

دور استراتيجيات الريادة في بناء التوجه السوقي في قطاع الاتصالات "دراسة تحليلية لعينة من مديري شركات الانترنت في محافظة السلیمانیة"

د. وریا نجم رشید

تدریسی فی قسم ادارة التسويق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السلیمانیة، السلیمانیة العراق
و قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة جيهان السلیمانیة، السلیمانیة، العراق
wiryana.najm@sulicihan.edu.krd, wrya.rashid@univsul.edu.iq

الملخص

تعد استراتيجيات الريادة من الاستراتيجيات المهمة التي تدفع المنظمات نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول بها الى التميز. بناء على اهمية ما تقدم، يستهدف البحث الحالي الى دراسة الدور الذي تؤديه استراتيجيات الريادة في بناء التوجه السوقي، ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات من (57) مدير في شركات الانترنت في محافظة السلیمانیة. وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS V.21). وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجيات الريادة والتوجه السوقي، اضافة الى وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات الريادة عموماً في بناء التوجه السوقي. في الختام، تم الاشارة الى مجموعة من الاستنتاجات التي من شأنها ان تساعد في تقديم عدد من المقترحات، واهمها ضرورة استخدام استراتيجيات الريادة من قبل شركات الانترنت لبناء التوجه السوقي.

الكلمات المفتاحية: الريادة، استراتيجيات الريادة، التوجه السوقي، شركات الانترنت.

پوخته

ئیستراتیژی ریاده گرنگه وه هانی ریکخراوهکان دهدات تا به ئاراستهی جیهجی کردنی ویست وئارهزووهکانی بهکارهئیه برۆن وه ببانگهیهئیه جیاکاری بویه ئامانجی ئهم توئزینهویه دهست نیشانکردنی رۆلی ئیستراتیژیاتی ریادهیه له بنیاتنانی تیروانیی بازارهوه، وه بۆ جیهجی کردنی ئهم ئامانجه پشت به مهنهجي وهسفی شیکاری بهسترا له رینگای دارشتنی راپرسی بۆ کۆکردنهوی داتا له (57) بهریوهبری کۆمپانیایاکانی ئینتەرنێت له پارێزگای سلیمانی . وه له رینگای بهکارهینانی پرۆگرامی (SPSS-V.2) داتاكان شیکرایهوه . وه توئزینهومه گهیشه کۆمهێک دهرئهناجم که گرنگترینیان ههبوونی پهیههههیه له نیوان ئیستراتیژی ریاده و تیروانیی بازار، جگه له بوونی کاریگهری ئیستراتیژی ریادهیه له بنیاتنانی تیروانیی بازار. له کۆتایدا چهند پیشناریک پیشکەش کرا که گرنگترینیان پێویستی جیهجی کردنی ئیستراتیژی ریادهیه له لایهن کۆمپانیایاکانی ئینتەرنێتهوه بۆ بنیاتنانی تیروانیی بازاریه.

Abstract

Entrepreneurship strategies are important strategies that drive organizations to meet the desires and needs of customers, as well as access to unique. The data collected through survey questionnaire, from (57) managers in the number of the Internet Companies in Slemani governorate. A set of statistical tools have been used to analyze the data through (SPSS V.21). The results found that there is a positive relationship between entrepreneurship strategies and market orientation; in addition the entrepreneurship strategies have a positive effect in general in building market orientation. Finally, set of conclusions were indicated which would assist to present a number of recommendations, the most important one is Internet companies need to using entrepreneurship strategies to build market orientation.

Keywords: *Entrepreneurship; Entrepreneurship strategies; Market Orientation; Internet Companies.*

المبحث الاول

الاطار العام ومنهجية البحث

المقدمة

ان مفهوم الريادة هو واحدة من المفاهيم الادارية التي ظهرت نتيجة للتطورات و التغيرات السوقية السريعة، هذا الى جانب شدة المنافسة بين منظمات الاعمال. و قد تطور هذا المفهوم ليصبح احدا من افضل الخيارات التي يمكن لمنظمات الاعمال اللجوء اليها في حال الرغبة الى التكيف و التلاؤم مع احتياجات المنافسة و التغيير المحتوم. هكذا فان منظمات الاعمال يراد منها ان تكون اكثر ريادية من حيث استغلال الفرص الاستثمارية بالاسواق اعتمادا على اساليب الابداع و الابتكار لديها. بناء على ذلك اصبحت عمليات الريادة من اهم الاستراتيجيات التي يتم اتباعها لأدارة اعمال المنظمات بتميز اكثر. وتحتاج المنظمات الريادية إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التلائم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، والتخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة للأهداف، وصولا بها إلى مركز تنافسي كي تكون المنظمات متميزة وهذا يعني امتلاكها حصة سوقية كبيرة من خلال التوجه السوق. وحتى يتحقق ذلك المركز فان هنالك العديد من الاستراتيجيات على المنظمات الريادية أن تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالابتكار والإبداع والتفرد والاستباقية واخذ المخاطر اضافة الى الممارسات الإدارية الأخرى.

اولا: مشكلة البحث

تسعى المنظمات لتكون الأفضل، لذلك جعلت من العميل محور اهتمامها، حيث إن رضا العميل يعطي المنظمة فرصة استمرارها ونموها وتقدمها، وخاصة في ظل المنافسة بين المنظمات لاكتساب الحصة السوقية الأكبر مع محاولة كل منظمة جذب عملاء المنظمات المنافسة لها (يوسف، 2014). 1
وخلال العقد الأخير شهد قطاع الاتصالات في كوردستان تطورات ملحوظة، وازدادت عدد شركات الانترنت، وأصبحت الخدمات المقدمة من قبل تلك الشركات متشابهة بشكل كبير، لذلك تشتت المنافسة فيما بينها رغبة في الحفاظ على مركزها في السوق ومحاولة كل منها اكتساب الحصة السوقية الأكبر من خلال تقديم ما هو جديد أو تطوير الخدمات المقدمة بحيث تلبي احتياجات العملاء، ونظرا لاهمية الريادة و الدور الذي تلعبه ، وما تشهده اليوم من تطورات وتغييرات، أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال بما فيها شركات الانترنت، وكيفية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التغيير باستراتيجياتها وأدواتها التي تستخدمها من أجل كسب رضا الزبائن وزيادة الربحية والحصة السوقية. حيث تعتبر المستهلك من اهم المصادر الرئيسية لتطوير الافكار المتعلقة بالمنظمات الجديدة حيث تأتي هذه الافكار على شكل الحاجات والمطلبات التي يعبر عنها المستهلك بشكل مباشر او غير مباشر، وهذه الافكار تعكس الحاجة الحقيقية للسوق 2 (الحديثي والدليمي، 2013). ويرى السكارنة 3 (2009)، بان الريادة تعد من اهم الاستراتيجيات التي تدفع المنظمات نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن. ومع ذلك هناك دراسات قليلة تبين كيف تؤثر استراتيجيات الريادة في بناء التوجه السوق، لذا جاءت هذه الدراسة لتحديد دور الذي يمكن ان تلعبه استراتيجيات الريادة في بناء التوجه السوق في شركات الانترنت في مدينة السليمانية.

