



## إمكانية تبني مهارات التسويق الإبتكاري لتعزيز زيادة منظمة الأعمال دراسة ميدانية في شركة Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر فتيحة عبيدي<sup>1</sup> وهواري معراج<sup>2</sup>

1- باحثة دكتوراه

2- كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- جامعة غرداية- الجزائر

البريد الإلكتروني : [m\\_houari@yahoo.fr](mailto:m_houari@yahoo.fr)

### الملخص-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مهارات التسويق الإبتكاري ومدى توافرها في منظمة الأعمال المبحوثة، من أجل تحديد مساهمتها في تعزيز زيادة منظمة الأعمال بالتطبيق على شركة Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر.

وتم تبني عدد من الفرضيات تحقيقاً لمقاصد الدراسة وتوجهاتها، ووزعت (36) استمارة استبيان على إطارات منظمة الأعمال المبحوثة واسترجعت بأكملها أي بنسبة (100%)، وجرى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الارتباط والتأثير بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS, V17)، وخلصت الدراسة لجملة من الاستنتاجات أهمها: أنّ مهارات التسويق الإبتكاري (الإحساس بالمشاكل، المرونة، الأصالة، المثابرة وقبول التحدي، القدرة على الاتصال الفعال) التي تبناها منظمة الأعمال Sweetlé تسهم في دعم توجهات هاته المنظمة باتجاه تعزيز ريادتها (تحمل المخاطرة، الإبداع، الإستباقية)، والتي على ضوءها تمّ

صياغة جملة من التوصيات والمقترحات والتي يؤمل أن يستفيد منها المعنيون في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: تسويق إبتكاري، مهارات، ريادة، منظمة أعمال، سويتلي، الجلفة.

## The possibility of adopting innovative marketing skills to promote entrepreneurship organizations A field study in Sweetlé company – Djelfa - Algeria

Abstract –

the goal behind this research paper is to identify the innovative marketing skills and to what extent they do exist in the target business organisation, in order to see how it helps in the business organisation to be in the Entrepreneurship throughout the practice in sweetle factory in Djelfa - Algeria.

therefore, some hypotheses were there to realize the research objectives, (36) questionnaires were distributed among executives in the target business organisation and all of them (100%) were replied, then the hypotheses of this research paper were tested by the analysis of the combination and the affect using set of statistical signals with the help of the statistic programme (SPSS,V17). this research paper comes out with some conclusions, the most important one is that the innovative marketing skills (to determine the problem, flexibility, originality, struggle and the capacity of effective contact) that sweetle business organisation believe in helps this organisation to be in the Entrepreneurship (take risks, creativity and competition). thus ,some recommendations and suggestions were derived hoping that those who are considered with in the field benefit from.

**key words:** creative marketing, skills, Entrepreneurship, business organisation, sweetle factory, Djelfa.

تمهيد:

إنّ للتميز عدّة مصادر ويعتبر الإبتكار أحد أهم مصادر التميز لا يقل قيمة وكفاءة عن أي مصدر آخر لما له من دور كبير في التوصل إلى منتجات، وأسواق، وتقنيات، وعمليات، وأساليب جديدة تحقق للمنظمة مركز الريادة.

ويعدّ كلّ من التسويق الإبتكاري والريادة من السمات الأساسية للفكر الاستراتيجي في منظمة الأعمال في عالم اليوم، وذلك لانعكاساتها المعقّدة على أوجه تصميم وتنفيذ النشاطات المختلفة لهذه المنظمة ومنها النشاط التسويقي الذي يمثل محور هذه النشاطات.

فالفكر التسويقي فكر متجدّد يستند إلى الإبتكار والإبداع في تصميم الأنشطة التسويقية.

وكلاً من التسويق والإبتكار من المهام الحيوية والأساسية التي تقع على عاتق الإدارة وأنّ أحدهما يكمل الآخر ولمّا كان مفهوم الريادية ملازماً لمفهوم الإبتكار فالنتيجة أنّ التسويق والريادية متلازمان.

فمثل هذا التلازم بين التسويق والريادية والإبتكار إذا ما كان واضحاً لدى الإدارة، فبإمكان منظمة الأعمال أن تضمن بقاءها في مركز الريادة.

والتسويق الإبتكاري يتطلب توفر عدد من المهارات فيمن يكون مسؤولاً عن أو مشتركاً في عملية التسويق الإبتكاري، وهذه المهارات تتصف بالعمومية أي أنّها تمثل مهارات الإبتكار أو الإبداع بشكل عام، وهناك من تتصل بالتسويق بصفة عامة.

وعليه سنتناول الدراسة من خلال المحاور التالية:

المحور الأول\_ منهجية الدراسة؛

المحور الثاني\_ مهارات التسويق الإبتكاري؛

المحور الثالث\_ ريادة منظمة الأعمال؛

المحور الرابع\_ اختبار فرضيات الدراسة؛

المحور الخامس\_ الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول\_ منهجية الدراسة:

أولاً\_ مشكلة الدراسة:

يمكن حصر إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

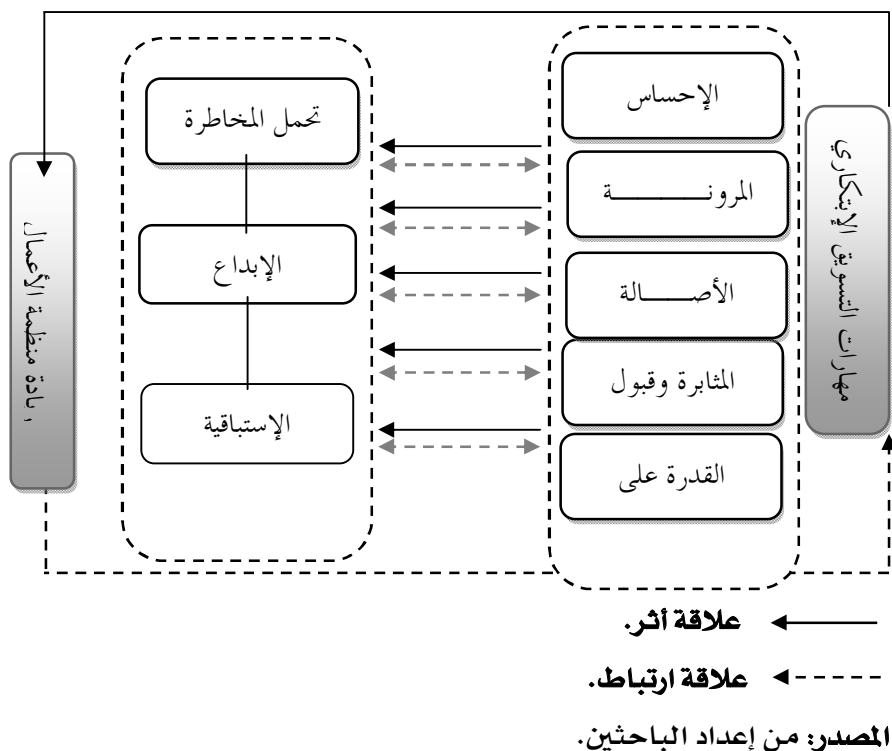
1. ما هو مستوى أهمية مهارات التسويق الإبتكاري والريادية في منظمة الأعمال Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر؟
  2. كيف يمكن أن تساهم مهارات التسويق الإبتكاري في ريادية منظمة الأعمال Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر؟
  3. هل توجد علاقة ارتباط بين مهارات التسويق الإبتكاري وريادية منظمة الأعمال Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر؟
- ثانياً\_ أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:  
من الناحية العلمية ستقدم الدراسة أهم أفكار الباحثين والكتّاب ذات الصلة بموضوع مهارات التسويق الإبتكاري وريادة منظمة الأعمال ومناقشتها بما يثري العلاقة بينهما لتحديدها أكثر في الجانب الميداني؛  
أمّا من الناحية العملية سنقوم بإثارة دوافع المنظمة المبحوثة إلى الإهتمام بمهارات التسويق الإبتكاري لتجاوز إغفالها لهذا المفهوم ولما له من أهمية كبيرة تسمح لها بتحقيق الريادة وتضمن لها تعزيزها والبقاء فيها.

