

## القدرات التسويقية ودورها في تحقيق التوجه الاستباقي

### دراسة استطلاعية لعدد من الشركات التجارية في مدينة دهوك

م. محمد عبد الرحمن عمر  
جامعة زاخو- كلية الادارة والاقتصاد  
قسم العلوم الادارية  
اقليم كوردستان العراق- العراق

م.د. عزام عبد الوهاب عبد الكريم  
الجامعة التقنية الوسطى  
معهد الادارة التقني

م. روش ابراهيم محمد  
جامعة زاخو- كلية الادارة والاقتصاد  
قسم العلوم الادارية  
اقليم كوردستان العراق- العراق

### ملخص

تعد القدرات التسويقية وتوظيفها بالشكل الافضل سببا من اسباب تفوق المنظمة على منافسيها في الاسواق وحصولها على حصة سوقية اكبر ، فيما يمثل التوجه الاستباقي عملية اغتنام للفرص لتقديم طرائق حديثة لانتاج وابتكار منتجات جديدة.

من ذلك تتمحور مشكلة البحث في سؤال جوهري : ما دور أبعاد القدرات التسويقية في تحقيق التوجه الاستباقي ؟، اما اهمية البحث فتكمن في اهمية الدور الذي تؤديه القدرات التسويقية في التوجه الاستباقي والذي يعكس على الاداء السوقي للمنظمة مقارنة بالمنافسين . يهدف البحث الى تقديم نتائج عملية توضح دور القدرات التسويقية في التوجه الاستباقي.

تم جمع البيانات الخاصة بالبحث عن طريق الاستبانة التي تم تصميمها بالاعتماد على عدد من الدراسات العربية والاجنبية ، والتي وزعت الى عدد من العاملين في ست من الشركات التجارية في مدينة دهوك ، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق برنامج (SPSS 24) ، اذ استخراج الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيري البحث ، كما اسخرجت معاملات (F) و ( $R^2$ ) لتحديد معنوية التأثير بين المتغيريين .

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان امتلاك المنظمة للقدرات التسويقية يعد مؤشراً ايجابياً على امكانية تحقيقها للتوجه الاستباقي على منافسيها في السوق ، ووجود ارتباط وتأثير ايجابي بين القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي في الشركات المبحوثة . فيما اوصى البحث بضرورة قيام الشركات المبحوثة بالرصد المستمر للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية من اجل البحث عن الفرص الجديدة في الاسواق والعمل على استغلالها بالشكل الذي يحقق لها الحصة السوقية الاكبر .  
الكلمات الرئيسية : القدرات التسويقية، التوجه الاستباقي .

Abstract

Marketing capabilities and their better employment are a reason for the organization's superiority over its competitors in the marketplace and the acquisition a greater market share, while proactive orientation is a process of seizing opportunities to provide modern methods of producing and innovating new products.

The problem of research is centred on a fundamental question: what is the role of the dimensions of marketing capabilities in achieving proactive orientation? The importance of research lies in the importance of the role that marketing capabilities play in the proactive orientation that is reflected in the market performance of the organization compared to competitors. The research aims to produce practical results that illustrate the role of marketing capabilities in proactive orientation.

The research data were collected through the resolution, which was designed based on a number of Arab and foreign studies, which were distributed to a number of employed in six business companies in Dohuk City, data obtained through (SPSS 24) was analyzed, as the center was extracted Arithmetic, standard deviation and correlation coefficient to determine the relationship between the two search variables, and the transactions (F) and ( $R^2$ ) have been set to determine the moral effect of the variables.

The research found a set of conclusions, including the fact that the organization's ownership of the marketing capacity is a positive indication that it can achieve a proactive orientation on its competitors are on the market, and there is a correlation and a positive impact between the marketing capabilities and the proactive orientation of the companies in the company. Research recommended that the companies in question should continuously monitor changes in their external environment for seek out new market opportunities and work to exploit them in the way that the larger market share is achieved.

Key words: marketing capabilities, proactive orientation.

## المقدمة

تواجه بيئة الاعمال المعاصرة تحديات ومخاطر كبيرة نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال ، فالتطورات التكنولوجية وما يرافقها من تغيرات في حاجات ومتطلبات الزبائن تشكل تحدياً كبيراً يواجه المنظمات ، لذلك فهي تعمل على مواجهة هذه التحديات عن طريق توظيف كل القدرات التي تمتلكها لمواجهة هذه التغيرات والاستمرار في الاسواق والحصول على حصة سوقية ، وواحدة من القدرات التي يمكن للمنظمات ان توظفها في هذا المجال هي القدرات التسويقية ، لذلك تعمل المنظمات على وضع استراتيجية تنظيمية واضحة المعالم تمكنها من التنبؤ بالتغيرات المستقبلية المحتملة وتحديد الفرص المتوقعة او الفعلية فضلا عن كيفية التعرف على حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة والمتجددة ، لذلك فان المنظمات تعمل على امتلاك وتنمية وتوظيف قدراتها التسويقية لتجعل منها قدرات تسويقية مميزة تتفوق عن طريقها على منافسيها ولتكون تلك القدرات غير قابلة للتقليد، ومن ثم تحدد توجهها الاستباقي وفقاً للبيئة المتغيرة، وتهدف من هذه القدرات التسويقية الاستمرار بتقديم قيمة متفوقة للزبون والوصول الى افضل اداء تنافسي، وهذا ما دفع بالباحثين الى التعرف على طبيعة العلاقة ما بين ابعاد القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي، واستكمالاً لذلك تم صياغة هيكل البحث الحالي على وفق اربعة مباحث : تناول الاول منهجية البحث ،في حين تطرق الثاني الى الجانب النظري ، وتضمن الثالث الجانب العملي للبحث ، اما الرابع فقد خصص لاهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول: منهجية البحث

## ١. مشكلة البحث

تهدف المنظمات للبقاء والاستمرار في الاسواق ، مما يجب عليها ان تعتمد بشكل رئيس على ما تمتلكه من قدرات تمكنها من تحقيق افضل اداء تنافسي، وان توظيف المنظمة لقدراتها التسويقية بطريقة ايجابية في اعمالها التنظيمية عن طريق المعرفة والمهارة التي تمتلكها ، يسهم في تحديد توجهاتها المستقبلية نحو الاسواق وكيفية التفوق فيها وفي خلق علاقة دائمة مع الزبائن وعليه فان المشكلة الرئيسة لهذا البحث تتحدد في سؤال جوهري وهو: ما دور ابعاد القدرات التسويقية في تحقيق التوجه الاستباقي في الشركات التجارية المبحوثة والتي يمكن صياغتها إلى مشكلات فرعية وتتمثل بالاتي :

- أ- هل لدى الشركات عينة البحث تصور واضح عن كل من مفهومي القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي؟
- ب- ما مدى امتلاك الشركات المبحوثة للقدرات التسويقية بابعادها المتعددة؟
- ت- ما مدى استخدام القدرات التسويقية التي تمتلكها الشركات المبحوثة في تحقيق توجهها الاستباقي الذي تسعى اليه؟
- ث- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي بعناصره المختلفة؟

## ٢. أهمية البحث.

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوعاً مهماً يتمثل في دراسة العلاقة بين القدرات التسويقية التي تمتلكها المنظمات لذلك فان أهمية البحث تتحدد عن طريق الاتي :

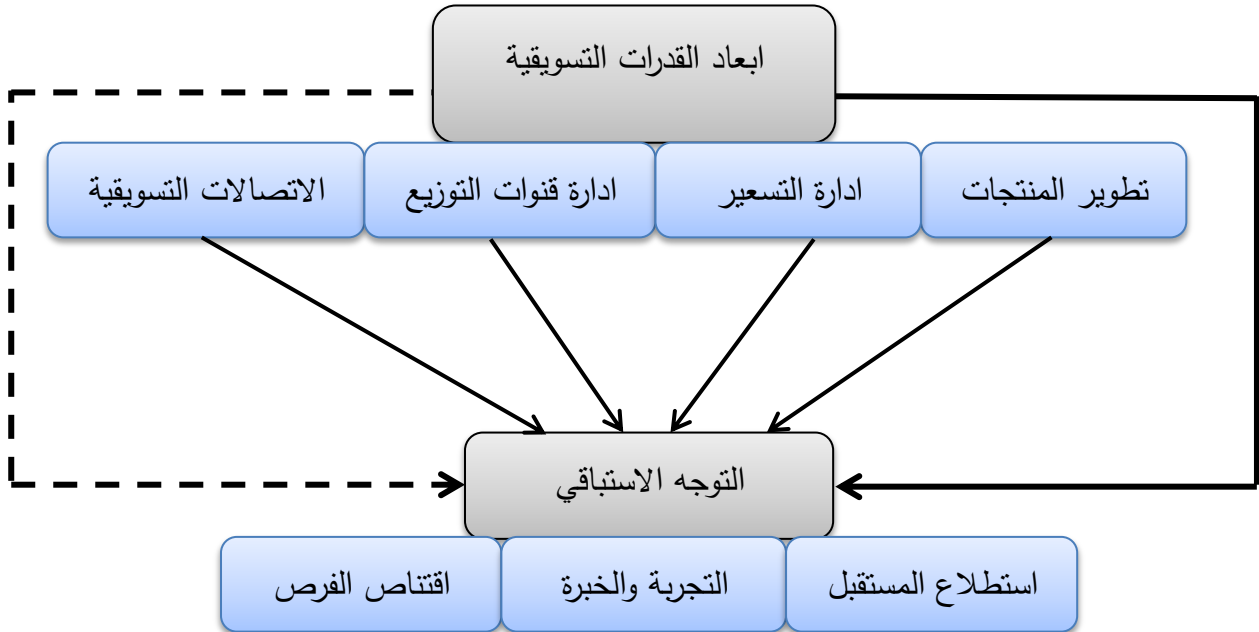
- أ- اهمية الدور الذي تمارسه القدرات التسويقية في بلوغ التوجه الاستباقي المناسب الذي ينعكس على الاداء السوقي للمنظمة مقارنة بالمنافسين .
- ب- دفع الشركات المبحوثة وتحفيزها على بذل المزيد من الاهتمام بقدراتها التسويقية التي تمتلكها والافادة منها في عملية البقاء والنمو لاطول مدة ممكنة في الاسواق .
- ت- قلة البحوث والدراسات على مستوى هذا البحث العلمي وعلى حد علم الباحثين لايوجد بحث تطرق الى تحديد العلاقة بين القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي.