ثانيا: اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تحديد دور استراتيجيات الريادة في بناء التوجه السوق، ويمكن ذلك من خلال تحقيق الاهداف الاتية:

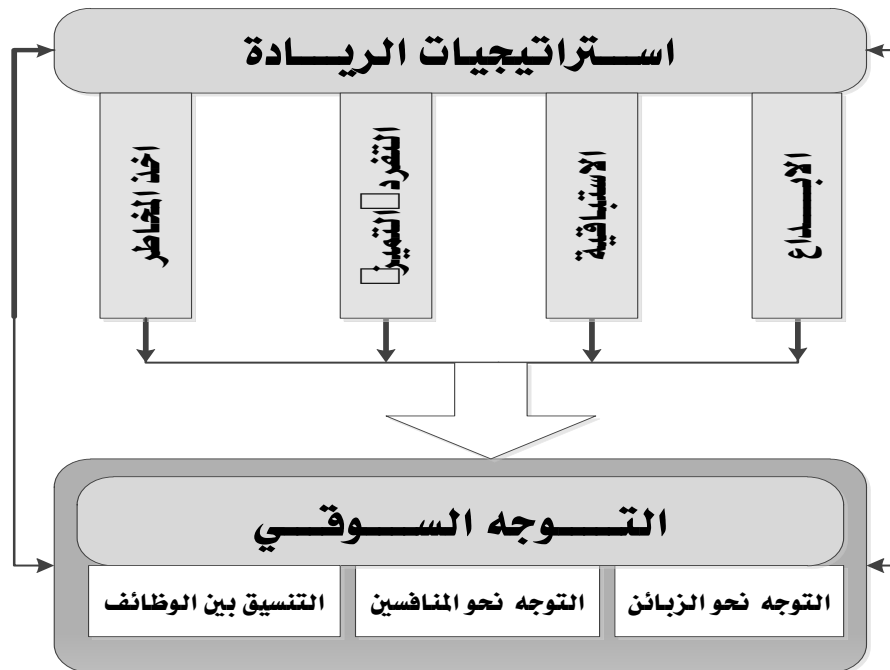
1. لدراسة واقع استخدام استراتيجيات الريادة في شركات الانترنت في مدينة السليمانية.
2. للتعرف على مدى ممارسة التوجه السوق في الشركات المبحوثة.
3. لتحديد و التعرف على طبيعة العلاقة و الاثر بين استراتيجيات الريادة مع التوجه السوق.

ثالثا: اهمية البحث: يكتسب البحث الحالي اهميته من جانبين:

الاول الجانب الاكاديمي ، كونها تناولت متغيرين في غاية الاهمية في ادبيات الادارة الاستراتيجية والتسويق، حيث تم اخذ التوجه السوقى باعتباره محور العملية التسويقية والتي تعد سر النجاح لمنظمات الاعمال، اضافة الى استراتيجيات الريادة والتي تعد من متطلبات نجاح المنظمات في عصر المنافسة الحالية، ووجودها يضمن تحقيق اهداف المنظمات.
اما الاهمية الميدانية للبحث فانها تكمن من خلال توصيات البحث والتي تستفيد منها شركات الاتصالات في كيفية الحصول والمحافظة على المستهلكين، وكذلك مواجهة المنافسين، حيث ان بقاء المنظمات واستمرارها وكذلك نموها مرهون بمدى زيادة

حصتها السوقية، وهذا يحصل من خلال أَرْضاء المستهلكين عن المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني استراتيجيات الريادة.

رابعاً: نموذج البحث: تم تصميم مخطط فرضي للبحث كما في الشكل (1) والذي يشير الى علاقة الارتباط والتأثير بين استراتيجيات الريادة و التوجه السوقي.



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

اتساقاً مع أهداف البحث وانسجاماً مع نموذجها، قام الباحث بصياغة فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الريادة و التوجه السوقي، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية الابداع و التوجه السوقي.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية الاستباقية و التوجه السوقي.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التميز و التوجه السوقي.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية اخذ المخاطر و التوجه السوقي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر استراتيجيات الريادة في التوجه السوقي، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تؤثر استراتيجية الابداع في بناء التوجه السوقي.
2. تؤثر استراتيجية الاستباقية في بناء التوجه السوقي.
3. تؤثر استراتيجية التميز في بناء التوجه السوقي.
4. تؤثر استراتيجية اخذ المخاطر في بناء التوجه السوقي.

سادساً: منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي ، ويعد هذا المنهج من اكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية ومناسبا لظاهرة البحث، حيث يمكن من خلال المنهج الوصفي التحليلي الحصول على بيانات واقعية ودقيقة حول مشكلة البحث.

سابعا: المجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالمدراء العامين و الفرعين مع رؤساء الوحدات في عدد من شركات الانترنت في مدينة السليمانية والبالغ عددهم (5) شركة والمتمثل بشركات (كوران نيت، تيشك نيت، نوروز 4G، Fast link , Fast line) اما عينة البحث فهم جميع المدراء في تلك الشركات والبالغ عددهم (68) مديرا. وتم توزيع الاستبانة عليهم واسترجع 57 استمارة صالحة للتحليل. وان اسباب اختيار شركات الانترنت لاجراء هذا البحث ترجع الى التطورات التي يشهدها هذا القطاع في كوردستان ، وازدياد اعدادهم ، وأصبحت الخدمات المقدمة من قبل تلك الشركات متشابهة بشكل كبير، لذلك تشتد المنافسة فيما بينها رغبة في الحفاظ على مركزها في السوق ومحاولة كل منها اكتساب الحصة السوقية الأكبر من خلال تقديم ما هو جديد أو تطوير الخدمات المقدمة حالياً بحيث تلبي احتياجات العملاء. و يظهر الجدول رقم (1) التالي لمحة عن عينة الدراسة و الاستثمارات الموزعة و المسترجعة.

جدول (1) عينة الدراسة و الاستثمارات الموزعة و المسترجعة

العدد	اسم الشركة	عدد المدراء	الاستثمارات الموزعة	المسترجع	النسبة
1	كوران نيت	24	24	17	70.8%
2	تيشك نيت	16	16	12	75%
3	نوروز 4G	7	7	6	85.7%
4	Fast line	10	10	8	80%
5	Fast link	11	11	10	90.9%
المجموع		68	68	57	84%

ثامنا: اساليب جمع البيانات

لاجل تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته ومن اجل جمع البيانات ، اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في الجانب الميداني، ومتكونة من ثلاثة محاور الاول تتعلق بالمعلومات الشخصية، والثاني بخصوص استراتيجيات الريادة وتم الاستفادة من مقياس كل من (السكارنة، 2008) وكذلك (الحديثي والدليمي، 2013)، ام الثالث فهو متعلق بالتوجه السوقي وتم الاستفادة من مقياس كل من (عبدالله، 2017) و (الساير، 2017) . وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لدراسة فقرات و محاور الدراسة، والذي تراوح بين (اتفق تماما – اتفق – محايد- لاتفق- لاتفق تماما) وتم تصميم درجة الموافقة في الاستبانة الى ثلاثة مستويات وكالاتي: ان الوسط الحسابي بين (1- 240) تعتبر منخفض، و بين (241- 350) تعتبر متوسط، في حين بين (351 – 5.00) تعتبر مرتفع. وبهدف قياس الصدق والثبات للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (10) محكما من ذو الاختصاص في مجال الادارة بشكل عام والادارة الاستراتيجية وكذلك ادارة التسويق بشكل خاص. وبعد الاخذ بآراءهم تم تصميم النهائي للاستبانة، اضافة الى قياس كرونباخ الفا (Cornbach, Alpha) لفقرات الاستبانة، وتبين

بان جميع فقرات الاستبانة حصلت على اكثر من (0.6) كما في الجدول (2)، وهذا يعتبر مقبولا للدراسات الانسانية (Sekran, et al. 2003).

جدول (2) معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة

العدد	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
1	استراتيجيات الريادة	24	0.829
1a	استراتيجية الابداع	6	0.853
1b	استراتيجية الاستباقية	6	0.706
1c	استراتيجية التميز	6	0.860
1d	استراتيجية اخذ المخاطر	6	0.899
2	التوجه السوقي	18	0.857
2a	التوجه نحو الزبون	6	0.856
2b	التوجه نحو المنافسين	6	0.894
2c	التنسيق الداخلي بين الوظائف	6	0.822

المبحث الثاني

الاطار النظري

يستعرض الباحث في هذا المبحث الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، والتي تشمل متغيرين رئيسيين مع متغيراتهم الفرعية، وهما استراتيجيات الريادة المكون من (استراتيجيات الابداع، استراتيجية الاستباقية، استراتيجية اخذ المخاطر واستراتيجية التميز) اما المتغير الثاني فهو التوجه السوقي والتي تشمل (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التنسيق الداخلي بين الوظائف).