**ثالثاً\_ أهداف الدراسة:**

- تهدف الدراسة إلى بيان مساهمة تبني مهارات التسويق الإبتكاري في تعزيز ريادة منظمة الأعمال، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:
- إعداد إطار نظري خاص بمتغيرات الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات المتوفرة وذات الصلة بالدراسة الحالية، وعناصرها وأهدافها، والتعرّف على نتائج الدراسات السابقة وتحليلها واستخلاص أبرز المؤشرات ومقارنتها بالنتائج التي ستظهرها الدراسة الحالية؛
  - تحليل الأثر بين متغيرات الدراسة عملياً باستخدام طرق وأساليب وبرامج التحليل الإحصائي المناسبة؛

- الخروج بنتائج ميدانية بالوقوف عليها ومعالجتها ووضع حلول مناسبة لتوجيه ذلك الأثر بين المتغيرات؛
  - تقديم التوصيات التي من الممكن أن تساهم في رفع كفاءة منظمة الأعمال وتعزيز دعمها للقطاعات التنموية المختلفة؛
  - التعرف إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال محل الدراسة مهارات التسويق الإبتكاري (الإحساس بالمشاكل، المرونة، الأصالة، المثابرة وقبول التحدي، القدرة على الاتصال) لتعزيز ريادتها.
- رابعاً\_ الأنموذج الفرضي للدراسة:
- استناداً إلى مشكلة الدراسة وعناصرها، وبالاعتماد على بعض نتائج الدراسات السابقة فإنه يمكن تصور العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الأنموذج التالي:



## خامساً\_ فرضيات الدراسة:

1. لا تتبنى منظمة الأعمال Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر مهارات التسويق الإبتكاري.
2. لا تسهم مهارات التسويق الإبتكاري في تعزيز ريادة منظمة الأعمال Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر.
3. لا توجد علاقة ارتباط بين مهارات التسويق الإبتكاري وريادة منظمة الأعمال Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر.

## سادساً\_ أساليب جمع البيانات والمعلومات:

بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة اعتمدنا على إسهامات الباحثين التي تمّ جمعها من المراجع العلمية، فيما اعتمدنا في الجانب الميداني على استمارة الإستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات، ونظراً لعدم توفر المقياس اللازم لقياس بعدي الدراسة، فإننا استندنا إلى البحوث والدراسات التي تناولت بعدي الدراسة، وذلك من أجل بناء أداة الدراسة، والجدول الآتي يوضح تلك البحوث والدراسات.

## الجدول رقم (01): المراجع المستخدمة في بناء أداة الدراسة.

الرقم	المتغيرات	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	المصدر
01	مهارات التسويق الإبتكاري	الإحساس بالمشاكل	03	(نعيم حافظ أبو جمعة، 2003)، (أزهار عزيز العبيدي، 2009)
02		المرونة	03	
03		الأصالة	03	
04		المثابرة وقبول التحدي	03	
05		القدرة على الإتصال الفعال	03	
06		تحمل المخاطرة	05	(fairoz et al, Lumpkin 2010),

07	ريادة منظمة الأعمال	الإبداع	05	& Dess, 1996), (Hughes & Morgan, 2007), (صالح عبد الرضا رشيد، 2013)، (مهند ياسر العطوي، 2012)، (إحسان دهش جلاب، 2014)، (بيداء ستار لفته، 2015)
		الإستباقية	05	

المصدر: من إعداد الباحثين.

### سابعاً\_ أساليب التحليل الإحصائي:

1. التكرارت والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، لكونها أدوات وصف متغيري الدراسة وعرض النتائج الأولية ومناقشتها؛
2. اختبار مربع كأي (chi-square) واستخدامه للتعرف على العلاقة التوافقية بين المتغيرات؛
3. الاختبار غير المعلمي (Mann-Whitney) و(wilcoxon) اللذين يبينان الفروقات المعنوية بين متغيرين غير معلميين أحدهما يكون المفسر والآخر المستجيب وبصورة متبادلة؛
4. معامل الارتباط الرتبي (Spearman) واستخدامه لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين.

### ثامناً\_ حدود الدراسة:

تحددت الدراسة الحالية زمانياً بشهر أكتوبر من صيف (2015 م) أما الحدود المكانية فاقترنت على شركة Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر.

### تاسعاً\_ وصف مجتمع الدراسة والأفراد المبحوثين:

تم اختيار شركة Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر كمجتمع للدراسة، وتم توزيع (36) استمارة وقد استردت بأكملها أي بنسبة (100%)، وقد استغنى الباحثين عن وصف المعلومات الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين

بسبب أنّ استمارة الإستبانة وجّهت لإطارات شركة Sweetlé ذوي المستوى التعليمي العالي والخبرة المتراكمة والتي تعدّ الأساس لاتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.

### المحور الثاني\_ مهارات التسويق الإبتكاري:

#### أولاً\_ مفهوم التسويق الإبتكاري:

يركّز التسويق الإبتكاري (الإبتكار التسويقي) على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرق وإجراءات أو استخدام معدّات وآلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقياً سواءً في مجال المنتج أم التسعير أم الترويج أم التوزيع وهكذا. فاستحداث طريقة جديدة في تقديم خدمة هو ابتكار تسويقي، توزيع المنتج بطريقة آلية هو إبتكار تسويقي، إبداع طريقة تسعير تعزز القيمة هو إبتكار تسويقي، كذلك إبتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو إبتكار تسويقي، وهكذا فأى فعل مميّز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المنظمة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال التسويق الإبتكاري.<sup>(1)</sup>

والتسويق الإبتكاري هو: وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية.<sup>(2)</sup>

كما يعرف التسويق الإبتكاري أو الإبتكار في مجال التسويق بأنه: تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة وغير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات

---

(1) الجياشي علي، حالة الإبتكار في المنظمة وانعكاساتها على التسويق الإبتكاري فالأداء- دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن، 2003، ص5.

(2) وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الإبتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد 1، 2007، ص102.



عملية في أحد مجالات المزيج التسويقي، كالمنتج أو التوزيع أو الترويج أو غير ذلك، وبالتالي فإنّ الابتكار في مجال التسويق يتصف بعدة خصائص أهمها: (3)

- توليد الأفكار ودراستها وبيان جدواها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع؛

- العمل على استغلال الأفكار الجديدة بشكل كفاء وفعال لتعظيم المنفعة المتوقعة منه؛

- شمولية الابتكار لجميع عناصر المزيج التسويقي.

وعرف أيضاً بأنه: 'عملية تقديم شيء ما يكون جديداً وهاماً للسوق'. (4)

والتسويق الابتكاري هو: 'الذي يمسّ كلّ الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي'. (5)

وما يميّز الابتكار في مجال التسويق والمنطلق من أفكار تسويقية جديدة بخلاف الابتكارات التكنولوجية أو الابتكارات التسويقية التي تتطلب تكنولوجيا جديدة، هو أنه في كثير من الأحيان لا يتطلب استثمارات ضخمة، وهذا ما يزيد في درجة المخاطرة في حالة الابتكارات التي تعتمد على التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي فإنّ الابتكار في مجال التسويق من منطلق تسويقي يكون أقل خطورة وأكثر فعالية ولكن في المقابل نجد أنه سهل التقليد من طرف المنافسين. (6) وبذلك فالابتكار التسويقي قد ينصب على عنصر المنتج، سواءً كان سلعة أو خدمة، أم على عنصر السعر، أم على عنصر

(3) طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق، سوريا: منشورات جامعة دمشق، 2005، ص459-460.

(4) الصرن رعد حسن، الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء 2، سوريا: دار الرضا للنشر، 2001، ص77.

(5) Jean, jacques Lambain, *Le marketing stratégique*, Edi science international, 2<sup>ème</sup> édition, 1993, p281.

(6) Jean, jacques Lambain, op cit, p281.

الترويج، أم على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر فإنّ هذا النوع من الإبتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً.

### ثانياً\_ أهمّ مهارات (قدرات) التسويق الإبتكاري:

للتسويق الإبتكاري العديد من المهارات أو القدرات (وما يرتبط من خصائص وصفات) الواجب توفرها في الشخص حتى يمكن أن يعتبر مبتكراً في مجال التسويق، وبعض هذه المهارات لا تقتصر على مجال الإبتكار التسويقي وإنّما تمتد إلى الإبتكار بشكل عام، وبصرف النظر عن مجاله -تسويقي أو فني، .. إلخ- بينما البعض الآخر منها يرتبط بصفة أساسية بالتسويق وفيمايلي عرض لأهم هذه المهارات (القدرات)، الخصائص والصفات:<sup>(7)</sup>

1. القدرة على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة: وهي قدرة الشخص على إيجاد أفكار تتصف بالجدّة وغير مألوفة، سواء ارتبطت بالموقف التسويقي موضع الإبتكار بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، وبالتالي فإنّ المبتكر التسويقي يجب أن يكون قادراً على التوصل إلى أشياء جديدة لم يسبق وأن توصل إليها غيره.

كما أنّه لا يمكن الاستغناء عن الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، فهي تساعد للتوصل إلى شيء جديد وغير مألوف أو قد توحى إليه بفكرة غير تقليدية.

