

<https://doi.org/10.25130/tjaes.16.52.1.13>

## أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كردستان/العراق

م.د. محمد عبدالقادر محمد  
الكلية التقنية الإدارية/دهوك  
جامعة دهوك التقنية

[Mohamed.Abdulqader@dpu.edu.krd](mailto:Mohamed.Abdulqader@dpu.edu.krd)

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توافر أبعاد التفكير الريادي لدى القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور كردستان/العراق وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي، وبذلك كان لا بد من الإجابة عن التساؤل البحثي الآتي: ما مدى توافر أبعاد التفكير الريادي والمتمثلة بـ (التسامح مع الغموض، الإبداع، تحمل المخاطرة، واقتناص الفرص) لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي؟ وللتحقق من مضامين الإجابة، اختيرت سلسلة متاجر كارفور في كردستان/العراق ميداناً للدراسة، فشملت عينة الدراسة مديري الفروع والأقسام الإدارية والفنية المختلفة البالغ عددهم (50) مديراً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعدت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة التي حلت باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها، وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد التفكير الريادي في تحقيق التفوق التنافسي، والتي تم الاستناد عليها في تقديم المقترحات المنسجمة معها.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الريادي، أبعاد التفكير الريادي، التفوق التنافسي، أبعاد التفوق التنافسي.

### **Dimensions of Entrepreneurial Thinking and Its Reflection in Achieving Competitive superiority: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaderships in Carrefour supermarkets Chain in Kurdistan/Iraq**

Lecturer Dr. Mohammed Abdulqader Mohammed  
Administrative Technical College/Duhok  
Duhok Polytechnic University

### **Abstract:**

The current study aims to find out the extent of the availability of the dimensions of entrepreneurial thinking among the administrative leaderships in Carrefour supermarkets chain in Kurdistan/Iraq and their impact on achieving competitive superiority. In that frame, the research try to answer for the following question: What is the extent of the availability of the dimensions of entrepreneurial thinking among the administrative leaderships in the researched organizations and their reflection in achieving competitive superiority? In order to verification from the accuracy of that, the Carrefour supermarkets Chain in Kurdistan/Iraq selected as a field

for the research, the research sample consist of (50) from all managers in branches and the managerial and technical units, the research adopted the analytical descriptive method, the research used the questionnaire as a main tool of collect required data, these data was analyzed by using the (SPSS) program. The main conclusion of the research is about that there is a significant impact for the dimensions of entrepreneurial thinking in achieving competitive superiority, which was based on it, to provide recommendations that consistent with it.

**Keywords:** Entrepreneurial Thinking, Dimensions of Entrepreneurial Thinking, Competitive superiority, dimensions of Competitive superiority.

## المقدمة

التفوق على الآخرين لا يحتاج إلى جهد عظيم، بل يحتاج إلى طريقة تفكير مميزة (Dostoyevsky).

ان التحديات التي تواجه منظمات الاعمال اليوم والتغيرات المتسارعة في بيئة معقدة وشديدة التغيير وسعي المنظمات المتواصل لتحقيق الريادة والوصول الى موقع متميز في سوق المنافسة، حتم عليها تقديم أفضل المنتجات إلى زبائنها الحاليين والمرتقبين، فضلاً عن تلبية حاجاتهم ورغباتهم المتجددة، ولكي تتمكن من تحقيق هدفها ينبغي عليها امتلاك ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها وتتفوق بها عليهم، متمثلة بمجموعة من الأبعاد أبرزها (بناء علاقات مع الزبون، قيمة الزبون، معرفة الزبون، الاستخبارات التسويقية)، وللوصول إلى أبعاد التفوق آنفة الذكر، يتعين على منظمات الاعمال ان تفكر استراتيجياً وبطريقة ريادية، من خلال فهم واكتشاف التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية والتكيف معها ومواجهتها، والبحث بأساليب جديدة لرصد الفرص واقتناصها. وفي خضم ذلك أصبح من الضروري اتباع أساليب تفكير جديدة من قبل قيادات المنظمات المعاصرة، وبالفعل بدأت القيادات الإدارية بتبني نمط جديد من التفكير عرف بالتفكير الريادي. ومن هنا جاءت فكرة البحث لبيان الدور الذي يمكن ان تلعبه أبعاد التفكير الريادي والمتمثلة بـ (التسامح مع الغموض، الإبداع، تحمل المخاطرة، واقتناص الفرص) في تحقيق التفوق التنافسي لمنظمات الأعمال.

ضمت الدراسة أربعة مباحث، خصص الاول لعرض منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فقسم إلى محورين، الأول تناول الإطار النظري لمفهوم التفكير الريادي، فيما تطرق المحور الثاني إلى توضيح مفهوم التفوق التنافسي، في حين أشار المبحث الثالث إلى الجانب العملي من الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأخيراً تناول المبحث الرابع جملة من الاستنتاجات والمقترحات.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

تتضمن المنهجية المستخدمة في البحث المحاور الآتية:

**أولاً. مشكلة الدراسة:** أدركت منظمات الاعمال أن طرق التفكير القديمة واستجابتها التقليدية المتمثلة بـ (الانتظار لحين حصول التغيير ومن ثم الاستجابة له) في ظل التغيرات البيئية المتسارعة وتزايد حدة المنافسة، أصبحت غير مجدية لضمان البقاء والاستمرار والتفوق على المنافسين، الأمر الذي دفع قياداتها إلى تبني أنماط تفكير ريادية ومنطق تفكير جديد، وهذا ما عرف بمفهوم التفكير الريادي بوصفه الأداة الاستراتيجية الملائمة لتوقع التغيير والتحسب له، وتوقع الفرص والترصد للمتاح منها واقتناصها ولاسيما تلك التي تنطوي على المخاطر، فضلاً عن معرفة احتياجات

ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين. من هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل البحثي الآتي: ما مدى توافر أبعاد التفكير الريادي لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي؟ ومن ثم إثارة التساؤلات البحثية الفرعية الآتية:

1. ما مدى توافر أبعاد التفكير الريادي لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة؟
2. ما مستوى توافر أبعاد التفوق التنافسي لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة؟
3. هل لأبعاد التفكير الريادي تأثير في تحقيق التفوق التنافسي في المنظمات المبحوثة؟

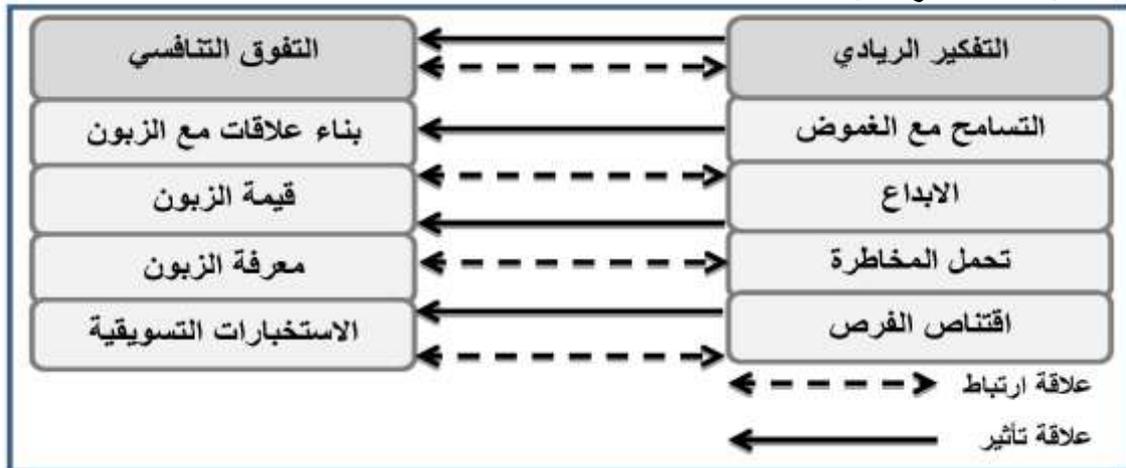
**ثانياً. أهمية الدراسة:** يستمد هذا البحث أهميته من خلال تسليطه الضوء على متغيرات استحوذت على اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، ولا سيما التفكير الريادي الذي يحتاج الى المزيد من التوضيح لأبعاده وخصوصاً بعد التسامح مع الغموض والذي لم يتم التطرق اليه بشكل بواضح في الأدبيات ذات العلاقة، فضلاً عن التطرق الى الأبعاد الأخرى للتفكير الريادي وطبيعة علاقتها مع مفهوم التفوق التنافسي.

**ثالثاً. أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد التفكير الريادي لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة.
  2. تقديم تأطير مفاهيمي لماهية مفهوم التفكير الريادي والتفوق التنافسي.
  3. تحديد علاقة الارتباط والتأثير لـ أبعاد التفكير الريادي في أبعاد التفوق التنافسي بحسب وجهة نظر أفراد العينة في المنظمات المبحوثة.
  4. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواءاً للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة أو للممارسين من القيادات الإدارية في منظمات الاعمال المختلفة.
- رابعاً. فرضيات الدراسة:**

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية بين التفكير الريادي والتفوق التنافسي.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التفكير الريادي وأبعاد التفوق التنافسي.
3. الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للتفكير الريادي في التفوق التنافسي.
4. الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التفكير الريادي في أبعاد التفوق التنافسي.

**خامساً. مخطط الدراسة:**



الشكل من إعداد الباحث.

الشكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

سادساً. مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات: تمثل مجتمع الدراسة بجميع القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور في محافظات اقليم كردستان العراق (دهوك، أربيل، السليمانية) والتي تعمل في مجال بيع المنتجات بالتجزئة، أما العينة المبحوثة فقد اشتملت على عدد من القيادات الإدارية في المستويات العليا والوسطى، والبالغ عددهم (62)، وقد أعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إذ تم توزيع (62) استبانة، وقد تم استرجاع (54)، في حين بلغ عدد الاستبانات الصالحة منها للتحليل الاحصائي (50) استبانة فقط، وبهذا بلغت نسبة الاستجابة (80.64%).

سابعاً. الأساليب الاحصائية المستخدمة: استخدم في تحليل البيانات مجموعة من الأساليب الاحصائية وبمساعدة الحزمة الاحصائية (SPSS) والمتمثلة بالنسبة المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، اختبار (T)، اختبار (F)، ومعامل التفسير ( $R^2$ ).

