

توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي دراسة تحليلية لآراء مدراء مصرف الرافدين

م.رونق كاظم حسين شبر

قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

raw_adn@yahoo.com

م.سناء جواد كاظم

قسم إدارة الأعمال

sanajawad83@yahoo.com

المخلص:

تختبر الدراسة الحالية علاقة الارتباط والتأثير بين القدرات المميزة والتسويق الريادي بأبعاده (قادة التطوير التسويقي، أنشطة التسويق الريادي، العوامل المحددة للمصرف، العوامل المحددة للريادي) وتحددت الدراسة بفرضية رئيسية مفادها "وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة والتسويق الريادي" تنبثق منها أربع فرضيات فرعية، وقد وقع الاختيار على مصرف الرافدين "الإدارة العامة" كمجتمع للدراسة لكونه من أكثر المصارف عراقية، وجمعت البيانات عن طريق استمارة أستبيان مكونة من جزئين، الأول يختص بالقدرات المميزة والثاني يختص بالتسويق الريادي، وقد تم توزيع (50) أستبانة على مدراء ومعاوني المدراء ورؤساء أقسام المصرف، أعيدت بالكامل وقد تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي، معامل الارتباط (Person)، الانحدار، و (R^2) معامل التحديد لاختبار صحة فرضيات الدراسة، إذ بينت النتائج صحة فرضيات الدراسة وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي تم التوصل الى جملة من التوصيات لعل من أبرزها ضرورة التأثير في السياسة الوطنية، والسعي لزيادة عدد الفروع العاملة خارج القطر ومحاولة تفعيل عمل فرع المصرف في لندن .

Employing the Distinctive Capabilities to support analysis study of the Marketing: A Entrepreneurial .Bank Managers Rafidain -of AL Opinions

Abstracted

This study examines the correlation relation and the effect between the distinctive capabilities on Entrepreneurial Marketing through its Entrepreneurial marketing, the determining factors of the bank and those of Entrepreneurial . The study is determined by major hypothesis which states that there is a correlation relation and a significant of marketing. This hypothesis is subdivided into four secondary hypotheses. AL-Rafidain bank (general management) has been selected as a study society because its being the most deep-rooted banks. data have been collected by means of a questionnaire, consisting of two parts (the first one concerning the distinctive capabilities, the second the Entrepreneurial marketing) fifty questionnaire, have been distributed among managers, assistant managers, and head of the departments of the bank. several statistical means are used to test the Validity of the hypotheses of the study such as : arithmetical means, standard deviation, hypothetical means, the correlation Pearson, and determination coefficient (R^2) The conclusions of the study. In the light of the statistical analysis, some recommendations are attained It is highly recommend that national policy be influenced, to seek the increase of the working branches abroad, and to attempt activating the action of the branch of the bank in London.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

كل منظمة ينبغي أن تمتلك مجموعة من القدرات التي تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى في السوق، وهذه القدرات تمثل صورة المنظمة، فإذا كانت تمتلك أحد عوامل الكفاءة ما بينما في المواقع الأخرى لا توجد كفاءات كافية لن تستطيع المنظمات تحقيق مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع، فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بالقدرات المميزة، فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وتوظيف تلك القدرات بطريقة إيجابية لتحقيق الريادة في تسويق خدماتها، وتعد الريادة احد المداخل الحديثة التي تحافظ من خلالها المنظمات على بقائها واستمراريتها ونموها مع زيادة قدراتها التنافسية، وتحقيق موطأ قدم لها في السوق من خلال اقتناص الفرص المربحة وهنا يكمن دور المدراء الرياديين في مجال التسويق من

خلال تركيزهم على الابتكار والتطوير بالتواصل مع التنبؤ وفهم احتياجات السوق، اختصاراً يمكن حصر مشكلة الدراسة بالتساؤل العام (هل لتوظيف القدرات المميزة دور في تعزيز التسويق الريادي) وينبثق منها التساؤلات الفرعية الآتية:-

- 1- ما هي طبيعة العلاقة بين القدرات المميزة والتسويق الريادي؟
- 2- ما أثر هذه العلاقة لتعزيز التسويق الريادي للمصرف مجتمع الدراسة؟
- 3- ما هي حدود مساهمة القدرات المميزة في توفير متطلبات التسويق الريادي في المصرف مجتمع الدراسة؟
- 4- هل يدرك مدراء مجتمع الدراسة وجود قدرات مميزة في المصرف مجتمع الدراسة؟ وكيف يمكن توظيف تلك القدرات في تعزيز التسويق الريادي؟
- 5- هل يدرك المدراء وجود ممارسات للتسويق الريادي في المصرف مجتمع الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتناول هذه الدراسة موضوعي القدرات المميزة والتسويق الريادي بوصفها أحد السمات الأساسية للعصر الحديث، ويمكن اختصار أهمية الدراسة بالآتي:

- 1- تناولها لمفهوم القدرات المميزة بوصفها نهجاً إدارياً حديثاً وأثره في التسويق الريادي للخدمة المصرفية في المصرف مجتمع الدراسة.
- 2- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المصرفي الذي هو من أكبر القطاعات إسهاماً في الاقتصاد العراقي فضلاً عن حجم الخدمات التي يقدمها لشريحة كبيرة من المجتمع عموماً، وإسهام المصرف مجتمع الدراسة في ذلك القطاع خصوصاً، والذي كان حافزاً لهذه الدراسة لاختياره مثل هذا القطاع.
- 3- شحّة المصادر الأجنبية واختصارها في الأغلب على الطرح النظري وعدم التطرق لمثل هذا المفهوم في المصادر العربية وخصوصاً في مجال (التسويق الريادي) على حد علم الباحثين فضلاً عن كونها من الدراسات النادرة التي قامت بربط القدرات المميزة مع التسويق الريادي لاسيما في منظمة ذات طابع خدمي، وبالتالي هذه الدراسة تمثل إضافة نوعية متواضعة باتجاه تسليط الضوء على أحد المواضيع الحديثة.
- 4- تؤسس هذه الدراسة أساساً لتعزيز العلاقة المنطقية بين القدرات المميزة والتسويق الريادي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القدرات المميزة للمصرف مجتمع الدراسة والتسويق الريادي ويمكن إيجاز أهداف الدراسة بالآتي:

- 1-الإشارة إلى مستوى القدرات المميزة للمصرف المبحوث ومن وجهة نظر المدراء.
- 2-تحديد مستوى توجه المصرف لتطبيق ممارسات التسويق الريادي.
- 3-تحديد علاقة الارتباط والأثر بين القدرات المميزة والتسويق الريادي في المصرف مجتمع الدراسة.
- 4-التعرف على مدى اهتمام الإدارات العليا بالقدرة المميزة للمصرف المبحوث ومدى مساهمتها في تحقيق التسويق الريادي.

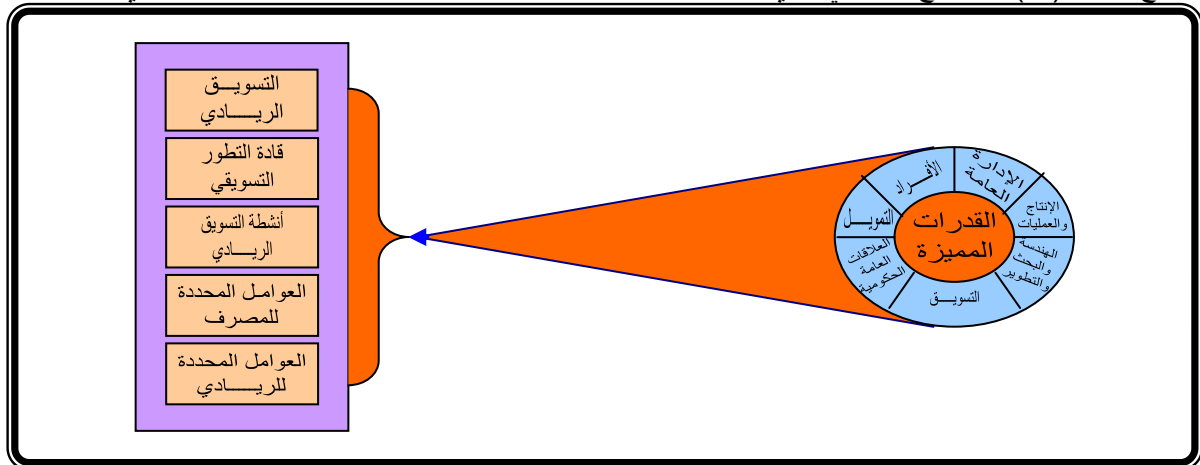
تنبثق هذه الدراسة من فرضية رئيسية ، وتنفرع منها أربع فرضيات فرعية.

الفرضية الرئيسية: (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة والتسويق الريادي)، وتنفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة وقادة التطوير التسويقي.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة وأنشطة التسويق الريادي.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة والعوامل المحددة للمصرف.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة والعوامل المحددة للريادي.

خامساً: أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) الأنموذج الفرضي الذي يبين العلاقات المفترضة بين القدرات المميزة والتسويق الريادي.



سادساً: موقع ومجتمع وعينة الدراسة

يُعد مصرف الرافدين (الإدارة العامة) موقعاً للدراسة، وقد تمّ اختياره لعراقة والتوجه العالي لإدارته العليا لاحتواء وتحفيز القدرات المميزة لدى مدرائه من جانب، ومن جانب آخر الرغبة في تقديم خدمات مصرفية متميزة للزبائن. (المصدر: من خلال المشاهدة الشخصية والمقابلات للباحثين)

- تأسس مصرف الرافدين بموجب القانون (33) لسنة (1945) وبلغت الفروع داخل بغداد (75) و(80) فرع داخل العراق.
- هناك (7) فروع تعمل خارج القطر منها (فرع بيروت، فرع البحرين، فرع القاهرة، فرع صنعاء، فرع دبي، فرع جبل عمان، فرع لندن الذي تمّ تجميد أعماله بقرار من قبل قوات التحالف).
- عدد أعضاء الهيئة الإدارية بما فيهم مدراء المناطق الوسطى والشمالية والجنوبية (50) عضو.

أنواع الخدمات التي يقدمها المصرف

- 1- الائتمان بكافة أنواعه مثل (قروض المشاريع الصغيرة والاتحادات والنقابات).
- 2- قروض السيارات والأليات. 3- بيع وشراء الدولار. 4- قروض إسكان المواطنين.
- 5- التحويل النقدي خارج القطر. (المصدر: من خلال المشاهدة الشخصية والمقابلات للباحثين)

سابعاً :-متغيرات الدراسة ومقاييسها

تضمنت الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين تم قياسها بموجب استمارة استبيان وباستخدام مقياس لكرت السباعي (مهم استراتيجيا 7 غير مهم استراتيجيا 1) وكالاتي :-

1- المتغير المستقل (القدرات المميزة) حيث قيس هذا المتغير باستمارة استبيان متمثلة ب(55) قدرة مميزة طورها كل من (Hitt&Ireland,1985) إذ استندت عليها اغلب الدراسات المعنية بهذا الجانب حيث كانت الجوانب التطبيقية لهذه الدراسات مركزة على المنظمات الصناعية، وقامت الباحثين بإجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع البيئة المصرفية، حيث تكونت هذه الاستبانة من سبعة أبعاد وهي:-

الإدارة العامة متمثلة بالفقرات(1-10)، الإنتاج والعمليات متمثلة بالفقرات (20-11)، الهندسة والبحث والتطوير متمثلة بالفقرات (25-21)، التسويق متمثل بالفقرات (33-26)، التمويل متمثل بالفقرات (44-34)، الأفراد متمثل بالفقرات (51-45)، العلاقات العامة والحكومية

متمثلة بالفقرات (55-52) 2- المتغير المعتمد (التسويق الريادي) حيث قيس هذا المتغير باستمارة استبيان متمثلة ب(17) فقرة بالاعتماد على (Westerlund&Leminen,2012) حيث قامت الباحثان بإجراء التعديلات المناسبة مع البيئة المصرفية، وتكونت هذه الاستبانة من أربعة أبعاد هي:- قادة التطوير التسويقي متمثل بالفقرات (61-56)، أنشطة التطوير الريادي متمثل بالفقرات (67-62)، عوامل محددة للمصارف متمثل بالفقرات (70-68)، عوامل محددة للريادي متمثلة بالفقرات (72-71)، إذ تمّ توزيع (50) استمارة استبيان على أعضاء الهيئة الإدارية من مدراء ومدراء رؤساء الأقسام، وقد كانت نسبة الاسترداد (100%)، ولغرض التأكد من ثبات الاستبانة فقد قامت الباحثان بتوزيعها على عينة تجريبية تكونت من (35) مستجيب بعد مدة (15) يوماً من التوزيع الأول، تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ كمعامل لثبات الاستبيان وكانت النتائج مطمئنة، ويوضح الجدول (1) نتائج هذا المعامل.

جدول (1) ثبات الاستبانة

ت	القدرات المميزة	كرونباخ	ت	التسويق الريادي	كرونباخ
1	الإدارة العامة	0.79	1	قادة التطوير التسويقي	0.88
2	الإنتاج والعمليات	0.82	2	أنشطة التطوير التسويقي	0.799
3	الهندسة والبحث والتطوير	0.81	3	العوامل المحددة للمصرف	0.84
4	التسويق	0.81	4	العوامل المحددة للريادي	0.868
5	التمويل	0.82			
6	الأفراد	0.80			
7	العلاقات العامة والحكومية	0.79			
	ثبات الاستبانة ككل	0.80		ثبات الاستبانة ككل	0.846

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- 1- الأوساط الحسابية لقياس مستوى الاهتمام بمتغيري الدراسة في المصرف مجتمع الدراسة.
- 2- الانحراف المعياري لقياس تشتت الآراء عند الوسط المعياري.
- 3- الوسطي الفرصي وتم الحكم على الواقع (المستوى) وفقاً للاتي : 1- المدى = الحد الاعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس ، أي المدى = 7 - 1 = 6 2- طول الخلية = المدى / الحد الاعلى للمقياس ، أي طول الخلية = 6 / 7 = 0.85714 وعليه : 1- 1.85714 منخفض جداً، (1.85715-2.714 منخفض)، (2.715-3.571 مقبول)، (3.572-4.428 متوسط)، (4.429-5.285 مرتفع)، (5.286-6.142 مرتفع نوعاً ما)، (6.143-7 مرتفع جداً).
- 4- معامل الارتباط (Person) لاختبار معنوية الارتباط بين المتغيرين.

