



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الرقابة التسويقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

تقدم به الطالب:

احمد وهاب رزاق

بإشراف الأستاذة الدكتورة:

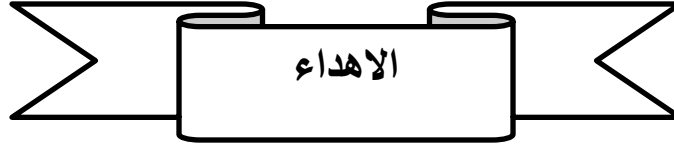
ميسون العبيدي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾

صدق الله العظيم

سورة يوسف: ٧٦



اهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا:

الى الجنود الجاهولين الذين كرمهم رب العزة بقوله الكريم (انما يخشى الله من عباده العلماء)

صدق الله العظيم

الى العيون التي تنزل كل همومي والتي لم تنقطع بالدعاء لي ليل نهار الى منبع العطاء والتضحية والصبر والديني الغالية (حفظها الله ورعاها)

برا واحسانا

الى الأيادي التي تمتد لي في كل محنة لتعينني وتساندني وتازرنني اخوتي

معزة وامتنانا



وانا اذ انهي بحجي هذا لا يسعني الا ان اتقدم بعمق الشكر والامتنان
مقرونا بآيات الحب والعرفان الى الدكتورة الفاضلة

((ميسون العيادي))

الذي تفضل مشكورا بالأشرف ... ولسعة صدره ولما ابداه من

... مساعدة في اتمام بحجي هذا

وانطلاقا من العرفان بالجميل فاني اتقدم بالشكر والامتنان لهذا الصرح العلمي الشامخ كلية الادارة
والاقتصاد | جامعة بابل والمتمثلة بعمادة الكلية ورئاسة القسم

... واتوجه بالشكر الجزيل الى رئيس قسم ادارة الاعمال والى كافة اساتذة قسم ادارة الاعمال

الذين لم يقصروا في توجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم على مدى اربع سنوات

واخيرا اتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان الى كل من ساندني بدعواته الصادقة او تمنياته المخلصة

ومن فاتي ذكرهم اشكرهم جميعا وارجو من الله يوفقني واياهم لما يحب ويرضى



قائمة المحتويات

ت	الموضوع	الصفحة
١	الآية القرآنية	أ
٢	الاهداء	ب
٣	الشكر والتقدير	ت
٤	فهرس المحتويات	ث - ج
٥	فهرس الاشكال	ج
٦	الملخص	ح
٧	المقدمة	١
٨	المبحث الاول	
٩	مشكلة البحث	٤
١٠	اهمية البحث	٤
١١	اهداف البحث	٤
١٢	انموذج البحث	٥
١٣	فرضيات البحث	٥
١٤	الدراسات السابقة	٦
١٥	المبحث الثاني	
١٦	مفهوم الرقابة التسويقية	٩
١٧	اهمية الرقابة التسويقية	٩
١٨	ابعاد الرقابة التسويقية	١٠
١٩	المبحث الثالث	
٢٠	مفهوم الميزة التنافسية	١٥
٢١	اهمية الميزة التنافسية	١٦
٢٢	ابعاد الميزة التنافسية	١٧
٢٣	المبحث الرابع: علاقة الرقابة التسويقية بالميزة التنافسية	٢١
٢٤	المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	٢٤
٢٥	قائمة المصادر	٢٦
٣٦	قائمة المصادر	٣١

قائمة الاشكال

ت	الموضوع	الصفحة
١	الشكل (١) ... المخطط الفرضي للبحث	٤
٢	الشكل (٢) ... مخطط العملية الرقابية	٩
٣	الشكل (٥) ... النموذج الماسي لـ Porter	٢١



تضمن هذا البحث الرقابة التسويقية كمتغير مستقل بأبعاده الفرعية وهي (عناصر الرقابة التسويقية، التدقيق التسويقي، مراجعة الفاعلية التسويقية) الميزة التنافسية كمتغير تابع.

وتكمن مشكلة البحث في افتقار إدارات المنظمات الى الالمام والدراية الكافية بأبعاد الرقابة التسويقية من جانب وعلاقتها بموضوع تحقيق الميزة التنافسية من جانب اخر.

سعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: المحاولة للتعرف على الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية، وتوضيح طبيعة التأثير بين الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.

وان أهمية البحث نابعه من كونه: ذو فائدة كبيرة للمنظمات في توجيه انظارها نحو تبني الرقابة التسويقية، والدور الذي تلعبه عملية الرقابة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف بمكونات الرقابة التسويقية وابعادها وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد اعتمدت فرضيتين رئيسيتين: الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية والفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: الرقابة التسويقية هي الوظيفة التي تربط المستهلكين بمتخذ القرار من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن استخدامها في تحديد الفرص والمشكلات التسويقية وهي في سبيل ذلك تحدد المعلومة المفيدة للمؤسسة، وتقوم الرقابة التسويقية بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي مما يجعلها على دراية بكافة التغيرات الحاصلة في بيئتها، هناك ثلاث أنواع للرقابة التسويقية: الرقابة على الربحية، الرقابة على الاستراتيجية، الرقابة على الخطة السنوية. وتقوم الرقابة التسويقية بتحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا مما يزيد من التكاليف التسويقية. لم يعد سعي المنظمات المعاصرة في ظل انحسار الفرص التسويقية مقتصرًا على البحث باتجاه بناء المزايا التنافسية، وإنما في تبني الوسائل الكفيلة لديمومة تلك المزايا، وتمثل الرقابة التسويقية إحدى أكثر الأسلحة أهمية في بلوغ تلك الغاية من خلال تعزيز قدرة المنظمة على استدامة مزاياها التنافسية.

كما ختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها: على الإدارات العليا في منظمات الاعمال ان تزيد من الاهتمام بنظام الرقابة التسويقية لما له من أهمية في كسب الميزة التنافسية للشركة. العمل على تكوين ثقافة عامة من اجل تبني مؤسسات لفلسفة وثقافة الرقابة التسويقية. من الضروري ان تعيد الشركة النظر في مكانة نظام الرقابة التسويقية بالنسبة للهيكل التنظيمي وإدخال مفهوم الرقابة التسويقية في جميع فروعها. زيادة الاهتمام إدارات المنظمات بالتزاماتها المعيشية اتجاه المجتمع وهذا يزيد من فاعلية المسؤولية الاجتماعية لها.

المقدمة

المقدمة:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، لذلك احتلت الرقابة دورا رياديا في النشاطات الأدبية والفنية. تعتبر الرقابة عنصرا رئيسيا من عناصر العملية الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري، تظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها. إن الرقابة وظيفة مطلوبة في جميع المستويات فهي لا تقتصر على الإدارة العليا فقط وإنما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى، هذا فضلا عن أن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا وتعد في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة فالرقابة تعد عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي مقارنة بالنشاط المخطط أدائه ومن ثم تحديد الانحرافات ومعرفة أسباب الانحرافات. كما وتعد الرقابة التسويقية الوظيفة التي تمكن المدير التسويقي من التأكد أن ما تم يكون مطابقا لما يريد إتمامه، بصفة عامة تبرز أهمية الرقابة فيما تقدمه من تغذية عكسية تزود الإدارة العليا وصناع القرار بالمعلومات والبيانات التي تساعد في تصحيح الانحرافات. كما تعد الميزة التنافسية مهمة في نجاح المنظمات، أنا يمثل السلاح الحاسم في صراعها من أجل البقاء والنمو فالمنظمات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالميزة التنافسية هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

نظرا لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات (الرقابة التسويقية والميزة التنافسية) ضمن إطار شمولي ولا سيما البيئة العراقية وجدنا من المناسب دراسة متغيرات الرقابة التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

ولقد اشتمل البحث خمسة مباحث: خصص المبحث الأول: منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني: الرقابة التسويقية، وخصص المبحث الثالث: الميزة التنافسية، أما المبحث الرابع خصص: العلاقة بين الرقابة التسويقية والميزة التنافسية. وخصص المبحث الأخير: أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وكذلك التوصيات المقدمة إلى الشركات

المبحث الأول

منهجية الدراسة وبحوث سابقة

- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- نموذج البحث
- فرضيات البحث
- الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

منهجية البحث: وهي المسار الميداني والطريقة العلمية لتحديد مشكلة الدراسة وإعطاء فكرة موجزة عنها وعن متغيراتها الأساسية والطريقة المستعملة لإنجازها ومعالجتها تحقيقاً لأهداف الدراسة. لذا تضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة البحث:

