

# القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي ودورها في تبني سلوكيات

## التسويق الريادي\*

### دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من المصارف الأهلية

#### في إقليم كردستان

د. خيري علي اوسوا<sup>١</sup> (تدريسي زائر في جامعة نوروز) و د. نجلة يونس محمد آل مراد<sup>٢</sup> وأ. رائد محمد حسن قادر<sup>٢</sup>

<sup>١</sup>الكلية التقنية الادارية- جامعة بوليتكنيك دهوك، كردستان - العراق

<sup>٢</sup>كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل - العراق

#### المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي ودورها في تبني سلوكيات التسويق الريادي لعينة من المصارف الأهلية في إقليم كردستان العراق، منطلقاً من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات، وتم توزيع (٨٥) استبانة، وتم استرداد (٧٠) منها بمعدل الاستجابة الكلية (٨٢،٤%)، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات تمثلت اهم الاستنتاجات، بأهتمام المصارف بجميع القيادة الاستراتيجية الذكاء التسويقي وسلوكيات التسويق الريادي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وتعزيز الاهتمام بالمتغيرات المعتمدة لكونها تساهم في تحقيق المتغير المعتمد.

**الكلمات الدالة: القيادة الاستراتيجية، الذكاء التسويقي، التسويق الريادي.**

#### ١. المقدمة

فطنة تنبض بالمنظمة للتصدي للاحداث ومواكبتها، ليكونوا أكثر اطلاعاً على الواقع الموجود، وقادراً على اىصال المنظمة الى مستوى الرقي والتقدم في السوق، وجعلها ريادية في انشطتها وتعاملها مع الزبائن.

من هنا جاء اهتمام المنظمات التي تسعى للنهوض بواقعها الى القيادة الاستراتيجية، اذ عدتها بمثابة الحجر الاساس الذي يمكن ان تستند عليها لتحقيق ما تسعى اليه من اهداف وممارسات، وعدتها ايضاً مصدر قوة للمنافسة ومواجهة المخاطر والتغلب عليها وايصالها لافضل مستويات التقدم والنجاح، وهي ايضاً مصدر الابداع والابتكار لامكانياتها في التعبير عن رؤية المنظمة، وتحفيز واقناع الآخرين للحصول على تلك الرؤية والتاثير في الافراد لانجاز المهام المطلوبة.

وفي سياق آخر يستند الذكاء التسويقي على جمع البيانات والمعلومات بصورة مستمرة ومنظمة عن كافة التغيرات التي تجري في البيئة، وتشخيصها وتحليلها واتخاذ القرارات

افرزت بيئة اليوم احداث متسارعة تجعل من المنظمات في حيرة من امرها، فجعلتها ما بين مطرقة الزبون من جهة وسندان المنافسين من جهة اخرى، فضلاً عن التفكير الدؤوب بالممارسات المهمة التي تمكنها من التصدي للاحداث الخارجية، وعلى الرغم من ان جميع العاملين في المنظمة مسؤولون عن انجازاتها واخفاقاتها لكن المسؤولية الاولى تقع على عاتق القيادة الاستراتيجية فيها، ولهذا برزت الحاجة الى وجود قيادة استراتيجية

المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز

المجلد ٦، العدد ١ (٢٠١٧)

استلم البحث في ٢٠١٧/١/٢، قبل في ٢٠١٧/٢/٢٧

ورقة بحث منتظمة نشرت في ٢٠١٧/٣/٢٨

البريد الالكتروني للباحث: najla.yunis@gmail.com

حقوق الطبع والنشر © ٢٠١٧ أسماء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة

المشاع الايداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0

وموجب ما تم عرضه من متضمنات لكل من القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي وسلوكيات التسويق الريادي والعلاقات التفاعلية بينها، يؤكد البحث الحالي على دور هذه العلاقة في نجاح واستمرار المنظمة وتطويرها.

واتساقاً مع ما تقدم ولأهمية القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي ودورها في تحقيق التسويق الريادي، فقد وجدنا بأنه من الضروري دراسة هذه الموضوعات في عدد من المصارف الأهلية العاملة في إقليم كردستان، وتأسيساً على ما تقدم فإن البحث سيتناول المباحث الآتية:

- منهجية البحث
- الجانب النظري
- الجانب العملي
- وصف وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات
- الاستنتاجات والتوصيات

## ٢. منهجية البحث

### ١.٢ مشكلة البحث

يشهد العالم باستمرار تغييرات سريعة في مختلف مجالات العالم، وانعكست هذه التغييرات بشكل مباشر على عمل المصارف، واصبحت بمثابة التحدي الحقيقي لها، وفرضت عليها واقعا جديدا ينبغي التعامل والتكيف معه، لتتمكن من تجاوز مخاطرها والحفاظ على بقائها وبقائها وتعزيز قدرتها على تحقيق الاهداف المطلوبة.

وفي السياق ذاته تعد المصارف من القطاعات المهمة والمؤثرة في تحقيق التنمية الاقتصادية في اي بلد من بلدان العالم، ولهذا إهتمت بها الدول اهتماما كبيرا، وبما ان المصارف تتعامل يوميا مع عدد كبير من البيانات والمعلومات، والتي تعد بمثابة المحرك الأساسي لنشاطها، لذا تتطلب منها فهم واستيعاب احدث ما توصلت إليه الدراسات العلمية ذات العلاقة بعملها، وبضمنها القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، وسلوكيات التسويق الريادي، ومن خلال دراسة استطلاعية أولية أجراه الباحثون لعدد من إدارات المصارف الأهلية عينة البحث، تبين لهم محدودية فهم هذه الإدارات لموضوع القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي وسلوكيات التسويق الريادي، وهذا ما دفع الباحثون لتناول الموضوع بالبحث والتحليل.

وعليه تتحدد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

المناسبة بخصوص الانشطة التسويقية واقتناص الفرص قبل ضياعها، ومن ثم رفع شأن التسويق إلى المستوى الاستراتيجي، وعزز ذلك طبيعة العمل

وتداخلته مع الأطراف ذات العلاقة وخصوصاً الزبائن والمنافسين، وهذا ما قادت المنظمات إلى كسر العديد من الممارسات التقليدية التي تشكل عائقاً أمام تقدمها والعمل على تبني سلوكيات تتلائم مع التوجهات الحديثة.

ويتعلق التسويق الريادي بالافكار الريادية، ويمثل روح التوجه ومتابعة الفرص واطلاق وتزايد المشاريع التي تخلق القيمة للزبائن من خلال توظيف الابتكار والإبداع، والبيع، والتواصل والمرونة لتوليد مصادر جديدة للنتاجية وتعزيز المصادر الحالية لكي تكون المنظمة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن وبناء علاقات طويلة الاجل معهم وتعزيزها.

وفيما يخص علاقة القيادة الاستراتيجية بالتسويق الريادي نود الاشارة بان القيادة التي تود ايصال المنظمة الى المستوى الريادي عليها تسخير ممارساتها لتحقيق ذلك، وينبغي

ان تدرك القيادة الاستراتيجية بان سلوكيات التسويق الريادي اصبح مركزاً محمياً في بيئة اليوم، والمنظمات التي ترغب في تحقيق النجاح ينبغي ان لا تغفل هذه الحقيقة، وان تسعى الى مزجها في طبيعة اداء أنشطة المنظمة لما لها من انعكاسات ايجابية على مستقبلها، لأن التسويق التقليدي بات يشكل عائقاً أمام تحرك المنظمة وخصوصاً عندما نتحدث عن الكلف فانها تتفعل كاهلها بالكلف المالية والزمنية مقارنة بسلوكيات التسويق الريادي.

وبخصوص علاقة الذكاء التسويقي بالتسويق الريادي يمكن القول بان الذكاء التسويقي من ابرز التوجهات التي تجعل من المنظمات التي تتبناها ان تكون في اطار المنظمات الريادية، اذ ان المنظمات التي تحصل على كميات كبيرة من بيانات السوق يكون باستطاعتها تحقيق التسويق الريادي من خلال تنمية ابداعات اضافية في انشطتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الاخرين في السوق.

وفي ظل هذه الحقيقة أضحت مفاهيم القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي وسلوكيات التسويق الريادي من أولويات الإدارة، وأصبحت الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية، فهي مصدر الإبداع والابتكار وأحد أهم مصادر إنتاج الثروة، وهي القادرة على تشغيل الموارد المادية المتاحة والعمل على تطوير المنتجات الحالية وابتكار أخرى جديدة لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم .

### ٣.٢ أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

أ- التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي والتسويق الريادي في

المصارف المبحوثة، ومستوى استخدامها ودرجة الاهتمام بها.

ب- تقديم معلومات تم المصارف المبحوثة مصاعرة إحصائيا، ومدعمة بآراء مبحوثيها،

والتي تعكس واقعها الحقيقي ، مما يساعدها الاستفادة منها في الظروف الحالية

والمستقبلية.

ت- تقييم متغيرات القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي والتسويق الريادي على ضوء

تحليل استجابات المبحوثين لقرارات الاستبانة، والذي يعكس واقع المتغيرات في المصارف

المبحوثة، والتي من الممكن تعميم نتائجها على المصارف الاخرى بشكل أو آخر.

ث- التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتاثير بين القيادة الاستراتيجية والذكاء

التسويقي من جهة والتسويق الريادي من جهة اخرى.

### ٤.٢ المخطط الافتراضي للبحث

تمهيداً لصياغة فرضيات البحث الرئيسة والفرعية فقد تم بناء مخطط افتراضي يصنف

المتغيرات الى الاتي: الشكل (١).



الشكل (١) مخطط الدراسة الافتراضي

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية منفردة وسلوكيات

التسويق الريادي مجتمعة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء التسويقي مجتمعة وسلوكيات

التسويق الريادي مجتمعة.

كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي ان يساهما في تحقيق التسويق الريادي

من وجهة نظر أصحاب القرار في عينة من المصارف الاهلية في اقليم كردستان ؟

### ٢.٢ أهمية البحث

يكتسب البحث اهميته العلمية من نوعية الموضوعات المطروحة ، وطبيعة الروابط

والعلاقات بينها، فموضوع القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي وسلوكيات التسويق

يعدون من الموضوعات حديثة العهد نسبيا في المجال التسويقي والاداري، اذ الا يزال

في طور البحث والتجربة، ولا زالت هناك حاجة ماسة لتاثير جوانبها الفلسفية من قبل

كتاب وباحثي التسويق والادارة، كما أن طرح هذه الموضوعات لم يصل إلى مستوى

الطموح شأنها في ذلك شأن الحقول الأخرى، ومن ثم تتوقع أن يشكل البحث أرضية

مناسبة للقيام بالمزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.

ويكتسب البحث اهميته الميدانية من خلال تقديم الاسس العلمية التي يمكن ان تستند

اليها المصارف الاهلية المبحوثة من خلال الربط بين القيادة الاستراتيجية والذكاء

التسويقي من جهة وسلوكيات التسويق الريادي من جهة اخرى، كما ويستمد البحث

أهميته من المقترحات التي يتوقع ان يتوصل اليها وما يمكن ان تساهم في ايجاد الحلول

للكثير من المشكلات التي تعاني منها المصارف.

### ٥.٢ فرضيات البحث

**الفرضية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية مجتمعة وسلوكيات

التسويق الريادي مجتمعة.

ب- الجانب العملي: تم الاعتماد على استارة الاستبانة كأداة رئيسة لاتمام هذا الجانب ، كونها مصدر مهم للبيانات، واعدت استارة الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الجهود المعرفية، وتم مراعاة الوضوح والتجانس والشمولية في صياغة الفقرات لتمنح عينة البحث قدر كبير من الالم والتصور عن موضوع البحث واهدافه.

وفي جميع مؤشرات استارة الاستبانة تم استخدام مقياس Likert الخماسي وبدرجات (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، وبأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي، وبوسط فرضي قدره (٣)، وضمنت الاستارة فقرات عن المعلومات الشخصية، وفقرات عن القيادة الاستراتيجية واخرى عن الذكاء التسويقي، والاخيرة عن سلوكيات التسويق الريادي.

