

# **دور التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي**

## **المستدام<sup>1</sup>**

**بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة**

**لصناعة الاسمدة الجنوبية**

**أ. د. علاء فرحان طالب**

**كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء**

**أ. د. فيصل علوان الطائي**

**كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء**

**طالب الدكتوراه: أ.م. علي فباش محمد**

**كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء**

---

<sup>1</sup>بحث مستل من اطروحة دكتوراه

---

## **The Role of Lean Marketing in achieving Sustainable Marketing Performance**

**Prof. Dr. Alaa Farhan Talib**

**Prof. Dr. Faisal Alwan Altai**

**Assist. Prof. Ali Ghabash Mohammed**

### **Abstract**

The research aims to diagnose and analyze the reality of the role Lean marketing methodology and its role in achieving sustainable marketing performance. The problem of research is focused on several fundamental questions, the most prominent of which is how easy Lean marketing contributes to achieving sustainable marketing performance? What is the nature of the relationship between Lean marketing methodology and sustainable marketing performance? And developed these questions based on the results of a preliminary survey prepared for this purpose. A sample of (292) members was elected from the senior, middle and executive management levels and had long experience and practice in the field of work because the research variables are of a strategic nature and not implementation. Data were subjected to descriptive and indicative statistical analysis using the (SPSS) program. The study reached several conclusions, the most prominent of which is that there is a strong, positive and meaningful relationship of influence and correlation between the dimensions of Lean marketing and Sustainable marketing performance. The main recommendations of the research are to strengthen the direction of the company under study towards preparing the requirements of adopting the Lean marketing methodology in its marketing operations and to activate the role of the Lean marketing methodology in the company in question, which contributes to achieving Sustainable marketing performance.

## دور التسويق الرشيق في تحقيق الاداء

### التسويقي المستدام

بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في  
الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية

- المجلد الثاني عشر
- العدد الخامس والعشرون
- حزيران 2020
- استلام البحث: 2018/8/16
- قبول النشر: 2018/9/6

أ. د علاء فرحان طالب  
أ. د فيصل علوان الطائي  
أ. م علي غباش محمد

## المستخلص

يهدف البحث الى تشخيص وتحليل واقع منهجية التسويق الرشيق ودورها في تحقيق الاداء التسويقي المستدام. وتتمحور مشكلة البحث حول تساؤلات جوهرية عديدة أبرزها كيف يسهم التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي المستدام؟ وما طبيعة العلاقة بين منهجية التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام؟، وقد طورت تلك التساؤلات بناء على ما جاء في نتائج دراسة مسحية اولية اعدت لهذا الغرض. وجرى انتخاب عينة عمدية مؤلفة من (292) فردا من مستويات الادارة العليا والوسطى والتنفيذية لكون متغيرات البحث ذات طابع استراتيجي وليس بتنفيذي ومن ذوي الخبرة والممارسة الطويلة في حقل العمل. وقد اخضعت البيانات للتحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS). وقد توصل البحث الى عدة استنتاجات من أبرزها ان هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين ابعاد التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام. أما اهم التوصيات التي جاء بها البحث فهي، تعزيز توجه الشركة قيد الدراسة باتجاه تهيئة متطلبات اعتماد منهجية التسويق الرشيق في عملياتها التسويقية، وتفعيل دور منهجية التسويق الرشيق في الشركة موضوع البحث بما يسهم في تحقيق الاداء التسويقي.

## المقدمة

شهد العالم تغيرا كبيرا في مجمل نواحي الحياة، وفي مجال الاعمال تتسارع الخطى نحو تغييرات جذرية في اساليب العمل والممارسات الادارية، وفي العقد الاخير من القرن الماضي كانت هناك نقلة نوعية وجذرية، انعكست تأثيراتها بوضوح على الممارسات الادارية وطبيعة العلاقات التنظيمية في المنظمات المختلفة. ولقد جاءت هذه التطورات والاحداث في ظل ظروف تمثلت في اشتداد حدة المنافسة بين منظمات الاعمال من اجل المحافظة على استمرارية الموقع التنافسي في السوق، تدويل الاسواق، تعدد المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، التطورات التقنية المتسارعة في ظل العولمة. وفي ضوء تلك التحديات والظروف، ولدت فلسفات، ظواهر، مفاهيم جديدة ذات اهمية بالغة في مستقبل المنظمات عموما، ومنظمتنا الوطنية بشكل خاص. ومن أبرز تلك الفلسفات، فلسفة الرشاقة في التصنيع، فلسفة الرشاقة في التسويق، فلسفة التسويق الاخضر، فلسفة الاستدامة. وشكلت هذه الفلسفات مناهج فكرية تطويرية مهمة لإعادة تشكيل وتأهيل وتحديث العديد من المنظمات لرفع مستوى أدائها. ويعد التسويق الرشيق من الفلسفات المعاصرة في تعظيم القيمة المضافة للزبون والتي انطلقت من مبادئ التفكير الرشيق التي اكدت على ضرورة تقليص الهدر وتحقيق التحسين المستمر في الانشطة والعمليات التسويقية فضلا عن التخلص من الانشطة التسويقية الفائضة عن الحاجة، زيادة الكفاءة المهنية للعاملين، التركيز على الزبون، انجاز (Four Ps) بطريقة اقتصادية وكفوءه (Lowry, 2003:42). وخلق اقصى قدر من التأثير عن طريق استخدام الحد الأدنى من الجهد. لذلك تُعد منهجية الرشاقة التسويقية اطارا تفسيريا ومصدرا مهما لتشجيع المنظمات وتحفيز جهودها لتحقيق وتحسين الاداء التسويقي من خلال فلسفة الاستدامة. اذ يرى (Charter et al.) ان التسويق المستدام هو الخطوة الطبيعية المتقدمة باتجاه التركيز على التقدم نحو مزيد من الاستدامة، وهو مفهوم الادارة الواسع الذي يركز على "خط القاعدة الثلاثي"، من خلال توليد ونتاج وتقديم حلول مستدامة مع قيمة مستدامة صافية عالية مع استمرار تحقيق رضا الزبائن واصحاب المصلحة الاخرين، وذلك لأن الاستدامة تركز على التوأمة – المتبادلة (Inter – Twining) بين التقدم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وتطور الاعمال. (Charter et al., 2002:13). وبناءً على ما تقدم فإن فكرة البحث تستند الى محاولة تشخيص وتحليل تأثير التسويق الرشيق في الاداء التسويقي المستدام في الشركة قيد البحث. وقد طورت مشكلة البحث المتمثلة في الاجابة على تساؤل جوهري مفاده ما مستوى ممارسات التسويق الرشيق في الشركة قيد الدراسة وكيف تسهم تلك الممارسات في تحسين الاداء التسويقي المستدام فيها. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في قياس المتغيرات المعتمدة وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات. ومن اجل تغطية المضامين الفكرية والمرتكزات النظرية وتطبيقاتها، قسم هذا البحث الى اربعة مباحث. تتناول المبحث الاول منها منهجية

البحث. وتضمن المبحث الثاني الإطار الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث. وخصص المبحث الثالث للجانب التطبيقي للبحث. اما المبحث الرابع فقد تطرق الى الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

## المبحث الاول: منهجية البحث

وتتضمن الآتي:

اولاً: مشكلة البحث

تسعى المنظمات التسويقية والانتاجية باتجاه تحسين ادائها من خلال امتلاكها للوسائل الناجحة التي تعزز هذا التوجه، وبالتالي فهي تتبنى الاساليب التي تمكنها من الوصول الى ذلك، وبسبب شيوع فلسفة الرشاقة في العديد من مناحي حياة المنظمة وما خلفته تلك الفلسفة من جوانب ايجابية اصبح من الضروري استخدام الرشاقة في الانشطة التسويقية لتحقيق الكفاءة والحد من الهدر، وتبني فلسفة التحسين المستمر في جميع الانشطة التسويقية، وخلق القيمة والقيمة المضافة للزبون، وتحقيق رضا الزبون سعياً لتحقيق الاداء التسويقي المستدام ، لذلك تم اجراء هذا البحث في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية. وبناء على ما جاء في نتائج الدراسة المسحية الاولى ( Pilot Study) التي اجراها الباحث في الشركة المبحوثة والتي اظهرت وجود تحديات وصعوبات جوهرية تواجه تحول الشركة من النظم والاستراتيجيات التسويقية التقليدية الى النظم والاستراتيجيات الرشيقة والصديقة للبيئة. اذ افاد ما نسبته (75%) من المستجيبين بالدراسة المسحية بوجود مشكله تتعلق بعملية تبني منهجية التسويق الرشيق في الشركة قيد الدراسة<sup>2</sup>. وتمثلت الفجوة المعرفية في ندرة الدراسات والابحاث ذات الصلة بإيجاد التكامل المعرفي بين التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام. وقد جرى صياغة اشكالية البحث بالتساؤل الاساسي الآتي: -

ما دور ممارسات التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي المستدام في الشركة قيد الدراسة؟

ووفقاً للتساؤل الاساسي نشق التساؤلات الفرعية الآتية: -

1- ما مستوى إدراك ادارة الشركة ميدان الدراسة لأهمية ودور التسويق الرشيق في تفعيل ممارسات الاداء التسويقي المستدام.

2- ما مدى توافر الامكانيات المادية والبشرية المدربة المتاحة لدى الشركة قيد الدراسة لتطبيق فلسفة الرشاقة التسويقية من أجل تحقيق الاداء التسويقي المستدام؟

3- الى اي مدى تسهم فلسفة الرشاقة التسويقية في تحقيق استدامة الاداء التسويقي في الشركة قيد الدراسة؟

<sup>2</sup> انظر الملحق (1)

4- ما طبيعة العلاقة التفاعلية بين التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام في الشركة ميدان الدراسة؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من أهمية التسويق الرشيق ودوره في تعزيز الاداء التسويقي المستدام للمنظمات المعاصرة وبالشكل الآتي: -

1- يمثل البعد الميداني للبحث في محاولات تشخيص وتحليل واقع التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام في الشركة ميدان الدراسة وصولاً الى تعزيز وتحسين مؤشرات التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام.

