



الاداء المتميز للعاملين وتأثيره في تعزيز التسويق الرشيق

دراسة استطلاعية لرأء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل

م. عفرا عباس حمادة
جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد

أ.د. حاكم جبور الخاجي
جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

الغرض من البحث هو تشخيص اسباب انخفاض تطبيق التسويق الرشيق وما هو تأثير تطبيق الاداء المتميز للعاملين في تعزيز التسويق الرشيق، وتبرز مشكلة البحث بانخفاض تطبيق التسويق الرشيق في عينة البحث ومشكلة محدودية امتلاك العينة لعاملين يمتلكون الاداء المتميز الذي يعزز من تطبيق التسويق الرشيق . وتم اختيار شركة نور الكفيل مجال التطبيق واختيار عينة قصدية من فسم التسويق والمبيعات في الشركة ومراكز البيع والبالغ عددهم (٣٨) والصالح للتحليل (٣٣) وبنسبة استجابة (٨٧%) وهي مقبولة احصائياً ، واعتمد على الاستبانة اداة رئيسة للبحث وبثلاث محاور الاول تضمن المعلومات الشخصية للمستجيبين والمحور الثاني متغير الاداء المتميز للعاملين وبأربعة ابعاد والمحور الثالث متغير التسويق الرشيق وتتضمن ثمانية ابعاد، ويهدف البحث الى اختبار وقياس التأثير بين متغيري البحث وتشخيص اسباب انخفاض تطبيق التسويق الرشيق ، وللبحث اهمية معرفية واهمية لعينة البحث شركة وعاملين فضلا عن استناده المستقيمين من منتجات الشركة، وتم وضع فرضية التأثير الرئيسية والفرعية وتبني الاساليب الاحصائية والانحدار وبرنامج (SPSS) . (Var 24) بهدف تحليل البيانات والتوصل الى النتائج ، واهم الاستنتاجات كانت على الرغم من كل جهود الشركة لتعزيز التسويق الرشيق لكنه لم يكن بمستوى الطموح وذلك لأنها شركة فتية ولا تمتلك كل متطلبات التطبيق مثل اداء متميز من العاملين وامتلاك الموارد البشرية المتخصصة وذات الامكانات العالية، وتم صياغة التوصيات المناسبة الى الاستنتاجات.

الكلمات الدالة: الاداء المتميز للعاملين، التسويق الرشيق

Abstract

The purpose of the research is to diagnose the reasons for the decline in the application of lean marketing and what is the effect of applying the outstanding performance of workers in promoting lean marketing. The Noor Al-Kafeel Company was chosen as a field for application and an intentional sample was selected from the marketing and sales department in the company and the sales centers, which numbered (38) and are valid for analysis (33) and with a response rate of (87%), which is statistically acceptable. It relied on the questionnaire as a main tool for research and with three axes, the first including personal information For respondents, the second axis is the employee's outstanding performance variable with four dimensions, and the third axis is the lean marketing variable, which includes eight dimensions. The research aims to test and measure the effect between the research variables and diagnose the reasons for the decline in the application of lean marketing. The research has a cognitive and important importance for the research sample, a company and workers, as well as the beneficiaries' benefit from the company's products. The main and subsidiary impact hypothesis was developed and the adoption of statistical methods, regression and the (SPSS. Var 24) program in order to analyze the data and reach the results, and the most important conclusions were despite all the company's efforts to promote Lean marketing, but it was not at the level of ambition, because it is a young company and does not have all the requirements of the application Such as the outstanding



performance of employees and the possession of specialized and high-potential human resources, and the appropriate recommendations were formulated to the conclusions.

Keywords: Excellence Performance of Employees, Lean Marketing

المبحث الأول المنهجية العلمية

تمثل المنهجية العلمية خطوات متبعة ومرتبة للوصول الى تحقيق اهداف البحث وهي تتضمن الاتي:
أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعاني المنظمات في العراق وخاصة منظمات القطاع الخاص من مشاكل في ادائها التسويقي وفي البحث الحالي فان عينة البحث تعاني من مشكلة انخفاض تطبيق التسويق الرشيق مما انعكس سلبا في ادائها التسويقي, فضلا عن محدودية الاداء المتميز للعاملين ويمكن تحديد الاسباب الجوهرية لهذه المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

التساؤل الرئيسي: مفاده ما مدى تأثير الاداء المتميز للعاملين وأنعكاسه الايجابي في تعزيز تطبيق التسويق الرشيق, والتساؤلات الفرعية هي:

١. هل ان اغلب العاملين ادائهم متميز وبالمستوى المطلوب والذي سوف ينعكس في تعزيز التسويق الرشيق؟
٢. هل هناك ادراك من قبل العاملين تجاه التخطيط الاستراتيجي بشكل فاعل وبما ينعكس في تعزيز التسويق الرشيق؟
٣. ما مستوى فهم العاملين للزبائن والسوق والاحتاجات الحالية والمستقبلية وكيفية التعامل معها من خلال التسويق الرشيق؟
٤. ما مستوى قدرة العاملين في القياس والتحليل والتحسين وبما ينعكس في تعزيز التسويق الرشيق؟
٥. هل تتوفر متطلبات تطبيق التسويق الرشيق وعاملين يمتلكون اداء متميز؟

ثانياً: أهداف البحث:

تؤدي تساؤلات البحث إلى مجموعة من الاهداف تتمثل بما يأتي:

١. اختبار وقياس مستوى تأثير الاداء المتميز للعاملين وابعاده في تعزيز التسويق.
٢. تشخيص اسباب انخفاض مستوى تطبيق التسويق الرشيق ومحدودية امتلاك العاملين الاداء المتميز.
٣. تشخيص مدى توفر متطلبات التسويق الرشيق والاداء المتميز للعاملين واختبار النموذج الفرضي للبحث.

