

أثر التصنيع الرشيق في أنشطة الفرص التسويقية:  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء

م.د.علي فاروق عبدالرزاق م.م.ياسر مولود حاجم م. زاهد محمد صالح  
كلية الاسراء الجامعة مديرية تربية صلاح الدين كلية الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت  
[Alifarooq602@yahoo.com](mailto:Alifarooq602@yahoo.com) [Yassirmaolod@gmail.com](mailto:Yassirmaolod@gmail.com) [Zahid.mohammed1973@gmail.com](mailto:Zahid.mohammed1973@gmail.com)  
[com](http://www.com)

ISSN 2709-6475

Doi:<https://doi.org/10.37940/BEJAR.2021.1.1.7>

تأريخ قبول النشر ٢٠٢١/٣/١٥

تأريخ استلام البحث ٢٠٢١/٢/٢١

### المستخلص

إنَّ نجاح أي شركة لم يأت بشكل مفاجئ، وإنما من طريق تطبيق أدوات التصنيع الرشيق والرقابة المستمرة لحاجات الزبائن في السوق ورغباتهم واقتناص الفرص واستغلالها في تلك الأسواق، وتحدد مشكلة البحث في كيفية تطبيق التصنيع الرشيق واستغلال الفرص التسويقية في الشركة عينة البحث. يهدف البحث للتعرف على واقع التصنيع الرشيق في الشركة، عينة البحث ودورها في تحقيق أنشطة الفرص التسويقية والقضاء على الفاقد لتقليل التكاليف وخفض الوقت وزيادة الإنتاجية. تمثل مجتمع البحث مديرين الإدارة العليا واختيرت عينة قصدية متمثلة في (31) مدير ليمثلوا المجتمع تمثيلاً صحيحاً، إذ تم اختيار الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء موقعاً لإجراء البحث، استخدم البحث البرنامج الإحصائي (SPSS Var.19). وتوصل البحث إلى مجموعة استنتاجات ك: مساهمة تطبيق التصنيع الرشيق في الشركة عينة البحث في استغلال الفرص المتاحة عن طريق تقليل الهدر وتخفيض الوقت والكلفة بالشكل الذي يتناسب وأهداف الشركة، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات فعلى إدارة الشركة اعتماد التطبيق السليم لفلسفة التصنيع الرشيق ودوره في اقتناص الفرص التسويقية والعمل على ضمان نجاح هذا التطبيق لما له من أثر كبير في تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية للشركة.  
**الكلمات المفتاحية:** التصنيع الرشيق، الفرص التسويقية، اختراق السوق، التصنيع الخلوي، التحسين المستمر.



مجلة اقتصاديات الأعمال

العدد (١) / حزيران / ٢٠٢١

الصفحات: ١٣٣-١٥٠

(١٣٣)

**The Impact of Lean Manufacturing on Marketing Opportunities Activities:  
An Exploratory Study of the State Company for Medicines Industry in  
Samarra**

**Abstract**

The success of any company did not come suddenly, but through the application of lean manufacturing tools and continuous monitoring of the needs and desires of customers in the market and seizing opportunities and exploiting them in those markets. The research problem is determined in how to apply lean manufacturing and exploit marketing opportunities in the research sample company .The research aims to identify the reality of lean manufacturing in the research sample company and its role in achieving marketing opportunity activities and eliminating waste to reduce costs, reduce time and increase productivity. The research community represented the managers of the higher administration and an intended sample of (31) managers was chosen to properly represent the community. The General Company for Drug Industry in Samarra was chosen as a site to conduct the research. The search used statistical software (SPSS Var.19). The research concluded with a set of conclusions such as: The application of lean manufacturing in the company. The research sample contributes to exploiting the available opportunities by reducing waste and reducing time and cost in a manner that suits the company's objectives. In addition to presenting a set of recommendations such as: The company's management must adopt the proper application of the philosophy of lean manufacturing and its role in harvesting marketing opportunities and work to ensure the success of this application because of its significant impact in reducing costs and achieving a competitive advantage for the company.

**Key words:** Lean Manufacturing, Marketing Opportunities, Market Penetration, Cellular Manufacturing, Continuous Improvement.

## المقدمة

تتميز بيئة الأعمال الحالية للمنظمات بالديناميكية وعدم الاستقرار، إذ يلاحظ في هذه البيئة ازدياد عدد الشركات بشكل كبير، كما أن التطورات التقنية، وقصر دورة حياة المنتجات وزيادة حدة المنافسة، وضعت الشركات أمام تحديات تحقيق أهم أهدافها وهي البقاء والاستمرار، لذا أدركت الشركات أهمية التصنيع الرشيق ودوره في الدخول إلى أسواق جديدة باستخدام أساليب حديثة يمكن أن تواجه بها الشركات المنافسة، ولكي تتحول الشركات إلى نمط جديد، يقع عليها بناء القدرات والموارد التي تمكنها من اتخاذ الفعل المناسب للتكيف مع المتغيرات البيئية وظروف عدم التأكد والمخاطرة العالية، لذا فإن دور التصنيع الرشيق في أنشطة الفرص التسويقية جعلت الشركات تستغني عن الأساليب التقليدية واستخدام استراتيجيات تؤدي إلى استغلال الفرص التسويقية، وبناءً على ما تقدم، فقد تم تأطير محتويات البحث وفقاً للمحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث وإجراءاته.

المحور الثاني: الجانب النظري.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول: منهجية البحث وإجراءاته

### أولاً: مشكلة البحث:

إن موضوع التسويق الرشيق من المواضيع المهمة التي لاقى اهتماماً كبيراً في الدول المتقدمة، وأعطت نتائجها في هذا المجال وأدت إلى تحسين إنتاجية الأفراد العاملين على المكينات والآلات والاستخدام الكفوء والفاعل لها، لذا فإن إجراء بحث علمي لأثر التصنيع الرشيق في أنشطة الفرص التسويقية ومعرفة أوجه القصور في هذه الجوانب طرحت لنا التساؤلات الآتية:

١. كيف يتم تطبيق التصنيع الرشيق واستغلال الفرص التسويقية في الشركة عينة البحث؟

٢. ما طبيعة العلاقة بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية في الشركة عينة البحث؟

٣. ما مستوى التأثير بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية في الشركة عينة البحث؟

### ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من الآتي:

١. تظهر أهمية البحث في اعتماد التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية في الشركات العامة لصناعة الأدوية في سامراء وتقديم السلع والخدمات المتميزة التي تساعد في الدخول إلى أسواق جديدة.

