

## الشراكة التنظيمية ودورها في حماية الحصة السوقية / بحث ميداني

أ.د. بيداء ستار لفتة

مركز بحوث السوق وحماية / جامعة بغداد

### المستخلص

يهدف البحث الى بيان طبيعة العلاقة والتأثير لابعاد الشراكة التنظيمية المتعلقة بكل من البيئة الداخلية المتمثلة بـ (اهداف الشركة وخططها، العاملون) والبيئة الخارجية المتمثلة بـ (الموردين، الزبائن والمنافسين) وحماية الحصة السوقية عبر استطلاع آراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية، اذ استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من العينة البالغ عددها (28) فرداً ، وحلت اجاباتهم باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (Spss) في احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط واختبار (F) . ومعامل التحديد. وتوصل البحث الى استنتاجات كان من اهمها:

1. وجود علاقة ايجابية وقوية ذات دلالة معنوية بين ابعاد الشراكة التنظيمية وحماية الحصة السوقية.
2. هناك تأثير ذا دلالة معنوية لابعاد الشراكة التنظيمية في حماية الحصة السوقية.

The Role of Organizational partnership in protecting market share / field research

Prof .Dr. Baydaa Sattar Lafta

Market research and consumer protection center , University of Baghdad

### Abstract

The research aims to explain the nature of the relationship and the influence of the organizational partnership related to both dimensions: The internal environment (the company's objectives and plans, employees) and the external environment of (suppliers, customers and competitors) with the protect market share.

The survey has been taken through a sample of officials in the General Company for Leather Industries opinions.

The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information from the sample of 28 individuals, and their answers were analyzed by using the Spss statistical program in computation of the arithmetic mean, standard deviation, correlation, F test, and The coefficient of determination.

The research reached a number of conclusions, the most important of which were the most important findings were:

1- The existence of a positive and strong relationship with significance level between the dimensions of organizational partnership and protect market share.

2- There is a significant impact for the dimensions of organizational partnership in protecting market share.

## المقدمة

يمثل مفهوم الشراكة التنظيمية مفهوماً تنموياً والتقنية الاصلح في تحديد الخيار التسويقي للشركات متمثلاً في حماية حصتها السوقية من خلال بناء علاقات تكامل بين جهتين او اكثر، قد تلجا اليه الشركات كمنهجية عمل استراتيجية عندما لا تتوفر لديها الامكانيات او لا تسمح ظروفها بتقديم أنشطة او منتجات اضافية يصعب عليها القيام بها بمفردها فمن خلال الشراكة التنظيمية سيساعد ذلك في فتح قنوات الاتصال مع القطاعات والمؤسسات الفاعلة من اجل تبادل الخبرات والمعلومات واتاحة فرصة اكبر للتعاون والنجاح. لذا جاء هذا البحث لبيان طبيعة العلاقة والتأثير لمفهوم الشراكة التنظيمية في تحقيق الحماية للحصة السوقية للشركة وتم تقسيم البحث الى اربعة مباحث وعلى النحو الآتي:

### المبحث الاول: منهجية البحث

### المبحث الثاني: التأطير النظري للشراكة التنظيمية وحماية الحصة السوقية

### المبحث الثالث: عرض نتائج البحث واختبار فرضياته

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الاول : منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

حظي موضوع الشراكة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الشركات في الدول المتقدمة بما يقدمه من اطر تعاقدية يضمن لها التطور والنمو من خلال الاستفادة من قدرات وكفاءات الشركات الاقتصادية المشتركة معها ، الا ان هذا الموضوع لم ينل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين على المستوى المحلي لذا برزت مشكلة البحث بجانبها الاول : النظري بقلة البحوث التي تناولت هذا الموضوع الحيوي والذي يعد من العلامات الادارية الهادفة في عالم الاعمال اليوم ، اما الثاني : الجانب التطبيقي، اذ لاحظت الباحثة من خلال الزيارات الميدانية للشركة المبحوثة واطلاعها على التقارير السنوية الخاصة بانتاج وبيع منتجاتها المتنوعة ان هناك تذبذباً في كميات مبيعاتها في السنوات الاخيرة، فضلاً عن وجود مشاكل في الاسواق المحلية، مما تطلب الامر الى البحث عن وسائل تضمن تظافر الجهود وتوفير قدر من التعاون الايجابي بينها وبين الجهات المعنية وهو

تطبيق اسلوب الشراكة التنظيمية الذي يهتم بادارة وتنظيم امكانيات الشركة والآلية الاصلاح لتحقيق النمو والبقاء وحماية حصتها السوقية، عليه فأن مشكلة البحث تجسدت في الاجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل للشراكة التنظيمية علاقة بحماية الحصة السوقية؟
2. هل للشراكة التنظيمية تأثيراً في حماية الحصة السوقية؟

### ثانياً: اهمية البحث

1. يكتسب البحث اهميته من اهمية استفادة الشركة المبحوثة عند تطبيقها للشراكة التنظيمية كمدخل لتفعيل دورها ليكون اكثر فاعلية في مواجهة التحديات والاحطار البيئية والمتغيرات المحلية والعالمية، فضلاً عن الدور المؤثر في درجة تحقيق حماية الحصة السوقية لها.
2. تنبثق اهمية البحث من اهمية القطاع الذي تنتمي اليه الشركة المبحوثة وهو القطاع الصناعي الذي يعد من القطاعات الاقتصادية الحيوية المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني وتنمية الانتاج الصناعي في مجال تصنيع وتطوير الصناعات الجلدية وغيرها من المنتجات التي تستجد بموجب المواصفات المعتمدة وبما يحقق اهداف وخطط التنمية.
3. يساهم البحث في توفير حقائق علمية من خلال قاعدة معلوماتية ميدانية تساعد الادارات العليا في الشركة المبحوثة من زيادة الفهم والاستيعاب للفوائد المتحققة من مفهوم الشراكة التنظيمية ومالها من دور في تحقيق حماية الحصة السوقية.
4. تتجلى اهمية البحث في الربط بين متغيرين تكتسب دراستهما والجمع بينهما اضافة نظرية الى المكتبات العربية والمحلية تسمح لاجراء المزيد من الدراسات والابحاث المستقبلية للاستفادة منها من قبل الباحثين والمتخصصين.