ثامناً. حدود الدراسة:

1. الحدود الزمنية: امتدت مدة الدراسة من (2020/2/10) ولغاية (2020/9/1).
2. الحدود المكانية: تمثلت بفروع سلسلة متاجر كارفور في المحافظات (دهوك، أربيل، السليمانية).
3. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بعدد من القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة.
4. الحدود الموضوعية: اقتصرت على كل من مفهوم التفكير الريادي والتفوق التنافسي.

## المبحث الثاني

### المحور الأول: التفكير الريادي (الإطار النظري)

أولاً. مفهوم التفكير الريادي: نتيجة للتحديات التي تواجه منظمات الاعمال اليوم والتغيرات المتسارعة في بيئة شديدة التعقيد والتغيير والسعي المتواصل لتحقيق الريادة والوصول الى موقع متميز في السوق، أدركت منظمات الاعمال بأنه يتعين على قياداتها الإدارية ان تفكر استراتيجياً وبطريقة ريادية، من خلال معرفة وفهم التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية والتكيف معها، والبحث عن أساليب جديدة لاقتناص الفرص واستغلالها، وفي خضم ذلك ظهر ما يعرف بمفهوم التفكير الريادي. والجدول أدناه يوضح آراء عدد من الكتاب والباحثين واسهاماتهم الفكرية حول مفهوم التفكير الريادي.

الجدول (1): آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم التفكير الريادي

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	(Meyer & Hppard, 2000: 2)	العملية التي تقود المنظمة وأعضائها إلى البحث عن المعلومات وتصفيها باستمرار للحصول على أفكار منتجات جديدة ومعالجة الابتكارات التي تؤدي إلى ربحية أكبر.
2	(Caruang, 2000: 16)	القدرة على تصميم أمر ما، أو إعطائه شكلاً جديداً أو إنجازه بطريقة جديدة أو مختلفة، وأيضاً هو توجه فكري صوب البحث عن الفرص بمخاطر مدروسة تولد منافع تضمن نمو واستمرار المشروع.

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
3	(Wright et al., 2001: 144)	العقلية التي تمكن رجال الأعمال من التعامل بفعالية مع مجموعة واسعة من المشاكل والتحديات لتطوير فرص جديدة.
4	(Morris & Kuratko, 2002: 96)	الايمان بالتغيير والابتكار مع الاعتراف بتطوير القدرات لتحقيق هذا التغيير.
5	(Thompson, 2004: 245)	عقلية وسلوك تتمثل بالتعلم المنظمي، وأنشطة الابتكار والتجديد والمغامرة.
6	(Hnatek, 2015: 344)	طرق تفكير غير مألوفة، لا تتبع أدلة أو مفاهيم نظرية معينة.
7	(زغمار، 2017: 38)	الطريقة التي يتم التفكير بها بالتعاملات الريادية واستغلال الفرص للاستفادة من حالات عدم التأكد.
8	(سالم والشاعر، 2017: 97)	العملية التي يتم من خلالها تطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال استخدام أفكار موجودة كنقطة انطلاق، وتغيير أجزاء من هذه الأفكار الموجودة بطرق عدة، إذ يمكن جعل المنتجات الناتجة من هذه الافكار، أكبر أو أصغر أو تعديل اللون أو الذوق أو إعادة ترتيبها، بهدف جعلها أكثر جاذبية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الجدول من إعداد الباحث استناداً الى المصادر الواردة أعلاه.

تأسيساً على ما تقدم، يُنظر إلى التفكير الريادي إجرائياً بأنه القدرة على التفكير في بيئات ديناميكية يشوبها الغموض والمخاطرة وحالات عدم التأكد، والاستفادة منها في رصد الفرص واقتناصها وصنع القرارات التي من شأنها أن تحقق التفرّد والتميز مقارنة بالمنافسين.

**ثانياً. أهمية التفكير الريادي:** تبرز أهمية التفكير الريادي من خلال تركيز منظمات الاعمال على عقلية رواد الأعمال عند صياغة ومراجعة استراتيجيات المنظمة، لأن هذا النمط من التفكير يجسد الفوائد المتأتية من ظروف عدم التأكد (McGrath & Macmillan, 2000: 1).

ويلاحظ (Hitt et al, 2002: 6) أن منظمات الأعمال التي تفكر بطريقة ريادية لها القدرة على خلق أو الحصول على موارد جديدة ودمج الموارد الموجودة بطرق فريدة ومبتكرة.

وقد أشار (Shane & Venkataraman, 2000: 217-218) إلى أهمية التفكير الريادي في بقاء ونجاح منظمات الاعمال ولا سيما الصغيرة منها، إذ إن تبني هذا النوع من التفكير تمكن رجال الأعمال من البحث عن الفرص وخلقها وتحمل المخاطر المصاحبة لها والتسامح مع الغموض الذي يشوبها في ظل التنوع الثقافي والتعقيد التكنولوجي المتزايد. وأيضاً التفكير بشكل معاكس عما يفكر به الآخرين، فضلاً عن تجميع الموارد والمعلومات المتنوعة من أجل تحقيق التميز والتفوق على المنافسين. وتجدر الإشارة إلى أن موضوع التفكير الريادي وأهميته لم يحظى إلا باهتمام بحثي ضئيل للغاية (Alhnaity, et al., 206: 69).

- تتعدد الأسباب التي تدعو منظمات الاعمال إلى تبني التفكير الريادي في عملها وفيما يأتي بعض الاسباب التي تدفعها لذلك (سالم والشاعر، 2017: 97):
1. لأنها تحتاج إلى فكرة، فمن الأفضل أن تكون الفكرة جيدة للمنظمة، وهذه الفكرة الجيدة تعتبر أساساً لانطلاقة ناجحة لها.
  2. لتلبية حاجات السوق.
  3. لمواكبة تغير الأنماط السائدة والحاجات والرغبات، يمنح التفكير الريادي فرصة لتلبية الطلب بأفكار ومنتجات وخدمات جديدة.
  4. للبقاء في طليعة المنافسين، إذ أنه في حال عدم توليد أفكار ومنتجات وخدمات جديدة، سيعمد منافس آخر إلى ذلك، ويكمن التحدي في أن تكون مختلفاً عن الآخرين أو أفضل منهم.
  5. استغلال التكنولوجيا للقيام بأعمال أفضل، إذ أصبحت أداة تنافسية أساسية في أسواق اليوم.
  6. بسبب قصر دورة حياة المنتج، أصبحت حياة كافة المنتجات محدودة، والمنتجات الجديدة تصبح بائدة أو متقدمة في النهاية أو من طراز قديم، وبالتالي تبرز الحاجة للتفكير والتخطيط لمنتجات جديدة.
  7. لتوزيع المخاطر وتقليل إمكانية الفشل.

#### ثالثاً. أبعاد التفكير الريادي:

1. التسامح مع الغموض: ظهر مفهوم التسامح مع الغموض (Tolerance of Ambiguity) لأول مرة بوصفه صفة شخصية عام 1949 عندما تم تحديده من قبل Frenkel-Brunswick. وقبل التطرق الى مفهوم التسامح مع الغموض لا بد من الإشارة إلى مفهوم الغموض أولاً إذ عرفه (Budner, 1962) بأنه المواقف أو السياقات الغامضة التي لا يمكن تنظيمها أو تصنيفها بشكل كاف من قبل الفرد بسبب عدم وجود الإشارات الكافية. فيما بعد عرف (Budner, 1962) التسامح مع الغموض بأنه ميل الفرد لإدراك وتفسير المواقف الغامضة على أنها مرغوبة ومثيرة للاهتمام (O'Connor, et al., 2018: 3).

وعاد Budner عام (1982) ليعرف التسامح مع الغموض بأنه الميل لعرض المواقف الغامضة على أنها جذابة وليست تهديد. كما عرف التسامح مع الغموض على أنه ميل الفرد إلى إدراك أو تفسير المواقف أو الأحداث أو الأفكار الغامضة -التي تعد بوصفها مصدر للانزعاج النفسي أو التهديد- على أنه أمر مرغوب فيه ومثير للاهتمام (Stoycheva, 1998: 4). كما وصف بُعد التسامح مع الغموض بأنه القدرة على الاستجابة بشكل إيجابي للمواقف الغامضة، الأمر الذي يعني أن الفرد الذي يتحمل درجة عالية من الغموض يمكن أن يظل واثقاً بالقرارات المتخذة في بيئة غامضة دون محاولة البحث عن المزيد من المعلومات. وتجدر الإشارة إلى أن الأفراد القادرين على التسامح العالي مع الغموض هم أكثر عرضة للانخراط في الإبداع وطرق عمل الأشياء بأسلوب جديد ومختلف (Teoh and Foo, 1997: 7). أظهرت الدراسات أن أولئك الذين يستطيعون تحمل الغموض بشكل عام يميلون إلى اداء وظائفهم بشكل جيد وأسلوب ذكي، وأكثر إبداعاً في العمل واتخاذ قرارات أفضل في العمل (Furnham and Marks, 2013: 718). كما يوصف التسامح مع الغموض بأنه المرونة العاطفية والقدرة على اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد، والنظر الى هذه الظروف والمواقف الغامضة بأنها جذابة وليست مزعجة أو مهددة (Bezzina, 2010: 4).