تعتبر عملية الرقابة التسويقية أداة أساسية لتوفير المعلومات الضرورية عن السوق والزبائن والمنافسين التي تساعد على تصنيف المنتجات، كما تساعد في رفع قدرة المنظمة التنافسية، فهذه المعلومات هي الركيزة في تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- (١) الى أي مدى تساهم الرقابة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- (٢) ما هو واقع الرقابة التسويقية؟ وما هي العلاقة بين الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية؟
- (٣) هل هناك تأثير بين إبعاد الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية؟
- (٤) ما المقصود بالرقابة التسويقية والميزة التنافسية؟

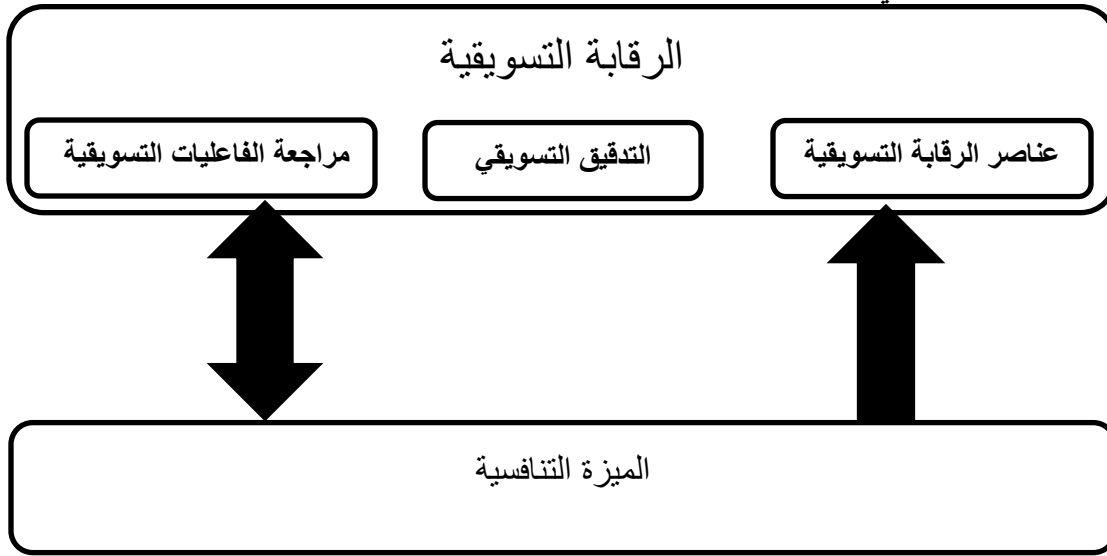
ثانياً: أهمية البحث:

- (١) ان هذا البحث وما قد يصل اليه من نتائج ذو فائدة كبيرة للمنظمات في توجيه انظارها نحو تبني الرقابة التسويقية.
- (٢) الدور الذي تلعبه عملية الرقابة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية.
- (٣) التعرف بمكونات الرقابة التسويقية وإبعادها وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية.
- (٤) قلة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت الموضوع.

ثالثاً: اهداف البحث:

- (١) ان الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في المحاولة للتعرف على الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.
- (٢) توضيح طبيعة التأثير بين الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.
- (٣) تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في تحقيق الاستفادة القصوى من الرقابة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث: ٢٠٢١

خامساً: فرضيات البحث:

(الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية).

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- (١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعدها عناصر الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.
- (٢) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعدها التدقيق التسويقي وتحقيق الرقابة التنافسية.
- (٣) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعدها مراجعة الفاعليات التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- (١) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها عناصر الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.
- (٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها التدقيق التسويقي وتحقيق الرقابة التنافسية.
- (٣) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها مراجعة الفاعليات التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.

سادسا: اهم الدراسات السابقة:

١. اهم الدراسات المتعلقة بالرقابة التسويقية:

- دراسة الناصر ١٩٩٣: (دور الرقابة التسويقية على عملية اتخاذ القرار)
قامت الدراسة على مجموعة من الشركات لقياس اعتماد الشركات الصناعية على الرقابة التسويقية الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها وتزويد مراكز اتخاذ القرارات بالمعلومات المطلوبة التي تساهم في عملية اتخاذ القرارات بدقة وسرعة وبما يتلائم مع الظروف الحالية الداخلية والخارجية المحيطة بمنظمات الاعمال.
- دراسة بن طيفور ٢٠١٤: (دور الرقابة التسويقية على منتجات العلامة التجارية في السوق الجزائري)
تلعب الرقابة التسويقية على العلامة التجارية دورا هاما وفعالا بالنسبة للمؤسسات، باعتبارها مدخل لضمان جودة منتجاتها وزيادة ارباحها وكذلك تحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، نظرا لارتباطها الوثيق بوظائف المؤسسة، فالطريق الوحيد لضمان الرقابة على العلامة التجارية هو الفهم الكامل لكل مراحل العملية الإنتاجية وهذا يقوم على أساس نظام رقابي متكامل، يكون قبل العمليات او اثناء وبعد الانتهاء منها والعمل البحثي الذي قمنا بدراستها تمثل دور الرقابة على منتجات العلامة لشركة PMG وتخصصنا في العلامة التجارية Nike

٢. اهم الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

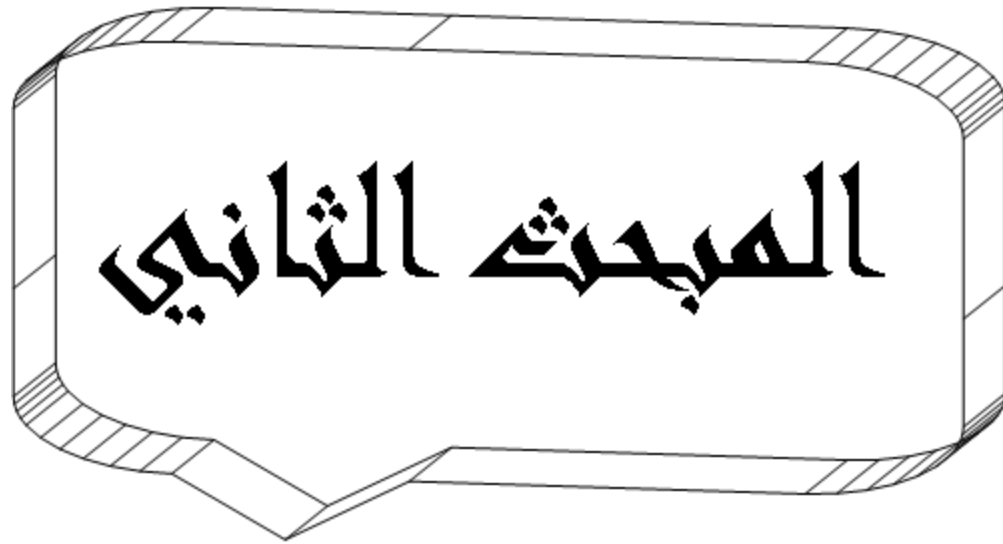
- دراسة إبراهيم ٢٠١٤: (تأثير التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية)
تزايد الاهتمام بكل من التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية لما يشكلانه من أهمية كبيرة للمنظمات على اختلاف طبيعة نشاطاتها، لذلك يهدف البحث الى الوقوف على واقع عمل شركة التأمين وأقسامها وفروعها في مجال التفكير الاستراتيجي وأثرهما في الميزة التنافسية في صناعة التأمين وإثارة اهتمام القادة الاستراتيجيين في الادارة العليا للشركة لأهمية متغيرات البحث، يهدف هذا البحث الموسوم أثر التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية في صناعة التأمين الى قياس أثر التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية في صناعة خدمات التأمين، في الوقت الذي تتجه فيه الكثير من الدول إلى الاعتماد بشكل كبير على الخدمات في اقتصاداتها، ولبوغ هدف البحث المذكور بني مخطط فرضي للبحث تضمن المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتغيرات الفرعية، واعتمادا على حركة المخطط صيغت فرضية رئيسية تضمنت ٤ فرضيات فرعية، ولاختبار صحة الفرضيات تم اختيار عينة عشوائية لتمثل مجتمع البحث، حيث شملت العينة وقوامها ٤٠ فرداً، مدراء الأقسام والفروع العاملين في شركة التأمين الوطنية، وتم جمع المعلومات عن عينة البحث باستخدام استمارة الاستبيان ومجموعة من التقارير السنوية، وعولجت البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية الوصفية لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، وفي ضوء النتائج والتحليلات توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة تأثير بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية في صناعة التأمين، وجاءت النتائج متطابقة مع فرضيات البحث.

