



## الاداء المتميز للعاملين وتأثيره في تعزيز التسويق الرشيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل

أ.د. حاكم جبوري الخفاجي

م. عفراء عباس حمادة

جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد

جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد

### المستخلص

الغرض من البحث هو تشخيص اسباب انخفاض تطبيق التسويق الرشيق وماهو 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 للتطبيق واختيار عينة قصدية من قسم التسويق والمبيعات في الشركة ومراكز البيع والبالغ عددهم (38) والصالح للتحليل (33) وبنسبة استجابة (87 %) وهي مقبولة احصائيا , 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 وتضمن 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 استفادة المستفيدين 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 فنية ولا تمتلك كل متطلبات التطبيق مثل اداء متميز من العاملين وامتلاك الموارد البشرية المتخصصة وذات الامكانيات العالية, وتم صباغة 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 ومرتبطة 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 سلباً في ادائها التسويقي، فضلاً 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 والحاجات 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. إختبار وقياس مستوى تأثير الاداء المتميز للعاملين وابعاده في تعزيز التسويق.
٢. تشخيص أسباب انخفاض مستوى تطبيق التسويق الرشيق ومحدودية امتلاك العاملين الاداء المتميز.
٣. تشخيص مدى توفر متطلبات التسويق الرشيق والاداء المتميز للعاملين واختبار النموذج الفرضي للبحث.

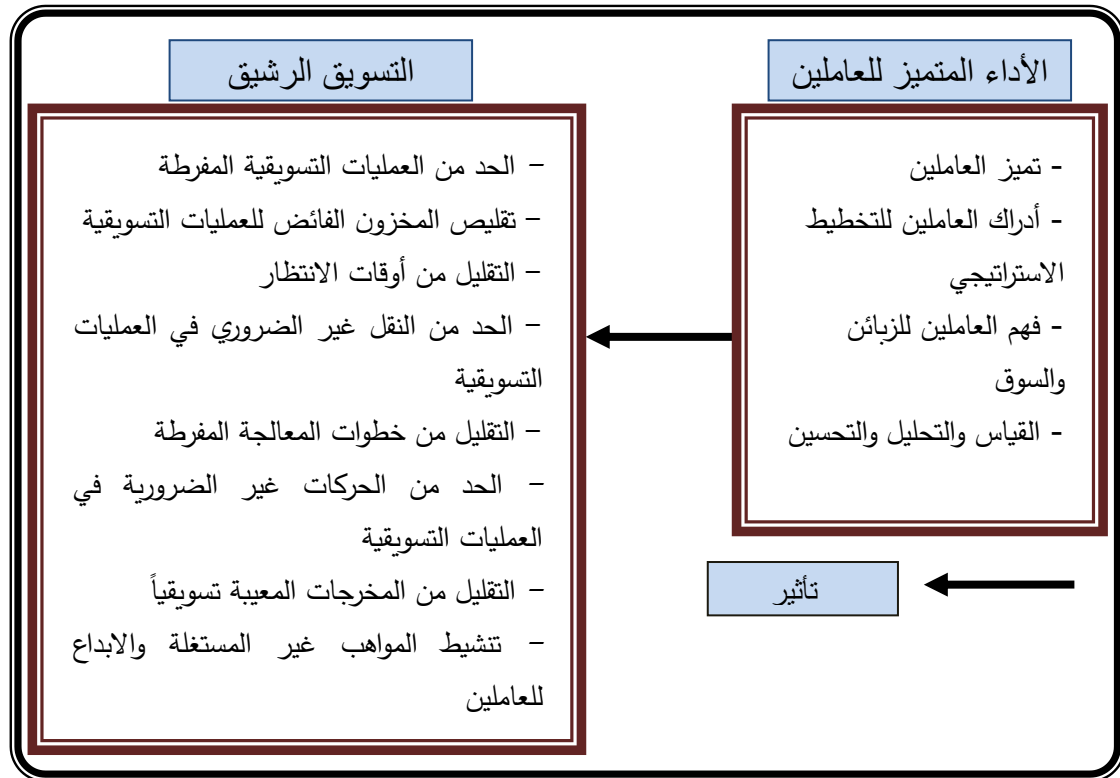
#### ثالثاً: أهمية البحث

تتسم أهمية البحث الحالي بالاتي:

- ١ - أهمية معرفية من خلال تناول متغيرات تمتاز بالحدثة من الموارد البشرية والتسويق.
- ٢ - أهمية تطبيقية تستفاد منها عينة البحث شركة وإدارة 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



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث.

