مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز البراعة التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في معمل ألبان الموصل
اسم الكاتب: أحمد مرعي حسن، محمد محمود حامد الملاحسن
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3729
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:01 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

Strategic Leadership and Its Role in Marketing Ambidexterity Prowess-An Exploratory Study of the Opinions of Workers in the Mosul Dairy

Ahmed M. Hassan [1] Mohammad M. H. AL-Mulla Hasan [2]
[1&2] College of Administration and Economics /University of Mosul

Corresponding author: Ahmed M. Hassan, College of Administration and Economics /University of Mosul
94ahmed19@gmail.com

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.129904.1085

Article History: *Received*:8/4/2021; *Revised*:1/5/2021; *Accepted*: 10/5/2021; *Published*: 1/12/2021.

Abstract

In their research, the two researchers sought to include a set of steps. The first step was to identify the concept of strategic leadership, its importance, and then its objectives, and then determine the dimensions discussed for strategic leadership, by reviewing the views of the authors and researchers regarding the details referred to above. In the second step, the two researchers presented their procedural concept of entrepreneurship Strategy as the organization's ability to create new products that are unique and distinguished from competing products. The third step was towards standing on the concept of marketing ambidexterity by reviewing several concepts for a group of writers and researchers, as well as showing the importance of marketing ambidexterity that gain importance because organizations need to adapt Especially with the dynamic increase of the environment, as well as an explanation of its characteristics and conditions, down to a review of the dimensions agreed upon by writers and researchers of marketing ambidexterity.

As for the fourth step, it was represented in finding the truth about the role that strategic leadership can play in enhancing marketing ambidexterity. For this purpose, the two researchers chose the Mosul Alban Laboratory as a community for their research, and they collected the necessary data for a sample of workers in this community represented by (45) individuals surveyed. By using a special questionnaire form prepared for this research, the fifth step was the statistical treatment of these data within the framework of a set of statistical tests that fit with the data obtained in light of the questionnaire. The necessity of conducting research again in other products or service organizations to draw the attention of departments therein to the importance of strategic leadership as one of the important variables to enhance the organizations' marketing ambidexterity.

Keywords:
Strategic leadership, marketing ambidexterity.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 132
Dec. 2021

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retains the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Hassan, A. M., AL-Mulla Hasan, Mohammad M. H., (2021). "Strategic Leadership and Its Role in Marketing Ambidexterity Prowess-An Exploratory Study of the Opinions of Workers in the Mosul Dairy". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 40 (*132*), 37 -60,

https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.129904.1085
P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز البراعة الت
دراسة استطلاعية لآراء العاملين في معمل ألبان ا

أحمد مرعي حسن [1] ، محمد محمود حامد الملاحسن [2]

قسم التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل[2&1]

المؤلف المراسل: أحمد مرعي حسن، قسم التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
94ahmed19@gmail.com

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.129904.1085

تاريخ المقالة: *الاستلام*: 2021/4/8؛ *التعديل والتنقيح*: 2021/5/1؛ *القبول*: 2021/5/10؛ *النشر*: 2021/12/1.

المستخلص

سعى الباحثان في بحثهم إلى تضمين مجموعة من الخطوات تمثلت الخطوة الاولى نحو الوقوف على مفهوم الريادة الإستراتيجية وبيان اهميتها وثم اهدافها ومن ثم تحديد الابعاد المبحوثة للريادة الإستراتيجية، من خلال استعراض اراء الكتاب والباحثين بخصوص التفاصيل المشار اليها اعلاه، وقدم الباحثان في الخطوة الثانية مفهومهما الاجرائي للريادة الإستراتيجية بوصفها قدرة المنظمة على ايجاد منتجات جديدة تتسم بالتفرد والتميز عن المنتجات المنافسة، اما الخطوة الثالثة فكانت نحو الوقوف على مفهوم البراعة التسويقية وذلك من خلال استعراض عدد من المفاهيم لمجموعة من الكتاب والباحثين، وكذلك بيان اهمية البراعة التسويقية التي تكتسب أهميتها لان المنظمات تحتاج إلى التكيف لا سيما مع الزيادة الديناميكية للبيئة، فضلا عن بيان خصائها وشروطها وصولا الى استعراض الابعاد التي اتفق عليها الكتاب والباحثين للبراعة التسويقية.

اما الخطوة الرابعة فتمثلت نحو الوقوف على حقيقة الدور الذي يمكن ان تؤديه الريادة الاستراتيجية في تعزيز البراعة التسويقية، وقد اختار الباحثان لهذا الغرض معمل البان الموصل مجتمعا لبحثهم، وقاموا بتحصيل ما يستلزم من البيانات لعينة من العاملين في هذا المجتمع تمثلت بـ (45) فردا مبحوثا، بواسطة استمارة استبانة خاصة اعدت لأغراض هذا البحث، وتمثلت الخطوة الخامسة بالمعالجة الاحصائية لهذه البيانات في إطار مجموعة من الاختبارات الاحصائية التي تلاءم والبيانات التي استحصلت في ضوء الاستبانة، وتوصل الباحثان الى ايجابية ومعنوية العلاقات بين المتغيرين، وعلى ضوء ذلك قدم الباحثان جملة من المقترحات اهمها بضرورة اجراء البحث من جديد في منظمات انتاجية او خدمية اخرى للفت انتباه الادارات فيها لأهمية الريادة الاستراتيجية بوصفها احدى المتغيرات المهمة لتعزيز البراعة التسويقية للمنظمات.

الكلمات الرئيسة

الريادة الإستراتيجية، البراعة التسويقية.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (40)، العدد (132)،
كانون الثاني 2021

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: حسن، أحمد مرعي، الملاحسن محمد، محمود حامد (2021). " الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز البراعة التسويقية-دراسة استطلاعية لآراء العاملين في معمل ألبان الموصل ".

تنمية الرافدين،40 (*131*)، 37-60،
https://doi.org/
10.33899/tanra.2021.129904.1085

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

تعد الريادة مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية هدفها تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المنظمة، إذ تشير أدبيات نظرية المنظمة إلى أن الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادي الاستراتيجي، وتعزز الريادة الاستراتيجية في الغالب سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وصفات معينة، لذا فإن الوضع الاستراتيجي الذي يتخذه مالكو ومديرو المنظمات ذات التوجه الريادي الاستراتيجي يتصفون بمستوى عال من المجازفة والتنبؤ والاتجاه نحو التطوير وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة إلى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة، كما تهدف المنظمات إلى تحقيق النجاح والبقاء والديمومة والربحية، ويعني ذلك أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، الأمر الذي يستدعيها أن تعمل على تحسين نفسها وتغييرها باستمرار، أي أنها دائما بحاجة إلى أن تكون بارعة، وتعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة، بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات، وجاءت فكرة البراعة التسويقية بوصفها واحدة من بين أهم تلك التوجهات، التي من خلالها تستطيع منظمات الأعمال مواجهة هذه التحديات، والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في أداء أعمالها، وتماشيا مع ما تم طرح اعلاه وجد الباحثان امكانية دراسة هذين البعدين (الريادة الإستراتيجية والبراعة التسويقية) وامكانية قياسهما في منظمة انتاجية تعمل ضمن حدود مدينة الموصل، اذ تم اختيار معمل البان الموصل في ضوء دراسة استطلاعية اكد ملاءمته لإنجاز هذا البحث ، والذي ركز على المحاور الاتية :

الأول: اختص بمنهجية البحث (مشكلته، أهميته، أهدافه، وفرضياته، منهج البحث وحدوده ومجتمعه وتقاناته وعينته)، **اما الثاني:** اشتمل على الإطار النظري، الذي أسس لمتغيري البحث (الريادة الاستراتيجية، البراعة التسويقية) نظرياً، بالاعتماد على الأطر النظرية في مجاله، وما تمخض عن رؤية الباحثين بخصوصهما **وخصص الثالث** بالإطار الميداني للبحث بدءاً من وصف عينته، وانتهاءً بما يمكن أن يقال خصوص قبول أو رفض فرضياته، **أما الرابع** فضم استنتاجات البحث ومقترحاته والدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوعي البحث.

