



صوت الزبون وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: الدور التفاعلي للرصد الاستراتيجي

الباحث: حسين فليح حسن

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

أ.د. فاضل راضي غباش

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

المستخلص

يسعى هذا البحث إلى توضيح الدور الذي يمارسه صوت الزبون المتمثل بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها من خلال الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي، المتمثل بأبعاده وهدفت الدراسة إلى تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بصوت الزبون، فضلاً عن اختبار الدور التفاعلي لرأس للرصد الاستراتيجي في العلاقة بين المتغيرين (صوت الزبون و الميزة التنافسية المستدامة). ومن أجل ذلك اعتمدت الدراسة منهج الوصف التحليلي الذي يتيح للباحث وصف المشكلة وتجميع البيانات حولها ومن ثم تحليلها . إذ تكمن أهمية الدراسة في أنها الأولى من نوعها، التي تتناول هذا الموضوع بمتغيراته الثلاثة في محاولة لوصف الواقع ومعالجة المشاكل التي تواجه الميزة التنافسية المستدامة، عبر استطلاع آراء عدد من الموظفين في شركة نور الكفيل، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتوزيع استبيان أعد لهذا الغرض وبواقع (132) استبانة، واعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان لتجميع البيانات المطلوبة بواقع (51) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة الثلاث . واختبر البحث ثلاث فرضيات رئيسية للكشف عن علاقات التأثير بين متغيراته باعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (Smart Pls). توصلت الدراسة إلى أن نتيجة الاعتماد على صوت الزبون وتلبية حاجاتهم ورغباتهم في شركة نور الكفيل أدت إلى جعل صوت الزبون تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً في الميزة التنافسية المستدامة أي كلما زاد الاعتماد على صوت الزبون ومعرفة حاجاتهم وتلبية رغباتهم في شركة نور الكفيل المبحوثة زادت معها فرصة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنافسين الآخرين . وأيضاً اتضح وجود تأثير معنوياً موجباً للرصد الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة . وكذلك وجود تأثير تفاعلي للرصد الاستراتيجي في العلاقة بين صوت الزبون و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أي : كلما زاد الاعتماد على أبعاد الرصد الاستراتيجي في العمل زادت مستويات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و كذلك فهم وحاجات ورغبات وتوقعات الزبائن .

الكلمات المفتاحية: صوت الزبون، تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الرصد الاستراتيجي.

Abstract

This research seeks to clarify the role played by the customer's voice represented by its dimensions in achieving sustainable competitive advantage represented by its dimensions through the mediating role of strategic monitoring, represented by its dimensions. The two variables (customer voice and sustainable competitive advantage). For this reason, the study adopted the descriptive analytical approach, which allows the researcher to describe the problem, collect data about it, and then analyze it. The importance of the study lies in the fact that it is the first of its kind, which deals with this subject with its three variables in an attempt to describe the reality and address the problems facing the sustainable competitive advantage, by surveying the opinions of a number of employees in Noor Al Kafeel Company, and to achieve this goal the simple random sampling method was used to distribute a questionnaire A questionnaire was prepared for



this purpose by (132) questionnaires, and the study adopted the questionnaire form to collect the required data by (51) items distributed among the three study variables. The research tested three main hypotheses to reveal the influence relationships between its variables by adopting the outputs of the statistical program (Smart Pls). The study concluded that the result of relying on the customer's voice and meeting their needs and desires in Noor Al Kafeel Company led to making the customer's voice a positive moral impact on the sustainable competitive advantage, meaning the greater the dependence on the voice of the customer and knowing their needs and fulfilling their desires in Noor Al Kafeel Company investigated, the greater the chance of achieving an advantage. Sustainable competitiveness compared to other competitors. Also, it was found that there is a positive significant effect of strategic monitoring on the sustainable competitive advantage. As well as the existence of an interactive effect of strategic monitoring in the relationship between the customer's voice and achieving sustainable competitive advantage, that is: the greater the reliance on the dimensions of strategic monitoring at work, the higher the levels of achieving sustainable competitive advantage, as well as the understanding, needs, desires and expectations of customers.

Keywords: customer voice, achieving sustainable competitive advantage, strategic monitoring.

المقدمة:

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس الى كسب ميزة تنافسية مستدامة عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال تقديم قيمة مميزة للزبون، وتحقيق التميز بشكل مستمر ومتناسب مع احتياجات الزبائن . وتعد الميزة التنافسية مستدامة اذا كانت أمكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جدا أو مستحيلة لأنها تستهلك كثيرا من الأموال والوقت أي أن المؤسسات التي تحاول الحصول على الميزة التنافسية المستدامة التي تساعد على تحقيق النجاح المستمر عندما تمتلك موارد وقدرات وسمات ذات قيمة، نادرة، ومكلفة في التقليد وغير قابلة للإحلال فهذه المنظمة التي تريد التفوق والتميز هو كيفية حصولها على افضل موقع بين المنافسين . ولكي تحقق المنظمة الميزة التنافسية ضروري أن يكون هناك صوت للزبون الذي يعد بأنه هو نهج وصفي متمثل بمعلومات و ملاحظات يعبر عنها الزبون تجاه المنتجات التي تقدمها الشركة من شأنه أن يساهم في تطوير المنتج بشكل نموذجي. علاوة على ذلك تحتاج المنظمة إلى إضافة قيمة إلى خدماتها إذا أرادت مواجهة التحديات التي يفرضها خفض التمويل، وتوقعات الزبائن فيما يتعلق بالخدمة (Leblanc & Nguyen, 1999 : 193). بالإضافة الى ذلك يعد صوت الزبون حجر الزاوية في عملية نشر وظيفة الجودة حيث يساعد الشركة على تصميم منتج وتطويره بحيث يلبي رغبات الزبائن واحتياجاتهم لأنه يسهل على الشركة تصميم المنتج والعملية الذي يركز على الزبون من خلال توضيح العلاقة بين خصائص التصميم ومتطلبات الزبون (Bhattacharyya & Rahman, 2004 : 137). فيما بعد عرف (Michael & Stefan, 2007:11) صوت الزبون بأنه نهج وصفي متمثل بمعلومات و ملاحظات يعبر عنها الزبون تجاه المنتجات التي تقدمها الشركة من شأنه أن يساهم في تطوير المنتج بشكل نموذجي. وبطرق مختلفة سواء كان عن طريق المقابلات الشخصية او