2- البيئة العراقية بحاجة ماسة الى دراسة هذا المجال من مجالات التسويق المعاصرة للوصول الى رفع كفاءة الانشطة التسويقية في منظماتنا الوطنية.

3- ان العمل على تبني هكذا متغيرات من شأنه الاستفادة من معرفة علمية متواضعة تحقق النجاح لمنظماتنا الوطنية ضمن الظروف الحالية.

4- يعد هذا البحث محاولة متواضعة من الباحثين لرفد واغناء المكتبة العراقية بدراسة مضافه. والتي تعد نقطة بداية للباحثين الاخرين لإغناء هذا الموضوع.

#### ثالثاً: اهداف البحث

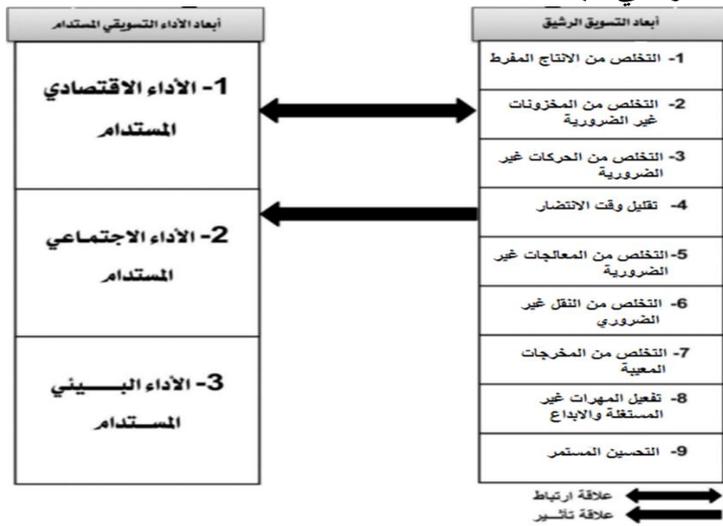
يهدف البحث الحالي على وفق مشكلته وأهميته في تحقيق الآتي: -

1- تحديد مدى تبني الشركة قيد الدراسة لأبعاد التسويق الرشيق في انشطتها التسويقية.

2- تحديد مستوى تحقيق الشركة موضوع البحث للأداء التسويقي المستدام.

3- تشخيص دور التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي المستدام.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من

(Ohno,1988:58;Kosmanova&Docekalova,2011:204)

#### خامساً: فرضيات البحث

تنطلق فرضيات البحث من محاولة الاجابة عن التساؤلات الفكرية التي وردت في مشكلة البحث واهدافه وقد تمت صياغة الفرضيات بطريقة النفي على وفق الآتي: -

أ- **فرضية الارتباط:** وتنص على انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الرشيق بأبعاده والاداء التسويقي المستدام بأبعاده)، ولقد تفرعت منها تسع فرضيات فرعية وكما مبين في الآتي:

1-(HO) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخلص من الانتاج المفرط والاداء التسويقي المستدام.

2-(HO) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخلص من المخزونات غير الضرورية والاداء التسويقي المستدام.

3-(HO) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخلص من الحركات غير الضرورية والاداء التسويقي المستدام.

4-(HO) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقليل من وقت الانتظار والاداء التسويقي المستدام.

5-(HO) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخلص من المعالجات غير الضرورية والاداء التسويقي المستدام.

6-(HO) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النقل غير الضروري والاداء التسويقي المستدام.

7-(HO) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخلص من المخرجات المعيبة والاداء التسويقي المستدام.

8-(HO) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع والاداء التسويقي المستدام.

9-(HO) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات التحسين المستمر والاداء التسويقي المستدام.

#### ب- فرضيات التأثير وتنص على: -

(HO) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام.

#### سادساً: الوسائل الاحصائية المستخدمة

جرى استخدام عدد من الاساليب الاحصائية التي ساعدت على انجاز هذا البحث، والتي من خلالها تم التوصل الى النتائج المطلوبة عبر تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وطبيعة تأثير كل منهم في الاخر فضلا عن اختبار الفرضيات، ومن هذه الاساليب: -

1- التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار اداة القياس.

2- جرى استخدام مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط Spearman)، معامل الارتباط المتعدد، معامل الارتباط الجزئي، بهدف اختبار فرضيات الارتباط المنبثقة عن الدراسة.

3- معامل الانحدار المتعدد والبسيط، البرنامج الاحصائي (Spss Var.23)، لاختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر.

4- برنامج (EXCEL 2007) لاستخراج المعادلات الرياضية من اجل تحليل البيانات الخاصة بوصف وتشخيص اجابات افراد العينة في الاستبانة وكذلك استخراج البيانات.

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

ان الاسباب التي دعت الى اختيار الشركة العامة للأسمدة الجنوبية ميدان للبحث كونها الأكثر توافقاً مع موضوع البحث لما تتمتع به من خصائص للأسباب الآتية منها: سياسة الشركة الانتاجية القائمة على انتاج الاسمدة بشقيها الامونيا واليوريا<sup>3</sup>، تتبنى الشركة سياسة تسويقية، قائمة على تسويق منتوجاتها لكافة محافظات العراق ويتم تصدير الفائض من الانتاج الى خارج البلد، سياسة الجودة في الشركة قائمة على تلبية متطلبات الزبون من مادة سماد اليوريا وفق المواصفات القياسية العراقية (1049) وتحافظ على نظام الجودة لتلبية متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001:2015). لذا فان عدد الاقسام الخاضعة للبحث في الشركة قيد الدراسة كانت (18) قسماً، ولغرض تحديد عينة الدراسة طبقاً الى المجتمع، فقد تم تحديد حجم العينة المعيارية بـ (292) من مجموع عدد العاملين البالغ (2998) استناد الى (Sekrana,2003:208)، والذي يشير الى انه اذا كان حجم مجتمع الدراسة من (3000 - 500)، سيكون حجم العينة المختارة (291)، والجدول (1) يوضح خصائص العينة المستجيبة.

جدول (1) خصائص العينة المستجيبة

الخصائص	الفئة	عدد المستجيبين	نسبة الاستجابة
النوع الاجتماعي	ذكر	184	63.01
	انثى	108	36.99
المجموع		292	100%
العمر	38-28	31	10.62
	49-39	185	63.35
	50- فاكثر	76	26.03

<sup>3</sup> جرى تنفيذ عدد من المقابلات مع معاون المدير العام ومدراء الاقسام في الشركة قيد الدراسة من اجل التعرف على طبيعة عمل الشركة، وما هي المشكلات التي تعاني منها للانتقال من الانظمة التقليدية الى الانظمة الحديثة وخاصة في مجال التسويق، الاستدامة، البيئة، العلاقة مع المجتمع.

دور التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي المستدام...

100%	292	المجموع	
8.91	26	12-3	سنوات الخدمة
68.83	201	22-13	
14.72	43	32-23	
7.54	22	33- فاكثر	
100%	292	المجموع	
17.46	51	دبلوم فني	المؤهل العلمي
77.06	225	بكالوريوس	
2.74	8	دبلوم عالي	
2.74	8	ماجستير	
100%	292	المجموع	
66.78	195	الادارة	الاختصاص
11.98	35	الهندسة	
6.51	19	المحاسبة	
14.73	43	علوم اخرى	
100%	292	المجموع	
19.86	58	مدير	العنوان الوظيفي
17.13	50	معاون مدير	
3.76	11	رئيس مهندسين أقدم	
11.30	33	رئيس مهندسين	
16.09	47	رئيس بايولوجيين، كيمياويين، فيزياويين	
29.85	93	رئيس ملاحظين	
100%	292	المجموع	
82.19%	240	داخل العراق	المشاركة في الدورات التدريبية
17.81%	52	خارج العراق	
100%	292	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة.

## المبحث الثاني: الإطار الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً: التسويق الرشيق "Lean Marketing"

### 1- مفهوم التسويق الرشيق

تقوم فلسفة التسويق الرشيق على مبادئ التفكير الرشيق من خلال التركيز على تعظيم القيمة للزبائن، وتحقيق التحسين المستمر، لذلك، انها تحفيز لنا لإدخال

التحسينات في عمليات التسويق، والتخلص من الأنشطة الفائضة عن الحاجة والتكاليف في مجال البحوث، وخلق ثقافة في المنظمة ولدى كل المسوقين والعاملين من ان الزبون سيكون مركزيا في التفكير، الهدف النهائي هو خلق اقصى قدر من التأثير عن طريق استخدام الحد الأدنى من الجهد. (1: Patell,2016). وعلى وفق ما تقدم نقدم عرضاً مفاهيمياً للتسويق الرشيق كالآتي: -

1- يشير التسويق الرشيق بمنظور الباحثين بأنه وسيلة لكسب المزيد من المال عن طريق خفض الانفاق، وهو تسويق "قليل الهدر" - انه يركز على تحديد او التخلص من الهدر الكامن (Inherent) في الأنشطة التسويقية، وابتكار تخفيض التكلفة، وقياس خطة التسويق من خلال الاستخدام المتميز (Judicious) للتكنولوجيا والاعداد المسبق لها، التكنولوجيا لديها تمكين كبير للسماح لفلسفة التسويق الرشيق بالازدهار ، باستخدام التكنولوجيا يمكنك ان تصل الى الجمهور في لحظات، انشاء، تطوير وأتمتة حملات التسويق. (Jenkins and Gregory, 2003:15).

2- ويعني التسويق الرشيق بمنظور آخر منهجية عملية للتحسين المستمر التي من شأنها الحد من الهدر وعدم كفاءة العمليات، وتسريع دورات الانتاج وزيادة الكفاءة المهنية للعاملين في كل مجالات التسويق، والتأكيد الكبير على العملية والاجراءات مع الدعم التكنولوجي، فضلا عن التكنولوجيا التي تؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي (Dewell, 2007: 24).