## ٧.٢ مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بعدد من المصارف الاهلية العاملة في اقليم كردستان العراق بلغ عددها (٢٤) مصرفاً، (٩) منها في محافظة اربيل، و(١٥) منها في محافظة دهوك، وتأسست هذه المصارف ما بين عامي (٢٠٠١ - ٢٠١٣) (الجدول (١)).

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء التسويقي منفردة وسلوكيات التسويق الريادي مجتمعة.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية مجتمعة في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة.

الفرضية السادسة: يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية منفردة في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة.

الفرضية السابعة: يوجد تأثير معنوي للذكاء التسويقي مجتمعة في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة.

الفرضية الثامنة: يوجد تأثير معنوي للذكاء التسويقي منفردة في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة.

## ٦.٢ مصادر جمع البيانات

تنقسم احتياجات البحث للبيانات الى جابن هـا:

أ- الجانب النظري: لقد تم استكمال هذا الجانب بالاعتماد على مجموعة من المصادر العربية والاجنبية المتمثلة بالكتب والمجلات ورسائل واطاريج جامعية، وكذلك الاستعانة بشبكة الانترنت.

الجدول (١) المصارف الاهلية مجتمع البحث

ت	اسم المصرف	سنة التأسيس	المحافظة	ت	اسم المصرف	سنة التأسيس	المحافظة
١-	كردستان الدولي	٢٠٠٥	اربيل	١٣-	كردستان الدولي	٢٠٠٧	دهوك
٢-	الاقليم التجاري	٢٠٠١	اربيل	١٤-	اقليم التجاري	٢٠٠١	دهوك
٣-	جيهان	٢٠٠٩	اربيل	١٥-	جيهان	٢٠١٣	دهوك
٤-	اربيل	٢٠١٠	اربيل	١٦-	الموصل	٢٠٠٩	دهوك
٥-	الاهلي العراقي	٢٠١١	اربيل	١٧-	الشمال	٢٠٠٨	دهوك
٦-	اشور الدولي	٢٠٠٧	اربيل	١٨-	شرق الاوسط	٢٠١٢	دهوك
٧-	الموصل	٢٠٠٨	اربيل	١٩-	بغداد	٢٠٠٩	دهوك
٨-	سومر التجاري	٢٠١٠	اربيل	٢٠-	الخليج التجاري	٢٠١١	دهوك
٩-	المتحد	٢٠٠٩	اربيل	٢١-	اربيل	٢٠١٣	دهوك
١٠-	كردستان	٢٠٠٥	دهوك	٢٢-	بغداد	٢٠١٠	دهوك
١١-	جيهان	٢٠١٠	دهوك	٢٣-	الشرق الاوسط	٢٠٠٨	دهوك
١٢-	المتحد	٢٠١٢	دهوك	٢٤-	البلاد الاسلامي	٢٠٠٩	دهوك

المصدر. من اعداد الباحثين

عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٧٠) استارة، ومعدل الاستجابة (٩٢، ١١) %، وقد اتمت عينة البحث بمجموعة من الخصائص، الجدول (٢) .

تشير معطيات الجدول (٢) الى الاتي:

ويكتسب اختيار العينة أهمية كبيرة للبحث، وأن اختيار العينة المناسبة يسهل الوصول إلى استنتاجات ومقترحات دقيقة حول الجانب العملي، ونظراً لسعة حجم العينة وصعوبة حصره على نحو شامل، لجأ الباحثون الى اختيار العينة العمدية الميسرة، اذ تم اختيار (٧٦) فرداً من أفراد العينة البالغ عددهم (٢٣٦) فرداً، ووزعت الاستمارات عليهم، وبلغ

المبحوثة دمجت ما بين فئة الشباب، وأصحاب الخبرة والنضج العقلي، مما يكون لها تأثير ايجابي في تقديم افضل الخدمات الى الزبائن.

ت- يتضح من الجدول بان حملة شهادة البكالوريوس كان لهم الحصة الاكبر من بين افراد عينة البحث اذ حصلوا على معدل (٥٥,٧١%)، وجاء حملة شهادة الدبلوم الفني بالمرتبة الثانية وبمعدل (٢٥,٧١%)، وبلغ معدل حاملي شهادة الدبلوم العالي والشهادات العليا (٧,١٤%) و (٨,٥٨%) على التوالي، وبلغ معدل حاملي شهادة الابتدائية فما دون (٢,٨٦%)، ويعزو الباحثون ذلك الى طبيعة المصارف كونها مصارف اهلية، والمناصب القيادية قد يشغلها مالكي المصرف والذين تبلغ عدد اسهمهم (٥١%) فأكثر)، او لأفراد اخرين ايضاً لديهم عدد من الاسهم تؤهلهم لشغل منصب قيادي، وهذا يؤدي الى تجاوز بعض السياقات كالشهادة والخبرة والتي تكون من الامور المعروفة في المنظمات الحكومية.

أ- يتبين بان معدل الذكور قد بلغ (٦١,٤٣%)، فيما بلغ معدل الاناث (٣٨,٥٧%)، ويعزو الباحثون ذلك الى ان العينة المختارة، وهم القيادة الاستراتيجية، وعادة يكون مثل هكذا منصب يشغله الذكور في المصارف الاهلية، وكذلك مالكو المصرف او الذين يملكون عددا من الاسهم التي تؤهلهم لتولي مثل هذا المنصب او بعض الاشخاص ذوي الخبرة، بينما تشغل الاناث الوظائف الاخرى التي تكون مسؤولة عن تسيير امور المصرف وخدمة الزبائن.

ب- يظهر الجدول ان (٥,٧١%) من افراد عينة البحث هم من الفئة العمرية (٢٥-١٨ سنة)، وان (٤٤,٢٩%) من افراد عينة البحث هم من الفئة العمرية (٣٥-٢٦ سنة)، وان (٢٤,٢٩%) من افراد عينة البحث هم من الفئة العمرية (٤٥-٣٦ سنة)، وان (٢٥,٧١%) من افراد عينة البحث هم من الفئة العمرية (٤٦ سنة فأكثر). ويرى الباحثون بان (٥٠%) من افراد عينة البحث اعمارهم (٣٥) سنة فأقل، بينما (٥٠%) آخريين من افراد عينة البحث اعمارهم (٣٦) سنة فأكثر، مما يعني ان المصارف

الجدول (٢) وصف افراد عينة البحث

الجنس							
ذكور							
العدد		%		العدد		%	
٤٣		٦١,٤٣		٢٧		٣٨,٥٧	
العمر							
٢٥-١٨ سنة		٣٥-٢٦ سنة		٤٥-٣٦ سنة		٤٦ سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٤	٥,٧١	٣١	٤٤,٢٩	١٧	٢٤,٢٩	١٨	٢٥,٧١
التحصيل العلمي							
اعدادية فما دون		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢	٢,٨٦	١٨	٢٥,٧١	٣٩	٥٥,٧١	٥	٧,١٤
٦	٨,٥٨						
عدد سنوات الخدمة							
٥-١ سنة		٦-١٠ سنة		١١-١٥ سنة		١٦ سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٦	٣٧,١٤	٢٣	٣٢,٨٦	٧	١٠	١٤	٢٠

المصدر: اعداد الباحثين

لديهم خدمة تصل الى (١٠) سنوات، وعند مقارنة هذه المدة مع سنوات تاسيس المصارف نجدها منسجمة مع بعضها البعض. ولعل ما هو معروف في المنظمات بشكل عام، والمصارف بشكل خاص ان المناصب القيادية تمنح للاكثر خدمة عندما تتساوى الامور الاخرى كالشهادة، ولكن السمة البارزة للمصارف عينة البحث تجعل من الواقع

ث- تشير معطيات الجدول بان (٣٧,١٤%) من افراد عينة البحث لديهم خدمة (١-٥ سنة)، وبلغ معدل الذين تقع خدمتهم ضمن الفئة (١٠-٦ سنة)، (٣٢,٨٦%)، وبلغ معدل الذين تقع خدمتهم ضمن الفئة (١١-١٥ سنة)، (١٠%)، والفئة (١٦ سنة فأكثر) فقد بلغ معدلم (٢٠%). ونرى بان ما معدلم (٧٠%) من افراد عينة البحث

المسؤولة عن توجيه المنظمة صوب اهدافها المستقبلية والعمل مع بقية الاعضاء لأصالها الى المستوى المطلوب لتحقيق النجاح والبقاء في السوق.

### ٣.١.٢.٣ ممارسات القيادة الاستراتيجية

#### ٣.١.٢.١ الكفاءات الاساسية

تعد الكفاءات الاساسية بكونها مزيج من راس المال المعرفي والبشري والمالي وغير المالي للمنظمة، اذ تعد هذه الاصول مصدراً للمركز التنافسي الاستراتيجي للمنظمة (Enginoglu & Arikan, 2016, 126).

والكفاءات الاساسية لها تأثير ايجابي كبير على الابداع، ولهذا نجد ان عملية المحافظة عليها يتلاءم بشكل جيد مع تطوير المنتجات الجديدة وتلعب دوراً حيوياً في نجاح الابداع (Ozbag, 2013, 15).

وتعد الكفاءات الاساسية الركيزة التي تستند عليها المنظمة لصياغة استراتيجيتها كونها تتألف من مزيج من المهارات والقدرات التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية على منافسيها، خصوصاً بعد ما شهد السوق ظروفًا غير مستقرة نسبياً والتي نشأت من جراء الابداع وتنوع المنافسين فضلاً عن سلسلة من ثورات التكنولوجيا التي ضربت السوق، لذا فان النجاحات الكبيرة التي تحققتها منظمات الاعمال في القرن الحادي والعشرين سببها على نحو ايجابي بالقدرة على تطوير الكفاءات الاساسية (Ireland & Hitt, 2005, 69).

واتساقاً مع ما تقدم فاننا نرى بان ظهور الكفاءات الاساسية كان نتيجة الصراع التنافسي القوي بين المنظمات خصوصاً في الفترة التي سبقت العقد الاخير من القرن العشرين، اذ كانت المنظمات تعمل بشكل دئوب على توسيع نشاطاتها وزيادة عدد أفرعها على المستوى العالمي ودخول اسواق جديدة والهيمية عليها، وذلك لتحقيق أكبر قدر من الارباح وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والقضاء على المنافسين لها واخراجهم من السوق والتوسع في حصتها السوقية.

#### ٣.١.٢.١.٣ الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بكونها مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز والايديولوجيات التي تشارك بها المنظمة بالكامل، وتؤثر في كيفية ادارة المنظمة لاعمالها، فهي طاقة اجتماعية تحرك المنظمة او تشعلها (Hitt et al, 2007, 24).

وتؤثر الثقافة التنظيمية في القرارات، لذا ينبغي أن تدقق من قبل الادارة الاستراتيجية داخل المنظمة، لكي تستفيد استراتيجيات المنظمة من نقاط قوة الثقافة في العمل والتي

تجاوز هذه القاعدة، ولهذا اظهرت نتائج البحث ان الذين لديهم خدمة أكثر من (١١) سنة فأكثر بلغ معدلهم (٣٠%) من عينة البحث بينما (٧٠%) من منهم لديهم خدمة اقل من (١١) سنة.

### ٣. الجانب النظري

#### ٣.١- القيادة الاستراتيجية

##### ٣.١.١ مفهوم القيادة الاستراتيجية

تبين بان للقيادة الاستراتيجية تسميات متعددة، فسميت بالقيادة الاستراتيجية، والقيادة في المستويات العليا، والقيادة في المستوى الاستراتيجي، او قادة الاستراتيجية، او افراد لديهم مسؤولية شاملة في المنظمة، او اعضاء فريق القيادة العليا، او القيادة الموجودة في قمة المنظمة، أو الرئيس التنفيذي للمنظمة، ويهدف توحيد المعنى وابطال الافكار بالسلوب علمي موحد وسلس فاننا سنعمد مصطلح القيادة الاستراتيجية في هذا البحث كونها من أكثر المصطلحات وضوحاً وتداولاً.