• دراسة غالب ٢٠٠٣: "فاعلية تقويم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية" تناولت هذه الدراسة فاعلية تقويم أداء الموارد البشرية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تمثلت المشكلة بعدم وضوح الرؤى لأهمية عملية تقويم أداء الموارد البشرية وافتقار الشركة الى نظام علمي سليم لتقويم الاداء يأخذ بنظر الاعتبار تلبية طموحات كل من المنظمة والعاملين فيها، لذا فأن هدف الدراسة هو التعرف على مدى فاعلية تقويم الاداء في الشركة المذكورة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

ولغرض تحقيق هذا الهدف تم اعتماد أربع فرضيات تعكس العلاقة بين اهداف عملية تقويم الاداء (الاستراتيجية، المنظمة، العاملين). وكل بعد من ابعاد الميزة التنافسية (الكلفة، النوعية، المرونة، التسليم). واختبار مدى صحة هذه الفرضيات تم جمع وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات كل من اهداف عملية تقويم الاداء وابعاد الميزة التنافسية وقد صممت استبيان لهذا الغرض تم بموجبها استجواب جميع المديرين ورؤساء الشعب المعنيين بعملية تقويم الاداء في الشركة مجال الدراسة. وقد تم اثبات صحة الفرضيات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية حيث اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وذات تأثير عال بين اهداف عملية تقويم الاداء وكل بعد من ابعاد الميزة التنافسية.

سابعا: مجالات الفائدة من الدراسات السابقة:

١. تعزيز الجانب النظري.
٢. التعرف على أهمية الدراسة في إضافة معلومات جديدة.
٣. المساهمة في تحديد ابعاد الرقابة التسويقية.
٤. تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع.
٥. التعرف على اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسات واجراء مقارنة مع نتائج الدراسة الحالية.
٦. ساهمت في تحديد أحد المتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بالميزة التنافسية.
٧. ساعدت الدراسات السابقة على إعطاء قوة للدراسة الحالية من خلال النقاط المشتركة التي تناولتها.
٨. اغنت الجانب النظري للدراسة الحالية ببعض المبادئ المتعلقة بموضوعي الدراسة وذلك خلال ما تم طرحه من مبادئ عامة.
٩. مقارنة ما ورد من نتائج لهذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية.



الرقابة التسويقية

- مفهوم الرقابة التسويقية
- أهمية الرقابة التسويقية
- أبعاد الرقابة التسويقية

المبحث الثاني: الرقابة التسويقية

أولاً: مفهوم الرقابة التسويقية:

اختلفت الكتابات في تحديد مفهوم الرقابة، ولذلك تعددت التعاريف التي تناولتها، وفيما يلي نذكر بعضاً منها.

يعرف تيري الرقابة بأنها: "التحديد الواضح والدقيق لما يتم تنفيذه من طرق تقييم الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر حتى يتفق الأداء الفعل الخطط والأهداف الموضوعه". (منصور، ١٩٩٩: ٢٣٩)

أما عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول فإنه يعطي للرقابة أهمية خاصة فيعرفها بأنها: "التحقق من كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي أختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى". (اللويزي، ٢٠٠٠: ١٢٠)

كما تعرف الرقابة: "هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف، وإنجاز الأنشطة والتأكد أن النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي". (حنفي وأبو حقف، ١٩٩٣: ٨٠)

وعرفها (حبيب، ١٩٩٧: ١٦٨) بأنها هي: "عملية التأكد من اتجاه العمليات الإدارية والاعمال التنفيذية نحو تحقيق الأهداف المقصودة منها، مع التزامها بالقانون والاعتمادات المالية المسموح بها ومواجهة أي انحراف من ذلك".

ثانياً: أهمية الرقابة التسويقية: (الخطيب، ٢٠١٠: ٧٩)

١. **عناصر الرقابة التسويقية:** وتتكون من ثلاث مكونات وهي:
 - **عنصر البيئة:** هي وصف الظروف العامة للوحدة التسويقية أي المتغيرات البيئية التي تؤثر على الرقابة وتؤثر على العلاقة بين مزيج الرقابة والنتائج السلوكية والتقنية والبيئية وتنقسم البيئة الى بيئة كبيرة – بيئة عمليات – بيئة صغيرة.
 - **عنصر الرقابة:** وهي المكون الثاني وتشمل على مختلف الظواهر التي هي الادب الإداري وهي الاليات المكتوبة التي تؤثر على احتمالية تعرف العاملين والمجموعات في المنظمة وبما يجعلها تستند الى الأهداف التسويقية. اما الرقابة العامة فهي تتعلق بالعاملين وتؤثر على سلوك الافراد والمجموعات للوحدة التسويقية وهذه الضوابط قد تكون إيجابية او سلبية التأثير على الأهداف التسويقية.
 - **عنصر النتائج:** وهي المكون الثالث وهي التي تنشأ عن استخدام الضوابط الرقابية فهي في البداية تنقسم الى تأثيرات شخصية وتأثيرات على الوحدة التسويقية اما النتائج على الحصة التسويقية فتتعلق بالإنجاز مثل معايير الإنجاز المالية والتحليلية او اية معايير مستقلة بالإنجازية

وعلى عكس من النماذج الرقابية التحليلية فإن هذا النموذج يعمل على التكامل البيئي وأثره على مختلف الضوابط البيئية وبالتالي على النتائج وما فيها من متغيرات.

٢. **التدقيق التسويقي:** يعد التدقيق هو نشاط تقييمي مستمر لمصاحب للأداء لمراجعتها من حيث التنفيذ والانجاز ثم التدقيق على جودة هذا الإنجاز ويعد هذا النشاط أحد أهم العناصر التي تركز عليها إدارة التسويق في ظل المنافسة العالمية لتحقيق الجودة وتشمل عملية التدقيق جميع مجالات العمل والخدمات لتحقيق الجودة المطلوبة في مواصفات المنتج التجاري.
٣. **مراجعة الفاعلية التسويقية:** هي اختبار دوري شامل ومستقل ومنتظم لكل البيئة التسويقية للمنظمة، ورسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها التسويقية الوظيفية والإنتاجية والهيكل التنظيمي والنظم التسويقية من خلال خبرات تسويقية مناسبة ومستقلة من داخل أو خارج المنظمة لتقييم والتطوير المقترح للأداء التسويقي لتحقيق المكانة الأفضل للمنظمة بالسوق.
- وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة التسويقية بدون المراجعة التسويقية تبتعد عن الموضوعية وتتجه إلى الارتجال والعشوائية حيث تجيب المراجعة التسويقية متخذ القرار على الأسئلة المهمة أين نحن؟ وأين الآخرون؟ وهل نسير بشكل صحيح نحو ما نريد

ثالثاً: أبعاد الرقابة التسويقية: (حمودي، ٢٠١٨: ٢٧)

١. عناصر الرقابة التسويقية: وتتكون من ثلاث مكونات وهي:
- **عنصر البيئة:** هي تصف الظروف العامة للوحدة التسويقية أي المتغيرات البيئية التي تؤثر على الرقابة وتؤثر على العلاقة بين مزيج الرقابة والنتائج السلوكية والتقنية والبيئية وتنقسم البيئة إلى بيئة كبيرة - بيئة عمليات - بيئة صغيرة.
- ولقد تزايد الاهتمام بالبيئة التسويقية الخارجية (الكلية) المحيطة بالمنظمة وعواملها بعد ظهور الاتجاهات الفكرية الحديثة. أن المنظمات المعاصرة لا تتواجد في فراغ وإنما وجدت لكي تعنى بحاجات المجتمع وأن بقاء واستمرار ونمو ونجاح المنظمات مرتبط بقدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية (Thompson). فهناك مفاهيم متعددة تناولت البيئة التسويقية الخارجية، فقد تم تعريفها على أنها تلك العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير على استمراريتها (العاني). كما عرفها (simons & Desai) بأنها مجموعة من القوى التي تؤثر بطريقة مباشرة بمدى قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات ومدى القدرة على توليد المخرجات. ويتضمن هذا المفهوم ضرورة إجراء التكيف ما بين الأنشطة الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية المحيطة وأن المنظمات على اختلاف أهدافها أن لم تستطيع دراسة بيئتها التعرف عليها ولم تستطيع التعامل معها فإن هذا يعني عدم قدرتها على مواكبة التطورات ومجازاة المنافسين فهناك علاقة بين المنظمة وبين البيئة التي توجد فيها فسلما كانت البيئة معروفة لدى إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص كلما أمكنها ذلك من تعزيز نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف واقتناص الفرص وتجنب التهديدات، ولأجل ذلك فإن على المنظمة إجراء تحليل موضوعي للبيئة وأن أشهر طريقة التحليل هي تلك التي يطلق عليها بتحليل (SWOT) واستناد إلى هذا التحليل فإن هناك قوى داخلية وأخرى خارجية تؤثر في المنظمة في أثناء قيامها بتقديم سلعها أو خدماتها للأسواق المستهدفة، وهذه القوى إما أن تكون على شكل نقاط قوة ونقاط ضعف (قوى داخلية) وإما أن تكون فرص وتهديدات (قوى خارجية)، وهذه القوى تؤثر في المنظمة إيجابياً، إذا تؤدي إلى تطور المنظمة ونموها في تقديم منتجاتها وزيادة حصتها السوقية الحالية والمحتملة، أو قد تؤثر سلباً فتؤدي إلى تراجع مستوى حصتها