ثالثاً: اهمية البحث

تنقسم اهمية البحث الحالي بالاتي:

- ١- اهمية معرفية من خلال تناول متغيرات تمتاز بالحداثة من الموارد البشرية والتسويق.
- ٢- اهمية تطبيقية تستفاد منها عينة البحث شركة وادارة وعاملين.
- ٣- يستفاد المستهلكين والزبائن من مخرجات الشركة عند تحسين تطبيق التسويق الرشيق وتحسين الاداء المتميز للعاملين.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي والفرضيات:

تم تحديد مقاييس وأبعاد هذه المتغيرات للمتغير المستقل الاداء المتميز للعاملين فقد تم اعتماد مقياس (Ree & Ma,2009) بعد تكييفه ومتغير التسويق الرشيق (Payaro & Papa,2017:292-295). وهي كما في الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



التسويق الرشيق

الأداء المتميز للعاملين

- الحد من العمليات التسويقية المفرطة
- تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية
- التقليل من أوقات الانتظار
- الحد من التقليل غير الضروري في العمليات التسويقية
- التقليل من خطوات المعالجة المفرطة
- الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية
- التقليل من المخرجات المعيبة تسويقياً
- تنشيط المواهب غير المستغلة والإبداع للعاملين

- تميز العاملين
- أدراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي
- فهم العاملين للبيانات والسوق
- القياس والتحليل والتحسين

تأثير

الشكل(١) المخطط الفرضي للبحث.

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير طردي موجب ذو دلالة احصائية لمتغير الأداء المتميز للعاملين وأبعاده في متغير التسويق الرشيق بابعده مجتمعة وتنبع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يوجد تأثير طردي موجب ذو دلالة احصائية بعد تميز العاملين في متغير التسويق الرشيق بابعده مجتمعة.

ب. يوجد تأثير طردي موجب ذو دلالة احصائية بعد ادراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي في متغير التسويق الرشيق بابعده مجتمعة.

ج. يوجد تأثير طردي موجب ذو دلالة احصائية بعد فهم العاملين للبيانات والسوق في متغير التسويق الرشيق بابعده مجتمعة.

د. يوجد تأثير طردي موجب ذو دلالة احصائية بعد القياس والتحليل والتحسين في متغير التسويق الرشيق بابعده مجتمعة.

خامساً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار شركة نور الكفيل مجال للتطبيق وتم اختيار عينة قصدية من فسم التسويق والمبيعات في الشركة ومرکز البيع والبالغ عددهم (٣٨) والصالح للتحليل (٣٣) وبنسبة استجابة (٨٧٪) وهي مقبولة احصائيا، وتم اعتمادة الاستبانة اداة رئيسة للبحث هي تضمنت المحور الاول المعلومات الشخصية للمستجيبين وتتضمن(4) فقرات وهي من اعداد الباحثان.

المحور الثاني المتغير المستقل الأداء المتميز للعاملين بأبعاده الأربع وعدد فقراته(25) وتنبئ الباحثان مقياس (Ree & Ma,2009:92) بعد ان تم تكييفه ليناسب بيئة عينة البحث. **والمحور الثالث متغير التسويق الرشيق وتم اختيار مقياس (Payaro & Papa,2017:292-295)** لانه يناسب مع بيئة البحث بعد تكييفه وبابعده الثمانية وعدد فقراته (٣٢).

سادساً: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات والحصول على النتائج، منها في الجانب الوصفي لاستجابات العينة وتتضمن(النسبة المئوية والوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري)، بأسعمال برنامج (SPSS.V.24) في اختبار الفرضيات.



المبحث الثاني
الجانب النظري

أولاً: الأداء المتميز للعاملين: سيتم تناول الفقرات الآتية

١- مفهوم الأداء المتميز للعاملين

الأداء المتميز للعاملين يشير إلى الممارسة المتميزة في إدارة المنظمة وكأفضل ممارسة في الإدارة التنظيمية لتحقيق نتائج مرضية للمنظمة.(Sternad et al., 2019:34) وفي مفهوم آخر وصفه(Qatawneh,2019:83) على أنه قدرة المنظمة على بلوغ مستويات عالية من الأداء والحفاظ عليها بفضل جهد عاملتها، والتي تلبي أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة وتتميز على منافسيها. يرى(Lee,2018:1) أن تحقيق الأداء المتميز يتم من خلال مساعدة وخدمة العاملين أذ يتوجب على إدارة الموارد البشرية ان تطور وتدعم وتشجع وتساهم في تمكين العاملين من بناء القدرات التي تساعده المنظمة على تحسير هذه القدرات وتوجيهها بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق رسالة واستراتيجية ورؤية واهداف المنظمة وبهذه العقلية تكون نقطة الانطلاق باتجاه الموارد البشرية الاستراتيجية.

٢- أهداف الأداء المتميز للعاملين

أصبح الأداء المتميز للعاملين اليوم ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمات الناجحة. كما يتفق كل من(Armstrong & Davis,2009;Goetsch & Davis,2014) على عدة أهداف وهي مبنية بما يأتي:

أ. كيفية خلق فهم مشترك لما هو مطلوب تحسينه في الأداء.