- ويمكن تخفيف الغموض من خلال التخطيط وغالبا ما يتبنى رجال الأعمال الغموض ويعتبرونه فرصة، لأنه يقود إلى خلق تحدي غير متوقع لرصد الفرص واقتناصها، الأمر الذي يحدث التغيير في سياق عمل المنظمات التقليدية، وفي هذا السياق سيكون لدى القيادات الإدارية التي تتبنى التفكير الريادي في إدارتها قدرة أكبر على التسامح مع الأمور الغامضة مقارنة بإدارة نظرائهم والذي من شأنه أن يساعد في التعامل مع التحديات غير المتوقعة، وتزداد أهمية التسامح مع الغموض نظراً للتنوع والتعقيد التكنولوجي والثقافي المتزايد (Rigotti, et al., 2008: 1-2).
2. الإبداع: إن ما يتميز به الإبداع والريادة هو أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض حيث أن كل منهما يكمل الآخر وترابطهما علاقة تكاملية تساعد كل منهما الآخر في دعم منظمات الأعمال وجلب إليها ما يسمى بالجديد أو القيمة المضافة (خصاونة، 2010: 139). ويعرف الإبداع بأنه عملية إيجاد منتجات أو خدمات جديدة، بالإضافة إلى إيجاد طرق جديدة في كيفية تعرف الزبون على المنتجات، أو إيجاد طرق جديدة في تنظيم المنظمة وإدارة علاقاتها بالمنظمات الأخرى واستعداد المنظمة لتطوير حلول مبتكرة وتقديم عروض جديدة (جندب، 2013: 18). ويعرف بوصفه التجديد وإعادة تشكيل أو إعادة إنتاج الأفكار الجديدة، والتي من خلالها يتم التوصل إلى حل لمشكلة ما أو إلى فكرة عمل جديدة وتطبيقها، وهو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (السكرانة، 2008: 89).
- يتصف الشخص الريادي المبدع بالاستقلالية والبراعة والأسلوب المبتكر ورؤية الأشياء بأبعاد لا يراها الآخرون والتفكير السريع المترابط والمتسلسل، حيث ينظر المبدع الريادي إلى المشكلات والأشياء بمنظار جديد ويتفاعل مع بيئة المنظمة، وله القدرة على الاستقصاء والحدس مما يؤدي إلى إنشاء شيء جديد ذو قيمة للمنظمة، قد يكون سلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد (سويدات والشيخ، 2017: 36).
- وهنا يمكن القول إن عملية الإبداع تهدف إلى خلق أو تطبيق ممارسات وتقنيات جديدة تمكن المنظمات من تحسين أداها وجودة منتجاتها وخدماتها، إذ يعد الإبداع سمة أساسية من سمات رائد الأعمال التي تمكنه من تعزيز قدراته وتعد بوصفها الوسيلة التي من خلالها قد يستغل الرياديون التغيير من أجل خلق منتج جديد أو فرص أعمال جديدة، وقد وصف كل من (Deakin & Freel, 2003) الإبداع بوصفه عنصر مهم في عملية ريادة الأعمال وبأنه القدرة على جلب شيء جديد إلى السوق (Deakin & Freel, 2003: 13).
3. تحمل المخاطر: تواجه منظمات الأعمال اليوم شكوكاً متزايدة بسبب المنافسة القوية، والتطورات التقنية المتسارعة، وسلوك المستهلك المعقد، والعولمة السريعة، وبالمثل يواجه الموظفون داخل المنظمات شكوكاً متزايدة بسبب توسع الأدوار، ضرورة المخاطرة وتبني الابتكار مع زيادة معدلات تقليص أعداد الأفراد العاملين، إعادة الهيكلة والاستعانة بمصادر خارجية (Schmidt, et al., 2014: 93). هذه التغييرات في بيئة العمل تعني أن الموظفين يتعرضون بانتظام لحالات غير واضحة وغامضة، ومشاكل غير محددة الحل، خصوصاً أولئك الأشخاص الذين لديهم خلفيات تعليمية وثقافية مختلفة. وبسبب هذا الغموض المتزايد في المنظمات.
- أشار (حسين، 2013: 387) إلى أن تحمل المخاطر بوصفه الموقف الذي يحاول فيه الفرد تحديد ما إذا كان عليه القيام بسلوك محفوف بالمخاطر من عدمه، ومن أمثلة ذلك البدء بنشاط تجاري، طرح منتج جديد. كما وصفت المخاطرة أيضاً بأنها تقبل العمل في مواقف وحالات تتسم

بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة وعادة ما يتميز الريادي بالميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة. ويرى (السكرانة، 2008: 88) بأن المخاطرة ان يقوم الريادي بالمجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد وإمكانية التعرض للخسارة.

4. اقتناص الفرص: تسعى منظمات الاعمال إلى اقتناص الفرص من خلال المراقبة المستمرة لبيئتها الخارجية لغرض تحقيق الاستجابة السريعة للفرص المحتملة واستغلالها (جندب، 2013: 25)، كما يشير اقتناص الفرص الى قابلية المنظمة على التوجه السريع نحو الفرص الجديدة والقدرة على التكيف مع تقلب الاسواق والزبائن ومناخ التوزيع (Ashwin, 2007: 24)، وان عملية اقتناص الفرص قد تلعب دوراً رئيساً في التفرد بالسوق، حيث أكد الباحثون على أن التعرف على فرص جديدة في السوق هو جوهر ريادة الأعمال، لذلك عدت مرحلة رصد الفرص الجديدة واقتناصها بوصفها مرحلة رئيسة في عملية ريادة الأعمال وفقاً للعديد من الأبحاث في مجال ريادة الأعمال (Alhnaity, et al., 2016: 70).

### المحور الثاني: التفوق التنافسي (الإطار النظري)

أولاً. مفهوم التفوق التنافسي: نتيجة للوضع التنافسي الحالي تدور استراتيجيات منظمات الاعمال حول البحث عن حافات جديدة في السوق والعمل على إبطاء تآكل واضمحلال المزايا الحالية، وذلك لتحقيق التفرد والريادة والوصول لموقع متميز في سوق المنافسة، لاسيما في بيئة معقدة وشديدة التغير، من هنا بدأ الاهتمام بمفهوم التفوق التنافسي يحتل اهمية كبيرة في الادبيات المتخصصة، لما شهدته بيئة الاعمال من تنافس ديناميكي ناتج عن الثورة التكنولوجية، الأمر الذي يتطلب البحث عن آليات ووسائل تساهم في تحقيق هذه المتطلبات ونجاحها (العزاوي والخفاجي، 2015: 209). يعد مفهوم التفوق التنافسي من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحددة بمفهوم معين، حيث لقي اهتماماً واسعاً في أدبيات إدارة الأعمال، وما زال هذا المصطلح بحاجة الى المزيد من الإغناء والتأطير، وانطلق الباحثون في تحديده من خلال رؤى مختلفة (الربيعي، 2011: 71)، والجدول (2) يوضح آراء عدد من الكُتاب والباحثين واسهاماتهم الفكرية حول مفهوم التفوق التنافسي.

الجدول (2): آراء الكُتاب والباحثين حول مفهوم التفوق التنافسي

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	(Evans, 1993: 83)	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون
2	(Lynch, 2002: 22)	أي شيء متفرد ومتميز تتمتع به المنظمة
3	(Seleim et al, 2007: 790)	توصل المنظمة الى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.
4	(كوتلر، 2007: 434)	ما تقدمه المنظمة للزبائن من قيمة أكبر سواء في اقل الاسعار او تقديم منافع أكبر ولمدة زمنية طويلة.
5	(طالب والجنابي، 2009: 136)	قدرة المنظمة على تحويل المزايا التنافسية التي تكتسبها إلى تفوق.

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة	ت
القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن غيرها والكفيلة بتعزيز موقعها الريادي والمحافظة عليه لأمد بعيد في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين.	(الطار، 2010: 57)	6
القدرة على خلق قيمة يدركها الزبائن على انها متفوقة على المنافسين.	(Willow, et. al, 2015: 32)	7

الجدول من إعداد الباحث استناداً الى المصادر الواردة أعلاه.

تأسيساً على ما تقدم، يعد التفوق التنافسي بوصفه كل القدرات والموارد التي تملكها المنظمة والتي من شأنها ان تجعل الزبون يشعر بالقيمة المقدمة له مقارنة بما يقدمه المنافسين، سواء كانت هذه القيمة تتمثل بطريقة تقديم المنتج، وقت توفير المنتج، الخصائص الفريدة التي يتضمنها المنتج (كالجودة، الجمالية والسعر)، وأيضاً العلامة التجارية للمنتج وسمعة المنظمة وشهرتها في السوق.

**ثانياً أهمية التفوق التنافسي:** تبرز أهمية التفوق التنافسي في منظمات الاعمال من خلال النقاط الآتية (الطار ورضا، 2016: 100):

1. يعد قوة لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، من خلال قيام المنظمة بتطوير المعرفة التنافسية لديها وامتلاكها القدرة على تلبية احتياجات الزبائن.
2. تمكن المنظمة من استغلال الموارد والإمكانيات لتحقيق موقع أفضل بين المنافسين، والسعي لإرضاء الزبائن من خلال التعرف على حاجاتهم وأذواقهم بصورة يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها.
3. يمكن لمنظمات الأعمال ان تمتلك ميزة تنافسية عندما تمتلك عمليات خلق القيمة وجوانب لا يمكن تقليدها من قبل الاخرين، وها يقود إلى الإنتاج بمستويات عالية جداً، مما يعد ذلك ميزة تنافسية مهمة من قبل الزبائن، ومن أمثلة هذه الميزات: جودة المنتج او الخدمة، سعره، سرعة التسليم، مستوى الإبداع والتنوع في الخيار وغيرها.

وهناك من ينظر لأهمية للتفوق التنافسي من الجوانب الآتية: (ولي وآخرون، 2016: 143):

1. تسخير المعلومات المستمدة عن ظروف السوق في تحقيق التميز وتحقيق مكانة هنية ايجابية وتعزيز رضا الزبون.
2. التقرب من الزبائن والتعرف على رغباتهم واكتشاف حاجات جديدة.
3. ديمومة المنظمة في السوق وتعزيز موقعها التنافسي.
4. دعم قدرة المنظمة للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة واختراق قطاعات حالية.
5. الإسهام في تعزيز قيمة الزبون من خلال ما تقدمه له من المنتجات والخدمات.
6. دعم قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين لها في الصناعة.

**ثالثاً. مصادر التفوق التنافسي:** حدد الباحثين عدداً من المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق التفوق التنافسي، إذ أشار (الجنابي، 2006: 84) إن مصادر التفوق التنافسي للمنظمات يمكن توضيحها من خلال مصدرين اساسيين هما:

1. المصادر الداخلية: والتي تتبع من داخل المنظمة والتي تكون متمثلة بقدراتها الاستراتيجية ومواردها وما موجود بها من نقاط قوة تمثل مصدراً للتفوق التنافسي متمثلة بما يأتي:
    - أ. الامكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة.
    - ب. طرق واساليب العمل.
    - ج. تحليل سلسلة القيمة أي الأنشطة التي تؤديها المنظمة بمهارة وكفاءة عالية.
  2. مصادر خارجية: متمثلة بالبيئة الخارجية وما موجود بها من فرص تمثل مصدر للتفوق التنافسي والتي تتضمن: التكنولوجيا وبراءة الاختراع والمنافسة والتحالفات والتشريعات.
 