وتعد القيادة الاستراتيجية بكونها مزيج متناغم من القيادة الحكيمة التي تركز على الاستثمار في المستقبل والمحافظة على النظام القائم، وتركز ايضاً على العمليات والتوجه الاستراتيجي طويل الاجل للمنظمة (Slawinski, 2007, 299).

وتتميز القيادة الاستراتيجية بالقدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الاخرين لأحداث التغيرات الاستراتيجية عند الضرورة (Hitt et al, 2007, 375). وتعرف القيادة الاستراتيجية بانها استعداد القائد لتحمل كافة التحديات المستقبلية مع التركيز على الموارد الحرجة والتي تكون مسؤولة عن احدث فرق معنوي لضمان النجاح المستمر في المستقبل (Hirschi and Gones, 2009, 3).

فالقيادة الاستراتيجية هي قيادة بطولية تتمثل في القائد الذي يرى المشاكل والفرص وينمي الحلول بنفسه او بمساعدة عدد قليل من اصحاب التفكير المائل (Quong & Walker, 2010, 23).

وتعني القيادة الاستراتيجية بانها القدرة على توفير ميزة تنافسية على المدى البعيد والمحافظة عليها كهدف لتحقيق أعلى الارباح عبر الوصول الى اعداد اضافية من الزبائن (Tutar et al, 2011, 1381).

وبناء على ما تقدم فالقيادة الاستراتيجية التي تمثل فريق عمل تعد الجهة التي تمتلك خصائص وقدرات ومسؤوليات تفوق جميع اعضاء المنظمة، وتكون في تماس مستمر مع ما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية وطبيعة المنافسة القائمة فيها، فهي بذلك تكون

وتبين بان معظم المنظمات التي كانت لها ميزة تنافسية جيدة والتي قادت الى تعزيز اداءها كانت نتيجة تبنيها لمفهوم راس المال البشري (Marimuthu, 2009, 265).  
وموجب ما تقدم فاننا نرى بان الاهتمام براس المال البشري له تاريخ طويل على الرغم من ان سبب الاهتمام وشكله قد يختلف من فترة الى اخرى ولكن على العموم هناك دائما نوع من الاهتمام، وذلك نتيجة اهميته في الحياة بشكل عام وفي المنظمات بشكل خاص، والذي يعد بمثابة مجموعة من الخبرات والمهارات والمعارف والإبداع والعلاقات الانسانية التي يمتلكها نخبة من الأفراد في المنظمة، وتساعد على تحقيق الاهداف المطلوبة لها.

### ٣.١.٢.٤ الممارسات الاخلاقية

ترجع بدايات فلسفة الاخلاق الى ( Immanuel Kant 1724-1804 ) اذ جادل بان العاملين ينبغي ان يتم معاملهم كبشر وليست كادوات أو كآلة، فهم اصحاب كرامة وينبغي احترامهم، ان تشغيلهم لساعات طويلة مقابل اجور زهيدة في ظل ظروف عمل سيئة هو انتهاك للاخلاق، ولا تزال صدى هذه الافكار تتردد الى يومنا هذا (Hill & Jones, 2008:391)

ويؤكد (Velentzas & Broni, 2010, 795) بأن بناء الصورة الايجابية للمنظمة، والعمل على تحقيق النجاح لها يكون من خلال الممارسات الاخلاقية.

وفي نفس السياق يمكن القول بان بناء سمعة المنظمة على المستوى العالمي يمكن ان يتم من خلال اعتماد الممارسات الاخلاقية كأستراتيجية (Gehlot, 2013, 1178).

ولا ينبغي للقيادة الاستراتيجية ان تتجاهل السلوك الاخلاقي في مجال عملها، ويفترض ان تمتلك القدرة على تحويل اليقظة الاخلاقية لاعضاء المنظمة الى ايجابية فضلا عن الاتجاهات السلبية بدلا من تركها للصدفة لان من مسؤوليات القيادة الاستراتيجية هو اجراء مبادرات التغيير والتي تتضمن انشاء ودعم المناخ الاخلاقي والذي يتصرف الموظفون من خلاله تصرفا اخلاقيا كسالة روتينية (Dienhart et al, 2004, 56-57).

وعليه فالاخلاق ثقافة، وشكل من اشكال الوعي الانساني، وهي قديمة قدم الحضارة، وتشكل جزءاً مهماً من العمل، وتتولد من خلال عمليات الترابط والتفاعل والتكامل الذي يحدث ما بين الافراد والمنظمات وحكومات الدول المختلفة، وتعتمد نجاح او فشل المنظمة على مدى تبنيها للممارسات الاخلاقية في عملها، ومن ثم يعزز قدرتها على جذب الموظفين ذو النوعية العالية والاحتفاظ بهم بشكل افضل مقارنة بالمنظمات الاخرى.

تدعم سرعة وسهولة تنفيذ الادارة للتغييرات المطلوبة، فاذا كانت الثقافة التنظيمية غير داعمة للتغيير فان فاعلية التغيير الاستراتيجي ونتائجها ستكون عكسية، لان الثقافة يمكن ان تكون عدائية للاستراتيجيات الجديدة، ومن ثم تقود الى الفوضى والارباك (David, 2011, 98).

وتعد ادامة الثقافة التنظيمية بمثابة عمليات اجتماعية تقود الافراد الى تعلم القيم والسلوكيات المتوقعة والمعرفة الاجتماعية اللازمة لتحمل مسؤولية اداء الادوار المطلوبة منها كما ينبغي (Lunenburg, 2011, 11).

وعليه فالثقافة التنظيمية تكون من مسؤولية القيادة الاستراتيجية وله دور كبير في تحقيق النجاح للمنظمة، فالقيم والعادات والتقاليد والمواقف والتصرفات تعد عوامل محممة للنجاح في سوق المنافسة، ولها تأثير على الموظفين لكونها تدمج برؤية واضحة وفهم اعمق للطريقة التي تؤدي بها الاشياء كتوفير الإطار الثقافي المناسب، والاستقرار في العمالة وانخفاض معدل دوران العمل، والاستجابة السريعة لقرارات الإدارة العليا.

### ٣.٢.١.٣ راس المال البشري

تتلخص الظاهرة التاريخية التي تشكلت خلال العقود الماضية بتصاعد تأثير الأصول غير الملموسة في عملية إنتاج القيمة وتحقيق النجاح للمنظمات وللمجتمعات والدول أيضاً، وتزداد هذه الظاهرة تأثيراً كلما اتجهت المنظمات والاقتصاد نحو الاعتماد أكثر فأكثر على المعرفة وحتى أصبحت المعرفة المصدر الأساس للميزة التنافسية.

ولكي يحقق راس المال البشري افضل عائد على الاستثمار ويكون مثالياً فانه يحتاج الى ادارة كآبة موجودات اخرى، كونه من الموارد الحيوية في المنظمة وادارته تمثل تحدي كبير امام المنظمة، ويفترض ان تعد خريطة استراتيجية للافراد مع استراتيجية الاعمال (Nandy & Mahapatra, 2010, 194, 199).

ويمكن زيادة راس المال البشري بالتوجه الخارجي من خلال جذب افراد ذو مهارات ومعارف متقدمة، او من خلال التوجه الداخلي والذي يعتمد على تطوير وتنمية معارف ومهارات الموظفين الحاليين (Souleh, 2014, 85).

وعلى القيادة الاستراتيجية ان تركز على راس المال البشري من خلال جذب وابقاء افضل المواهب من الموظفين المتاحين والاستمرار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال عمليات التدريب والمكافآت، والعمل على استخدام تلك المواهب بافضل الطرق في المنظمة (Hitt et al, 2010, 439).

## ٢.٣ الذكاء التسويقي

## ١.٢.٣ مفهوم الذكاء التسويقي

اهتم الباحثون في اطار الدراسات التسويقية بمفهوم الذكاء التسويقي نظراً للدور الفاعل في مجال التسويق ،اذ عد بان نشاط قائم على اساس مسح البيئة سواء كانت باسلوب رسمي او غير رسمي ، ويهدف الى رصد كل الاحداث الحالية والمستقبلية التي من شأنها ان تؤثر على العمل (Venter, 2009, 3).

ويعد الذكاء التسويقي عملية تقوم على اساس معالجة المعلومات لغرض انشاء رؤية قابلة للتطبيق ، وتقود المنظمة الى النمو والتنافس وفهم السوق عبر قرارات لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات (Hedin et al, 2011, 10).

ويمثل الذكاء التسويقي في مجموعة من الانشطة التي تعتمدها المنظمة للحصول على المعلومات المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالتغيرات التي تحدث في البيئة، وبصورة سريعة ومستمرة والتي تكون ذات صلة بالربحية ورفاهية العاملين ورضا الزبائن (الطائي، ٢٠١٢، ٤٣٤).

وعموماً فان الذكاء التسويقي يعد وسيلة بين الادارة والظروف التنافسية الناشئة، والتي تقود الى التواصل مع المعارف الجديد التي تحدث في البيئة (Freihat, 2012, 327).

واشار (Kotler, 2001, 102) بان الذكاء التسويقي عبارة عن مجموعة من الاجراءات والمصادر التي يستخدمها المدراء للحصول على المعلومات اليومية حول التطورات في البيئة التسويقية، ويعد احد الانظمة المهمة ضمن نظام المعلومات التسويقية.

وبموجب ما تقدم فإن الذكاء التسويقي عبارة عن مجموعة من القدرات الخاصة التي تمتلكها المنظمة وتستخدم مدخلاتها عن طريق رصد جميع الاحداث المتعلقة بنشاطاتها ،ويكون لها تأثير في توجهاتها المستقبلية، وتحويلها الى المستفيدين منها سواء كانت القيادة الاستراتيجية او مدراء التسويق او غيرهم، بهدف دعم اعداد الخطة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة.

## ٢.٢.٣ مكونات الذكاء التسويقي

أفق اغلب الباحثين على ان مكونات الذكاء التسويقي تتمثل بالاتي: (Mulwa, 2008: 30) (Stull, 2004: 4) و (Crowley, 2004: 3) (الجنابي، ٢٠٠٦: ١١).

## ١.٢.٢ معلومات الزبون:

يعد الزبون محور اهتمام المنظمة، وان جميع عمليات التنظيم والتنفيذ والتقييم تتم على وفق هذا الاساس، لان المنظمة تفكر بما تشبعه من احتياجات الزبون (ديركي، ٢٠١١، ٤٥).

وضمن السياق نفسه يتبين بان قدرة المنظمة على ارضاء الزبون ينبغي ان يسبقها فهم لاحتياجاته ومن ثم توجيه الانشطة التسويقية بالطريقة التي تحقق رضاه ومن ثم اسعاده (ديوب وزريقا، ٢٠١٣، ٢٩٣).

وفي هذا السياق يمكن التأكيد على أن الذكاء التسويقي في طبيعته يمكن ان يأخذ شكل معلومات يحصل عليها المدراء بخصوص التطورات بالبيئة التسويقية والتي تعبر عن التطورات اليومية التي تحدث، ويتم الاعتمادا على مجموعة من الاجراءات والمصادر في توفيرها (Kotler and Keller, 2012, 71).

وبناءً على ما تقدم فاننا نرى بان معلومات الزبون ضروري للمنظمة كونها الهدف الاساسي لها، ويعد الركيزة الاساسية، والموجه لمعظم الانشطة التسويقية، وتسعى المنظمة دائماً الى اشباع حاجات الزبون ورغباته، ويعد مصدر مهم من مصادر المعلومات التي تصل الى نظام الذكاء التسويقي، سواء كانت هذه المعلومات مباشرة منه على شكل طلبات او من خلال مراقبته من قبل المنظمة وقراءة توقعاته او الحصول عليها من جهات اخرى.

## ٢.٢.٣ معلومات السوق:

ان معلومات السوق التي يتم الحصول عليها باستمرار اثناء عملية تقديم المنتج تعبر عن التوازن مع قدرات الاعمال التجارية والموارد والابداع وكذلك متعة الزبائن (Munday, 2012, 5).

