



## الرقابة التسويقية وتأثيرها في تبني المنظمات للتسويق الرشيق: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الموصل للحديد والصلب

بشار ذاكر صالح القوطجي\*<sup>a</sup> ، محمد محمود حامد الملاحسن<sup>b</sup>  
جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد

### المخلص

### معلومات المقالة

هدف البحث الى تحليل مستوى ممارسة وظيفة الرقابة التسويقية حسب المعايير الصحيحة التي من شأنها ان تدعم تطبيق مفاهيم التسويق الرشيق في شركة الموصل للحديد والصلب والتي كانت ميدان بحثنا، والتعرف على اهم التحديات التي تواجهها في تحقيق ذلك الهدف، اذ تعتبر الرقابة التسويقية من الوظائف الأساسية في مجال ادارة التسويق حيث تطور مفهومها من مجرد عملية بسيطة تعكس نشاطا تسويقيا ينحصر في عمليات الملاحظة والمتابعة، إلى التصحيح الفوري والتنبؤ والكشف المبكر للانحرافات، في حين برز التسويق الرشيق كأحد الأساليب المعاصرة التي يمكن ان تحقق للمنظمات اهدافا من خلال تحقيق الكفاءة في العمليات التسويقية والتركيز على إيجاد القيمة في المنتج النهائي ومن منظور زبائننا.

وكانت عينة البحث مجموعة من العاملين في شركة الموصل للحديد والصلب بهدف اجراء الجانب الميداني كون هم على تماس مباشر مع العمليات التسويقية، وقد سعى الباحثان إلى تضمين عدد من الأسئلة المعبرة عن مشكلة البحث التي كانت أساساً لبناء الجانب الميداني للبحث أهمها:

١. هل تمتلك المنظمة المبحوثة تصورا واضحا عن مفهوم وانواع الرقابة التسويقية الواجب ممارستها؟  
٢. هل تدرك المنظمة الفوائد التي يسعى إلى الاستفادة منها من خلال التسويق الرشيق؟  
وللإجابة على هذه الأسئلة تمت صياغة مخطط فرضي للبحث يعكس من خلاله العلاقات والتأثيرات بين بعدي البحث، مما نتجت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت باستخدام عددٍ من الوسائل الإحصائية للبيانات التي جمعت بالاستبانة التي وزعت (٤٤) استبانة استبانة، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي كانت متخصصة بالجانب الميداني التي يعرض الباحثان أهمها:

١. وجود علاقة ارتباط بين الرقابة التسويقية والتسويق الرشيق في المنظمة المبحوثة.  
٢. وجود علاقة تأثير بين الرقابة التسويقية والتسويق الرشيق في المنظمة المبحوثة.  
٣. وجود تباين في تأثير ابعاد متغير التسويق الرشيق في متغير الرقابة التسويقية في المنظمة المبحوثة.  
واعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث بشقيها النظري والميداني، قُدمت مقترحات منسجمة مع هذه الاستنتاجات، فضلاً عن المقترحات لدراسات مستقبلية ذات صلة بمتغيرات البحث الحالية.

### تاريخ البحث

الإستلام: ٢٠٢١/٢/٧

تاريخ التعديل: ٢٠٢١/٣/٢٢

قبول النشر: ٢٠٢١/٣/٢٢

متوفر على الأونترنت: ٢٠٢١/٨/٢٩

### الكلمات المفتاحية:

الرقابة التسويقية  
التسويق الرشيق  
عنصر الرقابة  
الرقابة الاستراتيجية  
الرقابة الزمنية

## Marketing Control and its Effect on Organizations Adaptation of Lean Marketing: An Analytical Study for a Workers Opinions in Mosul Company for Iron and Steel

Bashar T.S. Al-Qotaje\*<sup>a</sup> , Mohammad M. H. AL-Mulla Hasan<sup>b</sup>  
University of Mosul / College of Administration and Economics.

### Abstract

The current research aims to analyze the level of marketing control function performance according to the criteria which support the lean marketing concept applied in Mosul Iron and Steel Company, which was the field of our research, and to identify the most important challenges which faces achieving that goals. As marketing control is regarded as one of the basic functions in marketing management field, where its concept has evolved a simple process that reflects a marketing confined to the processes of observation, and follow-up, to the immediate correction,

\*

Corresponding author : E-mail addresses : bashar\_thaker@uomosul.edu.iq.

2021 AL – Muthanna University . DOI:10.52113/6/2021-11-2/97-113

prediction and early detection of deviations. So, lean marketing has emerged as one of the contemporary methods that enable the organization to achieve their goals by achieving efficiency in marketing operations and focusing on value finding in the final product from the customer point of view.

The research sample is a group of employees of the Mosul Iron and Steel Company in order to conduct the field side, as they are in direct contact with the marketing operations. The researchers sought to include a number of questions expressing the research problem and the most important are:

1. Does the researched organization have a clear vision of the concept and types of marketing control to be practiced?
2. Does the organization realize the benefits that it seeks to benefit from lean marketing?

To answer these questions, a hypothetical outline of the research was formulated through which the relationships and influences between the two dimensions of the research were formulated, which resulted in a set of main and sub hypotheses that were tested using a number of statistical methods for the data collected by the questionnaire that distributed to (44) questionnaires. The research reached a group of The conclusions that were specialized in the field side, the most important of which are:

1. The existence of a correlation relationship between marketing control and lean marketing in the researched organization.
2. The existence of an influential relationship between marketing control and lean marketing in the researched organization.
3. There is a variation in the effect of marketing control variable on the lean marketing variable in the researched organization.

Depending on the conclusions reached by the theoretical and field research, recommendations were made consistent with these conclusions, as well as proposals for future studies related to the current research variables.

**Key Word:** Marketing Control, Lean Marketing , Control component, strategic control, time control.

### مشكلة البحث

تواجه منظماتنا في الوقت الراهن العديد من التحديات والصعوبات الخطيرة التي تحول دون مواكبتها للتطورات المتسارعة، فعدم ممارسة وظيفة الرقابة التسويقية او عدم ممارستها وفق الاطر العلمية الصحيحة والتي تعتبر كأداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها، بحيث أنها تعمل على تسهيل معرفة فجوات الأنشطة التسويقية و التأكد من تطبيق الإجراءات و اللوائح الموضوعية، و بالتالي فهي أداة مساعدة على تحسين الأداء التسويقي، كما ان انتشار فلسفة الرشاقة في جميع مفاصل المنظمة، تطلب منها أن يكون هناك دور للتسويق في تبني فلسفة الرشاقة وذلك من أجل الحد من الهدر الحاصل في كل نشاط من الأنشطة التسويقية عن طريق التوجه نحو عصر التسويق الرشيق بعد تراجع مزايا الكلفة واقتصادات الحجم امام مزايا سرعة الاستجابة والمرونة .

من هنا شكلت النقطة الأولى التي استند اليها الباحثان لها في تحديد المشكلة الرئيسية للبحث والتي يتمحور حولها السؤال الاساسي لهذا البحث حول مدى امكانية الاستفادة من وظيفة الرقابة التسويقية في تبني فلسفة التسويق الرشيق؟ ويتفرع هذا التساؤل الى:

### المقدمة

تعدّ الرقابة من العمليات السريعة للكشف عن الأخطاء، ومعرفة أسبابها، وتبليغ المسؤولين عنها لتصحيحها، وتستطيع الرقابة أن تتوقع حدوث الأخطاء وذلك من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة مما يساهم باتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب تكرار حدوث الأخطاء، والرقابة تسمح لنا بالكشف على أماكن الضعف والقوة ومواقع التجاوزات والانحرافات والعمل على تصويبها. وهذا ما يقلل من الهدر الحاصل بمعالجة تلك الأخطاء. وفي الوقت الذي تهدف فيه المنظمات ان يكون لديها القدرة على العمل بالسوق بشكل مرن وتكون ردة فعلها سريعة لأي فرصة وتقتنصها أو لأي تهديد يؤثر سلباً على أعمالها، وبالتالي تتعامل معه وتمنعه من التأثير عليها فضلاً عن انها تعمل على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف القيمة للزبائن من جهة والمنظمة من جهة اخرى، لذا أصبح عليها ان تعي الاسلوب او الفلسفة التي تحقق ذلك وهو تبني التسويق الرشيق.

وتناول البحث في محوره الاول منهجية البحث وركز الثاني على التأطير النظري للرقابة التسويقية والمنطلقات النظرية للتسويق الرشيق أما المحور الثالث فقد عرض من خلاله الجانب الميداني للبحث فيما اختتم البحث بالمحور الرابع والمخصص لأهم الاستنتاجات والمقترحات ذات الصلة بمتغيرات البحث.

