

**العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية وبين  
تقويم الاداء في المنظمات التسويقية  
دراسة تحليلية في شركة بغداد للمشروبات الغازية  
للفترة من ٢٠١٣-٢٠١٤**

**المدرس معمر عقيل عبيد  
تدريسي في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة  
والاقتصاد / جامعة واسط**

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهومي الرقابة الإستراتيجية وتقويم الاداء والعلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وبين تقويم الاداء، شملت عينة البحث ٢٤ فرداً من العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية من مختلف المستويات في الشركة، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتقويم الاداء، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة الاستفادة من نتائج الرقابة الاستراتيجية التسويقية من قبل الادارة العليا للشركة كمؤشر يمكن الاعتماد عليه في تقويم اداء الشركة وبشكل دوري، قسم البحث الى ثلاثة مباحث هي: الاول تناول الرقابة الاستراتيجية التسويقية، والثاني تناول تقويم الاداء في المنظمات التسويقية، والثالث تناول العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية وبين تقويم الاداء كدراسة ميدانية وتحليلية. الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية التسويقية، تقويم الاداء، المنظمات التسويقية

## Abstract

The relationship between marketing strategy control and the performance evaluation in organizations marketing/Analytical Study in Baghdad Company for soft drinks for the period of 2013-2014

This research aims to identify the strategic oversight and evaluation of performance and the relationship between the control strategy and the performance evaluation , research sample includes 24 individuals from working in Baghdad Company for soft drinks from various levels in the company , has adopted a search descriptive analytical method , results indicated significant correlation between control marketing strategy and performance evaluation , and the study concluded many of the recommendations , including: the need to make use of the results of the control marketing strategy by senior management of the company as an indicator can be relied upon in evaluating the performance of the company and on a regular basis , research department into three sections : the first dealt with the control strategy marketing , and the second intake performance evaluation in marketing organizations , and the third dealt with the relationship between marketing strategy and oversight of performance evaluation as a study field and analytical.

Key words: control of strategic marketing, performance evaluation, marketing organizations

## المقدمة :

يعد تقويم الأداء المنظمي جزءاً لا يتجزأ من عمليات الإدارة الإستراتيجية وأن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتابعية في ظلها تعتبر المنظمة في حالة مستمرة من التغيير، فالاستراتيجيات يجري تعديلها مع التقدم في عمليات التنفيذ وتشكل مرحلة تقويم ورقابة الاستراتيجيات الطريقة الوحيدة التي بمقتضاها تستطيع المنظمة أن تتعرف على الحاجة لتعديل وربما تغيير الاستراتيجيات .

وتعتبر الرقابة على الاستراتيجيات بمثابة نظام يتم تصميمه لمساعدة المديرين على تقويم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق أهدافها وتحديد المجالات التي تتطلب انتباهاً واهتماماً. وتتطلب الرقابة الإستراتيجية متابعة ما تقوم به المنظمة وغربة البيئة من أجل تحديد وتوقع وتخطيط المتغيرات في العمليات وأيضاً التعرف على العوامل البيئية التي من المحتمل أن تؤثر على الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية .

كما أن نجاح أو فشل المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها و غاياتها و أهدافها، و هذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة و السعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، و الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في ضعف ادراك الشركة عينة البحث لاهمية الدور الذي تؤديه عملية الرقابة الاستراتيجية التسويقية لمنتجاتها ابتداءً من مرحلة تصميم وانتاج المنتج وانتهاءً بمرحلة ترويج وتسعير ذلك المنتج مع المحافظة على مستوى النوعية والجودة المطلوبة في تحقيق النجاح المالي والتنافسي للشركة وتدعيم بقائها في السوق اذ ان سعي الشركات الصناعية الى الرقابة الاستراتيجية التسويقية لديها يمكن اعتماده كمؤشر لتقويم اداء تلك الشركات من حيث درجة الكفاءة والفاعلية لديها وقياس مدى سعي تلك الشركات للاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن وتحقيق اقصى مبيعات وارباح ممكنة .

#### ثانياً :اهمية البحث :

يستمد البحث اهميته وتميزه من اهمية المتغيرات التي يتناولها كونه يسعى الى ابراز طبيعة وجوهر العلاقة فيما بين متغيري البحث الرئيسيين وهما المتغير المستقل والمتمثل بالرقابة الاستراتيجية التسويقية والمتغير المعتمد والمتمثل بتقويم الاداء والسعي الى تحقيق الترابط والتمآزج الفكري والتطبيقي فيما بينهما وبيان اثر كل منهما على الاخر .

### **ثالثاً: اهداف البحث :**

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم الرقابة الإستراتيجية ومعرفة فوائد تطبيق الرقابة الإستراتيجية ، بالإضافة إلى التعرف على أهم نظم الرقابة الإستراتيجية ودراسة مستويات تطبيقها في المنظمات وشركات الأعمال التسويقية وتقويم الاداء في تلك الشركات . والعلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وبين تقويم الاداء .

### **رابعاً: فرضية البحث :**

وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتقويم الاداء.

### **خامساً: حدود البحث :**

- الحدود المكانية : اذ تم اختيار شركة بغداد للمشروبات الغازية كعينة للدراسة كونها الانسب والاقترب لتحقيق هدف البحث وفرضيته من وجهة نظر الباحث .
- الحدود الزمانية : امتدت الفترة الزمنية للبحث بدءاً بتحديد موضوعاته وتوجهاته وانتهاءً بانجاز اهدافه من ٢٠١٣-١١-٣ ولغاية ٢٠١٤-١-١٥
- الحدود البشرية : شملت عينة البحث ٢٤ فرداً من العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية من مختلف المستويات في الشركة .

### **سادساً: منهج البحث :**

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي اذ مثل التحليل المنطقي اساس الجانب النظري من البحث في حين كان التحليل والاستدلال الاحصائي اساس الجانب التطبيقي منه وذلك من خلال دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية و الفرعية .

### **سابعاً: اسلوب جمع البيانات والمعلومات :**

اشتملت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز البحث على مجموعة من الاساليب وكألاتي :

- أ- الجانب النظري : استند الجانب النظري من البحث على عدة مصادر وهي :
- الكتب والادبيات والدوريات العربية والاجنبية .
- بحوث المؤتمرات العربية والاجنبية .
- الرسائل والاطاريح الجامعية .

- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .
- ب- الجانب العملي : حيث تم الاعتماد على الاساليب الاتية :
  - المقابلات الشخصية : وتتضمن الاسئلة المباشرة للحصول على بعض الاجابات من افراد العينة وشرح بعض الامور الغامضة لضمان الدقة في الاجابات وقد اسهمت هذه المقابلات بالحصول على معلومات افادت البحث من جانب ومن جانب اخر اوضحت للموظفين والعاملين مفاهيم المزيج التسويقي وتقويم الاداء ومتغيراتها مما سهل للباحث تطبيق الجانب العملي .
  - المصادر الرسمية : اعتمد الباحث على سجلات الشركة المبحوثة وما توفر من وثائق واحصائيات بهدف الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التي تخدم توجهات البحث .
  - استمارة الاستبيان : نظراً لطبيعة البحث ووجوب تطبيقها على عينة البحث وجد الباحث ان استمارة الاستبيان هي انسب الادوات التي تحقق اهداف هذه البحث.وقد تم اعتماد استمارة استبانة شملت متغيري البحث الرئيسيين وهما الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتقويم الاداء بابعادهما المختلفة وعلى اساس مقياس ليكرت الخماسي وكما مبين في الملحق في نهاية البحث:

## المبحث الثاني

### الرقابة الاستراتيجية التسويقية

#### اولاً : مفهوم الرقابة التسويقية

الرقابة التسويقية هي الوسيلة لإنجاز أقسام التسويق لمهامها كما أنها تعرف على أنها عملية التأكد أن النشاطات التسويقية تنفذ حسب المخطط لها (الصميدعي واخرون ،٢٠٠٦، ٢٢٩) ، كذلك وضع أسس لملاحظة الإنجاز و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً ،وأيضاً تعرف على أنها الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد أن ما تم من أعمال كان مطابقاً لما أريد إتمامه ، كما تعرف على أنها عملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحرافات عن النتائج المرغوب بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية. (العلاق، واخرون ،١٩٩٩، ١٥٩).

على ضوء ما جاء أعلاه فإن الرقابة هي الملجأ الأخير للتأكد من الأداء الاستراتيجي وهي الضمانة للوصول إلى أهداف المنظمة .

إن مجرد وجود الرقابة التسويقية قد يمنع الإنحراف، فالتنفيذيون الذين يعملون لوضع الخطط موضع التنفيذ يعلمون مسبقاً بأن هناك معايير محددة لقياس إنجازهم ، وهذا أحد العناصر التي قد تدفعهم للإنجاز الأفضل . إن الطبيعة المستمرة لعملية الرقابة تمنع الانحرافات أو على الأقل التخفيف من أثارها السلبية . والرقابة التسويقية تستند جوهرياً على المعلومات التي نأخذها من مراكز العمل أو المنافذ التسويقية أو المستهلكين أو رجال البيع و التي يقاس الإنجاز على

ضوءها ، لذلك فإن المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية هي الأساس الجوهري لعملية الرقابة

وقد تزايدت أهمية الرقابة على النشاط التسويقي نتيجة عاملين رئيسيين هما :

العامل الأول : البيئة التسويقية و ما تنسم به من تغير مستمر تصعب معه عملية التنبؤ و التقدير الكامل للمتغيرات المختلفة التي تشملها هذه البيئة في جوانب مختلفة اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وتنافسية و تغيرات في حجم المستهلكين و الموردين ، وفي ضوء كل هذه المتغيرات يتم وضع الخطط التسويقية ، وهنا تبرز أهمية الرقابة المستمرة من أجل التأكد من توافق الخطط التسويقية مع هذه المتغيرات و ما يمكن أن ينتج عنها من تغير في الأهداف أو الاستراتيجيات الموضوعة .