### ٣. أهداف البحث.

تتمثل اهداف البحث في :

- أ- توجيه الانظار لاهمية القدرات التسويقية في مواجهة التحديات والمخاطر غير المسبوقة التي تواجهها المنظمات .
- ب- تقديم نتائج عملية توضح الدور الذي تؤيه ابعاد القدرات التسويقية في تحقيق التوجه الاستباقي .
- ت- اختبار العلاقة ما بين القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي في الشركات المبحوثة .
- ث- تقديم عدد من المقترحات التي يمكن ان تساعد الشركات المبحوثة في تحقيق قدراتها التسويقية للوصول الى التوجه الاستباقي المناسب .

### ٤. مخطط البحث الفرضي:



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

٥. فرضيات البحث. للبحث اربع فرضيات وكما يأتي:

- أ- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي .
- ب- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين ابعاد القدرات التسويقية ومتغيرات التوجه الاستباقي
- ت- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير معنوية للقدرات التسويقية في التوجه الاستباقي .
- ث- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة تأثير معنوية لابعاد القدرات التسويقية في متغيرات التوجه الاستباقي.

#### ٦. حدود البحث.

- أ- الحدود الزمانية والمكانية: تضمنت حدود البحث الزمانيه وتحديد المدة من ١٠ / ٦ / ٢٠١٧ - ٢٠ / ١٢ / ٢٠١٧ إذ تم اختيار مجموعة من الشركات التجارية في مدينة دهوك وهي كل من (شركة زين ، شركة غازي عنتاب ، شركة ميدي ، شركة هارون كروب ، شركة مودرن ، شركة متين ،) وهي عبارة عن شركات تجارية تتوفر فيها المقومات الأساسية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.
- ب- الحدود البشرية: تم اختيار عدد من العاملين في الشركات التجارية المذكورة انفا وواقع (١٥) عامل لكل شركة .

#### ٧. اساليب جمع البيانات

تم جمع البيانات اللازمة للبحث الآتي :

- أ- الكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الدراسية والانترنت التي استطاع الباحثين الوصول اليها فيما يخص الجانب النظري للبحث .
- ب- ما يخص الجانب العملي فقد استخدم الباحثون استبانة قاموا بتصميمها بالاعتماد على عدد من المصادر العربية والاجنبية، ووزعت الاستبانة على عدد من العاملين في الشركات المبحوثة وواقع (١٥) استبانة لكل شركة اي ان مجموع استمارات الاستبانة التي تم توزيعها كانت (٦٠) استمارة اعيد منها (٥٤) استمارة واهملت (٤) منها لعدم اكتمال البيانات المطلوبة وتم معالجة (٥٠) استمارة استبانة فقط .
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert Scale في طرح أسئلة الاستبانة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ان أخذت الأوزان (١,٢,٣,٤,٥) على الترتيب، وذلك لغرض تحويل نتائج إجابات أفراد عينة البحث إلى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس.

#### ٨. اساليب التحليل الاحصائي.

اعتمد البحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام البرنامج (SPSS-24) لأغراض التحليل الاحصائي والوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات وقد تمثلت اهم هذه التحليلات التي استخدمها بالاتي :

- أ- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة .
- ب- استخدام الارتباط البسيط لقياس العلاقة بين متغيري البحث .

ت- استخدام الانحدار المتعدد لقياس تأثير بعد المتغير التفسيري في المتغير المستجيب.  
اختبار معنوية الأنموذج والأبعاد المعتمدة في البحث اعتمادا على معامل التحديد ( $R^2$ ) وقيمة (T)

## المبحث الثاني: الجانب النظري.

أولاً: القدرات التسويقية.

أ- مفهوم القدرات التسويقية.

تواجه المنظمات تحدياً حقيقياً في البيئة الحالية بسبب عملها الدائم على تحقيق التوازن بين خفض التكاليف وتعزيز الإنتاجية والذي يتطلب وجود قدرات عالية للمنظمة ولوظائفها المتنوعة والمعقدة وصولاً للموارد المتاحة التي تمتلكها المنظمة (Martin&Javalgi,2015:32) ، وهذه القدرات يتم تطويرها عن طريق المعارف والخبرات والمهارات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة والتي تكون فريدة ومميزة ويصعب تقليدها من قبل المنافسين ، وتستمد القدرات التسويقية لإدارة التسويق من خلال القدرة على التحليل الفعال للمنافسة والمنافسين فضلاً عن قدرتها على تقديم أفضل المنتجات وفهم حاجات المستقبلية لزيائنها والوصول إلى زبائن جدد (Bulgacov,et.al,2016:4) ، وهي أنشطة جماعية تقوم من خلالها المنظمة بتطوير الموارد الداخلية والخارجية ودمجها ونشرها وتعزيز هذه القدرات عن طريق تكوين فعال للموارد والاستجابة بشكل أفضل للتغيرات في بيئتها المتغيرة ، وما يسهم في بناء ميزتها التنافسية والمحافظة عليها (Neill,et.al ,2014:77) ، والقدرات التسويقية هي حزمة معقدة من المهارات والمعرفة الفردية وهي جزء لا يتجزأ من أداء المنظمة للعمليات التنظيمية والتي يصعب على المنافسين تقليدها، وتعمل هذه القدرات على إضافة قيمة لمخرجات المنظمة ومواجهة البيئة السريعة التغير (Vicente,et.al,2016:323) (Feng,et.al,2016:2) ، كذلك هي أنماط منسقة معقدة من المهارات والمعرفة والأنشطة التي من خلالها تقوم المنظمات بتحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات قيمة ذات صلة بالأسواق وهي تنطوي على عمليات رسمية وغير رسمية على حد سواء (Kaleka&Morgan,2017:3) ، ويشير كل من (Qureshi,2010,80) (Vijande,et.al,2012,27) الى ان القدرات التسويقية هي العمليات المتكاملة التي تجمع عن طريقها الموارد المعتمدة على المعرفة السوقية مع الموارد التنظيمية لتكوين مخرجات ذات قيمة وهذه القدرات تأتي عن طريق التكامل بين معرفة الافراد العاملين ومهاراتهم وخبراتهم .

وتهدف القدرات التسويقية الى خلق توليد قيمة للزبائن وهذا يتطلب الاخذ بعين الاعتبار العمليات المتكاملة والمستندة على التوافق بين الموارد المعرفية والمادية الملموسة (حمدي ، ٢٠١٤ : ٧) ، كما ان القدرات التسويقية تساعد على التمييز وتحديد الاهداف وفهم التغيرات الحاصلة في الاسواق والاستجابة لها كتحركات المنافسين والتطور والثورة التكنولوجية وتمكين المنظمات الريادية من الاستفادة من قدرات وموارد شركائها من أجل خلق القيمة والتنبؤ باحتياجات الزبائن الصريحة والضمنية (Alharbi,2015:56) ، وهذا يعني ان

القدرات التسويقية التي تمتلكها المنظمة من المهارات والكفاءات ستساهم في فهم التغيرات التي تحصل في الاسواق التي تمكنها من العمل بشكل أكثر فعالية وواقعية (Martin&Javalgi,2015:3).

ويرى الباحثين ان القدرات التسويقية هي كل المهارات والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تستطيع ان توظفها سواء في استغلال الموارد الداخلية المتاحة او في التوجه الى الزبون او في مواجهة المنافسين ،مما يميز المنظمة عن المنظمات الاخرى ويشكل يصعب على الاخرين تقليده.

#### ب- أهمية القدرات التسويقية.

تشير كل من النظرية القائمة على الموارد (RBV) والنظرية الديناميكية (DC) الى أهمية القدرات التسويقية للمنظمات والتي تساهم في خلق القيمة وتنفيذ المهام والاعمال بشكل فاعل وتحقيق ميزة تنافسية قوية وأداء متفوق ويصعب على المنافسين تقليدها (Feng,et.al,2016:1) ، كما يمكن ربط هذه القدرات المتميزة مع الأداء الحاصل في المنظمة والتي تكون أكثر قيمة للمنظمات في تركيبها لأنها تتفاعل مع الطرق التسويقية بما يساعد المنظمات على تحقيق الأداء المتفوق (Martin&Javalgi,2015:4) ، تسهم القدرات التسويقية في تطوير وإدارة العمليات الداخلية عن طريق اظهار القدرات الكامنة لدى الافراد العاملين للارتفاع باداء المنظمة وبما يساعد في تقديم افضل المنتجات وباقل التكاليف (حمدي ، ٢٠١٤ : ١٧) ، وهذا يساعد المنظمات على ابتكار منتجات جديدة أو تطوير منتجات موجودة مع اضافة سمات جديدة لتلبية حاجات الزبائن الحاليين والجدد لضمان الاستقرار والبقاء وتجنب مواجهة المنافسين (Alharbi,2015:56) ، ولأن هذه القدرات يجب أن تستند إلى قدرات داخلية وخارجية سليمة من أجل الأداء الفعال للمنظمة ، فإنه يمكن تصنيف القدرات التسويقية الداخلية والخارجية للمنظمة حسب اهميتها وكالاتي :

(Vijande,et.al,2012:27)

- ١ . مرونة التخطيط والتي تعكس المدى الذي تنفذ فيه المنظمات التخطيط الاستراتيجي للتسويق والذي يتناغم مع الحالات البيئية الطارئة ذات الصلة ، وهي مهارة اساسية لعمليات التنافس اليومية.
- ٢ . التنفيذ الفاعل لعمليات التسويق والذي يظهر قدرة المنظمة على تطوير ومراقبة الخطط التسويقية الحديثة.
- ٣ . تطوير المنتجات وهو قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة والتكيف مع حاجات السوق.
- ٤ . الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن المتغيرة من المنتجات بما يساعد على احتفاظ المنظمة بعلاقات طويلة الأمد مع زبائنهم.
- ٥ . الاتصالات تساعد في إدارة توقعات الزبائن جنباً إلى جنب مع الصورة والقيمة الكلية للمنظمة.