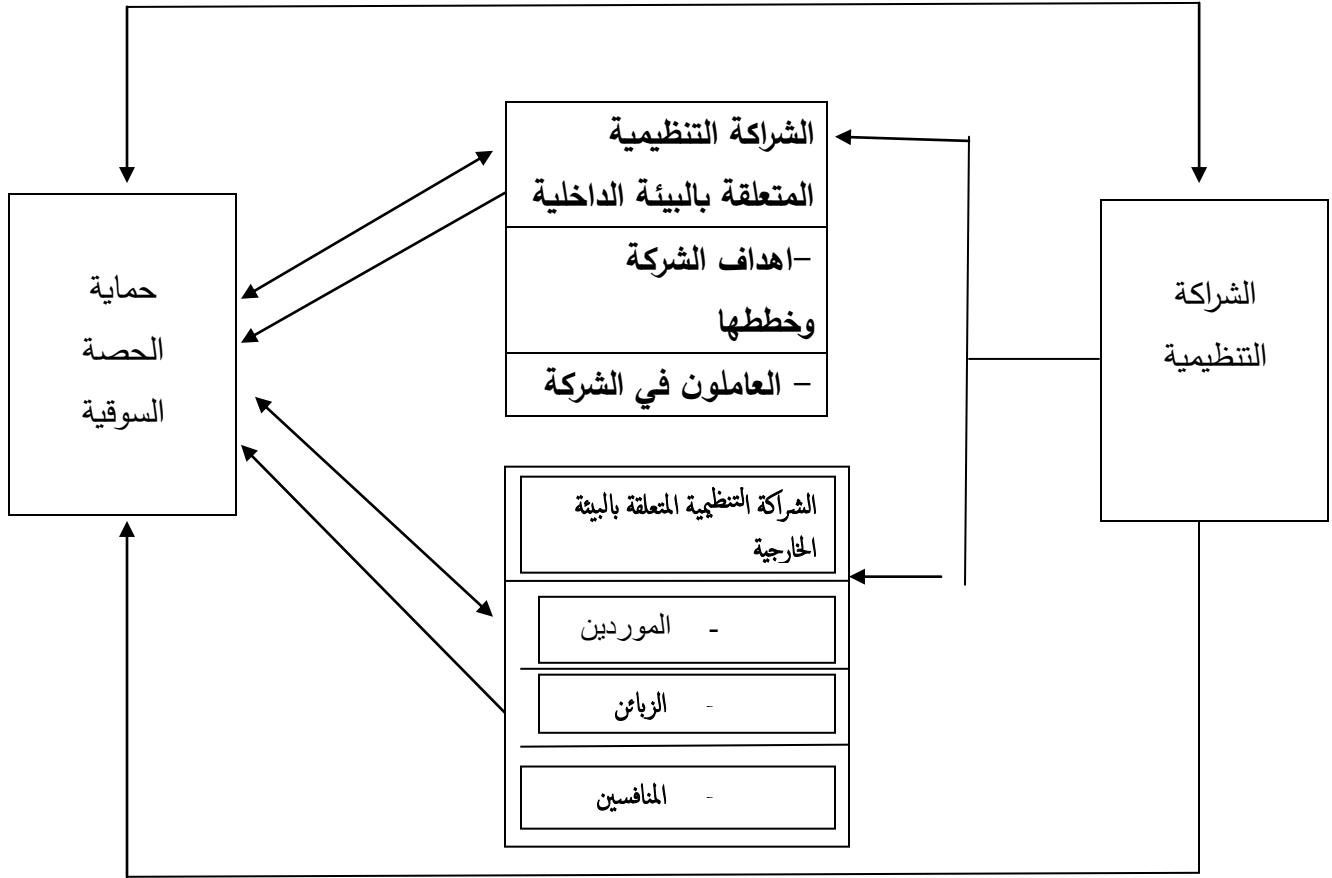
### ثالثاً: اهداف البحث

1. وصف مستوى استجابة وادراك العينة المبحوثة لابعاد الشراكة التنظيمية وحماية الحصة السوقية.
2. بيان طبيعة العلاقة بين ابعاد الشراكة التنظيمية وحماية الحصة السوقية في الشركة المبحوثة.
3. اختبار تاثير ابعاد الشراكة التنظيمية في حماية الحصة السوقية في الشركة المبحوثة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يمثل المخطط الفرضي للبحث ابعاد البحث الرئيسة ومتغيراته وطبيعة العلاقة والتاثير بينهما، فقد اعتمد البحث في تحديده لابعاد الشراكة التنظيمية على طروحات كل من ( Goetsch & David,

2006) (العريني، 2011) (الطائي، 2009)، اما فيما يتعلق بحماية الحصة السوقية فقد اعتمد على (عمر، 2012) والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

#### خامساً: فرضيات البحث

1. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الشراكة التنظيمية مجتمعة وبنوعها (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) وحماية الحصة السوقية.

2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للشراكة التنظيمية مجتمعة وبنوعها (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) في حماية الحصة السوقية.

#### سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لما ورد في الكتب والمراجع المتعلقة بموضوعي البحث، فضلاً عن استخدام التحليلات الاحصائية للبيانات والاجابة عن اسئلة ابعاد البحث.

#### سابعاً: حدود البحث

1. الحدود البشرية: وتشمل (م. مدير عام، مدير قسم، مسؤول شعبة).
2. الحدود الزمانية: امتدت حدود البحث زمنياً من (2016/1/2) ولغاية (2016/12/14).
3. الحدود المكانية: وتتمثل في الشركة العامة للصناعات الجلدية احدى الشركات التابعة للشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية التي دمجت بموجب قرار مجلس الوزراء المرقم 360 لسنة 2015 المبلغ بكتاب الامانة العامة لمجلس الوزراء ذي العدد ش/ز/10/1/14/31733 في 2015/10/8 واستناداً لاحكام المادة (31) من قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 المعدل، اذ تأسست الشركة العامة للصناعات الجلدية حصيلة دمج الشركة العامة للجلود مع شركة باتا العامة وتعد الشركة المبحوثة وحدة انتاجية اقتصادية مموله ذاتياً ووملوكة للدولة بالكامل ومركزها الرئيس في محافظة بغداد، حيث بلغ راسمالها (120000000) دينار وتضم الشركة ثلاث معامل (معامل احذية بغداد، معامل الدباغة والحقائب في الزعفرانية، معامل احذية الكوفة).

#### ثامناً: عينة البحث

تم اختيار العينة العشوائية من العاملين وفي المستويات الادارية (م. مدير عام، مدير قسم، مسؤول شعبة) والبالغ عددها (28) فرد والجدول (10) يوضح وصف العينة.

#### جدول (1) وصف عينة البحث

النسبة المئوية %	العدد	التفاصيل	الخصائص
78.6	22	ذكر	الجنس
21.4	6	انثى	
3.6	1	م. مدير عام	الموقع الوظيفي
42.9	12	مدير قسم	
53.6	15	مسؤول شعبة	
3.6	1	1 - 10 سنة	عدد سنوات الخدمة
25	7	11 - 20 سنة	
71.4	20	21 سنة فأكثر	
10.7	3	اعدادية	المؤهل العلمي
78.6	22	بكالوريوس	

3.6	1	دبلوم عالي	العمر
7.1	2	ماجستير	
10.7	3	25 - 40 سنة	
78.6	22	41 - 56 سنة	
10.7	3	57 سنة فأكثر	
100	28	المجموع	

من خلال تفحص معطيات الجدول اعلاه نستخلص الآتي:

1. اغلب افراد العينة المبحوثة ان الذكور وهم يشكلون نسبة (78.6%) بينما الاناث بلغت نسبتهم (21.4%).
2. اعلى نسبة للعاملين ممن هم يمثلون مسؤولي شعب ويشكلون نسبة (53.6%).
3. بلغت اعلى نسبة من المبحوثين ممن لديهم سنوات الخدمة (21 سنة فأكثر) وهو (71.4%).
4. بلغت اعلى نسبة من افراد العينة الحاصلين على شهادة بكالوريوس وهي (78.6%).
5. اغلب افراد العينة ضمن الفئة العمرية (41 - 56 سنة) وبلغت نسبتهم (78.6%).