5- وقد تم استخدام اختبار (T) واختبار (F)

المبحث الثاني:- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
أولاً: القدرات المميزة **Distinctive Capabilities**
- نبذة تاريخية ومفهوم

يعد مفهوم القدرات المميزة (DC) ليس بالمفهوم الحديث إذ استخدم لأول مرة من قبل (Selznick,1957) لوصف خصائص المنظمات والإشارة إلى الأعمال التي تؤديها المنظمات بشكل جيد بالمقارنة مع منافسيها (Snow&Hrebiniak,1980:317). ثم طور في بداية الثمانينات عندما قام كل من (Hitt & Ireland, 1985: 287) بتعديل التعبير القائم إلى تعابير مماثلة ومفاهيم مستخدمة مثل ، الصميم (Core)، الكفاءة المتخصصة للشركة (Firm-Specific competence) الكفاءات التنظيمية (Organizational Competencies) مصدر الانتشار (Resource deployments) والأصول المخفية (Invisible assets). فمصطلح القدرات المميزة (Capabilities) يستخدم بشكل متبادل مع مفاهيم مثل ، الكفاءات المميزة (Distinctive Competencies) (Snow&Hrebiniak, 1980: 317;Hitt&Ireland, 1985 :273) ،الأدوات التنافسية (Competitive devices) ومصادر الميزة (Sources of advantage) (Day&Wensley,1988) نقلا عن (Ulrich,1977)، وأستخدم (Cheaseth,2011:257-258)، ومصطلح القدرة المنظمة لوصف المنظمة ماذا تقدر ان تفعل وكيف تفعل ذلك، نقلا عن (Abu Bakar ,2009:160) ولقد أكد (Snow&Hrebiniak,1980:317) في دراسة على العلاقة بين الاستراتيجية والكفاءة المميزة وأداء المنظمة ولاحظ بأن لكل إستراتيجية أداء مميزة ولكن يجب أن تدعم بكفاءات مميزة مناسبة. وهناك العديد ممن حاولوا وضع مفاهيم لمصطلح القدرات المميزة والجدول (2) يوضح ما تم الاطلاع عليه من مفاهيم في هذا الجانب .

جدول(2) بعض مفاهيم القدرات المميزة

المفهوم	اسم الباحث، السنة، رقم الصفحة
عبر عن كون القدرات المميزة هي كفاءات مميزة والتي هي مجموعة من العديد من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتؤديها بشكل أفضل من المنظمات المنافسة الأخرى والتي تعمل ضمن بيئة مشابهة.	Snow&Herbiniak,1980: (317)
أشار بأن التكامل المؤثر للمصادر أو القدرات في المؤسسات هي قدرات مميزة تسمح لهذه المؤسسات بتوظيف أنشطتها بنجاح.	(Hitt&Ireland,1985:273)
عرف القدرات المميزة كواحدة من الصفات التي يفتقر إليها الآخريين والتي أيضا تكون مناسبة وملانمة وأضاف بأن القدرات المميزة تصبح كميزة تنافسية عندما تستخدم في الصناعة أو عندما تدخل السوق.	(Kay,1993:14)
وصف القدرات المميزة بأنها قدرات منظميه حيث تعرف في التسويق ودراسات الإدارة الاستراتيجية بأنها (حزمة من المهارات المركبة والمعرفة المتراكمة من خلال العمليات التنظيمية والتي تمكنها من تنظيم أنشطتها واستخدام أصولها .	(Day,1994:38)
عرف كل من (Graig&Grant,1993) القدرات المميزة او الكفاءات المميزة للمؤسسات على أن كلاهما مصادر ملموسة وغير ملموسة تتضمن المالية ، الطبيعية ، الأفراد ، التكنولوجيا و السمعة والعلاقات التي تمتلكها المؤسسة أو التي تحاول الوصول اليها .	(Man,2009:22)

من ماتقدم ومن الاطلاع على المفاهيم في جدول (2) يمكننا ان نعرف القدرات المميزة بانها ((ميزة تنافسية وهي صفة تتميز بها المنظمة عن سواها من المنظمات العاملة في مجال مماثل امتلكتها المنظمة من مهارات ومعارف متراكمة ومكنتها من توظيف انشطتها بنجاح)) .

- أهمية القدرات المميزة

القدرات المميزة التنظيمية ممكن أن تكون مدخلات ممتازة في أي وظيفة أعمال (Abu Bakar. etal,2009:159) فضلا عن أن القدرات المميزة الحاسمة هي دليل المؤسسات الصغيرة لأداء عالي (Awang etal.,2010:35) كما سعى إلى إيجاد جواب معين وهو كم من القدرات المميزة يجب ان تكون متوفرة في المؤسسات الصغيرة وتكون ذات علاقة بالأنشطة الرئيسية التنافسية. ويرى (Ab Bakar etal., 2009: 160) بأن المنظمة اذا استطاعت فهم عوامل النجاح الرئيسية المهمة في عملياتها في هذه الحالة ستكون قادرة على عمل مراجعة داخلية والتي ستحدد القوة والضعف او القدرات ، لان التوجه

الاستراتيجي ليس كافي لنجاح الممارسات المنظمة ويجب أن تكون هنالك قدرات منظمة لتعزيز الأداء. وقد أشار (Man 2009:21) في دراسته بان الدراسات السابقة في الإدارة الاستراتيجية اقترحت القدرات المميزة أو الكفاءات كجزء مهم لمصادر المنظمة والميزة التنافسية. ويؤكد (Dois.etal.,2000:7) بان الكفاءات أو القدرات المنظمة المتميزة تكتسب اهميتها لدرجة ان بإمكانها أن تعكس صورة محترمة للمؤسسات الصغيرة بشرط توفر الربحية والنمو واحتمالية البقاء.

- أبعاد القدرات المميزة

يتضح من دراسة (Kay,1993:14) أن هنالك ثلاث قدرات مميزة والتي بالإمكان أن تضمها لتحقيق ميزة تنافسية خلال علاقاتها :-

- 1- **البنية التحتية** : وهي بناء اتصال علائقي مع أو ماحول المنظمة مع الزبائن ،المجهزين ومع العاملين
- 2- **السمعة** : وهي أكثر أهمية من آلية الإعلان التجاري لنقل المعلومات الى الزبائن وتتضمن الخبرة الخاصة بالزبون ، علامات الجودة ، الضمان ، الانتقال الشفوي للكلمات ، الضمان ،الاتصال مع العلامات التجارية الأخرى ، وإسناد السمعة .
- 3- **الابتكار** : هو ترجمة الابتكار إلى ميزة تنافسية بنجاح ، وعمليات الابتكار غالبا ما تتضمن التفاعلات المركبة بين المؤسسات.

ويشير (Kay,1993:64) أن المؤسسات بإمكانها تحقيق قيمة مضافة فقط على أساس بعض القدرات المميزة وان المؤسسات بدون قدرات مميزة ربما تبقى تحقق ميزة تنافسية إذا كانت لديها إستراتيجية معينة . أما (Carson etal., 1995) فقد ميز أربع كفاءات رئيسية ترتبط مع إدارة التسويق الريادي وهي كالآتي :- نقلا عن (Collinson&shaw,2001:767)

- 1- الخبرة في كل من الصناعة المهنية .
- 2- معرفة المنتج الذي يعين السوق .
- 3- مهارات التواصل التي تكون قادرة على توجيه المنظمة .
- 4- الحكم المعين الذي يكون قادر على وصف فرص السوق الجيدة او التعيينات الرئيسة للأفراد والمدعومة بمستويات عالية من التصور والحس .

وقد جاء (Ansoff,1965) ليصنف وظائف الأعمال إلى عدة مجالات هي (الإدارة العامة،الإنتاج والعمليات،التسويق، التمويل، إدارة الموارد البشرية، الهندسة والبحث والتطوير، العلاقات العامة والحكومية)وفي هذا السياق أعلاه طور كل من (Hitt&Ireland,1985:279) مجموعة من الأنشطة بلغ عددها (55) نشاط تم اشتقاقها من أدبيات الدراسات السابقة ذات الصلة

(e.g.,Sproul,1960;Paine&Naumes,1974;Steiner,1969;Buchele;1962;Rockart,1979;Stevenson,1976;Anthony&Deardenm ;1976)

وهذه القدرات للأنشطة تم تجميعها وفق سياق معين لتكوين مقاييس وظيفية مهمة وفق دراسة (Hitt,Ireland&Palia,1982) (Hitt,Ireland&Stadter,1982) والتي قادت إلى إعادة تطبيق وتركيب هذا المفهوم القدرات المميزة بصيغة جديدة مختلفة عن الدراسات السابقة وبشكل أكثر تحديد اقترحت الدراسات ذات الصلة بان هذه الأنشطة الوظيفية قد تصبح قدرات مميزة عندما يكون التركيز بشكل ملائم عليها ، وقد اتبعت الدراسة الحالية نفس الأسلوب المتبع من قبل دراسة (Hitt&Ireland,1985) والمتمثلة بتجميع الأنشطة (55) إلى سبع مجاميع أساسية لكونها تعد أنشطة شاملة لجميع وظائف المصرف عينة الدراسة والتي تتمثل بالآتي :-

- 1- **الإدارة العامة General administration** :- يرى (Seong,2011:8) بأن الكفاءات الإدارية تتضمن :-
-مقدرات استثنائية لقادة إستراتيجية المنظمة لرسم رؤية إستراتيجية وربط هذه الرؤية من خلال تنظيم وتشجيع العاملين في المنظمة لإدراك هذه الرؤية .
- ب-القدرة المميزة لتسريع علاقات بيئة المؤسسة الايجابية .

- 2- **الإنتاج والعمليات Production/Operations** :- افترض كل من (Hitt&Ireland,1985:276) بأن الإنتاج والعمليات وأنشطة التسويق ترتبط بعلاقة ايجابية مع الأداء. ففي أدبيات استراتيجيات التصنيع القدرات غالبا ماتفهم على إنها وحدات الأعمال أو الأداء التنافسي المدرك او القوى العملياتية (Hallgren,2007:9) . ويرى

(Houyes&Pisano,1996:40) في الخدمات إن إستراتيجية التصنيع الواسعة يجب إن تؤكد على اختيار ونمو القدرات العملية الفريدة. وتأتي أهمية إدارة العمليات على حسب ما أشار إليها (Slak etal,2010:2) لأنها تهتم بخلق الخدمات والمنتجات وهي أيضا التوسع لأنها مركز للعديد من التغييرات التي تؤثر على عالم الأعمال كالتغيير في طلبات الزبون والتغيير في تجهيز شبكات الأعمال فضلا عن إنها التحدي والذي هو التحفيز للإبداع الذي سوف يسمح للمنظمات بالاستجابة للعديد من المتغيرات بحيث تصبح من المهام الأساسية لمدراء العمل. ويضيف (Man,2009:24) بان الإجراءات العملياتية مثل كفاءة اكتساب مصادر الإنتاجية وتفاعل العاملين ممكن تبنيها لقياس تأثيرات انسيابية العمل وكذلك تعزيز أو دعم العمل في المنظمات

- 3- **الهندسة والبحث والتطوير** :-يشير (Matthews&Shulman,2005:234-235)إلى إن قطاع البحث والتطوير يلعب دور في المساهمة في تطوير الصناعة وإنشاء الأسواق فضلا عن خلق المعرفة لاستخدام المنتجين وغيرهم من أعضاء سلسلة التجهيز مثل المعالجات والموزعين والغرض من ذلك هو لتطوير قدرات المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى الرغبة لدعم الإبداع والخبرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة وقيادات تكنولوجية جديدة وبحث وتطوير العمليات الجديدة (Lumpkin & Dess,2001:431)

4- التسويق Marketing:- إن أنشطة التسويق في قطاع المصارف أخذ اهميته بعد عام (1950) في (Wostern Countries) وبعد (1980) في تركيا والإدراك الموجه للمصارف الجديدة باتجاه السوق والذي بدوره يؤثر في خلق سوق جديدة وللبقاء الذي يكون بالأساس في المنافسة الحادة ومستويات الفرصة السكانية وعليه ممكن تسمية العوامل المؤثرة في سوق المصارف كالتطورات التكنولوجية والترتيبات القانونية والمنافسة (Once,2013:484-485) ويشير أيضا إلى أن سبب أهمية مجال التسويق في قطاع المصارف يأتي من :-

أ-التغيير في التركيب السكاني .
ب-التنافس الشديد في قطاع الخدمة المصرفية .
ج-رغبة المصارف في زيادة الفائدة لخلق أسواق جديدة وحماية وتطوير حصصها السوقية .
ويرى (Slater&Narver,1996:159) إن التركيز على الفرص المتاحة في قطاع السوق وليس في السوق الشامل ومحاولة تحقيق ميزة تنافسية على حد سواء يأتي عن طريق زيادة فوائد الزبون وخفض التكاليف. ويذكر (Vijande etal.,2012:27-28) عدة فوائد للقدرات المميزة التسويقية والتي تتصل بموضوع الدراسة الحالية كان أهمها مرونة التخطيط التي تعكس مدى قدرة المؤسسات على تنفيذ التخطيط والتسويق الاستراتيجي والتي تتكيف مع حالات الطوارئ البيئية ذات الصلة والتي تعتبر مهارة تنافسية أساسية، فضلا عن إن تنفيذ الخطط التسويقية تبين قدرة المؤسسة على تطوير ومراقبة خططها وممارستها، أيضا استجابة الخدمة الذي يعكس قدرة الاستجابة بسرعة وتكيف المنظمة والحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع زبانتها، والقدرة على ضبط سياسة السعر للحصول على أفضل مايمكن من الإيرادات من السوق والاتصالات التسويقية التي تساعد في إدارة توقعات الزبون جنبا الى جنب مع الصورة الذهنية وقيمة المؤسسة ويشير (Vorhies etal.,1999:2) إلى إن القدرات المتوقعة في التسويق تعطي المؤسسة القدرة على التوليد والعمل على المعلومات الخاصة بأنشطة المنافسين ومع هذه القدرات التسويقية المتوقعة فإنه من المتوقع إن تحقق ميزة تنافسية تتجه للأداء الجيد ويؤكد كل من (Sharma&Desmares,2013:4) بأن المصارف اقوى نسبيا عند استخدام التحليل المنطقي المتقدم كالتحليل التنبؤي لكن في اغلب الأحيان تكون ليس لديها القدرة على التكامل في الوقت المناسب فيما يتعلق بجهودها التسويقية المتمثلة بالقنوات المتعددة .

