



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

اعتماد التسويق الرشيق في تحقيق الأداء التسويقي المستدام من خلال تبني عمليات الاستراتيجية الخضراء

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الاسمدة
الجنوبية

اطروحة مقدمة المجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة
دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال

من قبل

علي فباش محمد الهاشمي

بإشراف

أ.د. فيصل علوان الطائي

2018 م

بإشراف

أ.د. علاء فرحان طالب

1439 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ رَبِّ ادْخُلْنِي مَدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مَخْرَجَ صِدْقٍ وَأَجْعَلْ لِي
مِنْ لَدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيرًا ﴿٨٠﴾

صِدْقًا لِلَّهِ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

سورة الإسراء (٨٠)



الاهداء

الحمد لله كثيرا وسبحان الله بكرة وأصيلا الذي مَنَّ علينا بنعمه وإحسانه
إلى من بَلَّغ الرسالة وأدى الأمانة نبى الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه
والهى الطيبين الطاهرين .

إلى من كرمهما العلي القدير في كتابه المنزل والدي ووالدتي ... اللذين رحلا
قبل أن أكمل هذا الطريق رحمة وغفرانا .

إلى من ساعدني ووقف معي مدة دراستي إخوتي وأخواتي ... وفاءً وإخلاصاً .
إلى من تحملوا الكثير من العناء والصبر والمشقة ... زوجتي وأبنائي وبناتي
جزاهم الله خير الجزاء .

إلى كل من جاد بكلمة طيبة وصادقة أهدي هذ الجهد المتواضع ... تحية
وتقديرًا واحترامًا.

علي غباش محمد

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي علا فقهر وملك فقدر وعفا فغفر وعلم وستر وهزم ونصر وخلق ونشر . اللهم لك الحمد والشكر والثناء على فضلك ونعمتك واحسانك الذي لا ينقطع وعلى رسوك الكريم الذي بعث رحمة للعالمين وعلى الله الطيبين الطاهرين.

اما بعد اتوجه بخالص شكري وامتناني وتقديري الى السيدين المشرفين الفاضلين الاستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) والاستاذ الدكتور (فيصل علوان الطائي) لما قدماه من ارشادات وتوجيهات قيمة وكانا سنداً وعوناً لي فلم يبخلوا بأي جهد او توجيه لإخراج هذا الجهد المتواضع بهذه الكيفية فجزاهم الله عني خير الجزاء.

ومن واجب العرفان الذي يملي على الباحث ان يتقدم بالشكر والامتنان للسيد رئيس لجنة المناقشة المحترم والسادة اعضاء اللجنة المحترمين لقبولهم مناقشة هذه الدراسة وتحملهم عناء السفر ومشقة الطريق ، أمد الله بأعمارهم وسدد خطاهم نحو الخير والصلاح .

واتوجه بشكري وامتناني الى السيد عميد الكلية المحترم الاستاذ الدكتور (عواد كاظم الشعلان) والاستاذ المساعد الدكتور (حيدر يونس الموسوي) لرعايتهم الدراسات العليا فجزاهما الله خير الجزاء .

ومن واجب العرفان بالجميل ان اقدم شكري وامتناني الى اساتذة كلية الادارة والاقتصاد واطم منهم بالشكر والاحترام الاستاذ المساعد الدكتور احمد كاظم بريس لما قدموه من توجيهات وملاحظات قيمة دعائي لهم بالخير والتوفيق .

ومن باب الوفاء ان اوجه شكري وتقديري الى السادة المحكمين الذين أسهموا في تقويم الاستبانة الخاصة بالدراسة وشاركوا في ابداء الملاحظات والتوجيهات القيمة . وأوجه الشكر والتقدير الى كل من راجع هذا الجهد لغويا وعلميا متمنيا لهما الصحة والعافية .

واود ان اقدم شكري وتقديري الى زملائي في الكلية التقنية الادارية في البصرة واطم منهم اخي وزميلي الاستاذ المساعد الدكتور (عبد السلام ابراهيم عبيد) الذي لم يبخل بأي جهد او ملاحظات قيمة ومتابعة مستمرة بدءاً من العنوان وحتى ختام الدراسة وكذلك الاستاذ المساعد الدكتور (أسعد غبيش الخفاجي) والاستاذ المساعد الدكتور (صفاء محمد هادي الجزائري) والمدرس الدكتور (عبد الرضا ناصر محسن) فجزاهم الله جميعاً عني خير الجزاء . كما اوجه شكري وأمتاني الى زملائي في الدراسة الذين لم يبخلوا بأي جهد ولا مساعده وهم السادة (علي كاظم حسين ، علي حسين عليوي ، علي عبد الحسين حميدي ، هدى هادي) والى كل من وقف معي ولو بكلمة او نصيحة . اسأل الله العلي القدير ان يجزي الجميع خير الجزاء أنه ولي التوفيق .

الباحث

المستخلص:-

تواجه منظماتنا الوطنية العديد من التحديات والصعوبات الخطيرة التي تحول دون مواكبتها للتطورات المتسارعة نحو عصر التسويق الرشيق بعد تراجع مزايا الكلفة واقتصادات الحجم امام مزايا سرعة الاستجابة والمرونة واقتصادات النطاق . وفي ضوء ذلك فأن من اسباب اختيار موضوع الدراسة هو شيوع فلسفة الرشاقة في جميع مناحي حياة المنظمة ، أذ لابد من أن يكون هنالك دور للتسويق في تبني فلسفة الرشاقة وذلك من أجل الحد من الهدر في كل نشاط من الأنشطة التسويقية ، وكذلك أهمية الدور الذي تؤديه عمليات الاستراتيجية الخضراء من خلال تبني فلسفة التسويق الاخضر في تجنب الهدر ، فضلا عن مساهمة الأداء التسويقي ومن خلال تبني فلسفة الاستدامة في توفير منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية ، بل المشاركة المسؤولة في المنظمة باتجاه تعزيز الاستدامة في المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية. وتتمحور مشكلة الدراسة حول تساؤلات جوهرية عديدة ابرزها كيف يسهم التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي المستدام ؟ وما طبيعة التأثير الوسيط الذي تمارسه عمليات الاستراتيجية الخضراء في تفعيل معنوية علاقة التأثير بين منهجية التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام ؟ وقد طورت تلك التساؤلات بناء على ما جاء في نتائج دراسة مسحية اولية اعدت لهذا الغرض . وتتمثل اهمية الدراسة في البعد الميداني القائم على محاولات تشخيص وتحليل واقع التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام ومستوى تنفيذ عمليات الاستراتيجية الخضراء في الشركة ميدان الدراسة وصولا الى تعزيز وتحسين مؤشرات التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام .ان هدف الدراسة الحالية يتمثل في تشخيص وتحليل واقع منهجية التسويق الرشيق وتأثيرها في الاداء التسويقي المستدام من خلال الدور الوسيط لعمليات الاستراتيجية الخضراء. وجرى اختيار الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية كمجتمع لإجراء الدراسة . وتم انتخاب عينة عمدية مؤلفة من (292) فرداً ومن مستويات الادارة العليا والوسطى والتنفيذية . ومن ابرز فرضيات الدراسة هو وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين كل من التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء والاداء التسويقي المستدام . وجرى تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة . وقد وظف الباحث المنهج التحليلي الوصفي لقياس مؤشرات المتغيرات المعتمدة . وعلى وفق مقياس (Likert) الخماسي ، فضلا عن المعرفة النظرية والمقابلات الشخصية. وقد اخضعت البيانات للتحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS) ، التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار اداة القياس ،معاملات الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى عدة استنتاجات من ابرزها ان هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين ابعاد التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام ، وأن هناك دور وسيط وتأثير غير مباشر بين ابعاد التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام من خلال عمليات الاستراتيجية الخضراء ، أما اهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة فهي ، تعزيز توجه الشركة قيد الدراسة باتجاه تهيئة متطلبات اعتماد منهجية التسويق الرشيق في عملياتها التسويقية ، تفعيل دور منهجية التسويق الرشيق في الشركة موضوع الدراسة بما يسهم في تحقيق الاداء التسويقي المستدام .

الكلمات المفتاحية : التسويق الرشيق ، عمليات الاستراتيجية الخضراء ، الاداء التسويقي المستدام .

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع | التسلسل |
|----------|--|----------------|
| ب | الآية القرآنية | 1 |
| ت | الاهداء | 2 |
| ث | شكر و عرفان | 3 |
| ج | المستخلص | 4 |
| ر - ش | قائمة المحتويات | 5 |
| ش - ض | قائمة الجداول | 6 |
| ض | قائمة الاشكال | 7 |
| ط | قائمة المصطلحات | 8 |
| ط | قائمة الملاحق | 9 |
| ظ | قائمة المختصرات | 10 |
| ١ | المقدمة | 11 |
| ٣ - ٣١ | الفصل الاول : بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة . | |
| ٤ - ١٤ | المبحث الاول : بعض الجهود المعرفية السابقة | 1.1 |
| ٤ | بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التسويق الرشيق | 1.1.1 |
| ٧ | بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير عمليات الاستراتيجية الخضراء | 2.1.1 |
| ١٢ | بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاداء التسويقي المستدام | 3.1.1 |
| ١٤ | تحليل ومناقشة الدراسات السابقة ومدى الافادة منها | 4.1.1 |
| ١٥ - ٣١ | المبحث الثاني : المنهجية العلمية الخاصة بالدراسة | 2.1 |
| ١٥ | اشكالية الدراسة | 1.2.1 |
| ١٥ | اشكالية الدراسة الفكرية | 1.1.2.1 |
| ١٦ | اشكالية الدراسة الميدانية | 2.1.2.1 |
| ١٨ | اهمية الدراسة | 2.2.1 |
| ١٩ | اهداف الدراسة | 3.2.1 |
| ١٩ | مبررات اختيار الدراسة | 4.2.1 |
| ٢٢ | المخطط الفرضي للدراسة | 5.2.1 |
| ٢٣ | فرضيات الدراسة | 6.2.1 |
| ٢٤ | حدود الدراسة | 7.2.1 |
| ٢٤ | مبررات اختيار عينة الدراسة | 8.2.1 |
| ٢٥ | وصف مجتمع وعينة الدراسة | 9.2.1 |
| ٢٥ | وصف مجتمع الدراسة | 1.9.2.1 |
| ٢٥ | وصف الشركة ميدان الدراسة | 1.1.9.2.1 |
| ٢٧ | وصف عينة الدراسة | 2.1.9.2.1 |
| ٢٩ | اساليب جمع البيانات | 10.2.1 |
| ٣٠ | الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة | 11.2.1 |
| ٣١ | التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة | 12.2.1 |
| ٣٢ - ١٣٢ | الفصل الثاني : الجوانب المفاهيمية والمنطلقات الفكرية لمتغيرات الدراسة | |
| ٣٣ - ٧٢ | المبحث الاول : التسويق الرشيق | 1.2 |
| ٣٣ - ٣٦ | التأريخ الموجز للتسويق الرشيق | 1.1.2 |
| ٣٦ | منظور مفاهيمي لفلسفة التسويق الرشيق | 2.1.2 |
| ٣٦ | مفهوم التسويق الرشيق | 3.1.2 |
| ٣٨ - ٤٣ | التسويق الرشيق: المبادئ ، الاهمية ، الاهداف ، الفوائد | 4.1.2 |
| ٣٩ | مبادئ التسويق الرشيق | 1.4.1.2 |

