

عنوان البحث

معايير الرقابة الإدارية وأثرها على الميزة التنافسية: الدور الوسيط لسمعة الشركة
الدراسة على قطاع شركات الاتصالات السودانية العاملة بولايات دارفور

إبراهيم عثمان عبد الله محمد¹

¹ باحث في درجة الدكتوراه . قسم إدارة الأعمال جامعة نيالا، السودان
هاتف: 0918051431 - 0129659520 - 0925667751

تاريخ القبول: 2021/04/23م

تاريخ النشر: 2021/06/01م

المستخلص

تلعب الرقابة الإدارية دوراً هاماً في خلق الميزة نظراً للأهمية الكبرى لتميزها كواحد من الأدوات القادرة على ضمان الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية، إلا أن هنالك قلة من الدراسات التي تناولت محددات الميزة التنافسية خاصة في الدول النامية، وعليه فإن الدراسة هدفت إلى التعرف على أثر معايير الرقابة الإدارية على الميزة التنافسية الدور الوسيط لسمعة الشركة في قطاع شركات الاتصالات، تم بناء نموذجها وفرضياتها اعتماداً على أدبيات الدراسة إستناداً على نظرية الموارد . وكذلك تم الإستعانة بالدراسات السابقة في تطوير المقاييس، تم الإعتماد على العينة العشوائية غير الإحتمالية (الحصصية) لجمع البيانات، تم توزيع عدد 162 إستبانة عينة الدراسة حيث بلغت نسبة البيانات الصالحة للتحليل 60%، وكذلك تم الإعتماد على نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وفيها إستخدم برنامج (AMOS) وتم إختبار ألفا كرنباخ للاعتمادية و إستخدام أسلوب تحليل المسار لإختبار فرضيات الدراسة حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركات الاتصالات تطبق معايير الرقابة الإدارية بأبعاد (معيار السوق التكنولوجي ومعيار الوقت) . وأيضاً أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لمعايير الرقابة الإدارية على الإستجابة وعدم وجود أثر مباشر لمعايير الرقابة الإدارية على التميز بينما هنالك أثر إيجابي على سمعة الشركة، وأن سمعتها تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية توسط جزئياً . وبناءً على نتائج الدراسة تمت مناقشة النتائج وكذلك بين التأثير النظري والتطبيقي، وتم تقديم توصيات وإقتراحات ببحوث مستقبلية .

الكلمات المفتاحية: معايير الرقابة الإدارية، والميزة التنافسية، سمعة الشركة.

RESEARCH ARTICLE

THE IMPACT OF ADMINISTRATION CONTROL ON THE COMPETITIVE ADVANTAGE: THE MEDIATING ROLE OF REPUTATION A FIRM IN SUDANESE TELECOMMUNICATION SECTOR IN DARFUR STATES**Ibrahim Othman Abdullah Mohammed¹**

¹ PhD Researcher - Department of Business Administration, Nyala University, Sudan
Phone: 0918051431 - 0129659520 - 0925667751

Published at 01/06/2021**Accepted at 23/04/2021****Abstract**

The administrative Control Plays an important role improving on Excellences because Excellences as one of tools built and securing competitive advantage in the firms, in spite of that there is lack of studies that tack issue of competitive advantage especially in developing countries. The study aims to identify the impact of The Management Control and competitive advantage the mediating role of reputation a firm in Sudanese telecommunication sector in Darfur state, the model of study was built on the assumption based on the literature of the study was to develop metrics study based on previous studies, for the nature of the study was rely on Non- probability sample . designed a questionnaire to collect data were distributed to number of 162 questionnaire valid for analysis at a rate of 90%, used (AMOS) program, was used Cronbach's Alpha to test reliability and used path analysis to the hypotheses of the study .The Finding demonstrate that Sudanese telecommunication sector in Darfur state Implement the Management Control as suggested in conceptual framework two dimensions (The Marketing Standard Technology, Timely Standard) .And the results of the study showed that there is a positive relationship between the Management Control and Excellences, and there is no directed impact of the Management control on the responsiveness, there is a positive effect Management Control on reputation on a firm . And the reputation a firm is partial

Key Words: Management Control, competitive advantage, reputation

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

مقدمة :

تتطلع معظم الشركات اليوم إلى تحقيق النجاح والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها تتسابق من أجل تحقيق ميزة تنافسية . و بالتالي تحقق أهدافها وغاياتها وبناء مركز تنافسي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغير المستمر. والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها لإنجاز هذه الأهداف، فالأمر الذي يتطلب أن تمتلك هذه الشركات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة واضحة وإستراتيجية رصينة. وتستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثابتة ورؤية صائبة لمعرفة ما في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والإجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه الشركات في ظل عصر العولمة . وما يحيط به من فرص ومخاطر. يبدأ أن التحدي الرئيسي هو الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها . وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا بإعتبارها القيادة الإستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة من الوعي، والإدراك و العلم و المعرفة العلمية والمهارات التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة الشركات. وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء . وفي ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر إستراتيجي راسخ، ويقوم على إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءات توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في الميزة التنافسية التي تعمل فيها الشركات اليوم . كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت الشركات. ولا يأتي إلا من خلال إتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعتبر عنها هذه الشركات. ومعايير الرقابة الإدارية تمثل نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي للشركات ويمكنها من تحديد قدرتها وإمكانيتها أما عن السودان كأحد الدول النامية فهناك بعض الدراسات القليلة حسب علم الدارس التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية، ولكنها غير كافية ولم تغطي كل جوانب الموضوع . لذا فإن هذه الدراسة أرض خصبة للعديد من الدراسات المستقبلية المتعلقة بالرقابة ومعاييرها، وتأتي لتوضيح أثر تطبيق معايير الرقابة الإدارية على الميزة التنافسية في ظل الدورة الوسيط لسمعة الشركة وللتقنة التنظيمية بالتطبيق على شركات الإتصالات العاملة في ولايات دارفور .

2- مشكلة الدراسة:

الإدارية والميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية العاملة في قطاع شركات الإتصالات السودانية العاملة تواجه شركات الإتصالات العاملة بالسودان تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجهه طبقة الإدارة العليا فيها. ويزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع. والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها، هذا الأمر حتم على إدارة الشركات التفاعل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية والسياسية والتشريعية والقانونية والإجتماعية . وتعتبر سمعة الشركة من الأحكام الإجمالية عن الشركات في بناء آثر الجوانب المالية والإجتماعية والبيئة على فترة من الزمن . وهذه السمعة واحدة من الأصول الغير ملموسة تعد مؤشراً عن مصداقية وثقة الشركة التي تنتج منتجات ذات جودة عالية . ويتضح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي ما هو الذي يقوم به سمعة الشركة كمتغير وسيط في العلاقة بين معايير الرقابة بولايات دارفور .

3- أسئلة الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول الأسئلة:

- 1- ما مدى مستوى تطبيق معايير الرقابة الإدارية بشركات الإتصالات السودانية .
- 2- هل تؤثر معايير الرقابة الإدارية على الميزة التنافسية بشركات الإتصالات السودانية.
- 3- هل تؤثر معايير الرقابة الإدارية على سمعة شركة الإتصالات السودانية .
- 4- هل تؤثر سمعة الشركة على الميزة التنافسية بشركات الإتصالات السودانية .
- 5- هل تؤثر سمعة الشركة كمتغير وسيط في العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية المدركة والميزة التنافسية بشركات الإتصالات السودانية.

