

التوجه الاستباقي ودوره في تعزيز الحصاة السوقية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات الأثاث في مدينة الموصل(*)

الباحثة: رؤى صعب عادل
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

أ.م.د. محمد محمود حامد الملاحسن
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

ruaa.20bap11@student.uomosul.edu.iq

mohamed_almola@uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.4.25>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/١٠/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٢/٨

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٢/٤

المستخلص

يهدف البحث الحالي من خلال المتغيرين (التوجه الاستباقي، الحصاة السوقية) إلى بيان دور المتغير الأول في تعزيز المتغير الثاني، إذ أشار البحث أن المنظمات اليوم بشكل عام تعتمد على الاستباقية بالمقام الأول من أولوياتها بما يضمن لها سرعة الاستجابة للبيئة التي تعمل فيها، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية لغرض التحقق من التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للبيانات التي تم الحصول عليها عبر استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من العاملين، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها ظهور نتائج الوصف والتشخيص لمتغير التوجه الاستباقي ايجابيات آراء الأفراد المستبينة آراؤهم عن متغير من خلال نسب الاتفاق والاستجابة العالين ومدى الأهمية العالية التي يتمتع بها هذا المتغير في المنظمة المبحوثة لتطبيق المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية في عملها، وإعتماداً على الإستنتاجات التي توصل إليها البحث، قُدمت مقترحات منسجمة مع هذه الإستنتاجات ومن أهمها ضرورة أن تشارك إدارة المنظمة العاملين للوصول إلى أفكار جديدة مما يجعلها تحقق التفوق والتنافس على المنظمات الأخرى، وكذلك ضرورة العمل بمبدأ الباب المفتوح تجاه العاملين لغرض الوصول إلى الأفكار والمقترحات بسرعة إلى الإدارة العليا.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستباقي، الحصاة السوقية، شركات الأثاث في مدينة الموصل.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٤) ٢٠٢٣

الصفحات: ٤٤١-٤٥٨

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

Proactive orientation and its role in enhancing market share
An exploratory study of the opinions of a sample of workers in
furniture companies in the city of Mosul^(*)

Assist.Prof.Dr. Mohammad M.H. AL-Mulla Hasan
Mosul University
College of Administration and Economics
mohamed_almola@uomosul.edu.iq

Researcher: Roa'a S.A. AL-Bakry
Mosul University
College of Administration and Economics
ruaa.20bap11@student.uomosul.edu.iq

Abstract

The current research aims through the two variables (proactive orientation, market share) to explain the role of the first variable in promoting the second variable. On the descriptive analytical approach, as a set of main hypotheses were formulated for the purpose of verifying the questions raised in the study problem, and the statistical program (SPSS) was used for the data obtained through the questionnaire form that was distributed to a sample of workers, and the research reached a set of conclusions. The most important of which is the appearance of the results of the description and diagnosis of the proactive orientation variable, the positive opinions of the individuals whose opinions are expressed about a variable through the high rates of agreement and response, and the high importance that this variable enjoys in the researched organization for applying modern concepts in administrative sciences in its work, and based on the conclusions reached by the research. Proposals consistent with these conclusions, the most important of which is the need for the organization's management to participate with employees to reach new ideas, which makes them achieve superiority and competition over other organizations, as well as the need to work on the principle of an open door towards employees for the purpose of reaching ideas and proposals quickly to senior management.

Key words: Proactive Orientation, Market Share, Furniture Companies in The City of Mosul.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

المقدمة:

باتت بيئة الأعمال خصبة بالمنظمات التي تسعى جاهدة لتسويق منتجاتها بالشكل الأمثل، الأمر الذي دعا تلك المنظمات إلى تبني أساليب توجهات حديثة تضمن من خلال تطبيقها للحاق بدنامية بيئة الأعمال المتسارعة، ومجارات التغييرات البيئية وسباقها وتبرز هذه الخصائص في التوجه الاستباقي، إذ يضمن المبادرة التي تشمل تحديد الفرص (التسويقية) واستثمارها، و تحمل المخاطر البيئية.

من هذا المنطلق وجد الباحثان إمكانية تطبيق ودراسة متغيري البحث في شركة الأثاث في الموصل، واعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات للجانب الميداني على ثلاثة أجزاء الأول مخصص للبيانات التعريفية الخاصة بالمستفيدين واشتملت على (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة)، وركز الجزء الثاني من الاستبانة على المقاييس الخاصة بمتغير التوجه الاستباقي، أما الجزء الثالث، فاشتملت على المقاييس الخاصة بالحصص السوقية، وتم توزيع استمارات على (40) فرداً، ويتناول البحث الحالي عدة محاور اختص الأول بمنهجية البحث الذي تم التطرق فيه إلى مشكلة البحث ومن ثم أهدافه وأهميته، وكذلك الفرضيات التي انبثقت في ضوء تساؤلات مشكلة البحث ومن ثم المنهج الي اعتمده البحث والتقانات المستخدمة في البحث وأخيراً الحدود المكانية والزمانية للبحث، في حين عرض المحور الثاني تأطيراً نظرياً لبعدي التي تمت دراستها في البحث والمتمثلة بـ(التوجه الاستباقي، الحصص السوقية)، في حين استهل المحور الثالث وصف عينة البحث وما يخص مواقف المستبينة آراءهم، فضلاً عما يخص اختبار فرضيات البحث أيضاً، وأما المحور الرابع فقد اختص بالاستنتاجات المقترحات الخاصة بالبحث.

المحور الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

تهدف المنظمات إلى الاعتماد إلى الاستباقية لتلبية احتياجات السوق والتكيف مع ظروفه، وهذه الاستباقية تهدف للاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات والضغوط التنافسية، وتحسين أداء الابتكار من خلال الإبداع الجذري المتبادل بين الموظفين العاملين في المنظمات بما يعزز الأداء التنظيمي، والتأثير على الأداء والكفاءة التنافسية المبتكرة، خاصة عند توظيفها للمفاهيم الحديثة التي تستند على العلم والتجربة، عليه دعت الحاجة إلى تعزيز المنظمات لحصصها السوقية من خلال تبنيها لمفاهيم وأساليب جديدة، إذ بزرت العديد من المفاهيم التي تساعد المنظمات على تعزيز الحصص السوقية، وكانت أنظار الباحثان صوب التوجه الاستباقي الذي يعد أحد المفاهيم أو المداخل التطويرية التي لاقت رواجاً كبيراً بين المنظمات التي تعتبرها خياراً معززاً للتفوق في الحصص السوقية بالاعتماد عليه، وعند أخذ المنظمات المحلية التي تعمل بهذا الأسلوب بعين الاعتبار وصورة شمولية بمختلف قطاعاتها كانت الأنظار تقع على (شركات الأثاث التجارية في العراق) من خلال الزيارات الاستطلاعية التي أجراها الباحثان في شركات الأثاث التجارية المبحوثة، ذلك لأن طابع الأثاث يتصف بالحدائثة ويجب أن يواكب التصاميم الحديثة و الاستباقية في التصاميم الذي يعد من أساسيات مجالات عدة للتصاميم والديكورات والإنشاءات والإعمار، وهذه المجالات واسعة جداً في بيئتها وخصبة بالمنافسين، فضلاً عن إمكانية المنتجات الأجنبية المنشأ أخذ مكانة وحصص السوقية مميزة في السوق، خاصة وأن بيئة العمل متاحة جداً للمنتجات الأجنبية، لذلك من اللازم أن تضيف

المنظمات المبحوثة على منتجاتها صفات تعزز تلك المكانة التي بدورها تعزز مكانة القوة التي تستند المنظمات المبحوثة عليها في مجابهة مخاطر البيئة الخارجية.