اولاً: استراتيجيات الريادة Entrepreneurship Strategies

تعد استراتيجيات الريادة من الاستراتيجيات المهمة التي تدفع المنظمات نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول بها الى التميز، اضافة الى انها تساهم في تحقيق الرؤية للمنظمات باعتبارها مفتاح لتحقيق قيمة وربحية عالية ومطلوبة على المدى الطويل للاعمال (السكارنة، 2006). حيث ان معظم المنظمات لديها استراتيجيات مجربة تساعد في الريادة وكذلك العمل على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتطوير الخدمات والمنتجات التي يتم طرحها في الاسواق الجديدة. وان موضوع الريادة اصبح من الموضوعات المهمة. ومع تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ اليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغير، وتختلف أنشطة الريادة بحسب نوع عمل المنظمات الناشئة (حسين، 2013).

1 - الريادة Entrepreneurship

استخدم مفهوم الريادة (Entrepreneurship) لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر وكان مفهوم الريادة يستخدم للدلالة على المخاطرة التي ترافق الحملات الاستكشافية (Hisrich et al, 2005). إلا أن الغموض يكتنفه بعض الشيء، إذ أن كلمة المبادرات الفردية والأعمال الريادية مشتقة من كلمات فرنسية وتعني (بين)، ولذلك فإن المبادر أو الريادي يأخذ مكاناً بين المجهزين والزبائن أو المنتجين والزبائن، وفي الوقت ذاته يتبنى المخاطرة لتحقيق النجاح.

والريادة مجال متطور نسبياً للدراسة والذي اجتذبت قدر من الجدل، وهذا يرجع الى ان الموضوع لم يحصل على قدر كافي من البحوث التطبيقية مثل غيرها من المواضيع، وكذلك افتقارها الى وجهة نظر واضحة وبشكل صحيح (Linstone, 2011)، وان موضوع الريادة اصبح متعدد الاختصاصات وان كل باحث يدرسها من وجهة نظره، وبالتالي فان تصميم البحث والنتائج تميل الى تجاهل وجهات النظر والمنهجية لتخصص اخر (Abreu and Grinevich, 2013). وتدرس الريادة من منظوريين مختلفين كل واحد منهما يحمل معها مفهوم ضمني للريادة الأول: ينظر الى الريادة من خلال المدخلات والمخرجات وهذا المنظور يسمى (منظور المحتوى)، اما الآخر ينظر الى الريادة من منظور العمليات اي المدخلات الذي ينتج منها المخرجات وهذا المدخل سمية (بمنظور العمليات)، حيث الاول يهيمن على ادب ريادة الاعمال على الرغم من ان العمليات توفر امكانية ربط نماذج المحتوى (Rasid, 2015). وهناك اختلاف بين الباحثين لتصنيف نشاطات الريادة، باعتبار ان الريادة عادة ترتبط بنوع النشاط الذي تنجزها الافراد ولكن اغلبهم متفقين على ثلاثة تصنيفات مثل (Rasid, 2015).

ا- ريادة الشركات/ اي مجموعة احداث الموجودة داخل الشركة ولا ينحصر بانتاج منتج او خدمة.
ب- الريادة الاجتماعية/ والذي تتمثل بالمكافآت الاجتماعية، كانه خفض معاناة اجتماعية او تعزيز الصحة العامة.
ج- الريادة المستقلة/ هم اشخاص خارج الشركة يؤسسون شركات او اعمال جديدة.
ان دمج تلك التصنيفات الثلاثة ينتج عنها تصنيف واحد على اساس نوع القيمة الناتجة (اقتصادية او اجتماعية) الى جانب وجود او عدم وجود اطار تنظيمي الذي يتم استهدافه. ولكن غالباً ما يفترض نشاط الريادة المشاركة في تكوين او تاسيس شركة اعمال جديدة، فكر جديدة او عملية الابتكار او المشاركة في تحديد الفرص، اخذ المخاطر وادارة الموارد (Litan and Mitchell, 2010). ويرى دراكر ان اهم ما يميز الرائد عن غيره هي القدرة المتميزة لكشف الفرص حيث غيره لا يستطيع ان يعمل ذلك، لان الرائد يمتلك معلومات كثيفة يساعده في ادراك الفرص واحساسه بالفرص واستثمارها، حيث غيره لا يمكنه ذلك (Lo et al., 2010). وللريادة فلسفتان احدهما وجود فرص مجزية والاخر وجود افراد مغامرين، وان دمج الفلسفتين هذا ضروري لفهم اساسيات العلاقة بين الفرص وتحديدتها من قبل شخص يمتلك النية الريادية (Rasid, 2015). وتظهر الاختلافات في تناول مفهوم الريادة نتيجة لتفاعل مزيج من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية التي تؤثر في مسببات الريادة. وتعد الريادة ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد ويعتمد التعريف الحديث لمصطلح الريادة على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادة، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي، أو اقتصادي، أو إداري، ولا يخضع لتعريف موحد فالريادة غير مرتبطة بوظيفة، أو مهنة، أو علم معين (Hisrich, et, al, 2005). فيمكن الرجوع إلى بدايات ظهور الريادة في حقل الإدارة وفي الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص إلى مقالة (Mintzberg) في عام 1973 التي كشفت فيها عن التقاطع بين حقول الإدارة الإستراتيجية والريادية وذلك بتقديمه فكرة (صنع الإستراتيجية الريادية).

فالريادة هي العملية التي من خلالها يقوم فرد او مجموعة من الافراد باستخدام جهدا منظما، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة، والنمو للمنظمة بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الابداع (حسين، 2013). اي ان الريادة طريقة جديدة لتقليص الفجوة بين المعرفة وحاجات السوق.

ومن هذا المنطلق عرفها (Hitt et al., 2009)، بانها القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح.

ويرى الباحث بان الريادة هي عملية تعتمد على اطار تكوين السلع والخدمات المستقبلية ويشمل حلقة من استكشاف واستغلال الفرص من قبل فرد او مجموعة من الافراد، او انها استغلال الفرص والموارد لخلق القيمة.

فقد ذكر (حسين، 2013) بأن الريادة والإستراتيجية (وجهان لعملة واحدة) فكلتاهما تركزان على خلق القيمة. أما (السنة) eland فقد وسع هذا المفهوم لتفسير الإدارة الإستراتيجية كسياق للأعمال الريادية وطريق لخلق الثروة لذا ظهر التداخل بين الإدارة الإستراتيجية والنشاط الريادي.

والريادة الإستراتيجية هي تكامل منظور الريادة (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة)، لتصميم وتنفيذ استراتيجيات الريادة التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات، لذا فأن التكامل بين النظرية الريادية والإدارة الإستراتيجية والخروج بنتيجة الريادة الإستراتيجية تساعد المنظمات والرياديين بأن يبحروا في محيطهم الأزرق بدون منافس لانهم سوف يخلقون موارد فريدة ذات قيمة خلاقة للمجتمع (Monnavarian and Ashena, 2009). وقداشار (Bhardwaj et al., 2011)، إلى أن الرؤية الريادية تخلق المغامرة الجديدة التي يمكن جني من خلالها المكاسب للفريق الريادي وللمنظمة.

في حين أشار (Hitt et al., 2009)، إلى أهمية عقل وذهنية الريادي كسلوك أبداع في عملية خلق القيمة وكيفية استخدامها وقد عدّ الذهن الريادي ضرورية من أجل قيام المدراء بمحاولة تحديد الفرص الريادية التي تستطيع المنظمة تعقبها من خلال تطوير السلع والخدمات الجديدة والأسواق الجديدة، وتعد عاملاً مهماً في دعم عملية تكامل أفكار تصميم المنتج الجديد، والالتزام بتنفيذها في

النهاية. وتعمل القيادة والقيم المشتركة على دعم التكامل والرؤية لغرض تحقيق الإبداع، وتتمثل النتيجة بخلق القيمة للزبائن ولأصحاب الأسهم من خلال تطوير المنتجات الجديدة، وجعلها قابلة للتسويق والتميز التجاري. وقد اشارة (Kuratko, 2001)، الى ان استراتيجيات الريادة مرتبطة بعدد من المفاهيم التالية:

- 1 - استغلال الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل بين الموارد والزيائن والاسواق.
- 2 - الابتكار والابداع والتحديث داخل وخارج المنظمة.
- 3 - القدرة على اجراء التغييرات السريعة والمرتبطة بالصناعة وهيكل السوق.
- 4 - الالتزام بتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الاسواق.
- 5 - القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو والاستمرارية وكذلك البقاء في المدى الطويل.