كما أوضح (جثير وعبدالغفور، 2017: 107) بأن المصادر الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي، تتمثل بما يأتي:

    1. توفر قدرات ديناميكية تسويقية تتجاوب مع التغيرات المختلفة بصورة سريعة.
    2. وجود ميزة تنافسية مستدامة.
    3. عمليات المنظمة المختلفة والمتمثلة بسلسلة التجهيز وكذلك سلسلة القيمة.
    4. امتلاك موارد بشرية ومادية مبدعة وكذلك طرق متميزة لإنجاز الاعمال داخل المنظمة وخارجها.
- رابعاً. أبعاد التفوق التنافسي:** تناول المختصين والباحثين في مجال التفوق التنافسي أبعاد عديدة ومتنوعة للتفوق التنافسي، والجدول (3) يوضح أهم الأبعاد التي تم طرحها من قبل الباحثين.
- الجدول (3): أبعاد التفوق التنافسي

الابعد	الباحث والسنة
معرفة الزبون	(Lockwood, 2007: 2)
سرعة الابداع، معرفة الزبون، جودة التقنيات	(Corbonell et al., 2009: 538)
الابداع، ادارة علاقات الزبون، القدرات الادارية	(Ponraj & Rajend, 2009: 88)
(الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع)	(الطائي، 2006: 23)
بناء علاقات مع الزبون، قيمة الزبون، معرفة الزبون، المنافسة	(العامري، 2013: 138)
السرعة، الوقت، المرونة، التسليم، الابداع	(Krajewski et al., 2013: 31)
استخبارات الاعمال، الاستخبارات التنافسية	(Blankenship, 2004: 29)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

- وانسجاماً مع طبيعة الدراسة الحالية وميدان التطبيق سنعتمد الابعاد الاتية:
1. بناء علاقات مع الزبون: تعد إدارة العلاقة مع الزبائن من الوظائف الأساسية لإدارة التسويق لكونها الأكثر التصاقاً أو تعاملاً مع الزبائن ونجاحها له أهمية في زيادة المبيعات والأرباح، لأنها مرتبطة بقدراتها على فهم احتياجات ورغبات الزبائن ومن ثم بناء علاقات وثيقة معهم بما يحقق الرضا والولاء لهم والذي ينعكس على بقاء واستمرار المنظمة (الصميدعي ويوسف، 2011: 130).
- وتعد إدارة علاقات الزبائن بوصفها فلسفة أعمال تسمح للمنظمة فهم تفكير وتصرفات الزبائن وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال المعلومات المخزنة في قواعد البيانات، حتى تتمكن المنظمات من التوصل لما يرغبون به والتنبؤ بسلوكهم مستقبلاً واتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والنوعية للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتمييزها (Bygstad, 2003: 13).

وأشار (الغزوي، 2014: 69) إلى ان الكثير من المنظمات باتت تلاحق الزبون وتوليه عنايتها من خلال إنتاج سلعتها وتقديم خدماتها بما يفكر به الزبون، الامر الذي يقود إلى (زيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين، كسب زبائن جدد، المحافظة على الزبائن الحاليين، المساهمة في بقاء وديمومة المنظمة، إثراء معلومات ومعرفة المنظمة، وزيادة الأرباح).

ويشير (الشبيبل، 2012: 29) إلى إدارة علاقات الزبائن يقع على عاتقها تحديد نوعيات الزبائن، وفئاتهم، وما يرغبون به من منتجات وما يعانونه من مشاكل، خاصة على مستوى الخدمات والذي يعتبر من أهم عوامل المحافظة على ولاء الزبائن، حيث تعاني الشركات الكبرى من تسرب الزبائن، وهناك دراسات إحصائية تشير إلى أن معدل فقدان الزبائن لدى الشركات قد يبلغ 20% من عدد الزبائن الكلي كل عام، وأن كلفة عملية اكتساب زبون جديد قد تبلغ 6 أضعاف كلفة المحافظة على الزبون الحالي.

2. قيمة الزبون: يعتمد بقاء منظمات الاعمال ونجاحها في الوقت الحاضر على ما تقدمه لزبائنهم من قيمة وذلك في إطار علاقة التعامل بينها وبين الزبون من جهة، وما تقدمه من منتجات اثناء عملية التبادل من جهة اخرى، ولتحقيق ذلك يتطلب الامر وضع استراتيجية مهمة في التفكير بما هو ابعد من تقديم المنتجات والخدمات والمتمثل بتحقيق مستوى جيد وعميق لعلاقة المنظمة بالزبون وتبني فلسفة تسويق تمكن المنظمة من تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به طويلاً (الموسوي، 2007: 12). ويشير (محسن والنجار، 2009: 54) إلى قيمة الزبون بأنها القيمة التي تصل الزبون عندما يشتري منتج من شركة معينة ويدرك بأن منتجها سيحقق له أعلى قيمة مقارنة بالمنافسين. وقد عرفها (Kotler, 2003: 42) بأنها الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية. وأيضاً عرفت بأنها عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يتحصل عليها وتشمل منافع المنتج نفسه وخدمات الإسناد والاطراف المشتركة في عملية الشراء والوقت والجهد المبذولين للحصول على المنتج، والمخاطرة المدركة (Cravens, 2000: 14-15). وأكد كل من (Graf & Mass, 2008: 6) بأن بناء القيمة للزبون هو المتطلب الاساسي لنجاح منظمات الاعمال في المستقبل.

3. معرفة الزبون: لما كان الزبون هو أحد اهم مصادر المعرفة في منظمات الاعمال، لذا توجب عليها ان تستفيد من زبائنهم لرصد ومعرفة التغيرات الحاصلة في السوق، إذ ان هذه التغيرات اول ما تحدث لدى الزبائن في الغالب، ومن ثم في المنظمات (الجنابي، 2006، 37).

ونظراً للتغيرات السريعة الحاصلة في البيئة التسويقية واتساع حدة المنافسة والذي أثر بدوره على الوضع التنافسي لغالبية المنظمات، فقد لجأت العديد من المنظمات الى تبني استراتيجيات تسعى الى تحقيق مزايا تنافسية بهدف البقاء والاستمرار والتفوق على المنافسين. وتحقيقاً لهذا الغرض فقد أكد (Murillo & Annabi, 2002) على ضرورة اهتمام ادارات المنظمات بإدارة معرفة الزبون لأنها يمكن ان تقود الى تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي التفوق التنافسي (الربيعي واخرون، 2014: 275).

وقد عرفت إدارة معرفة الزبون من المنظور الإداري بأنها نشاط إداري مكلف به كل شخص داخل المنظمة، وليس حكر فقط على إدارة التسويق وذلك لأهميته الكبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة وليس فقط ما هو متعلق بتصميم المزيج التسويقي والاحتفاظ

بالزبون وتحقيق ولائه (بولدان، 2017: 219). وأكد (الريبيعي وآخرون، 2014: 275) بأنه أصبح اكتساب المعرفة عن الزبائن من أهم المزايا التنافسية التي تسعى إليها منظمات الاعمال اليوم، والتي تسعى من خلالها الى تحقيق معايير جودة عالية في تقديم خدمات تلائم حاجات زبائنهم ورغباتهم وتفضيلاتهم، لكسب رضاهم وولائهم.

4. الاستخبارات التسويقية: مع اتساع المنافسة العالمية شعرت منظمات الاعمال بأنها بحاجة إلى استخدام التقنيات الحديثة لنظام الاستخبارات التسويقية في مجال عملها لجمع المعلومات حول المنافسين والبيئة التسويقية، لا ظهر نظام الاستخبارات التسويقية لما له من دور استراتيجي في حياة المنظمات من خلال تقليل حالة عدم التأكد والمخاطر التي قد تواجه المنظمة نتيجة توسع قوى الصناعة والتحرك الاستراتيجي للمنافسين (العزاوي، 2014: 60-61).

وأشار (Kotler) إلى نظام الاستخبارات التسويقية بأنه مجموعة من المصادر والاجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور او التغيير الحاصل في البيئة الخارجية (Kotler, 2001: 76)، كما يعرفها (McLeod & Schell, 2004: 191) بأنه نظام يقوم بجمع البيانات من البيئة الخارجية والتي تخدم الادارة من خلال إبقائها على علم بالأنشطة الخاصة بمنافسيها وبالزبائن والعناصر الاخرى التي تؤثر على عمليات التسويق. وتعمل الاستخبارات التسويقية من خلال اتجاهين الأول حماية نفسها من المنافسين، والثاني إيجاد مكتب لجمع وتحليل المعلومات التسويقية إذ يقوم الأفراد العاملين في المكتب بجرد النشرات الرئيسية والملخصات الهامة للأخبار وإرسالها لمديري التسويق. فضلاً عن قيامهم بعمل ملف لمعلومات الاستخبارات ومساعدة المديرين لتقييم المعلومات الجديدة وهذه الخدمات تعمل على تحسين جودة المعلومات المتوفرة لدى مديري التسويق (سويدان وحداد، 2009، 106). والاستخبارات التسويقية تساهم في تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي وتساعد أيضاً على متابعة وتقييم نشاطات المنافسين والعمل على جذب انتباه المديرين لتجنب المخاطر والتهديدات ومعالجتها بشكل مبكر واقتناص الفرص المتاحة في السوق (الطائي، 2010، 433).

### المبحث الثالث: الجانب العملي

يركز هذا المبحث على وصف متغيرات البحث وتشخيصها، ثم اختبار فرضياته وكالاتي:

أولاً. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

#### 1. وصف أبعاد التفكير الريادي:

أ. التسامح مع الغموض: يلاحظ من الجدول (4) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين حول هذا البعد قدرها (64.80%)، وبوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.88). في حين كانت نسب عدم الاتفاق (22.00%) وللحايد (13.20%). ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X1) الذي ينص على (تنظر القيادات الادارية في منظمتم الى الغموض بوصفه فرصة او انه يقود الى اكتشاف الفرص واقتناصها) إذ حصل على نسبة اتفاق (70%) من اجابات المبحوثين، والمؤشر (X3) الذي ينص على (تسعى إدارة منظمتم إلى تخفيف حالة الغموض من خلال التخطيط والتفكير والتحليل) والذي جاء بنسبة اتفاق (74.00%)، ويلاحظ من النتائج أعلاه تبني المنظمات المبحوثة للتخطيط والتحليل لتخفيف حالات الغموض والنظر الى الغموض بوصفه فرصة يمكن اقتناصها.