### أهمية البحث

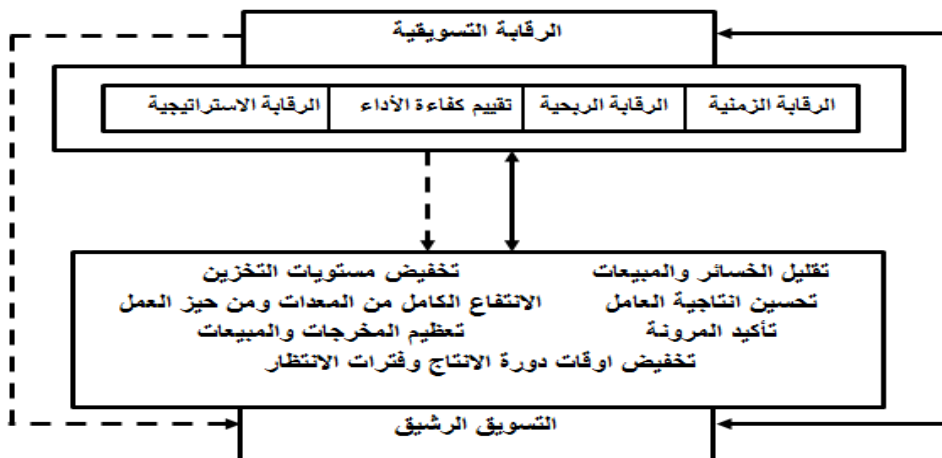
تبرز أهمية البحث من أهمية أهدافه التي تتمثل بجملة الإجابات عن التساؤلات المثارة في مشكلته من جهة، وما يخص فرضياته التي سيتم الوقوف عليها لاحقاً من جهة أخرى لذا يمكن ان تبرز أهمية البحث من خلال الجوانب الآتية:

1. مساهمة البحث في إرشاد المنظمات التي تسعى للنجاح في بيئة الاعمال الحالية، بأن تعتمد معايير وظيفية الرقابة التسويقية السليمة بوصفها مدخلاً مهماً وخطوة بارزة لتحقيق وتطبيق التسويق الرشيق والذي بدوره يعد هدف مهم لمنظماتنا اليوم.
2. تناولها لموضوع حديث في أدبيات التسويق متمثلاً بالتسويق الرشيق وسبل تبنيه وتطبيقه والذي يُعد أحد التوجهات الفعالة لتقليل الهدر الحاصل في ممارسة أنشطة التسويق..
3. كما يستمد البحث أهميته من الوزن العلمي للمتغيرات التي سيتناولها البحث وخاصة الرقابة التسويقية بوصفها وظيفة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين النتائج المتحققة منها، وكذلك خلال التخلص او التقليل من الهدر الحاصل في ممارسة الأنشطة بالاستفادة من مزايا التسويق الرشيق.
4. توفير دراسة ميدانية قد تفيد المنظمة للتوصل الى نقاط الضعف التي تعاني منها في مجال ابعاد البحث من حيث الفهم والاستيعاب والتطبيق.

### فروض البحث

يوضح أنموذج البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، فالمعالجة المنهجية لمشكلة البحث تتطلب تصميم أنموذج فرضي يوضح فيه العلاقات المنطقية بين أبعاد البحث، وللتعبير عن نتائج الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث الشكل (1).

الشكل (1) مخطط البحث الاجرائي



1. هل تمتلك المنظمة المبحوثة تصورا واضحا عن مفهوم وانواع الرقابة التسويقية الواجب ممارستها؟
2. هل تترك المنظمة الفوائد التي يسعى الى الاستفادة منها من خلال التسويق الرشيق؟
3. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين الرقابة التسويقية والتسويق الرشيق؟
4. هل يتباين تأثير ابعاد متغيرات التسويق الرشيق على الرقابة التسويقية؟

### أهداف البحث

تركزت أهداف البحث في:

1. عرض المضامين الفلسفية الفكرية والتأطير المعرفي لمتغيري البحث وجل ذلك في الإطار النظري للبحث.
2. التعرف على مدى تبني المنظمة لمفاهيم وأنشطة الرقابة التسويقية وممارستها على نحو كفوء وفعال، والتعرف على اهم انواع الرقابة التسويقية ومستويات تطبيقها في المنظمة المبحوثة.
3. تحليل مستوى تبني تطبيق المفاهيم الفلسفية للتسويق الرشيق في المنظمة المبحوثة وماذا حققت من اهدافه ومدى معرفتها لفوائد التسويق الرشيق.
4. تحديد التحديات التي تحول دون قدرة المنظمة على تحقيق اهداف التسويق الرشيق بالشكل السليم.
5. تقديم دراسة عملية للميدان المبحوث عن طبيعة العلاقة بين ابعاد البحث فيما بينها.

وأخيراً فيما يتعلق بتقانات التحليل: فقد تم اعتماد برنامج النظام الجاهز (SPSS-24) والذي بواسطته تم استخراج التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات قدر تعلقها بكل عبارة من العبارات التي وردت بالاستبانة، وكذلك بعض الاختبارات التي اختارها الباحثان بوصفها من الاختبارات المناسبة في دراسة العلاقات بين متغيرات البحث المختلفة .

#### حدود البحث

تمثلت الحدود المكانية للبحث في شركة الموصل للحديد والصلب، ضمن الحدود الجغرافية لمدينة الموصل، ويمكن عد المدة المحصورة بين ٢٠٢٠/١٠/١٥ و ٢٠٢١/١/١٥ الحدود الزمنية، وذلك لكونها المدة التي أنجز فيها هذا البحث بدءاً من الشروع بمهام تحصيل البيانات من المجتمع المبحوث وانتهاء بإنجاز البحث وطباعته.

#### الاطار النظري

##### اولاً: الرقابة التسويقية

١. مفهوم الرقابة التسويقية: تشمل وظيفة التسويق نشاطات عديدة ترافق السلعة/ الخدمة من لحظة إنتاجها حتى توصيلها للمستهلك النهائي، من تسعير و تغليف و إعلان و ترويج و نقل و توزيع، و من الضروري ممارسة الرقابة على هذه النشاطات المختلفة فقد تشمل الرقابة التسويقية مقارنة مستوى الطلب على السلعة مع التقديرات المخطط لها ، أو مقارنة المبيعات في فترات معينة مع ما تم تدقيقه في فترات مماثلة في الماضي، كما تشمل الرقابة تقييم برامج الإعلان و الترويج و ما حققته من نتائج و مقارنتها بما هو مخطط(حريم، ٢٠٠٦: ٣١٦)، إن الرقابة التسويقية بمفهومها الحديث ما هي إلا عبارة عن فحص لمختلف الأنشطة التسويقية بشكل جزئي وكلي من أجل الحكم على الأداء الفعلي والتدخل في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم (٤١٤: ٢٠٠٢، Francoit) وهي أيضا الوسيلة والعملية التي يتم من خلالها التأكد من أن النشاطات التسويقية تنفذ حسب ما مخطط لها، مع وضع أسس لملاحظة الإنجاز واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً، (الصميدعي، والساعد، ٢٠٠٧: ٢٢٩)، وتعرف كذلك بأنها "قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي مع الأهداف و المعايير الكيفية: مدى رضا المستهلك عن المنتجات أو مدى تعاون الوسطاء ويتم تحديد مدى النجاح في تحقيق الخطة"(عامر ، ٢٠٠٩: ١٤)

وتعد الرقابة التسويقية مكوناً مهماً في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي، حيث تشير إلى مراجعة استراتيجية شاملة لقيم أنشطة التسويق والمخاطر والكفاءات في منظمات

وتتحدد فرضيات هذا البحث بالفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير الرقابة التسويقية ومتغير التسويق الرشيق في المنظمة المبحوثة)
٢. ويفرغ عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضية الفرعية الآتية: تنص هذه الفرضية (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد متغير الرقابة التسويقية وابعاد متغير التسويق الرشيق في المنظمة المبحوثة).
٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: التي تنص (لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لأبعاد التسويق الرشيق على متغير الرقابة التسويقية).

#### منهج البحث وتقاناته

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً رئيساً له وذلك لملاءمته في وصف أبعاد البحث، وانطلاقاً من ذلك اعتمد على تقانات هذا المنهج في الحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، من خلال الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث لبعض الكتاب والباحثين وكذلك من خلال الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت)، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي أعدها الباحثان في ضوء المصادر التي أتاحت له والتي سيتم الوقوف عليها في الجانب النظري للبحث، والتي تضمنت المحاور الآتية:

**الأول:** أختص بالحصول على البيانات التي تصف خصائص المستبينة أراؤهم من أفراد العينة العشوائية للبحث والذين سيتم وصفهم اعتماداً عليها لاحقاً.

**الثاني:** أختص بالحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، وتضمن (٣٣) مؤشراً، تغطي متغيرات البحث، وقد خضعت الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات، وبعد الانتهاء من جمع استمارات الاستبانة، وتفرغ البيانات تم استخدام معامل كرونباخ (Cronbach Alpha) لتحديد درجة ثبات أداة القياس في هذا البحث، وتبين أن نسبة التطابق في إجابات أفراد عينة البحث بلغت على المستوى الإجمالي (٧٣%) وهي نسبة تثبت درجة جيدة من ثبات الاستبانة بالمقارنة مع (Standard Alpha) البالغة (٦٠%) الخاصة بالدراسات الإنسانية (Afifi, Clark, ١٩٨٩: ٣٩٠)، كما وتجدر الإشارة إلى أن الاستبانة المشار إليها تم توزيعها على عينة عشوائية على عدد من الافراد العاملين في شركة الموصل للحديد والصلب بلغ عددهم (٤٤) فرداً، وسيقف الباحثان على أوصاف هذه العينة في مستهل الإطار الميداني لبحثهما لاحقاً .