ان القدرات التسويقية التي تمتلكها اي منظمة تعكس قدرتها على التميز بين منتجاتها وبين منتجات المنافسين عن طريق بناء علامات تجارية متفوقة وناجحة (Bulgacov,et.al,2016:5) ، وهذا يعني ان القدرات التسويقية تسعى إلى تلبية احتياجات السوق المتعلقة بالعمل، مما يسمح للمنظمات بتوفير قيمة مضافة كبيرة والتكيف بشكل أفضل مع ظروف السوق المتغيرة (Vijande,et.al,2012:28) ، وبالتالي فإن القدرات

التسويقية تمكن المنظمة من إرضاء الزبائن والمحافظة عليهم بشكل افضل من منافسيها والتي ستساهم في خلق منتجات جديدة مبتكرة وفريدة ومميزة وصورة قوية للعلامة التجارية مما يوفر قيمة فريدة للزبائن يصعب على المنافسين من تقليدها (Vicente,et.al,2016:332).

### ت- ابعاد القدرات التسويقية.

ان التوجه نحو الاسواق من قبل المنظمات يعد العامل الرئيسي في تطوير القدرات التسويقية والتي زادت من الحاجة إلى المعرفة السوقية من قبل المنظمات وذلك للتعرف على تلك الاسواق عن طريق النشر والاستجابة للمعلومات الاستخبارية اللازمة والاستجابة السريعة للزبائن (Acikdilli, 2013:35) ، تناول الباحثون ابعاد متعدد للقدرات التسويقية وقد وقع اختيار الباحثين لاغراض هذا البحث على اربع من هذه الابعاد التي كانت اكثر الابعاد تكرارا من لدن الباحثين (Acikdilli,2013,41) ( Tooksoon,et al.,2013,107 (حمدي، ١٩، ٢٠١٤) (جثير، ٢٠١٧، ١٠٦) وهي :

١. تطوير المنتجات: ان عمليات التطوير للمنتجات تعد من الامور الاستراتيجية المهمة لنجاح المنظمات ،وفيما يتم استخدام الابتكار والتطوير كمفهومين مترادفين لان كلاهما يسعيان الى تحقيق هدف واحد وهو التوصل الى ما هو جديد واكثر قيمة بشكل اسرع من المنافسين في السوق (جندب، ٢٠١٣ : ٢٦) ، ان لعملية تطوير المنتج الجديد صلة وثيقة بحاجات الزبائن عن طريق تزويد المنظمة بافكار ورأي الزبائن بمنتجات المنظمة مما يسهم في ايجاد منتج يمكن ان يحقق التفوق في السوق (جثير وعبدالغفور ، ٢٠١٧ : ١٠٦) ، ويتيح امتلاك المنظمة للقدرات التسويقية خلق منتجات جديدة مبتكرة وفريدة ومميزة، وصورة قوية للعلامة التجارية، فبحصول المنظمة على رأي الزبائن بمنتجاتها فانها ستعمل على تطوير منتج يلبي متطلبات الزبون ويحقق قيمة فريدة لهم يصعب على المنافسين تقليدها ، لذلك يعرف تطوير المنتج على أنه القدرة على تطبيق أفكار جديدة في المنتجات والعمليات ونظم التسويق والإدارة أو في تنظيم العمل، والتي من شأنها خلق قيمة مضافة إما مباشرة للمنظمة أو بشكل غير مباشر لزيائنها (Vicente,et.al,2016:324) .

٢. ادارة التسعير: ويتمثل دورها في تحديد أسعار ما تقدمه المنظمة من منتجات وهو فن ترجمة قيمة المواد إلى مقابل نقدي، والسعر هو قرار يعني للمنظمة حصولها على فوائد لقاء ما تقدمه من منتجات يقابله في الجانب الاخر ما يقدمه المستهلك من اجل الحصول على المنتجات لإشباع حاجاته ورغباته (عمر وآخرون ٢٠١٥: ٥٥٦) ، كما ويتمثل بالعمليات اللازمة لوضع أسعار تنافسية لمنتجات المنظمة ومراقبة الأسعار في السوق (الداود، ٢٠١٢ : ٨٨٧) .

٣. ادارة قنوات التوزيع: لكي تمتلك المنظمة القدرة على إدارة قنواتها التوزيعية فان عليها إدارة علاقاتها بفاعلية مع الموزعين (الداود، ٢٠١٢ : ٨٨٧) ، وعرف التوزيع بأنه مجموعة من النشاطات المخطط لها، والتي ستؤدي بدورها إلى انتقال السلعة أو الخدمة من نقطة الإنتاج (الشركة) إلى نقطة البيع ( Kotler, 1976:2000) ، والمقصود به تحديداً كافة الأنشطة والجهود التسويقية التي تختص بضمان توريد حاجات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات من أماكن وجودها في المصنع او متاجر التجزئة او الجملة او المخازن، اي تحقيق المنافع المكانية والزمانية والشكلية ومنفعة الحياة وانه بدون سياسة توزيع فاعلة لا تحقق الكفاءة التسويقية المنشودة (عمر وآخرون ٢٠١٥ : ٥٥٦) .



٤. الاتصالات التسويقية: أصبحت الاتصالات التسويقية في الوقت الحاضر هدفاً لكل منظمة تبحث عن التميز، فاستخدامه يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مهمة في الاسواق (الفقيه، ٢٠١٥: ٢١)، وتعرف الاتصالات التسويقية على انها عملية ارسال رسائل الى الجماهير المستهدفة المختلفة والتي تركز على اخبار واقناع أو تذكير الزبائن المستهدفين وكذلك نقل المستهلكين من مرحلة الانتباه والادراك للمنتج مروراً بمرحلة الشراء وحتى الوصول الى رضا المستهلك (سويدان وحداد، ٢٠٠٣، ٣٥٣)، أما (Kotler,2003,564) فقد أشار إلى أن هناك نظرة جديدة إلى اتصالات التسويق على أنها حوار تفاعلي بين المنظمة وزبائنها والتي تحدث في مراحل مختلفة قبل البيع، وخلال البيع، وقبل الاستهلاك، وفي مرحلة الاستهلاك.

#### ثانياً: التوجه الاستباقي

##### أ- مفهوم التوجه الاستباقي .

ان التغييرات السريعة الحاصلة في الاسواق والبيئة المحيطة بالمنظمة أصبحت غير مستقرة، ولم يعد من السهل على المنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية، وهذا دفع بالمنظمات الى ايجاد مجموعة من الحواجز والمعوقات لمنع المنافسين من اجتيازها او بالقيام بخطوات استباقية تمكنها من ان تكون الرائدة في الاسواق (جندب، ٢٠١٣: ٢٣)، ويتوقع من المنظمة أن تجمع آراء المتعاملين معها لتقييمها بهدف معرفة نقاط القوة والضعف في عملها، ومن ثم القيام بأنشطة اتصالية لتحسين سمعتها والصورة الذهنية للزبائن اتجاهاً أنشطتها المختلفة (Lange,et.al,2011:155)، وان المنظمات التي تظهر توجهها استباقياً تمتلك حظاً اوفر في خلق الفرص البيئية مما يمكنها من الابداع وتبني المخاطرة ومن ثم استثمار تلك الفرص (Tang,et.al, 2009:5)، وتسعى المنظمات الاستباقية لخلق قيمة متفوقة للزبائن عن طريق توفير الحلول المستمرة لهم والتعرف على حاجاتهم الكامنة والمستقبلية، كما تقوم المنظمات الاستباقية والموجهة نحو السوق بتوليد وتبادل المعلومات الاستخباراتية بشأن حاجات الزبائن واتخاذ إجراءات منسقة لتلبية تلك الحاجات (Blocker,et.al,2011:217)، وتعرف الاستباقية بانها تولى زمام المبادرة عن طريق توقع الفرص الجديدة وملاحقتها وتوقع الاسواق الواعدة (Lee,et.al, 2011:7)، كما عرفت بانها ميل المنظمة للتصرف بطريقة توقع الفرص المستقبلية (Kimuli,2011:21)، والاستباقية تعكس جانباً من الموقف الاستراتيجي للمنظمة والتي تشير الى استعداد المنظمة وقدراتها على استباق التطورات والاحداث الحديثة في اقرب وقت ممكن ولتكون الدافع والمحرك الاول بالمقارنة مع المنافسين في الاسواق (حمدان واخرون، ٢٠١٣: ٥٦).