الجدول (4): التوزيعات والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتسامح مع الغموض

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤشر
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
٠,٩٣	٣,٧٨	٦,٠	٣	١٢,٠	٦	١٢,٠	٦	٣٨,٠	١٩	٣٢,٠	١٦	X1
٠,٨٥	٣,٤٢	١٤,٠	٧	٨,٠	٤	١٨,٠	٩	٤٢,٠	٢١	١٨,٠	٩	X2
٠,٩١	٣,٧٠	٨,٠	٤	١٢,٠	٦	٦,٠	٣	٥٠,٠	٢٥	٢٤,٠	١٢	X3
٠,٨٤	٣,٣٢	١٠,٠	٥	١٨,٠	٩	١٨,٠	٩	٣٨,٠	١٩	١٦,٠	٨	X4
٠,٨٩	٣,٦٠	٦,٠	٣	١٦,٠	٨	١٢,٠	٦	٤٤,٠	٢٢	٢٢,٠	١١	X5
٠,٨٨	٣,٥٦	٨,٨		١٣,٢		١٣,٢		٤٢,٤		٢٢,٤		المؤشر
		٢٢,٠				١٣,٢		٦٤,٨				

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=50  
 ب.الإبداع: يلاحظ من الجدول (5) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (68.00%)، وبلغت نسبة المحايد (14.40%) وعدم الاتفاق (17.60%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.92). ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X10) الذي ينص على (تهتم منظمكم بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الابداعية لدى الافراد العاملين) إذ حصل على نسبة اتفاق (76%) من اجابات المبحوثين، والمؤشر (X6) الذي ينص على (تعمل ادارة منظمكم على إيجاد منتجات أو خدمات جديدة) والذي جاء بنسبة اتفاق (74.00%)، ويلاحظ من النتائج ان المنظمات المبحوثة تتيح الفرصة للمبادرات والافكار الابداعية من قبل الافراد العاملين والعمل على ايجاد منتجات جديدة.  
 الجدول (5): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤشر
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
١,٠١	٤,٠٢	٤,٠	٢	٨,٠	٤	١٤,٠	٧	٣٠,٠	١٥	٤٤,٠	٢٢	X6
٠,٨٨	٣,٥٨	١٠,٠	٥	٨,٠	٤	١٨,٠	٩	٤٢,٠	٢١	٢٢,٠	١١	X7
٠,٩٢	٣,٧٢	٨,٠	٤	١٤,٠	٧	٨,٠	٤	٣٨,٠	١٩	٣٢,٠	١٦	X8
٠,٨٥	٣,٤٠	١٠,٠	٥	١٦,٠	٨	١٨,٠	٩	٣٦,٠	١٨	٢٠,٠	١٠	X9
٠,٩٦	٣,٨٦	٦,٠	٣	٤,٠	٢	١٤,٠	٧	٥٠,٠	٢٥	٢٦,٠	١٣	X10
٠,٩٢	٣,٧٢	٧,٦		١٠,٠		١٤,٤		٣٩,٢		٨٢,٨		المؤشر
		١٧,٦				١٤,٤		٦٨,٠				

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=50  
 ج. تحمل المخاطر: يلاحظ من الجدول (6) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (74.00%) وبلغت نسبة المحايد (9.20%) وعدم الاتفاق (16.80%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.95)، ومن بين اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X15) والذي ينص على (ان ادارة المنظمات المبحوثة تتبع اسلوب المجازفة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالتحسين والابتكار في المنتجات) والذي جاء بنسبة اتفاق (82.00%)، والمؤشر (X11) الذي ينص على (سعي ادارة المنظمات المبحوثة الى دخول الاسواق

الجديدة رغم الغموض وعدم التأكد) والذي جاء بنسبة اتفاق (78.00%)، هذا يعني ان المنظمات المبحوثة تتبنى اسلوب المجازفة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين المنتجات وايضاً تسعى الى دخول الاسواق الجديدة رغم الغموض وعدم التأكد.

الجدول (6): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحمل المخاطر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المؤشر	المتغير المستقل
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1,02	4,06	6,0	3	0,0	0	16,0	8	38,0	19	40,0	20	X11	تحمل المخاطر
0,88	3,58	12,0	6	12,0	6	12,0	6	34,0	17	30,0	15	X12	
0,95	3,84	8,0	4	12,0	6	6,0	3	36,0	18	38,0	19	X13	
0,93	3,76	6,0	3	14,0	7	8,0	4	42,0	21	30,0	15	X14	
0,98	3,94	8,0	4	6,0	3	4,0	2	48,0	24	34,0	17	X15	
0,95	3,84	8,0		8,8		9,20		39,60		34,40		مصدر نظر	
		16,8				9,20		74,00					

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=50

د. اقتناص الفرص: يلاحظ من الجدول (7) بأن نسبة الاتفاق الايجابية بين الافراد المبحوثين بلغت (75.60%) وبلغت نسبة المحايد (8.80%) وعدم الاتفاق (15.60%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري (0.95)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X16) والذي ينص على (البحث عن فجوة في السوق أو حاجة، والقيام بتقديم حلول ومنتجات لسد هذه الفجوة) والذي جاء بنسبة اتفاق (92.00%)، والمؤشر (X18) والذي ينص على (قيام المنظمات المبحوثة بمتابعة الفرص المتاحة والتي لم يلاحظها المنافسون والتي تعتبر احدى مصادر التميز والتفوق) والذي جاء بنسبة اتفاق (86.00%)، هذا يعني ان المنظمات المبحوثة تسعى الى البحث عن الفجوات والحاجات التي لم يتم اشباعها من قبل المنافسين ومتابعة الفرص التي لم يلاحظها المنافسون والنظر اليها بوصفها مصادر للتفوق.

الجدول (7): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاقتناص الفرص

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المؤشر	المتغير المستقل
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1,07	4,20	4,0	2	2,0	1	2,0	1	54,0	27	38,0	19	X16	اقتناص الفرص
0,94	3,82	8,0	4	10,0	5	6,0	3	44,0	22	32,0	16	X17	
1,06	4,16	4,0	2	6,0	3	4,0	2	42,0	21	44,0	22	X18	
0,87	3,54	8,0	4	18,0	9	12,0	6	36,0	18	26,0	13	X19	
0,88	3,56	8,0	4	10,0	5	20,0	10	42,0	21	20,0	10	X20	
0,95	3,86	6,4		9,2		8,80		43,60		32,00		مصدر نظر	
		10,60				8,80		70,6					

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=50

## 2. وصف أبعاد التفوق التنافسي:

أ. بناء علاقات مع الزبون: يلاحظ من الجدول (8) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (67.60%) في حين بلغت نسبة المحايدین (13.60%) وعدم الاتفاق (18.80%) والذي جاء بوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (0.91)، ومن بين اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو مؤشر (X1) والذي ينص على (سعي إدارة المنظمات المبحوثة إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال تلبية رغباتهم وتوقعاتهم وحل مشاكلهم) والذي جاء بنسبة اتفاق بلغت (78.00%)، والمؤشر (X5) والذي ينص على (تقديم المنظمات المبحوثة للتسهيلات والخصومات النقدية لزيائنها لغرض كسب ولائهم) والذي جاء بنسبة اتفاق (74.00%)، تعكس اجابات عينة البحث ان المنظمات المبحوثة هدفها الاول هو ارضاء زبائنها من خلال تلبية رغباتهم وحل مشاكلهم، والاحتفاظ بزبائنها وكسب ولائهم.

الجدول (8): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لبناء علاقات مع الزبون

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												المؤشر	بناء علاقات مع الزبون	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				المؤشر
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
1,03	4,08	4,0	2	6,0	3	12,0	6	34,0	17	44,0	22	X1		
0,89	3,60	12,0	6	10,0	5	12,0	6	38,0	19	28,0	14	X2		
0,87	3,52	8,0	4	14,0	7	20,0	10	34,0	17	24,0	12	X3		
0,87	3,50	8,0	4	20,0	10	10,0	5	38,0	19	24,0	12	X4		
0,93	3,78	6,0	3	6,0	3	14,0	7	52,0	26	22,0	11	X5		
0,91	3,70	7,6		11,2		13,60		39,20		28,40				
		18,80		13,60		67,60								

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=50

ب. قيمة الزبون: يلاحظ من الجدول (9) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (70.00%) وبلغت نسبة المحايدین (13.60%) وعدم الاتفاق (16.40%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري (0.92)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X6) والذي ينص على (توفير المنظمات المبحوثة للراحة والامان والبيئة الصحية للزبائن) وكانت نسبة الاتفاق عليه (80.00%)، والمؤشر (X9) والذي ينص على (حرص المنظمات المبحوثة على تقديم عروض جيدة للزبائن) والذي جاء بنسبة اتفاق (74.00%)، يتبين من اجابات العينة ان المنظمات المبحوثة اهتمت بالراحة والبيئة الصحية للزبائن فضلاً عن توفير المال لهم من خلال تقديم العروض الجيدة لهم.