العامل الثاني : كبر حجم المشروعات و تعقد عملياتها في إطار تعدد المنتجات التي تقدمها وتعدد الأسواق التي تتعامل معها . إن هذا الأمر يتطلب رقابة حازمة و معقدة تشمل جميع مجالات النشاط التسويقي . (اليوسفي وآخرون ، ٢٠٠٤ ، ٢٠٢).

وفي إطارا لرؤيا المتكاملة لمنظومة الرقابة على النشاط التسويقي لا بد من التفرقة بين الرقابة السابقة و الرقابة الحالية و الرقابة اللاحقة على النشاط التسويقي (نفس المصدر السابق، ٢٠٢)

فالرقابة السابقة تعني الرقابة التنبؤية و تشمل التنبؤ بالمشكلات التي قد تحصل في المستقبل تمهيداً لاقتراح بدائل التصرف الممكن الأخذ بها لمواجهة المشكلات وحلها . أما الرقابة الحالية أو المتزامنة فتشمل الرقابة أثناء تنفيذ العمليات و النشاطات التسويقية المختلفة.

أما الرقابة اللاحقة فيقصد بها الرقابة على جملة النشاطات التسويقية المنفذة و المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط على ضوء البيانات التفصيلية المجموعة عن جوانب الأداء المختلفة .

### ثانياً - خطوات الرقابة التسويقية :

إن جوهر عملية الرقابة يتضمن عدة خطوات هي :

١- تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة و التقويم لأنه من الضروري البحث عن نقاط الضعف و نقاط الاختناق و التي يتطلب تدليلها و معالجتها اهتماماً استثنائياً لكونها معيقاً محتملاً لتطبيق الاستراتيجية .

٢- وضع معايير نموذجية للإنجاز سواء كانت معايير كمية أو نوعية على أن تكون المعايير المعتمدة منسجمة مع ما هو سائد في بيئة المنظمة ، وهذه المعايير تصاغ على ضوء الخطة و الأهداف التسويقية

٣- وضع نظام كفوء لتوفير المعلومات اللازمة لعملية الرقابة بشكل يكفل توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لتسهيل عملية قياس النتائج .

- ٤- مقارنة النتائج الفعلية للإنجاز مع المعايير المحددة للتعرف على مدى تنفيذ الخطة و كذلك التعرف على الانحرافات عند حصولها و تعديلها .
- ٥- وضع الحلول اللازمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ، فعملية الرقابة لا تنتهي بمعرفة الانحراف و قياسه ، وإنما جوهر العملية الرقابية هو إجراء التصحيح ومحاسبة المقصر و مكافئة المجد و تكيف الأهداف عندما تجد الإدارة العليا أنها غير ممكنة التحقيق ..(نفس المصدر السابق، ٢٠٣)

### ثالثاً - أنواع الرقابة التسويقية :

- ١- من أنواع الرقابة التي تمارسها المنظمة تسويقياً ما يلي :
- ٢- الرقابة على الخطة السنوية
- ٣- الرقابة على الربحية
- ٤- الرقابة على الكفاءة
- ٥- الرقابة الاستراتيجية
- أ- الرقابة على الخطة السنوية :

تختص الرقابة التسويقية على الخطة السنوية بمطابقة نتائج الأعمال المحققة فعلاً مع الخطة التسويقية الموضوعية و مدى تحقيقها للأهداف و الاستراتيجيات المحددة سلفاً بالخطة التي غالباً ما تكون سنوي (عبد الفتاح، ٢٠٠٧، ٦٤٦) .

### ب- الرقابة على الربحية:

تركز المنظمة في هذا النوع من الرقابة على الأرباح و تحليلها حسب السلعة و المنطقة الجغرافية و المستهلك و المنفذ التوزيعي ... ، وتقيد الرقابة على الأرباح في الحصول على معلومات للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في مجال تحديد مساهمة أنشطة المنظمة في تحقيق هدف الربح الإبقاء أو التخلي عن تسويق سلعة معينة أو في منطقة جغرافية محددة أو عبر منفذ تسويقي معين وذلك بناءً على مدى الربحية مقارنة بسلعة أخرى أو منطقة جغرافية أخرى أو منفذ توزيعي آخر. ففي الكثير من الشركات فإن نسبة كبيرة من العملاء لا يحصلون إلا على جزء بسيط من المبيعات و العكس صحيحة ، نسبة صغيرة من العملاء يحصلون على نسبة كبيرة من المبيعات ، و قد يتضح نفس الشيء بالنسبة للمناطق البيعية ، و كذلك بالنسبة لبعض أنواع السلع ، في مثل هذه الحالات يمكن للمنظمة و في إطار الرقابة على الربحية و المبيعات أن تركز جهودها التسويقية على المناطق و السلع و العملاء الأكثر ربحية و مبيعاً ، وإعطاء جهود أقل للعملاء و السلع و المناطق البيعية الأقل ربحية و مبيعاً . (العلاق، واخرون، ١٩٩٩، ١٦٢).

### ج- الرقابة على الكفاءة :

يتضمن هذا النوع من الرقابة التسويقية قياس مخرجات النشاط التسويقي بالمقارنة بالمدخلات و التعرف على مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة بأقل التكاليف الممكنة، و الرقابة على الكفاءة تشمل عدة مجالات من المجالات التسويقية منها على سبيل المثال الرقابة على المبيعات و الرقابة على الإعلان و الرقابة على المنافذ التوزيعية المختلفة ومقارنة إنتاجية هذه الأنشطة خلال سنوات مختلفة وأيضاً مقارنتها مع المنافسين (الصمدي ، واخرون، ٢٠٠٦، ٣٣٥-٣٣٧) .

### رابعاً - المراجعة التسويقية :

وإن أهم أدوات العمل للقيام بهذه الرقابة الاستراتيجية يتمثل قي بما يسمى المراجعة التسويقية والتي سنتناولها بشيء من التفصيل في الفقرة التالية :

#### ١ - مفهوم وخصائص المراجعة التسويقية :

تعتبر المراجعة التسويقية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال التسويق وهي لا تخرج عن مفهوم الرقابة بشكل عام حيث تعني الفحص الشامل و المنتظم لبيئة العمل التسويقي و الأهداف و الإستراتيجيات ضمن الأنشطة التسويقية للمنظمة وبحيث تكون الغاية منها كشف التناقضات وتحديد المشكلات التسويقية و الفرص المتاحة و من ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية و خطة العمل اللازمة لتحسين الأداء التسويقي ، ومن هذا المفهوم نستنتج أهم الخواص و الميزات فيها وهي: (نفس المرجع السابق ، ص٢١٣).

- تتميز المراجعة التسويقية بالشمول حيث تغطي كافة العمليات التسويقية و بوظائفها المختلفة كالتوزيع و الترويج و التسعير .....الخ
- الانتظام و المنهجية :حيث تتم المراجعة التسويقية بشكل متسلسل و منتظم بدءاً من البيئة التسويقية فنظام الرقابة الداخلية ثم الأنشطة التسويقية كلاً منها على حداً ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتحسين الأداء التسويقي .
- الاستقلالية والحياد :حيث يجب أن تتم المراجعة التسويقية من قبل جهة مستقلة حيادية (من خارج المنظمة أو من داخلها) بعيدة عن مدير التسويق من أجل الحفاظ على فاعلية و كفاءة نظام المراجعة التسويقية .

- الدورية : يقصد بها أن تتعاقب المراجعة التسويقية بشكل دوري و ليس بالضرورة عندما تواجه المنظمة أزمات أو مشكلات تسويقية معينة مما يضمن فاعلية نظام المراجعة في المنظمة وفي كل الأوقات .

## ٢ - مجالات نظام المراجعة التسويقية:

- تهتم المراجعة التسويقية في مجالات تتماشى مع شموليتها وتتمثل هذه المجالات بالتالي:
- مراجعة البيئة التسويقية : وتشمل مراجعة الاتجاهات العامة مثل ( الاتجاهات الديموغرافية - الاتجاهات الاقتصادية - الموارد الطبيعية و تكلفتها - الاتجاهات التكنولوجية المتوقع حدوثها -الاتجاهات السياسية والقوانين المقترحة - وكذلك مراجعة الأسواق و نموها و توزيعها الجغرافي - المنافسون واستراتيجياتهم - الموزعون و القنوات التوزيعية - العاملون في المنظمة - الممولون وإمكانية الحصول على تمويل ) .
- مراجعة الإستراتيجية التسويقية :و تشمل كلاً من المجالات الفرعية التالية (رسالة المنظمة ومدى الدقة في تحديدها - الأهداف التسويقية - الإستراتيجية التسويقية المناسبة لتحقيق الأهداف التسويقية ) .
- مراجعة تنظيم وظيفة التسويق :من حيث مدى قدرة الهيكل التنظيمي في المنظمة على تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وإمكانية العمل مع الإدارات الأخرى في المنظمة .
- مراجعة الأنظمة التسويقية :فحص الأنظمة التسويقية المستخدمة في جمع المعلومات والتخطيط والرقابة و التأكد من أن نظام المعلومات التسويقية يقدم معلومات كافية و دقيقة و في الوقت المناسب عن متغيرات السوق .
- مراجعة الأنشطة التسويقية : و ذلك بالدراسة التحليلية لأوجه النشاط التسويقي المختلفة والتي تشمل مايلي (المنتجات - أسعار المنتجات - منافذ التوزيع - الإعلان وتنشيط المبيعات - القوى البيعية في المنظمة و مدى كفاءتها) .