ب. تشجيع الإدارة العاملين على التطوير الذاتي لادائهم والنمو المستدام.

ج. خلق العلاقة الجيدة وتشجيع التخاطب بين القادة والعاملين وبما يتعلق في تعزيز ادائهم.

د. قياس الأداء إزاء الأهداف المتفق عليها بصورة مشتركة.

هـ. السرعة والقدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة.

ز. التركيز على التحسين المستمر وإعادة إبتكار القرارات الأساسية.

حـ. بذل الجهود الكبيرة نحو تطوير الموارد البشرية طويلاً الأمد.

٣- أبعاد الأداء المتميز للعاملين

تبني الباحثان مقياس (Ree & Ma,2009:92) الخاص بقياسه والذي تم تكييفه كونه يتناسب مع عينة وبينه البحث الحالي والذي يتكون من:

١- تقييم العاملين: يرى(Muda et al.,2014:74) إن الأداء المتميز هو علامة على قدرة المنظمة في تحقيق أهداف مستقلة بكفاءة. وأن أحد العناصر التي يمكن تقييمها هو أداء العاملين المتميزين من خلال مستوى إنتاجيتهم. لذلك أدخلت عدة أنواع من البحث لطرقاً مختلفة لتقييم الأداء. وهذا يشمل جودة الفرد أو كمه أو معرفته أو إبداعه تجاه الأعمال المنجزة التي تتوافق مع المسؤولية خلال فترة محددة. وبعبارة أخرى، يجب أن تحتوي أنظمة التقييم على بعض المعايير القياسية التي يمكن الاعتماد عليها.

٢- أدراك العاملين للتخطيط الإستراتيجي: اشار (Johnston,2018:12) أن التخطيط الإستراتيجي يمثل جزءاً من الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها، وذلك لأن الإدارة الإستراتيجية تعنى أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في الوقت ذاته، فإذا كان التخطيط الإستراتيجي يمثل آليات متطرورة للعمل، فإن الإدارة الإستراتيجية تمثل فكراً إبداعياً استراتيجياً متجدداً.

٣- فهم العاملين للبيان والسوق: يشير بعد فهم العاملين للبيان والسوق كما وصفه (Al Shobaki & Naser,2016:92) إن العالم يتغير بمعدل أسرع من أي وقت مضى، ويصبح البيان أكثر تطلبًا ووعياً بالقيمة. كما أن جميع قطاعات الأعمال تواجه المضطربات المزدوجة المتمثلة في تصاعد المنافسة الوطنية والعالمية والحاجة إلى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات لتلبية احتياجات ورغبات البيان الحاليين والمستقبليين.

٤- التحليل والقياس والتحسين: يرى(Qatawneh,2019:66) أن مقاييس الأداء التقليدية، بناءً على أنظمة المحاسبة الإدارية، غير مناسبة. وأشار إلى أنها تستند إلى أنظمة إدارة التكاليف التقليدية واستخدام المقاييس المتأخرة، والتي لا يتم دمجها في الإستراتيجية، مما يصعب تنفيذها عملياً وتميل إلى أن تكون غير مرنة ومجذأة. ويتناقض هذا مع الفكير المستمر للتحسين، ويهمل متطلبات البيان. كما تم تحديد بعض القيود المتعلقة بإدارة التصنيع التقليدية وتركيزها القوي على زيادة الإنتاجية والأرباح، وخفض التكلفة هذا وغيره لا يتحقق لها إلا بتوفير موادر بشرية مناسبة، والتي بدورها تزيد من الاهتمام بتعزيز الجودة والموثوقية والتسلیم بالوقت المناسب، وقدرة مرنة ونشر فعل لرؤس الاموال المادية والمالية والبشرية. فضلاً عن توفر وموثوقية المعلومات المالية.

ثانياً: التسويق الرشيق، يتضمن الفقرات الآتية:



١- مفهوم التسويق الرشيق
 التسويق الرشيق بأنه منهج يركز على الزبائن والقيمة، ومحاولة القضاء على كافة انواع الهدر الخاصة بعمليات التسويق، وفهم جميع الانشطة والعمليات التي لا يريدها الزبون المستهدف أو التي لا يطلبها ولا تتوافق مع توقعاته. (Moi et al., 2019: ١٤٣) او انه منهج يركز على الزبائن والقيمة، ومحاولة القضاء على كافة انواع الهدر الخاصة بعمليات التسويق، وفهم جميع الانشطة والعمليات التي لا يريدها الزبون المستهدف أو التي لا يطلبها ولا تتوافق مع توقعاته. (Ghezzi & Cavallo, 2018: ٣)

٢- اهداف التسويق الرشيق

الهدف الرئيس من التسويق الرشيق هو التخلص المستمر من الهدر وذلك عن طريق اجراء عملية التحسين المستمر، فضلا عن تقديم اكبر قيمة يحتاجها الزبائن بأسرع وقت ممكن وبأفضل جودة ممكنة، في حين ذكر (Romero & Rossi, 2017: 13-14) الاهداف الآتية:

- أ. خلق حلول موجهة نحو الزبائن.
- ب. تقليل من استهلاك الموارد المتاحة.
- ج. تعزيز القيمة المضافة النهائية الى المستخدم النهائي.
- د. تحسين الجودة والتسلیم بشكل اسرع واكثر مرونة.
- هـ. تخفيض التكاليف.
- ز. تقليل الفترات الزمنية لتدفق نشاط العمليات.
- حـ. ازاله الانشطة غير الضرورية.
- كـ. تحقيق الكفاءة بأقل جهد.
- لـ. تحقيق التحسين المنشود من خلال التنفيذ المناسب للأدوات والممارسات والتقنيات.