3- كما ويشير التسويق الرشيق الى الوسيلة التي تجعلك اكثر فاعلية من منافسيك، شيء مهم بعض من المنظمات تريد القيام به للتغلب على منافسيها، هو في الأساس نظام نقل المعرفة، نظام للتدريب على كيفية تحديد الفجوات المعرفية واغلاقها، يأخذ منظوراً مختلفاً تماماً في نقل المعرفة، ليس من وجهة نظر تعليم الزبائن، بل هو من وجهة نظر التعلم من الزبائن، وفهم كيفية استخدامها من قبل الزبائن وما هي فوائد منتجاتك وخدماتك، ويستهدف انواعاً معينة من المنظمات التي تتمتع فعلاً بالتعليم، والتي تلتزم بالتحسين المستمر بدلا من مجرد فعل الاشياء وادارة الامور كما هي. (Dager,2010:1).

4- وهو كذلك منهجية استراتيجية لتبسيط وأتمتة عمليات التسويق من اجل تحسين الكفاءة من خلال التخلص من الهدر، العديد من الشركات الرشيقة تسعى للتخلص من الهدر، وليس التقليل من جميع انواع الهدر في هذه العملية، التفكير الاكثر في هذا الموضوع هو فقط ضمن وظيفة التصنيع او الوظيفة الادارية، هذه القاعدة يمكن ان تطبق عند تنفيذ التسويق الرشيق كذلك، في التسويق الرشيق المنظمة يجب ان يكون لديها اثنان من المكونات في المقدمة : قيادة جديدة وقبول الطلب، كل المكونات الاخرى ينظر عليها على انها اسراف (Wasteful) ومرشحة للتخلص منها. (Asefeso:2003:8).

5- التسويق الرشيق هو العملية التي تنطوي على ادخال التحسينات المستمرة الى الطريقة الموجودة بالفعل (Already) من خلال ذلك يمكن لهذه الطريقة من تحقيق الكفاءة العالية، واحدة من التحديات التي تنشأ هي الأسلوب غير الكفوء في بناء القيادة، أدوات الإدارة، والطرائق غير الكفوءة التي تستغرق ايضاً وقتاً طويلاً، ومن الافضل انه يجري دمج استراتيجيات التسويق الداخلية باستمرار في عمليات الأعمال، أقسام التسويق تكون بشكل أفضل عندما يتم تجهيزها بالأدوات التي تمكنها من قيادة الإدارة بشكل فعال. (Mollomo,2013:1).

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن التسويق الرشيق هو:-

هو فلسفة قائمة على مجموعة من المبادئ تتمثل في التقليل أو التخلص من الهدر، تخفيض التكلفة، استخدام التكنولوجيا، التحسين المستمر للأنشطة التسويقية، نقل المعرفة، التغيير المستمر، التحديد الدقيق للقيمة، فضلاً عن السرعة والمرونة والكفاءة العالية، واعتبار الزبون في مركز الأنشطة التسويقية.

### 2- أهمية التسويق الرشيق

اتفقت الأدبيات على ان منهجية التسويق الرشيق تعد من اهم المنهجيات الضرورية لضمان مرحلة التحول الرشيق (Lean Transformation) وما بعد ذلك، ففي المرحلة الاولى للبدء في عملية التحول الرشيق يتطلب الامر قيام الشركة باختيار المنتجات التي تشكل ضمان لها في المستقبل وتعد هذه الخطوة الاولى في عملية التحول والتي يطلق عليها مرحلة تطور مفهوم المنتج (Product Conception). وتجدر الإشارة الى تجاهل العديد من الباحثين لدور منجية التسويق الرشيق عبر التركيز على الجوانب والتحديات ذات الصلة بالتصنيع الرشيق ، على الرغم من ان معرفة السوق وحاجات الزبائن تعد الخطوة الاولى في مرحلة التحول الرشيق ، ومن اهم مزايا التحول الرشيق تحرير الطاقات الانتاجية وتحقيق المزيد من العوائد والارباح، وهذا يتطلب اعادة هيكلة شبكة المبيعات واستراتيجية اتصالات جديدة ، كما ان التحول الرشيق عملية تبدأ ولا تنتهي فالتسويق هو العامل الحاسم في العملية لأنه يعد مصدر الابتكار المستمر والذي يزيد دائماً من القدرة على تحويل التحسينات المستمرة الى مزايا تنافسية. 2: 2016 (Miotto,).

### 3- أبعاد التسويق الرشيق

نستلهم ابعاد التسويق الرشيق من انواع الهدر في التسويق الرشيق ومن نموذج (Ohno,1988:58) للإنتاج الرشيق الذي يتضمن سبعة انواع من الهدر والذي يمكن تطبيقها في مجال التسويق الرشيق ويتفق مع ذلك كل من (Lowry, 2003)، (Gibson, et al., 2012)، (Payaro and Papa, 2016)، ونستعرض انواع الهدر السبعة في مجال التسويق الرشيق، وكذلك النوع الثامن من انواع الهدر الذي اضيف من قبل (Liker, 2004) فضلاً عن ممارسات التحسين المستمر وكالاتي :- (Payaro and Papa, 2016:292-995).

### 1- التخلص من الإفراط في الإنتاج Eliminate of over production

يحدث الإفراط في الإنتاج عندما يكون هناك انحراف بين ما تقدمه المنظمة من حيث الوثائق والمعلومات أو الوظائف، مقارنة بالاحتياجات الفعلية للسوق (Merholz et al., 2008:220). كما أن احتياجات الزبائن تتطور، تتضح وتصبح متكررة (Refined) أكثر، وبناءً على ذلك يجب أن تنشأ علاقة مع الزبائن، والإصغاء إلى ما يقولونه، إحدى الأدوات التي يمكن أن تساعد المنظمات على تحديد الاحتياجات الفعلية هي نشر وظيفة الجودة (QFD)، وهو نموذج يستخدم لدمج متطلبات السوق في تصميم المنتج (Akao, 1990:169). تعد (QFD) أداة للمقارنة بين صوت الزبون مقابل مواصفات التصميم، وكل ما يتعلق بالمنافسين، المواقع والمنتجات، إجراء التحليل باستخدام هذا النموذج يمكن أن يساعد في تحديد أي من وظائف المنتج أو الخصائص يجب أن تستمر في ذلك لتحقيق التمايز في السوق والاستجابة للطلب (Govers, 1996:575).

### 2- التخلص من المخزونات غير الضرورية Eliminate of Unnecessary Stock

المخزون يتكون نتيجة للإفراط في الإنتاج بالمقارنة مع الطلبات في السوق الفعلية، توقعات المبيعات دائماً صعبة النتائج (Hard to Produce)، قبل كل شيء في الاقتصادات الديناميكية للغاية وسريعة التغيير دائماً، إذا لم تتم إدارتها بشكل مناسب، يصبح المخزون متراكماً والمواد لم تبع وبالتالي تتولد تكلفة إضافية للمنظمة، ومن الصعب جداً تقدير الكمية بالضبط وبشكل صحيح لتلبية الطلب في السوق، قبل كل شيء في الصناعات التي فيها فترات التطوير طويلة جداً أو عندما يحتاج المنتج إلى تطوير قبل الطلب، كما هو الحال بالنسبة للسلع الاستهلاكية، تحتاج المنظمات لاتخاذ قرارات استراتيجية من أجل أن تتجنب ما يلي:-

- الإنتاج أكثر من الطلب، مع خطر الاحتفاظ بالسلع غير المباعة.

- الإنتاج قليل جداً، مع خطر نفاذ المخزون (Stockouts).

إن زيادة المخزون من المنتجات الغذائية، على سبيل المثال، غالباً ما يتحول إلى هدر عند الوصول إلى تاريخ انتهاء الصلاحية أو عندما يكون المنتج من نوع آخر غير قابل للبيع، فائض الإنتاج، وكذلك المخزون، يحدث في العديد من القطاعات.

### 3- التخلص من الحركات غير الضرورية Unnecessary Motions Eliminate of

تشير إلى حركات الجسم لإنجاز العمل أو المهمة الفائضة أو التي لا تضيف قيمة مباشرة، أو أنها لا تضيف قيمة مدركة للمنتج، مثل هذه الحركات تعد غير منتجة، خذ على سبيل المثال موقع للتجارة الإلكترونية: إجراءات الشراء التي تتطلب عدة "نقرات" قبل إتمام الصفقة يمكن عدّها هدرًا، كما أنها تخلق حركة غير ضرورية أو حتى قد تضايق الزبون متى ما قرر التخلي عن هذا الإجراء، مثال آخر عندما يكون

الزبون بحاجة الى تحليل دقيق للمنتوج قبل العمل على كيفية استخدامه، يشار الى هذا المفهوم على انه قابلية الاستخدام (Usability) وإمكانية الوصول (Accessibility)، تُعرف (ISO9241-171) امكانية الوصول بأنها قابلية استخدام النظام من قبل اكبر عدد ممكن من المستخدمين (Petrie, 2009:30).

#### 4- تقليل وقت الانتظار Reduce of Waiting time

هي الفترة الزمنية المنتهية قبل ان يتلقى الزبائن القيمة المطلوبة، فاذا كانت فترة الانتظار غير مخطط لها عادة ما ينظر اليها على انها هدر، كما لا ينظر الى فترة الانتظار من وجهة نظر الزبون، على انها فترة مقبولة، لأن غرف الانتظار او قوائم الانتظار تثير بشكل عام الافكار او المشاعر السلبية، وعلاوة على ذلك، في الوقت الحاضر يعد الوقت مورداً ثميناً، لذلك يعد الانتظار "هدراً للوقت" كيف ينظر الى الوقت، فضلاً عن الوقت الذي ينتهي فعلاً، كونه عنصراً أساسياً في تقديم الخدمة او بيع السلع للزبائن (Bateson, 1993:211). يمكن تخفيض أوقات تقديم الخدمات او استجابة الزبائن من خلال التحليل الدقيق للتدفقات من خلال العملية المنفذة من طلب الزبون حتى الانجاز، واحدة من الادوات المفيدة هي خريطة تيار القيمة (Value Stream Mapping- VSM) وهي تقنية رشيقة لتحليل تدفق القيمة (Rother and Shook, 1999: 192).

