



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الرقابة التسويقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة تحليله في شركة ناس العراق لتمكين الأعمال

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية

كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

تقدمت به الطالبة:

سندرا محيسن جبار

بإشراف:

د. اسيل ناصر سبتي

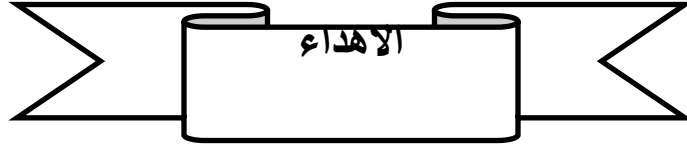
2020 \ 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ)

صدق الله العظيم

76 سورة يوسف:



اهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا:
الى الجنود المجهولين الذين كرمهم رب العزة بقوله الكريم (إنما يخشى الله من عباده
العلماء)

صدق الله العلي العظيم
والى الذين امتزجت فيهم معاني العلم والأخلاق والتضحية ومن هم أكرم منا جميعا الشهداء
والجرحى وعوائلهم

شكرا ورحمة وغفرانا
إلى من علمني القيم والمبادئ والذي لولاه لم اكن اصل الى هنا والدي الحبيب (حفظه الله
ورعاه)

إلى العيون التي تزيل كل همومي والتي لم تنقطع بالدعاء لي ليل نهار إلى منبع العطاء
والتضحية والصبر والدتي الغالية (حفظها الله ورعاها)
برا وإحسانا

إلى زوجي هو الوجه الظاهر من تقدمي وأحرازي لأهدافي أني ممتنة لدعمك وتقديرك
إلى الأيادي التي تمتد لي في كل محنة لتعينني وتساندني وتازرنني أخواني وأخواتي
معزة وامتنانا

الشكر والتقدير
وانا اذ انهي بي من سرور الامتنان
مقرونا بآيات الحب والعرفان الى استاذة الفاضلة

((د. اسيل ناصر سبتي))

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

... مساعدة في اتمام بحثي هذا

وانطلاقا من العرفان بالجميل فاني اتقدم بالشكر والامتنان لهذا الصرح العلمي الشامخ كلية
الادارة والاقتصاد | الجامعة العراقية 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 فاتني ذكرهم اشكرهم جميعا وارجو من الله يوفقني واياهم لما يحب ويرضى

الباحثة
سندرا لا

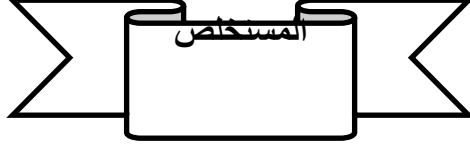
قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	الشكر والتقدير
ث - ج	فهرس المحتويات
ج	فهرس الاشكال
ح	الملخص
1	المقدمة
	المبحث الاول
2	مشكلة البحث
2	اهمية البحث
2	اهداف البحث
3	انموذج البحث
3	فرضيات البحث
4	الدراسات السابقة
5	مجالات الفائدة من الدراسات السابقة
	المبحث الثاني
6	مفهوم الرقابة التسويقية
6	اهمية الرقابة التسويقية
6	خطوات الرقابة التسويقية
7	أنواع الرقابة التسويقية
8	مراحل العملية الرقابية
9	خصائص الرقابة الفعالة
	المبحث الثالث
11	مفهوم الميزة التنافسية
12	اهمية الميزة التنافسية
12	خصائص الميزة التنافسية
13	مصادر الميزة التنافسية
14	ابعاد الميزة التنافسية
17	المبحث الرابع: الجانب التطبيقي
	المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

28	
30	قائمة المصادر
32	الاستبيان

قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع
4	(... المخطط الفرضي للبحث 1 الشكل)
9	(... مخطط العملية الرقابية 2 الشكل)



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 مقتصر ا 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 زيادة نظام الرقابة التسويقية بالنسبة للهيكل التنظيمي وإدخال مفهوم الرقابة التسويقية في جميع فروعها. الاهتمام إدارات المنظمات بالتزاماتها المعيشية اتجاه المجتمع وهذا يزيد من فاعلية المسؤولية الاجتماعية لها.

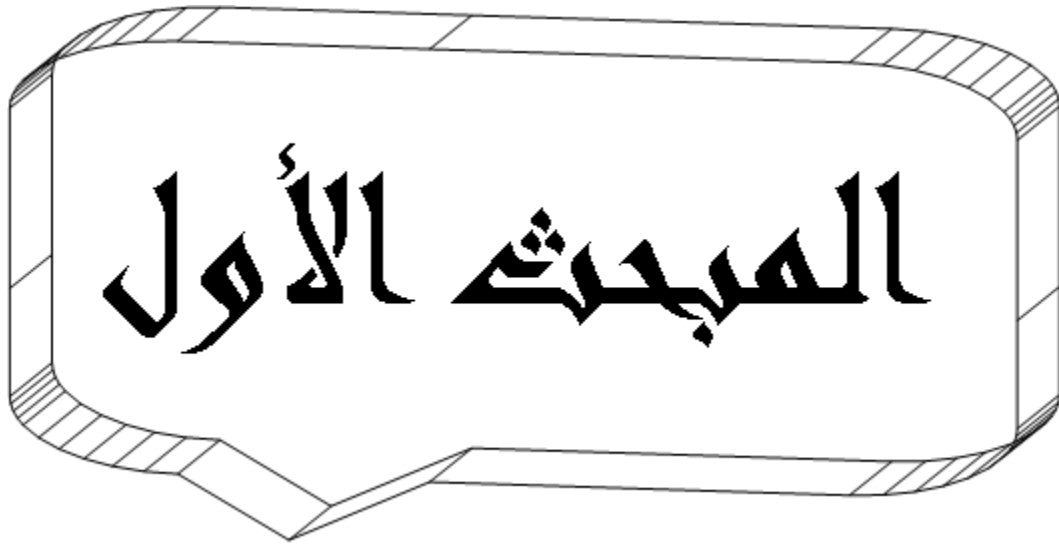
المقدمة

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 الأدرية والفنية. تعتبر الرقابة عنصرا رئيسيا من عناصر العملية الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى أداري، تظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة النشاطات التي تتم في المنظمات من اجل تحقيق أهدافها. ان الرقابة وظيفة مطلوبة في جميع المستويات فهي لا تقتصر على الادارة العليا فقط وانما تمتد الى جميع المستويات الادارية الأخرى، هذا فضلا عن أن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الادارية ارتباطا وثيقا وتعد في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة فالرقابة تعد عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي مقارنة بالنشاط المخطط ادائه ومن ثم تحديد الانحرافات ومعرفة اسباب الانحرافات. كما وتعد الرقابة التسويقية الوظيفة التي تمكن المدير التسويقي من التأكد أن ما تم يكون مطابقا لما اريد اتمامه، 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، انا يمثل السلاح الحاسم في صراعها من اجل 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، اما المبحث الرابع خصص: الجانب التطبيقي. وخصص المبحث الأخير: اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وكذلك التوصيات المقدمة الى الشركات



منهجية الدراسة وبحوث سابقة

- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- فرضيات البحث
- نموذج 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 والربائين والمنافسين التي تساعد على تصريف 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:

- 1) إلى أي مدى تساهم الرقابة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 2) ما هو واقع الرقابة التسويقية؟ وما هي العلاقة بين الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية؟
- 3) هل هناك تأثير بين ابعاد الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية؟
- 4) ما المقصود بالرقابة التسويقية والميزة التنافسية؟

ثانياً: أهمية البحث:

- 1) ان هذا البحث وما قد يصل اليه من نتائج ذو فائدة كبيرة للمنظمات في توجيه انظارها نحو تبني الرقابة التسويقية.
- 2) الدور الذي تلعبه عملية الرقابة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3) التعرف بمكونات الرقابة التسويقية وابعادها وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية.
- 4) قلة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت الموضوع.

ثالثاً: اهداف البحث:

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

رابعاً: فرضيات البحث:

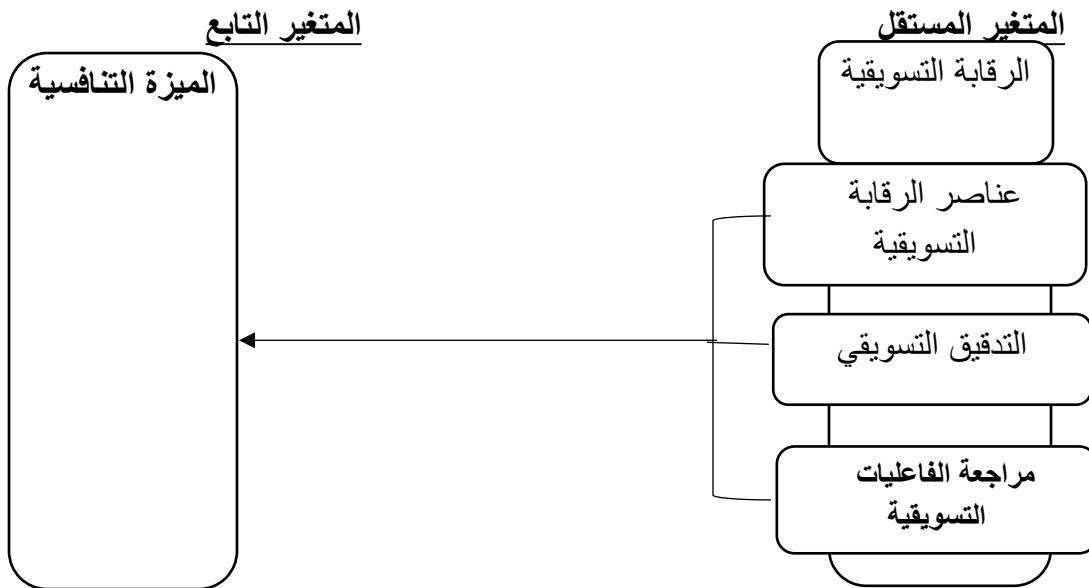
(الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية).