وفق ما تم ذكره آنفاً يمكن النظر إلى إشكالية الدراسة التي يكمن حصرها بالتساؤلات الآتية:
١. هل هناك علاقة ارتباط بين متغير التوجه الاستباقي ومتغير الحصة السوقية في المنظمة المبحوثة؟

٢. هل هناك علاقة أثر بين متغير التوجه الاستباقي ومتغير الحصة السوقية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الدراسة من دور المتغيرات المطروحة في تعزيز مكانة المنظمة وتحقيق تفوقها، وقد حاز موضوعي (التوجه الاستباقي والحصة السوقية) على أهمية كبيرة في الدراسات الحديثة، نظراً لما لهما من تأثير في مجريات وأعمال المنظمات والأسواق بشكل عام، ولأسيما في ظروف تتسم بشدة التعقيد والتغير، فضلاً عن تأثيره في مسألة التفوق والتميز وصدارة الأسواق، ويمكن بيان أهمية هذه الدراسة من خلال السعي نحو تمكين شركات الاثاث المبحوثة من استخدام متغيري الدراسة لتحقيق التوازن المستقر بين التوجه الداخلي نحو التكامل بين جميع الوظائف الداخلية للمنظمة، والتوجه الخارجي المستند تبني التسويق الاستباقي لتعزيز الحصة السوقية.

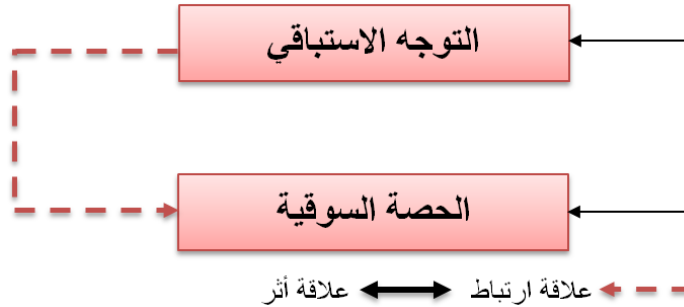
ثالثاً: أهداف الدراسة:

من خلال تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها فإن أهداف الدراسة تحدد بالآتي:

١. توضيح مفهومي التوجه الاستباقي و الحصة السوقية.
٢. تحليل علاقة الارتباط بين التسويق الاستباقي والحصة السوقية.
٣. تحليل علاقة التأثير بين التسويق الاستباقي والحصة السوقية.

رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي:

لابد من بناء مخطط افتراضي يعبر عن العلاقة بين متغيري البحث، وبين الشكل (1) مخطط الافتراضي الذي يمثل جانبه التوجه الاستباقي وجانبه الأسفل الحصة السوقية.



الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

تستند هذه الدراسة إلى عدد من الفرضيات الرئيسية وعلى النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: تتباين آراء المبحوثين تجاه التوجه الاستباقي والحصة السوقية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستباقي والحصة السوقية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستباقي والحصة السوقية.

سادساً: منهج البحث وتقاناته:

استند البحث على المنهج الوصفي التحليلي منهجاً رئيساً له وذلك لملاءمته في وصف بُعدي 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 أتاحت له والتي سيتم الوقوف عليها في الجانب النظري للبحث، والتي اقتصت بالحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، وتضمن (14) مؤشراً، تغطي متغيرات البحث. وقد خضعت استمارة الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات، وبعد الانتهاء من جمع استمارات الاستبانة، وتفريغ البيانات تم استخدام معامل كرونباخ (Cronbach Alpha) لتحديد درجة ثبات أداة القياس في هذا البحث، وتبين أن نسبة التطابق في إجابات أفراد عينة البحث بلغت على المستوى الإجمالي (72.6%) وهي نسبة تثبت درجة جيدة من ثبات الاستبانة بالمقارنة مع (Standard Alpha) البالغة (60%) الخاصة بالدراسات الإنسانية (Afifi & Clark, 1984) (390)، وقد تم اعتماد برنامج النظام الجاهز (SPSS-24) الذي 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 المختلفة للبحث.

سابعاً: وصف مجتمع البحث والأفراد المبحوثين:

1. **وصف مجتمع البحث:** تمثل مجتمع الدراسة في شركات الاثاث في مدينة الموصل، أما عينة الدراسة فتمثلت بعدد من العاملين في شركات الاثاث في مدينة الموصل، ومن مبررات اختيار هذه الشركة.
2. **وصف الأفراد المبحوثين:** طبّق البحث على عينة قصديه مكونة من (40) شخص التي اقتصرت على العاملين ومن ضمنهم المدراء ممن استرجعت استثماراتهم، وقد تم استرجاع (40) استمارة وهم يشكلون نسبة (100%) من المجموع الكلي للعينة المختارة.

ثامناً: حدود البحث:

1. **الحدود الزمنية:** شرع الباحث بالدراسة الميدانية في ٢٠٢٢/١١/٢ وزعت استمارة الاستبانة وجمعت بتاريخ ٢٠٢٢/١١/١٨.
2. **الحدود المكانية:** تم البحث في شركة الاثاث في مدينة الموصل.

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي:

استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالآتي:

١. الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الموزون والترتيب لُبُعدِي البحث.
٢. معامل الارتباط البسيط والمتعدد استخدم تحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين مجموعة من المتغيرات المفسرة ومتغير مستجيب واحد.
٣. الانحدار البسيط والمتعدد استخدم لقياس التأثير للمتغيرات المفسرة في البُعد المستجيب.

المحور الثاني: التأطير النظري:

أولاً: التوجه الاستباقي:

١. مفهوم التوجه الاستباقي:

يمثل التوجه الاستباقي في دخول المنظمات للأسواق الجديدة وبمنتجات جديدة، فهو توجه نحو النمو وتوسع الحصاة السوقية (Miles & Snow,1978:178). فهو التوجه الذي يتطلع الى فتح خطوط وصناعات جديدة أو استثمار الفرص الجديدة، فهي تنتهج فكرة التسويق لأول مرة في السوق الجديدة (Dess & Lumpkin,2005:147). والمنظمة التي تسعى نحو التوجه الاستباقي في تقديم منتجاتها من سلع وخدمات وأفكار جديدة، وتوفر سبل الأولوية والحماس من شأنها أن تكون قائدة الصناعة والسوق، وتحقيق الميزة التنافسية وفق مواردها وامكاناتها المتاحة (الضمور، ٢٠٠٥: ١٧٧). وفي أية لحظة من اللحظات يمكن أن توصف الصناعات والأسواق بلغة الشروط والقيود البيئية بأنهما الإدارة التي من خلالها تقوم المنظمات بإنتاج وبيع وتوزيع منتجاتها، فتقوم المنظمات بشكل مستمر بالبحث عن طرائق جديدة لإنجاز أعمالها وتحقيق الميزة من خلال التغيرات المتزايدة المتنامية في طرائق الإنتاج وتلبية حاجات ورغبات الزبائن (Morris,et.al.,2002:5). وأكد (Bateman & Crant,1993:116) على أن التوجه الاستباقي هو "اغتنام المنظمات الفرص في تقديم طرائق جديدة للإنتاج وابتكار منتجات جديدة والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنظمات المنافسة، والاستمرارية تحصين الموقع التنافسي، والاستجابة للتغيرات في السوق". وضمنه (Sandberg,2002:5) "المشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة، وأن المنظمات لديها القدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها".