٣- ابعاد التسويق الرشيق:

سيتم الاعتماد على هذه الابعاد لقياس التسويق الرشيق (Payaro & Papa, 2016: 292-295). وهي:

١- الحد من العمليات التسويقية المفرطة: يحدث التسويق المفرط عندما يكون هناك انحراف بين ما تقدمه الشركة من حيث الوثائق والمعلومات والمواد أو الوظائف وما يحتاجه السوق فعلياً. مثل على ذلك إن الوظيفة التي يتم إدخالها على جهاز الإلكتروني ولا يتم استخدامه أو لا حاجة له تعد نوعاً من انواع الهدر لأن هذه الوظيفة هي نتيجة لعملية البحث والتطوير، (Akao, 1990: 169)

٢- تقليل المخزون الفائض للعمليات التسويقية: ينتج المخزون من الافراط في الانتاج مقارنة بالطلب الفعلي في السوق. كما أن توقعات المبيعات دائماً ما تكون صعبة التكهن، وفوق كل ذلك اذا لم تتم ادارتها بالشكل المناسب والصحيح ولا سيما في الاقتصادات الديناميكية للغاية والسرعة التحول عنها سيصبح المخزون متراكماً من المواد غير المباعة، وبالتالي سيؤدي هذا الى تولد كلف اضافية على الشركة، بالإضافة الى ذلك الصعوبة في تقدير الكميات الصحيحة التي تبني الطلب في السوق وبالخصوص في الصناعات التي تكون فيها اوقات التطوير طويلة جداً أو التي تحتاج الى تطوير المنتجات قبل الطلب كما في حالة السلع الاستهلاكية (Akao, 1990: 169)

٣- التقليل من اوقات الانتظار: الانتظار هو المدة الزمنية المنقضية قبل أن يحصل الزبائن على القيمة المطلوبة، فهي حالة عدم التخطيط لوقت الانتظار فغالباً ما ينظر اليه على أنه يمثل هدر، كما أن الزبون دائماً ما ينظر الى وقت الانتظار على انه وقت غير ممتع وغير مرضي له لأنه وبشكل عام دائماً ما تثير غرف الانتظار أو قوائم الانتظار أفكاراً أو مشاعر سلبية، وعلاوة على ذلك يعد الوقت مورداً ثميناً (Holmström et al., 2002: 138-139)

٤- الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية: لا يؤدي نقل المواد داخل سلسلة التوريد إلى خلق قيمة كما انه لا يساهم بمعالجة المنتج بأي شكل من الأشكال، ومع ذلك يعد النقل امراً ضرورياً واساسياً في إتاحة المنتجات للزبائن، وان التحليل والفحص المستمر لتدفقات المواد من مصدر المواد الخام إلى مكان الاستهلاك يمكن أن يساعد في تقليل هذا النوع من الهدر، وبالتالي التخفيف في التكاليف، ويمكن أن يتحقق من خلال العمل في مجالات مختلفة وليس فقط عن طريق تقليل المخزون من خلال تبسيط إجراءات الشراء، تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، تخفيض مهل الشراء عن طريق اختيار الموردين أكثر دقة وموثوقية، الاحتياط وتوقعات الطلب، حيث يعد المخزون المدار من قبل البائع والتنبؤ بالتخطيط التعاوني وتجديده من الأدوات التي يمكن أن تقلل من الحاجة إلى النقل. (Holmström et al., 2002: 138-139)

٥- التقليل من خطوات المعالجة المفرطة: يحدث هذا النوع من الهدر عندما يتم اختيار الحلول المعقدة على الحلول الابسط منها فيما يتعلق بأي عملية او نشاط ، فمن الناحية العملية يعني ذلك استخدام موارد أكثر من اللازم، كما أن هذا النوع من الهدر يصعب تحديده والقضاء عليه. (Gibson et al., 2012: 20-21)

٦- الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية: هذا النوع من الهدر (الحركة غير الضرورية) يتعامل مع الموارد البشرية وكيف يؤدي العاملون مهامهم، فعندما تتطلب الوظائف أنشطة متكررة يمكن أن يؤدي تصميم الوظائف



غير الفعال إلى هدر كبير في موارد العمل بمرور الوقت، حيث تحدث الحركة غير الضرورية بسبب سوء سير العمل، وسوء التصميم، والتدبير الإداري، وأساليب العمل غير المتسقة أو غير الموثقة. (Makhomu, 2012:12)

٧-التقليل من المخرجات المعيبة تسويقياً: تعد مشكلات الجودة والموثوقية الخاصة بمنظور المنتج عاملًا مهمًا ومحدداً لرضا الزبائن كما أن زيادة معدلات العيوب على المنتجات يمكن أن تعطي تأثيراً سلبياً على الزبائن مما قد يتسبب في عدم اليقين في الطلب، وبالتالي من أجل توفير متطلبات الزبائن من منظور ملموس يجب الوفاء بمعايير الجودة التي تزيد من ولاء الزبائن (Abid & Özkan, 2009:92).