الجدول (9): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقيمة الزبون

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												المتغير المستقل	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			المؤشر
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٠,٩٩	٣,٩٦	٨,٠	٤	١٠,٠	٥	٢,٠	١	٣٨,٠	١٩	٤٢,٠	٢١	X6	
٠,٨٦	٣,٤٨	١٦,٠	٨	٦,٠	٣	١٦,٠	٨	٣٨,٠	١٩	٢٤,٠	١٢	X7	
٠,٩١	٣,٦٨	٦,٠	٣	١٢,٠	٦	١٦,٠	٨	٤٠,٠	٢٠	٢٦,٠	١٣	X8	
٠,٩٤	٣,٨٢	٨,٠	٤	٤,٠	٢	١٤,٠	٧	٤٦,٠	٣٢	٢٨,٠	١٤	X9	
٠,٩٢	٣,٧٢	٤,٠	٢	٨,٠	٤	٢٠,٠	١٠	٤٨,٠	٢٤	٢٠,٠	١٠	X10	
٠,٩٢	٣,٧٣	٨,٤		٨,٠		١٣,٦٠		٤٢,٠٠		٢٨,٠٠		مصدر نظر	
		١٦,٤٠				١٣,٦٠		٧٠,٠٠					

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=50

ج. معرفة الزبون: يلاحظن الجدول (10) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (72.80%) في حين بلغت نسبة المحايد (10.80%) وعدم الاتفاق (16.40%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري (0.93). ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X15) والذي ينص على (تشجيع المنظمات المبحوثة للموظفين على ضرورة تفهم حاجات و رغبات الزبائن وتجميع آراءهم حول الخدمات المقدمة) والذي جاء بنسبة اتفاق (88.00%) ، والمؤشر (X14) والذي ينص على (حرص المنظمات المبحوثة على حصول الزبائن على العينات المجانية التي تساهم بشكل كبير في زيادة معرفتهم بالمنتجات الجديدة للمنظمة) والذي جاء بنسبة اتفاق قدره (80.00%)، هذا يعني ان المنظمات المبحوثة تحث الموظفين وتشجعهم على ضرورة فهم حاجات ورغبات الزبائن وبنفس الوقت الاستجابة لجميع الشكاوي والمقترحات حول المنتجات والخدمات المقدمة، فضلاً عن حرصها على زيادة معرفة الزبائن عن منتجاتها الجديدة من خلال توفير العينات المجانية من هذه المنتجات للزبائن.

الجدول (10): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الزبون

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												المتغير المستقل	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			المؤشر
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٠,٩٠	٣,٦٦	٦,٠	٣	١٤,٠	٧	١٤,٠	٧	٤٠,٠	٢٠	٢٦,٠	١٣	X11	
٠,٨٧	٣,٥٢	١٦,٠	٨	٤,٠	٢	١٢,٠	٦	٤٨,٠	٢٤	٢٠,٠	١٠	X12	
٠,٨٨	٣,٥٨	٦,٠	٣	١٤,٠	٧	١٨,٠	٩	٤٠,٠	٢٠	٢٢,٠	١١	X13	
٠,٩٩	٣,٩٨	٨,٠	٤	٤,٠	٢	٨,٠	٤	٤٢,٠	٢١	٣٨,٠	١٩	X14	
١,٠٤	٤,١٢	٦,٠	٣	٤,٠	٢	٢,٠	١	٤٨,٠	٢٤	٤٠,٠	٢٠	X15	
٠,٩٣	٣,٧٧	٨,٤		٨,٠		١٠,٨٠		٤٣,٦٠		٢٩,٢٠		مصدر نظر	
		١٦,٤٠				١٠,٨٠		٧٢,٨٠					

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=50

د. الاستخبارات التنافسية: يلاحظ من الجدول (11) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين بلغت (68.00%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.92). ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق هو المؤشر (X21) والذي ينص على انه (لدى المنظمات المبحوثة فريق خاص لتتبع المعلومات حول الزبائن والتعرف على الحاجات والرغبات الجديدة للزبائن) والذي جاء بنسبة اتفاق (76.00%)، والمؤشر (X25) والذي ينص على (قيام المنظمات المبحوثة بالاستجابة السريعة تجاه كل النشاطات التي يقوم بها المنافسون في السوق) والذي جاء بنسبة اتفاق (74.00%)، تعكس نتائج اجابات الافراد المبحوثين ان المنظمات المبحوثة بأنه توجد في المنظمات المبحوثة فرق خاصة لتتبع المعلومات حول الزبائن والتعرف على احتياجاتهم الجديدة، والاستجابة السريعة لكل النشاطات التي يقوم بها المنافسون في السوق.

الجدول (11): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايواسط الحسابية والانحرافات المعيارية للاستخبارات التسويقية

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												المؤشر	المتغير المستقل
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٠,٩٦	٣,٨٦	٦,٠	٣	٤,٠	٢	١٤,٠	٧	٥٠,٠	٢٥	٢٦,٠	١٣	X21	الاستخبارات التسويقية
٠,٨٥	٣,٤٠	١٠,٠	٥	١٦,٠	٨	١٨,٠	٩	٣٦,٠	١٨	٢٠,٠	١٠	X22	
٠,٩٢	٣,٧٢	٨,٠	٤	١٤,٠	٧	٨,٠	٤	٣٨,٠	١٩	٣٢,٠	١٦	X23	
٠,٨٨	٣,٥٨	١٠,٠	٥	٨,٠	٤	١٨,٠	٩	٤٢,٠	٢١	٢٢,٠	١١	X24	
١,٠١	٤,٠٢	٤,٠	٢	٨,٠	٤	١٤,٠	٧	٣٠,٠	١٥	٤٤,٠	٢٢	X25	
٠,٩٢	٣,٧٢	٧,٦		١٠,٠		١٤,٤٠		٣٩,٢٠		٢٨,٨٠		تكرار نصي	
		١٧,٦٠				١٤,٤٠		٦٨,٠٠					

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=50.

### ثانياً. اختبار فرضيات البحث

1. تحليل علاقة الارتباط بين التفكير الريادي والتفوق التنافسي: تتضمن هذه الفقرة التحقق من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الريادي والتفوق التنافسي، وتشير النتائج الواردة في الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الريادي والتفوق التنافسي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.703) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني ان منظمات الاعمال كلما تبنت قيادتها الادارية التفكير الريادي في عملياتها وقراراتها، يمكنهم من تطوير منتجاتهم وبناء علاقات طويلة مع الزبائن، فضلاً عن التعرف على تحركات المنافسين وتوجهاتهم المستقبلية وكذلك القدرة على اقتناص الفرص المتاحة امامهم، وبهذا فأنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الرئيسية الاولى (الفرضية البديلة) والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الريادي والتفوق التنافسي.

الجدول (12): نتائج علاقة الارتباط بين التفكير الريادي والتفوق التنافسي على مستوى المنظمات المبحوثة

التفوق التنافسي	المعتمد
	المستقل
*0.847	التفكير الريادي

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=50 \*P≤ 0.05.

2. تحليل علاقات الارتباط بين التفكير الريادي والتفوق التنافسي على مستوى الأبعاد الفرعية: يلاحظ من الجدول (13) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التفكير الريادي والتفوق التنافسي على مستوى الأبعاد الفرعية، إذ تراوح معامل الارتباط بين (0.783\* و 0.893\*) وهذا دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين وان أبعاد كلاً من التفكير الريادي والتفوق التنافسي ذات أهمية بالنسبة للمنظمات المبحوثة، وبهذا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التفكير الريادي وأبعاد التفوق التنافسي.

الجدول (13): نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد التفكير الريادي وأبعاد التفوق التنافسي على مستوى المنظمات المبحوثة

المؤشر الكلي	التفوق التنافسي				المعتمد	المستقل
	الاستخبارات التسويقية	معرفة الزبون	قيمة الزبون	بناء علاقات مع الزبون		
*0.847	*0.783	*0.843	*0.883	*0.862	التسامح مع الغموض	التفكير الريادي
*0.859	*0.842	*0.868	*0.887	*0.867	الإبداع	
*0.798	*0.856	*0.801	*0.789	*0.802	تحمل المخاطر	
*0.884	*0.848	*0.891	*0.894	*0.893	اقتناص الفرص	
*0.847	*0.897	*0.828	*0.819	*0.845	المؤشر الكلي	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية  $N=50$   $P \leq 0.05$ \*

3. تحليل علاقة التأثير للتفكير الريادي في التفوق التنافسي: تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير معنوي للتفكير الريادي في التفوق التنافسي، إذ تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول (14) إلى ان التفكير الريادي ذو تأثير معنوي في التفوق التنافسي، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (47.453) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.84) عند درجتي حرية (1.48) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.717)، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0.904)، ويعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (13.436) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.340)، وبناء على ما تقدم فأنا نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة (الفرضية البديلة) والتي تنص على وجود تأثير معنوي للتفكير الريادي في التفوق التنافسي على مستوى المنظمات المبحوثة ونرفض فرضية العدم.

الجدول (14): تأثير التفكير الريادي في التفوق التنافسي على مستوى المنظمات المبحوثة

المعتمد	التفوق التنافسي		$R^2$	قيمة (F)		قيمة (T)	
	$\beta_0$	$\beta_1$		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
التفكير الريادي	0.828	0.904	0.717	47.453*	3.84	13.436*	2.340

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية  $N=50$   $DF(1, 48)$   $P \leq 0.05$ \*

4. تحليل علاقات التأثير للتفكير الريادي في التفوق التنافسي على مستوى الأبعاد الفرعية: تشير نتائج التحليل في الجدول (15) إلى ان لأبعاد التفكير الريادي تأثير معنوي في أبعاد التفوق التنافسي، ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة على الترتيب (14.390؛ 17.721؛ 16.384؛ 14.716) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.84) عند درجتي حرية (1، 48) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة

معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة على التوالي (0.84 ، 0.70 ، 0.76 ، 0.69) ومن متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) لها يتضح ان هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد التفكير الريادي في أبعاد التفوق التنافسي إذ كانت قيم (T) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.340)، وتأسيساً على ما سبق فأنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة الرابعة والتي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد التفكير الريادي في أبعاد التفوق التنافسي.

الجدول (15): تأثير أبعاد التفكير الريادي في كل بُعد من أبعاد التفوق التنافسي على مستوى المنظمات المبحوثة

قيمة (F)	المحسوبة	الجدولية	$R^2$	التفوق التنافسي					المعتمد	المستقل
				الاستخبارات التسويقية	معرفة الزبون	قيمة الزبون	بناء علاقات مع الزبون	$\beta_0$		
				$\beta_4$	$\beta_3$	$\beta_2$	$\beta_1$	$\beta_0$		
	١٤,٣٩٦		٠,٨٤	٠,٦١٤ *(٠,٨٢٤)	٠,٦١٤ *(٠,٨٢٤)	٠,٧٢٣ *(٨,٠٠١)	٠,٩١٦ *(٤,٠٢١)	٠,٧٢٣	التسامح مع الغموض	التفكير الريادي
٣,٨٤	١٧,٧٢١		٠,٧٠	٠,٤٩٢ *(٧,٦٣٤)	٠,٤٩٢ *(٧,٦٣٤)	٦,٧٩٠ *(٣,٨٢٢)	٠,٩٣٦ *(٩,٦٤٣)	٠,٧٣١	الإبداع	
	١٦,٣٨٤		٠,٧٦	٠,٦٤٧ *(٠,٧٤٢)	٠,٦٤٧ *(٠,٧٤٢)	٠,٦٨٢ *(٧,٥٠٦)	٠,٨١٢ *(٤,٠٦٥)	٠,٦٤٩	تحمل المخاطر	
	١٤,٧١٦		٠,٦٩	٠,٦٣٤ *(٦,٦٤٨)	٠,٦٣٤ *(٦,٦٤٨)	٠,٣٣٦ *(٩,١٤٣)	٠,٨٣٢ *(٩,٠٢١)	٠,٦٦٠	اقتناص الفرص	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية  $N=50$   $DF(1, 48)$   $*P \leq 0.05$ .