4-: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة مستوى تطبيق معايير الرقابة الإدارية المدركة بشركات الإتصالات السودانية.
- 2- توضيح تأثير معايير الرقابة الإدارية على الميزة التنافسية بشركات الإتصالات السودانية.
- 3- التعرف على أثر معايير الرقابة الإدارية على سمعة شركة الإتصالات السودانية.
- 4- معرفة كيف تؤثر سمعة الشركة على الميزة التنافسية بشركات الإتصالات السودانية.
- 5- إختيار سمعة الشركة كمتغير وسيط بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية بشركات الإتصالات السودانية.

5- أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية الدراسة على أهمية الظاهرة المدروسة على قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهاماتها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية أخرى، وتكسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع داخل شركات الإتصالات السودانية . وتبرز أهميته في الآتي:

أولاً : الأهمية العلمية:

- 1- تسهم في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة ومدى تأثير معايير الرقابة الإدارية على الميزة التنافسية .
 - 2- تسهم في تأثير معايير الرقاب الإدارية على سمعة الشركة .
 - 3- المساهمة من خلالها على معرفة أثر سمعة الشركة على الميزة التنافسية .
 - 4- تعمل في فتح آفاق جديدة للدارسين ويمكن أن تُعد نقطة انطلاقاً لدراسات مستقبلية.
- ثانياً: الأهمية العملية:

- 1- تمكن مديري شركات الإتصالات معرفة الآلية التي بواسطتها يتم قياس معايير الرقابة الإدارية في شركاتهم .
- 2- تمكن صانعي القرار بشركات الإتصالات من معرفة الآلية التي بواسطتها يتم قياس الميزة التنافسية في شركاتهم.

3- يمكن أن توجه الدراسة أنظار مديري وصانعي القرار إلى أهمية سمعة الشركة بقية تعزيزها ودورها في الميزة التنافسية مما يساعد على خلق شركات متميزة.

4- يمكن أن توجه أنظار صانعي القرار إلى أهمية سمعة الشركة ودورها في تفسير العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية بشركات الإتصالات السودانية.

6- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

1. الرقابة الإدارية: هي العملية التي يتم من خلالها مقارنة المعايير السوقية والتكنولوجية والزمنية بالأداء الفعلي والكشف عن الانحرافات ومعرفة أسبابها وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها (مرح، 2006م) . و المعيار هو كمية أو نوعية العمل المطلوب إنجازه منفرداً أو مجموعة ويشمل الأبعاد التالية:

أ- المعايير التسويقية : حصة الشركة في السوق رقم وحجم مبيعات معين، ومعدل نمو المبيعات .
ب- المعايير التكنولوجية : هي ابتكار وتقديم منتج وتطوير إستخدامات السلعة، وتحقيق مستوى جودة معين.
ج - المعايير الزمنية: هي إنجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة.
2- الميزة التنافسية : تعني القدرة والإمكانية عن تقديم خدمات ومنتجات متفوقة للمستهلكين وذلك عن طريق التميز و الإستجابة والإبداع في الخدمات والمنتجات المتقدمة.

أ- التميز: تقديم الشركة خدمات ومنتجات فريدة مختلفة عن الشركات الأخرى، وذلك من خلال إضافة فريدة لها مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق.

ب - الإستجابة :هي قدرة الشركة على الإستجابة لمتطلبات وإحتياجات المستهلكين من الخدمات والمنتجات بالسرعة والوقت المحدد .

3 - سمعة الشركة: هي الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن الشركات المختلفة، وقد تكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة وقد تكون تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير الموثقة، لكنها في النهاية تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم.

7- الفرضيات :

1- هنالك علاقة تأثير من معايير الرقابة الإدارية علي الميزة التنافسية.

2- هنالك علاقة تأثير من معايير الرقابة الإدارية على سمعة الشركة.

3- هنالك علاقة تأثير من سمعة الشركة على الميزة التنافسية.

4- سمعة الشركة تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية.

8- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة وفقاً لمتغيراتها على المنهج الكمي إنه يهدف إلى دراسة الظاهرة كما أنها توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً، ويعمل على جمع الحقائق والمعلومات عنها وتحليلها ومن ثم إستخلاص النتائج.

9- الدراسات السابقة:-

1- دراسة (الحمداي 2016) بعنوان المحاسبة عن الإنجاز ودورها في تحقيق الميزة التنافسية . سعت الدراسة إلى استكشاف إمكانية تطبيق المحاسبة عن الإنجاز ودورها في دعم تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية، وبما يتسم مع متطلبات بيئة التصنيع في ظل إشتداد المنافسة، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة المتمثل في وزارة الصناعة والمعادن في شركة الشهيد العام لصناعة الأسلاك النحاسية عينة البحث. وتوصلت الدراسة إلى أن محاسبة الإنجاز تضيف لفلسفة الإدارة وتمثل تحدياً مثيراً للإهتمام . وتوصلت الدراسة إلى أن المحاسبة عن الإنجاز تركز على زيادة الإيرادات وتحسين التدفق النقدي وتوفير القدرة. وأوصت الدراسة بضرورة إستبدال المفاهيم التقليدية بمفاهيم وأساليب حديثة ملائمة مع متطلبات البيئة الصناعية الحديثة لمواكبة التطور التكنولوجي الصناعي المستمر و الإهتمام بالأساليب المحاسبية الحديثة.

2- دراسة (المقداد 2013م) بعنوان دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية . (دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة) . هدفت الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية بغزة، و إتمدت الدراسة على (172) موظف حيث وزعت 172 إستبانة وتم استرجاع 132 منها . و قد خلصت الدراسة إلى أن مستوى توفر الكفاءات لدى العاملين بنسبة 75.9% ونسبة الميزة التنافسية 77.3% و الأمر يدل على وجود علاقة إرتباطية مابين أبعاد الكفاءات البشرية وتوفر المعرفة وتوفر القدرات والمهارات والسلوكيات مع تحقيق ميزة تنافسية . وقد أوصت الدراسة بنشر ثقافة توظيف وإستقطاب جديد في الجامعة تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات .

3- دراسة (على عباس أبوستة) بعنوان أثر العوامل الإستراتيجية في الميزة التنافسية . دور الإستراتيجية التسويقية متغيراً وسطياً في سوق إتصالات الهاتف في السودان .

هدفت الدراسة إلى زيادة معرفة الوعي فيما يتعلق بممارسة الإدارة الإستراتيجية في الشركات المبحوثة، وأوضحت الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية تزود قطاع الإتصالات الهاتفية بميزة تنافسية عبر الإستراتيجية التسويقية من خلال (تطور المنتجات والتكنولوجيا والإتصالات التسويقية وإدارة معلومات السوق وتخطيط وتنفيذ خطة السوق) بالنسبة للنجاح في تقديم منتج ساعدة من خلال (تطور المنتجات والتكنولوجيا، وإدارة قنوات التوزيع والإتصالات التسويقية وإدارة معلومات السوق وتخطيط السوق) وبالنسبة للربحية أن الإستراتيجية التسويقية التي تتوسط العلاقة بين ممارسة الإستراتيجية والميزة التنافسية ساعدة الشركات المبحوثة في الحصول على قيمة الميزة التنافسية .

4- دراسة (محمد على فوزي 2011م) بعنوان رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة ميدانية على واقع الصناعة الدوائية في الأردن إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت هذه الدراسة على إلى أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية في رسالتها وهي الجودة والبحث والتطور و الإهتمام بالموارد البشرية وتلبية العملاء .