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعء عناصر الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.
 - 2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعء التدقيق التسويقي وتحقيق الرقابة التنافسية.
 - 3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعء مراجعة الفاعليات التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.
- (الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية).
- وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء عناصر الرقابة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.
- 2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التدقيق التسويقي وتحقيق الرقابة التنافسية.
- 3) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء مراجعة الفاعليات التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:



(المخطط الفرضي للبحث 1 الشكل)
2020المصدر: اعداد الباحثة:

سادسا: اهم الدراسات السابقة:

. اهم الدراسات المتعلقة بالرقابة التسويقية:1

- **دراسة الناصر 1993: (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 2014: (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

. اهم الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:2

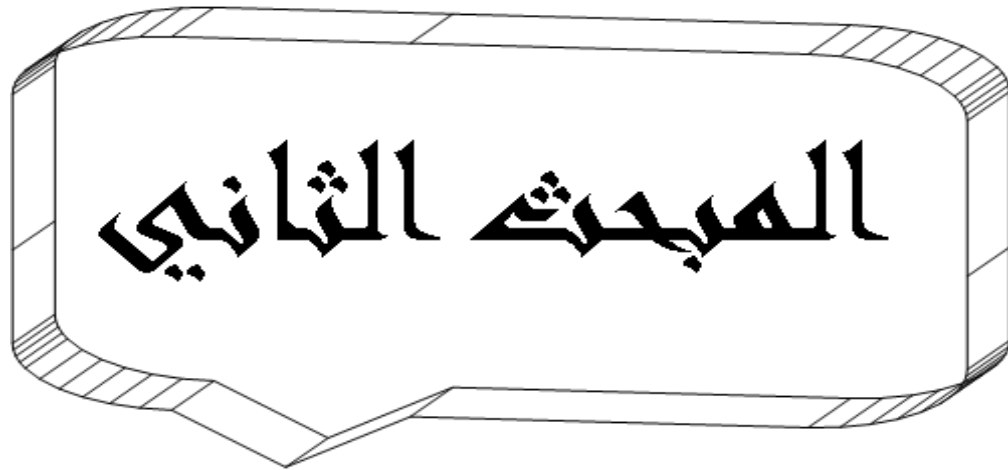
- **دراسة إبراهيم 2014: (تأثير التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية)**
تزايد الاهتمام بكل من التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية لما يشكلاه من أهمية كبيرة للمنظمات على اختلاف طبيعة نشاطاتها، لذلك يهدف البحث الى الوقوف على واقع عمل شركة التأمين وأقسامها وفروعها في مجال التفكير الاستراتيجي وأثرهما 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، ولبلوغ هدف البحث المذكور بني مخطط فرضي للبحث تضمن المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتغيرات الفرعية، واعتمادا على حركة المخطط صيغت فرضية رئيسية تضمنت 4 فرضيات فرعية، ولاختبار صحة الفرضيات تم اختيار عينة عشوائية لتمثل مجتمع البحث، حيث شملت العينة وقوامها 40 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 2003: "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 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). ولاختبار مدى صحة هذه الفرضيات تم جمع وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات كل من اهداف عملية تقويم الاداء وابعاد الميزة التنافسية وقد صممت استمارة 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.

سابعاً: مجالات الفائدة من الدراسات السابقة:

1. تعزيز الجانب النظري.
2. التعرف على أهمية الدراسة في إضافة معلومات جديدة.
3. المساهمة في تحديد ابعاد الرقابة التسويقية.
4. تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع.
5. التعرف على اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسات واجراء مقارنة مع نتائج الدراسة الحالية.
6. ساهمت في تحديد أحد المتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بالميزة التنافسية.
7. ساعدت الدراسات السابقة على إعطاء قوة للدراسة الحالية من خلال النقاط المشتركة التي تناولتها.
8. اغنت الجانب النظري للدراسة الحالية ببعض المبادئ المتعلقة بموضوعي الدراسة وذلك خلال ما تم طرحه من مبادئ عامة.
9. مقارنة ما ورد من نتائج لهذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية.



الرقابة التسويقية

- مفهوم الرقابة التسويقية
- أهمية الرقابة التسويقية
- خطوات الرقابة التسويقية
- أنواع الرقابة التسويقية
- مراحل العملية الرقابية
- خصائص الرقابة الفعالة

المبحث الثاني

الرقابة التسويقية

أولاً: مفهوم الرقابة التسويقية:

اختلفت الكتابات في تحديد مفهوم الرقابة، ولذلك تعددت التعاريف التي تناولتها، ونذكر فيما يلي 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 الفعلي مع الخطط والأهداف الموضوعية". (منصور، 1999: 239)

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". (اللوذي، 2000: 120)

كما تعرف الرقابة: على أنها "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، 1993: 80)

وعرفها (حبيب، 1997: 168) بأنها: "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: (قاشي، 2016: 221)

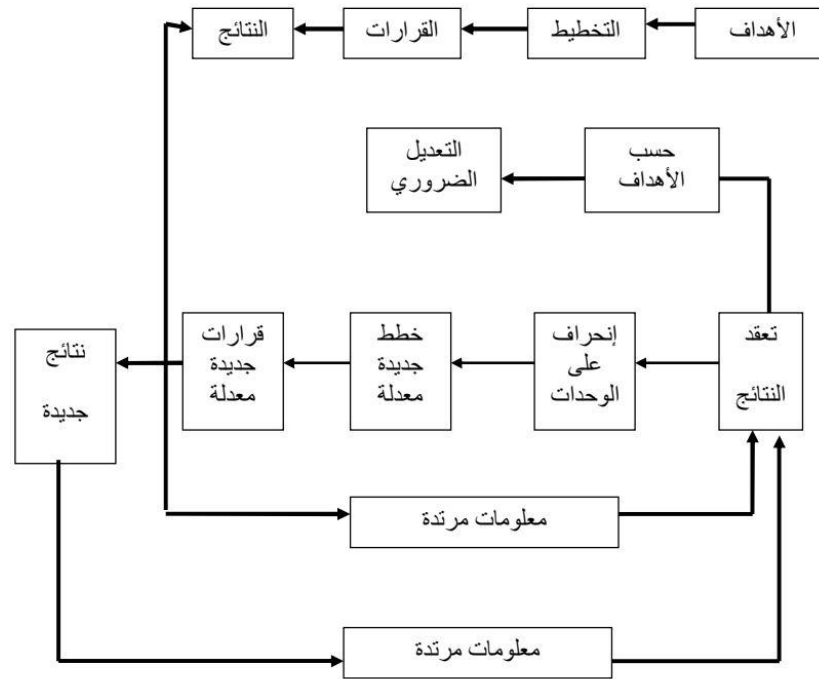
إن أهمية نظام الرقابة التسويقية تظهر من خلال الأدوار الفعالة والإيجابية التي يمكن أن يساهم بها في تحقيق الأهداف المرجوة من جراء النشاط التسويقي، يمكن إيجاز الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بعملية الرقابة على النشاط التسويقي في النقاط التالية:

- 1) أنها تمكن من الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - 2) تحديد نقاط القوة والضعف في الوظائف التسويقية المؤداة.
 - 3) تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداماً سيئاً مما يزيد من التكاليف التسويقية.
- وعموماً فإن العملية الرقابية التسويقية من شأنها أن تقدم أدوات مفيدة لمساعدة مدير التسويق في تحديد مواطن القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي مما يساعد في النهاية على الرقي بالأداء التسويقي الكلي ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: خطوات الرقابة التسويقية: (الصميدعي، 2011: 312-313)

ان جوهر عملية الرقابة يتضمن عدة خطوات هي:

- 1) تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم، وبشكل عام فإن كل جوانب العملية التسويقية تتطلب الرقابة والتقييم إلا أنه من الضروري البحث عن نقاط الضعف ونقاط الاختناق التي تتطلب تذليلها ومعالجتها أو تتطلب اهتماما استثنائيا لكونها تمثل معيقا محتملا لتطبيق الاستراتيجية.
 - 2) معايير نموذجية الإنجاز سواء كانت معايير كمية أو نوعية على أن تكون المعايير المعتمدة منسجمة ما هو سائد في بيئة المنظمة.
 - 3) وضع أسلوب أو سياق للرقابة وذلك بتحديد كيفية الإنجاز وتوفير نظام معلومات كفوء من سجلات المحاسبة، سجلات الشحن، طلبات الشراء.
 - 4) مقارنة النتائج مع معايير الإنجاز وذلك للتعرف على مدى تنفيذ الخطة وكذلك التعرف على الانحرافات عند حصولها وتعديلها.
 - 5) وضع الحلول اللازمة عند حصول الانحراف.
- وتكيف الأهداف عندما تجد الإدارة العليا أنها قد لا تكون ممكنة التنفيذ، والشكل التالي يمثل مخطط لعملية الرقابة



الشكل (2) مخطط العملية الرقابية

المصدر: (الصميدعي ويوسف، محمود جاسم وردنية عثمان، (2011)، "التسويق الاستراتيجي"، ط 1، دار المسيرة، عمان - الأردن.)