واشار (Egelhoff) بان على الرغم من ان البيئة تحتوي على العديد من العوامل المتغيرة والذي لا يمكن تجاهلها، فان قدرة المنظمة على معالجة المعلومات ذات الصلة بالسوق وبشكل فاعل يقود الى التكيف مع تلك العوامل (Dishman & Calof, 2007, 767).

ويعد نمو السوق وحجمه والخصبة السوقية وطبيعة الزبائن المحتملين متغيرات بالامكان التعرف عليها من خلال فهم السوق والتي تقود الى التكيف مع ظروف السوق لأجل تحقيق الميزة التنافسية (أوسو وخطاب، ٢٠١٥، ٧).

واستناداً الى ما تقدم فاننا نرى بان معلومات السوق عبارة عن عملية جمع المعلومات عن المحيط الذي تعمل فيه المنظمة كجمع المعلومات عن السوق والزبائن وسياسات



المنافسين تعطي للمنظمة صورة لتصرفاتهم في السوق مع الزبائن، فضلاً عن نقاط قوتهم ومصادر تهديدهم، وهذه الحالة تمكن المنظمة من تجاوز العقبات وتحقيق افضل النتائج.

### ٣.٣ التسويق الريادي

#### ١.٣.٣ مفهوم التسويق الريادي

اهتمت الدراسات الحديثة بمفهوم الريادة وعلاقتها بالتسويق، وكان عام ١٩٨٢ بداية تطوير اللقاءات البحثية عن التسويق والريادة، وكانت برعاية الجمعية الاميركية للتسويق والمجلس الدولي للمنظمات الصغيرة ونشرت نتائج تلك اللقاءات (Hills et al, 2008) (101).

ان التسويق والريادة لا يختلفان بل هناك تداخل بينهما في العديد من الجوانب، ولعل هذا التداخل كان سبباً للاهتمام بمفهوم التسويق الريادي (Johan & Hampus, 2006, 11).

ولعل ما شجع زيادة قبول التسويق الريادي في الاوساط البحثية هو تاسيس مجلة البحوث في التسويق والريادة عام ١٩٩٩، واصبحت المجلة الاكاديمية الاولى المتخصصة في التسويق الريادي (Viegas, 2014, 8).

يعد التسويق الريادي بمثابة التوجه الاستباقي نحو الفرص، فهو يتواصل مع الفرص الناشئة بغض النظر عن الموارد التي تمتلكها المنظمة، ويستند على عمليات التحسين واعادة توزيع الموارد، وتسخير الابداع والابتكار كدوات تساعد على تحويل الفرص الى واقع (Kilenthong et al, 2010, 3).

ويعد البعض التسويق الريادي بأنه تسويق واستراتيجية الريادة والعمليات التي يتبناها الريادي، وتنفيذها يكون غير خطي وعلى شكل حلول مبتكرة لتحديد استباقية الفرص في بيئة معقدة وانشاء القيمة التي يمكن ان تكون لها قدر معين من الخطر (Viegas, 2014, 10).

ويرى كل من (Nwaizugbo & Anukam, 2014, 83) بان التسويق الريادي عبارة عن اعمال وممارسات خاص بالرياديين، وترتكز على التغييرات الجديدة بعيداً عن ردود الافعال لحالات معينة، وهو نموذج تسويقي يلائم نمو المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم وممارسات العلامة التجارية فيها.

وبناءً على ما تقدم يعد التسويق الريادي من المفاهيم الهجينة التي تجمع بين مفهومين كان التعبير عنها بشكل مستقل قبل هذه الفترة، وان التسويق وظيفة والريادة سلوك، والدمج بينهما يعني ان القائمين او المكلفين بانشطة التسويق يؤدون واجباتهم بسلوك تختلف عن

واستراتيجيات المنافسين، وحجم الطلب واتجاهاته، وتكون ذات تأثير مباشر على المنظمة، وتساعد على وضع الخطط، ونتاج المنتجات التي تناسب احتياجات الزبائن، لذلك فان الامام بهذه المعلومات تجعل من قرارات المنظمة اكثر قانونية واخلاقية اتجاه جميع الاطراف ذات العلاقة بنشاط المنظمة.

#### ٣.٢.٢.٣ معلومات المنتج:

تقوم المنظمة بجمع المعلومات عن المنتج لأجل التعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على تكييف منتجاتها وتعديلها بالشكل الذي يشبع تلك الحاجات (لويزة، ٢٠١٢، ١٩١).

ويشير (اوسو وخطاب، ٢٠١٥، ٧٦) بان معلومات المنتج تمتلك دوراً مهماً في تمكين المنظمة من التصدي لتقدم المنتجات والتعرف على الابتكارات والتطورات الحديثة التي قد حصلت فيها.

وعليه فان معلومات المنتج تتعلق بشكل المنتج وجودته ودورة الحياة ومعرفة منتجات المنافسين وخصائصها، وهذا ما يساعد المنظمة على تحديث وتطوير منتجاتها لمواكبة تقلبات السوق والتغيرات التي تحصل في اذواق الزبائن، وتدفع المنظمة باتجاه دعم منتجاتها باستمرار وابقائها اطول فترة ممكنة في مرحلة النضوج ضمن دورة حياة المنتج.

#### ٣.٢.٢.٤ معلومات المنافسين:

اجمعت الدراسات بان المنظمات بحاجة الى اجراء الكثير من عمليات رصد المعلومات وجمعها وتحليلها بهدف التعرف على البيئة الكلية وما تتضمنه من فرص وتهديدات المنافسين فيها (Igbaekemen, 2014, 26).

وتحتاج صياغة استراتيجية التسويق الى جمع البيانات والمعلومات عن أنشطة المنافسين الحالية والسابقة وتحليل سلوكهم، وهذا يعني القدرة على التنبؤ بسلوكهم المستقبلي وانشاء رؤية عن استراتيجياتهم المعتمدة للانتاج الحالي والمحتمل (قاشي وخلفاوي، ٢٠١٢، ٧٧٦).

ومن الشائع الى حد ما هو ان المعلومات التي تخص تصرفات المنافسين تمثل تهديداً أو فرصة بالنسبة للمنظمة، وتلعب ايضاً دوراً مهماً في القرارات الاستراتيجية للمنظمة (عليوات وشلوش، ٢٠١٥، ٦٨).

استناداً الى ما تقدم يمكننا القول بان معلومات المنافسين تدور حول الامور التي تحيط بالمنافسين وتكون مهمة للمنظمة خصوصاً في الاسواق شديدة المنافسة، اذ ان معلومات

والفرصة هي عبارة عن مشروع غير مستغل يحمل في ثناياه فوائد محتملة لادخال الابداع على السلعة او الخدمة او انتاج منتج جديد ينطوي على توليف الافكار (Jesensky, 2013, 112).

ويرى (Miles et al, 2015, 95) بان هناك منظوران للتعرف على الفرص، الاول يمثل المنظور السلوكي كالمعرفة الشخصية والحدس والابتكار وادراك الوضع الراهن والسوق، ويلعب دوراً مهماً في البحث عن الفرص، والثاني يمثل المنظور العملي، ويركز التعرف على الفرص من خلال الانشطة التي يقوم بها الريادي على مراحل مختلفة لاعداد الفرصة .

يشير (Jesensky, 2013, 108) بان هناك ثلاث فئات من الفرص ضمن ريادة سوق المنتج وتمثل بالاتي

أ- انشاء معلومات جديدة، كما يحدث مع اختراع تكنولوجيا جديدة.

ب- استغلال اوجه القصور في السوق والذي ينتج عن التباين في المعلومات.

ت- ردة الفعل للتغيرات في التكاليف والفوائد النسبية للبدائل المستخدمة للموارد.

واتساقاً مع ما تقدم فان الفرص تلعب دوراً مهماً في حياة المنظمة ، ولعل ما يزيد من اهميتها هي الظروف الاقتصادية السائدة في بيئة اليوم كثافة اعداد الزبائن وازدياد المنافسين، والحاجة الى التكيف البيئي، وهذا ما جعل من ممارسات التسويق التقليدي بان تكون غير مجدية وتشكل عائق امام التوجه نحو الفرص كونها تحتاج الى وقت طويل في تنظيم انشطتها، ولهذا نجد بان المنظمات المتميزة تتبنى سلوكيات التسويق الريادي للاسراع في اكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين.

### ٣.٣.٢.٣ التغلغل في السوق

نتجه الكثير من الافكار بان السوق الريادي لا يتصرف على وفق التسلسل المنطقي لعمليات التسويق والتي تكون معتمدة من قبل المسوقين التقليديين، بل يتصرف على وفق ممارسات التسويق غير الرسمي والتي تقوده الى التغلغل في السوق لحل كافة المشاكل

التي تواجه الزبون (Kilenthong et al, 2011, 32).

وتميل المنظمات التي تنتهج التسويق التقليدي الى اجث السوق الرسمية، في حين تميل المنظمات التي تتبنى نهج التسويق الريادي الى الاعتماد على الخبرة والتغلغل في السوق، اي انها تعتمد على استراتيجية تكيفية بعيدة عن التخطيط من الأعلى الى الأسفل

(Hills et al, 2008, 109).

الممارسات التقليدية المعروفة، وعليه يعد التسويق الريادي بكونه القدرة التي تمتلكها المنظمة لتحديد الفرص واستغلالها بشكل استباقي، وخلق القيمة لهم وكسب الزبائن والاحتفاظ بالمريجين منهم من خلال تقديم سلع وخدمات مبتكرة.

### ٣.٣.٢ سلوكيات التسويق الريادي

#### ٣.٣.٢.١ التوجه نحو النمو

يعد النمو من الغايات الاساسية التي تسعى المنظمة الوصول اليها، فهي لا تزول بتغير القائد ولا ترتبط بميوله ورغباته الشخصية (منال، ٢٠١٤، ١٥).

ويعد النمو ايضا مؤشراً مهماً للدلالة على ازدهار المنظمة، وأحد العوامل التي تساعدها لبلوغ النمو هو امتلاكها خصائص ريادية تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى التي تكون بعيدة عن النمو (Gupta et al, 2013, 3).

ويرى (Hills and Hultman, 2006, 225) بان نمو المنظمة يمكن تحقيقها من خلال اجراءات علمية دقيقة، وهذا ستجعلها تتفوق على المنافسين في مجال الصناعة التي تعمل فيها، وان هذا النمو ستعود المنظمة في المراحل اللاحقة الى تبني بعض الاجراءات الرسمية في ممارستها.

وفي ذات الاتجاه فان نمو المنظمة هو انعكاس لظاهرة اقتصادية ديناميكية تدور حول التغيرات الحاصلة في الخصائص التنظيمية ونتائج المنظمة، اذ تعبر عن مدى نجاح المنظمة في انماء طاقاتها الكلية بهدف الاستمرار والبقاء (دربال، ٢٠١٢، ٤١).

وعليه يعد النمو من الامور بالغة الاهمية للمنظمة، وهو مقياس لاداء ونجاح المنظمة، ويسعى الى تحقيق اهداف افضل من تلك الاهداف التي حققتها المنظمة خلال مراحلها السابقة، ويمكن للمنظمة الوصول الى ذلك من خلال خدمة الزبائن والسوق، وذلك بتقديم منتجات جديدة، او القيام بالتوسع الجغرافي، او زيادة عدد الاقسام، او الموظفين، او زيادة المبيعات، وزيادة الارباح.

#### ٣.٣.٢.٢ استغلال الفرص

تعد الفرصة اتجاهاً ايجابياً من المحتمل ان تقود المنظمة الى التمتع بمزايا نسبية، فهو ادراك لحاجة غير مشبعة في سوق ما وضمن فترة زمنية محددة، ولا يمكن تأجيل الفرصة لوقت اخر ما دام هناك منافسين يبحثون عن تلك الفرصة نفسها (الديوه جي، ١٩٩٩، ٢٥٣).