2 - انواع استراتيجيات الريادة

مداخل الصفات والشخصية للريادة باعتقاد ان الرائد هو السبب لحدوث النشاطات الريادية، ويرى الباحثون في مجال الريادة ان دراسة سمات الريادة لم تعطي نتائج مناسبة ، لذا ان الابحاث المستقبلية سوف تركز اكثر على سلوكيات الريادة ويرون بانه اكثر انتاجية (Hornsby et al., 2009; Zhao et al., 2011). وان النية الريادية هي الاساس لبناء علاقات معقدة بين الادراك والسلوك الريادي. ويرى (Kenny and Patton, 2012) بان استراتيجيات الريادة على أنه " العمل بشكل متميز ، والابتكار ، والمخاطرة ، والتصرف بشكل استباقي عند مواجهة الفرص السوقية".

يرى الباحثون بان النظرة الاستباقية وتحمل المخاطر والابداع هم الاستراتيجيات الرئيسية للريادة، (Raunch, et al., 2009; Hornsby et al., 2009; Zhao et al., 2011) اما (Lumpkin and Dess, 1996) اضافوا استراتيجيتين اخريين وهما التنافسية الهجومية والاستقلالية، في حين يرى (السكرانة، 2006، 44) بان استراتيجيات الريادة هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الابداع والتفرد واخذ المخاطر والمباداة (الاستباقية)، وان اتباع اي الشخص او اية منظمة لتلك الاستراتيجيات فهي ريادي، اضافة الى انها ضمان لنجاحها في ظل البيئة التنافسية. هذا وفي البحث الحالي تم الاعتماد على السكرانة (2008) في تحديد الاستراتيجيات الاتية في البحث الحالي:

ا- **استراتيجية الابداع: Innovation Strategy** هو القدرة على جمع او مشاركة المعلومات بطرق تطوير افكار جديدة. وبعبارة اخرى هو تطوير الافكار الابتكارية والتي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة (السكرانة، 2006). ويعني اتجاه الشركة في دعم الافكار الجديدة والعمليات الابداعية لمنتجات او خدمات جديدة او العمليات التكنولوجية ، وتعد وسيلة هامة لمتابعة الفرص.

ويمكن ان يظهر الابداع من خلال (منتجات وخدمات جديدة ، طرق انتاج جديدة، تطبيقات عملية جديدة، طرق جديدة في توريد المنتج او الخدمة، وسائل جديدة في ابلاغ المستهلك بالمنتج، وسائل واساليب جديدة في ادارة علاقات الزبون).

ب- **استراتيجية (المباداة) الاستباقية: Proactiveness Strategy** اي توقع ماذا يحصل في المستقبل والتهيؤ له، وهي القدرة على ايجاد الفرص او تميز الفرص عند القيام بطرح المنتجات في السوق ، وتكون الاستجابة للتغيرات وليست كرد فعل للاحداث من خلال جمع المعلومات عن الماضي والحاضر وكذلك المستقبل (السكرانة، 2006). وهو استراتيجية تتخذها المنظمات تجاه منافسيهم بشكل مكثف لدخول الاسواق او تحسين المواقف، وتتميز بالاستجابة السريعة لاتجاهات الطلب الفعلي الموجود في السوق قبل المنافسين . وفي نفس السياق اشار (جلاب، 2014) الى استراتيجية الاستباقية بانه توقع المنظمة لاحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على اساسها بقصد الحصول على موطىء قدم لها في السوق، ويمكن ان يميز المنظمة في عيون زبائنهم وبلوغ الاهداف المنشودة. ويقود المنظمات الريادية اسواقهم من خلال استغلال الفرص وتطوير منتجاتها او الدخول الى اسواق جديدة قبل منافسيهم، ويسعون اساسا نحو السوق. لذا يتوجب على منظمات الاعمال باحتنام الفرص في تقديم طرق جديدة للانتاج والخدمات، والقيام باعمال تنافسية في مواجهة المنظمات المنافسة وكيفية تحصين الموقع التنافسي للاستمرارية والاستجابة للتغيرات في السوق.

ج- **استراتيجية التميز (التفرد): Uniqueness Strategy** التفرد يعني قدرة المنظمة على التميز عن غيرها من المنظمات الاخرى المنافسة والعاملة في نفس القطاع، سواء من خلال المنتجات التي تنتجها او الخدمات التي تقدمها، او طبيعة الموارد التي تمتلكها. وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تستطيع ان تحقق الاستمرارية في تقديم منتجات وخدمات افضل والتي يصعب تقليدها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الموارد النادرة (التميزة) (السكرانة، 2006). فالمنظمة التي تمتلك خاصية التفرد هي التي تأتي باعمال جديدة ومختلفة ومميزة عن المنظمات الاخرى سواء بطرق انتاج او منتجات جديدة او الموارد التي تمتلكها سواء كانت بشرية، مالية او تكنولوجية ، اضافة الى اتباع وسائل واساليب مبتكرة في تقديم الخدمات الى الزبائن.

د- استراتيجية اخذ المخاطر: **Risk Taking Strategy** تأتي المخاطر من حالات الغموض وعدم التأكد وتضمن كيفية بقاء ونجاح المنظمات، وكذلك الخوف من الفشل. ويرى (Robert, 2010) ان اخذ المخاطر هو الاحتمالية في الحصول على المكافآت او تحقيق عوائد. وفي نفس السياق يشير (Bostjan, 2005) الى ان الميل نحو اخذ المخاطر مرتبطة بطبيعة المنظمات والاشخاص ومدى الفائدة المتوقعة من هذا الخطر. ويرى الباحث ان اخذ المخاطر هي استراتيجية تنتهجها المنظمات عندما يقومون بتقديم منتجات او خدمات جديدة الى الاسواق في ظل بيئة مليئة بالغموض وعدم التأكد.

ثانيا: التوجه السوقي Market Orientation

1 - مفهوم التوجه السوقي Concept of Market Orientation

يشير التوجه السوقي Market Orientation إلى بناء وتنفيذ استراتيجيات تسويق ناجحة، حيث إن المنظمات التي تميل في مبادئها وسياساتها وممارساتها نحو تلبية حاجات ورغبات الزبائن والتنبؤ بها (حاجات السوق) هي ذات توجه نحو السوق (عبدالله ، 2017). حيث يؤكد مفهوم التوجه السوقي على التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك وحاجاته وتقديم المنتجات التي تتميز عن المنافسون أو أفضل منه (بقة ودومي، 2013).

تسعى المنظمات لتكون الأفضل؛ لذلك جعلت من العميل محور اهتمامها، حيث إن رضا العميل يعطي المنظمة فرصة نموها واستمرارها، وخاصة في ظل المنافسة في السوق، وسباق المنظمات لإكتساب الحصة السوقية الأكبر (يوسف، 2014). أوضح كل من (Ge and Ding, 2005) بان التوجه بالسوق " ثقافة تنظيمية تعمل على خلق السلوكيات الضرورية من أجل الوصول لأفضل قيمة مقدمة للعملاء".

ويقصد بالتوجه السوقي أنه " وضع ذهني موحّد يركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تتسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة وذلك بهدف تحقيق اهداف طويلة الأمد (عبدالله ، 2017).

ويعرّف (العلاق، 2008) بأنّ التوجه السوقي عبارة عن فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبول واسع من قبل المؤسسة للتوجه نحو العميل أو التوجه أليبيعي والاعتراف بأهمية دور التسويق في توصيل حاجات السوق إلى جميع أقسام المنظمة. وكذلك تعد بانه الاستخدام المنسق لموارد المنظمة لبناء قيمة عالية للزبائن المستهدفين (Chin and et, al. 2013). ومن جهة أخرى يرى عادل بانه عبارة عن عملية الاستشعار بالتغيرات التي تحدث في السوق وربطها باحتياجات الزبائن (عادل، 2006).