5- المالية Finance:- إن من اولويات المصارف التي تعتمد على العلاقات في تعاملاتها هو توفير خدمات التمويل بواسطة الوسيط المالي الذي يستثمر في الحصول على معلومات معينة عن الزبون (Ullah&Shah,2011:13518) فنظام التمويل بإمكانه إن يعزز النمو الاقتصادي من خلال تحويل رأس المال إلى مشاريع مع إنتاجية رأس المال بأعلى هامش ربح (Shah&shah,2011:13429). ويرى (Song etal.,2007:18) انه عندما يتم استخدام نوع الإستراتيجية كمتغير الاعتدال نجد إن قدرات معينة فقط لها تأثيرات مهمة على الربحية كالتكنولوجيا وقدرات تكنولوجيا المعلومات وزيادة الأداء المالي للمنظمات المنقبة بينما مجموعة مختلفة من القدرات كربط السوق والتسويق ترتبط ايجابيا بالأداء المالي للمنظمات المدافعة حيث لاحظ الباحثون بأن إجراءات التمويل كالربحية والنمو ممكن استخدامها للوصول إلى أداء مالي للمنظمة (Man,2009:24).

6-الأفراد Personnel:- إن التغييرات السريعة في الوقت الحاضر والعولمة على نحو متزايد والمنافسة العالمية وقدرة أي منظمة أعمال على خلق ميزة تنافسية جعلت من الكفاءات الصميمة الملموسة للموارد البشرية عوامل رئيسة لتحسين موقع سوق الأعمال (Seong,2011:7)، ويشير إلى إن موارد رأس المال البشري تأخذ بنظر الاعتبار الذكاء والإدراك، الخبرة، المواقف السلوكيات وتحليل المهارات لكل العاملين. ولكي تقوم المؤسسة بأدائها بكفاءة يتطلب منها إستراتيجية تنظيمية تكون مدعومة بقرارات مميزة والتي تبنى بالاعتماد على الارتباط الكفوء للمعرفة والقدرات والسلوك والتي تستطيع استنباطها فقط من العاملين مع عوامل أخرى تمتلكها أو تسيطر عليها المؤسسة (Zadeh&Seyedjavadin,2013:2-3)، كما افترض إن المنظمة التي تتبنى إستراتيجية معينة يتطلب منها ذلك تقنيات وممارسات لإدارة القوى العاملة لديها والتي تختلف عن تلك التي تحتاجها المؤسسات الأخرى التي تطبق استراتيجيات مختلفة مع قوى عاملة مختلفة.

7-العلاقات العامة والحكومية Public and governmental relations:- وهي بناء علاقات جيدة مع العامة المختلفين من الناس عن طريق الحصول على دعابة ايجابية وبناء صورة جيدة للمؤسسة والتعامل مع أو القضاء على الشائعات والقصاص والأحداث السلبية (سرور، 2009:-879-887) وأشار إلى إن أدوات العلاقات العامة هو استخدام المؤسسات العلاقات العامة في الاتصالات مع عامتها عن طريق تحديد أهداف العلاقات العامة واختيار وسائل العلاقات العامة وتنفيذ خطة العلاقات العامة وتقويم نتائجها ولتحقيق هذه الأهداف تستخدم المؤسسات عددا من الأدوات مثل الإخبار، الأحاديث والأحداث الخاصة، إعداد مواد مكتوبة وصوتية مرئية وتعريف بالمنشأة والمساهمة بالنفوذ والوقت في أنشطة الخدمة العامة. ومن وظائفها إنها تبقى العلاقة بين مجموعتين (المنظمة، الجمهور) وهي بنفس الوقت فن أو علم لتطوير الفهم المتبادل والنية الحسنة وهي تحليل فهم العامة والمواقف وتمييز سياسة المنظمة مع اهتمام العامة وتنفيذ البرامج للتواصل مع العامة (Palaniappan&Ramachandraiah,13).

ثانيا :- التسويق الريادي (EM) Entrepreneurial marketing

- نبذة تاريخية ومفهوم

إن التطور التاريخي لهذا المصطلح وثق من قبل مختلف الباحثين وأول من سبق في الإشارة إلى هذا المصطلح هو Richard Cantillon (1734) الذي يرى ان (الريادة كانت التوظيف الذاتي مع العودة غير المؤكدة) (Sharma & Chrisman, 1999: 1). اذ بدأ التطور التاريخي للتسويق الريادي (EM) منذ عقدين، أما العمل المبكر في هذا المجال فقد ركز على قضايا

متداخلة بين نظريات التسويق التقليدية وأولئك المؤمنين بالريادة (Colinson & Shaw, 2001: 763). وجاء مصطلح إستراتيجية التسويق الريادي ليصف أنشطة التسويق الصغيرة والمغامرات الجديدة (New ventures)، وبالإمكان أيضاً وصف الأنشطة التسويقية مع نمط التفكير في اتخاذ القرارات الريادية بغض النظر عن حجم أو عمر المنظمة (Krous et al., 2010: 2). ومن المهم في هذه الحالة النظر إلى إستراتيجية التسويق الريادي من منظور التسويق العام، ويجب إن يعتبر كإضافة إلى النظريات الموجودة (Hills & Hultman, 2006: 232). وهناك العديد من وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم الريادة والتسويق الريادي والجدول (3) يوضح ما تيسر الاطلاع عليه من مفاهيم في هذا الجانب.

جدول(3)

بعض مفاهيم الريادة / التسويق الريادي

المفهوم	اسم الباحث، السنة ورقم الصفحة
الريادة مدخل جديد، يمكن التجارة بالدخول إلى أسواق قائمة أو جديدة مع بضائع أو خدمات موجودة أو جديدة. وهذا المفهوم جاء في إشارة لها إلى العمل الضروري للريادة كمدخل جديد.	(Lumpkin & Dess, 1996: 136)
الريادة هي الإحاطة بأعمال الخلق التنظيمي، التجديد، أو الابتكار ضمن أو خارج المنظمة الموجودة	(Sharma & Chrisman, 1999: 7)
وصفوا التوجه التسويقي (Marketing Orientation) في المؤسسات الصغيرة كالتسويق الريادي والذي يعني أسلوب السلوك التسويقي الذي يقاد ويشكل بشخصية المدير المالك.	(Hill & Wright, 2000: 25)
يفهم التسويق الريادي (EM) بالاعتماد على معرفة كيفية عمل المدراء/ المالكون أو الرياديين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وكيفية اتخاذهم للقرارات منها ما يتعلق بتسليم العروض التسويقية في السوق ضمن محددات ندرة الموارد، الخبرة، التأثير، والحجم.	(Gilmore, 2001: 137)
التسويق الريادي (EM) هو من يتصف بالاستجابة إلى السوق وعلى ما يبدو القدرة الحدسية (Intuitive Ability) إلى توقع التغيرات في طلبات الزبون.	(Collinson & Shaw, 2001: 768)
التسويق الريادي (EM) يعرف بالاستباقية واستغلال الفرص للحصول على الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم من خلال الطرق الابتكارية لإدارة الخطر، قوة الموارد، وخلق القيمة.	(Morris et al., 2002: 5)
التسويق الريادي (EM) بأنه التسويق للمؤسسات الصغيرة المتنامية من خلال روح المبادرة.	(Bjerke & Hultman, 2002: 15)
أشارة إلى إن فهم عمليات التنظيم هي احد العناصر الضرورية للريادة، فالريادة هي خلق منظمات جديدة خلال عملية ديناميكية تشترك فيها مثل أنشطة الحصول على المواد وعمليات إنتاج قائمة، وجذب العاملين.	(Shane & 2003: 247)
أكد Kirzner's (1973) في نظريته للريادة، دور الموازنة (equilibrating) في الريادة عندما يكون السوق غير متوازن، مع وجود فرصة مربحة، والرياديين يكتشفون ويعملون على هذه الفرص المربحة لموازنة السوق.	(Holcombe, 2003: 25)
التسويق الريادي (EM) يركز على الابتكار والتطوير للأفكار في خط مع حدس فهم احتياجات السوق.	(Stokes, 2003: 13)
التسويق الريادي هو الوظائف التنظيمية ومجموعة العمليات للخلق، وقيمة التسليم والاتصال للزبائن وإدارة علاقات الزبون بطرق تعود بالفائدة للمنظمة وشركائها (Stakeholders) والتي تتصف بالابتكار، المخاطرة، الاستباقية وربما تؤدي بدون مصادر مسيطر عليها حالياً.	(Krous et al., 2010:2)
إن أي مفهوم للتسويق الريادي (EM) يجب أن يضم النواحي السلوكية والتي تكون مبنية تقليدياً في الريادة، الابتكار وارتباط الزبائن وحقول العلاقة.	(Jones & Rowley, 2011: 30)

ومن خلال المفاهيم السابقة ممكن أن نعرف التسويق الريادي (EM) بأنه ((هو الاستجابة إلى السوق والدخول إليه بالاستباقية واستغلال الفرص وابتكار وخلق العمليات المنظمة باتجاه توقع طلبات الزبون الذي يحقق الفائدة للمنظمة)).

تعد الريادة إحدى الطرق التي تحافظ فيها المؤسسة على بقاءها مع زيادة استمرارية قدراتها التنافسية في الأسواق العالمية في الوقت الحاضر (3: Kaya & Agca, 2013). ففي السنوات الأخيرة العديد من الإداريين تلهفوا إلى متابعة الأنشطة الريادية في منظماتهم لمعالجة المشاكل الضاغطة التي تصادفهم والتي من الممكن ان تتضمن (-357: Kuratko & Wasch, 1994):

- 1- النمو السريع في عدد المنافسين الجدد والمتطورون في السوق.
- 2- الضعف المتزايد وبشكل تدريجي في الطرق التقليدية لإدارة المنظمات.
- 3- الحاجة إلى التغييرات المثيرة، الابتكارات والتحسينات لمنع الركود والسقوط في السوق.
- 4- زيادة المنافسة العالمية.

وأيضا تكون الفرص تكون هنالك أنشطة ريادية وفي هذه الحالة في أي واحدة من هذه الفرص ممكن المحاولة للحصول على الربح من خلال خلق سلع جديدة أو خدمات (303: Companys & McMullen, 2006). ويشير (Lonita, 2012: 148) إلى إن أهمية التسويق الريادي تبرز عند تطوير مبادئ محددة وأدوات عملية لدليل الشركات الريادية خلال الأوقات الصعبة، وهذه يمكن أن تتحقق فقط من خلال الجهد الجماعي المنضبط.

- أبعاد التسويق الريادي

توضح الأدبيات ذات الصلة بالريادة/ التسويق الريادي وجود أبعاد مختلفة للريادة جاءت باختلاف وجهات النظر ، حيث قدم كل من (138-140: Lumpkin & Dess, 1996) أبعاد الريادة متمثلة بثلاثة عناصر رئيسية هي:

- 1- التوجه الريادي للأفراد ويتضمن (الحكم الذاتي، الابتكار، المخاطرة، الاستباقية ، والعوانية التنافسية).
- 2- عوامل تنظيمية وتتضمن (الحجم، الهيكل، الإستراتيجية، عمليات صنع الإستراتيجية، مصادر المؤسسة، الثقافة، وخصائص فريق الإدارة العليا) .
- 3- عوامل بيئية وتتضمن (الديناميكية، التعقيد، السخاء، وخصائص الصناعة).

بينما قام كل من (222: Hills & Hultman, 2006) بتلخيص عدة خصائص لسلوكيات التسويق الريادي وهي كثيراً ما تضمنتها الدراسات السابقة، حيث صنفت السلوكيات الى (23) من سلوكيات التسويق الريادي كان أهمها:

- 1- خلق القيمة من خلال العلاقات والتحالفات. 2- أساليب التسويق هي طريقتان للتواصل مع الزبون. 3- النمو الموجة. 4- الفرص الموجهة. 5- السوق غير الرسمي. 6- السوق المغمور.

ويرى كل من (762: Collinson & Shaw, 2001) بأن أبعاد التسويق الريادي تأخذ بنظر الاعتبار خصائص الريادة إذ إن هنالك ثلاثة مجالات رئيسية متداخلة بين التسويق والريادة هي (كونها تتصف بالتغيير، انتهازية في طبيعتها، والابتكار في طرق الإدارة).

أما (762: Shaw, 2004) فقد أشار إلى وجود أربعة أبعاد لها علاقة بفهم التسويق الريادي ضمن سياق المشاريع الاجتماعية النامية (تميز الفرص، الجهود والريادة، ثقافة المنظمة الريادية، والشبكات وربط الشبكات). وعلى الرغم من قلة المقاييس المتعلقة بالتسويق الريادي فقد قامت الباحثتان باختيار مقياس (2012: Westerlund & Leminen) وذلك لعدة أسباب هي:-

- 1- انه يتلاءم مع طبيعة البيئة المصرفية العراقية. 2- يعد من المقاييس الحديثة المعاصرة في هذا الاتجاه .
- 3- شحه المقاييس حيث ان البحوث والدراسات الاجنبية ذات الصلة لاتعرض المقياس المعتمد في دراستها.