المحور الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعد الريادة الإستراتيجية اداة النجاة للمنظمات في وقتنا الحالي، ذلك لأنها تبحث عن الطرائق الجديدة التي تجعل المنظمة تسير في طريق الابداع والابتكار والنمو، كما انها تحقق الأداء الافضل لهذه المنظمة، فهي تبحث عن الحاجات والرغبات للزبائن وتعمل على اشباعها بطرائق ابداعية وابتكارية لتحقق أفضل جودة واقل تكلفة في ضوء تحفيز الافراد العاملين على تقديم الافكار الابداعية وتطبيقها ، كما ان المنظمات نفسها تسعى إلى تحقيق التميز وتحقيق التفوق على المنظمات الاخرى، لذا نجدها انها لا تتردد في تبني الاساليب الجديدة في المجال التسويقي التي تحقق لها هذه الغاية، ومن بين هذه الاساليب التسويقية الحديثة ما يعرف بالبراعة التسويقية التي تسعى لاستكشاف الفرص الواعدة واستثمارها بطريقة تنسجم مع ما يتوفر للمنظمة من موارد والقدرة على التغيير

في انشطتها التسويقية وذلك لتحقيق التفوق التنافسي على المنظمات الاخرى، من هنا تظهر اشكالية الريادة الإستراتيجية بوصفها احدى الادوات المهمة لتحقيق وتعزيز البراعة التسويقية للمنظمات، والتي انبثق عنها التساؤلات الاتية:

- **التساؤل الرئيس الاول:** هل هناك تتحسس للبراعة التسويقية تجاه الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
- **التساؤل الرئيس الثاني.** هل هناك علاقة ارتباط بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية.
- **التساؤل الرئيس الثالث:** هل هناك علاقة تأثير بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: اهمية البحث واهدافه: تبرز أهمية هذا البحث من أهمية أهدافه في سعيها نحو توفير الإجابات عن التساؤلات المثارة في مشكلته بنوعيها الآتيين:

النظرية: التي قد تتجلى بوصفهما أن توفر بمجملهما إطاراً نظريًا يعكس ماهية التفاصيل المتعلقة بكل متغير من المتغيرين المبحوثين، وبما يفيد كمرجعية للباحثين بخصوصهما.

الميدانية: التي يمكن أن تساعد إجابة التساؤلات في مشكلة البحث على تأكيدها بوصفها ستفصح عن حقيقة الدور الذي تؤديه الريادة الإستراتيجية في تعزيز البراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة.

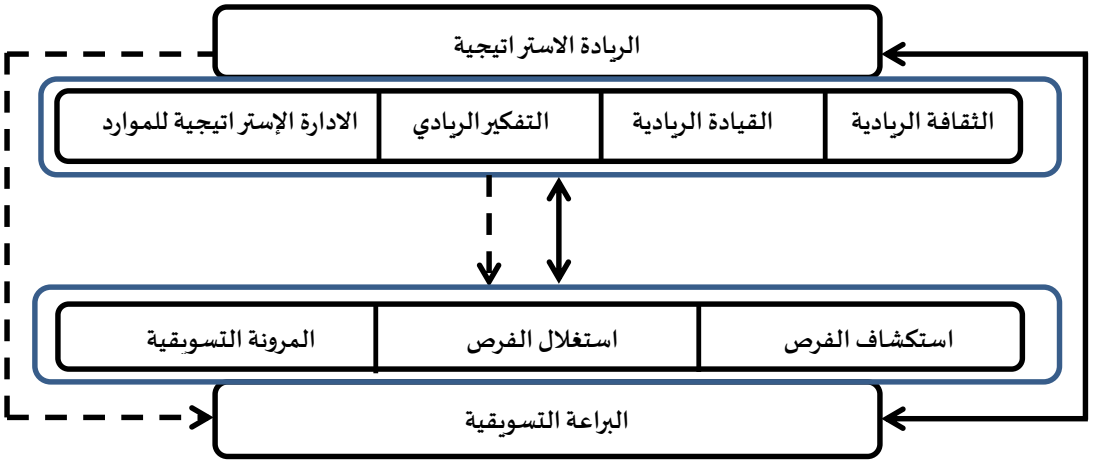
وفضلاً عن ذلك، قد يوفر هذا البحث للمديرين سواء في المنظمة المبحوثة، أو في غيرها من المنظمات، ممن تتاح لهم فرصة الاطلاع عليه تصوراً لأهمية الريادة الإستراتيجية وبخاصة إذا ثبتت حقيقتها بوصفها معززة للبراعة التسويقية.

ثالثاً: مخطط البحث الافتراضي وفرضياته: تتحدد فرضيات هذا البحث بالفرضيات الرئيسة والفرعية الآتية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** تنص هذه الفرضية (لا تتحسس البراعة التسويقية تجاه الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة).
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** تنص هذه الفرضية (لا توجد علاقة ارتباط بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية). ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية الفرضية الفرعية الاتية (لا توجد علاقة ارتباط بين ابعاد متغير الريادة الاستراتيجية وابعاد متغير البراعة التسويقية).
- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** والتي تنص (لا توجد علاقة تأثير بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة). ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثالثة الفرضية الفرعية الاتية:(لا تتباين الأهمية النسبية لأبعاد متغير الريادة الاستراتيجية على متغير البراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة).

كما تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء الإطار النظري ومضامينه تصميم مخطط افتراضي متمثلاً بالشكل (1) الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث، ويمكن توضيح مخطط البحث بالشكل الآتي:

الشكل (1): مخطط البحث الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحثان

رابعاً: منهج البحث وتقاناته: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً رئيساً له وذلك لملاءمته في وصف أبعاد البحث، وانطلاقاً من ذلك اعتمد على تقانات هذا المنهج في الحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، من خلال الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث لبعض الكتاب والباحثين وكذلك من خلال الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت)، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي أعدها الباحثان في ضوء المصادر التي أتيحت له والتي سيتم الوقوف عليها في الجانب النظري للبحث، والتي تضمنت المحاور الآتية:

الأول: أختص بالحصول على البيانات التي تصف خصائص المستبينة آراؤهم من أفراد العينة العشوائية للبحث والذين سيتم وصفهم اعتماداً عليها لاحقاً.

الثاني : أختص بالحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، وتضمن (41) مؤشراً، تغطي متغيرات البحث. وقد خضعت استمارة الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات، وبعد الانتهاء من جمع استمارات الاستبانة، وتفريغ البيانات تم استخدام معامل كرونباخ (Gronbach Alpha) لتحديد درجة ثبات أداة القياس في هذا البحث، وتبين أَنَّ نسبة التطابق في إجابات أفراد عينة البحث بلغت على المستوى الإجمالي (82.5 %) وهي نسبة تثبت درجة جيدة من ثبات الاستبانة بالمقارنة مع(Standard Alpha) البالغة (60%) الخاصة بالدراسات الإنسانية (Afifi, Clark, 1989,390)، كما وتجدر الإشارة إلى أن الاستمارة المشار إليها تم توزيعها على عينة عشوائية لعدد من الافراد العاملين في معمل البان الموصل البالغ عددهم (45) فرداً، وسيقف الباحثان على أوصاف هذه العينة في مستهل الإطار الميداني لبحثهما لاحقاً .

وأخيراً فيما يتعلق بتقانات التحليل: فقد تم اعتماد برنامج النظام الجاهز (SPSS-24) والذي بواسطته تم استخراج التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات قدر تعلقها بكل عبارة من العبارات التي وردت بالاستبانة، وكذلك بعض الاختبارات التي اختارها الباحثان بوصفها من الاختبارات المناسبة في دراسة العلاقات بين متغيرات البحث المختلفة.

خامساً. حدود البحث

1. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث بالأفراد عينة البحث والذين استطاع الباحثان التوصل إليهم وتوزيع استمارات الاستبانة عليهم والذين يتواجدون ضمن الحدود الجغرافية لمدينة الموصل.
2. **الحدود الزمانية:** يمكن عد المدة المحصورة بين 2020/12/1 و2021/3/20، وذلك لكونها المدة التي أنجز فيها هذا البحث بدءاً من الشروع بمهام تحصيل البيانات من المجتمع المبحوث وانتهاء بإنجاز البحث وطباعته.