السوقية عنصر الرقابة: وهي المكون الثاني وتشمل على مختلف الظواهر التي هي الأدب الإداري وهي الآليات المكتوبة التي تؤثر على احتمالية تعرف العاملين والمجموعات في المنظمة وبما يجعلها تستند إلى الأهداف التسويقية. أما الرقابة العامة فهي تتعلق بالعاملين وتؤثر على سلوك الأفراد أو المجموعات للوحدة التسويقية وهذه الضوابط قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأهداف التسويقية (الصميدعي) ويعتبر عنصر الرقابة من العناصر المهمة للمنظمة وعدم وجود هذا العنصر العام يكون حتما سبب في عدم فاعلية أنظمة المنظمة حتى وإن كانت باقي مكونات المنظمة قوية وفعالة ويتم تحديد أهمية هذا العنصر بموافقة الأفراد المسؤولين كما أن نظرة الإدارة اتجاه عنصر الرقابة وموقفها اتجاهه له تأثير هام على فاعلية وبالتالي فعلى الإدارة اظهار تأييدها القوي لعنصر الرقابة وتبليغه لكل شخص في المؤسسة ويمكن تلخيص أهم العوامل التي يستند عليها عنصر الرقابة بالالتزام بالكفاءة ، النزاهة والقيم الأخلاقية ، فلسفة الإدارة ونمط التشغيل ، الهيكل التنظيمي وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات (الخطيب)

- عنصر النتائج: وهي المكون الثالث وهي التي تنشأ عن استخدام الضوابط الرقابية فهي في البداية تنقسم إلى تأثيرات شخصية وتأثيرات على الوحدة التسويقية أما النتائج على الحصة التسويقية فتتعلق بالإنجاز مثل معايير الإنجاز المالية والتحليلية أو اية معايير مستقلة بالإنتاجية وعلى العكس من النماذج الرقابية التحليلية فإن هذا النموذج يعمل على تكامل البعد البيئي وأثره على مختلف الضوابط البيئية وبالتالي على النتائج

التدقيق التسويقي: يعد التدقيق هو نشاط تقييمي مستمر لمصاحب للأداء لمراجعتة من حيث التنفيذ والانجاز ثم التدقيق على جودة هذا الإنجاز ويعد هذا النشاط أحد أهم العناصر التي تركز عليها إدارة التسويق في ظل المنافسة العالمية لتحقيق الجودة وتشمل عملية التدقيق جميع مجالات العمل والخدمات لتحقيق الجودة المطلوبة في مواصفات المنتج التجاري. (الحاج وعودة)

لقد ظهر في الآونة الأخيرة زيادة الاهتمام بالتدقيق التسويقي في منظمات الاعمال التسويقية الكبيرة والسبب هو كبر حجم الأعمال وتعقيدها مما أدى إلى إمكانية إدارة المنظمة في السيطرة على هذه الاعمال بصورة مباشرة وذلك من وجود وسيلة رقابية فعالة تساعد على حماية أصولها من السرقة والضياع والتلاعب والى حسن سير الأعمال في المنظمة. (الساعدي)

ويمكن اظهار اهداف التدقيق التسويقي بالنقاط الاتية:

- تحديد كيفية استخدام المنظمة للمفهوم التسويقي.
- تطوير قدرة المنظمة على تقديم الخدمات التي تلبي حاجات الزبون ورغباته.
- تقديم وصف دقيق للأرباح المتوقعة من الخدمات المختلفة المقدمة الى الأسواق المستهدفة.
- تحديد التغيرات البيئية التي تحتاج إلى إعادة النظر في تقدير الفرص التسويقية.
- تقييم إجراءات التخطيط التسويقي والرقابة التسويقية للمنظمة.
- دعم وتعزيز عملية التقييم واتخاذ القرارات الصحيحة من خلال جمع البيانات اللازمة.

٢. المراجعة الفاعليات التسويقية: هي نشاط الفحص والتحقق الذي يتم بواسطة شخص معين او جهة معينة بغرض الحصول على المعلومات اللازمة للتحقق من تنفيذ المهام والالتزام بالمعايير والحفاظ على الموارد وإنجاز اهداف واستراتيجيات التسويق.

ويرى (الديوجي) للمراجعة التسويقية أهمية ذلك لان يجب اتخاذها وتطبيقها على كل المشاريع الصغيرة والكبيرة التي تسعى لتحقيق الربح او التي لا تسعى لذلك وللمراجعة التسويقية أهمية عندما تؤدي لأول مرة او عندما تؤدي

بعد مضي فترة طويلة نسبيا من الوقت ويمكن أن تشمل نشاطا معيناً في المنظمة أو أن تشمل مجموعة من الأنشطة التسويقية ككل ولعل من أهم نتائج المراجعة التسويقية هي معرفة كيفية إعادة ترتيب وتوزيع الجهود التسويقية وإعادة اختبار الفرص التسويقية. والمراجعة التسويقية ستهتم في العديد من الجوانب ومنها:

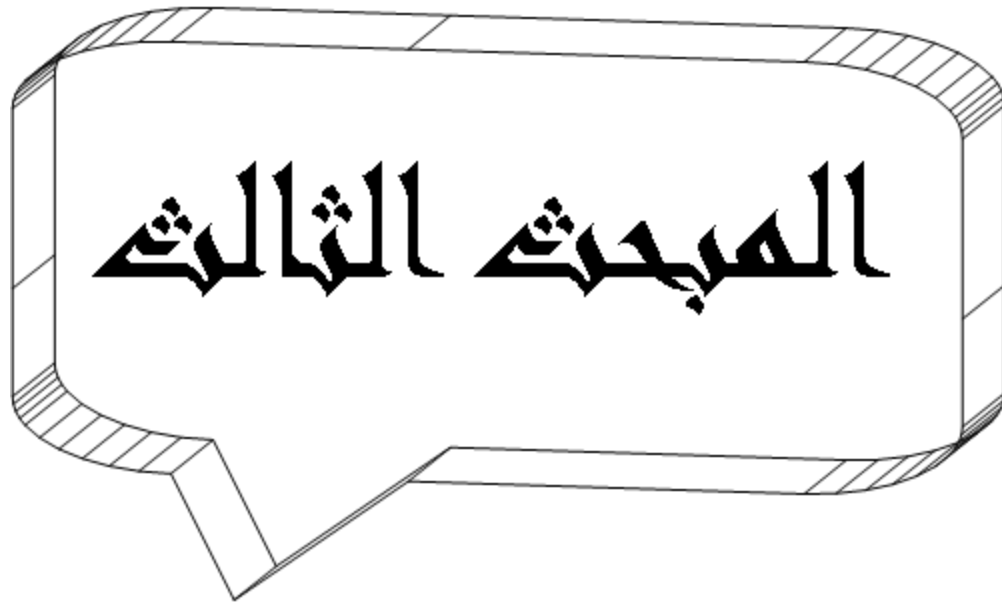
- شرح الأنشطة المعاصرة والنتائج المتعلقة بالسياسات والكلف والأسعار والأرباح.
- المعلومات حول الزبائن والمنافسة والتطورات البيئية التي يمكن أن تؤثر على الاستراتيجية التسويقية.
- اكتشاف الفرص والبدائل وذلك لتحسين الاستراتيجية التسويقية.
- تجهيز بقاعدة بيانات لاستخدامها في كيفية تحقيق أهداف المنظمة والأهداف التسويقية.
- يمكن توضيح أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها المراجعة التسويقية وهي كالآتي:
- تحديد المكانة السوقية للمنظمة ومنافسيها بطريقة علمية.
- تقديم التوجيهات والتوصيات بتصحيح الأداء.
- الحكم على الالتزام العام بالتوجه التسويقي للمنظمة.
- التعرف على مدى تحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية والتفاصيل التكتيكية للمنظمة حتى يتم التوصية بما في شأنه تصحيح الأخطاء واغتنام الفرص التسويقية للمنظمة.
- المساهمة بصورة أساسية في عملية التخطيط التسويقي.
- تطوير الحلول التسويقية ذات الفعالية في التكلفة والقابلية للتطبيق من خلال المكانة السوقية للمنظمة والمركز المالي والإمكانات البشرية المالية المتاحة.
- فحص البيئة التسويقية الخارجية والداخلية للمنظمة ومدى تناسبها مع عناصر الأداء التسويقي.