وفقاً (Narver,et.al.,2004) التوجه الاستباقي للسوق يعني بذل جهد لفهم وتلبية احتياجات الزبائن الكامنة، وتتطلب تلبية احتياجات الزبائن الكامنة التركيز على معرفة السوق الاستكشافية وأسلوب التعلم المتجدد.

وأشار (Morris,et.al.,2002:5) إلى أن التوجه الاستباقي مرتبط بالمفاهيم الآتية:

- أ. اغتنام الفرص في السوق التي لا تكون على علاقة مع العمليات الحالية.
 - ب. تقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين.
 - ت. التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة حياة المنتج.
- ويعرف التوجه الاستباقي بأنه "توجه المنظمة نحو المبادأة لإحداث التغيير في أساليبها الاستراتيجية أكثر من ردة فعل اعتيادية تجاه حاجات السوق" (Aragon,2020:559). وهذا يعني أن المنظمات ذات التوجه الاستباقي تختلف عن المنظمات الأخرى في ثلاثة أبعاد رئيسة هي: البُعد الريادي، والبُعد الهندسي، والبُعد الإداري، وتسمى المنظمات الاستباقية باسم المنظمات المرتقبة والمنظمات غير الاستباقية بالمنظمات الدفاعية، أما المنظمات التي تقع بين النوعين المذكورين فتدعى بالمنظمات المحللة (Salter & Narver,2018:495).

٢. أهمية التوجه الاستباقي:

التوجه الاستباقي يمثل القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: (إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع، المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو، والإبداع والتطوير، محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم)، وهو المبادرات التي تنتقيها المنظمة لتمثل السلوك الفعال الذي يكون أساساً لابتكار والتجديد) بحسب (DiBenedetto & Song,2013:515). عليه تبرز أهمية التوجه الاستباقي تكمن في:

- أ. تحقيق اقتصاديات الحجم.
- ب. استثمار منحنى الخبرة.
- ت. تدعيم ولاء الزبون.
- ث. تخفيض التكاليف.
- ج. تحقيق ميزة في الكلفة.
- ح. إيجاد علاقة إيجابية بين الخبرة المكتسبة للمنظمة وتكلفة الوحدة المنتجة.

٣. مميزات التوجه الاستباقي:

ذكر (Zarco,et.al.,2012:92) المنظمات التي تتوجه استباقياً إلى الأسواق تتميز بما يأتي:

- أ. الزبون هو مركز الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.
- ب. تلبية حاجات الزبائن (الظاهرة والكامنة) عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة أعلى وأفضل مما يقدمه المنافسين.
- ت. إلزام أقسام المنظمة بتنفيذ الإجراءات التي تجعل من الممكن الوصول إلى الأهداف النهائية، فضلاً عن العمل على جمع المعلومات عن الأسواق لتصميم وتنفيذ الإجراءات الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٤. أبعاد التوجه الاستباقي:

وقد حدد (أحمد، ٢٠١١: ١٠٣) مجموعة من الأبعاد لقياس التوجه الاستباقي وهي (استطلاع المستقبل التجريب والخبرة، البحث عن الفرص وصناعة المستقبل) وستحاول التركيز في دراستنا على بُعدين هما استطلاع المستقبل والبحث عن القرص لانسجامهما مع البعدين المستقل والمعتمد.

أ. **استطلاع المستقبل:** إن هناك سجالاتاً فكرية حول مفهوم استطلاع المستقبل أو الاستشراف بالمستقبل بالنسبة للمنظمات، وهذا المجال يعود إلى الاختلاف بين مفهوم الاستشراف والتخطيط والإستراتيجية، فالاستشراف يقصد به الاستعداد لمواجهة المستقبل أو هو رد فعل للتهديدات التي تواجه المنظمة، وهذا الأمر يؤثر الطريق للمنظمة في ضوء التهديدات الحالية والمستقبلية، أما التخطيط فيعرف بأنه تصور مستقبلي مرغوب وكذلك تصور للوسائل الفعلية التي تؤدي إليه فهذا التعريف لا يختلف كثيراً عن مفهوم الاستشراف أو الاستطلاع، أما الإستراتيجية فهي خطة مستقبلية طويلة الأجل فهذا التعريف أيضاً لا يختلف عن مفهوم الاستطلاع والتخطيط والإستراتيجية، إلا أن الإستراتيجية تتحدث عن بُعد النظر أو التجديد والاستشراف بالمستقبل يتحدث عن تهيئة ظروف العمل لمواجهة التهديدات التي تواجه المنظمة مستقبلاً (ليسور، ٢٠٠٥: ٧)، إذ يمكن للمنظمة أن تستخدم تستشرف بالمستقبل والاستعداد له من خلال وضع السيناريوهات ويعرف السيناريو بأنه جملة من التوصيفات للوضع المستقبلي أو وضع صور (٤٤٧)

بديلة للمستقبل وهذه الصور تكون مرغوبة أو غير مرغوبة. ويرى الباحث أن استطلاع المستقبل يقصد الاستشراف بالمستقبل والتخطيط له والاستعداد له من خلال استخدام أساليب التنبؤ بشكل جيد فهو يمكن المنظمة من خلال استخدامه توجيه استراتيجياتها التسويقية بالهجوم أو الدفاع فهي تهاجم من خلال التوجه الاستباقي الفرص وتتجنب وتدافع عن نفسها من خلال استطلاع المستقبل والتهديدات المحتملة، وكذلك تبحث عن الفرص السوقية المربحة من خلال التوجه الاستباقي، ومن هذا المنطلق يعرف الباحث استطلاع المستقبل على أنه استطلاع المنظمة للمستقبل وفق خطط طويلة تضعها المنظمة من أجل دراسة السوق من حيث التنبؤ بالمبيعات والمنافسين المحتملين والأداء المستقبلي ومعرفة ماهي المخاطر والمؤشرات المستقبلية التي ستواجه المنظمة

ب. البحث عن الفرص الجديدة: ذكر (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٢٣) أن البحث عن الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة ويؤدي إلى ظهور الزبائن وأسواق جديدة وتكوين قنوات توزيع جديدة، فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتمتيزه بالبحث والاختلاف والمرونة وأشار (Pal,2007:25) إلى أنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات وعمليات مبتكرة، فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن الفرص الجديدة في الخارج بدلاً من أن تعطي مجالاً للآخرين باقتناصها.