رابعاً: أنواع الرقابة التسويقية: (عبد المحسن، 2004: 383)

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الرقابة التسويقية هي:

- (1) **الرقابة على الخطة السنوية:**
وتشير إلى الخطوات التي يتم اتخاذها خلال العام من أجل التأكد من أن الأداء يتم وفقاً للخطة الموضوعية ثم اتخاذ الإجراء الصحيح عندما يكون هناك انحراف في التنفيذ
- (2) **الرقابة على الأرباح:**
وتتكون من كل الجهود التي تحدد الربح الفعلي للمنتجات والمناطق والأسواق ومنافذ التوزيع.
- (3) **الرقابة الاستراتيجية:**
وتتكون من الجهود المتعلقة بالفحص والتقييم الشامل للإمكانيات المنظمة ومدى التلائم والتوافق بين المنظمة وبين بيئتها الخارجية وفرصها التسويقية

خامساً: مراحل العملية الرقابية: (السلمي، 2016: 216)

تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل أساسية هي:

- (1) **وضع المعيار أو الهدف:**
لا تبدأ عملية الرقابة إلا بعد وضع المعايير الرقابية، والمعيار هو البوزايد التي يتم بها المقارنة بين الأهداف والأداء الفعلي، بين المدخلات والمخرجات على ضوءها، وقد تكون هذه المعايير مادية وتمثل كميات من السلع المنتجة أو وحدات من الخدمة، أو إحصائية وذلك حتى تسهل عملية المقارنة أو القياس.
وتستعمل معايير الأداء على ثلاثة عناصر هي: كمية العمل المطلوب، نوعية العمل، والوقت اللازم لأدائه، وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأعمال قابلة للقياس والبعض الآخر غير قابل للقياس وهناك العديد من المعايير الرقابية مثل:
 - الموازنات التخطيطية.
 - الأهداف والسياسات والإجراءات التشغيلية.
 - المؤشرات المالية.
 - خرائط جائنت وبيرت والمسار الحرج.
 - خرائط مراقبة الجودة.
 - مقاييس الكفاءة الإنتاجية.
 - التكاليف المعيارية.
 - خرائط نقطة التعادل.

(2) **قياس الأداء الفعلي:**

إن القيام بعملية القياس والتحليل ومعرفة الانحرافات وأسبابها يقتضي تحديد:

1- متى يتم القياس؟

2- بواسطة من؟

3- الجهة المسؤولة عن متابعة وتقييم المجال محل القياس، والحكم على مدى فاعليته وكفاءته؟

4- كيف يتم القياس؟ حيث توجد أكثر من بوزايد، منها:

- التقارير الدورية.
- التحاليل الإحصائية والمالية.
- الاستقصاءات المالية، كاستقصاءات العملاء أو رجال البيع.
- كيف يتم تحليل أهدافه وأدواته.

ومن المهم دائماً التوصل إلى مدى فاعلية النشاط التسويقي من ناحية، ومن ناحية أخرى. حيث يمكن التوصل إلى قياس مدى فاعلية النشاط التسويقي أو أي مجال من مجالاته عن طريق معرفة مدى تحقيق معايير الأداء المتعلقة بالمدخلات أو المخرجات.

أما قياس الكفاءة التسويقية فإنها تأتي عن طريق معرفة مدى أو درجة تحقيق معايير الأداء الخاصة بالإنتاجية التسويقية.

3) التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي:

لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات المستخرجة من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، فقد نجد أن نتائج التنفيذ الفعلي قد تكون إيجابية أو سلبية فلا بد من تحليل أسبابها بدقة ومعرفة فيما إذا كان هناك أخطاء في التخطيط أو التنفيذ، ومعالجة الأمر في أوله والعمل على تجنبه في إعداد الخطط التالية أو المستقبلية. أما إذا كانت النتائج إيجابية فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار النقاط التي كان هناك تقصير في تقديرها تقديراً صحيحاً، أو في الإمكانيات التي لم يتوقع أن تساهم في نجاح الخطة والوصول إلى الهدف بطريقة أفضل، والعمل على الاهتمام بهذه الأمور مستقبلاً ويمكن أيضاً التفرقة - في هذا الصدد - بين نوعين من الانحرافات:

1- الانحرافات الطبيعية: وتتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- فرق في انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ.
- انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ.
- انحرافات راجعة لظروف طارئة.
- انحرافات غير متكررة.

2- الانحرافات غير الطبيعية: تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- انحرافات جسيمة.
- انحرافات راجعة لقصور في المنفذ أو لتعديدهم.
- انحرافات راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها.
- انحرافات متكررة.

وتحتاج الانحرافات غير الطبيعية إلى علاج حاسم وسريع وخطط بشكل يعتمد على نوع الخطأ وجسامته، أما الانحرافات الطبيعية فقد لا تحتاج إلى علاج أو في بعض الأحيان قد تحتاج إلى علاج بسيط وسطحي.

سادسا: خصائص الرقابة الفعالة: (ادريس، 2005: 562-563)
إن الرقابة لا تستطيع تحقيق الغايات المرجوة منها إلا بتوفير الخصائص التالية:

(1) ملائمة نظام الرقابة لطبيعة النشاط:

يجب أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط واحتياجاته، فطبيعة العمل على سبيل المثال تتطلب نوعا مختلفا من الأساليب والمبادئ الرقابية التي تختلف عن تلك التي تطبق على أنواع أخرى من النشاط، إلا أنه قد ينظر إليه على أنه تعقيد وبيروقراطية بالنسبة للنشاط آخر. كذلك فإنه على مستوى التنظيم والواحد فإن المعايير الرقابية الملائمة لنشاط ما قد لا تكون هي الملائمة للنشاط آخر، أو تلك التي تلائم مستوى إداريا معيناً قد لا تلائم مستوى آخر

(2) أن يكون نظام الرقابة مرنا:

لكي يكون النظام الرقابي فعالا وناجحا يجب أن تتوفر فيه المرونة على التكيف مع المتغيرات المستجدة على المنظمة كتغير الخطط والأهداف مثلا، تساعد المرونة الإدارة في مراقبة العمليات بغض النظر عن الظروف الاقتصادية السائدة.

(3) أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا:

بالرغم من بساطة هذه القاعدة فإن وضعها موضع التنفيذ غالبا ما يكون أمرا في غاية التعقيد بحيث يجب مقارنة تكاليف الرقابة أو نظام الرقابة بالفوائد التي يمكن أن تعود منه، فقد ترى بعض المنظمات أنه من غير الضروري وضع نظام رقابي ذو تكاليف عالية إذا العائد منه أقل من تلك التكاليف المصروفة عليه

(4) أن يكون نظام الرقابة مفهوما وواضحا:

ويعني هذا أن تكون البساطة والوضوح في هذا النظام لانهما شرطان أساسيان لأي نظام للرقابة، ذلك أن وضوح هذا النظام يساهم في فهمه من قبل الرؤساء والمرووسين، فضلا عن وجود إتاحة الفرصة للمناقشة والاستيضاح لكل ما يعنيه أمر الرقابة.

