | مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي Y | المتغير المعتمد<br>المتغير المستقل |
|-------------------|--|-------------------------------------|--|---------------------------------|------------------------------------|
| قيمة t الجدولية   | سمات سلسلة<br>التجهيز Y <sub>3</sub>   | الخصائص<br>التنظيمية Y <sub>2</sub> | آليات التعلم<br>الاستراتيجي Y <sub>1</sub> |                                 |                                    |
| 2.423             | 0.742  | 0.851                               | 0.881                                      | 0.889                           | اقتناص الفرص X <sub>6</sub>        |
| درجة الثقة        | 6.73   | 9.86                                | 11.33                                      | 11.81                           | قيمة (t) المحسوبة                  |
| 0.99              | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                                     |  |                                 | نوع العلاقة                        |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS .

الجدول (36)

نتائج علاقات الارتباط بين اقتناص الفرص ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

| قيمة (t)<br>الجدولية | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي  |  |                                       |   |  |  |  | المتغير المعتمد<br>المتغير المستقل |
|----------------------|--|--|---------------------------------------|---|--|--|--|------------------------------------|
|                      | التحفيز من<br>خلال الزبائن<br>والموزعين Y <sub>32</sub>  | التحفيز من خلال<br>مناخ سلسلة<br>التجهيز Y <sub>31</sub> | الهيكل<br>التنظيمي<br>Y <sub>22</sub> | الثقافة<br>التنظيمية<br>Y <sub>21</sub> | القدرة<br>التحويلية<br>Y <sub>13</sub> | القدرة<br>الاستيعابية<br>Y <sub>12</sub> | القدرة<br>الإدراكية<br>Y <sub>11</sub> |                                    |
| 2.423                | 0.682  | 0.771  | 0.805                                 | 0.748                                   | 0.861                                  | 0.789                                    | 0.729                                  | اقتناص الفرص<br>X <sub>6</sub>     |
| درجة<br>الثقة        | 5.67   | 7.36   | 8.25                                  | 6.86                                    | 10.29                                  | 7.81                                     | 6.48                                   | قيمة (t)<br>المحسوبة               |
| 0.99                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |  |                                       |   |  |  |  | نوع العلاقة                        |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدولين (35) و(36)

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين اقتناص الفرص بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، ومقدرات الإبداع للترائجي بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.889)، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.81) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين اقتناص الفرص ومقدرات الإبداع الاستراتيجي، وهذا يشير إلى إن عمليات البحث عن الفرص سوف تسهم في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية، وبالتالي صحة فرضية الوجود (H<sub>1</sub>).

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين اقتناص الفرص بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ( $X_6$ )، وكل من ( آليات التعلم التنظيمي  $Y_1$  ، والخصائص التنظيمية  $Y_2$  ، وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة (0.881, 0.851, 0.742) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%)، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (11.33, 9.86, 6.73) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل اقتناص الفرص ، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

جـ وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين اقتناص الفرص بوصفه متغيراً فرعياً مسقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين اقتناص الفرص ( $X_6$ ) ، وكل من ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) بوصفها مؤشرات فرعية معتمدة (0.729, 0.789, 0.861, 0.748, 0.805, 0.771, 0.682) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (10.29, 7.81, 6.48, 6.86, 8.25, 7.36, 5.67) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل اقتناص الفرص ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين ) وبدرجة ثقة (0.99) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن عمليات البحث عن الفرص تساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي وفقاً لإبعادها الثلاث ومؤشراتها السبعة .

## ثانياً: اختبار فرضيات شركة أسيايل

### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

●فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

●فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (37) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل عمليات التسويق الريادي (X) والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y)

من جهة ، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشرات السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) من جهة أخرى ، وكما موضح في الجدول (37) .

الجدول (37)

نتائج علاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي عامة وأبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| المتغير المستقل          | المتغير المعتمد | قيمة (t) الجدولية   |                         |                                | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |
|--------------------------|-----------------|---|-------------------------|--------------------------------|------------------------------|
|                          |                 | سمات سلسلة التجهيز $Y_3$  | الخصائص التنظيمية $Y_2$ | آليات التعلم الاستراتيجي $Y_1$ |                              |
| عمليات التسويق الريادي X |                 | 0.811   | 0.878                   | 0.887                          | 0.888                        |
| قيمة (t) المحسوبة        |                 | 8.43  | 11.16                   | 11.68                          | 11.75                        |
| نوع العلاقة              |                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                         |                                |                              |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

الجدول (38)

نتائج علاقات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| المتغير المستقل          | المتغير المعتمد | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي  |                             |                           |                            |                          |  |
|--------------------------|-----------------|--|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|--|
|                          |                 | القدرة الإدراكية $y_{11}$  | القدرة الاستيعابية $y_{12}$ | القدرة التحويلية $y_{13}$ | الثقافة التنظيمية $y_{21}$ | الهيكل التنظيمي $y_{22}$ | التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز $y_{31}$ والموزعين $y_{32}$ |
| عمليات التسويق الريادي X |                 | 0.695  | 0.833                       | 0.859                     | 0.82                       | 0.798                    | 0.787  |
| قيمة (t) المحسوبة        |                 | 5.88   | 9.16                        | 10.21                     | 8.71                       | 8.05                     | 7.76   |
| نوع العلاقة              |                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                             |                           |                            |                          |  |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدولين (37) و(38)

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين عمليات التسويق الريادي بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً، ومقدرات الإبداع الاستراتيجي بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.888 )، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.75) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%) . يستدل من ذلك رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) . وهذا

يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وهذا يشير إلى إن اعتماد عمليات التسويق الريادي من قبل شركة آسياسيل سوف يسهم في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية ، وبالتالي صحة فرضية الوجود ( $H_1$ ) .

ببلغت قيمة معاملات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً ( $X$ )، وكل من ( آليات التعلم التنظيمي  $Y_1$  ، والخصائص التنظيمية  $Y_2$ ، وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالأتي : (0.887, 0.878, 0.811) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%)، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة ( $t$ ) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (11.68, 11.16, 8.43) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل عمليات التسويق الريادي ، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

جـ وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين عمليات التسويق الريادي بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين عمليات التسويق الريادي ( $X$ ) ، وكل من ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$ ) بوصفها مؤشرات فرعية معتمدة كالأتي : (0.695, 0.833, 0.859, 0.82, 0.798, 0.787, 0.724) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة ( $t$ ) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.88, 9.16, 10.21, 8.71, 8.05, 7.76, 6.38) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل عمليات التسويق الريادي، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ (القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن قيام الشركة المبحوثة بتبني عمليات التسويق الريادي بشكل واضح يسهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي وفقاً لإبعادها الثلاث ومؤشراتها السبعة .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (39) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل الأول وهو التأكيد على الزبائن ( $x_1$ ) ، والمتغير الرئيس المعتمد وهو مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الثلاثة ( آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) بمؤشرات السبعة المعتمدة في هذه الدراسة (القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمية  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (39) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل وهو التأكيد على الزبائن ( $x_1$ ) والمتغير الرئيس المعتمد وهو مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشرات السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى، وكما موضح في الجدولين (39) (40).

#### الجدول (39)

نتائج علاقات الارتباط بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| قيمة (t) الجدولية  |  |                            |                                   | مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي Y | المتغير المعتمد           |
|--------------------|--|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| قيمة t<br>الجدولية | سمات سلسلة<br>التجهيز $Y_3$  | الخصائص<br>التنظيمية $Y_2$ | آليات التعلم<br>الاستراتيجي $Y_1$ |                                 | المتغير المستقل           |
| 2.423              | 0.678  | 0.731                      | 0.758                             | 0.746                           | التأكيد على الزبائن $x_1$ |
| درجة الثقة         | 5.61   | 6.52                       | 7.07                              | 6.81                            | قيمة (t) المحسوبة         |
| 0.99               | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1%<br>ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                            |                                   |                                 | نوع العلاقة               |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS .

## الجدول (40)

نتائج علاقات الارتباط بين التأكيد على الزبائن ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| قيمة (t) الجدولية | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي  |  |                                 |                                   |                                  |                                    |                                  | المتغير المعتمد<br>المتغير المستقل |
|-------------------|--|--|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
|                   | التحفيز من خلال الزبائن والموزعين Y <sub>32</sub>  | التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز Y <sub>31</sub> | الهيكل التنظيمي Y <sub>22</sub> | الثقافة التنظيمية Y <sub>21</sub> | القدرة التحويلية Y <sub>13</sub> | القدرة الاستيعابية Y <sub>12</sub> | القدرة الإدراكية Y <sub>11</sub> |                                    |
| 2.423             | 0.58   | 0.677  | 0.63                            | 0.718                             | 0.755                            | 0.654                              | 0.622                            | التأكيد على الزبائن X <sub>1</sub> |
| درجة الثقة        | 4.33   | 5.59   | 4.93                            | 6.27                              | 7.00                             | 5.26                               | 4.83                             | قيمة (t) المحسوبة                  |
| 0.99              | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |  |                                 |                                   |                                  |                                    |                                  | نوع العلاقة                        |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدولين (39) و(40)

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التأكيد على الزبائن بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، ومقدرات الإبداع الاستراتيجي بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.746)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.81) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التأكيد على الزبائن ومقدرات الإبداع الاستراتيجي، وهذا يشير إلى إن اعتماد خدمة الزبون والإيفاء بحاجاته الواضحة والكامنة من لدن الشركة المبحوثة سوف يسهم في تعزيز ومقدرات الإبداع الاستراتيجي، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية، وبالتالي صحة فرضية الوجود (H<sub>1</sub>).

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التأكيد على الزبائن بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X<sub>1</sub>)، وكل من (آليات التعلم التنظيمي Y<sub>1</sub>، والخصائص التنظيمية Y<sub>2</sub>، وسمات سلسلة التجهيز Y<sub>3</sub>) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.758, 0.731, 0.678) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (7.07, 6.52, 5.61) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التأكيد على الزبائن، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ج- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التأكيد على الزبائن بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معاملات

الارتباط بين التأكيد على الزبائن ( $x_1$ ) ، وكل من ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالأتي : (0.622, 0.654, 0.755, 0.718, 0.63, 0.677, 0.58) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.83, 5.26, 7.00, 6.27, 4.93, 5.59, 4.33) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التأكيد على الزبائن، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ (القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن قيام الشركة المبحوثة بتبني خدمة الزبون والإيفاء بحاجاته الواضحة والكامنة بشكل واضح يساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي وفقاً لإبعادها الثلاث ومؤشراتها السبعة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

● فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

● فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (41) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل ادارة الخطر ( $x_2$ ) ، والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الثلاثة ( آليات التعلم الاستراتيجي للفاعليات الديناميكية  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) بمؤشراتها السبعة المعتمدة في هذه الدراسة (القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى .

وبغية قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (41) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل ادارة الخطر ( $x_2$ ) والمتغير الرئيس المعتمد وهو مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشراتها السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى ، وكما موضح في الجدولين (41) (42) .

الجدول (41)

نتائج علاقات الارتباط بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادهما الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| قيمة (t) الجدولية  |   |                                     |  | مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي Y | المتغير المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|--------------------|---|-------------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------------|
| قيمة t<br>الجدولية | سمات سلسلة التجهيز<br>Y <sub>3</sub>  | الخصائص<br>التنظيمية Y <sub>2</sub> | آليات التعلم<br>الاستراتيجي Y <sub>1</sub> |                                 |                                       |
| 2.423              | 0.659   | 0.789                               | 0.785                                      | 0.77                            | ادارة الخطر x <sub>2</sub>            |
| درجة الثقة         | 5.33  | 7.81                                | 7.71                                       | 7.34                            | قيمة (t) المحسوبة                     |
| 0.99               | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                                     |  |                                 | نوع العلاقة                           |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

الجدول (42)

نتائج علاقات الارتباط بين ادارة الخطر ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| قيمة (t)<br>الجدولية | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي  |  |                                       |   |  |  |  | المتغير المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|----------------------|--|--|---------------------------------------|---|--|--|--|---------------------------------------|
|                      | التحفيز من<br>خلال الزبائن<br>والموزعين y <sub>32</sub>  | التحفيز من خلال<br>مناخ سلسلة<br>التجهيز y <sub>31</sub> | الهيكل<br>التنظيمي<br>y <sub>22</sub> | الثقافة<br>التنظيمية<br>y <sub>21</sub> | القدرة<br>التحويلية<br>y <sub>13</sub> | القدرة<br>الاستيعابية<br>y <sub>12</sub> | القدرة<br>الإدراكية<br>y <sub>11</sub> |                                       |
| 2.423                | 0.561  | 0.66   | 0.767                                 | 0.685                                   | 0.713                                  | 0.804                                    | 0.609                                  | ادارة الخطر<br>x <sub>2</sub>         |
| درجة<br>الثقة        | 4.12   | 5.34   | 7.27                                  | 5.72                                    | 6.19                                   | 8.22                                     | 4.67                                   | قيمة (t)<br>المحسوبة                  |
| 0.99                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |  |                                       |   |  |  |  | نوع العلاقة                           |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدولين (41) و(42):

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين ادارة الخطر بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومقدرات الإبداع للستراتيجي بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.77)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.34) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) ، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين ادارة الخطر ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وهذا يشير إلى إن منع وقوع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه والعمل على عدم تكراره بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً من قبل شركة آسيا سوف يسهم في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعه ، وبالتالي صحة فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) .

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين ادارة الخطر بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ( $X_2$ ) ، وكل من (آليات التعلم التنظيمي  $Y_1$  ، والخصائص التنظيمية  $Y_2$  ، وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.785, 0.789, 0.659) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (7.71, 7.81, 5.33) على التوالي ، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و إلى ذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل ادارة الخطر ، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

جـ وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين ادارة الخطر بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين ادارة الخطر ( $X_2$ ) ، وكل من ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.609, 0.804, 0.713, 0.685, 0.767, 0.66, 0.561) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.67, 8.22, 6.19, 5.72, 7.27, 5.34, 4.12) على التوالي ، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل ادارة الخطر ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) . واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن قيام الشركة المبحوثة بمنع وقوع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه والعمل على عدم تكراره من خلال دراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً يساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي وفقاً لإبعادها الثلاث ومؤشراتها السبعة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدولين (43) (44) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل توليد القيمة ( $X_3$ ) ، والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الثلاثة ( آليات التعلم الاستراتيجي للقباليات الديناميكية  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بمؤشراتها السبعة المعتمدة في هذه الدراسة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة

الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمية  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$  من جهة أخرى .  
ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (43) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل توليد القيمة ( $x_3$ ) والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشراتها السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى ، وكما موضح في الجدولين (43) (44).

**الجدول (43)**

نتائج علاقات الارتباط بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| قيمة (t) الجدولية |   |                            |                                   | مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي Y | المتغير المعتمد<br>المستقل |
|-------------------|---|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| قيمة t الجدولية   | سمات سلسلة<br>التجهيز $Y_3$   | الخصائص<br>التنظيمية $Y_2$ | آليات التعلم<br>الاستراتيجي $Y_1$ |                                 |                            |
| 2.423             | 0.809   | 0.897                      | 0.837                             | 0.879                           | توليد القيمة $x_3$         |
| درجة الثقة        | 8.37  | 12.34                      | 9.30                              | 11.21                           | قيمة (t) المحسوبة          |
| 0.99              | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                            |                                   |                                 | نوع العلاقة                |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

**الجدول (44)**

نتائج علاقات الارتباط بين توليد القيمة ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| قيمة (t)<br>الجدولية | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي  |   |                                |                                  |                                 |                                   |                                 | المتغير المعتمد<br>المستقل |
|----------------------|--|---|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
|                      | التحفيز من<br>خلال الزبائن<br>والموزعين $y_{32}$   | التحفيز من خلال<br>مناخ سلسلة<br>التجهيز $y_{31}$ | الهيكل<br>التنظيمي<br>$y_{22}$ | الثقافة<br>التنظيمية<br>$y_{21}$ | القدرة<br>التحويلية<br>$y_{13}$ | القدرة<br>الاستيعابية<br>$y_{12}$ | القدرة<br>الإدراكية<br>$y_{11}$ |                            |
| 2.423                | 0.69   | 0.811   | 0.798                          | 0.855                            | 0.819                           | 0.727                             | 0.698                           | توليد القيمة $x_3$         |
| درجة<br>الثقة        | 5.79   | 8.43  | 8.05                           | 10.03                            | 8.68                            | 6.44                              | 5.93                            | قيمة (t)<br>المحسوبة       |
| 0.99                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |   |                                |                                  |                                 |                                   |                                 | نوع العلاقة                |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدولين (43) و(44):

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين توليد القيمة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومقدرات الإبداع للترائجي بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.879 )، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.21) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%) . يستدل من ذلك رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين توليد القيمة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وهذا يشير إلى إن القيمة التي توجدها شركة آسيا سوف تسهم في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية ، وبالتالي صحة فرضية الوجود ( $H_1$ ) .

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين توليد القيمة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ( $X_3$ ) ، وكل من ( آليات التعلم التنظيمي  $Y_1$  ، والخصائص التنظيمية  $Y_2$  ، وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة : (0.837, 0.897, 0.809) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (9.30, 12.34, 8.37) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل توليد القيمة، والمتغيرات الفرعية الثلاثة المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

جـ وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين توليد القيمة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين توليد القيمة ( $X_3$ )، وكل من ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$ ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة: (0.698, 0.727, 0.819, 0.855, 0.798, 0.811, 0.69) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.93, 6.44, 8.68, 10.03, 8.05, 8.43, 5.79) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل توليد القيمة ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) . واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن القيمة التي توجدها الشركة تساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي على وفق إبعادها الثلاثة ومؤشراتها السبعة.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

• فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستباقي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

• فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستباقي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً.