المحور الثاني/ الإطار النظري

❖ **الريادة الاستراتيجية**

أولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية ذكر (Ibrahim&Jawad,2018,249) بأن الريادة الإستراتيجية مصطلح يطلق على ديمومة النجاح وليس النجاح فقط، أي الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنظمة والعمل على تطوير وتوسيع ذلك النجاح والتفوق على المنافسين، وان تبني سلوك إداري بمغامرة محسوبة من أجل استثمار الفرص وتحقيق نتائج تفوق قدرات وإمكانات الأفراد العاديين عبر مغامرين يؤمنون بالتغير ويعملون على تحقيقه أي انها عملية تأخذ على عاتقها مخاطر اقتصادية مرتبطة بعدد من المفاهيم. فهي استثمار وتوسيع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق، والابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة والقدرة على إجراء تغييرات سريعة فهي القيام بالأعمال الريادية من منظور تسويقي إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية من خلال الإبداع، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل توليدها وتعظيمها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها، في سبيل الوصول إلى أهدافها، فيكون تحديد الفرص جزءا من الريادة الإستراتيجية من خلال الإبداع وكذلك أن تحديد الطريقة لإدارة جهود الإبداع في المنظمة ، وعليه فان الريادة الإستراتيجية توحد اعمال المنظمات لإيجاد الفرص ونجاح الإبداع من اجل الوصول إلى أهدافها، فتلاحظ في القرن الحادي والعشرين أصبحت الميزة التنافسية تصمم لبقاء المنظمة والزيادة في نجاح أداء وظائفها وقدرتها المستمرة لإيجاد الفرص الجديدة للإبداع (AL-Hakim & Ali, 2017, 55). ومنهم من أكد بأن الريادة الاستراتيجية ينتج منها منظورا استراتيجيا للأنشطة الريادية وهي ايضا نشاط استراتيجي من خلال عقلية او تفكير ريادي (Chang, *etal*, 2013,31)، اما (Naeiji & Rezaian,2012,4) فقد اوضحا بأنها أسلوب من اساليب التفكير والعقلية التي يعتمدها المديرين وذلك لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة. ويرى (Sultan

168 &Hajji,2016,) بانها غاية تشجع طموح المزايا التنافسية للمنظمة. اما (Al-Hamad & Ali, 257, 2020) فقد وصفوها بأنها غاية من الغايات التي تعمل على تشجيع طموح المنظمة وتحفيز سلوك البحث عن الفرص لدى العاملين في المنظمة من خلال مجموعة من الأنشطة الداعمة لتحقيق الابتكار والإبداع، والتي تعني جهود المنظمات في وقت محدد لاستغلال المزايا التنافسية بالإضافة الى استكشاف الابتكارات التي تعتبر من اسس الميزة التنافسية، ويعد مصطلح الريادة الإستراتيجية جديد بعض الشيء، اذ يتسبب في قدرة المنظمة على انشاء توازن بين سلوكيات البحث عن الفرص (الاكتشاف) والبحث عن الميزة ، وهي أحدى مجالات المنظمة التي تتضمن الريادة، إذ تركز على المستقبل اضافة الى الاعمال الداخلية وتركز اهتمامها على أن يكون الأفراد مبدعين وعلى بناء الثقة وتحمل المسؤوليات، عن طريق ذلك تتوقع الإدارة أن تحسن أداء الأعمال، وان الريادة الإستراتيجية تعتبر نقطة التقاء بين الريادة وادارة التسويق ومحصلة للتكامل بينهما، **ويرى الباحثان** بانها قدرة المنظمة على ايجاد منتجات جديدة تتسم بالتفرد والتميز عن المنتجات المنافسة من خلال قدراتها الابداعية والبراعة في تشخيص الفرص البيئية والعمل على استغلالها والاستعداد للتعامل مع التهديدات التي قد ترافقها من خلال الخبرات المكتسبة والتعلم.

ثانياً: اهمية الريادة الإستراتيجية: إن طموح اي منظمة هو الوصول الى الريادية في مجال اعمالها، وعندما تصل المنظمات إلى مستوى الريادية وتتخطى المحيط الاحمر(ويقصد به الصراع والمنافسة الشديدة بين المنظمات) تصل الى المحيط الازرق بحيث تكون قادرة على الوقوف أمام المنظمات الاخرى دون منافس لها وذلك لأنها فريدة بمنتجاتها المبتكرة في السوق، لذا فهي غاية مهمة للمنظمات لتلبية طموحها في الحصول على التمايز في مجال عملها وجذب اكبر حصة سوقية لها، ومن الجدير بالذكر ان لريادة المنظمات اهمية كبيرة ليس على مستوى المنظمة فقط وانما ينعكس على مستوى الاقتصاد الكلي (Al-Shammari, 2015, 179). لذا تعد الريادة الاستراتيجية مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل فيما يأتي (Yilmaz,2012,74)، (Al-Nuaimi&Hamid,2015:45)، (AL-Hakim & Ali, 2017, 57)، (Amer & Sukkar, 2020,35)،

1. الريادة الاستراتيجية هي تكامل الريادة والادارة الاستراتيجية، اذ تبرز اهمية هذا التكامل في تكوين الاستراتيجية الريادية لأنه من الضروري توليد الثروة العظمى للمنظمات اما بالنسبة لزيادة القيمة فان تكامل الريادة والاستراتيجية سيقودنا الى تحقيق النجاح.
2. تدعو الادارة الاستراتيجية الى تأسيس واستغلال الميزة التنافسية ضمن سياق بيئي معين في حين تعزز الريادة البحث عن الميزة التنافسية من خلال المنتج والعملية وابداعات السوق، وعند دمجهما سوف يتم توسيع الامكانيات المتعلقة بمسألة اين تتجه المنظمة وكيف تنجح، فضلا عما تؤديه الريادة من دور مهم في استراتيجية المنظمة.
3. تخفيض درجة المخاطر بفضل وجود تصورات للتطورات التقنية الجديدة وتحفيز المواهب الداخلية على البقاء في المنظمات والاستمرار في العمل فيها.

4. إن التوجه الريادي يساعد المنظمة على التنبؤ بالمستقبل ونتيجة لذلك يجب أن تتبنى المنظمة المرونة الإستراتيجية وان تكون لديها مجموعة من البدائل الإستراتيجية والحصول على الموارد وبناء القابليات التي تسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة في التكيف مع البيئة الديناميكية، والعمل على تعقب أو استثمار الفرص الريادية داخل المنظمة .

ويرى الباحثان ان اهمية الريادة الاستراتيجية تكمن في امكانية حصول المنظمة على حصة سوقية اعلى من منافسيها وزيادة القيمة الكلية لها بالإضافة الى التنبؤ بالمستقبل، وتحقيق الثروة، ومن جانب آخر فإن الريادة تؤدي الى تخفيض درجة الخطورة المحدقة بالمنظمة وذلك من خلال قيام المنظمة باستخدام التقنيات الحديثة لأغراض التنبؤ والبحث عن الفرص الواعدة واستغلالها الاستغلال الامثل.

ثالثاً: أهداف الريادة الاستراتيجية: هناك عدد من الأهداف التي تعكس رؤية المنظمة وقد تختلف من منظمة لأخرى ومن نشاط لآخر، ولكن مع تطور المنظمة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وبزيادة الحاجة إلى بناء النظم ووضع السياسات المنظمية، الأمر الذي يدفع إلى وضع أهداف أخرى في رسالة طويلة المدى، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جانب التفكير الاستراتيجي، وهذه الاهداف هي (Sarsour & Salman,2019:19)، (Amer & Sukkar, 2020, 35)، (Zenati, 2020, 148):

1. تحديد أولويات طويلة الأجل للمنظمة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المنظمة في مراحلها المختلفة، والعمل على اكتشاف الحاجات غير المشبعة للزبائن والأسواق غير المخدومة واستهدافها لتحقيق الميزة التنافسية، إضافة الى تحقيق أرباح عالية من الاستثمارات الجديدة، والعمل على تطوير منتجات جديدة تؤدي الى أضافة قيمة جديدة للمنظمة.
2. تحقيق مركز تنافسي، وتنمية مواردها البشرية الموهوبة، وتعميق الثقافة الريادية الداعمة للرؤية الاستراتيجية، وتعزيز الأنشطة الداعمة للتجديد والابتكار، وتحمل المخاطر من أجل البقاء والتطوير في ظل التغيرات الديناميكية المتسارعة.
3. تحسين الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة، والتوظيف الذاتي حيث توفر للرياديين مزيد من فرص العمل التي تناسب إمكانياتهم وقدراتهم، بالإضافة الى زيادة الدخل والنمو الاقتصادي للمنظمة، والتشجيع على تقديم خدمات مميزة وذات جودة، ومن جانب آخر يتم التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المقدمة لزيادة سرعة إنجازها واتقانها، وتوظيف الآخرين في وظائف غالبا ما تكون افضل لهم.