ثانياً: الحصص السوقية:

١. مفهوم الحصص السوقية:

ترمز الحصص السوقية إلى نصيب المنظمة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة، ويساعد تحليل الحصص السوقية إلى التعرف على موقف مبيعات المنظمة بالنسبة للمبيعات ودرجة التغيير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات المنظمة، إذ يمكن أن تنخفض مبيعات المنظمة ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو انخفاض (Kotler,2022:227)، وإن الحصص السوقية تقابل قوة منافسة المنظمة في السوق، أي مكانتها في السوق بالقياس إلى مكانة المنظمات المنافسة المتواجدة في السوق (الصميدعي وبوسف، ٢٠٠٦: ٨٨)، كما يعبر مفهوم الحصص السوقية عن وضعية المنظمة بين المنافسين في السوق، ويستخدم هذا المصطلح لمعرفة الوضعية التنافسية وتحليلها (قاسم وآخرون، ٢٠١١: ٢٢٦)، كما ينظر (Pearce & Robinson,2003:46) بأنها مبيعات المنظمة مقارنة بمبيعات المنافسين، كما تمثل الحصص السوقية مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات القطاع في مدة زمنية معينة، إذ تهدف منظمات الأعمال إلى زيادة حصتها السوقية عبر تطبيق الاستراتيجيات التسويقية المتعددة، وذلك لتعزيز مركزها التنافسي في السوق (Ozkan,et.al.,2022:163)، إن الحصص السوقية تعد مقياساً مهماً لقياس أداء المنظمات، إذ يمكن التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة عبر أنشطتها المقدمة، لذلك تسعى المنظمات إلى تحقيق أكبر حصص سوقية لها، وتعمل باستمرار على تحليل حصتها السوقية وجمع المعلومات عن حركة وانتقال الزبائن بين المنافسين، وتحاول تحديد أسباب الانتقال للزبائن، وتحديد مقدار الربح والخسارة، لكي تتمكن من توقع المستقبل. وتحليل الحصص السوقية تستطيع المنظمة أن تحدد مركزها التنافسي بالنسبة للمنافسين في القطاع نفسه (الصميدعي ردييه، ٢٠٠٦: ٨٨)، وتعد الحصص السوقية من أهم المقاييس المهمة في قياس مدى تطور أعمال المنظمات، إذ أنها تسعى منذ

نشأتها إلى بناء حصة سوقية والمحافظة عليها، فضلاً عن إمكانية زيادتها عبر تقديم المنتجات المناسبة من حيث الجودة، والمزيج التسويقي المناسب، وحاجات السوق، كما أن لفاعلية المزيج التسويقي أثر على زيادة الحصة السوقية، إذ تعد مقياس مهم للأداء التسويقي الجيد الذي ينعكس على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة بالمبيعات الكلية في ذلك السوق، وتستخدم للتمييز بين نجاح المنظمات وفشلها في أنشطتها (عبدالرحمان وآخرون، ٢٠١٥: ٢٥٦)، وترتكز الحصة السوقية على ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في اكتساب الزبائن الجدد، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وزيادة الإقبال على الشراء من الزبائن الحاليين، ويمكن التعبير عن نصيب المنظمة من السوق وفق الصيغة الآتية، إذ أن:

$$\text{قيمة حصة السوق} = \text{نسبة التوغل} \times \text{درجة الاستجابة} \times \text{درجة ولاء الزبون} \times \text{معامل تطابق السعر}$$

أ. **نسبة التوغل:** نسبة المشترين الذين يشترون المنتج خلال الفترة الزمنية نفسها إلى نسبة العدد الإجمالي.

ب. **درجة الاستجابة:** قياس متوسط حجم مشتريات العلامة التجارية مقارنة بحجم مشتريات منتجات المنافسين.

ت. **درجة ولاء الزبون:** ويعبر عنها بنسبة مئوية لإجمالي المشتريات المحققة من الزبون.

ث. **معامل تطابق السعر:** يقيس سعر المنتج مقارنة بمتوسط السعر المطبق في الصناعة.

وتلعب الحصة السوقية في المنظمات دوراً مهماً في بناء سمعتها، مما يضمن لها المزيد من الزبائن، ومن ثم فإن الأمر هذا ينعكس على نجاح المنظمة وتفوقها (Jianga, et al., 2016:128). كما إنه كلما كانت الحصة السوقية أكبر للمنظمة كلما زاد ولاء الزبائن لها، وإن وجود حصة سوقية لهذه المنظمة يسهم في زيادة ربحيتها، واستمرارها على نحو منظم وواضح (Doyle, 2013:232).

٢. أهمية الحصة السوقية:

تعد الحصة السوقية من المؤشرات المهمة التي تأخذها المنظمة في الحسبان عند شروعها في أنشطتها التجارية، وبوصفها المفتاح نحو تعزيز مركزها التنافسي، كما تسعى المنظمات نحو زيادة حصتها السوقية وصولاً إلى هيمنتها على السوق عبر تقديم منتجات تتصف بالجودة والكفاءة العاليتين (ابراهيم والقاضي، ٢٠١٢: ٤٤)، كما تسعى المنظمات الانتاجية والتسويقية إلى تحسين أنشطتها عبر تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم من أجل تحقيق الحصة السوقية المستهدفة، وتستخدم المنظمات مزيجاً تسويقياً يتناسب والسوق الذي تعمل فيه، من تقديم المنتج وترويجه وتسعيره وتوزيعه عبر استخدام أفضل الوسائل والطرائق في ذلك (Doyle, 2013:235)، وتحاول المنظمة تحقيق نطاق كبير في أنشطتها، من أجل تحسين الأرباح نتيجة الزيادة الناتجة في الحصة السوقية، رغبة منها في تطويرها الحصة السوقية التي تنتزع إليها معظم المنظمات، وزيادة الحصة السوقية لها أهمية كبيرة في زيادة حجم إجمالي السوق من خلال جذب شريحة سكانية أكبر، أو خفض الأسعار أو الاعتماد على الحملات الترويجية (Jianga, et al., 2016:128). كما تكمن أهمية قياس الحصة السوقية في التخلص من العوامل البيئية الخارجية التي لها التأثير نفسه على منتجات المنظمات المنافسة، إذ أن السوق محدد القطاعات السوقية، والمنافسة هنا تكون محددة بحدود الصناعة، الأمر الذي يسمح للمنظمات بمقارنة القدرة التنافسية لكل منها، كما تحصل المنظمات على بياناتها من بيئتها الداخلية والخارجية المتمثلة بالسوق عبر مصادر مختلفة مثل: المجموعات التجارية وبحوث السوق، ورجال البيع (عريقات، ٢٠١٤: ١٧٨).