٨-تنشيط المواهب غير المستغلة والإبداع للعاملين: يشير هذا النوع من الهدر إلى قلة استخدام ابداعات العاملين، أن وجود ثقافة تنظيمية منفتحة ونزيهة تمكن العاملين من وضع اقتراحات ومشاركة بنشاط في أنشطة رسم الخرائط العملية دون خوف من تداعياتها. (Dahlgaard & Dahlgaard, 2005:136) (Comm & Mathaisel, 2006:275) سيحصل العاملون على تأثيرات تحفيزية سلبية في شكل إحباط عندما لا يشاركون في عمليات صنع القرار وعندما لا يتم احترام آرائهم أو اقتراحاتهم. فعندما تستفيد الشركات بشكل كامل من إبداع عاملاتها يمكنها عندها التخلص من انواع الهدر السبعة الأخرى وتعمل على تحسين أدائها التسويقي بشكل مستمر.

المبحث الثالث

الجانب العملي

ويتضمن الآتي

اولاً: العوامل الديموغرافية لعينة البحث: يبين المعلومات المتعلقة بالعينة بالجدول (١)
الجدول (١) المعلومات الديموغرافية للعينة

المتغير	التصنيف	عدد المستجيبين
النوع البشري	ذكر	٣٣
	أنثى	٠
المجموع الكلي		٣٣
العمر	اقل من 20	٢
	30 - 21	١٢
	40 - 31	١٣
	فأكثر 41	٦
المجموع الكلي		٣٣
مستوى التعليم	اعدادية	٨
	دبلوم	١٢
	بكالوريوس	١١
	شهادات عليا	٢
المجموع الكلي		٣٣
عدد سنوات الخبرة	اقل من سنة	٣
	5 - 1	١١
	10 - 6	١٣
	15 - 11	٤
	أكثر من ١٦	٢
المجموع الكلي		٣٣

من خلال نتائج الجدول (١) يظهر ان العينة قادرة على الاستجابة على فقرات المقاييس بشكل مناسب.

ثانياً: ترميز فقرات المقاييس ومعامل الفا كرونياخ:

ت تكون اداة البحث من الجزء الاول بعد الاداء المتميز للعاملين والجزء الثاني التسويق الرشيق فضلاً عن الابعاد الفرعية لكل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث والجدول(٢) يقدم توضيحاً لها. اذا يظهر ان معامل الفاكرورياخ لها مقبول علميا.



الجدول (٢) ترميز المتغيرات والابعاد ومعامل الفاكونباخ

المعامل الفاكونباخ	البعد	المتغير
.82		
.82	تميز العاملين LEa	الاداء المتميز للعاملين OP
.81	أدراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي LG	
.83	فهم العاملين للزبائن والسوق LB	
.82	القياس والتحليل والتحسين LC	
.83	الحد من العمليات التسويقية المفرطة ROM	
.82	تقليل المخزون الفائض للعمليات التسويقية RSI	
.79	التقليل من أوقات الانتظار RWT	
.84	الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية TRU	
.83	التقليل من خطوات المعالجة المفرطة ROP	
.81	الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية RUM	التسويق الرشيق LM
.82	التقليل من المخرجات المعيبة تسويقياً RMD	
.82	تنشيط المواهب غير المستغلة والابداع للعاملين AUT	
.82		

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يشير الى نتائج استجابة العينة على فقرات متغيرات البحث وهي كالتالي:

- 1- التحليل الوصفي لابعاد الاداء المتميز للعاملين: يوضح الجدول (٣) الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لكل فقرات وابعاد المتغير

الجدول (٣) نتائج استجابة العينة الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري (n=33)

الانحراف المعياري (Sdi)	الوسط الحسابي الموزون ($X \bar{W}$)	فقرات ابعاد الاداء المتميز للعاملين	ت
فقرات البعد تميز العاملين			
0.956	3.813	LE1	1
0.704	3.600	LE2	2
0.937	2.588	LE3	3
0.666	1.250	LE4	4
1.209	2.075	LE5	5
1.436	2.300	LE6	6
0.896	2.213	LE7	7
0.868	1.738	LE8	8
1.125	2.888	LE9	9
0.704	3.100	LE10	10
2.007	1.850	LE11	11
0.679	3.088	LE12	12
1.015	2.541	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	
فقرات البعد أدراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي			
0.745	2.338	LG1	13



1.014	1.100	LG2	14
1.290	3.138	LG3	15
1.536	1.913	LG4	16
0.731	1.350	LG5	17
0.906	3.163	LG6	18
0.480	3.650	LG7	19
0.957	2.378	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	
		فقرات البُعد فهم العاملين للبيان وسوق	
0.745	2.338	LB1	20
0.502	1.463	LB2	21
0.899	2.450	LB3	22
0.981	2.47	LB4	23
0.781	٢,١٨١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	
		فقرات البُعد التحليل والقياس والتحسين	
0.936	3.400	LC1	24
1.036	2.200	LC2	25
0.686	2.100	LC3	26
0.886	٢,٥٦٦	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	
0.909	2.416	اجمالي الاداء المتميز للعاملين	

من خلال نتائج استجابة العينة في الجدول (٣) على فقرات وابعاد متغير الاداء المتميز للعاملين نجد ان الوسط الحسابي الموزون كان اقل من الوسط الفرضي والبالغ (٣) للابعاد والمتغير والانحراف المعياري كان ضمن الحدود الاحصائية وهو يشير الى ان العينة تتفق ان ادائهم لم يكن بمستوى التميز بسب محدودية توافق متطلبات الاداء المتمز على وفق الاستبانة ومن وجهة نظرهم.