يتعلق منها بإنتاج الخدمات المكتبية والأرباح وغيرها من الأهداف المعدة بكل خطة. يعتمد هذا النوع من الرقابة على ما يعرف بالأهداف، وهي تقوم على أساس تحديد الأهداف، ثم قياس الإنجازات التي تم تحقيقها ثم تشخيص وتحليل الانحرافات وتحديد أسبابها وأخيرا الأعمال التصحيحية المطلوبة لمعالجة هذه الانحرافات (جبر، ٢٠٠٧: ٤٤٥).

✓ الرقابة الربحية: تحتاج الإدارة إلى تقسيم ربحية كل عنصر من عناصر الخدمات أو الأنشطة التي تقدمها حتى يمكنها تقدير المجالات التي تتوسع فيها وتلك التي تقلها أو تتسحب منها حتى تعظم من استغلال إمكاناتها، ولذا تقوم بتقييم كل خدمة من خدماتها عن طريق حساب تكاليف وأرباح كل الوظائف التسويقية في كل مجال ومقارنتها بالتكاليف المقدرة وتحديد ربحية وخسارة كل منها وأسباب الانحراف إن وجدت والقيام بالأعمال التصحيحية المطلوبة.

✓ تقييم كفاءة الأداء: أوضحت دراسة (جبر، ٢٠٠٧: ٤٤٣). أن معدلات الربحية غير مناسبة لبعض مجالات الخدمات والأنشطة السابق تقييم ربحيتها، لذلك فإن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو ما إذا كانت هناك طرق أكثر كفاءة وفعالية لإدارة قوى الإنتاج وتقديم الخدمة أو الإعلان وما هي هذه الطرق

✓ الرقابة الإستراتيجية: تركز على القضايا الكبيرة، وتتطلب تغيرات مؤثرة في البيئة الخارجية وفي أعمال المنافسين وخططهم، وفي الإدراكات التي يحملها المستفيدين عن المنظمة وفي نقاط القوة والضعف وفي الاتجاهات الواسعة لإدارة المنظمة وهذه المعلومات بمثابة مدخلات مهمة لعملية التخطيط الإستراتيجي كما يجب الملاحظة أن هذا النوع من الرقابة يجب أن يتم على فترات زمنية محددة (الصيرفي، ٢٠٠٨: ٢٩١)

٣. عناصر الرقابة التسويقية: حدد (الصميدعي والساعد، ٢٠٠٧: ٣٢٢) ثلاث عناصر أساسية للرقابة التسويقية وهي الآتي:

✓ عنصر البيئة: هي تصف الظروف العامة للوحدة التسويقية أي المتغيرات البيئية التي تؤثر على العلاقة بين مزيج الرقابة والنتائج السلوكية والنفسية والبيئة تنقسم إلى بيئة كبيرة وبيئة عمليات وبيئة صغيرة.

✓ عنصر الرقابة: وهي المكون الثاني للإطار وتشتمل على مختلف الظواهر التي هي ضمن الأدب والإداري والمحاسبين وهناك نوعين من الرقابة.

■ الرقابة الخاصة: هي الآليات المكتوبة التي تؤثر على احتمالية تعرف العاملين والمجموعات في المنطقة وما يجعلها تسند الأهداف التسويقية.

الأعمال، فالرقابة التسويقية هي عملية شاملة ومنهجية ومستقلة وتعمل اختبار فوري للمنظمة ووحداتها لتحديد المشكلات والفرص والمحاولة لإعداد خطة التنفيذ المطلوبة لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة (Denisa & Jarosla, 2013: 12) وبالتالي فإن الرقابة التسويقية لا تخرج عن النطاق العام للرقابة، حيث تعرف الرقابة التسويقية على أنها "عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها، وبالتالي فإن الرقابة التسويقية تعني التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة التسويقية المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وتهدف الرقابة التسويقية بهذا إلى إظهار نقاط الضعف والقوة في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها (بن طيفور، ٢٠١٥: ٢٨) والرقابة عملية مستمرة تخص كلا من الخطط والأنشطة التسويقية ومؤشرات الأداء التسويقي، و تقارن بين الأداء المطلوب و الأداء المستقبلي من خلال تقديم أدوات مفيدة لمساعدة مديري التسويق في تحديد نقاط القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي، مما يساعد في النهاية على تعديل الأداء التسويقي الكلي بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. (بوكريطة، ٢٠١١: ١٥٠)

هذا ويمكن النظر إلى الرقابة التسويقية في مدخلين أساسيين هما (ابو فارة، ٢٠٠١: ٢٠٩)

**المدخل التقليدي:** وفقا لهذا المدخل فإن الرقابة التسويقية يجب أن تركز على التأكد من جعل الأحداث والأفعال (نتائج الأنشطة التسويقية) متطابقة تماما مع الخطط التسويقية وذلك دون أدنى اهتمام بالتأثير في سلوك أفراد التسويق.

**المدخل الحديث:** الرقابة وفقا لهذا المدخل تجمع بين اتجاهين رقابيين الأول متمثل في الرقابة على الخطط والأنشطة التسويقية، أما الثاني فهو متمثل في الرقابة على سلوك هؤلاء الأفراد داخل الوحدات التسويقية، أي أن الرقابة يتم تصميمها بحيث تؤثر في الفرد الذي من المتوقع أن يؤثر في الأداء التسويقي.

وأخيرا تعتبر الرقابة على الأنشطة التسويقية أو ما يعرف الرقابة التسويقية الحلقة الأخيرة التي تنتهي بها عملية ادارة تلك الأنشطة، فهي لا تهدف فقط إلى تحديد وتصحيح الأخطاء والانحرافات وتعديلها بل تتعداها إلى القيام بعملية تطوير العمل ومعرفة كيفية استخدام الموارد التسويقية المادية والبشرية بغرض تحقيق أعلى الدرجات من حيث الكفاءة والفعالية في الأداء. (بن جروة، وضيف، ٢٠١٨: ١٣٣)

٢. أنواع الرقابة التسويقية: يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الرقابة التسويقية هي (بوكريطة، ٢٠١١: ١٥٠):

✓ الرقابة الزمنية: تهدف الرقابة الزمنية إلى التأكد من أن الأهداف التي وضعتها المنظمة في الخطة خلال الفترات الزمنية المختلفة يتم تحقيقها في الوقت المناسب. وخاصة ما

يعتمد على أرقام مبيعات الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، وحصتها من السوق الكلي.

✓ تحليل المبيعات على أساس مناطق التوزيع: الهدف من قياس أداء المبيعات على مستوى مناطق التوزيع هو التأكد من كفاءة كل منطقة على حدة وتوحيد المناطق التي تواجه مشكلات.

### ثانياً: التسويق الرشيق

1. مفهوم التسويق الرشيق: وجد العديد من الطرائق التي يمكن من خلالها ممارسة المفاهيم الرشيقية عبر مختلف التخصصات مثل تطوير البرمجيات الرشيقية، وإدارة المشاريع الرشيقية، وسلسلة التوريد الرشيقية، والتصنيع السريع، وإدارة الخدمة الرشيقية، والمؤسسة الرشيقية، والقائمة تطول وبالمثل، يمكن أيضاً تطبيق المفاهيم الرشيقية على التسويق مع التقدم التقني المحسن في الاتصالات ونمو التسويق الرقمي وتسويق وسائل التواصل الاجتماعي، تعد الرشاقة حالياً واحدة من أكثر المنهجيات المعتمدة في التسويق (Yusoff&etal، ٢٠١٩: ١٤٢٣)، وأشارت المصادر العلمية المعاصرة ان النشاط التسويقي الرشيق يجب ان يكون موجها بصورة متكاملة نحو اكتساب الزبون وتحسين رضاه عن المنتج، فهو طريق تجعل المنظمة أكثر فاعلية من المنافسين في تلبية احتياجات الزبائن، عليه ترغب المنظمة بتطبيق اسلوب تريد من خلاله للتغلب على منافسيها (٢٠١٣: ٧ Asefeso)، ويـرى (BarryL.Bay، ٢٠٠٤: ٣٣) ان التسويق الرشيق يمثل اداة لنمو الاعمال وازالة الترهل من خلال تطبيق فكرة الترشيق على النشاط التسويقي، أما بالنسبة للتسويق الرشيق فيعرف بأنه عملية منظمة للتحسين المستمر التي تستخدم لاستبعاد التلف والعمليات غير الكفؤة، والاسراع في الدورات الانتاجية، وزيادة مهارات الافراد في كافة مظاهر التسويق (Dewell، ٢٠٠٧: ٢٤)، كما ويشار الى التسويق الرشيق بأنه الوسيلة التي تجعلك افضل من المنافسين من الناحية التسويقية (Dager، ٢٠١٠: ١)، كما يعرف التسويق الرشيق بأنه منهجية استراتيجية لتبسيط واتممة العمليات التسويقية من اجل تحسين الكفاءة من خلال استبعاد الهدر (الهاشمي، ٢٠١٨: ٣٧)، ويـرى (Girdler، ٢٠١٦: ١) ان التسويق الرشيق هو كل شي عن قيمة الزبون يركز الجهود على التخلص من الهدر والتركيز على العناصر ذات القيمة العالية للزبائن للحصول على الاشياء متى ما يروونها وكما يريدونها والسعر الذي يريدونه مع كل تجربة واسعة في هذا المجال .