رابعاً: ابعاد الريادة الاستراتيجية: حدد الباحثون العديد من الأبعاد للريادة الاستراتيجية، فمنهم من يتفق مع غيره على مجموعة من الأبعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يقصي بعضها ومنهم من يزيد، ويتفق أكثر الباحثين ومنهم (Al-Shammari,2015,172) و(Abu Joyfel,2018 , 50) و(Sarsour, 2019, 29) على أن الأبعاد الرئيسية للريادة الاستراتيجية هي:

1. **الثقافة الريادية:** هي عبارة عن القيم الاجتماعية المشتركة ودرجة الاعتقاد بها، التي تصيغ هيكل إجراءات المنظمة لأعضائها من أجل وضع المعايير السلوكية (أي طريقة إكمال العمل في المنظمة) فالثقافة الريادية هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرائق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات استراتيجية ريادية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها (Amer & Sukkar, 2020, 38). وعرفها (Chang, *et al*, 2013,31) بأنها توقع الافكار الابتكارية وتعزيز التعلم وخاصة فيما يتعلق بتطوير وتحسين المنتجات، والعمليات، وادارة الابداع واليقين بان التغييرات المستمرة هي اساس استكشاف الفرص واستغلالها. وأكد (AL-Hakim & Ali, 2017, 64) بأن الثقافة الريادية الفاعلة تتميز بتسهيل جهود المنظمة لإدارة الموارد إستراتيجيا، إذ تتضمن: الأفكار الجديدة، تشجيع المخاطرة أو تحمل الفشل، ترويج التعلم، تبني الإبداعات بالمنتج والإدارة والتغيير المستمر كناقل للفرص، من خلال الأهمية المتزامنة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والميزة، ولهذا السبب تتبنى الثقافة الريادية وتدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن استثمارها مع الميزة التنافسية المستدامة، لذا فهناك ضرورة لتنمية ثقافة ريادية تسمح بالخروج عن الأنماط التقليدية التي من خلالها تفكر المنظمة وتطويرها، والانفتاح على التقنيات الجديدة للاستفادة منها في ممارسة أنشطتها المختلفة وتقديم المنتجات المميزة للزبائن، وضرورة التمتع بدرجة عالية من المرونة والتكيف التغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية، والاستعداد لتحمل بعض حالات الفشل.
2. **القيادة الريادية:** تعني قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجيا والعمل مع الآخرين لبدء التغيرات التي تولد المستقبل، وتعتمد على استقطاب وجذب وتنسيق الموارد وتوجيهها للاستخدام الأفضل نحو تحقيق الأهداف (Shabat & Al-Masry 2020, 35).وقد عرفها(al-Yassiri &Hussein,2016,71) على انها القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد من أجل التأكيد على البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة التنافسية.
3. **التفكير الريادي:** عرفها (Al-Shammari,2015,181) بكونها منظورا متجها باتجاه النمو الذي يروج من خلاله الافراد المرونة والابداع المستمر والتجديد وحتى في ظروف عدم التأكد بوسع الأفراد ذوي العقل الريادي تشخيص واستغلال الفرص الجديدة لكونهم يمتلكون القدرات المعرفية التي تعطي لهم حلولا لمختلف الحالات الغامضة ويتصف بالإدراك للقرص الريادية والتأهب والبحث عن الحقيقة.
4. **الادارة الإستراتيجية للموارد:** تعد الموارد المدارة استراتيجيا بعدا اخر للريادة الاستراتيجية ويشير الى راس المال المالي بوصفه أحد الموارد الملموسة بينما راس المال البشري وراس المال الاجتماعي هي موارد غير ملموسة وتعد اساس الأداء التفاضلي للمنظمة من حيث توليد الثروة، اذ ان الموارد المدارة استراتيجيا يسهل نشرها مع تزامن استخدام سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة، فضلا عن المنظمات التي تتبنى محفظة الموارد لتشكيل القدرات ورفع تدفق هذه القيمات من اساسها المالي والبشري والاجتماعي الى سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة وتوليد الثروة فإنها تدير مواردها استراتيجيا، كما انها تؤثر على القيمة المستمدة

من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المنظمة لتطوير وتنفيذ استراتيجياتها (Al-Nuaimi & Hamid, 2015, 46).

❖ **البراعة التسويقية**

أولاً: مفهوم البراعة التسويقية: نتيجة للتطورات الحاصلة في المجالات كافة والبحث المستدام من قبل المنظمات عن التميز والريادة في سوق العمل، ادى ذلك إلى ظهور البراعة التسويقية كإحدى المتغيرات الاساسية التي من خلالها يمكن تحقيق التميز التسويقي لتلك المنظمات الساعية وراءه وخصوصا في الصناعات المعقدة (Duan & Zhang, 2010,3). إن الفكرة الرئيسية وراء البراعة التسويقية تكمن في قدرة المنظمة على متابعة الاستغلال والاستكشاف والمرونة التسويقية في وقت واحد بطرق تؤدي إلى تعزيز الفاعلية في المنظمات، فهي قادرة على تحقيق التوازن بين استغلال القدرات الحالية، واستثمارها وتحقيق المرونة التسويقية لجني الارباح فضلا عن استكشاف المعرفة الجديدة للتحضير لمطالب المستقبل وإن معظم المنظمات ينبغي أن تكون بارعة من خلال استغلال المعرفة (Ahmed& Ismail, 2019, 9). والجدول (1) يبين البراعة التسويقية من وجهة نظر الكُتّاب والباحثين:

الجدول (1): البراعة التسويقية من وجهة نظر الكُتّاب والباحثين

ت	الكتاب والسنة	التعريف
1	Xu *et al*, 2016,118	البراعة التسويقية تساعد في تجريب بدائل جديدة تساهم في تحقيق إضافة تسويقية آنية قائمة على استخدام المقدرات الجوهرية والتكنولوجيا الحالية ونظم المعلومات لتحقيق عائدات ايجابية وتفوق تسويقي مستدام.
2	AL-Mousawi, 2018, 449	استغلال المنظمة للكفاءات الموجود واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق لتحقيق الأداء المتميز، أي انها مجموعة من الآليات التسويقية التي تقود إلى الاستفادة الكاملة من الموارد والقدرات الموجود لتحقيق الاهداف التسويقية وبناء علاقات طويلة مع الزبون
3	Ahmed & Ismail, 2019, 257	القدرة على الاستغلال والاستكشاف بصورة حركية مستمرة خصوصا عندما تعمل المنظمات في بيئات متغيرة وغير مؤكدة، اذ تكمن قدرة البراعة من شعور المنظمات في تحديد وتقييم الفرص والتهديدات في بيئة الاعمال، واستغلال وتجميع وحشد الجهود والموارد لمواجه التهديدات والمنافسة.
4	Al-Awda, 2020, 559	هي قدرة المنظمات على تحقيق النجاح من خلال القادة المؤهلين ويتم من خلال استغلال الامكانات المتاحة واستكشاف الفرص والامكانات الجديدة وتوظيفها بالشكل الامثل وتفعيل جميع قدرات المنظمة لتحقيق النجاح والمشاركة في المنافسة.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

ثانياً: اهمية البراعة التسويقية: تبرز أهميتها من خلال أثرها في عملية التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والحصول على ميزة تنافسية مستدامة ومدى اعتماد هذه التغيرات إلى حد كبير على استغلال الموارد

الحالية واستكشاف الفرص الجديدة من أجل الابتكار، وتكتسب البراعة التسويقية أهمية لان المنظمات تحتاج إلى التكيف لا سيما مع الزيادة الديناميكية للبيئة خلال العقود الاخيرة ومن ثم السعي وراء البراعة كمحاولة للتغلب على ازدواجية الاستقرار والمرونة(Mahmoud&Fadel,2019,215)، واوضح (Al-Ani&Hussein,2018,279)

ان البراعة التسويقية ترتبط بتحقيق النجاح على الأمد الطويل كونها تبحث في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن وبما يتلاءم مع البيئة التسويقية المحيطة بالمنظمة، وغالبا ما ترتبط البراعة التسويقية ايجابيا مع مؤشرات الأداء، تمكن البراعة التسويقية في مواصلة منظمات الأعمال لأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال في آن واحد من أجل تحقيق أفضل أداء مالي والبقاء مدة أطول، وبيّن كل من (Al-Ani & Hussein, 2018 ,270) و (Al-Taha & Al-Hilali, 2020, 347) و (Al-Hasnawi & Al-Sanjari, 2020, 43). ان اهمية البراعة التسويقية تكمن بالآتي:

1. تحقيق النجاح للمنظمات على المدى البعيد من خلال التوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها وانعكاس ذلك على مؤشرات الاداء بشكل ايجابي.
2. تمنح منظمات الاعمال مجموعة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة حول ادارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي لتحقيق الامثلية والابداع.
3. تمكن منظمات الاعمال في تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل الظروف التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد البيئي.
4. تساعد المنظمة على تطوير قدراتها للتحول نحو الفرص الجديدة وكيفية ايجادها في المدى القصير بهدف تحقيق القيمة التي تمثل شرط النجاح الاساسي للمنظمات.
5. تبرز اهميتها كوسيلة انشطة ومسارات جديدة تساعد في التغيير والتميز التنظيمي لمواءمة التطورات البيئية في ظل المنافسة السوقية.
6. مواجهة التحديات البيئية التي تحتم على المنظمة البحث عن السبل الكفيلة بتحقيق النجاح والاستمرار في البيئة.