#### 5- التخلص من المعالجات غير الضرورية Eliminate of Unnecessary Processing

هذا يحدث عندما تكون الحلول معقدة ويتم اختيار الأبسط منها، فيما يتعلق بأي عملية، في الممارسة، ان ذلك يعني استخدام موارد اكثر من الحاجة، هذا النوع من الهدر من الصعب تحديده والتخلص منه، ان المبادئ الرشيقة يمكن تطبيقها في عملية تخطيط التسويق، والتأكد من استخدام الموارد بشكل صحيح، بدون هدر غير ضروري، على سبيل المثال بحوث السوق وعلى المدى الطويل، قد جرى تنفيذها من دون فهم حقيقي للزبائن ورغباتهم، والتي يمكن ان تؤدي الى حلول يمكن تطويرها بشكل مختلف تماما عن تلك التي نحتاجها، الطريقة الرشيقة من ناحية اخرى، تؤكد ان اداة واحدة ملائمة لعمليات التحليل هي (Makigami)، وهذه اداة بصرية توضح: الانشطة او المهام التي تقوم بها ادارات المنظمة المختلفة مثل الوثائق او وسائل الاتصال المستخدمة، الوقت اللازم، المجالات الحيوية الرئيسية، الغرض من هذه الاداة لتحليل العمليات في اماكن "المنتوج" غير المرئية أو المتاحة بدنياً، مثلاً في المكتب، خرائط عملية (Makigami)، تستخدم للتحليل وتصوير أي عملية وهي الأكثر فاعلية في أماكن العمليات التي هي عادة ليست غاية في الشفافية. (Tonkin, 2009:28).

#### 6- التخلص من النقل غير الضروري Eliminate of Unnecessary Transportation

نقل المواد ضمن سلسلة التوريد لا يخلق قيمة، حيث ان المنتج لا تتم معالجته باي طريقة، ومع ذلك النقل امر اساسي في جعل المنتجات متاحة للزبائن، مع التحليل المستمر وفحص انسياب المواد من مصدر المواد الخام الى مكان الاستهلاك، وقبل كل شيء في الاقتصاد العالمي، يمكن ان يساعد النقل في الحد من هذا النوع من الهدر، حجم (Extent) هذا الهدر يمكن رؤيته في تكاليف الخدمات اللوجستية ، عنصر النفقات لا يعني منظمات النقل فقط ، ولكن جميع العمليات التي تحتاجها السلع لنقلها من مكان لآخر، التخفيضات في تكاليف الخدمات اللوجستية تتم متابعتها على مر السنين على الرغم من الاستعانة بمصادر خارجية، تخفيض التكاليف يمكن ان يتحقق من خلال العمل في مختلف المجالات وليست فقط عن طريق تخفيض المخزون (Holmstrom et al., 2002:36) .

### 7- التخلص من المخرجات المعيبة Eliminate of Defects Output

المخرجات المعيبة لا ينظر اليها ابدا من قبل الزبائن بأنها إيجابية، وهي شكل من اشكال الهدر، وتحدث عندما لا يلي نظام (المنتج ، الخدمة، البيئة)، شروط الجودة المحددة، وان تكاليف عدم توافر الجودة ليست من السهولة التنبؤ بها أو تحديدها مباشرة، وغالبا لا يمكن الاستهانة بها كليا أو جزئيا، قبل كل شيء من دون تقييم منهجي من مخاطر الاعمال، فضلاً عن ذلك، فأن تكاليف عدم توافر الجودة تكاد تقريبا لا تدخل في الميزانية العمومية، على عكس تكاليف الاعمال التي تنفق على ضمان الجودة او الرقابة عليها، واخيرا، فانه من المهم دراسة مفهوم تكلفة الجودة كما لخصها كروسبي (1980)، بقوله ان "الجودة هي حرة، انها ليست هدية، ولكنها حرة، ان التي تكلف اموالا هي الاشياء عديمة الجودة "Unquality" – كل الاجراءات التي تتطوي على عدم القيام بالاعمال بشكل صحيح من المرة الاولى"، واحدة من الادوات المفيدة جدا لتحديد والتخلص من العيوب في العملية والمنتج هو تحليل تأثير نموذج الفشل (Failure mode effect analysis- FMEA)، هذه الطريقة تستخدم لتصنيف تحليل الموثوقية وتقييم آثار الفشل على الانظمة الرئيسية والفرعية. (EI-Hail and Roy,2005:202) .

### 8- تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع Activating of Unutilized Skills and Innovation

قدم (Likers) عام (2004) ابداعات العاملين غير المستغلة بوصفها نوعاً ثامناً من انواع الهدر، ومع المقترح عمل على تقديم بعض الجوانب المرنة مثل الافكار المفقودة، مهارات العاملين غير المستغلة، الفشل في جذب فرص التعلم، او عدم الإصغاء الى آراء الناس الاخرين. (Liker, 2004:197)، يشير (Locher) الى ان العاملين لا يستخدمون مهاراتهم وقدراتهم الكاملة، وغالبا ما يعطى الناس أدواراً ومسؤوليات محددة جداً، وفي الواقع، فأنهم يمكن ان يتحملوا اكثر من ذلك بكثير اذا كانت العملية قد تم تصميمها بفاعلية. (Locher, 2008: 16). يرى (Takeuchi)، الى ان هناك

استخداماً اقل لطاقت العاملين، لأن المنظمة تبدو انها تنسى ان العاملين يأتون كل يوم ليس فقط مع زوج من الايدي، ولكن مع دماغ حرة (Free Brain)، هذه مسألة مهمة، المنظمات يمكنها التخلص من الهدر وتبني التحسين المستمر من خلال الاستفادة من ابداع العاملين. (Takeuchi et al., 2008:96)، يطلق ايضاً على هذا النوع من الهدر باسم (الهدر في الموهبة – A Waste of Talent)، أي عدم استخدام الموهبة الكاملة للعاملين، المهارات، والمعرفة، كما ان العاملين لا تتم ترقيتهم على اساس قدراتهم الذاتية. (Wessle, 2013:50).

### 9- التحسين المستمر في الانشطة التسويقية Continuous Improvement in Marketing Activities

ان أفضل الممارسات التي يمكن ان تستخدمها هذه المنظمات لتحسين مبيعاتها ووظائفها التسويقية هي: - (Stowell,1997: 4).

- 1- **الادارة لأجل التغيير:** يبدأ التغيير بعملية الالتزام، اذ ان التغيير التنظيمي يتطلب التزاماً قوياً ودائماً، أذ يجب على جميع مستويات الإدارة الالتزام بالتحسين، وبعد الالتزام، يتعين عليها دعم الجهود مع مهارات القيادة الفاعلة والممارسات الإدارية الجيدة، وهذا ينطبق فيما إذا كانت المنظمة تخطط لإجراء التغيير من خلال التحسين المستمر، إعادة هيكلة كاملة، أو أفضل من ذلك، او الجمع بين الاثنين.
- 2- **الإصغاء الى الزبون:** الإصغاء إلى الزبائن ليست فكرة جديدة، وبعد كل شيء، فان الإصغاء هو واحد من أهم المهارات التي يمكن أن تتوافر في مندوبي المبيعات، أنهم لا يمكن ان يستمروا طويلاً دون ذلك، فضلاً عن ذلك، تقوم معظم المنظمات بإجراء دراسات بحثية متكررة عن السوق لتحديد رغبات الزبائن واحتياجاتهم من المنتجات والخدمات والدعم والعمليات الإدارية، كما تقوم الغالبية العظمى من المنظمات بأبحاث عن رضا الزبائن لمعرفة مدى تلبيةها لمتطلبات زبائنها.
- 3- **استخدام الفرق:** أصبحت الفرق اساس البناء التنظيمي في الاعمال، كما ان المنظمات الرائدة استخدمت فرقا أكثر من ذلك بكثير في وظائف التسويق والمبيعات مما كانت عليه، الفرق في التسويق تعمل على تطوير وإطلاق المنتجات بشكل أسرع وأكثر فعالية من المنهج التقليدي، فرق المبيعات تضيف قيمة للمنتجات والخدمات وتزيد المبيعات وتحقق رضا الزبائن، رجال المبيعات يشتركون أيضاً مع فرق الزبائن والموردين لحل المشكلات، وتحسين العمليات، ومعالجة الفرص، وتعزيز الشراكات.

- 4- **تطبيق التكنولوجيا:** هو الأكثر إثارة والأسرع نمواً في أفضل الممارسات ، فهو يغير الطرائق التي يحصل بها الزبائن على المعلومات حول المنتجات والخدمات، وهو يوفر طرائق جديدة للمنظمات لتسويق وبيع ودعم عروضهم، كما أنه يزيد من فاعلية الفرد، والفريق، على مستوى المنظمة والإنتاجية .

ثانياً: الاداء التسويقي المستدام "Sustainable Marketing Performance"

شهدت نهاية القرن العشرين تغيرات بارزة لم يسبق لها مثيل في استراتيجية المنظمة وإدارتها نحو التفكير المستدام، وظهور الاستدامة كاستراتيجية للمنظمة، وجعل الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية أعمال المنظمة من أجل الحصول على فوائد خط القاعدة الثلاثي (Epstein,2008:183 ; Enquist et al.,2007a:385). غير أن هذا يتطلب تغييرات جذرية في أداء المنظمات مقابل خطوط القاعدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (الثلاثية) (Elkington,1998:95). وفي ضوء ما تقدم نقدم عرضاً مفاهيمياً على وفق الآتي: -

### 1- مفهوم الاداء التسويقي المستدام

تناولت الادبيات مفهوم الاداء التسويقي المستدام بمنظورات مختلفة: -

1. اذ يرى (Dabija and pop) ان الاداء التسويقي المستدام هو العملية القائمة على دمج فكرة الاستدامة في القرارات التسويقية لتصبح من الضروريات وعلى نحو متزايد، من وجهة نظر التسويق، لتكون الوسائل مسؤولة اجتماعياً ليس فقط للانخراط في مشكلات المجتمع، ولكن القرارات التسويقية المستدامة تتخذ للحد من استهلاك الموارد ولتغيير سلوك المستهلك نحو تطوير الاستدامة. (Dabija and pop,2013:393).