5- دراسة (مبارك أحمد إسماعيل 2019) بعنوان الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجه نظر العميل .هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية لشركات قطاع الخرطوم بحري على الحصة السوقية . و إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي لمعرفة متغيرات الدراسة على العينة المكونة من 238 من الصيادلة العاملين بصيدليات القطاع الخاص من خلال إستبانة البحث التي صممت لتحقيق أهداف الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى أن تنوع المنتجات لدى شركات الأدوية وخدمة ما بعد العملاء البيع يقدمان ميزة تنافسية بدرجة متوسطة وهذا لا يعمل على زيادة الحصة السوقية لتلك الشركات وذلك من جهة نظر العملاء .

6- دراسة (أسعد فرحان 2013م) بعنوان مدى فعالية القيادة الإدارية المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في السودان . هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في السودان لأنظمة الرقابة الإدارية بفعالية، إلى دور الرقابة الإدارية على هذه المنشآت . أظهرت نتائج الدراسة أن هذه المنشآت إلى حد ما تواجه معوقات تحد من قدرتها على تطبيق الرقابة الإدارية بفعالية، مما أدى إلى حدوث كثير من الانحرافات في أداء العاملين. وأوضحت الدراسة بأهمية أن تقوم الرقابة بمزيد من الإلتزام أن تعمل هذه المنشآت على ربط التقييم السنوي والزيادات والترقيات بمدى تطور الموظف.

7- دراسة (العنبي 2012م) بعنوان الرقابة الإدارية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب في الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فاعلية الرقابة في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة . وأظهرت نتائج الدراسة وجود صعوبة تواجهه الرقابة الإدارية، مما أدى إلى تراجع في الأداء العاملين في الإدارة ومن هذه الصعوبات ضعف التدريب للرؤساء في مجال الرقابة الإدارية، وضعف في الوسائل اللازمة لتفعيل الرقابة الإدارية، وأوصت الدراسة بأهمية زيادة فرص التدريب في مجال الرقابة الإدارية وإلى ضرورة مشاركة الموظفين الإداريين في عملية الرقابة، كما أوصت الدراسة إلى أهمية وضع معايير الأداء لجميع المناسب في الرئاسة العامة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- 1- ركزت أغلب الدراسات السابقة على معرفة أثر الرقابة الإدارية على مدى نجاح الشركة.
- 2- تناولت بعض الدراسات أسباب ضعف الرقابة الإدارية وأثرها على الشركة من الجانب الاقتصادي و الاجتماعي.
- 3- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي عملت عن بحث الموضوع خلال دراسة عدد المتغيرات المتداخلة التي لم تشملها الدراسات السابقة .
- 4- تشارك هذه الدراسة مع الأخرى التي إستخدمت المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج التحليلي، ومنهجية دراسة الحالة . كما اعتمدت شأنها شأن الدراسات الأخرى السابقة أداة الإستبانة لجمع البيانات، إلا أن مجتمع الدراسة يختلف من حيث عدد الشركات والمؤسسات الأخرى .

ثانياً : الإطار النظري :

تناول الإطار النظري للدراسة الرقابة الإدارية، الميزة التنافسية، سمعة الشركة

1- الرقابة الإدارية:

المفهوم : تقع الرقابة الإدارية في نهاية مراحل النشاط الإداري أي بعد التخطيط والتنظيم والتنفيذ، ولكن هذا الترتيب لا يعني الانفصال أو الإستغلال المطلق عن الوظائف الأخرى، فكل من وظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ تحتاج إلى رقابة، كما تحتاج وظيفة الرقابة نفسها إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ.

التعريف: تعرف بأنها قياس أعمال المرؤسيين وتصويبها والتأكد من أن الخطط الموضوعة قد حققت أهداف الشركة. (1)

الأهداف: تهدف الرقابة الإدارية بصفة عامة تحقيق العديد من الأهداف ويمكن تلخيصها تبعاً لتطور دور الرقابة وممارستها على النحو التالي:

- 1- حماية أصول الشركة من السرقة و الإختلاس والتلاعب و سوء الإستخدام والإهمال.
- 2- إستباق ومنع حدوث الأخطاء و الإنحرافات وأعمال الغش والتزوير و إكتشاف ما يقع منها أولاً وإتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها .
- 3- التأكد من حسن دوام الموارد المادية والبشرية في الشركة.

الأهمية: تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف التي تعمل على تحقيق الأداء، كما ينبغي بفعالية وكفاءة، وذلك لتفادي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الإنحرافات وتبرز أهميتها من خلال الآتي. (2)

- 1- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً، كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يتأثران بالرقابة الإدارية .
 - 2- يمكن من خلالها قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
- مراحل الرقابة الإدارية:** تتكون مراحل الرقابة من الخطوات الرئيسية التالية: (3)

- 1- وضع المعايير الرقابية.
- 2- قياس الأداء الفعلي.
- 3- قياس الأداء الفعلي بالخطط .
- 4- تحليل أسباب الإنحرافات وإتخاذ اللازم.

2 الميزة التنافسية :

المفهوم : يختلف مفهوم الميزة التنافسية باختلاف الحدث فيما إذا كان عن شركة (قطاع، دولة) فالتنافسية على صعيد الشركة تعني الإستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق المحلي والدولي، وهي تختلف عند الحديث عن تنافسية القطاع الذي يمثل مجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة . وهناك مفهوم على مستوى القطاع والشركة وهو القدرة على تعظيم الأرباح أي التركيز على عامل الربح كمؤشر التنافسية، أي القدرة الحالية

¹ د . علي عباس، الرقابة الإدارية في المنظمات، ببيروت، إثراء للتوزيع والنشر، 2005م، ص 105 .

² د . حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مصر دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 56 .

³ د. بلال السكارنة، القيادة العادلة، الأردن، عمان دار النشر والتوزيع 2011م .

والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع وخدمات بجودة عالية . (4)

التعريف : عرفها بورتر بأنها تنشأ بمجرد توصل الشركة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين .

- تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تمكن الشركة من خلالها الفوز على منافسيها الآخرين .
عرفت الميزة التنافسية أنها الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة التجارية، والتي تعطي الشركة بعض التفوق على منافسيها المباشرين . (5)

أساليب التحقيق :

يمكن تحقيق الميزة التنافسية بإحدى الوسائل التالية: (6)

- 1- الكفاية المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف.
 - 2- الجودة المتفوقة وذلك من خلال تقديم منتجات القبول لدى الزبائن .
 - 3- الإبداع المتفوق وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة .
 - 4- الإستجابة المتفوقة لدى الزبائن وذلك من خلال معرفة دقيقة لإحتياجات الزبائن.
- المصادر:** يوجد العديد من مصادر الميزة التنافسية التي تتلخص في الآتي: (7)

- 1- الكلفة الأقل والتمايز .
- 2- المهارات الفردية التي تمكن الشركة من التفوق على منافسيها .
- 3- الموارد الفريدة التي تمتلكها الشركة .
- 4- الوصول إلى الموارد بطريقة أكثر كفاية.
- 5- الكفاية والقدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر كفاية من المنافسين.

3 سمعة الشركة :

المفهوم : يتزايد الاهتمام بموضوع سمعة الشركة وأهميتها بالنسبة للمنتجات والشركات للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية، وخلق السلوك الإيجابي للأفراد إتجاه الشركات . وأصبح تكوين الصورة الذهنية الطيبة هدفاً أساسياً تسعى إليه معظم الشركات التي تنشأ النجاح، وقد وعت الشركات أهمية دراية وقياس الصورة الذهنية المتكونة في أذهان جماهيرها تبني الخطط والإستراتيجيات التي تعني بتحسين الانطباعات المعارف الذهنية للجماهير وبالتالي خلق بيئة ملائمة لتحقيق نشاطات الشركة المختلفة بكافة مجالاتها (الإدارية، التسويقية، المالية، و الإعلامية). (8)

4 د. بلال السكارنة، القيادة العادلة، الأردن، عمان دار النشر والتوزيع 2011م

5 د. أكرم احمد الطويل، مدخل بعنوان العلاقة بين الإبداع التقني وإبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة للشركات الصناعية .في محافظة نينوى .