## خامساً - مفهوم الرقابة الإستراتيجية :

إن الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى استقصاء وتلمس اتجاه المنظمة وحركتها نحو تحقيق أهدافها المعلنة و الضمنية وتحقيق استراتيجيتها و قدرتها على الإنجاز و الأداء في ظل البيئة و المنافسة الشديدة ، والرقابة الاستراتيجية تركز على مدى التوافق بين قرارات المنظمة و أهدافها والفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها الداخلية و الخارجية حيث أن التسويق كنشاط يخضع

للتقادم في أهدافه وسياساته نظراً للتغيرات السريعة في البيئة التسويقية، وهذا يتطلب بالضرورة أن تعتمد المنظمة على رصد و مراقبة عملية التغير الاستراتيجي في البيئة و الذي يأتي من مصادر عديدة منها التغير في الطلب نتيجة للتغير التكنولوجي أو منتجات بديلة وأهمية الرقابة الاستراتيجية تكمن في أن التغير الاستراتيجي يرتبط مباشرة و يؤثر على بقاء المنظمة ، (اليوسفي وآخرون ، ٢٠٠٤ ، ٢١٣).

- تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية " فعلى سبيل المثال يعرفها بعض بأنها " نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها ( Pringl,Kroll Wrigh,1992, 201 ).

- أو هي العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضاءها لتقويم مدى كفاءة وفاعلية الأداء ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفقر للفعالية والكفاءة . أولاً: يختار المديرون الإستراتيجية والهيكل التنظيمي الذي يأملون من خلالها استخدام موارد الشركة بصورة أكثر فاعلية بغرض خلق القيمة لعملائها . ثانياً : يستحدث المديرون الإستراتيجيون أنظمة الرقابة لتقويم مدى فاعلية الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وإمكانية تحسينها وكذلك كيفية إدخال تغيرات عليها إذا لم يكن عند مستوى الأداء المطلوب (شارلز وجاريت جونز، ١٩٩٨، ٦٢٨).

- كما يعرفها آخرون بأنها " اختيار للإستراتيجية التنظيمية و بنائها و خلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقويم" ( <http://students.Washington.Designing> ) (Strategic Control Systems).

أن الرقابة الإستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها ، إذ أنها تعني أيضاً وضع المنظمة على الطريق الصحيح ، واستباق الأحداث المتوقعة ، والاستجابة السريعة للفرص الجديدة .

وهكذا نجد أن الرقابة الإستراتيجية ليست مجرد مراقبة كيفية انجاز المنظمة وأعضاءها للأهداف الحالية ، وكيفية استخدام المنظمة لمواردها المتاحة ، وإنما هي أيضاً الاستمرار في تحفيز الموظفين والتركيز على المشكلات الهامة التي تواجه المنظمة في المستقبل ، والعمل لإيجاد حلول تساعد المنظمة على الأداء الأفضل على مدار الوقت .

### سادساً - أشكال الرقابة الإستراتيجية :

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة (عبد اللطيف و،حنان تركمان،2005 : 27) :

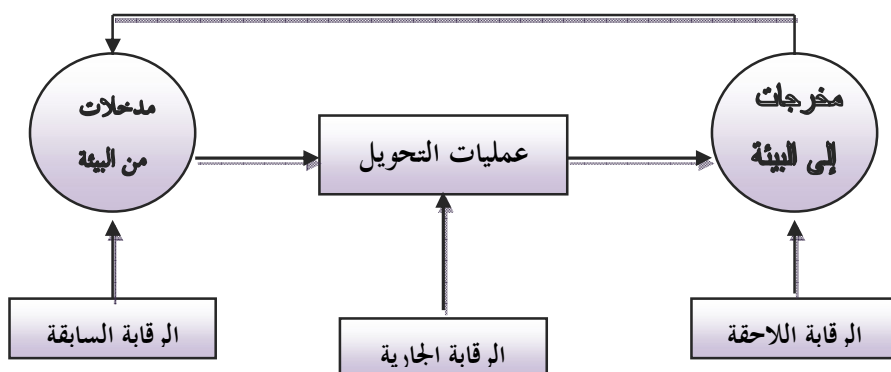
أ. الرقابة حسب زمن ممارستها : وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى :

- ١- الرقابة السابقة "هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.
- ٢- الرقابة الجارية ( المتزامنة ) "هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية. وهي توصف بالغرلة.

٣- الرقابة اللاحقة " وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط .

ويمكن توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل رقم ( ١ ) الآتي :

شكل رقم ( ١ ) يبين أشكال الرقابة حسب زمن ممارستها



ب. الرقابة حسب طريقة تنفيذها : تنقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة:

- ١- الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

٢- الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقارير و أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

ج. الرقابة حسب مجال تطبيقها : وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية

- ١- تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.

٢- أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

**د** معايير رقابية: و يمكن أن تقسم إلى :

١- رقابة محاسبية: تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من

خلال الاستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى.

٢- رقابة إدارية : تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذا يتطلب تقويم مدى التقدم

باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية كما نلاحظ  
تختلف تتنوع أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين في  
المنظمة ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجله .

**سابعاً- فوائد الرقابة الإستراتيجية :** \* ( شارلز وجاريث جونز، مرجع سبق ذكره ، ٦٢٩ )

لفهم مدى الأهمية الحيوية للرقابة الإستراتيجية ، يجب أن نتعرف كيف تساعد الرقابة  
الإستراتيجية المديرين في تحقيق الكفاءة المتفوقة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء تلك  
التي تمثل الأسس الأربعة للمزايا التنافسية.

\* وتجدر الإشارة الى ان هذه المتغيرات هي التي سيتم اخذها بالاعتبار في الجانب العملي  
لقياس الارتباط بين متغيري البحث.

#### ١. الرقابة والكفاءة :

كي تتبين كفاءة المديرين في استغلال موارد المنظمة ، يتعين على المديرين أن يكونوا  
قادرين على دقة قياس وحدات المدخلات ( مواد خام - موارد بشرية وهكذا... ) التي يتم  
استخدامها لإنتاج وحدات المخرجات ( السلع والخدمات ) . كما يجب أن يكونوا قادرين أيضاً  
على قياس عدد الوحدات من المخرجات التي يجري إنتاجها ، ويحتوى نظام الرقابة على  
مقاييس معتمدة تساعد المديرين على تقويم مدى كفاءتهم في إنتاج السلع وتقديم الخدمات. إذ ما  
قام المديرين بإدخال تغيرات في الطريقة التي يستخدمونها في إنتاج السلع والخدمات لإيجاد  
أساليب أكثر كفاءة في عملية الإنتاج ، فإن تلك المقاييس المعتمدة تساعد المديرين في الحكم  
على كيفية ومدى نجاحهم .

فعلى سبيل المثال عندما قرر مديرو " كريزلر" التغيير إلى هيكل فريق المنتج لتصميم  
وهندسة وتصنيع سيارات جديدة ، استعانوا بتلك المقاييس لتحديد الوقت الذي يأخذه تصميم  
السيارات الجديدة ، ولتحديد نسبة الوفر بالنسبة لكل سيارة تم إنتاجها لتقويم مدى فاعلية ذلك  
الهيكل التنظيمي الجديد .وعندما استخدموا تلك المقاييس لمقارنة الهيكل الجديد بالقديم ، اكتشفوا  
أن أداء الهيكل الجديد أفضل ، ولكن دون الاستعانة بنظام رقابة سيفتقر المديرين إلى معرفة

مستوى أداء منظمتهم وكيفية الوصول بالأداء لمستويات أفضل ،ذلك الشيء التي تتصاعد أهميته في بيئة الأعمال التي تتسم اليوم بالمنافسة العالمية .

## ٢. الرقابة والجودة :

تتمحور المنافسة بين المنظمات حول زيادة جودة السلع والخدمات وعلى سبيل المثال ، وفي مجال صناعة السيارات نجد أن السيارات تتنافس داخل الفئة الواحدة من حيث الخصائص ، مثل التصميم مع مرور الوقت . ولذلك يقوم العميل بشراء "فورد تاوروس " أو " جنرال موتورز كافيلير " أو "كريزلر انتربرد" أو "تويوتا كاميري" أو "هوندا كروز" بناءً على جودة منتج الشركة بشكل كبير . وتعد الرقابة التنظيمية على درجة عالية من الأهمية في تحديد جودة السلع والخدمات لأنها توفي تغذية عكسية للمديرين فيما يختص بجودة المنتج . فإذا ما قام مديرو منظمة مثل "كريزلر" بقياس وتقويم عدد شكاوى العملاء وعدد السيارات المعادة للإصلاح والصيانة ، فإنه بذلك يتوفر لديهم مؤشر جيد يتعلق بمدى قيمة الجودة التي قاموا بإرسائها .

ويقوم المديرون الإستراتيجيون باستخدام نظام للرقابة يعمل بصفة مستمرة في قياس جودة السلع والخدمات كي يتمكنوا من إدخال تحسينات مستمرة على الجودة على مدار الوقت الأمر الذي يمنحهم المزايا التنافسية . أما إدارة الجودة الشاملة ونظام الرقابة الشامل للمنظمة للذان يركزان على تحسين الجودة وخفض التكاليف .

## ٣. الرقابة والتحديث :

تساعد الرقابة الإستراتيجية في رفع مستوى عملية التحديث داخل المنظمة . ويأخذ التحديث الناجح مكانه عندما يخلق المديرين بيئة تنظيمية حيث يشعر الموظفون بأنهم لديهم السلطة التي تمكنهم من أن يكونوا مبدعين في ظل نظام غير مركزي يهيئ الحافز للموظف على تحمل المخاطر . ويعد القرار الخاص بنظام الرقابة المناسب لتشجيع التحلي بروح المخاطرة تحدياً إدارياً هاماً حيث تعتبر الثقافة السائدة في المنظمة أمراً هاماً في هذا الشأن . وعلى سبيل المثال ، قامت إدارة كريزلر بتشجيع كل فريق إنتاجي على الأداء ، وتولى مديرو القمة الرقابة على أداء كل فريق بشكل مستقل ( بفحص كيف تمكن كل فريق من خفض التكاليف أو رفع الجودة على سبيل المثال ) ، ومن ثم تقرر منح علاوات مادية للفريق ارتباطاً بمستوى أداء هذا الفريق ، ثم قام مدير كل فريق المنتج بتقويم أداء كل فرد من أفراد الفريق ، ولقد تولى كل موظف مبتكر ترقيات ومكافآت بناءً على مستوى الأداء .