2. الإحساس بالمشاكل: ويُعنى بذلك قدرة الشخص على الشعور بالمشكلة التسويقية وتحديد أبعادها، والتعمق في التفكير فيها، وما يرتبط بها من عناصر ومتغيرات وتبرز أهمية هذه القدرة على وجه الخصوص في المواقف التسويقية التي تكون المشكلة فيها غير واضحة المعالم، ويعكس الموقف مجرد

<sup>(7)</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2003، ص 84- 87.

ظاهرة يكمن وراءها سبب أو مشكلة ويكون لدى الشخص القدرة على تحليل الموقف للتوصل إلى السبب في حدوث الظاهرة.

ومن هنا فيجب ألا تقتصر هذه القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تقع بالفعل والحساسية اتجاهها، وإنما يجب أن تتضمن المشكلات التي يحتمل أن تقع وذلك قبل وقوعها بالفعل، أي التنبؤ بما يمكن أن يقع من مشكلات، بناءً على دراسة وتحليل المعلومة المرتبطة بالممارسات التسويقية للشركة أو لجهات أخرى (كمنافسيها أو الهيئات الحكومية).

3. **المرونة:** ويقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الإعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في إطار حدود معينة أو أطر ثابتة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية. وبالطبع فإن وجود مجموعة من الأشخاص المبتكرين مع بعض وتوافر صفة المرونة في التفكير لديهم يمكن أن يتولد عنه العديد من الأفكار المتعلقة بالإستخدامات المتعددة لذلك المنتج (سلعة أم خدمة)، من خلال جلسات مثل جلسات الإنطلاق الفكري.

4. **المثابرة وقبول التحدي:** أي أنه على الشخص المبتكر أن يصرّ على تحقيق الهدف في الموقف التسويقي موضع الإعتبار ويتخطى أية عقبات أو معوقات تقف في طريق ذلك، ولا يسلم بسهولة أو يتنازل عما يريد أن يصل إليه، فلا يتطرق إليه اليأس ولا يكتفي بتحقيق جزئية صغيرة من الهدف، فالفضل في موقف معين يزيد من إصراره وتصميمه على التوصل إلى حلول للمشاكل أو التعامل مع الموقف موضع الإعتبار.

5. **القدرة على الإتصال الفعال:** يجب أن يتوافر لدى المبتكر التسويقي القدرة على الإتصال الفعال مع الآخرين حيث عادة ما تتطلب عملية التسويق الإبتكاري العمل ضمن مجموعة أو فريق، وبالتالي لا بدّ وأن تتوافر لدى الشخص القدرة على التعبير عن أفكاره بوضوح ومراعاة خصائص من ينقل إليهم هذه الأفكار واستخدام الوسيلة المناسبة لنقلها واختيار التوقيت المناسب

لذلك، وتفهم مصادر التشويش أو الشوشرة (الضوضاء)، التي يمكن أن تؤثر على فعالية اتصاله بالآخرين، ومحاولة تقليلها وتلقي ردود الفعل من الآخرين، وتفسيرها، وإحداث التغييرات المطلوبة فيما يريد إيصاله طبقاً لردود الأفعال هذه، والقدرة على الإنصات وغير ذلك من القدرات اللازمة لجعل الإتصال بالآخرين اتصالاً فعالاً يحقق هدفه.

ولا تقتصر الحاجة إلى توافر المهارات (القدرات) سائلة الذكر في المبتكر التسويقي، وإنما يحتاج إلى الكثير منها المبتكرون بصفة عامة.

وبالإضافة إلى المهارات السابقة، فإنّ هناك بعض الخصائص والصفات التي تتعلق بخلفية المبتكر فيما يتعلق بالتسويق بجوانبه المختلفة، ومن هذه الخصائص مايلي:<sup>(8)</sup>

1. الإلمام بالأسس والمبادئ العلمية للتسويق وما يتضمنه من عناصر كالإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، وتطوير المنتجات، والتسعير، والتوزيع، وبحوث التسويق، والتسويق الإستراتيجي؛
2. الخبرة في مجال ممارسة الأنشطة التسويقية أو - على الأقل- الإلمام بتجارب شركات ومنظمة مختلفة في مجال التسويق بأبعاده المختلفة؛
3. الإلمام بالإبتكارات التسويقية - على وجه الخصوص- التي تبنتها وطبقتها المنظمة سواء في مجال الصناعة التي تعمل فيها الشركة التي ينتمي إليها، أو صناعات أخرى ذات صلة مباشرة بها، والنتائج التي تحققت، ووردود فعل المنظمة لهذه النتائج وبصرف النظر عما إذا كانت هذه المنظمة داخل البلد التي ينتمي إليها الشخص أو في بلاد أخرى - عربية أو أجنبية.
4. معرفة كل من الشركة التي يعمل بها، والعملاء الذين تتعامل معهم الشركة، ومنافسيها في السوق، أو ما يطلق عليه الـ (3Cs, Company, Customers & Competitors).

(8) نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 87- 88.

5. الإلمام بالمتغيرات البيئية المختلفة من اقتصادية وتنافسية وسياسية وقانونية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية .. إلخ التي تعمل في ظلها الشركة والتأثيرات المتبادلة بينها وبين أنشطة الشركة وبصفة خاصة أنشطة التسويق.

### ثالثاً\_ الخصائص الواجب توافرها في المبتكر التسويقي:

فضلاً عما سبق ذكره من مهارات وصفات، وخصائص تتعلق بالخلفية التسويقية للمبتكر موضع الإعتبار، فإنّ هناك عدداً من الخصائص الشخصية التي لا بدّ من توافرها في مثل هذا الشخص أهمها مايلي:<sup>(9)</sup>

1.

لشخصية المستقلة: ويقصد بها أن تكون آراء وأفكار وتصرفات الشخص غير متأثرة بدرجة كبيرة بالآخرين، وبالتالي فإنّه يعتبر نفسه مختلفاً عن الآخرين ولا يقول وأنا كذلك والّا كان تابعاً.

2. الميل إلى المخاطرة: فالمبتكر التسويقي يميل إلى تحمل المخاطرة، وإن كان لا بدّ أن تتوافر لديه القدرة على تقدير درجة هذه المخاطرة، ويعتقد تماماً في العلاقة بين المخاطرة والعائد حيث أنّه كلّما زادت درجة المخاطرة كلّما زاد العائد المتوقع منها.

3. الثقة بالنفس: يجب أن يكون المبتكر التسويقي واثقاً بدرجة كبيرة من نفسه ومن قدرته على تحقيق أهدافه ويجب ألاّ تهتز هذه الثقة أو يصاب الشخص بالإحباط نتيجة لعدم القدرة على تحقيق أهدافه في موقف معين، حيث يجب أن تكون لديه القدرة على معرفة الأسباب وراء ذلك، ومحاولة تجنبها في المواقف اللاحقة.

4. الميل إلى الجدل: يميل المبتكر التسويقي للجدل فيما قد يعتقد الآخرون بأنّه غير قابل للجدل، أو يعتبرونه من المسلمات وبالتالي فإنّه يثير التساؤل حوله وقد يشكك في صحة مثل هذه المسلمات هذا مع ملاحظة أنّ

(9) المرجع السابق، ص 88.

الجدل هنا لا يكون لمجرد الجدل وإنما يكون بهدف التوصل إلى أفكار أو علاقات جديدة أو قضايا مختلفة عما هو معروف.

5. تجنب الروتينيات: ويقصد به محاولة الشخص الابتعاد عن كل ما هو روتيني أو رتيب سواء في مجال العمل أو خارج نطاقه - كلما أمكنه ذلك- بل ورغبته المستمرة في ذلك وفي نفس الوقت فإن المبتكر يميل إلى ويرغب في كل ما هو جديد ومتغير ومتجدد.

المحور الثالث\_ ريادة منظمة الأعمال:

أولاً\_ مفهوم ريادة منظمة الأعمال:

يرجع إدخال مصطلح الريادة لأول مرة إلى النظرية الاقتصادية (Richard Cantillon, 1725)، والذي يرى بأن الريادة هي تحمل المخاطر، ويشير في هذا المفهوم إلى التجار والمزارعين والمهنيين أو الحرفيين والمالكين الآخرين، حيث تتمثل المخاطرة في أن التاجر مثلاً يشتري السلع بأسعار محددة ويبيعها بأسعار غير معروفة في المستقبل. وهذا يعني أنه قد ترتفع الأسعار أو تنخفض مستقبلاً وهذا يحمل في طياته المخاطرة والمغامرة والتعامل مع ظروف وحالات غير واضحة.<sup>(10)</sup> ويميّز (Francis Walker, 1876)، بين أولئك الأفراد الذين يزودون رأس المال ويحصلون على فوائد عليه وأولئك الأفراد الذين يحصلون على الأرباح من خلال القدرات الإدارية لديهم، وهو بذلك يشير إلى أن الريادة تتمثل في القدرات الإدارية التي تمدّ الريادي للحصول على الأرباح.<sup>(11)</sup> وقد قدّم (Schumpeter, 1934)، مفهومه للريادة على أنها التفكير الخلاق<sup>(12)</sup>. حيث يمثل هذا التفكير الخلاق المحرك والدافع الذي

<sup>(10)</sup> Hisrich, R. and Peters, M., **Entrepreneurship**, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, Irwin, 2002, p7.