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدولين (45) (46) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) ، والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الثلاثة ( آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) بمؤشرات السبعة المعتمدة في هذه الدراسة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمية  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$  ) من جهة أخرى .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (46) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشرات السبعة (القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى ، وكما هو موضح في الجدولين (45) (46).

#### الجدول (45)

نتائج علاقات الارتباط بين التوجه الاستباقي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| قيمة (t) الجدولية |   |                            |                                   | مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي Y | المتغير المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|-------------------|---|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| قيمة t الجدولية   | سمات سلسلة<br>التجهيز $Y_3$   | الخصائص<br>التنظيمية $Y_2$ | آليات التعلم الاستراتيجي<br>$Y_1$ |                                 |                                       |
| 2.423             | 0.634   | 0.644                      | 0.694                             | 0.678                           | التوجه الاستباقي $x_4$                |
| درجة الثقة        | 4.99  | 5.12                       | 5.86                              | 5.61                            | قيمة (t) المحسوبة                     |
| 0.99              | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد<br>مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                            |                                   |                                 | نوع العلاقة                           |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

الجدول (46)

نتائج علاقات الارتباط بين التوجه الاستباقي ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| المتغير المعتمد                    | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي  |                                       |                                     |                                      |                                    |   |  | المتغير المستقل |
|------------------------------------|--|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---|--|-----------------|
|                                    | القدرة الإدراكية<br>Y <sub>11</sub>  | القدرة الاستيعابية<br>Y <sub>12</sub> | القدرة التحويلية<br>Y <sub>13</sub> | الثقافة التنظيمية<br>Y <sub>21</sub> | الهيكل التنظيمي<br>Y <sub>22</sub> | التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز<br>Y <sub>31</sub> | التحفيز من خلال الزبائن والموزعين<br>Y <sub>32</sub> |                 |
| التوجه الاستباقي<br>X <sub>4</sub> | 0.449  | 0.784                                 | 0.655                               | 0.638                                | 0.551                              | 0.595   | 0.592  | 2.423           |
| قيمة (t) المحسوبة                  | 3.06   | 7.68                                  | 5.27                                | 5.04                                 | 4.02                               | 4.50  | 4.47   | درجة الثقة      |
| نوع العلاقة                        | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                                       |                                     |                                      |                                    |   |  | 0.99            |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدولين (45) و(46)

- أ- توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التوجه الاستباقي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومقدرات الإبداع للتراتيبي بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.678) ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه ، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.61) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) ، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التوجه الاستباقي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وهذا يشير إلى إن مشاركة الشركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة والقدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها سوف تسهم في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعه ، وبالتالي صحة فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) .
- ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التوجه الاستباقي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X<sub>4</sub>) ، وكل من ( آليات التعلم التنظيمي Y<sub>1</sub> ، والخصائص التنظيمية Y<sub>2</sub> ، وسمات سلسلة التجهيز Y<sub>3</sub>) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة: (0.634, 0.644, 0.694) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.86, 5.12, 4.99) على التوالي ، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التوجه الاستباقي، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .
- ج- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التوجه الاستباقي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التوجه الاستباقي (X<sub>4</sub>) ، وكل من ( القدرة الإدراكية Y<sub>11</sub> ، القدرة الاستيعابية Y<sub>12</sub> ، القدرة التحويلية Y<sub>13</sub> ، الثقافة التنظيمية Y<sub>21</sub> ، الهيكل التنظيمي Y<sub>22</sub> ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز Y<sub>31</sub> والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين Y<sub>32</sub>) بوصفها مؤشرات فرعية معتمدة : (0.449, 0.784,

0.655, 0.638, 0.551, 0.595, 0.592) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (3.06, 7.68, 5.27, 5.04, 4.02, 4.50, 4.47) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التوجه الأستباقي ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن مشاركة الشركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة والقدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها تساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي وفقاً لإبعادها الثلاث ومؤشراتها السبعة .

#### 6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رفع قيمة الموارد ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رفع قيمة الموارد ومقدرات الإبداع الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

وبغية قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدولين (47) (48) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل رفع قيمة الموارد ( $x_5$ ) ، والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الثلاثة ( آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بمؤشراتها السبعة المعتمدة في هذه الدراسة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمية  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (47) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل رفع قيمة الموارد ( $x_5$ ) والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشراتها السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى ، وكما هو موضح في الجدولين (47) (48) .

الجدول (47)

نتائج علاقات الارتباط بين رفع قيمة الموارد ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| قيمة (t) الجدولية  |  |                                     |  | مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي Y | المتغير المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|--------------------|--|-------------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------------|
| قيمة t<br>الجدولية | سمات سلسلة<br>التجهيز Y <sub>3</sub>   | الخصائص<br>التنظيمية Y <sub>2</sub> | آليات التعلم<br>الاستراتيجي Y <sub>1</sub> |                                 |                                       |
| 2.423              | 0.612  | 0.623                               | 0.641                                      | 0.646                           | رفع قيمة الموارد X <sub>5</sub>       |
| درجة الثقة         | 4.71   | 4.84                                | 5.08                                       | 5.15                            | قيمة (t) المحسوبة                     |
| 0.99               | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                                     |  |                                 | نوع العلاقة                           |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

الجدول (48)

نتائج علاقات الارتباط بين رفع قيمة الموارد ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| قيمة (t)<br>الجدولية | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي  |  |                                       |   |  |  |  | المتغير المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|----------------------|--|--|---------------------------------------|---|--|--|--|---------------------------------------|
|                      | التحفيز من<br>خلال الزبائن<br>والموزعين Y <sub>32</sub>  | التحفيز من خلال<br>مناخ سلسلة<br>التجهيز Y <sub>31</sub> | الهيكل<br>التنظيمي<br>Y <sub>22</sub> | الثقافة<br>التنظيمية<br>Y <sub>21</sub> | القدرة<br>التحويلية<br>Y <sub>13</sub> | القدرة<br>الاستيعابية<br>Y <sub>12</sub> | القدرة<br>الإدراكية<br>Y <sub>11</sub> |                                       |
| 2.423                | 0.583  | 0.566  | 0.546                                 | 0.604                                   | 0.653                                  | 0.596                                    | 0.47                                   | رفع قيمة<br>الموارد X <sub>5</sub>    |
| درجة<br>الثقة        | 4.36   | 4.18   | 3.96                                  | 4.61                                    | 5.24                                   | 4.51                                     | 3.24                                   | قيمة (t)<br>المحسوبة                  |
| 0.99                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |  |                                       |   |  |  |  | نوع العلاقة                           |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدولين (47) و(48):

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين رفع قيمة الموارد بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومقدرات الإبداع للتراثي بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.646 ) ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه ، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.15) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) ، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين رفع قيمة الموارد ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وهذا يشير إلى إن رفع قيمة موارد الشركة من خلال اكتساب الموارد البشرية و المالية والاستفادة من التعلم المنظمي سوف تسهم في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعة ، وبالتالي صحة فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) .

ب-بلغت قيمة معاملات الارتباط بين رفع قيمة الموارد بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ( $x_5$ ) ، وكل من ( آليات التعلم التنظيمي  $Y_1$  ، والخصائص التنظيمية  $Y_2$  ، وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة: (0.612, 0.623, 0.641) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.08, 4.84, 4.71) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل رفع قيمة الموارد ، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

جـ وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين رفع قيمة الموارد بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين رفع قيمة الموارد ( $x_5$ ) ، وكل من ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) بوصفها مؤشرات فرعية معتمدة : (0.47, 0.596, 0.653, 0.604, 0.546, 0.566, 0.583) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (3.23, 4.51, 5.24, 4.61, 3.96, 4.18, 4.36) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل رفع قيمة الموارد ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن رفع قيمة موارد الشركة من خلال اكتساب الموارد البشرية و المالية والاستفادة من التعلم المنظمي تساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الستراتيجي على وفق إبعادها الثلاثة ومؤشراتها السبعة.

#### 7- اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اقتناص الفرص ومقدرات الإبداع الستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اقتناص الفرص ومقدرات الإبداع الستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدولين (49) (50) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل اقتناص الفرص ( $x_6$ ) ، والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الستراتيجي (Y) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الثلاثة ( آليات التعلم الستراتيجي للقبليات الديناميكية  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$  ) بمؤشراتها السبعة المعتمدة في هذه الدراسة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمية

$y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والمجهزين  $y_{32}$  من جهة أخرى .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية في أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (49) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل اقتناص الفرص ( $x_6$ ) والمتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) من جهة، وعلاقتها بأبعادها الثلاثة (آليات التعلم الاستراتيجي  $Y_1$  والخصائص التنظيمية  $Y_2$  وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) المعتمدة في هذه الدراسة بمؤشراتها السبعة ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$ ) من جهة أخرى ، وكما موضح في الجدولين (49) (50).

**الجدول (49)**

نتائج علاقات الارتباط بين اقتناص الفرص ومقدرات الإبداع الاستراتيجي وإبعادها الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| قيمة (t) الجدولية  |  |                            |                                   | مقدرات الإبداع<br>الاستراتيجي Y | المتغير المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|--------------------|--|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| قيمة t<br>الجدولية | سمات سلسلة<br>التجهيز $Y_3$  | الخصائص<br>التنظيمية $Y_2$ | آليات التعلم<br>الاستراتيجي $Y_1$ |                                 |                                       |
| 2.423              | 0.831  | 0.847                      | 0.89                              | 0.883                           | اقتناص الفرص $x_6$                    |
| درجة الثقة         | 9.09   | 9.69                       | 11.87                             | 11.44                           | قيمة (t) المحسوبة                     |
| 0.99               | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع إبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي |                            |                                   |                                 | نوع العلاقة                           |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

**الجدول (50)**

نتائج علاقات الارتباط بين اقتناص الفرص ومؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي السبعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة آسيا

| قيمة (t)<br>الجدولية | مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي  |   |                                |                                  |                                 |                                   |                                 | المتغير المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|----------------------|--|---|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
|                      | التحفيز من خلال<br>الزبائن<br>والموزعين $y_{32}$   | التحفيز من خلال<br>مناخ سلسلة<br>التجهيز $y_{31}$ | الهيكل<br>التنظيمي<br>$y_{22}$ | الثقافة<br>التنظيمية<br>$y_{21}$ | القدرة<br>التحويلية<br>$y_{13}$ | القدرة<br>الاستيعابية<br>$y_{12}$ | القدرة<br>الإدراكية<br>$y_{11}$ |                                       |
| 2.423                | 0.784  | 0.775   | 0.798                          | 0.76                             | 0.879                           | 0.78                              | 0.728                           | اقتناص<br>الفرص $x_6$                 |
| درجة<br>الثقة        | 7.68   | 7.46  | 8.05                           | 7.11                             | 11.21                           | 7.58                              | 6.46                            | قيمة (t)<br>المحسوبة                  |
| 0.99                 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي |   |                                |                                  |                                 |                                   |                                 | نوع العلاقة                           |

N=40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدولين (49) و(50):

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين اقتناص الفرص بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومقدرات الإبداع للستراتيجي بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.883 ) ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه ، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.44) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين اقتناص الفرص ومقدرات الإبداع الستراتيجي ، وهذا يشير إلى إن عمليات البحث عن الفرص سوف تسهم في تعزيز مقدرات الإبداع الستراتيجي ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوع ، وبالتالي صحة فرضية الوجود ( $H_1$ ) .

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين اقتناص الفرص بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ( $X_6$ ) ، وكل من (آليات التعلم التنظيمي  $Y_1$  ، والخصائص التنظيمية  $Y_2$  ، وسمات سلسلة التجهيز  $Y_3$ ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة: (0.89, 0.847, 0.831) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (9.09, 9.69, 11.87) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل اقتناص الفرص ، والمتغيرات الفرعية الثلاث المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ج- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين اقتناص الفرص بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ، ومؤشرات مقدرات الإبداع الستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين اقتناص الفرص ( $X_6$ ) ، وكل من ( القدرة الإدراكية  $y_{11}$  ، القدرة الاستيعابية  $y_{12}$  ، القدرة التحويلية  $y_{13}$  ، الثقافة التنظيمية  $y_{21}$  ، الهيكل التنظيمي  $y_{22}$  ، والتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز  $y_{31}$  والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين  $y_{32}$  ) بوصفها مؤشرات فرعية معتمدة : (0.728, 0.78, 0.879, 0.76, 0.798, 0.775, 0.784) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (6.46, 7.58, 11.21, 7.11, 8.05, 7.46, 7.68) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل اقتناص الفرص ، والمؤشرات السبعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( القدرة الإدراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز ، والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين) وبدرجة ثقة (0.99) . واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على إن عمليات البحث عن الفرص تساهم في إكسابها القدرة على تحقيق مقدرات الإبداع الستراتيجي وفقاً لإبعادها الثلاث ومؤشراتها السبعة.

### ثالثاً: مقارنة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة آسياسيل وزين

يوضح الجدول (51) مقارنة ترتيب قوة علاقة الارتباط بين إبعاد عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الستراتيجي للشركتين وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

**جدول (51)**  
مقارنة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركتي آسياسيل وزين

| مقدرات الإبداع الاستراتيجي<br>Y |              | مقدرات الإبداع الاستراتيجي<br>Y |              | المتغير الرئيسي المعتمد   | المتغيرات<br>الفرعية المستقلة     |
|---------------------------------|--------------|---------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------------|
| شركة آسياسيل                    |              | شركة زين                        |              |                           |                                   |
| الترتيب                         | المؤشر الكلي | الترتيب                         | المؤشر الكلي |                           |                                   |
| الرابع                          | 0.746        | الثالث                          | 0.87         | التأكيد على الزبائن $x_1$ | عمليات<br>التسويق<br>الريادي<br>X |
| الثالث                          | 0.77         | الرابع                          | 0.773        | ادارة الخطر $x_2$         |                                   |
| الثاني                          | 0.879        | الثاني                          | 0.885        | توليد القيمة $x_3$        |                                   |
| الخامس                          | 0.678        | الخامس                          | 0.678        | التوجه الاستباقي $x_4$    |                                   |
| السادس                          | 0.646        | السادس                          | 0.648        | رفع قيمة الموارد $x_5$    |                                   |
| الأول                           | 0.883        | الأول                           | 0.889        | اقتناص الفرص $x_6$        |                                   |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (51) ما يأتي :

- 1- احتل متغير اقتناص الفرص المرتبة الأولى في الشركتين بمعامل ارتباط بلغ 0.889 لشركة زين و 0.883 لشركة آسياسيل وهذا قد يشير إلى تشابه وجهات النظر بين عينتي الشركتين حول هذا البعد.
  - 2- جاء بالمرتبة الثانية في شركة زين بعد التأكيد على الزبائن في حين احتل المرتبة الثانية في شركة آسياسيل بعد توليد القيمة.
  - 3- جاء بعد توليد القيمة بالمرتبة الثالثة في شركة زين واحتل المرتبة الثالثة في شركة آسياسيل بعد ادارة الخطر.
  - 4- احتل المرتبة الرابعة في شركة زين بعد ادارة الخطر في حين احتل هذه المرتبة في شركة آسياسيل بعد التأكيد على الزبائن.
  - 5- جاء بالمرتبتين الخامسة والسادسة كل من التوجه الاستباقي وبعد رفع قيمة الموارد في كلا الشركتين وهذا يعني تقارب وجهات نظر العينتين حول علاقات الارتباط بين هذين البعدين مع مقدرات الإبداع الاستراتيجي.
- على الرغم من ارتفاع قوة الارتباط في جميع الأبعاد الواضح هو الارتفاع النسبي لقوة الارتباط بين الأبعاد الفرعية ومقدرات الإبداع الاستراتيجي في شركة زين اكبر منه في شركة آسياسيل .

## الفصل الرابع

### المبحث الثاني

#### اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

خصص هذا المبحث لعرض ومناقشة نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة على وفق مانصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها من اجل تحديد مقدار التأثير الذي تفسره المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة عبر توظيف البرنامج الجاهز ( SPSS ) . ولغرض قياس تأثير إبعاد عمليات التسويق الريادي ( X ) المتمثلة بـ ( التأكيد على الزبائن  $x_1$  ، ادارة الخطر  $x_2$  ، توليد القيمة  $x_3$  ، التوجه الاستباقي  $x_4$  ، رفع قيمة الموارد  $x_5$  ، اقتناص الفرص  $x_6$  ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي ( Y ) ، فقد تم استخدام (نموذج الانحدار الخطي البسيط ) ، كما تم اختبار معنوية هذا الأنموذج باستخدام اختبار ( F ) ، هذا فضلاً عن استخدام معامل التفسير ( $R^2$ ) وذلك لقياس نسبة تفسير عمليات التسويق الريادي بإبعادها للتغيرات التي تطرأ على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

#### أولاً: اختبار فرضيات شركة زين

من اجل اتخاذ القرار الدقيق بثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية من عدمها ، سيتم أولاً اختبارها بشكل عام ، ومن ثم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :

##### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

• فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات التسويق الريادي على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

• فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات التسويق الريادي على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

والجدول (52) يشير إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير عمليات التسويق الريادي في مقدرات الإبداع الاستراتيجي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y = 0.527 + 0.864 * X$$

##### الجدول (52)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عمليات التسويق الريادي (X) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) لشركة زين

| معامل<br>التفسير $R^2$ | قيمة (F)     |          | عمليات التسويق الريادي<br>X | Constant | المتغير المستقل X            |
|------------------------|--------------|----------|-----------------------------|----------|------------------------------|
|                        | الجدولية (%) | المحسوبة | B                           | A        | المتغير المعتمد Y            |
| 0.795                  | 7.314        | 147.5    | 0.864                       | 0.527    | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (52) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (B) (0.864) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.864) .