عن طريق الأنترنت . بعد ذلك يعد صوت الزبون مؤثراً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك لأنه المنافسة في عالم الأعمال أمر لا مفر منه، لذلك، فإن كل جهد مطلوب دائماً لمعرفة وفهم ما يحدث في السوق وما يريده الزبون، وفهم التغيرات في بيئة الأعمال من أجل التنافس مع الآخرين. لهذا السبب، يجب إنشاء محاولة دائمة لفهم ماهية وكيفية إدارة مجموعة متنوعة من الموارد المملوكة للفوز بالمنافسة وخلق ميزة تنافسية. وبذلك فالميزة التنافسية المستدامة هي القيمة التي تخلقها الشركة لزيائنها بشكل مستمر. ويمكن رؤية الميزة التنافسية المستدامة من دقة الشركة في السوق لتقديم المنتجات استجابة لطلبات المستهلكين وشكاوهم من جودة المنتج واحتياجات العملاء (Kuncoro & Suriani)، (186 : 2018) ومن وجهة نظر (Hakkak & Ghodsi)، (300 : 2015) ترتبط الميزة التنافسية المستدامة بجهود الشركة في إنشاء المزايا والحفاظ عليها لمدة طويلة الأجل. تتأثر الميزة التنافسية المستدامة بثلاثة عوامل: (حجم السوق المستهدف، وزيادة الوصول إلى الموارد والعملاء، والقيود المفروضة على صلاحيات المنافسين). ويمكن للشركة عادة أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة يطبق مديروها استراتيجيتها على أساس الخصائص التي لا يمكن نسخها بسهولة. فيما بعد كام هناك عامل آخر يمكن من أن يزيد من تأثير صوت الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الذي يعرف بالرصد الاستراتيجي، الذي عرفه (Chege & Bowa)، (314 - 313 : 2020) بالعملية المستمرة التي يحصل أصحاب المصلحة من خلالها على تعليقات منتظمة حول التقدم المحرز نحو تحقيق أهدافهم وغاياتهم. من ناحية أخرى. يختلف تعريف الرصد الاستراتيجي هذا عن العديد من التعريفات التي تتعامل مع الرصد على أنها مجرد مراجعة للتقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات أو الأنشطة لأنها تركز على مراجعة التقدم المحرز مقابل تحقيق الأهداف . علاوة على ذلك تم استعمال مصطلح "الرصد" لوصف العديد من أنواع الأنشطة. يعرف على أنه عملية جمع المعلومات حول بعض أنظمة في نقاط زمنية مختلفة لغرض تقييم حالة النظام واستخلاص استنتاجات حول التغيرات في الحالة بمرور الوقت (Yoccoz et al., 2001 : 447). كذلك يعد الرصد الاستراتيجي مجموعة من المكونات التي ترتبط ببعضها البعض داخل هيكل وتخدم غرضاً مشتركاً لتتبع تنفيذ ونتائج المشروع حيث يعتبر أيضاً الرصد على أنه مجموعة من المؤشرات والأدوات والعمليات والأشخاص اللزمين لقياس ما إذا كان البرنامج قد تم تنفيذه على وفق خطة (الرصد) ويحقق النتائج المرجوة (التقييم) (Kiboi et al ., 2018 : 231) . وبذلك أن الرصد الاستراتيجي يحتاج إلى المزيد من التفسير كمتغير تفاعلي في العلاقة بين صوت الزبون والميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما العلاقة بين صوت الزبون والميزة التنافسية المستدامة في شركة نور الكفيل محل الدراسة؟
2. هل للرصد الاستراتيجي تأثير تفاعلي في العلاقة بين صوت الزبون والميزة التنافسية المستدامة في شركة نور الكفيل محل الدراسة؟
3. ما العلاقة بين الرصد الاستراتيجي و صوت الزبون في شركة نور الكفيل محل الدراسة ؟

2. The theoretical framework and the hypotheses development

2.1. customer voice



يعد صوت الزبون وسيلة لقياس حاجات ورغبات المنظمة ويعد مصدر يستخدم لتطوير مواصفات المنتج وتحسين عمليات ومنتجات المنظمة ويعبر عنه أنه يتم جمع التغذية العكسية من الزبون بهدف مساعدة المنظمة لقياس رضا الزبون كما يؤدي إلى إعداد واسترجاع مؤشرات رضا الزبائن بشكل منهجي لتطوير المنتجات من قبل أصحاب القرار، وتقليل فترات تطوير المنتج وفشله من خلال تلبية احتياجات الزبائن عن طريق الاستماع لصوت الزبائن ومتطلباتهم وعليه يمكن من خلاله التحقق المبكر من صحة المنتج (Michael & Stefan, 2007 : 2)، علاوة على ذلك يؤثر صوت الزبون في المسؤولية الاجتماعية للشركات ويتمثل تأثيره بمشاركة الزبائن في المسؤولية الاجتماعية للشركات على المواقف والسلوكيات المتعلقة بالشركة إذ لا يزال يمثل فراغا بحثيا كبيرا. كون مشاركة الزبائن في المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير أكثر إفادة من حيث تعزيز نتائج الزبائن في مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تؤثر بشكل مباشر على أصحاب المصلحة الخارجيين للشركة مقارنة بالمجالات التي تتعلق بشكل أساسي بأصحاب المصلحة الداخليين بالشركة أي الأعمال التجارية (Schons et al., 2020 : 510) . كذلك أن غالبا ما يتم التأكيد على أن صوت الزبون يمكن أن يولد منتجاً ذا مغزى وعملية ابتكار. لأن صوت الزبون يمكن أن يؤدي بالفعل إلى عواقب إيجابية. وذلك من خلال تركيز الزبون على أنه قدرة استشعار السوق والتي تتجلى في العمليات التنظيمية الرئيسية (أي توليد الذكاء وتقييم الأداء المستمر) و له تأثير إيجابي قوي على الولاء في العلاقات التي تتميز بتكاليف تحويل أقل، كما من شأنه تقديم إرشادات حول كيفية إدارة العلاقات بين البائع والمشتري (Bharadwaj et al., 2012 : 1012). ويعرف (Fehlman&Kranich, 2012: 2)