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. أستنتج الباحث تبني القيادات الادارية لأبعاد التفكير الريادي في المنظمات المبحوثة.
2. اشارت معطيات وصف وتشخيص متغيرات الدراسة على توافر أبعاد التفوق التنافسي في المنظمات المبحوثة.
3. دلّت علاقات الارتباط المعنوية بين أبعاد التفكير الريادي والتفوق التنافسي على إدراك القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة بضرورة اعتماد أبعاد التفكير الريادي في تحقيق التفوق التنافسي، فضلاً عن دلالتها على الاختيار الصحيح لتركيبية متغيرات الدراسة وأبعادها.
4. أشار التأثير بين متغيرات الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لأبعاد التفكير الريادي في تحقيق التفوق التنافسي، إذ كان بُعد الإبداع يملك أعلى قيمة تأثير في التفوق التنافسي من بين أبعاد التفكير الريادي، ويليه بعد التسامح مع الغموض وتليها الأبعاد الاخرى، وهذا يدل على ان القدرة على التفكير بأسلوب ريادي لدى قيادات المنظمات المبحوثة تمكنها من تحقيق التفوق على المنافسين.
5. أوضحت معطيات الوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة ان القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة بفكرها الريادي تنظر الى المواقف الغامضة بوصفها مواقف مثيرة للاهتمام ويمكن ان تقود الى فرص يمكن اقتناصها.
6. ان إدارة المنظمات المبحوثة تهتم بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الابداعية لدى الافراد العاملين، الرامية الى تعظيم قيمة الزبائن وبناء علاقات طويلة الأجل معهم ومن ثم كسب ولائهم.

##### ثانياً. المقترحات:

1. حث وتشجيع القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة على ضرورة التسامح مع الغموض والنظر اليه بوصفه فرصة للتفرد والتميز على الاخرين، وذلك كون الغموض من المواقف التي يصعب تقبلها من قبل إدارات منظمات الاعمال.
2. الاهتمام بنظام الاستخبارات التسويقية في المنظمات المبحوثة كونها الطريقة المناسبة لتوفير المعلومات عن المنافسين والزبائن ودراسة تحركاتهم، وبالتالي اقتناص الفرص وسد الفجوات الحاصلة في السوق.
3. بناء أفضل العلاقات مع الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على تطوير منتجات جديدة لتلبية هذه الحاجات والرغبات، الامر الذي يقود الى كسب زبائن جدد وزيادة الحصة السوقية، فضلاً عن الحفاظ على الزبائن الحاليين.
4. ضرورة إشراك القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة بالدورات والورش التدريبية والتي من شأنها تطوير قدراتهم ومهاراتهم الذهنية، والتفكير بشكل استباقي لتطوير حلول مبتكرة من شأنها تقديم عروض جديدة للزبائن والاستجابة للتطورات والتغيرات الحاصلة في السوق.
5. الاهتمام بأراء الزبائن ومقترحاتهم وشكاويهم والنظر اليها بوصفها هدايا تقدم لإدارة المنظمات المبحوثة، وذلك لكونها مفاتيح النجاح والتفوق التي لم تنتبه إليها إدارات هذه المنظمات.

#### قائمة المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

1. بولدان، نجاح، (2017)، تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (4)، العدد (3)، جامعة عبد الحميد مهري/قسنطينة.
2. جثير، سعدون حمود، و عبدالغفور، قتيبة أمجد، (2017)، أثر تبني القدرات الدينامية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي/بحث مقارنة في بعض شركات الاتصال العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (40)، العدد (110)، جامعة بغداد.
3. الجنابي، أميرة هاتف حداوي، (2006)، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
4. جندب، عبدالوهاب أحمد علي، (2013)، أثر التوجهات الاستراتيجية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي/دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
5. حسين، ميسون علي، (2013)، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (21)، العدد (2).
6. خصاونة، عاكف لطفي، (2010)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الربيعي، أكرم محسن علي، (2011)، المعلومات الاستراتيجية والابداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
8. الربيعي، ليث سلمان، المحاميد، اسعود محمد، الشبخلي، أسامة سمير، العدوان، سامي، (2014)، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (41)، العدد (2)، الجامعة الاردنية.

9. زغمار، سلمى، (2017)، أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن، قائمة، مؤسسة نقاوس للمصبرات، باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
10. سالم، هيام مصطفى عبد الله، والشاعر، منال فتحي محمد، (2017)، تصور مقترح لتضمين ريادة الاعمال في مقرر الاشغال الفنية لتنمية مهارات التفكير الريادي لإنتاج مشروع متناهي الصغر لدى طلاب الاقتصاد المنزلي، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد (4)، الجزء الأول.
11. السكارنة، بلال خلف، (2008)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد (17).
12. سويدات، احمد عبدالله والشيخ، فواد نجيب، (2017)، أثر التفكير الابداعي على فاعلية اتخاذ القرار الاداري، المجلة الاردنية لإدارة الاعمال، المجلد (13)، العدد (1)، عمان، الاردن.
13. سويدان، نظام موسى، وحداد، شفيق ابراهيم، (2004)، التسويق -مفاهيم معاصرة- دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
14. الشبيل، سوزي صلاح مطلب، (2012)، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون دراسة على عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
15. الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، (2011)، التسويق الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
16. طالب، علاء فرحان، والجنابي، أميرة، (2009)، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
17. الطائي، حميد عبدالنبي، (2010)، تحليل العلاقة التفاضلية بين الاستخبارات التسويقية والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة/دراسة حالة عمان، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، للفترة من 23-26 نيسان، جامعة الزيتونة.
18. الطائي، يوسف حليم سلطان، (2006)، استراتيجية السوق الازرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (4).
19. العامري، سارة علي سعيد، (2013)، تأثير سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، بحث تحليلي مقارنة بين شركتي آسيا سيل للاتصالات وزين للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
20. العزاوي، فراس رحيم يونس، والخفاجي، عثمان ابراهيم أحمد، (2015)، تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي: بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزعفرانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (21)، العدد (81).
21. العزاوي، محمد عبدالوهاب، (2014)، دور نظام الاستخبارات التسويقية في تحسين العلاقة مع الزبون بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في نينوى، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة، المجلد (6)، العدد (12).

22. العطار، فؤاد حمودي، (2010)، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (8)، العدد (3)/انسائي.
23. العطار، فؤاد حمودي، ورضا، بشرى جواد محمد، (2016)، التسويق البصري ودوره في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مجمع كربلاء التجاري، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (11)، العدد (45).
24. كوتلر، فيليب، (2007)، أساسيات التسويق، تعريب: سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر.
25. محسن، عبدالكريم والنجار، صباح مجيد، (2009)، إدارة الانتاج والعمليات، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
26. الموسوي، أحمد، (2007)، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
27. ولي، احلام ابراهيم، خوشناو، اراس قادر حمد امين، وابابكر، عيسى سعيد، (2016)، تحليل دور تبني انماط القيادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد التفوق التنافسي دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الاقسام في كليات جامعة صلاح الدين، مجلة جامعة صلاح الدين للعلوم الانسانية، مجلد 20، عدد 5، ص 135-159.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Alhnaity, Haitham, Bint Mohamad, Armanurah & Ishak, Awanis Ku, (2016), Entrepreneurial Thinking and Small Business Performance: The Case of Beneficiary Companies of Jordanian Erada Program, Journal of Management and Sustainability; Vol. 6, No. 3, pp. 68-78.
2. Ashwin, Pai, (2007), Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry, 13<sup>th</sup> ed., University of Nottingham.
3. Balgiu, B., (2014), Ambiguity tolerance in productional creativity, Logos University Mentality Education Novelty, Section Social Sciences, 2014, Year III, (1) 29-40.
4. Bezzina, Frank, (2010), Characteristics of the Maltese Entrepreneur, International Journal of Arts and Sciences, 3(7): 292-312.
5. Blankenship, Joseph C. (2004), Competitive Advantage through Business Performance management, issues in information systems.
6. Bygstad, B., (2003), The implementation Puzzle of CRM systems in knowledge-based organization, Information Resources Management Journal, Volume 16, Number 4, pp. 33-45.
7. Carbonell, Pilar, Rodri'guez-Escudero, Ana I., and Pujari, Devashish, (2009), Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes, Product Development & Management Association, 26:536-550.
8. Caruang. A., (2000), the Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm. Vol.36.
9. Cravens, D. W., (2000), Strategic Marketing, 6<sup>th</sup> Edition, Irwin McGraw-Hill, NY Cheung, M.K., C. Lee, K.O., M .2005. Consumer satisfaction with internet shopping: a research framework and propositions for future research, Proceedings of 7th International IEEE Conference on E-Commerce Technology.