عناصر المراجعة التسويقية:

- مراجعة البيئة التسويقية: يختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمنظمة مثل التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وتأثير تلك التغيرات على عمل المنظمة وبالإضافة إلى ذلك تقوم المنظمة بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة مثل الأسواق والمستهلكين والمنافسين والموردين والموزعين والمنظمات التسويقية التي تسهل من أداء المنظمة مثل وكالات الإعلان ومكاتب الاستشارية.
- مراجعة الاستراتيجية التسويقية: يقوم المراجع باستعراض رسالة المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها والأهداف التسويقية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال وكذلك الاستراتيجيات التسويقية ومدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية والمستقبلية للمنظمة مثل مدى القيام بتقسيم السوق إلى قطاعات ما هي استراتيجيات المركز التنافسي والسوقي التي تتم تطبيقها وما هي التوجيهات الاستراتيجية التي قامت المنظمة بتبنيها وتطبيقها.
- مراجعة التنظيم التسويقي: تختص بتقييم القدرات التنظيمية لإدارة التسويق ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية وفي هذا الخصوص يتم التأكد من مدى توافر السلطة الكافية والمسؤولية التنفيذ الأنشطة التسويقية التي تؤثر على رضا المستهلكين وكذلك يتم التأكد من مدى فعالية تنظيم إدارة التسويق سواء وفق المناطق أو المنتجات أو العملاء أو التقييم الوظيفي ومدى قدرة التنظيم المطبق على تحقيق الأهداف الموضوعية.
- مراجعة الأنظمة التسويقية: تقوم المراجعة التسويقية بتقدير وتقييم وجود الأنظمة الفرعية للمنظمة في خدمة أهدافها وفي تحليل وتخطيط ورقابة الأنشطة التسويقية المختلفة وفي هذا الصدد يتم تقييم كل من

أنظمة المعلومات التسويقية وقدراتها على توليد المعلومات الصحيحة وبطريقة متجددة وفعالة وفي الوقت المناسب وذلك عن تطورات التي تحدث في الأسعار البيئية والمنافسين والموزعين. أنظمة التخطيط التسويقي ومدى قدرة إدارة التسويق على قياس السوق المحتمل والتنبؤ بالمبيعات بطريقة فعالة وتحديد الحصص البيعية على أساس جيد. نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة ومدى وجود نظام التحليل وتقييم الأفكار التسويقية قبل الاستثمار فيها وتحليل الجدوى الفنية والتسويقية واختبار الخطط التسويقية قبل تقديم المنتجات الجديدة بشكل نهائي.

- مراجعة الإنتاجية التسويقية: يختص هذا الجانب باختصار ربحية الكيانات التسويقية المختلفة ووحدات الأعمال التي تمتلكها المنظمة وفعالية التكاليف التسويقية ومدى الرقي في الأداء التسويقي وهناك الكثير من المؤشرات والفعالية والإنتاجية التي يمكن استخدامها سواء على مستوى النشاط التسويقي بشكل عام أو على مستوى كل عنصر من عناصر نشاط المزيج التسويقي.
- مراجعة الوظيفة التسويقية: تقوم هذه المراجعة بتقييم متعمق من عناصر المزيج التسويقي (السلعة، السعر، الترويج، المكان) ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية



الميزة التنافسية

- مفهوم الميزة التنافسية
- أهمية الميزة التنافسية
- أبعاد الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

لعل من أهم التحديات المعاصرة التي يواجهها قادة المنظمات المعاصرة هو الميزة التنافسية فان مسوغات التغييرات في البيئة التنافسية وندرة الموارد حتمت ظهور مستوى متقدم من الميزة التنافسية تجتاز حدود الحاضر لتسود وتبقى في مستقبل المنظمات الاستراتيجية.

في الوقت الحاضر يوجد صراع متواصل ما بين منظمات الأعمال حول المزايا التنافسية وإن المنظمة التي تمتلك ميزة معينة نسبةً إلى منافسيها، هي المنظمة القادرة على جذب الزبائن، وبناء الموقع الأفضل في ذهن الزبون لتضمن بقائها في الصدارة عبر تدفق مستمر للمزايا التنافسية، ولكي تبقى هذه المنظمات في المقدمة، فإنها تضع في حساباتها أن كل شيء يتغير، وأن التغير هو الشيء الثابت الوحيد.

ويُعدّ مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحددة في الوقت الحاضر، وقد لقي اهتماماً واسعاً في أدبيات إدارة الأعمال، وأنطلق الباحثون في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، من خلال رؤى مختلفة، وجاء هذا المبحث لتسليط الضوء على الميزة التنافسية.

عرفت الميزة التنافسية (كما هو في الكثير من المفاهيم الإدارية المعاصرة) بالكثير من التعريفات فقد عرفها (المعموري، ١٩٩٩: ٣١) وهو إن الميزة التنافسية تعني مجالات تفوق المنظمة على منافسيها، وبتعبير آخر هي "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون".

كما يعرفها (السلمي، ٢٠٠١: ١٠٤) "مجموعة التكنولوجيات والمهارات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها استثمارها بهدف انتاج قيم ومنافع للعملاء اعلى مما يحققه المنافسون"

وعرفها (الصميدعي، يوسف، ٢٠١١: ٢٤٣) " قدرة المنظمة على خلق قيمه أفضل ويرى (نجم ، ٢٠٠٥: ٢٨٢) الميزة التنافسية "بأنها القدرة على تفوق الشركة على المنافسين في واحد أو أكثر من إبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، والجودة، والمرونة، والاعتمادية، والوقت)"، ومن هذه التعاريف، يستنتج الباحث بأن الميزة التنافسية "سلوك تسلكه المؤسسة لمواجهة تحولات المحيط وسبق التغير الحاصل بالاعتماد على الاختراع والابتكار والتجديد المستمر لتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة وبأسعار تنافسية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية ومكانتها التنافسية".

اما Igor (10: 1965) فيعرفها " على انها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج – سوق يتجه للنمو، فهي تهدف الى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح المؤسسة وضعية تنافسية قوية.

ويعرفها الباحث "على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".

يمكن تعريف التنافسية استناداً إلى معايير مختلفة: (وسيلة، ٢٠١١: ٩)

المعيار الأول: يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والكلفة. وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن عريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.

المعيار الثاني: يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية.

المعيار الثالث: تُعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم تعريف للتنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجابهة في السوق، هذه القدرة تتعكس في احتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة. ولهذا تسعى هذه المنظمات في ظروف المنافسة الشديدة إلى البحث عن كل ما يميزها عن المنافسين، وإلى اقتراح الكثير من البدائل، واختيار البديل الذي يقود نحو الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية: (أبو بكر، ٢٠٠٨: ١٤)

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- (١) على قيمة العملاء وتلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- (٢) تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهية في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- (٣) تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبناء والاستمرار في السوق.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لموسمية ما إزاء منافسيها، حيث يتجلى في شكل تقاسم منتجات ذات خصائص منفردة يكن معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأقل أسعار. وهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفايات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين المدة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية:

يعتمد نجاح المنظمة في تحديد البعد الملائم التي تتنافس على أساسه، على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف، وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها، وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات بموجب شروط الزبون وعلى وفق القدرات الجوهرية للمنظمة، إلى دلالات معينة تُشكّل الأبعاد التي ستتنافس على أساسها المنظمة. على الرغم من المراجعة والتحليل للكثير من الأدبيات المنشورة في مجال الميزة التنافسية، لم يظهر تصنيفاً واضحاً يتفق عليه الباحثون والدارسون يصنف المزايا التنافسية فمزال الأمر يخضع للاجتهادات الفردية دون أسس واضحة ماعدا بعض المحاولات التي لم تتكامل ومن تلك المحاولات هي محاولة تصنيف الميزة التنافسية على أساس المورد، وهو النموذج الذي يعتمد المورد كأساس للميزة التنافسية، إلا إن الموارد التي تشكل مصدراً للميزة التنافسية لم يكن لها مفهوم مشترك، ولا تعبر عن مفهوم الموارد الحقيقية للمنظمة (السرطان، ٢٠٠٥: ٩٢)

إما التصنيف الآخر فيعتمد على أساس القيمة التي تحققها للزبون والتي تتمثل في التميز أو الكلفة المنخفضة، وهذا التصنيف لذي جاء به (بورتر) وفي هذا التصنيف يكون مصدر المزايا التنافسية هو أنشطة القيمة التي تعني (تصور النشاطات المطلوبة لخلق القيمة للمستهلكين، أو للمنتج، أو لخدمة معينة) وما يربط بينها، ولأجل إيجاد إطار شمولي متكامل (خليل، ١٩٩٨: ٧٩) وتباين الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية فمنهم من حددها بأربعة أبعاد، ومنهم من حددها بخمسة، وآخرون حدوها بستة أبعاد أو أكثر، وفيما تأتي الأبعاد الأكثر اتفاقاً بين الباحثين:

١) تحسين كفاءة المنظمة: (العنزي، ١٩٩٠: ١٥٠)

الكفاءة هدف بعيد الأمد يتم فيه بقاء المنظمة من خلال فهم واستيعاب أهداف متعددة كالربح، والإنتاجية، ورضا الأشخاص، وغيرها من الأهداف، ولقياس كفاءة المنظمة توجد مؤشرات كثيرة منها تخفيض الكلف الذي يمكن أن يتحقق من خلال وسائل عديدة مثل زيادة حجم العمليات للاستفادة من اقتصاديات الحجم، ومزايا منحى الخبرة ومن خلاله السيطرة على النفقات التشغيلية غير المباشرة، وتركيز الجهود التسويقية نحو الزبائن الحاليين والمستهدفين أو تحقيق مزايا اقتصادية من تخفيض كلف الموارد. كما تعني الكفاءة مفاهيم مختلفة للأشخاص المختلفين، فهي للبعض تعني الربح أو العائد على الاستثمار، وتعني للبعض الآخر قدرة المنظمة على تحقيق رضا الأعضاء، كما تعني للآخرين القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها، ويركز فريق آخر على الكفاءة كونها تمثل الاستعمال الكفء للموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والمالية، والزمن).

فكلما زاد رضا الأشخاص كلما ازدادت إسهاماتهم نحو تحسين كفاءة المنظمة، أما مؤشر تطوير الإبداعات المنتجة فهو ضروري من خلال إدخال أفكار جديدة وأساليب تؤدي إلى إنتاج عالٍ، وكلف واطئة، أو قيم مضافة للوقوف بوجه المنافسين وصولاً إلى حالة النجاح والبقاء المرغوب به للمنظمة.

٢) تطوير المقدرات الجوهرية: (العتيبي، ٢٠١٣: ١٢٨)

تتوقف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح على امتلاكها مقدرات جوهرية تمكنها من التفوق على منافسيها، إذ ترتبط تلك المقدرة بالمحاور الآتية:

أ- تدقيق الموارد المتاحة للمنظمة.

ب- تحليل وتحديد المقدرة الموجودة.

ج- الموازنة بين الموارد والنشاطات ووحدات الأعمال.

كما أشار إلى خطوات تحليل المقدرات الجوهرية في المنظمات بما يأتي:

أ- تدقيق الموارد المتاحة.

ب- تحديد المقدرات الجوهرية.

ج- خلق الموازنة بين الموارد والمقدرات ووحدات العمل.

د- تحديد القضايا الرئيسية.

هـ - إدراك المقدرة الجوهرية.

فالمراد هي مدخلات المنظمة التي تستعمل في عمليات الإنتاج والتي تتمثل برأس المال، والمعدات، والمهارات الفردية للعاملين، والمعرفة، وبراءات الاختراع، والموارد المادية، والتمويل، وموهبة المدراء، وفي مجال أوسع إن هذه الموارد تشمل الأشخاص والمجتمع والمظاهر التنظيمية وبشكل عملي، الموارد لوحدها لا تعطي ميزة تنافسية للمنظمة لذلك لابد أن تمتلك القدرة لتحويل تلك الموارد إلى مقدر استراتيجي، وأن تختار مزيج المدخلات الذي يتضمن المهارات البشرية، والموارد الأولية الطبيعية والخدمات الخارجية، والمعدات الملائمة مع المواقع التنافسية وقدرتها في الحصول على تلك الموارد.

والمراد في المنظمة تصنف إلى موارد ملموسة وهي الموجودات التي نستطيع أن نراها ونقيسها مثل معدات الإنتاج، مباني التصنيع، إذ يمكن ملاحظة قيمتها من خلال القوائم المالية، وموارد غير ملموسة وهي موجودات متجذرة بعمق تاريخ المنظمة تتراكم مع مرور الوقت وهي موجودة بشكل فريد يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها، أما المقدرات التي تمتلكها المنظمة فيجب أن تخضع لمعايير محددة تسمى بالمقدرات الجوهرية والتي تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

٣) زيادة الحصة السوقية: (العتيبي، ٢٠١٣: ١٢٩)

يعد السوق عاملاً مهماً في العملية التسويقية لأن السوق هو الإطار الذي تعمل فيه القوى المحددة للأسعار، ويستعمل مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، وهذا المقياس يستعمل لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ومقارنته بالمنافسين ويقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة تقوم المنظمة بإتباع عدة طرائق من أجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فالمنظمة تقوم باقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباحها، كما تسهم في زيادة القيمة التي لها الأثر الكبير لدى المجهزين وأصحاب المصالح، وأساس لمواجهة المنافسين وتحقيق مزايا تفتقر لها المنظمات الأخرى. كما ترتبط زيادة الحصة السوقية باستعمال المنظمة للأساليب الكمية والإحصائية التي تساهم بشكل فعال في التخطيط الاستراتيجي وتطوير المزايا التنافسية المستدامة.

٤) تحسين الجودة: (عبيدات، ٢٠٠٤: ٧٦)

الجودة تعني إرضاء المنتج أو الخدمة لتوقعات الزبائن، أو الحصول على منتج يستحق مآتم الدفع مقابلته، إن جودة السلعة هي إحدى الركائز الأساسية التي تستطيع أن تضمن ولاء الزبائن وتزيد من حجم استهلاكهم للسلعة أو الخدمة.

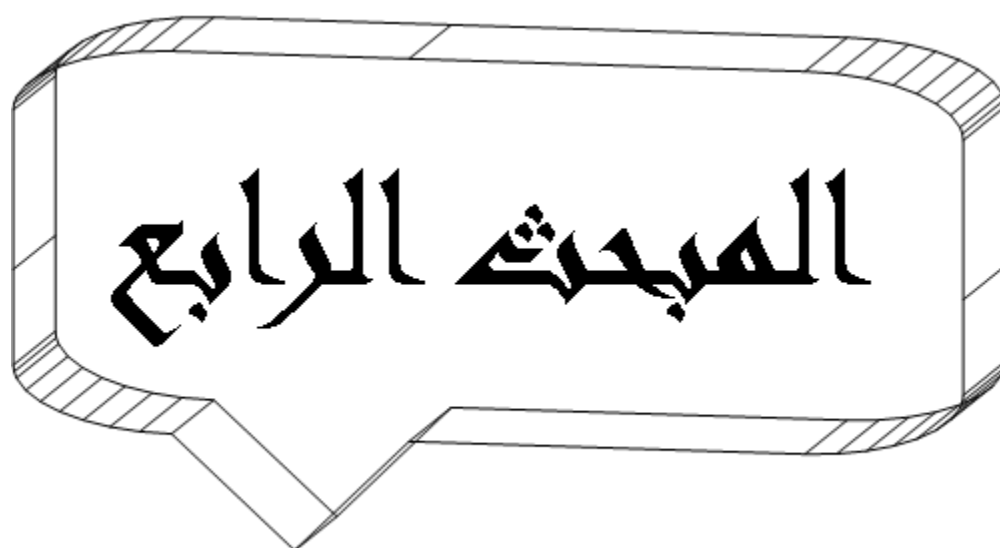
إن تأكيد الجودة يشير إلى جميع النشاطات التي تبني داخل العملية الإنتاجية، لضمان تطابق السلع النهائية مع المتطلبات المتفق عليها (الوقاية من العيوب) وأن ضبط الجودة يشير إلى الإجراءات المتخذة لتقييم قبول السلعة أو الخدمة (كشف العيوب) لدى الزبائن وتسعى حالياً العديد من الشركات ومنظمات الأعمال نحو تطبيق نظام تحسين الجودة وهو يحظى باهتمام إدارة الشركة المبحوثة وتحسين الأداء فيها

١) الميزة بتشكيلة المنتجات:

التنوع في تشكيلة المنتجات من أجل التكيف مع احتياجات الزبائن بالشكل تستطيع المنظمة فيه المنظمة التكيف السريع مع تطور هذه الاحتياجات والمؤشرات الخاصة بالطلب والسوق، وأن إحدى مؤشرات نجاح المنظمة هو قدرتها على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بالجودة العالية وهذا يؤكد مسالة ميزة التمايز التي تتمتع بها مثل هذه المنظمة

٢) ميزة سرعة الأداء:

يقاس أداء المنظمات في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة وخاصة في المنظمات الخدمية وبالتالي فإن سرعة الأداء أصبحت أحد الميزات التنافسية ومثل هذا الأمر يتطلب أن تكون المنظمة ذات قدرة عالية على التكيف والتطوير وذات صلة وثيقة ومستمرة بالزبائن من خلال التركيز على إدارة علاقات الزبون.