٢. زيادة إدراك العاملين في تلك الشركة لمفهوم التصنيع الرشيق وأهمية الدور الذي يؤديه في اقتناص الفرص التسويقية واستغلالها.

٣. تقديم إطار نظري وتطبيقي بما يضمن تحقيق موقع تنافسي متميز.

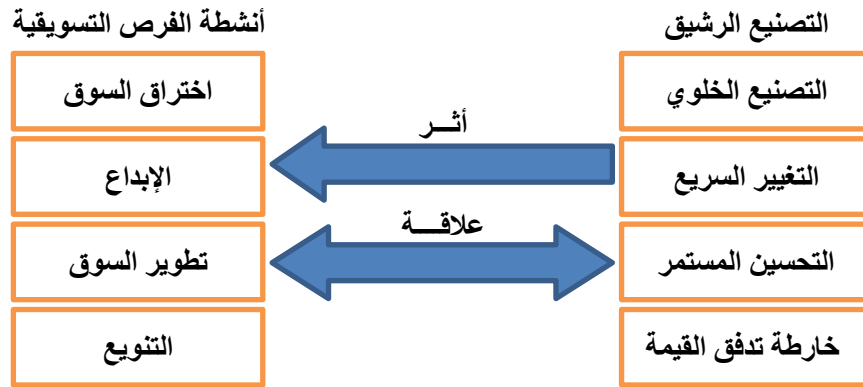
### ثالثاً: أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهميته يهدف البحث الحالي إلى التعرف على التصنيع الرشيق في الشركة عينة البحث ودورها في استغلال الفرص التسويقية، ويرمي البحث إلى تحقيق أهداف أخرى من الآتي:

١. معرفة مدى تبني الشركة عينة البحث لمفهوم التصنيع الرشيق والفرص التسويقية بأدواتها وتوظيفها.
  ٢. المساهمة المعرفية في مجال إدارة العمليات وتحديد ما يتعلق بالتصنيع الرشيق ومساهمتها في تحقيق الفرص التسويقية لشركات الأعمال.
  ٣. الخروج بجملة استنتاجات وتوصيات قد تسهم في تعزيز إدراك الشركة عينة البحث لأهمية التصنيع الرشيق بوصفه خطة عمل شاملة تدعم أنشطة الفرص التسويقية.
- رابعاً: مخطط البحث:**

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم تصميم مخطط افتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث كما في الشكل (1) الذي تم استخلاصه بالاعتماد على (الطائي، ٢٠١٣: ٩٢) و(عباس، ٢٠١٦: ١٠٤) و(غرابسة، ٢٠١٧: ١١) و(السمان، ٢٠٠٨: ٩٨) و (Satao, et.al., 2012:256)، ويشير هذا المخطط إلى متغيرين هما:

١. المتغير المستقل: التصنيع الرشيق، وتتجسد أبعاده بـ(التصنيع الخلوي، التغيير السريع، التحسين المستمر، خارطة تدفق القيمة).
٢. المتغير المعتمد: أنشطة الفرص التسويقية، وتتجسد أبعاده بـ(اختراق السوق، الإبداع، تطوير السوق، التنويع).



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

#### خامساً: فرضيات البحث:

- تماشياً مع أهداف البحث واختبار الأنموذج تم اعتماد الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية في الشركة عينة البحث، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الرشيق واختراق السوق.
  ٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الرشيق والإبداع.
  ٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الرشيق وتطوير السوق.
  ٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الرشيق والتنويع.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يؤثر التصنيع الرشيق في أنشطة الفرص التسويقية في الشركة عينة البحث. وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يؤثر التصنيع الرشيق في اختراق السوق.
٢. يؤثر التصنيع الرشيق الإبداع.
٣. يؤثر التصنيع الرشيق في تطوير السوق.
٤. يؤثر التصنيع الرشيق في التنوع.

#### **سادساً: حدود البحث:**

وتضم ما يأتي:

١. **الحدود الزمانية:** تم تحديد الفترة الزمنية من 2019/1/20 إلى 2019/4/25.
٢. **الحدود المكانية:** اقتصر البحث الميداني على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء والتي تقع ضمن الحدود البلدية لقضاء سامراء في صلاح الدين.

#### **سابعاً: أسلوب جمع البيانات:**

يهدف تدعيم أهداف البحث وتكوين نظرياته تم الاعتماد على العديد من المصادر النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع البحث للاستفادة من المراجع الحديثة بما ينسجم مع توجهات البحث وأهدافه، فضلاً عن ما تحتويه شبكة الإنترنت من مكتبات الكترونية، وفيما يخص الجانب العملي تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي تعد أداة رئيسة تراعي في بنائها القدرة على تشخيص أبعاد البحث وقياسهما من طريق توزيع (44) استمارة على العاملين في الشركة المبحوثة، وقد تم استرجاع (31) استمارة صالحة للتحليل ونسبة استجابة بلغت (70.4).