ثالثا: خصائص وشروط البراعة التسويقية: أشار (Bodwllm &Chermack, 2010,26) أن للبراعة التسويقية خصائص رئيسية ثلاث متمثلة بالتالي: الأدراك، والاقتناص، واعادة التشكيل، **فالإدراك** يتمثل بقدرة العاملين في المنظمة على تحديد الفرص والتهديدات المستندة على تحقيق توازن بين شقي الرقابة (مركزية ولامركزية)، وبعبارة أخرى فإن المنظمات المدركة للفرص لديها اليات تطبيقها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية، أما **الاقتناص** فهو قدرة المنظمات على الحصول فرص جديدة، وهذا يتطلب توافقا بين الإدارة العليا حول نيتها الاستراتيجية، وابتعادها عن القرارات الخاطئة وترتيب اساليب العمل والاستراتيجيات اللازمة، أما **إعادة التشكيل** فتتمثل بقدرة المنظمات على اعادة محاذاة الأصول مع الهياكل وتشكيلها حسب التطورات السوقية. فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة إستراتيجية لإعادة

تشكيل تنظيمي مؤكدة، فإعادة التشكيل تتطلب موارد كفؤة وفاعلة (Alwan, etal., 2019, 212).وبين (Abbas & Al-Mahasna, 2017, 27) ان هناك عدة شروط ضرورية للبراعة التسويقية على المنظمة ان تأخذها بنظر الاعتبار وهي:

1. ضرورة استغلال المنظمة والاستفادة من كل مواردها للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز على الانشطة الحالية في المجالات القائمة، إضافة إلى الاستفادة من كل ما يستثمر من موارد للبحث والتنقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة.
2. ضرورة تحقيق التوازن النسبي بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال والذي يتحدد اعتمادا على الموارد المتاحة للمنظمة مع الاخذ بنظر الاعتبار التطورات والتغيرات البيئية.
3. تحقيق التوزان بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال الذي يتطلب العديد من الوسائل يتم اعتمادها في ظل سياقات مثل التعلم التنظيمي والابتكار والتكيف والسيادة الاستراتيجية.
4. على المنظمة ان توضح السبب في تتابع الوحدات؛ لكي يتم الاستغلال الامثل للفرص وكذلك القيام بالبحث عن الفرص الجديدة، مع ضرورة التكامل بين تلك الوحدات بالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة (Bryson *et al*,2008, 228).

رابعاً: ابعاد البراعة التسويقية: تؤكد النظرية التسويقية الحديثة إن مفتاح النجاح لأي منظمة يرتبط بدرجة اكبر بمدى مواءمة سياساتها مع التغيرات البيئة المحيطة، ولا يتم هذا التكيف إلا إذا استطاعت إدارة التسويق أن تحلل الفرص والمخاطر المحيطة، وهي بذلك تختلف عن الفرص البيئية والتي تعني كافة الفرص المتاحة في البيئة، لذا يمكن ان تكون الفرص التسويقية إحدى أهم الفرص البيئية والتي يعتمد تحديدها على استغلال الفرص البيئية بدرجة أكبر من قدرة المنافسين والفرص التسويقية هي المجال التسويقي الذي تتمتع فيه المنظمة بميزة تفضيلية بالنسبة للمنظمات المنافسة لها، وتتبع هذه الفرصة من التعرف على الفرص المختلفة المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وغالبا ما تأتي الفرصة التسويقية نتيجة حصول المنظمة على مزايا تنافسية خاصة بمقتضاها تضيف المنظمة قيمة مضافة للزبائن بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، وبما يمكن المنظمة من تقديم مجموعة من المنافع تزيد عن هؤلاء المنافسين ، أو تقديم نفس المنافع بمزايا إضافية كان تكون بسعر اقل قليلا.

ويتفق العديد من الباحثين والكُتَّاب ومنهم (Spicer&Holmqvist,2012,10)،(Gylling, *et al*,2012,1284)، (Shirokova,*etal*,2013:333) أن ابعاد البراعة التسويقية هي:

1. **استكشاف الفرص التسويقية:** عبارة عن أسلوب من الاساليب التسويقية تهدف الى إتباع الضوابط والقواعد التسويقية التي تساعد في مواجهة التحديات لتنشيط ورفع قدرات الموظفين في المنظمة الذين يعدون الحجر الأساس للقابليات والقدرات الضرورية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي يمكن من خلالها البحث عن الموارد الشحيحة والفرص التي تتوفر في الزمان والمكان المناسبين، وذلك لتطوير وتحسين قدرة المنظمة على

تحقيق البقاء في السوق التنافسية وتشجيع الموظفين على استكشاف طرق وممارسات جديدة ومبتكرة للعمل في الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف التسويقية.

2. **استغلال الفرص التسويقية:** وهي عبارة عن إستراتيجية تسويقية تمثل قاعدة اساسية لإنجاح التوجهات الاستراتيجية للمنظمة نحو المنافسة في السوق الخارجي؛ وذلك لتعزيز الدوافع اللازمة لتحقيق زيادة المبيعات والنمو ومعالجة بعض القيود والتحديات وتعزيز القدرات التسويقية والتقليل من تأثير البدائل التسويقية على اداء المنظمة العام وذلك من خلال قدرة المنظمة على تحديد الفرص التسويقية ذات الفائدة القصوى لها والتوجه نحو استكشاف تلك الفرص بطريقة تفوق قدرة المنافسين وتؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية ذات قيمة عالية تحقق جميع الأهداف المرجوة للمنظمة.
3. **المرونة التسويقية:** تعبر عن توجه الإدارة العليا للتكيف والاستجابة المستمرة مع التغيرات التي تحدث في طلبات وأذواق الزبائن لغرض اتخاذ قرارات تؤدي الى تحقيق مجموعة من الأهداف التسويقية والإستراتيجية وكذلك الى تنفيذ النشاطات التسويقية بطريقة يتمكن من خلالها المسوقين التواؤم مع التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الخارجية لتحقيق متطلبات ورغبات وحاجات الزبائن الحاليين والمستقبليين.

المحور الثالث: وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته

سيشتمل هذا المحور على ثلاث فقرات هي:

أولا. وصف الأفراد المبحوثين : يمكن القول اعتمادا على معطيات الجدول(2) بنضوج الأفراد المبحوثين، وذلك لان أفرادها سواء الذكور الذين بلغت أعدادهم (31) فردا، أو الإناث اللواتي بلغت أعدادهن (14) أنثى ، يعدون من حيث العمر في قمة عطائهم ، وذلك لان معظمهم واقع ضمن الفئات العمرية المتوسطة والمحصورة بين (31–50) ، مع بعض الاستثناءات التي وصلت على مستوى من هم أعلى من هذه الأعمار ما نسبته (15.5%) أو اقل من ذلك بنسبة (4.4%) ومن جهة أخرى كانت النسبة الغالبة فيما يخص المستوى التعليمي للأفراد المبحوثين ضمن حملة شهادة البكالوريوس إذ كانت نسبتهم تشكل ما نسبته (57.7%).