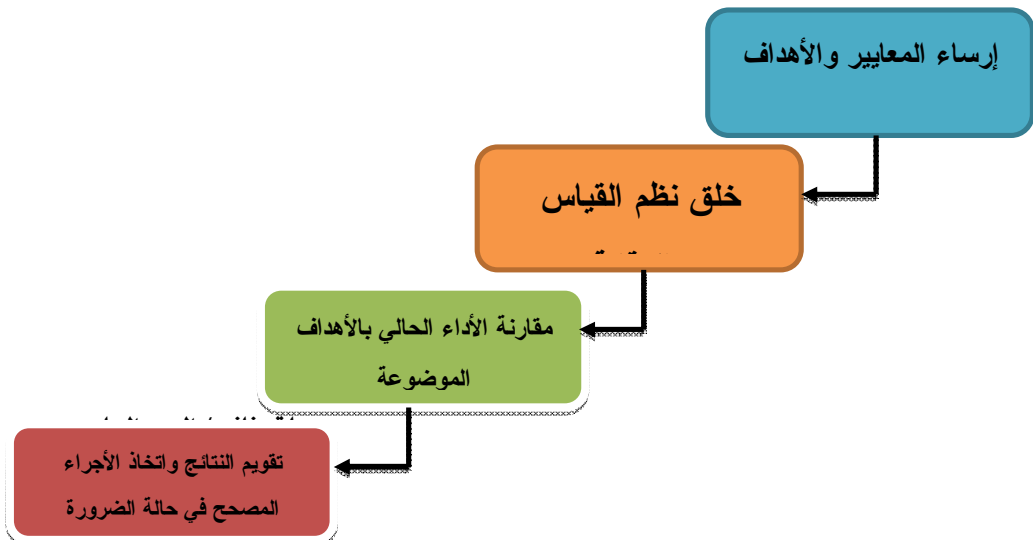
## ٤. الرقابة والاستجابة للعملاء :

يمكن للمديرين الاستراتيجيين أن يساعدوا منظماتهم كي تكون أكثر كفاءة للاستجابة للعملاء ، إذا قاموا بتطوير نظام الرقابة الذي يسمح لهم بتقويم مدى إيجابية اتصال موظفيهم بالعملاء . إن مراقبة سلوك الموظفين يمكن أن يساعد المديرين على إيجاد طرق لزيادة مستوى أداء الموظفين وذلك قد يتحقق من خلال إتاحة برامج للتدريب على المهارات أو من خلال استحداث إجراءات جديدة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل أفضل . وعندما يعلم الموظفون أن سلوكياتهم تحت المراقبة فقد يكونون أكثر نزوعاً إلى التعاون بشكل أفضل مع العملاء ، وللمساعدة على تحسين خدمة المستهلك تقوم شركة كريزلر على سبيل المثال ، بعمل مسح منتظم للعملاء حول تجاربهم مع وكلاء أو موزعي الشركة ، فإذا ما تلقى الوكيل شكاوي كثيرة من العملاء ، فالمتوقع أن يقوم مديرو كريزلر بالتحقيق في المسألة للوقوف على مصادر المشكلات واقتراح الحلول لها . وإذا ما اقتضت الضرورة فيمكن للمديرين أن يهددوا الوكيل بخفض عدد السيارات التي يتلقاها لإرغامه على تحسين جودة خدمة العميل .

### ثامنا - خطوات تصميم نظم الرقابة الإستراتيجية :

تعد نظم الرقابة الإستراتيجية بمثابة المقياس الرسمي للأهداف المحددة ونظم التغذية المرتدة التي تسمح للمديرين الاستراتيجيين بتقويم مدى قدرة الشركة على تحقيق الكفاءة المتوقعة ، والجودة، والتحديث ، والاستجابة للعميل ، ومباشرة وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح . وقد تكون من المرونة بما يكفي لكي تسمح للمديرين بالاستجابة والتفاعل الضروري مع الأحداث غير المتوقعة ، كما قد تزود المديرين بمعلومات دقيقة معطية بذلك صورة حقيقية لأداء المنظمة ، وقد تزود المديرين بالمعلومات على مدار الوقت ، حيث تتوفر تلك المعلومات لدى المديرين في الوقت المناسب ، حيث أن اتخاذ القرار على أساس من الاعتماد على المعلومات القديمة يعد طريقاً ينتهي بالفشل وكما يوضح الشكل (٢) .

شكل رقم (٢) خطوات تصميم نظام رقابي فعال



## المصدر: الشكل من اعداد الباحث

يقتضي تصميم نظام رقابة استراتيجي فعال إنجاز الخطوات الأربعة التالية :

١- إرساء المعايير والأهداف التي يجرى تقويم الأداء في ضوءها :تعد المعايير والأهداف التي يختارها ويعتمدها المديرين بمثابة الطرق التي تعتمدها الشركة لتقويم الأداء . إن مقاييس الأداء العام غالباً ما تنبثق عن الهدف الخاص بتحقيق التفوق بالكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل . أما أهداف الأداء المحددة فتنبثق عن الإستراتيجية التي تتبناها الشركة . فإذا ما كانت الشركة تتبنى إستراتيجية خفض التكاليف ، فقد نجد أن خفض التكاليف بنسبة ٧% في كل سنة قد يمثل هدفاً . أما إذا كانت الشركة عبارة عن منشأة متخصصة بتقديم الخدمات مثل وول مارت، ماكدونالدز، فقد تشمل مقاييسها على أهداف تتعلق بالوقت الذي يستغرق لخدمة العملاء أو خطوط إرشادية خاصة بجودة الطعام .وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير يجب أن تتسم ب :

أ- **الصدق** : أي العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر و لا أقل.

ب- **الموثوقية** : يتعلق الثبات بالمقياس و ليس بالأداء،لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء.

ت- **التمييز** : أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة.

ث- **أن يكون عملي** :لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس و وضوحه و القصر النسبي للوقت و قلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.( نفس المرجع السابق ، ١٣٥).

٢- **استحداث نظم القياس والمراقبة التي تعمل كمؤشرات تشير إلى الوصول إلى الغايات والمعايير المستهدفة** : تقوم الشركة بإرساء مجموعة من الإجراءات لتقويم مدى الانجازات العملية على كل مستويات المنظمة .وفي بعض الحالات يتسم الأداء بوضوح المعالم حيث يستطيع المديرين قياس عدد العملاء الذين تلقوا خدمات بواسطة حساب عدد الإيصالات المتواجدة في جهاز تسجيل النقدية . وفي حالات كثيرة ، تعتبر عملية قياس الأداء مهمة صعبة وقد يرجع ذلك لانخراط المنظمة في أنشطة كثيرة معقدة . كيف يستطيع المديرون الحكم على مدى إجادة قسم البحث والتطوير في أنجاز مهامه ،عندما يقتضي الأمر أنفاق خمسة سنوات لتطوير المنتجات ؟ وكيف يستطيعون قياس أداء عندما تبدأ الشركة في دخول أسواق جديدة

وخدمة عملاء جدد ؟ وكيف يستطيعون تقويم مدى نجاح الأقسام في تحقيق التكامل ؟ وتتمحور الإجابة في حاجة المديرين لاستخدام نماذج مختلفة من نظم الرقابة .

٣-مقارنة مستويات الأداء الحالية بالأهداف الموضوعية : يتولى المديرون مسؤولية تقويم مدى الانحراف عن المعايير والأهداف الواردة في الخطوة رقم (١) . وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي ، فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية وقد اشتهر اليابانيون باستخدامهم الأهداف على خط الإنتاج للرقابة على التكاليف . أنهم يعملون باستمرار من أجل رفع مستوى الأداء ويلجؤون إلى وضع معايير أداء عالية كأهداف يجب أن يسعى المديرون للعمل على تحقيقها ومن ناحية أخرى ، إذا ما كانت مستويات الأداء منخفضة ، فأنها يتعين على المديرين أن يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات العلاجية ، ومن المتوقع أن يكون هذا القرار سهلاً عندما تتحد الأسباب التي أدت إلى الأداء الضعيف ، وعلى سبيل المثال ، التكاليف العالية للعمالة . إلا أن أسباب الأداء الضعيف غالباً ما يصعب اكتشافها، إذ قد تنشأ هذه الأسباب نتيجة لعوامل خارجية مثل الكساد ، وقد يكون السبب داخلياً ، إذ قد يكون معمل البحث والتطوير قد أساء تقدير المشكلات التي قد تعوق سبيل الأداء أو التكاليف الإضافية للقيام بأبحاث غير متوقعة وبالنسبة لأي نوع من الإجراءات تعتبر الخطوة الرابعة على جانب كبير من الأهمية.

٤- المبادرة باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما يتقرر أن المعايير والأهداف لم تتحقق : أن

المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيب الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها . وقد تعني مثل هذه الإجراءات تغيير أي جانب من الإستراتيجية أو الهيكل ، وعلى سبيل المثال قد يتجه المديرون إلى استثمار مزيداً من الموارد من أجل تحسين البحث وتطوير أو اعتماد سياسة التنويع ، أو حتى اتخاذ قراراً بالتغيير الهيكل التنظيمي . والغرض من وراء ذلك يتمحور حول تعزيز مستمر للمزايا التنافسية للمنظمة. ( شارلز وجاريت جونز ، ١٩٦٥ )

### تاسعاً- مستويات الرقابة الإستراتيجية :

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تقويم أداء المؤسسات وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الحالية وتصنف الرقابة الإستراتيجية في ثلاث مستويات

#### أ- الرقابة على المستوى الاستراتيجي :

يمارس هذا المستوى من الرقابة الإدارة العليا ويهدف الى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى لخدمته .