علاقة الرقابة التسويقية بالميزة التنافسية

المبحث الرابع: علاقة الرقابة التسويقية بالميزة التنافسية

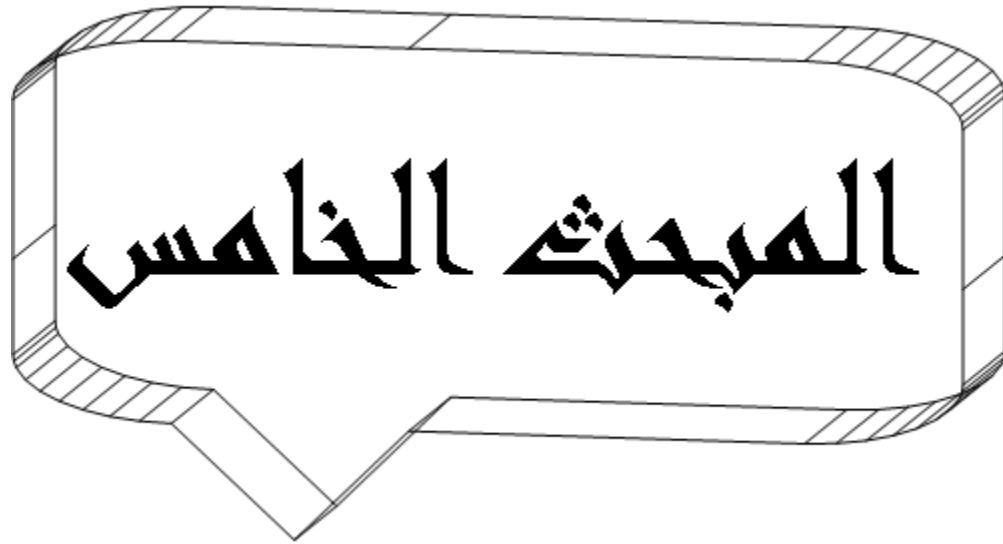
نلاحظ طبيعة العلاقة بين الرقابة التسويقية والميزة التنافسية من خلال: (حمدي، ٢٠١٠: ٩٦)

- (١) لم يعد سعي المنظمات المعاصرة في ظل انحسار الفرص التسويقية مقتصرًا على البحث باتجاه بناء المزايا التنافسية، وإنما في تبني الوسائل الكفيلة لديمومة تلك المزايا
- (٢) تمثل الرقابة التسويقية إحدى أكثر الأسلحة أهمية في بلوغ تلك الغاية من خلال تعزيز قدرة المنظمة على استدامة مزاياها التنافسية
- (٣) يلاحظ وجود علاقات ارتباط معنوية بين الرقابة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة على المستويين الكلي والجزئي وفي كلتا الشركتين المبحوثتين، مما يؤكد الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.
- (٤) يستدل من تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين متغيرات البحث على المستوى الكلي في الشركتين المبحوثتين، مما يبرر الفرضية الرئيسية الثانية
- (٥) أظهرت نتائج التحليل معنوية العلاقة بين الرقابة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة وعدم معنويتها بين الأنشطة والميزة التنافسية المستدامة على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية وذلك يعود إلى طبيعة الأنشطة التي تقوم بها الشركة من حيث المعيارية العالية التي تلتزم بها الشركة نتيجة ارتباط أنشطتها بالدستور البريطاني لصناعة الأدوية..
- (٦) أظهر التحليل على مستوى معمل الألبسة الولادية، خلال النتائج السابقة حيث أشارت النتائج إلى علم معنوية العلاقة التأثيرية بين الرقابة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة، وذلك متأثر بطبيعة الوضع التنافسي المتردي للشركة، وبالتالي فإن سعيها باتجاه التركيز على الأنشطة التسويقية وتقسيم السوق والإنتاج بحسب رغبات واهتمامات الزبائن سعيًا نحو ترصين وضعها التنافسي، الأمر الذي يبرر معنوية العلاقة التأثيرية بين الأنشطة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة.
- (٧) ضرورة سعي المنظمات الصناعية الوطنية باتجاه تطوير نظام الرقابة التسويقية من خلال الإلمام بتفاصيل واقع المنافسة الحالية والمتغيرات السوقية ومكامن اتخاذ قرار الشراء لدى زبائن المنظمة وبما يمكنها من استدامة ما تمتلكه من مزايا تنافسية.
- (٨) توسيع دائرة المنافسة الحالية من خلال التفكير في كيفية إضافة قيمة جديدة إلى منتجات المنظمات الوطنية وصولاً إلى تعزيز المزايا التنافسية واستدامتها بما يؤهلها الدخول ميدان المنافسة الخارجية.
- (٩) بغية تحقيق الهدف السابق ينبغي على المنظمات الوطنية تحويل المفاهيم العلمية الحديثة، ومنها المفاهيم التسويقية إلى أنشطة وممارسات يومية بما ينسجم وإمكاناتها. المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية
- (١٠) زيادة تركيز الشركات المبحوثة على الأبعاد التي لم تظهر تأثيراتها بشكل واضح في الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال الآتي:
 - أ- بالنسبة للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية ينبغي على إدارة الشركة السعي باتجاه تطوير نظام الرقابة التسويقية والاستفادة من الأفكار المبدعة للشركات العاملة في مجال الصناعات الدوائية على مستوى العالم بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير المزايا التنافسية لها واستدامتها

ب- بالنسبة لمعمل الألبسة الولادية، وبالنظر لطبيعة الوضع التنافسي الذي يواجهه وانحسار الفرص التسويقية أمامه بات لزاما عليه تكوين ثقافة تسويقية متكاملة على مستوى الشركة ككل من خلال التعرف على رغبات الزبون المستهدف وتفضيلاته، وذلك من خلال إجراء الدراسات والمسوحات السوقية وصولا إلى الفهم الشامل والواضح لجميع المفاهيم التسويقية اللازمة لبناء نظام الرقابة التسويقية.

كذلك تتضح طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي واتخاذ القرارات التسويقية من خلال: (راضيه، ٢٠١٦: ١٣٠)

- (١) الرقابة التسويقية هي الوظيفة التي تربط المستهلكين بمتخذ القرار في المؤسسة من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن استخدامها في تحديد الفرص والمشكلات التسويقية، وهي في سبيل ذلك تحدد المعلومة المفيدة للمؤسسة، وتدير عملية جمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج
- (٢) يقوم نظام الرقابة التسويقية بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي مما يجعلها على دراية بكافة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية
- (٣) للرقابة التسويقية عدة مجالات يمكن للمؤسسة أن تحدد المجال الذي يساعدها على تحقيق أهدافها أو العمل من خلال جميع المجالات من أجل اكتساب نقطة قوة لمواجهة المنافسة
- (٤) للرقابة التسويقية أهمية بالغة في تحديد المشكلات التسويقية وبأسلوب علمي دقيق يساعد على مواجهتها أو التصدي لها من قبل المؤسسة، فهي توفر مجموعة من البيانات والمعلومات التي من شأنها توضيح الرؤيا أمام الإدارة وخاصة متخذ القرار التسويقي.
- (٥) التنافسية هي عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد يقوم على فكرة الحصول على موقع أحسن من المؤسسات المنافسة في السوق وهذا التميز يكون من وجهة نظر العميل.
- (٦) تتعدى مؤشرات قياس التنافسية وتتمثل في: تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج الحصة من السوق
- (٧) للميزة التنافسية مجموعة من المصادر التي يجب على المؤسسة أن تكون على دراية تامة بها وهي: الابتكار، الكفاءة، الجودة، الوقت، المعرفة والمرونة.
- (٨) إن تحقيق الميزة التنافسية يشكل دوما حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي الذي تلتقي عنده بقية الأهداف الاستراتيجية الأخرى كالحصة السوقية، الريادة وغيرها وتظهر الأهداف الاستراتيجية التي تسطرها المؤسسة عند وضع الخطة الاستراتيجية مدى رغبة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية.
- (٩) توجد عدة استراتيجيات تنافسية يمكن من خلالها بناء ميزة تنافسية فعالة وذات مردودية وربحية.
- (١٠) من الضروري أن تعيد المؤسسة النظر في مكانة التسويق والرقابة التسويقية بالنسبة للهيكل التنظيمي وإدخال مفهوم التسويق في جميع مديرياتها ووكالاتها من أجل الاستفادة من خبرة موظفيها في هذا التخصص.
- (١١) سوق الهاتف النقال في الجزائر هو سوق يمتاز بالمنافسة الشديدة والتغير السريع في أذواق ورغبات المستهلكين لذا على المؤسسة أن تعطي أهمية لهذا التغير من خلال القيام بالرقابة التسويقية لمواكبة هذا التغير من أجل تحقيق التميز.
- (١٢) على المؤسسة أن تقوم بالاستفادة من رجال ونقاط البيع التابعة لها في جمع المعلومات عن رغبات وحاجات الزبائن باعتبارهم دائما هم الأقرب إلى المستهلك، وعدم جعلها مجرد نقطة بيع تجارية همها الوحيد بيع الخدمة للزبون وتحقيق الربح.



الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. كلما كانت هناك رقابة تسويقية فاعلة أدى ذلك الى تحقيق الميزة التنافسية بشكل أسرع من باقي المنظمات لتي لا تمتلك رقابة تسويقية فعالة.
٢. تقوم الرقابة التسويقية بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي مما يجعلها على دراية بكافة التغيرات الحاصلة في بيئتها.
٣. هناك ثلاث أنواع للرقابة التسويقية: الرقابة على الربحية، الرقابة على الاستراتيجية، الرقابة على الخطة السنوية.
٤. تقوم الرقابة التسويقية بتحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداماً سيئاً مما يزيد من التكاليف التسويقية.
٥. لم يعد سعي المنظمات المعاصرة في ظل انحسار الفرص التسويقية مقتصر على البحث باتجاه بناء المزايا التنافسية، وإنما في تبني الوسائل الكفيلة لديمومة تلك المزايا
٦. تمثل الرقابة التسويقية إحدى أكثر الأسلحة أهمية في بلوغ تلك الغاية من خلال تعزيز قدرة المنظمة على استدامة مزاياها التنافسية.
٧. التنافسية هي عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد يقوم على فكرة الحصول على موقع أحسن من المؤسسات المنافسة في السوق وهذا التميز يكون من وجهة نظر العميل.
٨. للرقابة التسويقية أهمية بالغة في تحديد المشكلات التسويقية وبأسلوب علمي دقيق يساعد على مواجهتها أو التصدي لها من قبل المؤسسة، فهي توفر مجموعة من البيانات والمعلومات التي من شأنها توضيح الرؤيا أمام الإدارة وخاصة متخذ القرار التسويقي .
٩. الرقابة التسويقية هي الوظيفة التي تربط المستهلكين بمتخذ القرار في المؤسسة من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن استخدامها في تحديد الفرص والمشكلات التسويقية، وهي في سبيل ذلك تحدد المعلومة المفيدة للمؤسسة، وتدير عملية جمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على الدراسة النظرية التي قمنا بها يمكن تقديم جملة من التوصيات التي نأمل أن تعمل بها ادارت منظمات الاعمال:

- ١) على الإدارات العليا في منظمات الاعمال ان تزيد من الاهتمام بنظام الرقابة التسويقية لما له من أهمية في كسب الميزة التنافسية للشركة.
- ٢) العمل على تكوين ثقافة عامة من اجل تبني مؤسسات لفلسفة وثقافة الرقابة التسويقية.
- ٣) من الضروري ان تعيد الشركة النظر في مكانة نظام الرقابة التسويقية بالنسبة للهيكل التنظيمي وإدخال مفهوم الرقابة التسويقية في جميع فروعها.
- ٤) زيادة الاهتمام إدارات المنظمات بالتزاماتها المعيشية اتجاه المجتمع وهذا يزيد من فاعلية المسؤولية الاجتماعية لها.
- ٥) على إدارات منظمات الاعمال ان يكون نظامها للرقابة التسويقية مستمر ودائم وعلى منهج علمي.

- ٦) ضرورة سعي المنظمات الصناعية الوطنية باتجاه تطوير نظام الرقابة التسويقية من خلال الإلمام بتفاصيل واقع المنافسة الحالية والمتغيرات السوقية ومكامن اتخاذ قرار الشراء لدى زبائن المنظمة وبما يمكنها من استدامة ما تمتلكه من مزايا تنافسية.
- ٧) توسيع دائرة المنافسة الحالية من خلال التفكير في كيفية إضافة قيمة جديدة إلى منتجات المنظمات الوطنية وصولاً إلى تعزيز المزايا التنافسية واستدامتها بما يؤهلها الدخول ميدان المنافسة الخارجية.
- ٨) ان الرقابة التسويقية عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تحقيق الميزة التنافسية في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة.

المصادر:

المصادر العربية:

أولاً: الكتب

- (١) ابو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٨)، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، ط ١ ، دار الجامعة، مصر
- (٢) البكري والصقال، ثامر واحمد، (٢٠١٥)، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، ط ١ ، دار امجد ، عمان ، الأردن.
- (٣) الحسيني، فلاح حسن عداي، (٢٠٠٠)، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم، مداخلها وعملياتها المعاصرة"، ط ١ ، دار وائل، عمان - الاردن
- (٤) السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٩)، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، ط ١ ، اثراء، عمان - الأردن.
- (٥) السلمي، علي، (٢٠٠١)، ادارة الموارد البشرية، ط ١ ، دار غريب، القاهرة - مصر
- (٦) السلمي، علي، (٢٠١٦)، "الإدارة المعاصرة" مكتبة غريب، القاهرة مصر.
- (٧) الصميدعي ويوسف، محمود جاسم وردنية عثمان، (٢٠١١)، "التسويق الاستراتيجي"، ط ١ ، دار المسيرة، عمان - الأردن.
- (٨) الغالي وادريس، طاهر محسن ووائل محمد، (٢٠١١)، "الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات"، ط ١ ، دار وائل، عمان - الأردن.
- (٩) اللوزي، موسى، (٢٠٠٠)، " التنمية الإدارية – المفاهيم والاسس والتطبيقات –" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- (١٠) حبيب، علي عباس، (١٩٩٧)، " الإدارة العامة"، مكتبة مد بولي، ط ١ ، عمان الأردن.
- (١١) حنفي، عبد الغفار وأبو حق، عبد السلام، (١٩٩٣)، " التنظيم وإدارة الاعمال"، المكتب العربي الحديث، ط ١.
- (١٢) خليل، نبيل مرسي، (١٩٩٨)، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مركز الاسكندرية، الاسكندرية، مصر.
- (١٣) عبد المحسن، توفيق محمد، (٢٠٠٤)، " التسويق وتحديات التجارة الالكترونية" دار الفكر العربي، مصر.
- (١٤) عبيدات، محمود ابراهيم، (٢٠٠٤)، تطوير المنتجات الجديدة مدخل سلوكي، ط ٢ ، دار وائل، عمان، الاردن
- (١٥) قاشي، خالد، "نظام المعلومات التسويقية – مدخل اتخاذ القرار – دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦
- (١٦) منصور، علي محمد، "مبادئ الإدارة"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر ١٩٩٩.
- (١٧) نجم، نجم عبود، (٢٠٠٥)، "ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط ١ ، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
- (١٨) يلسين، سعد غالب، (٢٠٠٧)، "الادارة النولية"، ط ١ ، دار اليازوري، عمان، الأردن.

ثانيا: الرسائل والاطاريح

- (١) الربيعاوي، سعدون حمود جثير، (٢٠٠٠)، "التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد - العراق
- (٢) الروسان، محمود علي محمد، (١٩٩٧)، "إثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على اداء التصديري: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض شركات الادوية"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد - العراق.
- (٣) السرحان، عبد الله فهد، (٢٠٠٥)، "دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، اطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.
- (٤) العتيبي، تاغي زيدان، (٢٠١٣)، "تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق الموائمة بين عوامل النجاح الحرجة والخيارات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في شركة المعتمص للمقاولات"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد - العراق.
- (٥) العنزي، سعد علي حمود، (١٩٩٠)، "العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات: دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد - العراق
- (٦) المعموري، امال غالب راشد، (٢٠٠٢)، "فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق
- (٧) النجار، دجلة مهدي محمود، (٢٠٠١)، "إثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تحليلية للشركة العامة للصناعات القطنية"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق
- (٨) حمودي، هاجر عبد الخالق يحيى، (٢٠١٨)، "الرقابة التسويقية وتأثيرها في صناعة القرارات التسويقية"، رسالة ماجستير، الجامعة العراقية، بغداد - العراق.
- (٩) بوزايد، وسيلة، (٢٠١١)، "مقاربة الموارد الداخلة والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية"، جامعة سطيف، الجزائر.

المصادر الأجنبية:

1. Fritz، Thomas، (2008)، " The competitive Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance، Gabbler Edition Wissenschaft، 1st ed.
2. Porter، ME، (1985)، Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance، New York، the Free press.