<sup>(11)</sup> Ibid, p7.

<sup>(12)</sup> يشير مصطلح التفكير الخلاق إلى كسر حالة التوازن الموجودة في السوق (الطلب والعرض على السلع) من خلال قيام الرياديين بابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة، مما يؤدي

فتيحة عبيدي وهواري معراج

يحفظ رأس المال، ويساعد الريادي ويدفعه للتقدم من خلال الأفكار الخلاقة والمبدعة، والتي قد تبدو قوية ومريحة، باعتبار أنّ الرياديين لا يقتصر عملهم فقط على تجميع وتراكم أي نوع من السلع بل يحملون ويوظفون توافقات جديدة تحوي على أشياء جديدة، أو أعمال سابقة، ولكن بطريقة جديدة.<sup>(13)</sup> ويميّز (Schumpeter, 1934)، بين خمسة أنواع من التوافقات الجديدة، هي:

- تقديم منتج جديد،
  - تقديم طريقة أو أسلوب إنتاجي جديد،
  - افتتاح أو دخول سوق جديد،
  - الحصول على مصدر توريد جديد للمواد الخام أو أي سلع صناعية أخرى مشابهة،
  - تنفيذ وإنشاء منظمة جديدة أو صناعة جديدة.
- وقد ظلت أفكار واستنتاجات (Schumpeter, 1934)، تمثل مرجعاً رئيسياً للعديد من الباحثين الذين جاءوا من بعده. ثمّ ظهرت مدرستان مستقلتان في مجال ريادة الأعمال هما:

1. مدرسة جامعة هارفارد: حيث نبعت أفكار هذه المدرسة من مركز بحوث التاريخ الريادي في جامعة هارفارد، حيث قام (Arthur, H) بتأسيس هذا المركز في عام 1948، وهو المركز الذي عمل به (Schumpeter) حتى وفاته في عام 1950، وترى هذه المدرسة أنّ ريادة الأعمال تتكوّن من ثلاثة أبعاد مختلفة هي:

- التغييرات التي تطرأ على النظام الاقتصادي،
- خلق المنظمة كأحد المتطلبات اللازمة للاستثمار التجاري للإبتكارات،

إلى خلق طلب وعرض جديدين على هذا المنتج أو الخدمة، ويحقق الرياديون أرباح وثروات طائلة من وراء هذا الإبتكار ويحتكرون السوق لفترة زمنية طويلة.

(13) Mintzberg, H. and Ahlstrand, B., L. J., *Strategy safari*, prentice Hall, USA, 1998, p129.

- إن وظيفة الريادي هي خلق أرباح.

2. مدرسة السلوك الإنساني: وتنص بأن الأفراد ليسوا مجرد كائنات أنانية خلاقية ولكنهم أيضاً قادرون على استثمار الفرص، الأمر الذي دفع رواد هذه المدرسة إلى تقديم مفهوم 'السلوك الإنساني'، للتعبير عن السلوك الريادي ودوره في خلق التفاعلات المؤدية إلى الخلق والإبداع.<sup>(14)</sup>

أمّا (McClelland, 1961)، فجوهر نظريته للريادة تدور حول الدافعية من خلال العوامل النفسية والاجتماعية التي تقود إلى التطور والتقدم الاقتصادي على حدّ تعبيره، حيث يرى بأنّ دافعية الأفراد في المجتمع هي عامل محدد وأساسي لذلك التقدم وقد ربطها بثلاث حاجات أساسية: الحاجة على الإنجاز، الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانتماء.<sup>(15)</sup>

كما أنّ فترة التسعينيات شهدت نشاطاً بحثياً أكاديمياً قوياً ومستمرّاً في الريادة، ومن هذه الأنشطة البحثية والإسهامات العلمية نجد (Venkataraman, 1997)، الذي يعرف الريادة بأنها حقل أكاديمي يسعى لفهم كيف تنبثق الفرص الربحية المتعلقة بخلق منظمة ما أو مشروع جديد، أو السلع والخدمات التي يتم اكتشافها وابتكارها بوساطة من الأشخاص المعنيين، وما هي نتائج هذه الفرص الربحية.<sup>(16)</sup> وقد عرفها (Timmons, 1997)، بأنها طريقة للتفكير والتمحيص العقلاني والتصرف الذي تستحوذه الفرص، وهي ذات مدخل تخيلي شمولي وتوازن قيادي.<sup>(17)</sup>

<sup>(14)</sup> زيدان عمرو، **ريادة الأعمال: المفهوم والتطور التاريخي**، الشركات العائلية العربية، السنة الثانية، العدد 5، يناير 2005.

<sup>(15)</sup> مجدي عوض مبارك، **واقع الريادة في بيئة الأعمال الأردنية - دراسة وصفية تحليلية ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2005، ص26.

<sup>(16)</sup> Hitt, M. and Ireland, R., C. S., D., **Strategic Entrepreneurship : creating A new Mindset**, 1<sup>st</sup>Edition, Blackwell publishers, 2002, p22.

<sup>(17)</sup> Ibid, p22.



وحدّد أيضاً (Morris, 1998)، صفات الريادة من خلال سبعة وجهات نظر تمثل نشأة وتطور حقل الريادة، حيث أكد على أهمية الريادة من خلال (الخلق والإبتكار) في هذا الحقل، وتشمل وجهات النظر هذه: خلق الثروة، خلق المشروع، وخلق الإبداع، وخلق التغيير، وخلق العمالة، وخلق القيمة، وخلق النمو. وينظر (Michael and Ireland, 2001)، إلى الريادة والإدارة الإستراتيجية والتكامل بينهما للوصول إلى خلق ثروة كبيرة للمنظمة، ويعرّفان الريادة على أنّها مجال تابع للضرورة الاجتماعية للمنظمة من خلال عمل الأفراد وفرق العمل لخلق ثروة بوساطة توافق جديد وفريد من نوعه للموارد من أجل اكتشاف الفرص السوقية. أمّا المنحى الجديد لمفهوم الريادة فقد أصبح يأخذ بالاعتبار الإسهامات الاجتماعية وخلق قيمة لأعضاء المجتمع، وتعميق مسؤوليات الأفراد نحو الآخرين في المجتمع ومساعدتهم ودعمهم.<sup>(18)</sup>

يعزو (Hyrsky, 1999)، هذا الاختلاف الكبير حول مفهوم الريادة وعدم وجود إجماع علمي محدّد حوله إلى العديد من الأسباب نذكر منها الآتي:<sup>(19)</sup>

1. لم يسهم به علم أو نظرية واحدة، بل العديد من العلوم التي قدّمت مداخل عديدة له مثل: علم الاقتصاد، علم الاجتماع، وعلم النفس، والإدارة الإستراتيجية، والتسويق.
2. ظاهرة الريادة لا تدرّس على مستوى واحد، بل على العديد من المستويات: على مستوى الفرد، والمنظمة، والجماعة، والصناعة، وعلى مستوى المجتمع.
3. ظاهرة واسعة متشعبة لجميع الأعمال والأنشطة، تحتضن العديد من الأنشطة الاقتصادية، حيث يختلف ويتباين المفهوم الاقتصادي لها طبقاً لخصائص وصفات هذه الأنشطة وطبيعتها.

<sup>(18)</sup> Bolton, B., & Thompson, J., **Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique**, Butter Worth-Heinemann, 2000, p122.

<sup>(19)</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص30 – 31.

4. الإدراك على مستوى الفرد لعمل وإنشاء مشروع ما يختلف من دولة لأخرى، بسبب الاختلافات الثقافية والبيئية.

#### ثانياً\_ أهمية قيادة منظمة الأعمال:

إنّ الريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية، نظراً لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات وللخروج بأجيال يدركون الفرص ويبادرون في تبنيها ويمتلكون روح الابتكار والإبداع ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الربح والنمو.<sup>(20)</sup>

لذا تعدّ الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل فيما يأتي:<sup>(21)</sup> (22)

1. إحداث التغيير والتحوّل إذ يعدّ الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة خاصة وأنّ المنظمة الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية؛

2. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي؛

3. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس إذ أنّ دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفاء وفعال؛

(20) الشيخ فؤاد نجيب وآخرون، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن- سمات وخصائص، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4، الجامعة الأردنية، عمان، 2009، ص479.

(21) العاني مزهر شعبان وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص28- 29.

(22) هاشم فوزي العبادي وآخرون، الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمة الأعمال- دراسة تطبيقية في معمل بيبي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص18- 19.

4. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء المشروعات الجديدة؛
5. التنوع الكبير في الجودة والنوعية إذ أنّ المشروعات الجديدة تقدّم أفكاراً جديدة وإبداعاً اقتصادياً؛
6. تمثل الريادة والإبداع الأساس المنطقي لتراكم ثروة الأمم فضلاً عن تراكم العوائد واستمرار دورة حياة الأعمال وبالتالي المساهمة في تحريك وتحفيز اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حدّ سواء.<sup>(23)</sup>
7. خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متقدمة للزبائن، ومن ثمّ توسع ونمو المنظمة وتطوير المناطق التي تتواجد فيها؛
8. إيجاد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة، توفر فرص عمل، وتخلق أسواق جديدة؛
9. يعتمد مستوى تطور الاقتصاد الوطني على مستوى الريادية فيه كونها قادرة على المحافظة على تنافسيات الأعمال محلياً وخارجياً؛
10. تعزيز بيئة ذات إنجاز متفوق لتحفيز والمحافظة على أفضل المهارات؛
11. تعدد الريادة أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستعمال الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة، وكذلك الوصول إلى طرائق وأساليب جديدة للعمليات؛
12. تتضمن ريادة منظمة الأعمال مجموعة من المواقف والإجراءات المتنوعة والتي تعزز قدرتها على تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والإبداع؛
13. تكون مسؤولة عن تحفيز وتشجيع الإبداع داخل المنظمة بواسطة اختيار الفرص الجديدة وتنفيذها واستغلال واكتساب الموارد لأجل إنتاج سلع وخدمات جديدة.

<sup>(23)</sup> Daft, R., **Organizational behavior**, dyden press standiego hercourt college publisher USA, 2003, p121.

## ثالثاً\_ أبعاد ريادة منظمة الأعمال:

يشير الباحثون في هذا المجال أنّ هناك أبعاداً عدّة لريادية منظمة الأعمال فمنهم من يتفق مع الآخر على مجموعة أبعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يضيف أو يستبعد بعض الأبعاد، وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول الآتي:<sup>(24)</sup>

الجدول رقم (02): أبعاد ريادة منظمة الأعمال من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

الإسباقية	التنافسية	المكافأة	الاستقلالية	تحمل المخاطرة	الهيكل الإداري	تعظيم الموارد	التوجه الإستراتيجي	اغتياب الفرص	الثقافة الريادية	الإبداع	السلوك	المبادرة	الباحث
*	*		*	*						*			Danny, 1983
		*			*								Kuratko, Montagn o & Hornsby, 1990
*	*		*	*						*			Covin & slevin, 1991
*		*		*	*	*	*			*	*	*	Morris, 1996
*	*		*	*						*			Lumpkin & Dess, 1997
		*			*	*	*		*				Brown, Davidsson & Wiklund, 2001
				*				*		*		*	Kulmala & Suoranta, 2005
				*		*		*				*	Morgan P. Milles & Jenny Darroch,

<sup>(24)</sup> حامد كريم الحدراوي، الريادة كمدخل لمنظمة الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري- دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد 27، الكوفة، [د.س.]، ص 97.

فتيحة عبيدي وهواري معراج

				*				*		*			2006
				*				*		*			Thomson , 2006
*	*		*	*						*			Dess, 2007
				*		*		*				*	Denrell, Jerker, 2008
				*		*		*				*	Jones, Rosalind & Rowley, Jennifer, 2008
*				*						*			Salaran & Maritz, 2009
*				*						*			Tang et al, 2009
								*		*			Kilenthong, Pitsamorn & Hills, 2010
*	*			*						*			Kimuli, 2011
*				*						*			Sokolova , 2011
*	*		*	*						*			Tajeddini & Mueller, 2012
*	*		*	*						*			Reulink, 2012
1	7	3	6	1	3	5	2	6	1	1	1	5	المجموع
1				6						4			
6	4	1	3	1	1	3	1	3	0	8	0	3	النسبة
8	3	8	7	0	8	1	2	7	6	7	6	1	
.	.	.	.	0	.	.	.	.	.	.	.	.	
7	7	7	5	%	7	2	5	5	2	5	2	2	
%	%	%	%		%	%	%	%	%	%	%	%	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المراجع المذكورة أعلاه.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ هناك ثلاثة أبعاد حازت على أعلى نسب اتفاق والتي سنستعملها في هاته الدراسة للتعبير عن أبعاد زيادة منظمة الأعمال في الجانب الميداني، وهي: (تحمل المخاطرة، الإبداع، والإستباقية)؛ والتي سنفصل فيها فيما يأتي:

1. **تحمل المخاطرة:** يرى (Drucker, 1988)، أنّ منظمة الأعمال تسعى إلى تقليل مخاطرها للحدّ الأدنى، ولكن إذا كان سلوكها محكوماً أو موجهاً بمحاولة تجاوزها أو التهرب منها فقد تنتهي إلى اختيار أكبر المخاطر وأقلها معقولة وقبولاً ألا وهو خطر عدم القيام بشيء فهناك سبب جيد يسوغ عدم القيام بأي عمل إذا أرادت المنظمة، والأعمال التي تقوم بها المنظمة يجب أن تكون منتقاة ومختارة لزيادة الفرص.<sup>(26)</sup> كما تقوم المنظمة الرائدة بتحمل المخاطر سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات.

كما يضيف (Miles & Darroch, 2006)، أنّ المنظمة الريادية لها القدرة على قياس المخاطر بعقلانية وهي لا تجازف كثيراً لكن الرياديين يفهمون المخاطر من إدراك الإبداع التكنولوجي الفكري، والبنية الاقتصادية هي أصلاً عدم تأكد يتطلب العقلانية.<sup>(27)</sup>

ويرى (السكرانة، 2008)، أنّ المهارات تحمل المخاطرة وتأتي في حالات الغموض وعدم التأكد التي تضمن بقاء الأعمال وضمان نجاحها والخوف من

<sup>(26)</sup> مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الإستراتيجية في زيادة منظمة الأعمال- دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، الإصدار 3، جامعة كربلاء، 2012، ص8.

<sup>(27)</sup> مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الإستراتيجية في زيادة منظمة الأعمال- دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012، ص142.

الفشل، وحتى تبقى ريادةً لا بدّ من أن تحسب المخاطر التي تأتي من الأعمال. وتساعد العناصر الآتية في تشكيل مهارات تحمل المخاطر:<sup>(28)</sup>

- الرؤية الإيجابية للريادي والمنظمة الريادية تتمتع بالتميز والتمكن بأن يصبح لديها الرؤية المستقبلية التي تساعد في تحقيق الأهداف لمثل هذه المنظمة؛

- الريادي يكون ذو نظرة ثاقبة وأكثر تبصراً لدعم تنفيذ الأعمال بأن تنقله الرؤية الإيجابية إلى المسار الريادي؛

- يجب أن يكون الريادي لديه الوقت لتقويم الرؤية والأهداف يومياً ووضع كل مرحلة تحت الرقابة؛

- العمل على تقويم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة وعلى العكس في حالة عدم الإنجاز والمقارنة بين ذلك.

2. الإبداع: يعدّ الإبداع ظاهرة قديمة الجذور حديثة الاهتمام، فمنذ بدء الخليفة والإنسان يبدع ويبتكر في مختلف المجالات، وقد ازداد الاهتمام بالإبداع في جميع المنظمة بغض النظر عن طبيعة عملها ونشاطها فالإبداع تحتاجه جميع المنظمة الصناعية والتجارية والخدمية وان أفضل المنظمة هي تلك التي تملك القدرة على الإبداع وأفضل المدراء وقادة العمل هم أولئك الذين يستطيعون توفير المناخ التنظيمي الملائم لمساعدة أعضاء المنظمة في استخدام مواهبهم الإبداعية بشكل كامل.<sup>(29)</sup> ويرى البعض بأنّ الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير، ويحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات العملية وخاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى

<sup>(28)</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمة الأعمال، ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص65.

<sup>(29)</sup> حامد كريم الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص99.

تطوير الإنتاج كماً ونوعاً وخفض في التكاليف، وهنا يبرز مفهوم الإبداع باتجاهين: الأول يهتم بتطوير الفكرة المبدعة وبلورتها أما الثاني يتعلق بطريقة تنفيذ الفكرة وتحويلها لأشياء نافعة.

وحتى يكون الإبداع فعالاً يجب أن يعتمد على الأسس التالية:<sup>(30)</sup>

- البدء بتحليل الأولويات اللازمة للتطوير؛
- تشجيع المبادرات الفردية لمزاولة الأعمال والمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية الواعدة؛
- نشر الوعي الإبداعي وتسلط الضوء على شريحة المبتكرين والموهوبين؛
- تبادل الأفكار والخبرات المتعلقة بإبراز قدرات الموهوبين وتنمية إمكانياتهم.