| | | |
|---------|--|---------------|
| ٤٢ | اهمية التسويق الرشيق | 2.4.1.2 |
| ٤٢ | اهداف التسويق الرشيق | 3.4.1.2 |
| ٤٣ | فوائد التسويق الرشيق | 4.4.1.2 |
| ٤٤ – ٤٩ | العلاقة بين التفكير الرشيق والتسويق الرشيق | 5.1.2 |
| ٤٤ | البداية التمهيدية للتسويق الرشيق | 1.5.1.2 |
| ٤٦ | فجر التسويق الرشيق | 2.5.1.2 |
| ٤٧ | الهدر والادوات في استراتيجية التسويق الرشيق | 3.5.1.2 |
| ٤٧ | الهدر والادوات في التسويق الرشيق : نموذج مقترح | 4.5.1.2 |
| ٤٩ | تطبيق الرشاقة في مجال المبيعات والتسويق والانتقال الى عملية التفكير | 5.5.1.2 |
| ٥٢ | كيف يمكن تطبيق التفكير الرشيق والمنهجية الرشيقة على التسويق ؟ | 6.1.2 |
| ٥٢ | اسباب اختيار التسويق الرشيق | 7.1.2 |
| ٥٤ | التسويق الرشيق : التخصصات ، المنهج | 8.1.2 |
| ٥٤ | التخصصات | 1.8.1.2 |
| ٥٦ | منهج التسويق الرشيق | 2.8.1.2 |
| ٥٨ – ٦٧ | الهدر في التسويق الرشيق والتحسين المستمر | 9.1.2 |
| ٥٨ | الهدر في التسويق الرشيق : أبعاداً ومؤشرات | 1.9.1.2 |
| ٦٤ | التحسين المستمر في الأنشطة التسويقية | 2.9.1.2 |
| ٦٧ | تطبيق التسويق الرشيق | 10.1.2 |
| ٦٧ | تخطيط التسويق | 11.1.2 |
| ٦٨ | المنتج | 1.11.1.2 |
| ٦٩ | السعر | 2.11.1.2 |
| ٦٩ | الترويج | 3.11.1.2 |
| ٧٠ | المكان | 4.11.1.2 |
| ٧١ | تنفيذ التسويق الرشيق | 12.1.2 |
| ٧٢ | استراتيجيات خدمة الزبون في التسويق الرشيق | 13.1.2 |
| ٧٤- ١١٣ | المبحث الثاني : عمليات الاستراتيجية الخضراء | 2.2 |
| ٧٤ | مفهوم الاعمال الخضراء | 1.2.2 |
| ٧٦ – ٨٠ | ادوات تخضير الاعمال | 2.2.2 |
| ٨٠ | مفهوم الاستراتيجية الخضراء | 3.2.2 |
| ٨١ | بناء الاستراتيجية الخضراء | 4.2.2 |
| ٨٢ | المبادئ التي تشكل اساس الاستراتيجية الخضراء | 5.2.2 |
| ٨٥ – ٨٧ | عمليات الاستراتيجية الخضراء | 6.2.2 |
| ٨٥ | صياغة الاستراتيجية الخضراء | 1.6.2.2 |
| ٨٥ | تصميم الاستراتيجية الخضراء | 2.6.2.2 |
| ٨٧ | تطوير الاستراتيجية الخضراء على مستوى المنظمة | 7.2.2 |
| ٨٨ | المستويات الاستراتيجية الخضراء في المنظمة | 8.2.2 |
| ٨٩ | الأثار المترتبة على تبني الاستراتيجية الخضراء | 9.2.2 |
| ٨٩ | دور الاستراتيجية الخضراء في تعزيز ثقافة مشتركة من الوعي والعمل | 1.9.2.2 |
| ٩٠ | دور الاستراتيجية الخضراء في اتخاذ القرارات الخضراء | 2.9.2.2 |
| ٩٠ | بدائل الاستراتيجية الخضراء ونشاطاتها | 3.9.2.2 |
| ٩٣ | التكامل بين عمليات الاستراتيجية الخضراء والاستراتيجيات التسويقية الخضراء | 10.2.2 |
| ٩٤ | المسؤولية الاجتماعية | 1.10.2.2 |

| | | |
|-----------|---|---------------|
| ٩٤ | الفرص | 2.10.2.2 |
| ٩٥ | الضغط الحكومي | 3.10.2.2 |
| ٩٥ | الضغط التنافسي | 4. 10.2.2 |
| ٩٥ | قضايا التكلفة والربح | 5.10.2.2 |
| ٩٦ | مفهوم الاستراتيجية التسويقية الخضراء | 11.2.2 |
| ٩٧ | اختيار الاستراتيجية التسويقية الخضراء الصحيحة : أبعاداً ومؤشرات | 12.2.2 |
| ١٠١ | كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية الخضراء | 13.2.2 |
| ١٠١ | القطاعات الخضراء المظلمة | 1.13.2.2 |
| ١٠٣ | تخصير المزيج التسويقي | 2.13.2.2 |
| ١٠٥ | ادوات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية الخضراء | 14.2.2 |
| ١٠٥ | العلامة التجارية الخضراء | 1.14.2.2 |
| ١٠٥ | العلامة البيئية الخضراء | 2.14.2.2 |
| ١٠٦ | الاعلان الاخضر | 3.14.2.2 |
| ١٠٧ | الابتكار الاخضر | 4.14.2.2 |
| ١٠٨ – ١١٢ | التكامل بين التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء | 15.2.2 |
| ١٠٨ | الحد من الهدر | 1.15.2.2 |
| ١٠٩ | التحسن المستمر | 2.15.2.2 |
| ١١١ | توليد القيمة والقيمة المضافة | 3.15.2.2 |
| ١١٢ | رضا الزبائن | 4.15.2.2 |
| ١١٤ – ١٣٢ | المبحث الثالث : الاداء التسويقي المستدام | 3.2 |
| ١١٤ | مفهوم الاستدامة | 1.3.2 |
| ١١٦ | مكونات الاستدامة | 2.3.2 |
| ١١٧ | الركائز الثلاث للاستدامة | 3.3.2 |
| ١١٨ | الاداء المستدام | 4.3.2 |
| ١١٩ | مفهوم الاداء المستدام | 1.4.3.2 |
| ١٢٠ | قياس الاداء المستدام | 2.4.3.2 |
| ١٢١ – ١٢٦ | الاداء التسويقي المستدام : أبعاداً ومؤشرات | 5.3.2 |
| ١٢٢ | مفهوم الاداء التسويقي المستدام | 1.5.3.2 |
| ١٢٤ | مؤشرات الاداء التسويقي المستدام | 2.5.3.2 |
| ١٢٤ | مؤشرات الاداء الاقتصادي المستدام | 1.2.5.3.2 |
| ١٢٥ | مؤشرات الاداء الاجتماعي المستدام | 2.2.5.3.2 |
| ١٢٦ | مؤشرات الاداء البيئي المستدام | 3.2.5.3.2 |
| ١٢٧ | تكامل الاداء الاقتصادي ، الاجتماعي والبيئي المستدام | 6.3.2 |
| ١٣٠ | التكامل بين عمليات الاستراتيجية الخضراء والاستدامة | 7.3.2 |
| ١٣٣ – ١٨٦ | الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة. | |
| ١٣٤ – ١٤٤ | المبحث الاول : فحص واختبار اداة ومخطط الدراسة | 1.3 |
| ١٣٤ | ترميز وتوصيف اداة القياس | 1.1.3 |
| ١٣٥ | اختبار اداة القياس | 2.1.3 |
| ١٤٠ | صدق وثبات اداة قياس الدراسة | 3.1.3 |
| ١٤٢ | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات | 4.1.3 |
| ١٤٤ - ١٦٤ | المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها | 2.3 |
| ١٤٥ | عرض وتحليل نتائج التسويق الرشيق | 1.2.3 |
| ١٥٥ | عرض وتحليل نتائج عمليات الاستراتيجية الخضراء | 2.2.3 |

| | | |
|-----------|---|-------|
| ١٦١ | عرض وتحليل نتائج الاداء التسويقي المستدام | 3.2.3 |
| ١٦٥ | المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة | 3.3 |
| ١٦٥ | اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة | 1.3.3 |
| ١٧١ | اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة | 2.3.3 |
| ١٨٧ - ١٩٧ | الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات ودراسات مستقبلية | |
| ١٨٨ - ١٩١ | المبحث الاول : الاستنتاجات | 1.4 |
| ١٩٢ - ١٩٧ | المبحث الثاني : التوصيات ودراسات مستقبلية | 2.4 |
| ١٩٨ | المصادر العربية | 1 |
| ١٩٩ - ٢١٤ | المصادر الاجنبية | 2 |
| a - s | الملاحق (5.4.3.2.1) | |
| | المستخلص الانكليزي (Abstract English) | |
| | العنوان بالانكليزي (English Title) | |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 1 | تطوير متغيرات الدراسة | ٢١ |
| 2 | تفاصيل عينة الدراسة | ٢٧ |
| 3 | عدد العاملين في الاقسام المشمولة بالاستبانة | ٢٨ |
| 4 | خصائص العينة المستجيبية | ٢٨ |
| 5 | توزيع استمارة الاستبانة على العاملين في اقسام الشركة قيد الدراسة | ٣٠ |
| 6 | التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية | ٣١ |
| 7 | التفكير الرشيق والمزيج التسويقي | ٤٦ |
| 8 | النموذج المقترح لدراسة الهدر ضمن سياق التسويق والادوات المتاحة للتخلص من الهدر. | ٤٨ |
| 9 | البدائل الاستراتيجية الخضراء ونشاطاتها | ٩١ |
| 10 | مؤشرات قياس الاداء المستدام | ١٢١ |
| 11 | مؤشرات الاداء الرئيسية المقترحة | ١٢٩ |
| 12 | ترميز اداة القياس وتوصيفها | ١٣٤ |
| 13 | اختبار كفاية العينة لمتغير التسويق الرشيق | ١٣٦ |
| 14 | نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التسويق الرشيق | ١٣٦ |
| 15 | اختبار كفاية العينة لمتغير عمليات الاستراتيجية الخضراء | ١٣٨ |
| 16 | نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير عمليات الاستراتيجية الخضراء | ١٣٨ |
| 17 | اختبار كفاية العينة لمتغير الاداء التسويقي المستدام | ١٣٩ |
| 18 | نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الاداء التسويقي المستدام | ١٤٠ |
| 19 | قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة | ١٤١ |
| 20 | اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل التسويق الرشيق | ١٤٣ |
| 21 | اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء | ١٤٣ |
| 22 | اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاداء التسويقي المستدام (المتغير التابع) | ١٤٤ |
| 23 | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعده الحد من الانتاج المفرط (N = 292) | ١٤٥ |

| | | |
|-----|--|----|
| ١٤٦ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من المخزونات غير الضرورية (N = 292) | 24 |
| ١٤٨ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من الحركات غير الضرورية (N = 292) | 25 |
| ١٤٩ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء التقليل من وقت الانتظار (N = 292) | 26 |
| ١٥٠ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من المعالجات غير الضرورية (N = 292) | 27 |
| ١٥١ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء النقل غير الضروري (N = 292) | 28 |
| ١٥٢ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من المخرجات المعيبة (N = 292) | 29 |
| ١٥٣ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع (N = 292) | 30 |
| ١٥٤ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء التحسين المستمر للأنشطة التسويقية (N = 292) | 31 |
| ١٥٥ | الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل التسويق الرشيق (N=292) | 32 |
| ١٥٧ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الاستراتيجية الخضراء الدفاعية (N= 292) | 33 |
| ١٥٨ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الاستراتيجية المائلة للخضرة (N = 292) | 34 |
| ١٥٩ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الاستراتيجية الخضراء المظللة (N = 292) | 35 |
| ١٦٠ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الاستراتيجية شديدة الخضرة (N = 292) | 36 |
| ١٦١ | الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة للأبعاد الفرعية للمتغير الوسيط عمليات الاستراتيجية الخضراء (N = 292) | 37 |
| ١٦٢ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الاداء الاقتصادي المستدام (N = 292) | 38 |
| ١٦٣ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الاداء الاجتماعي المستدام (N = 292) | 39 |
| ١٦٤ | الايوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الاداء البيئي المستدام (N = 292) | 40 |
| ١٦٥ | الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة للأبعاد الفرعية للمتغير التابع الاداء التسويقي المستدام (N = 292) | 41 |
| ١٦٧ | مصفوفة معاملات الارتباط بين التسويق الرشيق بأبعاده والاداء التسويقي المستدام بأبعاده (Correlations) | 42 |
| ١٦٨ | مصفوفة معاملات الارتباط بين التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء (Correlations) | 43 |
| ١٧٠ | مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء بأبعاده ومتغير الاداء التسويقي المستدام بأبعاده (Correlations) | 44 |

| | | |
|-----|---|----|
| ١٧١ | قيمة علاقة الارتباط الجزئي بين التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام بعد استبعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء | 45 |
| ١٧٣ | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التسويق الرشيق في الاداء التسويقي المستدام باستخدام اسلوب الحذف التراجعي | 46 |
| ١٧٦ | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التسويق الرشيق في عمليات الاستراتيجية الخضراء باستخدام اسلوب الحذف التراجعي | 47 |
| ١٧٩ | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء في الاداء التسويقي المستدام باستخدام اسلوب الحذف التراجعي | 48 |
| ١٨١ | تحليل الانحدار البسيط لعلاقة التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء بالأداء التسويقي المستدام | 49 |
| ١٨١ | تحليل الانحدار البسيط لعلاقة التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء | 50 |
| ١٨٤ | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التاسعة | 51 |
| ١٨٧ | اختبار (Sobel) | 52 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| ٢٢ | المخطط الفرضي للدراسة | 1 |
| ٣٥ | دائرة بداية الرشاقة | 2 |
| ٤٥ | الجانب التشغيلي للتسويق الرشيق | 3 |
| ٥١ | المبادئ الخمسة للتسويق والمبيعات الرشيقين | 4 |
| ٥٤ | دائرة المحتوى في التسويق الرشيق | 5 |
| ٥٦ | التأزر بين تخصصات التسويق الثلاثة | 6 |
| ٥٨ | مراحل منهج التسويق الرشيق | 7 |
| ٧٩ | ممارسات الاعمال الخضراء | 8 |
| ٨٤ | المبادئ التي تشكل اساس الاستراتيجية الخضراء | 9 |
| ٨٦ | خطوات تصميم الاستراتيجية الخضراء | 10 |
| ٨٨ | انموذج نضوج الاستراتيجية الخضراء : مجال النضوج | 11 |
| ٩٠ | هرم الاستراتيجية والعمليات التشغيلية المتأثرة بالاستراتيجية الخضراء | 12 |
| ٩٨ | مصفوفة الاستراتيجية الخضراء | 13 |
| ١١٠ | دورة التحسين المستمر للإعمال | 14 |
| ١١٧ | الركائز الثلاث للتنمية المستدامة | 15 |
| ١٢٨ | تكامل الاداء الاقتصادي ، الاجتماعي والبيئي المستدام | 16 |
| ١٥٦ | المقارنة بين ابعاد التسويق الرشيق | 17 |
| ١٦١ | المقارنة بين ابعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء | 18 |
| ١٦٥ | المقارنة بين ابعاد الاداء التسويقي المستدام | 19 |
| ١٨٢ | نموذج المتغير الوسيط | 20 |