6 وزارة التخطيط الفريق الوطني الأردني، التنافسية تجربة الأردن دراسات وأبحاث غير منشورة 2016م

7 د . ابوبكر مصطفى، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2014م، ص 41 .

8 د. صالح الصباح، دور تعزيز السمعة التنظيمية المدركة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2014م، العدد 1 مجلة

التعريف: سمعة الشركة هو تقييم جماعي لجاذبية الشركة بالنسبة لمجموعة معينة من أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بمجموعة من الشركات التي تتنافس معها للحصول الموارد. ويحدد هذا التعريف كيف تقوم السمعة بخلق القيمة وتوفر معايير يمكن من خلالها قياسها. وتعرف السمعة هي الانطباع العام عن شخص في نظر الآخرين، وهو الجزء المألوف أكثر من الصورة، السمعة مستمدة مباشرة من سلوك الشخص ويتم تصورها في خطوط عامة وموجزة، مثلاً المحسن له سمعة في أعمال الخير والمسئ له سمعة في الأعمال السيئة. (9)

الأهمية: هي الأداء الجيدة المؤثرة على الشركات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تتمثل في خلق القيمة ونمو الربحية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسهم في بقائها ونموها الشامل . أن السمعة الإيجابية تحقق للشركة مجموعة من المزايا في الآتي: (10)

- 1- إمكانية أرباح مميزة.
 - 2- جذب زبائن جدد.
 - 3- منح المنتج أو الخدمة قيمة إضافية.
 - 4- زيادة رضا العاملين وولائهم .
 - 5- سهولة الوصول لأفضل مقدمي الخدمات المهنية مثل وكالات الإعلان المتميزة وغيرها.
- خصائص الصورة الذهنية للشركة: (11)**

- 1- الصورة الذهنية الشركة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد أو الجماعات، وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم وأحكامهم تجاه الشركة.
 - 2- الصورة الذهنية تتسم بالدينامكية، والقابلية للتغيير والتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد أو تلك الخاصة بالشركة نفسها، كما تتفاعل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة.
 3. الصورة الذهنية للشركة تمثل تقديمها عقلياً لكل ما يتعلق بالشركة للعملاء سواء كان هذا التقديم جزئياً لبعض عناصر الشركة (صورة الإدارة أو صورة العلامة التجارية أو صور المنتجات) أو تقديمها للعناصر الكلية للشركة بكل مكوناتها وأبعادها.
 - 4- الصورة الذهنية للشركة مقصود ومخطط لها بعناية، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناءً على معلومات خاطئة (أي كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.
 - 5- الصورة الذهنية للشركة قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى العملاء، وتحديد أي تغيرات تنتظر عليها سوى كانت سلبية أم إيجابية .
- ثالثاً: الإطار الميداني لإجراءات الدراسة الميدانية :**

⁹ د. الصباح، نفس المرجع ، ص 58

¹⁰ د. صالح الصباح، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة، الأردن - عمان - دار النشر والتوزيع، ص 27 .

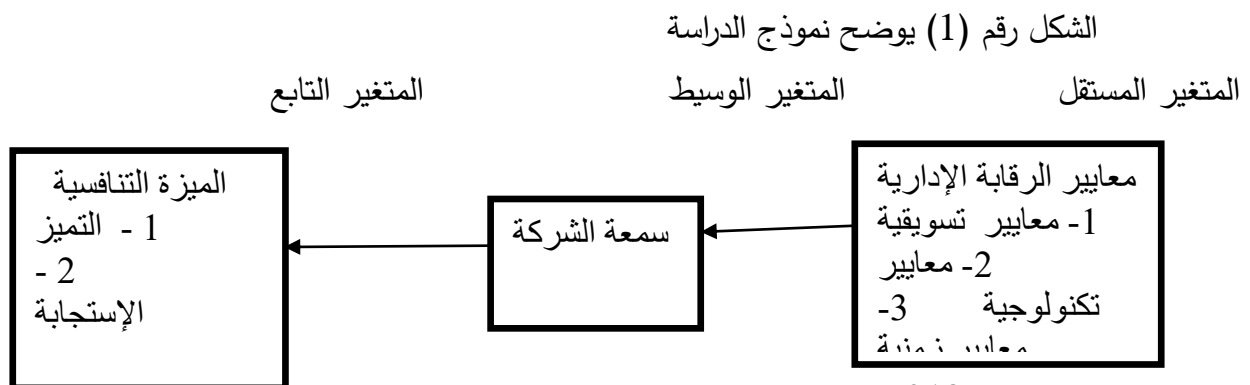
¹¹ د. علي عباس، مرجع سابق، ص 167 .

منهجية الدراسة :

بعد تحديد المشكلة والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها وتنمية الإطار النظري وعرض الأدبيات السابقة تناول الباحث الدراسة المنهجية لبلوغ الأهداف، وسيتم فيه التطرق إلى تفسير النظريات التي إعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج، حيث أشتمل على نظرية الموارد، وتم بناء النموذج إعتماًداً على الأدبيات السابقة وتطوير الفرضيات والمتغيرات التحكمية، كما تم تناول منهج ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات بالإضافة إلى قياس المتغيرات وإختبار صدق ودقة أداء الدراسة والأساليب المستخدمة في التحليل.

نموذج الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة وإنسجاماً مع أهداف ومجتمع الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة النموذج، حيث يوضح نموذج الدراسة وفيه أبرز مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الإرتباطات والتأثير بين متغيرات الدراسة . و الشكل أدناه يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الدارس 2019م

فرضيات الدراسة:

اعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في النموذج وإنطلاقاً من المشكلة والأدبيات والدراسات السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغير الوسيط في العلاقة بينهما، فيما يلي هذه الفرضيات .

أولاً: العلاقة بين الرقابة الإدارية والميزة التنافسية.

بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي أشارت إلى العلاقات مثل دراسة (طلال، 2014م) التي درست الرقابة الفعالة وأثرها على الميزة التنافسية، وجدت أن هنالك علاقة تأثير على من الرقابة الإدارية على الميزة التنافسية ودراسة (العاقب سامية، 2018م) التي درست الرقابة الداخلية وأثرها على الميزة التنافسية، أكدت أن الرقابة الداخلية لها أثر على الميزة التنافسية .

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن إستنتاج الفرضية الأولى:-

1- هنالك علاقة تأثير من معايير الرقابة الإدارية على الميزة التنافسية .

من هذه الفرضية تنشق الفرضيات الفرعية التالية.

1- هنالك تأثير من المعيار التسويقي على التميز.

2- هنالك تأثير من المعيار التسويقي على الإستجابة.

3- هنالك تأثير من المعيار التكنولوجي على التميز.

4- هنالك تأثير من المعيار التكنولوجي على الإستجابة.

5- هنالك تأثير من المعيار الزمني على التميز.

6- هنالك تأثير من المعيار الزمني على الإستجابة.

ثانياً: العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية وسمعة الشركة .

بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي أشارت إلى العلاقة، ومن خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، عليه يمكن إستنتاج الفرضية الثانية:-

2- هنالك علاقة تأثير من معايير الرقابة الإدارية على سمعة الشركة.

ومن هذه الفرضية تنشق الفرضيات الفرعية التالية :

1- هنالك تأثير من المعيار التسويقي على سمعة الشركة .