٣. فوائد تحليل الحصة السوقية:

أشار كل من (Keegan & Sandara,1995:695) و(الصميدعي ويوسف، ٢٠٠٦: ٥٦) إلى أن هناك عدد من الفوائد جراء إجراء تحليل الحصة السوقية للمنظمات وكالاتي:

أ. يساعد تحليل الحصة السوقية في فهم ما إذا كان إخفاق أنموذج المبيعات هو نتيجة لعوامل بيئية خارجية، أو لمشكلة تتعلق بالخطط التسويقية، فإذا ما انخفضت المبيعات مع بقاء الحصة السوقية ثابتة، فيكون لعوامل البيئة الخارجية تأثير على المنظمة، أما إذا انخفضت الحصة السوقية للمنظمة مع استمرار ازدياد مبيعاتها تكون المشكلة في الخطة التسويقية.

ب. يساعد تحليل الحصة السوقية في تقييم مركز المنظمة التنافسي في السوق في صناعة ما وهو جوهر عملية تحليل الحصة السوقية للمنظمة وذلك من أجل ضمان صياغة إستراتيجية شاملة فعالة ويحتاج ذلك إلى الحصول على موقع المنظمات المنافسة ومعدلات النمو وجاذبية الصناعة، أما بالنسبة لجاذبية الصناعة يمكن أن تقرر من خلال تحليل الصناعة الذي يشير إلى التهديدات والفرص التي تواجه المنافسين أما معدلات النمو يمكن أن تقرر بقياس الاتجاهات في مستويات إنفاق العملاء ومن ثم إعطاء ملخصات عن البيئة الكلية للمنظمة مثل حالة الاقتصاد والتغير في السياسة الضريبية والتقلبات السياسية والكوارث وتأثير كل منها على المصرف في المستقبل.

٤. أنواع الحصة السوقية:

اتفق معظم الباحثين والكتاب الى ان هناك أنواعاً للحصة السوقية، وقد تم اختيار الأنواع التي اتفق عليها عدد من الباحثين ومنهم (Kotler & Keller,2016:277-278) في دراستنا الحالية، وهي كالاتي:

أ. **البيع عبر المنتج:** يوظف المنتجين أشخاصاً لهم الخبرة والمهارة في الترويج والمبيعات ويطلق عليهم رجال البيع، لبيع منتجاتهم لمنتجين آخرين، أو لمتاجر الجملة أو التجزئة. ويفترض في رجال البيع الذين تم اختيارهم من المنظمة المنتجة أن يمتلكون الخبرة والمعرفة بالمنتجات التي يعرضها المنتجين في السوق لبيعها للزبائن والمستهلكين النهائيين، وكذلك التعرف على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، فضلاً عن معرفتهم بأسعار منتجات المنظمة المنتجة والمنظمات المنافسة، وشروط التسليم وسياسات البيع الأخرى.

ب. **البيع عبر متاجر الجملة:** تباع متاجر الجملة المنتجات لمتاجر التجزئة، إذ يتعامل تاجر الجملة مع المنظمة المنتجة على نحو مباشر، ويركز فيها على تعدد أنواع المنتجات المتوفرة لديهم، ومثال ذلك: قد تشتري متاجر الجملة تشكيلة متنوعة من المنتجات بأنواع وأحجام متعددة من الأثاث المكتبي والمنزلي، وتعمل على تسويقها لمتاجر التجزئة المنتشرة في الأسواق، مما يتيح هذا توفر فرصة للمستهلك بانتقاء النوع والشكل والحجم الذي يرغبه المستهلك، فضلاً عن المفاضلة بأسعار المنتجات المعروضة واختيار الانسب منها، وكذلك جودة المنتج فيما يخص المادة الأساسية في صناعتها.

ت. **البيع عبر متاجر التجزئة:** تقدم متاجر التجزئة المنتجات على نحو مباشر للمستهلكين الراغبين بالشراء، وغالباً لا تبحث متاجر التجزئة عن المشترين بل ينتظرون حضورهم لمتاجرهم. وأبرز ما توفره متاجر التجزئة من فوائد للمستهلكين هو الرد على تساؤلاتهم واستفساراتهم عن المنتجات المعروضة، وعليه يتطلب من متاجر التجزئة معرفة المنتجات المتوفرة في متاجرهم،

وكيفية ترتيبها وتنظيمها داخل المتجر، فضلاً عن توفير قائمة بالمعلومات الخاصة بكل منتج من المنتجات المعروضة بدءاً من منشأ الصنع وانتهاءً بسعر المنتج.

ث. **أنواع البيع الأخرى:** قد يتسوق المستهلكون بعض المنتجات من الباعة الذين لا يمتلكون متاجر، وخير مثال على ذلك، الوسطاء كما في المصارف وشركات التأمين الذي يتمكن خلالها من استقطاب المستهلكين، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم عبر التواصل الشخصي والتواصل عبر صفحات التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك والانسستغرام، ويمكن ملاحظ هذا النوع في شركات صناعة السيارات وتجارة العقارات، إذ يقوم هؤلاء الوكلاء بعرض إعلاناتهم عن المنتجات عبر مواقع التواصل الاجتماعي الذي من خلاله يتم عرض تفاصيل المنتج المراد بيعه، متضمناً السعر والخدمات الأخرى.

كما يقدم بعض البائعين منتجاتهم عبر استخدام أسلوب التوصيل المجاني إلى منازل المستهلكين، أو عبر أطراف أخرى تساعد في الوصول إلى المستهلك. وهناك عدد من الخطوات التي ينتهجها الباعة في تسويق منتجاتهم واتمام عمليات البيع، ومنها الآتي:

- أ. تحديد الزبائن أو المستهلكين المحتملين.
- ب. إعداد وتهيئة المنتجات المعدة لغرض البيع.
- ت. عرض المنتجات على نحو يجذب الزبون أو المستهلك.
- ث. إقناع الزبون أو المستهلك بالشراء عبر عرض المعلومات وشرحها على نحو مفصل عبر البيع الشخصي أو صفحات التواصل الاجتماعي، أو مواقع المنظمات على الانترنت الرسمية.
- ج. الاهتمام بخدمات ما بعد البيع والتي من شأنها ان تعزز من الثقة المتبادلة بين البائع والمشتري.

٥. أبعاد الحصص السوقية:

يتوجب على المنظمات التي تمتلك حصصاً في السوق ولديها أنشطة تسويقية متنوعة فيه، من توفير بعض البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد حصصها السوقية على نحو سليم ودقيق، فضلاً عن أنها تسمح بالتعرف لوضعية المنظمة الحقيقية في السوق الذي تعمل فيه، لذا فإن عملية تحديد الحصص السوقية تمتاز بعدد من الأبعاد التي اتفق عليها الباحثين ومنهم (الديوه جي، ٢٠٠١: ٣٤٦) و (Jobber, 2004: 8) و (المظفر، ٢٠٢٠: ٤٥)، التي يمكن توضيحها بالآتي:

أ. **تحديد السوق المستهدف:** السوق المستهدف هو مجموعة من الزبائن تحاول المنظمة تركيز جهودها لهم عن طريق استهدافهم بتوجيه جهودها التسويقية لبيع منتجاتها (الديوه جي، ٢٠٠١: ٣٤٦) وتحديد القطاع السوقي المستهدف، بمعنى أن تقوم المنظمة بتحديد الزبائن التي ستقوم ببيع منتجاتها لهم، وهذا يتطلب تجزئة السوق، ثم اختيار الفئة المناسبة من الزبائن، أي تحديد مبيعات المنظمة، سواء أكانت مقدرة بعدد الوحدات المباعة، أو بالمبالغ في موقع معين من السوق ولاسيما المنظمات التي تنشط في الأسواق الدولية، فضلاً عن تحديد النطاق الجغرافي الذي يسمح بتحديد عدد المنافسين العاملين في ذلك القطاع وحصصهم، تضم أسواق المنظمة مجموعة كبيرة من الزبائن، التي تختلف في خصائصها الشخصية عن بعضها البعض الأمر الذي يؤدي الى صعوبة التعامل مع، لذلك يتم اعتماد تجزئة السوق إلى مجموعات متجانسة من أجل استهداف كل مجموعة ببرنامج تسويقي مناسب، وهذا ما يساعد على عملية التسويق الاستباقي بناءً على اختيار الزبائن المستهدفين الذين ستوجه اليهم الأنشطة التسويقية (الفئة المستهدفة) (الشرمان وعبدالسلام، ٢٠٠٢: ١٠٣).