والتوجه الاستباقي كسلوك تنظيمي يتعلق بتوليد ونشر واستجابة معلومات السوق، اذ تشير معلومات السوق إلى معرفة الزبائن ولاسيما حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية وكذلك المعرفة المتعلقة بالاسواق ولاسيما في عمليات البحث والتطوير والتي تتميز بها عن المنافسين في القطاع نفسه (Hamzah, et.al,2015:112)، والتوجه الاستباقي يمثل عملية اغتنام الفرص في تقديم طرائق حديثة لانتاج وابتكار منتجات جديدة او القيام بالاعمال التنافسية من اجل مواجهة المنظمات المنافسة والاستمرار في تدعيم الموقع التنافسي والاستجابة للتغيرات الحاصلة في الاسواق (ال مراد والملا حسن، ٢٠١٢: ١٠٢٩)، كما يعرف التوجه الاستباقي على

انه السلوك الفاعل للمنظمة والمحدد الرئيسي للابتكار والتحديث الفعال الموجه للنمو عن طريق المبادرات التي تتبناها المنظمة اذ تكون المنظمة اكثر مغامرة عن طريق الدخول الى الاسواق الجديدة وطرحها للمنتجات في تلك الاسواق (جندب، ٢٠١٣ : ٢٤) ، ويرى ( السكارنة ، ٢٠٠٨ : ٦٨) ان التوجه الاستباقي له القدرة على الاخذ بالمخاطر العالية اكثر من الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة ، والمنظمات التي توجه بشكل استباقي نحو الاسواق فانها تتميز بأنظمة وإجراءات تهدف إلى إنشاء قاعدة معرفية مما يسهم بنشر المعرفة في جميع أنحاء المنظمة واستخدامها في عمليات صنع القرار . تتميز المنظمات التي تتوجه استباقيا إلى الاسواق بما يأتي: (Zarco,et.al,2012:92)

١. الزبون هو مركز الاعمال الاستراتيجية للمنظمة.
٢. تلبية حاجات الزبائن (الظاهرة والكامنة) عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة أعلى وافضل مما يقدمه المنافسين من المنافسين.
٣. الالتزام من لدن اقسام المنظمة بتنفيذ الإجراءات التي تجعل من الممكن الوصول الى الأهداف النهائية فضلا عن العمل على جمع المعلومات عن الاسواق لتصميم وتنفيذ الإجراءات الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ب- عناصر التوجه الاستباقي: هنالك عدد من الابعاد تشكل العناصر الاساسية للتوجه الاستباقي وقد ذكر الباحثين (الدليمي ، ٢٠١٦ : ٥٦) (فرح ، ٢٠١٦ : ٦٤) عددا من تلك العناصر ولاغراض هذا البحث وجد الباحثين ان العناصر ادناه اكثر تعبيراً عن التوجه التسويقي من اجل مواجهة التغيرات في بيئة العمل ومواجهة المنافسين وهذه العناصر هي :

١. استطلاع المستقبل: تقوم المنظمات ذات التوجه الاستباقي برصد اتجاهات السوق والكشف عن حاجات الزبائن في المستقبل والتنبؤ بالتغيرات في طلب السوق التي تؤدي الى زيادة النمو والتوسع للمنظمات (فرح ، ٢٠١٦ : ٦٤) . ويشير استطلاع المستقبل الى التهيؤ والتخطيط لمواجهة مايمكن ان يحدث مستقبلا عن طريق اللجوء الى الاساليب المناسبة للتنبؤ بحالة الاسواق من ناحية الزبائن والمنافسين المرتقبين ، الفرص المربحة ، حجم المبيعات المتوقعة والاداء المستقبلي ، كذلك التعرف على المخاطر والتهديدات المحتملة التي من الممكن ان تواجهها المنظمة بهدف تجنبها قدر الامكان (الدليمي ، ٢٠١٦ : ٥٧) ، والمنظمات ذات التوجه الاستباقي تتطلع لان تكون قائدة في الاسواق بقرارات من الادارة العليا عن طريق استغلال الفرص المتاحة والبحث عنها في الاسواق بما تمتلكه المنظمة من موارد داخلية بما يساعدها على المحافظة على حصتها السوقية ومن ثم المحافظة على متطلبات حاجات الزبائن المستقبلية (6 : ٢٠٠٣ ، Quince & Whittaker .

٢. التجربة والخبرة: ليس من السهل على المنظمات المحافظة على تفوقها في السوق ، وهذا مايدفعها لخلق عوائق او القيام بحركات استباقية امام منافسيها من اجل ان تكون صاحبة الحركة الاولى لكي تحقق عدة فوائد منها اقتصاديات الحجم واستثمار منحنى الخبرة وتعزيز ولاء الزبون مما يؤدي الى خفض الكلف ، لذلك فان الخبرة تعد المصدر الرئيسي للوصول الى ميزة تنافسية عن طريق الكلفة اي ايجاد علاقة ايجابية بين تراكم الخبرة المكتسبة وكلفة الوحدة الواحدة (جندب ، ٢٠١٣ : ٣٩) (Johnson,et .al ,2008 :100)

٣. اقتناص الفرص: المنظمات التي تسعى جاهدة لخلق مزايا تنافسية عن طريق قيادة المنتجات في الاسواق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة عليها تبني مثل هذا النوع من التوجهات ، وهذا يتطلب من المنظمة ان تلجأ الى ما تمتلكه من قاعدة تكنولوجية واسعة لكي تتمكن من الاستجابة لاي فرصة سوقية متاحة واستغلالها كونها تمتلك منتجات مميزة ولديها القدرة على الاستجابة لتعديل منتجاتها بصورة سريعة ومستمرة (Miles&Snow,2012: 19) ، وتعمل المنظمات حاليا في بيئة تتصف بالتغير المستمر ، لذا يتوجب عليهم ان تقوم بالبحث عن الفرص الجديدة في السوق ولا تترك المجال للمنافسين لكي يقتنصوا الفرص قبلها (البغدادي والجبوري ، ٢٠١٥ : ٢٣) ، وان تسعى الى المراقبة المستمرة لبيئتها الخارجية من اجل تحقيق الاستجابة السريعة للفرص المحتملة واستغلالها (جندب ، ٢٠١٣ : ٢٥) ، كما يشير اقتناص الفرص الى قابلية المنظمة على التوجه السريع نحو الفرص الجديدة والتكيف مع تقلب الاسواق والزبائن ومنافذ التوزيع . (Ashwin, 2007: 24)

والفرص الجديدة قد تشمل الاتي (البغدادي والجبوري ، ٢٠١٥ : ٢٣).

- أ- كسب زبائن جدد.
- ب- التوسع السوقي عن طريق المنتجات الحالية او استحداث منتجات جديدة.
- ت- تنويع تشكيلة المنتجات التي تقدم الى السوق.
- ث- التقنيات الجديدة التي تساعد في زيادة الجودة او الانتاجية .

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### ١. وصف مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بـ (٦) من الشركات التجارية العاملة في مدينة دهوك وتتميز هذه الشركات باختلاف انشطتها التجارية والجدول التالي يوضح هذه الشركات وعملها :

جدول (١) الشركات المبحوثة ونشاطاتها

اسم الشركة	سنة التأسيس	النشاط
شركة زين	2010	تجارة المواد الغذائية : استيراد المواد الغذائية وتوزيعها
شركة غازي عنتاب	1997	تجارة عامة : وكلاء لعدد من الشركات العراقية والاجنبية بقطاعات مختلفة
شركة ميدي	2002	تجارة عامة : وكلاء لعدد من الشركات العراقية والاجنبية بقطاعات مختلفة
شركة هارون كروب	1997	مجموعة شركات هارون تقوم بتوزيع منتجات العديد من الشركات، من بلدان مختلفة يغطي مجال عملها قطاعات مختلفة : الادوات المنزلية ، البلاستيك، الزراعة، الكهربائية، البناء، النفط والغاز
شركة موردين	2015	تجارة عامة : وكلاء لعدد من الشركات الاجنبية بقطاعات مختلفة
شركة متين	2003	تقوم الشركة بانتاج المياه الغازية والمياه المعدنية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد ببيانات الشركات.

## ٢. وصف افراد عينة البحث

الجدول (٢) وصف افراد العينة

41	ذكر	الجنس
9	انثى	
40	اعدادية	التحصيل الدراسي
9	بكلوريوس	
1	دبلوم	
0	ماجستير	
0	دكتوراه	
13	اعزب	الحالة الاجتماعية
37	متزوج	
14	اقل من ٣ سنوات	مدة الخدمة في الشركة الحالية
18	من ٣ اقل من ٥ سنوات	
10	من ٥ الى اقل من ١٠ سنة	
8	من ١٠ الى اقل من ١٥ سنة	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج اجابات العينة.

## ٣. وصف ابعاد القدرات التسويقية

### أ- تطوير المنتجات.

يلاحظ من الجدول (٣) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (72.80%) وبلغت نسبة المحايدين (١٠.٨٠%) وعدم الاتفاق (١٦.٤٠%) والذي جاء كله بوسط حسابي (٣.٧٧) وبانحراف معياري (0.93) وبنسبة استجابة (٧٥.٤٤%) . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X5) الذي ينص على أن المنظمة تعتبر تطوير منتجات جديدة والبحث عن اسواق لتلك المنتجات من الاولويات الاساسية للمنظمة وجاء كله بوسط حسابي (٤.١٢) وبانحراف معياري (١.٠٤) كما بلغت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٨٢.٤٠%) ، والمؤشر (X4) الذي ينص على أن الادارة تشجع على تطوير الاستخدام التقني في المنتجات الجديدة التي تقوم بتقديمها لأول مرة والذي جاء بوسط حسابي (٣.٩٨) وبانحراف معياري (٠.٩٩) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٩.٦٠%) ، والمؤشر (X1) الذي ينص على أن المنظمة تكافى الافراد العاملين لديها الذين يسهمون في عمليات تطوير المنتجات الجديدة المقدمة الى الزبائن الذي جاء بوسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري (٠.٩٠) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر

(٧٣.٢٠%) وهذا يدل على ان الشركات المبحوثة تهتم بالبحث عن منتجات جديدة ويتطوير منتجاتها الحالية وانها تحفز العاملين من اجل المساهمة بهذا التطوير ، كذلك تعمل على توسيع اسواقها بالبحث عن اسواق جديدة .

الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لتطوير المنتجات

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية													المؤشر المستقل	
نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			المؤشر
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
73.20	0.90	3.66	6.0	3	14.0	7	14.0	7	40.0	20	26.0	13	X1	
70.40	0.87	3.52	16.0	8	4.0	2	12.0	6	48.0	24	20.0	10	X2	
71.60	0.88	3.58	6.0	3	14.0	7	18.0	9	40.0	20	22.0	11	X3	
79.60	0.99	3.98	8.0	4	4.0	2	8.0	4	42.0	21	38.0	19	X4	
82.40	1.04	4.12	6.0	3	4.0	2	2.0	1	48.0	24	40.0	20	X5	
75.44	0.93	3.77	8.4		8.0		10.80		43.60		29.20		المؤشر	
			16.40				10.80		72.80				الكل	

n=50

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ب- ادارة التسعير.

يلاحظ من الجدول (٤) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٧٠.٠٠%) وبلغت نسبة المحايدين (١٣.٦٠%) وعدم الاتفاق (١٦.٤٠%) والذي جاء كله بوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (0.92) وبنسبة استجابة (٧٤.٦٤%) . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X6) الذي ينص على أن إدارة منظمنا تستخدم انظمة ومهارات تسعير للاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في الاسواق وجاء كله بوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٩٩) كما بلغت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٩.٢٠%) ، والمؤشر (X9) الذي ينص على أن منظمنا تقوم بمتابعة وتعديل اسعارها السوقية مقارنة بالمنافسين الذي جاء بوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٤) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٦.٤٠%) ، والمؤشر (X10) الذي ينص على أن منظمنا ترى ان اتباع سياسات وتكتيكات تسعيرية متميزة في المستقبل يساهم على رفع معدلات الارباح مقارنة بالمنافسين والذي جاء بوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٩٢) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٤.٤٠%) . تعكس نتائج متغير

ادارة التسعير معرفة الشركات المبحوثة باهمية تحديد الاسعار التنافسية ومراقبتها المستمرة لاسعار المنافسين من اجل تحديد السعر الاقل الذي يحقق الارباح المعقولة بهدف كسب الحصة السوقية الاكبر .

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والاستجابة لادارة التسعير

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية														المستقل
نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤشر	
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
79.20	0.99	3.96	8.0	4	10.0	5	2.0	1	38.0	19	42.0	21	X٦	
69.60	0.86	3.48	16.0	8	6.0	3	16.0	8	38.0	19	24.0	12	X٧	
73.60	0.91	3.68	6.0	3	12.0	6	16.0	8	40.0	20	26.0	13	X٨	
76.40	0.94	3.82	8.0	4	4.0	2	14.0	7	46.0	23	28.0	14	X٩	
74.40	0.92	3.72	4.0	2	8.0	4	20.0	10	48.0	24	20.0	10	X١٠	
74.64	0.92	3.73	8.4		8.0		13.60		42.00		28.00		المؤشر الكلي	
			16.40				13.60		70.00					

n=50

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

#### ب- ادارة قنوات التوزيع.

يلاحظ من الجدول (٥) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٦٧.٦٠%) وبلغت نسبة المحايدين (١٣.٦٠%) وعدم الاتفاق (١٨.٨٠%) والذي جاء كله بوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (0.91) ونسبة استجابة (٧٣.٩٢%) . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X11) الذي ينص على ان ادارة المنظمة تسعى وبشكل مستمر على تطوير علاقتها مع الموزعين والبحث عن موزعين جدد وجاء كله بوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (١.٠٣) كما بلغت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٨١.٦٠%) ، والمؤشر (X15) الذي ينص على أن ادارة المنظمة تعطي تعليمات للموزعين والتابعين لمنظمتنا على رصد أنشطة المنافسين والابلاغ عنها في الوقت المناسب والذي جاء بوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٩٣) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٥.٦٠%) ، والمؤشر (X12) الذي ينص على أن ادارة المنظمة تعمل على توفير المنتجات للزبائن في الوقت والمكان المناسب والذي جاء بوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٨٩) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٢.٠٠%) . تعكس اجابات عينة البحث ان الشركات تهتم بعلاقتها مع موزعي منتجاتها وانها تعمل بشكل مستمر على تطوير هذه العلاقة عن طريق الاخذ بأراء الموزعين بشأن المنتجات الحالية وما يقدموه

من آراء للزبائن في تلك المنتجات، كذلك عن طريق قريبهم من الزبائن تستطيع الشركات معرفة مايلببه الزبائن مستقبلا.

الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والاستجابة لادارة قنوات التوزيع

المتغير المستقل	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												المؤشر	
	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		التكرار
	81.60	1.03	4.08	4.0	2	6.0	3	12.0	6	34.0	17	44.0	22	X11
	72.00	0.89	3.60	12.0	6	10.0	5	12.0	6	38.0	19	28.0	14	X12
	70.40	0.87	3.52	8.0	4	14.0	7	20.0	10	34.0	17	24.0	12	X13
	70.00	0.87	3.50	8.0	4	20.0	10	10.0	5	38.0	19	24.0	12	X14
	75.60	0.93	3.78	6.0	3	6.0	3	14.0	7	52.0	26	22.0	11	X15
	73.92	0.91	3.70	7.6		11.2		13.60		39.20		28.40		المؤشر الكلي
				18.80		13.60		67.60						

n=50

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ت- الاتصالات التسويقية.

من الجدول (٦) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٧٥.٦٠%) وبلغت نسبة المحايدين (8.80%) وعدم الاتفاق (15.60%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.95) ونسبة استجابة (٧٧.١٢%) . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X16) الذي ينص على ان اللوحات الاعلانية في الاماكن الرئيسة والشوارع والتي يتم ترويجها من لدن المنظمة توفر المعلومات الكافية عن منتجاتها وجاء كله بوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (١.٠٧) كما بلغت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٨٤.٠٠%) ، والمؤشر (X18) الذي ينص على أن حصول الزبائن على عينات مجانية يسهم بشكل كبير على معرفتهم بالمنتجات الجديدة للمنظمة الذي جاء بوسط حسابي (٤.١٦) وانحراف معياري (١.٠٦) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٨٣.٢٠%) ، والمؤشر (X17) الذي ينص على أن توظيف نظام الاتصالات التسويقية الحديثة تتلائم مع طبيعة وخصائص المنتجات المقدمة من لدن المنظمة والذي جاء بوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٤) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٦.٤٠%) . تبين اجابات عينة البحث مدى اهتمام الشركات

المبحوثة بالاتصالات التسويقية سواء التي تستخدم لتعريف الزبائن بالمنتجات او التي تستخدم لجمع المعلومات العكسية عن راي الزبائن بالمنتجات ، فالشركات المبحوثة تحاول ان تقدم عن طريق كل الوسائل المعلومات المطلوبة عن منتجاتها وبالشكل الذي يجعل الزبون على معرفة ودراية بمنتجات الشركة.

الجدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والاستجابة للاتصالات التسويقية

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية													المتغير المستقل	
نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			المؤشر
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
84.00	1.07	4.20	4.0	2	2.0	1	2.0	1	54.0	27	38.0	19	X16	
76.40	0.94	3.82	8.0	4	10.0	5	6.0	3	44.0	22	32.0	16	X17	
83.20	1.06	4.16	4.0	2	6.0	3	4.0	2	42.0	21	44.0	22	X18	
70.80	0.87	3.54	8.0	4	18.0	9	12.0	6	36.0	18	26.0	13	X19	
71.20	0.88	3.56	8.0	4	10.0	5	20.0	10	42.0	21	20.0	10	X20	
77.12	0.95	3.86	6.4		9.2		8.80		43.60		32.00		المؤشر	
			15.60		8.80		75.60		الكلي					

n=50

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

#### ٤. وصف متغيرات التوجه الاستباقي

##### أ- استطلاع المستقبل.

يلاحظ من الجدول (٧) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٧٤.٠٠%) وبلغت نسبة المحايدين (9.20%) وعدم الاتفاق (16.80%) والذي جاء كله بوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف معياري (0.95) ونسبة استجابة (٧٦.٧٢%) . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على أن المنظمة تتبنى المنظمة نماذج ادارية متفوقة تساعد على سرعة الاستجابة لاي موقف قد يحصل مستقبلاً وجاء كله بوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري (١,٠٢) وبلغت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٨١,٢٠%) ، والمؤشر (X5) الذي ينص على الأهداف الواضحة تساعد على تحسين وتطوير إستراتيجية تسويقية تعمل على تحديد مجال النشاط الحالي والمستقبلي والذي جاء بوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٩٨) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٨.٨٠%) ، والمؤشر (X3) الذي ينص على أن المنظمة تولي اهتماماً كبيراً بأنشطتها التسويقية المختلفة والتي تعمل على تغيير موقفها لاي تغيرات بيئية تحصل في الاسواق الذي جاء بوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠,٩٥) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٦,٨٠%) . تعكس اجابات عينة البحث اهتمام الشركات المبحوثة بالتغيرات المحتملة في بيئة العمل وفي حاجات ومتطلبات الزبائن ، ومن اجل ذلك فهي تستخدم كل السبل من اجل التنبؤ بهذه التغيرات وتحديد



الانشطة والاساليب التسويقية الافضل لمواجهتها بالشكل الذي يحقق لها التفوق على المنافسين وزيادة حصتها السوقية .