لذا يعد التوجه السوقي بانه ثقافة جماعية صممت من أجل تحقيق قيمة عالية للزبون من خلال تنفيذ النشاطات المطلوبة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة (Amirkhani and Fard, 2009). فالتوجه السوقي يوفر للمنظمات فهم افضل لزبائنهم وكذلك لمنافسيهم، ويساعد على بناء علاقات جيدة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تساهم المنظمات لوضع تصور واضح عن مستقبلهم، وكذلك كيفية التحرك نحو السوق وتحديد الأنشطة والعمليات المطلوبة على المدى البعيد. وهناك فلسفتين للتوجه السوقي وهما:

أ- المنظور السلوكي: اصحاب هذه الفلسفة يرون بان التوجه السوقي هي مجموعة من السلوكيات التنظيمية والتي تركز على المعلومات، اي توليد وجمع المعلومات من قبل المنظمة حول رغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمترقبين ومن ثم توزيعها على مختلف اقسام المنظمة، وبالتالي مدى استجابة المنظمة على هذه المعلومات (Riliang Qu and ChristineT , 2004).

ب- المنظور الثقافي: وحسب هذا المنظور يرى البعض ان التوجه السوقي يعد بمثابة سمة ثقافية للمنظمة، اي انها ثقافة تنظيمية تساهم على زيادة الكفاءة والفاعلية في السلوكيات الضرورية بهدف خلق قيمة عالية للمستهلك، مما يعني استمرار المنظمة في تحقيق مستويات اداء عالية.

ويرى الباحث بان التوجه السوقي عبارة عن مجموعة من السلوكيات المكتسبة من الثقافة المنظمة والتي تاخذ بنظر الاعتبار السوق والنشاطات المتعلقة بجمع المعلومات فيها والتي تخص المنظمة، وبالتالي توزيعها على جميع اجزاء المنظمة بهدف تحقيق اكبر حصة سوقية.

1 - ابعاد التوجه السوقي (Market orientation dimensions)

ان التوجه السوقي حسب المدخل الثقافي يتكون من ثلاثة عوامل رئيسية مترابطة مع بعضها ترابطا قويا وهي (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، والتنسيق الداخلي بين الوظائف). حيث ان الاول والثاني (التوجه نحو الزبون و التوجه نحو المنافسين) يشمل كل الأنشطة المتعلقة بتوليد وجمع المعلومات في السوق المستهدف حول الزبائن والمنافسين ومن ثم نشرها على جميع اقسام المنظمة، بينما الترابط بين الوظائف يعني التنسيق بين جميع جهود المنظمة من اجل خلق قيمة اعلى للزبون (Amirkhani and Fard, 2009) وتم الاعتماد في البحث الحالي على هذه الابعاد:

أ- **التوجه نحو الزبون Customer Orientation**: تسعى المنظمات جاهدة الى المحافظة على الزبائن الحاليين بالإضافة الى جذب واستقطاب زبائن جدد، وان المحافظة على الزبائن الحاليين تكون اصعب من جذب زبائن جدد (الساير، 2017). لذا تحاول المنظمات الى استحصال على رضا الزبون عن منتجات وخدماتهم وذلك من خلال التعرف على سلسلة القيمة لزبائن المنظمة الحاليين والمرقبين.

ان رضا الزبون في غاية الاهمية وخصوصا في الاسواق التنافسية، لان رضا الزبون يساهم في خلق ولاء نحو علامة المنظمة وبالتالي تؤدي بالزبون الى تكرار الشراء لمرات عديدة وعدم تسربهم الى المنافسين، مما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي اكتسابهم للميزة التنافسية. كل هذا يتطلب من المنظمة الى بناء نظام معلومات تسوقي فعال بالإضافة ادارة فاعلة لعلاقات الزبون.

ب- **التوجه نحو المنافسين Competitor Orientation**: يعرف التوجه نحو المنافسين بأنه عملية دراسة وتحليل نشاطات المنافسين الحاليين والمحتملين للمنظمة بهدف فهم تحركاتهم الانية والمستقبلية واتخاذ الخطوات الملائمة للاستجابة لهم (عبدالله، 2017: 7). ان هذا البعد يعطي المنظمات فهم اوسع لخصائص العمل في السوق لمعرفة نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة والقدرات الاستراتيجية للمنافسين. وان مسؤولية التوجه نحو المنافسين ليست حصرا على الادارة العليا فقط وانما ايضا مسؤولية العاملين في المنظمة، وذلك من خلال جمع المعلومات عن المنافسين والتصدي لهجماتهم، وتركز على كافة الموارد التي تلبى رغبات الزبائن (الهاشمي، 2011).

فالمنظمة التي لديها القدرة على توقع ردود افعال المنافسين او النوايا الاستراتيجية والتكتيكية للمنافسين يمكنها الصمود في بيئة تنافسية والبقاء فيها، باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق رضا الزبون من خلال تقديم قيمة اعلى للزبون. وانها في غاية الاهمية للمنظمات وذلك لسد الثغرات التي اغفلت عنها المنظمات، مما يساعدهم على تقديم اداء عالي وتحقيق قيمة لزبائنهم.

ج- **التنسيق الداخلي بين الوظائف Inter-functional coordination**: تنصف التوجهات الحديثة لمنظمات الاعمال بالاهتمام المتزايد باشباع حاجات الزبائن المتنوعة من خلال التنسيق بين نشاطات ووظائف المنظمة بهدف تحقيق اهداف التسويق بشكل خاص والمنظمة بشكل عام. حيث اشباع حاجات الزبون من الاهداف الرئيسية لنشاط التسويق، والذي يهدف اساسا الى انتاج السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات الزبون (الحديثي والدليمي، 2013). ويتطلب نجاح سياسة التوجه بالسوق تكامل وتضافر جهود الأقسام والأفراد جميعهم، لذلك لابد من التنسيق فيما بينها واشاعة مناخ من التفاهيم بين الأفراد في المنظمة وتعزيز العلاقات الإيجابية فيما بينهم (يوسف، 2014). والتنسيق الداخلي مرتبط بالية توليد المعلومات ونشرها بين الاقسام المختلفة للمنظمة بهدف معرفة كل ما يتعلق بزبائن المنظمة ومنافسيهم، بهدف الاستجابة بشكل منظم من قبلهم بدلا من العمل بشك منفرد حفاظا من التشتت وضياح الجهود (عبداله، 2017). وان هذا التكامل ضروري بين الاقسام المختلفة داخل المنظمة فيما يخص معلومات السوق والاستجابة لها. وانها ليست مهمة قسم التسويق فقط بل يخص جميع الاقسام المختلفة في المنظمة (عبداله، 2017)، وترتبط بمدى تقارب الاقسام المختلفة في المنظمة ودرجة قوة العلاقة بينهما، ما يخص المشاركة بالمعلومات والاراء لمناقشة احتياجات وتطورات السوق حول الزبائن والمنافسين.

1 - الريادة والتوجه السوقي Entrepreneurship and Market orientation

يعد التوجه السوقي كاستراتيجية فعالة للمنظمات عندما يرغبون بتعزيز مكانتهم السوقية بين المنافسين من خلال زيادة حصتهم السوقية، وهذا يتطلب من المنظمات ان تكون ريادية ويمارسون استراتيجيات ريادية. حيث تعد استراتيجيات الريادة من الاستراتيجيات المهمة التي تدفع المنظمات نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول بهذا الى التمييز (السكرانة، 2006). وأشار كل من (Aljanbi and Noor, 2015) الى وجود علاقة قوية تربط الريادة مع التوجه السوقي، وتستند هذه العلاقة الى السوق وهو محور الاهتمام. وان استراتيجيات الريادة توضع اساسا لمواجهة التغيرات في السوق.

ويرى (Kenny and Patton, 2011) أن رائد الأعمال هو مبتكر في الطبيعة. وعند مناقشة دور الابداع في ريادة الأعمال ، فان (Elgar et al, 2012) القى الضوء على أن الابداع هو استراتيجية للمنظمات التي تتخطى في توليد أفكار جديدة وتجريب وإبداع اضافة الى انتاج منتجات وخدمات جديدة. وبالتالي ترتبط الابتكار بمتابعة الفرص . ان المنافسة العالية تتطلب الى سرعة الابتكار نحو الزبائن والاستجابة لاحتياجاتهم الكامنة والمعلنة من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة. وان الابداع سوف يؤثر ايجابا على التوجه نحو المنافسين، وان وجود ثقافة تنظيمية للابداع تكون بمثابة قوة للتنسيق بين الوظائف (Osman and et, al. 2011). ويرى (غالبا، 1998) الى إستراتيجية التميز أو الانفراد بأنه إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع، وتستطيع المنظمات أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ويمكن المنظمات من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها.