ويتجه السوق الريادي نحو انشاء أكبر قدر من شبكات الاتصال مع الزبائن والحفاظ على اتصال دائم ومستمر معهم لتحقيق اقصى قدر من الفوائد التي يمكن ان تكتسبها المنظمة (Hapenciuc et al, 2015, 948).

ويعجب ما تقدم فاننا نرى بان الطبيعة الديناميكية التي تحكم بيئة عمل المنظمات تقود المنظمة الى تجديد نفسها باستمرار، والتكيف مع البيئة، اذ ان اساس نشأت المنظمة وبقائها هو الزبون لكونها جاءت لخدمته، لذلك فان التواصل معه اساس نجاح المنظمة، والمنظمات التي تتبنى سلوكيات التسويق الريادي تجد سر النجاح في هذا التبادل وهذه العلاقة لكونها تمد المنظمة بالكثير من المعلومات المهمة والتطورات السريعة التي تحدث، وفي نفس الوقت تقدم للزبائن الكثير من المعلومات التي تخص المنظمة ومنتجاتها والاجابة على استفساراتهم بشكل مباشر وتقديم النصح والمساعدة لهم، فضلاً عن ما يتم ارساله عبر مزيج الاتصالات التسويقية.

### ٣.٣.٢.٦ نشاء القيمة عبر العلاقات والتحالفات

يشير (Hills and Hultman, 2006, 229) بان استراتيجية الريادة يمثل تحدي للقيمة الحالية من خلال توفير قيمة أفضل للزبائن، ويكون ذلك من خلال زعزعت استقرار توازن السوق عبر الابداع.

ويعد التسويق وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات التي تعمل على انشاء القيمة وتقديمها وتوصيلها للزبائن مع ادارة العلاقة معهم من اجل تحقيق القيمة والربحية للمنظمة واصحاب المصلحة (Fillis, 2000,2).

وجاء (Bjerke & Hultman) بنموذج، وأشار فيه بان الموارد التي تحتاجها المنظمة في اداء عملها وخدمة زبائنها لا تكون بالضرورة جميعها مملوكة من قبل المنظمة، اذ ان القيمة التي تعمل المنظمة على انشائها لا تكون على المستوى الفردي، بل يتم انشائها من خلال التعاون بين عدة جهات، فالمنظمات التي تسعى الى تحقيق النمو تعتمد على الشركاء في زيادة قيمة الزبون (Johan and Hultman, 2006, 11).

ويعتمد السوق الريادي على مجموعة من الشبكات في بناء علاقات جيدة مع مختلف الاطراف، فهي وسيلة لبناء تحالفات، وتستطيع المنظمة الاعتماد عليها لمتابعة التغيرات البيئية التي تحدث والتي تقود الى انشاء فرص جديدة وتسليم الزبائن منتجات مبتكرة تفوق ما يقدمه المنافسين، ويعد ذلك من اهم جوانب نجاح المنظمة (Kilenthong, 2011, 28, 2).

ويرتبط طبيعة نشاط السوق الريادي بالعديد من الاطراف ذات العلاقة بالعمل التجاري عبر شبكة من العلاقات وهذا ما يجعله يتغلغل في عالم الزبائن والعيش فيه والتفكير دائماً في كيفية تحسين القيمة المقدمة لهم، وتحقيق افضل استجابة لطلباتهم وفهم المشاكل التي تواجههم (Kilenthong et al, 2010, 4).

وبناءً على ما تقدم فاننا نجد بان لكل منظمة هدف رئيسي تسعى الى تحقيقه، ويندرج في اطار ذلك مجموعة من المهام التي يفترض القيام بها تجاه الزبائن وارضاء حاجاتهم والتعرف على مشاكلهم ومعالجتها بالشكل المناسب والعمل على التوصل لتوقعاتهم وتقديم قيمة مميزة لهم، وينتج عن كل هذا جملة من القرارات والممارسات اليومية، وان ما يعزز تحقيق الهدف الرئيسي ويسرع من اداء هذه المهام هو التغلغل الى داخل السوق والتواصل والتفاعل بين المنظمة والزبون، فكلما تقلصت الفجوة بينها استطاعت المنظمة تحقيق الاهداف المطلوبة، ففي المنظمات التي تتبنى سلوكيات التسويق الريادي نجد ان هذه الفجوة تكاد تكون معدومة لأن المسوقين يتغلغلون في عالم الزبون ويعيشون بانفسهم كل التفاصيل المحيطة بهم، ويكثرون في تماس مباشر ويحصلون على الكثير من التفاصيل المطلوبة بانفسهم، وهذا يجعلهم أكثر ادراكاً لكل حالة تحدث وكيفية التعامل معها، ولهذا فان المنظمات التي تتبنى سلوكيات التسويق الريادي تحقق اهدافها اسرع من غيرها، وتستجيب لزبائنها بشكل افضل من منافسيها.

### ٣.٣.٤ الاتصالات المتبادلة مع الزبائن

تكون الاتصالات الدائمة مع الزبائن عبر العلاقات محمة في مجال عمل المنظمة، لكونها تحسن من ظروف العمل، وتجذب الزبائن والمحافظة على ولائهم للمنظمة (Yousefi and Aimin, 2015, 208).

وتتبع بعض المنظمات ممارسات تجبر الموظفين لديها على مراعاة منهج التواصل مع الزبون، وتوجيه الموظفين في خطوط التماس المباشر مع الزبون بان يبقوا على اتصالات مباشرة معهم، ويتم دعوة هؤلاء الموظفين لبعض الاجتماعات ومناقشتهم الاقتراحات وخطط التسويق الاستراتيجية، وتبادل الخبرات معهم في اطار الاتصال بالزبائن (Mitrega, 2008, 7).

ويرى (Kilenthong, 2011, 24) بان المنظمات التي تتبنى سلوكيات التسويق الريادي تعتمد على الاتصالات المتبادلة مع زبائنها لغرض دمج الخصوبة والمرونة في عمليات المنظمة والتي تقود الى رضا الزبون.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرى بان الزبون من اهم اولويات المنظمة، وتسخر الاخيرة جميع مواردها وقدراتها لأكتسابه وأرضاءه، وان إيجاد قيمة جديدة ترضي حاجات الزبون ورغباته من الامور الصعبة، وذلك بسبب الظروف الاقتصادية الخيمة على بيئة الاعمال اليوم كازدياد شدة المنافسة وقلة الفرص وسرعة تغيير اذواق الزبائن، لذلك وصلت المنظمات الى قناعة بان القيمة التي تكتشفها لابد من استغلالها واستثمارها، ولهذا نجد بان المنظمات بدأت بالتوجه الى اشراك جهات اخرى معها وعلى حساب الفوائد المتحققة للحصول الى القيمة والفرصة بدلاً من ان تحسرها بالكامل، لانا فان المنظمات التي تتبنى سلوكيات التسويق الريادي تعد منظمات تمتاز بالتوجه نحو النمو واستغلال الفرص، ولهذا ينبغي عليها ان تركز على التحالفات والعلاقات مع الاخرين لتحقيق النجاح في انشاء القيمة لزبائنها.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرى بانه نتيجة الظروف الصعبة التي تمر بها المنظمات، برزت الحاجة الى تسخير بعض الممارسات التي تخدم العمل التسويقي وتكون بعيدة عن ممارسات التسويق الرسمية، كتسخير المسوق الريادي علاقته الشخصية لخدمة العمل، والتصرف مع بعض المواقف التي تواجهه في العمل بشكل بديهي معتمداً على الحدس تجاه تلك المواقف، والاستفادة من الخبرة الخاصة التي لديه لصناعة قراراته وتنفيذ أنشطة العمل، علماً ان هذه الممارسات تكون متباينة بين شخصين، ولهذا يكون التمييز في التسويق الريادي منفرداً ويصعب تقليده.

وتتميز عملية صنع القرارات في اطار التسويق الريادي بكونها غير رسمية، وتتخذ بشكل حر وتكون غير مهيكله وتعتمد على المهارات الخاصة بالريادي ومعرفته بالعمل وخبراته الذاتية وحده، ومن ثم فان دورها كبير في نمو المنظمة وتطورها، وعادة يكون مثل هذه المزايا في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم (Kangasmaki, 2014, 89). وتلتزم المنظمة بممارسة التسويق غير الرسمي استناداً الى المعرفة الخاصة التي يمتلكها والاتصالات الشخصية المباشرة التي يجريها، فالمنظمات التي تتبنى مثل منهج تكون عادة في المراحل الاولى لكشف الفرص، فتكون صغيرة وميزانيتها محدودة (Viegas, 2014, 5).

وتتميز كلمة الريادي في الكثير من الدراسات بشكل مرادف لادارة الاعمال الصغيرة، وتشير بان التسويق في مثل هكذا منظمات يكون في مراحل النمو المبكرة، وفي ظل هذا المفهوم يكون التسويق غير رسمي، ويعكس ذلك الاهداف الشخصية وشبكة العلاقات الخاصة للمالك المنظمة، اذ يجري عمليات التخطيط والتحليل للسوق في مرحلة تتميز بمحدودية الموارد، ويعد ذلك المالك شخصية تتميز بالتوجه نحو الفرص والتركيز على الابداع (Hills and Hultman, 2006, 230).

### ٣.٢.٦ التسويق غير الرسمي

### ٤. الجانب العملي

#### ٤.١ وصف وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

#### ٤.٢ وصف ممارسات القيادة الاستراتيجية

الجدول (٣) الاهمية الترتيبية لمتغيرات القيادة الاستراتيجية

الترتيب النسبي	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيادة الاستراتيجية
الثاني	٧٩,٦	٠,٨٦	٣,٩٨	الكفاءات الاساسية
الرابع	٧٥,٢	١,٠٠	٣,٧٦	الثقافة التنظيمية
الثالث	٧٨,٤	٠,٨٤	٣,٩٢	راس المال البشري
الاول	٨٠,٤	٠,٨٤	٤,٠٢	الممارسات الاخلاقية

المصدر : من اعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول (٣) الذي يمثل القيادة الاستراتيجية ان معظم اجابات عينة البحث تركزت بالدرجة الاساس على الممارسات الاخلاقية من خلال ما حصل عليها من درجات وفقا للمقياس المعتمد في البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٢)، وانحراف معياري (0.84)، وشدة اجابة (٨٠,٤%)، يليه في الترتيب والاهمية الكفاءات الاساسية بوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (٠,٨٦) ، وشدة اجابة (79.6%)، وجاء راس المال البشري بالترتيب الثالث لحصوله على وسط حسابي (٣,٩٢)، وانحراف معياري

المصدر : من اعداد الباحثين.

الكفاءات الاساسية وما تخفيه من مفاجأة والثقافة التنظيمية وما تمليه من ممارسات وراس المال البشري وما يعطي من قدرات وما ترفعه الممارسات الاخلاقية من شان المقامات كلها كانت متماشية مع ما كان لدى افراد عينة البحث من اراء في هذا الخصوص، فقد جسدت النتائج حالة ايجابية لبروز القيادة الاستراتيجية بشكل حي ومفعم بالحوية في اطار أنشطة المصارف المبحوثة، اذ يتبين لدينا بان تحقيق القيادة الاستراتيجية بيهبتها الفاعلة تعد منطلقاً لبناء توجهات جديدة للوصول الى ما يبتغيه المصرف ان يكون عليه في المستقبل.

(٠,٨٤)، وشدة اجابة (٧٨,٤%)، وجاءت الثقافة التنظيمية بالترتيب الرابع والاخير لحصوله على وسط حسابي (٣,٧٦)، وانحراف معياري (١,٠٠)، وشدة اجابة (٧٥,٢) %، وبمقارنة الاوساط الحسابية للمتغيرات المذكورة نجد بان جميعها أكبر من الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، مما يدل بان افراد عينة البحث متفقون حول مضامين الذكاء وبنسب متفاوتة وفقاً لوجهة نظرهم، ويعود سبب ذلك الى درجة الوعي لديهم حول اهمية الذكاء التسويقي في مجال عمل المصارف.