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (147.5) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (1%) ، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) ، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى إن لعمليات التسويق الريادي (X) تأثير عال على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y).

ج- إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.795) وهذا يعني إن عمليات التسويق الريادي (X) تفسر ما نسبته (79.5%) من التغيرات التي تطرأ على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، إما النسبة المتبقية والبالغة (20.5%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- فرضية العدم (H<sub>0</sub>) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التأكيد على الزبائن على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
  - فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التأكيد على الزبائن على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
- ويشير الجدول (53) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل التأكيد على الزبائن (x<sub>1</sub>) ، على المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بمقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) وحسب المعادلة التالية.

$$Y = 0.872 + 0.79 * x_1$$

### الجدول (53)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التأكيد على الزبائن (x<sub>1</sub>) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة زين

| معامل التفسير R <sup>2</sup> | قيمة (F)      |          | التأكيد على الزبائن x <sub>1</sub> | Constant | المتغير المستقل X | المتغير المعتمد Y            |
|------------------------------|---------------|----------|------------------------------------|----------|-------------------|------------------------------|
|                              | الجدولية (1%) | المحسوبة | B                                  | A        |                   |                              |
| 0.757                        | 7.314         | 118.5    | 0.79                               | 0.872    |                   | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (53) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة (B) (0.79) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة (x<sub>1</sub>) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.79) .
- ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (118.5) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) ، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) ، مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يكون لبعده التأكيد على الزبائن (x<sub>1</sub>) تأثير عال على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99) .

جـ- بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.757) ، وهذا يعني إن بعد التأكيد على الزبائن ( $x_1$ ) يفسر مناسبته (75.7%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وان النسبة المتبقية والبالغة (24.3%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية . وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي ، تأكد رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

• فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الخطر على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

• فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الخطر على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

ويشير الجدول (54) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل إدارة الخطر ( $x_2$ ) ، على المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بمقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وذلك طبقاً للمعادلة التالية :

$$Y = 2.089 + 0.496 * x_2$$

#### الجدول (54)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إدارة الخطر ( $x_2$ ) ، في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة زين

| معامل التفسير $R^2$ | قيمة (F)      |          | ادارة الخطر $x_2$ | Constant | المتغير المستقل X            |
|---------------------|---------------|----------|-------------------|----------|------------------------------|
|                     | الجدولية (1%) | المحسوبة | B                 | A        | المتغير المعتمد Y            |
| 0.597               | 7.314         | 56.3     | 0.496             | 2.089    | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (54) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (B) (0.496) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة ( $x_2$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.496) .

ب- إن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار البسيط ، بلغت (56.35) ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور ، ومن ثم يكون لمتغير إدارة الخطر ( $x_2$ ) تأثير على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ، أي بدرجة ثقة (0.99) .

جـ- يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.597) ، إن متغير إدارة الخطر ( $x_2$ ) يفسر ما نسبته (59.7%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، إما النسبة الباقية والبالغة (40.3%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم من معطيات إحصائية يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص: (( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الخطر على مقدرات الإبداع الاستراتيجي )) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

• فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد القيمة على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد القيمة على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .  
والجدول (55) يشير إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل توليد القيمة ( $x_3$ ) ، في المتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي ( $Y$ ) ، حسب المعادلة التالية :

$$Y = 1.212 + 0.695 * x_3$$

الجدول (55)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير توليد القيمة ( $x_3$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي ( $Y$ ) شركة زين

| معامل التفسير $R^2$ | قيمة (F)      |          | توليد القيمة $x_3$ | Constant | المتغير المستقل X            |
|---------------------|---------------|----------|--------------------|----------|------------------------------|
|                     | الجدولية (%1) | المحسوبة | B                  | A        | المتغير المعتمد Y            |
| 0.783               | 7.314         | 137.2    | 0.695              | 1.212    | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (55) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة (B) (0.695) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة ( $x_3$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.695) .
- ب- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (137.2) ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (%1) ، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقرر عند المستوى المذكور، ومن ثم يكون لمتغير توليد القيمة تأثير على مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (%1) ، أي بدرجة ثقة (0.99) .
- ج- كما يتضح إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.783) . وهذا يعني إن بعد توليد القيمة ( $x_3$ ) يفسر ما نسبته (%84.0) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وإن النسبة المتبقية والبالغة (%21.7) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

وبناء على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي ، تؤكد الباحثة رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستباقي على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستباقي على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

ويشير الجدول (56) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) ، في المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بمقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وذلك طبقاً للمعادلة التالية :

$$Y = 0.412 + 0.858 * x_4$$

جدول (56)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التوجه الاستباقي  $x_4$  في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة زين

| معامل التفسير $R^2$ | قيمة (F)      |          | التوجه الاستباقي $x_4$ | Constant | المتغير المستقل X            |
|---------------------|---------------|----------|------------------------|----------|------------------------------|
|                     | الجدولية (%1) | المحسوبة | B                      | A        | المتغير المعتمد Y            |
| 0.46                | 7.314         | 32.3     | 0.858                  | 0.412    | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 56 ) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة (B) (0.858) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة ( $x_4$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.858) .
- ب- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط ، بلغت (32.3) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (%1) ، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور ، وبهذا يكون لمتغير التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) تأثير في مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (%1) ، إي بدرجة ثقة مقدارها (0.99) .

ج- يتضح أيضا من الجدول في أعلاه إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.46) ، مما يعني إن ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) تستطيع المنظمة المبحوثة تفسيرها من خلال المتغير الفرعي المستقل التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) ، إما النسبة المتبقية والبالغة (54 %) فهي تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

#### 6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرفع قيمة الموارد على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرفع قيمة الموارد على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
- ويشير الجدول (57) إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل رفع قيمة الموارد ( $x_5$ ) ، على المتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) وحسب المعادلة التالية :

$$Y = 1.585 + 0.591 * x_5$$

جدول (57)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير رفع قيمة الموارد ( $x_5$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة زين

| معامل التفسير $R^2$ | قيمة (F)      |          | رفع قيمة الموارد $x_5$ | Constant | المتغير المستقل X            |
|---------------------|---------------|----------|------------------------|----------|------------------------------|
|                     | الجدولية (%1) | المحسوبة | B                      | A        | المتغير المعتمد Y            |
| 0.42                | 7.314         | 27.5     | 0.591                  | 1.585    | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (57) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (B) (0.591) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة (x<sub>5</sub>) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.591) .

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (27.5) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) ، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) ، مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور ، وبذلك يكون لبعد رفع قيمة الموارد (x<sub>5</sub>) تأثير على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ، أي بدرجة ثقة (0.99) .

ج- إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.42) ، وهذا يعني إن بعد رفع قيمة الموارد (x<sub>5</sub>) يفسر مانسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وإن النسبة المتبقية والبالغة (58%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

وبناء على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي ، تأكد رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) للفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

#### 7- اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

- فرضية العدم (H<sub>0</sub>) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاقتناص الفرص على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
  - فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاقتناص الفرص على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
- ويشير الجدول (58) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل لاقتناص الفرص (x<sub>6</sub>) ، على المتغير الرئيس المعتمد بمقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وذلك طبقاً للمعادلة التالية :

$$Y = 0.827 + 0.803 * x_6$$

#### الجدول (58)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير اقتناص الفرص (x<sub>6</sub>)، في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة زين

| معامل<br>التفسير R <sup>2</sup> | قيمة (F)      |          | اقتناص الفرص x <sub>6</sub> | Constant | المتغير<br>المستقل X         |
|---------------------------------|---------------|----------|-----------------------------|----------|------------------------------|
|                                 | الجدولية (1%) | المحسوبة | B                           | A        | المتغير المعتمد Y            |
| 0.791                           | 7.314         | 143.6    | 0.803                       | 0.827    | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (58) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (B) (0.803) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة (x<sub>6</sub>) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.803) .

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار البسيط (143.6) ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يدل على رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) ، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور ، ومن ثم يكون

لمتغير اقتناص الفرص ( $X_6$ ) تأثير عال على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99) .  
 جـ يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.791) ، إن متغير اقتناص الفرص ( $X_6$ ) يفسر ما نسبته (79.1%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، إما النسبة الباقية والبالغة (20.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.  
 وبناءً على ما تقدم من معطيات إحصائية يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص: (( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر على مقدرات الإبداع الاستراتيجي )) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

وتأسيساً على نتائج التحليل الإحصائي المذكورة آنفاً ، وبعد التأكد من ثبوت معنوية تأثير عمليات التسويق الريادي (X) وإبعادها ، على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) بصورة عامة وتفصيلية ، تأكد للباحثة رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها التي تنص (( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات التسويق الريادي على مقدرات الإبداع الاستراتيجي بأبعادها )) وبالتالي قبول فرضيات الوجود ( $H_1$ ) .

### ثانياً: اختبار فرضيات شركة آسياسيل

من أجل اتخاذ القرار الدقيق بثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية من عدمها ، سيتم أولاً اختبارها بشكل عام ، ومن ثم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات التسويق الريادي على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات التسويق الريادي على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
- والجدول (59) يشير إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير عمليات التسويق الريادي في مقدرات الإبداع الاستراتيجي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y = 0.159 + 0.957 * X$$

#### الجدول (59)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عمليات التسويق الريادي (X) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) لشركة آسياسيل .

| معامل التفسير $R^2$ | قيمة (F)      |          | عمليات التسويق الريادي X | Constant | المتغير المستقل X            | المتغير المعتمد Y |
|---------------------|---------------|----------|--------------------------|----------|------------------------------|-------------------|
|                     | الجدولية (1%) | المحسوبة | B                        | A        | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |                   |
| 0.788               | 7.314         | 141.2    | 0.957                    | 0.159    |                              |                   |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

- يتضح من النتائج الواردة في الجدول (59) ما يأتي :
- أ- بلغت قيمة (B) (0.957) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.957) .
- ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (141.2) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (1%) ، بذلك يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى إن لعمليات التسويق الريادي (X) تأثير عال على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y).
- ج- بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.788) وهذا يعني إن عمليات التسويق الريادي (X) تفسر ما نسبته (78.8%) من التغيرات التي تطرأ على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، إما النسبة المتبقية والبالغة (21.2%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .
- 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التأكيد على الزبائن على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التأكيد على الزبائن على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
- ويشير الجدول (60) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل التأكيد على الزبائن ( $x_1$ )، على المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بمقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) وحسب المعادلة التالية.

$$Y = 0.845 + 0.786 * X_1$$

#### الجدول (60)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التأكيد على الزبائن ( $x_1$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) لشركة آسيا

| معامل التفسير $R^2$ | قيمة (F)      |          | التأكيد على الزبائن $x_1$ | Constant | المتغير المستقل X | المتغير المعتمد Y            |
|---------------------|---------------|----------|---------------------------|----------|-------------------|------------------------------|
|                     | الجدولية (1%) | المحسوبة | B                         | A        |                   |                              |
| 0.556               | 7.314         | 47.6     | 0.786                     | 0.845    |                   | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

- يتضح من النتائج الواردة في الجدول (60) ما يأتي :
- أ- بلغت قيمة (B) (0.786) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة ( $x_1$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.786) .
- ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (47.6) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور ، وبذلك يكون لبعد التأكيد على الزبائن ( $x_1$ ) تأثير عال على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) ، إي بدرجة ثقة (0.99) .

ج- بلغت قيمة معامل التفسير  $(R^2)$  (0.556) ، وهذا يعني إن بعد التأكيد على الزبائن  $(x_1)$  يفسر مانسبته (55.6%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي  $(Y)$  ، وان النسبة المتبقية والبالغة (44.4%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية . وبناء على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي ، تأكد رفض فرضية العدم  $(H_0)$  للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- فرضية العدم  $(H_0)$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الخطر على مقدرات الإبداع الاستراتيجي.
- فرضية الوجود  $(H_1)$  : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الخطر على مقدرات الإبداع الاستراتيجي . ويشير الجدول (61) إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل إدارة الخطر  $(x_2)$  ، على المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بمقدرات الإبداع الاستراتيجي  $(Y)$  ، وذلك طبقاً للمعادلة التالية :

$$Y = 1.887 + 0.55 * x_2$$

#### الجدول (61)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إدارة الخطر  $(x_2)$ ، في مقدرات الإبداع الاستراتيجي  $(Y)$  لشركة آسيا

| معامل التفسير $R^2$ | قيمة (F)      |          | ادارة الخطر $x_2$ | Constant | المتغير المستقل X            |
|---------------------|---------------|----------|-------------------|----------|------------------------------|
|                     | الجدولية (%1) | المحسوبة | B                 | A        | المتغير المعتمد Y            |
| 0.593               | 7.314         | 55.2     | 0.55              | 1.887    | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (61) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة (B) (0.55) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة  $(x_2)$  بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة  $(Y)$  بمقدار (0.55) .
- ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار البسيط (55.2)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (%1)، مما يدل على رفض فرضية العدم  $(H_0)$  ، وقبول فرضية الوجود  $(H_1)$  ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور ، ومن ثم يكون لمتغير إدارة الخطر  $(x_2)$  تأثير عال على مقدرات الإبداع الاستراتيجي  $(Y)$  ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (%1) ، أي بدرجة ثقة (0.99) .
- ج- يتضح من قيمة معامل التفسير  $(R^2)$  البالغة (0.593) ، إن متغير إدارة الخطر  $(x_2)$  يفسر ما نسبته (59.3%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي  $(Y)$  ، إما النسبة الباقية والبالغة (40.7%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية . وبناء على ما تقدم من معطيات إحصائية يتم رفض فرضية العدم  $(H_0)$  والتي تنص: (( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الخطر على مقدرات الإبداع الاستراتيجي)) وقبول فرضية الوجود  $(H_1)$  للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- فرضية العدم  $(H_0)$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد القيمة على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

• فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد القيمة على مقدرات الإبداع الاستراتيجي.

والجدول (62) يشير إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل توليد القيمة ( $x_3$ ) ، في المتغير الرئيس المعتمد مقدرات الإبداع الاستراتيجي ( $Y$ ) ، حسب المعادلة التالية :

$$Y = 1.054 + 0.737 * x_3$$

#### الجدول (62)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير توليد القيمة ( $x_3$ ) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي ( $Y$ ) شركة آسيا

| معامل<br>التفسير $R^2$ | قيمة (F) |               | توليد القيمة $x_3$ | Constant | المتغير<br>المستقل<br>X      |
|------------------------|----------|---------------|--------------------|----------|------------------------------|
|                        | المحسوبة | الجدولية (%1) | B                  | A        | المتغير المعتمد<br>Y         |
| 0.773                  | 129.4    | 7.314         | 0.737              | 1.054    | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (62) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (B) (0.737) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة ( $x_3$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.737) .

ب- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (129.4) ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (%1) ، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقرر عند المستوى المذكور ، ومن ثم يكون لمتغير توليد القيمة تأثير على مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (%1) ، أي بدرجة ثقة (0.99) .

ج- كما يتضح إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.773) . وهذا يعني إن بعد توليد القيمة ( $x_3$ ) يفسر ما نسبته (%77.3) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وان النسبة المتبقية والبالغة (%22.7) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

وبناء على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي ، تأكدت الباحثة رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

• فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستباقي على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

• فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستباقي على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

ويشير الجدول (63) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) ، في المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بمقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وذلك طبقاً للمعادلة التالية :

$$Y = 0.1 + 0.939 * x_4$$

جدول (63)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التوجه الاستباقي  $x_4$  في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة آسيا

| معامل التفسير $R^2$ | قيمة (F)     |          | التوجه الاستباقي $x_4$ | Constant | المتغير المستقل X | المتغير المعتمد Y            |
|---------------------|--------------|----------|------------------------|----------|-------------------|------------------------------|
|                     | الجدولية (%) | المحسوبة | B                      | A        |                   |                              |
| 0.46                | 7.314        | 32.3     | 0.939                  | 0.1      |                   | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (63) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (B) (0.939) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة ( $x_4$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.939) .

ب- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط ، بلغت (32.3) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور ، وبهذا يكون لمتغير التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) تأثير في مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) ، أي بدرجة ثقة مقدارها (0.99) .

ج- يتضح أيضاً من الجدول أعلاه إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.46) ، مما يعني إن ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) تستطيع المنظمة المبحوثة تفسيرها من خلال المتغير الفرعي المستقل التوجه الاستباقي ( $x_4$ ) ، إما النسبة المتبقية والبالغة (54%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

#### 6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

• فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرفع قيمة الموارد على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

• فرضية الوجود ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرفع قيمة الموارد على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

ويشير الجدول (64) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل رفع قيمة الموارد ( $x_5$ ) ، على المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بمقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) وحسب المعادلة التالية :

$$Y = 1.486 + 0.623 * x_5$$

**الجدول (64)**

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير رفع قيمة الموارد (x<sub>5</sub>) في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة آسيا

| معامل التفسير<br>R <sup>2</sup> | قيمة (F)      |          | رفع قيمة<br>الموارد x <sub>5</sub> | Constant | المتغير<br>المستقل X         |
|---------------------------------|---------------|----------|------------------------------------|----------|------------------------------|
|                                 | الجدولية (%1) | المحسوبة | B                                  | A        | المتغير المعتمد Y            |
| 0.417                           | 7.314         | 27.2     | 0.623                              | 1.486    | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

ينتضح من النتائج الواردة في الجدول (64) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (B) (0.623) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ن أي تغير في قيمة (x<sub>5</sub>) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.623) .