١- التحليل الوصفي لمتغير التسويق الرشيق: يوضح الجدول(٤) الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لكل فقرات وابعاد المتغير.



الجدول (٤) نتائج استجابة العينة الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري (n=33)

الانحراف المعياري (Sdi)	الوسط الحسابي الموزون ($X\bar{W}$)		ت
		فقرات بُعد الحد من العمليات التسويقية المفرطة	
1.47560	2.2879	ROM1	1
1.25798	1.9545	ROM2	2
1.37247	2.4697	ROM3	3
1.23404	1.9848	ROM4	4
1.33502	2.1742	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام	
		تقليص المخزون الفاضل للعمليات التسويقية	
1.31550	2.1515	RSI1	5
1.28973	2.4242	RSI2	6
1.16325	2.5909	RSI3	7
1.53984	2.2424	RSI4	8
1.32708	2.3522	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام	
		التقليل من أوقات الانتظار	
1.32398	2.6970	RWT1	9
1.58820	2.4091	RWT2	10
1.19994	2.7727	RWT3	11
1.77295	2.6818	RWT4	12
1.47126	2.640	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام	
		الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية	
0.54109	1.8788	TRU1	13
0.63172	1.3030	TRU2	14
1.13310	2.9091	TRU3	15
1.44906	2.1515	TRU4	16
0.93874	2.0606	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام	
		التقليل من خطوات المعالجة المفرطة	
0.54109	1.8788	ROP1	17
0.63172	1.3030	ROP2	18
0.42967	2.0000	ROP3	19
1.41981	2.2121	ROP4	20
0.75557	1.8484	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام	
		الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية	
1.63820	3.1970	RUM1	21



0.63172	1.3030	RUM2	22
0.42967	2.0000	RUM3	23
0.72130	1.1818	RUM4	24
0.85522	1.9204	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام	
		التقليل من المخرجات المعيبة تسويقياً	
0.67316	1.9091	RMD1	25
0.77128	1.3333	RMD2	26
0.58097	2.0303	RMD3	27
0.72130	1.1818	RMD4	28
0.64767	1.6437	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام	
		تنشيط المواهب غير المستغلة والإبداع لعاملين	
0.67316	1.9091	AUT1	29
0.77128	1.3333	AUT2	30
0.58097	2.0303	AUT3	31
0.72130	1.1818	AUT4	32
0.68667	1.6136	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام	
1.00703	2.0279	أجمالي التسويق الرشيق	

يعرض الجدول (٤) نتائج استجابة العينة على فقرات وابعاد متغير التسويق الرشيق نجد ان الوسط الحسابي الموزون كان اقل من الوسط الفرضي والبالغ (٣) لابعاد والمتغير والانحراف المعياري كان ضمن الحدود الاحصائية وهو يشير الى ان العينة تتفق ان تطبيق التسويق الرشيق لم يكن بالمستوى المطلوب من وجهة نظرهم. بسب محدودية توافر متطلبات تطبيقه على وفق الاستبانة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية: من خلال اختبار الانحدار لتأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد لفرضية الرئيسية والفرعيات كانت النتائج كالتالي:

١- اختبار الفرضية الرئيسية: يظهر من نتائج الجدول(٥) ان قيمة معامل التحديد (R^2) لأنموذج تحليل تأثير المتغير المستقل الاداء المتميز للعاملين بأبعاده (OP) في متغير التسويق الرشيق بأبعاده مجتمعة (LM) قد بلغت (78). وهذا يعني ان المتغير المستقل (OP) يفسر ما قيمته(78). من التباين الحاصل في المتغير التابع (LM)، وإن (0.22) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات اخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

في حين يظهر من الجدولين (٦,٧) ان تأثير المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة بتأثير المتغير المعتمد بأبعاده مجتمعة لقيمة (Beta) قد بلغ (884). وكان ادنى قيمة (F) المحسوبة (16.866) وتحت مستوى المعنوية (0.1%). وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية.

الجدول (٥) لقيمة معامل التحديد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 ^a	.781	.774	12.16611



a. Predictors: (Constant), OP

المصدر: نتائج برنامج SPSS
الجدول(6) تحليل التباينANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	184.177	1	184.177	16.866	.000 ^b
	Residual	36.338	31	.611		
	Total	59.515	32			

a. Dependent Variable: LM

b. Predictors: (Constant), OP

المصدر: نتائج برنامج SPSS
الجدول (7) تحليل الفرضية الرئيسية لمتغيرات البحثCoefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2.598	.411		3.408	.000
	OP	.364	.096	.884	1.366	.000