2. يشير (Charter,et al.,) الى ان الاداء التسويقي المستدام، هو الاداء الذي تسعى من خلاله المنظمات الاستباقية الى اتخاذ عدد من الخطوات للتحرك نحو بلوغ الهدف المتمثل في تحقيق مستويات اعلى من الاداء المتكامل للاستدامة بما في ذلك، تطوير ونشر سياسة الاستدامة، انجاز عمليات المراجعة الاجتماعية والبيئية المناسبة، وضع الاهداف واعداد برامج العمل، تخصيص الموارد الكافية، التعليم والتدريب، مراقبة تطور خطة استدامة الاعمال، تطوير مقاييس اداء الاستدامة، تكامل نظم المعلومات البيئية والاجتماعية في نظم المعلومات الادارية والرقابة، المساهمة في البرامج البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، المساعدة في بناء الجسور بين الاطراف التي لها اهتمامات في الاداء البيئي والاجتماعي للمنظمة. (Charter et al., 2002:16).

3. يبين (Martin and Schouten) ان الاداء التسويقي المستدام يسعى الى اعادة النظر في القرار المتعلق بشأن المكونات الاربعة للمزيج التسويقي من خلال ، تعديل المنتجات والخدمات، سواء من حيث المواد الخام، وإمكانية إعادة الاستخدام، والتعبئة والتغليف المستخدمة ،يجب ان تكون قرارات التسعير لديها القدرة على توجيه المستهلك إلى الاستهلاك المسؤول ، كما ان استراتيجيات التوزيع تهدف في المقام الأول للحد من تدفقات النفايات الناتجة عن نشاط المنظمة، وانشاء وتعزيز قنوات التوزيع العكسية التي تتولى عملية التخلص من النفايات المتولدة في جميع مراحل العملية ، تطوير نظام اتصال فعال مع البيئة التي تعمل فيها، والذي من شأنه

أن يولد تأثيراً إيجابياً على الزبائن والمجتمع ( Martin and Schouten,2012:162 ).

4. يعتقد (Serbanica,et al.) ان الاداء التسويقي المستدام هو الاداء الذي تسعى من خلاله المنظمات الى تعزيز مبادئ الاستدامة الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية . (Serbanica,et al.,2015:1012) .

## 2- أهمية الاداء التسويقي المستدام

حصلت، تغيرات عميقة وواضحة في موقف الزبائن وفي مجتمع اليوم تجاه البيئة والقضايا الاجتماعية، فالمنظمات ستكون مضطرة إلى التصرف بمسؤولية، عبر التركيز على التسويق المستدام، ولكن جهود المنظمة ينبغي ان تقيم بشكل دوري لمعرفة إلى أي مدى يمكن تحقيق الأهداف و الى اي مدى يؤدي استهلاك الموارد إلى نتائج، ومن وجهة نظر التسويق، هذا يمكن أن يتحقق من خلال مراقبة الأداء المستدام للمنظمة (Serbanica et al.,2015:1011). وتقدم مؤشرات الاداء الرئيسية للمنظمات تقنية لقياس تقدمها نحو تحقيق أهداف الاستدامة الاستراتيجية، وقد تساعد مؤشرات الاداء الرئيسية المنظمات على تخطيط وإدارة أولوياتها البيئية والاجتماعية والاقتصادية - خاصة إذا كانت تلك المؤشرات تركز على الاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة - من خلال خطط تشغيلية تتضمن أهداف الاداء، وتقوم منظمات دولية مختلفة بتطوير المؤشرات التي تستخدم لقياس التنمية المستدامة في المنظمات بشكل مستمر بهدف وضع معايير معترف بها دولياً تهدف إلى المقارنة بين الاقتصادات الوطنية والصناعات المختلفة وحتى المنظمات الفردية، إن النشاط الدولي الأكثر شهرة هو المبادرة العالمية لإعداد التقارير التي تركز على تحديد محتوى موحد لتقارير الاستدامة، وهي توفر أشكال كمية أو نوعية من التغذية المرتدة التي تعكس الأداء في سياق استراتيجية الأعمال الخاصة بها، وفي عمليات التقييم والقياس، وتركز المنظمات على إدارة أداء النشاط ، وتسعى في الوقت نفسه للتأكد من أنها تتماشى مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها، وفي مثل هذه الحالة، يمكن إثبات الاداء بوضوح، ولا تقتصر التقييمات والقياسات على تحديد مسؤولية الأداء فحسب، بل تقدم أيضاً تغذية مرتدة بشأن آثار مبادرة الاستدامة، وتؤكد أهمية تحديد وفهم العلاقات السببية بين مسارات العمل البديلة وأثارها على الأداء المالي وغير المالي.( Kocmanova and Docekalova,2011:207 ) .

## 3- أبعاد الاداء التسويقي المستدام

ان قياس الاداء باعتباره عملية لقياس فاعلية وكفاءة العمل، فإن الفاعلية هي المدى الذي يتم فيه تلبية متطلبات الزبون وتدابير الكفاءة ويتم استخدام موارد المنظمة اقتصادياً مع توفير مستوى محدد مسبقاً من رضا الزبائن (Neely et al.,1995:80). وهناك أهمية مستمرة لقياس الاداء بسبب التحول في القدرة التنافسية بين المنظمات، ويتطلب تقييم الاداء تطوير نظام مستدام لقياس الاداء، وعندما يتكون نظام قياس الاداء

من المعيار الاقتصادي فقط فإن اضافة الاستدامة سيشمل نطاق القياس المؤشرات الاجتماعية والبيئية، ان تقييم مؤشرات الاستدامة عادة ما ينظر اليها على انها جوانب اقتصادية، اجتماعية، وبيئية في اطار قياس الاداء وتحدد المؤشرات المستخدمة لتقييم استدامة المنظمات بالآتي:- (Uysal,2012:689)

### 1- مؤشرات الاداء الاقتصادي المستدام

ان الاداء الاقتصادي للمنظمات يحتاج إلى تحليل وتقييم، لذلك تم تطوير عدد كبير من التقنيات المختلفة لهذا الغرض، ولتعزيز الاداء الاقتصادي للمنظمات ومن خلال أساليب سريعة وبسيطة، فإن الرغبة الرئيسة للمستثمرين وأصحاب المنظمات على حد سواء، ومن وجهة نظرهم، تحديد ما إذا كانت المنظمة قادرة على زيادة القيمة وبالتالي منحهم عائداً كافياً على استثماراتهم، ان تعظيم القيمة السوقية وزيادة قيمتها على المدى الطويل تعد الأهداف الأساسية لغالبية المنظمات، وفي كل من الممارسة والأدبيات، وضع عدد كبير من المناهج لتقييم اداء المنظمات، واستخدامها يعتمد على الوضع القائم في السوق المعينة، لأن معايير الاداء تتغير استجابة لتطور السوق (Grunwald,2007:318). وتشمل مؤشرات الاداء الاقتصادي المستدام، الابتكارات التي تنشأ من خلال الشراكات مع الموردين، إجمالي المبيعات، عدد حملة الأسهم، تشجيع الاستثمارات الجديدة، إيجاد فرص عمل جديدة، إجمالي الضرائب المدفوعة، القدرة التنافسية مع استخدام المعايير الفرعية للأعمال لتقييم الاداء الاقتصادي المستدام (Uysal,2012:690). وترى (Salvado et al.,) ان مؤشرات الاداء الاقتصادي المستدام تتعلق باعتبارات التكلفة والإنتاجية، ويتعين على المنظمة استخدام مواردها حتى تتمكن من إنتاج أرباح تشغيلية باستمرار، والحفاظ على أنشطتها، ويتطابق الربح التشغيلي في تفاصيل تكاليف الرعاية الصحية مع التخفيف من معاناة السكان المتضررين من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم الإنسانية. (Salvado et al.,2017:777).

ويعتقد الباحث ان الاداء الاقتصادي المستدام، هي مدى قدرة المنظمة على تحسين مؤشرات الانتاجية وتحقيق الارباح باستمرار من خلال الاستخدام الامثل للموارد، تعزيز المركز المالي والتنافسي، زيادة نمو المبيعات، تعزيز القيمة الاقتصادية المضافة على المدى الطويل، تشجيع الابتكارات من خلال الشراكة مع الموردين، الاستثمارات الجديدة، والقدرة التنافسية.

### 2- مؤشرات الاداء الاجتماعي المستدام

الاداء الاجتماعي للمنظمات هو البعد الثاني من الاداء المستدام، جنباً إلى جنب مع العامل البيئي، فإنه يزيد من الاداء الاقتصادي للمنظمة على المدى الطويل، ويمكننا أن نضعها بطريقة أخرى ونقول إن الاداء الاقتصادي الجيد يوفر أسس راسخة للجوانب البيئية والاجتماعية، وهذا يعني أنه من المفيد بوجه عام أن تعمل المنظمة بشكل سليم وأن تعتمد مبادئ في مجالات السلامة المهنية وصحة العاملين والموارد البشرية

والبيئية، إن أهمية البعد الاجتماعي يرتبط بشكل خاص بالموارد البشرية، ومن الناحية الاقتصادية، يمكن تقييم أداء العامل، على سبيل المثال، على مقدار العمل الذي يؤديه على مدى فترة زمنية محددة، ويمكن قياس كفاءة عمله من خلال إنتاجية العمل (اي، الميل للعمل، ويشمل المكونات الكمية والنوعية)، ومن وجهة النظر الاجتماعية، العامل هو مستعد وقادر على الأداء على النحو الأمثل (وبالتالي تحقيق كفاءة العمل المثلى) فإذا كان يستخدم كل إمكانياته، يشعر شخصياً بتحقيق الذات والرضا، ويطور شخصيته، ومن العناصر المهمة في الأداء الاجتماعي "نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية وبرنامج" الشركة الأمانة"، والاتجاه الذي يركز على الجوانب الاجتماعية للتنمية المستدامة هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (CSR). وتشمل مؤشرات الاداء الاجتماعي المستدام ايضاً وقت التدريب، الأفكار المبتكرة التطبيقية الناتجة عن العاملين / العامل، دوران العاملين، الحوادث المسجلة فيما يتعلق بالتحرش والعنف / العامل، الحوادث القابلة للتسجيل / العامل، شكاوى العاملين القابلة للتسجيل / العامل، شكاوى الزبائن، جزء من إجمالي المبيعات المستثمرة في المشاريع الاجتماعية / السنة، فاعلية إدارة الانضباط، فاعلية إدارة التعويضات، فاعلية توظيف العاملين واختيارهم، انفتاح المنظمة على إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار، الكفاءة المؤسسية، ويتم استخدام فاعلية المعايير الفرعية لنظام إدارة الأداء في تقييم الاداء الاجتماعي المستدام. (Usyal,2012:690). وترى (Salvado et al.,) ان مؤشرات الاداء الاجتماعي المستدام تتعلق بالأثر المناسب والملائم للأعمال، العاملين، السكان، والمنطقة التي تمارس فيها المنظمة أنشطتها (Salvado et al.,2017:777).