صوت الزبون على أنه تعبير الزبائن عن احتياجاتهم أو مدى استجابتهم تجاه السلعة أو الخدمة المقدمة من قبل الشركة بعدة طرق مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو المقابلات وغيرها من الطرق الأخرى والتي من شأنها أن تساعد الشركة في عمليات التصميم وتحسين جودة منتجاتها. بالإضافة إلى ذلك ذكر (Béal & Sabadie, 2018 : 1) أن صوت الزبون هو عبارة عن السلوكيات الصوتية للزبائن تجاه الشركة والسلوكيات الصوتية تعبر عن الاستعداد لاقتراح تحسينات الخدمة وإصدار الشكاوى. مما يؤدي إلى التزامهم الأكبر تجاه الشركات ونواياهم الصوتية الأكبر. فيما بعد يعد صوت الزبون عنصر حاسم يجب على مزود الخدمة الانتباه إليه عند التعامل مع عدم الرضا عن الخدمة وسلوك استجابة الزبائن (Mohd Ishar 4, 2018).

علاوة على ذلك أن لصوت الزبون أربعة أبعاد التي أشار (shalan 2017) لها ويمكن إيجازها كما يأتي:

1. **الحاجات** : أن فهم حاجات الزبائن حيث يتوجب على الموقنين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن إذا يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية في المنظمة، حيث يجب على الشركة أن تولي أهمية وتركز على احتياجات ورغبات الزبائن. لان الزبائن هم الأشخاص الأكثر



- أهمية لأي مؤسسة، إنهم الموارد التي تؤدي إلى نجاح الأعمال- (Minculete & Chisega, 2014 : 225), Negrilă
2. **الرغبات:** إن قدرة مزود الخدمة على خلق درجة عالية من الرضا وتحقيق رغبات الزبائن يعد أمر بالغ الأهمية لتمييز المنتجات وتطوير علاقة قوية مع الزبائن. أن تحقيق رغبات الزبائن يجعل الزبائن مخلصين لمزود الخدمة أو المنتج. لذلك يجب على الشركة تحقيق رغبات زبائنهم من خلال التركيز على تحسين جودة الخدمة وفرض سعر عادل مناسب من أجل إرضاء عملائها مما سيساعد الشركة في النهاية على الاحتفاظ بعملائها (Hanif et al, 2010 : 45).
3. **التوقعات :** هي أفكار ومعتقدات معينة يحملها الزبون لتكون بمثابة مقاييس أو معايير ثابتة يعود إليها ليقرر جودة سلبية أداء المنتج، وينظر إلى التوقعات بأنها احتمالية يحددها الزبون عن وقوع أحداث قد تكون إيجابية أو إذا ما اشترك المستهلك في إنتاجها ولتحقيق رضا الزبون ينبغي التعرف على توقعاتهم فالرضا يحصل نتيجة لمستوى المنتج الذي تقدمه المنظمة بالمقارنة مع ما يتوقع الزبائن الحصول عليه وهناك العديد من الفوائد للمنظمة وللزبون إذا تم فهم توقعات الزبون (شعلان، 745 :2017)
4. **الأهداف :** أن هدف المنظمة في تحقيق الرضا الكامل لدى الزبون من خلال تحقيق المتطلبات التي يرغب الزبون في الحصول عليها من المنتج بالشكل الذي يحقق العوائد الضرورية لإدامة حياة هذه المنظمة وإن على المنظمة إعطاء الزبائن كل ما يرغبون به بصورة أفضل وهذا يعني ماذا يريد الزبون أو بمعنى آخر ماهي القيمة التي يريدونها؟ (آل مراد, & الحرياي, 2013: 102).
- 2.2. The impact of the customer's voice on sustainable competitive advantage**
- يرى (Bhattacharyya & Rahman, 2004 : 128) أنه للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، يجب أن تكون الشركة قادرة على إنشاء الزبائن والاحتفاظ بهم. وأحد الشروط الضرورية لذلك هو أن منتج الشركة يجب أن يكون قادرًا على تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم. لتخطيط المنتج وتطويره، تحتاج الشركة إلى معرفة ما يريده الزبائن من المنتج. ويتم ذلك من خلال اقتراح نموذجًا يساعد في تحديد وظائف أو ميزات المنتج التي تلبي الاحتياجات الأساسية أو احتياجات الأداء أو احتياجات الإثارة للزبون. علاوة على ذلك إن الفهم المتفوق لاحتياجات العملاء، والإجراءات التنافسية، واتجاهات السوق تمكن الشركة الموجهة نحو السوق من تحديد وتطوير القدرات اللازمة للأداء طويل الأجل. الاستثمارات في القدرات، مثل الحصول النشط على المعلومات من خلال قنوات متعددة (على سبيل المثال، فريق المبيعات، وشركاء القنوات، والموردين)، وإدماج صوت العميل في كل جانب من جوانب أنشطة الشركة، والمشاركة السريعة ونشر المعرفة بعملاء الشركة والمنافسة، يستغرق وقتًا لتقديم المرتجعات. على سبيل المثال، تؤثر الاستثمارات في تحسين رضا العملاء على أداء الشركة من خلال تحسين الاحتفاظ بالعملاء وربحياتهم. ومع ذلك، فإن هذه الفوائد من تحسين رضا العملاء من المرجح أن يتم ملاحظتها على المدى الطويل منها على المدى القصير (Kumaret al ., 2011: 17). بالإضافة إلى ذلك يعد صوت الزبون من أهم