الجدول (٧) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات ونسبة الاستجابة لاستطلاع المستقبل

المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												المؤشر	
	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		التكرار
X <sub>1</sub>	81.20	1.02	4.06	6.0	3	0.0	0	16.0	8	38.0	19	40.0	20	
X <sub>2</sub>	71.60	0.88	3.58	12.0	6	12.0	6	12.0	6	34.0	17	30.0	15	
X <sub>3</sub>	76.80	0.95	3.84	8.0	4	12.0	6	6.0	3	36.0	18	38.0	19	
X <sub>4</sub>	75.20	0.93	3.76	6.0	3	14.0	7	8.0	4	42.0	21	30.0	15	
X <sub>5</sub>	78.80	0.98	3.94	8.0	4	6.0	3	4.0	2	48.0	24	34.0	17	
المؤشر الكلي	76.72	0.95	3.84	8.0		8.8		9.20		39.60		34.40		
				16.80		9.20		74.00						

n=50

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

#### ب- التجربة والخبرة.

يلاحظ من الجدول (٨) وجود نسبة اتفاق ايجابي بين الأفراد المبحوثين قدرها (٦٨.٠٠%) وبلغت نسبة المحايدين (14.40%) وعدم الاتفاق (17.60%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (٠.٩٢) وبنسبة استجابة (٧٤.٣٢%) . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X6) الذي ينص على أن المنظمة لديها القدرة والامكانيات والتي تعمل على توفير المعلومات على المنافسين والزبائن والاستجابة السريعة والتي تعجز المنظمات المنافسة على القيام بها وجاء كله بوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (١.٠١) كما بلغت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٨٠.٤٠%) ، والمؤشر (X10) الذي ينص على أن إدارة منظمنا تمتاز بامتلاكها القدرة على تغيير أسعار منتجاتها استجابة للتغير في الأسعار السائدة في السوق الذي جاء بوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠,٩٦) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٧.٢٠%) ، والمؤشر (X8) الذي ينص على أن منظمنا تحاول باستمرار تحقيق ومتابعة اهدافها الحالية والاستجابة لها من اجل زيادة حصتها السوقية وزيادة الارباح الذي جاء بوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠,٩٢) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٤.٤٠%) . تبين اجابات عينة البحث امتلاك الشركات المبحوثة للخبرات والامكانيات اللازمة لجمع المعلومات والتنبؤ بالمستقبل افضل من المنافسين وبشكل يجعلها تتفوق عليهم في القدرة على مواجهة التغيرات والافادة من هذه التغيرات سواء عن طريق اعادة التسعير او عن طريق الاتصال بالموزعين او بالزبائن من اجل بناء حصة سوقية اكبر .

الجدول (٨) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والاستجابة للتجربة والخبرة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية													المؤشر	المتغير المعتمد
نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
80.40	1.01	4.02	4.0	2	8.0	4	14.0	7	30.0	15	44.0	22	X٦	
71.60	0.88	3.58	10.0	5	8.0	4	18.0	9	42.0	21	22.0	11	X7	
74.40	0.92	3.72	8.0	4	14.0	7	8.0	4	38.0	19	32.0	16	X8	
68.00	0.85	3.40	10.0	5	16.0	8	18.0	9	36.0	18	20.0	10	X9	
77.20	0.96	3.86	6.0	3	4.0	2	14.0	7	50.0	25	26.0	13	X10	
74.32	0.92	3.72	7.6		10.0		14.40		39.20		28.80		المؤشر الكلي	
			17.60				14.40		68.00					

n=50

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

## ت-اقتناص الفرص.

يلاحظ من الجدول (٩) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٦٤.٨٠%) وبلغت نسبة المحايدين (13.20%) وعدم الاتفاق (22.00%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.88) وبنسبة استجابة (٧١.٢٨%) . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X11) الذي ينص على أن للتغيرات التكنولوجية تأثير هائل في ايجاد الفرص التسويقية في مجال المنتجات وجاء كله بوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٩٣) كما بلغت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٥.٦٠%) ، والمؤشر (X13) الذي ينص على أن المنظمة تقوم بمتابعة الفرص المتاحة والتي لم يلاحظها المنافسون والتي تعد إحدى مصادر التميز والتفوق الذي جاء بوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٩١) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٤.٠٠%) ، والمؤشر (X15) الذي ينص على أن المنظمة تمتلك كفاءات ذوي مؤهلات مرتفعة وتستجيب بسرعة للفرص الجديدة والذي جاء بوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٨٩) وكانت نسبة الاستجابة لهذا المؤشر (٧٢.٠٠%) . يعد استغلال الفرص في السوق المتغيرة واحدة من نقاط القوة بالنسبة للشركات عن طريق اجابات عينة البحث يتبين مدى اهتمام الشركات بالفرص المحتملة بالسوق . اذ تعمل الشركات على متابعة الفرص وتشجع العاملين على البحث عن تلك الفرص من اجل استغلالها قبل ان يشعر بها المنافسين .

الجدول (٩) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لاقتناص الفرص

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية													المتغير المعتمد
نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
75.60	0.93	3.78	6.0	3	12.0	6	12.0	6	38.0	19	32.0	16	X11
68.40	0.85	3.42	14.0	7	8.0	4	18.0	9	42.0	21	18.0	9	X12
74.00	0.91	3.70	8.0	4	12.0	6	6.0	3	50.0	25	24.0	12	X13
66.40	0.84	3.32	10.0	5	18.0	9	18.0	9	38.0	19	16.0	8	X14
72.00	0.89	3.60	6.0	3	16.0	8	12.0	6	44.0	22	22.0	11	X15
71.28	0.88	3.56	8.8		13.2		13.20		42.40		22.40		المؤشر الكلي
			22.00				13.20		64.80				

n=50

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

٥. عرض وتحليل علاقة الارتباط بين القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي.

تتضمن هذه الفقرة التحقق من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي ، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٤٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وهذا يعني المنظمات الانتاجية او التسويقية كلما كانت لديها قدرات تسويقية متميزة ومتفوقة تمكنها من تطوير منتجاتها وكذلك من التعرف على تحركات المنافسين وتوجهاتهم في المستقبل القريب والبعيد تساعدها على اقتناص الفرص التسويقية المتاحة امامها ، وبهذا فإننا نرفض فرضية الرئيسية الاولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي.

الجدول (١٠) نتائج علاقة الارتباط بين القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي على مستوى الشركات المبحوثة

القدرات التسويقية	البعد المستقل
التوجه الاستباقي	البعد المعتمد
* ٠,٨٤٥	

\* P ≤ ٠,٠٥

N=٥٠

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٦. تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي على مستوى المتغيرات الفرعية.

يلاحظ من الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي على مستوى المتغيرات الفرعية ، إذ تراوح معامل الارتباط ما بين (\*٠,٥٢٨ و \*٠,٧٧٣) وهذا يعني ان ابعاد القدرات التسويقية ومتغيرات التوجه الاستباقي ذات اهمية بالنسبة للمنظمات المبحوثة وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين، وبهذا نرفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد القدرات التسويقية ومتغيرات التوجه الاستباقي ، والجدول (١١) يوضح العلاقات الفرعية بين ابعاد القدرات التسويقية ومتغيرات التوجه الاستباقي.

الجدول (١١) علاقة الارتباط بين ابعاد القدرات التسويقية ومتغيرات التوجه الاستباقي على مستوى الشركات المبحوثة

الإجمالي	متغيرات التوجه الاستباقي			المتغير المعتمد	المتغير المستقل
	اقتناص الفرص	التجربة والخبرة	استطلاع المستقبل		
*0,711	*0,704	*0,734	*0,773	تطوير المنتجات	ابعاد القدرات التسويقية
*0,678	*0,639	*0,722	*0,668	ادارة التسعير	
*0,723	*0,604	*0,718	*0,701	ادارة قنوات التوزيع	
*0,673	*0,528	*0,611	*0,591	الاتصالات التسويقية	
*0,685	*0,656	*0,736	*0,693	الإجمالي	

$$*P \leq 0,05$$

$$N=5.$$

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

٧. عرض وتحليل علاقة التأثير للقدرات التسويقية في التوجه الاستباقي.

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على انه لا يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية في التوجه الاستباقي ، وتشير نتائج التحليل في الجدول (١٢) إلى أن القدرات التسويقية ذات تأثير معنوي في التوجه الاستباقي، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (47.453) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,١٥٠) عند درجتي حرية (1,48) ومستوى معنوية (٠,٠٥) ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٦٤٩) ، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (٠,٩٠٤) ويعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (13.436) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٣٤٠) ، وتأسيساً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية في التوجه الاستباقي على مستوى المنظمات المبحوثة.

الجدول (١٢) تأثير القدرات التسويقية في التوجه الاستباقي على مستوى المنظمات المبحوثة

T		F		R <sup>2</sup>	القدرات التسويقية		البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	Bo	البعد المعتمد
2.340	* ١٣.٤٣٦	٣,١٥٠	* ٤٧.٤٥٣	0.649	0.904	٠,٨٣٨	التوجه الاستباقي
*P ≤ ٠,٠٥				DF(١,٤٨)			N=٥٠

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

٨. تأثير ابعاد القدرات التسويقية في التوجه الاستباقي على مستوى المتغيرات الفرعية.

تشير نتائج التحليل في الجدول (١٣) إلى أن لابعاد القدرات التسويقية تأثير معنوي في متغيرات التوجه الاستباقي، ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة على الترتيب (٣٢,٩٨٠ ، ٢٩.٤٩٠ ، ٢٤.٠٠٢ ، ٢٣.٤٠٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٤٤٠) عند درجتى حرية (٥٤,١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والبالغة على التوالي (٠.٦٢٩ ، ٠.٦١١ ، ٠.٥٣٦ ، ٠.٥٦٨) ، عن طريق متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها يتضح أن هنالك تأثيراً لأبعاد القدرات التسويقية في متغيرات التوجه الاستباقي كان معنوياً لمتغيرات البحث وكما في الجدول ادناه وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٠٤٢) ، ويتضح ما سبق وعلى ضوء الفرضية الرئيسية الرابعة فإننا نرفض هذه الفرضية على انه لا يوجد تأثير معنوي ما بين المتغيرات البحثية الفرعية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لابعاد القدرات التسويقية الفرعية في متغيرات التوجه الاستباقي.