قائمة المصطلحات

| المصطلح باللغة العربية | المصطلح باللغة الانكليزية | التسلسل |
|----------------------------------|--|---------|
| الرشاقة | Leanness | 1 |
| التفكير الرشيق | Lean Thinking | 2 |
| التسويق الرشيق | Lean Marketing | 3 |
| الهدر | Waste | 4 |
| بداية الرشاقة | Lean start up | 5 |
| الغسيل الاخضر | Green washing | 6 |
| الحد من الهدر | Reduction waste | 7 |
| الاستراتيجية الخضراء الدفاعية | Defensive Green Strategy | 8 |
| الاستراتيجية المائلة للخضرة | Lean Green Strategy | 9 |
| الاستراتيجية الخضراء المظلمة | Shaded Green Strategy | 10 |
| الاستراتيجية شديدة الخضرة | Extreme Green Strategy | 11 |
| القطاعات الخضراء المظلمة | Shades of Green Segments | 12 |
| تخصير المزيج التسويقي | Greening Marketing Mix | 13 |
| الاستدامة | Sustainability | 14 |
| التنمية المستدامة | Sustainable Development | 15 |
| التسويق المستدام | Sustainable Marketing | 16 |
| سلوك الزبون المستدام | Sustainable Customer Behavior | 17 |
| استراتيجية التسويق المستدام | Sustainable Marketing Strategy | 18 |
| المزيج التسويقي المستدام | Sustainable Marketing Mix | 19 |
| المنتج المستدام | Sustainable product | 20 |
| السعر المستدام | Sustainable price | 21 |
| التوزيع المستدام | Sustainable Distribution | 22 |
| الترويج المستدام | Sustainable promotion | 23 |
| الاداء المستدام | Sustainable performance | 24 |
| الاداء التسويقي المستدام | Sustainable Marketing performance | 25 |
| مؤشرات الاداء الاقتصادي المستدام | Sustainable Economic performance indicators | 26 |
| مؤشرات الاداء الاجتماعي المستدام | Sustainable social performance indicators | 27 |
| مؤشرات الاداء البيئي المستدام | Sustainable Environmental performance indicators | 28 |
| حكومة كوينزلاند | Queensland Government | 29 |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق |
|---------------|--|
| 1 | استبانة الدراسة المسحية الاولى |
| تابع ملحق (1) | نتائج الدراسة المسحية الاولى |
| 2 | المحكمون لأداة القياس |
| 3 | المقابلات غير المهيكلة مع المديرين في الشركة قيد الدراسة |
| 4 | اداة القياس |
| 5 | الهيكل التنظيمي للشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية |

قائمة المختصرات

| ت | المختصر باللغة الانكليزية | المصطلح باللغة الانكليزية | المصطلح باللغة العربية |
|----|---------------------------|--|--------------------------------------|
| 1 | O.P | Over Production | الانتاج المفرط |
| 2 | U.S | Unnecessary Stocks | المخزونات غير الضرورية |
| 3 | U.M | Unnecessary Motions | الحركات غير الضرورية |
| 4 | W.T | Waiting Time | التقليل من وقت الانتظار |
| 5 | U.P | Unnecessary Processes | المعالجات غير الضرورية |
| 6 | Tra | Transportation | النقل |
| 7 | D.O | Defects Output | المخرجات المعيبة |
| 8 | A.U.S & I | Activating of Unutilized Skills & Innovation | تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع |
| 9 | C.I | Continues Improvement | التحسين المستمر |
| 10 | D.G.S | Defensive Green Strategy | الاستراتيجية الخضراء الدفاعية |
| 11 | L.G.S | Lean Green Strategy | الاستراتيجية المائلة للخضرة |
| 12 | S.G.S | Shaded Green Strategy | الاستراتيجية الخضراء المظللة |
| 13 | E.G.S | Extrem Green Strategy | الاستراتيجية شديدة الخضرة |
| 14 | S.E.P | Sustainable Economic Performance | الاداء الاقتصادي المستدام |
| 15 | S.S.P | Sustainable Social Performance | الاداء الاجتماعي المستدام |
| 16 | En.p | Sustainable Environmental Performance | الاداء البيئي المستدام |
| 17 | S.M.P | Sustainable Marketing Performance | الاداء التسويقي المستدام |
| 18 | G.M.S | Green Marketing Strategy | الاستراتيجيات التسويقية الخضراء |
| 19 | G.S.P | Green Strategy Processes | عمليات الاستراتيجيات الخضراء |
| 20 | L.M | Lean Marketing | التسويق الرشيق |

المقدمة

شهد العالم تغيرا كبيرا في مجمل نواحي الحياة ، وفي مجال الاعمال تتسارع الخطى نحو تغييرات جذرية في اساليب العمل والممارسات الادارية ، وفي العقد الاخير من القرن الماضي كانت هناك نقلة نوعية وجذرية ، انعكست تأثيراتها بوضوح على الممارسات الادارية وطبيعة العلاقات التنظيمية في المنظمات المختلفة . ولقد جاءت هذه التطورات والاحداث في ظل ظروف تمثلت في اشتداد حدة المنافسة بين شركات الاعمال من اجل المحافظة على استمرارية الموقع التنافسي في السوق ، تدويل الاسواق ، تعدد السلع والخدمات المقدمة للزبائن ، التطورات التقنية المتسارعة في ظل العولمة . وفي ضوء تلك التحديات والظروف ، ولدت فلسفات ، ظواهر ، مفاهيم جديدة ذات اهمية بالغة في مستقبل المنظمات عموما ، ومنظماتنا الوطنية بشكل خاص . ومن ابرز تلك الفلسفات ، فلسفة الرشاقة في التصنيع ، فلسفة الرشاقة في التسويق ، فلسفة التسويق الاخضر ، فلسفة الاستدامة . وشكلت هذه الفلسفات مناهج فكرية تطويرية مهمة لإعادة تشكيل وتأهيل وتحديث العديد من المنظمات لرفع مستوى أدائها . وفي ضوء ذلك جاءت فلسفة الرشاقة التسويقية التي تقوم على مبادئ التفكير الرشيق لتعظيم القيمة المضافة للزبائن ، الحد من الهدر وتحقيق التحسين المستمر في الانشطة التسويقية ، التخلص من الانشطة التسويقية الفائضة عن الحاجة ، زيادة الكفاءة المهنية للعاملين ، التركيز على الزبون ، انجاز (Four Ps) بطريقة اقتصادية وكفاءة ، وخلق اقصى قدر من التأثير عن طريق استخدام الحد الأدنى من الجهد . لذلك تُعد منهجية الرشاقة التسويقية جانبا تفسيريا ومصدرا مهما لتشجيع المنظمات وتحفيز جهودها لتحقيق وتحسين الاداء التسويقي من خلال فلسفة الاستدامة . ان التسويق المستدام هو الخطوة الطبيعية المتقدمة باتجاه التركيز على التقدم نحو مزيد من الاستدامة ، وهو مفهوم الادارة الواسع الذي يركز على "خط القاعدة الثلاثي" ، من خلال توليد ونتاج وتقديم حلول مستدامة مع قيمة مستدامة صافية عالية مع استمرار تحقيق رضا الزبائن واصحاب المصلحة الاخرين ، وذلك لأن الاستدامة تركز على التوأمة – المتبادلة بين التقدم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وتطور الاعمال . ومن أجل زيادة قوة ومستوى التفاعل بين التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام فقد دعت الحاجة الى وجود متغير وسيط وهو عمليات الاستراتيجية الخضراء ، التي تعمل ومن خلال فلسفة التسويق الاخضر على تطوير منتجات أكثر أمانا من الناحية البيئية ، التعبئة والتغليف القابلة للتحلل ، اعادة التدوير ، تحسين الرقابة على التلوث ، المزيد من العمليات ذات الكفاءة في استخدام الطاقة ، السعي لتحقيق التوازن بين المبيعات والربحية مع الاهتمام بالبيئة والمجتمع ، تجنب الهدر ، إعادة ابتكار المنتجات ، انشاء رسائل صديقة للبيئة ، الميزة التنافسية ، زيادة الحصة السوقية ،

المنتجات والبيئة المادية الافضل والوصول الى اسواق جديدة . ان هذه المنافع التي تحققتها فلسفة التسويق الاخضر تفضي الى التنمية المستدامة التي هي تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الاجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها. وبناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتركز على موضوعات اساسية لنجاح المنظمات وتفوقها وهي التسويق الرشيق ، عمليات الاستراتيجية الخضراء ، الاداء التسويقي المستدام من خلال الخوض في الفلسفة الفكرية والنظرية لهذه الموضوعات عبر الجانب النظري.

وتهدف الدراسة الحالية الى ايجاد العلاقة والتأثير بين التسويق الرشيق بأبعاده الظاهرة في تحقيق الاداء التسويقي المستدام من خلال الدور الوسيط لعمليات الاستراتيجية الخضراء.

ومن اجل تغطية المضامين الفكرية والمرتكزات النظرية وتطبيقاتها ، قسمت هذه الدراسة الى اربعة فصول ، تناول الفصل الاول مبحثين ، خصص المبحث الاول الى بعض الجهود المعرفية السابقة للمتغيرات الثلاثة ، وتضمن المبحث الثاني المنهجية العلمية للدراسة بمحتوياتها. وجاء الفصل الثاني ليقدم جانباً نظرياً ومفاهيمياً لمتغيرات الدراسة الحالية. اذ تضمن المبحث الاول التسويق الرشيق . وخصص المبحث الثاني لعمليات الاستراتيجية الخضراء ، وجاء المبحث الثالث ليركز على ابرز اسس ومفاهيم ومقومات الاداء التسويقي المستدام .

وتتناول الفصل الثالث الجانب العملي للدراسة ، وقسم الى ثلاثة مباحث خصص المبحث الاول الى فحص واختبار اداة ومخطط الدراسة الفرضي ، وتضمن المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها ، اما المبحث الثالث فقد اخص باختبار فرضيات الدراسة (الارتباط ، التأثير) . اما الفصل الرابع فقد تطرق الى اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة وقسم الى مبحثين ، تناول المبحث الاول اهم الاستنتاجات والثاني خصص لأهم التوصيات والدراسات المستقبلية.

الفصل الاول

بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

المبحث الاول : بعض الجهود المعرفية السابقة
المبحث الثاني : المنهجية العلمية للدراسة



الفصل الاول

بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

يتألف هذا الفصل من مبحثين ، خصص المبحث الاول لعرض الجهود المعرفية السابقة التي جرى الاطلاع عليها والافادة منها في ايفاء متطلبات هذه الدراسة في جانبها النظري والعملي . اما المبحث الثاني فقد خصص لتقديم المنهجية العلمية للدراسة التي تم اعتمادها والاهتداء بها في انجاز متطلبات الدراسة الحالية .

1-1: المبحث الاول : بعض الجهود المعرفية السابقة

لم يجد الباحث سوى دراسة واحدة عن التسويق الرشيق في المصادر الادارية العربية واخرى عن التسويق والمبيعات الرشيقين فقط نوردها كما يأتي :-

1-1-1 : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التسويق الرشيق .

A- الدراسات العربية

1- دراسة حمدي و رؤوف (2013)

(أبعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية : دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في محافظة نينوى) .

ان مشكلة الدراسة المذكورة تتمحور حول مجموعة من التساؤلات اهمها هل يمكن تعزيز الكفاءة التسويقية من خلال اعتماد أبعاد التسويق الرشيق ، ماهي ابعاد التسويق الرشيق المتعارف عليها ، هل تسعى الشركة المبحوثة الى اعتماد التسويق الرشيق كفلسفة عمل تسويقية تسعى من خلالها الى تعزيز الكفاءة التسويقية ، هل توجد علاقة ارتباط وتأثير لإبعاد التسويق الرشيق في الكفاءة التسويقية . وكان الهدف من الدراسة هو تناول أبعاد التسويق من خلال الطروحات النظرية ، وبلورة استخدام التسويق الرشيق في تعزيز الكفاءة التسويقية ، فضلا عن تقديم مقترحات للشركة المبحوثة في اطار موضوع البحث لتعزيز الوضع التنافسي للشركة ، التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والاثار لأبعاد التسويق الرشيق في الكفاءة التسويقية . وجرى استخدام استمارة استبانة تم توزيعها على العاملين في الشركة ميدان الدراسة كأداة لقياس متغيرات الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات هي الرؤية المعاصرة للمنظمات التسويقية في اعتماد التسويق الرشيق منهجاً يتسم بالديمومة سعياً نحو اضافة قيمة جديدة الى الزبون المستهدف ، كما اوضحت نتائج التحليل ايضاً اهتمام الشركة المبحوثة بالكفاءة التسويقية وعدها معياراً دقيقاً للنجاح التسويقي ، وفي سبيل ذلك تتبنى الشركة الافكار المبدعة في النشاط التسويقي سعياً منها لدعم الكفاءة التسويقية . وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات تتمثل في

ضرورة تبني الشركة المبحوثة للأفكار التسويقية الحديثة ومسايرة شركات الاتصال في العالم بما تقدمه من افكار تسويقية وخدمات متميزة ، وتطوير الكوادر العاملة في النشاط التسويقي وبما يجعلها قادرة على اضافة قيمة جديدة مضافة ، فضلاً عن قيام الشركة المبحوثة بتحديد اوجه الهدر في مختلف انشطتها التسويقية والتركيز على الانشطة القادرة على اضافة القيمة وبالتالي يتسنى لها استبعاد تلك الانشطة التي لا تقع ضمن هذا التوصيف . (تتفق الدراسة الحالية مع دراستنا في معالجتها لموضوعة التسويق الرشيق ، بينما تختلف الدراسات في مجال الابعاد الاجرائية المعتمدة لقياس التسويق الرشيق ، فضلاً عن الاختلافات ذات الصلة بمتغير عمليات الاستراتيجية الخضراء والاداء التسويقي المستدام) .