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (27.2) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (%1) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) ، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) ، مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور ، وبذلك يكون لبعد رفع قيمة الموارد (x<sub>5</sub>) تأثير على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (%1) ، إي بدرجة ثقة (0.99) .

ج- إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.417) ، وهذا يعني إن بعد رفع قيمة الموارد (x<sub>5</sub>) يفسر مانسبته (%41.7) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وان النسبة المتبقية والبالغة (%58.3) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية . وبناء على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي ، تأكد رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) للفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

**7- اختبار الفرضية الفرعية السادسة :**

- فرضية العدم (H<sub>0</sub>) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاقتناص الفرص على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .
- فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاقتناص الفرص على مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

ويشير الجدول (65) إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي المستقل اقتناص الفرص (x<sub>6</sub>) ، على المتغير الرئيس المعتمد .

$$Y = 0.738 + 0.827 * x_6$$

**الجدول (65)**

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير اقتناص الفرص (x<sub>6</sub>)، في مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) شركة آسيا

| معامل التفسير<br>R <sup>2</sup> | قيمة (F)      |          | اقتناص الفرص x <sub>6</sub> | Constant | المتغير المستقل X            |
|---------------------------------|---------------|----------|-----------------------------|----------|------------------------------|
|                                 | الجدولية (%1) | المحسوبة | B                           | A        | المتغير المعتمد Y            |
| 0.781                           | 7.314         | 135.1    | 0.827                       | 0.738    | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |

N= 40

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (65) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة (B) (0.827) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير في قيمة  $(x_6)$  بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.827) .
- ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار البسيط (135.1) ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.314) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور، ومن ثم يكون لمتغير اقتناص الفرص  $(x_6)$  تأثير عال على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ، إي بدرجة ثقة (0.99) .
- ج- يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.781)، إن متغير اقتناص الفرص  $(x_6)$  يفسر ما نسبته (78.1%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) ، إما النسبة الباقية والبالغة (21.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .
- وبناء على ما تقدم من معطيات إحصائية يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص: (( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاقتناص الفرص على مقدرات الإبداع الاستراتيجي)) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .
- وتأسيساً على نتائج التحليل الإحصائي المذكورة آنفاً ، وبعد التأكد من ثبوت معنوية تأثير عمليات التسويق الريادي (X) وإبعادها ، على مقدرات الإبداع الاستراتيجي (Y) بصورة عامة ، تؤكد للباحثة رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها التي تنص (( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات التسويق الريادي على مقدرات الإبداع الاستراتيجي بأبعادها )) وبالتالي قبول فرضيات الوجود ( $H_1$ ) .

### ثالثاً: مقارنة قوة التأثير لمتغيرات الدراسة لشركة آسياسيل وزين

يوضح الجدول (66) مقارنة ترتيب قوة الأثر بين إبعاد عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي للشركتين وفقاً لقيم معامل التفسير .

## الجدول (66)

مقارنة ترتيب قوة التأثير بين متغيرات عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركتي آسياسيل وزين

| مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |                     | مقدرات الإبداع الاستراتيجي Y |                     | المتغير المعتمد           | المتغير المستقلة       |
|------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------|---------------------------|------------------------|
| شركة آسياسيل                 |                     | شركة زين                     |                     |                           |                        |
| الترتيب                      | معامل التفسير $R^2$ | الترتيب                      | معامل التفسير $R^2$ |                           |                        |
| الرابع                       | 0.556               | الثالث                       | 0.757               | $x_1$ التأكيد على الزبائن | عمليات التسويق الريادي |
| الثالث                       | 0.593               | الرابع                       | 0.597               | $x_2$ ادارة الخطر         |                        |
| الثاني                       | 0.773               | الثاني                       | 0.783               | $x_3$ توليد القيمة        |                        |
| الخامس                       | 0.46                | الخامس                       | 0.46                | $x_4$ التوجه الاستباقي    |                        |
| السادس                       | 0.417               | السادس                       | 0.42                | $x_5$ رفع قيمة الموارد    |                        |
| الأول                        | 0.781               | الأول                        | 0.791               | $x_6$ اقتناص الفرص        |                        |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (66) ما يأتي :

- 1- احتل متغير اقتناص الفرص المرتبة الأولى في كلا الشركتين بمعامل تفسير بلغ (0.791) لشركة زين و (0.781) لشركة آسياسيل وهذا قد يشير إلى تشابه وجهات النظر بين عينتي الشركتين تأثير هذا البعد على مقدرات الإبداع الاستراتيجي وهو من أكثر الإبعاد تأثيراً .
  - 2- جاء بالمرتبة الثانية بعد توليد القيمة في كلا الشركتين .
  - 3- جاء بعد التأكيد على الزبائن بالمرتبة الثالثة في شركة زين واحتل المرتبة الثالثة في شركة آسياسيل بعد ادارة الخطر .
  - 4- احتل المرتبة الرابعة في شركة زين بعد ادارة الخطر في حين احتل هذه المرتبة في شركة آسيا بعد التأكيد على الزبائن.
  - 5- جاء بالمرتبتين الخامسة والسادسة كل من التوجه الاستباقي وبعد رفع قيمة الموارد في كلا الشركتين وهذا يعني تقارب وجهات نظر العينتين حول تأثير كلا البعدين على مقدرات الإبداع الاستراتيجي.
- على الرغم من الارتفاع النسبي لقوة التأثير في جميع الإبعاد الواضح هو ارتفاعه في شركة زين اكبر من شركة آسياسيل .

# الفصل الخامس حماة الوطن ساء

## الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

### المبحث الثاني

#### التوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس

### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

يمثل هذا المبحث مستخلصاً لتحليل الأفكار النظرية الواردة في الفصل الثاني من هذه الدراسة المتعلقة بكل من عمليات التسويق الريادي ومقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وذلك عبر الفقرة الأولى منه ، واهتمت الفقرة الثانية بعرض أبرز ما تم الخروج به من عمليات التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من الفصلين الثالث والرابع في محاولة لتحديد مستويات تحقق أهداف الدراسة ، وكالاتي :

#### أولاً : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة

من خلال استعراض الأدبيات الإدارية التي أتاحت للباحثة الاطلاع عليها في الإطار النظري يتضح الآتي :

- 1 - تمثل الريادة اقتناص الفرص واستغلالها في مجال معين بغية تقديم أو تأسيس شركة جديدة أو إنشاء منتج جديد تجعل من صاحب الفكرة ريادياً.
- 2- يشير التسويق الريادي إلى إتباع الشركة إلى طرائق تسويقية فاعلة تستطيع الشركة من خلالها استخلاص واستدلال الفرص التسويقية وتقدير المخاطرة المرتبطة بها والعمل على إنشاء وتوليد مصادر جديدة من خلال عمليات الشركة الإبداعية ، والعمل على تحديد أولويات و أفضليات الزبائن والتأكيد عليها من خلال تلبيةها وإنتاجها لهم .
- 3- يوصف الإبداع الاستراتيجي بأنه تغير جذري يأتي من ثورة في التفكير، يقود إلى التخلي عن قواعد المنافسة التقليدية في الصناعة، وتبني قواعد جديدة تجعل الشركة تنظر إلى ما بعد نماذجها العقلية المفتوحة ، مما يؤدي إلى إيجاد نماذج الأعمال الجديدة أو الأسواق الجديدة ، أو إعادة تشكيل الأسواق الحالية ، التي تحقق القيمة العالية للزبون والشركة.
- 4- يحدث الإبداع الاستراتيجي عندما تكتشف الشركة ثغرات السوق ، التي تتمثل في قطاعات جديدة غير مكتشفة من الزبائن أو التي جرى تجاهلها من لدن المنافسين ، أو ظهور احتياجات جديدة للزبائن، أو طرائق جديدة للإنتاج أو التوزيع أو التسويق، ومقدرتها على تشكيل أسواق جديدة من خلال استغلال هذه الثغرات وملئها وسد احتياجات الزبائن.

## ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي للدراسة

1- إن شركة أسيا سيل وزين تعطي اهتماماً كبيراً لمتغير عمليات التسويق الريادي ، وذلك متأت من ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية الدور الذي يؤديه هذا المتغير في مجال عمل شركات الاتصالات ، وقد تجلّى ذلك من خلال ما يأتي :

أ- **التأكيد على الزبائن :** إن شركتي آسياسيل وزين تدركان أهمية التأكيد على الزبائن إذ يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة ، وتشير النتائج ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة في شركة زين لأهمية هذا البعد نسبة إلى شركة آسياسيل .

ب- **أدارة الخطر :** إن شركتي آسياسيل وزين تدركان أهمية أدارة الخطر إذ يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة لكونه احد الأبعاد المهمة لمتغير عمليات التسويق الريادي وان العينة في شركة آسياسيل وزين ترى أهمية العمل على منع وقوع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه ، وتشير النتائج ارتفاع اهتمام شركة آسياسيل لهذا البعد نسبة إلى شركة زين .

ج- **توليد القيمة :** إن شركتي آسياسيل وزين تدركان أهمية توليد القيمة وهناك اهتمام كبير لتوليد القيمة من لدن أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤية الواضحين لأفراد العينة لهذا البعد لكونه احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي ، وتشير النتائج إلى تقارب مستوى اهتمام كل من شركة زين وشركة آسياسيل لهذا البعد .

د- **التوجه الاستباقي:** إن هناك اهتماماً ببعده التوجه الاستباقي من لدن أفراد عينة الدراسة لكونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي ، وان الشركتين المبحوثتين تعمل على المشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة بغية الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها طبقاً لرأي عينة الدراسة في شركة آسياسيل وزين ، وتشير النتائج إلى تقارب مستوى اهتمام كل من الشركتين لهذا البعد .

هـ - **رفع قيمة الموارد :** إن هناك اهتمام ببعده رفع قيمة الموارد من قبل أفراد عينة الدراسة لكونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي ، و الشركة المبحوثة تعمل على رفع قيمة مواردها من خلال اكتساب الموارد البشرية و المالية والاستفادة من التعلم المنظمي في التميز بالموارد ذات القيمة ، وتشير النتائج ارتفاع اهتمام شركة آسياسيل بهذا البعد نسبة إلى شركة زين .

و- **اقتناص الفرص:** إن هناك اهتماماً ببعده اقتناص الفرص من لدن أفراد عينة الدراسة لكونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات التسويق الريادي ، وان الشركة تحرص على إيجاد عمليات البحث عن الفرص لزيادة مدياتها ( عمليات البحث والتقييم ) أو المدييات التي تصل إليها إستراتيجيتها ، وتشير النتائج إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة في شركة زين لأهمية هذا البعد نسبة إلى شركة آسياسيل .

**2-** إن إدارة شركتي آسياسيل وزين تعطي اهتماماً كبيراً لمتغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وقد تجلى ذلك من خلال ما يأتي :

**أ- آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية :** إن شركتي آسياسيل وزين تدركان أهمية الإجراءات الإدارية والعمليات التنظيمية والاستراتيجية ، التي تعالج بها قدراتها الجوهرية لتطوير المنتجات ، أو خلق الجديد منها، وإيجاد الأسواق الجديدة ، و تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة في شركتي قيد الدراسة لأهمية هذا البعد ، من خلال ما يأتي:

■ **القدرة الإدراكية :** إن شركتي آسياسيل وزين تدركان أهمية القدرة الإدراكية لأفراد عينة الدراسة لكونها مهمة لآليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية وان العينة تدرك أهمية القدرة الإدراكية في إثراء هذا البعد وان الشركة آسيا وزين تبذلان الجهد لاكتساب المعرفة الخارجية الجديدة التي تؤدي إلى تطوير القابليات الديناميكية ، وتشير النتائج إلى ارتفاع إدراك أفراد عينة الدراسة في شركة آسياسيل لأهمية هذا البعد نسبة إلى شركة زين .

■ **القدرة الاستيعابية:** إن شركتي آسياسيل وزين لديهما القدرة على إدراك وتشخيص قيمة المعلومات الخارجية وتطبيقها ، وهي أكثر قابلية على التعلم وتوحيد المعلومات وتحويلها إلى معرفة ، وتشير النتائج إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة في شركة زين لأهمية هذا البعد نسبة إلى شركة آسياسيل .

■ **القدرة التحويلية :** إن هناك اهتماماً كبيراً بالقدرة التحويلية من لدن أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤية الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لآليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية ، وتشير النتائج إلى تقارب مستوى اهتمام كل من شركتي آسياسيل وزين لهذا البعد.

**ب- الخصائص التنظيمية :** إن شركتي آسياسيل وزين تدركان أهمية هذا البعد من خلال البحث في العلاقات الداخلية بين إستراتيجية الشركة وبيئتها التنظيمية بحسب رأي العينة ، وتشير النتائج إلى تقارب مستوى اهتمام كل من شركتي آسياسيل وزين لهذا البعد . والتالي تحليل وتفسير إبعاد الخصائص التنظيمية :-

■ **الثقافة التنظيمية :** إن هناك اهتماماً بمؤشر الثقافة التنظيمية من لدن أفراد عينة الدراسة في شركة آسياسيل وزين كونه يعد احد المؤشرات المهمة لبعد الخصائص التنظيمية وذلك طبقاً لرأي عينة الدراسة ، وتسير النتائج إلى تقارب مستوى اهتمام كل من شركتي آسياسيل وزين لهذا البعد .

■ **الهيكل التنظيمي :** إن هناك اهتماماً ببعده الهيكل التنظيمي من لدن أفراد عينة الدراسة لكونه يعد احد الأبعاد المهمة للخصائص التنظيمية وان شركة زين وآسيا تضع خارطة رسمية لها تصف توزيع المسؤوليات بين التقسيمات والأفراد في داخلها وتحديد العلاقات

الرسمية وعدد المستويات الهرمية فيها ، وتشير النتائج إلى تقارب مستوى اهتمام كل من شركتي آسياسيل وزين لهذا البعد .

**ج- سمات سلسلة التجهيز:** يظهر اهتماماً شركات الاتصالات قيد الدراسة بتطوير سلاسل التجهيز وتحسين التسلسل للأنشطة الرئيسية والداعمة التي تضيف القيمة للمنتجات في داخل الشركة وخارجها من خلال طريقة ترابط تلك الأنشطة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويتم خلق القيمة المضافة عن طريق التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين وذلك بحسب رأي العينة ، وتشير النتائج إلى تقارب مستوى اهتمام كل من شركتي آسياسيل وزين بهذا البعد . والتالي توضيح لمؤشرات سمات سلسلة التجهيز:

■ **التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز :** إن شركتي آسياسيل وزين تدركان أهمية مؤشر التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز من قبل أفراد عينة الدراسة كونه يعد احد الإبعاد المهمة لسمات سلسلة التجهيز وأن خلق القيمة المضافة يتم من خلال فصل الأنشطة وتقدير القيمة المضافة من كل نشاط داخل الشركة ، وتشير النتائج إلى تقارب مستوى اهتمام كل من شركتي آسياسيل وزين لهذا البعد إذ احتل هذا البعد المرتبة الأولى لكلا الشركتين .

■ **التحفيز من خلال الزبائن والموزعين :** إن شركتي آسياسيل وزين تدركان أهمية مؤشر التحفيز من خلال الزبائن والموزعين من لدن أفراد عينة الدراسة لكونه يعد احد الإبعاد المهمة لسمات سلسلة التجهيز وإن القيمة تكون أكبر عند النظر إلى سلسلة المجهزين والموزعين، إذ إن قدرة شركتي زين وآسيا على التأثير في أداء الآخرين من خلال سلسلة قيمتها يمكن أن يكون عاملاً مهماً ، وتشير النتائج إلى تقارب مستوى اهتمام كلا الشركتين لهذا البعد إذ احتل المرتبة الثانية لكلا الشركتين .

**3-** لا تتباين نظرة إدارات شركات الاتصالات قيد الدراسة في تبني عمليات التسويق الريادي بأبعادها ومقدرات الإبداع الاستراتيجي بإبعادها .

**4-** هناك دوراً كبيراً لعمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركتي آسياسيل وزين ، وهذا يدل بأنه كلما اهتمت شركة آسياسيل وزين بمتغيرات عمليات التسويق الريادي بأبعادها التي تم اعتمادها وهي ( التأكيد على الزبائن ، إدارة الخطر ، توليد القيمة ، التوجه الاستباقي ، رفع قيمة الموارد ، اقتناص الفرص ) انعكس ذلك بشكل إيجابي على تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي بمؤشراتها المتمثلة بـ (آليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية ، الخصائص التنظيمية ، سمات سلسلة التجهيز) ، ويتجلى ذلك من خلال النقاط الآتية :

أ- هناك دوراً كبيراً لتأكيد على الزبائن في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركة زين إذ تشير النتائج حاجة شركة زين إلى تبني هذا البعد أكثر من شركة آسيا التي هي أيضا بحاجة إليها من خلال الاستنتاجات السابقة .

ب- هناك دوراً كبيراً لإدارة الخطر في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركات الاتصالات قيد الدراسة ، وقد احتل هذا البعد المرتبة الثالثة في شركة آسياسيل من حيث قوة علاقة الارتباط مع متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، إذ تشير النتائج حاجة شركة آسياسيل إلى تبني هذا البعد أكثر من شركة زين التي هي أيضا بحاجة إليها من خلال الاستنتاجات السابقة .

ج- هنالك دوراً كبيراً لتوليد القيمة في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركة آسياسيل وزين العراق ، وتشير النتائج حاجة شركة آسيا إلى تبني هذا البعد أكثر من شركة زين التي هي أيضا بحاجة إليها.

د- هناك دوراً كبيراً لتوجه الاستباقي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركة آسياسيل وزين .