وتمثلت أبعاد المقياس بالاتي:-

1- قادة تطوير التسويق (DRVS) Marketing development drivers

يرى كل من (6: Westrelund & Leinen, 2012) بأن القادة الرئيسيين لتنمية وتطوير السوق هي تتعلق بالشركاء والزبائن والمنافسين. حيث أن أنشطة شبكات أعمال الشركاء للمؤسسات تستطيع تسهيل تعبئة مصادر أو عرض الرياديين على الآخرين والذين هم أكثر معرفة من غيرهم بالأعمال الجارية في السوق الدولي (20: Manesh, 2011) ولقد أشار (769-770: Collinson & Shaw, 2001) إلى إن نموذج المؤسسات الصغيرة التي تفتقر الى المعرفة ومعلومات السوق، بإمكانها الوصول إلى مصادر جديدة وحفظ الوقت من خلال شبكات أعمال الشريك. والالتزام لهؤلاء الشركاء يزود المشاريع بميزة ممتازة، فمن جهة يجد الحلول للمشاكل وتعبئة المصادر ومن جهة أخرى يكون بالإمكان بناء شبكات من الشركاء والتحرك باتجاه المنظمات الوسيطة، المؤسسات، الرياديين، وبقية اللاعبين في القطاع الاقتصادي (133: Fayolle, 2007). فالقرارات التسويقية أسست على الاتصال اليومي وشبكات الأعمال (222: Hills & Hultman, 2006). والشركاء بالإمكان أيضا أن يكونوا المجهزين أو يصنفون ضمن سلسلة التجهيز، وأن فهم حاجاتهم يعد فهم لحاجات زبائنهم (Westerlund & Leminen, 2012: 6). حيث إن الشركاء يساهمون في الإنتاج والتسعير والقرارات الترويجية للرياديين (Collinson & Shaw, 2001: 770). وأيضا الشراكة تلعب دور مهم في نجاح المقاولات ضمن مشاريع البناء (Khan et al., 2011: 13547). أما الزبائن فلديهم توقعات إذا ما تحققت فإنهم سيقومون بعمليات شراء متكررة والبائعون سيحافظون على مواقعهم في السوق، وان استراتيجية السوق التقليدية تصبح لاعب مهيم وتنتشى مستوى قيمة الزبون المتوقعة والتي تمكن المؤسسة من استغلالها مع الربح (229: Hills & Hultman, 2006)، ويضيف بأن قيمة الزبون يجب ان تكون بالمقدمة. ويشير (Meseci, 2013: 13) بان إشراك الزبون يرفع من مستوى الاتصال والملكية لذلك تقوم المؤسسات بدعوة الزبائن للمشاركة

في التصميم وعروض التسويق وهذا ينتج عنه تأثير واضح على أصحاب تلك المؤسسات بالإضافة إلى رأي الجمهور. أيضا افترض (Mohr et al., 2007: 32) بأن اختيار النوع المناسب لأدوات بحوث السوق يكون مهم وهذا يرجع إلى قيمة التغذية العكسية للزبون من خلال أبحاث السوق القياسية التي يمكن أن تكون مشكوك فيها. أما فيما يتصل بالمنافسين (Competitors) فالريادة لها دور مكمل ومهم في التسويق وذلك لأنها تساعد العمليات في تعريف الحاجات الغير مدركة لحد الان وتساعد في تعريف الفرص في بيئة متغيرة (Collinson & Shaw, 2001: 768). وأشار كل من (Hills & Hultman, 2006: 231) إلى إمكانية نقل القدرات إلى موقع المنافسة على السوق. ويرى (Ireland et al., 2003: 971) بأن قادة الريادة لهم القدرة على ربط قيمة الفرص وكيفية استخدامها في المساهمة في عموم الأهداف وكذلك الأهداف الفردية. ولقد استخدمت الشراكة بشكل متزايد كطريقة تمكن الشركاء في فهم أكثر وضوحاً لحاجات وأهداف الزبائن والمنظمة وتحسين الكفاءة وتأثيرات الكلفة وزيادة فرص الابتكار والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات (Adnan et al., 2011: 13364). والشراكة كتطبيق المنظمةة لاستراتيجية المشاركة بواسطة تعديل ودعم المؤسسات المنفصلة والتقليدية في المناخ التنافسي. وترى (Shaw, 26: 1999) ان شبكات الاعمال الشخصية ممكن ان تؤثر بشكل ايجابي على السوق والذي بدوره يؤثر على المؤسسات الريادية. حيث وجد (Carson et al, 1995: 200) ان شبكات الاتصال الشخصية للرياديين مهمة في تطوير ونمو المؤسسات الريادية. ويؤكد (Lim, 2012: 122) ذلك حيث يرى انه اذا قابل المنتج او الخدمة توقعات الزبون سيكون راضي وإذا تجاوزت توقعاته فان الزبون سيكون مسرور. وهذا سيجعله ليس فقط يعيد الشراء وانما سيرغب شركاء التسويق ويدعو الزبائن الآخرين الذين بدورهم سينشرون تجربتهم الجديدة إلى الآخرين. ويرى (Leavitt and Walton, 1975: 544) ان الزبون يميز من خلال درجة عالية من الابتكار والتي تكون عادة منفتحة على التجارب الجديدة والتي تميل إلى استخدام بناء للمعلومات المستلمة. فالمعرفة الموجودة تتأثر بفهم الزبون للتعقيد المبتكر (Moveaa et al., 2001: 15). وجاءت وجهة نظر (Hill & McGowan, 1997: 547) لتؤكد ذلك حيث تشير إلى ان سبب أهمية شبكات الاتصال للرياديين تأتي من حاجتهم بأن يكونوا قادرين على الوصول خلال اتصالاتهم الشخصية إلى المجهزين والمعلومات، والتوجيه ضروري لهؤلاء الرياديين لاستمرار التطور الريادي.

2- أنشطة التسويق الريادي (Entrepreneurial marketing actions)

أشار كل من (Weserlund & Leminen, 2012: 4) بأن ممارسات التسويق الريادي تتضمن التسويق بالعلاقة وعلاقات الجمهور وتطوير العروض الرئيسية. فالأنشطة الريادية هي مشروع نشاط بشري يسعى إلى توليد قيمة. من خلال خلق أو التوسع في الأنشطة الاقتصادية بواسطة تمييز واستغلال المنتجات الجديدة والعمليات أو الأسواق (Ahmad & Seymour, 2013: 9). يؤكد (Drucker, 1985: 143) بأن الموقف المستقل يسمح للريادي إلى افتراض الموقف الإداري وإلى مراجعة النشاط الريادي كتمرين منظم إلى حد كبير من (نظام تحليل وعمل جاد). ويميز (Kotler, 2003: 4-5) التسويق الريادي على أساس ان الممارسات التسويقية تصبح مصاغة أكثر. والمؤسسات التي تتبنى عمليات التسويق الريادي سيعملون على تأكيد خلق الفرص و/أو اكتشافها وتقييمها واستقلالها (Miles & Darroch, 2006: 488) ويرى كل من (Hills & Hultman, 2006: 222) بأنه تخلق القيمة من خلال العلاقات والتحالفات. حيث يتصف التسويق بالعلاقة (Relationship Marketing) بالجذب (attraction) والبناء (construction) والصيانة (maintenance) وتحسين الأنشطة لهذه العلاقة مع الزبائن (Berry, 2006; Payne & Frow, 2002) نقلاً عن (Juarez, 2011: 13404). فالمصارف بالعلاقة (The relationship banking) تعني بأن المصرف يجمع المعلومات بعيداً عن المعلومات المتوفرة علناً (Ullah & Shah, 2011: 13518)، والمصارف بالعلاقة أيضاً تخلق قيمة لقروض المؤسسة من خلال عدة قنوات مثل فرص توفر القرض وأوطأ نسبة فائدة وأقل متطلبات تأمينية، فالمصارف وسيط مالي مهم فهو يتميز في تخفيض المشاكل من خلال المصارف بالعلاقة ومراقبة أنشطة الاقتراض. من هذا يتضح بأن تكامل أنشطة التسويق مع الأقسام الأخرى مهم جداً (Saeed & Shah, 2011: 13563). أما فيما يتصل بعلاقات الجمهور (public relations) فإن نتائج النشاط الريادي هي أكثر من عمل ذاتي وربما يتضمن الرجوع إلى العاملين والمالكين (Shareholder) والمجتمع (من خلال الضرائب والمدفوعات الأخرى) والأعضاء الآخرين في المجتمع الريادي مثل (الماليين والمشرفين) والزبائن (من خلال اقتراحاتهم القيمة) (Ahmad & Seymour, 2013: 15). وأشار (Schumpeter, 1975: 83) إلى ان الابتكار التكنولوجي والعمليات الريادية هي كقوة دفع أساسية (The Fundamental impulse) للمجاميع ولإبقاء المحرك الرأسمالي في حركة. وفيما يتعلق بتطوير العروض (offerings development) فان من ضمن الخصائص السلوكية للتسويق الريادي حسب ما يرى (Hills & Hultman, 2006: 222) هو تطوير المنتج أو المغامرة الذي يكون تفاعلي وتزايد غير رسمي مع القليل من بحوث السوق. ويرى أيضاً بأن العديد من الأنشطة التي تأخذ على عاتق الريادي هي مفاهيم رئيسية في نظرية التسويق التي تقترح بأن نجاح التسويق يأخذ على عاتق المؤسسات والتي تميز الفرص وتطبق التقنيات المبتكرة لجلب المنتج/ الخدمة إلى السوق وتنجح في مقابلة طلبات السوق الذي استهدفته (Hills & Hultman, 2006: 226).

3- عوامل محددة للمصارف (Bankings-specific factors)

حدد (Westerlund & Leminen, 2012:7) ثلاثة أنواع من العوامل التي تصنف المؤسسات هي العولمة، وحجم المؤسسة، وعمر المؤسسة. ويشير (Krous et al., 2009: 2) بأن بحوث التسويق الريادي ربما تريد استكشاف الفكرة التي بإمكان التسويق الريادي تطبيقها فيما يتعلق بحجم المؤسسة أو عمرها (firms size or age) لتوسيع مجال عملها. ويؤكد (Collinson & Shaw, 2001: 765) بأنه تزداد أنشطة التسويق الريادي في المؤسسات الكبيرة لان العديد من الحالات فيها تحتاج وبشكل ملح قائد الريادة ضمن المنظمة للحفاظ على الاهتمام الإداري والثقافة. ومن المهم ان ندرك أن على الرغم من ان

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SME) هي جزء مهم من المجال، فأن هذا لا يمنع البحث في قضايا المؤسسات الأكبر (Hills & Hultman, 2006: 232). في حين يشير (Collinson & Shaw, 2001: 767) الى إن العديد من المؤسسات وخاصة الصغيرة تجد من السهولة نسبياً أن تحدد قوى الرياديين ووضعهم بالاستخدام الجيد في عمليات تطوير الاتصالات الجديدة وخدمة الزبائن. والريادة الدولية (international entrepreneurship) تعرف على إنها تطوير مغامرات جديدة (new ventures) على المستوى الدولي أو البدء بها لإنجاز أعمال دولية والتي تتطلب عملية مراجعة هذا المجال بشكل دولي في المراحل الأولى من عمليات المؤسسة (Manesh, 2011: 9). فالعولمة وظهور النشاط الدولي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم هي مجال عالمي واسع للتجارة (knight, 2000: 12) ويرى (e.g. Coviello & McAuley, 1999; Johanson & Vohlne, 2003; Haahti et al., 2005; Kiss & Danis, 2008) ان في البلدان المتطورة تزداد أهمية شبكات الأعمال لمؤسسات الريادة الدولية الصغيرة والمتوسطة الحجم والمعتزف بها (Manesh, 2011: 20)

4- عوامل محددة للريادي (Entrepreneur-specific factors).

أشار كل من (Westerlund & Leminen, 2012: 8) بأن لمحة عن الحياة الشخصية للريادي والتي بالأماكن تقيّمها من خلال النمو الطموح (Growth aspiration) لرجال الأعمال الرياديين، ومستويات الرياديين التعليمية (Education)، هي مصدر مهم لنجاح قادة الريادة. ويرى كل من (Hills & Hultman, 2006: 225) بأن سرعة نمو المؤسسات أكثر من مؤسسات أخرى في نفس المجال يجعلها مختلفة وناجحة، في حين إن هنالك العديد من المؤسسات التي تبدأ صغيرة وتبقى على حالها كالمدير أو المالك الذي لا دافع لديه ولا توجه باتجاه النمو، مثل هذه المؤسسات يطلق عليها في بعض الأحيان مؤسسات أسلوب الحياة لأن سلوك الأعمال فيها له علاقة بالدافع الشخصي للمدير. وتطوير التسويق الريادي يقتضي بأن يتضمن مجالات كالإبداع وإستراتيجية ربط شبكات الأعمال المؤثرة على التعليم وقضايا التنمية (Collinson & Shaw, 2001: 770). وطموح النمو للرياديين هو هدف لصنع وتنمية استثمار أولي هام ثم إعادة الاستثمار بشكل أكبر في محاولة لتنمية قيمة هذه المؤسسات إلى المستوى الذي يولد مكسب رأسمالي رئيسي للمستثمرين فالمعرفة تشير إلى المعلومات الخاصة حول السوق والمنافسين والزبائن والمنتجات (Fonita, 2012: 143). ويرى (Collinson & Shaw, 2001: 764) بأن المؤسسات النامية تدير أنشطة التسويق الريادي وهي تتغير باستمرار الوقت. ويشير (Hills & Hultman, 2006: 219) الى أنه في المجتمعات نجد النمو يحتاج للريادة وخصوصاً نمو الاقتصاد يصبح له ضرورة في بلدان عديدة. حيث ان الأنشطة التسويقية المتزايدة تعتبر كمؤثرات غير ملموسة للنمو (Westerlund & Leminen, 2012: 8)، والتعليم بشكل عام وتعليم التسويق بشكل خاص مفيد للمؤسسات الصغيرة مع ندرة المعرفة التسويقية ومصادرها. وان النزعة أو الميل باتجاه الريادة والأعمال الصغيرة هي عموماً ترتبط مع عدة خصائص والتي من المتوقع أن تكون متأثرة بصيغة برنامج التعليم (Gorman et al., 1997: 56). فالكفاءات الضرورية تتطلب ريادي ناجح والذي بالإمكان الحصول عليه من خلال التدريب والتطوير (Poormina, 2006: 9). ويضيف (Manesh, 2011: 19) بان التعلم ممكن أن يكون أما قدرة أو مدخلات. فالتعليم غالباً ما يرى كأداة رئيسة في البناء مثل الإلتزام (Fayolle, 2007: 121).