#### تاسعاً: اداة البحث

تعد الاستبانة المصدر الرئيس للبيانات التي امدت الباحثة بالمعلومات الميدانية والتي تضمنت جزئين الاول تخصص بالعلوم التعريفية عن افراد العينة والثاني تضمن فقرات ابعاد البحث وهي (الشراكة التنظيمية) التي احتوت على (25) سؤال بواقع (5) اسئلة لكل متغير اما (حماية الحصة السوقية) فقد تضمنت (16) سؤال بذلك تكون مجموع الاسئلة التي شملتها الاستبانة (41) سؤال، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتق تماماً) وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

#### عاشراً: صدق وثبات الاستبانة

تم اختبار صدق المحتوى للاستبانة من خلال ترتيب درجات الاجابة تصاعدياً الى مجموعتين متساويتين، ثم يتم الاخذ 27% من اعلى الدرجات و 27% من ادناها ثم قياس الفرق بين المجموعتين باعتماد اختبار (Mann - whitney) لحساب الفروق المعنوية فأظهرت النتائج ان قيمة (t) المحسوبة البالغة (9.2) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.7) عند مستوى معنوية (0.01) مما تؤكد تلك النتيجة الى صدق المحتوى.

اما ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة التجزئة النصفية في تحقيق ثبات الاداة وذلك بحساب معامل الارتباط سبيرمان والذي بلغ (0.82) وبذلك معامل ثبات جيد.

### الحادي عشر: الاساليب الاحصائية

تم استخدام الاساليب الاحصائية بالاستعانة بتطبيق البرنامج الاحصائي SPSS في استخراج: النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المئوي، معامل الارتباط، اختبار F لبيان معنوية الانموذج، معامل التحديد  $R^2$  لبيان مدى كفاءة الانموذج.

### المبحث الثاني : التأطير النظري للشراكة التنظيمية وحماية الحصة السوقية

#### أولاً: مراحل تطور مفهوم الشراكة التنظيمية والتعريف

تشير الادبيات الادارية والاقتصادية المتخصصة في هذا المجال الى ان مفهوم الشراكة مر بمراحل تطور لم يكن معروفاً وواضحاً ومطبّقاً على ارض الواقع، ففي النصف الاول من القرن العشرين، اذ كان اهتمام المنظمات آن ذاك منصباً على تعظيم الارباح بشتى الطرق واغلب المنظمات معارضة لفكرة الشراكة وترى ان الدولة هي المسؤولة عن دعم المشروعات وتأمين احتياجاتها، وللانتقادات التي وجهت لهذا الاتجاه ولاول مرة تم طرح مسألة الشراكة من قبل المؤسسات المالية والعالمية ولاسيما البنك الدولي في النصف الثاني من الثمانينيات في القرن العشرين من خلال النظر اليها على انها شأن اختياري مرغوب فيه ولكنه غير ملزم للمنظمات يستخدم ضمن اطار سياسات الاصلاح الاقتصادي الهيكلي وعمليات الخصخصة، ثم بعد ذلك تطور هذا المفهوم وتردد بقوة في مطلع الالفية عبر سلسلة المؤتمرات العالمية للامم المتحدة والتي تمثلت في وثيقة الاهداف الانمائية الالفية (التقرير السنوي الخامس، 2005: 16) واصبحت الشراكة امراً ملزماً بوصفها الحل الامثل لمواجهة اخفاقات التنمية. (الباز، 2007: 18 - 19) (الحمداي، 2008: 150). ويمكن ان نستخلص من العرض السابق الى ان تطور مفهوم الشراكة كان نتيجة لانتشار ثقافة العولمة التي فرضت على دول العالم والمجتمع العربي بعض القيم مثل التواصل مع الاخرين، العمل التعاوني المشترك والبحث عن موارد مالية اضافية. (سليم، 2005: 48) اما تعريف الشراكة فأنها: سعي شركتين او اكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية. (مصطفى، 2000: 57) وقد عرفها (Maccob, et al, 2009: 11) بأنها عملية تتطلب التعاون بدرجات متفاوتة في الثقة على اساس تقاسم الاهداف المشتركة للاعمال ووضع استراتيجية اعمال مشتركة لانتاج السلع والخدمات التي يقرر الشركاء من خلالها تحقيق اكبر قدر من الرسمية وتقليل المخاطرة.

كما عرفها كل من (Goetsch & Davied, 2006: 140) هي عملية تحالف استراتيجي في عملية التفكير المتبادل لتحقيق وثيقة متبادلة بين المجهز او مجاميع العمل او الزبائن او اصحاب المصالح. كما عرفها (زرنوقة، 2004: 113) هي: استراتيجية جديدة تعمل على اعادة ترتيب اوضاع الشركات على المستويات كافة وبما تحقق الاستقرار لها ويدفع بعملية التنمية الى الامام لضمان حل المشكلات بالطرق السليمة.

فالشراكة التنظيمية هي: نموذج من علاقات التقارب والتعاون بين الشركات بهدف تحقيق الفوائد كتبادل الخبرات والحصول على التكنولوجيا والتسهيلات الانتاجية والصناعية والنفوذ الى اسواق جديدة فضلاً عن تحقيق المخاطر المالية وتأكيد الميزة التنافسية (آمجد، 2015: 70)

#### ثانياً: اهمية الشراكة التنظيمية وسماتها

تحقق الشراكة التنظيمية الاهمية الكبيرة لتطوير قدرات الشركاء من خلال: (قنديل، 2003: 7 - 8) (هاشم، 2009: 414) (Daft, 2004: 171 - 179)

1. تعدد وتنوع الفاعلين في عملية التنمية فهناك القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني ومؤسسات التمويل والاعلام.

2. تعكس قيمة العمل الجماعي لتحقيق اهداف محددة منقوش عليها بين القطاعات.

3. تؤكد على اهمية تدفق المعلومات في ظل الشفافية والافصاح عن الحقائق.

4. توزيع الادوار والمهام والمسؤوليات بين الشركاء وبما يحقق الاتصال الافضل وتعميق التفاهم بينهم.

5. توفير المشاركة بالموارد النادرة والحفاظ عليها من الهدر والضياع.

6. تدعيم المصادقية وتخفيض المخاطر.

اما سمات الشراكة التنظيمية فهي: (البلوى، 2011: 35) (بحراوي، 2012: 129) (Roy Widdus, 2005: 12)

1. تحقيق لكل طرف من اطراف الشراكة المنفعة العامة والتوصل الى افضل النتائج لضمان البقاء في السوق وحماية الحصة السوقية.

2. تقوم علاقة الشركاء على المساواة والشفافية.

3. تعظيم المزايا النسبية لكل طرف من خلال:

أ- تلبية احتياجات المستهلكين بدقة.

ب- توفير الخبرات والمهارات والحصول على الافكار والحلول.



ج- توفير رأس المال للمشروع والحد من الانفاق غير الفعال.

4. خلق بيئة عمل ديناميكية للتغيير.

5. تعظيم الثقة وتوظيف الموارد.

**ثالثاً: مسوغات اللجوء الى اسلوب الشراكة التنظيمية**

1. ضعف القدرات الادارية والمالية والبشرية والتكنولوجية لدى الشركة.