2- هنالك تأثير من المعيار التكنولوجي على سمعة الشركة.

3- هنالك تأثير من المعيار الزمني على سمعة الشركة.

ثالثاً: العلاقة بين سمعة الشركة والميزة التنافسية .

بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي أشارت إلى العلاقة، ومن خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، عليه يمكن إستنتاج الفرضية الثالثة:-

3- هنالك علاقة تأثير من سمعة الشركة على الميزة التنافسية:

من هذه الفرضية تنشق الفرضيات الفرعية التالية:

1- هنالك تأثير من سمعة الشركة على الحصة السوقية .

2- هنالك تأثير من سمعة الشركة على التميز.

3- هنالك تأثير من سمعة الشركة على الإستجابة.

رابعاً: الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين الرقابة الإدارية المدركة والميزة التنافسية.

بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي أشارت إلى العلاقة، ومن خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، عليه يمكن إستنتاج الفرضية الرابعة:-

4- سمعة الشركة تتوسط العلاقة بين الرقابة الإدارية والميزة التنافسية .

ومن هذه الفرضية تنشق الفرضيات التالية:

1- سمعة الشركة تتوسط المعيار التسويقي على التميز.

2- سمعة الشركة تتوسط المعيار التسويقي على الإستجابة.

3- سمعة الشركة تتوسط المعيار التكنولوجي على التميز .

4- سمعة الشركة تتوسط المعيار التكنولوجي على الإستجابة.

5- سمعة الشركة تتوسط المعيار الزمني على التميز.

6- سمعة الشركة تتوسط المعيار الزمني على الإستجابة.

منهجية الدراسة :

يعرف المنهج على إنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد إكتشافه الحقيقة، ويعرف أيضاً على فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديد، أما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها ويكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها ويجب أن تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق مع طبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها . فالدراسة بطبيعتها قد تكون إستكشافية أو وصفية أو أنها أجريت لإختبار صحة الفروض وتعتمد طبيعتها سواء كانت إستكشافية أو وصفية أو لإختبار صحة الفروض على مدى تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال. ووفقاً لموضوع الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي بإعتباره المنهج المناسب إذ يهدف إلى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، أنه يشتمل على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها، محاولة تفسيرها وتحليلها من أجل إستخلاص النتائج والتحكم فيها وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه جميع الشركات أو الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث، حيث يتكون مجتمع الدراسة من عينة من شركات الإتصالات السودانية العاملة بولايات دارفور .

عينة الدراسة:

أولاً: العينة الاستطلاعية تم إختيار عينة إستطلاعية مكونه من (60) من الإدارات العليا للشركات، قد تم توزيع الإستبيان عليها حيث وزعت على شركات الإتصالات العاملة بولايات دارفور بمواقع المحل . وقد أجرى عليها التحليل الإحصائي بغض التحقق من صدق وثبات الإستبانة.

ثانياً: العينة التي أجريت عليها الدراسة تم إختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الإحتمالية (الميسرة) وذلك لتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة ومجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عدد (162) إستبانة يجيب عليها مديري الإدارات للشركات المبحوثة أو من ينوب عنهم من الإدارات العليا.

مصادر جمع البيانات:

إعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تعلق

بتحقيق أهدافها وهما:

1- المصادر الثانوية : بشكل أساسي تعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات والمواقع الإلكترونية والمقالات والكتب والأدبيات السابقة.

2- المصادر الأولية: تعلقت بالجانب الميداني، حيث إعتمدت الدراسة على تطوير الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة، وبعدها تم تحليل هذه البيانات المجمعمة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت إليها.

قياس متغيرات الدراسة:

أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة، تم تقسيمه إلى أربعة أقسام، إحتوي القسم الأول على البيانات العامة للشركات محل الدراسة، بينما إحتوي القسم الثاني على العبارات التي تقيس الرقابة الإدارية للشركات بأبعاده المعيار التسويقي، التكنولوجي، الوقتي، أما القسم الثاني من الإستبيان إحتوى على العبارات التي تقيس المتغير التابع (الميزة التنافسية) بالأبعاد التميز، الإستجابة، والقسم الرابع لقياس المتغير الوسيط المتمثلة في سمعة الشركة .

فقرات قياس متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول أدناه المتغيرات وعدد فقرات الإستبانة التي من خلالها تم قياس المتغيرات
جدول رقم (1) متغيرات الدراسة وعدد فقرات الإستبانة

م		الأبعاد	عدد العبارات
1	المستقل	المعيار التسويقي	5
		المعيار التكنولوجي	5
		المعيار الوقتي	4
2	التابع	التميز	6
		الإستجابة	6
3	الوسيط	سمعة الشركة	6
المجموع			32

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة 2020م

حيث تم تصميم الإستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي:
جدول رقم (2)
مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة (الإستمبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من واقع الأدبيات والدراسات السابقة وللتأكد من صلاحية الأداة تم إستخدام كل من إختبار صدق والثبات. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أعتمد الدارس في عملية التحليل الإحصائي على برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (Spss) و (AMOSv26) لتحليل البيانات، و لإختبار جودة المقاييس تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ من أكثر الإختبارات شيوعاً لقياس التناسق بين مكونات المقاييس، وإستخدم التحليل العاملي الإستكشافي لإكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات و الإختلاف بين التي تقيس كل متغير، بالإضافة إلى التحليل العاملي لإختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة . كما إستخدم قياس المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لمعرفة التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، وتحليل الإرتباطات بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات . لإختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على أسلوب المسار و نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة . بمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمة لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، بالتحديد إستخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة.

عرض وتحليل البيانات :

هذا الإطار التطبيقي لعرض وتحليل البيانات، حيث تطرق إلى قطاع شركات الإتصالات السودانية العاملة بولايات دارفور كجمال للدراسة حيث يقدم تحليلاً حول طبيعة نشاطها ورؤيتها وأهدافها .

أولاً: تم التحليل لخصائص أفراد العينة وإتجاهاتهم نحو كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة من خلال المؤشرات الوصفية ومحاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج يتم على أساسها التحليل من خلالها والتفسير فيما يتعلق بالنموذج البنائي لدراسة .

ثانياً: فيتطرق للجانب الإستكشافي المتعلق بالبيانات وشروط تطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية وبعد ذلك يتم دراسة نموذج القياس من مختلف الجوانب المتعلقة به، وأيضاً الإنتقال إلى النموذج المتكامل أو ما يسمى بنموذج البناء، بحيث يعتبر هذا أمراً ضرورياً للإنتقال إلى نموذج تحليل واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

وصف مجتمع الدراسة :

1. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (شركات قطاع الاتصالات العاملة بولايات دارفور).
2. عينة الدراسة: تم اختبار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الإحتمالية (الحصصية) .

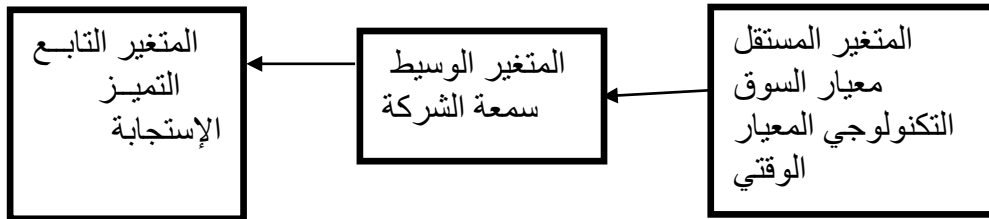
تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إستخدام كل من إختبارات الصدق والثبات .