المبحث الثالث:- الجانب التطبيقي

أولاً: القدرات المميزة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة المتصلة بواقع القدرات المميزة لأراء مدراء مصرف الرافدين يتطلب الأمر تشخيص واقع المكونات الفرعية له (الإدارة العامة، الإنتاج والعمليات، الهندسة والبحث والتطوير، التسويق، التمويل، الأفراد، العلاقات العامة والحكومية).

أ) الإدارة العامة:

جدول (4) يعرض واقع الإدارة العامة لدى مدراء مصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الإدارة العامة
1	X ₁	6.080	0.663	1	مرتفع جداً
2	X ₂	5.920	1.676	2	مرتفع جداً
3	X ₅	5.860	0.670	3	مرتفع جداً
4	X ₃	5.740	0.899	4	مرتفع جداً
5	X ₆	5.620	0.945	5	مرتفع جداً
6	X ₇	5.600	0.947	6	مرتفع جداً
7	X ₉	5.420	1.617	7	مرتفع
8	X ₁₀	5.320	1.331	8	مرتفع

9	X ₈	5.120	1.409	9	مرتفع
10	X ₄	4.880	1.615	10	مرتفع
		5.556			المتوسط العام

ويلاحظ من الجدول (4) أن من أولويات الإدارة العامة للمصرف مجتمع الدراسة هو في السعي الحثيث لاستقطاب والاحتفاظ بالمدرء ذوي الكفاءة والتدريب العالي، إذ حصلت هذه الفقرة على أعلى وسط حسابي وقدره (6.080) وبانحراف معياري قدره (0.663)، في حين حصلت فقرة (قدرة إدارة المصرف على تطوير وتوصيل هوية ورسالة وأهداف المصرف والمعتقد الكامل والإستراتيجية الواسعة مع وجود إحساس للاتجاه والهدف العام الذي يتعلق بكل أعضاء المصرف) على أدنى متوسط حسابي وقدره (4.880) وبانحراف معياري قدره (1.615)، مما يدل على تراجع أداء الإدارة في هذا الجانب وفق ما جاء في الاستجابات الواردة بهذا الخصوص.

ب) الإنتاج والعمليات

جدول (5) يعرض واقع الإنتاج والعمليات لدى مدرء مصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الإدارة العامة
1	X ₁₄	5.400	1.471	1	مرتفع
2	X ₁₅	5.340	1.451	2	مرتفع
3	X ₁₂	5.320	1.361	3	مرتفع
4	X ₂₀	5.040	1.665	4	مرتفع
5	X ₁₃	4.480	1.708	5	مرتفع
6	X ₁₇	4.900	1.681	6	مرتفع
7	X ₁₆	4.740	1.562	7	مرتفع
8	X ₁₁	4.720	1.884	8	مرتفع
9	X ₁₉	4.360	2.099	9	متوسط
10	X ₁₈	4.140	1.958	10	متوسط
		4.894	1.684		المتوسط العام

يتضح من الجدول (5) أن فقرة (العمل على تحسين التنظيم الداخلي للمصرف من حيث انسيابية العمل وظروفه) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (5.400) وبانحراف معياري قدره (1.471)، في حين حصلت فقرة قدرة (تحسين القدرات الهندسية الصناعية) على أدنى متوسط حسابي وقدره (4.140) وبانحراف معياري قدره (1.958)، مما يدل على عدم رغبة إدارة المصرف في تحسين القدرات الهندسية الصناعية وفق ما جاء في الاستجابات الواردة بهذا الخصوص.

ج) الهندسة والبحث والتطوير

جدول (6) يعرض واقع الهندسة والبحث والتطوير لدى مدرء مصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الإدارة العامة
1	X ₂₄	5.600	1.355	1	مرتفع جداً
2	X ₂₁	5.480	1.265	2	مرتفع
3	X ₂₅	5.440	1.739	3	مرتفع
4	X ₂₃	5.120	1.36	4	مرتفع
5	X ₂₂	4.500	1.606	5	مرتفع
		5.228	1.420		المتوسط العام

يظهر من الجدول (6) أن فقرة (إن الإنفاق على البحث والتطوير يؤدي إلى الإدارة الكاملة الأفضل والإنتاجية المتزايدة وكذلك المزوجة بين إستراتيجيات البحث والتطوير الواضحة مع حقول السوق والإنتاج الحالية المقترحة) إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (5.600) وبانحراف معياري قدره (1.355)، في حين حصلت فقرة قدرة (التحليل أقيمي لتسويق المنتجات الحالية وتطوير واستخدام بدائل مواد خام متوفر بسهولة وأكثر اقتصادية) على أدنى متوسط حسابي وقدره (4.500) وبانحراف معياري قدره (1.606)، مما يدل على ضعف الإدارة في مجال التحليل أقيمي لتسويق المنتجات الحالية.

(د) التسويق

جدول (7) يعرض واقع التسويق لدى مدراء مصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الإدارة العامة
1	X ₂₆	5.440	1.540	1	مرتفع
2	X ₃₃	5.160	1.556	2	مرتفع
3	X ₃₂	5.000	1.414	3	مرتفع
4	X ₃₁	4.880	1.814	4	مرتفع
5	X ₂₇	4.840	1.475	5	مرتفع
6	X ₂₈	4.840	1.475	6	مرتفع
7	X ₂₉	4.400	1.228	7	متوسط
8	X ₃₀	4.320	1.284	8	متوسط
	المتوسط العام	4.86	1.473		

يبين الجدول (7) أن فقرة (تحسين بحوث التسويق وأنظمة المعلومات) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (5.440) وبانحراف معياري قدره (1.540)، في حين حصلت فقرة قدرة (الاستخدام الأكثر فعالية لإستراتيجيات التسعير المختلفة) على أدنى متوسط حسابي وقدره (4.320) وبانحراف معياري قدره (1.284)، وهذا يدل على خضوع كافة الأسعار لتعليمات وقوانين البنك المركزي العراقي

(ه) التمويل

جدول (8) يعرض واقع التمويل لدى مدراء مصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الإدارة العامة
1	X ₄₀	6.000	1.269	1	مرتفع جداً
2	X ₄₄	5.420	2.304	2	مرتفع
3	X ₃₇	5.320	1.609	3	مرتفع
4	X ₃₅	5.240	1.140	4	مرتفع
5	X ₄₃	5.240	1.572	5	مرتفع
6	X ₃₉	5.200	1.702	6	مرتفع
7	X ₄₁	5.060	1.878	7	مرتفع
8	X ₃₆	4.920	1.724	8	مرتفع
9	X ₃₈	4.900	1.798	9	متوسط
10	X ₄₂	4.720	1.702	10	متوسط
11	X ₄₃	3.940	1.742	11	متوسط
	المتوسط العام	5.087	1.676		

يظهر من الجدول (8) أن فقرة (الإدارة الفعالة للضرائب) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (6.000) وبانحراف معياري قدره (1.269)، في حين حصلت فقرة قدرة (تحسين أولويات العقود وأداء السوق) على أدنى متوسط حسابي وقدره (3.940) وبانحراف معياري قدره (1.742)، ويعزى إلى ضعف الإدارة في هذا الجانب طبقاً للإجابات الواردة بهذا الخصوص.

(و) الأفراد

جدول (9) يعرض واقع الأفراد لدى مدراء مصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقــــــــع الإدارة العامة
1	X ₅₀	5.800	1.690	1	مرتفع جداً
2	X ₄₉	5.520	1.432	2	مرتفع جداً
3	X ₄₅	5.500	1.328	3	مرتفع جداً
4	X ₄₈	5.440	1.778	4	مرتفع
5	X ₄₇	5.240	1.824	5	مرتفع
6	X ₅₁	5.050	1.332	6	مرتفع
7	X ₄₆	4.960	2.203	7	مرتفع
	المتوسط العام	5.358	1.655		

يتضح من الجدول (9) أن الفقرة (يسعى المصرف الى تحفيز ومكافأة إبداع المستخدمين ودعم أداء المبادرة وأنظمة المكافآت) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (5.800) وبانحراف معياري قدره (1.690)، في حين حصلت فقرة قدرة (سياسات المصرف للأفراد فعالة وكفاءة لتأجير وتدريب وترقية وتفويض خدمات المستخدمين) على أدنى متوسط حسابي وقدره (4.960) وبانحراف معياري قدره (2.203)، مما يدل على ضعف سياسات المصرف وعدم كفاءتها في هذا الجانب وفقاً للإجابات الواردة بهذا الخصوص.

(ز) العلاقات العامة الحكومية

جدول (10) يعرض واقع العلاقات العامة الحكومية لدى مدراء مصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقــــــــع الإدارة العامة
1	X ₅₅	5.840	2.061	1	مرتفع جداً
2	X ₅₄	4.660	1.721	2	مرتفع
3	X ₅₃	4.160	1.556	3	متوسط
4	X ₅₂	3.080	1.509	4	مقبول
	المتوسط العام	4.435	1.711		

يظهر من الجدول (10) أن الفقرة (تحسين الصورة الذهنية للمصرف) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (5.840) وبانحراف معياري قدره (2.061)، في حين حصلت فقرة قدرة (القدرة على التأثير في السياسة الوطنية في الصناعة والحفاظ على علاقات فعالة مع المؤسسات ذات العلاقة) على أدنى متوسط حسابي وقدره (3.080) وبانحراف معياري قدره (1.509)، مما يدل على تراجع المصرف في التأثير على السياسة الوطنية.

جدول (11) يعرض واقع القدرات المميزة لدى مدراء مصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الرتبة	واقــــــــع الإدارة العامة
1	الإدارة العامة	5.556	1.774	1	مرتفع جداً
2	الأفراد	5.358	1.655	2	مرتفع
3	الهندسة والبحث والتطوير	5.228	1.420	3	مرتفع
4	التمويل	5.087	1.742	4	مرتفع
5	الإنتاج والعمليات	4.894	1.684	5	مرتفع
6	التسويق	4.86	1.473	6	مرتفع

7	العلاقات والحكومية	العامّة	4.437	1.711	7	مرتفع
	متوسط المتوسّطات		5.067	1.637		

يبين من الجدول (11) أن الفقرة (الإدارة العامة) قد حصلت على أعلى متوسط متوسّطات وقدره (5.556) وبانحراف معياري عام قدره (1.774)، في حين حصلت فقرة قدرة (العلاقات الحكومية) على أدنى متوسط متوسّطات وقدره (4.437) وبانحراف معياري قدره (1.711)، حسب ما يظهر في الجدول (11).

ثانياً: التسويق الريادي:

(أ) التطوير التسويقي

جدول (12) يعرض واقع قادة التطوير التسويقي في مصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الإدارة العامة
1	y58	5.640	1.987	1	مرتفع جداً
2	y59	5.4000	1.414	2	مرتفع
3	y61	4.880	1.802	3	مرتفع
4	y57	4.840	2.061	4	مرتفع
5	y56	4.580	2.061	5	مرتفع
6	y60	4.020	1.332	6	متوسط
	المتوسط العام	4.893	1.776		

يبين الجدول (12) أن الفقرة (التحدي الرئيسي لتسويقنا هو من خلال الاعتراف بحاجات الزبائن ورغباتهم) ، إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (5.640) وبانحراف معياري قدره (1.987)، في حين حصلت فقرة (التحدي الرئيسي لتسويقنا هو في الاستجابة للزيادة في المنافسة السعرية) على أدنى متوسط حسابي وقدره (4.020) وبانحراف معياري قدره (1.332)، مما يدل على ضعف أداء المصرف في هذا الجانب لكونه يخضع لتعليمات موحدة من قبل البنك المركزي العراقي وميله إلى المنافسة الغير سعرية.

(ب) أنشطة الريادة التسويقية

جدول (13) يعرض واقع قادة أنشطة التسويق الريادي في مصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الإدارة العامة
1	y67	5.000	1.277	1	مرتفع
2	y63	5.220	1.607	2	مرتفع
3	y62	5.1400	2.020	3	مرتفع
4	y66	5.040	1.937	4	مرتفع
5	y65	4.860	1.428	5	مرتفع
6	y64	4.680	1.406	6	مرتفع
	المتوسط العام	4.99	1.612		

يلاحظ من الجدول (13) أن الفقرة (الممارسات الرئيسة لتسويقنا تركز على الإنطلاق من أفكار جديدة)، إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (5.000) وبانحراف معياري قدره (1.277)، في حين حصلت فقرة (الممارسات الرئيسة لتسويقنا تركز على المشاركة في العرض والمعارض) على أدنى متوسط حسابي وقدره (4.680) وبانحراف معياري قدره (1.406)، مما يدل على ضعف مشاركة المصرف في العرض والمعارض.

(ج) العوامل المحددة للمصرف

جدول (14) يعرض واقع العوامل المحددة لمصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الإدارة العامة
1	y70	5.840	1.475	1	مرتفع جداً
2	y69	5.060	1.878	2	مرتفع
3	y68	4.160	2.063	3	متوسط

المتوسط العام	5.02	1.805
---------------	------	-------

يتضح من الجدول (14) أن الفقرة (مصرفنا يتميز بالعراقة)، إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (5.840) وبانحراف معياري قدره (1.475)، في حين حصلت فقرة (المجالات الرئيسية لتسويقنا هي دولية) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي وقدره (4.160) وبانحراف معياري قدره (2.063)، مما يدل على وجود مجالات تسويقية دولية ولكن متوسطة دون مستوى الطموح.

(د) عوامل محددة للريادي

جدول (15) يعرض واقع العوامل المحددة للريادي في مصرف الرافدين

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الإدارة العامة
1	y ₇₁	5.280	1.421	1	مرتفع
2	y ₇₂	5.260	1.998	2	مرتفع
	المتوسط العام	5.27	1.709		

يظهر من الجدول (15) أن الفقرة (نمو طموحي هو جزء من نمو خطط عمل المصرف)، إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (5.280) وبانحراف معياري قدره (1.421)، في حين حصلت فقرة (خلفيتي التعليمية هي مرتفعة) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي وقدره (5.260) وبانحراف معياري قدره (1.998)، طبقاً للإجابات الواردة بهذا الخصوص.