### ب- الرقابة على المستوى التكتيكي :

يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب الأصول وإن النتائج دائما متطابقة مع الأهداف المخطط لها .

### ت- الرقابة على المستوى التشغيلي :

يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المؤسسة ويهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية نقل عن عام واحد . هذه المستويات الرقابية بالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكاملية فيما بينها .

لقد تم تطوير نظم الرقابة الاستراتيجية لقياس الأداء على أربعة مستويات داخل المنظمة ، وهي : المستوى العام للشركة ، ومستوى الأقسام ، والمستوى الوظيفي ، والمستوى الفردي . وتعين على كل المستويات أن يقوموا بتطوير مجموعة مناسبة من المقاييس لتقويم الأداء على كل من المستوى العام ومستوى النشاط والمستوى الفردي ، وكما يشير المدخل الخاص ببطاقة التسجيل المتوازن ، فإن تلك المقاييس يجب أن ترتبط بالأهداف المتعلقة بتحقيق التفوق في كل من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل ، ويجب أن تأخذ الحيطة والحذر كي نضمن أن المقاييس المستخدمة في كل مستوى لا تسبب مشكلات بالنسبة للمستويات الأخرى ، حيث يتعين أن ألا تتعارض محاولات الأقسام لتحسين أداءهم مع مجمل الأداء العام للشركة . هذا بالإضافة إلى أن أنظمة الرقابة على كل مستوى يجب أن توفر القاعدة التي تمكن المستويات الأدنى منه من اختيار نظام الرقابة الخاصة بها .

## المبحث الثالث

### تقويم الاداء في المنظمات التسويقية

تعتبر عملية تقويم الاداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تتحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الاطراف التي من الممكن ان تستفيد من النتائج.

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلائم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أداءه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة اعمال المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولاءه لها.

### اولاً- مفهوم تقويم الاداء

وجدت مفاهيم مختلفة لتعريف تقويم الأداء على أنه :

١- هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها المقيم لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي (عبد الغفار حنفي ، ٢٧٣، ١٩٩٣) .

٢- هو نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (احمد ماهر، ١٩٩٩، ٢٨٣).

٣- هو دراسة وتحليل أداء العامل لعمله وملاحظة سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاعة ومستوى كفاءته في القيام بأعماله الحالية والحكم على إمكانية النمو وتقدم الفرد في المستقبل ، وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى (صلاح عبد الباقي، ١٩٩٩-٢٠٠٠، ٢٨٥) .

٤- تقويم الأداء يعني التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة (أبو الفتوح علي فصالة ، ١٩٩٩، ٢٣).

وقد برزت الحاجة إلى تقويم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي. ويتضمن قياس الأداء نتائج التخطيط الحقيقية وذلك يستدعي فرض رقابة على أوجه الانشطة المختلفة التي تباشرها الشركات، كما يستلزم فرض رقابة على النتائج التي تحققها ومقارنتها بالأنماط الموضوعية من قبل أو تبيان الانحرافات وتحليل أسبابها والعمل على تحاشيها مستقبلاً (نفس المصدر السابق، ٢٤)

٥- تقويم الأداء هو عملية رقابة على مراحل العمليات في الشركات والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة ، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم ، يرمي إلى تبيان كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء عمليات متابعة وبذلك يتسنى لعملية تقويم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل في كل مرحلة من هذه المراحل (نفس المصدر السابق، ٢٥) .

٦- ويعرف تقويم الاداء بأنه عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين (Attorneys,2010: 176)

### ثانياً- أهداف تقويم الاداء :

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقويم الأداء هو: إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً. ومن هنا تتضح أهمية تقويم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت والتقية لذا تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة تقويم الأداء العاملين؛ كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها:- (Goel,2008: 20).

- ١- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم .
- ٢- تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين
- ٣- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لنقادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر
- ٤- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية .
- ٥- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ٦- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- ٧- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال .
- ٨- توصيل أهداف المنظمة للعاملين .
- ٩- يحدد الأداء الحالي للموظفين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير

### ثالثاً- أهمية عملية تقويم الأداء:

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من (المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي). (مجموعة ادارة الموارد البشرية، <http://www.hrm-group.com>)

- أ- أهميتها على مستوى المنظمة:
- ١- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين إتجاه المنظمة.
- ٢- رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ٣- تقويم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- ٤- مساعدة المنظمة على وضع معدلات اداء معيارية دقيقة.

ب- أهميتها على مستوى المديرين:

١- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

٢- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسيين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ت- أهميتها على مستوى العاملين:

١- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

٢- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

#### رابعاً- مؤشرات تقويم الأداء :

مؤشرات تقويم الأداء هي نسب تعبر عن علاقة رياضية بين متغيرين لها مدلول وتفسير وهي أداة تحليل توفر للمحلل في معظم الأحوال مفاتيح الاستدلال والمعرفة ، وتحليلها وتفسيرها بشكل سليم يدفع المحلل إلى المجالات التي تحتاج إلى المزيد من البحث والاستقصاء ، وهي أدوات ذات توجه مستقبلي ، أي أن المحلل يكون قادراً على تسوية وضبط الأمور المتصلة أو الموجودة في علاقة ما لتتلاءم مع شكلها وحجمها المحتمل في المستقبل ، وعلى ذلك فإن جدوى النسب المالية تعتمد على تفسيرها بذكاء ومهارة ، وهو ما يمثل الجانب الأصعب في تحليل النسب

وكما أشير سابقاً بأن النسب المالية هي عبارة عن علاقة بين متغيرين فهي تستهدف تبيان تطور معين لأرقام مالية متجانسة تفيد في المقارنة مع النسب المالية السابقة أو مع الأنماط الموضوعية ، كما تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات، وهذه العلاقة يجب أن تكون واضحة ( طارق عبد العال ، ١٩٩٩ ، ٤٠ - ٤١ )

#### خامساً- العوامل المؤثرة على تقويم الأداء :

(١) توقيت التقويم : قد يتم تقويم الأداء أسبوعياً أو شهرياً أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنوياً. ويكون الوقت المناسب هو الوقت الذي يتمكن فيه المقيم من جمع المعلومات الكافية عن موظفيه.

(٢) القائم بعملية التقويم : قد يقوم بالتقويم: المشرف المباشر ، أو لجنة تقويم الأداء ، أو الزملاء في العمل ، أو التقويم الذاتي من خلال الشخص نفسه. (Lloyd, 2009: 10)

### سادساً- مشاكل عملية تقويم الأداء:

يكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقويم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

#### ١- المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

(مجموعة ادارة الموارد البشرية، <http://www.hrm-group.com>)

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم للممارسة للمهنة؛ لذي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقويم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقويم ويضفي جانب الحيادة.
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقويم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقويم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه ان يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- التحيز الشخصي: وهو إحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقويم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

#### ٢- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

<http://www.hrm-group.com>

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقويم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية.

### سادساً: مقاييس وخطوات تقويم الاداء : \*

هناك مجموعة من المقاييس التي يمكن استخدامها في عملية تقويم الاداء وهي كآلاتي :  
(Horngren,et,al,2000,655)

1- مقاييس الكفاءة والفاعلية للمنظمة: وهي قدرة الشركة على التكيف لمتطلبات البيئة اثناء تحقيقها لاهدافها (المخرجات) من خلال قدرتها على الحصول على الموارد او (المدخلات) التي تحتاجها.

٢- مقاييس رضا المستهلك (الزبون): ويقصد به مستوى الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون وتوقعاته بما فيها اشراك الزبون في قرارات الجودة ومتطلباتها وبيان مدى انعكاسها وتأثيرها على مستوى رضاه.

٣ - مقاييس الربحية: وهو معدل العائد الفعلي او المتوقع في المستقبل الذي تحصل عليه الشركة جراء مزاولتها لنشاطاتها المختلفة والذي يقاس بالتدفقات النقدية والتي تعتمد على مدى النمو في الايرادات والربح التشغيلي.

\*ويجدر بالذكر بان هذه المقاييس هي التي ستعتمد كمتغيرات وابعاد لتقويم الاداء في الجانب العملي من البحث، وسيتم التطرق اليها بشكل اوسع في ذلك الجانب.

اما الخطوات الرئيسية في عملية تقويم الاداء فتتمثل بالآتي : (عبود،٤٢٣،٢٠٠٩)

- ١- تحديد الاهداف والمعايير واعداد الخطط اللازمة .
- ٢- تحديد الوزن النسبي للاهداف .
- ٣- قياس الاداء الفعلي .
- ٤- مقارنة الاداء الفعلي بالخطوة وتحديد الانحرافات وابلغ النتائج للأفراد المسؤولة .
- ٥- اتخاذ القرارات المصححة والمعالجة

## المبحث الرابع

### الجانب العملي

العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتقويم اداء العاملين في المنظمات التسويقية

#### اولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث :

تتناول هذه الفقرة عرض البيانات التي أظهرتها استمارات الاستبيان وتحليلها فيما يخص الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتقويم الاداء لعينة البحث ولقد استخدم الباحث لهذا الغرض مقياس ليكرت الخماسي الذي يتوزع بين اعلى وزن له للفقرة (اتفق تماماً أعطيت ٥ درجات ) ،إلى أوطأ وزن له للفقرة ( لا اتفق تماماً" وأعطيت ١ درجة) ،وبينهما ثلاث أوزان أخرى هي (اتفق أعطيت ٤ درجات، اتفق إلى حد ما أعطيت ٣ درجات، لا اتفق أعطيت ٢ درجة) لتمثل حقول الإجابات الأخرى بعد ذلك تم عمل جدول التوزيعات التكرارية لمتغيرات البحث لاعتماد

هذا النوع من الجداول لإغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة ، والانحرافات المعيارية ، واعتمد الباحث أيضا " على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) كمعيار من اجل قياس وتقويم الدرجة المتحصل عليها فيما يخص متغيرات البحث. وبعد اجراء المعالجة والتحليل الإحصائي حصل الباحث على الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين وبالشكل التالي :

#### أ. وصف متغيرات الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتشخيصها وتحليل النتائج :

يشير الجدول ( ١ ) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد الرقابة الاستراتيجية، إذ يتضمن الجدول المذكور الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية. ويتضح من النتائج الواردة في الجدول ( ١ ) ما يأتي :

١- هناك انخفاض في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير الرقابة الاستراتيجية التسويقية، إذ بلغ ( ٢.٨٧ ) ، وبانحراف معياري عام بلغ ( ١.٤٥ ) ولقد بلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير ( ٥٧.٣٣ % ) ، ويتضح إن الوسط الحسابي الموزون اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( ٣ ) ، وهذا يعني ضعف تبني مجتمع البحث لهذا المتغير مما انعكس على اجابات افراد عينة البحث .