2. تقليل ضغوط المنافسة وانخفاض معدلات النمو.

3. اقتسام المخاطر.

4. تجاوز عقبات التسويق، اذ لم يعد بإمكان الشركات ان تقوم بعملية الانتاج ثم تبحث عن اسواق

تستوعب تلك المنتجات بمفردها فتلجأ الى الشراكة مع شركات اخرى ذات قدرات في هذا المجال.

5. التغيير التقني والاقتصادي المتسارع فاصبحت دورة حياة المنتج صغيرة جداً مما جعل عملية

التجديد والابداع تكون اسهل اذا اجتمعت قدرات وكفاءات الشركاء.

6. تجاوز نمط الادارة الفردي وتعزيز المشاركة باعتماد الادارة الجماعية. (الاشقر، 2007: 119)

**رابعاً: ابعاد الشراكة التنظيمية**

صنف البحث الحالي ابعاد الشراكة التنظيمية الى نوعين بالاعتماد على طروحات وافكار

(Goetsch & David, 2006) (العريني، 2011: 23-24) (الطائي، 2009: 8-9) وهما:

1. الشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة: تركز هذا النوع من الشراكة التنظيمية

على:

**آ- اهداف الشركة وخططها**

1. وجود رؤية واضحة لاساليب التي ينتهجها كل شريك.

2. تنفيذ القرارات وفقاً لمنهجية واهداف تحدد كل شريك في ظل مناخ اداري فعال.

3. وجود قيم وقواعد وقوانين تؤيد ممارسة الشراكة.

4. معرفة قيم واهداف الشريك.

5. مشاركة حقيقية بين الشركاء في التخطيط وعملية التنفيذ.

**ب- العاملون في الشركة**

1. زيادة التفاهم المتبادل بين العاملين انفسهم من جهة وبين العاملين والادارة من جهة اخرى.

2. استشعار الادارة لمطالب الافراد العاملين لديها وتسعى الى توحيد الجهود نحو تحقيق الاهداف.

3. توفر المصداقية والثقة المتبادلة بين الفرق المشاركة بغية تحفيز العاملين نحو زيادة الاداء.

4. الشفافية بين الشركاء من خلال وجود برامج عمل مشتركة ورؤية واضحة للاساليب التي ينتجها كل شريك لتنفيذ الاهداف الموضوعة.

5. وضوح شكل الشراكة والادوار والقدرة على ادارة الشركة على نحو متوازن.

2. الشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة وتشمل:

#### آ- الشراكة التنظيمية الخارجية مع الموردين

يتم التركيز هنا على العلاقة التفاعلية بين الشركات ومورديها والتي يمكن ان تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات، اذ تطورت تلك العلاقة حتى تحولت واصبحت قائمة على اساس الشراكة والهدف من هذه العلاقة هو لتحقيق تعاون اوثق بينهما بالتركيز على الجودة وعقد لقاءات متكررة، فضلاً عن، تبادل المعلومات والالتزام بالتجهيز في الوقت المناسب لتحقيق اقل كلف وعلاقات طويلة الامد. لهذا تعد الشراكة مع الموردين هي المصدر الرئيس لتوفير رأس المال والمهارات الادارية والتقنية وغيرها. (Payne, 2000: 18-25)

#### ب- الشراكة التنظيمية الخارجية مع الزبائن

يشكل الزبائن مصدراً مهماً للمعلومات، اذ ان معظم ابداعات الانتاج لا تاتي من داخل المنظمة التي تنتج بل من جهة مستخدمي المنتج لهذا فإن العلاقات والتشارك مع الزبائن سيساعد الشركة في معرفة عيوب المنتج لغرض تعديلها وبتيح الفرصة الى تحسين مواصفات المنتج، فضلاً عن، زيادة المعرفة التامة باحتياجات ورغبات الزبائن لتلبيتها.

#### ج- الشراكة التنظيمية الخارجية مع المنافسين

المنافسين هم المصدر الاكثر تأثيراً، فهم يجعلون معرفتهم صعبة التقليد لذلك فإن الشراكة واقامة علاقات التعاون معهم قد تبدو غريبة نوعاً ما ولكن في المستقبل يمكن الاستفادة من القدرات والخبرات لديهم في حماية الحصة السوقية وتحقيق النجاح والتوسع في الاعمال لغرض الوصول الى المشاكل المحددة والفرص المتاحة في الاسواق.

#### خامساً: مفهوم حماية الحصة السوقية والتعريف

يعد مصطلح الحصة السوقية احدى اهم مؤشرات الاكثر استعمالاً لتحليل الوضعية التنافسية لمنتج (او خدمة) (قاسم وآخرون، 2011: 226)، وبمعنى اخر انه يعبر عن وضع الشركة في السوق وعن حركة الزبائن بين سلع الشركة و سلع المنافسين.

وقد تسعى الشركات الى حماية اعمالها الحالية من المنافسين للدفاع عن نصيبها في السوق

بمنع الشركات المنافسة من الدخول (مصطفى، 2010: 116) فقد عرف (الجابري، 2013: 36)

حماية الحصة السوقية بأنها: استراتيجية تتبعها الشركات للمحافظة والدفاع عن عملها نتيجة لمرورها بظروف ادت الى انخفاض حجم المبيعات او الارباح او الاثنين معاً.

لذا تسعى الشركات الى المحافظة على حصتها السوقية من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية، فضلاً عن انتاج سياسة سعرية مناسبة وتطوير انشطتها الانتاجية والتسويقية. (الصميدعي ويوسف، 2005: 195)، كما تعد الحصة السوقية مقياساً او اداة للتمييز بين الشركات الرابحة والخاسرة في السوق (الجوراني، 2011: 74) (الصميدعي، 2005: 231) سادساً: اهمية حماية الحصة السوقية

ان اهمية خيار الحماية والدفاع عن الحصة السوقية للشركة هو الحد من احتمال هجمات المنافسين وتخفيف حدتها (Kotler & Keller, 2012: 325). كما يرى (ثومسون وستركيلاند، 2006: 204) ان الاهمية الاساسية للاستراتيجية الدفاعية تتمثل في تقوية وضع الشركة التنافسي وتحسينه، فالشركات التي تلجأ الى استخدام هذا الخيار عندما تمتلك نقاط قوة تميزها عن المنافسين ولكنها تعمل في بيئة محدودة الفرص ومحفوفة بالمخاطر. (طمليه، 2013: 83 - 84) فالشركات التي تحاول المحافظة على سيطرتها في السوق عليها الاستفادة من قدرتها الابتكارية عند تصميمها لمنتجات جديدة او توسيع انتاجها بحيث يغطي اجزاء السوق كافة. (الجميل، 2014: 47)

#### سابعاً: مسوغات استخدام استراتيجية حماية الحصة السوقية

هناك عدة مسوغات تشجع على استخدام استراتيجية حماية الحصة السوقية من قبل الشركات وهما: (ياسين، 2010: 121)(الصميدعي، 2007: 116) (العلاق والعبدي، 2010: 55)

1. اذا تعرضت الشركة الى مشاكل مالية نتيجة عدم كفاءة الاداء.
2. ضعف الطلب الحالي والمتوقع على منتجات او خدمات الشركة.
3. رغبة المالكين في الحصول على فرص بديلة للربح.
4. انتهاء المشروع بسبب تعرضه للخسائر.
5. التنبؤ باحتمال مواجهة ظروف صعبة بسبب عوامل مختلفة مثل (دخول منافسين جدد، او ظهور منتجات ذات نوعية عالية وغيرها).