جدول (16) يعرض واقع التسويق الريادي لدى مدراء مصرف الرافدين

ت	الأبعاد	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الإدارة العامة
1	العوامل المحددة للريادي	5.27	1.709	1	مرتفع
2	العوامل المحددة للمصرف	5.02	1.805	2	مرتفع
3	أنشطة التسويق الريادي	4.99	1.612	3	مرتفع
4	قادة التطوير التسويقي	4.893	1.776	4	مرتفع
	متوسط المتوسطات	5.043	1.725		

يلاحظ من الجدول (16) أن فقرة (العوامل المحددة للريادي) قد حصلت على أعلى متوسط متوسطات وقدره (5.27) وبانحراف معياري عام قدره (1.709)، في حين حصلت فقرة (قادة التطوير التسويقي) على أدنى متوسط متوسطات وقدره (4.893) وبانحراف معياري عام قدره (1.776)، حسب ما يظهر في الجدول (16).

ثالثاً: إيجاد نتائج العلاقات واختبار الفرضيات

تتضمن هذه الفقرة إيجاد نتائج العلاقات بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة وكما يأتي:

1- باستخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ولأجل تحقيق الفرضية الرئيسية (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة والتسويق الريادي).

جدول (17) العلاقة بين القدرات المميزة والتسويق الريادي

المتغيرات	القدرات المميزة	التسويق الريادي
القدرات المميزة	¹ / ₅₀	0.84**
التسويق الريادي	0.84**	¹ / ₅₀

** مستوى المعنوية (0.01)

يلاحظ من الجدول (17) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القدرات المميزة والتسويق الريادي قد بلغت (0.84) نتيجة اتفاق عينة الدراسة، مما يفسر الدور الذي تلعبه القدرات المميزة في تعزيز التسويق الريادي.

جدول (18) تحليل التباين لأنموذج وتأثير القدرات المميزة في التسويق الريادي

Model	Sis	Dif	Mean square	F	Sig
Regression	18.265	1	18.265	123.252	0.000

Residual	7.115	48	0.148	-	-
Total	25.380	49	-	-	-

$$R^2=0.72 \quad R^2=(adj)=0.714$$

يظهر الجدول (18) نتائج تحليل التباين التي تشير إلى معنوية تأثير القدرات المميزة في تعزيز التسويق الريادي، إذ بلغت قيمة (F)(123.252) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت جيدة والبالغة (0.72)، وهذا ما يشير إلى أن القدرات المميزة تفسر ما قيمته (72%) من المتغير المعتمد المتمثل بالتسويق الريادي.

جدول (19) تحليل العلاقة التأثيرية للقدرات المميزة في التسويق الريادي

Model	Un standard Coefficient		Standard Coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	0.694	0.153	-	4.545	0.012
القدرات المميزة	0.915	0.244	0.969	20.864	0.000

يبين الجدول (19) نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للقدرات المميزة في التسويق الريادي وفقاً لقيمة (T) العالية المعنوية عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية (2.423) عند مستوى معنوية (0.01)، وتوضّح هذه النتيجة أهمية دور القدرات المميزة في تعزيز وتدعيم التسويق الريادي في المصرف مجتمع الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة وقادة التطوير التسويقي).

جدول (20) العلاقة بين القدرات المميزة وقادة التطوير التسويقي

المتغيرات	القدرات المميزة	قادة التطوير التسويقي
القدرات المميزة	¹ / ₅₀	0.87 **
قادة التطوير التسويقي	0.87 **	¹ / ₅₀

** مستوى المعنوية (0.01)

يظهر من الجدول (20) وجود علاقة ارتباط بين القدرات المميزة وقادة التطوير التسويقي قد بلغت (0.87) عند مستوى معنوية (0.01) حيث تستنتج الدراسة أهمية القدرات المميزة في تحسين وتدعيم أداء قادة التطوير التسويقي.

جدول (21) تحليل التباين لأنموذج وتأثير القدرات المميزة في التسويق الريادي

Model	Sis	Dif	Mean squire	F	Sig
Regression	151.704	1	151.704	155.606	0.000
Residual	46.796	48	0.975	-	-
Total	198.500	49	-	-	-

$$R^2=0.76 \quad R^2=(adj)=0.714$$

يلاحظ من الجدول (21) أن نتائج تحليل التباين التي تشير إلى معنوية تأثير القدرات المميزة في تعزيز دور قادة التطوير التسويقي، إذ بلغت قيمة (F)(155.606) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت جيدة والبالغة (0.76)، وهذا ما يشير إلى أن القدرات المميزة تفسر ما قيمته (76%) من المتغير المعتمد المتمثل بقادة التطوير التسويقي.

جدول (22) تحليل العلاقة التأثيرية للقدرات المميزة في قادة التطوير التسويقي

Model	Un standard Coefficient		Standard Coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	-973	0.550	-	1.703	0.045
القدرات المميزة	1.185	0.095	0.874	12.474	0.000

يوضح الجدول (22) نتائج تحليل الانحدار إلى عدم وجود تأثير معنوي للقدرات المميزة في قادة التطوير التسويقي بالرغم من ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية (2.423) عند مستوى معنوية (0.01)، وتوضّح هذه النتيجة اختفاء الدور الذي تلعبه القدرات المميزة في الارتقاء بمستوى قادة التطوير التسويقي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة وأنشطة التسويق الريادي)

جدول (23) العلاقة بين القدرات المميزة وأنشطة التسويق الريادي

المتغيرات	القدرات المميزة	أنشطة التسويق الريادي
القدرات المميزة	1 50	**0.92
أنشطة التسويق الريادي	**0.92	1 50

** مستوى المعنوية (0.01)

يبين الجدول (23) وجود علاقة ارتباط بين القدرات المميزة وأنشطة التسويق الريادي قد بلغت (0.92) عند مستوى معنوية (0.01) حسب اتفاق وجهات نظر عينة الدراسة مما يفسر دور القدرات المميزة في تطوير أنشطة التسويق الريادي.

جدول (24) تحليل التباين لأنموذج وتأثير القدرات المميزة في أنشطة التسويق الريادي

Model	Sis	Dif	Mean square	F	Sig
Regression	170.824	1	170.824	296.264	0.000
Residual	27.676	48	0.577	-	-
Total	198.500	49	-	-	-

$R^2=0.86$ $R^2=(adj=0.85)$

يؤشر الجدول (24) أن نتائج تحليل التباين والتي تبين معنوية تأثير القدرات المميزة في تعزيز أنشطة التسويق الريادي، إذ بلغت قيمة (F) (296.264) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج جاءت مرتفعة والبالغة (0.86)، وهذا ما يشير إلى أن القدرات المميزة تفسر ما قيمته (86%) من المتغير المعتمد المتمثل بأنشطة التسويق الريادي

جدول (25) تحليل العلاقة التائية للقدرات المميزة في أنشطة التسويق الريادي

Model	Un standard Coefficient		Standard Coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	26.5	0.334	-	0.794	0.454
القدرات المميزة	1.294	0.075	0.928	17.212	0.000

يوضح الجدول (25) نتائج تحليل الانحدار إلى عدم وجود تأثير معنوي للقدرات المميزة في أنشطة التسويق الريادي بالرغم من ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية (2.423) عند مستوى معنوية (0.01)، وتوضح هذه النتيجة انعدام الدور الذي تلعبه القدرات المميزة في تحسين وتطوير أنشطة التسويق الريادي.

5- الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة والعوامل المحددة للمصرف).

جدول (26) العلاقة بين القدرات المميزة والعوامل المحددة للمصرف

المتغيرات	القدرات المميزة	العوامل المحددة للمصارف
القدرات المميزة	1 50	**0.88
العوامل المحددة للمصارف	**0.88	1 50

** مستوى المعنوية (0.01)

يتضح من الجدول (26) وجود علاقة ارتباط بين القدرات المميزة والعوامل المحددة للمصرف قد بلغت (0.88) عند مستوى معنوية (0.01) باتفاق عينة الدراسة المبحوثة مما يفسر الأهمية التي تلعبها القدرات المميزة في العوامل المحددة للمصرف.

جدول (27) تحليل التباين لأنموذج وتأثير القدرات المميزة في العوامل المحددة للمصرف

Model	Sis	Dif	Mean square	F	Sig
Regression	35.360	1	35.360	173.333	0.000

Residual	10.020	48	0.204	-	-
Total	45.380	49	-	-	-

يؤشر الجدول (27) أن نتائج تحليل التباين والتي تبين أن معنوية تأثير القدرات المميزة في تعزيز العوامل المحددة للمصرف، إذ بلغت قيمة (F) (173.333) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت جيدة والبالغة (0.77)، وهذا ما يشير إلى أن القدرات المميزة تفسر ما قيمته (77%) من التغير الحاصل في المتغير المتمثل بالعوامل المحددة للمصرف.

جدول (28) تحليل العلاقة التآثرية للقدرات المميزة في العوامل المحددة للمصرف

Model	Un standard Coefficient		Standard Coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	2.890	0.234	-	12.340	0.454
القدرات المميزة	0.529	0.041	0.883	13.015	0.000

يوضح الجدول (28) نتائج تحليل الانحدار إلى عدم وجود تأثير معنوي للقدرات المميزة في العوامل المحددة للمصرف على الرغم من ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية (2.423) عند مستوى معنوية (0.01)، وتوضّح هذه النتيجة انعدام الدور الذي تلعبه القدرات المميزة في تحديد العوامل المحددة للمصرف.
6- الفرضية الفرعية الخامسة: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة والعوامل المحددة للريادي))

جدول (29) العلاقة بين القدرات المميزة والعوامل المحددة للريادي

المتغيرات	القدرات المميزة	العوامل المحددة للريادي
القدرات المميزة	1 50	**0.71
العوامل المحددة للريادي	0.71	1 50

** مستوى المعنوية (0.01)

يتضح من الجدول (29) وجود علاقة ارتباط بين القدرات المميزة والعوامل المحددة للريادي قد بلغت (0.71) عند مستوى معنوية (0.01) باتفاق عينة الدراسة المبحوثة مما يفسر الأهمية النسبية التي تلعبها القدرات المميزة في تعزيز العوامل المحددة للريادي.

جدول (30) تحليل التباين لأنموذج وتأثير القدرات المميزة في العوامل المحددة للريادة

Model	Sis	Dif	Mean square	F	Sig
Regression	74.296	1	74.296	51.321	0.000
Residual	69.484	48	1.448	-	-
Total	143.780	49	-	-	-

R²=0.517 R²(adj)=0.507

يؤشر الجدول (30) أن نتائج تحليل التباين والتي تظهر معنوية تأثير القدرات المميزة في تعزيز العوامل المحددة للريادي، إذ بلغت قيمة (F) (51.321) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج هي نسبة مقبولة والبالغة (0.517)، والتي تشير إلى أن (517%) أي أن المتغير المستقل مقداره (0517) من التغير الحاصل بالمتغير المعتمد.

جدول (31) تحليل العلاقة التآثرية للقدرات المميزة في العوامل المحددة للريادي

Model	Un standard Coefficient		Standard Coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	-279	0.538	-	0.518	0.607
القدرات المميزة	0.978	0.137	0.719	7.164	0.000

يوضح الجدول (31) نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للقدرات المميزة في العوامل المحددة للريادي وفقاً لقيمة (T) العالية المعنوية عند مقارنتها بقيم (T) الجدولية (2.423) عند مستوى معنوية (0.01)، وتوضح هذه النتيجة أهمية دور القدرات المميزة في تعزيز العوامل المحددة للريادي.

وقد جاءت بعض هذه النتائج بشكل لا يتطابق مع توقعات الدراسة وهذا قد يكون نابع من:-

- 1- ضعف القوة الإحصائية لبيانات عينة الدراسة والتي تتطلب اختيار حجم أكبر وهذا يمثل مقترح للدراسات اللاحقة.
- 2- وجود عوامل أخرى غير داخلية في النموذج ساهمت في عدم إظهار حجم التأثير الذي يتصف بالمعنوية أو الدلالة الإحصائية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً الاستنتاجات

- 1- وجود علاقة ارتباط قوية ذات تأثير معنوي بين القدرات المميزة والتسويق الريادي مما يدل على اهتمام الإدارة العليا بالقدرات المميزة ومحاولة تعزيزها بما يمكن أن يوفر فرص للإدارة في تحقيق التسويق الريادي .
- 2- وجود علاقة ارتباط ذات تأثير معنوي بين القدرات المميزة وقادة التطوير التسويقي مما يدل على إيلاء الإدارة العليا أهمية متزايدة لقادة التطوير التسويقي وإعتبارهم أحد قوى الدفع الأساسية لإبقاء المحرك الرأسمالي في حركة مستمرة .
- 3- وجود علاقة ارتباط قوية بين القدرات المميزة وأنشطة التطوير التسويقي ولكن ليست ذات تأثير معنوي مما يدل على إعتقاد الإدارة العليا بأن ممارسات الأنشطة التسويقية لا تحسن العلاقة مع الزبون وغير قادرة على التأثير في طلبات السوق الذي استهدفته
- 4- وجود علاقة ارتباط قوية بين القدرات المميزة والعوامل المحددة للمصرف ولكن ليست ذات تأثير معنوي مما يدل على إن الخدمة المقدمة من قبل المصرف دولياً هي دون مستوى الطموح، وعدم ابتكار أساليب مصرفية من خلالها يمكن تحقيق ممارسات التسويق الريادي والاستفادة من حجم المصرف وعراقته.
- 5- وجود علاقة ارتباط قوية ولكن ليست ذات تأثير معنوي بين القدرات المميزة والعوامل المحددة للريادي، وهذا يدل على اعتقاد الإدارة العليا للمصرف بأسلوب الإدارة بالأهداف والدمج بين هدف الفرد مع أهداف المصرف ومنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة، هذا الاعتقاد يرافقه سوء التطبيق وبنفس الوقت عدم الاهتمام بمستويات الرياديين التعليمية.
- 6- يلاحظ وجود تحسين مستمر للتنظيم الداخلي للمصرف من حيث انسيابية العمل وظروفه، يقابلها ضعف الاهتمام بالقدرات الهندسية الصناعية للمصرف .
- 7- يلاحظ وجود اهتمام بفقرة التخصيص لفقرة البحث والتطوير تنفق بما يؤدي إلى الإدارة الكاملة والإنتاجية المتزايدة مع حقول السوق والإنتاج الحالية، ومن جانب آخر لوحظ تراجع المصرف في مجال التحليل القيمي للمنتجات الحالية.
- 8- لوحظ التحسين المستمر لبحوث التسويق وأنظمة المعلومات، يقابلها خضوع كافة أسعار الخدمات لتعليمات وقوانين البنك المركزي .
- 9- لوحظ وجود إدارة فعالة للضرائب تعزى إلى كفاءة الجباة وقوة قانون الضريبة العام وارتفاع الوعي الضريبي لدى الأفراد والمؤسسات، يقابلها ضعف الاهتمام بأولويات العقود وأداء السوق.
- 10- يظهر العمل الجاد والحديث لتحسين الصورة الذهنية للمصرف بدءاً من المدراء وانتهاءً بكافة الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يقابلها تراجع المصرف في التأثير على السياسة الوطنية وعدم المحافظة على علاقات فعالة مع المؤسسات ذات العلاقة .
- 11- يلاحظ وجود إعراف بحاجات الزبائن ورغباتهم يقابلها ضعف الإستجابة للمنافسة السعريّة لكون المصرف يخضع لتعليمات وقوانين البنك المركزي.
- 12- يظهر إيمان الإدارة العليا للمصرف بالأفكار الجديدة المبتكرة والإستراتيجية الخلاقة في مجال تحسين الخدمة المصرفية، يقابلها ضعف نشاطات المصرف في مجال أو المعارض والعروض.