في ضوء ما تقدم يرى الباحث ان الاداء الاجتماعي المستدام هو ان تعمل المنظمة على اعتماد مبادئ في مجالات السلامة المهنية، صحة العاملين، الموارد البشرية والبيئة، تقييم اداء العاملين عن اداء العمل الذي يؤديه، قياس كفاءة عملهم من خلال الانتاجية، تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، الاستثمار في مجال المشروعات الاجتماعية ذات المنفعة العامة.

### 3- مؤشرات الأداء البيئي المستدام

وفي الوقت الحالي، عندما يكون هدف المنظمات هو خلق قيمة سوقية عالية، يجب أن تركز إدارتها على جميع جوانب تأثيرات المنظمة التي بدورها توفر رؤية شاملة للمنظمة، وتشمل هذه التأثيرات سلوك المنظمة البيئي بمعنى المسؤولية عن البيئة، وقد ثبت أن المبادرات البيئية تنتج أيضاً منافع اقتصادية، ومن شأن إدخال تكنولوجيات أنظف، والاستفادة المثلى من التكنولوجيات التي تقلل من الحاجة إلى الموارد، وأنظمة الإدارة البيئية (EMS) مثل ( ISO 14001 )، (خطة المراجعة - EMAS) وغيرها من الأدوات الطوعية تؤدي إلى تحسن أمن في الوضع البيئي للمنظمة (Kocmanova and Nemecek, 2009:177). وتشمل مؤشرات الاداء البيئي المستدام ايضاً تقليل النفايات إلى أدنى حد، عدد معايير الأيزو التي تم تطويرها، عدد

المرافق التي تستخدم الطاقة المتجددة، فاعلية نظام اللوجستيات العكسي، فاعلية تدريب الموردين على القضايا البيئية، عدد الموردين المعتمدين في المعيار (ISO 14001)، عدد المرافق التي تستخدم وحدات تعمل بالطاقة الخاصة بمركبات الكربون الهيدروفلورية - HFC، استخدام المواد المعاد تدويرها، فاعلية المنظمة (3PL)، مع عدد العاملين في المنظمة، واستخدام المعايير الفرعية لتقييم الأداء البيئي المستدام، وترى (Salvado et al.) ان مؤشرات الاداء البيئي المستدام، تتعلق بالأثر البيئي، انها تحاول الاستفادة من البيئة الطبيعية قدر الإمكان أو على الأقل لا ضرر وتقليل التأثير البيئي. (Salvado et al.,2017:777).

ومن خلال العرض السابق يرى الباحث ان الاداء البيئي المستدام هي مدى امكانية المنظمة على التركيز على جوانب تأثير المنظمة على البيئة، المحافظة على التنوع البيئي والاحيائي في البيئة المحيطة، تقليل الاثار السلبية في البيئة، تخفيض استهلاك الموارد، تقليل النفايات، البحث عن مصادر الطاقة البديلة، فاعلية نظام اللوجستيات العكسي.

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

#### اولاً: صدق وثبات اداة قياس البحث

ان الهدف من اجراء اختبار ثبات المقياس التأكد من استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، وبالتالي فانه سيعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على العينة نفسها، بمعنى ان الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس. (Sekrana,2003:203).

ومن اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، ولقد اشار (Sekrana,2003:311) الى انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.60) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0.70)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.80) فاكثر. ويعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيئا آخر (Sekrana,2003:206). والصدق أنواع يستخدمها الباحث منها الصدق الظاهري (Face Validity) من خلال عرض استبانة الاستبانة على مجموعة خبراء في حقل الاختصاص والاحذ بملاحظاتهم (ملحق)، وصدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع الدراسة وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع، وهناك الصدق البنائي وتم قياسه من خلال التحليل العاملي (Cooper & Schindler,2014:257).

#### جدول(2) قيم معامل الثبات والصدق لإبعاد متغيرات الدراسة

دور التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي المستدام...

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	القرار
1	الإنتاج المفرط	0.84	ثبات عالي
2	المخزونات غير الضرورية	0.86	ثبات عالي
3	الحركات غير الضرورية	0.85	ثبات عالي
4	وقت الانتظار	0.84	ثبات عالي
5	المعالجات غير الضرورية	0.82	ثبات عالي
6	النقل	0.80	ثبات عالي
7	المخرجات المعيبة	0.89	ثبات عالي
8	المهارات غير المستغلة	0.84	ثبات عالي
9	ممارسات التحسين المستمر	0.81	ثبات عالي
	التسويق الرشيق	0.96	ثبات عالي

1	الأداء الاقتصادي المستدام	0.91	ثبات عالي
2	الأداء الاجتماعي المستدام	0.90	ثبات عالي
3	الأداء البيئي المستدام	0.85	ثبات عالي
	الأداء التسويقي المستدام	0.93	ثبات عالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.  
يتضح من الجدول المذكور أنفاً إن معاملات (Cronbach's Alpha) كافة ضمن الحدود المقبولة احصائياً مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات الدراسة يتمتع بثبات عالٍ مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

### ثانياً: الوصف الاحصائي

يتناول الباحث في هذا المحور عرضاً إحصائياً تفصيلياً لنتائج البحث مع تحليل وتفسير تلك النتائج. ولقد تضمن هذا المبحث توضيحاً لمتغيرات البحث، وتضمن

المحور عرضاً للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدة الإجابة. وحدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (وافق بشدة - لا اوافق على الإطلاق) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي: - (Dewberry, 2004: 15):

- 1 - 1.80: منخفض جداً  
 1.81 - 2.60: منخفض  
 2.61 - 3.40: معتدل  
 3.41 - 4.20: مرتفع  
 4.21 - 5.0: مرتفع جداً

### 1- التسويق الرشيق

يبين الجدول (3) بأن ادارة الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية تركز على بعد (الحركات غير الضرورية)، اذ جاء بالمرتبة الاولى من حيث وجوده في الشركة المبحوثة، يليه بُعد (التقليل من وقت الانتظار) في المرتبة الثانية، واخيراً بُعد (النقل غير الضروري)، مما يستدل ان هناك تبايناً في اهتمام الشركة قيد الدراسة بأبعاد التسويق الرشيق. فضلاً عن ان متغير التسويق الرشيق حقق وبشكل عام وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.87) بانحراف معياري بلغ (1.26) وشدة إجابة بلغت (57.32%). مما يعني ان تواجد هذا المتغير في الشركة المبحوثة كان بمستوى معتدل.

جدول (3) الاوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لأبعاد التسويق الرشيق

ت	ابعاد متغير التسويق الرشيق	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة (من وجهة نظر افراد العينة)	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	الحد من الانتاج المفرط	2.51	50.19%	1.23	منخفض
2	الحد من المخزونات غير الضرورية	2.73	54.64%	1.21	معتدل
3	الحد من الحركات غير الضرورية	3.49	69.90%	1.22	مرتفع
4	التقليل من وقت	3.04	60.72%	1.27	معتدل

دور التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي المستدام...

الانتظار					
5	الحد من المعالجات غير الضرورية	2.87	57.47%	1.16	معتدل
6	النقل غير الضروري	2.97	59.42%	1.22	معتدل
7	الحد من المخرجات المعيبة	2.73	54.54%	1.25	معتدل
8	تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع	2.75	55.10%	1.28	معتدل
9	التحسين المستمر للأنشطة التسويقية	2.64	52.84%	1.28	معتدل
10	المعدل العام للتسويق الرشيق	2.87	57.32%	1.26	معتدل

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحسابة الالكترونية.

## 2- الاداء التسويقي المستدام

يبين الجدول (4) بأن ادارة الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية تركز على بُعد (الاداء الاقتصادي المستدام)، اذ جاء بالمرتبة الاولى من حيث جودة في الشركة المبحوثة، يليه بُعد (الاداء الاجتماعي المستدام) في المرتبة الثانية، واخيراً بُعد (الاداء البيئي المستدام)، مما يستدل ان هناك تبايناً في اهتمام الشركة في تحقيق الاداء التسويقي المستدام. فضلاً عن ان متغير الاداء التسويقي المستدام حقق وبشكل عام وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.64) بانحراف معياري بلغ (1.24) وشدة إجابة بلغت (%52.83). مما يعني ان تواجد هذا المتغير في الشركة المبحوثة كان بمستوى معتدل. جدول (4) الاوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد الاداء التسويقي المستدام.

ت	ابعاد متغير الاداء التسويقي المستدام	الوسط الحسابي الموزون	شدة الاجابة (من وجهة نظر افراد العينة)	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	البعد الاقتصادي المستدام	2.75	55.09%	1.24	معتدل
2	البعد الاجتماعي المستدام	2.73	54.50%	1.22	معتدل
3	البعد البيئي المستدام	2.38	47.60%	1.24	منخفض

4	المعدل العام لأبعاد الاداء التسويقي المستدام	2.64	52.83%	1.24	معتدل
---	---	------	--------	------	-------

المصدر من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية.