ويعتقد العديد من الباحثين أن الشركات الاستباقية تقود أسواقها من خلال اغتنام الفرص وتطوير المنتجات ودخول أسواق جديدة قبل منافسيها. ويتمثل الجانب الرئيسي لبعد الاستباقية في توجه المنظمات نحو السوق الذي تتنافس فيه ، يجب أن تكون في طليعة سوقها ويجب أن تحافظ على هذا الموقف (Short et al., 2010). وفي هذا السياق يعتقد (Zampetakis , 2008)، أن الاستباقية تشجع إبداع العاملين ، الأمر الذي يمكن أن يساعد على زيادة الأنشطة الريادية للمنظمات.

وفي دراسة أجريت من قبل (Chinedu and Wilson, 2010) في نيجيريا أثبت ان اخذ المخاطر والابداع لديهما تأثير على زيادة المبيعات والارباح وكذلك الحصة السوقية. ويرتبط المخاطرة بعلاقة طردية مع التوجه بالسوق بشكل عام، وعلى وجه التحديد الاستجابة للمعلومات كعنصر من عناصر التوجه بالسوق؛ فكلما ازدادت ميل الإدارة العليا لتحمل المخاطرة ازدادت قدرتها على أن تكون موجهة بالسوق، والعكس صحيح (يوسف، 2014).

ولكي تكون المنظمات في موقع جيد بين المنافسين يجب ان تكون لديهم مستوى عالي من التنسيق بين الوظائف للوصول الى قرارات في الوقت المناسب، وان التنسيق هذا سيؤدي الى استجابة فعالة للفرص الحالية والمستقبلية في السوق (Osman, et al., 2011).

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولا/ وصف الأفراد المبحوثين

انسجاما مع توجه البحث قام الباحث بتوزيع (68) استمارة استبيان على مديرين في (5) شركات الانترنت في مدينة السليمانية ، وتم استرجاع (57) استمارة صالحة للتحليل اي بنسبة (84 %) تقريبا، ويوضح الجدول رقم (3) وصف الافراد المبحوثين، وكما يلي:

جدول (3) وصف افراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	34	59.6%
	انثى	23	40.4%
العمر	21- 30	30	52.6%
	31- 40	23	40.4%
	41- 50	4	7.0%
المنصب الوظيفي	مدير عام	5	8.7%
	مساعد مدير	8	14.2%
	مدراء الفروع	15	35.0%
	مدراء الاقسام والوحدات	29	50.8%
سنوات الخدمة	5 سنوات فاقل	20	35.0%
	6 – 10	27	47.6%
	11 – 15	4	7.0 %
	16 – 20	3	5.2%
	اكثر من 20 سنة	3	5.2%
التحصيل الدراسي	اعدادية	7	12.2%

33.4%	19	دبلوم	
47.4%	27	بكالوريوس	
7.0%	4	دبلوم عالي	
100%	57		المجموع

من خلال الجدول 3 نلاحظ بان اغلبيه افراد عينة البحث هم من الذكور والبالغ عددهم (34) اي بنسبة (59.6%)، ويمكن ان يرجع ذلك الى توجه الاناث بشكل اكثر نحو العمل في القطاع العام. وان اكثرية افراد عينة البحث تتراوح اعمارهم بين (21- 30) سنة، اي بنسبة (52.6%) وهذا يتوافق مع السؤال الخاص بخبرة العمل لدى عينة البحث وكذلك عدم اتاحة فرص العمل في قطاع العام في السنوات الاخيرة، وان اغلبيه افراد العينة لديهم خبرة في العمل الحالي بين (6 - 10) سنة ، اي بنسبة (47.2%) ويرجع ذلك الى حداثة شركات الانترنت في كوردستان، اما بالنسبة للتحصيل الدراسي فان اغلب افراد عينة البحث لديهم شهادة الدراسة (بكالوريوس) اي بنسبة (45.2%) مما يعني ان الشركات المبحوثة يفضلون مدراء ذات شهادات جامعية.

ثانيا/ وصف متغيرات الدراسة

الاحصاء الوصفي توفر المعلومات عن اتجاه البيانات، وفي هذه الجزء نلقي الضوء على الاحصاء الوصفي لمتغير المستقل والمتغيرات الفرعية كما في جدول رقم (4).

جدول (4) الاحصاء الوصفي لمتغير المستقل (استراتيجيات الريادة)

الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الابعاد
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		%	%	%	%	%	
0.70	3.86	0	6	96	177	63	الابداع
		0.0	1.8	28.1	51.7	18.4	
0.72	3.95	0	3	93	162	84	التميز
		0.0	1.1	27.2	47.4	24.5	
0.81	3.88	0	12	102	141	87	الاستباقية
		0.0	3.6	29.8	41.2	25.4	
0.76	3.95	0	6	99	141	96	اخذ المخاطر
		0.0	1.8	28.9	41.2	28.1	
0.7475	3.91						المجموع

تشير النتائج في الجدول (4) الى التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل مع متغيراتها الفرعية. ويظهر في الجدول اعلاه بان الوسط الحسابي لاستراتيجيات الريادة (3.91) والانحراف المعياري (0.7475) وهذا يعني ان هناك اتجاه عالي لدى عينة البحث حول هذا المتغير، اما الاوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية (الابداع، الاستباقية، التميز واخذ المخاطر) فهي على التوالي (3.86, 3.95, 3.88, 3.95)، اما الانحراف المعياري وعلى التوالي (0.76, 0.81, 0.72, 0.7475) (70) مما يعني ان الشركات المبحوثة تبحثون دائما عن الفرص الجديدة في السوق من خلال تميز خدماتهم، وهذا يؤكد بان المدراء

في الشركات المبحوثة لديهم ميل نحو استخدام استراتيجيات الريادة. و الجدول (5) التالي فإنه تلقي الضوء على الاحصاء الوصفي لمتغير التابع والمتغيرات الفرعية.

جدول (5) الاحصاء الوصفي لمتغير التابع (التوجه السوقي)

الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الابعاد
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		%	%	%	%	%	
0.72	4.005	0	3	87	156	96	التوجه نحو الزبون
		0.0	0.9	25.4	45.6	28.1	
0.69	3.88	0	6	90	163	83	التوجه نحو المنافسين
		0.0	1.9	26.3	47.6	24.2	
0.69	3.9	0	6	84	186	66	التنسيق الداخلي
		0.0	1.9	24.5	54.3	19.3	
0.70	3.928						المجموع

تشير النتائج في الجدول (5) الى التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (التوجه السوقي) مع متغيراتها الفرعية. ويظهر في الجدول اعلاه بان الوسط الحسابي للتوجه السوقي (3.928) والانحراف المعياري (0.70) وهذا يعني ان هناك اتجاه عالي لدى عينة البحث حول هذا المتغير، اما الاوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التنسيق الداخلي) فهي على التوالي (3.9, 3.88, 4.005) ، اما الانحراف المعياري وعلى التوالي (0.69, 0.69, 0.70)، مما يعني ان الشركات المبحوثة تأخذ براء الزبائن لتحسين خدماتهم، ويجمعون باستمرار معلومات حول قدرات المنافسين وردود افعالهم، وهذا يؤكد بان المديرين في الشركات المبحوثة لديهم ميل للتوجه سوقي.

ثالثاً/ اختبار الفرضيات

1. تحليل علاقة الارتباط بين استراتيجيات الريادة والتوجه السوقي

يتضمن هذه الجزء التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات الريادة والمتغيرات الفرعية لها مع التوجه السوقي، وتم من خلالها قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الاولى " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الريادة والتوجه السوقي". ، وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

وقد تفرعت عن الفرضية الرئيسية الاولى اربعة فرضيات فرعية، وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من ابعاد استراتيجيات الريادة كمتغير مستقل و المتغير التابع والمتمثلة بالتوجه السوقي. ويوضح الجدول (6) نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، بينما يظهر في الجدول (7) نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغير التابع و كل بعد من ابعاد المتغير المستقل.