متطلبات البيئة التسويقية في منظمات الأعمال اليوم من حيث قدرته في التأثير المباشر على نشاط المنظمة وديمومتها في قطاع أعمالها أو صناعتها ومن الضروري أن تهتم المنظمات وتستمتع الى أراء زبائنها لأن هذا الاستماع هو يعتبر نقطة الانطلاق للتخطيط أو لتكييف الخدمات لتلبية احتياجات الزبائن، بمعنى أن تحسين جودة المنتجات المقدمة يمكن أن لا يتحقق مالم تستمتع المنظمة لرغبات وأراء زبائنها وتهتم بتحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم. ويأتي الاهتمام بصوت الزبون نتيجة لتوسع الشركات المنافسة فقد بات من الصعب إرضاء الزبون بل أن الزبون أصبح خبيراً فيما يريد فبات على المنظمات أن تدير خبرة الزبون من خلال الاستماع الى آرائهم والأخذ بها اتجاه منتجات الشركة (Al-Husseini, 2020:327) .
و عليه يمكن أفترض :

H1 : وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين صوت الزبون والميزة التنافسية المستدامة.

2.3. The impact of strategic monitoring on sustainable competitive advantage

في أوائل الثمانينيات، وتحت مظلة نظرية الإدارة الجديدة، تم تقديم الرصد الاستراتيجي للعالم كجزء لا يتجزأ من تبني ممارسات الإدارة القائمة على النتائج. وخلال هذه المدة، كانت الحكومات والمنظمات غير الحكومية في جميع أنحاء العالم تكافح للتعامل مع القضايا الداخلية والخارجية ومزيد من المساءلة وتقديم الخدمات التي تعزز الاستخدام الأمثل للموارد بهدف زيادة الشفافية، وتلبية متطلبات النتائج الجيدة التي تعد بها المنظمة (Mhina, 2017:2). فيما بعد أضاف (Mascarenhas et al ., 2012 : 642) أن الرصد الاستراتيجي هو عملية منهجية لتحديد التأثيرات الاستراتيجية وتحليلها وتقييمها، وتوقع وتسهيل صنع القرار ويهدف ليس فقط إلى حماية البيئة ولكن أيضا إلى تعزيز الاستدامة في شركات . إذ يدخل الرصد، على أنها مراقبة وتقييم التأثيرات لمستوى معين خاضع للتقييم البيئي الاستراتيجي، لإدارة وتوصيل الأداء البيئي. وذلك من خلال القيام بمهام عدة، بما في ذلك جمع البيانات البيئية ومعالجة المعلومات وتفسير النتائج أو تقييمها. ويمكن قياس الرصد الاستراتيجي بثلاثة ابعاد التي اشار لها (الحكيم والمظفر, 2020) وهي كل من التفكير الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية.

علاوة على ذلك أن يمكن للشركة عادة أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة يطبق مديروها استراتيجيتها على أساس الخصائص التي لا يمكن نسخها بسهولة . تمارس التعقيدات الحالية لبيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية ضغوطاً هائلة على الشركات، لا سيما في الصناعات شديدة التنافس، لبذل قدر كبير من الجهد في تطوير استراتيجيتها التنافسية على منافسيها. الغرض من الاستراتيجية التنافسية هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي تعزيز أداء الأعمال (Foon & Nair, 2010 : 63) . بالإضافة الى ذلك موارد المنظمة هي المصدر الرئيسي لمزاياها، لا سيما تلك الموارد التي تعد في الوقت نفسه ذات قيمة ونادرة ويصعب استبدالها. ومن ثم، ينصب التركيز على كيفية مقارنة هذه الموارد الفريدة والمختلفة مع تلك الخاصة بمنافسيها. لذلك، من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يتعين على الشركات أن تحلل بيقظة نقاط القوة والضعف الداخلية لديها وتكون قادرة على استغلال هذه الموارد. (Othman et al ., 2015)
(126 : نتيجة للتغيرات البيئية الحاصلة فإن المؤسسات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتم



من خلال استخدام و وضع استراتيجيات واستخدامها من خلال التفكير الاستراتيجي وذلك أنه الطريق أكثر إبداعا و ثراء للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها ما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها وميزها عن باقي المنافسين، إذ يساعد هذا التفكير في وضع الاستراتيجية المناسبة ، فهو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتوليد قيمة إضافية وذلك يكون من خلال خلق ميزة تنافسية مستدامة على الأصعدة كافة وفي الاتجاهات جميعها قياسا للمنافسين الآخرين. (بن مجدل، 2016 : 11) وعليه يمكن افتراض :

H2 : وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية وطردية بين الرصد الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة.