(5) أن يعكس هيكل الخطة وشكل التنظيم:

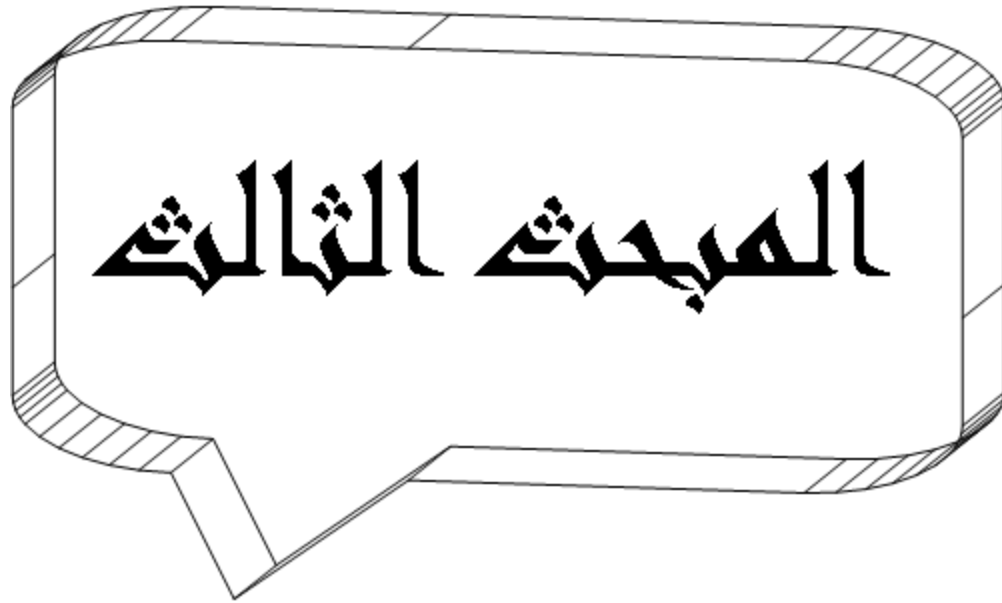
فالخطة تمد النظام الرقابي بالمعايير التي تقارن مع النتائج الفعلية، كما أن وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات والتفويض وخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي يتم على أساسها رفع التقارير الرقابية، وتحديد المسؤولية الخاصة بكل مستوى، وغيرها من الأبعاد التنظيمية أساسيا لبلوغ الرقابة وأهدافها

(6) إمكانية التنبؤ بحدوث الأخطاء:

حيث يجب أن يساعد النظام الرقابي المدير في توقع حدوث المشاكل والانحرافات، ومن ثم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنع حدوثها. ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ السابقة والحالية في التوصل إلى هذا التنبؤ.

(7) توضيح التصرفات التصحيحية:

إن أي نظاما للرقابة يكشف عن نواحي الفشل أو الخطأ لا يزيد في قيمته عند أداء أحد الواجبات إذا لم يوضح الطريق المطلوب للتصرف لتصحيح الأوضاع، وعلى ذلك فإنه ينبغي على نظام الرقابة الملائم أن يكشف نواحي الفشل فقط، بل يجب معرفة أين تقع، ومن المسؤول عنها، وما الذي ينبغي عمله لتصحيح تلك النواحي.



الميزة التنافسية

- مفهوم الميزة التنافسية
- أهمية الميزة التنافسية
- خصائص الميزة التنافسية
- مصادر 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 لان 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 نسبة 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، 1999: 31) وهو إن الميزة التنافسية تعني مجالات تفوق المنظمة على منافسيها، وبتعبير آخر هي "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون".

كما عرفها (السلمي، 2001: 104) على أنها "مجموعة التكنولوجيات والمهارات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف انتاج قيم ومنافع للعملاء اعلى مما يحققه المنافسون"

وعرفها (الصميدعي، يوسف، 2011: 243) بأنها " قدرة المنظمة على خلق قيمة أفضل ويرى (نجم، 2005: 282) الميزة التنافسية "بأنها القدرة على تفوق الشركة على المنافسين في واحد أو أكثر من إبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الوقت)"، ومن هذه التعاريف، تستنتج الباحثة بأن الميزة التنافسية "سلوك تسلكه المؤسسة لمواجهة تحولات المحيط بالاعتماد على الاختراع والابتكار والتجديد المستمر لتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة وبأسعار تنافسية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية ومكانتها التنافسية".

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

كذلك يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى معايير مختلفة: (بوزايد، 2011: 9)

المعيار الأول: يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والكلفة. وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها 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 بذل المزيد من الجهد، وتحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية هنا تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

على ضوء ما سبق، يمكن تعريف للتنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجابهة في السوق، هذه القدرة تنعكس في تطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة. ولهذا تسعى 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، 2008: 14)

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يأتي:

- 1) قيمة العملاء وتلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
 - 2) تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهية في ظل بيئة شديدة التنافسية.
 - 3) 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 لمؤسسة ما إزاء منافسيها، حيث يتجلى في شكل تقاسم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعداً للدفع 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 والكفاءات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين المدة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية: (الغالبى، ادريس، 2009: 309)

- 1) ان تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- 2) ان الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزة صعب التحقيق.
- 3) ان تكون متجدده وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

(4) ان تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية او تطور موارد وقدرات والمؤسسة من جهة أخرى.

(5) ان يتناسب استخدام الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية: (العتيبي، 2013: 125-127)

تباينت وجهات نظر المفكرين والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال في تحديد عدد من مصادر الميزة التنافسية المستدامة للظروف البيئية الغامضة والمتغيرة باستمرار، ونظراً لأهمية الموضوع في بناء الميزة التنافسية المستدامة سنتناول الباحثة أهم هذه المصادر.

إن مصادر الميزة التنافسية المستدامة هي الموارد الجوهرية للمنظمة والمهارات الداعمة لها، وهذا يعني أنها تنبع من المصادر الداخلية للمنظمة.

وإن المنظمة ينبغي أن تمتلك القدرة على استغلال مواردها بشكل كفاء وفاعل لتطوير وإدامة ميزتها التنافسية، ووفقاً لذلك تقسم مصادر الميزة التنافسية المستدامة إلى:

(1) المصادر الداخلية: (الحسيني، 2000: 87)

رأى العديد من الباحثين والمتخصصين في المجالات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال إن المتغيرات الحاكمة بمضامين واطر البيئة الداخلية، إنما تتمثل بتحديد كل من الهيكل التنظيمي، الموارد، وكذلك الثقافة التنظيمية في حين أضاف إليها آخرون الأنشطة والمهارات التي تؤديها المنظمة. إن تميز المنظمة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياساً بالآخرين يجعلها تتميز عن المنافسين والأهم هو كيفية إدارة المنظمة لاستعمال هذه الموارد، أما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساساً بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها المنظمة. ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.

(2) المصادر الخارجية:

أشارت دراسات كل من (الروسان، 1997) و(النجار، 2001) و (الربيعاوي، 2000) إلى أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدراً للمزايا التنافسية، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي. وعليه فإن موارد المنظمة يجب أن تكون قيمة نادرة وقابلة للتبادل على نحو متكامل وغير قابلة للمحاكاة لتزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة، فضلاً عن ذلك يجب أن تمتلك المنظمة القابلية على استغلال إمكانية مواردها على نحو كفاء وفاعل لتطوير وإدامة أية مزايا تنافسية ممكنة. في بيئة اليوم يوجد صراع بين المدارس الفكرية في النظرة إلى أسس بناء الميزة التنافسية، فبعض المدارس تركز النظر إلى الخارج وتعد الميزة التنافسية دالة لجاذبية الصناعة والمركز السوقي، وبعضها الآخر يركز النظر إلى الداخل من خلال اعتماد خزين المهارات والقدرات الموجودة في المنظمة أساساً لخلق الميزة

التنافسية المستدامة. وكذلك يوجد العديد من المصادر للميزة التنافسية، إذ يمكن أن تكون هذه المصادر من داخل المنظمة أو من خارجها وأن مصادر الميزة التنافسية هي: -

أ - **الكلفة والجودة:** إذ أنها تقود لتأكيد كفاءة التشغيل وجودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى الزبون وبكلفة مناسبة أقل من المنافسين في الصناعة نفسها.

ب - **المعرفة والسرعة:** إذ أنها تقود وتؤكد على الإبداع والسرعة في تسليم الأفكار الجديدة للسوق ومعرفة آراء ورغبات الزبائن في السلع المقدمة والسرعة في تلبية هذه الرغبات لكسب الزبائن.

ت - **موانع الدخول:** إذ أنها تقود لتأكيد خلق الأسواق وتحصينها من أجل حمايتها من دخول المنافسين وجعل المنتجات من الصعوبة تقليدها والمحافظة على الملكية الفكرية للمنظمة من خلال براءة الاختراع.

ث - **الموارد المالية:** تؤكد الاستراتيجية على الاستثمارات وتقليل الخسائر من منافسيها الذين لا يستطيعون مجاراتها وتعد الموارد المالية سلاحاً للمنظمة تستطيع من خلالها تطوير منتجاتها. وبناء على ما تقدم تستنتج الباحثة أن المنظمة تستطيع الحصول على الميزة التنافسية المستدامة من مصادر عدة وبأشكال مختلفة، إلا أن كل ميزة تنافسية لدى المنظمة تنشأ على وفق مجموعة من الظروف في لحظة معينة من الزمن ولأسباب محددة. وهذا ما يشير إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تتبدل مع مرور الزمن، فعندما يتمكن المنافسون الحصول على الميزة التنافسية نفسها التي تتمتع بها المنظمة فإنها تتحول من ميزة تنافسية إلى ضرورة تنافسية يجب أن تتوفر في جميع المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق.

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة أن على المنظمة الاستمرار في المحاولة للحفاظ على ميزاتها التنافسية، أو البحث الدؤوب عن مصادر جديدة للميزة التنافسية المستدامة لتتمكن من المحافظة على مركزها في السوق.