وبناءً على ما تقدم فاننا نرى بان المتغيرات الخاصة ببعث القيادة الاستراتيجية كان لها اسهاماً واقعياً وتجسيدا ملحوظاً في مديات أنشطة المصارف المبحوثة، اذ ان طبيعة

#### ٤.٣ وصف مكونات الذكاء التسويقي

الجدول (٤) الاهمية الترتيبية للذكاء التسويقي

الترتيب النسبي	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الذكاء التسويقي
الاول	٧٧,٤	١,٠٧	٣,٨٧	معلومات الزبون
الثاني	٧٥,٨	٠,٨٨	٣,٧٩	معلومات السوق
الثالث	٧٤,٢	٠,٩٥	٣,٧١	معلومات المنتج
الرابع	٦٩,٦	٠,٩٩	٣,٤٨	معلومات المنافسين

المصدر: من اعداد الباحثين.

نظرهم، ويعود سبب ذلك الى درجة الوعي لديهم حول اهمية هذه المكونات في مجال عمل المصارف.

واتساقاً مع ما تقدم فاننا نرى بان الذكاء التسويقي يشكل حيزاً فاعلاً في ديناميكية أنشطة المصارف المبحوثة، اذ ان المعلومات سواء تتعلق بالزبون او السوق او المنتج او المنافسين لها وقعاً محمياً في اطار العمل المصرفي، فانها تعد مصدراً محمياً لتجديد المعرفة وتطوير الخبرة وكشف اسرار المنافسين وقراءة التوقعات وايجاد الفرص وتجنب التهديدات، اذ جاء ذلك متماشياً مع اراء عينة البحث بخصوص الذكاء التسويقي، وجسدت نتائج البحث عن تجلي حركة الذكاء التسويقي بشكل ايجابي في اطار عمل المصارف المبحوثة، اذ يتضح لدينا بان وجود الذكاء التسويقي في المصارف المبحوثة تعد قاعدة للانطلاق صوب تحسين افكار وتوجهات واجراءات المصرف بالشكل الذي يتماشى مع معطيات البيئة المحيطة ويحقق للمصرف غاياته.

تشير نتائج الجدول (٤) الذي يمثل الذكاء التسويقي ان معظم اجابات عينة البحث تركزت بالدرجة الاساس على معلومات الزبون من خلال ما حصل عليها من درجات وفقاً للمقياس المعتمد في البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٨٨)، وشدة اجابة (٧٧,٤%)، يليه في الترتيب والاهمية معلومات السوق بوسط حسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٨٨)، وشدة اجابة (٧٥,٨%)، وجاءت معلومات المنتج بالترتيب الثالث لحصوله على وسط حسابي (٣,٧١)، وانحراف معياري (٠,٩٥)، وشدة اجابة (٧٤,٢%)، وجاءت معلومات المنافسين بالترتيب الرابع والاخير لحصوله على وسط حسابي (٣,٤٨)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وشدة اجابة (٦٩,٦%)، وبمقارنة الاوساط الحسابية للمكونات المذكورة نجد بان جميعها أكبر من الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، مما يدل بان افراد عينة البحث متفقون حول مضامين تلك المكونات وبنسب متفاوتة وفقاً لوجهة

#### ٤.٤ وصف سلوكيات التسويق الريادي

الجدول (٥) الاهمية الترتيبية لسلوكيات التسويق الريادي

الترتيب النسبي	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	سلوكيات التسويق الريادي

التوجه نحو النمو	٤,٠٢	٠,٩١	80.4	الاول
استغلال الفرص	٣,٩٦	٠,٨٣	79.2	الثاني
التغلغل في السوق	٣,٦١	١,٠٥	72.2	الرابع
الاتصالات المتبادلة مع الزبائن	٣,٤٢	١,١٤	68.4	السادس
انشاء القيمة عبر العلاقات والتحالفات	٣,٨٠	٠,٩٩	76.0	الثالث
التسويق غير الرسمي	٣,٤٦	1.08	69.2	الخامس

المصدر : من اعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول (٥) الذي يمثل سلوكيات التسويق الريادي ان معظم اجابات عينة البحث تركزت بالدرجة الاساس على التوجه نحو النمو من خلال ما حصل عليها من درجات وفقاً للمقياس المعتمد في البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٢)، وانحراف معياري (٠,٩١)، وشدة اجابة (80.4%)، يليه في الترتيب والاهمية استغلال الفرص بوسط حسابي (٣,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٨٣)، وشدة اجابة (79.2%)، وجاء انشاء القيمة عبر العلاقات والتحالفات بالترتيب الثالث لحصوله على وسط حسابي (٣,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وشدة اجابة (76.0%)، وجاءت التغلغل في السوق بالترتيب الرابع لحصوله على وسط حسابي (٣,٦١)، وانحراف معياري (١,٠٥)، وشدة اجابة (72.2%)، وجاء التسويق غير الرسمي بالمرتبة الخامسة لحصوله على وسط حسابي (٣,٤٦)، وانحراف معياري (1.08)، وشدة اجابة (69.2%)، وجاءت الاتصالات المتبادلة مع الزبائن بالمرتبة السادسة والاخيرة لحصوله على وسط حسابي (٣,٤٢)، وانحراف معياري (١,١٤)، وشدة اجابة (68.4%)، وبمقارنة الاوساط

الحسابية للسلوكيات المذكورة نجد بان جميعها أكبر من الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، مما يدل بان أفراد عينة البحث متفقون حول مضامين تلك السلوكيات وينسب متفاوتة وفقاً لوجهة نظرهم، ويعود سبب ذلك الى درجة الوعي لديهم حول اهمية هذه السلوكيات في مجال عمل المصارف.

وبناءً على ما تقدم فاننا نرى بان سلوكيات التسويق الريادي كان متواجداً في اطار عمل المصارف المبحوثة، وأن ادعاء سلوكيات التسويق الريادي يبقى فارغاً ما لم تملئه بالتوجه نحو النمو واستغلال الفرص والتغلغل في السوق وانشاء القيمة والاتصالات المتبادلة مع الزبائن ودعم التسويق ببعض الممارسات غير الرسمية، فقد جاء ذلك متماشياً مع اراء عينة البحث بخصوص سلوكيات التسويق الريادي، اذ جسدت النتائج اهمية سلوكيات التسويق الريادي في اطار عمل المصارف المبحوثة، فيتضح لدينا بان وجود سلوكيات التسويق الريادي تشكل عزمياً يقود المصرف للعمل بنجاح في المحيط التنافسي الذي يعمل فيه لبلوغ اهدافه.

#### ٥.٤ اختبار فرضيات الارتباط

#### ٥.٤.١ اختبار فرضية الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والتسويق الريادي

الجدول (٦) علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والتسويق الريادي

مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان	الفرضيات
٠,٠٠٠	٠,٦٢١**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية ومجموعة وسلوكيات التسويق الريادي لمجموعة
٠,٠٠٠	٠,٥٥٢**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الكفاءات الاساسية وسلوكيات التسويق الريادي لمجموعة
٠,٠٠٠	٠,٦٢٧**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات التسويق الريادي لمجموعة
٠,٠٠٠	٠,٥٤٠**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين راس المال البشري وسلوكيات التسويق الريادي لمجموعة
٠,٠٠٠	٠,٥٥٧**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الممارسات الاخلاقية وسلوكيات التسويق الريادي لمجموعة

\* معنوي عند مستوى (٠,٠٥) \*\* معنوي عند مستوى (٠,٠١) N=7٠

المصدر: من اعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية لمجموعة وسلوكيات التسويق الريادي لمجموعة، وبلغت قيمة معامل الارتباط المؤشر الكلي (٠,٦٢١) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، أما بالنسبة لعلاقات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية منفردة ( الكفاءات الاساسية، الثقافة التنظيمية، راس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) وسلوكيات التسويق الريادي لمجموعة فتشير المعطيات على وجود علاقة ارتباط معنوية بينها، وبلغت القيم (٠,٥٥٢)، (٠,٦٢٧)،

كأسرار تحمي المصرف من المنافسين، وترسيخ ثقافة تنظيمية كبناء افتراضي اتفق عليه عاملو المصرف في مزاولة انشطتهم اليومية، والأهتمام براس المال البشري كصدر للثروة، كما ان الممارسات الاخلاقية التي تتبناها القيادة الاستراتيجية في المصارف كانت لها صولة تفوق باقي الممارسات خصوصاً في مجال استغلال الفرص، في حين كان لرأس المال البشري اقل دور خصوصاً في التسويق غير الرسمي، كون ان تجاوز الاسلوب الرسمي في التسويق يحتاج الى موظفين ذوي خبرة ومعرفة لاداء ادوار تقود المصرف الى النجاح والتميز.

(٠,٥٤٠)، (٠,٥٥٧) وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتعكس القيم اعلاه قوة العلاقة والانسجام بين ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمات المبحوثة والقدرة على تحقيق التسويق الريادي. وعليه تقبل فرضية الارتباط الرئيسة الاولى والثانية. ويعزو الباحثون نتائج علاقات الارتباط السابقة الى ان تحقيق سلوكيات التسويق الريادي بكل اشكاله يمكن الاستدلال عليه من خلال القيادة الاستراتيجية، وهذا يؤشر منطلقاً للقول بان استحضار الممارسات تجسد مديات التسويق الريادي وتتجلى في سلوكياته، فقد كانت النتائج منطقية اذ تتحقق السلوكيات للمصارف عبر ما تنتهجه القيادة الاستراتيجية فيها من ممارسات تراها ملائمة لنشاطها والبيئة التي تعمل فيها، واسترعت القيادة الاستراتيجية فيها الى العناية ببعض الممارسات كاستغلال الكفاءات الاساسية

#### ٤.٥.٢ اختبار علاقة الارتباط بين الذكاء التسويقي وسلوكيات التسويق الريادي

الجدول (٧) علاقات الارتباط بين الذكاء التسويقي وسلوكيات التسويق الريادي

مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان	الفرضيات
٠,٠٠٠	٠,٨٧٣**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء التسويقي ومجموعة وسلوكيات التسويق الريادي مجموعة
٠,٠٠٠	٠,٧٣٧**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين معلومات الزبون وسلوكيات التسويق الريادي مجموعة
٠,٠٠٠	٠,٧٦٥**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين معلومات السوق وسلوكيات التسويق الريادي مجموعة
٠,٠٠٠	٠,٧٤١**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين معلومات المنتج وسلوكيات التسويق الريادي مجموعة
٠,٠٠٠	٠,٧٧٧**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين معلومات المنافسين وسلوكيات التسويق الريادي مجموعة

\* معنوي عند مستوى (٠,٠٥) \*\* معنوي عند مستوى (٠,٠١) N=٧٠

المصدر: من اعداد الباحثين.

الفكري والانسلاخ عن كل ما هو تقليدي وتحتاج الى التوظيف الحي لكل ما يفرزه الذكاء التسويقي كونها تؤثر في التطلعات وتبني حالة من بعد النظر واليقظ التام والاستحضار لكل ما هو قائم وحتى المتنبأ به في المستقبل لكي يتميز المصرف ويحقق اهدافه، لذلك فان تبني المصارف لسلوكيات التسويق الريادي تجعلها في اشد الحاجة للذكاء التسويقي كمعلومات الزبون، ومعلومات السوق، ومعلومات المنتج، ومعلومات المنافسين، لذا ينبغي على المصرف استحضار افكار ليست في حدودها الاية بقدر ما يمتد الحال الى المستقبل، وان حركية سلوكيات التسويق الريادي لا يمكن ان يتسع مداها ويتبلور نتائجه بدون رفد موظفي المصرف بالمعلومات الجديدة لكل الجوانب ذات الصلة، لذا فان الذكاء التسويقي يسهم في تحقيق سلوكيات التسويق الريادي، وأشارت المعطيات بان معلومات المنتج كان لها اسهاماً ملحوظاً في تحقيق نمو المصرف، وفي ذلك اشارة بان نمو المصرف يتحقق بالشكل الصحيح بعيداً عن العشوائية كلما استند على معلومات جديدة عن الخدمة المصرفية، وان معلومات الزبون حققت اقل دعماً خصوصاً

تشير نتائج الجدول (٧) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء التسويقي مجموعة وسلوكيات التسويق الريادي مجموعة، وبلغت قيمة معامل الارتباط المؤشر الكلي (٠,٨٧٣) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، أما بالنسبة لعلاقات الارتباط بين مكونات الذكاء التسويقي منفردة (معلومات الزبون، معلومات السوق، معلومات المنتج، معلومات المنافسين وسلوكيات التسويق الريادي مجموعة) فتشير المعطيات على وجود علاقة ارتباط معنوية بينها، وبلغت القيم (٠,٧٣٧)، (٠,٧٦٥)، (٠,٧٤١)، (٠,٧٧٧) وعند مستوى معنوية (٠,٠١). وتعكس القيم اعلاه قوة العلاقة والانسجام بين مكونات الذكاء التسويقي التي تعتمدها المنظمات المبحوثة والقدرة على تحقيق التسويق الريادي. وعليه تقبل فرضية الارتباط الرئيسة الثالثة والرابعة.