6. انخفاض العائد المتحقق من المبيعات وعدم تغطيته للتكاليف.

#### ثامناً: اساليب تحقيق حماية الحصة السوقية للمنتوج

لغرض تحقيق الحماية للحصة السوقية تتبع الشركات الاساليب الاتية: (عمر، 2012: 14)

1. تطبيق تكنولوجيا حديثة ومتطورة.

2. طرح منتجات بجودة عالية تتفوق على ما موجود في الاسواق.

3. التوسع في السوق الحالي من خلال:

أ- جذب مشترين جدد.

ب- زيادة استخدامات المنتج بكميات اكبر.

ج- تطوير المنتجات واطافة سمات جديدة له.

4. الاهتمام بالجوانب التي تكون اكثر عرضه للمنافسة.

5. خفض الاسعار.

6. الاعلان عن المنتج قبل تقديمه للاسواق.

7. تجنب مواجهة المنافس بشكل مباشر والبحث عن اسواق جديدة.

8. الدفاع عن مركز الشركة وتقوية مركزها الحالي.

**تاسعاً: علاقة الشراكة التنظيمية بحماية الحصة السوقية**

يتحدد دور الشراكة التنظيمية بحماية الحصة السوقية للشركة من خلال الآتي

(عمر، 2012:15) (Daft,2004:172):

1. الارتقاء بقدرات الشركاء وتحسين كفاءاتهم لابرز افكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة

المنتجات مما يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة وتحقيق تغطية افضل للسوق.

2. تقدم الشراكة التنظيمية تأطير عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة واقتناص الفرص للدخول

في الاسواق الجديدة محققة بذلك زيادة العوائد نتيجة لزيادة حجم المبيعات من جراء زيادة حصتها

السوقية.

3. تساهم الشراكة التنظيمية في توسيع نطاق خدمة الزبائن واشباع حاجاتهم وتلبيتها لتعزيز العلاقة

مع الزبائن وادامتها بغية جذب زبائن جدد وبالتالي حصة سوقية اكبر.

**المبحث الثالث: عرض نتائج البحث واختبار فرضياته**

**اولاً: وصف استجابات العينة للبعدين على المستوى الكلي**

اظهرت اقيام الاوساط الحسابية في الجدول (2) وعلى المستوى الكلي للبعدين المبحوثين

(الشراكة التنظيمية والحصة السوقية) بأنها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، فقد بلغ المتوسط

الحسابي العام لبعد الشراكة التنظيمية (4.03) وهذا يعني ان اجابات العينة لهذا البعد متجهة نحو

الاتفاق العالي، وبانحراف معياري مقداره (0.762) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات العينة

المبحوثة بخصوص هذا البعد، ، اما فيما يتعلق ببعد الحصة السوقية فقد بلغ الوسط الحسابي العام

له (3.81) وهذا يشير الى ان اجابات العينة متجهة نحو الاتفاق وانحراف معياري (0.790) مما تؤكد تلك النتيجة الى تجانس اجابات العينة نحو معظم فقرات بعد الحصة السوقية.

ثانياً: وصف استجابات العينة لانواع الشراكة التنظيمية

### 1. الشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الداخلية للشركة

من الجدول (2) يبين الوسط الحسابي العام للشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الداخلية بلغ (4.08) وهو جيد مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وانحراف معياري (0.735) مما يؤكد اتفاق العينة على فقرات هذا المتغير وعلى النحو الآتي:

أ-اهداف الشركة وخططها

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.15) وانحراف معياري قدره (0.698) وتؤكد تلك النتائج الى ان هناك اتفاقاً وبدرجة عالية بالنسبة لفقرات هذا المتغير، وقد تراوحت اقيام الاوساط الحسابية لهذا المتغير بين (4.03 - 4.28) فقد حصلت الفقرة (2) المتعلقة ب (تمثل الشراكة التنظيمية اسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق اهدافها) على اعلى وسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.762) في حين حصلت الفقرة (1) والتي تشير الى (تسمح الشراكة التنظيمية الداخلية بالتأثير في سياسات الشركة) على اقل وسط حسابي مقارنة ببقية الفقرات في هذا المتغير اذ بلغ الوسط الحسابي (4.03) والتي حققت ادنى تشتت في الاجابات اذ بلغ قيمة الانحراف المعياري لها (0.576) وهذه دلالة على اتفاق افراد العينة وبشكل كبير وتركز اجاباتهم حول قيمة الوسط الحسابي.

ب- العاملون في الشركة

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا عاماً بلغ (4.01) وانحراف معياري عام (0.767) وتشير تلك النتائج الى ان هناك اتفاقاً وبمستوى جيد لافراد العينة على فقرات هذا المتغير، فقد حصلت الفقرة (1) المتعلقة ب (الشراكة الداخلية تعكس تكاملاً وتوزيعاً لادوار العاملين) والفقرة (3) التي تشير الى (تمكن الشراكة العاملين بالتعبير عن افكارهم ورائهم بسهولة) على اعلى وسط حسابي بلغ (4.07) وبادنى تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري لهما (0.604) وهذا ما يوضح اتفاق العينة على اهمية الشراكة التنظيمية في مجال الاهتمام بالعاملين وسماع مقترحاتهم وافكارهم، فضلاً عن الالتزام بتحديد الادوار والمسؤوليات بين اطراف الشراكة كافة لكونها تعكس قيمة العمل الجماعي نحو تحقيق الاهداف المطلوبة. بينما حصلت الفقرة (2) والتي تشير الى (تعتبر الشركة العاملون فيها شركاء في

العمل) باقل وسط حسابي مقداره (3.92) واعلى انحراف معياري بلغ (1.051) وهذا يشير الى ضعف اتفاق العينة على هذه الفقرة.

## 2. الشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الخارجية للشركة

بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.776) وتشير تلك النتائج الى ان هناك اتفاقاً في اجابات العينة المبحوثة وبدرجة عالية على فقرات هذا المتغير، وفيما يلي توضيح الفقرات المتضمنة هذا المتغير:

### أ-الموردين

حظي هذا المتغير على وسط حسابي عام مقداره (3.85) وبانحراف معياري (0.725) وهذه النتيجة تؤكد ان هناك اتفاقاً من قبل افراد العينة على فقرات هذا المتغير، اذ حصلت الفقرة (1) والتي تتضمن (تقيم الشركة علاقات متميزة مع شركائها الموردين في العمل) على اعلى وسط حسابي مقداره (4.10) وبانحراف معياري (0.685) بينما حصلت الفقرة (3) والتي تشير الى (تمارس الشركة اسلوب اجتماعات الفريق مع الموردين لاكتساب الخبرات) على اقل وسط حسابي بلغ (3.5) وبانحراف معياري بلغ (0.638) وهذا يبين ضعف اهتمام الشركة في عقد الاجتماعات والتواصل مع شركاء العمل. وتشير النتائج السابقة الى وجود اتفاق في فقرات هذا المتغير وقد لاحظت الباحثة اثناء زيارتها الميدانية للشركة المبحوثة ان قسم الايزو الموجود فيها يجري عملية تقييم الموردين المحليين والخارجيين سنوياً بالتعاون مع قسم المشتريات في ضوء استمارة يثبت فيها المعلومات عن الموردين حيث تقوم الشركة بالتعامل مع موردين من الخارج مثل (تركيا والصين)، فضلاً عن، المحليين فتستورد بعض المواد الاولية الداخلة في صناعة الاحذية وتجهيزات مكائن الخياطة وادواتها الاحتياطية، فضلاً عن، الجلود بكافة انواعها، فيتم بعد ذلك التركيز على الموردين الذين حصلوا على درجة التقييم جيدة فما فوق.