٢- يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير الرقابة والكفاءة بلغ ( ٣.٢٣ ) بانحراف معياري بلغ ( ١.٣٦ ) ، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي ) البالغ ( ٣ ) ، وهذا يعني بان هذا المتغير يعد متغيرا " واضحا " لإفراد عينة البحث، وبلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير ( ٦٤.٥ % ) من وجهة نظر المستجيبين، ويعزى ذلك إلى قوة امتلاك أفراد عينة البحث للتصور حول أهمية متغير الرقابة والكفاءة في مجتمع البحث ، مما يعني تبني مجتمع البحث لهذا المتغير .

٣- يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لمتغير الرقابة والجودة للمنتج بلغ ( ١.٩١ ) بانحراف معياري بلغ ( ١.١٥ ) ، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون اقل من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي ) البالغ ( ٣ ) ، وهذا يعني ضعف تبني مجتمع البحث، وبلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير من وجهة نظر افراد عينة البحث ( ٣٨.١٧ % ) .

٤- تشير النتائج إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير الرقابة والتحديث بلغ ( ٢.٩٧ ) بانحراف معياري بلغ ( ١.٤ ) ، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( ٣ ) ، وهذا يعني بان المتغير ، يعد متغيرا " غير واضحا " لإفراد عينة البحث ، وكانت الأهمية النسبية لهذا المتغير تبلغ ( ٥٩.٣٣ % ) من وجهة نظرهم ، ويعود

ذلك إلى انخفاض مستوى إدراك أفراد عينة البحث لأهمية المتغير على مستوى عمل مجتمع البحث ، ويعود ذلك إلى ضعف تبني متغيرات البعد من قبل مجتمع البحث .

٥- تشير النتائج إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير الرقابة والاستجابة للعملاء بلغ ( ٣.٣٧ ) بانحراف معياري بلغ ( ١.٣٥ ) ، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( ٣ ) ، وهذا يعني بان المتغير يعد متغيراً واضحاً لإفراد عينة البحث ، وكانت الأهمية النسبية لهذا المتغير تبلغ ( ٦٧.٣٣ % ) من وجهة نظرهم ، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة البحث لأهمية المتغير على مستوى عمل مجتمع البحث ، ويعود ذلك إلى تبني متغيرات البعد من قبل مجتمع البحث .

#### ب- وصف متغيرات تقويم الاداء وتشخيصها وتحليل النتائج :

يشير الجدول ( ٢ ) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد تقويم الأداء ، إذ يتضمن الجدول المذكور الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية . ويتضح من الجدول (٢) ما يلي :

١- هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير تقويم الاداء ، إذ بلغ ( ٣.٥٧ ) ، وبانحراف معياري عام بلغ ( ١.٣١ ) ولقد بلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير ( ٧١.٤٤ % ) ، ويتضح إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( ٣ ) ، وهذا يعني قوة تبني مجتمع البحث لهذا المتغير مما انعكس على اجابات افراد عينة البحث .

٢- يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير الكفاءة والفاعلية بلغ ( ٣.٥٨ ) بانحراف معياري بلغ ( ١.٤٩ ) ، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي ) البالغ ( ٣ ) ، وهذا يعني بان هذا المتغير يعد متغيراً واضحاً لإفراد عينة البحث ، وبلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير ( ٧١ % ) من وجهة نظر المستجيبين ، ويعزى ذلك إلى قوة امتلاك أفراد عينة البحث للتصور حول أهمية متغير الكفاءة والفاعلية في مجتمع البحث ، مما يعني تبني مجتمع البحث لهذا المتغير .

٣- ويتضح أن الوسط الحسابي الموزون لمتغير رضا الزبون بلغ ( ٣.٣٥ ) بانحراف معياري بلغ ( ١.٣٩ ) ، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي ) البالغ ( ٣ ) ، وهذا يعني قوة تبني مجتمع البحث ، وبلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير من وجهة نظر افراد عينة البحث ( ٦٧ % )

٤- تشير النتائج إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير الربحية بلغ ( ٣.٧٩ ) بانحراف معياري بلغ ( ٠.٩٨ ) ، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( ٣ ) ، وهذا يعني بان المتغير يعد متغيراً واضحاً لإفراد عينة البحث ، وكانت الأهمية النسبية لهذا المتغير

| ت الأبعاد | ت | إجابات أفراد العينة | المؤشرات الإحصائية |
|-----------|---|---------------------|--------------------|
|-----------|---|---------------------|--------------------|

تبلغ (٧٥.٨٣%) من وجهة نظرهم ،ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة البحث لأهمية المتغير على مستوى عمل مجتمع البحث ، ويعود ذلك إلى قوة تبني متغيرات البعد من قبل مجتمع البحث .

**العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية وبين تقويم الاداء.....**

| الاحتراف<br>المعياري | الأهمية<br>النسبية % | الوسط الحسابي<br>الموزون |    | لا<br>اتفق<br>تماما"                                      | لا<br>اتفق | محايد | اتفق | اتفق<br>تماما |     |                             |  |
|----------------------|----------------------|--------------------------|----|-----------------------------------------------------------|------------|-------|------|---------------|-----|-----------------------------|--|
| 1.1025               | 69.17%               | 3.46                     |    | 0                                                         | 7          | 3     | 10   | 4             | X1  | الرقابية والكفاءة           |  |
| 1.5036               | 70.00%               | 3.5                      |    | 5                                                         | 0          | 5     | 6    | 8             | X2  |                             |  |
| 1.2039               | 76.67%               | 3.83                     |    | 0                                                         | 5          | 4     | 5    | 10            | X3  |                             |  |
| 1.3077               | 66.67%               | 3.33                     |    | 3                                                         | 3          | 6     | 7    | 5             | X4  |                             |  |
| 0.9325               | 40.00%               | 2                        |    | 10                                                        | 4          | 10    | 0    | 0             | X5  |                             |  |
| 1.3625               | 64.50%               | 3.23                     |    | الوسط الحسابي الموزون والاحتراف المعياري والاهمية النسبية |            |       |      |               |     |                             |  |
| 0.9696               | 52.50%               | 2.63                     | 3  | 8                                                         |            | 8     | 5    | 0             | X6  | الرقابية والجودة            |  |
| 1.3015               | 39.17%               | 1.96                     | 15 | 0                                                         |            | 4     | 5    | 0             | X7  |                             |  |
| 1.1421               | 30.00%               | 1.5                      | 20 | 0                                                         |            | 0     | 4    | 0             | X8  |                             |  |
| 0.847                | 25.00%               | 1.25                     | 22 | 0                                                         |            | 0     | 2    | 0             | X9  |                             |  |
| 0.9771               | 44.17%               | 2.21                     | 7  | 7                                                         |            | 8     | 2    | 0             | X10 |                             |  |
| 1.1522               | 38.17%               | 1.91                     |    | الوسط الحسابي الموزون والاحتراف المعياري والاهمية النسبية |            |       |      |               |     |                             |  |
| 1.227                | 62.50%               | 3.13                     | 3  | 5                                                         |            | 4     | 10   | 2             | X11 | الرقابية والتحديث           |  |
| 1.3406               | 53.33%               | 2.67                     | 8  | 2                                                         |            | 4     | 10   | 0             | X12 |                             |  |
| 1.3181               | 55.83%               | 2.79                     | 6  | 2                                                         |            | 10    | 3    | 3             | X13 |                             |  |
| 1.7647               | 52.50%               | 2.63                     | 12 | 0                                                         |            | 3     | 3    | 6             | X14 |                             |  |
| 1.5829               | 72.50%               | 3.63                     | 3  | 5                                                         |            | 2     | 2    | 12            | X15 |                             |  |
| 1.4834               | 59.33%               | 2.97                     |    | الوسط الحسابي الموزون والاحتراف المعياري والأهمية النسبية |            |       |      |               |     |                             |  |
| 1.2511               | 70.00%               | 3.5                      | 0  | 8                                                         |            | 3     | 6    | 7             | X16 | الرقابية والاستجابة للعملاء |  |
| 1.1602               | 45.83%               | 2.29                     | 9  | 3                                                         |            | 8     | 4    | 0             | X17 |                             |  |
| 1.274                | 53.33%               | 2.67                     | 6  | 6                                                         |            | 2     | 10   | 0             | X18 |                             |  |
| 1.0321               | 85.00%               | 4.25                     | 0  | 2                                                         |            | 4     | 4    | 14            | X19 |                             |  |
| 0.8999               | 82.50%               | 4.13                     | 0  | 1                                                         |            | 5     | 8    | 10            | X20 |                             |  |
| 1.3593               | 67.33%               | 3.37                     |    | الوسط الحسابي الموزون والاحتراف المعياري والاهمية النسبية |            |       |      |               |     |                             |  |

\*اختصرت فقرات الاستبانة بالرموز (x1,x2,.....) ضغطا للجدول رقم(١)