ويعزو الباحثون نتائج علاقات الارتباط السابقة التي عبرت عن منطقية العلاقة الايجابية بين الذكاء التسويقي وسلوكيات التسويق الريادي، ان سلوكيات التسويق الريادي تأخذ مسارها الصحيح عبر الذكاء التسويقي، لكون التسويق الريادي يعد حالة من الانفتاح

في اطار التسويق غير الرسمي، وفي ذلك اشارة بان العلاقات الشخصية والاجتماعية مع الزبائن بعيداً عن مسارات العمل الرسمي للمصرف تتعزز عبر حصول الموظف على المعلومات الجديدة من الزبائن.

#### ٤.٦ اختبار فرضيات التأثير

أ- يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية مجتمعة في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، الجدول (٨).

الجدول (٨) تأثير القيادة الاستراتيجية في سلوكيات التسويق الريادي

المتغير المعتمد / سلوكيات التسويق الريادي				المتغير المستقل
Sig	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	B
0.000	4.001	٤٢,٧٢٥	0.386	0.613

df=(1-68)

N=٧٠

\*معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

المصدر: من اعداد الباحثين.

وجود تأثير معنوي موجب للكفاءات الاساسية في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥,٤٦٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٧١)، كما ان مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠)، كانت اقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية والبالغة (٠,٠٥)، وعزز ذلك قيمة (B) والبالغة (٠,٥٧١)، مما يعني ان زيادة الكفاءات الاساسية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة اجمالي سلوكيات التسويق الريادي بمقدار (٠,٥٧١)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٣٠٥) مما يعني ان (٣٠,٥%) من التباين الذي يحدث في سلوكيات التسويق الريادي تفسره الكفاءات الاساسية، اما الباقي والبالغ (٦٩,٥%) تفسره متغيرات اخرى لم يتناولها البحث.

وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الاستراتيجية مجتمعة في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (٤٢,٧٢٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٤,٠٠١)، كما ان مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) كانت اقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية والبالغة (٠,٠٥)، وعزز ذلك قيمة (B) والبالغة (٠,٦١٣)، مما يعني ان مساهمة القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة اجمالي سلوكيات التسويق الريادي بمقدار (٠,٦١٣)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٣٨٦)، مما يعني ان (٣٨,٦%) من التباين الذي يحدث في سلوكيات التسويق الريادي تفسره القيادة الاستراتيجية، اما الباقي والبالغ (٦١,٤%) فتفسره متغيرات اخرى لم يتناولها البحث. وعلية تقبل فرضية التأثير الرئيسة الخامسة.

ب- يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية منفردة في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، الجدول (٩).

الجدول (٩) تأثير القيادة الاستراتيجية في سلوكيات التسويق الريادي

المتغير المعتمد / سلوكيات التسويق الريادي				المتغير المستقل
Sig	T	R <sup>2</sup>	B	القيادة الاستراتيجية
0.001	5.466	0.305	0.572	الكفاءات الاساسية
0.000	6.630	0.393	0.546	الثقافة التنظيمية
0.000	5.297	0.292	0.464	رأس المال البشري
0.000	5.532	0.310	0.488	الممارسات الاخلاقية

df=(1-68)

N=٧٠

\*معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

المصدر: من اعداد الباحثين.



التسويق الريادي بمقدار (٠,٤٦٤)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٢٩٢) مما يعني ان (٢٩,٢%) من التباين الذي يحدث في سلوكيات التسويق الريادي يفسره رأس المال البشري، أما الباقي والبالغ (٧٠,٨%) تفسره متغيرات اخرى لم يتناولها البحث. وجود تأثير معنوي موجب للممارسات الاخلاقية في سلوكيات التسويق الريادي، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥٣٢.٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٧١)، كما ان مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠)، كانت اقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية والبالغة (٠,٠٥)، وعزز ذلك قيمة (B) والبالغة (٠,٥٤٦)، مما يعني ان زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة اجالي سلوكيات التسويق الريادي بمقدار (٠,٥٤٦)  $R^2$  (٠,٣٩٣) مما يعني ان (٣٩,٣%) من التباين الذي يحدث في سلوكيات التسويق الريادي تفسره الثقافة التنظيمية، اما الباقي والبالغ (٦٠,٧%) تفسره متغيرات اخرى لم يتناولها البحث. وجود تأثير معنوي موجب لرأس المال البشري في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥,٢٩٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٧١)، كما ان مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠)، كانت اقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية والبالغة (٠,٠٥)، وعزز ذلك قيمة (B) والبالغة (٠,٤٦٤)، مما يعني ان زيادة رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة اجالي سلوكيات

وجود تأثير معنوي موجب للثقافة التنظيمية في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٦,٦٣٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٧١)، كما ان مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠)، كانت اقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية والبالغة (٠,٠٥)، وعزز ذلك قيمة (B) والبالغة (٠,٥٤٦)، مما يعني ان زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة اجالي سلوكيات التسويق الريادي بمقدار (٠,٥٤٦)  $R^2$  (٠,٣٩٣) مما يعني ان (٣٩,٣%) من التباين الذي يحدث في سلوكيات التسويق الريادي تفسره الثقافة التنظيمية، اما الباقي والبالغ (٦٠,٧%) تفسره متغيرات اخرى لم يتناولها البحث. وجود تأثير معنوي موجب لرأس المال البشري في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥,٢٩٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٧١)، كما ان مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠)، كانت اقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية والبالغة (٠,٠٥)، وعزز ذلك قيمة (B) والبالغة (٠,٤٦٤)، مما يعني ان زيادة رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة اجالي سلوكيات

ت- يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء التسويقي مجتمعة في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، الجدول (١٠).

الجدول (١٠) تأثير الذكاء التسويقي في سلوكيات التسويق الريادي

المتغير المعتمد / سلوكيات التسويق الريادي					المتغير المستقل
Sig	F	F	R <sup>2</sup>	B	الذكاء التسويقي
0.000	4.001	217.996	0.762	0.875	

df=(1-68) N=٧٠ \*معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

المصدر: من اعداد الباحثين.

زيادة اجالي سلوكيات التسويق الريادي بمقدار (٠,٨٧٥). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٧٦٢) مما يعني ان (٧٦,٢%) من التباين الذي يحدث في سلوكيات التسويق الريادي يفسره الذكاء التسويقي، أما الباقي والبالغ (٢٣,٨%) تفسره متغيرات اخرى لم تتناولها البحث. وعليه تقبل فرضية التأثير الرئيسة السابعة.

وجود تأثير معنوي موجب للذكاء التسويقي مجتمعة في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢١٧,٩٩٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٤,٠٠١). كما ان مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) كانت اقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية، والبالغة (٠,٠٥). وعزز ذلك قيمة (B) والبالغة (٠,٨٧٥). اذ تعني ان زيادة الذكاء التسويقي مجتمعة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى

ث- يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء التسويقي منفردة في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، الجدول (١١).

الجدول (١١) تأثير الذكاء التسويقي في التسويق الريادي

المتغير المعتمد / سلوكيات التسويق الريادي				الذكاء التسويقي
Sig	T	R <sup>2</sup>	B	المتغير المستقل
0.000	8.990	0.543	0.581	معلومات الزبون
0.000	9.790	0.585	0.728	معلومات السوق

0.000	9.090	0.549	0.693	معلومات المنتج
0.000	10.193	0.604	0.632	معلومات المنافسين

df=(1-68) N=70 \*معنوي عند مستوى (0,05)

المصدر: من اعداد الباحثين.

كما ان مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000)، كانت اقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية والبالغة (0,05)، وعزز ذلك قيمة (B) والبالغة (0,632)، مما يعني ان زيادة معلومات المنافسين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة اجمالي سلوكيات التسويق الريادي بمقدار (0,632)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0,604) مما يعني ان (60,4%) من التباين الذي يحدث في سلوكيات التسويق الريادي تفسره معلومات المنافسين، أما الباقي والذي يبلغ (39,6%) تفسره متغيرات اخرى لم يتناولها البحث. وعليه تقبل فرضية التأثير الرئيسة الثامنة.

#### ٥. الاستنتاجات والمقترحات

##### ١.٥ الاستنتاجات

أ- اشارت نتائج البحث ومن خلال وصف القيادة الاستراتيجية اهتمام المصارف المبحوثة بجميع ممارسات القيادة الاستراتيجية، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.92) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة، وانحراف معياري بلغ (0.86)، وكان ترتيب الممارسات حسب اهميتها وفق الاتي: (الممارسات الاخلاقية، الكفاءات الاساسية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية)، مما يعني بان المتغيرات الخاصة ببعده ممارسات القيادة الاستراتيجية كان لها اسهاماً واقعياً وتجسيداً ملحوظاً في مديات انشطة المصارف المبحوثة.

ب- اشارت نتائج البحث ومن خلال وصف الذكاء التسويقي اهتمام المصارف المبحوثة بجميع مكونات الذكاء التسويقي، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.71) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وانحراف معياري بلغ (0.97)، وكان ترتيب المكونات حسب اهميتها وفق الاتي: (معلومات المنتج، معلومات المنافسين، معلومات السوق، معلومات الزبون)، ويشير ذلك بان الاهتمام بالمكونات في المصارف تعد قاعدة للانطلاق صوب تحسين افكار وتوجهات واجراءات المصرف بالشكل الذي يتماشى مع معطيات البيئة المحيطة ويحقق للمصرف غاياته.

ت- اشارت نتائج البحث ومن خلال وصف التسويق الريادي اهتمام المصارف المبحوثة بجميع سلوكيات التسويق الريادي، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.71) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة، وانحراف

وجود تأثير معنوي موجب لمعلومات الزبون في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (8,990) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671)، كما ان مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000)، كانت اقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية والبالغة (0,05)، وعزز ذلك قيمة (B) والبالغة (0,581)، مما يعني ان زيادة معلومات الزبون بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة اجمالي سلوكيات التسويق الريادي بمقدار (0,581)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0,543) مما يعني ان (54,3%) من التباين الذي يحدث في سلوكيات التسويق الريادي تفسره معلومات الزبون. أما الباقي والبالغ (45,7%) تفسره متغيرات اخرى لم يتناولها البحث.

وجود تأثير معنوي موجب لمعلومات السوق في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (9,790) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671)، كما ان مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000)، كانت اقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية والبالغة (0,05)، وعزز ذلك قيمة (B) والبالغة (0,728)، مما يعني ان زيادة معلومات السوق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة اجمالي سلوكيات التسويق الريادي بمقدار (0,728)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0,585) مما يعني ان (58,5%) من التباين الذي يحدث في سلوكيات التسويق الريادي تفسره معلومات السوق، اما الباقي والبالغ (41,5%) تفسره متغيرات اخرى لم يتناولها البحث.

وجود تأثير معنوي موجب لمعلومات المنتج في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (9,090) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671)، كما ان مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000)، كانت اقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية والبالغة (0,05)، وعزز ذلك قيمة (B) والبالغة (0,693)، مما يعني ان زيادة معلومات الزبون بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة اجمالي سلوكيات التسويق الريادي بمقدار (0,693)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0,549) مما يعني ان (54,9%) من التباين الذي يحدث في سلوكيات التسويق الريادي تفسره معلومات المنتج. اما الباقي والبالغ (45,1%) تفسره متغيرات اخرى لم يتناولها البحث.

