

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: ادارة اعمال
بـعـنـوان :

القيادة الاستراتيجية واثرها على التسويق الريادي " دراسة ميدانية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر "

من إعداد الطالبين: مصطفى عزيز الداوي
محمد خويلدات

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:...../ جوان/ 2019

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ. (أستاذ، جامعة ورقلة)رئيسا
ب. (أستاذ، جامعة ورقلة).....مشرفا ومقررا
ت. (أستاذة، جامعة ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية 2018 / 2019

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير ، التخصص: ادارة اعمال

بـعـنـوان :

القيادة الاستراتيجية واثرها على التسويق الريادي " دراسة ميدانية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر "

من إعداد الطالبين: مصطفى عزيز الداوي
محمد خويلدات

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ: / جوان / 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ. (أستاذ، جامعة ورقلة)رئيسا
ب. (أستاذ، جامعة ورقلة).....مشرفا ومقررا
ت. (أستاذة، جامعة ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية 2018 / 2019

الأهداء



الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لو لا فضل الله علي أما بعد

فإلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

{وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا } صدق الله العظيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك في الوجود أمي و أبي و زوجتي العزيزة
ورفيقة دربي و ابنتي اناييس حفظهم الله لي

الذي سهر وتعب معي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد

وإلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل

وإلى الأصدقاء الطفولة جعفر ديدة والأحباب كل باسمه

إلى أساتذتي الكرام وأسرة الكلية و كل رفقاء الدراسة دون استثناء

وخاصة أصدقاء الجامعة والى الشعب الفلسطيني والجزائري

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة

المقبلين على التخرج

الداوي مصطفى عزيز



الإهداء



بسم الله الرحمن الرحيم

{ قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون }

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من بلغ الرسالة أدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.

اهدي هذا العمل المتواضع الى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز ، إلى بسمة الحياة إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتي بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسان في الوجود أمي الحبيبة .

والى زوجتي العزيزة ورفيقة دربي إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد وبجودهم اكتسب القوة إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى ابنتي الغالية رؤية وإلى جميع أصدقائي كل واحد باسمه وإلى كل طلبة دفعة 2019 ادارة اعمال .

خويدات محمد



شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) حديث صحيح.

أولا نحمد الله ونشكره على منحنى القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ بن شويحة بشير على إشرافه على هذا

العمل كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية الذين لم يخلو علينا بتوصياتهم ونصائحهم

و نشكر الاستاذ حجاج عبد الرؤوف الذي لم يخل علينا بتوصياته ونصائحه.

كما نشكر كل موظفي مؤسسات قطاع الهاتف النقال (موبليس ، جازي ،

اوريدو) بورقلة دون استثناء،

كما نشكر كل الأساتذة والأصدقاء جازاهم الله خيرا.

إلى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلين

المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير إنه ولي

ذلك والقادر عليه

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية و أثرها على التسويق الريادي في مؤسسات قطاع الهاتف النقال ، ومن اجل تحقيق هذا الهدف، تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و كذا معطيات إحصائية ، بالإضافة إلى تحليل (49) استبيان موزعة على مجموعة من اطارات العاملين في مؤسسات قطاع الهاتف النقال ، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال البرنامج الإحصائي (spss21) ، مع استعمال أساليب الاحصائية (الفاكرومباخ ، معامل انوفا ، معامل الارتباط).

الكلمات المفتاحية: قيادة استراتيجية ، تسويق ريادي، رأس مال بشري ، توجه استراتيجي ، ابداع، قطاع الهاتف النقال،

Abstract:

The Objective Of This Study Was To Identify The Strategic Leadership And Its Impact On The Leading Marketing In The Mobile Sector Organizations. In Order To Achieve This Objective, The Analytical Descriptive Method And Statistical Data Were Adopted. In Addition, The Data Analysis And Testing Of Hypotheses Were Carried Out Through The Statistical Program (21psss), Using Statistical Methods (Alpha Crombach, Anova Coefficient, Correlation Coefficient).

Keywords: Strategic Leadership, Pioneering Marketing, Human Capital, Strategic Concept, Innovation , Mobile Sector.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
III	الشكر والعرفان
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملحق
أ - ج	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الاستراتيجية وأثرها على التسويق الريادي
01	تمهيد
11-02	المبحث الأول: الادبيات النظرية حول القيادة الاستراتيجية
18-12	المبحث الثاني: الادبيات النظرية حول التسويق الريادي
23-18	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي.
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي
26	تمهيد
29-27	المبحث الأول: الطريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة
47 -30	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
48	خلاصة الفصل
51 -50	الخاتمة
56 -53	قائمة المراجع
66 -58	الملاحق
/	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	ممارسات القادة الاستراتيجيين	1-1
16-15	اوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق الريادي	2-1
23	مقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية	3-1
27	معلومات عامة حول مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر	1-2
28	عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة	2-2
29	المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكارت	3-2
30	الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل	4-2
31	للكثافة الهاتفية الاجمالية 4G لسنة 2017/2016	5-2
32	ثبات استمارة الاستبيان حسب معامل " ألفا كرونباخ "	6-2
33	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7-2
33	توزيع أفراد العينة حسب العمر	8-2
34	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	9-2
35	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	10-2
38-36	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للقيادة الاستراتيجية.	11-2
41-39	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للتسويق الريادي	12-2

42	اختبار التباين الأحادي ANOVA للمحور الأول تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	13-2
42	اختبار التباين الأحادي ANOVA للمحور الثاني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	14-2
43	اختبار التباين الأحادي ANOVA للمحور الأول تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	15-2
43	اختبار التباين الأحادي ANOVA للمحور الثاني تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	16-2
43	علاقة الارتباط الكلية بيرسون بين القيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي	17-2
44	معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي	18-2
44	نتائج تحليل الانحدار الخطي	19-2
45	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	20-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	ابعاد القيادة الاستراتيجية	1-1
17	الفرق بين التسويق التقليدي والريادي	2-1
28	متغيرات الدراسة	1-2
30	الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل	2-2
31	تطور الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشطين (بالمليون) موزعة حسب كل متعامل	3-2
31	تطور الحظيرة الاجمالية 4G للمشاركين حس المتعامل (2016-2017)	4-2
32	توزيع الحظيرة الاجمالي لكل نوع اشتراك و كل متعامل	5-2
32	توزيع حصص السوق حسب عدد المشاركين	6-2
33	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7-2
34	توزيع أفراد العينة حسب العمر	8-2
34	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	9-2
35	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	10-2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
58	استمارة استبيان	الملحق رقم (1)
62	النتائج الاحصائية spss-21 للمتغيرين	الملحق رقم (2)
67	قائمة الاساتذة المحكمين	الملحق رقم (2)



أ. توطئة:

ان القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية لا تقتصر على تنمية و تطوير اساليب و استراتيجيات العمل المعتمد على التدريب و الاعداد و زيادة المستوى العلمي للعاملين ، و ما يتبعه من اساليب ادارية لتطوير الاداء في المؤسسات الاقتصادية بل يجب ان تراعي جانب التسويق الريادي الذي يمكن ان تصل اليه ، و تساهم فيه من خلال اثر فاعل للقيادة الاستراتيجية في التأثير على التسويق الريادي عن طريق مواجهة التغييرات المتسارعة في كل من حاجات الزبون و رغباته ، فلا بد من انتهاج استراتيجية في تقديم الخدمات و منتجات جديدة لكسب الزبائن ، و الحصول على الفرص التسويقية ، و خاصة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر ، و هذا من اجل بقائها دائما رائدة في السوق مع مواجهة جميع تحديات المنافسين لتقدم الجديد لهم ، على الرغم من وجود صعوبة في تقديم خدمة جديدة دون تغيير طريقة تقديمها ، و التي تعتمد بالدرجة الاولى على اراء الزبائن من جهة و التفاعلات الحاصلة بين الموظفين و الزبائن من جهة اخرى .

تبرز قدرات قطاع الهاتف النقال في الجزائر من خلال التواصل مع الزبائن و القدرة على اشباع حاجاتهم و سد رغباتهم و التي يمكن ان تحققها اذا اتبعت استراتيجية جديدة في اسلوب تقديم الخدمات و منتجات جديدة و متميزة و التي تؤدي بدورها الى الابداع التسويقي و هو الاداء الاكثر قوة في نجاح هذه المؤسسات من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية و بالتالي توفر الفرص السوقية بأسواق جديدة حيث ينتج عنه تحقيق الريادة في السوق ، بالاعتماد على القيادة الاستراتيجية الممارسة.

ب. إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبقا ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

مامدى تأثير القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي في قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبليس، جازي ، اوريدو)؟

من خلال التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع تطبيق ابعاد القيادة الإستراتيجية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبليس ، جازي ، اوريدو)؟

2. ما هو واقع تطبيق ابعاد التسويق الريادي في قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبليس ، جازي ، اوريدو)؟

3. هل يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على التسويق الريادي ؟

ت. فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية و التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

1. يعتبر التوجه الاستراتيجي و تعزيز الثقافة التنظيمية من أهم الابعاد التي تعتمد عليها القيادة الاستراتيجية في قطاع الهاتف

النقال في الجزائر ؛

2. يعتبر التركيز وخلق القيمة من أهم الابعاد التي يعتمد عليها التسويق الريادي في قطاع الهاتف النقال في الجزائر ؛

3. هناك اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإستراتيجية على التسويق الريادي بقطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر ؛

ث. مبررات اختيار الدراسة:

- 1- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع نظرا لعلاقته بتخصص إدارة الأعمال؛
- 2- التعرف على القيادة الإستراتيجية و أثرها على التسويق الريادي؛
- 3- قيمة وأهمية الموضوع وإمكانية مواصلة البحث فيه.

ج. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإستراتيجية على التسويق الريادي في قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبليس جازي ، اوريدو) ؛
وذلك من خلال:

- 1- التعرف على القيادة الاستراتيجية ؛
- 2- التعرف على التسويق الريادي؛
- 3- إظهار اثر القيادة الإستراتيجية على التسويق الريادي ؛
- 4- معرفة مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي بقطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبليس جازي ، اوريدو) ؛

ح. حدود الدراسة:

- 1- الحدود الزمانية: تنحصر ما بين تاريخ بداية الدراسة الميدانية جانفي 2019 إلى تاريخ نهايتها في 30 افريل 2019 ، بتوزيع استمارات الاستبيان ، وكذلك المعطيات الكمية لسنة 2016-2017 ؛
- 2- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبليس جازي ، اوريدو) ؛

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- 1- أهمية الموضوع بالنسبة للقطاع محل الدراسة.
- 2- أهمية القيادة الإستراتيجية و التسويق الريادي بقطاع الهاتف النقال في الجزائر .
- 3- الأهمية القصوى لدراسة القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على التسويق الريادي.

خ. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة عن التساؤلات واثبات الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي، حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ومجلات علمية ، أما في الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد المنهج التحريبي المستند إلى دراسة الحالة باستخدام استبيان للحصول على المعلومات وجه لعينة من الاطارات والإطراف الذين لهم علاقة بالقيادة الإستراتيجية في المؤسسات ، اضافة إلى دعمها بإحصائيات صادرة عن مصالح سلطة الضبط لاتصالات في الجزائر للسنوات الاخيرة .

د. صعوبات الدراسة:

- 1- صعوبة جمع الاستبيان لتوزع أفراد العينة على مناطق مختلفة؛
- 2- وجود تحفظ كبير على المعلومات .
- 3- صعوبة في الحصول على الاحصاءات.

ذ. هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة على النحو التالي:

- 1- **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية، والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي القيادة الاستراتيجية ، أما في المبحث الثاني تم تطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي للتسويق الريادي ، أما المبحث الثالث تناولنا الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية و السابقة .
- 2- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية والذي قسم أيضا إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه الطريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فتما فيه عرض إحصائيات صادرة عن مصالح سلطة الضبط لاتصالات في الجزائر ونتائج الاستبيان ومناقشتها.



الفصل الاول

الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة

الاستراتيجية والتسويق الريادي

تمهيد:

تعيش المؤسسات الاقتصادية الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية القيادة الاستراتيجية، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانها بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث وضعيتها في السوق بالموازاة الى سعي المنظمات الى تحقيق مكانة كبيرة في السوق بالإبداع في منتجاتها وخدماتها المقدمة معتمدة على آراء الزبائن وما يناسبهم و ما يرغبون أن يكون بحوزتهم و هذا يسمح باقتناص الفرص التسويقية في نفس الوقت .

حيث سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الاول : الادبيات النظرية للقيادة الإستراتيجية.

المبحث الثاني : الادبيات النظرية للتسويق الريادي.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع و المستقل .

المبحث الاول : المفاهيم العامة حول القيادة الاستراتيجية

تدعم القيادة الاستراتيجية التنفيذ الفعال لاستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبرا على ورق. كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل، هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعاً ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذا المبحث.

المطلب الاول : ماهية القيادة الاستراتيجية

لفهم القيادة الإستراتيجية يستلزم أولاً التطرق إلى مفهوم القيادة.

1. مفهوم القيادة:

ترجع جذور القيادة إلى كتابات الصينيين، اليونانيين، الرومانيين، والمصريين، وتشير القيادة إلى القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد كما أشار إلى أن القيادة تركز على سبع عناصر هي: مجموعة العمليات، الصفات الشخصية، فن الإقناع بالالتزام، فن التأثير في الآخرين، شكل الإقناع، علاقات ووسيلة تحقيق الأهداف.¹

2 . مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها ومزاياها:

1-2 مفهوم القيادة الاستراتيجية :

دائماً نراجع أدبياتنا الإدارية وممارستنا العلمية لنجعلها مسارية، قدر الإمكان للمتغيرات المستحقة والمتلاحقة التي تشهدها مجتمعاتنا اليوم بجميع قطاعاتنا وأنشطتها². حيث بين (Bass) أن المنظمات تمر بالعديد من التحديات التي يجب أن نتعامل معها في إطار الحاجة إلى الاستمرارية والتغيير، ومن هنا ظهر دور القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجيهات وأهداف المنظمة طويلة الأجل³، حيث يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، لأن جذوره الأولى انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها.⁴

ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين اتجاه ذلك ويتضح ذلك من خلال التعريفات التالية:

أ- عرف Hitt القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة على التوقع والتخيل، والمرونة، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الإستراتيجي"⁵.

¹ السيد جادر الرب ، القيادة الاستراتيجية ، دار النشر (الاصدارات الحديثة اللبنانية) ، ط 1 ، مجلد 01 ، 2012 ، ص 19.

² عبدالرحمن بن أحمد " فن ومنهج القيادة الإستراتيجية ، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة ، ط 1 ، 2006 ، ص 40.

³ Bass, Gergory G. Lumpkin , GT. & Eisner alan B. Strategic Management Clearing Competitive Advantage MC Graw,Hill,3 New York, U.S.A,2008, P 35.

⁴ Wright P, "Strategic Management:Concepts and Cases":3rd Prentice hall ,USA,1996.P 25.

⁵ Hitt, Michael ,A.Ireland ,R.Duane. The Essence of Statgenic Leadership:Managing Human and Social Capital. Journal of leadership & Organaizational Studies, Vol.9, No.1, 2002.P 12.

- ب- عبر عنها Dess بأنها "مهمة المنظمة بأكملها للتأثير على النتائج الإستراتيجية للمنظمة"¹.
- ج - أشار (Tampoe & Macmillan, 2000) بأنها "عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي نتائج الإدارة الإستراتيجية"².
- ح - حيث عرف (Par) القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيهه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية.³
- د- عرف (Guillot) القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة القائد ذي الخبرة وصاحب الحكمة والرؤية على ابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة إستراتيجية غامضة ومتقلبة ومعقدة."⁴
- ذ- عرف (Chen & lee) القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة الشخص على التوقع والتصور، وتمكين العاملين، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلا قابلا للنمو والازدهار للمنظمة".⁵
- ر- يعرفها (Pisapia) بأنها "القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد".⁶
- ز- يعرفها (أحمد والفقية) بأنها "قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والإعفاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة القسم".⁷
- ع- يعرف (Mungong & Hit) بأنها "القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير إستراتيجي ضرورة"⁸.
- غ- يشير الطائي إلى أن الإستراتيجية تعني الخطة، والقيادة الإستراتيجية هي التفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخط " "⁹.
- وكا تعريف اجرائي نستخلص أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على خلق التحالف في كل مستويات الأعمال من خلال الحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير إستراتيجي."

¹ Dess , Gregory Gregory Glum pin, **strategic Management: Creating Compleive Advantages** ,New York, USA. 2007. P54

² جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 26.

³ - Par ,BgenPaul.R.Hussey. **Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice**, 2000,p11.

⁴ -Guillot, W. Michael, **Stategic Leadership, DefiningThe challenge Air & Space Power Journal** ,Vol.17,2003 p62.

⁵ -Lee, Yuan-Puen & Chen, Shin - Hao. **A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution** -An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007.

⁶ -Pisapia, John, **The Strategic Leader - New Tactics For AGlobalizing World**. Information Age publishing USA,2009, p45

⁷ "أحمد، أشرف السعيد والفقية، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية الرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران "مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، الجزء 1، ، 2011، ص146.

⁸ - Mungonge, Goliatath" **Acase Study Of Strategic Leadership In The Creation & Develop Ment of Aprvately owned Newspeper In Zambia**, Master Of Business Administration ,2007 p05.

⁹ على حسون، حسين، ضياء محمد، "دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 61، المجلد 17، 2011، ص7.

2-2- أهمية القيادة الإستراتيجية:

بعد تناول الباحثة لمفهوم القيادة الإستراتيجية أرى من الضروري توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية وتناول في هذا الجانب النقاط التالية:

- أ- تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات المنظمة الداخلية وكما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة¹.
- ب- تسهم القيادة الإستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المنظمات وأهدافها².
- ج- القيادة الإستراتيجية ترسم الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب المتغيرات الأخرى، حيث إن القائد الإستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وأسلوبه الإداري وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام مما يؤثر في القواعد السلوكية والثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة³.
- د- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية و تنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ التنظيمي وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمنظمة، وهيئة السبل للإبداع وصولاً للميزة التنافسية المستمرة⁴.
- هـ- تنبع أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاث منطلقات هي طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، ومما لا شك فيه أن هذه المنطلقات الثلاثة تتركز بشكل كبير على بعضها البعض، في ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية استشرافية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة⁵.
- و- القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق المنظمات على الأخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق، ويملك القائد الرؤية كطبعة مميزة و القيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون مواجهة الخطر المتوقع⁶.

¹ -Dass , Gregory Gregory Glum pin, **strategic Management: Creating Compleitive Advantages** ,New York ,USA.2007:p37.