**المصدر :- إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية**

**جدول (٢) متغيرات تقويم الاداء**

| المؤشرات الإحصائية  |                         |                             | إجابات أفراد العينة  |                                                          |       |      |                | ت<br>الفقرات | ت<br>الأبعاد      |
|---------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------|-------|------|----------------|--------------|-------------------|
| الاحراف<br>المعياري | الأهمية<br>النسبية<br>% | الوسط<br>الحسابي<br>الموزون | لا<br>اتفق<br>تماما" | لا<br>اتفق                                               | محايد | اتفق | اتفق<br>تماما" |              |                   |
| 1.0901              | 83.33%                  | 4.17                        | 0                    | 4                                                        | 0     | 8    | 12             | Y1           | الكفاءة والفاعلية |
| 1.6762              | 57.50%                  | 2.88                        | 7                    | 5                                                        | 4     | 0    | 8              | Y2           |                   |
| 1.6061              | 63.33%                  | 3.17                        | 6                    | 4                                                        | 0     | 8    | 6              | Y3           |                   |
| 1.439               | 67.50%                  | 3.38                        | 1                    | 10                                                       | 0     | 5    | 8              | Y4           |                   |
| 1.1221              | 85.83%                  | 4.29                        | 0                    | 4                                                        | 0     | 5    | 15             | Y5           |                   |
| 1.4932              |                         | 71.50%                      | 3.58                 | الوسط الحسابي الموزون والاحراف المعياري والأهمية النسبية |       |      |                |              |                   |
| 0.637               | 66.67%                  | 3.33                        | 0                    | 2                                                        | 12    | 10   | 0              | Y6           | رضا الزبون        |
| 1.628               | 60.83%                  | 3.04                        | 4                    | 9                                                        | 2     | 0    | 9              | Y7           |                   |
| 0.9891              | 85.00%                  | 4.25                        | 0                    | 0                                                        | 9     | 0    | 15             | Y8           |                   |
| 1.6762              | 62.50%                  | 3.13                        | 8                    | 0                                                        | 4     | 5    | 7              | Y9           |                   |
| 1.4446              | 60.00%                  | 3                           | 4                    | 8                                                        | 0     | 8    | 4              | Y10          |                   |
| 1.3942              |                         | 67.00%                      | 3.35                 | الوسط الحسابي الموزون والاحراف المعياري والأهمية النسبية |       |      |                |              |                   |
| 0.3807              | 96.67%                  | 4.83                        | 0                    | 0                                                        | 0     | 4    | 20             | Y11          | الربحية           |
| 0.779               | 70.83%                  | 3.54                        | 0                    | 0                                                        | 15    | 5    | 4              | Y12          |                   |
| 0.3807              | 56.67%                  | 2.83                        | 0                    | 4                                                        | 20    | 0    | 0              | Y13          |                   |
| 0.4423              | 95.00%                  | 4.75                        | 0                    | 0                                                        | 0     | 6    | 18             | Y14          |                   |
| 0.417               | 60.00%                  | 3                           | 0                    | 2                                                        | 20    | 2    | 0              | Y15          |                   |
| 0.9864              |                         | 75.83%                      | 3.79                 | الوسط الحسابي الموزون والاحراف المعياري والأهمية النسبية |       |      |                |              |                   |

\* اختصرت فقرات الاستبانة بالرموز (y1,y2,.....) ضغطا للجدول رقم(2)

المصدر :- إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانياً - قياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: نتناول هذه الفقرة تحليل علاقة الارتباط بين كل من متغيرات الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتقويم الأداء، واختبار معنويتها، التي

تضمنتها فرضية البحث ، وذلك من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط الخطي، واختبار (ت) T-Test). ومن أجل إعطاء قرار نهائي بشأن التحقق من صحة الفرضية ،تم اختبار والتحقق من معنوية علاقة الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية كمتغير كلي مستقل وتقويم الأداء كمتغير تابع :

فرضية الوجود ( H1 ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتقويم الأداء . يبين الجدول ( ٣ ) نتائج علاقة الارتباط بين متغير الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتقويم الأداء ،إضافة إلى قيمة (T) المحسوبة والجدولية والقرار الخاص بالفرضية

جدول (٣) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المصدر :- إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية  
يتبين من الجدول أعلاه ما يلي :-

| المتغير التابع<br>المتغير المستقل | تقويم الأداء      | قيمة (t) الجدولية (٢٢)،<br>٥% |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| كلفة المزيج التسويقي              | -٠.٤٣             | -٢.٠٧                         |
| قيمة (t) المحسوبة                 | -٢.٢٣             | درجة الثقة                    |
| القرار                            | قبول فرضية الوجود | ٩٩%                           |

وجود علاقة ارتباط سالبة بين متغير الرقابة الاستراتيجية التسويقية بوصفه متغيرا "مستقلا" وتقويم الأداء بوصفه متغيرا "تابعا"، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (-٠.٤٣). وان ما يدعم ذلك إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (-٢.٢٣) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (-٢.٠٧)، عند مستوى معنوية (٥%) أي بدرجة ثقة (٩٥%) . عليه يستدل الباحث مما ورد في أعلاه قبول فرضية الوجود (H1) ، وهذا يعني (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتقويم الأداء).

## الاستنتاجات والتوصيات

### اولا : الاستنتاجات

- ١- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لاستجابة المبحوثين حول متغير الرقابة والكفاءة في الشركة عينة البحث بان الشركة تسعى الى تأكيد عامل الرقابة والكفاءة وتسعى الى الحصول على مواد اولية جديدة ذات كلفة اقل ونوعية عالية في عملية تصنيع منتجاتها .
- ٢- تعمل الشركة على تقليل الانتاج المعيب والتقليل من عملية استهلاك الطاقة اثناء العملية الانتاجية الى اقل ما يمكن ولكنها لاتعمل على استبعاد العاملين غير الكفوئين واستبعاد الاجهزة والمعدات غير الضرورية في العملية الانتاجية .
- ٣- اظهرت النتائج لمتغير الرقابة والجودة المنتج بان الشركة لا تسعى الى الاعلان عن منتجاتها في الصحف والمجلات ذات المصادقية والسرعة العالية والكلفة اقل ولا تسعى الى استخدام شبكة الانترنت في الاعلان عن منتجاتها بدلاً من وسائل الاعلان التقليدية .
- ٤- اظهرت النتائج لمتغير الكفاءة والفاعلية بان الشركة تعتبر الكفاءة والفاعلية هدفاً استراتيجياً لها وانها تعمل بالسرعة والدقة المطلوبة وانها ملتزمة بتطوير اداء وكفاءة وقدرات العاملين لديها .
- ٥- اظهرت النتائج لمتغير رضا الزبون بان الشركة تحرص باستمرار على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وتسعى الى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة الى تحقيق رضا الزبون واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها الى الزبائن .

#### ثانياً: التوصيات

- ١- ان تتبنى الشركة استراتيجية رقابية تساعد على السيطرة على منتجاتها بشكل مكثف في السوق وباقل كلفة ممكنة .
- ٢- ضرورة الاستفادة من نتائج الرقابة الاستراتيجية التسويقية من قبل الادارة العليا للشركة كمؤشر يمكن الاعتماد عليه في تقويم اداء الشركة وبشكل دوري .
- ٣- ضرورة العمل على اتباع كافة الاجراءات والوسائل الرقابية الهادفة الى تحقيق اعلى مبيعات وارباح ممكنة للشركة .
- ٤- ان تضع الشركة متطلبات ورغبات الزبائن في المقام الاول لديها وان تسعى الى تقديم منتج يلائم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم .

بسم الله الرحمن الرحيم

م | استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الاخ المستجوب المحترم

نضع بين ايديكم استبانة الدراسة الموسومة (العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية وبين تقويم الاداء في المنظمات التسويقية/ دراسة تحليلية في شركة بغداد للمشروبات الغازية للفترة من ٢٠١٣-٢٠١٤). والتي نسعى من خلالها الى استطلاع ارائكم حول الفقرات الموجودة وان اجابتمكم الدقيقة حولها سوف يساهم في تحقيق اهداف الدراسة لذا يرجى تفضلكم باختيار الاجابة التي ترونها اكثر انسجاماً مع الواقع الفعلي لعمل الشركة. واملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والاجابة عنها في ضوء خبرتكم ورؤيتكم لعمل الشركة علماً ان كل المعلومات التي تضمنتها الاستمارة سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط وان الباحثان على استعداد تام للتوضيح والاجابة على اي استفسار يتعلق بفقرات الاستبانة .