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

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

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

ج. يوجد تأثير طردي موجب ذو دلالة احصائية لبعد فهم العاملين للزبائن والسوق في متغير التسويق الرشيق بأبعاده مجتمعة.

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

#### خامساً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار شركة نور الكفيل مجال للتطبيق وتم اختيار عينة قصدية من قسم التسويق والمبيعات في الشركة ومراكز البيع والبالغ عددهم (٣٨) والصالح للتحليل (٣٣) ونسبة استجابة (٨٧ %) وهي مقبولة احصائياً، وتم اعتماد الاستبانة اداة رئيسة للبحث هي تضمنت **المحور الاول** المعلومات الشخصية للمستجيبين وتضمن (4) فقرات وهي من اعداد الباحثان.

**المحور الثاني** المتغير المستقل الأداء المتميز للعاملين بأبعاده الأربعة وعدد فقراته (25) وتبنى الباحثان مقياس (Ree & Ma, 2009: 92) بعد ان تم تكيفه ليناسب بيئة عينة البحث. **والمحور الثالث** متغير التسويق الرشيق وتم اختيار مقياس (Payaro & Papa, 2017: 292-295) لانه يتناسب مع بيئة البحث بعد تكيفه وبأبعاده الثمانية وعدد فقراته (٣٢) **سادساً: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة:**

إعتمد الباحث على مجموعة من الاساليب الاحصائية لغرض تحليل البيانات والحصول على النتائج، منها في الجانب الوصفي لاستجابات العينة وتتضمن (النسب المئوية والوسط الحسابي والموزون، والانحراف المعياري)، بأستعمال برنامج (SPSS.V.24) في اختبار الفرضيات.



## المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: الاداء المتميز للعاملين: سيتم تناول الفقرات الآتية

### ١- مفهوم الاداء المتميز للعاملين

الاداء المتميز للعاملين يشير الى 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 الاداء والحفاظ عليها بفضل جهد عاملاتها، والتي تلبي أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة وتتميز على منافسيها. يرى (Lee, 2018:1) أن تحقيق الاداء المتميز يتم من خلال مساعدة وخدمة العاملين إذ يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تطور وتدعم وتشجع وتساهم في تمكين العاملين من بناء القدرات التي تساعد المنظمة على تسخير هذه القدرات وتوجيهها بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق رسالة واستراتيجية ورؤية وأهداف المنظمة وبهذه العقلية تكون نقطة الانطلاق باتجاه الموارد البشرية الاستراتيجية.

### ٢- أهداف الاداء المتميز للعاملين

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

توضيح أهداف المنظمة إلى العاملين وفرق العمل.

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

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 الاداء إزاء الأهداف المتفق عليها بصورة مشتركة.

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

ز. التركيز على التحسين المستمر وإعادة ابتكار القدرات الأساسية.

ح. بذل الجهود الكبيرة نحو تطوير الموارد البشرية طويل الأمد.

### ٣- أبعاد الاداء المتميز للعاملين

تبنى الباحثان مقياس (Ree & Ma, 2009:92) الخاص بقياسه والذي تم تكيفه كونه يتناسب مع عينة وبيئة البحث الحالي والذي يتكون من:

١- تميز العاملين: يرى (Muda et al., 2014:74) أن الاداء 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 الاداء. وهذا يشمل جودة الفرد أو كميته 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 الاستراتيجي: أشار (Johnston, 2018:12) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل جزءاً من الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في الوقت ذاته، فإذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثل آليات متطورة للعمل، فإن الإدارة الاستراتيجية تمثل فكراً إبداعياً متجديداً.