### ثالثاً: أثبات فرضيات البحث

#### أ- فرضية الارتباط

اعتمد الباحث على معامل الارتباط البسيط (Spearman) لاختبار فرضية الارتباط والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد (التسويق الرشيق) والمتغير التابع (الأداء التسويقي المستدام).

يظهر الجدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Spearman) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول (5) يشير أيضاً إلى حجم العينة (292) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني أن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن ذلك يعني أن الارتباط معنوي عند مستوى (1%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen, 1977: 79-81)، وكالاتي:

1- علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (0.10 الى 0.29)

2- علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (0.30 الى 0.49).

3- علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (0.5 الى 1).  
يظهر جدول مصفوفة الارتباط (5) الذي اختبر فرضية الارتباط وما تفرع منها من فرضيات أن هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد التسويق الرشيق (L.M) والأداء التسويقي المستدام (S.M.P) إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.408 ، 0.616 ، 0.709 ، 0.641، 0.504، 0.654، 0.664، 0.417، 0.606)، أما معامل ارتباط التسويق الرشيق مع الأداء التسويقي المستدام فقد بلغت قيمته (0.759)، وتدل النتائج المذكورة أنفاً على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة لفرضية الارتباط وفرضياتها الفرعية، وهذا يدل على أن الشركة يمكن لها ان تحقق الأداء التسويقي المستدام من خلال اهتمامها بالتسويق الرشيق.

وعلى مستوى الابعاد كانت كل علاقات الارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) وكانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد الحد من الإنتاج المفرط (O.P) من متغير التسويق الرشيق، وبعد الأداء البيئي المستدام (En.P) من متغير الأداء التسويقي

دور التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي المستدام...

المستدام، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.705) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen) المذكورة آنفاً. فيما كانت أضعف علاقة ارتباط بين بعد الحد من الحركات غير الضرورية (U.M) من متغير التسويق الرشيق، وبعد الأداء الاقتصادي المستدام (E.P) من متغير الأداء التسويقي المستدام، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.265) وتعد علاقة ارتباط منخفضة القوة بضوء القاعدة المذكورة آنفاً.

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين التسويق الرشيق بأبعاده، والأداء التسويقي المستدام بأبعاده

		O.P	U.S	U.M	W.T	U.P	Tra	D.O	U.S& .i	C.I	L.M
E. P	Spearman Correlation	.594**	.544**	.265**	.559**	.460**	.651**	.565**	.337**	.506**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
S. P	Spearman Correlation	.567**	.518**	.378**	.529**	.374**	.469**	.551**	.322**	.501**	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
E. n. P	Spearman Correlation	.705**	.538**	.441**	.584**	.488**	.584**	.621**	.448**	.582**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
S. M. P	Spearman Correlation	.709**	.616**	.408**	.641**	.504**	.654**	.664**	.417**	.606**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ب-فرضية التأثير: وتنص على:

(H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام.

(H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام.

من أجل اختبار الفرضية المذكورة آنفاً أعتمد الباحث على استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward). ومثلما مبين في الجدول (6):

**جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التسويق الرشيق في الأداء التسويقي المستدام باستخدام أسلوب الحذف التراجعي**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.313	.130		2.411	.017
	O.P	.252	.049	.300	5.183	.000
	U.S	.149	.044	.178	3.365	.001
	U.M	-.029-	.039	-.034-	-.730-	.466
	W.T	.169	.041	.205	4.101	.000
	U.P	-.031-	.045	-.034-	-.690-	.491
	Tra	.200	.059	.184	3.381	.001
	D.O	.098	.046	.125	2.113	.035
	U.S.i	-.114-	.067	-.080-	-1.705-	.089
	C.I	.072	.045	.086	1.601	.110
2	(Constant)	.290	.125		2.314	.021
	O.P	.247	.048	.294	5.142	.000
	U.S	.148	.044	.177	3.344	.001
	U.M	-.030-	.039	-.035-	-.774-	.439
	W.T	.168	.041	.205	4.093	.000
	Tra	.192	.058	.176	3.313	.001
	D.O	.096	.046	.123	2.077	.039
	U.S.i	-.122-	.066	-.086-	-1.848-	.066
	C.I	.068	.044	.081	1.528	.128
3	(Constant)	.241	.108		2.225	.027
	O.P	.245	.048	.291	5.105	.000
	U.	.143	.044	.170	3.267	.001
	W.T	.162	.040	.197	4.023	.000
	Tra	.199	.057	.183	3.482	.001
	D.O	.092	.046	.117	1.999	.047
	U.S.i	-.135-	.064	-.095-	-2.110-	.036
	C.I	.066	.044	.079	1.498	.135
(Constant)	.256	.108		2.362	.019	

دور التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي المستدام...

4	O.P	.258	.047	.307	5.470	.000
	U.S	.154	.043	.183	3.542	.000
	W.T	.165	.040	.201	4.111	.000
	Tra	.216	.056	.198	3.832	.000
	D.O	.102	.045	.130	2.239	.026
	U.S.i	-.12-	.063	-.083-	-1.872-	.062
<b>a. Dependent Variable: S.M.P</b>						
<b>R<sup>2</sup>=0.64</b>						

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من الجدول (6) ما يلي: -

1- تضمن نموذج الانحدار الأول جميع ابعاد التسويق الرشيق، ويتبين منه انه فقط معاملات انحدار كل من ابعاد الحد من الإنتاج المفرط (O.P) والتقليل من المخزونات غير الضرورية (U.S) والتقليل من وقت الانتظار (W.T) والنقل (Tra.) والحد من المخرجات المعيبة (D.O) على الأداء التسويقي المستدام كانت معنوية بمستوى (1% او 5%)، وما عداها كانت غير معنوية ضمن حدود الدراسة.

2- بعد اجراء عملية الحذف التراجعي في المرة الأولى تم حذف بعد الحد من المعالجات غير الضرورية (U.P) لعدم معنويته. ثم بعد اجراء عملية الحذف التراجعي للمرة الثانية تم حذف بعد الحد من الحركات غير الضرورية (U.M) لعدم معنويته. ثم بعد اجراء عملية الحذف التراجعي للمرة الثالثة تم حذف بعد التحسين المستمر (C.I) لعدم معنويته، تم التوصل الى انموذج الانحدار الرابع الذي تضمن خمسة ابعاد، ومن هذا الانموذج يتضح الاتي:

أ- كان معامل انحدار بعد الحد من الإنتاج المفرط (O.P) على الأداء التسويقي المستدام (0.258) وهذا يعني ان الأداء التسويقي المستدام سيزداد بمقدار (0.258) إذا ازداد بعد الحد من الإنتاج المفرط بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (5.470) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- كان معامل انحدار بعد الحد من المخزونات غير الضرورية (U.S) على الأداء التسويقي المستدام (0.154) وهذا يعني ان الأداء التسويقي المستدام سيزداد بمقدار (0.154) إذا ازداد بعد الحد من المخزونات غير الضرورية بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (3.542) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ت- كان معامل انحدار بعد التقليل من وقت الانتظار (W.T) على الأداء التسويقي المستدام (0.165) وهذا يعني ان الأداء التسويقي المستدام سيزداد بمقدار (0.165) إذا ازداد بعد التقليل من وقت الانتظار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان

معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (4.111) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ث- كان معامل انحدار بعد النقل (Tra.) على الأداء التسويقي المستدام (0.216) وهذا يعني ان الأداء التسويقي المستدام سيزداد بمقدار (0.216) اذا ازداد بعد النقل بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (3.832) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ج- كان معامل انحدار بعد الحد المخرجات المعيبة (D.O) على الأداء التسويقي المستدام (0.102) وهذا يعني ان الأداء التسويقي المستدام سيزداد بمقدار (0.102) إذا ازداد بعد الحد من المخرجات المعيبة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (5%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.239) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ح- كان معامل انحدار بعد تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع (U.S&I) على الأداء التسويقي المستدام (-0.12) وهذا يعني وجود علاقة تأثير عكسية بين الإجراءات التي تقوم بها الشركة حاليا لتفعيل المهارات غير المستغلة والابداع والأداء التسويقي المستدام ، أذ يتضح ان تلك الإجراءات لم تكن كافية ، بل اكد التحليل العملي الاستكشافي فشل اهم فقرتين في هذا المجال الا وهما توظيف الأشخاص المبدعين وتنفيذ برامج تطوير وتدريب مكثفة. ان التأثير السلبي كان معنويا عند مستوى (6%) تقريبا لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (-1.872) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

خ- بلغت قيمة معامل تحديد (R2) الانموذج الرابع (0.64) وهذا يعني ان الابعاد الخمسة تفسر ما نسبته (64%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التسويقي المستدام، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج. عليه يستدل الباحث من التحليل المذكور أنفأ رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام وكان قبول الفرضية بنسبة (55%).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

على وفق متغيرات الدراسة التي بنيت على اساس اشكالية الدراسة ومن خلال نتائج المعايضة الميدانية والتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات هي:

1- ان للتسويق الرشيق علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بالأداء التسويقي المستدام. اي بمعنى ان الشركة يمكنها ان تحقق الاداء التسويقي المستدام من خلال اهتمامها بمنهجية التسويق الرشيق.