3. **الإستباقية:** تشير الإستباقية إلى جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، فالمنظمة الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة، والإستباقية لا تتضمن تمييز التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل على وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين، فالمدبر الإستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والإستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمة الريادية، والإستباقية تمثل استراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام، والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، الميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة، كما تتضمن التركيز على المستقبل، خلق الأفكار، افتراض المسؤولية، توقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها، الاتصالات الفعالة، المحافظة على التكيّف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة، وقد

<sup>(30)</sup> مراد زايد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول المقاولاتية- التكوين وفرص الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 06/07/08 أفريل 2010، ص4.



وصف (Okpara, 2009) الإستباقية على أنها: 'التنوع الواسع في الأنشطة الذي يتضمن التعريف بالفرص، واتجاهات السوق، تقييم نقاط القوة والضعف، وتشكيل الفرق القادرة على اكتشافها'.<sup>(31)</sup> ويرى الباحثين أن الإستباقية هي جهود المنظمة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمة.

### المحور الرابع\_ وصف أبعاد البحث وتشخيصها واختبار الفرضيات: أولاً\_ تقديم منظمة الأعمال Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر: 1. التعريف بالمنظمة:

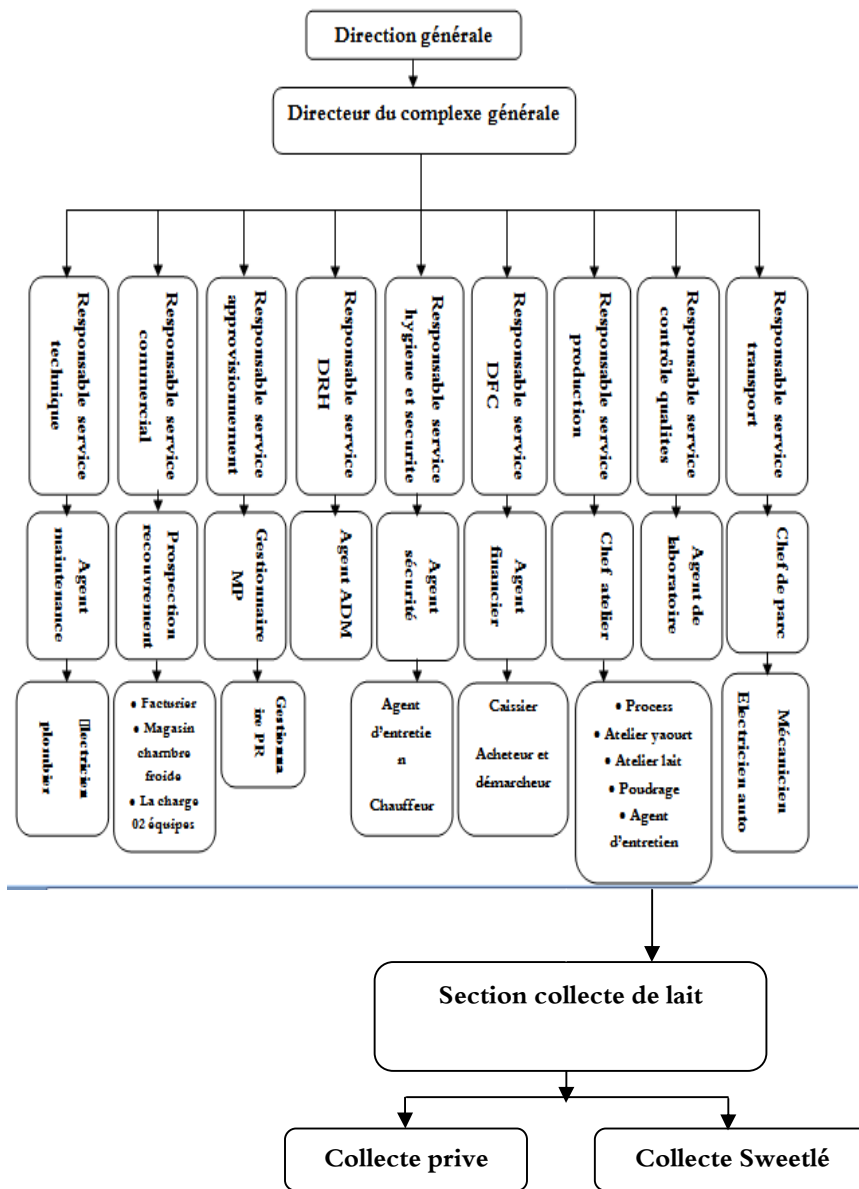
شركة سويتلي هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، أنشئت في 09 سبتمبر 2005 بالمنطقة الصناعية عين وسارة- الجلفة، الجزائر تحت اسم 'سويتلي' ويتمثل نشاطها في إنتاج الحليب ومشتقاته، يقدر رأسمالها الاجتماعي ب: 12.000.000.000 دج، وتقدر مساحتها ب: 7200 م<sup>2</sup>، وتعمل شركة سويتلي على ترقية نشاطاتها القاعدية بإنتاج الحليب المبستر؛ إنتاج الحليب الطازج؛ إنتاج اللبن؛ إنتاج الرائب؛ إنتاج الياغورت المعطر؛ إنتاج الياغورت بالفواكه؛ إنتاج قشدة شكولاتة؛ إنتاج فلان كراميل، إنتاج الجبن؛ إنتاج الثلجات، وتصل قدرتها الإنتاجية إلى 7000 لتر/اليوم. أما عن مشاريعها المستقبلية مزرعة نموذجية لتربية الأبقار مهيأة بجميع الوسائل العصرية.

<sup>(31)</sup> صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيايدي، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز-دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2013، ص208-209.

## 2. الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يتمثل الهيكل التنظيمي لشركة سويتلي في ذلك الإطار التنظيمي الذي يساعدها في تقسيم الأعمال والمهام لمختلف مصالح ووحدات الشركة، بالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر.



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

## 3. النشاط التسويقي للمنظمة:

- السياسة الإنتاجية: باعتبار مؤسسة سويتلي إنتاجية فهي تقوم باقتناء المواد الأولية وتحويلها من حالتها الطبيعية إلى منتجات نهائية، وتعتبر مؤسسة سويتلي من أهم مؤسسات الألبان لولاية الجلفة فهي تقوم بتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات منها حليب، رائب، ياغورت (عادي، فواكه)، شاريات ولبن.

الجدول رقم (03): تشكيلات منتجات المؤسسة.

المنتج	التعبئة	نسبة المساهمة في الربح الكلي
حليب رائب لبن	كيس بلاستيكي 1 لتر	60%
شاريات	كيس بلاستيكي 1 لتر	10%
ياغورت (عادي+فواكه)	علبة بلاستيك بحجم	30%

المصدر: من إعداد الباحثين.

- سياسة التسعير: يعتبر السعر أكثر عناصر المزيح التسويقي مرونة، كما يؤثر على الإيرادات والأرباح بالإضافة على الطلب على المنتجات ويتمّ تحديد السعر وفق طريقتين:

حجم التكاليف: بعد عملية الإنتاج تقوم المؤسسة بوضع سعر نهائي لمنتجاتها يسمح لها بتغطية تكاليفها، وقبل تحديد السعر باحتساب كل المصاريف التي تمّ إنفاقها في عملية الإنتاج، ويتمّ تحديد السعر على أساس التكلفة كالاتي: سعر الوحدة الواحدة من المنتج = التكلفة الإجمالية للوحدة+هامش ربح الوحدة الواحدة.

المنافسة: تقف المنافسة كحاجز أمام المؤسسة مما يؤدي إلى إتباع الأسعار التنافسية المتبعة في السوق.

- سياسة الترويج: تعتمد المؤسسة على عدد محدود من الوسائل الترويجية، وذلك في حدود قدراتها وإمكانياتها ويتجلى ذلك من خلال الإعتماد على: الملصقات الإعلانية في ظهر الشاحنات التابعة للمؤسسة، وتدعيم بعض الجمعيات الخيرية، الألبسة التي تحمل علامة المؤسسة، الجمعيات الثقافية، الإعلانات الإذاعية والتلفزيونية، وفي بعض المجالات والجراند.

- سياسة التوزيع: يؤدي التوزيع دوراً أساسياً في خلق المنافع المكانية والزمانية، والحياسة حيث تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها إلى مناطق مختلفة من الوطن باستخدام أسلوبين، هما:

التوزيع المباشر: حيث توزع المؤسسة كميات كبيرة إلى المؤسسات والهيئات التي تربطها معها اتفاقيات وعقود، مثل: القطاع العسكري، المؤسسات العمومية ...