خامساً: 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، إلى دلالات معينة تُشكل 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 فما زال الأمر يخضع للاجتهادات الفردية دون أسس واضحة ما عدا بعض المحاولات التي لم تتكامل ومن تلك المحاولات هي محاولة تصنيف الميزة التنافسية على أساس المورد وهو النموذج الذي يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية، إلا أن الموارد التي تشكل مصدراً للميزة التنافسية لم يكن لها مفهوم مشترك، ولا تعبر عن مفهوم الموارد الحقيقية للمنظمة (السرطان، 2005: 92)

إما التصنيف الآخر فيعتمد على أساس القيمة التي تحققها المنظمة للزبون والتي تتمثل في التميز أو الكلفة المنخفضة، وفي التصنيف الذي جاء به (بورتر) فإن 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، 1998: 79)

وتباين الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية فمنهم من حدّدها بأربعة أبعاد، ومنهم من حدّدها بخمسة، وآخرون حدّدها بستة أبعادٍ أو أكثر، وفيما يأتي الإبعاد الأكثر اتفاقاً بين الباحثين:

(1) تحسين كفاءة المنظمة: (العنزي، 1990: 150)

الكفاءة هدف بعيد الأمد يتم فيه بقاء المنظمة من خلال فهم واستيعاب أهداف متعددة كالربح، الإنتاجية، رضا الأشخاص، غيرها 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 منحني الخبرة الذي من خلاله السيطرة على النفقات التشغيلية غير المباشرة، وتركيز الجهود التسويقية نحو الزبائن الحاليين والمستهدفين أو تحقيق مزايا اقتصادية نتيجة تخفيض كلف الموارد. كما تعني الكفاءة مفاهيم مختلفة للأشخاص، 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، المادية، المالية، الزمن).

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.

(2) تطوير المقدرات الجوهرية: (العتيبي، 2013: 128)

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

- 1- تدقيق الموارد المتاحة للمنظمة.
- 2- تحليل وتحديد المقدرّة الموجودة.
- 3- الموازنة بين الموارد والنشاطات ووحدات الأعمال.

كما تمت الإشارة إلى خطوات تحليل المقدرات الجوهرية في المنظمات بما يأتي:

- 1- تدقيق الموارد المتاحة.
- 2- تحديد المقدرات الجوهرية.
- 3- خلق الموازنة بين الموارد والمقدرات ووحدات العمل.
- 4- تحديد القضايا الرئيسية.
- 5- إدراك المقدرّة 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 لا بد أن تمتلك القدرة لتحويل تلك الموارد إلى مقدرّة استراتيجيّة، وأن تختار مزيج المدخلات الذي يتضمن المهارات البشرية والموارد الأوليّة الطبيعيّة والخدمات الخارجيّة والمعدات الملائمة مع المواقع التنافسيّة وقدرتها في الحصول على تلك الموارد.

والموارد 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 الماليّة وموارد غير ملموسة وهي موجودات 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 محدّدة تسمى بالمقدرات الجوهرية والتي تكون مصدرًا للميزة التنافسيّة المستدامة للمنظمة.

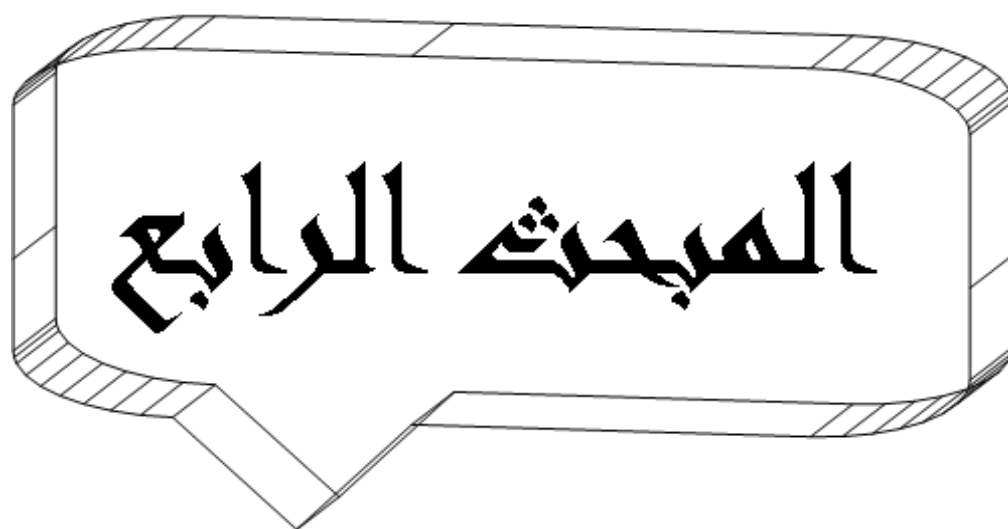
(3) زيادة الحصة السوقية: (العتيبي، 2013: 129)

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

(4) تحسين الجودة: (عبيدات، 2004: 76)

الجودة تعني إرضاء المنتج أو الخدمة لتوقعات الزبائن أو الحصول على منتج يستحق مآثم الدفع مقابله 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) وإن 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.



الجانب التطبيقي

نبذة عن شركة ناس العراق لتمكين الاعمال:

في عام 2007 اسس مكتب صغير مكون من 3 اشخاص للعمل في مجال الانترنت هذا المكتب كان البذرة الاولى الاساسية لإنشاء الشركة في عام 2011 حيث أعلن رسميا عن تأسيس الشركة لتشمل قطاع الخدمات التقنية بالتحديد مجال الانظمة الالكترونية حيث تشارك وزارة التعليم العالي بمجال الحكومة الالكترونية وغيرها

ثم توسعت الشركة حيث قامت بإنشاء شركة فرعية في عام 2014 تعمل بقطاع الخدمات الطباعية باسم الخطوة الاولى

ومن ثم انشأت شركة فرعية اخرى في عام 2016 باسم ناس كونكت متخصصة فقط بخدمة الانترنت

وفي عام 2017 قامت بإنشاء شركة فرعية جديدة اخرى باسم التحول الرقمي متخصصة بمجال الخوادم والانظمة الالكترونية والحلول الالكترونية وحلول الحكومة الالكترونية

وفي عام 2018 قامت بإنشاء شركة فرعية اخرى جديدة باسم بوابة الاعمال تعمل بالجانب الابداعي في قطاع الديجيتال ماركتتك (بناء الصورة الذهنية) في قطاع الدزاين والسوشل ميديا

واليوم بمطلع عام 2019 اصبحت هنالك شركة رئيسية باسم ناس العراق تتفرع منها أربع شركات فرعية

عدد موظفيها 80 موظف متوزعين على عدة فروع في بغداد والبصرة وديالى والنجف الاشرف وكربلاء المقدسة وسامراء وتكريت والفلوجة والرمادي والحلة

والشركة مستمرة بالتوسع...

الجانب التطبيقي

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة منها الوصفية كإيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة والاسئلة المتعلقة بها، ومنها الاستدلالية كالارتباط والانحدار.

أولاً: وصف متغيرات الدراسة: يبين الجدول (1) وصف متغيرات الدراسة المعتمد في الجانب العملي.

جدول (1) وصف متغيرات الدراسة

التسلسل	المحاور	الفقرات	الاسئلة
1	الرقابة التسويقية	عناصر الرقابة التسويقية	Q1 , Q2, Q3, Q4, Q5,
		التدقيق التسويقي	Q6, Q7, Q8, Q9, Q10
		مراجعة الفاعليات التسويقية	Q11. Q12. Q13. Q14. Q15.
2	الميزة التنافسية		Q1. Q2. Q3. Q4. Q5.

ثانياً: خصائص عينة البحث:

1- الجنس: يبين لنا الجدول رقم (2) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس، 68.4% من الذكور و31.6% من الاناث؟

جدول (2) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	13	68.4%
انثى	7	31.6%

100.0%

20

المجموع

2- **العمر:** يبين لنا الجدول (3) توزيع الفئة العمرية لمجتمع الدراسة، حيث كانت الفئة العمرية (25 سنة فما دون) النسبة الأكبر في مجتمع الدراسة وبنسبة 47.4% ثم تليها الفئة العمرية (26-35) بنسبة 34.2%.

جدول (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب (العمر)

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
25 سنة فما دون	9	47.4%
26-35	7	34.2%
36-45	3	15.8%
46 سنة فأكثر	1	2.6%
Total	20	100.0%

3- **سنوات الخبرة:** يبين لنا الجدول (4) توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث كانت النسبة الأكبر لمن لديهم خبرة (5 سنوات فما دون) وبنسبة 55.3%. بينما كانت النسبة الأقل لمن لديهم خبرة (11-15) سنة وبنسبة 18.4%.

جدول رقم (4) عدد سنوات الخدمة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
5 سنوات فما دون	11	55.3%
6-10	5	26.3%
11-15	4	18.4%
Total	20	100.0%

4- **المؤهل العلمي:** يبين لنا الجدول (5) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث كانت 71.1% من المجتمع من حملة شهادة البكالوريوس و21.1% من حملة شهادة دبلوم فما دون.

جدول (5) توزيع مجتمع الدراسة حسب (المؤهل العلمي)

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم فما دون	4	21.1%

71.1%

14

بكالوريوس

5.3%	1	ماجستير
2.6%	1	دكتوراه
100.0	20	Total

ثالثاً: الإحصاء الوصفي:

يتمثل هذا المطلب بإيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقارنة التشتت في اجابات المبحوثين لكل سؤال ولكل محور من محاور الاستبانة. ولدراسة التشتت بين الاجابات، اعتمد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كمقياس لدراسة مقدار التشتت والاختلاف بين اجابات المبحوثين.