² - Lee, Yuan-Puen & Chen, Shin - Hao. **A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership Leadership and Business Execution -An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference "** Melbourne Australia ,2007:P 28.

³ و شارلزهل، وجونز، جاريت " مدخل متكامل الإدارة الإستراتيجية "، دارالنشر المريح، الرياض، 2001، ص654-655.

⁴ أحمد، أشرف السعيد والفقير، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران "مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 146، 2011، ص19.

⁵ الدوري، زكريا مطلق، "إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة "اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009، ص 40.

⁶ "الركابي، كاظم نزار "الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة " عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص93.

ح- تسهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة، وتأتي أهمية القيادة الإستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة كونها التحدي الأبرز والأكثر أهمية وأنها عنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة.¹

ي- القيادة الإستراتيجية مصدر الابتكارات والإبداع وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية الإبداعية للقيادة الإستراتيجية، وما تملكه من رؤية مستقبلية.²

ك- تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوافقي بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الإستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة.³

ل- تلعب القيادة الإستراتيجية دورا مؤثرا في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية.⁴

م- القيادة الإستراتيجية كونها هيكلية فهي تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الإستراتيجي للمنظمة ككل، ولذلك يعد مجلس الإدارة في المنظمات هو القائد الإستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين في مجال الشركات المساهمة أو يحمي حقوق المجتمع في حالة الملكية العامة لوسائل الإنتاج.⁵

ن- تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها.

2-3- مزايا القيادة الإستراتيجية:

للقيادة الإستراتيجية عدد من المزايا منها:⁶

أ- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى تأثيرها يتعدى محيط المنظمة.

ب- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، وأهدافه بعيدة المدى، ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في عمل المنظمي.

ج- القيادة الإستراتيجية تشمل غالبا تغييرا منظما جوهريا.

د - تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر، بحيث يصبح محركات التعليم مستمرة.

و - تركز على العمل التنفيذي ليس فقط نشاطا علائقي وإنما كنشاط إستراتيجي.

¹ Hamidi, Yadollah. **Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skill is Necessary**. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 3, p. 2563-2569.

² د مسلم، علي عبدالهادي "أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياسات التنظيمية على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 2، 2005م، ص 171-237.

³ يونس، طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سلسلة بحوث و دراسات، العدد 362، الطبعة الأولى، 2002، ص27.

⁴ صالح عبد الرضا، مدخل تكاملي الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص370.

⁵ صالح بن سعد، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م، ص 52.

⁶ معين الامام، كيف تصبح قائدا إستراتيجيا، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006م، ص 36-46.

نرى أن القيادة الاستراتيجية تقوم بعملية تقييم وتقوم الأداء الإستراتيجي من خلال الآتي:

- 1- معرفة رأي المستفيدين من الخطة الإستراتيجية وتعديلها بما يحقق تطلعاتهم.
- 2- تحديد حاجات ومتطلبات العملاء من المنظمة والسعي لتحقيقها.
- 3- معرفة مستوى تحقيق الأهداف.
- 4- تحديد أسباب الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي سواء كانت الفجوة سلبية أم إيجابية واتخاذ القرارات التصحيحية لردمها.
- 5- تطوير وتحسين السلعة أو الخدمة.
- 6- تطبيق مفهوم الجودة الذي يحقق بالتصحيح ومعالجة أسباب الانحرافات والتطوير المستمر و زيادة العائد نتيجة تحسين الأداء والمنتجات والعمليات.

المطلب الثاني : القائد الاستراتيجي .

تحتاج القيادة الاستراتيجية إلى قادة استراتيجيين يبادرون بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية، الدولية، التكنولوجية، الديموغرافية والاقتصادية لذلك سيتم التركيز في هذا المطلب على مهام القائد الاستراتيجي ومهاراته وأدواره وممارساته.

1- ماهية القائد الاستراتيجي :

- عادة ما يتشكل القادة الاستراتيجيون من أعضاء مجلس الإدارة، فريق الإدارة العامة، ومدراء الأقسام والوحدات وللتعرف على القائد الاستراتيجي نعرض فيما يأتي بعض العبارات التي وصفها به الباحث¹:
- أ- القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً استراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة .
 - ب- أن القائد الاستراتيجي ليس بالضرورة الكاريزمي الملهم القوي، ولكن قائد رشيد، يعرف كيف يقود الآخرين نحو الغاية.
 - ج- القادة الاستراتيجيون يستخدمون الرؤية المشتركة لتحفيز الأفراد .
 - د- إن ما يتميز به القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية المنظمة، وحسن التعبير عنها، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف .
 - ذ- القائد الاستراتيجي يرى في نفسه شخص له رؤية خاصة وصاحب رسالة، ويشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المنظمة في الارتقاء بها، وطريقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبية شخصية (كاريزمية)، وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي يتبناها .
 - ر- يحتاج القائد الاستراتيجي إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي، فهو مسؤول عن تطوير الاستراتيجية والتأثير عن الآخرين لإتباعها.

¹ Francine Séguin, TayebHafsi et Christiane Demers, **Le management stratégique de l'analyse à l'action**, Montréal Edition transcontinental , 2008, page 325.

ز-القائد الاستراتيجي لديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزائه وتركيبها، ويملك خارطة عقلية تجعله قادراً على قراءة القرارات وتفسيرها واتخاذها في جميع المجالات، بما يحقق أهداف المنظمة وغاياتها إدارة المشاكل: القدرة على التمييز وتجاهل القضايا التي لا علاقة لها بالمشكل

2. مهارات القائد الاستراتيجي:

2-1. المهارات الشخصية: وتشمل¹:

- الاتصال، التفاوض، نظم المعلومات، وبناء أصحاب مصالح متنوعين.
- إلهام الآخرين بالعمل.

- تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح).

- مهارات تنسيق الغايات، الأهداف والوسائل.

2-2. المهارات النفسية: وتشمل:

- نظم الفهم، وسياسة القوى الإدارية، اقتصادها، ثقافتها وقوانينها.

- تحديد المتغيرات المتتابة في النظم، والقرارات، والمنظمات، وفهمها.

- مهارات تطبيق الغايات والأهداف والوسائل.

كذلك صنف مهارات القيادة إلى مهارات تصورية، تقنية وشخصية، حيث تتضمن المهارات التصورية كل مهارات التفكير المطلوبة، والتعامل مع عالم استراتيجي معقد وغامض. أما المهارات التقنية فتتضمن معرفة السياسات الخارجية الاقتصادية، والنظم الثقافية المؤثرة على المنظمة. وأما المهارات الشخصية فتشمل بناء الجماعات داخل المنظمة وخارجها، والقدرة على الاتصال الفعال.

3_ ممارسات القائد الاستراتيجي:

إن مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي ترجم في عدة أشكال مثل أعمال، مهام، أدوار، مسؤوليات... الخ، ويؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات من بينها مايلي²:

3-1 تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي):

على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة، وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمراً مهماً لتوجيه المنظمة نحو النمو، تطوير أنواع المنتجات والخدمات، التركيز على السوق، وتحقيق الغايات المرغوبة.

3-2 بناء الكفاءات المحورية الديناميكية:

وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات الأداء المهام بشكل أفضل، وتقديم مساهمة قيمة في الميزة التنافسية للمنظمة، بينما يقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير المنظمة للكفاءات وتحديثها، بحيث تصبح هي الفائدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بها تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة، بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية و/أو بناء ميزة جديدة.

¹ ابراهيم بن حنشل السعيد الزهراني، القيادة الاستراتيجية واثرها في قدرات التعلم التنظيمي، جامعة القصيم السعودية مجلد 42 العدد 2 سنة 2018. ص 207.

² اقطي جوهره، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، 2013، ص 24.

2-3 الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله:

ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة، والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته من خلال التدريب، ومكافأة المهارات المتطورة، واستغلال المواهب بأحسن الطرق.

4-3 الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة:

إن القائد الاستراتيجي الفعال يتخذ الإجراءات الضرورية لإبقاء المنظمة متفوقة في تبني التكنولوجيات الجديدة أو تطويرها داخليا، كما يجب عليه أن يستغل التكنولوجيا التأكيد فعالية العمل في المنظمة.

5-3 الاعتماد على استراتيجيات قيمة:

إن الاعتماد على استراتيجيات جيدة يفرض على القائد الاستراتيجي استغلال فرص الأسواق العالمية الجديدة، الاعتماد على استراتيجيات تعاونية مناسبة، وقبل ذلك يجب إتباع استراتيجية التميز في التكلفة.

6-3 بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها:

يعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وتمكين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.

7-3 تطوير رقابة متوازنة وتطبيقها:

وفيها نوعان: رقابة مالية وأخرى استراتيجية، فنظم الرقابة المالية تساعد المنظمة على إدارة رأس مالها المالي والتحكم في ممارستها، كما أن القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس رقابية استراتيجية تسهل المرونة، وتشجع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.¹

8-3- الالتزام بالممارسات الأخلاقية:

يلعب القائد الاستراتيجي دورا مهما في بناء ممارسات أخلاقية داخل المنظمة، بحيث يركز على الصدق، الثقة، والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وفي تطبيقها، فهذه القيم لا بد أن ترسخ لدى المدراء والموظفين في كل المنظمة. أن القائد الاستراتيجي يقوم بعدة مهام هي: اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خلق الرؤيا المستقبلية وإيصالها، تطوير القدرات والكفاءات الرئيسية، إدارة الدوائر الانتخابية المتعددة، تطوير الهياكل، الرقابة والعمليات التنظيمية، اختيار الجيل القادم للقيادة وتطويره، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، ونشر نظام القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة.

كما أن أهم مسؤوليات القيادة الاستراتيجية تتمثل في :

1- تحديد التوجه التسويقي للمنظمة، والذي يتطلب تطوير رؤية طويلة الأجل تبرر القصد الاستراتيجي للمنظمة.

2-الفعالة لحفظه موارد المنظمة.

3- تطوير ثقافة تنظيمية مدعمة للفعالية.

¹ مفيد ناجي عودة، تعلم القيادة ، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، ط2 ، 2002 ، ص 17-18.

- 4- الاهتمام والتركيز على الممارسات الأخلاقية؛ ويتضمن: إنشاء معايير أخلاقية، نشر المبادئ الأخلاقية على جميع أصحاب المصالح، تحديد المعايير وفقاً للتغذية الراجعة، تطوير طرق وإجراءات لتحقيق المعايير الأخلاقية وتطبيقها، وإنشاء نظام تعويض لتشجيع الأفراد على تبني المعايير الأخلاقية، وخلق مناخ عمل يتعامل فيه الأفراد بكل احترام وكرامة.
- 5- تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة، والتأكد من تحقيق الأداء المرغوبة.

فيما يأتي تلخيص لممارسات القادة الاستراتيجيين حسب عدة باحثين المدونين في الجدول أدناه :

الجدول (1-1): ممارسات القادة الاستراتيجيين

الأدوار العامة للقادة الاستراتيجيين	الباحثون
تحديد أهداف المنظمة ورؤيتها. استغلال المهارات الأساسية الحفاظ عليها. تطوير رأس مال بشري الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة . التركيز على الممارسات الأخلاقية والاهتمام بها. تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة.	Hitt & Ierlaned (2005)
اتخاذ القرارات الاستراتيجية. خلق الرؤية المستقبلية وإيصالها، تطوير الهياكل التنظيمية، العمليات والرقابة التنظيمية إدارة دوائر انتخابية متعددة. اختيار الجيل الجديد من القادة وتطويره. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة. غرس نظم قيم أخلاقية ضمن الثقافة التنظيمية.	Hooijber & Boal (2000)
اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمنتجات والخدمات. اختيار التنفيذيين الرئيسيين. توزيع الموارد على أغلبية مكونات التنظيم. صياغة الأهداف التنظيمية والاستراتيجية تقدم توجه للمنظمة مع احترام مجال عملها. تهيئة التصميم التنظيمية وأغلب البنى التحتية وتثبيتها، مثل نظم التعويض، الرقابة، والمعلومات. تمثيل المنظمة في أهم الدوائر الانتخابية مثل المؤسسات المالية، الوكالات الحكومية، مجموعات الاهتمام بالزبون... إلخ. التفاوض مع هذه الدوائر الانتخابية حول الشرعية والموارد .	hoeus & aditya (1997)
المحدد للرؤيا، المحفز، المحلل، والرئيس المتعسف (الموجه بالمهام).	Quinn & Hart (1993)
ثمانية أدوار هي: المبدع، الوسيط، المسهل، الناصع، المنسق، المراقبة المنتج والموجه.	Quinn (1988)

المصدر : اقطي جوهرة ، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراة ، جامعة محمد خيضر ، 2013 ، ص28-29

ومن الضروري على القادة الاستراتيجيين أن يركزوا جهودهم في هذه الممارسات على المهام طويلة الأجل، بينما يحددون الاحتياجات قصيرة الأجل في ظل هذا التوجه طويل الأجل للمنظمة حيث أن أسباب فشل القيادة الاستراتيجية في القيام بدورها هي التركيز على العوائد قصيرة المدى وعدم الاهتمام بالأداء طويل المدى و إعطاء أولوية للمساهمين غير المهمين بالإضافة إلى الممارسات غير الأخلاقية¹.

المطلب الثالث : ابعاد القيادة الاستراتيجية

هي القدرة على التوقع والتصور وتمكين الآخرين والحفاظ على المرونة لأحداث تغيير استراتيجي كضرورة ،القيادة الاستراتيجية هي التفكير واتخاذ القرارات لتطوير خطة معينة.

وتعرف اجرائيا بأنها علم وفن ادارة المنظمة بدء بوضع رؤية ورسالة واهداف وتطوير رأس المال البشري من خلال الاهتمام به واحداث التغير الضروري له والعمل على دعم وتعزيز الممارسات الأخلاقية من اجل تحقيق النمو والازدهار. وتحتوي القيادة الاستراتيجية على مجموعة من الابعاد كالآتي:

1- التوجه الاستراتيجي :

هو تطوير رؤية استراتيجية وبدورها تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد، فإذا ما استطاع توضيحوجهة نظره واشراك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم ودعمهم لرؤيته مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركة ومفهومة لدى الجميع².

ويعرف اجرائيا بأنه خلق رؤية تحدد المعنى المطلوب والغرض من المنظمة من خلال رسالة واهداف واضحة والتنبؤ بما يمكن أن يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة والاستعداد للاستجابة من خلال الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر.

2- تطوير رأس المال البشري :

ينطوي هذا العنصر على استثمار مهارات ومعلومات ومعرفة العاملين في المنظمة لتكون أكثر فاعلية في انشطتها وهذا يؤدي إلى تحسين القدرة استيعابية (القدرة على الاستيعاب والتعرف، وإنه خداع المعرفة للنهوض بموقف تنافسي للشركة) ويعرف بأنه عبارة عن مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها العاملين في المنظمة التي يعملون بها ويتم تطويرها من خلال الدورات التدريبية والتطويرية التي تساعد هذا المورد على تحقيق الابتكار والإبداع³.

3- الممارسات الأخلاقية:

انها مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد الصواب والخطأ في سلوك الفرد وتعد الأخلاقيات بمثابة (صمام الأمان التي تقود الأفراد الى الاختيارات السليمة التي لا تتعارض مع القيم السائدة في المجتمع. وتعرف اجرائيا بأنها تطبيق أخلاقيات الأعمال والتي تتمثل بالقيم والسلوكيات الإيجابية التي تتعزز بالعدالة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية⁴.

¹ اقطي جوهره، مرجع سبق ذكره ص 29.

² احسان داهش جلاب ، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد 15 ، العدد03 ، سنة 2013 ص18.

³ أكرم محسن مهدي الياسري ،القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة كربلاء العلمية ،العدد الاول ، سنة الثالثة ، نيسان 2006، ص 23.

⁴ أحمد علي محمد ، القيادة الاستراتيجية المحددة لفعالية الادارة العليا في جامعة النهريين ،كلية التربية للعلوم الصرفة /ابن الهيثم ، العدد 51 ، السنة 2016، ص 348.

4- الرقابة الاستراتيجية :

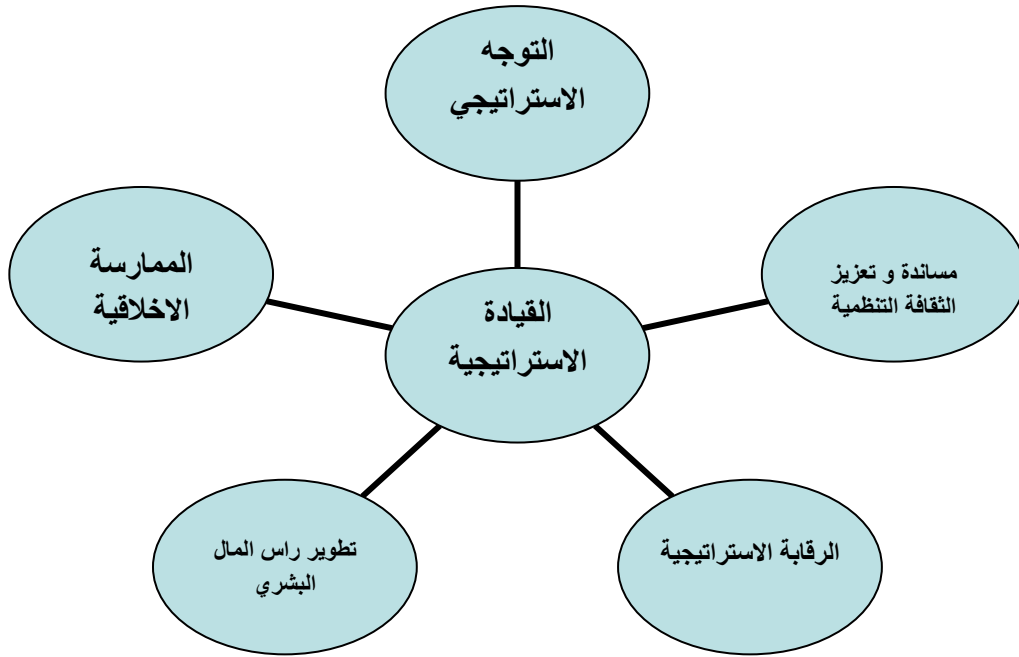
تعد الرقابة الاستراتيجية من المهام الرئيسية للقيادة في المنظمة فمن خلالها تستطيع الإدارة إنجاز أهدافها وقياس كفاءة الجهاز الإداري والفني من خلال استخدامها للإمكانات البشرية والمادية ومعرفة مدى تناسق عمل الوحدات المختلفة لتحقيق هذه الأهداف.

وتعرف اجرائيا بأنها عملية التقييم والتأكد من كفاءة الاستراتيجية المتبعة عن طريق مقارنة الأداء المخطط له مع ما يجري تنفيذه بشكل فعلي.

5- مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية:

ان ثقافة المنظمة في الغالب تشجع على الفرص الريادية وتعد بمثابة المصدر الاساسي للنمو والابداع,حيث ان المنظمات تسعى الى تشجيع و تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية كما انها في الوقت نفسه تشجع على دعم الافكار الجديدة , كما انها في ذات الوقت تعمل توقع الحاجات المستقبلية للسوق والزبائن لاشباعها قبل ان يفعل المنافسون ذلك, علاوة على تشجيعها على اتخاذ الاعمال التي تحقق لها التفوق على المنافسين.

الشكل (1-1): ابعاد القيادة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبين

يبين الشكل الأبعاد التي اعتمدها الباحثان وهي التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية , مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول التسويق الريادي

يلعب التسويق الريادي دورا مهم في نجاح اي مؤسسة اقتصادية ، بحيث يساعدها بشكل كبير في نشر اسمها بين العديد من الاشخاص و تقديم منتجاتها و خدماتها للفئة المستهدفة من جمهورها ، كما يساعدها في تحقيق اهدافها بشكل كبير و استمرارها في البقاء في المنافسة على المدى الطويل .

1- المطلب الاول: مفهوم التسويق الريادي وتقنياته:

1-1 ماهية التسويق الريادي:

ان نجاح المؤسسات الاقتصادية في إيصال السلع و المنتجات او الخدمات الى مختلف فئات الزبائن و مناطقهم يمكنها من دخول السوق و يتيح امامها فرص التوسع و التطور مما يضمن التقدم و النمو الاقتصادي على المدى البعيد ، و على هذه المنظمات ان تدرك حقيقة السوق المفتوحة و الصعوبة للحصول على فوائد هذه الفرص بتعديل او اعادة تنظيم الاستراتيجيات الخاصة بأنشطتها التسويقية و من ثم تحقيق التسويق الريادي.

عرف **morris schindehutt and laforg** ان التسويق الريادي هو عمليات دعم و استثمار لاكتساب الامكانيات و المحافظة على الزبائن القيمين و ذلك من خلال الفرق المبدعة لأجل التعامل مع المخاطر و رفع قيمة المصادر و خلق قيمة افضل¹

كما اوضح **Bjeke and hultman** ان التسويق الريادي بأنه تسويق المنظمات التي تنمو من خلال الريادة و خصوصا المنظمات الصغيرة و يتضمن مجموعة من الانشطة التي تهتم بتشجيع و تحفيز افراد المنظمة المتاحة و تطوير المهارات الابداعية و الابتكارية لدى المنظمة²

أشار الباحث **kuratko and hodgetts** ، بان التسويق الريادي يشير الى ضرورة وجود قائد على درجة عالية من الريادة في المنظمات الكبيرة للمحافظة على ثقافة الريادة و توجهاتها و التركيز على الفرص المتاحة و اقتناصها³. ذكر **Bettiol** بان التسويق الريادي هو توحيد بين التوجهات الرئيسية للتطورات الحديثة في الفكر و الممارسات التسويقية ، من جهة ، و التطورات الحديثة في الفكر و ممارسات الريادة من جهة اخرى⁴.

اما (داوود وحسن) فقد عرف التسويق الريادي بانه مجموعة من الانشطة الحيوية التي تقود الى الابداع و الابتكار⁵.

1 Morris, M.H., Schindehutte, M. and LaForge, R.W, "Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives", Journal of Marketing Theory and Practice, 2002, Vol. 10 No. 4, P 19 .

2 Bjerke, B. & Hultman, C. Entrepreneurial Marketing – The Growth of Small Firms in the New Economic Era", Cheltenham, UK: Edward Elgar Publ. Ltd., edition in paperback publ. 2004, ISBN 1-84376-851-8, P 87.

3 Kuratko, D. and R. Hodgetts, Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice, Mason, OH: Thompson South- Wester , 2007.p187.

4 أحمد يوسف فتحي الجباري ، التسويق الريادي في إطار توظيف ادارة علاقة الزبائن ، مجلة تكرير للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 1 ، عدد 41 ، 2018 ، ص 288.

5 ف . سليمان داود . س . محمد حسن ، دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة كلية مأمون ، العدد 28 ، 2016 ، ص 46 .

إذا يمكننا ان نقول بان التسويق الريادي هو عملية استثمار فعال للفرص السوقية و بدرجة كبيرة جدا من اجل كسب الزبائن المرشحين و كيفية المحافظة عليهم اي تحقيق القيمة الجاذبة للزبائن بالاعتماد على التغذية العكسية ، على ان تتوجه نحو استخدام المعرفة لإنتاج المنتجات الابداعية و الابتكارية القادرة على اشباع حاجات السوق.

1-2 تقنيات التسويق الريادي:

من خلال توجه التسويق الريادي يمكن التطرق الى وجود عدد من الطرق يمكن ان تكون الغطاء لعدد من تقنيات التسويقية منها¹ :

1- العمل بالتسويق الجديد: القاعدة الاساسية هنا هو العمل على كسر القوانين التسويقية القديمة

2- العمل بالتسويق الهدام: حيث يشير الى الحاجة الى قيام المسوقين بتغيير هيكل المنظمة و عملياتها لأجل ايجاد هياكل تسويقية مبدعة.

3- العمل بالتسويق البيئي : تعمل نظرية التسويق و بكل وضوح على تني النهج الداعم و التوجه الريادي لأداء او معالجة (التعامل مع الظروف البيئية) ، حيث ان هناك حاجة الى توجيه الزبائن و المسوقين الى التدقيق الخصائص و السمات الهامة لبيئات العمل الخارجية ، حيث انهم يعملون على تقديم استراتيجيات للإدارة البيئية و تقوم بربط هذه الاستراتيجيات بالتحليلات المالية و المراحل في دورة حياة المنتج.

4- العمل بالتسويق الداعم: و هو نوع الممارسات التسويقية التي لها علاقة بالظروف البيئية ففي حالة الهدوء او الاستقرار تستطيع المنظمات التركيز على اجراء التحسينات الاضافية و الايفاء بحاجات الزبون الحالية و عندما يكون هناك نوع من الاتكال القوي بين المنظمات فانه على المسوقين في هذه الحالة ان يبدو المزيد من الاهتمام على الحد بين التنبؤ و سرعة الاستجابة لتحركات المنافسين .

5- العمل بالتسويق الاستكشافي: يتوجب على المسوقين ان يكونوا في المقدمة لمواجهة المنافسين ، حيث ان مهام المسوقين هو العمل على تحديد الحاجات الغير مصاغة لهؤلاء الزبائن و المهام الجديدة لعمل المنتج و العمل على توسيع امكانيات المنظمة افقيا. في نفس الوقت على المسوقين القيام بتوجيه الزبائن.

6- العمل بالتسويق الفوضوي: وهو التسويق في الاسواق العالية التغيير اي العمل في البيئات السريعة التغيير و التقلب.

7- العمل بالتسويق الجدري: وهو توصيف لمجموعة من طرق التي تبدو انها تتحدى الواقع الحالي او القوانين التسويقية الثابتة.

8- العمل بالتسويق المحارب: وهو الاستخدام المبدع للتقنيات المتوفرة و استهداف تقنيات مزيج الاتصال المبدع بكل قوة .

المطلب الثاني : اهمية التسويق الريادي وخصائصه: تظهر اهمية التسويق الريادي بمفهومه الحديث من خلال ما يقدم من منافع للمنظمة و الزبائن و المجتمع معا فمن ناحية المنظمة يساعد على تحقيق ربح أكبر و استمرارية اطول في السوق و من حيث الزبون يضمن له اشباع حاجاته و رغباته و تحقيق التوائم بين التضحية النقدية التي يقدمها و بين هذا الاشباع ، بالنسبة

¹ صادق ،رمان سليمان، قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال ،مجلة جامعة كربلاء العلمية المجلد الثامن - العدد الرابع/انساني، 2010، ص79.

للمجتمع او الدولة فيساعد التسويق الريادي من خلال كونه اداة هامة لزيادة الدخل القومي و المساهمة في تطوير التكنولوجيا و تقديم فرص عمل للمجتمع و قد لخص لنا (الباحث صادق¹):

1- يعد هذا النوع من التسويق مهم جدا للمنظمات و التي لازالت في مراحل الاولى لتطور المنظمة و طرح منتجاتها اذ يتطلب استخدام التسويق الريادي .

2- التسويق الريادي حقل معرفي قادر على برهنة نجاحه في مرحلة نمو المنظمة و مرحلة نضوجها و يعمل على تحقيق الدمج بين الواجه الرئيسية للتطورات الحديثة في الفكر التسويقي و الممارسات التسويقية من جهة و التطوير الحديث في فكر ممارسات الريادة من جهة اخرى و هذا يؤدي الى تحقيق بناء متكامل واحد.

3- اصبح هذا النوع من التسويق مهما جدا في مجالات الاكاديمية ، اذ بدأت تدرك تلك المنظمات الاكاديمية ، اهمية هذا النمط من التسويق و ايضا تدرك اهمية هذا الحقل المعرفي و تتجه الى التغيير و التجديد و قد زاد الاهتمام بالتسويق الريادي في كثير من دول العالم و خاصة المتقدمة منها .

4- تظهر اهمية التسويق الريادي عندما تتسم الاسواق بدرجة عالية من الحرية الاقتصادية و التي تجعل الزبائن يتمتعون بخيارات واسعة للاختيار من بين المنتجات المتاحة في الاسواق و تؤدي الى تزايد تنافس المنظمات فيما بينها للنبيل بالفرص من خلال عمليات التبادل المربحة مع الزبائن .

5- هناك مؤشرات و دلائل كثيرة توضح تصاعد اهمية التسويق الريادي و دوره كعنصر من عناصر النجاح الرئيسية في المنظمة .

6- يساعد التسويق الريادي المنظمة في تحقيق ميزة التنافسية في ظل اسواق كثيفة المنافسة حيث يساهم في تجاوز تحديات المنافسة.

7- بناء المعرفة التي تمكن من ابتكار اسواق جديدة من خلال المنظمات التي تعتمد على التكنولوجيا العالية و ذات معدلات نمو مرتفعة².

خصائص التسويق الريادي:

1. التركيز على البيئة المحيطة بالمنظمة لأبرام مشاريع جديدة بفاعلية و بشكل مستمر لتحقيق اهدافها الجارية .
2. ان يكون التسويق الريادي شاملا و متنوعا و مواكبا للتطور التقني و المالي و البشري ، و ان يكون منسجما مع استراتيجية المنظمة .
3. التركيز على حاجات الزبائن المتغيرة بشكل مستمر و رغبتهم ، و محاولة الدخول الى الاسواق الجديدة عن طريق الاستجابة السريعة لأذواقهم .

¹ صادق ، رمان سليمان، المرجع سبق ذكره ، ص 81-82.

² ع . العزاوي ، ر . عاصي العبيدي ، دور ومتطلبات تصنيع الرشيقي في تعزيز عمليات التسويق الريادي ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد 10 ، العدد 30 ، 2013 ، ص 60.

³ الصميدعي و العسكري ، احمد شاكر ، اثر الريادة و الابتكار على صياغة الاستراتيجية في منظمات الاعمال ، المؤتمر العالمي السنوي العاشر جامعة الزيتونية الاردنية ، كلية الاقتصادي والعلوم الادارية، عمان الاردن. 2010، ص 127.

4. من خصائص التسويق الريادي في الابداع و الابتكار اللذين يعدان من عوامل نجاح اسواق المنظمة الريادية عن طريق دعم و تشجيع الميزة التنافسية .
5. لغرض تحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن يقوم التسويق الريادي باختصار خطوات العمليات التسويقية لكسب الوقت.
6. يركز التسويق الريادي في الابداع و الابتكار اللذين يعدان من عوامل نجاح اسواق المنظمة الريادية عن طريق دعم و تشجيع الميزة التنافسية.
7. يحاول التسويق اقتناص الفرص السوقية عن طريق اشراك الزبائن في عمليات الانتاج و التي تقودهم الى الابداع و الابتكار في المنظمة.

المطلب الثالث : اوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق الريادي :

ان التسويق الريادي في المنظمات الريادية يختلف عن التسويق التقليدي في المنظمات الاخرى في جوانب متعددة كما هو موضح في الجدول :

الجدول (1-2): اوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق الريادي.

الخصائص	التقليدي	التسويق الريادي
الاستراتيجيات	يستخدم الاستراتيجيات التسويقية بصورة تطابق مع استخدام هذه الاستراتيجيات في المنظمات الاخرى المتشابهة و لكن ذات حجم اكبر و ذات مرونة منخفضة او معدومة	المنظمات الريادية تلجا الى استخدام شبكات العلاقات و الاتصالات لتحديد نحتها الاستراتيجي و تحديد قرارها المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي
القيمة المضافة	يتبنى مدخل الميزة التنافسية المركزة على اعتبارات التكلفة	التسويق الريادي يستخدم الابداع و الابتكار بدرجة كبيرة لتحقيق فروق واضحة و جوهرية في قيمة المضافة من خلال البرامج التسويقية
الفلسفة	يهتم التسويق التقليدي بالمنتجات و خصائص المنتجات و تنتهي العملية التسويقية بانتهاء عملية البيع	يهتم التسويق الريادي بدرجة كبيرة بمضامين و متطلبات مدخل ادارة العلاقة مع الزبائن و تعد العلاقة مع الزبائن اداة رقابة نموذجية لتقييم نجاح هذه المنظمات الريادية في تحقيق اهدافها
المدخل التسويقي	التسويق التقليدي يتصف بانه مدخل مستجيب و مدخل تكيفي مع ظروف السوق الحالية مع الاهتمام ببعض الابتكارات الاضافية	التسويق الريادي فانه يعتمد مدخلا تفاعلية مبادرا و يهتم هذا المدخل بقيادة الزبائن من خلال الابداع الديناميكي
الدور الاساسي	ان الدور الاساسي الذي يركز التسويق التقليدي على تحقيقه و ممارسته هو المسهل لعمليات التبادل و عمليات الرقابة على السوق	التسويق الريادي دوره يتركز باستمرار على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكارات التي تؤدي الى تحقيق قيمة مضافة للزبائن
التوجه	التوجه الرئيس للتسويق التقليدي ينبثق من كونه علما موضوعيا و يتعاطى مع القضايا التسويقية بمهوء	التسويق الريادي فانه يتصف بدرجة عالية من الانفعالية في التعاطى مع القضايا التسويقية و يتسم بالحماسة و المثابرة و الاصرار و الابداع و الابتكار في ممارسة الانشطة اليومية.
دور السوق	في التسويق التقليدي يلعب السوق دور المنسق لعناصر المزيج التسويقي و المهتم ببناء علاقات تجارية للمنتجات	اما في التسويق الريادي ، فان السوق يلعب دور الوكيل التغيير على مستوى الداخلي و المستوى الخارجي للمنظمات و يهتم بطرح الاصناف المبتكرة

<p>اما في التسويق الريادي فان الزبون هو مشارك فعال في صناعة القرارات التسويقية ، و في تحديدي سياسات و استراتيجيات تخطيط وتكوير المنتجات و في تحديد مداخل التسعير و التوزيع و الاتصالات التسويقية.</p>	<p>في التسويق التقليدي يعد الزبون مصدرا خارجيا للاستخبارات التسويقية و مصدرا للحصول على التغذية العكسية</p>	<p>دور الزبون</p>
<p>اما التسويق الريادي فانه يهتم بالتعامل مع الموارد من منظور مدخل الرفع و الاستخدام الابتكاري و الابداعي لموارد الآخرين و يركز على انجاز مخرجات اكثر من مدخلات اقل ، كما لا يجري تقييد الانشطة التسويقية بما يتوافر حاليا من موارد تحت سيطرة المنظمة .</p>	<p>يركز التسويق التقليدي على استخدام الكفاء للموارد الحالية</p>	<p>ادارة الموارد</p>
<p>اما التسويق الريادي فانه يتم التعاطي مع الانشطة التسويقية كأداة لتحمل المخاطر المحسوبة ، ويجري التركيز على ايجاد وسائل للمشاركة في تحمل المخاطر</p>	<p>في التسويق التقليدي هناك اتجاه واضح يركز على تدنية المخاطر الى ادنى حد ممكن</p>	<p>النظرة الى المخاطر</p>
<p>اما في ظل التسويق الريادي فان هذا النوع من التسويق يعد بذاته مصدرا للابتكار ، ويعد الزبائن شركاء فاعلين في عمليات انتاج المنتجات الابتكارية .</p>	<p>التسويق التقليدي يدعم تطور المنتجات الجديدة من خلال دعم اقسام ووحيدات البحث و التطوير و الاقسام و الواحدات الفنية الاخرى ذات العلاقة</p>	<p>تطوير المنتجات الجديد</p>
<p>اما في التسويق الريادي فان حاجات الزبون لاتكون واضحة بدقة ، ويجري العمل على اكتشافها و تحديدها من خلال المستخدمين الرواد.</p>	<p>في ظل التسويق الريادي التقليدي تكون حاجات الزبون واضحة و يتم التعبير عن هذه الحاجات من خلال البحوث المسحية</p>	<p>حاجات الزبون</p>
<p>اما التسويق الريادي فانه يعمل غالبا في اسواق غير واضحة المعالم و اسواق مشتتة ، يتصف بدرجة عالية من الاضطراب و عدم الاستقرار.</p>	<p>يعمل التسويق التقليدي في الاسواق قائمة و ناضحة و في الاغلب و ذات طبيعة و ظروف مستقرة</p>	<p>اطار العمل</p>

المصدر (درمان سليمان صادق، ص 81-82)

المطلب الرابع : ابعاد التسويق الريادي :

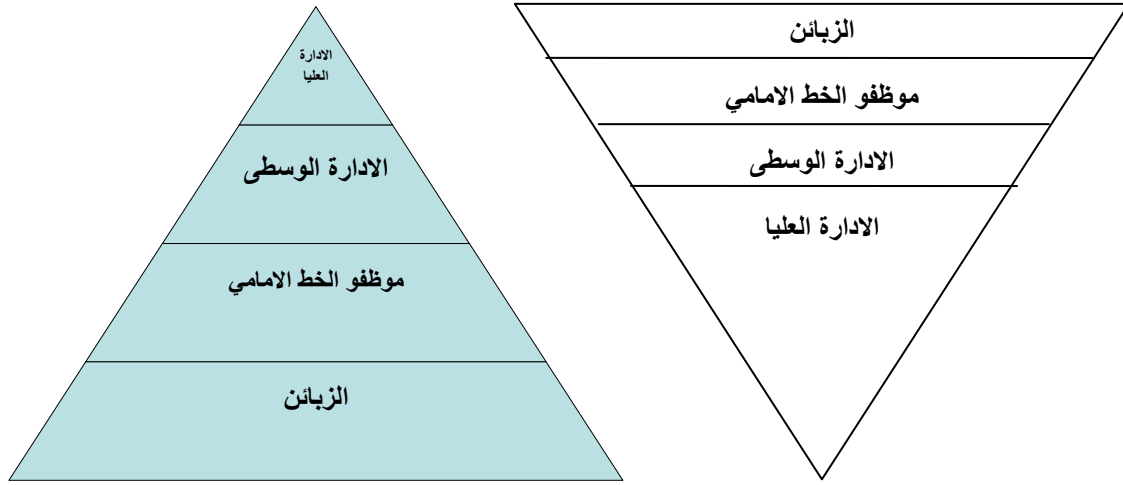
بما ان منظمات الاعمال تعمل اليوم في بيئة سريعة التغيير ، فإن للتسويق الريادي عددا من المتغيرات التي يمكن عددها عناصر تركز في ارضاء الزبون و تؤدي الى تحقيق نجاح التسويق الريادي فيها ، حيث تطرق كل من الباحثين (ا م الدكتور محمد عبد الوهاب العزاوي و . م . رافت عاصي العبيدي) ، على ان عناصر التسويق الريادي تتمثل فيما يلي¹ :

1. التأكيد على الزبون:

وفقا لمفهوم التسويق الريادي يعد الزبون نقطة البداية التي ينبغي ان تسبق العملية الانتاجية و توجيهها باستمرار بهدف تحقيق رغباته و توقعاته، حيث اصبح هو الهدف الرئيسي الذي تسعى اليه المنظمة الرائدة ، اي تضع الزبون في قمة الهرم التنظيمي ويتبعه موظفو الخط الامامي المتمثلين برجال التسويق الذين لهم صلاحيات اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بالزبائن ثم يتبعهم مدرء الادارة الوسطى و الادارة العليا على عكس المنظمات التي تتبنى التسويق التقليدي كما هو موضح في الشكل الاتي :

¹ ع . العزاوي ، ر . العاصي العبيدي "دور متطلبات التصنيع الرشيق في تعزيز عمليات التسويق الريادي" مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية / مجلد-10/العدد-2013/30 ، ص 61-62.