ويرى الباحثان ان التسويق الرشيق هو استخدام عناصر المزيج التسويقي بالطريقة التي تحقق وتعزز كفاءة وفاعلية الانشطة التسويقية والتركيز على ما هو مهم وضروري منها

■ الرقابة العامة: فهي تتعلق بالعاملين وتؤثر على سلوك الأفراد أو المجموعات للوحدة التسويقية وهذه الضوابط الرقابية قد تكون ايجابية أو سلبية التأثير على الأهداف التسويقية.

✓ عنصر النتائج: وهي المكون الثالث للإطار النظري المقترح وهي التي تنشأ عن استخدام الضوابط الرقابية فهي في البداية تنقسم إلى تأثيرات شخصية وتأثيرات على الوحدة التسويقية والنتائج الشخصية تكون سيكولوجية أما النتائج على حصة الوحدة التسويقية فتتعلق بالإنجاز، مثل المعايير الإنجاز المالية والتحليلية أو أية معايير مستقلة بالإنتاجية. وعلى عكس النماذج الرقابية التحليلية فإن هذا النموذج يعمل على تكامل البعد البيئي وأثره على مختلف الضوابط البيئية وبالتالي على النتائج وما فيها من متغيرات (حياة، ٢٠١٩: ١١٦)

٤. مجالات الرقابة التسويقية: هناك مجالات مهمة ينبغي أن تركز عليها عملية الرقابة التسويقية منها (بنانة، ٢٠١٥: ٥٢) ✓ قياس رضا الزبون: إن رضا الزبون هو مقياس الرقابة التسويقية الرئيسي للمخرجات التسويقية وأن انخفاض مؤشر رضا الزبون أو عدم تناميه بمعدل المنافسين يضع المنظمة في مشكلة كبيرة والمقصود من مصطلح الرضا أنه حالة أو وضع يشعر به الفرد عند قيامه بأداء عمل معين استطاع بواسطته إشباع توقعاته وبالتالي فإن الرضا هنا هو دالة للمستويات نسبية من التوقعات والأداء المدرك، كما أن درجة الرضا تعتمد على الطريقة التي يعالج بها الفرد الفجوة الواقعة بين توقعاته وبين الأداء الفعلي.

✓ رقابة مصروفات التسويق: وتعتبر من أهم مجالات الرقابة التسويقية، ومن المهم رقابة علاقة التغير في المبيعات بالتغير في المصروفات، وتوضح طبيعة هذه العلاقة أحد المؤشرات الهامة للكفاءة التسويقية، فإذا زادت المبيعات بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في المصروفات الفعلية مقارنة بالتقديرية، يعني ذلك مؤشر على ارتفاع الكفاءة التسويقية (ابو علفة، ٢٠٠٢، ٤٥٠).

✓ نسب ومبيعات المنتجات الجديدة والمعدلة من المنتجات الكلية: حيث تعد هذه النسبة واحدة من أهم مقاييس المخرجات التسويقية، بحيث توضح هذه النسبة مدى قدرة المنظمة ونجاحها في التكيف وإعادة صياغة نفسها وتقديم منتجات جديدة للسوق كما قد تكشف نفس هذه النسبة عن عجز الإدارة وفشلها وعدم قدرتها على الثبات بمنتجاتها في السوق أي أن مؤشر يستخدم لقياس مدى قدرة المنظمة على تقدير المنتجات الابداعية وتقليد منتجات قائمة بالسوق والمنظمات الناتجة لا تقل فيها النسبة عن ٢٠% بمؤشر النجاح المنظمي.

✓ الرقابة على أرقام المبيعات خلال فترة زمنية معينة: تتركز الرقابة هنا حول معرفة تأثير العامل الزمني على التغير في المبيعات وعادة فان تحليل أرقام المبيعات على أساس زمني

على إزالة كل من الاختناقات وتوقفات الماكينة، وعموماً فان المنظمات يكون باستطاعتها أن تزيد من مخرجاتها بشكل ملحوظ عبر استخدام تسهيلات المتاحة نفسها.

في حين اشار (، ٢٠١٥: ١ Elias and Harrison) الى مجموعة من اهداف التسويق الرشيق نرى اهمها:

- الحد من الهدر وعدم كفاءة العمليات وزيادة الكفاءة المهنية للعاملين ف كل مجالات التسويق.
- تقديم الدعم لعدد متزايد من الزبائن الذين عقدوا العزم على الانتقال الى عصر التسويق الرشيق الجديد
- وضع الزبون في مركز الانشطة التسويقية وتوفير القيمة ذات الدلالة بالنسبة للزبون.

• بناء الوعي بالعلامة التجارية حول المصادر العالمية.

• التخلص من الانشطة التسويقية التي لا تضيف قيمة للزبون.

٣. فوائد التسويق الرشيق: يبرز موضوع التسويق الرشيق كوسيلة مهمة لتحقيق النجاح في ممارسة الانشطة التسويقية فيما لو تم استغلالها بشكل أمثل، فالتسويق الرشيق يسعى لإزالة كافة اشكال الهدر في النشاط التسويقي التي لا تسهم في اضافة القيمة للمنتج اولا وللزبون ثانيا وبالتالي للمنظمة بشكل عام، انطلاقاً مما سبق حدد(٤٣: ٢٠١٩، Gitika & etal) عدد من الفوائد المهمة التي تبرز من خلال تبني التسويق الرشيق وهي:

✓ الجودة في العمل: ان أحد مميزات استخدام التسويق الرشيق هي انها تساعد على تقديم عمل عالي الجودة، إذا ان التسويق الرشيق يعمل الى تقسيم العمل الى مهام اقل من جهة وأكثر تنوعاً من جهة اخرى من اجل تحديد الانحرافات والعمل على ازالة العمليات (الخطوات) الغير ضرورية وهذا ما سيقود الى ترشيح وتبسيط العمل.

✓ التشخيص البسيط للمشكلة: ان فريق التسويق الرشيق يجتمع ويتصل وفق اسس يومية مع بعضه البعض وبعد كل خطوة او نشاط لذا فان وجود أي مشكلة يمكن تشخيصها بسهولة وفي مراحلها الاولى.

✓ الدقة: ان التسويق الرشيق مبني على فكرة العمل الجماعي يحقق الاهداف لان جميع اعضاء الفريق يعملون معا من اجل الى الهدف العام عن طريق ازالة جميع الخطوات الضعيفة، لذا فان دقة اداء العمل بفاعلية عالية سوف يتحقق بالفعل.

✓ المرونة: بيئة الاعمال ديناميكية جدا ففي التسويق التقليدي من الصعب جدا على المسوقين مواكبة التغيرات المتكررة التي تحصل في البيئة المحيطة، بينما التسويق الرشيق يعمل على مواجهة التغيرات عندما تكون ضرورية فقط لفريق التسويق يلتقي على فترات منتظمة لمناقشة التغيرات واستغلال الفرص التسويقية باستمرار لمواكبة التغيرات قبل حدوثها.

وزيادة جودة الابداع والتطوير وتجنب الهدر لتحقيق فائدة كبيرة للزبائن بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام.

من خلال ما سبق استنبط (حمدي ورؤوف، ٢٠١٣: ١٦٠) اهم الجوانب التي يتضمنها مفهوم التسويق الرشيق وهي

- ✓ تحديد القيمة من خلال التعرف على قيم الزبون التي ينبغي التركيز عليها في جميع الانشطة التسويقية
- ✓ تنظيم الانشطة التسويقية والتأكد من ارتفاع جودة المخرجات.
- ✓ انشاء مواقع للسحب (pull) للتعرف على رغبات الزبائن والقيم التي يبحثون عنها.
- ✓ السعي نحو التفرد من خلال تخفيض الهدر والعيوب.

٢. اهداف التسويق الرشيق: إن الهدف من التسويق الرشيق هو الإزالة المستمرة للهدر عن طريق التحسين المستمر، فضلاً عن وجود أهداف فرعية عديدة أخرى وقد حددها (درمان، واخرون، ٢٠١٤: ١٥٥)

✓ تقليل الخسائر والمعيبات: يهدف التسويق الرشيق إلى تقليل المعيبات والصناعات المادية غير الضرورية، لمنع الخسارة المرتبطة بالمواد المعيبة الراجعة، وخصائص المنتج غير الضرورية والتي لم تكن مطلوبة بالأساس من قبل الزبائن.

✓ تخفيض أوقات دورة الإنتاج وفترات الانتظار: يتم تخفيض أوقات دورة الإنتاج وفترات انتظار الإنتاج، من خلال تخفيض أوقات الانتظار بين المراحل للمعالجة، فضلاً عن تخفيض أوقات التحضير (الإعداد) للعملية الإنتاجية وتخفيض أوقات تغيير نموذج المنتج.

✓ تخفيض مستويات التخزين: يهدف التسويق الرشيق إلى تخفيض مستويات التخزين فيما بين مراحل العملية الإنتاجية، وخصوصاً المخزون تحت الصنع، اضافة الى تخفيض المخزونات الأخرى، وتخفيض معدل متطلبات راس المال العامل.

✓ تحسين إنتاجية العامل: يتم تحسين إنتاجية العامل من خلال العمل على تقليل فترات توقفات العاملين عن العمل، وضبط وقت اشتغال العاملين. بمعنى هل أنهم يستخدمون كل جهودهم لزيادة الإنتاجية واستبعاد الانشطة الغير ضرورية قدر الإمكان.