نموذج الدراسة المعدل (المفاهيمي):

بعد تحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي و الإعتدافية لمتغيرات الدراسة تم الإعتداف على النتائج التي أسفر عنها إندماج محوري المتغير المستغل المعيار التسويقي والتكنولوجي وتم تسميتها بمعيار السوق التكنولوجي إستناداً إلى عبارات الإستبيان ودراسة (Azeri & et al 2015) وبقيت باقي محاور المتغير التابع التميز والإستجابة والمتغير الوسيط سمعة الشركة بعد حذف بعض العبارات كما هي مما حدا إلى تعديل النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة كما في الشكل أدناه.

الشكل (2) النموذج الدراسة المعدل



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 20

الجدول رقم (3)

فرضيات الدراسة المعدلة:

الفرضية الأولى: هنالك تأثير من معايير الرقابة الإدارية على الميزة التنافسية.
الفرضيات الفرعية:
1- هنالك تأثير من معايير السوق التكنولوجي على التميز.
2- هنالك تأثير من معايير السوق التكنولوجي على الإستجابة.
3- هنالك تأثير من المعيار الزمني على التميز.
4- هنالك تأثير من المعيار الزمني على الإستجابة.
الفرضية الثانية: هنالك تأثير من معايير الرقابة الإدارية على سمعة الشركة.
الفرضيات الفرعية:
1 - هنالك تأثير من معيار السوق التكنولوجي على سمعة الشركة
2 - هنالك تأثير من المعيار الزمني على سمعة الشركة .
الفرضية الثالثة: هنالك علاقة تأثير من سمعة الشركة على الميزة التنافسية.
الفرضية الفرعية:
1 - هنالك علاقة تأثير من سمعة الشركة على التميز.
2 - هنالك علاقة تأثير من سمعة الشركة على الإستجابة .
الفرضية الرابعة: الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية على الميزة التنافسية.
الفرضيات الفرعية:
1 - الدور الوسيط لسمعة الشركة بين معيار السوق التكنولوجي و التميز.
2 - الدور الوسيط لسمعة الشركة بين معيار السوق التكنولوجي والإستجابة.
3 - الدور الوسيط لسمعة الشركة بين المعيار الزمني و التميز.
4 - الدور الوسيط لسمعة الشركة بين المعيار الزمني والإستجابة.

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول أدناه يبين المتوسطات و الانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

الجدول رقم (4) يوضح المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

أسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
معيار السوق التكنولوجي	المستقل	4.0	.60	3 = %81
المعيار الوقتي	المستقل	4.0	.65	4 = %80.4
سمعة الشركة	الوسيط	4.2	.65	2 = %84
التميز	التابع	3.9	7.2	5 = %78
الإستجابة	التابع	4.2	.58	1 = %85

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة الجدول رقم (4) أن إتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو أغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة ويوضح ذلك الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (معايير الرقابة الإدارية) ويلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي لبعد معيار السوق التكنولوجي (وسط حسابي=4.0، وإنحراف معياري = .60). أكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لبعد المعيار الوقتي (وسط حسابي= .65). ويلاحظ أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل تزيد الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (و الانحراف المعياري أقرب إلى الواحد) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ويشير إلى قوة أبعاد معايير الرقابة الإدارية . كما يستنتج أن المستقصين قيد الدراسة يعطون إهتمام أكبر لأبعاد الرقابة الإدارية . كما يتضح من الجدول (4) أن الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعد المتغير التابع (الميزة التنافسية) أن نتائج بعد التميز (وسط حسابي 3.9، وإنحراف معياري 7.9). أكبر متوسط، يليه بعد الإستجابة (وسط حسابي=4.2، وإنحراف معياري 52.8) ويلاحظ أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير التابع تزيد عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (و الانحراف المعياري أقرب إلى الواحد) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغير ويشير إلى قوة أبعاد الميزة التنافسية . كما يستنتج أن المستقصين قيد الدراسة يعطون إهتمام أكبر للميزة التنافسية بشقية كما يتضح من الجدول (4) أن الوسط الحسابي و الانحراف المعياري المتغير الوسيط (سمعة الشركة) أن نتائج التحليل الوصفي كانت (وسط حسابي = 4.2، وإنحراف معياري 65). ويلاحظ أن الوسط الحسابي للمتغير تزيد عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (و الانحراف المعياري أقرب إلى الواحد) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغير . كما يستنتج أن المستقصين قيد الدراسة يعطون الإهتمام الأكبر لسمعة الشركة.

تحليل الارتباط:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابع والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30- 0.07). أما إذا كانت قيمة الارتباط أكبر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

الجدول (5) يوضح تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

			Estimate
المعيار - الوقي	<--->	التميز	.685
المعيار - الوقي	<--->	الإستجابة	.241
المعيار - الوقي	<--->	سمعة الشركة	.646
التميز	<--->	الإستجابة	.206
التميز	<--->	سمعة الشركة	.495
الإستجابة	<--->	سمعة الشركة	.426
المعيار الوقي	<--->	معيار السوق التكنولوجي	.878
التميز	<--->	معيار السوق التكنولوجي	.621
الإستجابة	<--->	معيار السوق التكنولوجي	.278
سمعة الشركة	<--->	معيار السوق التكنولوجي	.638

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة 2020م

يبين من الجدول (5) أن كل العلاقات بين المتغيرات ذات ارتباط موجب، فمثلاً الارتباط بين البعدين الذي يتكون منهم المتغير المستقل معايير الرقابة الإدارية كان قوياً ومدعوم إحصائياً حيث بلغت درجة الارتباط (.878) وأيضاً مكونات المتغير التابع الميزة التنافسية كانت موجبة و مدعومة إحصائياً لكنه ذات ارتباط ضعيف بلغت درجته (206) كما أن الارتباطات بين المتغيرات جميعها كانت موجبة وذات ارتباطات ولكن بنسب متفاوتة، حيث بلغت كان الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل و مكونات المتغير التابع (التميز) موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط متوسط بلغت درجاته (.658) و(.621) على التوالي، فيما كان الارتباط مع (الإستجابة موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط ضعيفة حيث بلغت درجاته (.278) و(.241) على التوالي. بينما الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط كانت موجبة و مدعومة إحصائياً ذات ارتباط متوسط بلغت درجاته (.495) و(.426) على التوالي، يتضح من ذلك أن هنالك ارتباطات متفاوتة بين جميع محاور ومتغيرات الدراسة وهي موجبة ومدعومة إحصائياً.

مناقشة النتائج:

تم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتي تمثل الأداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ومن واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في الإهتمام بالرقابة الإدارية لتمكين الإدارة العليا ومتخذي القرار بالشركات من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى عالي من التميز والإستجابة في الأداء و العمل على الإستفادة من الموارد الداخلية المتاحة للشركة لمواجهة التحديات المتمثلة في حدة المنافسة، كما سيتم عرض أوجه القصور والمحددات التي واجهت الدراسة ومن ثم التوصية بمقترحات بحوث مستقبلية ترشد لسد أوجه القصور في هذه الدراسة .