الشكل (1-2) : الفرق بين التسويق التقليدي والريادي



الهرم التنظيمي للمنظمات التي تتبنى التسويق التقليدي

الهرم التنظيمي للمنظمات التي تتبنى التسويق الريادي

(المصدر : ع . العزاوي ، ر . العاصي العبيدي ، مرجع سبق ذكره ص 61-62 .)

ففي ضوء ذلك فان المنظمات الرائدة اليوم و في ظل المنافسة و التغيرات المستمرة في البيئة التسويقية يعد مفهوم الزبون مفهوما مستقلا عن مفهوم التسويقي و ليس جزءا منه.

2. خلق القيمة :

- مع ادراك المنظمات الاعمال بأهمية الزبائن و دورهم الكبير في استمرار المشاريع التجارية لفترات أطول فان المنظمات التي تتبنى (عمليات التسويق الريادي) ، قد ادركت ايضا بأهمية خلق القيمة و هي الحاجة الى تقديم شيء له قيمة لهؤلاء الزبائن حيث تركز المنظمات التي تتبنى التسويق الريادي في ثلاثة انواع من القيم¹ و هي :
- أ- القيمة الناجمة عن الاداء المتميز من حيث تقديم منتج ذي مستوى عال من الجودة بأسعار منافسة و بطريقة تسهل الوصول اليه من قبل الزبائن.
- ب- القيمة الناجمة عن تحقيق الرغبات و التوقعات الفردية للزبائن و هو ما يعرف بالشخصية الفردية بهدف بناء علاقات جيدة معهم.
- ت- القيمة الناجمة عن تفوق منتجات المنظمة عن منتجات المنظمات المنافسة .

3- ادارة المخاطر:

ان ادرة المخاطر هي عملية تساعد على صناع القرار على تخفيض الخطر او عكسه بواسطة التحديد المنهجي و التقييم ورقابة الخطر عن العوامل العملية ، ايضا تقوم بحساب هذه المخاطر و تتبنى خطوات عقلانية في التعامل معها لان المنظمات التي تتبنى عمليات التسويق الريادي هي ليست منظمات مغامرة ، لكنها تقبل تحدي المخاطر و تدرك بان الابداع في المجتمعات الحالية هي من حيث التقنية و البيئات الاقتصادية ترتبط بشكل كبير بحالات عدم التأكد و انه يتطلب العقلانية عند اتخاذ القرار.

¹ ع . العزاوي ، أ. ر . العاصي العبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 61-62.

4. الابداع :

لقد اصبح الابداع من السمات المميزة لأداء المنظمات لا سيما في بيئة تتصف بالصراع من اجل البقاء و النمو ، ولأجل ان تكون المنظمات على مستوى من التحدي فمن الضروري مواجهة هذا التحدي عن طريق الابداع في الانشطة التسويقية وتقدم مزيج تسويقي يساهم في ارضاء الزبائن و تحقيق الميزة التنافسية ، كما الابداع في المنظمات الرائدة عدة مفاهيم ، فالإبداع يعني التمييز عن المنافسين و الاستجابة لحاجات شريحة سوقية معينة ، كما انه هو المصدر التحديد من اجل المحافظة على الحصة المنظمة السوقية و تطويرها و انه المحرك الاول في التوصل الى الفكرة و المنتج و السوق.

5. اقتناص الفرص التسويقية:

تعمل المؤسسات الاقتصادية جاهدة الى ايجاد توازن تام بين الرؤية الاستراتيجية و الامكانية الاستراتيجية ، و هذا هو ما يجب ان تمتلكه هذه المنظمة من حس قوي لنوع الهدف او الغاية التي تسعى الى تحقيقها و هو بناء امكانات لها في سوق ، و استخدام هذا الموقع لتدقيق هذه الامكانات على اية الحال هي عبارة عن مواجهة مفتوحة مع الفرص الموجودة في محيطها ، و قد تبدو لها بان هذه الفرص موجودة لها ليس لها علاقة استراتيجية بها، من هذا منطلق فان عملية البحث عن الفرص قد تعمل على زيادة مديات المنظمة او المديات التي تصل اليها استراتيجية المنظمة مع الهدف بالتحرك نحو ايجاد التوازن امثل لجوهر توسع هذه المبادرات ¹.

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي.

المطلب الاول : الدراسات السابقة باللغة العربية .

الدراسة الأولى: هي دراسة بعنوان التسويق الريادي في اطار توظيف إدارة علاقات الزبائن دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات ²، حيث هدفت الدراسة الى الوقوف على مشكلة مدى امكانية توظيف علاقات الزبائن لتحقيق التسويق الريادي للمنظمات و ذلك في ضوء آراء عينة من مديري ادارة علاقات الزبائن لشركة كورك للاتصالات الذين تم اختابارهم ، من خلال تصميم استمارة استبانته عدت لهذا الغرض ، ووزعت على افراد العينة الذين بلغ عددهم (33) ، مستعملتا في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جملة البيانات المتحصل عليها لإثبات صحة فرضيات الدراسة (كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الارتباط البسيط باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.12) ، الباحث توصل الى جملة من نتائج و من اهمها ان ادارة علاقات الزبائن بوصفها ذا تأثير جوهري في تحقيق الريادة التسويقية.

الدراسة الثانية بعنوان: أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية،³ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعاده المختلفة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في تحقيق تميز الأداء وأثر المتغير الوسيط المعرفة بأبعادها المختلفة (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة) في تحقيق تميز الأداء، ودراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمعرفة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ملائمة طبيعة الدراسة ولتحقيق ذلك تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وقد صممت وفق قسمين الأول يحتوي المتغيرات الديمغرافية والقسم الثاني يحتوي ثمانية محاور 64 فقرة كل محور يغطي متغير من متغيرات الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من قيادات شركة سوداتل وشركة زين والبالغ عددهم 800 قائد.

¹ صادق ،رمان سليمان،المرجع سبق ذكره ،ص 88.

² أحمد يوسف البجاري ،جامعة تكريت – الكلية الإدارية و الاقتصادية / مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية / مجلد (1) العدد 41 ، سنة

³ أحمد ابراهيم ، جامعة السودان ،كلية الادارة والاقتصاد ، رسالة دكتوراه ، 2017 .

وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 160 مفردة تم اختيارهم عن طريق العينة الحمصية غير الاحتمالية، تم التأكيد من الصدق عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي، تم التأكيد من الثبات عن طريق الاعتمادية، تمت الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عن طريق استخدام برامج spss الاصدار 21 ومن خلال التحليل تم استبعاد بعدين في تميز الاداء هما (النمو والتعلم، والعمليات الداخلية)، وبقي بعدين (العملاء، المالي) وظهرت أهم النتائج التي تم التوصل اليها: يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء (محور العملاء، محور المالي)، يوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية في تحقيق تميز العملاء بينما القيادة التبادلية لا تحقق تميز العملاء، يوجد أثر إيجابي للقيادة التبادلية والمعرفة الظاهرة ولكن لا يوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية على المعرفة الظاهرة، كما يوجد أثر إيجابي للمعرفة (الضمنية والظاهرة) في تميز العملاء، كذلك لا يوجد أثر إيجابي للمعرفة الضمنية في التميز المالي بينما المعرفة الظاهرة في التميز المالي، كما أن المعرفة الضمنية والظاهرة لا تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز العملاء، وخلصت الدراسة أن المعرفة الضمنية تتوسط العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتميز المالي، بينما المعرفة الظاهرة لا تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز المالي.

الدراسة الثالثة : بعنوان " القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في جامعة النهدين"¹ دراسة ميدانية كان هدفها التعرف على القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على فرق الادارة العليا وفعاليتها وقدرتها على تحقيق الاهداف المخطط لها. استخدمت الدراسة عينة تتكون من (98) رئيس جامعة وعمداء كليات ومعاونين ورؤساء اقسام علمية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الاستراتيجية وبين فاعلية القيادة العليا واوصت الدراسة على الاهتمام المستمر بتقييم فاعلية الادارة العليا، وضرورة اختيار اعضاء فريق الادارة العليا من خلال مجموعة من السمات والخصائص الواجب توفرها لدى هؤلاء وبناء معيار خاص لهم.

4- دراسة : بعنوان دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الاهلية العراقية² ، حيث تهدف الدراسة الى لقاء الضوء على دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة المصارف الاهلية العراقية ، معتمدا في ذلك على الاسلوب المنهج الوصفي و التحليلي (كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) ، و يتكون مجتمع الدراسة من اربعة مصارف اهلية تعمل في بغداد و التي تمثل (7%) من مصارف مجتمع الدراسة حيث تضمن عينة البحث من جميع المدراء المفوضين و معاونيهم و مدراء التسويق و المبيعات و مدراء الموارد البشرية ، حيث تم توزيع (40) استبيان بواقع (10) لكل مصرف و كان عدد الاستبيانات المسترجعة (40) تم استبعاد منها (03) لعدم صلاحيتها حيث انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية (هناك تأثير و علاقة ارتباط بين التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية) ، في الاخير توصل الباحث نتيجة و هي وجود علاقة ارتباط بين التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.

¹ علي محمد أحمد ، جامعة بغداد ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، مجلد 13 .سنة 2016.

² ف. سلمان داوود ، س . محمد حسان ، مجلة كلية المأمون الجامعة / العدد الثامن و العشرون / سنة 2016.

5- الدراسة: هي دراسة بعنوان **تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي**¹، حيث تهدف الدراسة الى كشف العلاقة والاثـر بين المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها (التعليم التنظيمي ، غدارة التكنولوجيا ، راس المال البشري، المرونة الاستراتيجية) ، و التسويق الريادي من خلال ابعاده (توجه نحو المبادرة ، توجه نحو استثمار الفرص، الابداع في المنتج، تحمل المخاطر، تعظيم المورد و الخلق قيمة للزبون)، حيث تم اعتماد على منهج البحث باستعمال المنهج الوصفي و التحليلي ، عن طريق الاستبانة باعتبارها وسيلة جمع البيانات ، مجتمع البحث (959) مدير شركة خاصة صغيرة او متوسطة الحجم و العاملة في محافظة النجف الاشرف ، ايضا طبق عينة العشوائية في اختيار (105) مديرا و تمثلت العينة بنسبة (11%) من مجتمع الدراسة الكلي و قد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية (معامل ارتباط كندال ، معامل التحديد البسيط و المتعدد) وكذا استخراج النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS PCT V.10) ، و توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات منها لم يثبت وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتعليم التنظيمي في التسويق الريادي مما يعني ان الشركات لم تضع اهداف محددة لفهم الافكار الجديدة سواء من معارف افراد العاملين او خارج الشركة.

الدراسة السادسة: هي دراسة بعنوان **دور متطلبات التصنيع الرشيق في تعزيز عمليات التسويق الريادي**²، سعت هذه الدراسة الى تحديد دور متطلبات التصنيع الرشيق في تعزيز عمليات التسويق الريادي (دراسة حالة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة الحكماء لصناعة الادوية /نينوى) ، حيث تم اعتماد على منهج البحث باستعمال المنهج الوصفي و التحليلي عن طريق الاستبانة و دراسة استطلاعية الاولية و المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين و عدد من العاملين فيها باعتبارها وسيلة جمع البيانات ، بالإضافة الى توزيع (44) استمارة استبيان على عينة من الافراد العاملين المسؤولين في الادارة العليا والوسطى و الاقسام التنفيذية و كان عدد الاستبيانات المسترجعة (40) صالحة ، و قد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية (مقياس ليكرت الثلاثي ، و برنامج الاحصائي -SPSS-)، و توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق التصنيع الرشيق و امكانية تحقيق التسويق الريادي و الذي يعزز هذه العلاقة هي علاقة الارتباط المعنوية بين متطلبات التصنيع الرشيق على حدة مع التسويق الريادي.

الدراسة السابعة: هي دراسة بعنوان **الريادة الاستراتيجية و دورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي**³ ، تهدف الدراسة على نحو اساسي الى اختبار دور الريادة الاستراتيجية لغرض صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الاعمال مع ابراز الدور المشترك و المتداخل بين حقلين من علوم ادارة الاعمال (حقل الريادة الاستراتيجية و حقل التسويق لتوضيح الفكر التسويقي الجديد الذي انبثق) حيث تم اعتماد على منهج البحث باستعمال المنهج الوصفي و التحليلي عن طريق الاستبانة بالإضافة الى توزيع (20) استمارة استبيان على عينة (20) المديرين في الادارة العليا و الوسطى وبشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية

¹ ع . هادي البغدادي ، م . ح . ياسر العطوي ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية / مجلد 16 العدد4 لسنة 2014.

² ع . العزاوي ، ر . العبيدي ، جامعة تكريت -كلية الادارة الاقتصادية / مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية / مجلد- 10/ العدد- 2013/30.

³ ف . البغدادي ، ن . أبو غنيم ، ح . ك .، الحدراوي، مجلة القادسية الادارية و الاقتصادية / المجلد 13 العدد1 لسنة 2011 .

كوفة ، كان عدد الاستبيانات المسترجعة (20) صالحة ، و قد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية (التحليل العاملي **Analysis factor** - و اسلوب **alpha Cronbach**)، و توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تقترب من زبائنها من خلال التمايز في المنتجات و الخدمات التي تقدمها بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون ، مضيفتا في ذلك ان منطلق لمفهوم الريادة التسويقية هو راجع الى تحقيق حالة التكامل بين المنظور الريادي و المنظور التسويقي.

الدراسة الثامنة: هي دراسة بعنوان **قياس مكانة التسويق الريادي في منظمات الامال الصغيرة - دراسة استطلاعية في عينة مصانع المياه المعدنية في اقليم كردستان العراق**¹ ، تهدف الدراسة الى الكشف عن المدى تطبيق مصانع المياه المعدنية المبحوثة لعمليات التسويق الريادي السبعة (التركيز على الزبون- ايجاد او تكوين القيمة - رفع قيمة مصادر- ادارة المخاطر - الابداع - قيادة الفرص وتوجيهها -الدعم الفعال) ، حيث تم اعتماد على منهج البحث باستعمال المنهج الوصفي والتحليلي عن طريق الاستبانة بالإضافة الى توزيع (41) استمارة استبيان على المدراء المصانع اربعة و من ينوب عنهم و لهم خبرة في مجال ، كان عدد الاستبيانات المسترجعة (29) للتحليل ، حيث تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية (معامل الارتباط البسيط **Spearman** - وبرنامج الاحصائي **SPSS-12**)، و توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات منها حيث كان افضل الابعاد من عمليات التسويق الريادي و ساهم بشكل فعال في اغناء المعدل العام هو بعد قيادة الفرص و توجيهها و بعد الدعم الفعال .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

الدراسة الاولى بعنوان " Testing The Impact Of Strategic Leadership On Organizational Ambidexterity: A Fied Study On The Jordanian Chemical Manufacturing Companie"²، اختبار أثر القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية الاردنية هدفت الدراسة تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية على البيئة التنظيمية ل (94) شركة من شركات الصناعات الكيماوية الاردنية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية، تتضمن عينة الدراسة جميع مجتمع الدراسة. اشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير ايجابي على البيئة التنظيمية وعلى القائد الاستراتيجي أن يتمتع بالمهارات التالية وهي: الرؤية والتركيز والتنفيذ وحث المنظمات على اعتماد هذه الأبعاد.

الدراسة الثانية بعنوان " Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For Profit Organizations In Nairobi County In Kenya"³، القيادة الاستراتيجية والاداء التنظيمي للمنظمات غير الربحية في محافظة نيروبي في كينيا، هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الأداء التنظيمي في المنظمات الغير هادفة للربح، وكانت عينة الدراسة (328) من المنظمات غير هدفه الربح في كينيا ووجدت الدراسة علاقة ايجابية كبيرة بين متغيرات القيادة الاستراتيجية والاداء التنظيمي وتقتصر الدراسة إلى تعزيز القيادة الاستراتيجية للوصول الى اداء تنظيمي متميز.

¹ الصادق درمان ، سليمان ، مجلة جامعة كربلاء العلمية / المجلد الثامن - العدد الرابع /انساني/2010

² International Journal of Business and Management Archives Vol. 11, No. 5 (2016) AbuZaid

³ International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 5, Issue 05, May 2016

Strategic Leadership And Employee Engagement, " الدراسة الثالثة بعنوان "Evidences From An African Industrial Setting"¹، القيادة الاستراتيجية ومشاركة الموظف، دراسة في القطاع الصناعي الافريقي، هدفت الدراسة إلى وصف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية واشراك الموظفين في عملية القيادة العينة كانت (155) من الموظفين العاملين في مصانع وشركات في اوغندا، أظهرت النتائج أن العلاقة بين القيادة ومشاركة العاملين كانت كبيرة وإيجابية واستنتجت الدراسة أن المنظمات يجب أن تستثمر في تدريب مدراءها لتحسين مهاراتهم في العلاقات مع المرؤوسين.