التوزيع غير المباشر: بالإضافة إلى التوزيع المباشر الذي تعتمد عليه مؤسسة سويتلي في توزيع منتجاتها، فهي تعتمد أيضاً على التوزيع غير المباشر أي عن طريق الوسطاء التجاريين (تجار الجملة، وتجار التجزئة).

وبخصوص حالة الابتكار التسويقي على مستوى مؤسسة سويتلي فهي تعتبره من أهم الأهداف الإستراتيجية التي تتبناها وفقاً لسياستها العامة، فهي تدرك أنّ قوتها تستمدّها من الحفاظ على مكانتها في السوق وبناء صورة جيّدة في أذهان مستهلكيها، وتعمل على تنمية مهارات موظفيها وإطاراتها في مجال التسويق الإبتكاري.

#### ثانياً \_ وصف متغيرات مهارات التسويق الإبتكاري:

يوضح الجدول رقم(04) وصف فقرات متغير مهارات التسويق الإبتكاري وتشخيصها، والتي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري والمتمثلة بـ:(الإحساس بالمشاكل، المرونة، الأصالة، المثابرة وقبول التحدي، القدرة على الاتصال الفعال)، إذ يوضح الجدول أدناه أنّ نسبة الاتفاق على متغير مهارات التسويق الإبتكاري كانت بمقدار (37.35%)، في حين أنّ الوسط الحسابي

لهذا المتغير كان بمقدار (1.8889) والانحراف المعياري بمقدار (0.10690)،  
وأن كل هذا يدعم أهمية هذا المتغير للمنظمة المبحوثة.  
الجدول رقم (04): وصف وتشخيص أبعاد متغير مهارات التسويق الإبتكاري.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الإحساس بالمشاكل												
0.87423	2.0833	-	-	02.8	01	33.3	12	33.3	12	30.6	11	X1
0.95077	2.3056	-	-	11.1	04	30.6	11	36.1	13	22.2	08	X2
0.89443	2.0000	-	-	08.3	03	13.9	05	47.2	17	30.6	11	X3
المرونة												
0.87423	2.0833	-	-	02.8	01	33.3	12	33.3	12	30.6	11	X4
0.95077	2.3056	-	-	11.1	04	30.6	11	36.1	13	22.2	08	X5
0.87786	1.9722	-	-	8.3	03	11.1	04	50.0	18	30.6	11	X6
الأصالة												
0.95077	2.3056	-	-	11.1	04	30.6	11	36.1	13	22.2	08	X7
0.87423	2.0833	-	-	02.8	01	33.3	12	33.3	12	30.6	11	X8
0.95077	2.3056	-	-	11.1	04	30.6	11	36.1	13	22.2	08	X9
الثابرة وقبول التحدي												
0.95077	2.3056	-	-	11.1	04	30.6	11	36.1	13	22.2	08	X10
0.87423	2.0833	-	-	02.8	01	33.3	12	33.3	12	30.6	11	X11
0.87786	2.0278	-	-	08.3	03	13.9	05	50.0	18	27.8	10	X12
القدرة على الاتصال بالعمال												
0.95077	2.3056	-	-	11.1	04	30.6	11	36.1	13	22.2	08	X13
0.87423	2.0833	-	-	02.8	01	33.3	12	33.3	12	30.6	11	X14
0.86005	2.0556	-	-	02.8	01	30.6	11	36.1	13	30.6	11	X15
0.10690	1.8889	المدل العام										

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء نتائج برنامج الحزم الإحصائية للعلوم  
الإجتماعية SPSS.

### ثالثاً\_ وصف متغيرات ريادة منظمة الأعمال:

يوضح الجدول رقم(05) وصف فقرات متغير ريادة منظمة الأعمال وتشخيصها، والتي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري والمتمثلة بـ : (تحمل المخاطرة، الإبداع، الإستباقية)، إذ يوضح الجدول أدناه أنّ نسبة الاتفاق على متغير ريادة منظمة الأعمال كانت بمقدار (40.19 %)، في حين أنّ الوسط الحسابي لهذا المتغير كان بمقدار (2.3847) والانحراف المعياري بمقدار (0.11051)، وأنّ كلّ هذا يدعم أهمية هذا المتغير للمنظمة المبحوثة.

## الجدول رقم (05): وصف وتشخيص أبعاد متغير ريادة منظمة الأعمال.

الانحراف العياري	الوسط الحسابي	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تحمل المخاطرة												
0.63246	3.0000	-	-	19.4	07	61.1	22	19.4	07	-	-	X16
0.63246	3.0000	-	-	19.4	07	61.1	22	19.4	07	-	-	X17
0.78478	3.1111	5.6	02	19.4	07	55.6	20	19.4	07	-	-	X18
0.87423	3.0000	-	-	02.8	01	33.3	12	33.3	12	30.6	11	X19
0.84468	3.0000	-	-	-	-	33.3	12	30.6	11	36.1	13	X20
الإبداع												
0.84468	1.9722	-	-	-	-	33.3	12	30.6	11	36.1	13	X21
0.90982	2.0278	-	-	02.8	01	33.3	12	27.8	10	36.1	13	X22
0.87423	2.0833	-	-	02.8	01	33.3	12	33.3	12	30.6	11	X23
0.86005	2.0556	-	-	02.8	01	30.6	11	36.1	13	30.6	11	X24
0.84468	1.9722	-	-	-	-	33.3	12	30.6	11	36.1	13	X25
الإستباقية												
0.97101	2.1667	02.8	01	02.8	01	30.6	11	36.1	13	27.8	10	X26
0.87423	3.4167	16.7	06	16.7	06	58.3	21	08.3	03	-	-	X27
0.77868	1.7222	-	-	02.8	01	11.1	04	41.7	15	44.4	16	X28
1.05409	3.4444	19.4	07	22.2	08	47.2	17	05.6	02	05.6	02	X29
0.88864	3.8056	19.4	07	50.0	18	25.0	09	02.8	01	02.8	01	X30
0.11051	2.3847	العدل العام										

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

رابعاً\_ اختبار فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: لا تتبنى منظمة الأعمال Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر مهارات التسويق الإبتكاري.
- من معطيات الجدول رقم (06) يتضح مايلي:



- أن قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لمتغير ريادة منظمة الأعمال Sweetlé بلغ (152.485) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (63.69) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على وجود علاقة توافقية عالية لمتغير ريادة منظمة الأعمال Sweetlé.

- كما أن قيمة مربع كاي لمتغير مهارات التسويق الابتكاري بلغ (110.767) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (63.69) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على أن متغير مهارات التسويق الابتكاري ذو علاقة توافقية عالية.

- من خلال ما تمّ عرضه نلاحظ أن منظمة الأعمال المبحوثة شركة Sweetlé تتبنى مهارات التسويق الابتكاري والتوجه الريادي في عملها، وهذا ما يدفع الباحثين إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

#### الجدول رقم (06): العلاقة التوافقية لمتغير مهارات التسويق الابتكاري

والريادة.

مهارات التسويق الابتكاري		ريادة منظمة الأعمال		الاختبار
المجدولة	المحسوبة	المجدولة	المحسوبة	
63.6	110.767	63.69	152.485	Chi-Square
9				
0.000		0.000		Sig

عند مستوى معنوية (0.01) N36

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

2. الفرضية الثانية: لا تسهم مهارات التسويق الابتكاري في تعزيز ريادة منظمة الأعمال Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر.  
نوضح ذلك من خلال الجدول رقم (07) كمايلي:

## الجدول رقم (07): نتائج اختبار (Wilconxon و Mann-Whitney) بين

## مهارات التسويق الإبتكاري والريادة.

مهارات التسويق الإبتكاري			البعد المستقل البعد المتغير
المجدولة	Wilconxon	Mann-Whitney	ريادة منظمة الأعمال Sweetlé
0.61	2622.00	2092.00	
5			

عند مستوى معنوية (0.01) N36

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن قيمة اختبار (Mann-Whitney) المحسوبة لمهارات التسويق الإبتكاري بإسهامه في تعزيز ريادة منظمة الأعمال Sweetlé بلغت (2092.00) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.615) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير أن مهارات التسويق الإبتكاري تسهم في دعم توجهات منظمة الأعمال Sweetlé في تعزيز ريادتها، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات الأفراد المبحوثين باتجاه تبنيهم مهارات التسويق الإبتكاري في عملهم وذلك دعماً لتوجهاتهم نحو الريادة، والذي يؤكد صحة هذا الاختبار هو قيمة اختبار (Wilconxon) التي بلغت (2622.00) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (0.615) عند مستوى المعنوية (0.01). وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن مهارات التسويق الإبتكاري تسهم في تعزيز ريادة منظمة الأعمال Sweetlé.

3. الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط بين مهارات التسويق الإبتكاري وريادة منظمة الأعمال Sweetlé بمدينة الجلفة- الجزائر. بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقة الارتباط بين مهارات التسويق الإبتكاري وريادة منظمة الأعمال Sweetlé، تم توضيح ذلك من خلال

الجدول رقم (08) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات التسويق الإبتكاري وريادة منظمة الأعمال Sweetlé إذ بلغ معامل الارتباط (0.659) وهذه النتيجة تشير إلى أن ريادة منظمة الأعمال Sweetlé تعتمد كثيرا على مهارات التسويق الإبتكاري، أي أنه كلما زاد اهتمام منظمة الأعمال Sweetlé بمهارات التسويق الإبتكاري زاد ذلك في تعزيز ريادتها، وبناءً على ذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

الجدول رقم (08): نتائج علاقة الارتباط بين متغيري مهارات التسويق

الإبتكاري وريادة منظمة الأعمال Sweetlé.

المتغير المستقل المتغير المعتمد	مهارات التسويق الإبتكاري
ريادة منظمة الأعمال Sweetlé	0.659**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss.

المحور الخامس\_ الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً\_ الاستنتاجات:

1. تتجه إجابات الأفراد المبحوثين على مستوى منظمة الأعمال Sweetlé نحو الاتفاق بنسب جيدة عن أغلب الفقرات المتعلقة بمهارات التسويق الإبتكاري، كما حضيت مؤشرات متغير الريادة باتفاق أيضاً استناداً لإجابات الأفراد المبحوثين؛

2. كما تبين لنا أنّ منظمة الأعمال Sweetlé تتبنى مهارات التسويق الإبتكاري والريادة كآلية عمل وذلك ما أثبتته نتائج اختبار (Chi-Square)، الذي أظهر وجود علاقة توافقية في إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص متغيري الدراسة؛

3. إن مهارات التسويق الإبتكاري التي تتبناها منظمة الأعمال Sweetlé تسهم في دعم توجهات هاته المنظمة باتجاه تعزيز ريادتها وذلك بدلالة قيمة (Mann-Whitney و Wilconxon)؛

4. وجود علاقة ارتباط بين مهارات التسويق الإبتكاري وريادة منظمة الأعمال Sweetlé وهذا ما أثبتته نسبة معامل الارتباط التي بلغت (0.659).  
ثانياً\_التوصيات:

على ضوء الاستنتاجات التي سبق ذكرها، توصي الدراسة بالآتي:

1. بالرغم مما تمّ التوصل إليه من خلال الدراسة الميدانية بأنّ منظمة الأعمال Sweetlé تتبنّى مهارات التسويق الإبتكاري والريادة، فالباحثان يقترحان زيادة الإهتمام بكلا المفهومين نظراً لتعقّد البيئة التنافسية وأهميتهما في المحافظة وتعزيز ريادة منظمة الأعمال؛

2. على منظمة الأعمال Sweetlé استيعاب فلسفة التوجه الريادي جيّداً في ضوء النشاطات التي تقوم بها، لذا عليها الأخذ بكافة الأبعاد الريادية وضمان الاتصال الدائم بزيانها لتحقيق التفوق الدائم على منافسيها؛

3. العمل على الاستفادة القصوى من كافة مهارات التسويق الإبتكاري (الإحساس بالمشاكل، المرونة، الأصالة، المثابرة وقبول التحدي، القدرة على الاتصال الفعال) كي تتمكن وتضمن بقاءها في الريادة؛

4. يجب أن تكون منظمة الأعمال سواء Sweetlé أو غيرها من منظمات الأعمال ذات توجه ريادي، وتهتم بعملياتها المنظمة وعملياتها التسويقية، وتطورّ مهاراتها التسويقية الإبتكارية التي تتبناها.

## المراجع المعتمدة:

1. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمة الأعمال، ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
2. الجياشي علي، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على التسويق الإبتكاري فالأداء- دراسة ميدانية لعيّنة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن، 2003.
3. حامد كريم الحدراوي، الريادة كمدخل لمنظمة الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري- دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد 27، الكوفة، [د.س].
4. حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الإستراتيجية في زيادة منظمة الأعمال- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012.
5. زيدان عمرو، ريادة الأعمال: المفهوم والتطور التاريخي، الشركات العائلية العربية، السنة الثانية، العدد 5، يناير 2005.
6. الشيخ فؤاد نجيب وآخرون، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن- سمات وخصائص، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4، الجامعة الأردنية، عمان، 2009.
7. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزياي، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز-دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2013.
8. الصرن رعد حسن، الإبتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء 2، سوريا: دار الرضا للنشر، 2001.

9. طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق، سوريا: منشورات جامعة دمشق، 2005.
10. العاني مزهر شعبان وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
11. مراد زايد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول المقاولاتية- التكوين وفرص الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 08/07/06 أفريل 2010.
12. مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمة الأعمال- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، الإصدار 3، جامعة كربلاء، 2012.
13. مجدي عوض مبارك، واقع الريادة في بيئة الأعمال الأردنية- دراسة وصفية تحليلية ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2005.
14. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2003.
15. هاشم فوزي العبادي وآخرون، الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمة الأعمال- دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، جامعة الكوفة، العراق، 2010.
16. وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الإبتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد 1، 2007.
17. Bolton, B., & Thompson, J., *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*, Butter Worth-Heinemann, 2000.



					تسعى المنظمة إلى دعم الابتكار ضمن أنشطتها وخاصة التسويق منها.	04
					تعمل المنظمة على إدامة وتحديث المعلومات التسويقية باستمرار.	05
					تمتلك المنظمة القدرة على الموازنة بين مواردها بهدف المحافظة على موقعها التنافسي.	06
ثالثاً_ الأصالة:						
					تبحث المنظمة بصورة مستمرة عن ما هو مبتكر كي تحافظ على مكانتها في السوق وتكسب ولاء زبائنها.	07
					لدى المنظمة القدرة على طرح أفكار تسويقية لم يسبقها إليها أحد.	08
					تشجع المنظمة الأفكار المبتكرة لتنمية المهارات التسويقية لأفرادها.	09
رابعاً_ المثابرة وقبول التحدي:						
					تخطئ المنظمة العقبات التي تقف في طريقها لتحقيق الهدف التسويقي الذي وضعته.	10
					تدعم المنظمة جهود أفرادها من أجل الوصول إلى أفضل الممارسات من الأنشطة التسويقية.	11
					تهتم المنظمة بالدراسات والأبحاث المتعلقة برضا الزبون حول منتجاتها الحالية.	12
خامساً_ القدرة على الاتصال الفعال:						
					تعزز المنظمة الاتصال والتعاون بين عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.	13
					تستخدم المنظمة وسائل مناسبة لنقل أفكارها ومنتجاتها بصورة مستمرة لزبائنها.	14
					لدى المنظمة القدرة على الإصغاء لجعل الإتصال بالآخرين اتصالاً فعالاً يتحقق ما تصبو إليه.	15
اخور الثاني: زيادة منظمة الأعمال						
أولاً_ تحمل المخاطرة:						
					نفضل المشاريع ذات المخاطر الكبيرة والعائد المرتفع.	16
					نتبنى المواقف المحازفة والجريئة لتعظيم احتمالية اكتشاف الفرص.	17
					تتحمل المنظمة المخاطر سواءاً على مستوى الأفراد أو الجماعات.	18
					تعمل المنظمة على تقييم الأعمال وخاصة ما تعلق بمتغيرات التسويق بعد إنجاز كل مهمة.	19
					تمتلك المنظمة القدرة على الإستجابة لحالات عدم التأكد من خلال تعديل أهدافها.	20
ثانياً_ الإبداع:						
					تقوم المنظمة بتحليل الأولويات اللازمة لتطوير الفرص التسويقية المتاحة.	21
					تشجع المنظمة المبادرات الفردية لخلق التغيير وحل المشاكل التسويقية.	22



					23	تركز إدارة المنظمة على إبراز قدرات المهويين وتنمية إمكاناتهم.
					24	تسعى إدارة المنظمة إلى تبادل الأفكار والخبرات مع الآخرين.
					25	لدى المنظمة القدرة على التعامل مع الأزمات بأسلوب أكثر نجاحاً.
ثالثاً_ الإستباقية:						
					26	أثناء المنافسة تكون السباقين في العديد من الممارسات التي يبتئها منافسينا لاحقاً.
					27	عادة ما تكون الرواد في تقدم منتجات وعمليات وتقنيات وأساليب إدارية جديدة.
					28	لدينا ميل شديد لأن نكون في الطليعة بقدر تعلق الأمر بالمنتجات والأفكار الجديدة.
					29	للمنظمة القدرة على استحواذ الفرص الناشئة قبل المنافسين.
					30	تجتهد المنظمة في اغتنام الفرص التي تتجاوز قدراتها الحالية.