#### **المحور الثاني: الجانب النظري**

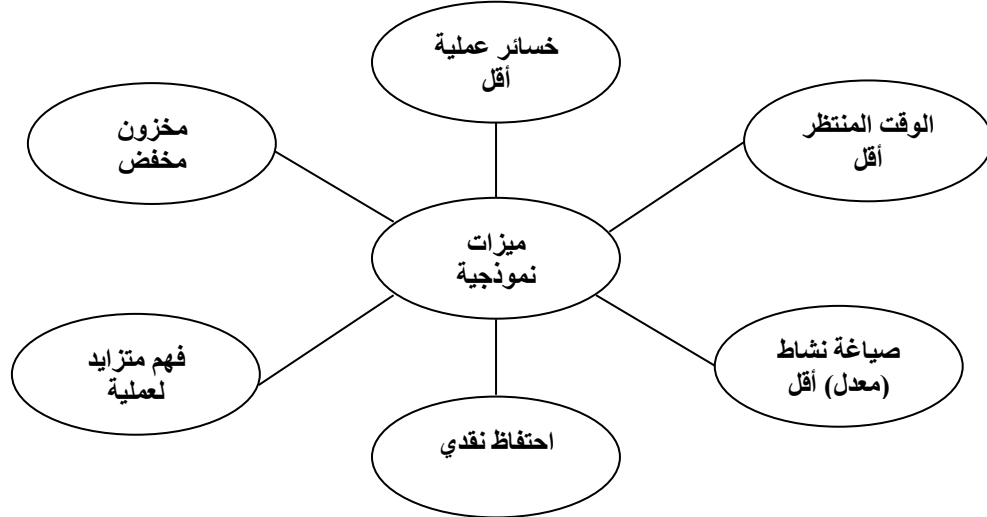
##### **أولاً: التصنيع الرشيق:**

##### **١. مفهوم التصنيع الرشيق:**

إنّ التغييرات الكبيرة التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية واجه المصنعون اليابانيون نقصاً كبيراً في المواد الأولية، إذ تمخضت من هذه المشكلات ما يسمى التصنيع الرشيق (السمان، ٢٠٠٨: ١٠١). وهو نظام تم اكتشافه من طريق نظام إنتاج شركة تويوتا الذي ينص على إزالة الفاقد وتحقيق رضاء الزبائن، فضلاً عن ذلك فهو نظام تصنيع يركز على التحسين المستمر ضمن سلسلة القيمة من طريق تخفيض وتقليل الفاقد بأنواعه لتحقيق جودة السلع والخدمات (Rose,2011:872). ويشير (Chen,2013:389) إلى أن التصنيع الرشيق ما هو إلا نشاط يكون الهدف الأساس منه القضاء على الفاقد لتقليل التكاليف وتحسين الجودة، وتخفيض الوقت اللازم لإعداد الآلات وتقليل المخزون، وتحسين الإنتاجية، ودعم القدرة التنافسية للشركات. فيما عرفه (محيسن، ٢٠١٦: ٣٩) بأنه نظام تصنيع يهدف إلى تلبية احتياجات الجودة والتكلفة بالاعتماد على الكثير من الطرق والأساليب الفنية والاقتصادية، مع الأخذ بنظر الاعتبار الأبعاد السوقية والاجتماعية لدعم الميزة التنافسية في ظل بيئة التصنيع الحديثة.

## ٢. فوائد التصنيع الرشيق:

- من طريق الاستخدام الأمثل والسليم لنشاط التصنيع الرشيق سوف يساعد في تحقيق انفتاحاً واسعاً من أجل الوصول إلى الأسواق العالمية، وهذا سوف يوفر فوائد متميزة أهمها: (Meredith & Shafer, 2011:201)، (علي، ٢٠١٦: ٣١٩)
- أ. تقليل مصاريف التشغيل العامة.
  - ب. توفير الفسحة وضمان الجودة والتحسين المستمر.
  - ت. تقليل المخزون.
  - ث. الاستخدام الصحيح للآليات.
  - ج. تطوير وسائل الاتصال بين أفراد الشركة والمجهزين وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.
  - ح. تحقيق رضا الزبون.
  - خ. المرونة في التعامل والاستجابة لتقلبات الطلب.
  - د. تعظيم التدفق والانسباب في الإنتاج.
- والشكل (2) يوضح فوائد ومميزات التصنيع الرشيق وبما يسهم في الإدراك الواسع بما يحتويه من تخفيض للكلف والاستفادة القصوى منه (الطائي، ٢٠١٣: ٢٨)



الشكل (2) فوائد التصنيع الرشيق

المصدر: الطائي، نور قصي عبد الرزاق، (٢٠١٣). "تأثير بعض من أدوات الإنتاج الرشيق في اختيار استراتيجية الإيصال الواسع"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص ٨٢.

## ٣. أهداف التصنيع الرشيق:

- من أجل تحقيق الشركات لفلسفتها الصناعية عليها الاعتماد على العديد من الأهداف الرئيسية التي لا يمكن لأي نشاط النجاح من دونها، إذ أنه يعمل على تحسين الإنتاجية ويؤدي للقضاء على أنواع الضياع جميعها، ويمكن تلخيص الأهداف على النحو الآتي: (Laila, et.al., 2019:5)
- أ. الاستخدام السليم للموارد وتقليل الضياع.
  - ب. تخطيط وتوصيف الأنشطة الإنتاجية واعتماد آلية التحسين المستمر.

ت. تخطيط قرارات الشركة على عملية طويلة الأجل والقبول بالتكاليف على الأمد القصير.  
ث. تنمية قدرات العاملين.

ج. تحديد تدفق القيمة لكل الإجراءات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.

ح. تركيز الاهتمام على القيمة من وجهة نظر الزبون.

خ. اعتماد مبدأ العمل الميداني لمعرفة ماذا يجري بالضبط والفهم والإدراك بالطريقة الصحيحة.

د. استخدام طاقة أقل: وذلك بتقليل الطاقة المستخدمة في العملية الإنتاجية، وتقليل الطاقة التي يحتاجها المنتج عند الاستعمال.

ذ. استخدام مواد ومكونات أخف وزناً من أجل تقليل كمية المواد المستخدمة.

#### ٤. متطلبات التصنيع الرشيق:

هنالك عدة متطلبات للتصنيع الرشيق نذكر منها:

أ. **التصنيع الخلوي:** هو أحد الركائز الأساسية لكي يكون الإنتاج رشيق، يعدُّ التصنيع الخلوي من المفاهيم التي تؤدي إلى زيادة مزيج السلع والخدمات مع أقل حد ممكن من الضياع، وهو مجموعة مختلفة من الأشخاص والآليات والعمليات لأقسام العمل التي رتبت من أجل تنظيم وانسيابية تدفق العملية، ويعدُّ التصنيع جزءاً أو كل وحدات الإنتاج (Paneru,2011:22). وإن التصنيع الخلوي يحقق مجموعة من الفوائد التي من أهمها تخفيض المخزون عند التصنيع، تحسين استخدام الموارد، تحسين جودة الإنتاجية، تقليل وقت التخطيط، ويؤدي إلى المرونة التي تجمع بين تخطيط العملية وكفاءة تخطيط المنتج (علي، ٢٠١٦: ٣٢٢).

ب. **التغيير السريع:** يؤدي الإعداد المنظم ووقت التخطيط المخفض بتقليل حجم الانتاج والمرونة؛ لأن الأحجام الصغيرة هي الطبيعية في التصنيع الرشيق، إذ يتطلب ذلك أن يكون وقت تهيئة المعدات سريعاً لإنتاج أنواع مختلفة على خط السير الإنتاجي من طريق استعمال منهجية لتحسين الإعدادات طورت من قبل (Shingo) سميت (Single Minute Exchange of Die) لاستبدال قالب عمليات الإعداد الاحادية، إذ يكون الهدف من هذه العملية تخفيض ساعات الإعداد على المعدات، التي تعد المرتكز الأساسي للتصنيع الرشيق، وإن عملية الإعداد الاحادية تمر بأربعة مراحل: (الطائي، ٢٠١٣: ٩٢)

• تفسير المراحل في عمليات التهيئة للتفريق بين الإعداد الداخلي والخارجي.