The Relationship Between StrategicThe Leadership And " الدراسة الرابعة بعنوان "Strategic Alignment In High-Performing Companies In South Africa"²

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والموائمة الاستراتيجية في الشركات عالية الأداء في جنوب افريقيا هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والموائمة الاستراتيجية وتأثيرها على الشركات ذات الأداء العالي، تألفت ادوات البحث لاختبار الأسئلة من استبانتين استخدمت الأولى لتحديد مكانة القيادة ذات القيمة الأعلى على معايير القيادة المختارة والثانية لتحديد مستوى التوافق بين المنظمات الخاضعة للدراسة، ولقد قام الباحث باختيار مجتمع الدراسة بمشاركة ست منظمات عالية الأداء من ضمن (200) منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية.

لذلك أوصى الباحثان بوجود مبادرة البنوك بوضع استراتيجية مناسبة لتطبيق الذكاء العاطفي بما يتفق مع قدراتها وان تقوم هذه البنوك بعقد الدورات وورش العمل التي تتضمن الاتجاهات الادارية الحديثة وعلى راسها الذكاء العاطفي لتبصير المديرين والعاملين بمفهومه وانشطته وعملياته.

The Effect of Moderate Strategic Leadership, " الدراسة الخامسة بعنوان: "Organizational Learning and Organizational Innovation on

Performance"³، هدفت الدراسة تعرف أثر القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي على أداء الأعمال الإلكترونية بتايلاند وعلاقتها من خلال البيئة التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة الإلكترونية أداة للدراسة، وتكونت عينتها من (121) مديرة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية كبيرة بالأداء والابتكار التنظيمي، وأن الابتكار التنظيمي له علاقة إيجابية مع التعلم التنظيمي ومع الأداء، وأن التعلم التنظيمي ليس له أي تأثير على الأداء، وكذلك البيئة التنافسية ليس لها أي تأثير على التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي والأداء.

¹ OALib Journal Stats, Vol.3 No.8, August 2016.

² The Degree Of Doctor Of Business Leadership At The University Of South Africa Graduate School Of Business Leadership Promoter Professor Ernst Neuland ,February 2012.

³ François Therin. Leadership, Organizational Learning and Performance in Small and Medium Firms. 2004.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها

في الجدول التالي:

جدول (1-3) يوضح: المقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على القيادة الاستراتيجية , كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة التسويق الريادي كمتغير تابع.	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية و اثرها على التسويق الريادي, وكان الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة في أبعاد القيادة الاستراتيجية
مجتمع وعينة الدراسة؛	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة	لقد أسقطنا الدراسة على قطاع الاتصالات للهاتف النقال و تحديدا (موبليس ، جازي ، اوريدو)
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية،بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية باستخدام الاحصاءات و البيانات لمدة سنتين الاخيرتين.
نتائج الدراسة	وتمثلت أهم نتائج معظم الدراسات في: - هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل على المتغيرات التابعة بمختلف انواعها . - اعتبار القيادة استراتيجية عملية مدروسة - هناك اهتمام بالتسويق الريادي خاصة في المؤسسات ذات طابع تجاري.	أهم النتائج التي توصلنا إليها: - يعتبر تطور الراس المال البشري و الممارسات الاخلاقية من اهم ابعاد القيادة الاستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر . - يعتر التركيز و خلق قيمة للزبون من اهم ابعاد التسويق الريادي بالنسبة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر - هناك اثر للقيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي بقطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر. - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على التسويق الريادي بقطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر .

المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى الجانب النظري جاء في محتواه التعرف على المفاهيم عامة للقيادة الاستراتيجية و تعرف أبعادها المتمثلة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطور راس مال البشري ، الرقابة الاستراتيجية ، تعزيز الممارسات الأخلاقية المساندة و التعزيز الثقافية التنظيمية) ، حيث توفر القيادة الإستراتيجية الرؤية ، الاتجاه ، هدف النمو لضمان نجاح أي منظمة في سياقها، حيث أنه من المهم لكل فرد أن يفهم كيفية جمع وتفسير البيانات عندما يصبح عددًا أكبر، كما تبدأ القيادة المعرفية التفكير "من خارج الصندوق" لتوليد النمو في المستقبل بالإضافة الى مفاهيم العامة لتسويق الريادي و ابعاده (التركيز على القيمة ، خلق القيمة، إدارة المخاطر، الابداع ، اقتناص الفرص التسويقية) ، و الذي يؤدي الى تطوير المنتجات و الرتقاء بجودتها و العمل على تحقيق اعلى مستوى من الرضا و بالتالي تزدهر الأسواق و تزداد الإنتاجية التسويق و فاعليته بالإضافة إلى تخفيض الكلف وإمكانية منافسة الآخرين ، و القدرة في نفس الوقت على اقتناص الفرص التسويقية و توسع الاسواق و تطور المنتجات مع الاهتمام بجودتها للحصول على مكانة ذهنية للمنتج عند الزبون و بالتالي نيل رضاه وولائه .

أيضا وقصد التعرف أكثر عن القيادة الإستراتيجية و التسويق الريادي ركزنا في الجزء الثالث لهذا الفصل على مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع، والتي هدفت جميعها إلى إبراز أهمية القيادة الإستراتيجية وأثرها على التسويق الريادي .

وعليه سنحاول في الفصل الثاني الى اجراء دراسة ميدانية لما تم تطرق له اعلاه و الإجابة في نفس الوقت على الفرضية الرئيسية بالإضافة الى الفرضيات الفرعية التي تم صياغتها.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر القيادة

الاستراتيجية على التسويق الريادي

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها حول القيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط أهم مفاهيم النظرية على المؤسسة محل دراسة، وهذا بغية التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية و التسويق وكذا اثر القيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي في قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبليس ، جازي ، اوريدو)، حيث سنتطرق إلى أهم التطورات التي مرت بها هذه المؤسسات ، ومن ثم سنستعرض أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي من خلال الاستبيان و احصاءات المقترح لهذه الدراسة حيث سيتم معالجة هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث هم كالآتي:

المبحث الأول: معلومات عامة حول مؤسسات محل الدراسة وتشخيص المتغيرات والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية الكمية و للاستبيان مع مناقشة نتائج اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: مدخل للمؤسسات محل الدراسة و تشخيص المتغيرات والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

سنمر بإسهاب الى معلومات عامة حول مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس ، جازي اوريدو).

المطلب الأول: معلومات عامة حول مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس ، جازي اوريدو)

الجدول ادناه يوضح لنا باختصار و تفصيل معلومات عامة عن مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس ، جازي ، اوريدو)

جدول (1-2) معلومات عامة حول مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

اوريدو	جازي	موبيليس	معلومات عامة
1987	يوليو 2001	2003	التأسيس
شركة عمومية محدودة	شركة خاصة	شركة عامة	النوع
شركة مساهمة	شركة مساهمة	شركة مساهمة	الشكل القانوني
الدوحة ، قطر	الجزائر العاصمة، الجزائر	سدر ، 07 شارع أماني بلقاسم ، بارادو ، حيدرة	المقر الرئيسي
Www.Ooredoo.Qa	Www.Djezzy.Dz	Www.Mobilis.Dz	موقع الويب
أوريدو	فيمبلكوم	اتصالات الجزائر	الشركة الأم
صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية mobile phone industry	الاتصالات	شرائح	الصناعة
اتصالات لاسلكية، الانترنت	خدمات الهاتف المحمول	خدمة الرسالة القصيرة ،النظام العالمي للإتصالات المتنقلة ، جي بي آر إس ،إنترنت ، الجيل الثالث و الرابع شبكات اتصال	المنتجات و خدمات
وطنية للاتصالات	شركة فيمبلكوم و الحكومة الجزائرية	اتصالات الجزائر	المالك و المؤسس
2000	3500	4200	عدد الموظفين

المصدر : من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة الميدانية.

1- مجتمع الدراسة:

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بالقيادة الإستراتيجية و أثرها على التسويق الريادي دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال (موبليس و جازي و اوريدو) ، فإن المجتمع المقصود بالدراسة هي كل الاطارات العاملين على مستواها المقدر عددهم (55).

2- عينة الدراسة:

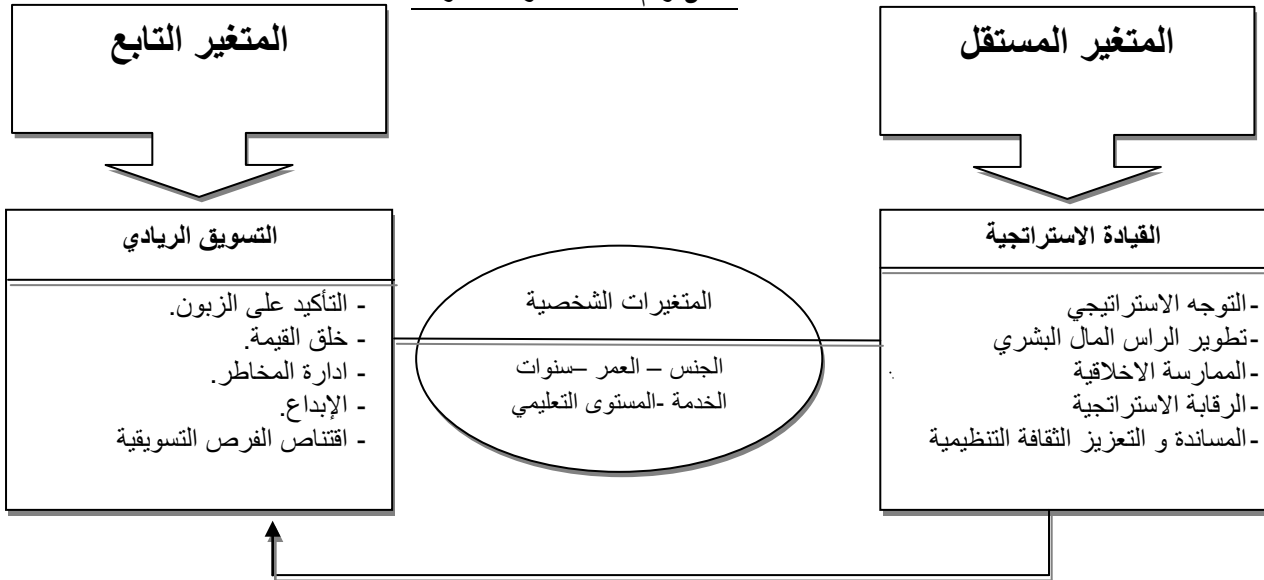
تم إختيار عينة الدراسة للموضوع موجهة خصيصا للإطارات ، فقد وزع الاستبيان على المدراء و المدراء فرعيين ورؤساء الدوائر ورؤساء المصالح أين تم اختيار 55 استبانة وتم توزيعها وتمكنا من استرجاع 49 استبانة في حين لم يكن هناك استبيانات ملغاة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2-2): عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	55
الاستبيانات المسترجعة	49
الاستبيانات الملغاة	0
الاستبيانات الصالحة للدراسة	49

المصدر: من اعداد الطالبين

شكل رقم 1-2 متغيرات الدراسة



المصدر اعداد الطالبين

سنحاول من خلال الشكل المذكور سابقا توضيح متغيرات الدراسة حيث يشمل متغيرين هما المتغير التابع (التسويق

الريادي) والمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بالإضافة الى المتغيرات الشخصية وهذا ما سنوضحه فيما يلي :

1- المتغير المستقل : يتمثل في القيادة الاستراتيجية و تتمثل ابعادها في : (التوجه الاستراتيجي، تطور الراس المال

البشري ، الممارسة الاخلاقية ، الرقابة الاستراتيجية ، المساندة و تعزيز الثقافة التنظيمية) .

2- المتغير التابع : يتمثل في التسويق الريادي و تتمثل ابعاده في: (التأكيد على الزبون ، خلق القيمة ، ادارة المخاطر، الابداع

اقتناص الفرص) .

3- المتغيرات الشخصية التنظيمية : و تتمثل في : (الجنس ، العمر ، المستوى العلمي ، الخبرة) .

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

فقد اعتمدنا على أدوات الدراسة من الاستبيان ونظرا لتنوع ادوات الدراسة في هذه المؤسسات فهذا يدعم الاستبيان

بهدف الحصول على نتائج صحيحة وقريبة من الواقع لظاهرة محل الدراسة ، وكذا النتائج الاحصائية لسنة 2016- 2017، إلا أننا لا يمكننا الاستغناء عن الاستبيان وذلك لمعرفة واقع التأثير بين القيادة الاستراتيجية والتسويق الريادي حيث تم تقسيم الاستبيان الى محورين هي:

— **المحور الأول:** وهو المتغير المستقل حيث يتمثل في القيادة الاستراتيجية والمتمثل في أبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطور راس مال البشري ، الرقابة الاستراتيجية ، تعزيز الممارسات الاخلاقية ، المساندة و تعزيز الثقافة التنظيمية)، ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد العينة الدراسة على المحور الأول من الاستبانة والمحددة بالأسئلة من السؤال 01 الى 28.

— **المحور الثاني:** وهو المتغير التابع حيث يتمثل في التسويق الريادي ، والمتمثل في أبعادها (التركيز على القيمة ، خلق القيمة، إدارة المخاطر، الابداع ، اقتناص الفرص)، ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد العينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبانة والمحددة بالأسئلة من السؤال 01 الى 21.

كما نشير هنا الى اعتماد الطالبين على مقياس ليكارت الثلاثي لتقييم إجابات أفراد العينة المستجوبة، حيث قدمت الدرجات والتقييم كما هو موضح في الجدول.

و بالتالي حساب المدى

المدى= أعلى درجة على المقياس – أدنى درجة على المقياس

$$\text{المدى} = 3 - 1 = 2$$

$$\text{المدى} = 2$$

حساب طول الفئة = $\frac{2}{3} = 0.66$ ومنه المتوسط المرجح كم هو موضح في الجدول أعلاه.

عدد الفئات 3

الجدول (2_3): المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكارت

موافق	محايد	غير موافق	الدرجة
3	2	1	
3 - 2,33	2,33 - 1,66	1,66 - 1	مجال المتوسط

المصدر: من اعداد عز الدين عبد الفتاح في اوزان القياس

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية و الاستبيان ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى معالجة الإحصائيات التي تم الحصول عليها من سلطة الضبط لاتصالات الجزائر بالإضافة تحليل الاستبيانات و مناقشة النتائج اختبار الفرضيات.
المطلب الاول : المعالجة الاحصائية لمؤسسات الهاتف النقال بالجزائر.

سنحاول ضمن هذا المطلب عرض البيانات الاحصائية المتعلقة بمؤسسات الهاتف النقال بالجزائر كما هو مبين ادناه:

1- وضعية السوق الاجمالي للهاتف النقال:

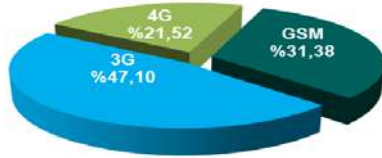
جدول (2-4) الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

التطور	2017	2016	
+8.76%	18 365 148	168 554 90	موبليس
+8.64%	14 947 870	163 609 04	جازي
-0.31%	12 532 647	125 714 52	اوريدو
+0.06%	45 845 665	45 817 846	مجموع مشتركى GSM.3G.4G

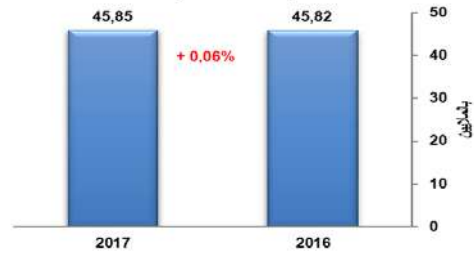
المصدر : سلطة الضبط البريد و الاتصالات الالكترونية Arpce 2017

الشكل (2-2) الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

توزيع عدد المشتركين لسنة 2017



تطور حظيرة المشتركين (2017-2016)

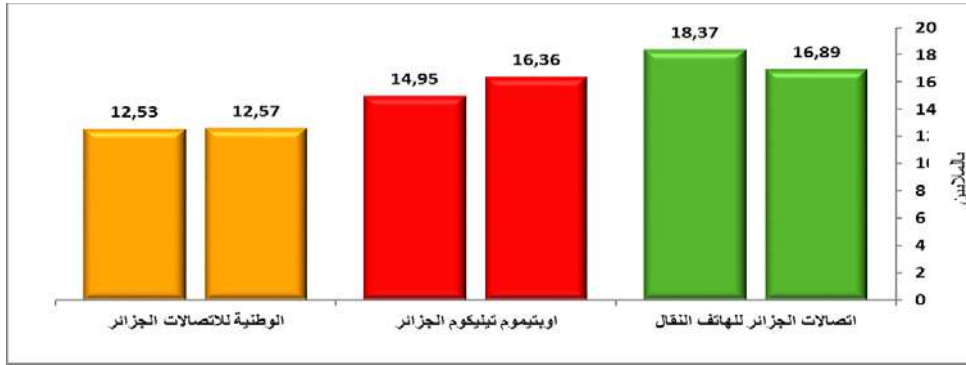


المصدر : من اعداد طالبين

عرفت حظيرة الهاتف النقال (GSM.3G.4G) استقرار ، حيث قدر عدد المشتركين في نهاية سنة 2016 بـ 45.818 مليون مشترك و 45.846 مليون في سنة 2017 ، مما يفسر هذا الاتجاه نحوى الاستقرار بتشبع سوق الهاتف النقال و من بين 45846 مليون مشترك نشط ، نجد 14.385 مليون مشترك في شبكة GSM اي 31.38% و 21.593 مليون مشترك في شبكة الجيل الثالث (3G) اي 47.10% و 9.686 مليون مشترك في شبكة الجيل الرابع اي 21.52%.

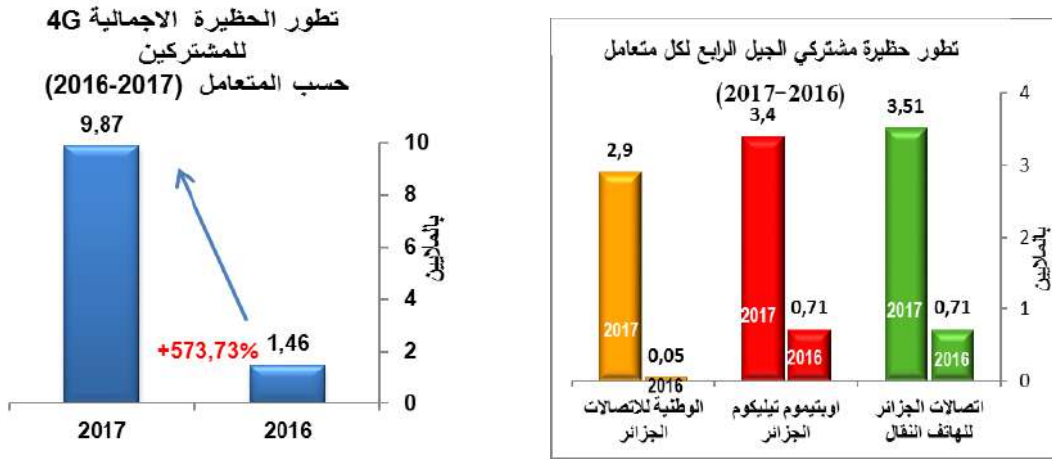
¹ المصدر : سلطة الضبط البريد و الاتصالات الالكترونية ARPCE 2017.