2- دراسة صادق و الداود (2015) .

(تشخيص واقع التسويق والمبيعات الرشيقين في المنظمات الانتاجية – دراسة حالة في شركة كوكا كولا المحدودة – أبريل) .

ان مشكلة الدراسة المعنية يمكن توضيحها من خلال تساولين الاول يتمحور حول مدى امتلاك الشركة قيد الدراسة تصوراً عن ماهية التسويق والمبيعات الرشيقين واهميتها في ميدان العمل ، والثاني ماهي ابعاد التسويق والمبيعات الرشيقين المعتمدة في الشركة ميدان الدراسة ، وكانت اهداف الدراسة تنصب على تشخيص مدى اعتماد المنظمة مجال الدراسة التسويق والمبيعات الرشيقين ، والتعرف ميدانياً على كيفية تجسيد هذا المفهوم في الواقع . وجرى استخدام استمارة استبانة تم توزيعها على العاملين في الشركة قيد الدراسة كأداة لقياس متغيرات الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها ، تقوم الشركة مجال الدراسة باعتماد اسلوب التسويق والمبيعات الرشيقين عند قيامها بتسويق وبيع منتجاتها ، تسهم قيمة المبيعات في الشركة ميدان الدراسة وبشكل جيد لجعل أنشطة التسويق والمبيعات في الشركة رشيقين ، تعمل فرق المبيعات في الشركة موضوع الدراسة على جعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين وذلك من خلال تشجيع العمل الفرقي والعمل على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات .ومن الاقتراحات التي قدمتها الدراسة تتمثل في ضرورة اعتماد شركة كوكا كولا المحدودة التسويق والمبيعات الرشيقين بأبعادهما الرئيسة في مجال عملها بالشكل الذي يقود الى تحسين الاداء التسويقي ويستبعد الهدر في العمليات التسويقية، وضرورة الاستمرار في تقديم منتجات فريدة من نوعها من خلال مواكبة التغيرات في ادواق الزبائن .

(تتفق الدراسة الحالية مع دراستنا في الاطار العام لمعالجة موضوعة التسويق الرشيق في حين تختلف الدراسات في التوجهات والاطر المنهجية والفكرية ، اذ شملت دراستنا الحالية تحليلاً معمقاً لثلاثة مكونات جسدها المخطط الفرضي للدراسة وهي التسويق الرشيق ، عمليات الاستراتيجية الخضراء ، الاداء التسويقي المستدام) .



1- دراسة (Payaro and Papa,2016)

(الهدر والادوات في استراتيجية التسويق الرشيق : دراسة استطلاعية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الايطالية) .

Waste and Tools in the Lean Marketing Strategy : An Exploratory Study (in the Italian SMEs)

ان مشكلة الدراسة تتركز حول التخلص او الحد من الهدر في التصميم والتصنيع والتوزيع وعمليات خدمة الزبائن . وهدفت الدراسة الى التكيف مع التسويق لتحديد الهدر في الانشطة التسويقية واقتراح بعض الادوات التي يمكن ان تسهم في خفض أو التخلص من الهدر الموجود في استراتيجيات التسويق الرشيق ، وقياس نتائج تطبيق هذه الادوات في استراتيجيات التسويق في عينة من (10) منظمات صغيرة ومتوسطة تقع في الشمال الشرقي من ايطاليا تستخدم هذا التصنيف لتحديد الهدر في استراتيجيات التسويق الخاصة بالمنظمات عينة الدراسة . وقد بينت نتائج الدراسة ان تصنيف (Ohno) للهدر صالح في سياق التسويق ، كما ان العلاقة بين الهدر والادوات المقترحة تساعد المنظمات على ادارة التحسين ، وزيادة مستوى رضا الزبائن ، وتوحيد العمليات والحد من دورة وقت العملية ، فضلا عن ان المنظمات تستخدم في الاساس خرائط مجرى القيمة و (Makigami)⁽¹⁾ لتحديد وازالة الانشطة التي لا تضيف قيمة للعملية . وجرى استخدام استبانة موجهة الى الزبائن كأداة قياس فضلا عن المقابلات شبه المنظمة مع كبار المديرين التنفيذيين ، قوة البيع ، البحث والتطوير ، وخدمة الزبائن تهدف الى التعرف على انواع الهدر الرئيسية . اقترحت الدراسة تطبيق نموذج (Ohno) وفلسفته الرشيقية على انواع الهدر السبعة في مجال التسويق مع بعض الادوات للتخلص او للحد من الهدر في كل نشاط من الانشطة التسويقية ، كما موضح في الجدول (8) .

(تتميز دراستنا عن الدراسة الحالية في تبنيها لموضوعه عمليات الاستراتيجية الخضراء والاداء التسويقي المستدام) .

⁽¹⁾ Makigami : اداة بصرية توضح الأنشطة او المهام المختلفة التي تقوم بها ادارة المنظمة ، والوثائق او وسائل الاتصال المستخدمة ، الوقت اللازم ، المجالات الحيوية الرئيسية ، والغرض من استخدام هذه الاداة هو لتحليل العمليات في اماكن " المنتج " غير المرئية او غير المتاحة بدنيا.

2-1-1 : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير عمليات الاستراتيجية الخضراء .

A – الدراسات العربية

1- دراسة مفري (2014)

(علاقة سياسات المزيج التسويقي الاخضر بتبني استراتيجيات التسويق الاخضر – دراسة ميدانية بشركة الاسمنت باتنة - الجزائر)

ان مشكلة الدراسة المعنية تتعلق بالتساؤلات المتعلقة بتحديد اي العوامل من داخل المنظمة وخارجها التي اسهمت في تشكيل فلسفة التسويق الاخضر، ماهي اتجاهات العاملين في المنظمات الجزائرية نحو تبني التسويق الاخضر، ماهي التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق التسويق الاخضر في المنظمة الجزائرية، ماهي العلاقة الموجودة بين سياسات المزيج التسويقي واستراتيجيات التسويق الاخضر في المنظمة الجزائرية. وكان الهدف من الدراسة هو التعرف على واقع تبني التسويق الاخضر في المنظمات الجزائرية، ومدى ادراك العاملين فيها لحرتمية دمج التوجه البيئي في اعمال المنظمة الجزائرية، وجرى استخدام استمارة استبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة وزعت على عينة من العاملين في المنظمة عينة الدراسة، واكدت النتائج ان مستوى الادراك والوعي بضرورة تبني التسويق الاخضر في المنظمة الجزائرية اصبح امرا واقعا وملموسا في اطار سعي المنظمة لممارسة الادارة البيئية، وشارت النتائج ايضا الى وجود علاقة بين المزيج التسويقي الاخضر واستراتيجيات التسويق الاخضر، وكانت اهم المقترحات والتوصيات التي اعتمدها الدراسة ضرورة تضافر الجهود الرسمية وغير الرسمية للقيام بالحملات الارشادية والبرامج التعليمية لتثقيف القائمين على المنظمات والمستهلكين ورفع درجة وعيهم بالمسؤولية البيئية، والزام منظمات الاعمال الجزائرية بتبني التشريعات البيئية، فضلا عن تشجيع المنظمات الجزائرية على تبني التسويق الاخضر بشكل طوعي نظراً لما تحققه هذه الاستراتيجية من مزايا تنافسية

(تتميز الدراسة الحالية عن دراستنا في التركيز على موضوع الاستراتيجيات التسويقية الخضراء في حين تبنت دراستنا بعدين آخرين هما التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام).



2- دراسة رباح (2016)

(اثر استراتيجية التسويق الاخضر على قرار الشراء لدى المستهلك الجزائري – دراسة حالة منتجات منظمة كوندور) .

ان مشكلة الدراسة المعنية هي هل تؤثر استراتيجية التسويق الأخضر لمنظمة (Conder) في قرار الشراء لدى المستهلك الجزائري . وهدفت الدراسة الى معرفة الاستراتيجيات المعتمدة في التسويق الأخضر من قبل المنظمة الاقتصادية ، ومعرفة مدى تأثير أدوات استراتيجية التسويق الأخضر المعتمدة من قبل المنظمة الاقتصادية في التأثير على قرار الشراء لدى المستهلك الجزائري ، ومعرفة ما اذا كانت هناك سلوكيات ذات توجهات بيئية من قبل المستهلكين في الجزائر. وجرى استخدام استمارة الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة وزعت على عينة من العاملين في المنظمة ميدان الدراسة. وتوصلت الدراسة الا ان المستهلك الجزائري يملك وعياً بيئياً وهو اكثر تقبلاً للمنتجات الخضراء كما انه يتأثر بأدوات استراتيجية التسويق الأخضر وبالتالي فان اي منظمة اقتصادية تتبنى هذه الاستراتيجية لها امكانية التأثير في قرار الشراء للمستهلك الجزائري . ان اهم اقتراحات الدراسة هو انه على المنظمة قيد الدراسة التركيز بشكل اكبر على الجانب البيئي في اثناء الترويج لمنتجاتها ، وتعزيز مبادراتها البيئية من خلال تخضير منتجاتها ، فضلا عن رفع الوعي البيئي لدى المستهلك الجزائري ، وتعزيز خبرات النقل من خلال مراعاة الاعتبارات البيئية.

(تتميز الدراسة الحالية عن دراستنا في التركيز على متغير الاستراتيجيات التسويقية الخضراء بينما تمتد اهتمامات دراستنا لتشمل التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام).

B- الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Baverstam and Larsson, 2009)

(دراسة مقارنة لكيفية تأثير التسويق الأخضر في استراتيجية المنظمة في اطار الأعمال للأعمال)

(A Comparative Study of how Green Marketing Affects Corporate Strategy within business to business)

في هذه الدراسة جرت دراسة حالة لثلاث شركات للأعمال في مختلف الصناعات ، تقع في شمال السويد وهي شركة (Snowpower AB - متخصصة في تكنولوجيا التبريد ، وشركة Exait AB – متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، و Wibax AB - مصنع كيماوي) وكانت مشكلة الدراسة تنصب على الكيفية التي يمكن فيها للمنظمات تجزئة سوقها على اساس الميول الخضراء للزبائن ، واختيار استراتيجياتها التسويقية

الخضراء التي تؤثر في مزيجها التسويقي ، فضلا عن الحصول على الميزة التنافسية من خلال تسويقها الأخضر. وكان الهدف من هذه الدراسة هو بحث الكيفية التي يمكن فيها تطوير استراتيجيات التسويق الأخضر وما هي الحوافز التي تدفع المنظمات للقيام بذلك ، وجرى استخدام استمارة مقابلة كأداة لقياس متغيرات الدراسة وزعت على عينة الدراسة في الشركات الثلاث تناولت الانتاج ، الزبائن ، الترويج ، والاستراتيجية . وتشير النتائج الى ان معظم المنظمات لا تقوم بتقسيم اسواقها المستهدفة بناءً على الموقف البيئي للزبائن ، كما ان الاستراتيجيات التسويقية الخضراء تختلف لكل منظمة ويجب ان تستمد من الظروف الفردية للمنظمة بما في ذلك اهدافها ومواردها ومزاياها التنافسية ، وان معظم المنظمات يمكنها تنفيذ التغيرات الخضراء في مزيجها التسويقي ولكن يجب ان تكون هذه فقط بالترويج للنشاط عندما تشكل الخصائص الخضراء للمنتج نقطة بيع رئيسية. وتفتقر الدراسة ضرورة اجراء تحول نموذجي نحو الإنتاج والاستهلاك المستدامين من اجل معالجة القضايا البيئية ، كما ان الذهاب للأخضر في سياق الاعمال يمكن ان يؤدي في كثير من الاحيان الى خفض كبير في الكلف.

(تميزت دراستنا عن الدراسة الحالية في شمولها لمتغيري التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام).