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

٤- التحليل والقياس والتحسين: يرى (Qatawneh, 2019:66) أن مقاييس الاداء 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 الاستراتيجية، كما يصعب تنفيذها عملياً وتميل إلى أن تكون غير مرنة ومجزأة. ويتناقض هذا مع التفكير المستمر للتحسين، ويهمل متطلبات الزبائن. كما تم تحديد بعض القيود المتعلقة بإدارة التصنيع التقليدية وتركيزها القوي على زيادة الإنتاجية والأرباح، وخفض التكلفة هذا وغيره لا يتحقق لها إلا بتوفير موارد بشرية مناسبة، والتي بدورها تزيد من الاهتمام بتعزيز الجودة والموثوقية والتسليم بالوقت المناسب، وقدرة مرنة ونشر فعال 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 الأنشطة والعمليات التي لا يريدها الزبون المستهدف أو التي لا يطلبها ولا تتوافق مع توقعاته. (Moi et al.,2019: ١٤٣) أو انه منهج يركز على الزبائن والقيمة، ومحاولة القضاء على كافة انواع الهدر الخاصة بعمليات التسويق، وفهم جميع الأنشطة والعمليات التي لا يريدها الزبون المستهدف أو التي لا يطلبها ولا تتوافق مع توقعاته. (Ghezzi & Cavallo,2018: 3)

## ٢ - اهداف التسويق الرشيق

الهدف الرئيس من التسويق الرشيق هو التخلص المستمر من الهدر وذلك عن طريق اجراء عملية التحسين المستمر، فضلاً عن تقديم أكبر 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 والتسليم بشكل اسرع واكثر مرونة.
- هـ. تخفيض التكاليف.
- ز. تقليل الفترات الزمنية لتدفق نشاط العمليات.
- ح. ازالة الأنشطة غير الضرورية.
- ك. تحقيق الكفاءة بأقل جهد.
- ل. 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. مثال على ذلك إن الوظيفة التي يتم إدخالها على جهاز إلكتروني 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 مقارنةً بالطلب الفعلي في السوق. كما أن توقعات المبيعات دائماً ما تكون صعبة التكهّن، وفوق كل ذلك اذا لم تتم ادارتها بالشكل المناسب والصحيح ولا سيما في الاقتصادات الديناميكية للغاية والسريعة التحول عندها 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 تلبي الطلب في السوق وبالأخص في الصناعات التي تكون فيها أوقات 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، ففي حالة عدم التخطيط لوقت الانتظار غالباً 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 واسباباً 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 التخفيض 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 وموثوقة، 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 البسيطة منها فيما يتعلق بأي عملية أو 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 عاملاً مهماً ومحددًا لرضا الزبائن كما ان زيادة معدلات العيوب على المنتجات يمكن أن تعطي تأثيراً سلبياً على الزبون 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 والابداع للعاملين:** يشير هذا النوع من الهدر الى قلة استخدام ابداعات العاملين، أن وجود ثقافة تنظيمية منفتحة ونزيهة تمكن العاملين من وضع اقتراحات والمشاركة بنشاط في أنشطة رسم الخرائط العملية دون خوف من تداعياتها. (Comm & Mathaisel,2005:136) وفقاً لـ Dahlgaard & Dahlgaard (Park,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 عاملها يمكنها عندئذ التخلص من انواع الهدر السبعة الأخرى وتعمل على تحسين أدائها التسويقي بشكل مستمر.

### المبحث الثالث

### الجانب العملي

### ويتضمن الاتي

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		
العمر	اقل من 20	2
	30 - 21	١٢
	40 - 31	13
	41 فأكثر	6
المجموع الكلي		
مستوى التعليم	اعدادية	٨
	دبلوم	١٢
	بكالوريوس	١١
	شهادات عليا	٢
المجموع الكلي		
عدد سنوات الخبرة	اقل من سنة	٣٣
	5 - 1	٣
	10 - 6	١١
	15 - 11	١٣
	اكثر من ١٦	٤
		٢
المجموع الكلي		
٣٣		

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

ثانياً: **ترميز فقرات المقياس ومعامل الفا كرونباخ:**

تتكون اداة البحث من الجزء الاول يبعد 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 الفاكرونباخ لها مقبول علمياً.





الجدول (٢) ترميز المتغيرات والابعاد ومعامل الفاكونباخ

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

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

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

١- 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)

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



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 للزبائن والسوق	
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 بسبب محدودية توافر 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)

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



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 والابداع للعاملين	
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) للابعاد والمتغير والانحراف المعياري كان ضمن الحدود الاحصائية وهو يشير الى ان العينة تتفق ان تطبيق التسويق الرشيق لم يكن بالمستوى المطلوب من وجهة نظرهم. بسبب محدودية توافر متطلبات تطبيقه على وفق الاستبانة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية: من خلال اختبار الانحدار لتأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد للفرضية الرئيسية والفرعية كانت النتائج كالآتي:

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 (٠.٧٨) وهذا يعني ان المتغير المستقل (OP) يفسر ما قيمته (٠.٧٨) من التباين الحاصل في المتغير التابع (LM), وإن (٠.٢٢) 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) قسدت بـ (٠.٨٨٤) وكان قيمة (F) المحسوبة (١٦.٨٦٦) وتحت مستوى المعنوية (٠.٠١٪) وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية.