الشكل (2-3) تطور الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشطين (بالمليون) موزعة حسب كل متعامل



المصدر : من اعداد طالبين

الشكل (2-4) تطور الحظيرة الاجمالية 4G للمشاركين حسب المتعامل (2016-2017)



المصدر : من اعداد طالبين

سجلت حظيرة مشركي الجيل الرابع 4G ارتفاع ، حيث بلغت 1.465 مليون مشترك في نهاية سنة 2016 و 9.868 مليون في نهاية سنة 2017 ، اي تطور يقدر بأكثر من 57.3% ، تراجع هذه الزيادة الى تحول مشركي GSM و 3G نحو التكنولوجيا الجديدة 4G ، على الرغم من التطور الملحوظ الذي شهدته حظيرة مشركي الجيل الرابع 4G ، يبقى هذا الاخير منخفضا بشكل محسوس بالنسبة لحظيرة مشركي الجيل الثالث 3G.

2- الكثافة الهاتفية الاجمالية 4G:

جدول (2-5) للكثافة الهاتفية الاجمالية 4G لسنة 2017/2016

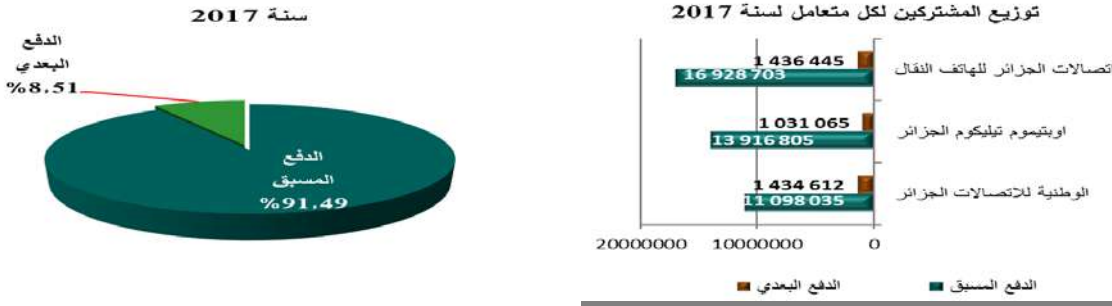
2017	2016	
%23.38	%3.55	الكثافة الهاتفية للنقال

المصدر : سلطة الضبط البريد و الاتصالات الالكترونية ARPCE 2017

خلال سنة 2017 بلغت الكثافة الهاتفية للنقال 4G %23.35 اي بزيادة 19.84 نقطة مئوية .

3- توزيع الحظيرة الاجمالي لكل نوع اشتراك و كل متعامل:

الشكل (2-5) توزيع الحظيرة الاجمالي لكل نوع اشتراك و كل متعامل



المصدر : من اعداد الطالبين

خلال سنة 2017 ، اختار 91.49% من المشتركين صيغة الدفع المسبق مقابل 8.51% مشتركا اختاروا صيغة الدفع البعدي

4- توزيع حصص السوق حسب عدد المشتركين :

الشكل رقم (2-6) توزيع حصص السوق حسب عدد المشتركين



المصدر : من اعداد طالبين

المطلب الثاني : معالجة الاستبيان الموزع على مؤسسات محل الدراسة.

سيتم في هذا النطاق معالجة البيانات الموجودة في مضمون الاستبيان بعد اجابة عليه من قبل اطارات المؤسسات محل

الدراسة كما يلي:

1- قياس ثبات وصدق آراء العينة: نقوم باستخدام معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ بالنسبة لكل محور وبالنسبة للمجموع

المحور كما مبين في الجدول التالي:

الجدول (2-6): يوضح ثبات استمارة الاستبيان حسب معامل " ألفا كرونباخ "

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة ألفا كرونباخ
المحور الأول	28	0,898	89,9%
المحور الثاني	21	0,903	90,3%
المجموع	49	0,926	92,6 %

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-6) إن معامل الثبات الكلي لجميع المحاور كانت مقبول جدا حيث بلغ 0,926 وهذا يعني انه لو أعيد استجواب نفس العينة فان ما نسبته 92,6% سيعيدون نفس وإجابة ، كما نلاحظ أن المحور الثاني كان اكبر ثبات من المحور الأول.

2- التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية :

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

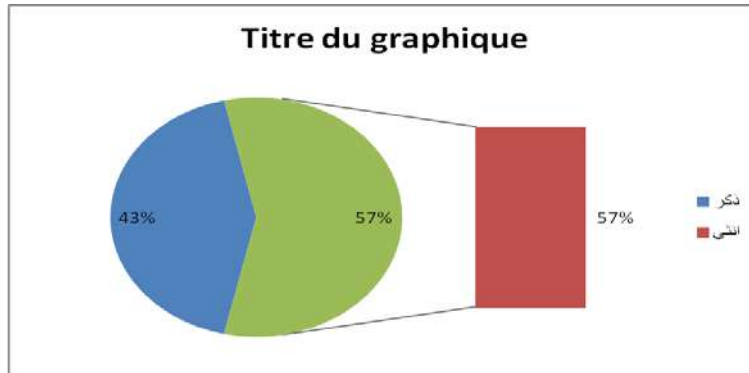
الجدول (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	21	42.9%
	انثى	28	57.1%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS-21

نلاحظ من خلال جدول (2-7) أن نسبة الذكور بلغت 42.9% من إجمالي عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الاناث 57.1% ، وهذا يعني أن نسبة اناث مرتفعة مقارنة بالذكور لأن هناك خصوصية في الوظائف التي تستدعي تواجدهن مثلا استقبال الزبائن .

الشكل رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS-21

3- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول (2-8): توزيع أفراد العينة حسب العمر

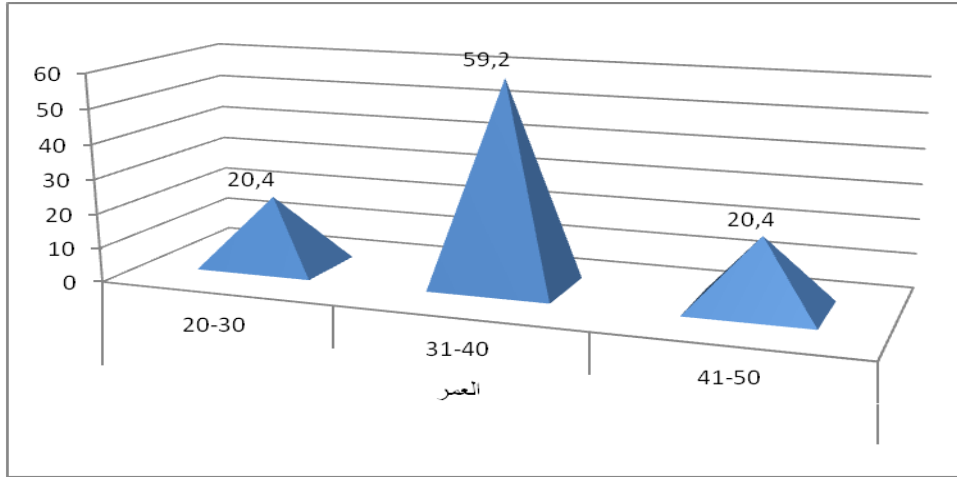
العمر/ سن	30-20	40-31	50-41
	10	29	10
	20.4%	59.2%	20.4%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS-21

نلاحظ من خلال جدول (2-8) أن غالبية الموظفين المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 إلى 40 سنة) حيث حصلت هذه الفئة على المرتبة أولى بنسبة 59.2% تليها الفئتين العمريتين (من 20 إلى 30 سنة) ، (من 41 إلى 50 سنة) بنسبتين 20.4%.

ومن هذا نستنتج أن الفئة الشبابية الغالبة بين موظفي مؤسسات قطاع هاتف النقل (موبليس ، جازي ، اوريدو)

الشكل (2-8) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS-21

4- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

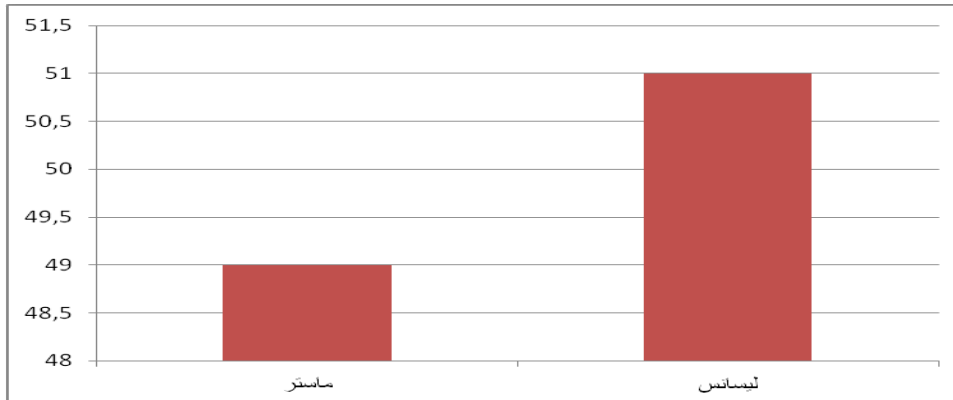
يتضح من خلال الجدول رقم (2-9) إن ما نسبته 51,0% من عينة الدراسة ، هم حاصلين على شهادة الليسانس، ونسبة 49.0% حاصلين على شهادة ماستر ، مما يعني أن جميع 100% أفراد عينة الدراسة هم حاصلين على شهادات جامعية ، إذ يعد هذا مؤشرا هاما على أن أفراد العينة في مجملهم لديهم القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان، وهذا من شأنه أن يعزز الثقة في إجاباتهم ويرفع من درجة الاعتماد عليه في التحليل:

الجدول (2-9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	عدد الأفراد	النسبة المئوية
البيان	25	51,0%
التكرار	24	49,0%
نسبة التكرار		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS-21

الشكل (2-9) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS-21

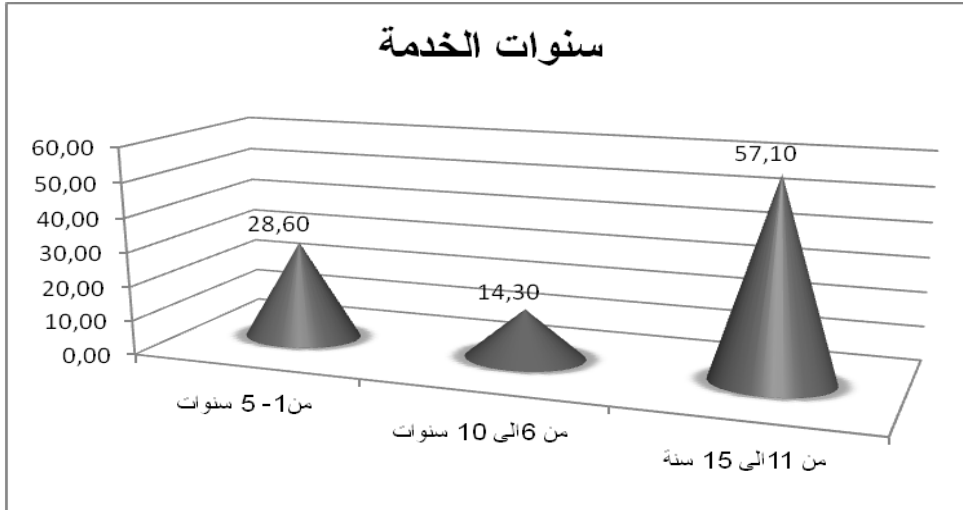
5- توزيع العينة حسب سنوات الخدمة : يتضح لنا من خلال الشكل رقم (2-9) أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم سنوات الخدمة في مجال العمل ، من 11 سنوات إلى 15 سنة حيث بلغت 57,1% إذ يعد هذا المؤشر ايجابيا بحيث أن الأفراد العينة معظمهم لديهم سنوات خدمة طويلة .

الجدول (2-10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

البيان	من 1- 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة
التكرار	14	7	28
نسبة التكرار	28,6%	14,3%	57,1%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS - 21

الشكل (2-10) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

الجدول (2_11): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للقيادة الاستراتيجية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة الإستراتيجية			إبعاد	
			موافق	محايد	غير موافق		
			النسبة	النسبة	النسبة		
محايد	0.796	2,31	24	14	11	01	تساعد إدارة المؤسسة كافة العمال على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة
			49.0	28.6	22.4		
موافق	0,739	2,47	30	12	7	02	تزرع إدارة المؤسسة الثقة لدى العمال بإمكانية تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة
			61.2	24.5	14.3		
موافق	0,751	2,35	25	16	8	03	تستفيد إدارة المؤسسة من تجارب المؤسسات المحلية و الدولية التي تمارس نفس النشاط في تحديد التصور(التوجه) الاستراتيجي.
			51.0	32.7	16.3		
محايد	0,718	2,33	25	19	5	04	تقوم إدارة المؤسسة بتطوير رؤيتها الإستراتيجية استنادا على عملية التحليل الاستراتيجي
			51.0	38.8	10.2		
محايد	0,764	2,29	23	17	9	05	يشارك كافة أعضاء الإدارة العليا للمؤسسة في تطوير رؤيتها الإستراتيجية
			46.9	34.7	18.4		
موافق	0,504	2,53	26	23	0	06	تستخدم المؤسسة الرؤية كمرشد رئيسي عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
			53.1	46.9	0		
موافق	0.7128	2.38	المتوسط العام للبعد الأول				
موافق	0,545	2,49	25	23	1	07	تعمل إدارة المؤسسة باستمرار على جذب العمال ذوي الكفاءات العالية
			51.0	46.9	2.1		
موافق	0,542	2,55	28	20	1	08	تعقد إدارة المؤسسة مؤتمرات وندوات متعددة لتطوير مهارات و معارف العمل
			57.1	40.8	2.1		
موافق	0,491	2,73	36	11	2	09	تشجع الإدارة العمال على الاشتراك في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم و خبراتهم
			73.5	22.4	4.1		
موافق	0,679	2,55	33	12	4	10	تكافئ إدارة المؤسسة العمال ذوي المردودية العالية بمنحة المردودية
			67.3	24.5	8.2		

ايضا من خلال الجدول رقم (2-11) يتضح بصفة عامة أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعينة بلغة 2,4444 أي أن المستجوبين يتفقون على أن مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (موبليس، جازي ، اوريدو) تستخدم القيادة الإستراتيجية ، حيث أن السؤال تسعة المتعلق تشجع الإدارة العمال على الاشتراك في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم و خبراتهم ، كان أكبر العبارات تأييد بمتوسط حسابي بلغ 2.73 ، في حين أن السؤال خامسة المتعلق بمشاركة كافة أعضاء الإدارة العليا للمؤسسات في تطوير رؤيتها الإستراتيجية لقي ادني قبول من المستجوبين وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,29 ولكن على العموم كل فقرات استبيان تجوزت المتوسط المرجعي لدراجة موافق، مما يعني إن عينة الدراسة اتفقت في أغلبيتها على أن مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (موبليس، جازي ، اوريدو) ، تستخدم القيادة الإستراتيجية وهذا ما يؤكد قيمة انحراف المعياري الذي سجل معدل 0.51246 مما يعكس تركز إجابات العينة وعدم تشتتها بنسبة كبيرة.

2_ عرض نتائج الفرضيات المتعلقة التسويق الريادي:

الجدول رقم (2_12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتسويق الريادي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	القيادة الإستراتيجية	إبعاد
			التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة		
موافق	0,441	2,82	2	7	40	تعمل مؤسساتكم على تلبية حاجات و رغبات زبائن والإيفاء بها دائما.	01
			6.1	14.3	81.6		
موافق	0,569	2,73	3	7	39	تعمل مؤسساتكم دائما بالقرب من الزبون الحالي حرصا منه على عدم اقتناء منتجات مؤسسات أخرى منافسة	02
			6.1	14.3	79.6		
موافق	0,491	2,73	0	11	38	تعمل مؤسساتكم أيضا دائما بالقرب من الزبائن الجدد و العمل على تلبية احتياجاتهم الجديدة.	03
			0	22.4	77.6		
موافق	0,439	2,88	1	2	46	تعمل مؤسساتكم على تقديم منتجات و خدمات إلى الزبائن وفقا لتقنيات السوق.	04
			2.0	4.1	93.9		
موافق	0.485	2.79	المتوسط العام للبعد الأول				
موافق	0,560	2,76	2	6	41	تسعى مؤسساتكم على تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية للزبون (تركيز على قيمة الزبون).	05
			4.1	12.2	83.7		
موافق	0,441	2,82	0	7	42	تسعى مؤسساتكم إلى تقديم شيء ذو قيمة	06

موافق	0.6074	2.538	الموسم الرابع				
موافق	0,631	2,35	4	24	21	تعمل مؤسساتكم إلى إيجاد توازن تام بين الرؤية الاستراتيجية و الإمكانيات الاستراتيجية لها	18
			8.2	49.0	42.9		
موافق	0,649	2,49	4	17	28	تمتلك مؤسساتكم حس قوي لنوع الهدف أو الغاية التي يسعى إلى تحقيقها.	19
			8.2	34.7	57.1		
موافق	0,679	2,55	5	12	32	هدفكم بناء موقع (مكانة) لمؤسساتكم في السوق الاستخدام هذه المكانة لتدقيق هذه الإمكانيات.	20
			10.2	24.5	65.3		
موافق	0,638	2,73	5	3	41	تعمل مؤسساتكم بشكل مستمر و فعال على الفرص الاستراتيجية و تقييمها.	21
			10.2	6.1	83.7		
موافق	0.6493	2.53	الموسم الخامس				
موافق	0.56094	2.6025	الموسم العام				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS -21

يتضح لنا أن المتغير التابع (التسويق الريادي) في المؤسسات محل الدراسة الميدانية ذو كفاءة عالية من خلال نتائج الجدول رقم (2-12) نجد أن المتوسط الحسابي العام للفقرات البالغ عددها 21 فقرة بمتوسط حسابي (2.6025) وانحراف معياري قدر ب (0.56094) و بتقييم متوسط حيث يؤكد ذلك على وجود توجه مقبول للتسويق الريادي وهذا ما توضحه أبعاده في ارض الواقع حيث جاء في المرتبة الأولى خلق القيمة بمتوسط حسابي (2.7975) و انحراف معياري (0.449) هذا يدل على المؤسسات محل الدراسة تتبع اسلوب تسويقي جيد ثم يليها في المرتبة الثانية التركيز القيمة متوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.485) و بين هذا على ان المؤسسات مهتمة بالتركيز على زبائنها وبعد ذلك في المرتبة الثالثة الابداع متوسط حسابي (2.538) وانحراف معياري (0.6074) و في المرتبة الرابعة اقتناص الفرص التسويقية متوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.6493) وفي الأخير احتلت الادارة المخاطر متوسط حسابي (2.375) وانحراف معياري (0.614).