• تغيير المراحل الداخلية قدر المستطاع إلى مراحل خارجية.

• تحسين نوعية المدخلات وتخفيض وقت الانتظار من طريق رفع معدل الإنتاج.

• الدراسة المستمرة للوصول إلى الطريقة المناسبة لمسح الإعداد.

ت. **التحسين المستمر:** يرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها بأن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى محصلة نهائية، ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الفنية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية (عبدالله، ٢٠١٢: ١٨)، إذ أن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن أنشطة الشركة كافة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات، كما أن فلسفة التحسين المستمر تجسد التنوع والاندماج ومشاركة الأفراد والزبائن (الجميع) في عملية التحسين، إذ أن التحسين المستمر يهدف إلى العمل على تطوير تلك العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، لذلك فإن الشركات بكل أنواعها واختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة للتحسين المستمر في عملها ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات (١٣٩)

نجاح جهود التحسين المستمر، كما إنه يرسم العديد من الطرق والأدوات لحل المشاكل ومعرفة كيفية العمل بشكل أكثر كفاءة وعلى نحو فاعل للقيام بذلك (Cho,et.al.,2011:618).

ث. **خارطة تدفق القيمة:** تعدُّ من متطلبات التصنيع الرشيق المستخدمة في تحسين تدفق المنتجات ضمن الشركات من تدفق جميع المنتجات الموجودة، ويتم تحديد مكان تواجد الهدر، وهي بدورها تقدم الأنشطة الكاملة بطريقة مبسطة، وذلك من طريق فحص ومعالجة ومراقبة العمل وبصورة واقعية (عباس، ٢٠١٦: ١٠٤)، وتعد طريقة تقوم على متابعة تدفق المنتج النهائي من طريقة طلب الزبون إلى لحظة استلامه المنتجات من التحليل الملموس للمنتج عند مراحل عملياتها وتدوين البيانات، وهي خريطة كاملة وشاملة لدفق المنتجات والمعلومات، فإن خريطة تدفق القيمة تعدُّ أداة رئيسة في التصنيع الرشيق ويكون استخدامها بفاعلية كبيرة لتصميم النظام، ويكون الهدف من استعمالها هو تحسين العمليات من طريق تركيز الاهتمام على مجالات الهدر وإزالتها (Satao, et.al.,2012:256).

#### ٥. مبادئ التصنيع الرشيق:

هنالك خمسة مبادئ للتصنيع الرشيق وهي: (Hines,et al.,2008:4)، (Schroeder & Goldstein,2018:117)

أ. **تحديد القيمة:** يمكن تحديد الأفكار التسويقية عن طريق القيمة من وجهة نظر الزبون، إذ يتم تعريف القيمة للزبون ويتم تقديمها في السلع والخدمات التي يحتاجها في المكان والوقت الذي يرغب فيه وكذلك السعر الذي يرغب الزبون في دفعه. وبالتالي يحقق الكلفة المستهدفة. لذلك فإن القيمة ليست ما تفكر به المنظمة ولكن ما يرغب به الزبون. إنَّ ديناميكية القيمة تتغير مع مرور الوقت مع تغير تفضيلات الزبون، لذلك تصمم السلع والخدمات التي يفضلها الزبون.

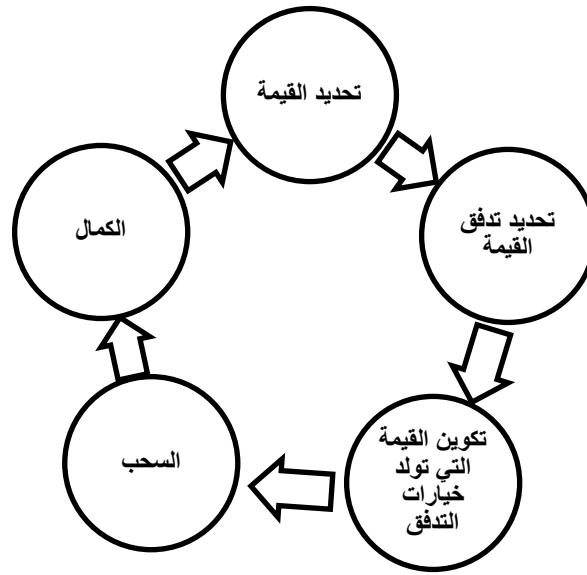
ب. **تحديد تدفق القيمة:** تحدد تدفق القيمة تسلسل العمليات على طول التدفق من المواد الخام إلى الزبون النهائي، إذ يحدد تدفق القيمة خطوات المعالجة والمهام التي يتم إجراؤها لتصميم منتج أو تقديم خدمة. يمكن أن يشمل تدفق جميع الخطوات والمهام ذات القيمة المضافة. يهدف تدفق القيمة إلى القضاء على خطوات المعالجة التي لا تضيف قيمة. ومن طريق فهم ودراسة تدفق القيمة وقيمتها المضافة والهدر يمكن للمنظمة أن تتعامل مع الهدر المرتبط بتصنيع المنتج أو الخدمة، ووفقاً لهذا المبدأ فإنه يتم تحديد جميع الخطوات اللازمة لتصميم المنتج.

ت. **تكوين القيمة التي تولد خيارات التدفق:** يعد التدفق أحد العوامل الرئيسية في التخلص من الهدر. فإذا توقفت سلسلة القيمة إلى أي سبب من الأسباب فسيحدث الهدر. إنَّ التدفق يُمكن من تخصيص الموارد المناسبة لكل خطوة من خطوات الإنتاج.

ث. **السحب:** يشير مبدأ السحب إلى إنتاج ما يتم سحبه لدى الزبون، وهو استجابة قصيرة الأمد لمعدل الطلب، يحقق مبدأ السحب مرونة وأوقات دورة قصيرة للتصميم وتسليم السلع والخدمات.

ج. **الكمال:** لتحقيق الكمال يتطلب القيام بالتحسين المستمر، ويتم توفير المزيد من القيمة لدى المنظمة في سعيها لتحقيق الكمال للزبون وبما يتطلب آلية لمعرفة كل خطوة في سلسلة القيمة. وبالتالي توفير سلعة أو خدمة بأسعار مناسبة، وتسليمها في الوقت المحدد. والشكل (3) مبادئ التصنيع الرشيق (Hines,& Harrison,2011:4).





الشكل (3) مبادئ التصنيع الرشيق

Source: Hines, P., Found, P., Griffiths, G., & Harrison, R., (2011). Staying Lean: thriving, not just surviving. Productivity Press, P: 4.