2- دراسة (Solvalier, 2010)

(استراتيجيات التسويق الاخضر – دراسة حالة حول - ICA Group AB)

Green Marketing strategies – Case study Group AB)

(about ICA

جرت الدراسة في متاجر التجزئة السويدية (ICA) مجموعة (AB) ، وكانت مشكلة الدراسة تنصب على مجموعة من التساؤلات وهي ، لماذا تقوم الشركة عينة الدراسة بالدخول ذاتيا في مجال التسويق الأخضر؟ ، ولماذا الذهاب للأخضر؟ ، وما المستوى البيئي في الشركة ، وهل يتم دمج جميع مجالات الشركة مع السياسات الخضراء؟ ، وكيف يتأثر مستوى التخضير بالعوامل الخارجية والعوامل الكلية؟ ، وما نتائج الاستراتيجيات التسويقية الخضراء وكيف تنعكس هذه النتائج على الممارسة العملية؟. وكان الهدف من الدراسة هو دراسة الاستراتيجيات التسويقية الخضراء التي تستخدمها شركات الخدمات ، وكيف يمكن للشركات تطبيق الاستراتيجيات التسويقية الخضراء نظريا وعمليا في مجالات التسويق الاخضر بهدف الحصول على ميزة تنافسية محلية ودولية. وجرى استخدام استمارة استبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة تم توزيعها على العاملين في الشركة عينة الدراسة. وتبين النتائج ان الاختلافات في البيئة الكلية (القانونية ، الاجتماعية ، الاقتصادية ، والتقنية) والبيئة الجزئية مثل (حاجة الزبائن المحليين وانماط سلوك الزبائن المحليين) تؤثر في خطط الإدارة السويدية للتكيف مع ثقافة الشركة العامة ومستوى التخضير داخل المتاجر في بلدان التشغيل الأخرى: النرويج ،



ودول البلطيق ، فضلا عن ان الشركة لديها فرصة محتملة للحصول على ميزة تنافسية طويلة الاجل مع التركيز على الاستراتيجيات التسويقية الخضراء في تركيبة منهج الاعمال الشامل والجهود المبذولة مع الابتكار الاخضر ضمن خدماتها ومنتجاتها. وتقترح الدراسة انه على الرغم من المشكلات المتعلقة بالتسويق الأخضر (الانتقادات الموجة للغسيل الاخضر ، وحصاد البيئة الخضراء وغيرها) ، الا انه يجب على المنظمات ان تعمل على تطوير الإجراءات الخضراء والمنتجات الخضراء لأن الناس أصبحت مهتمة اكثر فاكثرا باستهلاك المنتجات والخدمات الخضراء لأنها توفر قيمة مضافة ، ويجب تعزيز الابتكارات في اطار الاستراتيجيات الخضراء اذ ان لديها امكانية محتملة لإضافة المزيد من القيمة الى المنتجات الخضراء / الخدمات الخضراء.

(تميزت دراستنا عن الدراسة الحالية في عدة مجالات منها ميدان الدراسة وتوجهاتها الفكرية ومخططها الفرعي ، فضلا عن تضمين المخطط الفرعي لمتغيري التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام).

3- دراسة (Fan and Zeng , 2011)

(تنفيذ استراتيجية التسويق الاخضر في الصين – دراسة لصناعة الاغذية الخضراء).

(Implementation of Green Marketing Strategy in china – A study of the Green Food Industry).

اجريت الدراسة في شركة (Qingdao Dayangjian Food Co Ltd) وهي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة ، تتولى انتاج المنتجات الزراعية ، فضلا عن تجميد الاغذية الجافة ، وتتركز اسواقها في الصين ، اليابان ، جنوب شرق آسيا ، وان مشكلة الدراسة تتركز حول ثلاثة اسئلة بحثية تمثلت بالآتي : العوامل المؤثرة في استهلاك الزبائن الصينيين للأغذية الخضراء ؟ ، ما الاستراتيجيات التسويقية للشركة التي تعتمد المزيج التسويقي التقليدي ؟ ، وكيف يمكن استخدام المزيج التسويقي التقليدي لتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية الخضراء من قبل شركات الاغذية الخضراء في الصين ؟ . وكان الهدف من الدراسة استكشاف العوامل التي تؤثر في سلوك الزبائن الصينيين ، وتحليل الاستراتيجيات التسويقية للشركة التي تعتمد المزيج التسويقي التقليدي والآراء المطروحة من قبل الباحثين حول كيفية استخدام شركات الاغذية الخضراء التي تعتمد المزيج التقليدي للاستراتيجيات التسويقية الخضراء. وجرى استخدام استمارة الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة وتم توزيعها على العاملين في الشركات عينة الدراسة. وظهرت النتائج ان العوامل الثقافية والاجتماعية والشخصية والنفسية تؤثر في سلوك المستهلك الصيني ، وهناك علاقة تفاعلية بين الزبائن والمنظمات لذلك يمكن ان تكون هذه فرصة للمنظمات التي تنفذ الاستراتيجيات التسويقية الخضراء لجذب الزبائن الخضر. واقترحت الدراسة انه يتعين على المسوقين التأكد من ان منتجاتهم الغذائية الخضراء تفي بالمعايير القانونية ، وهذا يعني ان منتجاتهم الخضراء يجب ان تكون آمنة وصحية للزبائن فضلا عن كونها صديقة للبيئة ، ويجب ضمان عدم تعرض



المنتجات للتلوث الثانوي وضمان تقليل التأثير الضار في البيئة ، ويمكن للمسوقين تحسين قدرتهم على تمييز اللون الأخضر من خلال تطوير المنتجات واستراتيجية الترويج لتعزيز الميزة التنافسية.

(تختلف الدراسة الحالية عن دراستنا في نقاط عدة اهمها التركيبية البنائية لمخطط الدراسة الفرضي وميدان الدراسة وتوجهاتها الفكرية).

4- دراسة (Zeng & Chen,2014)

(استراتيجيات التسويق الاخضر للشركات الدولية في الصين ، دراسة حالة شركة - Emerson الكهربائية المحدودة).

Green Marketing Strategies for International Firms in China - A Case) (Study Of Emerson Electric Co., Ltd

ان مشكلة الدراسة تتعلق بكيفية تحسين الاستراتيجيات التسويقية الخضراء للشركات الدولية في الصين واثارها وامكاناتها . وكان الهدف من الدراسة هو تحليل وضع الاستراتيجيات التسويقية الخضراء في الشركة الدولية في الصين ، وفي الوقت نفسه وعلى أساس الاستراتيجيات التسويقية الخضراء تتم مناقشة كيفية تعديل اتجاه تطوير الشركة الدولية في الصين . وجرى استخدام استمارة استبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة وجرى توزيعها على العاملين في الشركة عينة الدراسة . وقد اظهرت النتائج ان عوامل البيئة الكلية والجزئية مجتمعة سوف تساعد الشركات الدولية في الصين على تطوير الاستراتيجيات التسويقية الخضراء كما ان الشركة تتبنى الاستراتيجيات الخضراء المظلمة وشديدة الخضرة في تنفيذ اعمالها . اقترحت الدراسة من ان الشئ المهم للشركات الدولية في الصين هو التواصل مع الحكومة الصينية من خلال التعليم الاخضر والمنتجات الخضراء للشركة فضلا عن تعزيز الوعي الاخضر للزبائن الصينيين ، لأن هذه السلوكيات سوف تجعل من الاستراتيجيات التسويقية الخضراء اكثر فائدة .

(تميزت دراستنا عن الدراسة الحالية في مخططها الفرضي الذي تضمن كلاً من التسويق الرشيق ، الاداء التسويقي المستدام ،فضلا عن عمليات الاستراتيجية الخضراء).

3-1-1 : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاداء التسويقي المستدام .

A- الدراسات : لم يجد الباحث أي دراسة عربية عن الاداء التسويقي المستدام في المصادر العلمية العربية.

B- الدراسات الأجنبية.

1- دراسة (Kocmanova & Docekalova , 2011)

(استدامة المنظمات : الاداء البيئي ، الاجتماعي ، الاقتصادي واداء المنظمات)

Corporate Sustainability : Environmental , Social , Economic &)
(Corporate Performance).

(دراسة استقصائية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة)

جرت هذه الدراسة في صناعات مختارة من التصنيف الصناعي للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية (-NACE CZ) في الجمهورية التشيكية ، وكانت مشكلة الدراسة هي رغبة المنظمات في معرفة ما يمكن ان تستخدمه من مؤشرات لقياس الاداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي ، وما العلاقة المتبادلة بين الاداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي ؟ ، وكيف يمكن للمنظمات التوصل الى تقييم شامل لأدائها في ما يتعلق بالاستدامة ؟ . ان الهدف من هذه الدراسة هو عرض التكامل بين الاداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي الذي يشمل المؤشرات الرئيسية للمجالات الفردية ، ووضع مؤشرات اداء رئيسة مقسمة الى فئات المؤشرات العامة والمحددة لصناعة معينة ، واستخدام في الدراسة استمارة استبانة كأداة للقياس وزعت على عينة من الشركات التشيكية . وأظهرت النتائج ان الاستدامة هي استراتيجية المنظمة التي تحقق اهداف نمو المنظمة على المدى الطويل وكفاءة الاداء والقدرة التنافسية للمنظمة من خلال دمج الجوانب الاقتصادية ، البيئية ، والاجتماعية في ادارة المنظمة ، كما ان التحسينات في مجال الاداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي قد تساعد الى حد كبير على دمج مفاهيم التنمية المستدامة في ممارسات الاعمال التي تؤدي الى الاستدامة ، ان نظم تقييم الاداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي يوفر ديناميات انمائية اكبر بكثير مما كان حتى الآن . تقترح الدراسة هو انه يجب ان تساعد مؤشرات الاداء الرئيسية المنظمات على اظهار التقدم نحو تحقيق اهداف الاستدامة ، وضمان ادراج الاثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية ، وان تصبح جزءاً من تقارير الاستدامة الداخلية والخارجية .

(تتميز الدراسة الحالية في تركيزها على متغير الاداء المستدام (البيئي ،الاقتصادي ، الاجتماعي) في حين ركزت دراستنا على متغيري التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء فضلا عن الاداء التسويقي المستدام) .

2- دراسة (Serbanica et al., 2015) .

(دور المراجعة التسويقية في تقييم الاداء التسويقي المستدام في المنظمات الرومانية)

**The Role of Marketing Audit in Evaluation Sustainable Marketing)
 . (Performance in Romanian Organizations**

ان مشكلة الدراسة المذكورة تنصب على مجموعة من الاسئلة البحثية ، وهي ما مدى تنفيذ مبادئ الاستدامة في الاستراتيجية العامة للمنظمات، ما مدى الانشطة التسويقية التي تربط التدقيق مع التنمية المستدامة ، ما أهمية التدقيق التسويقي في تسويق قياس الاداء من منظور التنمية المستدامة ، ما المؤشرات التي ستستخدم لتحقيق الهدف من التدقيق التسويقي . وكان الهدف من الدراسة هو تقديم دراسة وثائقية وبحث كمي استكشافي في الجزء الاول ، وفي الجزء الثاني العمل على ابراز دور ومكانة مراجعة التسويق في المنظمات الرومانية لتقييم فاعلية نشاط التسويق الذي يقوم على مبادئ الاستدامة ، اما الجزء الاخير فيتضمن نتائج البحوث وسلسلة من التوصيات النظرية والادارية بشأن استخدام المراجعة التسويقية كأداة لتقييم الاستدامة في المنظمات التسويقية في المجموعة المستهدفة (السكك الحديد ،الهاتف النقال ،الاعمال المصرفية والعقارات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاعلان) وهي منظمات تابعة للقطاع الخاص ،مع امكانية التعميم على جميع المنظمات العاملة في السوق الرومانية ، واستخدمت في الدراسة البحوث التجريبية الاستكشافية التي تستند الى طريقة التحقيق واستخدام دليل المقابلة كأداة لها . وتشير النتائج الى ان معظم المنظمات التي لديها هيكل تنظيمي وظيفي للتسويق ومسؤوليات مختلفة مفترضة وتعد مجموعة ابحاث عن السوق ، صياغة استراتيجيات التسويق ، تنفيذ الحملات الترويجية ، وادارة علاقات الشركاء والموردين وغيرها ، تعد التدقيق التسويقي اداة مهمة للتقييم والرقابة على نشاط الشركة ، إن الربط المتكامل بين هذه المكونات ، يجعل التدقيق التسويقي يهتم بداخل المنظمات وتحليل المنافسة وتأثير السوق في المزايا المتحققة من التقييم الكافي للتسعير و/او الترويج على التوالي للتوجه نحو التسويق المستدام ، ويتم التركيز في تقييم استدامة المنظمات على عدد من المؤشرات المحددة واهمها الاقتصادية والأقل اهمية حماية البيئة المحيطة . وكانت اهم التوصيات تتعلق باعتماد المنظمات الرومانية للتنمية المستدامة ووضع استراتيجية لها تنفذ عبر جميع وظائف المنظمة ، واستخدام اداة فعالة لرصد وتقييم فاعلية الجهود التسويقية للمنظمة من خلال التدقيق التسويقي ، فضلا عن ربط برامج واساليب التسويق والاجراءات المحددة في الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة بالتنمية المستدامة .

(تتميز الدراسة الحالية في تركيزها على الاداء التسويقي المستدام في حين ركزت دراستنا على متغيري التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء فضلا عن الاداء التسويقي المستدام) .

4-1-1 : تحليل ومناقشة الدراسات السابقة ومدى الافادة منها

من خلال العرض الذي جرى تقديمه عن الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة نورد الآتي :-

1- تشخيص فجوة معرفية سواء في الدراسات الاجنبية او العربية ، المتمثلة في عدم الربط بين التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام من خلال تبني المتغير الوسيط (عمليات الاستراتيجية الخضراء).

2- اظهرت الدراسات الاجنبية اهتماماً كبيراً بعمليات الاستراتيجية الخضراء ، واهتماماً متواضعاً بكل من التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام اما الدراسات العربية فكان اهتمامها بعمليات الاستراتيجية الخضراء متواضعاً واهتمام لا يذكر بكل من التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام .

3- بينت الدراسات الاجنبية في تناولها لمتغيرات الدراسة اتجاهين الاول يتبنى منهجاً نظرياً تحليلياً وخاصة فيما يتعلق بالمتغير المستقل التسويق الرشيق ، والثاني نظري وتطبيقي فيما يتعلق بالمتغير الوسيط عمليات الاستراتيجية الخضراء والمتغير التابع الاداء التسويقي المستدام .

4 - جاءت الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات السابقة ، ومحاولة جادة لاختبار العلاقة بين منهجية التسويق الرشيق كمتغير مستقل واستدامة الاداء التسويقي كمتغير تابع وعمليات الاستراتيجية الخضراء كمتغير وسيط ، من خلال اعتماد نموذج خاص بالدراسة يتوافق مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة .

5- في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة ، اسهمت هذه الدراسات في افادة الدراسة الحالية في تحديد الفكرة الاساسية لمتغيرات الدراسة الحالية ، رسم منهجية ومقياس الدراسة الحالية ، اثراء الجانب الفكري والمعرفي للباحث ، اعطاء صورة واضحة عن الاساليب الاحصائية المناسبة للدراسة الحالية وتحديد العينة المناسبة .

6 - ان اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها العلاقة والاثر بين متغيرات مهمة جداً لدى المنظمات التسويقية العراقية (التسويق الرشيق ، عمليات الاستراتيجية الخضراء ، الاداء التسويقي المستدام) ، فضلا عن تطبيقها في القطاع الصناعي وهو قطاع مهم في اي اقتصاد وفي اي دولة . وانها اول دراسة بهذا العمق في مجال التسويق الرشيق في البيئة العراقية لأن دراسة حمدي و رؤوف كانت دراسة صغيرة لم تتناول التسويق الرشيق بأبعاده المختلفة .

7- الحاجة الفعلية لإدخال مفاهيم فكرية ومعرفية من خلال متغيرات الدراسة الحالية تعود بالنفع على المنظمة قيد الدراسة وعلى باقي المنظمات العاملة في المجال نفسها ، ولا سيما انها جاءت في بيئة عراقية تدرس لأول

مرة هكذا موضوعات لتطوير واقع حال هذه المنظمات . كما ان الأخذ بهذا المفهوم الحديث في الفكر التسويقي هو لأن هناك نقصاً في سبر أغواره في الدراسات الاجنبية فكيف الحال في الدراسات العربية .

2.1 : المبحث الثاني : المنهجية العلمية الخاصة بالدراسة .

تعد منهجية الدراسة احد الركائز الاساسية التي يستند إليها البحث العلمي ، وهي الطريقة أو الخطوات المحددة التي يتم اتباعها للوصول الى نتائج اختبار الظاهرة قيد الدراسة ، فضلا عن كونها أسلوباً يستخدم بشكل منظم للحصول على احسن حل ممكن للإشكالية المطروحة بأحسن طريقة ممكنة للوصول الى النتائج النهائية ، وفي ضوء ذلك نقدم عرضاً لماهية الخطوات التي تتبعها في المنهجية العلمية الخاصة بالدراسة على وفق الآتي :-

1. 2.1 : اشكالية الدراسة

1.1.2.1 : اشكالية الدراسة الفكرية

اهتمت المصادر العلمية المعاصرة في حقل ادارة التسويق بموضوعة التسويق الرشيق ودوره في تحقيق التمايز والتفوق التنافسي بعد ان تحول منطق المنافسة من التنافس على أساس الكلفة واقتصادات الحجم نحو السرعة والمرونة والرشاقة ، في ظل التحولات المتسارعة لعصر الاقتصادات الرقمية والمعرفية . فقد اظهرت المصادر العلمية ان الرشاقة تذهب الى ابعد من تطوير المنتجات ، انها في الواقع تنطبق على جميع العمليات التسويقية للمنظمة الرشيقة بهدف التخلص من الهدر في كل مجال تسويقي ولكل سلسلة القيمة ، وبالطريقة نفسها يتم تطبيقها في سلسلة التوريد والتصنيع ، كما ان فلسفة التسويق الرشيق تقوم على التخلص من الهدر بأشكاله كافة من خلال (الحد من الانتاج المفرط ، الحد من المخزونات غير الضرورية ، الحد من الحركات غير الضرورية ، الحد من المعالجات غير الضرورية ، النقل غير الضروري ، تقليل وقت الانتظار ، الحد من المخرجات المعيبة ، تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع ، التحسين المستمر في الانشطة التسويقية – من خلال عملية التغيير الاداري ، الاصغاء لصوت الزبون ، استخدام الفرق ، تطبيق التكنولوجيا) ، وفي الوقت ذاته تسعى عمليات الاستراتيجية الخضراء الى تجنب الهدر من خلال تبني الاستراتيجيات التسويقية الخضراء المتمثلة بـ (الاستراتيجية الخضراء الدفاعية ، الاستراتيجية المائلة للخضرة ، الاستراتيجية الخضراء المظلمة ، الاستراتيجية شديدة الخضرة) . سواء كان ذلك من خلال التعبئة والتغليف للمنتج القابل للتحلل ، الحد من استهلاك المياه ، ام تقليل كمية القمامة التي تذهب الى مدافن القمامة ، استخدام الموارد بشكل صحيح مثل الكهرباء والماء ، البحث عن مصادر الطاقة البديلة ، وكذلك اعادة ابتكار المنتجات من خلال تعديلها لتقليل تأثيرها في البيئة . كما ان التسويق الاخضر هو جزء من ادارة الجودة الشاملة ، وان ادارة الجودة الشاملة واحدة من اهم الموضوعات المتعلقة بجودة الخدمات ، وتشمل ايضا التسويق الاخضر والادارة ، فضلا عن ان الجانب المركزي للجودة ومجال نجاح الاعمال هو التحسن المستمر لحاجة الزبائن والقدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة . وتؤكد

كلا الفلسفتين أيضاً عملية توليد القيمة والقيمة المضافة لتحقيق رضا الزبون . ومن أجل ان يتحقق ذلك بشكل دائم ومستمر لابد من تطبيق فلسفة الاستدامة التي تسعى لها منهجية التسويق الرشيق لتحقيق الاداء التسويقي المستدام من خلال تعزيز مبادئ الاستدامة (الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية) لأن تحقيق الاداء لا يعني فقط توفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية وانما المشاركة المسؤولة في المنظمة من اجل تعزيز التنمية المستدامة ، كون مساهمة المنظمات في مستقبل واعد ، يجب ان تكون نتيجة لزيادة التأثير الايجابي في المجتمع ، والتي لا يمكن ان تتحقق الا اذا كانت المنظمة مستدامة . وفي ضوء الحقائق الواردة آنفا جاءت الدراسة الحالية بوصفها امتداداً للطروحات النظرية والفكرية ، كون هناك بعد مفاهيمي نظري يرتبط بالتحويلات الجذرية المتسارعة في بيئة الاعمال المعاصرة والتي تزامنت مع تنامي العديد من الجوانب والمداخل الحديثة في نظرية الأعمال ، والتي باتت من المرتكزات الفكرية التي الزمت المنظرين والباحثين عن اعادة تشكيل المرتكزات المفاهيمية للفكر التسويقي المعاصر في الالفية الجديدة باتجاه التسويق الموجه بالاستدامة ، وعلاوة على ذلك ، هناك عدد من القضايا المعرفية ما زالت بحاجة الى المزيد من البحث والتقصي ويمكن صياغتها بشكل تساؤلات على النحو الآتي :-

1- ما المرتكزات الفلسفية والاساسيات المفاهيمية لموضوعات (التسويق الرشيق ، الأداء التسويقي المستدام ، عمليات الاستراتيجية الخضراء) . والتي لايزال الباحثون المتخصصون في الفكر التسويقي المعاصر في جدل فكري حول تحديد ابعادها ومكوناتها .

2- ما التحديات الفكرية ذات الصلة بالتأصيل المفاهيمي للتسويق الرشيق ، الأداء التسويقي المستدام ، عمليات الاستراتيجية الخضراء .

3- ما طبيعة ومكونات كل من (التسويق الرشيق ، الأداء التسويقي المستدام ، عمليات الاستراتيجية الخضراء).

4- ما مجالات واشكاليات وتحديات نظرية الاستدامة في الفكر التسويقي المعاصر ؟ .

5- ما مدى الفجوة المعرفية بين الاطر المفاهيمية والتطبيقية للتسويق الرشيق ، الأداء التسويقي المستدام ، عمليات الاستراتيجية الخضراء .

2.1.2.1 : اشكالية الدراسة الميدانية

تسعى المنظمات التسويقية والانتاجية باتجاه تحسين أدائها من خلال امتلاكها للوسائل الناجحة التي تعزز هذا التوجه ، وبالتالي فهي تتبنى الأساليب التي تمكنها من الوصول الى ذلك ، وبسبب شيوع فلسفة الرشاقة في العديد من مناحي حياة المنظمة وما خلقت تلك الفلسفة من جوانب ايجابية اصبح من الضروري استخدام الرشاقة في الانشطة التسويقية لتحقيق الكفاءة والحد من الهدر ، وتبني فلسفة التحسين المستمر في جميع الانشطة



التسويقية ، وبناء القيمة والقيمة المضافة للزبون ، وتحقيق رضا الزبون سعياً لتحقيق الاداء التسويقي المستدام من خلال تبني عمليات الاستراتيجية الخضراء ، لذلك تم اجراء هذه الدراسة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية . وبناءً على ما جاء في نتائج الدراسة المسحية الاولية (Pilot Study) التي اجراها الباحث في المنظمة المبحوثة انظر الملحق (1) والتي اظهرت وجود تحديات وصعوبات جوهرية تواجه تحول المنظمة من النظم والاستراتيجيات التسويقية التقليدية الى النظم والاستراتيجيات الرشيقية والصديقة للبيئة فقد تمت صياغة اشكالية الدراسة بالتساؤل الأساسي الآتي :-

كيف يسهم التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي المستدام في اطار الدور الوسيط لعمليات الاستراتيجية الخضراء .

وعلى وفق التساؤل الاساسي نشق التساؤلات الفرعية الآتية :-

- 1- ما مستوى ادراك ادارة المنظمة ميدان البحث لأهمية متغيرات الدراسة والحاجة لها مما دفع الباحث لتناولها من أجل تشجيع المنظمة على تبني الأساليب التسويقية الحديثة بدلاً من الأساليب التقليدية .
- 2- ما مدى توافر الامكانات المادية والبشرية المدربة المتاحة لدى المنظمة قيد الدراسة لتطبيق فلسفة الرشاقة التسويقية من أجل تحقيق الاداء التسويقي المستدام من خلال تبني عمليات الاستراتيجية الخضراء ؟
- 3- إلى أي مدى تسهم فلسفة الرشاقة التسويقية في تحقيق استدامة الاداء التسويقي في المنظمة قيد الدراسة ؟
- 4- ما مدى الدور الذي تؤديه عمليات الاستراتيجية الخضراء في تحسين الاداء التسويقي المستدام في المنظمة قيد الدراسة ؟
- 5- هل يمكن تفسير التباين في الاداء التسويقي المستدام بدلالة عمليات الاستراتيجية الخضراء في المنظمة ميدان الدراسة ؟
- 6- هل من الممكن ان تتبنى المنظمة قيد الدراسة التسويق الرشيق كفلسفة عمل تهدف من خلالها الى تعزيز الاداء التسويقي المستدام ؟



2.2.1 : اهمية الدراسة

تنبثق اهمية الدراسة من اهمية التسويق الرشيق ودوره في تعزيز الاداء التسويقي المستدام للمنظمات المعاصرة وكما يأتي :-

1- معرفيا تتجسد مشكلة الدراسة في تأطير الادبيات والاسهامات البحثية في ثلاثة حقول معرفية في ادارة التسويق تمثلت في حقل التسويق الرشيق ، الاداء التسويقي المستدام ، عمليات الاستراتيجية الخضراء بهدف تقديم نموذج مفاهيمي متكامل بصدد العلاقات السببية بين الحقول المعرفية الثلاثة ، وصولا الى تحديد ما تفسره منهجية التسويق الرشيق من التباينات في الاداء التسويقي المستدام في اطار الدور الوسيط لعمليات الاستراتيجية الخضراء في المنظمة قيد الدراسة .

2- يتمثل البعد الميداني للدراسة في محاولات تشخيص وتحليل واقع التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام ومستوى تنفيذ عمليات الاستراتيجية الخضراء في المنظمة ميدان الدراسة وصولا الى تعزيز وتحسين مؤشرات التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام .

3- حداثة الدراسة التي تناولت متغيرات (التسويق الرشيق، الاداء التسويقي المستدام ،عمليات الاستراتيجية الخضراء) لان التسويق الرشيق لم يحظ بالاهتمام من قبل الباحثين العرب والعراقيين بشكل خاص ، وعلية لا بد من البحث التجريبي لدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات .

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

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

6- محدودية الدراسات المتعلقة بموضوعات التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام مع تبني عمليات الاستراتيجية الخضراء ، والتي تعد نقطة بداية للباحثين الآخرين لإغناء هذا الموضوع .