جدول (١٣) تأثير ابعاد القدرات التسويقية في كل متغير من متغيرات التوجه الاستباقي على مستوى الشركات المبحوثة

F		R <sup>2</sup>	متغيرات التوجه الاستباقي				المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		اقتناص الفرص	التجربة والخبرة	استطلاع المستقبل			
			B3	B2	B1	Bo		
2.440	*٣٢,٩٨٠	0.629	٠.٤٥٢ *(٩.٤١٧)	0.723 *(٨.٠٠١)	٠.٨١٩ *(٩.٠١٩)	0.731	تطوير المنتجات	
	*29.490	0.611	0.620 *(٧.٤٠٩)	6.790 *(٣.٨٢٢)	٠.٧٨٨ *(٧.٦١١)	0.723	ادارة التسعير	
	*24.002	0.536	0.802 *(٢.٧١١)	0.682 *(٧.٥٠٦)	0.787 *(٥.٠٩٠)	0.649	ادارة قنوات التوزيع	
	*23.406	0.568	0.433 *(٩.٦٦١)	٠.٣٣٦ *(٩.١٤٣)	0.645 *(٥.٣١٢)	0.660	الاتصالات التسويقية	
*P ≤ 0.05			DF(1,54)					N=50

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

#### رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات

##### أ- الاستنتاجات.

١. من مراجعة الادبيات والدراسات السابقة:
  - أ. يعد امتلاك الشركة للقدرات التسويقية مؤشراً ايجابياً على امكانية تحقيقها للتوجه الاستباقي على منافسيها في السوق سواء عن طريق تمكّنها من تطوير المنتجات الجديدة بشكل افضل من المنافس او تمكّنها من ادارة قنوات توزيعها بشكل فاعل او بسبب امتلاكها نظام اتصالات تسويقي كفوء .
  - ب. ان التوجه الاستباقي يمثل التوجه الاكثر قدرة على جعل الشركة اكثر نجاحاً وتفوقاً تنافسياً من منافسيها وذلك عن طريق رصد البيئة الخارجية واقتناص الفرصة المتاحة .
٢. اوضحت نتائج الجانب العملي من البحث امتلاك الشركات المبحوثة لقدرات تسويقية جيدة ، وقد يعود السبب الى الاستراتيجيات التسويقية المناسبة التي تلجأ اليها الشركات في مواجهة منافسيها في السوق مما يكسبها ميزة تنافسية وتوجه استباقي الذي تسعى الى تحقيقه .
٣. ابرزت نتائج التحليل الاحصائي وجود ارتباط ايجابي بين القدرات التسويقية والتوجه الاستباقي وهذا يدل على ادراك ادارة الشركات المبحوثة لاهمية دور القدرات التسويقية في تحقيق التوجه الاستباقي المطلوب .
٤. بينت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ايجابي للقدرات التسويقية في التوجه الاستباقي ، اذ كان بعد تطوير المنتج هو الذي يملك اعلى قيمة تأثير في التوجه الاستباقي من بين كل ابعاد القدرات التسويقية ، ثم بعد ادارة التسعير من قيمة التأثير ومن ثم بعد الاتصالات التسويقية انتهاء بادارة قنوات التوزيع ، وهذا يدل على القدرة او المرونة التي تمتلكها المنظمات المبحوثة في الاستجابة السريعة والتميزة لرغبات الزبون مما يمكنها من المحافظة على حصتها السوقية اضافة الى كسب زبائن جدد .
٥. ان الشركات المبحوثة تهتم بالاتصالات التسويقية مع زبائنها المستهدفين وذلك لان الاتصالات التسويقية تمكن الشركات من اقتناع زبائنها بمنتجاتها والسعي الى كسب زبائن جدد من منافسيهم .
٦. تهتم الشركات المبحوثة باستطلاع المستقبل باستمرار وذلك لان تلك الشركات ادركت اهمية قيامها بدراسة السوق والكشف عن حاجات ورغبات الزبائن المتجددة بشكل مستمر والتعرف على الفرص المربحة وعلى المخاطر والتهديدات التي يمكن ان تواجهها .

##### ب- المقترحات.

١. ضرورة ان تعمل الشركات المبحوثة على توضيح اهمية القدرات التسويقية للعاملين فيها عن طريق عقد ورش العمل واقامة الدورات التدريبية لكي يعمل الجميع على استغلالها افضل استغلال من اجل تحقيق التوجه الاستباقي .
٢. على الشركات المبحوثة اجراء الدراسات والبحوث وتدريب وتأهيل رجال البيع لجمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلها للبحث عن الفرص الجديدة في السوق واقتناصها قبل المنافسين.

٣. على الشركات المبحوثة اقامة افضل العلاقات مع زبائنهم ومعرفة رغباتهم حاجاتهم ، والعمل باستمرار على تطوير منتجات جديدة تلبي تلك الرغبات والحاجات، والسعي الدؤوب الى الدخول الى اسواق جديدة لزيادة الحصة السوقية.
٤. التاكيد على اهمية تبني الشركات المبحوثة لتوجهات ومواقف استباقية عن طريق القيام بالبحث عن الفرص الواعدة في السوق ومحاولة استغلالها باسرع وقت من اجل تحقيق التفوق على المنافسين .
٥. ضرورة القيام بدراسة تحركات المنافسين والتعرف على توجهاتهم بدقة وذلك من اجل تطوير خطط واستراتيجيات لمواجهة تلك التحركات والتوجهات بفاعلية .

## المصادر

### اولاً:المصادر العربية

#### أ- الكتب

١. السكارنة ، بلال خلف ، ٢٠٠٨ ، الريادة وادرة المنظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للطباعة والنشر.
٢. سويدان ، نظام موسى ، وحداد ، شفيق ابراهيم ، ٢٠٠٣ ، التسويق : مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.

#### ب- الدوريات

١. البغدادي ، عادل هادي والجبوري ، حيدر جاسم عبيد ، ٢٠١٥ ، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية : دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد ١٧ ، عدد ١ .
٢. الداوود ، الفن ناظر ، ٢٠١٢ ، أثر مكونات التفكير الريادي في القدرات التسويقية - دراسة استطلاعية لأراء مديري عينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك ، الريادة وذكاء الاعمال في المنظمات العراقية، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاداره والاقتصاد/ جامعة الموصل.
٣. الدليمي ، عمر ياسين محمد السامر ، ٢٠١٦ ، الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في بناء الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة العراق ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
٤. ال مراد ، نجلة يونس محمود والملا حسن ، محمد محمود، ٢٠١٢ ، استخبارات السوق واسهامها في التوجه الاستباقي / دراسة تطبيقية على عينة من منظمات صناعة الاثاث المنزلي الاهلي في مدينة الموصل . المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاداره والاقتصاد/ جامعة الموصل
٥. المعاضيدي ، معن وعدالله وأحمد ، ميسر إبراهيم ، ٢٠٠٥ ، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٧ ، العدد ٧٧ .

٦. جثير ، سعدون حمود وعبدالغفور ، قتيبة امجد ، ٢٠١٧ ، اثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي بحث مقارن في بعض شركات الاتصال العراقية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة الاربعون ، العدد ١١٠ .

٧. حمدان ، خالد محمد وادريس ، صبحي وائل وعبد الرحمن ، ربي رشيد ، ٢٠١٣ ، المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز اثر التوجه الريادي الاستباقي على الابداع التكنولوجي التدريجي دراسة اختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية ، مجلة الجامعة الخليجية ، العدد الخامس ، عمان .

٨. عمر ، محمد عبد الرحمن ومحمد ، روش ابراهيم وعلي ، نزار محمد ، ٢٠١٥ ، استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية / دراسة استطلاعية لاراء عينة من الافراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو ، مجلة جامعة زاخو ، العدد ٣ .

#### ت- الرسائل والاطاريح

١. الفقيه ، فؤاد عبد الله ، ٢٠١٥ ، أثر مزيج الاتصالات التسويقية المتكاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة ، رسالة ماجستير ، جامعة الزرقاء .

٢. جندب ، عبدالوهاب احمد علي ، ٢٠١٣ ، اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي : دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في اليمن ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط .

٣. حمدي ، محمد عقيل ، ٢٠١٤ ، اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والقدرات التنافسية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية على عدد من الوكالات السياحية والسفر في عمان ، رسالة ماجستير ، منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .

٤. فرح ، معاوية عبدالهادي احمد ، ٢٠١٦ ، أثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل ، اطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

#### ثانيا:المصادر الاجنبية

##### أ- الكتب

1. Johnson , Gerry & Scholes , Kevan & Whittington , Richard , 2008 , exploring corporate strategy , 8 ed. , prentice hall.
2. Kotler , Philip , 2003 , Marketing management, 11 th. ed. , prentice-Hall , Inc., Asimon & Schuster Company Upper Saddle Rivers , New Jersey.
3. Kotler , Philip , 2000 , Marketing Management , Prentice Hall International , Inc.
4. Miles , Ricky w. & Snow , C , 2012 , Organizational Strategy , Structure and Process , McGraw-Hill.