### ب- الزبائن

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (4.06) وبانحراف معياري بلغ (0.806)، اذ حصلت الفقرة (4) والتي تتضمن (تساهم الشركة في زيادة رضى الزبائن من خلال تحسين جودة منتجاتها) على اعلى وسط حسابي مقداره (4.28) وبانحراف معياري مقداره (0.809) بينما حصلت الفقرة (1) والتي تنص على (تجعل الشركة الزبون شريكاً استراتيجياً في تطوير برامجها التسويقية) على اقل وسط حسابي مقداره (3.71) وبانحراف معياري بلغ (0.658).

ويتضح من خلال مستوى الاجابات ان هناك اتفاقاً عالياً من قبل افراد العينة المبحوثة حول فقرات هذا المتغير، اذ تقوم الشركة من خلال قسم السيطرة النوعية الموجود في معاملها بفحص المواد الاولية الداخلة في الانتاج من حيث جودتها، فضلاً عن، اجراء الفحص النهائي على منتج الاحذية للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة من قبل قسم الايزو ويكون هذا الفحص من خلال سحب عينة من المنتج واختبار قوة اللصق للوجبة المنتجة، فضلاً عن، الفحص البصري من حيث مظهرية صناعة المنتج وخلوه من العيوب، كما تقوم الشركة باجراء استبيان يتم توزيعه على المواطنين عند شرائهم للمنتج من معارضها وهذا الاستبيان يتضمن معلومات عن: رأيه في الموديلات المنتجة، الاسعار، طريقة او اسلوب تعامل موظفي المبيعات معهم، ماهي مقترحاته بشأن تطوير الموديلات فيتم الاستفادة من هذه المعلومات في اجراء التحسينات في تصميم موديلات منتوجات الشركة من الاحذية والحقائب وغيرها.

#### ج- المنافسين

حصل هذا المتغير على وسطاً حسابياً مقداره (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.785)، اذ حققت الفقرة (5) والتي تشير الى (تساهم الشراكة مع المنافسين في الحصول على الخبرات البشرية والتكنولوجية المتطورة) على اعلى وسط حسابي مقداره (4.21) وبانحراف معياري بلغ (0.786). يتضح من النتائج السابقة ان هناك اتفاقاً في اجابات المبحوثين حول فقرات متغير الشراكة مع المنافسين اذ تعده الشركة احدى آليات التاقلم واقتناص الفرص للاستفادة من الخبرات والموارد النادرة لمواجهة تهديدات الدخول الى الاسواق.

#### الجدول (2)

اقيام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدي الشراكة التنظيمية والحصة السوقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اولاً: الشراكة التنظيمية
		1. الشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الداخلية
		أ. اهداف الشركة وخططها
0.576	4.03	1. تسمح الشراكة التنظيمية الداخلية بالتأثير في سياسات الشركة.
0.762	4.28	2. تمثل الشراكة التنظيمية اسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق اهدافها.
0.737	4.10	3. تساهم الشراكة في التخلص من الجمود التنظيمي.
0.590	4.14	4. تضع الشركة خطة لايجاد علاقات شراكة مع غيرها.

0.818	4.17	5. يدرك المسؤولون في الشركة اهمية الشراكة مع الشركات الاخرى.
0.698	4.15	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
		<b>ب. العاملون في الشركة</b>
0.604	4.07	1. الشراكة الداخلية تعكس تكاملاً وتوزيعاً لادوار العاملين.
1.051	3.92	2. تعتبر الشركة العاملون فيها شركاء في العمل.
0.604	4.07	3. تمكن الشراكة العاملين بالتعبير عن افكارهم ورائهم بسهولة.
0.816	4.00	4. تشجع الادارة العمل الفرقي والتشارك في حل المشكلات.
0.666	4.00	5. توفر الشراكة الثقة المتبادلة بين الفريق المشارك.
0.767	4.01	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
<b>0.735</b>	<b>4.08</b>	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الداخلية للشركة
		<b>2. الشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الخارجية</b>
		<b>أ. الموردين</b>
0.685	4.10	1. تقيم الشركة علاقات متميزة مع شركائها الموردين في العمل.
0.744	4.03	2. تسمح الشراكة مع الموردين بالاستفادة مما لديهم من موارد.
0.638	3.50	3. تمارس الشركة اسلوب اجتماعات الفريق مع الموردين لاكتساب الخبرات.
0.722	3.67	4. تعتبر علاقة الشراكة مع الموردين علاقة تكاملية.
0.692	3.96	5. تساهم الشراكة مع الموردين في ضمان التجهيز للمواد بالجودة المطلوبة والوقت المناسب.
0.725	3.85	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
		<b>ب. الزبائن</b>
0.658	3.71	1. تجعل الشركة الزبون شريكاً استراتيجياً في تطوير برامجها التسويقية.
0.785	4.10	2. الشراكة تجعل التعامل مع اراء الزبائن ومقترحاتهم بثقة عالية.
0.899	4.07	3. تعتبر الشركة الزبائن مصدراً مهماً للتعلم.
0.809	4.28	4. تساهم الشراكة في زيادة رضى الزبائن من خلال تحسين جودة منتجاتها.
0.803	4.14	5. تساعد الشراكة في تلبية رغبات الزبائن وادامة العلاقة معهم.
0.806	4.06	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام



ج. المنافسين		
0.611	4.17	1. التشارك مع المنافسين يساهم في نقل الشركة الى وضع افضل في المستقبل.
0.772	4.17	2. الشراكة مع المنافسين تمكن الشركة من زيادة حصتها السوقية.
0.875	3.78	3. تساهم الشراكة في تحسين كفاءة الشركاء وتحويل تنافسهم الى تعاون.
0.803	3.85	4. تساعد الشراكة مع المنافس في التأقلم مع البيئة ومواجهة التحديات.
0.786	4.21	5. تساهم الشراكة مع المنافسين في الحصول على الخبرات البشرية والتكنولوجية المتطورة.
0.785	4.04	الاجمالي
0.776	3.98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الخارجية للشركة
0.762	4.03	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للشراكة التنظيمية
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ثانياً: حماية الحصة السوقية
0.744	3.53	1. تمتلك الشركة حصة سوقية مناسبة وبما يدعم موقعها التنافسي في السوق.
0.566	3.89	2. تضع الشركة خطط استراتيجية للدفاع وحماية حصتها السوقية.
0.838	3.96	3. تعتمد الشركة على قاعدة معلومات كافية لتحسين وحماية حصتها السوقية.
0.744	3.96	4. تسعى الشركة الى كسب ولاء الزبائن وادامة العلاقة معهم لتحقيق الحماية لحصتها السوقية.
0.793	3.50	5. تمتلك الشركة الامكانيات المادية والبشرية لتطبيق خططها في المحافظة على الحصة السوقية.
0.818	3.67	6. تسعى الشركة الى ادخال اساليب تكنولوجية متطورة في الانتاج كوسيلة لحماية حصتها السوقية.
0.766	4.07	7. تسعى الشركة الى توسيع انتاجها وتوزيعه لتغطي اجزاء السوق كافة.
0.857	3.92	8. تستخدم الشركة الاساليب الكمية الاحصائية في التخطيط لمبيعاتها وزيادة حصتها السوقية.
0.722	4.17	9. تسعى الشركة الى تطوير الأنشطة الانتاجية والتسويقية التي تحقق اهدافها وزيادة ارباحها.