هـ- هنالك دوراً كبيراً لرفع قيمة الموارد في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركة آسياسيل وزين العراق .

و- هنالك دوراً كبيراً لاقتناص الفرص في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركات الاتصالات قيد الدراسة ، وهذا يدل بأنه كلما اهتمت شركات الاتصالات قيد الدراسة باقتناص الفرص أسهم ذلك في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

4- أظهرت النتائج الإحصائية في شركة زين أن متغير عمليات التسويق الريادي يأتي أولاً من حيث قوة الارتباط مع متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، تشير النتائج إلى الحاجة الكبيرة لدى شركة زين العراق إلى تبني أبعاد عمليات التسويق الريادي أكثر من شركة آسياسيل على الرغم من حاجة شركة آسياسيل لها أيضا.

5- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي التي تسعى لها شركات الاتصالات ، وهذا يشير إلى إن تبني شركات الاتصالات قيد الدراسة لعمليات التسويق الريادي سوف يؤثر بشكل مباشر في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، ويتضح ذلك من خلال الآتي :

أ- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتأكيد على الزبائن في متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وتشير النتائج ارتفاع مستوى التأثير في شركة زين مما هو عليه في شركة آسيا ، مما يظهر حاجة شركة زين إلى تبني التأكيد على الزبائن أكثر من شركة آسيا التي هي أيضا بحاجة إليها .

ب- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الخطر في متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وتشير النتائج ارتفاع مستوى التأثير في شركة آسيا مما هو عليه في شركة زين ، مما يظهر حاجة شركة آسيا إلى تبني ادارة الخطر أكثر من شركة زين التي هي أيضا بحاجة إليها .

ج- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد القيمة في متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وتشير النتائج ارتفاع مستوى التأثير في شركة زين نسبة إلى شركة آسيا ، مما يشير إلى حاجة شركة زين إلى تبني بعد توليد القيمة أكثر من شركة آسيا على رغم من حاجة شركة آسيا لها أيضا.

د- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتوجه الاستباقي في متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي .

هـ- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لرفع قيمة الموارد في متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، تشير النتائج إلى تقارب مستوى التأثير لهذا البعد بالنسبة للشركتين مما يشير إلى حاجة الشركتين إلى تبني هذا البعد .

و- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاقتناص الفرص في متغير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وتشير النتائج ارتفاع مستوى التأثير في شركة زين نسبة إلى شركة آسيا ، مما يشير إلى حاجة شركة زين إلى تبني هذا البعد أكثر من شركة آسيا التي هي أيضا بحاجة إليها .

6- هناك ارتفاع نسبي في تأثير أبعاد عمليات التسويق الريادي في مقدرات الإبداع الاستراتيجي في شركة زين مما هو عليه في شركة آسياسيل ، وهذا يشير إلى حاجة شركة زين إلى تبني أبعاد عمليات التسويق الريادي أكثر من شركة آسيا على الرغم من حاجة شركة آسيا إليها أيضا .

## الفصل الخامس

### المبحث الثاني

#### التوصيات والمقترحات

في إطار ما أفرزته التحليلات الميدانية وما ورد من استنتاجات ، توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات والمقترحات وهي على النحو الآتي :

#### أولاً:- التوصيات

- 1- ضرورة استمرار الاهتمام وزيادته بعمليات التسويق الريادي من لدن شركات الاتصالات قيد الدراسة ، بوصفها عاملاً مؤثراً في أنشطة شركات الاتصالات ، وذلك من خلال :
  - أ - ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالتأكيد على الزبائن سيما في شركة آسيا لما له من دور كبير في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي لشركات الاتصالات ، من خلال الاتصال عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني أو الشخصي المباشر . إرسال البطاقات ومطبوعات الشركة وإعلامه بالمستجدات والخصائص الجديدة للمنتجات مما يزيد من إمكانية الاحتفاظ به ويحول دون تحوله إلى المنافسين .
  - ب- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بكل أنواع المخاطر سيما في شركة زين التي قد تتعرض لها الشركة أو الأفراد العاملون فيها ، ويتم ذلك بتطبيق خطوات أساسية وهي تحديد الخطر ، تحليل الخطر . تقييم الخطر ، التحكم بالخطر ، وبعد ذلك المراقبة والمتابعة الدورية لها .
  - ج- ضرورة تولي المديرين اهتماماً بالغاً لتوليد القيمة من قبل الشركتين لأنها المصدر المحتمل لأرباحها ، وذلك من خلال تنسيق صفقات مشترياتها ومبيعاتها ، إذ تولد الشركة القيمة بتقديم منتجات إلى الزبائن وتنتجها من خلال شراء المدخلات من المجهزين وتجهيز بعض من مدخلاتها الخاصة وتكون القيمة التي تولدها الشركة مساوية للفرق بين المنافع التي يحصل عليها الزبائن وكلفة التجهيز .
  - د- الاهتمام بشكل أكبر بالتوجه الاستباقي لكلا الشركتين آسيا و زين لما له من دور كبير في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، من خلال اغتنام الفرص في تقديم طرائق جديدة للإنتاج وابتكار منتجات جديدة والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة الشركات المنافسة وكيفية تحصين الموقع التنافسي للاستمرارية والاستجابة للتغيرات في السوق .
  - هـ- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر برفع قيمة الموارد سيما في شركة زين من خلال اكتساب الموارد المالية والبشرية والاستفادة من التعلم المنظمي في التميز بالموارد ذات القيمة للشركة .

و- ضرورة زيادة الاهتمام باقتناص الفرص سيما في شركة آسياسيل من خلال العمل على زيادة عمليات البحث والتقييم أو مديات التي تصل إليها إستراتيجيات الشركة ، مع التحرك نحو إيجاد توازن امثل لجوهر توسع هذه المبادرات فاستغلال الفرص يستدعي التعلم والتكيف المستمر من لدن الشركات قبل تنفيذ هذه الفرص وفي أثنائها وبعدها .

2- ضرورة استمرار الاهتمام وزيادته بمقدرات الإبداع الاستراتيجي من لدن شركات الاتصالات قيد الدراسة ، بوصفها عاملا مؤثرا في أنشطة شركات الاتصالات ، وذلك من خلال :

أ- ضرورة زيادة الاهتمام وتطوير وتجديد القابليات الديناميكية لأعلى مستوى لكلا الشركتين آسياسيل وزين ، لتمكين الشركات من مواجهة الأزمات، وكسر قواعد المنافسة ، من خلال التغيير الاستراتيجي ، بوصفها إجراءات إدارية عالية المستوى ، وموارد قادرة على التنظيم في الحالات المتغيرة .

• ضرورة زيادة الاهتمام بالقدرة الإدراكية سيما في شركة زين لما لها من أهمية كبيرة في مجال عمل الشركة ، ويتم ذلك من خلال بذل جهود أكبر لاكتساب المعرفة الخارجية الجديدة التي تؤدي إلى تطور القابليات الديناميكية .

• ضرورة زيادة الاهتمام بالقدرة الاستيعابية من قبل الشركتين سيما في شركة آسياسيل لما لها من أهمية كبيرة في تطوير القابليات الديناميكية وذلك من خلال إدراك وتشخيص قيمة المعلومات الخارجية والسعي إلى تطبيقها بشكل فاعل .

• ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالقدرة التحويلية من قبل الشركتين كونه أحد الأبعاد المهمة لآليات التعلم الاستراتيجي للقابليات الديناميكية ولما له من أهمية كبيرة في مجال عمل شركتي الاتصالات .

ب- ضرورة زيادة الاهتمام بالخصائص التنظيمية لكلا الشركتين آسياسيل وزين بتزود الشركة بنظام متكامل لبناء إستراتيجية التفوق، والمدعوم بالشروط الجانبية التنظيمية المختلفة التي تجعلها تعمل بشكل عملي وكفوء وهي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي الهرمي .

• ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالثقافة التنظيمية من قبل الشركتين كونه أحد الأبعاد المهمة للخصائص التنظيمية ولما له من أهمية كبيرة في مجال عمل شركتي الاتصالات .

• ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالهيكل التنظيمي من قبل الشركتين كونه أحد الأبعاد المهمة للخصائص التنظيمية ولما له من أهمية كبيرة في مجال عمل شركتي الاتصالات ، من خلال بذل جهود أكبر في توزيع المسؤوليات وتحديد العلاقات الرسمية وعدد المستويات الهرمية في داخل الشركة .

ج- ضرورة زيادة الاهتمام بشكل كبير بسمات سلسلة التجهيز لكلا الشركتين آسياسيل وزين ، وذلك من خلال الترابط والتسلسل للأنشطة الرئيسة والداعمة التي تضيف

القيمة للمنتجات في داخل الشركة وخارجها لما تحققه من ترابط تلك الأنشطة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالتحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز من قبل الشركتين كونه أحد الأبعاد المهمة لسمات سلسلة التجهيز ولما له من أهمية كبيرة في مجال عمل شركتي الاتصالات ، من خلال بذل جهد أكبر في تقدير القيمة المضافة من كل نشاط داخل الشركة .
- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالتحفيز من خلال الزبائن والموزعين من قبل الشركتين كونه أحد الأبعاد المهمة لسمات سلسلة التجهيز ولما له من أهمية كبيرة في مجال عمل شركتي الاتصالات ، من خلال بذل جهد أكبر في التأثير على أداء الآخرين .

### ثانياً:- المقترحات

التوصيات الآتية تمثل مقترحات متواضعة من الباحثة لتطوير مشاريع بحثية مستقبلية في موضوع الدراسة تم التوصل إليها من خلال مراجعتها للأدبيات والدراسات ذات الصلة نأمل الإفادة منها من قبل المهتمين والممارسين والباحثين :

1. مقترح بأجراء دراسة على منظمات أخرى غير الاتصالات .
2. أثر التسويق الريادي في زيادة الحصة السوقية .
3. اجراء دراسة مقارنة للشركات المبحوثة مع شركات عربية أو عالمية .



# المصادر

## المصادر العربية

### • القرآن الكريم

#### أولاً:- الكتب

- 1- الدوري ، زكريا مطلق ، " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " ، جامعة بغداد ، بغداد ، 2003 .
- 2- السكارنة ، بلال خلف ، " الريادية وإدارة منظمات الأعمال " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2008 .
- 3- عريقات ، حربي محمد وعقل ، سعيد جمعة ، " التأمين وإدارة الخطر النظرية والتطبيق " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 .
- 4- مرزه ، سعيد عباس ، "التأمين النظرية والممارسة" ، تنضيد في شركة إعادة التأمين العراقية ، 2006 .

#### ثانياً:- المجالات والمؤتمرات

- 1- أبو فارة ، يوسف ، "التسويق الريادي في منظمات الأعمال" ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر : الريادة في مجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، 2010 .
- 2- احمد ، هبة الرحمن ، "تصنيف وإدارة المخاطر بالمنشآت الصحية : دراسة لأنظمة إنذار الحرائق" ، المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء ، الجيزة ، 2007 .
- 3- حسين ، يحيوش ، " الريادة التكنولوجية وأثرها على بنية التجارة الدولية" ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر : الريادة في مجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية عمان ، 2010 .
- 4- سماح ، صولح و مراد ، محبوب ، " الريادة : الرأس المال البشري وصناعة الكفاءات الريادية" ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر : الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، 2010 .
- 5- الشيخ ، الداوي وعائشة ، شتاتحة ، " تحليل العلاقة بين الريادية والتغيير في منظمات الأعمال" ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر : الريادة في مجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، 2010 .
- 6- صادق ، درمان سليمان ، "قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة ، دراسة استطلاعية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان – العراق" ، بحث مقبول للنشر ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، كربلاء ، 2010 .
- 7- صالح ، ماجد محمد و الصواف ، محمد حسين و جرجيس يسرى أحمد ، " دور خصائص المعلومات البيئية في تحقيق الريادة والإبداع " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر :

- الريادة في مجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، 2010 .
- 8- عبد المنعم ، عاطف والكاشف ، محمد محمود وكاسب ، سيد ، "تقييم وإدارة المخاطر" ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث – كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، 2008 .
- 9- العدواني ، عبد الستار محمد علي و محمد ، أثمار عبد الرزاق ، "حاضنات الأعمال : مدخل المنظمات للتحويل نحو الأداء الريادي دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل" ، بحث مقبول للنشر ، مجلة العلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2010 .
- 10- كورتل ، فريد والعايب ، ياسين وركيمة ، محمود ، " الريادية وقيودها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر : الريادة في مجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، 2010 .

### ثالثاً:- الرسائل والأطاريح

- 1- الدليمي ، عراك عبود عمير ، " تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة" ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2009 .
- 2- السويدي ، نبيل حامد احمد ، " تطوير نظام المعلومات التسويقية الموجه نحو الزبون وابتكار المنتج : دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة - ولدي-" ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2010 .
- 3- العنزي ، حمدان عبيد ، "قدرات تقانة المعلومات وأثرها في الإبداع الاستراتيجي : دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق" ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل ، 2008 .
- 4- الكبيسي ، صلاح الدين عواد ، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية : مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه فلسفة من إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2002 .
- 5- المسعودي ، محمد إصبع بكال ، "العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية : لآراء عينة من التدريسيين في كلية الأهلية ببغداد" ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2007 .
- 6- الملا حسن ، محمد محمود حامد محمد ، "التكامل بين الاستخبارات والشخصنة التسويقية وانعكاسهما باتجاه تبني المنظمات لعمليات التسويق الريادي: دراسة ميدانية في عينة من منظمات صناعة الأثاث المنزلي الأهلي في مدينة الموصل " ، أطروحة دكتوراه ، فلسفة إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2011 .
- 7- الوليد ، هلاي ، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة : الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBTLTS " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بو ضياف – المسيلة ، 2009 .

## Foreign References

### A- Books:

- 1- Baker, Wayne , **"Achieving success through social capital, Tapping the Hidden Resources In Your Personal and Business Network"**, Publisher: Wiley, John & Sons, Incorporated, 2002.
- 2- Davis , Fred. R, **"Strategic Management"**, 5<sup>th</sup> ed, by Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, New Jersey, 2001.
- 3- Frinch, James, **"Marketing Principles"**, 2<sup>th</sup> ed, Research and Education Association, New Jersey,2000 .
- 4- Gravens, David W., **"Strategic Marketing"**, 3<sup>th</sup> ed. Irwin Inc, Boston, 2007.
- 5- Harrell, Gilbert . D , **"Marketing Connecting with Customer"**, 2<sup>th</sup> ed , Prentice – Hall , New Jersey , 2002 .
- 6- Harvey , Don & Brown , Donald ,R , **" An Experiential Approach to organization Development"** , 6<sup>th</sup> Edition prentice Hall , New Jersey , 2000 .
- 7-Hill, Charles & Jones, Gareth, **"Strategic Management Theory"**, Houghton Mifflin Company, Boston, 2008 .
- 8- Histrich , Robert .D & Peters , Michael , **" Entrepreneurship "** , sixth Edition , McGraw – Hill , Higher Education , 2005 .
- 9- Hitt, M.A., Ireland, D.R & Hoskisson, R.E, **"Strategic Management Competitiveness and Globalization"** 5<sup>th</sup> ed, by South Western , 2003 .
- 10- Hitt, Michael. A& Ireland R. Duane & Hoskisson Robert . E ,**"Strategic Management, Competitiveness and Globalization"**, 4<sup>th</sup> ed. South-Western College, 4<sup>th</sup>ed,New York , 2001.
- 11- Ivancevich, John . M , **"Organizational Behavior and management"**, 7<sup>th</sup> ed, Mc Graw-Hill Irwin,2005.

- 12- James J & Hoffman , Mark. L & Karma , Sherif , "**Social Capital, Knowledge Management, and Sustained Superior Performance**", Journal of Knowledge Management, Vol.9, No.3, 2005.
- 13- Johnson. Gerry & Scholes. Kevan , "**Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**", 3<sup>th</sup> ed., New York, 2002.
- 14-Jones, G.R , "**Organizational Theory: Text and Cases**", USA ,2002.
- 15- Kuratko , D.F , " **Entrepreneurship A Contemporary Approach**" , 5<sup>th</sup> ed , Harcourt College Publishers , 2007.
- 16- Leon , C & Mary , G & William , " **Small Business Management**" 5<sup>th</sup> ed Mc Grew – Hill , N , Y , 2006 .
- 17- Louis Boone & Kurte D.L., "**Contemporary Marketing the Dryden Press**", Harcourt Brace College Publishers. Fort Worth, 2002.
- 18- Lussier , Robet . N , " **Management Fundamentals : Concepts , Application , Skill , Development**" , South – Western , Mason , USA , 2008 .
- 19- Miles , M &Paul , C & Wilhite , A , " **Modeling Corporate Entrepreneurship as Rent – Seeking Competition**" , 3<sup>th</sup> ed , Boston , 2003.
- 20- Pearce , John. A & Robinson, Richard. B, "**Formulation, Implementation, and control of competitive strategy**", 8<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill companies, Inc, New York,2003.
- 21- Pitts, Robert . A & Lei, David, "**Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage**", West Publishing Company, New York ,2003.
- 22- Robbins, Stephen "**Organizational Behavior**", Prentice Hall , 10<sup>th</sup> ed , Hall, Inc, New Jersey, Pearson Education International , 2003.
- 23-Schermerhorn . J & John R. Hunt & James. G& Osborn, Richard . N , "**Organizational Behavior**", John Wiley & Sons, New York , 2000.
- 24- Wheeln, L. & Hunger, D., "**Strategic management and business policy**", prentice-hall, New Jersy,2004 .
- 25- Wickham , Philip .A , " **Strategic entrepreneurship : Fourth edition**" , 5<sup>th</sup> ed, by Hall, Inc ,New York , 2006 .

26- Wilson , Stokes & Wilson , Nick & Mador , Martha , " **Entrepreneurship**" , 10<sup>th</sup> ed , New Jersey,2010 .