ب. تحديد المنتج: يتبوأ المنتج في أي منظمة مكانة جوهرية في العملية التسويقية، ولا نبالغ القول إذا ما أشرنا إلى كون التسويق يقوم في جوهره على وجود المنتج، لكونه يمثل أساس العلاقة بين طرفي العملية التسويقية واستمرارها، وبالتالي فقد زاد الاهتمام بالمنتج من قبل الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالعملية التسويقية، وسواء كان ذلك من قبل المنتجين، الموزعين، الوسطاء، الزبائن... الخ. على افتراض أن كل طرف له أهداف أو منافع تتحقق من وراء حرصه على التعامل مع المنتج وسواء كان ذلك على شكل أرباح، مكانه في السوق، قوة تأثيرية، رضا، إشباع للحاجات... الخ، فضلاً عن الجوانب الاعتبارية الأخرى التي تتمثل في مواكبة تطورات الحياة الاجتماعية والتكنولوجية وإشباع الحاجات المستجدة للإنسان (شفيقة، ٢٠١٤: ١٢).

ت. رصد المنافسة: إن الرصد هو عملية جمع وتحليل المعلومات بشكل روتيني لمتابعة التقدم المحرز في مقابل الخطط الموضوعية، والتحقق من الالتزام بالمعايير المحددة، فهو يساعد على تحديد الاتجاهات والأنماط، وتكييف الاستراتيجيات وإبلاغ القرارات لإدارة المشروع أو البرنامج، إذ يلاحظ أنه يتم التركيز أكثر على الأهداف ذات المستوى الأدنى - المدخلات والأنشطة والنتائج، لأن النتائج والأهداف عادة ما تكون تغيراتها أكثر تحدياً وتتطلب إطاراً زمنياً أطول وتقييم أكثر تركيزاً (المظفر، ٢٠٢٠: ٤٥)، والمنافسة تعني مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجاً واحداً أو خليطاً من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات، بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبى نفس حاجات ورغبات وأذواق الزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات (الصميدعي ويوسف، ٢٠١١: ٢٢٨). ومن ثم فإن رصد المنافسة هو القيام بالتتبع اليومي للمتغيرات في البيئة التنافسية التسويقية عن طريق الأساليب المتقدمة الاستقصائية التي تعمل على جمع البيانات والمعلومات المتوفرة بما يضمن تحديد الاتجاهات والأنماط، وتكييف الاستراتيجيات التنافسية بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز مكانتها وحصتها السوقية.

ث. حجم المبيعات: المبيعات هي ما تقدم من منتجات سلع وخدمات من قبل المنتجين والبائعين إلى المشتري بعد نجاح عملية البيع بين الطرفين التي تمثل عملية تبادل المنافع بين البائع والمشتري بعد دفع قيمة ما يباع من قبل المشتري إلى البائع وعن قاعة تامة بين الطرفين (السامرائي والعيدلي، ٢٠١١: ٢٤). ويتم تحليل المبيعات بدراسة تفصيلية عن الجزء المتمثل بصافي المبيعات في قائمة أرباح وخسائر الشركة (Etue,et.al.,2007:599) فهي نتيجة لمراجعة وتدقيق في سجلات الشركة كما هو وارد في نتائج الأعمال، وقوائم الدخل والتي تظهر صافي المبيعات والربح الإجمالي (السامرائي والعيدلي، ٢٠١١: ٢٥٤)، إذ يتضمن تقسيم البيانات الاجمالية للمبيعات إلى فئات، وهي تهدف إلى العثور على نقاط القوة والضعف وهو ليس فقط يساعد على تقييم ورعاية الجهود التسويقية ولكن أيضاً يساعد في تحسين صياغة الأهداف والاستراتيجيات وإدارة الأنشطة غير التسويقية كتخطيط الإنتاج وإدارة الخزين وغيرها (Mullins,et.al.,2008:498)، إذ أن هذا التحليل تكون مهمته تقفي أثر ايراد المبيعات إلى مصادر ها سواء كانت من خلال منتجات معينة، المنطقة البيعية ويساعد التحليل مدير تسويق الأعمال في تحديد توجه الجهود في المستقبل حول المنتجات المربحة، تغيرات المنطقة البيعية، قرارات ترك التاج منتجات معينة أو أي جهود تسويقية اخرى حيث يتم هذا التحليل من خلال عدة مداخل تتضمن خصائص الزبون (منها سبب الشراء، نوع الشركة، المستخدم مقابل الوسيط)، وخصائص المنتج (الموديل، الحجم، شراء معدات مساعدة)، والمنطقة الجغرافية

والمنطقة البيعية، المدينة، الدولة، الإقليم)، وحجم الطلب (معدل طلب كبير أم صغير، الحد الأدنى الذي يحتاجه) (Jobber,2010:8).

المحور الثالث: الجانب العملي:

أولاً: وصف وتشخيص الأفراد المبحوثين:

يسهم اختيار العينة المناسبة في الحصول على نتائج دقيقة تعبر عن المشكلة قيد الدراسة، ومن خلال وصف وتشخيص أفراد العينة يمكن الحصول على معلومات تبين مدى ملاءمتها لإكمال الدراسة، والجدول (1) يوضح خصائص العينة المبحوثة.