✓ الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل: إن الاستخدام الكفاء للمعدات واستغلال حيز العمل، يتم من خلال إزالة الاختناقات، وتعظيم معدل الإنتاجية للمعدات الحالية، وتقليل توقفات الماكائن.

✓ تأكيد المرونة: وتعني امتلاك القابلية على إنتاج وتسويق تشكيلة من المنتجات بمرونة عالية، مع العمل على تقليل وقت التغيير أو الإبدال وتقليل الكلف الناتجة عنه.

✓ تعظيم المخرجات: طالما أن أوقات دورة الإنتاج تكون مخفضة، وبعبارة أخرى كلما كان عدد دورات الإنتاج متزايدة، فان ذلك يسهم في زيادة إنتاجية العمل وفي القدرة

لذا نرى ان التسويق الرشيق هو وسيلة توفر معدل عائد ومبيعات أعلى بتكلفة أرخص وتساعد على تحسين الكفاءة وتحسين الإنتاجية من خلال استخدام اقل عدد من أنشطة التسويق والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن اولاً وتغيرات السوق السريعة ثانياً، والتأكيد على الأنشطة التسويقية ذات القيمة العالية والتي تقدم أفضل القيم للزبائن.

المحور الثالث: وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته  
سيشتمل هذا المحور على ثلاث فقرات هي:

**أولاً. نبذة تعريفية عن المنظمة المبحوثة:** لما كانت مادة الحديد وبأنواعه المختلفة من الركائز الحيوية في تطور واعدار البلدان وللحاجة الماسة لها في عمليات اعادة اعمار العراق وكونه من العنصر الاساسي في كل الاعمال الكونكرينية والهيكل الحديدية والارتكازية للصناعة العراقية. وحيث ان الحديد بأنواعه مادة استيرادية الامر الذي يكلف ميزانية الدولة مبالغ طائلة سنوياً ولوفرة قسم من المادة الاولية الداخلة في هذه الصناعة محلياً والتي هي عبارة عن المخلفات (حديد السكراب) تم التحرك لدراسة امكانية انشاء معمل حديد وصلب ضمن محافظة نينوى ليوفر جزءاً ولو يسيراً من هذه المادة الاستيرادية اضافة الى تشغيل ايادي عاملة عاطلة عن العمل وفتح فرص من التطور الصناعي ومواكبة التطور العلمي، فكانت فكرة انشاء معمل لإنتاج الحديد والصلب وباسم شركة الموصل للحديد لإنتاج الحديد والصلب المحدودة في محافظة نينوى، ويلغ عدد الافراد العاملين في هذه المنظمة ما يقارب (١٥٠) موظف، وتتكون هذه المنظمة من الاقسام الاتية (السكراب، الصهر، الصب المسحوب، السحب)  
(<https://www.mosulsteel.com>).

**ثانياً: عرض نتائج استمارة الاستبيان في المنظمات المبحوثة:**  
يمكن توضيح هذا الجانب من خلال الاتي:

١. وصف الأفراد المبحوثين: يمكن القول اعتماداً على معطيات الجدول (١) بنسوج الأفراد المبحوثين، وذلك لان أفرادها سواء الذكور الذين بلغت أعدادهم (٣٧) فرداً، أو الإناث اللواتي بلغت أعدادهن (٧) أنثى، يعدون من حيث العمر في قمة عطائهم، وذلك لان معظمهم واقع ضمن الفئات العمرية المتوسطة والمحصورة بين (٣٠-٥٠)، مع بعض الاستثناءات التي وصلت على مستوى من هم أعلى من هذه الأعمار ما نسبته (١١.٤%) ومن جهة أخرى كانت النسبة الغالبة فيما يخص المستوى التعليمي للأفراد المبحوثين ضمن حملة شهادة البكالوريوس إذ كانت نسبتهم تشكل ما نسبته (٥٢.٣%).

✓ التجديد (الابداع): في إطار التسويق الرشيق فان المنظمة تبحث دائماً عن التجديد والابداع في مختلف المجالات، فأعضاء فريق التسويق الرشيق يمتلكون خلفيات مهمة عن بيئة عملهم تساعد في تقديم الافكار المتجددة والمقترحات الحديثة.

كما ويسعى التسويق الرشيق الى تحقيق مجموعة من الفوائد، وهذه الفوائد هي: (Miotto ، ٢٠١٦ : ١)

- اختيار أفضل منتج: بدلاً من وضع عدد كبير من المنتجات في السوق، على امل ان ينجح بعض من العدد القليل، من الافضل اختيار فقط تلك المنتجات التي تلبي توقعات السوق، على وفق رأي مديي المناطق المختلفة.
- المزيد من المبيعات: الطاقة التي حررت من قبل التحول الرشيق تحولت الى مزيد من الايرادات من خلال أنشطة التسويق المناسبة.
- المزيد من الارباح: تحسين جودة السلع والخدمات، والقدرة على التخلص من الهدر وكلف الانتاج، جنباً الى جنب مع زيادة في المبيعات، وتحسين الربحية.
- زيادة القدرة التنافسية: عملية التحسين المستمر والحرب التي لا تنتهي ضد الهدر تسمح للمنظمة لتبقى قادرة على المنافسة.
- المحافظة على تنظيم الزبائن: المحافظة على تنظيم الزبائن تركز على سرعة تحسين السوق، جعل الفرق أكثر انتاجية، تعزيز الاولويات، تقديم المنتجات النهائية الافضل والاكثر اهمية، زيادة الانتاجية /سرعة تسليم العمل.

٤. تحديات التسويق الرشيق: على الرغم من فوائد التسويق الرشيق من خلال المفاهيم السابقة الا ان هنالك تحديات تواجهه تبنيه ينبغي على المنظمات تجاوزها وهي ( Petersen ، 2011: 44)

✓ الخبرة المطلوبة: يتطلب التسويق الرشيق معرفة متعمقة مثل: كيف تعمل، وكيفية تطوير العمل، وكيفية التحقق من الأداء، وكيفية حذف العملية غير الفعالة وما إلى ذلك، ويمكن القيام بكل ذلك إذا كان لدى ادارة التسويق عمق في المعرفة أو الخبرة في مجال تخصص التسويق من أجل التنفيذ الناجح للتسويق الرشيق بدرجة عالية من الخبرة المطلوبة.

✓ مقاومة التغيير: التحدي الأكبر الآخر في تنفيذ التسويق الرشيق هو مقاومة التغيير. بشكل عام، فإن الأشخاص العاملون في المنظمة يرفضون تبني التغييرات التي تخلق مشكلة كبيرة للمنظمة.

✓ التكلفة" التكلفة هي العامل الآخر الذي يخلق تحدياً للتنفيذ الناجح للتسويق الرشيق فالمطلوب فريق من الخبراء وتركيب البرمجيات ونظام العمل الجيد، وبالتالي فإنه ينطوي على درجة عالية من التكلفة.



الجدول (١) وصف أفراد العينة المبحوثة

الجنس							
إناث				ذكور			
%		ت		%		ت	
15.9		7		84.1		37	
العمر							
٥١- فأكثر		41-50		31-40		20-30	
%		ت		%		ت	
11.4		5		31.8		14	
				47.8		21	
						9	
						4	
مستوى التعليم							
عليا		بكالوريوس		الإعدادية		متوسطة فما دون	
%		ت		%		ت	
15.9		7		52.3		23	
				25		11	
						6.8	
						3	

تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (٧X) الذي ينص (نعمل على قياس اداء الانشطة والوظائف التسويقية بالاستناد الى النتائج التي حققتها في نهاية كل سنة) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (٧٠.٥ %) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (١٥.٩ %) وكانت نسبة الحياد مقدارها (١٣.٦ %) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (٣.٨٦٣) وانحراف معياري قدره (١.١٧٣)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

٢. مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات بعدي البحث

تتوضح مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مختلف الفقرات التي احتوتها استمارة الاستبانة على النحو الآتي:  
أ. مواقفهم تجاه مؤشرات متغير الرقابة التسويقية: يعكس الجدول (٢) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا البعد، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (٣.٤٥) و(٠.٩٨٨) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامه قدر

الجدول (٢) مواقف المستبينة آراؤهم من مؤشرات الرقابة التسويقية

الفقرة المتغيرات	لا أتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		اتفق بشدة		الانحراف الوسط الحسابي	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الرقابة الزمنية												
X1	6.8	3	61.4	27	11.4	5	13.6	6	6.8	3	3.477	
X2	2.3	1	29.5	13	34.1	15	15.9	7	18.2	8	3.454	
X3	-	-	65.9	29	15.9	7	6.8	3	11.4	5	3.818	
الرقابة الربحية												
X4	2.3	1	47.7	21	29.5	13	18.2	8	2.3	1	3.295	
X5	11.4	5	36.4	16	20.5	9	18.2	8	13.6	6	3.227	
X6	11.4	5	25	11	15.9	7	13.6	6	34.1	15	3.568	
تعظيم كفاءة الأداء												
X7	4.5	2	34.1	15	13.6	6	11.4	5	36.4	16	3.863	
X8	6.8	3	56.8	25	22.7	10	9.1	4	4.5	2	3.431	
X9	2.3	1	59.1	26	18.2	8	6.8	3	13.6	6	3.75	
الرقابة الاستراتيجية												

0.999	3.022	6.8	3	27.3	12	29.5	13	34.1	15	2.3	1	X10
0.742	3.227	-	-	38.6	17	47.7	21	11.4	5	2.3	1	X11
0.788	3.272	2.3	1	40.9	18	38.6	17	18.2	8	-	-	X12
0.988	3.45	12.5		43.56		24.9		14.77		4.36		المعدل العام

العاملين عن العمل)، وإن كان ذلك على نحو متباين من مؤشر إلى آخر، بدليل ارتفاع معدل الأوساط الحسابية ومعدل الانحرافات المعيارية للمؤشرات البالغين (٣.٨١٨) و(٠.٨١٤) على التوالي من جهة أو ارتفاع الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية أيضاً قدر تعلقها بكل مؤشر من المؤشرات المبحوثة من جهة أخرى .