1- المحور الاول الرقابة التسويقية: المتضمن الفقرات (عناصر الرقابة التسويقية والتدقيق التسويقي ومراجعة الفاعليات التسويقية).

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

التسلسل	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%
1.	Q1	3.34	1.10	32.83%
2.	Q2	3.50	1.20	34.36%
3.	Q3	3.53	1.31	37.14%
4.	Q4	3.33	1.30	38.90%
5.	Q5	3.97	0.75	18.95%
6.	عناصر الرقابة التسويقية	3.53	1.13	22.55%
7.	Q1	3.63	1.17	32.28%
8.	Q2	3.68	1.45	39.46%
9.	Q3	3.61	1.00	27.77%
10.	Q4	3.34	1.12	33.56%
11.	Q5	4.21	0.66	15.77%
12.	التدقيق التسويقي	3.69	1.08	22.58%
13.	Q1	3.79	1.07	28.22%
14.	Q2	3.95	1.01	25.64%
15.	Q3	3.82	1.06	27.83%

26.42%	0.97	3.66	Q4	
25.33%	0.97	3.84	Q5	.17
21.44%	0.78	3.80	مراجعة الفاعليات التسويقية	.18
20.51%	0.99	3.67	الرقابة التسويقية	.19

يبين الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الرقابة التسويقية كما يعكس وسطاً حسابياً وانحراف معياري ومعامل اختلاف عاماً لكل سؤال ضمن المحور الاول

يبين لنا الجدول (6) ان السؤال الخامس المتضمن (المنتج الجديد والتخطيط له بصورة سليمة وبالتنسيق ما بين نشاط التسويق والأنشطة الأخرى للشركة). قد سجل أعلى قيمة من الاتفاق و بدلالة الوسط الحسابي (3.97) مما يعكس درجة الاتفاق العالية جداً و بأنحراف معياري (0.75) الذي يقبىس مقدار التشتت الصغير جداً في اجابة للمبحوثين , وبمعامل اختلاف (18.95%) , بنما نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6) ادنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الرابع المتضمن (هناك مستوى عال في التكامل والرقابة على الأنشطة التسويقية الرئيسية) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.33) مما تعكس درجة الحياد في اجابة المبحوثين وبأنحراف معياري (1.31) الذي يقبىس مقدار التشتت العالي في اجابات المبحوثين والذي يؤكدها معامل اختلاف (38.90%) الذي يقبىس مقدار الاختلاف العالي في اجاباتهم ضمن السؤال مما يعكس درجة الحياد في مضمون الفقرة . ونلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6) اجابات افراد العينة في مضمون الفقرة الاولى للمحور الاول المتضمنة (عناصر الرقابة التسويقية) حيث كانت اجاباتهم تعكس درة الاتفاق في مضمون الفقرة بدرجة وسط حسابي (3.53) وبأنحراف معياري 1.13.

اما على صعيد الفقرة الثانية المتضمنة (التدقيق التسويقي) كانت اجابات افراد العينة تتراوح من درجة الاتفاق العالية كانت للسؤال الخامس المتضمن (تخضع السلع والخدمات الجديدة لمراجعة وتقييم كبيرين قبل تقديمها للزبائن) بوسط حسابي (4.21) و بأنحراف معياري (0.66) , بينما كانت اجابات افراد العينة للسؤال الرابع المتضمن (تقوم المنظمة شهريا بمراجعة أولويات الأداء التسويقي) بوسط حسابي (3.34) الذي يعكس درجة الحياد في الاتفاق في مضمون السؤال و بأنحراف معياري (1.12) و بمعامل اختلاف (33.56%) , بنما كانت اجابات افراد العينة في مضمون الفقرة الثانية المتضمنة (التدقيق التسويقي) تعكس درجة الاتفاق و بدلالة قيمة الوسط الحسابي للفقرة (3.69) و بانحراف معياري (1.08) و بمعامل اختلاف (22.58%).

1. ومن خلال البيانات الواردة في الجدول (6) نلاحظ اجابات افراد العينة حول الفقر الثالثة من المحور الاول المتضمنة (مراجعة الفاعلية التسويقية) كانت اجابات الافراد تتوزع بين أعلى معدل

اجابة كانت للسؤال الثاني المتضمن (تعد الإدارة خطط تسويقية لكل جزء مستهدف من السوق بما يتلاءم مع خصوصية ذلك الجزء) بوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (1,01) وبمعامل اختلاف (25.64). بينما كانت أدنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الرابع المتضمن (تبذل الشركة جهوداً لقياس وتحسين فاعلية التكاليف لمختلف النفقات التسويقية، بمعنى قياس النتائج والأرباح المتأتبة عما تبذله الشركة من جهود في تحسين فاعلية التكاليف لمختلف النفقات التسويقية التي تحقق عن طريق الأنشطة التسويقية) بوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.97) وبمعامل اختلاف (26.42%).

ب- **المحور الثاني الميزة التنافسية:** يتضمن المحور الثاني مجموعة من الاسئلة حول الميزة التنافسية. ومن النتائج الواردة في الجدول (7) يبين اجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الميزة التنافسية

يبيّن الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة في الميزة التنافسية، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الميزة التنافسية قياساً معيارياً (3.90) ومعامل الاختلاف من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، مما يدل على درجته 37.1% فوق المبحوثين 98 الميزة التنافسية 26.52% أن الانحراف المعياري العام هو (1.36) وكذلك معامل الاختلاف (26.02%) الذي يعكس مقدراً 21.49% للصغير جداً في اجابات المبحوثين، حيث أبدى المجتمع انفاقه في مضمون السؤال الرابع المتضمن (تقدم الشركة خدمات يصعب على الزبائن تركها و التحول لشركات المنافسة) بوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.76) ومعامل اختلاف (19.15%)

الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1. الميزة التنافسية	3.90	1.01	25.64%
2. الميزة التنافسية	3.66	0.97	26.42%
3. الميزة التنافسية	3.94	0.76	19.15%
4. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
5. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
6. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
7. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
8. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
9. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
10. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
11. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
12. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
13. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
14. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
15. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
16. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
17. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
18. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
19. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%
20. الميزة التنافسية	3.97	1.03	25.83%

رابعاً: **الإحصاء الاستدلالي:**

لغرض تغطية الجانب الاستدلالي من البحث فقد تم الاعتماد على معامل الارتباط لتحديد فيما إذا كانت هنالك علاقة بين متغيري الدراسة ابعاد المتغير المستقل الرقابة التسويقية والمتغير التابع الميزة التنافسية كما تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان وجود تأثير للمتغير الرقابة التسويقية بوصفه كمتغير مستقل على متغير الميزة التنافسية بوصفه كمتغير تابع، وقد ظهرت النتائج كالآتي:

اولاً: الفرضيات الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل الرقابة التسويقية والمتغير التابع الميزة التنافسية

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد عناصر الرقابة التسويقية وبعد الميزة التنافسية
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التدقيق التسويقي وبعد الميزة التنافسية
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد مراجعة الفاعليات التسويقية وبعد الميزة التنافسية

جدول (8) معامل الارتباط بيرسون

الفقرات	عناصر الرقابة التسويقية	التدقيق التسويقي	مراجعة الفاعليات التسويقية	الرقابة التسويقية
عناصر الرقابة التسويقية	1	.692**	.819	.734
Sig (2-tail)		.000	.000	.001
التدقيق التسويقي	.692**	1	.838**	.728**

			Sig (2-tail)
.000	.000		.004
.863**	1	.838**	.819
.000		.000	.007
0.918	.863**	.728**	.734
.000	.000	.000	.005

ومن الجدول (8) نلاحظ توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الرقابة التسويقية (عناصر الرقابة التسويقية و التدقيق التسويقي و مراجعة الفاعليات التسويقية) مع بعد الميزة التنافسية , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط لجميع ابعاد المحور الاول دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 وتدل على وجود ارتباط قوي ودال احصائيا .و بالاستناد الى البيانات الواردة في الجدول (8) تؤكد صحة الفرضية الرئيسة الاولى و المتضمنة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل الرقابة التسويقية و المتغير التابع الميزة التنافسية (والفرضيات الفرعية .

خامساً: التوزيع الطبيعي

وللوقوف على طبيعة بيانات المتغير المستقل (الرقابة التسويقية) وشكل توزيعه والمتغير التابع (الميزة التنافسية). تم إجراء اختبار كولمغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، ويتضح ذلك من خلال الجدول (9).

جدول (9) يمثل اختبار كولمغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي

المتغير	إحصاء الاختبار Statistic	عدد المشاهدات	المعنوية Sig (P-value)
الرقابة التسويقية	.200	20	.200*
الميزة التنافسية	.152	20	0.19*

نستنتج من خلال الجدول (9) أن متغير (الرقابة التسويقية) يتبع التوزيع الطبيعي، وبالاستدلال الى قيمة Sig (P-value) أكبر من 0.05. كما يبين لنا الجدول (9) ان متغير (الميزة التنافسية) يتبع التوزيع الطبيعي وبالاستدلال الى قيمة Sig (P-value) (0.19) أكبر من 0.05.