جدول (2): وصف أفراد العينة المبحوثة

الجنس							
ذكور				إناث			
ت		%		ت		%	
31		68.9		14		31.1	
العمر							
30–20		40–31		50–41		51– فأكثر	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
2	4.4	16	35.5	20	44.44	7	15.5
مستوى التعليم							

متوسطة فما دون		اعدادية		بكالوريوس		عليا	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
4	8.8	8	17.7	26	57.7	7	15.5

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء استمارة الاستبيان

ثانياً. مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات أبعاد البحث

تتوضح مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مختلف الفقرات التي احتوتها استمارة الاستبانة على النحو الآتي:

1 . **مواقفهم تجاه مؤشرات الريادة الاستراتيجية:** يعكس الجدول (3) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا البعد، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (3.542) و(0.71) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X2) الذي ينص (ان ادارة المنظمة تتحمل المخاطر والمبادرة عند ممارستها مهامها)، إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (75.6%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (4.4%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (31%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (3.777) وانحراف معياري قدره (0.635)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (3): مواقف المستبينة أراؤهم من مؤشرات الريادة الاستراتيجية

لفقرة المتغيرات	لا اتفق بشدة ت	%	لا اتفق ت	%	محايد ت	%	اتفق ت	%	اتفق بشدة ت	%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة الريادية												
X1	-	-	-	-	16	35.6	29	64.4	-	-	3.644	0.484
X2	-	-	2	4.4	9	20	31	68.9	3	6.7	3.777	0.635
X3	-	-	3	6.7	20	44.4	21	46.7	1	2.2	3.444	0.659
X4	-	-	3	6.7	16	35.6	21	46.7	5	11.1	3.622	0.777
X5	-	-	3	6.7	17	37.8	25	55.6	-	-	3.488	0.626
X6	1	2.2	2	4.4	21	46.7	20	44.4	1	2.2	3.400	0.719
القيادية الريادية												
X7	-	-	-	-	17	37.8	26	57.8	2	4.4	3.666	0.564
X8	-	-	3	6.7	14	31.1	27	60	1	2.2	3.577	0.656
X9	1	2.2	2	4.4	21	46.7	17	37.8	4	8.9	3.466	0.814
X10	2	4.4	3	6.7	20	44.4	18	40	2	4.4	3.333	0.852
X11	1	2.2	4	8.9	13	28.9	26	57.8	1	2.2	3.488	0.786
التفكير الريادي												
X12	-	-	4	8.9	15	33.3	24	53.3	2	4.4	3.533	0.726
X13	-	-	3	6.7	14	31.1	25	55.6	3	6.7	3.622	0.716
X14	-	-	5	11.1	22	48.9	14	31.1	4	8.9	3.377	0.805
X15	-	-	3	6.7	19	42.2	20	44.4	3	6.7	3.511	0.726
X16	-	-	3	6.7	20	44.4	20	44.4	2	4.4	3.466	0.694
X17	-	-	6	13.3	15	33.3	21	46.7	3	6.7	3.466	0.814
الادارة الإستراتيجية للموارد												
X18	-	-	1	2.2	12	26.7	29	64.4	3	6.7	3.755	0.608
X19	1	2.2	5	11.1	10	22.2	27	60	2	4.4	3.533	0.842
X20	1	2.2	1	2.2	14	31.1	26	57.8	3	6.7	3.644	0.743
X21	1	2.2	2	4.4	17	37.8	23	51.1	2	4.4	3.511	0.757
X22	-	-	3	6.7	17	37.8	25	55.6	-	-	3.488	0.626
X23	-	-	2	4.4	15	33.3	24	53.3	4	8.9	3.666	0.707
المعدل العام	0.77		6.08		36.15		52.08		4.92		3.542	0.71

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

2. مواقفهم تجاه مؤشرات البراعة التسويقية: يعكس الجدول (4) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا البعد، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (3.543) و(0.763) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X24) الذي ينص (ان المنظمة تمتلك طرائق جديدة من اجل مراقبة ظروف السوق وحاجات الزبون بشكل مستمر) إذ بلغ مقدار الاتفاق

على هذا المؤشر ما مقداره (62.2%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (2.2%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (35.6%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (3.688) وانحراف معياري قدره (0.668)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (4): مواقف المستبينة أراؤهم من مؤشرات البراعة التسويقية

الفقرة	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط	الانحراف
المتغيرات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	الحسابي	المعياري
استكشاف الفرص												
X24	-	-	1	2.2	16	35.6	24	53.3	4	8.9	3.688	0.668
X25	-	-	3	6.7	17	37.8	22	48.9	3	6.7	3.555	0.724
X26	-	-	1	2.2	19	42.2	19	42.2	6	13.3	3.666	0.738
X27	-	-	5	11.1	17	37.8	19	42.2	4	8.9	3.488	0.815
X28	1	2.2	2	4.4	23	51.1	14	31.1	5	11.1	3.444	0.84
X29	-	-	4	8.9	17	37.8	23	51.1	1	2.2	3.466	0.694
استغلال الفرص												
X30	2	4.4	4	8.9	18	40	20	44.4	1	2.2	3.311	0.848
X31	-	-	3	6.7	19	42.2	21	46.7	2	4.4	3.488	0.694
X32	-	-	5	11.1	15	33.3	23	51.1	2	4.4	3.488	0.757
X33	-	-	4	8.9	17	37.8	20	44.4	4	8.9	3.533	0.786
X34	-	-	1	2.2	17	37.8	24	53.3	3	6.7	3.644	0.645
X35	1	2.2	3	6.7	15	33.3	23	51.1	3	6.7	3.533	0.814
المرونة التسويقية												
X36	1	2.2	3	6.7	12	26.7	25	55.6	4	8.9	3.622	0.833
X37	-	-	3	6.7	11	24.4	30	66.7	1	2.2	3.644	0.645
X38	-	-	5	11.1	16	35.6	22	48.9	2	4.4	3.466	0.756
X39	2	4.4	4	8.9	13	28.9	24	53.3	2	4.4	3.444	0.893
X40	1	2.2	2	4.4	13	28.9	24	53.3	5	11.1	3.666	0.825
X41	-	-	2	4.4	18	40	19	42.2	6	13.3	3.644	0.773
المعدل العام	0.98		6.79		36.18		48.9		7.15		3.543	0.763

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث

وتتحدد فرضيات هذا البحث بالفرضيات الآتية :

1. **الفرضية الرئيسة الأولى: تنص هذه الفرضية (لا تتحسس البراعة التسويقية تجاه الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة)**، تم اختبار هذه الفرضية وذلك من خلال اختبار الحساسية Sensitivity والفاعلية Specificity ، إذ توضح معطيات الجدول (5) أن هناك فعالية ما بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية وبنسبة (78.1%) مما يشير إلى أن المنظمة المبحوثة تقوم بتعزيز البراعة التسويقية بناءً على الريادة الاستراتيجية التي تشهدها تلك المنظمة ، بينما بلغت نسبة التحسس بين البعدين

(38.4%) ، حيث أثرت على هذه النسبة عوامل أخرى لم تدخل في البحث، عليه ترفض الفرضية الأولى وتقبل الفرضية البديلة .

الجدول (5): نتائج اختبار Sensitivity & Specificity للعلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية

		الريادة الإستراتيجية		Total
		Yes (1)	No (0)	
البراعة التسويقية	Yes (1)	5	7	12
	No (0)	8	25	33
	Total	13	32	45

1- Sensitivity test: (5/13) * 100= %38.4

2- Specificity test: (25/32) * 100= %78.1

المصدر: الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

2. **الفرضية الرئيسة الثانية: تنص هذه الفرضية (لا توجد علاقة ارتباط بين الريادة الاستراتيجية و البراعة التسويقية)**، لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية تشير معطيات الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.713) عند مستوى معنوية قدره (0.05).

الجدول (6): معامل الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية

البعد المعتمد / البعد المستقل	البراعة التسويقية
الريادة الاستراتيجية	(0.713)**

** معنوي عند مستوى (0.05) N=42

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية الفرضية الفرعية الاتية (لا توجد علاقة ارتباط بين ابعاد متغير الريادة الاستراتيجية وابعاد متغير البراعة التسويقية)، ولأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين ابعاد متغير الريادة الاستراتيجية وابعاد متغير البراعة التسويقية يشير الجدول (7) إلى علاقات الارتباط بينهم .

الجدول (7): معامل الارتباط بين ابعاد الريادة الاستراتيجية وابعاد البراعة التسويقية

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	استكشاف الفرص	استغلال الفرص	المرونة التسويقية
الثقافة الريادية	0.502**	0.156	0.325*
القيادة الريادية	0.377*	0.509**	0.422**
التفكير الريادي	0.506**	0.401**	0.509**
الادارة الاستراتيجية للموارد	0.777*	0.491**	0.614**

** معنوي عند مستوى (0.05) N=45

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

في ضوء نتائج معطيات الجدول (7) لوحظ ان اعلى قيمة علاقة ارتباط بين الادارة الإستراتيجية للموارد واستكشاف الفرص بقيمة ارتباط مقدارها (0.777)، في حين كانت اقل قيمة علاقة ارتباط بين الثقافة الريادية واستغلال الفرص بقيمة ارتباط مقدارها (0.156)، وكانت بقية علاقات الارتباط واقعة بين القيمتين اعلاه.