ب. مواقفهم تجاه مؤشرات متغير التسويق الرشيق: كما اشتمل الجدول السابق على جملة من المعدلات والانحرافات المعيارية، اشتمل الجدول (٣) على شبيهات لها أيضاً، ولكنها تخص هذه المرة التسويق الرشيق، ويتبين من خلال تفحص هذه المعدلات وجود رضا أو اتفاق عام من لدن المستبينة أراؤهم تجاه مؤشرات هذا المتغير أيضاً بخاصة المؤشر (١٩X) الذي ينص (تحسن المنظمة إنتاجية العامل من خلال العمل على تقليل فترات توقفات

الجدول (٣) مواقف المستبينة أراؤهم من مؤشرات التسويق الرشيق

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تقليل الخسائر والمعييبات												
1.001	3.295	4.5	2	50	22	20.5	9	20.5	9	4.5	2	X13
0.945	3.386	4.5	2	52.3	23	25	11	13.6	6	4.5	2	X14
1.045	3.522	13.6	6	47.7	21	20.5	9	13.6	6	4.5	2	X15
تخفيض مستويات التخزين												
0.927	3.477	11.4	5	40.9	18	34.1	15	11.4	5	2.3	1	X16
0.942	3.636	13.6	6	50	22	27.3	12	4.5	2	4.5	2	X17
0.969	3.386	9.1	4	43.2	19	27.3	12	18.2	8	2.3	1	X18
تحسين انتاجية العامل												
0.814	3.818	18.2	8	52.3	23	22.7	10	6.8	3	-	-	X19
0.975	3.545	13.6	6	47.7	21	18.2	8	20.5	9	-	-	X20
0.901	3.545	6.8	3	59.1	26	18.2	8	13.6	6	2.3	1	X21
الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل												
0.809	3.636	6.8	3	63.6	28	15.9	7	13.6	6	-	-	X22
0.976	3.5	9.1	4	52.3	23	22.7	10	11.4	5	4.5	2	X23
0.899	3.568	6.8	3	59.1	26	22.7	10	6.8	3	4.5	2	X24
تأكيد المرونة												
0.725	3.59	4.5	2	59.1	26	27.3	12	9.1	4	-	-	X25
0.949	3.431	9.1	4	45.5	20	27.3	12	15.9	7	2.3	1	X26
0.794	3.295	4.5	2	34.1	15	50	22	9.1	4	2.3	1	X27
تعظيم المخرجات والمعييبات												
0.973	3.272	6.8	3	38.6	17	34.1	15	15.9	7	4.5	2	X28
1.033	3.34	4.5	2	54.5	24	18.2	8	15.9	7	6.8	3	X29
1.143	3.363	15.9	7	31.8	14	34.1	15	9.1	4	9.1	4	X30
تخفيض أوقات دورة الإنتاج وفترات الانتظار												
0.926	3.545	13.6	6	43.2	19	27.3	12	15.9	7	-	-	X31

1.047	3.204	6.8	3	38.6	17	29.5	13	18.2	8	6.8	3	X32
0.966	3.363	4.5	2	54.5	24	15.9	7	22.7	10	2.3	1	X33
<b>0.94</b>	<b>3.462</b>	<b>8.97</b>		<b>48.49</b>		<b>25.66</b>		<b>13.64</b>		<b>3.24</b>		المعدل العام

### ثالثاً. تحليل النتائج

لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين الرقابة التسويقية والتسويق الرشيق تشير معطيات الجدول (٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (٠.٥٦٢) عند مستوى معنوية قدره (٠.٠٥) ، عليه ترفض الفرضية الرئيسية الاولى وتقبل الفرضية البديلة.

١. الفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية متغير الرقابة التسويقية ومتغير التسويق الرشيق في المنظمة المبحوثة)

الجدول (٦) معامل الارتباط بين الرقابة التسويقية والتسويق الرشيق

التسويق الرشيق	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
		الرقابة التسويقية
		** (0.573)

٤٤=N

\*\* معنوي عند مستوى (٠.٠٥)

الارتباط ما قيمتها (٠.٦٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، في حين كانت قيمة معامل الارتباط بين بعد الرقابة الربحية وبعد تأكيد المرونة الاقل ارتباطا بعدي البحث ، اذ كانت قيمة معامل الارتباط (-٠.٢٤٧) عند نفس مستوى المعنوية المذكور ، وجاءت بقية ابعاد متغير الرقابة التسويقية وابعاد متغير التسويق الرشيق واقعة بين الابعاد اعلاه، لذا ترفض الفرضية الفرعية وتقبل الفرضية البديلة .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الاولى الفرضية الفرعية الاتية: تنص هذه الفرضية (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد متغير الرقابة التسويقية وابعاد متغير التسويق الرشيق في المنظمة المبحوثة).

تشير معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين ابعاد متغير الرقابة التسويقية وابعاد متغير التسويق الرشيق ، اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد الرقابة الاستراتيجية وبعد تقليل الخسائر والمعيبات الاعلى ارتباط ، اذ بلغت قيمة معامل

الجدول (٧) معامل الارتباط بين ابعاد متغير الرقابة التسويقية وابعاد متغير التسويق الرشيق

الرقابة الزمنية	الرقابة الربحية	تقييم كفاءة الاداء	الرقابة الاستراتيجية	المتغير المعتمد المتغير المستقل
*0.383	*0.352	**0.537	**0.65	تقليل الخسائر والمعيبات
*0.251	0.065	0.272	**0.416	تخفيض مستويات التخزين
*0.361	0.147	*0.378	**0.478	تحسين انتاجية العامل
*0.348	0.213	*0.377	**0.434	الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل
-0.022	-0.247	-0.055	0.101	تأكيد المرونة
0.096	0.073	0.191	0.076	تعظيم المخرجات والمبيعات
0.094	0.047	-0.002	-0.012	تخفيض أوقات دورة الإنتاج وفترات الانتظار

٤٤=N

\*\* معنوي عند مستوى (٠.٠٥)

تغير مقدار (٠.٨٣٢) في التسويق الرشيق ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (٢٠.٥٧٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٤.٠٨٤) بمستوى معنوية (٠.٠٥) ، وهذا يدل على وجود تأثير بين البعدين ، اما معامل التحديد فقد بلغ (٠.٣٢٩) ، وهذا يعني ان (٣٢.٩%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في التسويق الرشيق يكون سببها الرقابة التسويقية، والنسبة المتبقية تعود إلى تأثيرات

١. الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الرقابة التسويقية ومتغير التسويق الرشيق في المنظمة المبحوثة).

تشير معطيات الجدول (٨) ان هناك تأثيرا معنويا للرقابة التسويقية في التسويق الرشيق اذ بلغ معامل (β) (٠.٨٣٢) الذي يشير ان التغير في الرقابة التسويقية بمقدار وحدة واحدة يصاحبه

عشوائية غير معروفة أو غير داخلية في نموذج البحث، وبناءً على ما تم عرضه اعلاه ترفض الفرضية وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (٨) علاقة التأثير بين الرقابة التسويقية والتسويق الرشيق

التسويق الرشيق			البعد المستقل		
B	F		D.F	R <sup>2</sup>	البعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة			
0.832	4.084	20.577	1 42	0.329	الرقابة التسويقية

٤٤=N

\*\* معنوي عند مستوى (٠.٠٥)

- ٢. الفرضية الرئيسية الثالثة: التي تنص (لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لأبعاد التسويق الرشيق على متغير الرقابة التسويقية).
- تم استخدام الانحدار الخطي المتدرج وذلك لغرض قياس تأثير ابعاد التسويق الرشيق على متغير الرقابة التسويقية وقد استخدم فقط المقياس أو الاختبار ( $R^2$ ) لغرض معرفة اهمية وترتيب ابعاد التسويق الرشيق على متغير الرقابة التسويقية، لذا من معطيات الجدول (٩) تشير النتائج إلى الآتي:
- دخل بعد تقليل الخسائر والمعيبات في المرحلة الاولى باعتباره من أكثر الأبعاد اهمية بالنسبة للرقابة التسويقية، اذ بلغت الاهمية النسبية لهذا البعد (٠.٥٦١).
- دخل بعد الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل في المرحلة الثانية، ويفسر هذا البعد مع البعد الاول (تقليل الخسائر والمعيبات) ما مقداره (٠.٦٢).
- دخل بعد تعظيم المخرجات والمبيعات بالمرحلة الثالثة، ويفسر هذا البعد مع البعدين الاول والثاني ما مقداره (٠.٦٧٩).
- دخل بعد تحسين انتاجية العامل بالمرحلة الرابعة، ويفسر هذا البعد مع الأبعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (٠.٦٩٥).
- دخل بعد تخفيض اوقات دورة الانتاج وفترات الانتظار بالمرحلة الخامسة، ويفسر هذا البعد مع الأبعاد الاربعة السابقة (٠.٦٩٩).
- دخل بعد تأكيد المرونة بالمرحلة السادسة، ويفسر هذا البعد مع الأبعاد الخمسة السابقة (٠.٧).
- دخل بعد تخفيض مستويات التخزين بالمرحلة الاخيرة اذ كان أضعف الأبعاد اهمية بالنسبة للرقابة التسويقية، اذ كانت مجموع الاهمية النسبية للأبعاد السبعة ما مقداره (٠.٧٠١).
- ووفق ما تم ذكره اعلاه ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة

الجدول (٩) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد متغير التسويق الرشيق على متغير الرقابة التسويقية

الترتيب	الأهمية النسبية	البعد المعتمد	البعد المستقل
1	0.561	تقليل الخسائر والمعيبات	
2	0.62	تقليل الخسائر والمعيبات + الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل	
3	0.679	تقليل الخسائر والمعيبات + الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل + تعظيم المخرجات والمبيعات	
4	0.695	تقليل الخسائر والمعيبات + الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل + تعظيم المخرجات والمبيعات + تحسين انتاجية العامل	
5	0.699	تقليل الخسائر والمعيبات + الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل + تعظيم المخرجات والمبيعات + تحسين انتاجية العامل + تخفيض اوقات دورة الانتاج وفترات الانتظار	
6	0.7	تقليل الخسائر والمعيبات + الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل + تعظيم المخرجات والمبيعات + تحسين انتاجية العامل + تخفيض اوقات دورة الانتاج وفترات الانتظار + تأكيد المرونة	
7	0.701	تقليل الخسائر والمعيبات + الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل + تعظيم المخرجات والمبيعات + تحسين انتاجية العامل + تخفيض اوقات دورة الانتاج وفترات الانتظار + تأكيد المرونة + تخفيض مستويات التخزين	

منطلق تخفيض مستوى الخزين، وكذلك ضرورة امتلاكها اجراءات تسويقية متنوعة لتقليل الكلف الناتجة عن تغيير وابتكار المنتجات ضمن مبدا تأكيد المرونة سعيا منها لرفع الالهية النسبية لتواجدها والاستفادة من انواع الرقابة التسويقية لتحقيقها.

٤. يعد الربح من العوامل المهمة في نجاح المنظمات، لذا ينبغي على المنظمة المبحوثة التأكيد على هذا الامر من خلال المرونة العالية التي يجب ان تتمتع بها والتي تم تأشيرها في الجانب الميداني والتي انعكست بشكل واضح على الارباح التي تحققها تلك المنظمة، من خلال القدرة على اجراء التغييرات بسرعة وفق الطلبات الخاصة بسوق العرض والطلب الخاص بالمنظمة.

٥. يعد موضوع والتسويق الرشيق وتعزيزه هدفا تسعى الى تحقيقه كل المنظمات، عليه يقترح الباحثان اجراء المزيد من الدراسات والبحوث على هذا المفهوم وفي مختلف القطاعات الانتاجية منها او الخدمية.

٦. على الرغم مما تم التوصل اليه في الإطار الميداني من نتائج فرضيات البحث، فان الباحثان يقترحان على المنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص زيادة اهتمام بمفهوم الرقابة التسويقية والتسويق الرشيق والتي تعد حالة تطويرية تستطيع تلك المنظمات من التناقص في بيئة الاعمال الديناميكية.

#### المصادر

أبو فارة، يوسف. (٢٠٠١). التدقيق التسويقي. مدينة الخلي الأدبية للطباعة والنشر.

ابوعلفة، عصام الدين أمين. (٢٠٠٢). المعلومات والبحوث التسويقية : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة.

بن جرو، حكيم، وضيف حليلة. (٢٠١٨). الدور الاستراتيجي للوحة القيادة التسويقية في تحسين الاداء الرقابي للإدارة التسويقية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بالمديرية الجهوية بورقلة. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال-المجلد ٤، العدد ٦، جانفي، الجزائر.

بن طيفور، سهام . (2015). دور الرقابة التسويقية على منتجات العلامة التجارية في السوق الجزائري -دراسة حالة المحل التجاري للألبسة الرياضية PMG. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد ابن باديس. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

بنانة، سناء. (2015). واقع الرقابة التسويقية الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر- بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التجارية، الجزائر.

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

١. تمتلك المنظمة المبحوثة تصورا مقبول عن مفهوم وانواع الرقابة التسويقية الواجب ممارستها، وكذلك الفوائد التي يسعى الى الاستفادة منها من خلال التسويق الرشيق

٢. لا تراقب المنظمة بشكل كافي التغييرات المؤثرة في البيئة الخارجية وخاصة أعمال المنافسين وخططهم، وقد يرجع ذلك لقلّة المنافسين المتواجدين في بيئتها.

٣. لا تراعي المنظمة المبحوثة بشكل مثالي عمليات التخفيض المنتظم لأوقات التحضير (الإعداد) للعملية الإنتاجية، على الرغم من كونها اساس مهم للاستفادة المثالية من تطبيق التسويق الرشيق والاستفادة من مزاياه.

٤. جاء بعد تقليل الخسائر والمعيبات في المرحلة الاولى باعتباره من أكثر الابعاد اهمية بالنسبة للرقابة التسويقية، ولعل هذا البعد هو اساس فلسفة التسويق الرشيق من وجهة نظر المنظمة المبحوثة وفي نفس الوقت تركز عمليات الرقابة التسويقية من خلال نشاطها على تقليل الخسائر التي تعرفل عملها بنجاح وكذلك الحال لتقليل العيوب في عمليات الانتاج والتسويق.

٥. وجود علاقة ارتباط بين الرقابة التسويقية والتسويق الرشيق في المنظمة المبحوثة.

٦. وجود علاقة تأثير بين الرقابة التسويقية والتسويق الرشيق في المنظمة المبحوثة.

٧. وجود تباين في تأثير ابعاد متغير التسويق الرشيق في متغير الرقابة التسويقية في المنظمة المبحوثة.

##### التوصيات

١. على الرغم من التوصل الى نتائج مرضية فيما يتعلق بالرقابة التسويقية، الا اننا نوصي المنظمة المبحوثة بزيادة الاهتمام بوظيفة الرقابة التسويقية وكذلك ضرورة ان يعطى لجميع انواع الرقابة التسويقية الالهية بمستوى متساوي فهي انواع متكاملة لا يمكن اهمال احداها.

٢. ضرورة ان تراعي المنظمة الاستفادة المثالية من جميع الفوائد والمزايا التي يتم تحقيقها من تبني فلسفة التسويق الرشيق، فكل منها ركيزة اساسية لتحقيق النجاح وبالتالي على المنظمة النظر لتلك الفوائد كنظام متكامل لا بد من الاستفادة الكبيرة منه.

٣. ينبغي على المنظمة المبحوثة ان تضع ضمن اولوياتها المهمة تقليل مخزون المنتجات النهائية الى اقصى حد ممكن ضمن

- ASefeso , Ade. (2013). " Lean Marketing ". AA Global Sourcing Ltd.
- Bary L.Bay. (2004). "Marketing Management". 3rd Ed,printce Hall, London.
- Dager,Joe9. (2010: 1). " Lean marketing ". <https://business901.com/lean>.
- Denisa, L.,& Jaroslav., D. (2013). Marketing Audit and Factors Influencing Its Use in Practice of Companies : From an Expert Point of View. Journal of Competitiveness, 5(4).
- Dewell, Roy. (2007). The Dawn of Lean Marketing. Journal of Digital Asset Management, Vol. (3): No. (1),
- Elias, simon and Harrison, Richard, (2015)," Applying lean in sales and marketing moving to process thinking ", [www.leancompetency.org/articles](http://www.leancompetency.org/articles)
- Francoit colbert. (2001).Gestion du marketing. Gaëtan Morin Editeur, Canada.
- Girdler, Michael. (2016)." Lean marketing and sales-Time to lose the waste". <http://Cornerstonednamics.com/lean-marketing-sales-Time-to-lose-the-wast/>.
- Gitika Gera, Bhavna Gera, Akash Mishra. (2019). ROLE OF AGILE MARKETING IN THE. <http://giansincanepari.com/en/service/business-deve/opment/strategy-andlean-marketing/>.
- Miotto, Matteo. (2016: 1)." Strategy and Lean marketing", PRESENT ERA. International Journal of Technical Research & Science, ISSN No: 2454- 2024 (online)
- Yuslina Yusoff, Zuraini Alias, Mokhtar Abdullah, Zulkefli Mansor . (201٩). A Agile Marketing Conceptual Framework for Private Higher Education InstitutiInstitutions. International Journal of Academic Research Business and Social Sciences, 9(1): 1418–1426.
- بوكريظة، نوال. (٢٠١١). أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOUR WINDS TRAVELS. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- جبر، أحمد. (٢٠٠٧). إدارة التسويق: المفاهيم الاستراتيجية والتطبيقات. المنصورة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- حسين حريم. (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الادارية- وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى. دار حامد للنشر و التوزيع الأردن عمان.
- حمادي، سالم حامد، ورؤوف، رعد عدنان. (٢٠٠٣). أبعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية- دراسة حالة في شركة اسيا سيل للاتصالات في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٥، العدد ١١٤.
- حياة، رزقي. (٢٠١٩). مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة طيبة فود كمباني "رامي". اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر.
- صادق، درمان سليمان، و الداود، الفن، و اسد، اسماعيل عزيز. (٢٠١٤). تشخيص واقع التسويق والمبيعات الرشيقين في المنظمات الانتاجية دراسة حالة في شركة كوكا كولا المحدودة – أربيل. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد ٢، العدد، ١٨ ، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- الصميدعي، محمود جاسم والساعد، رشاد محمد يوسف. (٢٠٠٧). إدارة التسويق (التحليل، التخطيط، الرقابة). دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط: ٠٢.
- الصيرفي، محمد. (2008). إدارة التسويق. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- عامر عبد الله موسى. (٢٠٠٩). إدارة التسويق. دار البداية ناشرون وموزعون. عمان: طبعة الأولى.
- الهاشمي، علي غياش. (2018). اعتماد التسويق الرشيق في تحقيق الأداء التسويقي المستدام من خلال تبني عمليات الاستراتيجية الخضراء. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال ، العراق.
- Agile. (2011). Marketing Conceptual Framework for Private Higher Education Institute Institutions. International Journal of Academic, United States New York: Apress 23-petersen.

جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة التسويق

استبانة بحث ميداني

السلام عليكم ورحمته الله وبركاته

نضع بين أيديكم الاستبانة التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس متغيرات البحث الموسوم: الرقابة التسويقية وتأثيرها في تبني المنظمات للتسويق الرشيق / دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الموصل للحديد والصلب ، أملين تعاونكم من خلال الإجابة عن تلك الفقرات وسيكون لتعاونكم البناء، وإسهامكم الفاعل في الإجابة الموضوعية والدقيقة عن جميع فقرات الاستبانة دورا بارزا في نجاح هذه البحث مع مراعاة الجوانب الآتية:

- إعطاء آراء صريحة بصدق فقرات الاستبانة .
- الرجاء عدم ذكر الاسم، لان البحث لا تبغي الكشف عن جوانب القصور في أداء المنظمة وستعامل الإجابات بسرية تامة، وتستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ولن يطلع عليها أي ( فرد أو جهة) داخل المنظمة أو خارجها .
- توجد بدائل متدرجة إمام الفقرات، والمطلوب اختيار البديل الذي يعكس أفضلية نظرتك إلى الحالة التي تترجمها كل فقرة .
- الرجاء الاستعانة بالباحثة للإجابة على أي استفسارات عن فقرات الاستبانة إذ سيتواجد بينكم وقتما تشاؤون .

ننتهز هذه الفرصة لنعرب لكم عن وافر تقديرنا واحترامنا لآرائكم وتعاونكم

ومن الله التوفيق والسداد

الباحثان

أ.م.د. محمد محمود حامد الملاحسن

م.د. بشار ذاكر صالح القوطني

أولاً . المعلومات العامة

- الجنس :	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
- العمر :	<input type="checkbox"/>	٢٠ - ٣٠	<input type="checkbox"/>	٣١ - ٤٠	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	٤١ - ٥٠	<input type="checkbox"/>	٥١ - فأكثر	<input type="checkbox"/>
- مستوى التعليم	<input type="checkbox"/>	متوسطة فما دون	<input type="checkbox"/>	اعدادية	<input type="checkbox"/>
بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	عليا	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

ثانياً : أسئلة متغيرات البحث

١. الاسئلة المتعلقة بمحور الرقابة التسويقية

ت	الفقرات	لا اتفق	محايد	اتفق
	<b>الرقابة الزمانية</b>			
1	تتأكد المنظمة من أن الأهداف التي وضعتها في الخطة خلال الفترات الزمنية المختلفة يتم تحقيقها في الوقت المناسب ؟			
2	نعمل وخلال فترات زمنية منتظمة على قياس الإنجازات التي تم تحقيقها والوقوف على ابرزها ؟			
3	تشخص منظمنا الانحرافات الحاصلة في تحقيق الاهداف بين فترة واخرى وتحديد أسبابها لتصحيحها؟			
	<b>الرقابة الربحية</b>			
4	تقسم المنظمة ربحية كل عنصر من عناصر الخدمات أو الأنشطة التي نقدمها حتى تمكننا من تقدير المجالات التي نتوسع فيها؟			
5	تقوم المنظمة بتقييم كل منتج من منتجاتها عن طريق حساب تكاليف و أرباح كل الوظائف التسويقية في كل مجال؟			
6	نقارن ارباح الوظائف التسويقية بالتكاليف المقدرة لتحديد أسباب الانحراف إن وجدت لمعالجتها؟			
	<b>تقييم كفاءة الاداء</b>			
7	نعمل على قياس اداء الانشطة والوظائف التسويقية بالاستناد الى النتائج التي حققتها في نهاية كل سنة ؟			
8	تسعى المنظمة لمعرفة اسباب الانحراف في الاداء التسويقي اذا كانت نتائج تقييم الكفاءة سالبة؟			
9	تضع المنظمة الحلول اللازمة للتغلب على اسباب الانحراف بهدف الوصول إلى اداء تسويقي جيد في المستقبل؟			
	<b>الرقابة الاستراتيجية</b>			
10	تراقب المنظمة التغيرات المؤثرة في البيئة الخارجية وخاصة أعمال المنافسين و خططهم؟			
11	نحدد وبدقة نقاط القوة و الضعف التي نمتلكها لتحديد الاتجاهات الواسعة لإدارة المنظمة وبشكل مستمر؟			
12	تركز المنظمة على الإدراكات التي يحملها المستفيدين عنها كونها مدخلات مهمة لعملية التخطيط الاستراتيجي؟			

٢. الاسئلة المتعلقة بمحور التسويق الرشيق

ت	الفقرات	لا اتفق	محايد	اتفق
	<b>تقليل الخسائر والمبيعات</b>			
13	تهدف المنظمة إلى تقليل المبيعات والضائعات المادية غير الضرورية؟			
14	تمنع المنظمة الخسارة المحتملة المرتبطة بالمواد والمنتجات المعيبة الراجعة اليها؟			
15	تقلص المنظمة من خصائص المنتج غير الضرورية والتي لم تكن مطلوبة بالأساس من قبل الزبائن؟			



- تخفيض مستويات التخزين
- 16 تهدف المنظمة إلى تخفيض مستويات التخزين فيما بين مراحل العملية الانتاجية؟
- 17 تضع المنظمة ضمن اولوياتها المهمة تقليص مخزون المنتجات النهائية الى اقصى حد ممكن؟
- 18 تخفض المنظمة معدل متطلبات راس المال العامل المستخدم في مجالات تخزين المنتجات؟  
تحسين انتاجية العامل
- 19 تحسن المنظمة إنتاجية العامل من خلال العمل على تقليل فترات توقفات العاملين عن العمل؟
- 20 تضبط المنظمة وقت اشتغال العاملين بهدف زيادة الانتاجية النهائية؟
- 21 تستبعد المنظمة الانشطة التسويقية الغير ضرورية التي يؤديها العامل قدر الإمكان؟  
الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل
- 22 نسعى للاستخدام الكفاء للمعدات والتقانات المستخدمة في المجال التسويقي؟
- 23 نمتلك اماكن للعمل مثالية لممارسة الانشطة التسويقية يتم من خلاله إزالة الاختناقات التي من الممكن ان تحصل؟
- 24 نهدف الى تعظيم معدل الإنتاجية للمعدات و التقانات الحالية من خلال تقليل التوقفات الحاصلة فيها؟
- تأكيد المرونة
- 25 نمتلك القابلية على إنتاج وتسويق تشكيلة من المنتجات بمرونة عالية؟
- 26 نعمل دائما على تقليل وقت التغيير أو الإبدال في المنتجات المقدمة للزبائن؟
- 27 نمتلك المنظمة اجراءات تسويقية متنوعة لتقليل الكلف الناتجة عن تغيير وابتكار المنتجات؟  
تعظيم المخرجات والمبيعات
- 28 تعظم المنظمة منتجاتها بالاستفادة من تقليص أوقات دورة الإنتاج المستند على معلومات الزبائن؟
- 29 تزيد المنظمة مبيعاتها عن طريق الاستفادة المثلى من إنتاجية العمل والعاملين في المجالات التسويقية؟
- 30 نزيد من مخرجاتنا بشكل ملحوظ عبر استخدامنا للتسهيلات التسويقية المتاحة نفسها دون اضافة؟
- تخفيض أوقات دورة الإنتاج وفترات الانتظار
- 31 نعمل على تخفيض أوقات الانتظار بين المراحل الانتاجية بهدف المعالجة
- 32 نخفض بانتظام من أوقات التحضير (الإعداد) للعملية الإنتاجية
- 33 نهدف دائما لتخفيض أوقات تغيير نموذج المنتج.