الجدول (6): علاقة ارتباط بين استراتيجيات الريادة والتوجه السوقي

علاقة ارتباط		التوجه السوقي
ارتباط	المعنوي	
استراتيجيات الريادة	0.00	0.851**

ومن خلال الجدول (6) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (0.851) عند مستوى معنوي (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائياً ويوجد ارتباط موجب وقوي بين متغيري البحث، وتتفق هذا النتيجة مع دراسة (Aljanbi and Noor, 2015) والذي يؤكد على وجود علاقة قوية تربط الريادة مع التوجه السوقي. ويعني ذلك ان الشركات المبحوثة يهتمون باستخدام استراتيجيات الريادة ولديهم توجه سوقي، وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (7): علاقة ارتباط بين ابعاد استراتيجيات الريادة والتوجه السوقي

علاقة ارتباط		التوجه السوقي
ارتباط	المعنوي	
استراتيجيات الريادة	0.00	0.851**
استراتيجية الابداع	0.00	0.675**
الاستباقية	0.00	0.812**
التميز	0.00	0.764**
اخذ المخاطرة	0.00	0.892**

تشير النتائج في الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وبشكل طردي بين كل استراتيجيات من استراتيجيات الريادة والتوجه السوقي، ونلاحظ من الجدول اعلاه بأن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجيات (الابداع ، الاستباقية، التميز واخذ المخاطر) والتوجه السوقي على التوالي (0.675، 0.812، 0.764، 0.892) وعند مستوى المعنوية (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته اقل من (0.05) وهذا يدل على ان كلما زاد اهتمام شركات الانترنت باستخدام استراتيجيات الريادة في اعمالهم زاد ذلك من توجههم السوقي.

2. تحليل علاقة تأثير استراتيجيات الريادة في التوجه السوقي

في هذه الفقرة تم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لتحقيق صحة الفرضية الرئيسية الثانية مع الفرضيات الفرعية والتي تنص على وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات الريادة في التوجه السوقي، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (8) الى ان لاستراتيجيات الريادة تأثيراً معنوياً في بناء التوجه السوقي، ويدعم هذا التأثير قيمة معامل (F) المحسوبة والبالغة (44.18)، وعند مستوى المعنوية (0.00)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) (0.72) اي ان (72%) من وجود التوجه السوقي تعود الى استخدام استراتيجيات الريادة. اما النسبة الاخرى تعود الى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة او لايمكن السيطرة عليها، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.57) التي تشير الى ان (57%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع هي نتيجة تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.69)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (يوسف، 2014) والذي يؤكد. وبناءاً على ذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (8): ملخص قيم الانحدارات والتوزيعات لمتغيرات البحث

المتغير التابع: التوجه السوقي					علاقة انحدار
Sig.	R ²	T	F	Beta	المتغير المستقل
0.00	0.72	4.97	44.18	1.67	ثابت
0.00		6.69		0.57	استراتيجيات الريادة

وبهدف التحقق من صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة مدى تأثير كل استراتيجية من استراتيجيات الريادة في التوجه السوقي، وكما مبين في الجدول (9).

الجدول (9): تأثير ابعاد استراتيجيات الريادة في التوجه السوقي

المتغير التابع: التوجه السوقي					علاقة انحدار
Sig.	R ²	T	F	Beta	المتغير المستقل
0.00	0.73	8.79	35.85	31.048	ثابت
0.00		2.94		0.330	استراتيجية الابداع
0.00		6.30		0.470	الاستباقية
0.00		3.96		0.409	التميز
0.00		4.15		0.476	اخذ المخاطرة

تشير النتائج في الجدول (9) الى تأثير كل استراتيجية من استراتيجيات الريادة في التوجه السوقي ، ونلاحظ من الجدول اعلاه بأن قيمة معامل (F) المحسوبة والبالغة (35.85)، وعند مستوى المعنوية (0.00)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) (0.73) اي ان (73%) من وجود التوجه السوقي تعود الى استخدام استراتيجيات الريادة، اما النسبة الاخرى تعود الى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة او لايمكن السيطرة عليها، ويتضح من خلال الجدول اعلاه بان استراتيجية اخذ المخاطر لها تأثير عالي في بناء التوجه السوقي ويدعم ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.476) التي تشير الى ان (47.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع هي نتيجة تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.15)، وعند مستوى المعنوية (0.00)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Chinedu and Wilson, 2010) حيث يؤكدون بان اخذ المخاطر لها تأثير على زيادة المبيعات والارباح وكذلك الحصة السوقية. ويرتبط المخاطرة بعلاقة طردية مع التوجه بالسوق وبناءا على ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية.

وتأتي تأثير استراتيجية الاستباقية بالدرجة الثانية في التوجه السوقي ويدعم ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.470) التي تشير الى ان (47%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع هي نتيجة تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.30)، وعند مستوى المعنوية (0.00)، وتتفق النتيجة هذا مع دراسة (Short et al., 2010)، حيث اكدوا أن الشركات الاستباقية تقود أسواقها من خلال اعتماد الفرص وتطوير المنتجات ودخول أسواق جديدة قبل منافسيها، ويتمثل الجانب الرئيسي لبعد الاستباقية في توجه المنظمات نحو السوق. وبناءا على ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية.

وتأتي تأثير استراتيجية التميز بالدرجة الثالثة في التوجه السوقي ويدعم ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.409) التي تشير الى ان (40.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع هي نتيجة تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة وعزز

ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (3.96)، وعند مستوى المعنوية (0.00)، وتتوافق هذا النتيجة مع دراسة (غالب، 1998) حيث اكد على ان إستراتيجية التميز أو الانفراد يؤدي الى زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها. وبناءا على ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية.

اما تأثير استراتيجية الابداع تأتي بالدرجة الرابعة في التوجه السوقي ويدعم ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.330) التي تشير الى ان (33%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع هي نتيجة تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.94)، وعند مستوى المعنوية (0.00)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Elgar et al, 2012) حيث اكد ان المنافسة العالية تتطلب الى سرعة الابتكار نحو الزبائن والاستجابة لاحتياجاتهم الكامنة والمعلنة من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Osman and et, al. 2011)، حيث اكدوا بان الابداع سوف يؤثر ايجابا على التوجه نحو المنافسين. وبناءا على ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

بناء على ما جاء بالتحليل الاحصائي لنتائج البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1 - تعد استراتيجيات الريادة من الاستراتيجيات المهمة التي تدفع المنظمات نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول بها الى التميز.
- 2 - التوجه السوقي يوفر للمنظمات فهم افضل لزبائنهم وكذلك لمنافسيها، ويساعد على بناء علاقات جيدة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 3 - أظهرت نتائج اختبار عن وجود علاقات قوية ومعنوية بين تطبيق استراتيجيات الريادة والتوجه السوقي لشركات الانترنت.
- 4 - وجود علاقة طردية وذات دلالة معنوية بين استراتيجية اخذ المخاطر والتوجه السوقي لشركات الانترنت.
- 5 - وجود علاقة طردية وذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاستباقية والتوجه السوقي لشركات الانترنت.
- 6 - وجود علاقة طردية وذات دلالة معنوية بين استراتيجية التميز والتوجه السوقي لشركات الانترنت.
- 7 - وجود علاقة طردية وذات دلالة معنوية بين استراتيجية الإبداع والتوجه السوقي لشركات الانترنت.
- 8 - أظهرت نتائج اختبارات التأثير عن وجود تأثير مباشر وطردية في الزيادة المتحصلة في بناء التوجه السوقي نتيجة استخدام استراتيجيات الريادة في شركات الانترنت.
- 9 - تؤثر استراتيجية اخذ المخاطر تأثيرا عاليا في بناء التوجه السوقي في شركات الانترنت.
- 10 - تؤثر استراتيجية الاستباقية في بناء التوجه السوقي في شركات الانترنت.
- 11 - تؤثر استراتيجية التميز في بناء التوجه السوقي في شركات الانترنت.
- 12 - تؤثر استراتيجية الابداع في بناء التوجه السوقي في شركات الانترنت.

ثانيا: التوصيات

في ضوء ما تقدم من استنتاجات، فقد تبلور للباحث جملة من التوصيات والاتجاهات البحثية المستقبلية التي يأمل أن تخدم الجهات المبحوثة إذا ما أخذت بها.