سادساً: تحليل الانحدار

يمثل تحليل الانحدار لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (الرقابة التسويقية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (الرقابة التسويقية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وتقسم الى الفرضيات الفرعية التالية

- 1- توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد عناصر الرقابة التسويقية وبعد الميزة التنافسية.
 - 2- توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد التدقيق التسويقي وبعد الميزة التنافسية.
 - 3- توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد مراجعة الفاعليات التسويقية وبعد الميزة التنافسية.
- جدول (10) تحليل الانحدار المتعدد عناصر الرقابة التسويقية وبعد الميزة التنافسية**

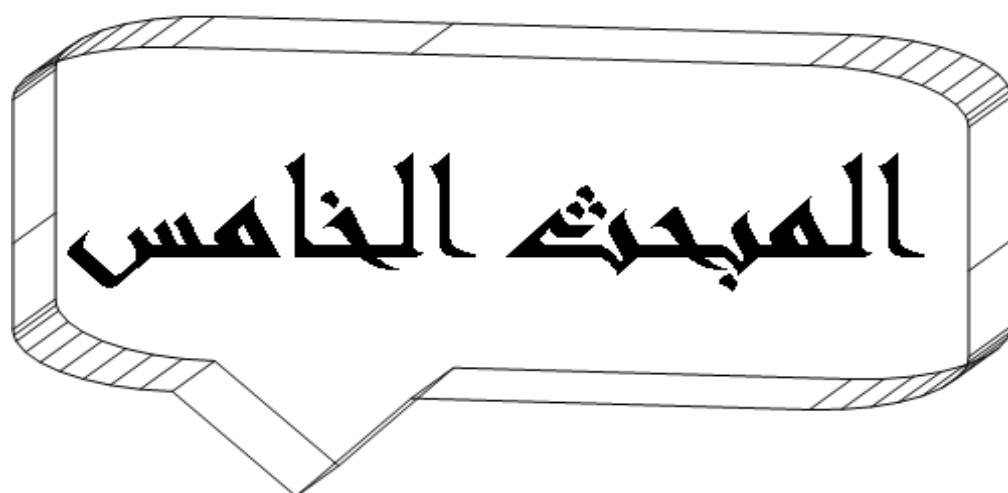
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Regression	20.202	5	6.734	60.616	0.000
Residual	3.777	20	0.111		
total	23.980	25			

جدول (11) تحليل الانحدار المتعدد عناصر الرقابة التسويقية وبعد الميزة التنافسية

Sig	T	Beta	Std. Error	B	R Square	R	المتغير التابع المتغير المستقل
.027	2.317	0.594	0.252	0.583	0.842	0.918	عناصر الرقابة التسويقية
.000	4.007	0.816	0.362	1.453			التدقيق التسويقي
.000	6.048	2.206	0.506	3.058			مراجعة الفاعليات التسويقية

بالاستناد الى النتائج الموضحة في الجدول (11) تبين لنا إن ابعاد عناصر الرقابة التسويقية لها ارتباطا وتأثيراً في الميزة التنافسية هي على التوالي أبعاد عناصر الرقابة التسويقية (عناصر الرقابة التسويقية والتدقيق التسويقي ومراجعة الفاعليات التسويقية) في **الميزة التنافسية**، حيث شكلت هذه الأبعاد مجتمعة أقوى نموذج إنحدار خطي متعدد من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد الميزة التنافسية. فقد بلغت قيمة معامل (R) لهذا النموذج (0.918) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ونشير إلى وجود علاقة تأثير قوية ما بين المتغير المستقل (عناصر الرقابة التسويقية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، أي كلما زاد التركيز على عناصر الرقابة التسويقية سيؤدي إلى تحسن في الميزة التنافسية. كما إن قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد قد بلغت (0.842) وتعني هذه القيمة أن نموذج الإنحدار الخطي المتعدد ومن خلال المتغير المستقل (عناصر الرقابة التسويقية) يمكنه أن يفسر ما نسبته (84.2%) من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهي نسبة عالية جداً وتدلل على وجود علاقة تأثيرية قوية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على النتائج في الجدول (10) فقد تم قبول الفرضية الرئيسية، أي إنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين المتغير المستقل (الرقابة التسويقية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).



الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: استنتاجات: الجانب النظري:

1. كلما كانت هناك رقابة تسويقية فاعلة أدى ذلك الى تحقيق الميزة التنافسية بشكل أسرع من باقي المنظمات لتي لا تمتلك رقابة تسويقية فعالة.
2. تقوم الرقابة التسويقية بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي مما يجعلها على دراية بكافة التغيرات الحاصلة في بيئتها.
3. هناك ثلاث أنواع للرقابة التسويقية: الرقابة على الربحية، الرقابة على الاستراتيجية، الرقابة على الخطة السنوية.
4. تقوم الرقابة التسويقية بتحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداماً سيئاً مما يزيد من التكاليف التسويقية.
5. 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
6. تمثل الرقابة التسويقية إحدى أكثر الأسلحة أهمية في بلوغ تلك الغاية من خلال تعزيز قدرة المنظمة على استدامة مزاياها التنافسية.
7. 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.
8. 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 .
9. 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: استنتاجات الجانب العملي:

1. توضح البيانات (الشخصية) ان نسبة الذكور كانت 68.4% وهي أكثر من نسبة الاناث التي بلغت 31.6 % من عينة البحث وان افراد العينة الذين كانت خبرتهم خمس سنوات فما دون نسبتهم 47.4 % اما حاملي البكالوريوس كانت نسبتهم 71.1 % وحملة الدبلوم فما دون كانت نسبتهم 21 % وهذه الحقائق تنعكس على طبيعة الاجابات ودقة وموضوعية البيانات التي يدلي بها افراد العينة.
2. كانت استجابات افراد العينة على فقرات المتغير المستقل (الرقابة التسويقية) ولذلك المتغير التابع (الميزة التنافسية) تتم بالموافقة بشكل عام مما يعطي الانطباع بان المبحوثين يدركون مدا اهمية مدى اهمية الرقابة التسويقية خاصة بالعلاقة مع الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة
3. من خلال التحليل الاحصائي للبيانات لمجموعة من عينة البحث تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة التسويقية والميزة التنافسية وقد بلغت معامل الارتباط لجميع ابعاد المحور الاول 0.05 وبهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوي

4. يمثل تحليل الانحدار لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (الرقابة التسويقية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (الرقابة التسويقية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)

وتقسم الى الفرضيات الفرعية التالية

- توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد عناصر الرقابة التسويقية وبعد الميزة التنافسية.

- توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد التدقيق التسويقي وبعد الميزة التنافسية.

- توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد مراجعة الفاعليات التسويقية وبعد الميزة التنافسية.

5. ثبت ان ادارة الشركة استطاعت توظيف الرقابة التسويقية من خلال الابعاد (عناصر الرقابة التسويقية، التدقيق التسويقي، مراجعة الفاعليات التسويقية) وتوظيفها بالشكل الايجابي لأحداث تغيرات ايجابية في تعزيز فرص اتخاذ الميزة التنافسية.

6. اظهرت النتائج ان الرقابة التسويقية جاءت فوق المتوسط وفقا لمقياس البحث وهذا يدل على تجانس عينة البحث.

7. ثبت من النتائج وحسب الجدول (6) بان افراد عينة البحث يرون في ابعاد الرقابة التسويقية (السؤال الخامس المتضمن (يتم تنظيم عملية تطوير المنتج الجديد والتخطيط له بصورة سليمة و بالتنسيق ما بين نشاط التسويق و الأنشطة الأخرى للشركة.) له تأثير مباشر على الميزة التنافسية.

ثالثا: التوصيات:

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

- 1) على الإدارات العليا في منظمات الاعمال ان تزيد من الاهتمام بنظام الرقابة التسويقية لما له من أهمية في كسب الميزة التنافسية للشركة.
- 2) العمل على تكوين ثقافة عامة من اجل تبني مؤسسات لفلسفة وثقافة الرقابة التسويقية.
- 3) من الضروري ان تعيد الشركة النظر في مكانة نظام الرقابة التسويقية بالنسبة للهيكل التنظيمي وإدخال مفهوم الرقابة التسويقية في جميع فروعها.
- 4) زيادة الاهتمام إدارات المنظمات بالتزاماتها المعيشية اتجاه المجتمع وهذا يزيد من فاعلية المسؤولية الاجتماعية لها.
- 5) على إدارات منظمات الاعمال ان يكون نظامها للرقابة التسويقية مستمر ودائم وعلى منهج علمي.
- 6) ضرورة سعي المنظمات الصناعية الوطنية باتجاه تطوير نظام الرقابة تسويقية 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.
- 7) توسيع دائرة المنافسة الحالية من خلال التفكير في كيفية إضافة قيمة جديدة إلى منتجات المنظمات الوطنية وصولا إلى تعزيز المزايا التنافسية واستدامتها بما يؤهلها الدخول ميدان المنافسة الخارجية.
- 8) ان الرقابة التسويقية عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تحقيق الميزة التنافسية في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة.