تم اختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسات الميدانية والتي تم جمعها عبر (145) إستبيان بنسبة إستجابة بلغت (90%) من جملة الإستبيانات الموزعة والبالغ عددها (162) موجة إلى شركات قطاع الإتصالات السودانية العاملة بولايات دارفور، وتم إستخدام البرنامج الإحصائي (AMOSv24) من أجل الحصول على الإعتدالية والتحليل العاملي الإستكشافي و التوكيدي و الإرتباط وغيرها من الأساليب الإحصاء الوصفي و الإستدلالي للإجابة على أسئلة البحث وإختبار الفرضيات حيث كان سؤال البحث على النحو التالي : ما هو أثر معايير الرقابة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخدمي ومن أجل تحقيق السؤال العام كانت هنالك أسئلة فرعية وتشمل الآتي:

- 1- ما مدى أبعاد معايير التوجه بالرقابة الإدارية في قطاع شركات الإتصالات السودانية؟
- 2 - هل توجد علاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية ؟
- 3 - هل توجد علاقة بين معايير الرقابة الإدارية وسمعة الشركة؟
- 4 - هل توجد علاقة بين سمعة الشركة والميزة التنافسية؟
- 5 - هل سمعة الشركة تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية وسمعة الشركة؟

ملخص النتائج:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركات قطاع الإتصالات العاملة بولايات دارفور تطبيق مستويات معايير الرقابة الإدارية بأبعاد (معيار السوق التكنولوجي والوقتي) . وأيضاً أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر من معايير الرقابة الإدارية من خلال بعد المعيار الوقتي على التميز وعدم وجود أثر مباشر من معايير الرقابة الإدارية على الإستجابة بينما هنالك أثر إيجابية معايير الرقابة الإدارية على سمعة الشركة وأن سمعة الشركة تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية توسطاً جزئياً حيث وجد أن سمعة الشركة تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والإستجابة وأيضاً سمعة الشركة لا تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والتميز . وفيما يلي توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

1 - مستوى إدراك أبعاد معايير الرقابة الإدارية:

أنتضح من التحليل أن شركات قطاع الإتصالات تهتم بمعايير الرقابة الإدارية ، فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل (معايير الرقابة الإدارية) أنه تم دمج أبعاد المعيار التسويقي والمعياري

التكنولوجي في بعد واحد. وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الإستبانة معايير الرقابة الإدارية أتضح أن البعدين المندمجين من معايير الرقابة الإدارية يمكن أن يطلق عليهم معيار السوق التكنولوجي و هو ما يتفق مع دراسة (Zaire et al., 2012)، والتي تناولت معيار السوق التكنولوجي كبعد لمعايير الرقابة الإدارية وأثرها على جودة القرار، ويعزي هذا إلى أن إدراك ووعي المجتمعات لمعايير الرقابة الإدارية في الدول المتقدمة يختلف تماماً عن الدول النامية وهو ما أثبتته الدراسة أن واقع معايير الرقابة الإدارية يقاس ببعدين فقط و يعتبر إسهام للمعرفة .

2 . العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية:

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين معايير الرقابة الإدارية (معيار السوق التكنولوجي و المعيار الوقتي) والإستجابة ومعيار السوق التكنولوجي والتميز. وهذا مؤشر إلى أن معايير الرقابة الإدارية كواحدة من أدوات الميزة والتي تعتبر أهم العوامل غير المادية ذات بعد إستراتيجي للتنافس قد لا تشكل أساس على خلق التميز والإستجابة في تقديم الخدمات التي تقدمها الشركات محل الدراسة، قد يرجع السبب لعوامل أخرى قادرة على خلق الميزة التنافسية وما أشارت إليه نظرية الموارد، وهذه النتائج لا تتطابق مع دراسة (طلال 2014م) التي درست الرقابة الفعالة وأثرها على الميزة التنافسية ووجدت أن هنالك علاقة تأثير من الرقابة الإدارية على الميزة التنافسية، ويعزي هذا الإختلاف إلى إختلاف طبيعة الدراسة، المتمثلة في ثقافة وسياسات الشركات بالدول المتقدمة، كما إدراك ووعي الشركات بمعايير الرقابة الإدارية في تلك الدول يختلف تماماً عن الدول النامية .

كما أظهرت النتائج وجود أثر مباشر من معايير الرقابة الإدارية من خلال بعد المعيار الوقتي على التميز، وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (طلال 2014م) التي درست الرقابة الفعالة وأثرها على الميزة التنافسية ووجدت أن هنالك علاقة تأثير من الرقابة الإدارية على الميزة التنافسية في هذا الجانب نجد أن هنالك تتطابق بين النظرية والواقع.

3 - العلاقة بين الرقابة الإدارية وسمعة الشركة :

أظهرت نتائج الدراسة من واقع التحليل الإحصائي المستخدم لبيانات الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الرقابة الإدارية وسمعة الشركة وهذه النتيجة تتفق مع عدد من الدراسات حيث أشارت دراسة وهذا ما توصلت إليه (Dou et al., 2010)، (Lai et al 2010)، (Weli, 2012) وهذا ما يعترف به على نحو متزايد من قبل الشركات التي تستخدم إستراتيجية الرقابة الإدارية بغرض تغيير موقعها في السوق ويشير هذا الاستنتاج إلى أن سمعة الشركة تعتبر من الأحكام الإجمالية عن الشركات في بناء أثار الجوانب المالية والإجتماعية والبيئية للشركات على فترة من الزمن، وأن هذه السمعة واحدة من الأصول غير الملموسة كما تعد السمعة مؤشراً على مصداقية وثقة الشركات التي تنتج منتجات ذات جودة عالية، وإن الشركة التي تفعل الرقابة الإدارية والوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة يمكن أن تخلق ميزة السمعة الجيدة.

4- العلاقة بين سمعة الشركة والميزة التنافسية:

كشفت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية بين سمعة الشركة والميزة التنافسية بكل مكوناته (تميز و إستجابة) وتشير هذه النتائج إلى أن الميزة التنافسية تقوم على سمعة الشركة وهي من الأصول غير الملموسة وهي مصدر ميزة إستراتيجية تعزز من قدرات الشركة على خلق قيمة على مدى فترة طويلة، كما أن أداء الشركة يعتمد على سمعتها، والسمعة ما هي إلا إنعكاس على مدى تطابق الخدمات المقدمة من الشركة مع توقعات جمهورها.

5 - الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية:

للتعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة و لإختبار الفرضية غير المباشرة إتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر المباشر عن طريق A و B، ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gadkin، 2015) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف إلى إستخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الإعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة، وبعد إجراء التحليل بينت النتائج أن سمعة الشركة تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية توسط جزئياً حيث وجد أن سمعة الشركة تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية و الإستجابة وأيضاً أن سمعة الشركة لا تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والتميز. وأن استخدام السمعة كمتغير مفسر للعلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية هو الإعتراف بأن بعض المشتريات الإستهلاكية تتأثر بسمعة الشركة، وهذا ما توصل إليه (. Dou et al، 2010)، (Lai et al، 2010، . Weli. 2012) وهو ما يعرف به على نحو متزايد من قبل الشركات التي تستخدم إستراتيجية الرقابة الإدارية بغرض تغيير موقعها في السوق . وتعتبر سمعة الشركة من الأحكام الإجمالية عن الشركات في أثار الجوانب المالية والإجتماعية والبيئية للشركات على فترة من الزمن، وأن هذه السمعة واحدة من الأصول غير الملموسة كما تعد السمعة مؤشراً على مصداقية وثقة الشركات التي تنتج منتجات ذات جودة عالية وأن الشركة التي تفعل الرقابة الإدارية والوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة يمكن أن تخلق ميزة السمعة الجيدة، وأن الميزة التنافسية تقوم على سمعة الشركة وهي من الأصول غير الملموسة وهي مصدر ميزة إستراتيجية تعزز من قدرات الشركات على خلق مدى فترة طويلة، كما أن أداء الشركات يعتمد على سمعتها، والسمعة ما هي إلا إنعكاس على تطابق الخدمات المقدمة من الشركة مع توقعات جمهورها، وأيضاً السمعة من النتائج المرتبة على رضا العملاء في المدى الطويل وأشار (غوينا) أن الرقابة الإدارية القدرة على بناء السمعة . حيث توصلت دراسة (Taghian et at، 2015) فتوصلت إلى أن السمعة والميزة التنافسية يتوسطان العلاقة بين الرقابة الإدارية والحصة السوقية.