الجدول (1) خصائص العينة المبحوثة

الجنس							
أنثى				ذكر			
%		ت		%		ت	
32.5		13		67.5		27	
الفئات							
51 سنة فأكثر		41-50 سنة		31-40 سنة		30 سنة فأقل	
%		ت		%		ت	
5		2		15		6	
35		14		45		18	
التحصيل الدراسي							
إعدادية فما دون		دبلوم		بكالوريوس		عليا	
%		ت		%		ت	
10		4		65		26	
15		6		15		10	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ومن خلال المعلومات المتحصلة عن طريق استمارة الاستبيان عن الأفراد المبحوثين وفقاً لإجاباتهم ضمن الجزء الخاص بالمعلومات الشخصية في استمارة الاستبانة، يمكن وصفهم وفق المحاور الآتية:

1. **المعلومات الاجتماعية:** احتلت فئة الذكور المرتبة الأعلى بما نسبته 67.5%، إذ كان 27 فرداً من المبحوثين ذكوراً، بينما جاءت فئة الإناث بالمرتبة الثانية وحقت نسبة قدرها 32.5% وبواقع 13 فرداً وهذا يعكس أن غالبية العاملين من الذكور ويمكن تفسير ذلك بسبب طبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات المبحوثة، فضلاً عن طبيعة البيئة الاجتماعية.
2. **الفئات العمرية:** من خلال المعلومات المدونة في الجدول (1) تبين امتلاك الفئة 30 سنة فأقل ذات الحدود العمرية المتوسطة لما نسبته 45%، إذ جاء بالمرتبة الأولى وبواقع 18 فرداً، بينما جاءت بعدها الفئة العمرية من 31-40 سنة بالمرتبة الثانية ونسبة قدرها 35% وبواقع 14 فرداً، واحتلت الفئة العمرية 41-50 سنة فأكثر المرتبة الثالثة بنسبة 15% وبواقع 6 فرداً، وجاءت فئة 51 سنة فأكثر بالمرتبة الأخيرة ونسبة 5% وبواقع 2 فرداً.
3. **التحصيل الدراسي:** من خلال معطيات الجدول (1) نجد امتلاك المنظمات المبحوثة لكفاءات علمية ودراسية متنوعة وكانت الفئة الغالبة التي بالمرتبة الأولى هي فئة الحاصلين شهادة البكالوريوس ونسبة 65% وبواقع 26 فرداً بينما جاءت فئة دبلوم بالمرتبة الثانية ونسبة 15% وبواقع 6 فرداً وحصلت فئة إعدادية فما دون و فئة الدراسات العليا على نفس النسبة 10% وبواقع 4 فرداً.

ثانياً: مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات بُعدي البحث:

١. وصف متغير التوجه الاستباقي وتشخيصه:

يعرض الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التوجه الاستباقي من خلال إجابات الأفراد المبحوثين على المؤشرات الخاصة بالمتغير، إذ كان معدل الاتفاق الكلي لمتغير التوجه الاستباقي ما مقداره (77.5%)، أي إنَّ غالبية الأفراد الذين تم استطلاعهم يؤكدون على وجود (تبني) التوجه الاستباقي، أما الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي فبلغت نسبتهم (7.856%)، في حين شكلت نسبة الأفراد الذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجاباتهم محايدة (14.642%)، لذا يؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين على وجود التوجه الاستباقي لدى العاملين في المنظمات المبحوثة، من وسطه الحسابي البالغ (3.864) وبانحراف معياري قدره (0.891).

الجدول (2) مواقف المستبينة آرائهم من مؤشرات التوجه الاستباقي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		التوجه الاستباقي
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.797	4.075	2.5	1	-	-	12.5	5	57.5	23	27.5	11	X1
0.900	3.900	2.5	1	5	2	15	6	55	22	22.5	9	X2
0.714	3.950	2.5	1	-	-	12.5	5	70	28	15	6	X3
0.975	3.850	2.5	1	10	4	10	4	55	22	22.5	9	X4
1.031	3.750	7.5	3	2.5	1	15	6	57.5	23	17.5	7	X5
0.896	3.625	2.5	1	7.5	3	27.5	11	50	20	12.5	5	X6
0.928	3.900	2.5	1	7.5	3	10	4	57.5	23	22.5	9	X7
0.891	3.864	3.214		4.642		14.642		57.5		20		الكلي
		7.856						77.5				العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

٢. وصف متغير الحصة السوقية وتشخيصه:

يعرض الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الحصة السوقية من خلال إجابات الأفراد المبحوثين على المؤشرات الخاصة بالمتغير، إذ كان معدل الاتفاق الكلي لمتغير الحصة السوقية ما مقداره (71.071%)، أي إنَّ غالبية الأفراد الذين تم استطلاعهم يؤكدون على وجود (تعزيز) للحصة السوقية في منظماتهم، أما الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي فبلغت نسبتهم (11.43%)، في حين شكلت نسبة الأفراد الذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجاباتهم محايدة (17.5%)، لذا يؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين على العمل لتعزيز الحصة السوقية لدى العاملين في المنظمة، من وسطه الحسابي البالغ (3.789) وبانحراف معياري قدره (1.002).

الجدول (3) مواقف المستبينة آرائهم من مؤشرات الحصة السوقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		التوجه الاستباقي
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1.081	3.60	5	2	10	4	25	10	40	16	20	8	Y1
0.919	3.975	2.5	1	2.5	1	20	8	45	18	30	12	Y2
0.877	4.00	2.5	1	5	2	7.5	3	60	24	25	10	Y3
1.007	3.600	2.5	1	15	6	17.5	7	50	20	15	6	Y4
1.071	3.925	5	2	5	2	15	6	42.5	17	32.5	13	Y5
1.001	3.850	5	2	5	2	12.5	5	55	22	22.5	9	Y6
1.059	3.575	5	2	10	4	25	10	42.5	17	17.5	7	Y7
1.002	3.789	3.93		7.5		17.5		47.857		23.214		الكلي
		11.43						71.071				العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

١. تحليل علاقات الارتباط:

تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستباقي والحصة السوقية.

الجدول (4) قيمة علاقة الارتباط بين التوجه الاستباقي والحصة السوقية

Correlations		الحصة السوقية
التوجه الاستباقي	Pearson Correlation	0.706**
	P-Value	0.000
	N	40

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

وبناءً على ما جاء في الجدول (4) تتحقق صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستباقي والحصة السوقية، إذ نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين متغيري الدراسة، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.706) وبقيمة احتمالية (P-Value) بلغت (0.000) وهي أقل بكثير من (0.05) وتدلل هذه النتيجة على أنه كلما توجهت المنظمة المبحوثة نحو تعزيز مفهوم التوجه الاستباقي كلما زادت الحصة السوقية لهذه المنظمة والتي تمكنها من التنافس في سوق العمل.

٢. علاقات التأثير:

في هذه الفقرة سيتم التركيز على طبيعة علاقات التأثير الواردة في نموذج الدراسة وكما

يأتي:

أ. تحليل أثر التوجه الاستباقي في الحصة السوقية:

وتنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للريادة الاستراتيجية في القدرات التسويقية". وقد تم تحديد هذا التأثير على مستوى قيد الدراسة وعلى النحو الآتي الجدول (5).

الجدول (5) علاقة التأثير بين الريادة الاستراتيجية في القدرات التسويقية

المتغير المفسر	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	معامل الانحدار Estimate	معامل الانحدار المعياري Std. Error	حدود الثقة 95% Confidence Interval	معامل التحديد R ²	F	القيمة الاحتمالية P-Value	
التوجه الاستباقي	→	الحصة السوقية	0.660 0.794	0.228 0.063	0.209 0.669	1.111 0.918	0.498	160.129	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

يتبين من الجدول (5) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للتوجه الاستباقي بوصفه متغيراً مستقلاً في الحصة السوقية بعدّها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (160.129) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجتي حرية (38،1) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (49.843%) وهذا يعني أن الاختلافات المفسرة في الحصة السوقية يفسرها التوجه الاستباقي، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنّها غير الداخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل β_1 البالغة (0.794) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (12.654) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (38،1). وهذه النتيجة تشير

إلى أن تحسّن التوجه الاستباقي بوصفها متغيراً مستقلاً يؤدي إلى تحسّن الحصص السوقية بعدّها متغيراً معتمداً.