- 1 - لما كانت نتائج الدراسة ابرزت وجود علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجيات الريادة والتوجه السوقي يوصي الباحث أن تبادل شركات الانترنت إلى زيادة الاهتمام باستراتيجيات الريادة.
- 2 - نشر ثقافة الريادة وتعميق الوعي داخل الشركات المبحوثة لما لها من مزايا تنافسية لهم.
- 3 - زيادة اهتمام شركات المبحوثة بالتوجه السوقي بحيث يمثل احد اهم الخيارات الاستراتيجية لانها يؤدي الى جمع المعلومات المتعلقة عن الزبائن والمنافسين والبيئة مما يساعد الشركات على النمو وتحقيق التفوق على المنافسين.
- 4 - بسبب حداثة شركات الانترنت في كوردستان من الطبيعي ان تكون المدراء ذات خبرات عملية قليلة لذا على الشركات المبحوثة فتح دورات تطويرية للمدراء في مجال عملهم.

- 5 - التركيز على الابداع في الخدمات والأعمال من خلال استخدام المعدات التكنولوجية وكذلك تطوير الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات ، ويتم هذا باستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة وطرق الاختيار والتعيين.
- 6 - التركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة باعتماد الفرص في الأسواق والتوسع فيها ، وكذلك عقد الصفقات بين الشركات والتحالفات بما يساعد في تقديم خدمات متميزة عن الشركات الأخرى.
- 7 - ضرورة استحداث نظام معلومات تسويقية في الشركات المبحوثة لجمع وتحليل وتخزين المعلومات عن السوق ، الزبائن والمنافسين... الخ باستمرار مما يساعدهم على التفوق في مجال عملهم.
- 8 - ضرورة اجراء المزيد من البحوث في الشركات المبحوثة عن الريادة واستراتيجيات التسويق والمسؤولية الاخلاقية.

قائمة المصادر

اولا- المصادر العربية

- العلاق ، بشير، 2008، "تطبيقات التخطيط و مفاهيم التسويق" دار الياوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- السكرانة، بلال خلف، 2009، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السابع عشر .
- السكرانة، بلال خلف، 2006، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السابع عشر .
- الهاشمي، أحمد شهاب محمد، 2011، اثر التوجيه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية والهندسية ودور التوجه الريادي ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- الساير، عمر ياسين محمد، 2017، العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرها في الميزة التنافسية، جامعة الموصل.
- الحديثي، وعد زكي صالح والدليمي، عمر ياسين محمد الساير، 2018، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء المنظمي ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 117 المجلد 37.
- بقة ، الشريف و دومي، سمراء ، 2013، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار ، جامعة فرحات عباس، سطيف – الجزائر مجلة الباحث – عدد 12 .
- جلاب , احسان دهاش، 2014، العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 ، العدد 2.
- حسين، ميسون علي، 2013، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول
- عبدالله، سامي صابر، 2017، تشخيص واقع مكونات التوجه السوقي في المنظمات الخدمية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو.
- غالب ،ياسين سعد، الادارة الاستراتيجية، 1998، عمان، دار ياوز.
- يوسف، غلام علي، 2014، دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة تشرين.

ثانيا: المصادر الانكليزية

- Abreu, M. and Grinevich, V. (2013). The nature of academic entrepreneurship in the UK: Widening the focus on entrepreneurial activities. *Research Policy* 42, 408– 422.
- Aljanabi , A. Rahomee and Noor, N. Mohd, (2015). The Mediating role of Market Orientation on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity and Technological Innovation Capabilities, *Asian Social Science*. 11,(5).



- Amirkhani, Amirhossein and Fard, Rasool Sanavi, (2009). "The Effect of Market Orientation on Business Performance of the Companies Designing and manufacturing Clean Rooms", American Journal of Applied Sciences, Vol. 6, No.7. European Journal of marketing, 36 (9/10).
- Antonicic, Bostjan and Scarlat, Cezar: 2005 "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: A comparison Between Slovenia and Romania", Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members, 6th International Conference of the faculty of Management Koper Congress Center Bernardin, pp.71-89
- Bhardwaj, B.R. and Sushil & Momaya, K. (2011). Drivers and enablers of Corporate entrepreneurship : Case of a software Giant from India", Journal of Management Development , Vol.30, No.2, pp.187-205.
- Chan, K. Y., Ho, M. H. R., Chernyshenko, O. S., Bedford, O., Uy, M. A., Gomulya, D., and Phan, W. M. J. (2012). Entrepreneurship, professionalism, leadership: A framework and measure for understanding boundaryless careers. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 73-88.
- Chinedu , E. Aloy and Wilson, M. Darego, (2010) Entrepreneurial Orientation and Export Marketing Performance, International Research Journal of Finance and Economics, ISSN 1450-2887 Issue 38.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepard, D. A. and Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), 11-26.
- Hisrich, Robert, D. and Peters, Dean A. Shepherd, (2005). *Entrepreneurship*, 4th ed., McGraw – Hill, Irwin, Boston.
- Hitt , Charles W. and Jones, G.R. (2009). Strategic Management theory and an Integrated approach "8th ed., Houghton Mifflin Co.
- Elgar, E., Cheltenham, U. K., Åstebro, T., Bazzazian, N. and Braguinsky, S. (2012). Startups by recent university graduates and their faculty: implications for university entrepreneurship policy. *Research Policy* 41, 663–677.
- Ge, G.L., & Ding, D.Z. (2005). "Market orientation, competitive strategy and firm performance": An empirical study of Chinese firms. *Journal of Global Marketing*.
- Kenny, M. and Patton, D. (2011). Does inventor ownership encourage university research-derived entrepreneurship? A six university comparison. *Research Policy*, 40, 1100– 1112.
- Kenny, M. and Patton, D. (2012). Knowledge Perspectives of New Product Development. *Innovation, Technology, and Knowledge Management*, 56, 253-268.
- Kuratko, Donald F. & Richard M. Hodgetts, (2001), "Entrepreneurship Contemporary Approach", 5ed, Harcourt college publishers.
- Litan, B. and Mitchell, L. (2010). A faster path from lab to market. *Harvard Business Review*, January–February, 52–53.
- Linstone, H. A. (2011). Three eras of technology foresight. *Technovation*, 31 (2–3), 69–76.
- Lo M-C., Ramayah, T., Hii Wei, M. and Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1/2), 79-103.

- Lumpkin. G.T and Dess. Gregory G. (2000). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance.
- Monnavarian, Abbas and Ashena, Mostafa: 2009 "Intrapreneurship: the role of social capital – empirical evidence and proposal of a new model of intrapreneurship and its relationship with social capital ", Business Strategy , Vol.10, No.6, pp.383-399.
- Osman, M. H. M., Rashid, M. A., Ahmad, F. S. and Rajput, A. (2011). Market Orientation – A Missing Link to Successful Women Entrepreneurship in Developing Countries: A Conspectus of Literature International Journal of Academic Research, 3(4), 232-236.
- Phillips, M. J. (2012). *The Entrepreneurial Esquire: Entrepreneurial Climate as a Mediator Between Transformational Leadership and Performance in Law Firms*. Doctoral Dissertation, George Washington University.
- Rashid. W. N. (2015), Perceived Leadership Styles and Entrepreneurial Orientation in Commercialization of University Research, unpublished PhD Thesis UTM.
- Riliang Qu and Christine T Ennew (2004) " Developing a Market Orientation in a Transitional Economy" – The Role of Government Regulation & Ownership Structure, UK.
- Skoglundh, M. (2010). *Interview with M. Skoglundh, Manager at Chalmers Competence Centre for Catalysis*, November 3, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden.
- Short, J. C., Broberg, J. C., Coglisier, C. C. and Brigham, K. H. (2010). Construct validation using computer-aided text analysis (CATA): An illustration using entrepreneurial orientation. *Organizational Research Methods*, 13(2), 320-47.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Zampetakis, L. A. (2008). The role of creativity and proactivity on perceived entrepreneurial desirability. *Thinking Skills and Creativity*, 3(2), 154-162.
- Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H. and Chen, L. B. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (2) 293-31.