7- ان تحقيق التفاعل بين متغيرات الدراسة (التسويق الرشيق ، الاداء التسويقي المستدام ، عمليات الاستراتيجية الخضراء) من شأنه أن يؤدي إلى استنباط معطيات جديدة .

3.2.1 : اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية على وفق مشكلتها واهميتها في تحقيق الآتي :-

- 1- تحديد مدى تبني المنظمة قيد الدراسة لأبعاد التسويق الرشيق في أنشطتها التسويقية .
- 2-تحديد مستوى تنفيذ عمليات الاستراتيجية الخضراء في المنظمة ميدان الدراسة .
- 3- تحديد مستوى تحقيق المنظمة موضوع الدراسة للأداء التسويقي المستدام .
- 4- تشخيص دور التسويق الرشيق في تحقيق الأداء التسويقي المستدام في ظل الدور الوسيط لعمليات الاستراتيجية الخضراء في المنظمة المبحوثة .

4.2.1 : مبررات اختيار الدراسة

تتركز مبررات اختيار الدراسة في الاهمية والدور الذي يؤديه كل من التسويق الرشيق ، عمليات الاستراتيجية الخضراء ، الاداء التسويقي المستدام ، في المجال التسويقي المعاصر وتتمثل المبررات بالآتي:-

1-بعد شيوع فلسفة الرشاقة في جميع مناحي حياة المنظمة ، لابد من أن يكون هنالك دور للتسويق في تبني فلسفة الرشاقة وذلك من أجل الحد من الهدر في كل نشاط من الأنشطة التسويقية ، زيادة الكفاءة المهنية للعاملين ، التحسين المستمر ، القدرة على الابداع ، زيادة الانتاجية ، المساهمة في بناء القيمة ، التخلص من الانشطة التسويقية التي لا تضيف قيمة للزبون ، تحقيق رضا الزبائن .

2- أهمية الدور الذي تؤديه عمليات الاستراتيجية الخضراء من خلال تبني فلسفة التسويق الاخضر في تجنب الهدر ، اعادة ابتكار المنتجات ، الحد الادنى من التأثير الضار في البيئة ، تلبية احتياجات الزبائن ، جعل البيئة مربحة ، التغيير في عمليات الانتاج والتعبئة والتغليف ، زيادة الحصة السوقية من اجل خدمة الزبون وتحقيق رضاه.

3- يسهم الأداء التسويقي ومن خلال تبني فلسفة الاستدامة في توفير منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية ، بل المشاركة المسؤولة في المنظمة باتجاه تعزيز الاستدامة في المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية.

4- محاوله متواضعة لإمكانية اضافة معرفة علمية في مجال التسويق في البيئة العربية والعراقية بشكل خاص من خلال تبني فلسفتي الرشاقة والاستدامة .



5- اثاره انتباه المنظمة ميدان الدراسة الى تبني فلسفة التسويق الرشيق من اجل تطوير اداء الانشطة التسويقية للمنظمة باتجاه الاستدامة ولو بشكل تدريجي .

6- اثاره انتباه الباحثين والدارسين والمديرين والممارسين الى ضرورة تبني فلسفة التسويق الرشيق في ضوء منهجية (Eric Ries) في كتابه ذائع الصيت (The Lean Startup, 2011) ، وتطبيقها في المشروعات الكبيرة والصغيرة .

5.2.1 : المخطط الفرضي للدراسة

الشكل (1) يبين المخطط الفرضي للدراسة والذي يصور العلاقات السببية بين ابعاد التسويق الرشيق ، عمليات الاستراتيجية الخضراء ، ابعاد الاداء التسويقي المستدام ، والذي يمكن تحديدها بالآتي :-

1- أبعاد قياس التسويق الرشيق (المتغير المستقل) وتشمل (الحد من الانتاج المفرط ، الحد من المخزونات غير الضرورية ، الحد من الحركات غير الضرورية ، تقليل وقت الانتظار ، الحد من المعالجات غير الضرورية ، النقل غير الضروري ، الحد من المخرجات المعيبة ، تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع ، ممارسات التحسين المستمر في الأنشطة التسويقية) .

2- أبعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء (المتغير الوسيط) وتشمل (الاستراتيجيات الخضراء الدفاعية ، المائلة للخضرة ، الخضراء المظلمة ، شديدة الخضرة) .

3- أبعاد الاداء التسويقي المستدام (المتغير المعتمد) وتشمل (الاداء الاقتصادي المستدام ، الاداء الاجتماعي المستدام ، الاداء البيئي المستدام) . ومن اجل الايفاء بمتطلبات المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة واهدافها تم اعتماد صياغة الانموذج الفرضي الذي طورت متغيراته الرئيسية وابعاده الفرعية استناداً الى الاطر الفكرية التي قدمها مجموعة من الباحثين كما موضحة في الجدول (1) .



الجدول (1) تطوير متغيرات الدراسة

| ت | المتغيرات الرئيسية | الابعاد الفرعية | المصادر المعتمدة |
|---|--|--|--|
| 1 | المتغير المستقل (التسويق الرشيق) | 1- الحد من الانتاج المفرط 2- الحد من المخزونات غير الضرورية 3- الحد من الحركات غير الضرورية 4- تقليل وقت الانتظار 5- الحد من المعالجات غير الضرورية 6- النقل غير الضروري 7- الحد من المخرجات المعيبة 8- تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع 9- التحسين المستمر | (Ohno,1988:58;Liker,2004:330; Stowell,1997:4). |
| 2 | المتغير الوسيط (عمليات الاستراتيجية الخضراء) | 1-الاستراتيجية الخضراء الدفاعية 2-الاستراتيجية المائلة للخضرة 3-الاستراتيجية الخضراء المظلمة 4-الاستراتيجية شديدة الخضرة | (Ginsberg& Bloom,2004:79) |
| 3 | المتغير المعتمد (الاداء التسويقي المستدام) | 1- الاداء الاقتصادي المستدام 2-الاداء الاجتماعي المستدام 3-الاداء البيئي المستدام | (Kocmanova & Docekalova,2011:204) |

المصدر : الجدول من اعداد الباحث .

وفي ضوء ما تقدم سيتم اخضاع متغيرات المخطط الفرضي للدراسة للفحص والاختبار لبيان مدى ارتباط وتأثير متغيرات الدراسة معنوياً كما موضحة في الشكل (1) .

ابعاد التسويق الرشيق

- 1- الحد من الانتاج المفرط
- 2- الحد من المخزونات غير الضرورية
- 3- الحد من الحركات غير الضرورية
- 4- تقليل وقت الانتظار
- 5- الحد من المعالجات غير الضرورية
- 6- النقل غير الضروري
- 7- الحد من المخرجات المعيبة
- 8- تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع
- 9- التحسين المستمر



ابعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء المتغير الوسيط

- 1- الاستراتيجية الخضراء الدفاعية
- 2- الاستراتيجية المائلة للخضرة
- 3- الاستراتيجية الخضراء المظلمة
- 4- الاستراتيجية شديدة الخضرة



ابعاد الاداء التسويقي المستدام

- 1- الاداء الاقتصادي المستدام
- 2- الاداء الاجتماعي المستدام
- 3- الاداء البيئي المستدام

علاقة ارتباط \longleftrightarrow

علاقة تأثير $\leftarrow \dots$

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث بالاستفادة من المصادر العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

6.2.1 : فرضيات الدراسة

تنتقل فرضيات الدراسة من محاولة الاجابة عن التساؤلات الفكرية التي وردت في مشكلة الدراسة واهدافها وقد تمت صياغة الفرضيات على وفق الآتي :-

أ - فرضيات الارتباط .

اولا : الفرضية الاولى : وتنص على انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الرشيق بأبعاده والاداء التسويقي المستدام بأبعاده) .

ثانيا : الفرضية الثانية : وتنص على انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الرشيق بأبعاده وعمليات الاستراتيجية الخضراء بأبعاده) .

ثالثا : الفرضية الثالثة : وتنص على انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات الاستراتيجية الخضراء والاداء التسويقي المستدام) .

رابعا : الفرضية الرابعة : وتنص على انه (لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين كل من التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء والاداء التسويقي المستدام) .

خامسا : الفرضية الخامسة : وتنص على انه (لا تسهم عمليات الاستراتيجية الخضراء في زيادة قوة العلاقة بين التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام) .

ب - فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة : تم تقسيم فرضيات التأثير على مجموعتين هما :

اولا : فرضيات التأثير المباشر

1- الفرضية السادسة : وتنص على انه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام) .

2- الفرضية السابعة : وتنص على انه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء) .

3- الفرضية الثامنة : وتنص على انه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء والاداء التسويقي المستدام) .

ثانيا : فرضيات التأثير غير المباشر

تضمنت الفرضية التاسعة اختبار التأثيرات غير المباشرة للتسويق الرشيق على الاداء التسويقي المستدام من خلال عمليات الاستراتيجية الخضراء وكما يأتي :

(لا تتوسط عمليات الاستراتيجية الخضراء علاقة التأثير بين التسويق الرشيق والاداء التسويقي المستدام) .

7.2.1 : حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي :-

1- الحدود الميدانية للدراسة : بسبب طبيعة متغيرات الدراسة ، وكون فلسفة الرشاقة التسويقية تسعى لتحقيق فلسفة الاستدامة في الاداء التسويقي من خلال عمليات الاستراتيجية الخضراء ، جرى انتخاب الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية ميدان للدراسة من بين مجموعة من الخيارات المطروحة .

2- الحدود الزمانية للدراسة : تتعلق بالمعايشة الميدانية للباحث والتي شملت الزيارات الميدانية ، المقابلات الشخصية الملحق (3) مع السادة المسؤولين في الشركة ، والمعايشة الميدانية الفعلية ابتدأت من 2017/10/7 الى 2018/1/7 .

3 - الحدود البشرية : العاملون في اقسام الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية الذين هم من حملة شهادة الماجستير ، الدبلوم العالي ، البكالوريوس ، الدبلوم الفني ومن مختلف الاختصاصات .

8.2.1 : مبررات اختيار عينة الدراسة

ان الاسباب التي دعت الى اختيار الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية ميداناً للدراسة كونها الاكثر توافقاً مع موضوع الدراسة للأسباب التالية :

1- سياسة الشركة الانتاجية القائمة على إنتاج الأسمدة بشقيها الامونيا واليوريا ، وتعمل الشركة حالياً على تطوير هذه الصناعة من خلال العمل على ادخال الاساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة والمتطورة في مجال الانتاج ، من خلال التعاقد مع شركات اجنبية متخصصة في هذا المجال حسبما افاد السادة معاون المدير العام ومديرو الاقسام في الشركة في اثناء مقابلتنا لهم الملحق (3) .

2- تتبنى الشركة سياسة تسويقية ، قائمة على تسويق منتجاتها لمحافظات العراق كافة ويتم تصدير الفائض من الانتاج الى خارج القطر عن طريق ميناء خور الزبير بعد سد حاجة القطر من هذه المادة حسبما افاد به السادة معاون المدير العام ، مدير التسويق ، مدير الشؤون التجارية ، في اثناء مقابلتنا لهم الملحق (3) .

3- تعطي الشركة اهمية متميزة لشؤون القياس والمواصفات لحقل السلع المنتجة على وفق اسس علمية ترضي مصلحة كل من المنتج والمستهلك على السواء .

4- اشار السيد رئيس قسم الجودة في الشركة الى أن سياسة الجودة في الشركة قائمة على تلبية متطلبات الزبون من مادة سماد اليوريا على وفق المواصفات القياسية العراقية (1049) وتحافظ على نظام الجودة لتلبية متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001:2015) ، وتحقيق سلامة الزبائن والالتزام بالتطوير والتحسين المستمر وجودة الاداء ، والمحافظة على البيئة من خلال شعبة حماية البيئة التابعة الى قسم السيطرة النوعية عند مقابلتنا للسيد رئيس القسم ومسؤول الشعبة .

ان المبررات المذكورة آنفاً تجعل من الشركة ميدان الدراسة الأقرب والأنسب من أن تكون ميداناً للبحث.

9.2.1 : وصف مجتمع وعينة الدراسة

1.9.2.1 : وصف مجتمع الدراسة

جرى اختيار الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية كمجتمع لإجراء الدراسة ، وفيما يلي نبذة مختصرة عن الشركة :-

1.1.9.2.1 : وصف الشركة ميدان الدراسة

1- تقع الشركة في محافظة البصرة – منطقة خور الزبير ، ترتبط بوزارة الصناعة والمعادن ، اسست عام (1975) ، النشاط الرئيس للشركة هو انتاج السماد النتروجيني (اليوريا) ، حجم القوى العاملة (2998) ، رأس المال بالدينار العراقي (820,364,000) ، مكونات مساهمة رأس المال (100%) للدولة ، الوضع القانوني هي شركة عامة مملوكة للدولة .

2- تسعى الشركة الى تحقيق الاهداف الآتية :-

- زيادة الانتاجية .

- تحقيق زيادة في المبيعات .

- تخفيض كلف الانتاج وتحقيق النوعية .