## ثانياً: الفرص التسويقية:

### ١. مفهوم الفرص التسويقية:

للفرص مفاهيم متعددة من طريق الأسلوب الذي تستعمل فيه، إذ عرفت بأنها تجمع لعدد من الظروف المؤاتية لإحداث تحسن في أحوال القائمة، فالفرصة هنا تتعلق بالمكان الإيجابي الذي يتوفر في بيئة الشركة الذي تستطيع أن تستغله من أجل تعزيز موقعها التنافسي في بيئتها (الزعيبي، ٢٠٠٥: ٨١). إذ تقوم بيئة الشركات والمؤسسات بالارتباط الوثيق بالبيئات الداخلية أو الخارجية، إذ تعد البيئة الخارجية من مقومات نجاح الشركات في مواجهة الكثير من التعقيدات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية، إذ ينبغي أن يكون لدى الشركات المعرفة الكاملة لتلك الفرص والتهديدات وتحولها إلى فرص ناجحة (المرسي، ٢٠٠٧: ٦٥). تعد الفرص التسويقية نشاط جذب مميز يمكن للشركات عن طريقها القيام ببعض الجهود التسويقية التي تحقق مزايا تنافسية (السيد، ٢٠١٢: ٤٤). في حين أشار (الصرابرة، ٢٠١٧: ١١) بأنها اغتنام ما متوافر من الفرص في محيط الكثير من شركات الأعمال التي يمكن عن طريقها تحدد أي شركة احتياجاتها ومتطلباتها من الموارد واليد العاملة للحصول عليها. في حين أكد كل من (Nwokha & Cndukwu, 2009:12) بأن أي فرصة تسويقية يكون هدفها الأساس تطوير فرص سوق متجددة هي استراتيجية تؤدي إلى خلق قيمة للزبائن عن طريق تطوير سلع وخدمات جديدة أو تحديث الخطوط الإنتاجية القائمة.

### ٢. أهمية الفرص التسويقية:

تبرز أهمية الفرص التسويقية من طريق الارتباط الوثيق بنشاط الشركات التي تترتب عليها المنافسة التي تظهر في محيط هذه الشركات، إذ أن انتهاز الفرص بالشكل السليم هو السبيل الوحيد لمجابهة تلك المنافسة (Rahey, 2007:13). ومن طريق ذلك فإن على الشركات المتميزة

والمتطورة أن تبذل قصارى جهدها لتحليل مختلف المتغيرات والتطورات البيئية قبل الشروع في الدخول إلى السوق، وإنَّ التوسع في نشاط هذه الشركات وخرجها نحو الأسواق الخارجية يمثل فرصة حقيقية لتوسيع نشاطها لتحقيق متطلبات الزبائن ورغباتهم، فليس هناك شركات تستطيع أن تعتمد على منتجاتها الحالية وأسواقها الحالية إلى الأبد، فلا بد من قيامها بتطوير بعض الاستراتيجيات التسويقية بهدف الاستغلال الأمثل للفرص التسويقية الملائمة لإمكانيات وموارد الشركة البشرية والمادية (شيت، ٢٠١٢: ٤٩).

### ٣. خطوات تحديد الفرص التسويقية:

إنَّ تكوين الفرص التسويقية لا يرتبط بالواقع الحالي وإنما يأتي عن طريق الجهود المبذولة من جانب ادارة التسويق، وذلك مرتبط بالمتغيرات البيئية في داخل الشركة، وهذا يتطلب تكوين اسلوب شامل لتحديد وتكوين فرص جديدة، ويتكون هذا الأسلوب من الخطوات الآتية: (David, 2006:93)، (أحمد وعلي، ٢٠١٠: ١٠٩)

أ. التعرف على المؤثرات البيئية العامة وأثرها: إن اكتشاف الفرص التسويقية المتوفرة للشركة يتم من طريق الاطلاع الأمثل على الظروف المحيطة بالشركة التي تكون من أبرزها المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإجراءات الحكومية والتطورات التقنية.

ب. تقدير إمكانيات الشركة المتوفرة: إن حجم الشركة يؤثر على استغلالها للفرص التسويقية، وبالتالي عدم الاستفادة من هذه الفرص لأنها ليست بأحجام وأزمان متساوية فقد تكون الفرصة المتاحة صغيرة لا تتلاءم مع إمكانيات الشركة وقدراتها أو قد تكون كبيرة لا تتناسب مع حجم وإمكانيات الشركة وفي هذه الحالات تنتظر الشركة لهذه الفرص عديمة الفائدة وبالتالي تركها لمنافسيها.

ج. تقييم نشاط المنافسين: إنَّ تنوع الأسواق وتشعبها والوفرة الكبيرة للسلع والخدمات بالتالي فإن تحقيق ميزة تنافسية يعد صعباً من قبل الشركة التي تكون على دراية بأنه على الرغم من وجود أسواق تتناسب مع فرصة تسويقية معينة لكنه يصعب التمييز التسويقي، فإن إجراء إدارة الشركة هذا واعتمادها على سوق معين الذي قد يكون مغري لها فإنها تفاجأ بعد ذلك بأن الشركات المنافسة تحتل مراكز متقدمة في هذه الأسواق من طريق قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن المتجددة.

### ٤. أنشطة الفرص التسويقية:

صنفت الفرص التسويقية على وفق أشكال متعددة ركزت أغلبها على إتباع الطرق والأساليب المناسبة أمام متغيرات السوق، وطريقة الطلب للسلع والخدمات المزمع دخولها للسوق الدولية ومتابعة الفرص القائمة، وتكون الفرص بأحد الأشكال الآتية: (غرايسه، ٢٠١٧: ١١)