a. Dependent Variable: LM

المصدر: نتائج برنامج SPSS

٢ - اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضيات الفرعية من خلال نتائج الجدول (٩)، لتحليل معاملات التأثير للمتغير الاداء المتميز للعاملين بأبعاده (OP) في متغير التسويق الرشيق بأبعاده مجتمعة (LM). قد حقق ميل قيمته على مستوى الفرضية الرئيسية هو (0.884)، فيما كان ميل ابعد المتغير المستقل في المعتمد ان بعد تميز العاملين (LEa) قد حقق ميل قيمته (0.791). وبمستوى معنوية (0.000). وإن أدراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي (LG) كان ميله (.831)، وهي معنوية (0.000)، فيما كان ميل فهم العاملين للبيان وسوق (LB) وقيمتها (0.789). وبمستوى معنوية (.001)، وان القياس والتحليل والتحسين (LC) وبلغت قيمته (0.815). وبمستوى معنوية (.001)، هذا يدل على ان تطبيق الاداء المتميز للعاملين بأبعاده سوف ينعكس بشكل ايجابي ومؤثر في التسويق الرشيق وبشكل ايجابي لتحسينه في عينة البحث. ويوضح الجدول (٩) قيمة اختبار (t) للفرضية الرئيسية بلغ (8.937) والفرعية تميز العاملين (LEa) قد بلغت (7.729)) أدراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي (LG)(1.587) وميل فهم العاملين للبيان وسوق (LB) وقيمتها (2.069) وان القياس والتحليل والتحسين (LC) بلغ (1.155) والكل بمستوى معنوية (0.000).

الجدول(٨) تحليل التباين لمتغير وابعاد المستقل في المعتمد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3347.782	4	836.945	5.564	.002 ^b
	Residual	4211.733	28	150.419		
	Total	7559.515	32			

a. Dependent Variable: LM

b. Predictors: (Constant), LC, LG, LEa, LB

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الجدول(٩) تحليل المعاملات التأثير لأبعاد متغير الاداء المتميز للعاملين والتسويق الرشيق

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	81.303	11.735		8.937	.000



LEa	.193	.199	.791	7.729	.000
LG	.818	.174	.831	1.587	.000
LB	.775	.169	.789	2.069	.000
LC	1.739	.171	.815	1.155	.000

a. Dependent Variable: LM

المصدر: نتائج برنامج SPSS

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

- يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي تم التوصل لها والتوصيات التي تم صياغتها لغارض المعالجة.
- اولاً: الاستنتاجات:** توصل البحث الحالي الى مجموعة من الاستنتاجات وهي:
- أ. لم يظهر اداء عالي ومتميز مما انعكس في تعزيز التسويق الرشيق بالشكل المطلوب وذلك لأن الشركة فتية ولا تمتلك عاملين يتميزون بالمهارات والقدرات العالية لذلك.
 - ب. لم يكن ادراك العاملين للخطيط الاستراتيجي بالمستوى المطلوب لذا لم يدعم تطبيق التسويق الرشيق لأن ادارة الشركة عند وضعها للخطط الاستراتيجية لم تولي الاهتمام بجعل العاملين في المستويات الادنى من فهمها لهذه الخطط معتقدة ان الخطة الاستراتيجية الجيدة يمكن تطبيقها من قبل العاملين.
 - ج. ظهر قصور من العاملين وبما يتعلق بهم بخصوص المنتجات او الخدمة المقدمة من قبل مراكز البيع في الشركة بسب محدودية التخصصات والمعرفة بالاداء التسويقي رغم ادخالهم بدورات مع متخصصين ولكنهم بحاجة الى تدريب اضافي. مما انعكس في تعزيز التسويق الرشيق.
 - د. لم يكن اسلوب التحليل والقياس والتحسين مطبق بشكل مناسب مما انعكس في تطبيق التسويق الرشيق. اذ يحتاج هذا البعض الى امكانيات لم تكن متوفرة بالشكل المطلوب مثل اساليب تحليل الكلف والبيع خفضها وقياسها واجراء التحسين المبني على اساس المعرفة والجودة وموثوقية كل المعلومات ومتطلبات التحسين من قبل افراد يمتلكون القدرات الفكرية للتحسين، فضلا عن توفر الموارد المالية والمعلوماتية المناسبة.
 - ه. ظهر تأثير الاداء المتميز للعاملين مؤثرا وذلك من خلال قبول الفرضية الرئيسية والفرعية في تعزيز التسويق الرشيق فكلما كان الاول عاليا تعزز التسويق الرشيق وبذلك تم اختبار النموذج للبحث.
 - ز. ان تطبيق التسويق الرشيق يحتاج الى متطلبات كثيرة وان ما متوفرا منها لم يكن بالمستوى المطلوب من امكانيات مادية وتقنية ومهارات بشرية لذا كانت المشكلة هي محدودية تطبيقه.
- ثانياً: التوصيات:** تم صياغة التوصيات المناسبة في ضوء الاستنتاجات للبحث وهي:
- أ. تميز اداء العاملين ولكي يتحقق على ادارة الشركة الاهتمام باستقطاب العاملين اصحاب القدرات والمهارات العالية، واختيار من هم متميزين وادخالهم بدورات اضافية لكتسابهم لمهارات اضافية لكي تتحقق انتاجيتهم بالشكل المطلوب لينعكس في تعزيز التسويق الرشيق.
 - ب. ان تهتم ادارة الشركة بخططها الاستراتيجية وان تعمل على عرضها بشكل مفصل مع مشاركة الجميع بحسب عمله ودوره فيها قبل التنفيذ وذلك لتحقيق ادراك العاملين لها مما ينعكس بتطبيقها بالشكل الامثل وتعزيز التسويق الرشيق اجمالاً.
 - ج. الاهتمام من قبل ادارة الشركة بالسوق والزبائن من خلال متابعة حاجاتهم وطلباتهم والاهمام بتنفيذها، وذلك من خلال اختبار العاملين بالتخصص المناسب وادخالهم الدورات المناسبة لاكتسابهم المهارات بالتعامل وفهم حاجات الزبائن والسوق، او من خلال استقطاب المتخصصين واصحاب الخبرات في العملية التسويقية والتعامل مع الزبائن والاعتماد عليهم، وذلك بهدف تعزيز تحقيق التسويق الرشيق في عينة البحث.
 - د. ان تتبني ادارة الشركة اساليب التحليل والقياس المناسبة لغرض اجراء التحسين المناسب من خلال توخي الدقة في المعلومات الشاملة وحساب الكلف والمتطلبات المناسبة من معرفية ومادية وبشرية لاجراء التحسين المناسب وبالاعتماد على اصحاب القدرات والتخصص لينعكس في تعزيز التسويق الرشيق.
 - ه. ان تهتم ادارة الشركة بالدراسة لكل متطلبات تعزيز الاداء المتميز لعاملاتها والعمل على توفيرها بحسب الامامية وخلال خطة مبرمجة لانه اساس تعزيز التسويق الرشيق.