2.4. Moderator role of strategic monitoring

أن الرصد اكتسب مكانة بارزة كأداة رئيسية لنجاح البرنامج المستخدم في تنفيذ المراقبة والتقييم في مشاريع المنظمة. وهكذا، سعت المنظمات إلى دمج نظام الرصد الاستراتيجي والتقييم لتعزيز أداء البرنامج. حيث يتأثر تنفيذ الرصد الاستراتيجي من جهة هذه المنظمات بعوامل عدة. والتي بدورها تؤثر على تنفيذ أنشطة الرصد الاستراتيجي والتقييم. وعليه يجب تدريب مسؤولي الرصد والتقييم ومديري المشاريع أثناء الخدمة لتعزيز كفاءاتهم وتخصيص المزيد من الموارد للرصد والتقييم (Nyamongo, 2017: 1). بالإضافة الى ذلك أن للرصد الاستراتيجي أثارا إيجابية على المساءلة، وقرار الإدارة، والشفافية، والتعلم التنظيمي كأثر كبير حيث يساعد الرصد الاستراتيجي والتقييم في الحصول على إجابات حول تأثير المشروع واستدامته أو البرنامج من خلال الإبلاغ عن نتائج التدخلات المختلفة. ويتم تزويد المواطنين بمعلومات عن مختلف الأنشطة المنفذة. لأنه يحسن قدرة ومعرفة الموظفين في إجراء الرصد والتقييم في مختلف المشاريع ومن ثم أدى إلى الأداء التنظيمي وتحقيق الهدف التنظيمي في الوقت المناسب (Mhina, 2017:1). بالإضافة الى ذلك أن الرصد الاستراتيجي هو مجموعة من المكونات التي ترتبط ببعضها البعض داخل هيكل وتخدم غرضا مشتركا لتتبع تنفيذ ونتائج المشروع حيث يعتبر أيضا الرصد على أنه مجموعة من المؤشرات والعمليات والأشخاص اللذين لقياس ما إذا كان البرنامج قد تم تنفيذه على وفق خطة (الرصد) وتحقيق النتائج المرجوة (التقييم) (Kiboi et al., 2018 : 231). علاوة على ذلك أن الرصد الاستراتيجي في صوت الزبون يساهم بشكل إيجابي في تعزيزه وزيادة تأثيره في المنظمة وعند الزبائن، كما أن صوت الزبون عبارته عن عملية حاسمة تسجل بدقة مدخلات الزبائن التي تصف احتياجاتهم وتوقعاتهم من المنتجات والخدمات. على وجه التحديد، فإن صوت الزبون هو أسلوب بحث في السوق ينتج مجموعة مفصلة من رغبات الزبائن واحتياجاتهم (Aguwa et al., 2017 : 2-3). بالإضافة الى ذلك أن لصوت الزبون دور مهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة التي تشير إلى قدرة الشركة على تحقيق مركز متفوق في السوق. يقال إن الشركة لديها ميزة تنافسية مستدامة عندما تنفذ استراتيجية لخلق القيمة لا يتم تنفيذها في الوقت نفسه من جهة أي منافسين حاليين أو محتملين وعندما تكون هذه الشركات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية (Salunke et al., 2019 : 148). علاوة على ذلك أن الاستدامة تعني أن المنظمة تقوم ب "استهلاك السلع والخدمات التي تلبي الاحتياجات الأساسية ونوعية الحياة من دون تعريض احتياجات الأجيال القادمة للخطر وهو ما يضمن لها ميزة تنافسية عن المنظمات الأخرى أي



أنها تسعى الى ميزة تنافسية مستدامة من عدة مصادر و يمكن تفسير ذلك بطرق عدة، وتتعلق الميزة التنافسية المستدامة بشكل أساسي بالحد من إنتاجية الموارد، مع الاستخدام الأفضل لتلك الموارد المتاحة. كونها تعتبر الآن قضية رئيسية تسعى اليها المنظمات والقيام بذلك على افضل وجه يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بنظيراتها من المنظمات الأخرى (Gordon et al ., 2011 : 144). وبذلك يعد الرصد الاستراتيجي من العوامل المهمة لضمان أن عناصر المشروع تؤثر على أداء المشروع بشكل إيجابي للتنبؤ بصوت الزبون بمستوى النجاح الذي يخلقه. إذ يهتم الرصد الاستراتيجي بضمان تنسيق الأنشطة المخططة والموارد وعناصر المشروع ومكوناته بفعالية وكفاءة كما هو مخطط إذ ستساهم هذه الجهود إلى حد كبير في إتمام المشاريع بنجاح وذلك بتعزيز الميزة التنافسية المستدامة (Tengan et al ., 2018 : 118)

H3 : إن الرصد الاستراتيجي له تأثير تفاعلي في العلاقة بين صوت الزبون والميزة التنافسية المستدامة.