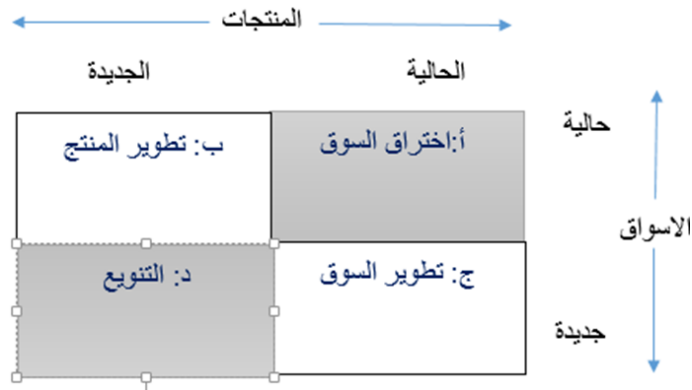
أ. اختراق السوق: هي الجهود المبذولة بهدف زيادة المبيعات من منتجات الشركة الحالية في الأسواق المحلية، وهذا الإجراء يحفز الزبائن المستخدمين لمنتجاتها على زيادة شراء منتجات الشركة، وإنَّ عملية تحقيق سياسة اختراق السوق من قبل الشركة قد تتم بعدة طرق عن طريق خفض الأسعار، أو باتباع طرق جديدة للترويج، وهذه تقود إلى إدارك مسؤولي التسويق وإمامهم لما يرغبه بعض الزبائن وشرائهم لهذا المنتج أو ذلك، وإنَّ عملية اختراق السوق المحلية تعدّ من الأمور المسيطر عليها، إذ يمكن للشركة بسهولة من التحضير والتهيؤ لها، بينما هذه الحالة تبدو أكثر صعوبة في حالة العمل في النطاق الدولي، إذ أن عملية اختراق السوق تحتاج إلى دراسة وتهيؤ بشكل سليم، وعملية اختراق الأسواق تمثل الخطوة الأولى للدخول إلى الأسواق الخارجية.

ب. **الإبداع:** يعدّ من أهم مصادر الفرص التسويقية ويتمثل بتقديم شيء جديد في شكل سلعة أو خدمة، أو الكشف عن وسائل جديدة لتوزيع السلع والخدمات، وتعد فرص الإبداع في التسويق شكل من أشكال التحدي الناجح، وينبغي عدم ترك فرص الإبداع بدون تخطيط ورصد الإمكانيات اللازمة لتوفير البيئة المناسبة لها، وهناك عدد من الأمثلة الرائدة للإبداع في التسويق التي ولدت فرصاً جديدة منها المأكولات المجمدة والألياف الصناعية وغيرها.

ت. **تطوير السوق:** إنّ هدف الشركة يكمن في دراسة السبل التي تمكنها من الدخول إلى أسواق جديدة وزبائن جدد يكونون مستهلكين لسلعها وخدماتها، وفي الوقت نفسه تدرس الكيفية التي من طريقها تزيد مبيعاتها لسلعها وخدماتها الحالية من طريق الأسواق الجديدة التي سوف تدخلها من طريق زيادة منافذها البيعية، وإنّ الشركة باختيارها للأسواق الجديدة والزبائن هو ترسيخ القناة بأن الشركة هي المورد الرئيس لتلبية احتياجات ومتطلبات هذه الأسواق والزبائن وتعريفهم بمواصفات سلعها وخدماتها، ويصاحب عملية تطوير السوق في الأسواق الخارجية ارتفاع تحمل الشركة عدة مخاطر بسبب عدم معرفتها الكاملة عن هذه الأسواق التي وجدها.

ث. **التنوع:** يعد التنوع في هيكلية السلع والخدمات من الأنشطة الناجحة في الأسواق الخارجية، لاسيما التنوع الناجم من اختلاف السوق، وتتباين الشركات فيما بينها في كيفية إيجاد نوع الفرصة التسويقية التي تنتهجها على حسب الشركة من حيث السوق والأهداف، وإنّ تنوع الأسواق الخاصة بالتسويق الخارجي يتطلب اعتماد أساليب وأنشطة خاصة بدلاً عن سياسة واحدة، فالزبون الخارجي غير موجود وكذلك السلع والخدمات غير موجودة، وعليه ينبغي مواجهة مشكلة تنوع وتعدد الأسواق بتقسيمها على حسب خصائصها المختلفة كالإتساع، وتنوع الثقافات واختلاف درجات النمو الاقتصادي من دولة إلى أخرى.

ومما تقدم صنفت تلك الفرص في مصفوفة الشكل (4) حدد فيها الفرص المتاحة أمام الشركة التي تمثل الهدف الأساسي للشركة والتي يمكن من طريقها استغلال الفرص التسويقية المتاحة في السلع والخدمات والأسواق الحالية والجديدة (السمان، ٢٠٠٨: ٩٨).



الشكل (4) مصفوفة الفرص التسويقية

المصدر: السمان، ثائر أحمد سعدون، (٢٠٠٨)، التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعّال وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العملي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص٩٨.

### المحور الثالث: الجانب التطبيقي

تم استخدام مقياس لمتغير التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية لأغراض هذا البحث، وتم احتساب المؤشرات الخاصة بثبات وصدق الدرجات عليها، وفاعلية الفقرات فيها، وكذلك احتساب الدرجات المتحققة لأفراد عينة البحث في الشركة عينة البحث، وسيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها تبعاً لأسئلة البحث. وتم اعتماد مقياس أهمية متغير وأبعاد البحث من طريق الوسط الحسابي وفقاً للمقياس الآتي:

- (1 فأقل) منخفض جداً.
- (2-1.1) منخفض.
- (3-2.1) متوسط.
- (4-3.1) مرتفع.
- (4.1 فأكثر) مرتفع جداً.

#### أولاً: ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات المقياس خلوه من الخطأ الناتج عن عدم أو سوء فهم الأسئلة، أو اللامبالاة، وغيرها من أسباب الإجابات العشوائية، التي لا تعكس قياس الموقف الحقيقي، وتجعل الأداة تعطي نتائج مختلفة لو أعيد استخدامه. من أهم مكونات ثبات المقياس الانسجام الداخلي الذي يعكس مدى الارتباط بين البنود، ويقاس غالباً بمعامل الفا كرونباخ (Cronbach, 1951) Alpha Cronbach التي تتلخص بأن هذا المعامل هو مقياس يأخذ قسم تتراوح بين (0-1)، وإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وتعد قيمة معامل الثبات التي تبلغ (0.6) أو أكثر فإنه يعد كافيًا للبحوث التي تعتمد كأداة لها، وقد جاءت هذه القيمة وحسب طريقة (Alpha Cronbach) كان (0.89) التي تلي معيار الحد الأدنى (Nunnally, 1994). وهذا يدل على أن استبانة البحث ذات ثبات عال، ويمكن اعتمادها في كل الأوقات المختلفة لأفراد العينة نفسها، وأن تعطي النتائج نفسها، والجدول (1) يبين معامل الفا كرونباخ لأبعاد البحث.