إسهامات الدراسة:

أولاً: مضامين الدراسة النظرية:

هذه الدراسة تساهم في إثراء أدبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها حيث قامت بإختيار علاقة معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية في شركات الإتصالات والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت نتائج الدراسة أن شركات قطاع الإتصالات السودانية العاملة بولايات دارفور تطبق معايير الرقابة الإدارية بأبعاد (معايير السوق التكنولوجي، المعيار الوقتي) . وأيضاً أو وضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لمعايير الرقابة على الإستجابة بينما أن هنالك أثر إيجابية لمعايير الرقابة الإدارية على سمعة الشركة، وان سمعة الشركة تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية توسطاً جزئياً حيث وجد أن سمعة الشركة تتوسط بين معايير الرقابة الإدارية و الإستجابة وأيضاً سمعة الشركة لا تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والتميز . وهذا مؤشر إلى إن إشارة نتائج إلى شركات قطاع الإتصالات العاملة بولايات دارفور تطبق مستويات معايير الرقابة الإدارية بأبعاد (معايير السوق التكنولوجي والمعيار الوقتي) . وأيضاً أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أثر مباشر لمعايير الرقابة الإدارية على الإستجابة والتميز، وهو ما يؤكد أن الرقابة الإدارية كواحدة من العوامل والمكونات غير المادية ذات البعد الإستراتيجي قد لا تشكل أساس على خلق الميزة، كما أشارت إليه نظرية الموارد . هو ما يرجع إلى إهمال النموذج للعوامل الأخرى خارج الشركات التي يمكن أن تكون أساس لخلق ميزة إضافية بشكل مباشر، وهذا النقطة مثمرة لعمل دراسات مستقبلية، وكشفت الدراسة عن وجود أثر مباشر من معايير الرقابة الإدارية من خلال بعد المعيار الوقتي على التميز بينما هنالك أثر إيجابية لمعايير الرقابة على سمعة الشركة، وان سمعة الشركة تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية توسطاً جزئياً حيث وجد أن سمعة الشركة تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والإستجابة و أيضاً سمعة الشركة لا تتوسط العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية، وهذا ما يعد إضافة جديدة وإسهام للمعرفة.

ثانياً: مضامين الدراسة التطبيقية:

يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة بالشركات الخدمية قطاع شركات الإتصالات بحيث يتم استخدامه في المستويات الإدارية العليا باعتبارها قضية إستراتيجية للشركات، وذلك لرسم السياسات والقرارات الإستراتيجية طويلة المدى كما يمكن إستخدام هذا النموذج في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا. وهذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية موضوع الدراسة للشركات الذي يكشف مدى معايير الرقابة الإدارية التي تعتبر مورداً أساسياً في الشركات .

نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للممارسين بالشركات قطاع الإتصالات خاصة عند ما تؤخذ نتائجها في الحسبان، حيث يمكن الإستفادة من نتائجها في معرفة أكثر العوامل المكونة لمعايير الرقابة الإدارية من واقع التطبيق بهذه الشركات المؤثرة على الميزة التنافسية بشركات الإتصالات وبالترتيب وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في الشركات محل الدراسة .

بما أن مفهوم معايير الرقابة الإدارية حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية السودانية فإن إخضاعه لدراسة

التطبيقية يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في إكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات الإبداعية وإستخدامة في تحسين التميز و إكتساب ميزة تنافسية فعلى الشركات التي تسعى لذلك الإهتمام به.

توصيات الدراسة:

التأكيد على الاهتمام بمعايير الرقابة الإدارية من قبل شركات الإتصالات السودانية، وذلك لما له من آثار واضحة على الميزة التنافسية للشركات واستمرارها . وهذا ما أكدت عليه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة مابين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية. وبناءً على ما تقدم من نتائج يوصي الباحث بالآتي :

1 - التأكيد على ضرورة الإهتمام بمعايير السوق التكنولوجي والمعياري الوقتي بإعتبارها المكونات الرئيسية لمعايير الرقابة في بيئة شركات الإتصالات السودانية في ولايات دارفور لما له من دور في تحقيق سمعة جيدة للشركة مما يعمل على تحسين الميزة التنافسية عن طريق سمعتهم و اكتسابها ميزة مستدامة.

2 - زيادة اهتمام الشركة بسمعها والعمل على خلق بيئة مستقرة وجاذبة من خلال توفير نظم الرقابة الإدارية، وتطوير قدرات ومهارات العاملين، وتوفير أساليب وطرق عمل جديد من خلال دعم الأنشطة الخاصة بمعايير الرقابة الإدارية داخل شركاتهم .

2- ضرورة تعاون جميع شركات قطاع الإتصالات، بوضع إستراتيجية واضحة تسهم في تعزيز التميز والإستجابة وسمعة الشركة، وذلك من خلال التعاون والتنسيق بين شركات قطاع الإتصالات

الدراسات المستقبلية:

عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات السابقة في مبحث الدراسات السابقة، كما أن الهدف من هذا الفصل هو إختبار العلاقة بين معايير الرقابة الإدارية والميزة التنافسية من خلال نموذج تم بناءه وفقاً لحدود البحث المذكورة سابقاً فيمكن إقتراح البحث مستقبلاً فيما يلي :

1 - الدراسات المستقبلية يجب أن يطور النموذج وذلك بإستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى لأن هذه الدراسة أجريت على عاملين بشركات الإتصالات قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن شركات القطاعات الأخرى.

3- إجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على شركات أخرى صناعية أو تجارية.

3- ولكون موضوع الميزة التنافسية أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة الشركات المعاصرة و لإرتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالكفاءة الأداء الريادي فترى الدراسة أن تتوجه إلى البحوث المستقبلية إلى التعمق في دراسة هذه المفاهيم خاصة، و أن لها مدلولاتها اللغوية المختلفة (الإبتكار، التطور، الإبداع) وتأثيرها مع عوامل أخرى تأخذ أحياناً دور وسيط وأخرى معدل من أجل تقوية العلاقة.

1- دراسة بعض المتغيرات التي أخذت في الدراسة بدون أبعاد مثل (سمعة الشركة) أبعاد.

4- تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسطية ومعدلة كالتمكن الإداري، الثقة التنظيمية لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينها.

المراجع والمصادر

1. د. على عباس، الرقابة الإدارية في المنظمات، بيروت، إثراء للتوزيع والنشر، سنة 2005م، ص 105.
2. د. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مصر دار حامد للنشر والتوزيع، 2009م، ص 56.
3. د. بلال السكارنة، القيادة العادلة، الأردن، عمان، دار النشر والتوزيع 2011م، ص 43.
4. د. أكرم أحمد الطويل، مدخل بعنوان العلاقة بين الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة الشركات الصناعية في محافظة نينوى، بغداد.
5. وزارة التخطيط الفريق الوطني الأردني، التنافسية تجربة الأردن دراسات وأبحاث غير منشورن 2016م.
6. أبوبكر مصطفى، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2014م، ص 41.
7. د. على عباس، مرجع سابق، ص 167.
8. د. صالح الصباح، دور تعزيز السمعة التنظيمية المدركة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2014م العدد (1) المجلد 16.
9. د. صالح الصباح، نفس المرجع السابق، ص 58.
10. د. صالح الصباح، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة، الأردن، عمان دار النشر والتوزيع ص 27.