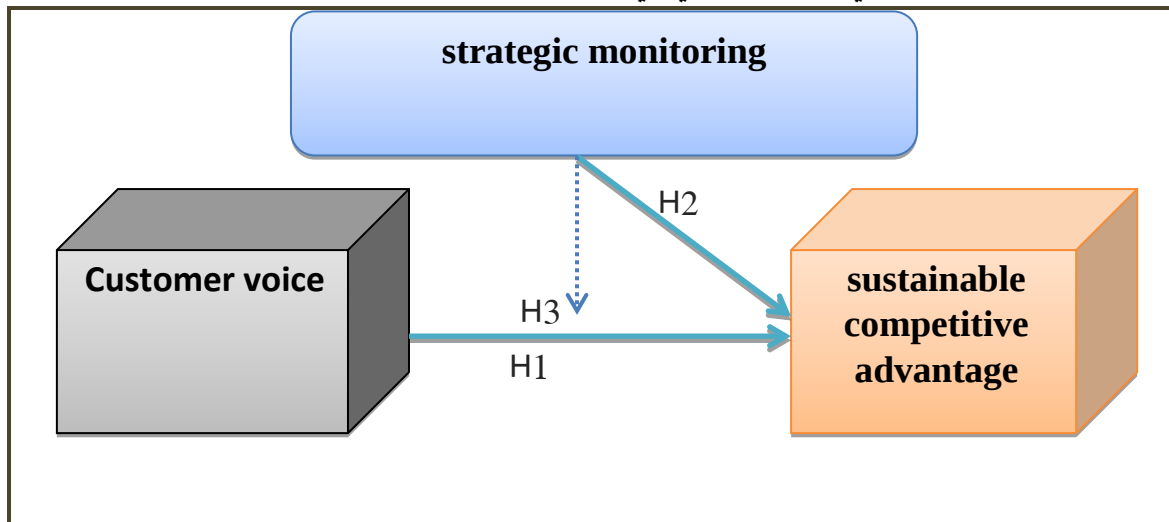


Fig. 1. Research model

Note: Direct Effect, Interactive Effect→

II. THE RESEARCH METHODOLOGY →

3.1. The research context

تختلف الأسواق والمنتجات وتطوير المنتجات اختلافاً كبيراً بين قطاع الأعمال التجارية وقطاعات المنتجات الاستهلاكية، على سبيل المثال، بشكل عام، المنتجات التي تنتجها مؤسسات الأعمال التجارية أكثر تعقيداً، وتطوير المنتجات الجديدة يستغرق وقتاً أطول بكثير، والعملاء هم مؤسسات كبيرة وليس أفراداً فرديين، وهذا هو الحال في المستهلك الأعمال إلى - قطاع المنتجات. في أسواق الأعمال التجارية الصناعية، عادة ما يكون هناك عدد أقل من العملاء مقارنة بالأسواق الاستهلاكية، ويكون التعاون مع العملاء بشكل عام أكثر مباشرة وأكثر كثافة من قطاع المستهلك. عادة ما يتم شراء المنتجات الصناعية من قبل المشتريين المحترفين الذين يأخذون في الاعتبار عدداً كبيراً من المعايير المختلفة عند اتخاذ قرارات الشراء. إنهم يميلون إلى الحصول على الكثير من المعلومات حول المنتجات الصناعية التي سيتم شراؤها،



ويقومون عادةً بتقييم البدائل المختلفة بموضوعية. يُستمد الطلب على المنتجات الصناعية من الطلب على منتجات العملاء الصناعيين للشركة وأخيراً طلب المستخدم النهائي (Kärkkäinen et al., 2010:55). بالإضافة إلى ذلك تعد شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية التابعة للعتبة العباسية المقدسة من الشركات الرائدة في الإنتاج الحيواني والغذائي والتي رفدت السوق العراقي بمختلف أنواع المنتجات الحيوانية ومنتجات الألبان إذ تعد منتجات شركة نور الكفيل ذات جودة عالية وأسعار مناسبة مما تعين المواطن البسيط. سعت شركة نور الكفيل للاعتماد على المنتج الوطني وتشجيع المشاريع الوطنية كمشاريع عصائر الفواكه والألبان والبيض. كما حرص مدير الشركة على استثمار الطاقات الشبابية داخل الشركة وترجمة أفكارهم إلى مشاريع تخدم المواطن والسعي للنهوض بالواقع الإنتاجي الوطني من خلال إنشاء أو التعاقد مع المعامل المحلية وتشغيل أكبر عدد من الأيدي العاملة الوطنية. تهدف الشركة إلى تحقيق المنتجات الغذائية والحيوانية المختلفة ذات النوعية والجودة العالية وتوفيرها للمواطن. وتسعى إلى إنشاء المعامل والمصانع المحلية لإنتاج المواد الغذائية والحيوانية [./https://nooralkafeel.com](https://nooralkafeel.com).

3.2. Sampling and data collection

حلل بحثنا العلاقة بين الرصد الاستراتيجي وصوت الزبون والميزة التنافسية المستدامة الملحوظ من وجهة نظر المؤسسة المبحوثة. تم جمع البيانات من (الملاك الإداري لشركة نور الكفيل). تم توزيع الاستبيانات على 132 موظفاً، وتم استخدام برنامج Smart pls لفحص 113 استبياناً تم استرجاعها، ونتيجة لذلك، تم العثور على (10) استبياناً تحتوي على بيانات مفقودة بنسبة (7.5%). كما هو موضح في (الجدول 1).

1. Table Description of respondents

الحالة	العدد	Cc
الاستبيانات الموزعة	132	100
الاستبيانات غير المستلمة	9	6.8%
الاستبيانات المستلمة	113	85%
الاستبيانات، التي لم تملأ بالكامل	10	7.5%
الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	113	85%

وجد أن معظم الذكور (55) بنسبة 48.6% والإناث (58) بنسبة 51.3% والموظفين هم من الشباب (20-30) سنة ذات النسبة الأكبر، والغالبية من حاملي درجة البكالوريوس هم الأكثر، و عدد سنوات الخدمة، كان العدد الأكبر من نسبة المشاركين الذين تتراوح مدة خدمتهم بين (5-1) سنوات. قبل البدء في التحليل، قمنا بتحليل البيانات المفقودة، القيم المتطرفة، لتجنب أي تحيز أو نتيجة غير صالحة.