ثانياً:- التوصيات

إشارة إلى ما جاء في استنتاجات الدراسة يمكن التوصية بالآتي:-

- 1- يجب أن يتعدى دور إدارة المصرف الاهتمام بالقدرات المميزة بل واحتضان تلك القدرات والعمل على توفير فرص للمدراء الرياديين في أخذ مواقعهم الريادية وتحفيزهم بمختلف أساليب التحفيز من أجل تقديم خدمة مصرفية متميزة عن خدمات باقي المصارف المناظرة .
- 2- التركيز على قادة التطوير التسويقي وتعبيتهم بإعتبارهم أحد المصادر الريادية الذين يكونون أكثر معرفة من غيرهم بالأعمال الجارية في السوق الدولية ودفعهم إلى بناء شبكات اتصال باتجاه المنظمات الوسيطة، والمؤسسات ذات العلاقة، وبقية اللاعبين في القطاع الاقتصادي المحلي والدولي.
- 3- تغيير معتقدات الإدارة العليا للمصرف حول ممارسات الأنشطة التسويقية وتأثيرها في تحسين العلاقة مع الزبون وبالتالي زيادة طلبات السوق المستهدفة.

- 4- العمل على ابتكار أساليب مصرفية يتم من خلالها تقديم خدمة مبتكرة باعتماد أساليب تسويقية ريادية خلاقة، مثل التركيز على حجم المصرف وعراقلته عند الإعلان والترويج عن خدمات المصرف.
- 5- ترسيخ ونشر أسلوب الإدارة بالأهداف وتوفير المستلزمات اللازمة التي تضم التطبيق السليم لهذا الأسلوب للمدراء الرياديين وكافة الأفراد العاملين في المصرف.
- 6- استقطاب المدراء الرياديين ذوي المؤهل العلمي العالي (ماجستير، دكتوراه) من المصارف المناظرة والمؤسسات ذات العلاقة والكوادر الكفوءة من الجامعات والمعاهد ذوي الإختصاصات المناظرة والتعاقد معهم وتدريبهم وتطويرهم من خلال دورات تدريبية داخل وخارج القطر.
- 7- الإستمرار بالتحسين المستمر للتنظيم الداخلي من حيث انسيابية العمل وظروفه وإيكال تلك المهمة إلى المدراء الرياديين في المصرف وبإشراف المدير العام ومجلس الإدارة وبمشاركة كافة الأفراد العاملين .
- 8- الإهتمام بوحدة الصيانة في المصرف وتجديد الدماء الهندسية والصناعية والإستفادة من الطاقات الهندسية الواعدة المعطلة وذلك من خلال التعاقد مع خريجي كليات الهندسة.
- 9- إيلاء أهمية أكبر للتحليل القيمي للمنتجات الحالية، من خلال التعشيق مع المكاتب الاستشارية المتخصصة والاستعانة بخبراء مختصين في هذا المجال .
- 10- الإعتقاد على المنافسة اللاسعريّة لتميز الخدمة والتنافس مع الخدمات المقدمة من قبل المصارف المناظرة مما يتيح الفرصة للمصرف للتأثير في السياسة الوطنية.
- 11- التأكيد على الإستمرار ببحوث السوق لغرض الإطلاع على التغييرات في حاجات الزبائن ورغباتهم والسعي لتلبية تلك الحاجات والرغبات بأفكار جديدة مبتكرة وإستراتيجية.
- 12- التأكيد على دور وحدة الإعلام في المصرف وتوسيع حضور المصرف محلياً ودولياً وتفعيل نشاطات المصرف في مجال المعارض والعرض .
- 13- توسيع حجم المصرف (زيادة عدد فروع) محلياً ودولياً ليخدم قاعدة أكبر من الزبائن، والسعي الحثيث لإعادة تفعيل عمل فرع لندن.

قائمة المصادر

أ- المصادر العربية :-

سرور، علي إبراهيم سرور، (2009)، أساسيات التسويق (الكتاب الثاني)، مترجم عن Kotler, P. & Armsrong, G., Principles of Marketing, دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

ب- المصادر الأجنبية:-

- AbuBakar, A.; Hashim, F.; Ahmad, H.; Isa, F.M. & Dzakaria, H. (2009), Distinctive capabilities and strategic thrusts of Malaysia's institutions of higher learning. International Journal of Marketing Studies ,Vol.1, No.2, PP.158-164.
- Adnan, H.; Heap,C.Y.; Idris,M.H.& Ahmad, N.(2011), "Partnering for small medium contractors in Malaysia",African Journal of Business Management ,Vol.5,No.35,PP.13364-13372.
- Ahmad,N.& Seymour,R.(2013),"Defining Entrepreneurial Activity: Definitions supporting framework for Data collection.PP.1-22
- Awang, A. ; Asghar, A & Subari, K. (2010), Study of Distinctive Capabilities and Entrepreneurial Orientation on Return on Sales among small and medium Agro-Based Enterprises(SAMEs) in Malaysia. International Business Research,Vol.3,No, 2,PP.34-48.
- Bjerke,B. & Hultman,C.M.(2002),Entrepreneurial marketing: The growth of small firms in the new economic era, Gloucestershire, Edward Elgar Publishing Limited.
- Carson, D.;Cromie,S.;McGowan,P.& Hill,J.(1995),Marketing and Entrepreneurship in SMEs :An Innovative Approach, London : Prentice Hall International.
- Cheaseth,S.(2011),"Relationships between capabilities – strategy alignment and accountability emphasis in government business enterprises ". Journal of public Administration and Governance,Vol.1,No.1,PP.252-273.
- Collinson,E.M.& Shaw,E.(2001),"Entrepreneurial marketing : a historical perspective on development and practice", management Decision,Vol.39,No.2,PP. 761-772.
- Companys,Y.E.&McMullen,J.S.(2006),Strategic Entrepreneurs at work: The nature ,Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial opportunities .small Business Economics,Vol.28,PP.301-322.

- Day,G.S.(1994),"The Capabilities of Market –Driven Organizations ".Journal of Marketing,Vol.58,PP.37-52.
- Dosi,G.;Corial,B.&Pavitt,K.(2000),Competences Capabilities and Corporate Performances. Laboratory of Economics and Management .PP.1-91.
- Druker,P.F.(1985),Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles. New York, USA: Harper-Business.
- Fayolle,A.(2007),"Handbook of Research in Entrepreneurship Education ",Edward Elgar Publishing ,Vol.2,PP.1-292.
- Gilmore,A.(2011),Entrepreneurial and SME marketing", Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol.13,No.2,PP.137-145.
- Gorman,G.;Hanlon,D.& King,W.(1997),"Some research perspectives on entrepreneurship education ,enterprise education and education for small business management :aten-year literature review ", International Small Business Journal ,Vol.15,PP.56-77.
- Hallgren,M.(2007),Manufacturing Strategy, Capabilities and Performance, MSc. Thesis, Linkoping University, Sweden, PP.1-33.
- Hayes,R.H.& Pisano,G.P(1996),Manufacturing
- Hill,J.& McGowan, P.(1997), Marketing Development through Networking: Acompetency Based Approach for small firm Entrepreneurs in Hills,G.E.;Giglierno,J.J.Hultman,C.M.(Eds.)Research at the marketing \Entrepreneurship Interface.
- Hill,J.& Wright,L.T.(2000),"Defining the scope of entrepreneurial marketing A qualitative approach ",Journal of Enterprising culture ,Vol.8,No.1,PP.23-46.
- Hills,G.& Hultman,C.(2006),Entrepreneurial Marketing in Marketing: Broadening the Horizons, Lagrosen, S. and Svensson,G.,Eds.PP.219-234.
- Hitt,M.& Ireland,R.(1985),Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance, Strategic Management Journal, Vol.6, No.3, PP.273-293.
- Holcombe,R.G.(2003), The origins of Entrepreneurial Opportunities. The Review of Austrian Economics, Vol.16, No.1, PP.25-43.
- Ionita, D.(2012),Entrepreneurial Marketing: A New Approach for challenging Times, Management and Marketing Challenges for the knowledge Society, Vol.7, No.1, PP.131-150.
- Ireland,R.D.;Hitt,M.A.& Sirmon,D.G.(2003),A model of strategic Entrepreneurship :The Construct and its Dimension, Journal of Management,Vol.29,No.6,PP.963-989.
- Jones,R.& Rowley,J.(2011),Entrepreneurial Marketing in small business: A conceptual exploration, International Small Business Journal, Vol.29, No.1, PP.25-36.
- Juarez,F.(2011),A critical review of relationship Marketing: strategies to include community into marketing in development contexts, African Journal of Business Management, Vol.5, No.35, PP.13404- 13409.
- Kay,J.(1994), Foundations of corporate success, How business strategies add value, Oxford university press, New York, PP.1-433.
- Kaya,H.&Agca,V.(2013),Entrepreneurial orientation and performance of Turkish manufacturing Fdi firms: An Empirical study ,PP.1-25.
- Keefe,L.(2004), "What is the meaning of (marketing) ? "Marketing News, Amrecan Marketing Association, PP.17-18.
- Khan,S.;Gul,S.& Shah,A.(2011), "A review of literature on the role of trust and partnering in success of construction projects", African Journal of Business Management,Vol.5, No.35, PP.13541-13549.
- Knight,G.(2000), Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization, Journal of International Marketing, Vol.8, No.2, PP.12-32.
- Kotler,P.(2003), Marketing Management,11th.Edition, Prentice Hall.
- Krous,S.;Harms,R.& Fink,M.(2010), "Entrepreneurial Marketing: Moving beyond Marketing in New Ventures", International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management,Vol.11, No.1,PP.19-34.

- Kuratko,D.F.& Welsch,H.P.(1994), Entrepreneurial strategy Text and Cases, Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Leavitt,C.& Walton,J.(1975), Development of a scale for Innovativeness ", Advances in consumer Research,Vol.2, No.1,PP.545-555.
- Lim,I.F.(2012),Evidence of entrepreneurial marketing activities in primagama Quartumkids in BSO Branch Location International Journal of management Research and Business strategy,Vol.1,No.1,PP.119-137.
- Lumpkin,G.T.& Dess,G.G.(1996),Clarifying the Entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, Academy of management Review,Vol.21, No.1,PP.135-172.
- Lumpkin,G.T.& Dess,G.G.(2001), Linking Two Dimensions of Entrepreneurial orientation to firm performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, Journal of Business Venturing,Vol.16,No.5, PP.429-451.
- Man,M.M.(2009),The Relationship between Distinctive Capabilities, Innovativeness Strategy Type and the performance of small and medium-size Enterprises (SMEs)of Malaysian Manufacturing sector, International Business & Economics Research Journal – November ,Vol.8, No.11, PP.21-34.
- Manesh,S.M.(2011),International Entrepreneurship in Emerging Economies A Meta analysis. Ph.D. Thesis, Universitat Autònoma de Barcelona,PP.1-84.
- Matthews,J.& Shulman,A.(2005), Competitive advantage in Public sector organizations: Explaining the public good \ sustainable competitive advantage paradox, Journal of Business Research,Vol.58, No.2,PP.232-240.
- Meseci,H.(2013),Market research and market entry challenges of Finnish companies in Turkey, A Comparison of technology – centric and Product- centric approaches, HAMK university of Applied sciences, PP.1-68.
- Miles,M.P.&Darroch,J.(2006),"Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage", European Journal of Marketing,Vol.40,No.4\5,PP.485-501.
- Mohd,O.W.(2012),The Role of the Human Resources Distinctive Competencies in sustaining Business Competitive Advantage, Social Science Electronic Publishing, Inc. All Rights Reserved.
- Mohr,J.; Sengupta,S.& Slater, S. (2007), Marketing of High- Technology product and Innovations, Third Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Moreau, P.C.; Lehmann, D.R.& Markman, A.B. (2001),"Entrenched Knowledge structures and consumer Response to New Products", Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 1, PP. 14-30.
- Morris,M.H.; Schindehutte, M. & LaForge, R.W.(2002), "Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives", Journal of Marketing Theory & Practice,Vol.10, No.4, PP.1-19.
- Morris, M.H.; Schindehutte, M. &Allen, J. (2005), The entrepreneurs business model: toward a unified perspective, Journal of Business Research,Vol.58, No.6, PP.726-735.
- Once, G.(2013),Service Marketing in Banking Sector and recent perceptions In Marketing Thoughts of services,PP.484-488.
- Poornima, C.(2006), Entrepreneur Development Small Business Enterprise Darling Kindersley (India), New Delhi.
- Saeed, A.& Shah, A.(2011), "Enhancing tax morale with marketing tactics: A review of literature", African Journal Business Management,Vol.5, No.35, PP. 13559-13565.
- Schumpeter, J.(1975), Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper.
- Seong, J.Y.(2011), The Effects of high performance work systems, Entrepreneurship and Organizational Culture on Organizational performance- Seoul Journal of Business, Vol.17, No.1, PP.3-36.