عليه ... ووفق ما تم ذكره اعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين ابعاد متغير الريادة الاستراتيجية وابعاد متغير البراعة التسويقية، لذا ترفض الفرضية الفرعية وتقبل الفرضية البديلة.

3. **الفرضية الرئيسة الثالثة:** والتي تنص **(لا توجد علاقة اثر بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة)**، تشير نتائج الجدول(8) إلى التحليل المعنوي بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.496) وهي اكبر من قيمة (F) المجدولة البالغة (4.084) عند درجتي حرية (1،43) ومستوى معنوية (0.05)، وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.713)، التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في البراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة بسبب تأثير الريادة الاستراتيجية لا تقل عن(71.3%) والنسبة المتبقية والبالغة (28.7%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير المبحوثة، ويستدل من قيمة (β) البالغة واختبار (T) لها أن تأثير الريادة الاستراتيجية على البراعة التسويقية كان قدره (0.86) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (6.67) والتي هي قيمة معنوية وكذلك اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير الريادة الاستراتيجية على البراعة التسويقية.

من خلال ما تقدم وفي ضوء المعطيات السابقة تبين ان هناك علاقة اثر بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية، لذا ترفض الفرضية الرئيسة الثالثة وتقبل الفرضية البديلة .

الجدول (8): علاقة الأثر بين الريادة الاستراتيجية والبراعة التسويقية

البعد المستقل / البعد المعتمد	البراعة التسويقية				
	R^2	D.F	F		β
			المحسوبة	الجدولية	
الريادة الاستراتيجية	0.713	1 43	44.496	4.084	0.86 (6.67)

عند مستوى معنوية (0.05) () T المحسوبة N=45

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثالثة الفرضيات الفرعية الاتية:

- **الفرضية الفرعية الاولى: لا تتباين الأهمية النسبية لأبعاد متغير الريادة الاستراتيجية على متغير البراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة " .**

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية تفصح معطيات الجدول (9) عن الاتي:

أ. دخل بعد الادارة الإستراتيجية للموارد في المرحلة الأولى باعتباره من أكثر المتغيرات أهمية، اذ كانت الاهمية النسبية لهذا البعد ما قيمتها (0.57)، أي بمعنى اخر ان الاختلافات المفسرة في متغير البراعة التسويقية بسبب بعد الادارة الإستراتيجية للموارد وفق اجابات الأفراد المبحوثين كانت بمقدار (57%) وبدلالة قيمة معامل β (0.72) وبدلالة T المحسوبة البالغة (7.543) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

ب. دخل بعد القيادة الادارية في المرحلة الثانية ويفسر هذا البعد مع البعد الاول ما مقداره (0.59)، أي بمعنى ان الاختلافات المفسرة في البراعة التسويقية كانت بمقدار (59%) تعود الى تأثير بعدي (الادارة الإستراتيجية للموارد والقيادة الادارية) معاً في حين بلغ قيمة معامل β (0.634) والتي تفسر كلا البعدين معا وبدلالة T المحسوبة البالغة(5.652) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

ت. دخل بعد التفكير الريادي في المرحلة الثالثة ويفسر هذا البعد مع البعد الاول والثاني ما مقداره (0.596)، أي بمعنى ان الاختلافات المفسرة في البراعة التسويقية كانت بمقدار (59.6%) تعود الى تأثير متغيري (الادارة الإستراتيجية للموارد والقيادة الادارية والتفكير الريادي) معاً في حين بلغ قيمة معامل β (0.585) والتي تفسر كلا المتغيرين معا وبدلالة T المحسوبة البالغة (4.609) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

ث. دخل بعد الثقافة الريادية في المرحلة الاخيرة ويفسر هذا البعد مع كل من الابعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (0.604) أي بمعنى آخر ان الاختلافات المفسرة في البراعة التسويقية كانت بمقدار (60.4%) تعود الى تأثيرات الابعاد (الادارة الإستراتيجية للموارد والقيادة الادارية والتفكير الريادي و الثقافة الريادية) معاً،

وكانت قيمة معامل β هي (0.655) وبدلالة T المحسوبة البالغة (4.355) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

عليه..... ووفق ما تم ذكره أعلاه فان الأهمية النسبية لأبعاد الريادة الاستراتيجية تختلف من بعد إلى آخر لذلك ترفض الفرضية الفرعية وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (9): الأهمية النسبية لتأثير ابعاد الريادة الاستراتيجية على البراعة التسويقية

المؤشر الإحصائي / المتغيرات	الاهمية النسبية	B	T. Value		D.F	المرحلة
			المحسوبة	الجدولية		
الادارة الإستراتيجية للموارد	0.57	0.72	7.543	1.684	1 43	1
الادارة الإستراتيجية للموارد + القيادة الادارية	0.59	0.634	5.652		2 42	2
الادارة الإستراتيجية للموارد + القيادة الادارية + التفكير الريادي	0.596	0.585	4.609		3 41	3
الادارة الإستراتيجية للموارد + القيادة الادارية + التفكير الريادي + الثقافة الريادية	0.604	0.655	4.355		4 40	4

عند مستوى معنوية (0.05) N=45

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

1. ان تبني الريادة الإستراتيجية يؤدي إلى قيام المنظمات بتسليط الضوء على الفجوة المعرفية وذلك من خلال الربط بين الريادة من جهة والمنافسة من جهة اخرى وذلك دعما لتوجهات المنظمة نحو الابداع في سوق العمل.
2. يوجد اهتمام في المنظمة المبحوثة بالبراعة التسويقية بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال والمرونة)، وهذا يدل على ان الرؤية التسويقية لدى هذه المنظمة متكاملة مع الرؤية الإستراتيجية من حيث قدرتها على اكتشاف واستغلال الفرص التسويقية في ضوء المرونة التسويقية التي تتمتع بها.
3. في ضوء نتائج وصف متغيرات وابعاد البحث ومن وجهة نظر الافراد المبحوثين لوحظ وجود اتفاق عام من لدن المستبين اراءهم حول متغيرات وابعاد البحث وذلك في ضوء القدرة على تفسير الفقرات الواردة لكل بعد من ابعاد البحث وهذا يعطي صورة ايجابية عن المعرفة التي تمتلكها هذه العينة.
4. من خلال ما تم ملاحظته في الجانب الميداني للبحث لوحظ وجود تحسس للبراعة التسويقية تجاه الريادة الإستراتيجية، وان هناك علاقات ارتباط وتأثير بين المتغيرين سواءً على المستوى الاجمالي ام على مستوى

الابعاد، وكذلك لوحظ ان أكثر الابعاد اهمية بالنسبة لأبعاد متغير الريادة الإستراتيجية على متغير البراعة التسويقية هو الادارة الإستراتيجية للموارد.

ثانياً. المقترحات

1. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام على نشر ثقافة الريادة سوآءا على مستواها الاستراتيجي ام على مستوى وحدات الاعمال لما لها من اهمية في رفع المستوى التنافسي للمنظمة.
2. ضرورة قيام المنظمات بتخصيص جزء من مواردها المالية للقيام بدورات تطويرية ام تدريبية للأفراد العاملين لديها وذلك دعما لزيادة التفكير الابداعي لديهم مما ينعكس ايجابا على ادائهم لأعمالهم في منظماتهم.
3. ضرورة قيام المنظمات بالاهتمام بالبراعة التسويقية من خلال استكشاف واستغلال الفرص التسويقية المتاحة امامها أو خلق (توليد / انشاء) فرص تسويقية خاصة بها وايلاء الاهتمام بالمرونة التسويقية والتي هي من السمات المهمة والمميزة لمنظمات الاعمال التي تحاكي الواقع المتغير في البيئة.
4. تعزيز الاهتمام بعمليات استثمار للفرص التسويقية من خلال استكشاف هذه الفرص واستغلالها وذلك دعما لتعزيز مستوى البراعة التسويقية في ضوء المتغيرات التي تشهدها المنظمات والتي يمكن ان تحاكيها بتبنيها للمرونة التسويقية.
5. في إطار الدراسات المستقبلية فان الباحثان يقترحان العناوين الاتية:
   - مدى توافر ابعاد الريادة الإستراتيجية لمنظمة انتاجية مختارة.
   - المرونة التسويقية ودورها في تحقيق الاستجابة التسويقية للمنظمات الخدمية.