### مع فائق شكرنا وتقديرنا

الباحث

أولاً - معلومات شخصية : يرجى وضع علامة ( ) في المربع المناسب

العمر

٢٠ - ٣٠ سنة

٣١ - ٤٠ سنة

٤١ - ٥٠ سنة

الجنس

ذكر

انثى

المؤهل العلمي

اعدادية

بكالوريوس

دبلوم عالي

دكتورة

مدة الخدمة بالوظيفة

١- ٢ سنة

دبلوم

ماجستير

٥١ سنة فأكثر

٢- ٥ سنة

١٥ سنة

١٥-٥ سنة

فأكثر

ثانياً - الاسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

| ت | الفقرة                                                                                                              | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١ | تركز الرقابة الإدارية على جودة الأداء                                                                               |           |      |       |         |              |
| ٢ | استخدام أدوات التقنية الحديثة ومتابعة أداء العاملين                                                                 |           |      |       |         |              |
| ٣ | تسهم الرقابة الإدارية في الحفاظ على سلامة الأجهزة والمعدات                                                          |           |      |       |         |              |
| ٤ | تطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بما يتفق مع المتغيرات في مجال المراقبة لتحقيق الجودة في الأداء والحد من الانحرافات |           |      |       |         |              |
| ٥ | الاستعانة بأحدث الأجهزة والتقنيات لدعم نشاط الرقابة الإدارية والعمالية لتحقيق كفاءة عالية في الاداء                 |           |      |       |         |              |

أ - ابعاد الرقابة الاستراتيجية : وتتكون من المتغيرات التالية:-

- ١- الرقابة والكفاءة : يتعين على المديرين أن يكونوا قادرين على دقة قياس وحدات المدخلات ( مواد خام - موارد بشرية وهكذا... ) .

| ت | الفقرة                                                                              | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١ | استخدام التقارير الدورية المنتظمة لمراقبة أداء العاملين                             |           |      |       |         |              |
| ٢ | استخدام التقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء العاملين عند ظهورها لمراقبة أدائهم |           |      |       |         |              |
| ٣ | الرجوع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين                         |           |      |       |         |              |

|   |                                                                |  |  |  |
|---|----------------------------------------------------------------|--|--|--|
| ٤ | فحص الشكاوي ومتابعتها حول أداء العاملين                        |  |  |  |
| ٥ | متابعة الإدارة الكشف المستمر عن سير العمل وفقاً للخطط الموضوعة |  |  |  |

- **الرقابة والجودة** : تتمحور المنافسة بين المنظمات حول زيادة جودة السلع والخدمات حيث ان الشركات تتنافس داخل الفئة الواحدة من حيث الخصائص ، مثل التصميم وغيرها
- ٣- **الرقابة والتحديث** : تساعد الرقابة الإستراتيجية في رفع مستوى عملية التحديث داخل المنظمة . ويأخذ التحديث الناجح مكانه عندما يخلق المديرين بيئة تنظيمية ملائمة

| ت | الفقرة                                                                                                                  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١ | طبيعة العمل تحد من وضع نظم ومعايير قياسية فعالة عن أداء العمل                                                           |           |      |       |         |              |
| ٢ | الاعتماد على التقديرات الشخصية لقياس مستوى كفاءة الأداء من قبل المشرفين والمديرين                                       |           |      |       |         |              |
| ٣ | ندرة تدريب العاملين حول المستجدات في مجال المراقبة                                                                      |           |      |       |         |              |
| ٤ | المحاباة وعدم الحيادية في عملية تقويم الأداء تحد من كفاءة الأداء لعمل تحد من وضع نظم ومعايير قياسية فعالة عن أداء العمل |           |      |       |         |              |
| ٥ | تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول أساليب العمل ومشكلاته                                                    |           |      |       |         |              |

- ٤- **الرقابة والاستجابة للعملاء**: يمكن للمديرين الاستراتيجيين أن يساعدوا منظماتهم كي تكون أكثر كفاءة للاستجابة للعملاء ، إذا قاموا بتطوير نظام الرقابة الذي يسمح لهم بتقويم مدى إيجابية اتصال موظفيهم بالعملاء

| ت | الفقرة                                                                                                                          | اتفق<br>بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق<br>بشدة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|---------|-----------------|
| ١ | تنمية الرقابة الذاتية للعاملين عن طريق الندوات والمحاضرات الهادفة إلى إبراز أهمية أدائهم ودورهم في المحافظة على صلاتهم بالمجتمع |              |      |       |         |                 |
| ٢ | طرح التوجيهات والتعليمات على العاملين بأساليب تتسم بحسن التصرف واحترام الجميع لرفع درجة قبولها                                  |              |      |       |         |                 |
| ٣ | إسهام الرقابة الإدارية على تحقيق كفاءة الأداء المقدم للجمهور المتعامل مع العاملين في الشركة                                     |              |      |       |         |                 |
| ٤ | تسعى الرقابة الإدارية إلى التأكد من حسن الخدمة المقدمة للجمهور                                                                  |              |      |       |         |                 |
| ٥ | دعم بيئة العمل بالإمكانيات البشرية والمادية بما يلائم طبيعة الخدمات والسلع المقدمة للزبائن والعملاء                             |              |      |       |         |                 |

ب - ابعاد تقويم الاداء : وتتكون من المتغيرات التالية:-

- ١- الكفاءة والفاعلية : وهي قدرة الشركة على التكيف لمتطلبات البيئة اثناء تحقيقها لاهدافها (المخرجات) من خلال قدرتها على الحصول على الموارد او (المدخلات) التي تحتاجها .

| ت | الفقرة                                                                                     | اتفق<br>بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق<br>بشدة |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|---------|-----------------|
| ١ | تعتبر الشركة الكفاءة والفاعلية في تقديمها للمنتج هدفاً استراتيجياً لها                     |              |      |       |         |                 |
| ٢ | ان قيام الشركة بتخفيض كلفة منتجاتها يدل على ان الشركة تعمل باعلى كفاءة وفاعلية             |              |      |       |         |                 |
| ٣ | ان سعي الشركة الى خفض كلفة منتجاتها يدل على ان الشركة تعمل بالسرعة والدقة المطلوبة         |              |      |       |         |                 |
| ٤ | ان خفض كلفة منتجات الشركة يدل على ان الشركة ملتزمة بتطوير اداء كفاءة وقدرات العاملين لديها |              |      |       |         |                 |

|   |                                                                                                                 |  |  |  |  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ٥ | ان خفض كلفة منتجات الشركة يدل على ان الشركة تستخدم اقل ما يمكن من المدخلات للحصول على اكبر قدر ممكن من المخرجات |  |  |  |  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

٢- رضا الزبون: ويقصد به مستوى الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون وتوقعاته بما فيها اشراك الزبون في قرارات الجودة ومتطلباتها وبيان مدى انعكاسها وتأثيرها على مستوى رضاء.

| ت | الفقرة                                                                                                  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١ | ان سعي الشركة الى خفض كلفة منتجاتها يدل على ان الشركة تحرص باستمرار على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن |           |      |       |         |              |
| ٢ | تهتم الشركة بمراعاة مدى ملائمة المنتج المقدم للزبون وتوقعاته عن ذلك المنتج                              |           |      |       |         |              |
| ٣ | تسعى الشركة الى جعل الزبون مركزاً لعملياتها ومسارها الى التفوق والتميز                                  |           |      |       |         |              |
| ٤ | ان الشركة تسعى الى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة الى تحقيق رضا الزبون                                  |           |      |       |         |              |
| ٥ | تسعى الشركة في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبائن                                    |           |      |       |         |              |

٣- الربحية : وهو معدل العائد الفعلي او المتوقع في المستقبل الذي تحصل عليه الشركة جراء مزاولتها لنشاطاتها المختلفة والذي يقاس بالتدفقات النقدية .

| ت | الفقرة                                                                                                  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١ | تعمل الشركة على وضع وتطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة الى تحقيق اعلى مردود مالي                           |           |      |       |         |              |
| ٢ | تسعى الشركة الى خفض كلفة منتجاتها بالشكل الذي يساعد على عرض منتجاتها بطريقة مميزة تحقق اعلى ايرادات لها |           |      |       |         |              |

|   |                                                                                                                                                      |  |  |  |  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ٣ | ان سعي الشركة الى خفض كلفة منتجاتها يدل على ان الشركة تهدف الى تحقيق اعلى ارباح ممكنة                                                                |  |  |  |  |
| ٤ | تضع الشركة عملية تحقيق الارباح في المقام الاول لديها                                                                                                 |  |  |  |  |
| ٥ | ان خفض كلفة منتجات الشركة يدل على ان الشركة تقوم بتقليل نسبة الهدر والضاياع اثناء العملية الانتاجية والتي تؤثر سلباً على مستوى التكاليف والايرادات . |  |  |  |  |

### المصادر والمراجع

- ١- الصميدعي ،محمود جاسم ، والساعد، رشاد محمد يوسف ، إدارة التسويق التحليل و التخطيط والرقابة ، دار المناهج ٢٠٠٦
- ٢- العلاق، بشير، والعبدي ،قحطان ، إدارة التسويق ، دار زهران ١٩٩٩
- ٣- اليوسفي ،أحمد ، وآخرون ، إدارة التسويق ، جامعة حلب ٢٠٠٤
- ٤- عبد الفتاح ،محمد سعيد، التسويق ، المكتب العربي الحديث ٢٠٠٧
- 5- Pringl, Kroll Wrigh, 1992, Strategic Management (text and cases). Ally and Bacon.
- 6- <http://students Washington> ( Designing Strategic Control Systems
- ٧- شارلز وجاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ، ١٩٩٨، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ، ٢٠٠١، دار المريخ للنشر ، الرياض. المملكة العربية السعودية .
- ٨- عبد اللطيف عبد اللطيف،حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٧) ،العدد (4)2005.
- ٩- عبد الغفار حنفي ، ورسمية قريا قص ، الأسواق والمؤسسات المالية ، مركز الإسكندرية للكتاب ط ١٩٩٩ .

- ١٠- أبو الفتوح علي فصالة " التحليل المالي وإدارة الأموال "، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ط ١٩٩٩.
- ١٢- طارق عبد العال حماد ، تقويم أداء البنوك التجارية- تحليل العائد و المخاطرة "الدار الجامعية الإسكندرية ١٩٩٩.
- 13- Goel, Dewaker , per A and compensation management ; a modern approach, Asoke . k. Ghosh, New Delhi,India ,2008 .
- 14- Attorneys,Amy, the managers legal handbook, , 5th Edition, Delta Printing Solutions ,California ,USA,2010 .
- 15- Lioyd, ken, per A & phrases for Dummies, Wiley publishing, Indiana, USA, 2009.
- ١٦- نظرية تقويم الاداء، مجموعة ادارة الموارد البشرية،  
٢٢، <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=5189>،  
أغسطس ٢٠١٢ ahmedkordy
- ١٧- عبود ، سالم محمد ، "تطبيقات حديثة في المحاسبة الادارية "، دار الدكتور للعلوم الادارية ، الطبعة الاولى ، بغداد ، ٢٠٠٩
- 18- Horngren, Charles, T., Foster, George & Srikant, M. Datar, "Cost Accounting: A managerial Emphasis", 10th Ed, Prentice- Hall, Inc., 2000.