27- Zimmerer , Thomas .W & Scarborough , Norman . M, " **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management** ", 3<sup>th</sup> ed , New York , 2008 .

### **B - Periodicals & Journals& Thesis :**

1- Anderson , Jamie & Markides , Constantions, "**t-Innovation: using Information and Communication Technology to Achieve Strategic Innovation**", International Journal of Innovation and Technology Management, Autumn , London Business School, 2004

2- Anderson Jamie & Markides Costas, "**Creativity is not Enough ICT Enable Strategic Innovation**", European Journal of Innovation Management, No.9, Issu.2, 2006 .

3- Bateman , T.S & Crant , J.M , "**the proactive component of organizational behavior : A Measure and correlates**" , Journal of Organizational Behavior , Vol . 14 , No . 2, 2000.

4- Berghman, Liselore, "**Strategic Innovation Capacity a Mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms**", RSM Erasmus University Rotterdam, Prof. dr .S.W.J, Lamberts, 2006.

5- Bjerke, B &Hultman, C , "**EM: the growth of small firms in the new economic era** , Edward Elgar , Chelternhum , 2002.

6- Bruce , McDaniel , " **A survey on Entrepreneurship and Innovation**" , Social Science Journal , W.1 , 37 , Issue 2,2000 .

7- Brush , Candida .G & Greene , Patricia. C & Hart , Mura , "**Initial Idea to Unique Advantage : The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base**", Academy of Management Executive, Vol.15,No.1 ,2001.

8- Burt, R.S., "**The Network Structure of Social Capital, In R.I. Sutton and B.M. Staw**" , Research in Organizational Behavior , Greenwich, CT: JAI , Press , 2000 .

- 9- Buskirk , B & Lavik , M ,"**Entrepreneurial Marketing : Real Stories and Survival Strategies** " , Mason , OH, Thomson South – Western , 2004 .
- 10- Carzia , Carzia , "**Untangling the Origin of Strategic Innovation A System Dynamics Approach**" , Last Review, 14, June, 2007.
- 11- Colbert , F, "**Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts**", International Journal of Arts Management , Vol .6, No . 1 , 2003.
- 12- Collinson , E , "**Editorial : the Marketing / Entrepreneurship Interface**" , Journal of Marketing Management ,Vol .8,No.4, 2002 .
- 13- Correa , Argon , "**Strategic Proactivity and firm Approach to the Natural Environment , Academy of Management Journal**" , Vol . 41, No . 5 , 2001 .
- 14- Davis & Devinney , "**Achieving Competitive Advantage Through Strategic Innovation**" , The Essence of Corporate Strategy, Chapter.5, 2000.
- 15- Day , George S.& Liam, fahey, "**Valuing Market Strategies**" , Journal of Marketing, Vol.52, No.7, 2000.
- 16- Dess , Gregory , G & Lumpkin , G . T & Eisner , Alan , B , "**Strategic Management : Creating competitive Advantage**" ,McGraw . Hill , Barded, New York , 2007 .
- 17- Dess , Gregory , G & Lumpkin , T, "**Strategic Management : Creating competitive Advantage**" , McGraw . Hill , Barded, New York , 2003 .
- 18- Dial , Jay & Murphy , Kevin .J , "**Incentives , Downsizing and Value Creation at General Dynamics**" , Forth coming in the Journal of financial Economics , Harvard University , Boston , U.S.A, 2000.
- 19- Drejer , Anders, "**Strategic Innovation: a New Perspective on Strategic Management**" , Handbook of Business Strategy, Emerald Group Publishing Limited,2008.
- 20- Eisenhardt, K.M & Martin, J.A., "**Dynamic Capabilities: What are they?**" , Strategic Management Journal ,Vol. 21, 2000.

- 21- Fischer , Oalf & Frenkel , David & Lurie , Yotam & Nijhof , Andree, **"Stretching the Frontiers : Exploring the relationship Between Entrepreneurship and Ethics"** , Journal of Business Ethics , Vol , 66 , 2005 .
- 22- Govindarajan , Vijay & Trimble , Chris, **"Strategic Innovation and the Science of Learning"** , MIT ,Sloan Management Review, 2004 .
- 23- Govindarajan ,Vijay & Gupta, Anil, **"Strategic Innovation: A Conceptual Road Map"** , Business Horizons, July- August, 2001.
- 24- Govindarajan ,Vijay &Trimble ,Chris," **Strategic Innovation and the Science of Learning"** , MIT, Sloan Management Review, 2005.
- 25- Gulumser , Ailey Abu & Sanakundak ,Peter Nikamp & Shin , Mediha , **" diversity and ethnic Entrepreneurship "** , sustainable Development in a Diverse World , SUS.DTV , Vol .4, 2006.
- 26- Gupta , V & Mac Millen ,C & Surie ,G , **" Entrepreneurial Leadership : Developing and Measuring Cross – Cultural Construct "** , Journal of Business Venturing , Vol .19, 2004.
- 27- Hills , G & Hultman , C & Miles, M ,**"The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing"** , Journal of Small Business Management , Vol , 46 , No , 1 , 2008 .
- 28- Hills , G & Hultman , C , **" History and same theoretical foundations of Entrepreneurial Marketing "** , proceedings , UIC International Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship , Stockholm , June , 2008.
- 29- Hills , Gerald .E & Hultman ,Claes. M, **"Entrepreneurial Marketing"** , Form Marketing – Broadening the Horizons by Stefan Larsen & Groan Svensson, Studentlitteratur , 2006.
- 30- Jansen , M. De Kok , & Spronsen , J .Van & Willemsen ,S ,**" Immigrant Entrepreneurship in the Netherlands Research Report"** , EIM Zoetermeer , 2003.
- 31- Jarabkowski , P , **"Strategic as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Consumer Research"** , Journal of consumer Research, Vol.30, No.4, 2004.

- 32- Jumat , A & Ishak , A & Faeruz, M & Rohani , I," A study on Entrepreneurial Attitudes Among Youths in Malaysia "** , Journal of American Academy of Business , Vol . 1 , No . 4 , 2004.
- 33- Keefe , L , " What is the meaning of Marketing"** , Marketing news , American Marketing Association , September , Vol . 15 , 2004 .
- 34- Ken , Hean . T & Nguyen , Thi . M & ping .N.G , " The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs "** , Journal of Business Venturing , 2007.
- 35- Kodama , Mitsuru, "Strategic Innovation at Large Companies Through Strategic Community Management – An NTT Multimedia Revolution Case Study"**, European Journal of Innovation Management, Vol.2, No.3, 2008.
- 36- Koivisto , Tapio & Sanna , kaisa Lomaki & MerJa, Airola & Jyki, poikkmaki , "Approaching and Developing Strategic Innovation Capabilities of SMEs"**, VTT Technical Research Centre of Finland, 2008.
- 37- Koivisto, Tapio , "Developing Strategic Innovation Capacity of Enterprises, Theoretical and methodological Outlines of Intervention"**, VTT Technical Research Central of Finland, 2005.
- 38- Korach . K, Cathcard. J & Charls . E, "Systems: Providing Business Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage"**, Public personal management, Vol.28, Issue. 2 , 2002
- 39- Kraus , Sasha & Harms , Rainer & Fink , Mathias , "Entrepreneurial Marketing : Moving beyond Marketing in new ventures"** , Int. J. , Entrepreneurship and Innovation Management , Special Issue , 2009.
- 40- Kulama , Kimno & Suoranta , Mari ," learning in the context of Entrepreneurship Marketing "** , Journal frontiers of Business Research , Jyvaskyla , 2005.
- 41- Kuo , Jen Su& Yu , Je Lee & Yu , Ching, Tsail, "The Paradigm of Knowledge Acquisition and Social Capital in Engineering Education : Empirical Research from Taiwanese Universities"**, Shou university, UICEE 2005, Vol.4, No.12,2005.

- 42- Lee, E & Furey, D, "**Implementing Knowledge Management**", a Diagnostic Approach, 2002.
- 43- Lepak , David .P & Smith , Ken .G , "**Value Creation and Value Capture : A Multilevel perspective** ", Academy of Management Review , Vol .32 , No . 1 , 2007.
- 44- Lynch, Richard , "**Corporate Strategy**", 2<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall, Inc., U.S.A , 2000.
- 45- Ma , H & Tan , J , "**Key Components and Implication of Entrepreneurship : A4-p framework**" , Journal of Business Venturing , 2006 .
- 46- Macinnis, D.J., Moorman, C. & Jaworski, B.J, "**Enhancing and Measuring Consumers, Motivation, Opportunity, and Ability to Process Brand Information from Ads**", Journal of Marketing, 2000 .
- 47- Maithis , S, "**The Social Processes of Organizational Sensemaking**", Academy of Management Journal, Vol.48, No.1,2005.
- 48- Marcati ,Guido . A & Peluso , A. M , "**The Role of SME Entrepreneur's Innovation and Personality In the Adoption of Innovations** ", Research Policy , 2008.
- 49- Mark W. McElroy , "**Social Innovation**", Journal Intellectual Capital, Vol.3, No.1, 2002..
- 50- Markides, Constantions , "**Strategic Innovation**", Sloan Management Review ,Vol. 38,No.3, 2000.
- 51- Marrish , Susie & Deacon , Jonathan , "**Entrepreneurial Marketing : A comparative case study of 42 below vodka and penderyn Whisky**" , 2009.
- 52- Marvin , Carr. J , "**risk Management May Not Be for Everyone**" , IEEE Software , May – June , 2000.
- 53- Mayasari , In & Maharani , Anita & Wiadi , Tyus , "**Implementation of Entrepreneurial Marketing to understand Entrepreneurial performance : An Explore Tory Study of small and Medium scale Businesses**" , Journal of Small Business and Enterprise Development , Vol . 15 , 2010 .

- 54-** Mc Guinness , Tony ,"**Dynamic capabilities for Entrepreneurship and innovation in Marketing – driven organization**" ,the seventh international congress : Marketing Trued , Venice , UK , January , 2008.
- 55-** Morris ,Michael .H & Schindehutte , Minet & Lafarge , Raymond . W, "**Entrepreneurial Marketing : A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspective**",Vol.10, No . 4, 2002.
- 56-** Murray , Peter& Donegan , Kevin , "**Empirical Linkages Between Firm Competencies and Organizational Learning. The Learning Organization**", Vol.10 No.1, 2003.
- 57-** Pitt ,Martyn & Clarke , Ken, "**Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation**" . Technology Analysis and Strategic Management Vol.11 No.3, 2007 .
- 58-** Schlegelmilch Bodo. B & Diama , Ntopoulos & Kreuz , Peter, "**Strategic Innovation: The Construct it's Drivers and it's Strategic Outcomes**" , Journal of strategic management, June, 2003.
- 59-** Shane , S & Venkataraman , S ,"**The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research**" , Academy of Management Review , Vol , 25, No , 1 , 2000.
- 60-** Shaw , Eleanor ,"**Marketing in the social enterprise context : is it Entrepreneurial**" , Qualitative Market Research : An International Journal, Vol . 7 , No .3, 2004 .
- 61-** Stokes , David , "**Putting Entrepreneurship into Marketing : the processes of Entrepreneurial Marketing**" , Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship , Vol . 2 , No . 1 , Spring , 2003.
- 62-** Swing , Linda , "**Leadership in High – Performance Teams: a Model for Superior Team Performance**", Team Performance Management Vol. 11 No.1, 2007
- 63-** Teach , R & Miles , M & Hansen , D , "**Academic Career Opportunities in Entrepreneurial Marketing**" , Paper Presented at the 2006 UIC Marketing and Entrepreneurship Research Symposium , Chicago , 2006.
- 64-** Ted , O'Keeffe , "**Toward Zero Management Learning Organization**", Handbook of Business Strategy, Emerald Group Publishing Limited,2006 .

- 65- Teece, D.J.& Pisano, G. & Shuen, A ,"**Dynamic Capabilities and Strategic Management**", Strategic Management Journal, Vol.18, No.7,2000.
- 66- Thomas, J.B & Watts Sussman , S. & Henderson, J.C, "**Understanding Strategic Learning: Linking Organization Learning Knowledge Management and Sensemaking**", Organization Science, Vol.12, No.3, 2001.
- 67- Thompson ,J& Alvy , G & Lees ,A , "**social Entrepreneurship : a new look at people and the potential** ", Management Decision , Vol. 38 , No . 5 , 2000.
- 68-Twati, J.M. & Gammack, J.G , "**The Impact of Organizational Culture Innovation on the Adoption of IS/IT: The case of Libya**", Journal of Enterprise Information Management, Emerald, Vol.19, No.2,2006 .
- 69- Van , Den . A , "**Central Problems in the Management of Innovation**" , Management Science, Vol.32, No.5, May,2000.
- 70- Wiklund , J & Sheperd , D ,"**Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance : A Configurational Approach** " , Journal of Business Venturing ,Vol . 21 , No . 5 , 2006 .
- 71- Wit , Bobde & Meyer, Ron & Heugens , Pursey , "**Strategy, Process, Content, Context: An International Perspective** ", 2<sup>th</sup>.ed. An International Thomson Publishing Company, 2001.
- 72- Zahra, S.A & George, G , "**Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension**", Academy of Management Review, Vol.27, No.2, 2002.

### **C- Internet :**

- 1 - (<http://www.asiacell.com>)
- 2 - (<http://www.zain.com>)
- 3- Collinson , E.M & Shaw , E , "**Entrepreneurial Marketing : a historical perspective on development and practice management Decision**" ,2001. (<http://eprints.cdlr.shrath.ac.uk/4514>)

- 4- Dell, Michael, "**Competitive Advantage and Value Creation, Economics and Management of competitive strategy**", World Scientific Publishing Co .Pte ,Ltd ,2002.( <http://worldscibook.com/business/7171.html>)
- 5- Dwyer , Michele .O, "**Entrepreneurial Marketing RENT XXIII – Research in Entrepreneurial and small business**" , Budapest . Gary , November ,2009 .  
<http://www.eiasm.org/frontoffice./eventloin.as>. <http://www.tic-white.pdf>.  
<http://www.tic-white.pdf>.
- 6- Juhani, Iehtonon , "**Elucdating the Importance of Human Factors in Innovation Management in Established Corporations**" ,2007.  
([www.innovation.com](http://www.innovation.com))
- 7- Kplan, Soren & Stu , Winby , "**Organizational Models for Innovation Organizational Design that Support Strategic Innovation and Growth**",2007. ([www.innovation-point.com](http://www.innovation-point.com))
- 8- Marion , Debruyne & Marie , schoovaerts, "**Innovation Outside the Lab: Strategic Innovation As the Alternative**",2006 .  
([www.JiJbentfyandersfuture.be/view/nl/1471530innovation+outsid+the+lab.html](http://www.JiJbentfyandersfuture.be/view/nl/1471530innovation+outsid+the+lab.html))
- 9- Palmer, Derrick & Kplan , Soren , "**A Framework for Strategic Innovation, Blending Strategic and Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities**",2007. ([www.innovation-point.com](http://www.innovation-point.com))
- 10-Sandberg , Birgitta , "**Creating the Market for disruptive Innovation : (Market Proactiveness at the Launch Stage**" ,2002 . [www.EbScoht.com](http://www.EbScoht.com))
- 11- SiSwati , "**The Seven Dimensions of Strategic Innovation**", 2008.  
([www.onesixsigma.com/article/sevendimension-of-trategic-innovation](http://www.onesixsigma.com/article/sevendimension-of-trategic-innovation))
- Thompson , Bob," **The Loyalty Connection**", 2005 .



# الملاحق

## ملحق (1)

### أسماء السادة محكمي استمارة الاستبانة

| ت  | الاسم                      | الاختصاص            | المكان الوظيفي   |
|----|----------------------------|---------------------|--|
| 1  | أ.د. صالح عبد الرضا رشيد   | إدارة إستراتيجية    | قسم إدارة الأعمال / كلية إدارة والاقتصاد / جامعة القادسية  |
| 2  | أ.د. غسان داود اللامي      | إدارة إنتاج وعمليات | قسم إدارة الأعمال/كلية إدارة والاقتصاد / جامعة بغداد       |
| 3  | أ.م.د. إحسان دهش جلاب      | إدارة إستراتيجية    | قسم إدارة الأعمال / كلية إدارة والاقتصاد / جامعة القادسية  |
| 4  | أ.م.د. أكرم محسن الياسري   | إدارة إستراتيجية    | رئيس قسم إدارة الأعمال/كلية إدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء |
| 5  | أ.م.د. أياد ظاهر الجبوري   | إدارة مالية         | قسم إدارة الأعمال /كلية إدارة والاقتصاد / جامعة بغداد      |
| 6  | أ.م.د. حامد كاظم متعب      | إدارة أعمال         | قسم إدارة الأعمال / كلية إدارة والاقتصاد / جامعة القادسية  |
| 7  | أ.م.د. سعدون حمود جثير     | إدارة تسويق         | قسم إدارة الأعمال / كلية إدارة والاقتصاد / جامعة بغداد     |
| 8  | أ.م.د. علي كريم الخفاجي    | إدارة صناعية        | قسم إدارة الأعمال / كلية إدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء    |
| 9  | أ. فؤاد حمودي العطار       | تسويق               | قسم إدارة الأعمال / كلية إدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء    |
| 10 | أ.م. عبد الكريم هادي شعبان | إدارة تسويق         | قسم إدارة الأعمال / كلية إدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة    |

تم درج أسماء الاساتذة المحكمين للاستمارة حسب الالقب العلمية والحروف الابجدية.

## ملحق ( 2 )

# بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بوصفها جزء من متطلبات أنجاز رسالة الماجستير في إدارة الأعمال إذ تسعى إلى دراسة (أثر تبني عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من شركات الاتصالات) ، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة راجين تعاونكم معنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية انطلاقاً من خبرتكم العميقة في مجال عمل الشركة من أجل أنجاز دراستنا هذه ودعمنا لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز. لذا يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1- إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .

2- يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.

3- يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب إلى ذلك .

**شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا ... ومن الله**

## التوفيق

الباحثة

رويدة طارق فاخر الكناني

طالبة الماجستير/قسم إدارة أعمال

المشرف

أ. د . علاء فرحان طالب

جامعة كربلاء /كلية إدارة والاقتصاد

## المحور الأول :- معلومات عامة

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة.

1- اسم الشركة : .....

2- العنوان الوظيفي : .....

3- الجنس ذكر  أنثى

4- العمر :

20 فأقل  50 - 41   
21 - 30  60 - 51   
31 - 40  61 فأكثر

5- التحصيل الدراسي :

أعداديه فأقل  دبلوم عالي   
دبلوم  ماجستير   
بكالوريوس  دكتوراه

6- عدد سنوات الخدمة :

أقل من خمس سنوات  20 - 16   
5 - 10  21 فأكثر   
11 - 15

7- عدد الدورات التي شاركت فيها:

لا يوجد  9 - 7   
1 - 3  10 فأكثر   
4 - 6

## المحور الثاني :- عمليات التسويق الريادي

**التسويق الريادي :-** ((أنه عملية مواصلة ومتابعة الفرص السوقية بشكل كامل وبدء وتوسيع النشاطات التي تعمل على إنشاء وتحديد قيمة وأهمية الزبائن من خلال العلاقات باستخدام وتوظيف الابتكار والإبداع في التسويق))  
(Hills& Hultman,2008:20)

**أولاً:- التأكيد على الزبائن:** أن السبب في قيام المنظمة بالإعمال التسويقية هو لأجل الزبون ولقد وجدت هذه المنظمات لأجل خدمة الزبون ولأجل الإبقاء بحاجاته الواضحة والكامنة . ( صادق , 2010 : 19 )

| ت | الفقرات   | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق تماماً |
|---|---|-------------|------|-----------|---------|----------------|
| 1 | تعتمد شركتنا طرائق أبداعية محددة لكسب الزبائن والاحتفاظ بهم.          |             |      |           |         |                |
| 2 | تسخر شركتنا كافة قنوات الاتصال لإدامة العلاقة مع زبائننا.             |             |      |           |         |                |
| 3 | تضع شركتنا برامج محددة لتلقي الشكاوى من قبل زبائننا.                  |             |      |           |         |                |
| 4 | تنظر شركتنا إلى الزبائن كأساس في تحديد إستراتيجيتها التسويقية .       |             |      |           |         |                |
| 5 | ترحب شركتنا بالزبائن الذين يحملون أفكار أبداعية مختلفة في مجال عملنا. |             |      |           |         |                |

**ثانياً:- إدارة الخطر:** هي مجال التوصل لمنع وقوع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه والعمل على عدم تكراره بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً. (عبد المنعم وآخرون , 2008: 6)

| ت  | الفقرات  | أُتفق تماماً | أُتفق | غير متأكد | لا أُتفق | لا أُتفق تماماً |
|----|--|--------------|-------|-----------|----------|-----------------|
| 6  | تتنبأ شركتنا بالخطر قبل وقوعه .  |              |       |           |          |                 |
| 7  | تشخص شركتنا أسباب حدوث الأخطار .                                       |              |       |           |          |                 |
| 8  | تعالج شركتنا الأخطاء والانحرافات بأساليب علمية أن حدثت معنا لتكرارها . |              |       |           |          |                 |
| 9  | تستفاد شركتنا من الأخطار التي واجهتها الشركات المنافسة.                |              |       |           |          |                 |
| 10 | تضع شركتنا سيناريوهات لإخطار تتوقع حدوثها في المستقبل.                 |              |       |           |          |                 |

**ثالثاً:- توليد القيمة:** هي القيمة التي توجدها المنظمة والتي تكون مساوية للمنافع التي يحصل عليها زبائنها مطروحاً منها التكاليف التي تنشأ عن عمليات المنظمة من تكاليف شرائها للمواد وتكاليف استخدام موجودات تلك المنظمة . (Dial,Marphy,2000:4)

| ت  | الفقرات  | أُتفق تماماً | أُتفق | غير متأكد | لا أُتفق | لا أُتفق تماماً |
|----|--|--------------|-------|-----------|----------|-----------------|
| 11 | تهتم شركتنا بتوليد القيم الجديدة المختلفة بشكل مستمر لأنها إحدى مصادر ديمومتها.                    |              |       |           |          |                 |
| 12 | تحقق شركتنا القيمة بما يفوق توقعات الزبون.   |              |       |           |          |                 |
| 13 | تسعى شركتنا إلى الاحتفاظ بالقيمة التي ولدتها لأطول فترة ممكنة وعدم انتشارها إلى المنظمات المنافسة. |              |       |           |          |                 |
| 14 | تستحضر شركتنا كافة إمكاناتها في توليد القيم الجديدة لها.   |              |       |           |          |                 |
| 15 | تولد شركتنا قيمة على نحو مخطط مسبقاً.  |              |       |           |          |                 |

**رابعاً: - التوجه الاستباقي:** هو المشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة وأن المنظمات لديها القدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها . (Sandberg,2002:5)

| ت  | الفقرات   | أفق تماماً | أفق | غير متأكد | لا أفق | لا أفق تماماً |
|----|---|------------|-----|-----------|--------|---------------|
| 16 | تظهر شركتنا قدراتها للتفوق على الآخرين عبر الاستفادة من إمكانياتها التي تعجز الشركات الأخرى على القيام بها. |            |     |           |        |               |
| 17 | تسعى شركتنا باستمرار للبحث عن طرائق جديدة للتميز من خلال أحداث التغييرات في طرائق الإنتاج والتسويق.         |            |     |           |        |               |
| 18 | توظف شركتنا مقدراتها التسويقية خدمة للتغييرات المتوقع حدوثها في السوق.                                      |            |     |           |        |               |
| 19 | تستحضر شركتنا كل ما تيسر لديها من أساليب البحث خدمة للتغييرات التي تعاصرها.                                 |            |     |           |        |               |
| 20 | تمتلك شركتنا رؤية مستقبلية بخصوص قدراتها.   |            |     |           |        |               |

**خامساً: - رفع قيمة الموارد :** إن معظم منظمات الأعمال حتى تكون متميزة وتسعى إلى التفرد , تعمل على رفع قيمة مواردها من خلال اكتساب الموارد البشرية و المالية والاستفادة من التعلم المنظمي في التميز بالموارد ذات القيمة للمنظمة. ( Brush ,et al , 2001:10)

| ت  | الفقرات  | أفق تماماً | أفق | غير متأكد | لا أفق | لا أفق تماماً |
|----|--|------------|-----|-----------|--------|---------------|
| 21 | ترفع شركتنا قيمة مواردها من خلال اكتساب الموارد المختلفة لأجل تحقيق أهدافها بأقل كلفة. |            |     |           |        |               |
| 22 | تسعى شركتنا للحصول على موارد أخرى أفضل لرفع قيمتها.                                    |            |     |           |        |               |
| 23 | تقوم شركتنا باستخدام طرائق جديدة لتنمية مواردها.                                       |            |     |           |        |               |
| 24 | تهتدي شركتنا بالتجارب الفريدة في التعامل مع الموارد المتاحة لديها.                     |            |     |           |        |               |
| 25 | تعتمد شركتنا بدائل جديدة عند استثمار مواردها.  |            |     |           |        |               |

**سادساً: - اقتناص الفرص:** إن عمليات البحث عن الفرص قد يعمل على زيادة مديات المنظمة ( عمليات البحث والتقييم ) أو مديات التي تصل إليها إستراتيجية المنظمة, مع التحرك نحو إيجاد توازن امثل لجوهر توسع هذه المبادرات.

(صادق, 2010: 22)

| ت  | الفقرات  | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|--|-------------|------|-----------|---------|----------------|
| 26 | تقوم شركتنا بمتابعة الفرص البيئية المتاحة بغض النظر عن الموارد المتوفرة لديها.     |             |      |           |         |                |
| 27 | تقوم شركتنا على إيجاد فجوه لاختراق السوق رغم شدة المنافسة.                         |             |      |           |         |                |
| 28 | يعد التعلم وفق المتغيرات البيئية المختلفة احد مصادر استغلال الفرص السوقية لشركتنا. |             |      |           |         |                |
| 29 | نخصص شركتنا الأموال والجهود الكافية لمعرفة ما يجري حولها في البيئة.                |             |      |           |         |                |
| 30 | تقوم شركتنا بعمليات الاستقصاء (الفحص ) البيئي على نحو مستمر.                       |             |      |           |         |                |

## المحور الثالث:- مقدرات الإبداع الستراتيجي

**مقدرات الإبداع الستراتيجي:-** ((هي القدرة على التحويل المستمر للمعرفة والأفكار إلى أنظمة وعمليات ومنتجات جديدة من أجل منفعة المنظمة وجماعات أصحاب المصالح)).(Koivisto ,2005:52)

**أولاً:- آليات التعلم الستراتيجي للقابليات الديناميكية:-** وهي تتضمن الإجراءات الإدارية والعمليات التنظيمية والستراتيجية، التي تعالج بها المنظمة قدراتها الجوهرية لتطوير المنتجات، أو خلق الجديد منها، وإيجاد الأسواق الجديدة. (Eisenhardt & Martin ,2000 :1107)

**أ- القدرة الإدراكية:** هي كثافة جهد المنظمة لاكتساب المعرفة الخارجية الجديدة التي تؤدي إلى تطوير القابليات الديناميكية. (Eisenhardt & Martin,2000 :1108)

| ت  | الفقرات   | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق تماماً |
|----|---|-------------|------|-----------|---------|----------------|
| 31 | تركز بحوث السوق في شركتنا على متطلبات الزبائن في المستقبل أكثر من الاحتياجات الحالية لهم .                              |             |      |           |         |                |
| 32 | قدرة شركتنا على استيعاب التغيرات الحاصلة في البيئة المتعلقة (بالتكنولوجيا , المنافسين , التنظيم) .                      |             |      |           |         |                |
| 33 | تتابع شركتنا البيانات والمؤشرات الاقتصادية العامة بشكل دوري مثل (معدل الربح ، معدل التغير ، معدل النمو ، نسب الفائدة) . |             |      |           |         |                |
| 34 | تعمل شركتنا على كشف توجهات الزبائن المختلفة لخدماتنا لتمييزها عن نوعية الخدمات قياساً بنوعية خدمات الشركات الأخرى.      |             |      |           |         |                |
| 35 | تحرص شركتنا على تحديد أسباب عدم اقتناء الزبائن لخدماتها والتحول للآخرين.  |             |      |           |         |                |

**ب- القدرة الاستيعابية:** وهي القدرة على إدراك وتشخيص قيمة المعلومات الخارجية وتطبيقها، والمنظمات

التي تمتلك هذه القدرة تكون أكثر قابلية على التعلم وتوحيد المعلومات وتحويلها إلى معرفة.

(Wang & Ahmad, 2007 :36)

| ت  | الفقرات  | أفق تماماً | أفق | غير متأكد | لا أفق | لا أفق تماماً |
|----|--|------------|-----|-----------|--------|---------------|
| 36 | تحرص شركتنا على المناقشة الدورية للمقترحات المخططة للاقتراضات التي تمتلكها .                                     |            |     |           |        |               |
| 37 | يعتبر التعلم من الأزمات السابقة في التوافق مع المجتمع بشكل واقعي أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها شركتنا. |            |     |           |        |               |
| 38 | تعمل شركتنا على دراسة وتقييم موقفها تجاه السوق بشكل مستمر ومنتظم .   |            |     |           |        |               |
| 39 | ترتيب وحفظ انطباعات شركتنا حول الزبائن والسوق بشكل مرتب ونظامي مثل (قواعد المعلومات – الانترنت)                  |            |     |           |        |               |
| 40 | تعمل شركتنا على فهم واستيعاب المنظمات المنافسة بشكل مستمر.   |            |     |           |        |               |

**ج- القدرة التحولية:** وهي قابلية المنظمة على إيجاد التغيير المطلوب في تشغيل الإجراءات التنظيمية لتكامل المعرفة

الحالية مع المعرفة المكتسبة والمستوية حديثاً. (Berghman ,2006 :59)

| ت  | الفقرات  | أفق تماماً | أفق | غير متأكد | لا أفق | لا أفق تماماً |
|----|--|------------|-----|-----------|--------|---------------|
| 41 | تحسن شركتنا مهاراتها وقدراتها لتقديم أفضل الخدمات للاحتياجات الجديدة التي تظهر في السوق.             |            |     |           |        |               |
| 42 | تبني شركتنا هيكل تنظيمي لمقابلة الاحتياجات لتخطيط وعرض الجديد من خدماتها للزبائن.                    |            |     |           |        |               |
| 43 | تقدم شركتنا الكثير من المبادرات لتغيير الأدوار التقليدية والعلاقات بين الموظفين التي تتعلق بخدماتها. |            |     |           |        |               |
| 44 | ابتكار طرق للدخول للسوق بشكل مميز للتعريف بخدمات شركتنا.   |            |     |           |        |               |
| 45 | تقدم شركتنا المبادرات لتغيير قواعد المنافسة التقليدية بما يتلاءم والسوق العالمي .                    |            |     |           |        |               |

## ثانياً :- الخصائص التنظيمية: يجري تطوير القابليات الديناميكية من خلال البحث في العلاقات الداخلية بين

إستراتيجية المنظمة وبيئتها التنظيمية. (Govindarajan & Trimble ,2004:67)

أ- الثقافة التنظيمية : أنها منظومة متكاملة من القيم والافتراضات والتقاليد والقواعد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها جميع أفراد المنظمة بغض النظر عن مستواهم الوظيفي. (Robbins, 2003:525)

| ت  | الفقرات  | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|--|-------------|------|-----------|---------|----------------|
| 46 | تشجيع الإدارة العليا في شركتنا صياغة وتطوير إستراتيجية التسويق المبدعة في تقديم الخدمات.                               |             |      |           |         |                |
| 47 | تحافظ شركتنا على النظام وعمليات الإدارة الملائمة لتقليل المخاطر أكثر من تقييمه لمبادرات القيادة للتغيير.               |             |      |           |         |                |
| 48 | يتناول الإبداع في شركتنا إدراك المخاطر أيضاً والتعامل معها بشكل ينسجم والتطورات الواقعية في البيئة المحلية والعالمية . |             |      |           |         |                |
| 49 | يلتقي الموظفون في شركتنا بشكل دائم لمناقشة توجهات السوق والتطورات التي تتعلق بالزبائن والمنافسين والمساهمين.           |             |      |           |         |                |
| 50 | من خلال علاقة شركتنا العملية مع الزبائن نحصل على معلومات حول السوق وبيئة الشركة .                                      |             |      |           |         |                |

ب- الهيكل التنظيمي: مجموعة من الأساليب التي تقسم بها المنظمة في مهمات متميزة، والتنسيق فيما بينها ويمثل خارطة رسمية للمنظمة تصف توزيع المسؤوليات بين التقسيمات والإفراد داخل المنظمة وتحديد العلاقات الرسمية بينها وتحديد عدد المستويات الهرمية في المنظمة .