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير التوجه الاستباقي إيجابيات آراء الأفراد المستبينة آراؤهم عن متغير من خلال نسب الاتفاق والاستجابة العاليين ومدى الأهمية العالية التي يتمتع بها هذا المتغير في المنظمة المبحوثة لتطبيق المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية في عملها.
2. أفصحت نتائج وصف وتشخيص متغير الحصص السوقية عن إيجابية هذا المتغير واهتمام شركات الأثاث بتعزيزه.
3. أوضحت نتائج الفرضية الرئيسة الثانية عن وجود علاقات ارتباط بين متغير التوجه الاستباقي ومتغير الحصص السوقية، وهذا يدل على مدى الأهمية التي يتمتع بها كل من متغيرات بالنسبة للمنظمات المبحوثة.
4. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وجود تأثير بين متغيري الدراسة الحالية، وهذا ما يمثل قدرة المنظمات المبحوثة على استغلال الفرص التسويقية السانحة أمامها، مما يعزز حصص المنظمات السوقية التي تمتلكها.

ثانياً: المقترحات:

1. ضرورة أن تشارك إدارة المنظمة العاملين للوصول إلى أفكار جديدة مما يجعلها تحقق التفوق والتنافس على المنظمات الأخرى، وكذلك ضرورة العمل بمبدأ الباب المفتوح تجاه العاملين لغرض الوصول إلى الأفكار والمقترحات بسرعة إلى الإدارة العليا.
2. ينبغي على المنظمة المبحوثة أن تتبنى طرائق فاعلة تعزز من خلالها حماية موظفيها، وذلك بسبب طبيعة المنتجات التي تتعامل بها، من أجل ضمان وحماية الأفراد العاملين لديها.
3. ضرورة أن تقوم إدارة المنظمة باستثمار تحالفاتها التسويقية مع المنظمات الأخرى سواءً الحكومية منها أم القطاع الخاص لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة، وكذلك تعزيز موقعها السوقي وبناء صورة ذهنية لمنتجاتها تجاه المنظمات والأفراد والزبائن.
4. ينبغي على المنظمة المبحوثة أن تسعى إلى استرجاع الزبائن الذين تحولوا إلى المنظمات المنافسة من خلال تقديمها للمنتجات التي يرغبون بها وفق الأسعار والاقوات وطرائق التجهيز التي تناسبهم.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

1. إبراهيم، إيهاب نظمي والقاضي، إبراهيم علي (٢٠١٢). التسويق المصرفي، جامعة أبو ظبي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
2. أحمد، عمر محمد قاسم، (٢٠١١). أثر التوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. الديوه جي، أبي سعيد، (٢٠٠١). إدارة التسويق، ط٣، دار الكتب للطباعة والنشر في جامعة الموصل.
4. السامرائي، زاهد عبد الحميد والعبدي، سمير عبدالرازق، (٢٠١١). إدارة المبيعات والبيع الإلكتروني، ط١، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٥. شفيقة، صديقي، (٢٠١٤). دور المضمون الثقافي في تحديد قيمة المنتجات الموجهة نحو الأسواق الأجنبية Doctoral dissertation، اطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر.
٦. الصميدعي، محمود جاسم وردينة، عثمان يوسف، (٢٠٠٦). الأساليب الكمية في التسويق، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، (٢٠١١). التسويق الإستراتيجي، ط١، دار المسيرة للنشر، الأردن، ص٢٢٨.
٨. الضمور، هاني حامد، (٢٠٠٥). تسويق الخدمات، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. عربقات، إيفا حسين، (٢٠١٤). أثر القروض المتعثرة على الحصص السوقية ونصيب السهم العادي من الأرباح في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
١٠. قاسم، سامر وبواط، غادة وغانم، سومر خليل، (٢٠١١). واقع استخدام الاستراتيجيات التسويقية ودورها في زيادة الحصص السوقية: دراسة ميدانية في شركة الكمال لتنمية الصناعات الزراعية باللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٣، العدد ١.
١١. محمد عبدالرحمان عمر وآخرون، (٢٠١٥). استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصص السوقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة سيتي سنتر التجارية، مجلة جامعة زاخو.
١٢. المظفر، اسعد عبدالخالق حمد، (٢٠٢٠). الرصد الاستراتيجي وعلاقته بتطوير إنتاج النفط في سياق التأثير التفاعلي للتشخيص التنظيمي: دراسة حالة في شركة نفط البصرة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

13. Bateman, T.S., Crant, J.M., 1993, The Proactive Component of Organizational behavior: A Measure and correlates, Journal of Organizational Behavior, Vol. 14, No. 2.
14. Bueno García, M., Aragon-Correa, J.A. & Delgado-Marquez, B. (2020). A Micro-Foundational Perspective of Shareholders' Influence on Firms' Environmental Proactivity. In Academy of Management Proceedings, Vol. 2020, No. 1, p. 17329. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
15. Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 1: 147–156.
16. Doyle, G. (2013). Understanding media economics. Sage
17. Jianga, G., Tadikamallab, P.R., Shangb, J. & Zhaoc, L. (2016). Impacts of knowledge on online brand success: an agentbased model for online market share enhancement, European Journal of Operational Research, 248. (3), 1093-1103.
18. Jobber, David. (2004), Principles and Practice of marketing, 4th ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
19. Kotler, P. & Keller, K.L. (2016). Marketing Management, Global Edition 15th, Boston Columbus Indianapolis, New York.
20. Kotler, Philip, (2022). Principles of Marketing. Pearson Education, USA
21. Miles, R. & Snow, C. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. McGraw-Hill, New York.
22. Morris, Michael H., Schindehutte, Minet & LaForge Raymond W., (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspective, Vol. 10, No. 4.
23. Mullins, John, W., Walker, Orville, C. & Boyd, Harper, W. (2008). Marketing management: a strategic decision-making approach, 6th ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.

24. Narver, J.C., Slater, S.F. & MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334-347.
25. Ozkan, K.S., Khan, H., Deligonul, S., Yenyurt, S., Gu, Q.C., Cavusgil, E. & Xu, S. (2022). Race for market share gains: How emerging market and advanced economy MNEs perform in each other's turf. *Journal of Business Research*, 150, 208-222.
26. Pearce, J.A. & R.B. Robinson, (2003). *Strategic management*. Pennsylvania, McGraw-Hill, Irwin, USA.
27. Sandberg, Birgitta, (2002). Creating the Market for disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage, www.EbSchoht.com.
28. Wang, Y., Zeng, D., Di Benedetto, C.A. & Song, M. (2013). Environmental determinants of responsive and proactive market orientations. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
29. Zarco-Jimenez, Ana Isabel, Torrent-Sellens, Joan, Martínez-Ruiz, M.P. (2012). Proactive orientation effects on product innovation activities: Empirical evidence, *Innovation: Management, policy & practice*, Vol. 14, Issue 1.