0.790	3.57	10. تعتمد الشركة على وسائل الاعلان للترويج عن المنتج قبل طرحه في الاسواق.
0.716	3.92	11. تحدد الشركة نسبة من المبيعات ثم تعمل على تحقيقها.
0.826	3.64	12. تمتلك الشركة برامج للخطة التسويقية تسهم في تحقيق اهدافها التسويقية.
0.705	3.85	13. تبحث الشركة عن طرق جديدة لتطوير منتجاتها وازافة سمات جديدة لها.
0.875	3.39	14. تهيا الشركة اساليب متعددة للعمل تحسباً لاي طارئ لحماية حصتها السوقية.
0.716	4.07	15. تعمل الشركة على تخفيض كلف الانتاج وبما لا يؤثر على مستوى جودة منتجاتها لغرض تحقيق الحماية لحصتها السوقية.
0.755	4.14	16. تدافع الشركة عن حصتها السوقية من خلال تسويق المنتجات الاكثر طلباً من الزبائن.
0.790	3.81	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحصة السوقية
0.779	3.905	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للشراكة التنظيمية والحصة السوقية

### ثالثاً: وصف استجابات العينة لبعء حماية الحصة السوقية

يتضح من الجدول (2) ان هذا البعد تضمن (16) فقرة، اذ حصلت الفقرة (9) والتي تشير الى (تسعى الشركة الى تطوير الانشطة الانتاجية والتسويقية التي تحقق اهدافها وزيادة ارباحها) على اعلى وسط حسابي بلغ (4.17) وبانحراف معياري (0.722) في حين حقت الفقرة (5) المتعلقة ب (تمتلك الشركة الامكانات المادية والبشرية لتطبيق خططها في المحافظة على الحصة السوقية) على اقل وسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري (0.793) ويتضح من النتائج الى اتفاق العينة المبحوثة على فقرات هذا البعد، اذ تسعى الشركة الى توسيع انتاجها وتطويره بهدف زيادة حصتها السوقية والجدول (3) يوضح كميات المبيعات وقيمتها لمنتوج الاحذية للسنوات (2012 - 2015).

### الجدول (3)

#### كميات المبيعات وقيمتها لمنتوج الاحذية للسنوات (2012 - 2015)

السنة	كمية المبيعات	قيمة المبيعات/ الف دينار
2012	237049	6626759
2013	88014	2339173
2014	143009	2681895
2015	106165	1826646

المصدر: التقارير السنوية للشركة في شعبة التخطيط والاحصاء

يوضح الجدول (3) تذبذب كميات المبيعات في السنوات المبحوثة وقد بلغت اعلى كمية المبيعات حققها سنة (2012) وهي 237049 وبقية 6626759 الف دينار ثم انخفض كمية المبيعات سنة 2013 فاصبحت 88014 ثم ارتفعت سنة 2014 فاصبحت 143009 ثم انخفضت سنة 2015 واصبحت 106165. كما انه للشركة معارض لمنتجاتها تغطي الاسواق المحلية في بغداد والمحافظات منها (معرض بغداد، الكرادة، الكاظمية، بابل، الكوفة، النجف، واسط، العمارة، السليمانية، ديالى).

رابعا: اختبار فرضيات البحث

#### 1. اختبار فرضية العلاقة

لاختبار صحة الفرضية الاولى للبحث التي مفادها (توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الشراكة التنظيمية مجتمعة وبنوعها (المتعلقة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية) وحماية الحصة السوقية.

يعرض الجدول (4) نتائج العلاقة بين المتغيرات المبحوثة وعلى النحو الآتي:

#### الجدول (4)

##### علاقة الارتباط بين الشراكة التنظيمية وحماية الحصة السوقية

المتغيرات	حماية الحصة السوقية	قيمة t المحسوبة	P - value	مستوى الدلالة	التفسير
الشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الداخلية	0.73	4.241	0.000	0.05	يوجد ارتباط قوي وطردي بين المتغيرين
الشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الخارجية	0.69	4.566			
اجمالي الشراكة التنظيمية	0.71	5.033			

يشير الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين اجمالي الشراكة التنظيمية ومتغيراتها الداخلية والخارجية وحماية الحصة السوقية وهذا ما يفسره قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين وهي (0.73، 0.69، 0.71)، اذ بلغت اقيام (t) المحسوبة لاجمالي الشراكة التنظيمية الداخلية والشراكة التنظيمية الخارجية واجمالي الشراكة التنظيمية (4.241، 4.560، 5.033) على التوالي وان قيمة

(p) للمتغيرات كافة كانت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الاولى للبحث.

2. اختبار فرضية التأثير

لغرض اختبار صحة الفرضية الثانية للبحث والتي تشير الى (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للشراكة التنظيمية مجتمعة وبنوعها (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) في حماية الحصة السوقية. يعرض الجدول (5) نتائج التأثير بين متغيرات البحث وعلى النحو الآتي:

### الجدول (5)

#### تأثير الشراكة التنظيمية في حماية الحصة السوقية

المتغيرات التفسيرية	المتغير الاستجابي	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	P - value	مستوى الدلالة	التفسير
الشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الداخلية	حماية الحصة السوقية	0.53	17.983	0.000	0.05	يوجد تأثير معنوي للشراكة التنظيمية في حماية الحصة السوقية
	حماية الحصة السوقية	0.48	20.797			
	حماية الحصة السوقية	0.50	25.332			
اجمالي الشراكة التنظيمية						

يشير الجدول (5) الى وجود تأثير للمتغيرات التفسيرية (الشراكة التنظيمية بالبيئة الخارجية، الشراكة التنظيمية بالبيئة الداخلية وجمالي الشراكة التنظيمية) في المتغير الاستجابي حماية الحصة السوقية، اذ سجلت اقيام F المحسوبة لها (17.983، 20.797، 25.332) فضلاً عن ان قيمة معامل التحديد لاجمالي الشراكة التنظيمية بلغت (0.50) وهذا يعني ان ما نسبته 50% من الاختلافات المفسرة في حماية الحصة السوقية تعود الى متغيرات الشراكة التنظيمية اما النسبة الباقية فانها تعود الى عوامل اخرى كما ان نسبة الشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الداخلية كانت اكبر من نسبة الشراكة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي بلغت (53% و 48%) على التوالي. وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الثانية للبحث.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: استنتاجات