(David , 2000: 246)

| ت  | الفقرات  | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|--|-------------|------|-----------|---------|----------------|
| 51 | نشعر بأننا الموظفين المعنيين في كل قضية تواجه شركتنا.  |             |      |           |         |                |
| 52 | نستطيع اتخاذ بعض القرارات التي تخص مهماتنا بدون المداولة والتدقيق مع أي شخص آخر في شركتنا.           |             |      |           |         |                |
| 53 | لا يجد الموظفون دائماً بحكم الإدارة الرشيدة لشركتنا طريقة لتجاوز القواعد والتعليمات.                 |             |      |           |         |                |
| 54 | ينبغي الرجوع إلى المسؤول الرفيع المستوى حتى في القضايا الصغيرة قبل إعطاء الإجابة النهائية في شركتنا. |             |      |           |         |                |
| 55 | ينبغي أن أسأل مديري في كثير من الأحيان قبل أن أفعل أي شيء لشركتنا.                                   |             |      |           |         |                |

### ثالثاً: - سمات سلسلة التجهيز: توضح التسلسل للأنشطة الرئيسية والداعمة التي تضيف القيمة للمنتجات

داخل المنظمة وخارجها من خلال طريقة ترابط تلك الأنشطة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويتم خلق القيمة المضافة عن طريق التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز والتحفيز من خلال الزبائن والموزعين. (Berghman,2006:76)

أ- التحفيز من خلال مناخ سلسلة التجهيز: أن خلق القيمة المضافة يتم من خلال فصل الأنشطة وتقدير القيمة المضافة من كل نشاط داخل المنظمة، ومن ثم تحليل كيفية الترابط بين هذه الأنشطة ومقدار إضافة هذا الترابط لقيمة الزبون. (84: Wheeln & Hunger , 2004)

| ت  | الفقرات  | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|--|-------------|------|-----------|---------|----------------|
| 56 | تؤدي علاقة شركتنا مع الزبائن إلى تطوير مشترك لعمليات الخدمة وتطوير مرتبط بالخدمات الجديدة.   |             |      |           |         |                |
| 57 | يسهم استعمال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تخفيض كلف انجاز الصفقات والعقود التجارية لشركتنا.  |             |      |           |         |                |
| 58 | يدرك المجهز إن وصول الزبون إلى حالة عدم الرضا بالمنتجات التي تقدمها شركتنا يؤدي إلى فقدان وتقليص فرص الصفقات والعقود التجارية مع شركتنا. |             |      |           |         |                |
| 59 | يساهم المجهز في تحقيق التزامن والاندماج للقدرات الإنتاجية والعملياتية لشركتنا عبر المشاركة بالمعلومات.                                   |             |      |           |         |                |
| 60 | نحقق مشاركة المجهز ضمن سلسلة التجهيز سلوكاً ورؤية مشتركة مع شركتنا.  |             |      |           |         |                |

ب - التحفيز من خلال الزبائن والموزعين: إن القيمة تكون أكبر عند النظر إلى سلسلة المجهزين والموزعين، إذ إن قدرة المنظمة على التأثير في أداء الآخرين من خلال سلسلة قيمتها يمكن أن يكون عاملاً مهماً. (الدليمي , 2009:48)

| ت  | الفقرات   | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|---|-------------|------|-----------|---------|----------------|
| 61 | يتيح الاندماج بين حلقات سلسلة التجهيز لشركتنا إمكانية تحقيق هدف وتركيز واحد نحو خدمة الزبون.                              |             |      |           |         |                |
| 62 | تسمح تكنولوجيا المعلومات لشركتنا إمكانية تنظيم العمل مع الزبائن وإدارة العلاقات معهم .                                    |             |      |           |         |                |
| 63 | توحد شركتنا عمليات النقل وتسليم الطلبيات من خلال الاستعمال الأمثل لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.                           |             |      |           |         |                |
| 64 | يمثل الفهم الجيد لمستوى خدمة الزبون العنصر الأساس لتطبيق الأنظمة المتنوعة لإدارة سلسلة التجهيز والاستفادة منها في شركتنا. |             |      |           |         |                |
| 65 | للزبون مساهمة في عمليات تطوير منتجات لشركتنا وذلك عبر دراسات السوق التي تقوم بها شركتنا عبر الانترنت.                     |             |      |           |         |                |

ملحق (3)

علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة زين العراق

|                | Y     | Y <sub>1</sub> | Y <sub>2</sub> | Y <sub>3</sub> |
|----------------|-------|----------------|----------------|----------------|
| X              | 0.892 | 0.905          | 0.897          | 0.674          |
| X <sub>1</sub> | 0.87  | 0.878          | 0.856          | 0.685          |
| X <sub>2</sub> | 0.773 | 0.815          | 0.812          | 0.515          |
| X <sub>3</sub> | 0.885 | 0.884          | 0.926          | 0.642          |
| X <sub>4</sub> | 0.678 | 0.699          | 0.652          | 0.537          |
| X <sub>5</sub> | 0.648 | 0.653          | 0.645          | 0.502          |
| X <sub>6</sub> | 0.889 | 0.881          | 0.851          | 0.742          |

N=40

ملحق (4)

علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة آسياسيل

|                | Y     | Y <sub>1</sub> | Y <sub>2</sub> | Y <sub>3</sub> |
|----------------|-------|----------------|----------------|----------------|
| X              | 0.888 | 0.887          | 0.878          | 0.811          |
| X <sub>1</sub> | 0.746 | 0.758          | 0.731          | 0.678          |
| X <sub>2</sub> | 0.770 | 0.785          | 0.789          | 0.659          |
| X <sub>3</sub> | 0.879 | 0.837          | 0.897          | 0.809          |
| X <sub>4</sub> | 0.678 | 0.694          | 0.644          | 0.634          |
| X <sub>5</sub> | 0.646 | 0.641          | 0.623          | 0.612          |
| X <sub>6</sub> | 0.883 | 0.890          | 0.847          | 0.831          |

N=40

## 10- معامل الاختلاف:

يستخدم لقياس التشتت النسبي وهو نسبة مئوية ، ويحسب بالمعادلة الآتية : ( الهيئي , 2006:431)

$$\text{معامل الاختلاف} = 100 \times \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{الوسط الحسابي}}$$

## أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

1- النسبة المئوية: ويستخرج وفق الصيغة التالية (المنيزل, 2000:258)

$$100 \times \frac{\text{القيمة الجزئية}}{\text{القيمة الكلية}}$$

2- الوسط الحسابي: ويستخرج وفق الصيغة التالية (الهيبي, 2006:431)

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

إذ أن:

$$\bar{X} = \text{الوسط الحسابي}$$

$$\bar{X}_i = \text{استجابات أفراد العينة}$$

$$N = \text{حجم العينة}$$

3- الوسط الحسابي الموزون: ويستخرج وفق الصيغة التالية (Berenson, 2004:255)

$$W \bar{X} = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i}$$

إذ أن:

$$W \bar{X} = \text{الوسط الحسابي الموزون}$$

$$x_i = \text{إجابة الفقرة}$$

$$f_i = \text{تكرار الفقرة}$$

4- الانحراف المعياري: ويستخرج وفق الصيغة التالية (James, 2000:111)

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

إذ أن:

$$S = \text{الانحراف المعياري}$$

$$x_i = \text{استجابات أفراد العينة}$$

$$f_i = \text{التكرار}$$

$$\bar{x} = \text{الوسط الحسابي للإجابات}$$

5- معامل الانحدار البسيط : ويستخرج وفق الصيغة التالية (Donald,2001:37)

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}\bar{X}_i$$

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

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

6- معامل الارتباط  $r$  : ويستخرج وفق الصيغة التالية (watson,2002:321)

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

7- معامل التفسير (معامل التحديد)  $R^2$  : ويستخرج وفق الصيغة التالية (المنيزل,2000:258)

$$R^2 = r^2$$

8- اختبار  $F$  : ويستخرج وفق الصيغة التالية (الهيبي , 2006:431)

$$F = \frac{MSG}{MSE}$$

إذ أن :

$$F = \text{اختبار } F$$

$$MSG = \text{متوسط مربعات المجموعات}$$

$$MSE = \text{متوسط مربعات الخطأ}$$

9 - اختبار  $T$  لمعنوية الارتباط : ويستخرج وفق الصيغة التالية (watson,2002:321)

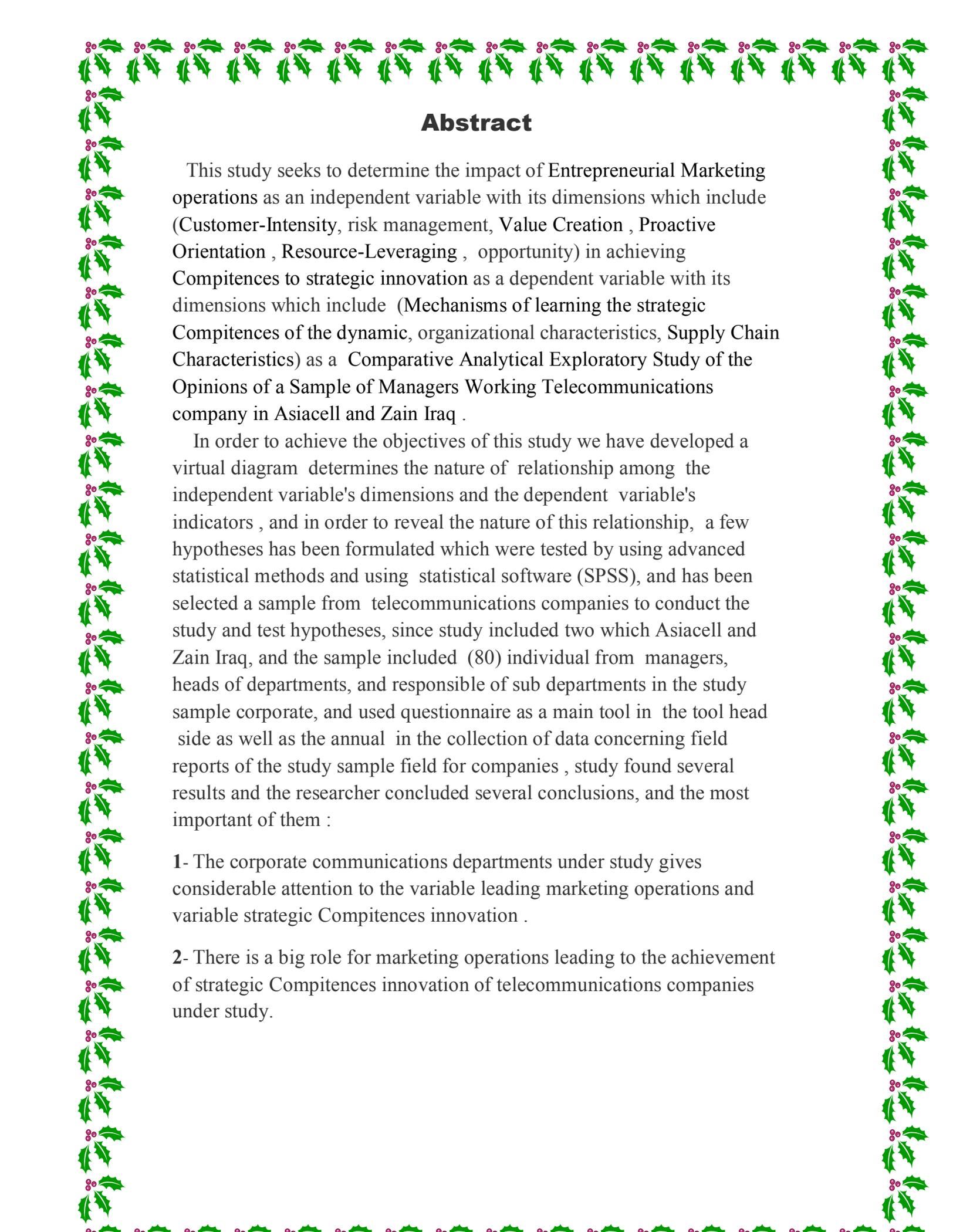
$$T = r \times \sqrt{\frac{n-k-1}{1-r_{xy}^2}}$$

إذ أن :

$$r = \text{معامل الارتباط .}$$

$$k = \text{عدد درجات الحرية .}$$

$$n = \text{حجم العينة (عدد المشاهدات) .}$$

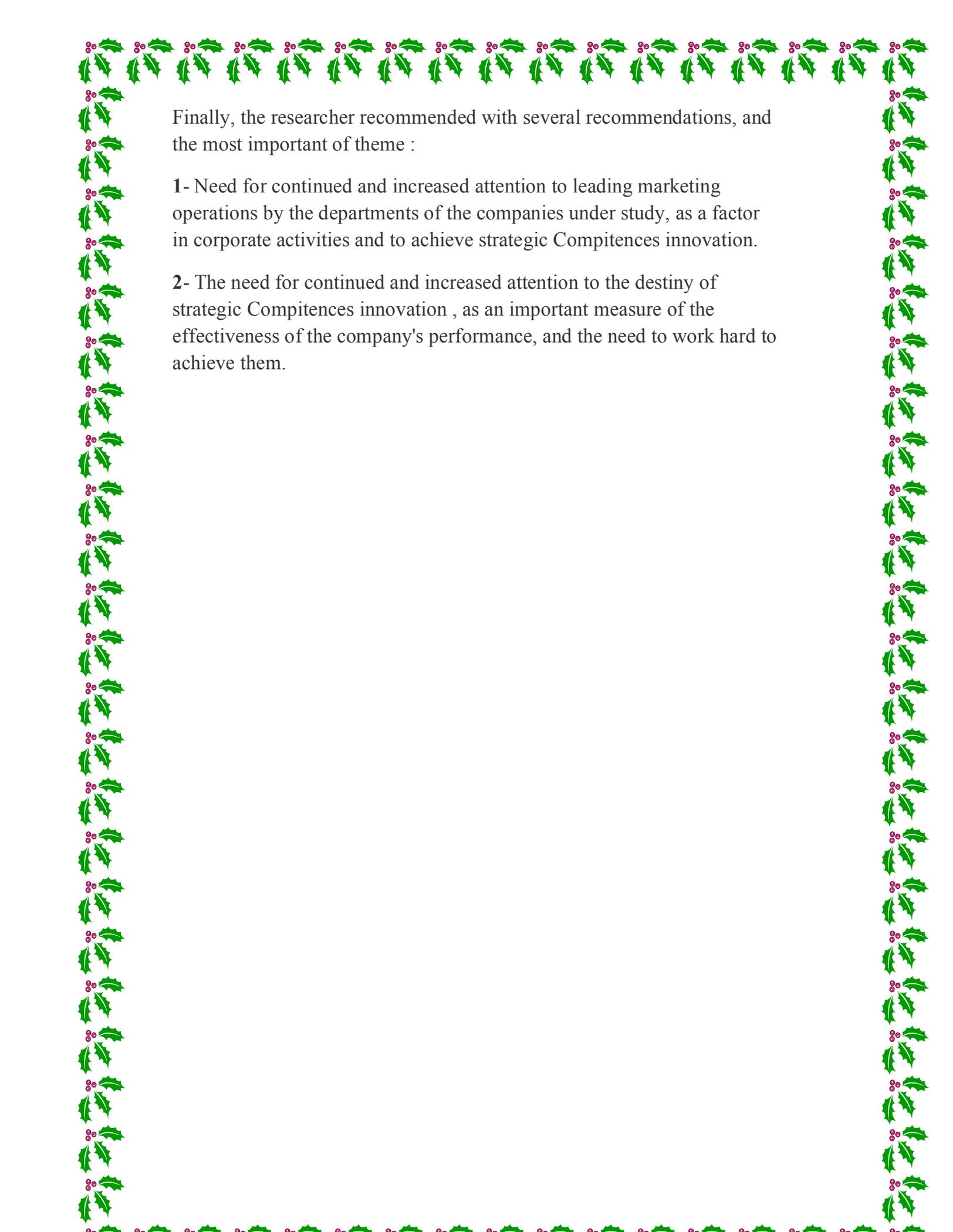


## Abstract

This study seeks to determine the impact of Entrepreneurial Marketing operations as an independent variable with its dimensions which include (Customer-Intensity, risk management, Value Creation , Proactive Orientation , Resource-Leveraging , opportunity) in achieving Competences to strategic innovation as a dependent variable with its dimensions which include (Mechanisms of learning the strategic Competences of the dynamic, organizational characteristics, Supply Chain Characteristics) as a Comparative Analytical Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers Working Telecommunications company in Asiacell and Zain Iraq .

In order to achieve the objectives of this study we have developed a virtual diagram determines the nature of relationship among the independent variable's dimensions and the dependent variable's indicators , and in order to reveal the nature of this relationship, a few hypotheses has been formulated which were tested by using advanced statistical methods and using statistical software (SPSS), and has been selected a sample from telecommunications companies to conduct the study and test hypotheses, since study included two which Asiacell and Zain Iraq, and the sample included (80) individual from managers, heads of departments, and responsible of sub departments in the study sample corporate, and used questionnaire as a main tool in the tool head side as well as the annual in the collection of data concerning field reports of the study sample field for companies , study found several results and the researcher concluded several conclusions, and the most important of them :

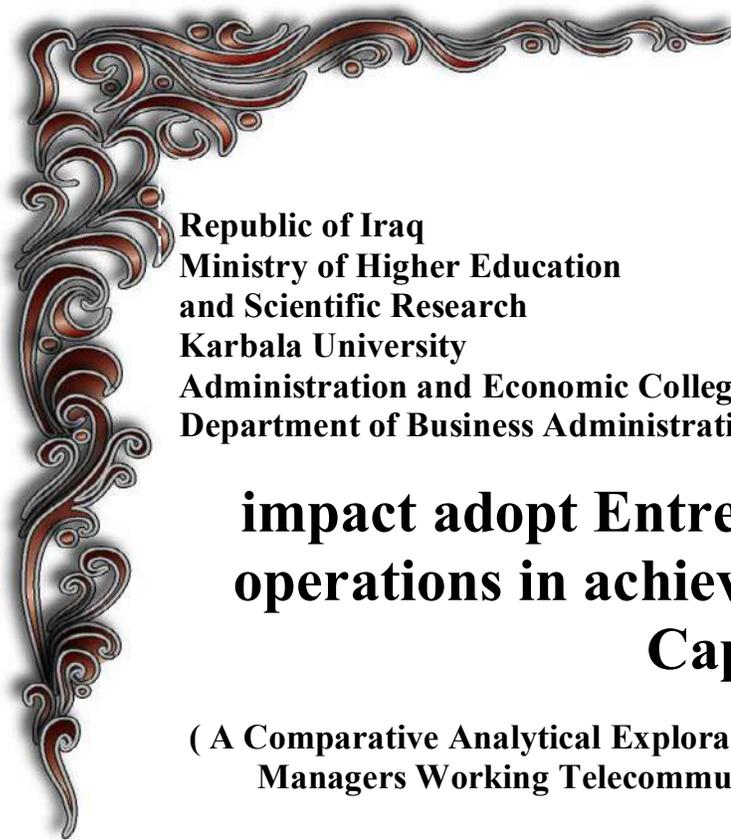
- 1- The corporate communications departments under study gives considerable attention to the variable leading marketing operations and variable strategic Competences innovation .
- 2- There is a big role for marketing operations leading to the achievement of strategic Competences innovation of telecommunications companies under study.



Finally, the researcher recommended with several recommendations, and the most important of them :

1- Need for continued and increased attention to leading marketing operations by the departments of the companies under study, as a factor in corporate activities and to achieve strategic Competences innovation.

2- The need for continued and increased attention to the destiny of strategic Competences innovation , as an important measure of the effectiveness of the company's performance, and the need to work hard to achieve them.



**Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
Karbala University  
Administration and Economic College  
Department of Business Administration**

# **impact adopt Entrepreneurial Marketing operations in achieve Strategic Innovation Capacity**

**( A Comparative Analytical Exploratory Study of the Opinions of a Sample of  
Managers Working Telecommunications company in Asia and zain )**

**A Thesis Submitted to**

The council of the College of Administration and Economic  
in Karbala University

In Partial Fulfillment of the Requirements for Degree in the  
Business Administration

**By**  
Ruwaida Tareq Fakhir

**Supervised By**  
**Prof. Dr.**  
Alaa Farhan Talib

**2013A.B**

**1434A.H**