3.3. Measures

اعتمد البحث المقاييس الموثوقة التي تم التحقق منها واستخدامها في بحوث سابقة. أن استبيان (آراء الملاكات الإدارية لشركة نور الكفيل) لمتغيرات البحث، صوت الزبون (متغير مستقل)، الميزة التنافسية المستدامة (متغير تابع)، الرصد الاستراتيجي (متغير moderator)، تم اعتماد مقياس (2017 shalan)، لقياس متغير صوت الزبون والذي يتكون من أربعة أبعاد: الحاجات (needs) (Krajewski & Ritzman, 1996) (desires) التوقعات (Expectations). و اعتماد مقياس

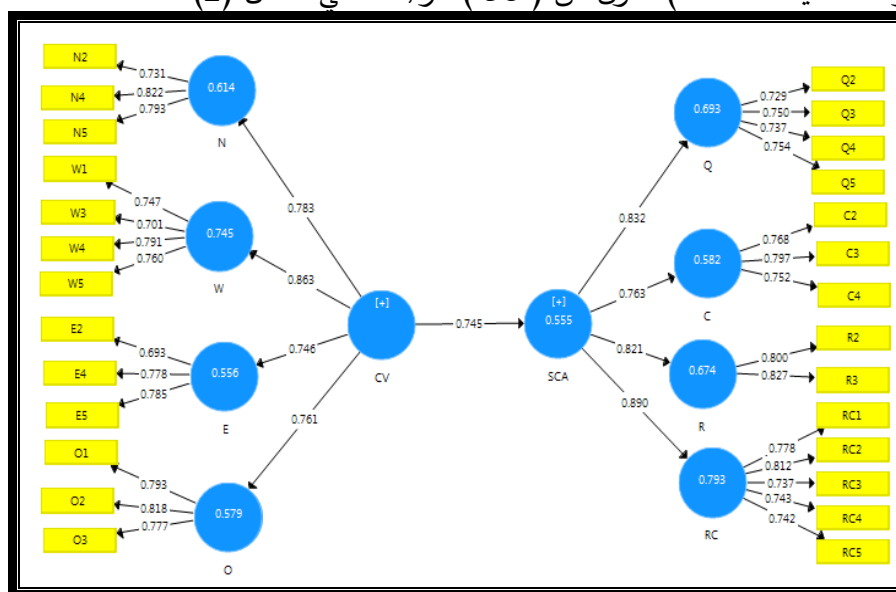


لقياس متغير الميزة التنافسية المستدامة والذي يتكون من أربعة أبعاد: الجودة المتفوقة (Superior Quality), الكلفة المنخفضة (low cost), المرونة (Flexibility), الاستجابة المتفوقة للزبائن (Superior customer response). و اعتماد مقياس (الحكيم والمظفر, 2020) لقياس متغير الرصد الاستراتيجي والذي يتكون من ثلاثة أبعاد: التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking), والذكاء الاستراتيجي (strategic intelligence), اليقظة الاستراتيجية (strategic vigilance). تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لجميع فقرات الاستبيان، وتشير الدرجة 1 لكل عبارة "strongly disagree" وتشير الدرجة الأعلى والتي تبلغ 5 إلى "strongly agree". تم التحقق من الصدق والثبات validity and reliability و تقييم البيانات التي تم جمعها باستخدام Smart pls. وكان عدد الفقرات الإجمالية في البحث بواقع 51 فقرة، وكان عدد الفقرات الخاصة بمتغير صوت الزبون هي 20 فقرة، بينما كان الرصد الاستراتيجي يتكون من (13) فقرة، على عكس الميزة التنافسية المستدامة التي كانت عدد فقراته بواقع 18 فقرة.

Results

Regression and structural equation modelling analysis

اختبار فرضيات التأثير المباشر، تمثلت فرضيات التأثير المباشر في هذه الدراسة بالفرضيتين:
فرضية التأثير المباشر الأولى: يؤثر صوت الزبون مل تأثيراً معنوياً طردياً في الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المتغيرين .
من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم بناء نموذج هيكلي يوضح مسار العلاقة بين متغيري الدراسة (صوت الزبون والميزة التنافسية المستدامة) مكون من (38) فقرة، كما في الشكل (2)



الشكل (16) اختبار فرضية التأثير صوت الزبون في الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: برنامج SPSS v.23



تشير النتائج الواردة في الشكل (1) والجدول (2)، إلى وجود تأثير معنوي طردي لمتغير صوت الزبون في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة بلغت قيمته (0.745) وتحت مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على أن متغير الميزة التنافسية المستدامة يزداد بنسبة (0.74.5%) عندما يزداد متغير صوت الزبون بمقدار وحدة واحدة. فضلا عن أن متغير صوت الزبون يفسر (24.1%) من التغيرات الحاصلة في متغير الميزة التنافسية المستدامة وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.241$) الواردة في الجدول (2) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها في

التعرف الميزة التنافسية المستدامة. وهذه النتائج تؤكد قبول فرضية التأثير المباشر التي مفادها (يؤثر صوت الزبون تأثيراً معنوياً طردياً في الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المتغيرين)

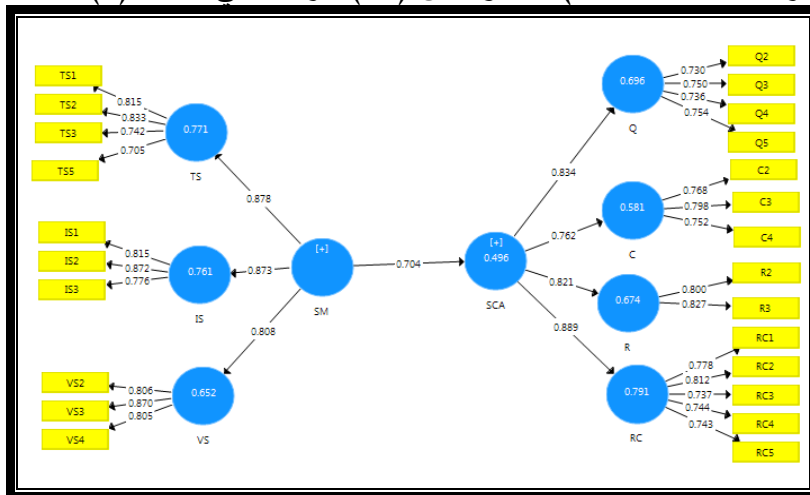
جدول (2) مخرجات فرضية التأثير الأولى

مسار الفرضية	معامل ارتباط R	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
صوت الزبون - < الميزة التنافسية المستدامة	0.491	0.745	0.241	0.061	12.262	0.000	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

فرضية التأثير المباشر الثانية: يؤثر الرصد الاستراتيجي تأثيراً معنوياً طردياً في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة.