1. أظهرت نتائج اقيام الاوساط الحسابية العامة لاستجابات افراد العينة في الشركة المبحوثة لكل من بعدي (الشراكة التنظيمية والحصة السوقية) اعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد ذلك اتفاقها عموماً حول فقرات هذين البعدين وبدرجة عالية.
2. اوضحت نتائج الاختبار وجود علاقة ايجابية وقوية بين الشراكة التنظيمية وحماية الحصة السوقية.
3. وجود تاثير ذات دلالة معنوية للشراكة التنظيمية في حماية الحصة السوقية وبنسبة ( 50 %) والباقى يعود لتأثير عوامل اخرى وهذا يعني ان معادلة التمثيل المختارة كانت فعالة.
4. يدرك المسؤولون في الشركة المبحوثة اهمية الشراكة التنظيمية وهذا ما يؤكد ارتفاع الاوساط الحسابية لابعاد الشراكة التنظيمية بنوعها المتعلقة بالبيئة (الداخلية والخارجية) ولكن هناك غياب واضح لآليات فعالة مثل تنفيذ مشاريع مشتركة.
5. اظهرت نتائج الدراسة ان هناك عوامل ممكن ان تؤدي الى نجاح عملية الشراكة التنظيمية وهي وعي المسؤولين باهمية الشراكة التنظيمية ودورها في حماية الحصة السوقية، فضلاً عن ان اغلب المسؤولين هم من حملة شهادة البكلوريوس فما فوق

### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اهتمام وتركيز ادارة الشركة المبحوثة على اهمية الحصة السوقية بوصفها مؤشراً مهماً للتعرف على المكان الذي تحتله الشركة في السوق.
2. اهتمام الشركة بموضوع الشراكة التنظيمية لدورها في تقديم معالجات وحلول للامزمات التي تمر بها الشركة.
3. توجيه انظار ادارة الشركة على الزبائن وجعله نقطة ارتكاز هامة لتحقيق رضاهم وتلبية احتياجاتهم من ناحية الجودة والسعر والمواصفات.
4. ضرورة وجود مراكز للتسويق المباشر لمنتجات لشركة المبحوثة اضافة الى معارضها في المحافظات والمناطق التي تمتاز بالكثافة السكانية لتغطية السوق بمنتجاتها.
5. اجراء دراسات متكررة ودورية للموردين الذين تتعامل معهم الشركة المبحوثة واختبار الافضل منهم.

6. القيام بدراسة واستطلاعات الراي لتوقعات وتفضيلات الزبائن كونهم يمثلون ولاءً وعمل مريح للشركة.

### المصادر

1. التقرير السنوي الخامس: بناء شراكة المنظمات الاهلية العربية لمواجهة تحديات التنمية، القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الاهلية، 2005.
2. الاشقر، اسامة عمر، تطوير المؤسسة الوقفية في ضوء التجربة الخيرية الغربية، دراسة حالة، الامانة العامة للاوقاف، الكويت، 2007.
3. امجد، امتاوي، اهمية الشراكة الاجنبية بالنسبة للقطاع الصناعي الجزائري، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 31، جانفي، 2015.
4. بحراري، سلوى عبد الحفيظ، الاسلوب الموحد في التخطيط لتنمية المجتمع المحلي، اطروحة دكتوراه، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، 2012.
5. الباز، راشد بن سعد، الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع والاجهزة الامنية، الرياض، مجلس التعاون الدولي الخليج العربية، 2007.
6. البلوي، حنان راشد سالم، الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص كمدخل لتحسين الجودة في الخدمات الصحية، اطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الادارة والاقتصاد والعلوم السياسية، 2011.
7. ثرمسون، آرثر وستريكلياند، اية جي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العلمية، الطبعة الاولى، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، دار لبنان ناشرون، لبنان، 2006.
8. الجابري، نايف، الادارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية التخطيط - التنفيذ - التقييم، الطبعة الاولى، دار اليازوري، الاردن، 2013.
9. الجميلي، احمد محمد جاسم، دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي تحليلي في شركة التأمين الوطنية، بحث دبلوم عالي في التأمين، جامعة بغداد، 2014.
10. الجوراني، اياد خليل مهدي، دور نجاح استراتيجيتي ادارة المعرفة وريادية الاعمال في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2011.
11. الحمداني، حسين علي، الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني، مجلة الحوار المتمدن، العدد 2487، 2008.
12. زرنوقة، صلاح، مفهوم الشراكة والتنمية، بحث مقدم الى مؤتمر الشراكة والتنمية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة 26 - 27 يوليو، 2004.
13. سليم، محمد الاصمعي محروس، الاصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة : من المفاهيم الى التطبيق، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2005.
14. الصميدعي، محمود جاسم، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، الطبقة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، 2007.

15. الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
16. الصيرفي، محمد، مبادئ التسويق، الطبعة الاولى، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2005.
17. طملية، الهام فخري، استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي، الطبعة الاولى، اثناء للنشر، الاردن، 2013.
18. الطائي، يوسف حجيم، الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد الثامن والعشرون، 2009.
19. العلق، بشير والبدلي، قحطان، استراتيجيات التسويق، الطبعة الاولى، دار زهران، الاردن، 2010.
20. عمر، محمود ابو عبيده، الدخول الى الاسواق الخارجية: العقبات والموانع/ دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة، 16-17/10، 2012.
21. العريني، محمد صالح، مدى فاعلية التنسيق الامني لمواجهة حالات الطوارئ والحوادث، رسالة ماجستير، قسم العلوم الشرطية، جامعة الامير نايف، السعودية، 2011.
22. مصطفى، احمد سعيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، جامعة الزقازيق، ط3، 2000.
23. مصطفى، محمد محمد، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الاولى، دار المناهج، الاردن، 2010.
24. قاسم، سامر، بواط، غادة وغانم، سومر خليل، واقع استخدام الاستراتيجيات التسويقية ودورها في زيادة الحصّة السوقية/ دراسة ميدانية في شركة الكمال لتنمية الصناعات الزراعية باللاذقية/ مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (33) العدد(1)، 2011.
25. قنديل، امانى، المجتمع المدني العالمي، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالاهرام، 2003.
26. هاشم، صلاح احمد، المعارف المؤهلة لاستخدام التخطيط التشاركي في التنمية، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية للعلوم الانسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد السادس والعشرون، 2009.
27. ياسين، سعد غالب، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2010.
28. Daft, Richard, I, Organization Theory and Design, South – Western, 8<sup>th</sup> ed, Ohio, USA, 2004.
29. Goetsch, David & David, Stanley, quality momagement introduction to TQM for Production Processing and Services, Pearson Prence hall, 2006.
30. Kotler, Philip & Keller Kevin Lane, Marketing Management, 14<sup>th</sup> ed, Pearson, London, 2012.
31. Maccob, Michael & Margolis, Richer & Edith onderick, Tobuild Strategy that works, you need strategic intelligence, 2009.
32. Payne, Adrans, Marketing Management Arelation ship Marketing Prespective, Crandfield School of Management, 2000.
33. Roywiddus, Public – Privafe Partnerships: An overview, Elsevier ltd, Royal Society of Tropical Medicine and Hygiene, 2005.