- Shah, S. & Shah, A.(2011), The association between financial development and economic development: A review, African Journal of Business Management, Vol.5, No.35, PP. 13428-13434.
- Shane, S.(2003), A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Sharma, P.& Chrisman, J.J.(1999), Toward a reconciliation of the definitional Issues in the filed of corporate Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory & Practice, PP.11-27.
- Sharma, V.& Desmares, P.(2013), The Global Retail Banking Digital Marketing Report, WIPRO. Applying Thought, PP.1-33.
- Shaw, E.(1999), Network and Their Relevance to the Entrepreneurial \Marketing Interface: A review of the Evidence, Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, Vol.1, No.1, PP.24-40.
- Shaw, E.(2004), "Marketing in the social enterprise context: Is it entrepreneurial ? Qualitative Market Research: An International Journal, Vol.7, No.3, PP.194-205.
- Slack, N.; Chambers, S. & Johnston, R.(2010), Operations Management ,Sixth edition, Pearso Education Limited, England, PP.670.
- Slater, S.F. & Narver, J.C.(1996), Competitive strategy in the market – focused business, Journal of market – focused management, Vol.1, No.2, PP.159-174.
- Snow, C. & Hrebiniak, L. (1980), Strategy, distinctive competence, and Organizational Performance, Administration science Quarterly, Vol.25, No.2, PP.317-336.
- Song, M.; Benedetto, C.A. & Nason, R.W. (2007), Capabilities and financial performance: The Moderating effect of strategic type, Journal of the Academy Marketing science, Vol.35, No.1, PP.18-34.
- Stokes, D.(2000a), "Putting entrepreneurship into marketing: The process of entrepreneurial marketing", Journal of Research in marketing & entrepreneurship, Vol.2, No.1, PP.1-16.
- Ullah, H. & Shah, A. (2011), A literature survey of value creation through relationship banking. African Journal of Business Management, Vol.5, No.35, PP.13517-13522.
- Vijande, L.; Perez, M.; Gutierrez, J. & Rodriguez, N. (2012), Marketing Capabilities Development in small and medium Enterprise: Implication for performance, Journal Of Centrum cathedra, Vol.5, No.1, PP.24-42.
- Vorhies, D.& Rao, C.P.(1999), The capabilities and performance advantages of market-driven firms, European Journal of Marketing, Vol.33, No.11\12, PP.1171.
- Westerlund, M.& Leminen, S.(2012), "In praise of entrepreneurial marketing: A study on entrepreneur- led firms.
- Yazdani, N.& Naeem, M.(2012), Sustainable competitive Advantage: Organizational culture and Human Resource perspective, proceedings of 3rd International conference on Business Management, PP.1-17.
- Zadeh, M. & Seyedjavadin, S.(2013), HR Strategy and its aligni with organizational strategy and human capabilities.
- Palaniappan, S.N. & Ramachandraiah, S.A., Public relations ,UNDP/DOPT, Government of India , PP: 1-130.

م/ استنبانه
السيد عضو الهيئة الإدارية /المحترم
تحية طيبة.....

الاستنبانه التي بين يديك هي أداة لانجاز دراسة تهدف إلى (توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي -دراسة استطلاعية لأراء مدراء مصرف الرافدين) الرجاء الإجابة عن جميع الفقرات وعدم ترك أي منها ،علما إن الإجابات على درجة عالية من السرية،مع اعتزازنا وتقديرنا بجهودكم الطيبة والمخلصة.

م.رونق كاظم حسين
قسم إدارة الأعمال

م.سنا جواد كاظم
قسم إدارة الأعمال

أولاً:- العبارات المتعلقة بالقدرات المميزة .
(درجة الاتفاق :- مهم استراتيجيا جدا(7) مهم استراتيجيا (6) مهم استراتيجيا نوعا ما(5) محايد(4) غير مهم استراتيجيا نوعا ما(3) غير مهم استراتيجيا(2) غير مهم استراتيجيا جدا(1))

الدرجة	العبارات	ت - الإدارة العامة
1	تعمل إدارة المصرف على استقطاب والاحتفاظ بالمدراء ذوي الكفاءة والتدريب العالي.	
2	تحقق إدارة المصرف سيطرة عامة أفضل على الأداء العام.	
3	إدارة المصرف القدرة على إيجاد فرص العمل الجديدة والإحاطة بالتهديدات الكامنة.	
4	إدارة المصرف القدرة على تطوير وتوصيل هوية ورسالة وأهداف المصرف والمعتقد الكامل والاستراتيجية الواسعة مع وجود إحساس موحد للاتجاه والهدف العام الذي يتعلق بكل أعضاء المصرف.	
5	إدارة المصرف القدرة على توحيد الأفكار المتعارضة وتحسين التعاون وتعزيز المساهمة والتعاون الفعال بين التنفيذيين الرئيسيين وتوليد الحماس وتحفيز الدافعية الإدارية الكافية للنمو وتحقيق الأرباح .	
6	إدارة المصرف القدرة على تطوير نظام تخطيط استراتيجي واسع وفعال للنمو الشامل.	
7	إدارة المصرف القدرة على الحفاظ وتعزيز العمق الإداري من خلال التعليم المستمر والبرامج التطويرية للعمليات الداخلية والخارجية.	
8	إدارة المصرف تستخدم بشكل متزايد أسلوب الإدارة بالأهداف وحساب المسؤولية وتزايد اتخاذا لقرار المشترك في كافة المستويات الإدارية.	
9	تستخدم إدارة المصرف التقنيات الكمية الأكثر فعالية وشمولية في اتخاذ القرار.	
10	يستخدم المصرف الأنظمة الحاسوبية الاقتصادية والأكثر شمولية التي تؤكد على الوفرة الاقتصادية في الوقت والمرونة وكذلك الوصول إلى المعلومات لغرض اتخاذ القرار الإداري.	
-	الإنتاج والعمليات	
11	يستخدم المصرف برنامج تحديث مستمر للحفاظ على كفاءة المعدات مقارنة مع تلك المعدات التي تخص المنافسين الرئيسيين.	
12	يتمتع المصرف بعلاقة تجارية متبادلة جيدة وقدرة متنامية و عقود ضمنية متزايدة .	
13	تعمل إدارة المصرف على المكننة المتزايدة لعمليات الإنتاج.	
14	العمل على تحسين التنظيم الداخلي للمصرف من حيث أنسيابية العمل وظروفه.	
15	يحصل المصرف على الموارد الموثوق بها والكفاءة ومن مصادر متعددة.	
16	سياسات الصيانة والاستبدال لمعدات المصرف ذات فعالية اكثر.	
17	زيادة الحوسبة اللامركزية لأنظمة السيطرة على الإنتاج بهدف الوصول إلى السيطرة النوعية الجيدة والكلفة والوقت.	
18	تحسين القدرات الهندسية الصناعية.	

19	تحسين السيطرة على المواد والسجلات .
20	تقليل تلوث الهواء والضوضاء وأنواع التلوث الأخرى والالتزام المتزايد بتعليمات السلامة الصناعية.
ج-	الهندسة / والبحث والتطوير
21	تحسين قدرات النمو والبحث الإنتاجي الجديد.
22	التحليل أليمي لتسويق المنتجات الحالية وتطوير واستخدام بدائل مواد خام متوفرة بسهولة وأكثر اقتصادية.
23	تحسين هندسة العمليات مع التركيز على الكفاءة وترشيد الطاقة.
24	الإدارة الكاملة الأفضل والإنتاجية المتزايدة من خلال الإنفاق على البحث والتطوير والمزاوجة بين إستراتيجيات البحث والتطوير الواضحة مع حقول السوق والإنتاج الحالية والمقترحة
25	تستخدم إدارة المصرف قوى متعددة الأنظمة وفرق العمل للتعاون الفعال والأمثل بين البحث والتطوير والعمليات والتسويق.
د-	التسويق
26	تحسين بحوث التسويق وأنظمة المعلومات.
27	توسيع قاعدة زبائن المصرف من خلال النمو والدخول إلى السوق بشكل قوي .
28	القدرة على الفوز بعقود عمل كبيرة للمصرف من الحكومات وزبائن متنفيذين كبار آخرين وخصوصا أجانئب.
29	زيادة مبيعات المصرف الأكثر فعالية وحادثة من خلال حملات الدعاية.
30	الاستخدام الأكثر فعالية لإستراتيجيات التسعير المختلفة.
31	توسيع وتحسين شبكات توزيع الإنتاج وتحسين علاقات التوزيع.
32	تطوير سياسة خط الإنتاج الأكثر فعالية وكفاية لإضافات الإنتاج والحذف.
33	الحفاظ على مصرف مبيعات ديناميكي وقوي وعالي التدريب والتحفيز.
هـ-	التمويل
34	تحسين أوليات العقود وأداء السوق.
35	التهيؤ لعودة التنافس بين المساهمين من خلال سياسات الحصص الفعالة مع وجود تعليمات التسعير الموحدة.
36	تحسين العلاقات العامة المالية بصورة عامة وعلاقات رجال البيع بصورة خاصة.
37	خفض الكلفة لرأس المال والديون الطويلة الأمد.
38	المركز القوي لرأس المال التشغيلي للمصرف يسمح بالمرونة في تكوين رأس مال قصير الأمد وبكلفة منخفضة.
39	بنية المال السليمة تسمح بالمرونة لرفع او توسيع رأس المال الإضافي لغرض النمو وتمويل الحاجات الحاجات الداخلية.
40	الإدارة الفعالة للضرائب.
41	قدرة المصرف على إدارة مخاطر الاستثمار الخارجي للتضخم وتبادل الخسائر .
42	إجراءات المصرف لتقويم كلف رأس المال الفعالة التي تشجع المخاطرة ذات العوائد الجيدة لفرص العمل الجديدة لأجل تحقيق أهداف النمو.
43	التطبيق المتزايد لتقنيات ROI والرقابة الدورية للربح المتعلق بالسوق.
44	يمتلك المصرف نظام رقابي داخلي مستقل وفعال وكفوء.
و-	الأفراد
45	العلاقات الفعالة مع اتحادات التجارة.
46	سياسات المصرف للأفراد فعالة وكفوءة لتأجير وتدريب وترقية وتعويض وخدمات المستخدمين.
47	الوصول إلى نظام البديل الافضل للمستخدمين من خلال الصورة الكاملة لرب العمل النموذجي.
48	يعمل المصرف على تحسين تحفيز المستخدمين ورفع معنوياتهم وتحقيق الرضا الوظيفي.
49	يسعى المصرف إلى تحفيز ومكافأة إبداع المستخدمين ودعم اداء المبادرة وأنظمة المكافآت.
50	يمتلك المصرف إجراءات شكاوى فعالة.
51	المصرف يعمل على تحفيز أكثر للمستخدمين في كافة المستويات للاستمرار بتعليم أنفسهم ليكونوا على اطلاع بالتطورات في مجالات عملهم.
ز-	العلاقات العامة الحكومية

52	القدرة على التأثير في السياسة الوطنية في الصناعة والحفاظ على علاقات فعالة مع المؤسسات ذات العلاقة.
53	بناء علاقات جيدة مع مجموعات خاصة ذات اهتمامات خاصة مثل مناصري البيئة ومناصري المستهلكين والجمعيات الأخرى.
54	للمصرف القدرة في الحفاظ على علاقات مرضية مع الحكومات المحلية والفرالية والاجنبية.
55	تحسين الصورة الذهنية للمصرف.

ثانيا :- الريادة التسويقية

(درجة الاتفاق :- مهم استراتيجيا جدا(7) مهم استراتيجيا (6) مهم استراتيجيا نوعا ما(5) محايد(4) غير مهم استراتيجيا نوعا ما(3) غير مهم استراتيجيا(2) غير مهم استراتيجيا جدا(1))

الدرجة	العبارة	ت
	قادة التطوير التسويقي	ا-
	الشركاء	-
	التحدي الرئيسي في تسويقنا هو في إيجاد شركاء جدد لغرض التعاون .	56
	التحدي الرئيسي في تسويقنا هو في تطوير سلسلة العرض والتوزيع.	57
	الزبائن	-
	التحدي الرئيسي لتسويقنا هو من خلال الاعتراف بحاجات الزبائن ورغباتهم .	58
	التحدي الرئيسي لتسويقنا هو من خلال تطوير العلاقات الموجودة مع الزبائن.	59
	المنافسون	-
	التحدي الرئيسي لتسويقنا هو في الاستجابة للزيادة في المنافسة السعرية.	60
	التحدي الرئيسي لتسويقنا هو في معرفة المنافسين في مجالنا.	61
	أنشطة الريادة التسويقية	ب-
	التسويق بالعلاقة	-
	ممارسة تسويقنا الرئيسي يركز على البيع الشخصي من خلال العلاقات الأقرب.	62
	ممارسة تسويقنا الرئيسي من خلال التركيز على ربط شبكات العمل مع الشركاء والزبائن.	63
	علاقات الجمهور	-
	الممارسات لتسويقنا تركز على المشاركة في العرض والمعارض.	64
	الممارسات الرئيسية لتسويقنا تركز على تحميل أنشطة المصرف على موقع الويب.	65
	تطوير العروض	-
	ممارساتنا الرئيسية لتسويقنا تركز على الاختلاف في المنتجات والخدمات.	66
	الممارسات الرئيسية لتسويقنا تركز على الانطلاق من أفكار جديدة.	67
	عوامل محددة للمصارف	ج-
	العولمة	-
	المجالات الرئيسية لتسويقنا هي دولية.	68
	حجم المصرف	-
	عدد أعضاء المصرف كبير	69
	عمر المصرف	-
	مصرفنا يتميز بالعراقة.	70
	عوامل محددة للريادي.	د-
	نمو الطموح	-
	نمو طموحي هو جزء من نمو خطط عمل المصرف.	71
	التعليم	-
	خلفيتي التعليمية هي مرتفعة.	72