## ب- الدوريات

1. Acikdilli , Gaye , 2013 , The Effect of Marketing Capabilities and Export Market Orientation on Export Performance, Interdisciplinary , Journal of Contemporary Research in Business , Vol . 5 , No. 6 .
2. Alharbi Adel, Saleh, 2015 , The Role of Marketing Capabilities in Firm's Success , International Journal of Management Science And Business Administration Vol. 2 , No. 1.
3. Ashwin , Pai , 2007 , Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry , 13<sup>th</sup> ed. , University of Nottingham.
4. Blocker , Christopher p. & Flint , Daniel J. & Mayer , Matthew B. & Sltar , Stanley F , 2011, proactive customer orientation and its role creating customer value in global markets , academy of marketing science journal , vol. 9.
5. Bulgacov , Sergio & Elder , Semprebon & Mônica , Maier Giacomini , 2016 , Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance , BBR, Braz. Bus. Rev. vol.14 no.5 .
6. Feng , Hui & Morgan , Neil A. & Rego , Lopo L. , 2016 , Firm capabilities and growth : the moderating role of market conditions , Original Empirical Research , vol. 10 .
7. Hamzah , M. Iskandar & Abdul , K. Othmanb & Faridah , Hassamn , 2015 , Moderating Role of Customer Orientation on the Link between Market Oriented Behaviors and Proactive Service Performance among Relationship Managers in the Business Banking Industry, Procedia – Social and Behavioral Sciences 224.
8. Kaleka , Anna & Morganb , Neil A. , 2017, How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets, Industrial Marketing Management , vol. 11 .
9. Lange , D. & Lee , P.M. & Dai. Y. , 2011 , Organizational Reputation : A Review, Journal of Management , Vol. , 37 No. 1 .
10. Lee , S. & Lim , S. & Pathak , R. , 2011 , Culture and entrepreneurship orientation : A multi-country study , International Entrepreneurship Management Journal .
11. Martin , Silvia L. & Javalgi , Rajshekhar , 2015 , Entrepreneurial orientation , marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures, Journal of Business Research , vol. 10 .

12. Neill , Stern & Gurmeet , Singh & Raghuvar , D. Pathak , 2014 , Technology and Marketing Capabilities in a Developing Economic Context: Assessing the Resource Based View within a Boundary Condition, International Journal of Business and Economics , Vol. 13 .
13. Quince , T. & Whittaker , H , 2003 , Entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intentions and objectives : A CBR research program 3 on small and medium-sized enterprises , Centre for Business Research , University of Cambridge , Working Paper No. 271.
14. Tang , Z. & Kreiser , P. & Marino , L. & Dickson , P. & Weaver , K. , 2009 , A hierarchical perspective of the dimension of entrepreneurship orientation , International Entrepreneurship Management Journal .
15. Tooksoon, Phadett, Sukitniyakorn, Supee., and Thammajit, Jakkarat, 2012, " The Exploratory Study of Marketing Capabilities and Export Success: an Investigation of Thai's SMEs", International Conference on Economics Marketing and Management, IPEDR , Vol . 28.
16. Vicente , margarida & Maria , jose antunes & Malve , M , 2016 , The impact of marketing capabilities : technological capabilities and organizational innovation on export performance , International universities , vol. 21 .
17. Vijande , Leticia Santos & María , J. Sanzo-Pérez & Juan , A , 2012 , Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises : Implications for Performance , Journal of Centrum Cathedra , Vol. 5 , Issue 1 .
18. 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 .

#### ت- الرسائل والاطاريح

1. Kimuli , S.N.L. , 2011 , Strategic entrepreneurship and performance of selected private secondary schools in Wakiso District , master thesis in entrepreneurship, Makerere University .
2. Qureshi , Muhammad Shahid , 2010 , Determinants and Outcomes of Marketing Capabilities in New Technology Based Firms in Berlin, Germany : An Empirical Study, Doctorate Dissertation , Berlin.

## استمارة استبيان

## م / دراسة استطلاعية

بعد تحية والسلام

تمثل هذه الاستمارة جزء من مشروع بحث بعنوان (ابعاد القدرات التسويقية ودورها في تحقيق التوجه الاستباقي: دراسة استطلاعية على عدد من الشركات التجارية في مدينة دهوك) لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار واحد من الإجابات التي ترونها مناسبة لكل سؤال بوضع إشارة (√) في المكان المخصص والمعلومات ستكون مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي فحسب. ملاحظه عامة :

١. نامل من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
  ٢. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيكم الصريح والدقيق في السؤال المطروح.
  ٣. عدم ترك أي سؤال من دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- مع الشكر والتقدير

الباحثين

اولا :القدرات التسويقية .

يقصد به أنماط منسقة معقدة من المهارات والمعرفة والأنشطة التي تقوم المنظمة من خلالها بتحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات قيمة ذات صلة بالاسواق.

ت	المتغيرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	تطوير المنتجات					
١	المنظمة تكافئ الافراد العاملين لديها الذين يساهمون في عمليات تطوير المنتجات الجديدة المقدمة الى الزبائن					
٢	تسعى المنظمة الى تطوير منتجاتها لمقابلة احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة بصورة مستمرة					
٣	نظام العمل الجماعي في منظمنا يساهم على تطوير منتجات متميزة والمقدمة للزبائن					
٤	الادارة تشجع على تطوير الاستخدام التقني في المنتجات الجديدة التي تقوم بتقديمها لأول مرة					

					٥	تعتبر المنظمة ان تطوير منتجات جديدة والبحث عن اسواق لتلك المنتجات من الاولويات الاساسية للمنظمة
						ادارة التسعير
					٦	إدارة منظمنا تستخدم انظمة ومهارات تسعير للاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في الاسواق
					٧	تقوم المنظمة بمتابعة ورصد المنافسين وتحركاتهم السعريّة
					٨	سياسة التسعير المتبعة من قبل ادارة المنظمة لها تاثير كبير على الزبائن مقارنة بالمنافسين
					٩	منظمنا تقوم بمتابعة وتعديل اسعارها السوقية مقارنة بالمنافسين
					١٠	منظمنا ترى ان اتباع سياسات وتكتيكات تسعيرية متميزة في المستقبل يساهم على رفع معدلات الارباح مقارنة بالمنافسين
						ادارة قنوات التوزيع
					١١	ان ادارة المنظمة تسعى وبشكل مستمر على تطوير علاقتها مع الموزعين والبحث عن موزعين جدد
					١٢	ادارة المنظمة تعمل على توفير المنتجات للزبائن في الوقت والمكان المناسب
					١٣	تعتبر ادارة المنظمة ان الاعلانات التسويقية التي تقدمها بانها من المكونات الرئيسية ضمن مكونات البرامج الترويجية
					١٤	تستخدم المنظمة وسائل وطرق ترويجية حديثة في تقديم منتجاتها في الاسواق
					١٥	ادارة المنظمة تعطي تعليمات للموزعين والتابعين لمنظمنا على رصد أنشطة المنافسين والابلاغ عنها في الوقت المناسب
						الاتصالات التسويقية
					١٦	اللوحات الاعلانية في الاماكن الرئيسية والشوارع والتي يتم ترويجها من قبل المنظمة توفر المعلومات الكافية عن منتجاتها
					١٧	أن توظيف نظام الاتصالات التسويقية الحديثة تتلائم مع طبيعة وخصائص المنتجات المقدمة من قبل المنظمة
					١٨	حصول الزبائن على عينات مجانية يساهم بشكل كبير على معرفتهم بالمنتجات الجديدة للمنظمة
					١٩	المعلومات التي يحصل عليها الزبائن عن منتجات المنظمة تتميز بالمصداقية ولا تتعارض عن المعلومات السابقة
					٢٠	تسعى المنظمة الى تقديم جوائز وحوافر تسجعية يساهم من المحافظة على الزبائن ولولائهم لمنتجات المنظمة

ثانيا: التوجه الاستباقي.

يقصد به عملية اغتنام الفرص في تقديم طرائق حديثة لانتاج وابتكار منتجات جديدة من اجل مواجهة المنظمات المنافسة والاستمرار في دعم الموقع التنافسي والاستجابة للتغيرات الحاصلة في الاسواق.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
	استطلاع المستقبل					
١	تتبنى المنظمة نماذج ادارية متفوقة تساعد على سرعة الاستجابة لاي موقف قد يحصل مستقبلا					
٢	تسعى ادارة المنظمة في الوقت الراهن الى تحقيق اهدافها الحالية وحسب الامكانيات والقدرات المتوفرة لديها					
٣	ادارة المنظمة تسعى بصورة مستمرة على الانفتاح على بيئتها الخارجية الذي يساعدها على مقابلة التغيرات التي تحصل في الاسواق					
٤	المنظمة تولي اهتماماً كبيراً بأنشطتها التسويقية المختلفة والتي تعمل على تغيير موقفها لاي تغيرات بيئية تحصل في الاسواق					
٥	الأهداف الواضحة تساعد على تحسين وتطوير إستراتيجية تسويقية تعمل على تحديد مجال النشاط الحالي والمستقبلي					
	التجربة والخبرة					
٦	المنظمة لديها القدرة والامكانيات والتي تعمل على توفير المعلومات على المنافسين والزبائن والاستجابة السريعة والتي تعجز المنظمات المنافسة على القيام بها					
٧	إدارة منظمنا تمتاز بامتلاكها القدرة على تغيير أسعار منتجاتها استجابة للتغير في الأسعار السائدة في السوق					
٨	منظمنا تحاول باستمرار تحقيق ومتابعة اهدافها الحالية والاستجابة لها من اجل زيادة حصتها السوقية وزيادة الارباح					
٩	تحرص منظمنا وبصورة مستمرة على متابعة التطورات التي تحصل في الاسواق والتي تساعد على اتخاذ القرارات الادارية المناسبة					
١٠	لدى المنظمة افراد عاملين مؤهلين وذات خبرات متميزة تمكنها من الحصول على المعلومات من جوانب العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة بما يحقق التفوق التنافسي					
	اقتناص الفرص					

					للتغيرات التكنولوجية تأثير هائل في ايجاد الفرص التسويقية في مجال المنتجات	١١
					تسعى ادارة المنظمة الى كشف الفرص المتاحة في الاسواق في الاسواق واستغلالها قبل المنافسين	١٢
					المنظمة تقوم بمتابعة الفرص المتاحة والتي لم يلاحظها المنافسون والتي تعتبر إحدى مصادر التميز والتفوق	١٣
					تميل ادارة المنظمة الى العقلانية في تصرفاتها السوقية من خلال تشخيص الفرص المتاحة امامها	١٤
					المنظمة تمتلك كفاءات ذوي مؤهلات مرتفعة وتستجيب بسرعة للفرص الجديدة	١٥