- 2- ان لأبعاد التسويق الرشيق علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بالأداء التسويقي المستدام. اي بمعنى أنه بإمكان الشركة قيد الدراسة رفع مستوى الاداء التسويقي المستدام من خلال تفعيل ممارسات منهجية التسويق الرشيق.
- 3- تعمل الشركة ميدان الدراسة على تنفيذ نظام الأيزو الخاص \* بالجودة، على وفق المواصفة القياسية العراقية (1049)، وتحافظ على نظام الجودة لتلبية متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001:2015)، وذلك للحد من المخرجات المعيبة، ولكنها من جهة اخرى تعاني من ضعف في توافر التقنيات الحديثة والخاصة بالفحص والسيطرة النوعية.
- 4- تهتم الشركة قيد الدراسة كثيرا بالزبائن، وتتبنى أسلوب العمل الفرقي والتعاوني لإنجاز اعمالها، وتتعامل مع التغيير في مجال النشاطات التسويقية وتعد الخطط اللازمة لأدارته. من اجل تنفيذ والإفادة من ممارسات التحسين المستمر. ولكن ما يسجل كنقطة ضعف على الشركة انها لا توظف تكنولوجيا المعلومات الحديثة في اداء اعمالها التسويقية.
- 5- حقق متغير التسويق الرشيق استجابة معتدلة في الشركة قيد الدراسة مما يعني ان الشركة المبحوثة تعمل على الحد من الهدر في الانشطة التسويقية كافة، ولكن بمستوى معتدل، كما ان تلك الممارسات لم توثق من قبل الشركة بوصفها ممارسات تسويقية رشيقة.
- 6- حقق متغير الاداء التسويقي المستدام استجابة معتدلة في الشركة ميدان الدراسة، مما يؤشر ان الشركة تهتم وبشكل معتدل بالأداء التسويقي المستدام، كما ان تلك الممارسات لم توثق من قبل الشركة بوصفها ممارسات تعمل على تحقيق وتحسين الاداء التسويقي المستدام.
- 7- ان بُعد (الاداء الاقتصادي المستدام) جاء بالمرتبة الاولى من حيث وجوده في الشركة قيد الدراسة، يليه بُعد (الاداء الاجتماعي المستدام)، واخيراً بُعد (الاداء البيئي المستدام)، مما يستدل أن هناك تبايناً في اهتمام الشركة في تحقيق الاداء التسويقي المستدام.
- 8- ان الشركة موضوع الدراسة تمتلك منظومة للحفاظ على سلامة العاملين، كما انها تراقب مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها بهدف التحقق من سلامتها، فضلا عن مشاركتها في النشاطات الاجتماعية الداعمة للمجتمع. ولكن يلاحظ ضعف اهتمام الشركة بالجانب الصحي للعاملين ومتابعة مسببات الحوادث الصناعية.
- 9- إن الشركة ميدان الدراسة تعاني بشكل عام من ضعف في الاهتمام بالجانب البيئي الامر الذي انعكس على مستوى إدراك افراد العينة لإجراءات الشركة لمراعاة هذا الجانب.

#### ثانياً: التوصيات

- 1- تعزيز توجه الشركة قيد الدراسة باتجاه تهيئة متطلبات اعتماد منهجية التسويق الرشيق في عملياتها التسويقية.
- 2- تفعيل دور منهجية التسويق الرشيق في الشركة ميدان الدراسة بما يسهم في تحقيق الاداء التسويقي المستدام.
- 3- لا بد من ان تعمل الشركة قيد الدراسة من توظيف تكنولوجيا المعلومات الحديثة في اداء عمالها التسويقية.
- 4- يجب على الشركة ان تعمل على تقليص الهدر في الانشطة التسويقية بمستوى عالي، وتعمل على توثيق تلك الممارسات بوصفها ممارسات تسويقية رشيقة.
- 5- ينبغي ان ينصب اهتمام الشركة على الجانب البيئي لما لهذا الجانب من تأثير واضح على عمل الشركة والقطاع الذي تعمل فيه.
- 6- ضرورة اهتمام الشركة بالجانب الصحي للعاملين ومتابعة مسببات الحوادث الصناعية.

## المصادر

### **1- Books:**

- 1- Akao Y. (1990). " **Quality function deployment**", productivity press, New yourk.
- 2- ASefeso , Ade , (2013) , " **Lean Marketing** " , AA Global Sourcing Ltd.
- 3- Bateson J. (1993). " **Self – service consumer: An Exploratory study** ", London business school, London.
- 4- Belz, F - M. and Peattie, K. (2009). " **Sustainable marketing: A global perspective** ". Chichester: wiley.
- 5- Cooper, D.R. & Schindler, p.s. (2014). " **Business research methods**" (12 th end). Boston: McGraw-Hill.
- 6- Cohen, J.(1977) . " **Statistical Power analysis for the behavioral Sciences**". (rev.ed.) New York: Academic press.
- 7- Dewberry, C. (2004). " **Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice**". First published, published in the Taylor & Franci.
- 8- El - Hail B. and Roy D. M. (2005), " **Service design for six – sigma, John wiley and sons, New Jersey**".
- 9- Elkington, J. (1998). " **Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21<sup>th</sup> century business** ", capstone publishing limited, John wiley and sons, London.

- 10- Epstein, M.J. (2008). **"Marketing sustainability work: best practices in managing and measuring social and Environmental impacts "**, Greenleaf, Sheffield.
- 11- Jenkins, Debbie and Greogory Joy, (2003), **" the Gorillas Want Bananas: The Lean Marketing Hand Book For Small Expert Businesses"**, Lean Marketing Press, Birmingham.
- 12- Liker, J. k., (2004). **"The Toyota way: 14 management principles from the world's Greatest manufacturer "**, new york: Me Graw – Hill.
- 13- Locher, Drew A. (2008), **"Value stream mapping for lean Development A How – Guide for stream lining Time to market"**. Productivity press, Taylor and franeis Group, New York.
- 14- Martin, D. and schouten, J. (2012). **"Sustainable marketing "**. Upper saddle River: Pearson prentice Hall.
- 15- Merholz P., Schauer B., Verba D. and Wilkens T. (2008). **"Subject to Change: Creating Great Product and Services For an Uncertain World "**, O'Really Media.
- 16- Petrie H. (2009). **"The evaluation of accessibility and user experience"**, in: C. stepanidis (Ed.), the universal Access Handbook, CRC press.
- 17- Rother M. and Shook J. (1999), **"Learning to see, the Lean enterprise Istitute"**, Massachusetts.
- 18- Stowell, Daniel, M., (1997), **"Sales, Marketing, and continuous improvement"**, Jossey – Publisher, san Fancisco". First addition.

## 2- Journals:

- 1- Charter, martin; peattie, ken; ottman, Jacqueline and polonsky, Michael J., (2002), **"marketing and sustainability "**, victory university, smart: Know- net, Sustainable marketing knowledge network.
- 2- Dabija, D. C. and POP, C. M., (2013), **"Green marketing - factor of competitiveness in Retailing "**. Environmental Engineering and management Journal, 12(2).

- 3- Dewell, Roy, (2007), "**The dawn of lean marketing**", Journal of digital Asset management, vol.3,1.
- 4- Enquist, B., Edvardsson B. petros S. S., (2007a), "**values based service Quality for sustainable Business, Managing serviceQuality**", vol. 17. No.4.
- 5- Govers C. B. (1996). "**What and how About Quality Function Deployment**", International Journal Production Economics, Vol.64.
- 6- Grunwald, R. (2007): "**Financial analyze a planovani podniknu**". I.vyd. Praha: Ekopress.isbn 978 – 80 – 86929 – 262.
- 7- Holmstrom J., Framling K., Kaibia R. and Saranen D. (2002). "**Collaborative Blanning Forecasting and Replenishment: New Soluation Needed For Mass Coal Collaboration**" , Supply Chain Management : An international Journal , Vol.7,No.3.
- 8- Kocmanova, A. and nemecek, P., (2009): "**Economic, Environmental, and social issues and corporat Governmance in Relation to measurement of company performance**" Liberec Economic Forum 2009, Liberec: isbn 978 – 80 – 7372 – 523 – 5.
- 9- Kocmanova, A., and docekalova, M. (2011). "**Corporate sustainability: Environmental, social, Economic, and corporate performance**", Acta univ. Agric.et silvic. Mendel. Brun., vol lix, no.7.
- 10- Lowry, James R., (2003). "**A primer for lean marketing**" , Journal of Business Horizons, vol.46, issue 3.
- 11- Neely, A, Gregory, M. and plats, k. (1995), "**performance Measurement system Design: a literature review and research agenda**", international journal of operation and production management, 15(4).
- 12- Payaro, Anderea and papa, Anna Rita, (2016), "**Wastes and Tools in the Lean marketing strategy: An Exploratory**

- study in the Italian SMEs "**, Journal of Business and Economics, vol. 7, no.2.
- 13- salvado Laguna, Laura, Lauras Matthieu, comes tina, (2017), "**sustainable performance measurement for Humanitarian supply chain operations "**, sustainable performance measurement for HSC operation, proceeding of the 14<sup>th</sup> iscrum – albi, france.
- 14- Sekrana, Uma (2003). "**Research methods for business, A skill building approach "4<sup>th</sup>"** ed. John Wiley & Sons, Inc.
- 15- Serbanica, D., Radulescu, V. and cruceru, A.F., (2015) "**The role of marketing audit in Evaluation sustainable marketing performance in Romanian organization"**, Amfiteatru Economic, 17 (40).
- 16- Tonkin L. A. (2009), "**Administrative Lean Moves For Ward, World Wide "**, Target, Vol.25 No.3.
- 17- Takeuchi, H., Osono, E. And shimizu, N. (2008). "**The contradictions that drive Toyotas Success."** Harvard Business Review, vol. June.

### **3- Thesis:**

- 1- Wessel, Michael, (2013), "**Design Thinking and lean thinking as methodologies for organization Ambidexterity in Technology – Based startup companies"**, A thesis submitted for the Degree of Master of Science in Information Studies university VAN Amsterdam.

### **4- Internet:**

- 1- ( Dager, Joe, 2010 : 1. "**lean marketing "**, <https://business901.com/lean.> )
- 2- (Miotto, Matteo, 2016 : 1. "**Strategy and Lean marketing"**, [http://gianesincanepari.com/en/service/business-deve/opment/strategy-and-lean-marketing/.](http://gianesincanepari.com/en/service/business-deve/opment/strategy-and-lean-marketing/))
- 3- (Mollomo, vin, 2013 : 1. "**What is Lean marketing?"** , <http://i2iwebmidia.com/i2iblog/2013/04/29/what-is-lean-marketing>)

- 
- 4- (Patell, Nell, 2016 : 2. "**How to Apply Lean marketing to your content based Business**", <http://www.quicksprout.com/com/2016/02/10/how-to-apply-Lean-marketing-to-your-content-based-Business/>.)
  - 5- Uysal, Fahriye, (2012), "**An integrated model for sustainable performance measurement in supply chain**". *Procedia – social and behavioral sciences*, 62. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).