وجود تأثير معنوي موجب لمعلومات المنافسين في سلوكيات التسويق الريادي مجتمعة، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (10,193) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671)،

ج- بعد ان اوضحت نتائج اختبار تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، يوصي الباحثون بضرورة اعتماد المصارف نموذج الدراسة الفرضي كآلية عمل لتحقيق سلوكيات التسويق الريادي .

### المصادر:

#### المصادر باللغة العربية:

اوسو، خيرى علي، خطاب، جودت جعفر، (٢٠١٥)، مدى اسهام الذكاء التسويقي في تحسين التميز التسويقي للمنظمات المصرفية في مدينة اربيل  
http://epu.edu.krd/ar/page/researches

الجنابي، حسين علي عبد الرسول، (٢٠٠٦)، نظام الاستخبارات التسويقية وأثره في تحديد الاستراتيجية التسويقية، دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية الكوفة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق  
(http://www.kuiraq.com.pdf)

ديركي، افين سليم نوري، (٢٠١١)، دور نظام الاستخبارات التسويقية في تعزيز القدرات التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من شركات الاتصالات في اقليم كردستان، رسالة ماجستير غير منشورة، فاكليتي القانون والإدارة، جامعة دهوك.

ديوب، محمد عباس، زريقا، ولاء، (٢٠١٣)، دور الاستخبارات التسويقية في جودة القرار التسويقي، مجلة جامعة البعث، المجلد (٣٥)، العدد (٥)، ص (٢٨٥-٣١١).

الديوه جي، ابي سعيد، (١٩٩٩)، إدارة التسويق، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.  
دربال، سمية، (٢٠١٢)، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نمو الداخلي، دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال الفترة الممتدة من ٢٠٠٥-٢٠١٠، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

الطائي، حميد عبد النبي، (٢٠١٢)، تحليل العلاقة بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة: دراسة حالة عمان، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٣-٢٦ نيسان، عمان، الأردن.

عليوات، سالمة و شلوش، فاطمة، (٢٠١٥)، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة "ENAD"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكي محمد ولحاج- البيرة.

قاشي، خالد و خلفاوي، حكيم، (٢٠١٢)، دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٣-٢٦ نيسان، عمان، الأردن.

لويذة، بوشعير، (٢٠١٢)، نظام المعلومات التسويقية كأداة مساعدة لاتخاذ القرارات، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (٦).

منال، جديان، (٢٠١٤)، اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

#### المصادر باللغة الاجنبية:

Crowley, Ed, 2004, A Marketing Intelligence Primer, Magazine Marketing Intelligence, Vol, 2, Issue 2, ( www.pragmaticmarketing.com).

David, Fred R., (2011), Strategic Management Concepts and Cases, Publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

Dienhart, M.K., and Stuart, R.A. (2008). The yeast Aac2 protein exists in physical association with the cytochrome bc1-COX super complex and the TIM23 machinery. Mol. Biol. Cell 19.

معياري بلغ (1.00)، وكان ترتيب السلوكيات حسب اهميتها وفق الاتي: (التوجه نحو النمو، استغلال الفرص، انشاء القيمة عبر العلاقات والتحالفات، التغلغل في السوق، التسويق غير الرسمي، الاتصالات المتبادلة مع الزبائن)، ويشير ذلك بان الاهتمام بالسلوكيات التسويق الريادي في المصارف المبحوثة تشكل عزمًا يقودها للعمل بنجاح في المحيط التنافسي الذي يعمل فيه لبلوغ اهدافه.

ث- اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة وسلوكيات التسويق الريادي، مما يعني ان توفر الممارسات مجتمعة أو منفردة في المصارف ستحقق التسويق الريادي.

ج- اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مكونات الذكاء التسويقي مجتمعة ومنفردة وسلوكيات التسويق الريادي، مما يعني ان توفر المكونات مجتمعة أو منفردة في المصارف ستحقق التسويق الريادي.

ح- اظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي موجب لممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في سلوكيات التسويق الريادي، مما يعني ان توفر الممارسات مجتمعة أو منفردة في المصارف ستؤثر في تحقيق التسويق الريادي.

خ- اظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي موجب لمكونات الذكاء التسويقي مجتمعة ومنفردة في سلوكيات التسويق الريادي، مما يعني ان توفر المكونات مجتمعة أو منفردة في المصارف ستؤثر في تحقيق التسويق الريادي

### ٢.٥ المقترحات

أ- ضرورة استحضار ممارسات القيادة الاستراتيجية بمدياتها على مستوى المصارف المبحوثة بالشكل الذي يغطي الكفاءات الاساسية والثقافة التنظيمية وراس المال البشري والممارسات الاخلاقية لتأشير جاهزية المصارف لبلوغ اهدافها.

ب- الاهتمام بالذكاء التسويقي كأحد اسس نجاح المصارف، والاستفادة من المعلومات التي يقدمها بالشكل الفاعل في اطار عمل المصارف المبحوثة.

ت- العمل على اقرار التسويق الريادي كسلوك فاعل على مستوى المصارف، لأسهامها الفاعل في تأشير حالات النجاح المصرفي ضمن معطيات بيئة اليوم.

ث- بعد ان اوضحت نتائج اختبار تحليل الارتبط وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد، يوصي الباحثون بضرورة زيادة الاهتمام بالمتغيرات المعتمدة لكونها تساهم في تحقيق المتغير المعتمد.

- Kotler, Philip, (2001), Marketing Management, Millenium Edition, Prentice-Hall, Inc., A Pearson Education Company, New Jersey.
- Kotler, Philip &, Kevin Keller, (2012), marketing Management, Publishing as Prentice-Hall, New Jersey.
- Lunenburg, Fred C., (2011), Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol. (29), No. (4).
- Marimuthu, Maran, & Arokiasamy, Lawrence, & Ismail, Maimunah, (2009), Human Capital Development and its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economics, The Journal of International Social Research, Vol. (2), No. (8).
- Miles, Morgan & Gilmore, Audrey & Harrigan, Paul & Lewis, Gemma & Sethna, Zubin, (2015), Exploring Entrepreneurial Marketing, Journal of Strategic Marketing, Vol.(23), No. (2).
- Munday, Peter, (2012), Making the Best Use of Market Intelligence Data, www.rcu.co.uk.
- Mulwa, Catherine, (2008), Using XML Topic Maps to Create a Knowledge Model of Postgraduate Computer Science Degrees in Ireland for the Purpose of Marketing Analysis, Thesis of Master, in Computing (Knowledge Management), A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements of Dublin Institute of Technology, (www.arrow.dit.ie.)
- Nandy, Tapati, & Mahapatra, Ramchandra, (2010), Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble?, Asian Journal of Management Research, ISSN (2229).
- Nwaizugbo, I. C. & Anukam, A. I., (2014), Assessment of Entrepreneurial Marketing Practices among Small and Medium Scale Enterprises in Imo State Nigeria: Prospects and Challenges, Review of Contemporary Business Research, Vol.(3), No. (1).
- Ozbag, Gonul Kaya, (2013), Resource Based View, Core Competence and Innovation: A Research on Turkish Manufacturing Industry, Scientific Research Journal, Vol. (1), Issue (3).
- Quong, Terry, & Waiker, Allan, (2010), Seven Principles of Strategic Leadership, ISEA, Vol. (38), No. (1).
- Souleh, Samah, (2014), The Impact of Human Capital Management on the Innovativeness of Research Center: the Case of Scientific Research Centers in Algeria, International Journal of Business and Management, Vol. (2), No. (4).
- Slawinski, Natalie, (2007) K Strategic Leadership, www.corwin.com.
- Stull, Craig, (2004), who's Driving your Company, the marketing Journal for high tech product managers, Vol. 2, Issue (www.pragmaticmarketing.com.pdf).
- Tutar, Hasan & Altinoz, Mehmet & Cakiroglu, Demet, (2011), Is Ethical Leadership and Stratrgic Leadership a Dilemma, A Descriptive Survey, Procedia Social and Behavioral Sciences, No.(24).
- Yousefi, Sara & Aimin, Wang, (2015), Evaluating oRole of Customer-Orientation and Business Management, Journal of Scientific Research and Development, Vol.(2), No. (7).
- Dishman, Paul L. & Calof, Jonathan L., (2007), Competitive Intelligence: a Multiphasic Precedent to Marketing Strategy, Eropean Journal of Marketing, Vol. (42), No. (7/8).
- Enginoglu, Didem, & Arikan, Cenk Lacin, (2016), A Literature Review on Core Competencies, International Journal of Management, Vol. (7) Issue(3),
- Freihat, Sultan Mohammad said Sultan, (2012), The Role of Marketing Information System in Marketing Decision-Making in Jordanian Shareholding Medicines Production Companies, IJRRAS, Vol. (11), Issue (2).
- Gehlot, Nishant, & Sharma, Yamini, & Kalla, Neelam, (2013), CSR Ethical Practices for Indian Business: The Strategy to Achieve Global Leadership, Global Journal of Management and Business Studies, Vol. (3), No. (10).
- Gupta, Priya Dhamiga & Guha, Sampti & Krishnaswami, Shiva Subramanian, (2014), Firm Growth and its Determinants, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. (2), No. (15).
- Hedin, Hans & Hirvensalo, Irmeli & Vaarnas, Markko, (2011), The Handbook of Market Intelligence Understand, Compete and Grow in Global Markets, John Wiley & Sons, Ltd, Publication.
- Hirschi, Georg & Jones, Michael, (2009), Affects of Strategic Leadership on Business Success- a Cross-Cultural Analysis from a Resource Based View, MIBES Transactions, Vol. (3), Issue(1).
- Hitt, Michael A., Haynes, Katalin Takacs, Serpa, Roy, (2010), Strategic Leadership for the 21<sup>st</sup> Century, Business Horizons, No. (53),
- Hill, Charles W., & Jones, Gareth R., (2008), Strategic Management Theory an Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
- Hill, Charles W., & Jones, Gareth R., (2010), Strategic Management Theory an Integrated Approach, Cengage Learning, South-Western, USA.
- Hills, Gerald E. & Hultman, Claes & Miles, Morgan, (2008), The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing, Journal of Small Business Management, Vol. (46), No. (1),
- Hill, Charles W., & Jones, Gareth R., (2008), Strategic Management Theory an Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
- Hills, Gerald E. & Hultman, Claes M., (2006), Entrepreneurial Marketing, <https://es.scribd.com/document>.
- Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A., (2005), Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21<sup>st</sup> Century: The Role of Strategic Leadership, Academy of Management Executive, Vol. (19), No. (4).
- Igbaekemen, Goddy Osa, (2014), Marketing Intelligence as a Strategic Tool for Competitive EDGE, British Journal of Marketing Studies, Vol. (2), No. (5).
- Johan, Backbro & Hampus, Nystrom, (2006), Entrepreneurial Marketing Innovative Value Creation, Master's thesis, Jonkoping International Business School, Jonkoping University.
- Kilenthong, Pitsamorn, (2010), An Empirical Investigation of Entrepreneurial Marketing and the Role of Entrepreneurial Orientation, Doctor Dissertation, the Graduate College, the University of Lllinois at Chicago.

- Viegas, Cristiano Manuel De Oliveira, (2014), Marketing in Entrepreneurship: The Importance of Entrepreneurial Marketing in New Ventures, Master's thesis, Lisboa School of Economics & Management.
- Velentzas, John, & Broni, Georgia, (2012), Ethical Dimensions in the Conduct of Business: Business Ethics, Corporate Social Responsibility and the Law. The "Ethics in Business" as a Sense of Business Ethics, International Conference on Applied Economics-ICOAE 2012.
- Venter, p., (2009), A New Look at Marketing Intelligence: Contemporary Views and Directions for Future Research, <http://uir.unisa.ac.za/handle>.