10. Deakin, D. and Freel, M., (2003), *Entrepreneurship and Business planning*, London: McGraw Hill.
11. Evans, James, (1993), *Applied production & Operations management*, 4<sup>th</sup> ed, west publishing, U.S.A.
12. Furnham, A., & Marks, J., (2013), Tolerance of ambiguity, A review of the recent literature *Psychology*, 4(09), 717-728.
13. Graf, A., & Maas, P., (2008) Customer value from a customer perspective: a comprehensive review Institute of Insurance Economics, working papers on risk management and insurance, No. 52, pp. 1-37.
14. Hitt MA, Ireland RD, Camp SM & Sexton DL., (2002), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*, 1st Ed. Oxford: Blackwell.
15. Hnátek, Milan, *Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success*, 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181 (2015), 342-348.
16. Kotler, P., et al., (2001), *Principles of Marketing Management*, 2ed Pearson Education Limited, U.S.A.
17. Kotler, P., (2003), *Marketing Management*, 11<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River, New Jersey, USA, Pearson Education LTD.
18. Krajewski, Lee, J., and Ritzman, Larry P., (2013), *Operations Management: Strategy and Analysis*, 10<sup>th</sup> ed, Prentice- Hall, New York
19. Lockwood, Nancy R., (2007), *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*, *SHRM Research Quarterly*.
20. Lynch, Richard, (2002), *Corporate strategy*, 2nd, ed, prentice Hall, Inc.
21. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahan, (2000), *strategic management process, content and Implementation*, Oxford university press, New York.
22. Mcgrath RG & MacMillan I., (2000), *the entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Boston: Harvard Business School.
23. Mcleod, R. and Schell, G., (2004), *Management Information Systems*, New Jersey: Prentice Hall.
24. Meyer GD & Heppard KA., (2000), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Thousand Oaks: Sage.
25. Morris MH & Kuratko DF, (2002), *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial development within Organizations*, London: Thompson South Western.
26. O'Connor, Peter, Becker, Karen, & Fewster, Kerry, (2018), Tolerance of ambiguity at work predicts leadership, job performance, and creativity, *Uncertainty Conference*, 2018-07-01 - 2018-07-05. Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
27. Ponraj, Priya & Rajendran, G., (2009), Financial Strength as a Performance Indicator for Competitiveness, *Journal of Management Awareness*, Vol .12, No .1, PP.88-99.
28. Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T. & Rau, R., (2014), Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression-a meta-analysis, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 91-106.

29. Seleim, A., Ashour, A., & Bontis, N., (2007), Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, Management Decision, Vol., 45, No., 4.
30. Shane, Scott & Venkataraman, S., (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, pp. 217-226.
31. Stoycheva, Katya, (1998), Ambiguity tolerance: Adolescents' responses to uncertainty in life, Institute of Psychology, Bulgarian Academy of Sciences, Research report, no. ED 422 547.
32. TEOH, Hai Yap and FOO, See Liang, (1997), Moderating Effects of Tolerance for Ambiguity and Risk taking Propensity on the Role Conflict-Perceived Performance Relationship: Evidence from Singapore Entrepreneurs, Journal of Business Venturing. 12, (1), 67-81.
33. Thompson JL. (2004), the facets of the entrepreneur: Identifying entrepreneurial potential Management Decision, 42(2), pp. 243-258.
34. Willow, S., (2015), Any Industry Experience Diversity and Systems Innovation: The Complexities of TMT Composition, Academy of Management Proceedings, Vol. 7, No. 3, p 32.
35. Wright M, Hoskisson RE & Busenitz LW., (2001), Firm rebirth: Buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship, The Academy of Management Executive, 15(1).
36. Rigotti, Luca, Ryan, Matthew, Vaithianathan, Rhema, (2008), Tolerance of Ambiguity and Entrepreneurial Innovation, Economics of Intergenerational issues, Vol. 13, No. 7, pp. 1-34.

### الملحق (1) استمارة استبيان

#### حضرة السيد/السيدة المجيب على الاستمارة المحترم

تحية طيبة ...

تعد هذه الاستمارة جزءاً من بحث علمي والموسوم بـ (أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) كوردستان/العراق)، وإن الدقة والموضوعية في إجاباتكم تعكس اهتمامكم وحرصكم الأكيد على وصولنا الى النتائج الدقيقة والمرجوة لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار واحدة من الإجابات التي ترونها مناسبة لكل سؤال بوضع إشارة (√) في المكان المخصص، علماً أن المعلومات هي لأغراض البحث العلمي فحسب ولا داعي لذكر الاسم.

#### مع فائق الشكر والتقدير

**ملاحظة:** يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لان ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة في التحليل الإحصائي.

الباحث

د. محمد عبدالقادر محمد

الكلية التقنية الادارية/جامعة دهوك التقنية

أولاً. المعلومات التعريفية:

1. العمر: ( ) سنة
  2. الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى
  3. التحصيل العلمي: ( ) دكتوراه ( ) ماجستير ( ) دبلوم عالي ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم
  4. مدة الخدمة في الشركة: أقل من 3 سنوات ( ) من 3-7 سنوات ( ) أكثر من 7 سنوات ( )
- ثانياً. التفكير الريادي: العملية التي تقود المنظمة وأعضائها إلى البحث عن المعلومات وتصفيتها باستمرار للحصول على أفكار لمنتجات جديدة.

الإبعاد الفرعية	ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
التسامح مع الغموض	1	تنظر القيادات الادارية في منظماتكم الى الغموض بوصفه فرصة او انه يقود الى اكتشاف الفرص واقتناصها.					
	2	يعد التسامح مع الغموض بوصفه سمة من سمات القيادات الادارية في منظماتكم.					
	3	تسعى إدارة منظماتكم إلى تخفيف حالة الغموض من خلال التخطيط والتفكير والتحليل					
	4	تحمل الغموض في العمل يقود الى انجاز الاعمال بأسلوب فعال وأسلوب ذكي					
	5	تتعامل ادارة منظماتكم مع المواقف الغامضة بأنها مرغوبة ومثيرة للاهتمام.					
الإبداع	6	تعمل ادارة منظماتكم على إيجاد منتجات أو خدمات جديدة.					
	7	استعداد إدارة منظماتكم لتطوير حلول مبتكرة وتقديم عروض جديدة.					
	8	تعمل إدارة منظماتكم على إيجاد طرق جديدة في كيفية تعرف الزبون على المنتجات.					
	9	تسعى منظماتكم الى إيجاد طرق جديدة في إدارة علاقاتها بالزبائن الحاليين والمحتملين.					
	10	تهتم منظماتكم بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الابداعية لدى الافراد العاملين					
تحمل المخاطرة	11	تسعى ادارة منظماتكم في دخول الأسواق الجديدة رغم الغموض وعدم التأكد.					
	12	تتقبل إدارة منظماتكم العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد.					
	13	لدى القيادات الادارية في منظماتكم الرغبة والاستعداد لتحمل مخاطر معينة.					
	14	لدى منظماتكم القدرة على المجازفة وطرح منتجات جديدة.					
	15	تتبع إدارة منظماتكم أسلوب المجازفة في اتخاذ قرارات التحسين والابتكار في المنتجات.					

الابعاد الفرعية	ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
اقتناص الفرص	16	البحث عن فجوة في السوق أو حاجة، والقيام بتقديم حلول ومنتجات لسد هذه الفجوة او الحاجة.					
	17	تسعى ادارة منظماتكم للبحث عن فرص جديدة واستثمارها.					
	18	تقوم منظماتكم بمتابعة الفرص المتاحة والتي لم يلاحظها المنافسون والتي تعتبر احدى مصادر التميز والتفوق.					
	19	الفرص التي تسعى إدارة منظماتكم لاقتناصها تتضمن التوقيت المناسب أو المنتج المناسب أو خدمة تحمل قيمة مضافة للزبون.					
	20	تتطلع ادارة منظماتكم في تفكيرها بالتفرد في السوق مستقبلاً.					

ثالثاً. التفوق التنافسي: القدرة على خلق قيمة يدركها الزبائن على انها متفوقة على المنافسين.

الابعاد الفرعية	ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
بناء علاقات مع الزبون	1	تسعى إدارة منظماتكم لتحقيق رضا الزبائن من خلال تلبية رغباتهم وتوقعاتهم وحل مشاكلهم.					
	2	يتمتع موظفو الخط الاول في منظماتكم بمستوى عالي من اللطف مما يساعد على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.					
	3	لدى منظماتكم قاعدة بيانات كفوة عن زبائنها الحاليين والمحتملين.					
	4	تقوم منظماتكم باستطلاع آراء زبائنها لمعرفة مدى رضاهم عن منتجاتها.					
	5	تقدم منظماتكم التسهيلات والخصومات النقدية لزبائنها لغرض كسب ولائهم.					
قيمة الزبون	6	توفر منظماتكم الراحة والأمان والبيئة الصحية للزبائن.					
	7	تقدم منظماتكم الكثير من الخدمات المجانية للزبائن مقارنةً بالمنافسين.					
	8	تحرص إدارة منظماتكم على توفير المنتجات للزبائن في أوقات يصعب الحصول عليها من المنافسين الاخرين.					
	9	تحرص منظماتكم على تقديم عروض جيدة للزبائن وبالتالي توفير المال لهم.					
	10	تستقبل منظماتكم الزبائن خلال ساعات عمل ملائمة لظروفهم مقارنةً بالمنافسين.					

الإبعاد الفرعية	ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
معرفة الزبون	11	تسعى منظمتكم إلى تطوير علاقتنا بزبائننا لتحديد وتوسيع معرفتنا عنهم.					
	12	تأخذ منظمتكم بنظر الاعتبار الشكاوى والمقترحات التي يدلي بها الزبائن.					
	13	تأخذ منظمتكم بنظر الاعتبار مقترحات الزبائن حول الخدمات الجديدة وطريقة تقديمها.					
	14	تحرص منظمتكم على حصول الزبائن على العينات المجانية التي تساهم بشكل كبير في زيادة معرفتهم بالمنتجات الجديدة للمنظمة.					
	15	تشجع منظمتكم الموظفين على ضرورة تفهم حاجات ورغبات الزبائن وتجميع آراءهم حول الخدمات المقدمة.					
الاستخبارات التسويقية	16	لدى منظمتكم فريق خاص لمتابعة المعلومات حول الزبائن والتعرف على الحاجات والرغبات الجديدة للزبائن.					
	17	يسهم نظام الاستخبارات التسويقية في الكشف عن مصادر الميزة التنافسية لدى المنافسين.					
	18	تحرص منظمتكم على استخدام الاستخبارات التسويقية في معرفة خطط المنافسين.					
	19	يساعد نظام الاستخبارات التسويقية في رفع مستوى جودة المنتجات لكسب زبائن جدد.					
	20	تقوم منظمتكم بالاستجابة السريعة تجاه كل النشاطات التي يقوم بها المنافسون في السوق.					