في ذات السياق و من خلال الجدول رقم (2-12) نستنتج آراء الاطارات العاملين بمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (موبليس، جازي، اوريدو) تتميز بالموثوقية، ويمكننا الاعتماد عليها في معرفة مكانة التسويق الريادي على مستواها، بحيث تبين لنا أن السؤال السابع المتعلق بعرض مؤسساتهم للمنتجات و الخدمات مبتكرة بفوائد جيدة و كلفة منخفضة، حصل على أكبر تأييد وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.92، في حين أن السؤال السابع عشر المتعلق تشجع مؤسساتهم الموظفين على تقييم الأفكار الجديدة في العمل، لقي ادني قبول من قبل المستجوبين وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.31، ولكن على العموم كل فقرات الاستبيان تجاوزت المتوسط المرجعي لدرجة وافق، بمتوسط حسابي 2.6025 مما يعني أن العينة في أغلبيتها اتفقت على أن مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر تستخدم التسويق الريادي، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري الذي سجل معدل 0.5694 مما يعكس تركز إجابات العينة وعدم تشتتها بنسبة كبيرة.

6- اختبار الفروق في درجة تأثير القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي:

سيتم اختبار مختلف الفروق باستخدام تحليل التباين الأحادي « anova » لمعرفة درجة تأثير القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي، بالرجوع الى درجة الوظيفية للمستجوبين.

6-1- الاختبار الفرق حسب المؤهل العلمي: يهتم هذا العنصر بتحليل الفروق في اختلاف درجة تأثير القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

أ- تأثير المحور الأول تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

H0- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص اثر القيادة الاستراتيجية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

H1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص اثر القيادة الاستراتيجية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(2-13): اختبار التباين الأحادي ANOVA للمحور الأول تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البيان	قيمة f	الدلالة الإحصائية sig
ANOVA	0,873	0.355

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS -21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-13) إن قيمة الدلالة الإحصائية sig 0.355 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص اثر القيادة الاستراتيجية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ب- تأثير المحور الثاني تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

H0- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص التسويق الريادي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

H1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص التسويق الريادي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(2-14): اختبار التباين الأحادي ANOVA للمحور الثاني تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البيان	قيمة f	الدلالة الإحصائية sig
ANOVA	0.583	0,306

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS -21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-14) إن قيمة الدلالة الإحصائية sig 0.306 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص التسويق الريادي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

2-6- الاختبار الفرق حسب الوظيفة: يهتم هذا العنصر بتحليل الفروق في اختلاف درجة تأثير القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي ، تبعا لمتغير سنوات الخدمة .

أ- تأثير المحور الأول تبعا للوظيفة:

H0- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص اثر القيادة الاستراتيجية تبعا لسنوات الخدمة.

H1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص اثر القيادة الاستراتيجية تبعا لسنوات الخدمة.

الجدول رقم(2-15): اختبار التباين الأحادي ANOVA للمحور الأول تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

البيان	قيمة f	الدلالة الإحصائية sig
ANOVA	2,353	0,106

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS -21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-15) أن قيمة الدلالة الإحصائية sig 0,106 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص اثر القيادة الاستراتيجية تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

ب- تأثير المحور الثاني تبعا لمتغير سنوات الخدمة:

H0- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص التسويق الريادي تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

H1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص التسويق الريادي تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول (2-16): اختبار التباين الأحادي ANOVA للمحور الثاني تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

البيان	قيمة f	الدلالة الإحصائية sig
ANOVA	0.179	0,836

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS -21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-16) أن قيمة الدلالة الإحصائية sig 0,836 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص التسويق الريادي تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

7- تحليل الارتباط و الانحدار بين القيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي.

1-7/ معامال الارتباط: لتحديد العلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون

للتأكد من صلاحية نموذج اختبار الفرضية الثالثة H_3 هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي على بقطاع الهاتف النقال في الجزائر

الجدول (2-17) علاقة الارتباط الكلية بين القيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي

التسويق الريادي معامال الارتباط بيرسون	0.900
مستوى الدلالة	0.000
العينة	49

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS -21

نلاحظ من خلال من الجدول (2-17) وجود علاقة ارتباطية أكبر من المتوسطة و موجبة بين المتغير التابع (التسويق الريادي) و القيادة الاستراتيجية في حين بلغ معامل ارتباط بيرسون (90.0%) عند مستوى دلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة الإحصائية المطلوبة والمقدرة (0.05) وهي دالة إحصائيا .

7-2/ تحليل الانحدار الخطي والمتعدد بين القيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي

أ_ تحليل الانحدار الخطي

للتأكد من صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرابعة 4H يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي على بقطاع الهاتف النقال في الجزائر ، فيمايلي نستعرض الجدول معامل الارتباط للمتغير التابع و المتغير المستقل

الجدول رقم (2-18)معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R – deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajuste
1	^a 0.900	0.811	0.788
a. Valeurs prédites : (constantes) أبعاد القيادة الاستراتيجية :			

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS اصدار 21

نلاحظ من خلال من الجدول (2-18) أن التغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإستراتيجية) تفسر 81,1% من تباين المتغير التابع (التسويق الريادي) أما باقي نسبة 18,9% تعزى لمتغيرات أخرى مستقلة لم ترد في نموذج الذي تم تطرق اليه في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول (2-19) نتائج تحليل الانحدار الخطي

Coefficients ^a					
النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	مستوى الدلالة
	A	خطأ المعياري	Bêta		
المقدار الثابت	1.479	0.142		10.399	0.000
أبعاد القيادة الاستراتيجية	0.437	0.56	0.756	7.831	0.000

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS اصدار 21

من خلال من الجدول (2-10) نجد أن النموذج المفسر لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي يظهر في معادلة الانحدار الخطي $Y = a + bx$ وبذلك تصبح كمايلي:

$$PE = a + bCO$$

$$PE = 1.479 + 0.437CO$$

ت-تحليل الانحدار المتعدد:

لتوضيح اثر كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع سنعمد على تحليل الانحدار المتعدد وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول (20-2) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients ^a					
النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	مستوى الدلالة
	A	خطأ المعياري	Bêta		
المقدار الثابت	1.595	0.109		14.673	0.000
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.259	0.045	0.578	5.785	0.000
تطور راس المال البشري	-0.005	0.043	-0.011	-0.113	0.910
الرقابة الاستراتيجية	0.217	0.056	0.520	3.874	0.000
تعزيز الممارسات الاخلاقية	-0.110	0.045	-0.248	-2.427	0.020
المساندة و تعزيز الثقافة التنظيمية	0.053	0.045	0.095	1.173	0.000

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS اصدار 21

نلاحظ من خلال من الجدول (20-2) ان قيمة t المحسوبة قدرت ب: 14.673 وقد قدرت قيمة مستوى الدلالة المقابلة لها ب: 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى دلالة المعتمدة وهي دالة احصائيا، أما قيم t لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطور الرأس المال البشري، الرقابة الاستراتيجية ، تعزيز الممارسات الاخلاقية ، المساندة و تعزيز الثقافة التنظيمية) فقد بلغت قيمها لمستوى دلالة أكبر من المعتمدة أي عدم وجود دلالة معنوية.

أما البعد تحديد التوجه الاستراتيجي فقد بلغت نسبة مستوى دلالة أقل من المعتمدة فهي دالة احصائيا ومعامل هذا البعد كانت قيمته ب: 5.785 ومنه أثبتنا انه توجد علاقة دالة إحصائيا بين تحديد التوجه الاستراتيجي و التسويق الريادي وهذا ما تظهره معادلة الانحدار المتعدد وهي كالآتي:

$$PE=1.595+0.295CO^1+0.217 CO^2+0.053 CO^3$$

حيث أن:

PE : يعبر عن التسويق الريادي.

CO¹ : يعبر عن تحديد التوجه الاستراتيجي .

CO² : يعبر عن الرقابة الاستراتيجية.

CO³ : يعبر عن تحديد المساندة و تعزيز الثقافة التنظيمية .

المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS -21 سنحاول مناقشتها وتفسيرها من خلال تحليل الاستبيان وبعد اختبار الفرضيات.

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن **H1**: يعتبر التوجه الاستراتيجي و تعزيز الثقافة التنظيمية من أهم الابعاد التي تعتمد عليها القيادة الاستراتيجية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر ، وبعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان تم اثبات نفي صحة الفرضية ، حيث احتل البعد تطوير الراس المال البشري المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي ب 2.582 وهذا يدل على توجه المؤسسات محل الدراسة نحو أحداث تطوير مستمر في المورد البشري ، لتحتل في المرتبة الثانية تعزيز الممارسات الاخلاقية وبمتوسط حسابي 2.443 وهذا يثبت ان بتعزيز الممارسات الاخلاقية يتأثر تطوير الراس المال لبشري ، ليأتي في المرتبة الثالثة الرقابة الاستراتيجية بمتوسط حسابي 2.423 وهذا يدل على أن هناك اهتمام بالرقابة الاستراتيجية ، ليأتي في المرتبة الرابعة المساندة و تعزيز الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي 2.394 وفي المرتبة الأخيرة تحديد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي 2.38 .

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أن **H2**: يعتبر التركيز وخلق القيمة من أهم الابعاد التي يعتمد عليها التسويق الريادي في قطاع الهاتف النقال في الجزائر ، وبعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان تم اثبات صحة الفرضية حيث احتل البعد خلق القيمة المضافة المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي ب 2.7975 وهذا يدل على توجه المؤسسات محل الدراسة الى سعيها دائما الى خلق قيمة مضافة في خدماتها و منتجاتها ، لتحتل في المرتبة الثانية التركيز على قيمة الزبون وبمتوسط حسابي 2.79 وهذا يثبت ان التركيز على قيمة الزبون يتأثر بخلق قيمة مضافة للمنتجات و الخدمات ، ليأتي في المرتبة الثالثة الابداع بمتوسط حسابي 2.538 وهذا يدل على أن هناك اهتمام بتطوير المنتجات و الخدمات ليأتي في المرتبة الرابعة اقتناص الفرص بمتوسط حسابي 2.53 وفي المرتبة الأخيرة ادارة المخاطر بمتوسط حسابي 2.375.

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أن **H3**: هناك اثر للقيادة الإستراتيجية على التسويق الريادي بقطاع الهاتف النقال في الجزائر وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم اثبات صحة الفرضية من خلال الجدول رقم (2-17) نجد أن معامل الارتباط بيرسون اثبت وجود علاقة ارتباطية أكبر من المتوسطة و موجبة بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) و المتغير التابع (التسويق الريادي) في حين بلغ معامل ارتباط بيرسون (90.0%) عند مستوى دلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة الإحصائية المطلوبة والمقدرة (0.05) وهي دالة إحصائيا .

وتسعى المؤسسات من خلال هذا الى انتهاج قيادة إستراتيجية جديدة تتماشى مع بيئتها حيث ان التسويق الريادي لقطاع الهاتف النقال في الجزائر دائما في تطور وهذا ما يفسر الاهتمام بتطوير راس المال البشري الدائم وسعيها جاهدة إلى تحسين لخلق قيمة مضافة الزبون و تركيز عليها من أجل امتلاك حصة كبيرة من المشتركين و تحقيق الريادة في سوق الاتصالات من خلال طرح منتجات و خدمات جديدة ، في هذه الحالة تصبح المنافسة شديدة بين مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

نصت الفرضية الرابعة H4 - يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإستراتيجية على التسويق الريادي بقطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر ، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة الفرضية بمعنى أنه يوجد أثر للقيادة الإستراتيجية على التسويق الريادي ووجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بنسبة 90.0% عند مستوى المعنوية (0.000) ، كما نشير الى التغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإستراتيجية) تفسر 81,1% من تباين المتغير التابع (التسويق الريادي) أما باقي نسبة 18,9% تعزى لمتغيرات أخرى مستقلة لم ترد في نموذج الذي تم تطرق اليه في المؤسسات محل الدراسة.

ومن خلال نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد نجد ان قيمة t المحسوبة قدرت ب: 14.673 وقد قدرت قيمة مستوى الدلالة المقابلة لها ب: 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة وهي دالة احصائية ، أما قيم t لأبعاد التغيرات القيادة الاستراتيجية (تطور الرأس المال البشري و تعزيز الممارسات الأخلاقية) فقد بلغت قيمها لمستوى دلالة أكبر من المعتمدة أي عدم وجود دلالة معنوية.

أما الأبعاد (توجه الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية ، المساندة و تعزيز الثقافة التنظيمية) فقد بلغت نسبة مستوى دلالة أقل من المعتمدة فهي دالة احصائية ومعامل هذين البعدين كانت قيمتهما ب: 0.295 و 0.217 و 0.053 ومنه أثبتنا انه توجد علاقة دالة إحصائية بين الأبعاد السالفة الذكر و التسويق الريادي.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم معلومات عامة حول مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، ثم تحليل نتائج الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS-21 وكان عددها 49 استبيان، وهذا للإجابة عن الإشكالية الرئيسية بالإضافة إلى التساؤلات الجزئية ومناقشة اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية حيث تم توصل إلى أن أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر يمتاز بالاستمرارية والفعالية وهذا ما يفسره أن البعدين تطوير رأس المال البشري والممارسات الأخلاقية تعتبران من أهم الأبعاد التي تعتمد عليها القيادة الاستراتيجية في هذا القطاع .

أما بالنسبة إلى التسويق الريادي فقد اعتمدت مؤسسات هذا القطاع على البعدين التركيز وخلق القيمة للزبون ، وهذا ما يوضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي ، بمعنى أن هناك أثر للقيادة الاستراتيجي على التسويق الريادي بوجود علاقة ارتباط موجبة .



خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على القيادة الإستراتيجية و أثرها على التسويق الريادي وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية القيادة الإستراتيجية و التسويق الريادي ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سقف هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكالية والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية لحالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

1- نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة التطبيقية وهي كالآتي:

- توصلنا الى ان المؤسسات الناشطة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبليس، جازي ، اوريدو) ، تعتمد بدرجة اولى على البعدين و هما (تطوير رأس المال البشري بالافاة الى تعزيز الممارسات الاخلاقية) و هذا بالنسبة للقيادة الاستراتيجية ، اما بالنسبة التسويق الريادي فقد اعتمدت هذه المؤسسات بنسبة كبير على البعدين (خلق قيمة مضافة ، و التركيز على الزبون) .

- هناك اثر للقيادة الإستراتيجية على التسويق الريادي بقطاع الهاتف النقال في الجزائر وبعد القيام بالدراسة الميدانية و جدنا ان هذه المؤسسات تسعى لانتهاج قيادة إستراتيجية الجديدة يتماشى مع بيئتها حيث ان التسويق الريادي لقطاع الهاتف النقال في الجزائر دائما في تطور وهذا ما يفسر اهتمام بتطوير الرأس المال البشري دائم للمؤسسات محل الدراسة وسعيها جاهدة إلى تحسين لخلق قيمة مضافة الزبون و تركيز عليها من أجل امتلاك حصة كبيرة من المشتركين و تحقيق الريادة في سوق الاتصالات من خلال طرح منتجات و خدمات جديدة ، في هذه الحالة تصبح المنافسة شديدة بين مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

- توجد علاقة طردية موجبة متوسطة بين القيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بمعنى أن هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي ووجود علاقة ارتباط كبيرة و موجبة بنسبة 90.0% عند مستوى المعنوية (0.000).

و من خلال نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد قيم t لأبعاد التغييرات القيادة الاستراتيجية (تطور الرأس المال البشري و تعزيز الممارسات الأخلاقية) فقد بلغت قيمها مستوى دلالة اكبر من المعتمدة أي عدم وجود دلالة معنوية.

أما الابعاد (توجه الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية ، المساندة و تعزيز الثقافة التنظيمية) فقد بلغت نسبة مستوى دلالة اقل من المعتمدة فهي دالة احصائيا ومعامل هذين البعدين كانت قيمتهما ب: 0.295 و 0.217 و 0.053 ومنه أثبتنا انه توجد علاقة دالة إحصائيا بين الابعاد السالفة الذكر و التسويق الريادي.

2-الاقتراحات

يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات انطلاقا من النتائج المتحصل عليها وتمثل فيما يلي:

- ✓ عطاء المساحة الكافية لتحديد التوجه الاستراتيجي .
- ✓ توعية كافة المستويات للعمل مع بعضها لإنجاح القيادة الاستراتيجية.
- ✓ اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع الموظفين.
- ✓ إعادة النظر في الحوافز المقدمة المادية أو المعنوية.
- ✓ توفير الموارد البشرية المناسبة والسعي الى تطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ عدم مقاومة التغيير الهادف.
- ✓ ضرورة الاعتماد على قيادة فعالة في التسيير من اجل تحقيق الريادة في السوق

3-آفاق البحث

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها, نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل امثال:

- أثر القيادة الإستراتيجية على الابداع .
- أثر تطوير الرأس المال البشري على التسويق الريادي.
- القيادة الاستراتيجية و مساهمتها في خلق قيمة مضافة .
- التوجه الاستراتيجي علاقته باقتناص الفرص التسويقية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية و اثرها على ادارة المخاطر.
- ادارة المخاطر وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي .

مصادر ومراجع

مصادر و مراجع :

- 1- "أحمد، أشرف السعيد والفقيه، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية الرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، الجزء 1، ، 2011.
- 2- "الركابي، كاظم نزار "الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة "عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- 3- احسان داهش جلاب ، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلدة 15 ، العدد 03 ، سنة 2013 .
- 4- ابراهيم بن حنش السعيد الزهراني، القيادة الاستراتيجية وأثرها في قدرات التعلم التنظيمي، جامعة القصيم السعودية مجلد 42 العدد 2 سنة 2018 .
- 5- أحمد ابراهيم ، جامعة السودان ، كلية الادارة والاقتصاد ، رسالة دكتوراه التوجه الاستراتيجي و اثره على شركات الاتصالات السودانية ، 2017 .
- 6- أحمد يوسف البحاري ،جامعة تكريت - الكلية الإدارية و الاقتصادية / مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية / مجلد (1) العدد 41 ، سنة 2018.
- 7- أحمد يوسف فتحي البحاري ، تسويق الريادي في إطار توظيف ادارة علاقة الزبائن ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 1 ، عدد 41 ، 2018 .
- 8- أحمد، أشرف السعيد والفقيه، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 146، 2011، .
- 9- اقطي جوهره ، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراة ، جامعة محمد خيضر ، 2013 .
- 10- أكرم محسن مهدي الياسري ،القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة كربلاء العلمية ،العدد الاول ، سنة الثالثة ، نيسان 2006.
- 11- الدوري، زكريا مطلق، "إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة "اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009 .
- 12- السيد جادر الرب ، القيادة الاستراتيجية ، دار النشر (الاصدارات الحديثة اللبنانية) ، ط 1 ، مجلد 01 ، سنة 2012.
- 13- الصادق درمان ، سليمان ، مجلة جامعة كربلاء العلمية / المجلد الثامن - العدد الرابع /انساني/2010.
- 14- الصميدعي و العسكري ، احمد شاکر ، اثر الريادة و الابتكار على صياغة الاستراتيجية في منظمات الاعمال ، المؤتمر العالمي السنوي العاشر جامعة الزيتونية الاردنية ، كلية الاقتصادي والعلوم الادارية، عمان الاردن.2010.
- 15- جلاب، إحسان دهش ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 16-د مسلم، علي عبدالهادي "أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45. العدد 2، 2005م .
- 17- صادق، رمان سليمان، قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال ،مجلة جامعة كربلاء العلمية المجلد الثامن - العدد الرابع/انساني. 2010 .
- 18- صالح بن سعد، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م.

- 19- صالح عبد الرضا ، مدخل تكاملي الإدارة الإستراتيجية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- 20- ع . العزاوي ، ر . عاصي العبيدي ، دور ومتطلبات تصنيع الرشيقي في تعزيز عمليات التسويق الريادي ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد 10 ، العدد 30، 2013 .
- 21- ع . هادي البغدادي ، م . م . ح . ياسر العطوي ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية / مجلد 16 العدد4 لسنة 2014
- 22- عبدالرحمن بن أحمد " فن ومنهج القيادة الإستراتيجية ، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة ، ط 1 ، 2006.
- 23- علي حسون، حسين، ضياء محمد، " دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة ، مجلة كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة بغداد، العدد 61، المجلد 17، 2011.
- 24- علي محمد أحمد ، جامعة بغداد ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، مجلد 13 ، سنة 2016.
- 25- ف . البغدادي ، ن . أبو غنيم ، ح . ك . ، الحدراوي، مجلة القادسية الادارية و الاقتصادية / المجلد 13 العدد1 لسنة 2011 .
- 26- ف . سليمان داود . س . محمد حسن ، دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة كلية مأمون ، العدد 28 ، 2016 .
- 27- ف . سلمان داوود ، س . محمد حسان ، مجلة كلية المأمون الجامعة / العدد الثامن و العشرون / سنة 2016
- 28- م.أحمد علي محمد ، القيادة الاستراتيجية المحددة لفعالية الادارة العليا في جامعة النهرين ، كلية التربية للعلوم الصرفة /ابن الهيثم ، العدد 51 ، السنة 2016.
- 29- م . ع . العزاوي ، أ . ر العبيدي ، " دور متطلبات التصنيع الرشيقي في تعزيز عمليات التسويق الريادي" جامعة تكريت - كلية الادارة الاقتصادية / مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية / مجلد- 10 / العدد-30/2013.
- 30- معين الامام ، كيف تصبح قائدا إستراتيجيا ، مكتبة العبيكان، الرياض ، 2006م.
- 31- مفيد ناجي عودة، تعلم القيادة ، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، ط2، 2002.
- 32- و شارلزهل، وجونز، جارث " مدخل متكامل الإدارة الإستراتيجية " ، دارالنشر المريخ، الرياض ، 2001 .
- 33- يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، سلسلة بحوث و دراسات، العدد 362، الطبعة الأولى، 2002.

- 1-Bass, Gergory G. Lumpkin , GT. & Eisner alan B. Strategic Management Clearing Competitive Advantage MC Graw,Hill,3 New York, U.S.A,2008.
- 2-Bjerke, B. & Hultman, C. Entrepreneurial Marketing – The Growth of Small Firms in the New Economic Era", Cheltenham, UK: Edward Elgar Publ. Ltd., edition in paperback publ. 2004.
- 3-Firms in the New Economic Era", Cheltenham, UK: Edward Elgar Publ. Ltd., edition in paperback publ. 2004.
- 4-Dass , Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Compleitive Advantages ,New York ,USA.2007.
- 5-Dess , Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Compleitive Advantages ,New York, USA. 2007.
- 6-Francine Séguin, TayebHafsi et Christiane Demers, Le management stratégique de l'analyse à l'action, Montréal Edition transcontinental , 2008.
- 7-François Therin. Leadership, Organizational Learning and Performance in Small and Medium Firms. 2004.
- 8-Guillot, W. Michael, Stategic Leadership, DefiningThe challenge Air & Space Power Journal ,Vol.17,2003 .
- 9-Hamidi, Yadollah. Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skill is Necessary. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 3 .
- 10-Hitt, Michael ,A.Ireland ,R.Duane. The Essence of Stategic Leadership:Managing Human and Social Capital. Journal of leadership & Organaizational Studies, Vol.9, No.1, 2002..
- 11-International Journal of Business and Management Archives Vol. 11, No. 5 (2016) AbuZaid .
- 12-International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 5, Issue 05, May 2016.
- 13-Kuratko, D. and R. Hodgetts, Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice, Mason, OH: Thompson South- Wester , 2007.
- 14-Lee, Yuan-Puen & Chen, Shin - Hao. A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership Leadership and Business Execution -An

- Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007.
- 15-Lee, Yuan-Puen & Chen, Shin - Hao. A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution -An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007.
- 16-Morris, M.H., Schindehutte, M. and LaForge, R.W, “Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives”, Journal of Marketing Theory and Practice,2002، Vol. 10 No.
- 17-Mungonge, Goliath" Acase Study Of Strategic Leadership In The Creation & Develop Ment of Aprvately owned Newspeper In Zambia, Master Of Business Administration ,2007.
- 18-OALibJ Journal Stats,Vol.3 No.8, August 2016.
- 19-Par ,BgenPaul.R.Hussey. Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, 2000.
- 20-Pisapia, John, The Strategic Leader - New Tactics For AGlobalizing World. Information Age publishing USA.2009.
- 21-The Degree Of Doctor Of Business Leadership At The University Of South 22-Africa Graduate School Of Business Leadership Promoter Professor Ernst Neuland ,February 2012.
- 23-Wright P,"Strategic Management:Concepts and Cases":3rd Prentice hall ,USA,1996.

مواقع الكترونية :

1-سلطة الضبط البريد و الاتصالات الالكترونية ARPCE 2017.



Echelle : ALL VARIABLES

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	49

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	21

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	28

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X1	Intergruppes	,092	1	,092	,798	,376
	Intragruppes	5,418	47	,115		
	Total	5,510	48			
X2	Intergruppes	,022	1	,022	,211	,648
	Intragruppes	4,888	47	,104		
	Total	4,909	48			

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X1	Intergroupes	,574	2	,287	2,676	,080
	Intragroupes	4,936	46	,107		
	Total	5,510	48			
X2	Intergroupes	,069	2	,034	,327	,722
	Intragroupes	4,841	46	,105		
	Total	4,909	48			

Corrélations

Corrélations

		X1	X2
X1	Corrélation de Pearson	1	,900
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	49	49
X2	Corrélation de Pearson	,900	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	49	49

المتغير الاول على المتغير الثاني Regression

b. Variable dépendante : لقيادة الاستراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,479	,142		10,399	,000
القيادة الاستراتيجية	,437	,056	,756	7,831	,000

. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	
1	,900 ^a	,811	,788	,13113	,811	

a. Variable dépendante : التسويق الريادي

b. Valeurs prédites : (constantes), المساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية, الرقابة الاستراتيجية, تطور راس المال

البشري , تحديد التوجه الاستراتيجي, تعزيز الممارسات الأخلاقية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
(Constante)	1,595	,109		14,673
1 تحديد التوجه الاستراتيجي	,259	,045	,578	5,785
تطور راس المال البشري	-,005	,043	-,011	-,113
الرقابة الاستراتيجية	,217	,056	,520	3,874
تعزيز الممارسات الأخلاقية	-,110	,045	-,248	-2,427
المساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	,053	,045	,095	1,173

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,000
	تحديد التوجه الاستراتيجي	,000
	تطور راس المال البشري	,910
	الرقابة الإستراتيجية	,000
	تعزيز الممارسات الأخلاقية	,020
	المساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	,000

a. Variable dépendante : التسويق الريادي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
تخصص إدارة اعمال
سنة ثانية ماستر



استبيان

السادة و السيدات الإطارات المحترمون لمديرية التجارة و التسويق.....

السلام عليكم.....

استمارة التي بين يديك تهدف إلى إكمال متطلبات بحثنا المرسوم " القيادة الإستراتيجية و أثرها على

التسويق الريادي " ، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات للهاتف النقال (موبليس ، اوريدو ، جيزي)، أملين تعاونكم معنا في الإجابة على فقراته من واقع عملكم في هذه المؤسسة ، شاكرين في تدعيم حركة البحث العلمي

و تقبلوا منا فائق الاحترام

الجزء الاول: بيانات تخص المستجيب على استبيان.

الاسم :

اللقب:

الجنس -1	ذكر	انثى
----------	-----	------

العمر/ سن -2	30-20	40-31	50-41	50- فأكثر

التحصيل -3 الدراسي	دكتوراه	ماستر	ليسانس	البكالوريا	شهادة أخرى

سنوات -4 الخدمة	5-1	10-6	15-11	20- فأكثر

الجزء الثاني : التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .

الملاحق

❖ القيادة الإستراتيجية: هي الإطار الذي تصمم فيه الشركات الاستراتيجيات المناسبة وتخلق قيمة.

باختصار ، تحدد القيادة الإستراتيجية خارطة طريق للمنظمة لإطلاق كامل إمكاناتها، من خلال تطوير مجموعة من الأنشطة ، وتحديد متطلبات أداء الشركة ، وما هي أنواع التحالفات التي ينبغي تحقيقها ، وتحديد الوسائل (الثقافة والقيم وكيفية العمل معاً) اللازمة لتحقيق رؤية الشركة وأهدافها.

إبعاد	القيادة الإستراتيجية	غير موافق	محايد	موافق
تحديد التوجه الاستراتيجي	01	تساعد إدارة المؤسسة كافة العمال على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة		
	02	تزرع إدارة المؤسسة الثقة لدى العمال بإمكانية تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة		
	03	تستفيد إدارة المؤسسة من تجارب المؤسسات المحلية و الدولية التي تمارس نفس النشاط في تحديد التصور(التوجه) الاستراتيجي.		
	04	تقوم إدارة المؤسسة بتطوير رؤيتها الإستراتيجية استنادا على عملية التحليل الاستراتيجي		
	05	يشارك كافة أعضاء الإدارة العليا للمؤسسة في تطوير رؤيتها الإستراتيجية		
	06	تستخدم المؤسسة الرؤية كمرشد رئيسي عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.		
تطور راس المال البشري	07	تعمل إدارة المؤسسة باستمرار على جذب العمال ذوي الكفاءات العالية		
	08	تعقد إدارة المؤسسة مؤتمرات وندوات متعددة لتطوير مهارات و معارف العمل		
	09	تشجع الإدارة العمال على الاشتراك في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم و خبراتهم		
	10	تكافئ إدارة المؤسسة العمال ذي المردودية العالية بمنحة المردودية الفردية للرفع من الأداء		
	11	تحفز المؤسسة العمال على امتلاك المعرفة الجديدة من الخدمات التي تحوزها المؤسسة .		
الرقابة	12	تضع الإدارة معايير للأداء و التي تستخدم في تقييم أداء		

الملاحق

			الموظفين		الإستراتيجية
			تسعى الإدارة الى القيام بقياس الأداء و بشكل دوري	13	
			تقوم الإدارة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها	14	
			تهتم الإدارة بعملية التقويم الفعلي بالمعايير التي تم وضعها من منطلق العائد على الاستثمار (الأرباح ، تحقيق الأهداف ، الاستراتيجيات)	15	
			تقوم الإدارة بعملية مسح البيئة الداخلية و الخارجية لتحديد نقاط الضعف و القوة وكذلك الفرص و التهديدات	16	
			تطبق الإدارة الاستراتيجيات المختارة من الرجوع إلى البرامج و الميزانيات المتاحة	17	
			تقوم الإدارة بعملية مراقبة السلوكات الأخلاقية العاملين .	18	تعزير الممارسات الأخلاقية
			تقوم الإدارة بتوفير التدريب الأخلاقي للموظفين.	19	
			تسعى الإدارة إلى توفير نظام كفاءات يعزز السلوك الأخلاقي	20	
			تسعى الإدارة إلى كسب الثقة مابين الموظفين من خلال الممارسات العادلة فيما بينهم	21	
			تسعى الإدارة الى إعطاء أولوية للقيم الأخلاقية داخل المنظمة	22	
			تقوم الإدارة بعقد اجتماعات تسعى من خلالها إلى تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي داخل المنظمة	23	
			تمنح الإدارة حرية التصرف للعمال مع منحهم استقلالية و سماح لهم بمشاركة الثقافة.	24	المساندة و تعزير الثقافة التنظيمية
			تدعم إدارة المؤسسة المبادرات الفردية التي تحقق الميزة التنافسية على مؤسسات الأخرى	25	
			تشجع المؤسسة على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات من و إلى المؤسسة	26	
			تسعى إدارة المؤسسة لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في كافة الأقسام.	27	
			توفر إدارة المؤسسة الأجواء المناسبة التي تسمح لجميع عمالها بإبداء رأيهم بحرية	28	

الملاحق

❖ **التسويق الريادي:** يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتشجيع و تحفيز أفراد المنظمة على تعلم كيفية التعامل و تحديد الفرص المتاحة ، و تطوير المهارات الإبداعية و الابتكارية لدى أفراد.

إبعاد	التسويق الريادي	غير موافق	محايد	موافق
التركيز على القيمة	01	والإيفاء تعمل مؤسساتكم على تلبية حاجات و رغبات زبائن بها دائما.		
	02	تعمل مؤسساتكم دائما بالقرب من الزبون الحالي حرصا منه على عدم اقتناء منتجات مؤسسات أخرى منافسة.		
	03	تعمل مؤسساتكم أيضا دائما بالقرب من الزبائن الجدد و العمل على تلبية احتياجاتهم الجديدة.		
	04	تعمل مؤسساتكم على تقديم منتجات و خدمات إلى الزبائن وفقا لتقنيات السوق.		
خلق القيمة	05	تسعى مؤسساتكم على تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية للزبون (تركيز على قيمة الزبون).		
	06	تسعى مؤسساتكم إلى تقديم شيء ذو قيمة للزبون مقارنة بالمنافسين (تخفيضات - تقديم خدمة ذات نوعية جيدة - تقديم منتجات بخصائص مميزة عن المنافسين).		
	07	تعرض مؤسساتكم منتجات و خدمات مبتكرة بفوائد جيدة و كلفة منخفضة.		
	08	تقوم مؤسساتكم بتعزيز المنتجات و الخدمات التي لها فائدة كبيرة و تقلل من الوقت.		
إدارة المخاطر	09	تقوم مؤسساتكم بتبني خطوات عقلانية في حساب المخاطر.		
	10	تقوم مؤسساتكم بتحمل المخاطر التي تواجهها من البيئة الخارجية.		
	11	تبادر مؤسساتكم بالاعتماد على الإبداع لتحدي المخاطر.		
	12	تعمل مؤسساتكم دائما بانتظام بحساب المخاطر.		
الإبداع	13	تحرص مؤسساتكم إلى إجراء تغييرات مستمرة سواء في الأعمال او المنتجات وفقا لمتطلبات السوق و التغييرات البيئية.		

الملاحق

			تسعى مؤسساتكم دائما إلى الاستفادة من القدرات الإبداعية المتوفرة لديها.	14	
			تعمل مؤسساتكم باستخدام الإبداع كعدسة لاكتشاف و التقييم و الاستفادة من الإمكانيات التسويقية.	15	
			تعتقد مؤسساتكم بان الإبداع يقود إلى خلق قيمة للزبون	16	
			تشجع مؤسساتكم الموظفين على تقييم الأفكار الجديدة في العمل .	17	
			تعمل مؤسساتكم إلى إيجاد توازن تام بين الرؤية الإستراتيجية و الإمكانيات الإستراتيجية لها	18	اقتناص الفرص التسويقية
			تمتلك مؤسساتكم حس قوي لنوع الهدف أو الغاية التي يسعى إلى تحقيقها.	19	
			هدفكم بناء موقع (مكانة) لمؤسساتكم في السوق و الاستخدام هذه المكانة لتدقيق هذه الإمكانيات.	20	
			تعمل مؤسساتكم بشكل مستمر و فعال على الفرص الإستراتيجية و تقييمها.	21	

قائمة الاساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة	اللقب و الاسم استاذ
ورقلة	التسويق	استاذ محاضر أ	دلهوم خليفة
ورقلة	تسويق الخدمات	استاذ محاضر ب	طواهير عبد الجليل
ورقلة	اقتصاد و تسيير المؤسسة	استاذ محاضر أ	حجاج عبد الرؤوف
ورقلة	تسیر عمومي	استاذ محاضر ب	خامرة بوعمامة

فہرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
III	الشكر والعرهان
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملحق
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية وأثرها على التسويق الريادي	
01	تمهيد
11-02	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الاستراتيجية
06-02	المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية
10-06	المطلب الثاني: القائد الاستراتيجي.
11-10	المطلب الثالث: ابعاد القيادة الاستراتيجية
18-12	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التسويق الريادي
13-12	المطلب الأول: مفهوم التسويق الريادي وتقنياته:
15-13	المطلب الثاني: اهمية التسويق الريادي وخصائصه
16-15	المطلب الثالث: اوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق الريادي
17-16	المطلب الرابع: ابعاد التسويق الريادي
23-18	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية و التسويق الريادي.
21-18	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية .
23-21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
23	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
24	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي	
26	تمهيد
29-27	المبحث الأول: الطريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة
28-27	المطلب الأول: معلومات عامة حول مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (موبليس ، جازي اوريدو)
29-28	المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة الميدانية.
29	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
47 -30	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
32-30	المطلب الأول : المعالجة الاحصائية لمؤسسات الهاتف النقال بالجزائر.
46-32	المطلب الثاني : معالجة الاستبيان الموزع على مؤسسات محل الدراسة.
47-46	المطلب الثالث :مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:
48	خلاصة الفصل
51 -50	الخاتمة
56 -53	المراجع
67 -58	الملاحق
70-69	الفهرس