References

Abu Joyfel, Reem Jumaa. 2018, The degree of practicing the Faculties of Education in Palestinian universities in the governorates of Gaza for the dimensions of strategic leadership and its relationship to distinguished university performance [Master Thesis, Gaza University] . House system information base.

Ahmed, Maysoon Abdullah, Ismail, Muhammad Hazem, 2019, Marketing prowess and its impact on enhancing job plunge, a survey of the opinions of some administrative leaders at the University of Mosul, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences / Volume (15) Issue (47) C1.

Al Hasnawi, Hosni Harjieh Ghali. Al-Sanjari, Hend Adnan Hosni, 2020,) The Effect of Moral Intelligence of a Leader in Enhancing Strategic Excellence, Analytical Study of the Views of a Sample of Faculty Members in Universities and Private Colleges Operating in Babil Governorate, Journal of Administration and Economics (Volume 9) (Issue 33).

Al-AL-Hakim, Laith Ali. Ali, Ahmed Radi Mohamed. 2017, Leadership & its Reflection in the Development of Organizations - The Independent High Electoral Commission as a Model, Al-Ghary Journal for Economic & Administrative Sciences, Volume Fourteen, Issue (2).

Al-Ani, Alaa Abd al-Muawjid, Hussein, Hoda Abdul-Rahim, 2018 (compatibility between big data entry and marketing prowess, an exploratory study of the opinions of a sample of managers in Asiacell Mobile Communications Company in Iraq

Al-Awda, Anhar Muhammad, 2020 AD, The Arab Journal of Scientific Publishing, the marketing prowess of government secondary school leaders from the point of view of female teachers in the Qassim region, issue twentieth.

Al-Hamad, Alaa Daham. Muhammad, Ali Ahmed. 2020, Leadership & its Role in Performance, Journal of Economics & Administrative Sciences, University of Baghdad, College of Management & Economics, Baghdad-Iraq, Volume 26 (NO. 124).

Al-Mahasna, Lamis Aref Abed Rabbo. Abbas, Ali Muhammad. 2017, (the mediating role of marketing prowess in the relationship between dynamic capabilities and marketing agility, a field study on the Jordanian organizations of the pharmaceutical industries), this thesis was presented to complete the requirements for obtaining a master's degree in Business Administration, Department of Business Administration, College of Business, Middle East University, June.

Al-Mousawi, Kawthar Hamid Hani, 2018, (Strategic Agility and its Role in Achieving Marketing Excellence, An Analytical Study of the Views of a Sample of Directors in Al-Kafeel Company, University of Kufa - College of Administration and Economics.

Al-Nuaimi, Shihab Al-Din Hamad. Hamid, Reem Muhannad. 2015, High Commitment Management Requirements to Achieve Strategic Leadership in Business Organizations, Field Research in Iraqi Contracting Companies, Journal of Economic & Administrative Sciences, Volume (21) Issue (84).

Al-Shammari,Sadiq Rashid,2015,The Role & Dimensions of Strategic Leadership in Improving Distinguished Banking Performance, An Analytical Study in a Selected Sample of Private Iraqi Banks, Baghdad College of Economic Sciences University, Journal of Economic & Administrative Sciences, Volume 21, Issue 83.

Al-Taha, Shihab Muhammad Mahmoud. Al-Hilali, Kalthoum Hamid Ramadan, 2020, (The extent of the contribution of strategic prowess to organizational excellence, an analytical study at the General Company for Northern Cement), Tikrit University / College of Administration and Economics / Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences / Volume (61) Issue (50) (C1).

Alwan, Bushra Muhammad. Al-Sultani, Saadia Haif Kazem. Khalil, Amir Ali. 2019, (The Role of Marketing Excellence in Promoting the Empowerment Strategy, a comparative analytical survey between two samples of senior bank leaders between the cities of Babylon and Karbala), Journal of the College of

Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, Volume 11, Issue 2.

al-Yassiri, A. M., & Hussein,A.A.A,2016,The effect of organizational improvisation on strategic leadership + an analytical study of the opinions of a sample of workers in private banks in the governorates of the Middle Euphrates. THE IRAQI MAGAZINJE FOR MANAGERIAL SCIENCES.

Amer, Yasser Muhammad. Sukkarr, Naji Rajab,2020,Strategic leadership of graduate studies departments in Palestinian universities, & their relationship to the quality of educational outcomes (Doctoral dissertation,Al Aqsa University),MA Thesis,Al-Aqsa University,Gaza.

Bodwell, W & Chermack, T. (2010). "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning". Technological Forecasting & Social Change, 77 (2) .

Bryson, M; John, B; Kimberly, G & Rainey, H. (2008). "Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations". Cardiff University and the Economic and Social Research Council.

Chang, Hung-Jung & Wang, Hsien-Bin (April 2013) , A Case Study On The Model Of Strategic Entrepreneurship , The International Journal of Organizational Innovation Vol 5 Num 4 .

Gylling ،Catharina ، Elliott ، Richard & Toivonen، Marja،2012،"Co-Creation Of Meaning As A Prerequisite For Market-Focused Strategic Flexibility"، European Journal Of Marketing، Vol. 46 Iss 10.

Ibrahim, Lamia Ali. Jawad, Maysa Saad. 2018, Strategic Leadership & its Role in Achieving Creativity Components - An exploratory study on a sample in the environment of governmental & private Iraqi banks in Karbala Governorate, Iraqi Journal of Management Sciences, Volume (15) Issue (59).

Jing ،Zhang & Yanling، Duan، (2010)" The Impact Of Ambidexterity Of Market Orientation On New Product Performance: Evidence From Chinese Manufacturers ،Jouenal Of Science And Technology.

Mahmoud, Naji Abdul Sattar, Fadel, Salameh Manea, 2019, (The Contribution of Knowledge Sharing to Enhancing Organizational Excellence, An Exploratory Study of the Views of a Sample of Faculty Members at Tikrit and Samarra Universities),College of Administration and Economics, Tikrit University.

Rezaian,A.,Naeiji,M.J.,2012, Strategic Entrepreneurship & Intellectual Capital as Determinants of Organizational Performance: Empirical Evidence from Iran steel Industry, Global Entrepreneurship Research, Winter & Spring, Vol.2, No.1.

Salman, Muhammad Ibrahim. Sarsour, Jaber Ali Salmi. 2019 The strategic leadership of academic leaders & their relationship to the quality of institutional performance at Al-Aqsa University, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.

Shabat, Jalal Ismail. Al-Masry, Nidal Hamdan. 2020, The Role of the Strategic Leadership Dimensions in Enhancing Organizational Memory (a field study on Ooredoo Palestine for Cellular Communications), Journal of the Islamic University for Economic Studies & Management Sciences, Vol 28, No 2.

Shirokova، Galina، Vega، Gina& Sokolova، Liubov (2013) ،"Performance Of Russian Smes: Exploration،Exploitation And Strategic Entrepreneurship"، Critical Perspectives On International Business، Vol. 9 Iss 1/2.

Spicer ،André& Holmqvist ،Mikael ،(2012)" The Ambidextrous Employee: Exploiting And Exploring People's Potential" In Managing 'Human Resources' By Exploiting And Exploring People's Potentials. Published Online: 2012; 1-23.

Sultan, Hikmat Rashid, Hajji, & Yusuf Afaq (2016) The role of strategic leadership components in achieving the dimensions of higher education quality - a field study in a sample of private universities in the Kurdistan region, Journal of the University of Human Development, Volume 2, Issue 2.

Xu,Hui ،Feng, Yongchun & Zhou ،Lianxi،(2016)" Market Knowledge Development Of Indigenous Chinese Firms For Overseas Expansion: Insights From Marketing Ambidexterity Perspective،Journal Of Asian Businesses In A Turbulent Environment.

Yılmaz ، kurtuluş ,(2012), the response of the entrepreneurship to the chanaging business environment: strategic entrepreneurship ،International Journal of Economic & Administrative Studies.

Zenati, Amal Mahsoub Muhammad. 2020 Development of talent management in STEM schools in Egypt in light of strategic leadership (future vision). Journal of the College of Education in Educational Sciences, Issue (44), Part (3).