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم بناء نموذج هيكلي يوضح مسار العلاقة بين متغيري الدراسة (الرصد الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة). المكونة من (27) فقرة كما في الشكل (2).



تشير النتائج الواردة في الشكل (2) والجدول (3)، إلى وجود تأثير معنوي طردي لمتغير الرصد الاستراتيجي في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة بلغت قيمته (0.704) وتحت مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على أن متغير الميزة التنافسية المستدامة يزداد بنسبة (0.70.4%) عندما يزداد متغير الرصد الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة. فضلا عن أن متغير الرصد الاستراتيجي يفسر (63.8%) من التغيرات الحاصلة في متغير الميزة التنافسية المستدامة وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.638$)



الواردة في الجدول (3) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها في التعرف الميزة التنافسية المستدامة. وهذه النتائج تؤكد قبول فرضية التأثير المباشر التي مفادها (يؤثر الرصد الاستراتيجي تأثيراً معنوياً طردياً في الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المتغيرين) .

جدول (2) مخرجات فرضية التأثير الثانية

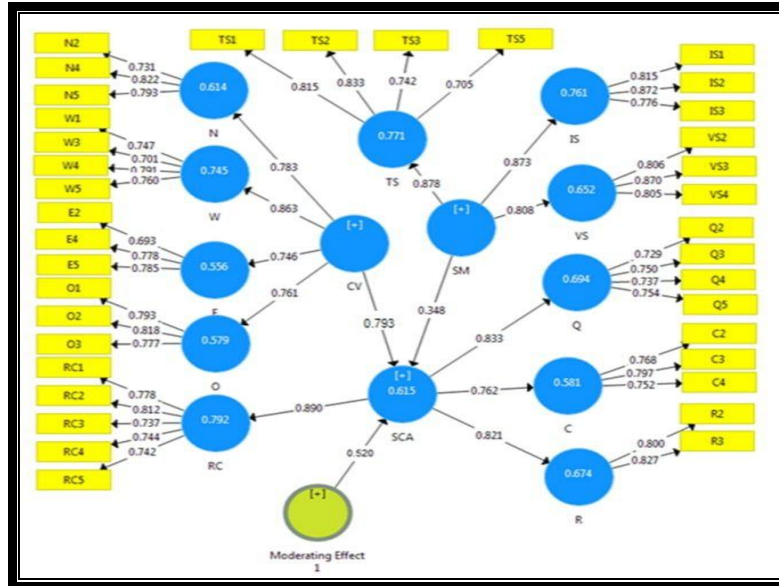
مسار الفرضية	معامل ارتباط R	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الرصد الاستراتيجي -> الميزة التنافسية المستدامة.	0.799	0.704	0.496	0.067	10.579	0.000	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.2

فرضية التأثير التفاعلي:

يؤثر متغير الرصد الاستراتيجي تأثيراً معنوياً طردياً في العلاقة بين صوت الزبون و الميزة التنافسية المستدامة.

من اجل اختبار هذه الفرضية سيتم بناء نموذج هيكلي يوضح مسار العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (صوت الزبون، الرصد الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة) . المكونة من (37) فقرة كما في الشكل (18) .



الشكل (19) نموذج اختبار فرضية التأثير التفاعلي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

تشير النتائج الواردة في الشكل (19) والجدول (38)، الى أن المتغير التفاعلي الرصد الاستراتيجي قادر على زيادة تأثير صوت الزبون في الميزة التنافسية المستدامة إذ بلغت قيمة التأثير التفاعلي للرصد الاستراتيجي بنسبة (0.520) وتحت مستوى معنوية (0.02)، فضلا عن ذلك أن المتغير التفاعلي زاد من قيمة التأثير المباشر لصوت الزبون كمتغير مستقل في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة من نسبة



- (0.745) الى (0.793). وهذا يدل على تحقق شرطان أساسيان تثبتان صحة التأثير التفاعلي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة.
- مساهمة التأثير التفاعلي للرصد الاستراتيجي في زيادة تأثير المتغير المستقل صوت الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتغير التابع.
- ☒ أن التأثير التفاعلي للرصد الاستراتيجي كان معنوياً.
- ☒ وعلى أساس هذه النتائج تقبل فرضية التأثير التفاعلي على مستوى الدراسة الحالية .
- ☒ أن التأثير التفاعلي للرصد الاستراتيجي كان معنوياً. وعلى أساس هذه النتائج تقبل فرضية التأثير التفاعلي على مستوى الدراسة الحالية .

جدول (4) مخرجات فرضية التأثير التفاعلي

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	9.011	0.088	0.793	صوت الزبون -> الميزة التنافسية المستدامة
مقبولة	0.000	3.62	0.096	0.348	الرصد الاستراتيجي -> الميزة التنافسية المستدامة
مقبولة	0.02	3.217	0.04	0.520	المتغير التفاعلي -> الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

Kärkkäinen, H., Jussila, J., & Väisänen, J. (2010, October). Social media use and potential in business-to-business companies' innovation. In *Proceedings of the 14th international academic mindtrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 228-236).

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of marketing*, 75(1), 16-30.

Al-Husseini, B. M. (2020). The Effect of Hearing the Customer's Voice in Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Opinions of Employees of Baghdad Soft Drinks Company. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 326-354.