المصادر:

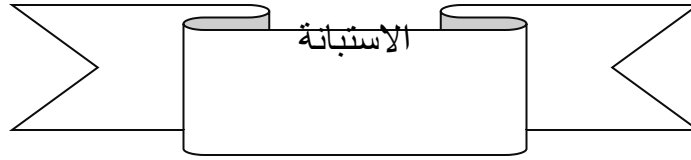
المصادر العربية:

أولاً: الكتب

- (1) ابو بكر، مصطفى محمود، (2008)، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، ط 1 ، دار الجامعة، مصر
- (2) الحسيني، فلاح حسن عداي، (2000)، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم، مداخلها وعملياتها المعاصرة"، ط 1 ، دار وائل، عمان - الاردن
- (3) السلمي، علي، (2001)، ادارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار غريب، القاهرة - مصر
- (4) السلمي، علي، (2016)، "الإدارة المعاصرة" مكتبة غريب، القاهرة مصر.
- (5) الصميدعي ويوسف، محمود جاسم وردنية عثمان، (2011)، "التسويق الاستراتيجي"، ط 1 ، دار المسيرة، عمان - الأردن.
- (6) الغالبي وادريس، طاهر محسن ووائل محمد، (2011)، "الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات"، ط 1 ، دار وائل، عمان - الأردن.
- (7) اللوزي، موسى، (2000)، " التنمية الإدارية – المفاهيم والاسس والتطبيقات –" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- (8) حبيب، علي عباس، (1997)، "الإدارة العامة"، مكتبة مدبولي، ط 1 ، عمان الأردن.
- (9) حنفي، عبد الغفار وأبو حق، عبد السلام، (1993)، " التنظيم وإدارة الاعمال"، المكتب العربي الحديث، ط 1.
- (10) خليل، نبيل مرسي، (1998)، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مركز الاسكندرية، الاسكندرية، مصر.
- (11) عبد المحسن، توفيق محمد، (2004)، " التسويق وتحديات التجارة الالكترونية" دار الفكر العربي، مصر.
- (12) عبيدات، محمود ابراهيم، (2004)، تطوير المنتجات الجديدة مدخل سلوكي، ط 2 ، دار وائل، عمان، الاردن
- (13) قاشي، خالد، "نظام المعلومات التسويقية – مدخل اتخاذ القرار – دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016
- (14) منصور، علي محمد، "مبادئ الإدارة"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 1999،
- (15) نجم، نجم عبود، (2005)، "ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط 1 ، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.

ثانيا: الرسائل والاطاريح:

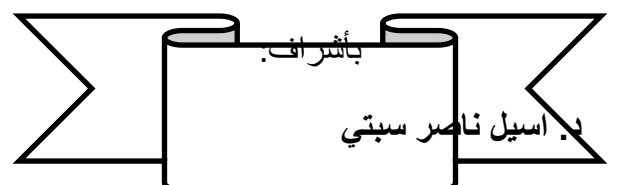
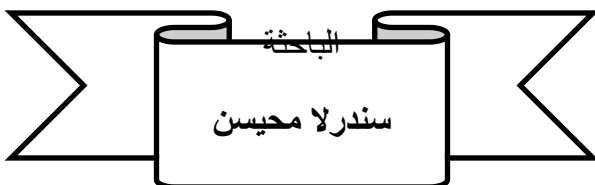
- 1) الربيعاوي، سعدون حمود جثير، (2000)، "التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد - العراق
- 2) الروسان، محمود علي محمد، (1997)، "إثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على اداء التصديري: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض شركات الادوية"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد - العراق.
- 3) السرحان، عبد الله فهد، (2005)، "دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، اطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.
- 4) العتيبي، تاغي زيدان، (2013)، "تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق الموائمة بين عوامل النجاح الحرجة والخيارات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في شركة المعتمد للمقاولات"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد - العراق.
- 5) العنزي، سعد علي حمود، (1990)، "العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات: دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد - العراق
- 6) المعموري، امال غالب راشد، (2002)، "فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق
- 7) النجار، دجلة مهدي محمود، (2001)، "إثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تحليلية للشركة العامة للصناعات القطنية"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق
- 8) بوزايد، وسيلة، (2011)، "مقاربة الموارد الداخلة والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية"، جامعة سطيف، الجزائر.



تحية طيبة وبعد:

نضع بين ايديكم استبانة لأغراض البحث العلمي لموضوع "الرقابة التسويقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليله في شركة ناس العراق لتمكين الاعمال" يرجى التفضل والتكرم بالإجابة عن جميع العبارات الواردة في الاستبانة بكل عناية ووضوح وصراحة مع العلم بان المعلومات التي ستزودنا بها سوف تساعدنا بهذه الدراسة كون الشركة التي تعملون بها ضمن مجتمع الدراسة. واود التأكيد ان المعلومات التي سيتم جمعها من خلال اجابتكم ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.



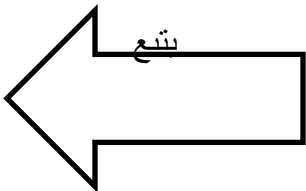
الجزء الاول:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

سنة فأكثر 45 سنة ☐ 36 - 45 سن ☐ 25 - 35 سنة فما دون ☐ 25 العمر: ☐

سنة 10-15 سنوات ☐ 10 سنوات فما دون ☐ عدد سنوات الم ☐

المؤهل العلمي: دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐



الجزء الثاني:

امامك مجموعة من المعايير التي تقيم مدى توفر ابعاد استراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية في شركتكم، الرجاء وضع اشارة (x) امام الرقم الذي تعده أكثر تمثيلا لواقع شركتكم، علما ان اختياركم للرقم (1) فيعني عدم الموافقة بشدة بينما تمثل الارقام الاخرى درجات متفاوتة (5) يعني موافق بشدة، امام الرقم (1) للموافقة | عدم الموافقة

الفقرات	اتفق تماما (1)	اتفق (2)	محايد (3)	لا اتفق (4)	لا اتفق تماما (5)
اولا: الرقابة التسويقية:					
أ - عناصر الرقابة التسويقية					
1. تدرك الإدارة أهمية تصميم الشركة لخدمة احتياجات ورغبات أسواقها المستهدفة.					
2. تعد الإدارة خطط تسويقية لكل جزء مستهدف من السوق بما يتلاءم مع خصوصية ذلك الجزء.					
3. تنظر الإدارة نظرة شمولية إلى نظامها التسويقي ككل (المجهزون، قنوات التوزيع، المنافسين، الزبائن، البيئة) عند قيامها بتخطيط أعمالها.					
4. هناك مستوى عال في التكامل والرقابة على الأنشطة التسويقية الرئيسية.					
5. يتم تنظيم عملية تطوير المنتج الجديد والتخطيط له بصورة سليمة و بالتنسيق ما بين نشاط التسويق و الأنشطة الأخرى للشركة.					
ب- التدقيق التسويقي:					
1. تعتمد المنظمة نظام استخبارات تسويقي متطور.					
2. تتأكد المنظمة من كفاءة وفاعلية نظام المعلومات التسويقي.					
3. تقوم المنظمة بمراجعة مستوى الأداء التسويقي شهريا.					
4. تقوم المنظمة شهريا بمراجعة أولويات الأداء التسويقي.					
5. تخضع السلع والخدمات الجديدة لمراجعة وتقييم كبيرين قبل تقديمها للزبائن.					

المتغيرات	اتفق تماما (1)	اتفق (2)	محايد (3)	لا اتفق (4)	لا اتفق تماما (5)
ج - مراجعة الفاعليات التسويقية:					
1. تدرك الإدارة أهمية تصميم الشركة لخدمة احتياجات ورغبات أسواقها المستهدفة					
2. تعد الإدارة خطط تسويقية لكل جزء مستهدف من السوق بما يتلاءم مع خصوصية ذلك الجزء					
3. تعمل إدارة التسويق بشكل جيد و بتنسيق مع الإدارات الأخرى في الشركة					
4. تبذل الشركة جهودا لقياس وتحسين فاعلية التكاليف لمختلف النفقات التسويقية، بمعنى قياس النتائج و الأرباح المتأتية عما تبذله الشركة من جهود في تحسين فاعلية التكاليف لمختلف النفقات التسويقية التي تحقق عن طريق الأنشطة التسويقية					
5. الاستراتيجية التسويقية الحالية للشركة واضحة وطموحة وتعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة وهي واقعية وقابلة للتنفيذ.					
ثانيا: الميزة التنافسية					
- الميزة 1 التنافسية لتحقيق تكاليف انتاج اقل من تكاليف انتاج المنافسين					
- تعتقدون ان شركتكم تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية 2 مستدامة					
- تدرك الشركة ان جوهر التفوق في الميزة التنافسية 3 يكون في حالة توجيه منتجاتها الى قطع سوق محدد.					
- تقدم الشركة خدمات يصعب على الزبائن تركها 4 والتحول الى الشركات المنافسة					
- تعمل الشركة على تطوير او تحديث منتجاتها 5 القديمة لتحقيق الميزة التنافسية.					