الجدول (1) معامل الفا كرونباخ لأبعاد البحث

Alpha Cronbach	N of items
0.89	31

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

#### ثانياً: تشخيص متغيرات البحث:

يشير الجدولان (2) و(3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث وأبعادها من طريق وجهة نظر أفراد عينة البحث.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتصنيع الرشيق

المتغير / البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأهمية
متغير التصنيع الرشيق	3.1	0.85	مرتفع
بُعد التصنيع الخلوي	3.1	0.93	مرتفع
بُعد التغيير السريع	3.1	0.44	مرتفع
بُعد التحسين المستمر	3.3	1.00	مرتفع

أثر التصنيع الرشيق في أنشطة الفرص التسويقية

المتغير / البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأهمية
بُعد خارطة تدفق القيمة	3.8	1.00	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من طريق وجهة نظر أفراد عينة البحث فيما يخص متغير التصنيع الرشيق في الشركة عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.1) وانحراف معياري قدره (0.85)، وبلغت درجة الأهمية (مرتفع)، مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج. أما بُعد التصنيع الخلوي، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.1) وانحراف معياري قدره (0.93)، وبلغت درجة الأهمية للبُعد (مرتفع)، مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج. في حين بلغ الوسط الحسابي للبُعد التغيير السريع (3.1) وانحراف معياري قدره (0.44)، وبلغت درجة الأهمية للبُعد (مرتفع)، مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج. أما بُعد التحسين المستمر فقد بلغ الوسط الحسابي (3.3) وانحراف معياري قدره (1.00)، وبلغت درجة الأهمية للبُعد (مرتفع)، مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج. أما بُعد خارطة تدفق القيمة فقد بلغ الوسط الحسابي (3.8) وانحراف معياري قدره (1.00)، وبلغت درجة الأهمية للبُعد (مرتفع)، مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المتغير / البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأهمية
متغير أنشطة الفرص التسويقية	3.1	0.51	مرتفع
بُعد الاختراق السوق	3.2	0.73	مرتفع
بُعد الإبداع	2.7	0.82	متوسط
بُعد تطوير السوق	3.1	0.72	مرتفع
بُعد التنويع	3.1	0.81	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من طريق وجهة نظر أفراد عينة البحث، فيما يخص متغير أنشطة الفرص التسويقية في الشركة عينة البحث، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.1) وانحراف معياري قدره (0.51)، وبلغت درجة الأهمية للبُعد (مرتفع)، مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج. أما بُعد اختراق السوق، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.2) وانحراف معياري قدره (0.73)، وبلغت درجة الأهمية للبُعد (مرتفع)، مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج. في حين بلغ الوسط الحسابي لبُعد الإبداع (2.7) وانحراف معياري قدره (0.82)، وبلغت درجة الأهمية للبُعد (متوسط)، مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج. أما بُعد تطوير السوق فقد بلغ الوسط الحسابي (3.1) وانحراف معياري قدره (0.72)، وبلغت درجة الأهمية للبُعد (مرتفع)، مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج. أما بُعد التنويع فقد بلغ الوسط الحسابي (3.1) وانحراف معياري قدره (0.81)، وبلغت درجة الأهمية للبُعد (مرتفع)، مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج.

**ثالثاً: علاقة الارتباط بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية على مستوى الشركة عينة البحث:**

يُبين الجدول (4) يوضح نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى الشركة عينة البحث.

**الجدول (4) علاقة الارتباط بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية**

المؤشر الكلي	التصنيع الرشيق		المتغير المستقل
			المتغير المعتمد
0.747	0.656	اختراق السوق	أنشطة الفرص التسويقية
	0.628**	الإبداع	
	0.491**	تطوير السوق	
	0.767**	التنوع	

N=31, p\* < 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

يعرض الجدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية، إذ نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (التصنيع الرشيق) والمتغير المعتمد (أنشطة الفرص التسويقية). وبلغت قيمة معامل الارتباط للمؤشر الكلي (0.747) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دليل على قوة العلاقة بين متغيرات البحث. وبهذا تحققت الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية. ومن أجل توضيح علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين كل من التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وتبين من الجدول (4) الآتي:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التصنيع الرشيق واختراق السوق، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.656) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.
  ٢. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التصنيع الرشيق والإبداع، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.628) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.
  ٣. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التصنيع الرشيق وتطوير السوق، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.491) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.
  ٤. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التصنيع الرشيق والتنوع، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.767) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.
- تأسيساً على ما تقدم، تقبل الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة عينة البحث.

رابعاً: علاقة التأثير بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية على مستوى الشركة عينة البحث:

يعرض الجدول (5) نتائج علاقة التأثير بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية.

الجدول (5) نتائج علاقة التأثير بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية

F		R <sup>2</sup>	التصنيع الرشيق	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B	
4.16	36.692	0.595	0.382 (0.703)	أنشطة الفرص التسويقية

N=31, p\* < 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

يشير الجدول (5) إلى نتائج تحليل الانحدار على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء، ويتبين لنا وجود تأثير معنوي موجب بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية المعتمدة في البحث مجتمعة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.692) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.16)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.595)، وبلغت قيمة معاملات (B) (0.382)، ومن طريق متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (0.703) وهي معنوية بمستوى معنوية (0.05) وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.487)، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى هذه الشركة. ويهدف توضيح علاقة الأثر بين متغير التصنيع الرشيق وكل نشاط من أنشطة الفرص التسويقية على مستوى الشركة عينة البحث، وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية، تم تحليل علاقات الأثر بين التصنيع الرشيق وكل نشاط من أنشطة الفرص التسويقية بصورة منفردة وكما في الجدول (6).

الجدول (6) تأثير لتصنيع الرشيق وكل نشاط من أنشطة الفرص التسويقية على مستوى الشركة عينة البحث

F		التصنيع الرشيق			المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	R <sup>2</sup>	B <sub>0</sub>	B	المتغير المعتمد
3.101	12.001	0.649	0.479	0.149 *(1.536)	أنشطة الفرص التسويقية
				0.147 *(1.135)	اختراق السوق
				0.078 *(0.607)	الإبداع
				0.553 *(3.608)	تطوير السوق
					التنوع

N=31, p\* < 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

يشير الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي للتصنيع الرشيق موجب في كل نشاط من أنشطة الفرص التسويقية (اختراق السوق، الإبداع، تطوير السوق، التنوع)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.001) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.101) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من طريق معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة (0.649). ومن طريق متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى تأثير لمتغير التصنيع الرشيق في أنشطة الفرص التسويقية يتركز في التنوع أولاً (١٤٧)