ز. ان تقوم ادارة الشركة باعادة دراسة شاملة لكل ما يحتاجه تطبيق التسويق الرشيق من امكانات مالية او تقنية او معلومات او موارد بشرية متخصصة وتوفيرها من الشركة او الاستعانة بالجهات الاخرى ذات العلاقة لتعزيز تطبيقه والاستفادة من خبراتهم.

المصادر

- 1- Abid, M.,& Özkan, S.(2009). The Relationship Between Lean Manufacturing & Customer's Demand Uncertainty, Master's Thesis of industrial engineering, Jönköping Institute of Technology.
- 2- Akao, Y.(1990). Quality Function Deployment, Productivity Press, New York.
- 3-Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students.
- 4-Armstrong, Michael, (2009), "Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines", London, Clays Ltd.
- 5-Comm, C.L.,& Mathaisel, D.F.X.(2005). A Case Study In Applying Lean Sustainability Concepts To Universities, International Journal of Sustainability in Higher Education, 6(2), 134-146.
- 6-Dahlgaard, J.J.,& Dahlgaard-Park, S.M.(2006). Lean Production, Six Sigma Quality, TQM And Company Culture, The TQM Magazine, 18(3), 263-281.
- 7-Ghezzi, A.,& Cavallo, A. (2018). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. Journal of Business Research, Vol. xxx, No. xxxx, 1-19.
- 8-Gibbison, P. M., Kennedy, C., Burgess, S. C.,& Godfrey, P.(2012). The Development Of A Lean Resource Mapping Framework: Introducing An 8th Waste, International Journal of Lean Six Sigma, 3(1), 4-27.
- 9-Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). Quality management for Organizational excellence. Upper Saddle River, NJ: pearson.
- 10-Holmström, J., Främling K., Kaipia, R.,& Saranen, J.(2002). Collaborative planning forecasting and replenishment: New solutions needed for mass collaboration, Supply Chain Management, An International Journal,7(3), 136-145.
- 11-Johnson, K. R., Ennis-Cole, D., & Bonhamgregory, M. (2020). Workplace Success Strategies for Employees With Autism Spectrum Disorder: A New Frontier for Human Resource Development. Human Resource Development Review, 1534484320905910.
- 12-Lee. a (2018). Isokinetics in human performance. Human Kinetics.
- 13-Makhomu, J. K.(2012). Lean Manufacturing Implementation: A Perspective On Key Success Factors, Master's Thesis of Business Administration, Graduate School of Business and Leadership College, University Of Kwazulu-Natal.
- 14-Moi, L., Cabiddu, F.,& Frau M. (2019). Towards the Development of an Agile Marketing Capability, 137-148, In: Cabitza, F. Batini, C. & Magni, M. (Eds) Organizing for the Digital World: An Overview of Current IT Solutions to Support Individuals, Communities and Societies, Organizing for the Digital World, Lecture Notes in Information Systems and Organisation, Vol (28), Springer.
- 15-Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). Factors influencing employees' performance: a study on the Islamic Banks in Indonesia. International journal of business and social science, 5(2).
- 16-Payaro, A.,& Papa, A. R.(2014). The Wastes In The Lean Marketing: A Proposed Taxonomy And An Exploratory Study On Italian SMEs, Paper presented at International Conference on Business Excellence, Bucharest, University of Economic Studies, 1-7.



- 17-Payaro, Andrea, Papa Anna Rita.(2017) Logistics Outsourcing: Why Do Not Some Italian SMEs Adopt the Externalization? *Asian Business Research* 2(2):46
- 18-Qatawneh, N. (2019). Investigating sustainable strategic alignment of IT-business and organisational performance: the role of business excellence in Jordan (Doctoral dissertation, Brunel University London).
- 19-Ree, S., & Ma, Y. (2009). Analysis about Korean Enterprise through China Excellence Performance Model and Comparison with China Enterprise. *Asian Journal on Quality*.
- 20-Romero, D.,& Rossi, M.(2017). Towards Circular Lean Product-Service Systems, *Procedia CIRP*, (64), 13 – 18.
- 21-Sternad,Dietmar, Krenn, Melanie, Schmid, Stefanie(2019) Business excellence for SMEs : motives, obstacles, and size-related adaptations, *Total quality management & business excellence*. - Abingdon : Routledge, Taylor & Francis Group, ISSN 1478-3371, ZDB-ID 2129076-3. - Vol. 30.2019, 2, p. 151-168