الجدول (٥) قيمة معامل التحديد

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 <sup>a</sup>	.781	.774	12.16611



a. Predictors: (Constant), OP

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الجدول (6) تحليل التباين

ANOVA<sup>a</sup>

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

a. Dependent Variable: LM

b. Predictors: (Constant), OP

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

الجدول ( ٧ ) تحليل الفرضية الرئيسية لمتغيرات البحث

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	٢.598	.411		3.408	.000
	OP	.364	.٠٩6	.884	1.366	.٠٠0

a. Dependent Variable: LM

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

## ٢ - اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضيات الفرعية من خلال نتائج الجدول ( ٩ ، ٧ ) 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 (.884) فيما كان ميل ابعاد المتغير المستقل في المعتمد ان بعد تميز العاملين (LEa) قد حقق ميل قيمته (.791) وبمستوى معنوية (.000) وإن أدراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي (LG) كان ميله (.831)، وهي معنوية (.000)، فيما كان ميل فهم العاملين للزبائن والسوق (LB) وقيمته (.789) وبمستوى معنوية (.001)، وإن القياس والتحليل والتحسين (LC) وبلغت قيمته (.815) وبمستوى معنوية (.001)، وهذا 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) والفرعيات تميز العاملين (LEa) قد بلغت (7.729) أدراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي (LG) (1.587) وميل فهم العاملين للزبائن والسوق (LB) وقيمته (2.069) وإن القياس والتحليل والتحسين (LC) بلغ (1.155) والكل بمستوى معنوية (.000).

الجدول (٨) تحليل التباين لمتغير ابعاد المستقل في المعتمد

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3347.782	4	836.945	5.564	.002 <sup>b</sup>
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<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
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 لاغراض المعالجة.

**أولاً: الاستنتاجات:** توصل البحث الحالي الى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

أ. لم يظهر اداء عالي ومتميز مما انعكس في تعزيز التسويق الرشيق بالشكل المطلوب وذلك لان الشركة فتيية ولا تمتلك عاملين يتميزون بالمهارات والقدرات العالية لذلك.

ب. لم يكن أدراك العاملين للتخطيط الإستراتيجي بالمستوى المطلوب لذا لم يدعم تطبيق التسويق الرشيق لان 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 بفهمهم للزبائن والسوق مما انعكس على تلبية متطلباتهم او معرفة ارائهم ومقترحاتهم بخصوص المنتجات او الخدمة المقدمة من قبل مراكز البيع في الشركة بسبب 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 البعد الى امكانيات لم تكن متوفرة بالشكل المطلوب مثل اساليب تحليل الكلف واليات 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.

هـ. ظهر تأثير الاداء المتميز للعاملين مؤثرا وذلك من خلال قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية 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 متوفر منها لم يكن بالمستوى المطلوب من امكانيات مادية وتقنية ومهارات بشرية لذا كانت المشكلة هي محدودية تطبيق.

**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 لكسبهم 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 ولتعزيز التسويق الرشيق اجمالاً.

ج. الاهتمام من قبل ادارة الشركة بالسوق والزبائن من خلال متابعة حاجاتهم وطلباتهم والاهتمام بتنفيذها، وذلك من خلال اختيار العاملين بالتخصص المناسب وادخالهم الدورات المناسبة لاكسابهم 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 تتبنى 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.

هـ. ان تهتم ادارة الشركة بالدراسة لكل متطلبات تعزيز الاداء المتميز لعاملها والعمل على توفيرها بحسب الاهمية وخلال خطة مبرمجة لانه اساس تعزيز التسويق الرشيق.



ز. ان تقوم ادارة الشركة باعادة ودراسة شاملة لكل ما يحتاجه تطبيق التسويق الرشيق من امكانات مالية او تقنية او معلومات او موارد بشرية متخصصة وتوفرها 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- Gibbson, 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