وبمقدار (0.553) وبدلالة (t) المحسوبة (3.608) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.001) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية. ثم جاء تأثير التصنيع الرشيق في نشاط اختراق السوق بالمرتبة الثانية بمقدار (0.149) وبدلالة (t) المحسوبة (1.536) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.137) ومستوى معنوية (0.05)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية. وجاء تأثير التصنيع الرشيق في نشاط الإبداع بالمرتبة الثالثة بمقدار (0.147) وبدلالة (t) المحسوبة (1.135) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.267) وبمستوى معنوية (0.05)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، وجاء تأثير التصنيع الرشيق في نشاط تطوير السوق بالمرتبة الرابعة بمقدار (0.078) وبدلالة (t) المحسوبة (0.607) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.549) وبمستوى معنوية (0.05)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية. تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات نعرضها تباعاً على وفق الآتي:
1. يسهم تطبيق التصنيع الرشيق في الشركة عينة البحث في استغلال الفرص المتاحة من طريق تقليل الهدر وتخفيض الوقت والكلفة بالشكل الذي يناسب وأهداف الشركة.
  2. إنَّ تطبيق التصنيع الرشيق يحتاج إلى إتباع طرق إبداعية وغير تقليدية في التصنيع والإنتاج الذي يسهم في تطوير منتجات جديدة أو توسيع خطوط إنتاج.
  3. إنَّ فهم الشركة لسوقها وخصائصه يسهم في تطبيق التصنيع الرشيق واقتناص الفرص المتاحة وآليات استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية.
  4. هناك علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين التصنيع الرشيق وأنشطة الفرص التسويقية في الشركة عينة البحث.

### ثانياً: التوصيات:

- في ضوء ما تقدم من نتائج يوصي البحث بالآتي:
1. على إدارة الشركة اعتماد التطبيق السليم لفلسفة التصنيع الرشيق ودوره في اقتناص الفرص التسويقية والعمل على ضمان نجاح هذا التطبيق لما له من أثر كبير في تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية للشركة.
  2. ضرورة نشر وترسيخ فلسفة التصنيع الرشيق في الشركة عينة البحث لما له من أثر في خفض التكاليف وسرعة التسليم ودوره في استثمار موارد الشركة بالشكل الأمثل.
  3. ضرورة أن تدرك الشركات بأن الفرص التسويقية قد لا تعوض في حالة عدم استغلالها بالشكل الأمثل في ضوء الحالة التنافسية القائمة في الوقت الحالي.
  4. ينبغي على مديري الشركات إجراء تحليلات البيئية الداخلية والخارجية والاستفادة منها لتطبيق التصنيع الرشيق وتطوير المنتجات واستغلال الفرص التسويقية.



## قائمة المصادر:

### أولاً: المصادر العربية:

١. أحمد، عزت مصطفى وعلي، وفاء مصطفى، (٢٠١٠). التسويق، وزارة التربية والتعليم قطاع الكتب، مصر.
٢. الزعبي، حسن علي، (٢٠٠٥). تقييم الفرص والتهديدات الاستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية، دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (٣٢)، العدد (٧٧).
٣. السمان، ثائر أحمد سعدون، (٢٠٠٨). التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العملي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٤. السيد، محمد أمين، (٢٠١٢). أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
٥. شيت، نضال بدر، (٢٠١٢). "مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. الصرايرة، محمد إسماعيل، (٢٠١٧). أثر تحديد احتياجات كبار السن على وجود فرص تسويقية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
٧. الطائي، نور قصي عبدالرزاق، (٢٠١٣). تأثير بعض من أدوات الإنتاج الرشيق في اختيار استراتيجيات الإيصال الواسع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٨. عباس، طاهر حميد، (٢٠١٦). أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية- دراسة استطلاعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٨)، العدد (٤).
٩. عبدالله، هبه محمود، (٢٠١٢). مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي-دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٠. علي، سوزان عبدالغني، (٢٠١٦). أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء - دراسة تحليلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٨)، العدد (١٥).
١١. غرايسة، رحمة، (٢٠١٧). آليات استغلال الفرص التسويقية في المؤسسة الخدمائية للدخول في سوق المنافسة الاحتكارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ورقلة، الجزائر.
١٢. محيسن، حسين علي، (٢٠١٦). ترشيد تكاليف الجودة في ضوء نظام التصنيع الرشيق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.
١٣. المرسي، نبيل، (٢٠٠٧). استراتيجيات الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، مصر.

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Chen, James C., Cheng, Chen-Huan., Huang, Potsang B., (2013). "Supply chain management with lean production and RFID application: A case study", Expert Systems with Applications, Vol. (40), issue. 9.
2. Cho, Ji, Lee, Jae, Ahn, Dong and Jang, Joong, (2011). "Selection of six sigma key ingredients in Korean companies", The TQM Journal, Vol. (23), No. (6).
3. David, Cravens W. & Piercy, Nigal, F., (2006), Strategic Marketing, 8<sup>th</sup> ed., MC-Grow Hill, USA.

4. Hines, P., Found, P., Griffiths, G. & Harrison, R., (2011). Staying Lean Thriving, Not Just Surviving (2<sup>nd</sup> ed.), CRC Press.
5. Laila Driouach, Khalid Zarbane & Zitouni Beidouri, (2019). Literature Review of Lean Manufacturing in Small and Medium-sized Enterprises, International Journal of Technology, PP: 1-21.
6. Meredith, Jack R. & Shafer, Scott M., (2011). Operations Management (International Student Version), Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
7. Nwokah, Clodson, N. & Qndukwu, E., Frances, (2009). Competitive Intelligence and marketing Effective in Corporate Organization in Nigeria.
8. Paneru, Naresh, (2011). Implementation of Lean Manufacturing Tools in Garment Manufacturing Process Focusing Sewing Section of Men's Shirt, Master's thesis Autumn, Degree Programme in Industrial Management Oulu University of Applied Sciences.
9. Rahey, Liaml, (2007). Connecting starting and Competitive Intelligence Refocusing Intelligence to Produce Critical strategy Inputs. Strategy and leadership, Vol. (35), No. (1).
10. Rose, A.M.N., Deros, B.Md., Rahman, M.N.Ab & Nordin, N., (2011). "Lean manufacturing best practices in SMEs", Proceedings of the 2011 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur, Malaysia, January 22-24.
11. Satao, Sunil M., Srinivas, Bennur, Thampi, Dr. G. T., Patil, Bhushan T. & Dalvi, Santosh D., (2012). Enhancing Waste Reduction through Lean Manufacturing Tools and Techniques, a Methodical Step in the Territory of Green Manufacturing, IRACST-International Journal of Research in Management & Technology (I JRMT), ISSN, Vol. (2), No.(2).
12. Schroeder, R. G. & Goldstein, S., (2018). Operations Management in the Supply Chain: Decisions and Cases (7<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill Education.