3- تمتلك الشركة :-

- مصنع الامونيا : الطاقة التصميمية لكل خط (100) طن امونيا /يوم ، (عدد الخطوط اثنان) .
- مصنع اليوريا : الطاقة التصميمية لكل خط (1600) طن يوريا /يوم ،(عدد الخطوط اثنان) .
- ابراج التبريد : ابراج تبريد عملاقة بعدد (2) كل منها يحتوي على (9) خلايا طاقة كل برج (34000 م³ / ساعة) .
- وحدة تحلية المياه : وهي وحدة لإنتاج الماء الازموزي (R.O) بطاقة (450 م³ / ساعة) .
- خطوط التعبئة : تكييس المنتج بطاقة (40 طن / ساعة) ، بعدد (14) خطاً .

4- ونظرا للأهمية الكبرى لصناعة الاسمدة كونها من الصناعات ذات المردود الاقتصادي الجيد ، تسعى الشركة لتطوير هذه الصناعة الوطنية والارتقاء بها الى المستوى العالمي المتطور وذلك بالتوجه المتواصل للعمل على ادخال الاساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة والمتطورة في الانتاج والعمل على بذل اقصى الجهود لتحسين جودة المنتوجات الوطنية وجعلها بالمستوى الذي يضمن منافستها للمنتجات الاجنبية لاعتبارات اقتصادية واجتماعية واستراتيجية وكذلك إعطاء الأهمية المتميزة لشؤون القياس والمواصفات لجعل البضائع المنتجة على وفق أسس علمية ترضي مصلحة المُنتِج والزبون على حد سواء .

5- ونتيجة لما مرت به مصانع الشركة خلال الفترة الماضية والتي أدت الى انخفاض انتاجها قد عملت على إعداد دراسة جدوى تضمنت خطط الشركة للتأهيل وإنشاء مصانع جديدة . إذ قامت الشركة وبالتعاون مع شركة ميتسوبيشي اليابانية وبدعم من مؤسسة التجارة الخارجية اليابانية (جيترو) بإجراء دراسة جدوى التأهيل والتوسعات المستقبلية ، وفي ضوء الدراسة عملت الشركة على إنشاء محطة كهرباء تعمل حالياً بتجهيز الشركة بالطاقة الكهربائية وتصدير الفائض للشبكة الوطنية .

6- ويجري حالياً وضمن عقود مع شركات عالمية تنفيذ فقرات الدراسة لتأهيل المصانع إذ تم التعاقد مع شركات استشارية كمؤسسة (يونيكو) اليابانية كاستشاري خارجي لمشروع التأهيل وتقوم شركة (سايم) الإيطالية بتجهيز ودعم فني لمستلزمات تأهيل المصانع .

7- كما إن الشركة ماضية في جذب الاستثمارات من خلال التعاون مع لجنة الاسمدة والبتروكيمياويات في مقر الوزارة للعمل على اقامة مشروعات كبرى لصناعة الاسمدة إذ تقدمت حالياً عدة شركات عالمية تروم الاستثمار في هذا المجال ، إن انجاز هذه الفعاليات من تأهيل وإنشاء مصنع جديد يعزز مركز الشركة في حصتها من السوق العالمية بعد ان يغطي كامل احتياجات البلاد من مادة اليوريا اللازمة لتنفيذ خطط تطوير القطاع الزراعي وتعزيز الأمن الغذائي للمواطن العراقي .

8- يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من (18) قسماً فضلاً عن وحدة للتصاريح الأمنية ، مركز طبي ، وحدة رياضية ، شعبة للعقود والاستشارات ، شؤون المواطنين ، وحدة مشروع أسمدة أبي الخصيب ، كما مؤشرة في الهيكل التنظيمي للشركة الملحق (5) .

2.1.9.2.1 : وصف عينة الدراسة

يتناول الباحث عرضاً لطبيعة عينة الدراسة على وفق الآتي :-

1- ان متغيرات الدراسة الرئيسة تضم كلاً من التسويق الرشيق ، عمليات الاستراتيجية الخضراء ، الاداء التسويقي المستدام ، وإن أحد الأهداف الأساسية التي تسعى لها هذه المتغيرات هي مساعدة الشركة ميدان الدراسة في تطوير أدائها التسويقي باتجاه تبني فلسفة الرشاقة في الأنشطة التسويقية وصولاً الى تحقيق استدامة الاداء التسويقي ، من خلال تبني عمليات الاستراتيجية الخضراء ، وبما ان تحقيق هذا الهدف يتطلب اتخاذ قرارات واجراءات عديدة على مستوى الادارة العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة للوصول الى حالة التغيير المطلوب ولو بشكل تدريجي لتبني فلسفة التسويق الرشيق .

2- اعتمد الباحث اسلوب العينة العمدية في دراسته وذلك لأن جميع المتغيرات المعتمدة في الدراسة تقع ضمن اهتمامات الادارة العليا والوسطى والتنفيذية ، فضلاً عن قيام الباحث بانتخاب عدد من العاملين من ذوي الاختصاص في حقل العمل ومن الاقسام ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي (قسم التخطيط ، المصانع الانتاجية ، الشؤون المالية ، الشؤون التجارية ، الموارد البشرية ، السيطرة النوعية ، السلامة المهنية ، التسويق ، الجودة ، المخازن ، الرقابة الداخلية ، مركز المعلومات) والبالغ عددهم (109) ، ومن حملة شهادة البكالوريوس والدبلوم الفني ولديهم خبره وظيفية من خمس سنوات وأكثر كما موضح في الجدول (2) .

الجدول (2) تفاصيل عينة الدراسة

| ت | التفاصيل | العدد |
|---------|--|-------|
| 1 | الادارة العليا (مجلس الادارة بضمنهم المدير العام ومعاونه) | 7 |
| 2 | الادارة الوسطى (مديرو الاقسام ومعاونوهم) | 36 |
| 3 | الادارة التنفيذية (مسؤولو الشعب والوحدات ومعاونوهم) | 140 |
| 4 | العاملون من ذوي الاختصاص في حقل العمل من الاقسام ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن حملة شهادة البكالوريوس والدبلوم الفني ولديهم خبرة من (5) سنوات فأكثر | 109 |
| المجموع | | 292 |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة.

3- الاقسام المشمولة بالاستبانة واعداد العاملين فيها .

يبين الجدول (3) اقسام الشركة ميدان الدراسة البالغة (18) قسماً المشمولة بالاستبانة واعداد العاملين فيها وباللغة (2596) من المجموع الكلي للعاملين في الشركة البالغ (2998) وكالاتي :-

الجدول (3) عدد العاملين في الاقسام المشمولة في الاستبانة

| ت | القسم | عدد العاملين |
|----|------------------------------|--------------|
| 1 | قسم التخطيط | 49 |
| 2 | قسم المصانع الانتاجية | 744 |
| 3 | قسم الصيانة | 1023 |
| 4 | قسم الشؤون التجارية | 23 |
| 5 | قسم الشؤون المالية | 44 |
| 6 | قسم ادارة الموارد البشرية | 136 |
| 7 | قسم السيطرة النوعية | 158 |
| 8 | قسم الفحص الهندسي والمعايرة | 101 |
| 9 | مركز المعلومات | 25 |
| 10 | قسم البحث والتطوير | 5 |
| 11 | قسم السلامة المهنية | 101 |
| 12 | قسم التسويق | 28 |
| 13 | قسم الشؤون القانونية | 11 |
| 14 | قسم الجودة | 23 |
| 15 | قسم المخازن | 90 |
| 16 | قسم الرقابة الداخلية | 14 |
| 17 | قسم الهندسة والتكنولوجيا | 19 |
| 18 | قسم الاعلام والعلاقات العامة | 2 |
| | المجموع | 2596 |

المصدر من اعداد الباحث

4- ولغرض تحديد عينة الدراسة طبقاً الى المجتمع ، فقد تم تحديد حجم العينة المعيارية بـ (292) من مجموع عدد العاملين البالغ (2998) استناد الى (Sekrana,2003:208) ، والذي يشير الى انه اذا كان حجم مجتمع الدراسة من (3000 - 500) ، سيكون حجم العينة المختارة (291) ، والجدول (4) يوضح خصائص العينة المستجيبة .

الجدول (4) خصائص العينة المستجيبة

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

| | | | |
|--------|-----|--|----------------------------------|
| 8.91 | 26 | 12-3 | سنوات الخدمة |
| 68.83 | 201 | 22-13 | |
| 14.72 | 43 | 32-23 | |
| 7.54 | 22 | 33- فاكتر | |
| 100% | 292 | المجموع | |
| 17.46 | 51 | دبلوم فني | المؤهل العلمي |
| 77.06 | 225 | بكالوريوس | |
| 2.74 | 8 | دبلوم عالي | |
| 2.74 | 8 | ماجستير | |
| 100% | 292 | المجموع | |
| 66.78 | 195 | الادارة | الاختصاص |
| 11.98 | 35 | الهندسة | |
| 6.51 | 19 | المحاسبة | |
| 14.73 | 43 | علوم اخرى | |
| 100% | 292 | المجموع | |
| 19.86 | 58 | مدير | العنوان الوظيفي |
| 17.13 | 50 | معاون مدير | |
| 3.76 | 11 | رئيس مهندسين اقدم | |
| 5.14 | 15 | رئيس مهندسين | |
| 6.16 | 18 | رئيس بايولوجيين ، كيمياويين ، فيزيائيين | |
| 9.94 | 29 | رئيس ملاحظين | |
| 31.85 | 93 | ملاحظ ومعاون ملاحظ | |
| 6.16 | 18 | محاسب | |
| 100% | 292 | المجموع | |
| 82.19% | 240 | داخل العراق | المشاركة في الدورات التدريبية |
| 17.81% | 52 | خارج العراق | |
| 100% | 292 | المجموع | |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة.

يتضح من الجدول (4) ان نسبة الذكور (63.01%) وهي اعلى من نسبة الإناث البالغة (36.99%) ، وهذا بسبب طبيعة عمل الشركة ، في حين تراوح معدل عمر المشاركين بين (28- 50 سنة فأكثر) ، وكان عدد سنوات الخدمة للعاملين تراوح بين (3 - 33 سنة فأكثر) ، اذ حصل المستوى (من 13 – 33) على اعلى نسبة مما يعني توافر الخبرة الكافية لدى العاملين في الشركة ميدان الدراسة في حين تراوحت المؤهلات العلمية للمشاركين بين (الدبلوم الفني ، البكالوريوس ، الدبلوم العالي ، والماجستير) وكانت اعلى نسبة لحاملي شهادة البكالوريوس اذ بلغت (77.06%) وهذا يساعد على توافر المعرفة الكافية لديهم في فهم وادراك فقرات الاستبانة ، فضلا عن عدد المشاركة بالدورات داخل العراق وخارجه والمستوى الوظيفي للمشاركين.

10.2.1 : اساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري والميداني على عدد من الاساليب ، وهذه الاساليب هي :-

1- الجانب النظري : جرى توظيف المعرفة النظرية والميدانية (المصادر العربية ، المصادر الاجنبية ، البحوث العربية والاجنبية ، الإطاريح الجامعية العربية والاجنبية ، مواقع البحث الالكترونية الرصينة) ، ذات العلاقة بموضوع الدراسة في تأصيل وتأطير الجانب النظري وبما يخدم أهداف الدراسة .

2- الجانب العملي : اعتمد الباحث في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الأساليب والطرائق وبما يؤدي الى نضوج اهداف الدراسة بشكل واضح وكما يأتي :-

1- المقابلات الشخصية : جرى تنفيذ مقابلات غير مهيكلة قام بها الباحث لمقابلة السادة مديري الأقسام في الشركة والمدرجة اسمائهم ومواقعهم الوظيفية في الملحق (3) ، وتركز محور المقابلات على امكانية الشركة على التغيير باتجاه تبني فلسفة الرشاقة في التسويق والاستدامة في الاداء التسويقي والحد من الاثار الضارة على البيئة ولو بشكل تدريجي حسب طبيعة امكانية الشركة المادية والبشرية وذلك من اجل مواكبة التطور في العملية الانتاجية والتسويقية والمحافظة على البيئة والاستجابة لحاجات الزبائن والمجتمع .

2- الاستبانة : لغرض اختبار فرضيات الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة واهميتها ومتغيراتها الرئيسية ، جرى تصميم استبانة الدراسة بالاستناد الى الدراسات السابقة ، وتضمنت الاستبانة (64) فقرة غطت (3) متغيرات رئيسية ، وشملت (17) بعداً فرعياً كما في الملحق (4) ، وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في تصميم الاستمارة الذي يتدرج على وفق الاجابات الآتية (لا اتفق بشدة 1 ، لا اتفق 2 ، اتفق الى حد ما 3 ، اتفق 4 ، اتفق بشدة 5) ، وعرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين من مختلف الجامعات العراقية الملحق (2) والذين أخذت آراؤهم القيمة بنظر الاعتبار والتي اغنت متغيرات الدراسة . وفي ضوء استمارة الاستبانة المعدة لأغراض الدراسة جرى توزيع (300) استمارة على العاملين في اقسام الشركة ميدان الدراسة ، وكما يوضحها الجدول (5) .

الجدول (5) توزيع استمارة الاستبانة على العاملين في اقسام الشركة قيد الدراسة

| عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات الصالحة للتحليل | نسبة الانجاز | عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل | النسبة |
|------------------------|--------------------------------|--------------|------------------------------------|--------|
| 300 | 292 | 97.33 | 8 | 2.67 |

المصدر: من اعدا الباحث .

11.2.1 : الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

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

1- التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار اداة القياس .

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

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

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

12-2-1 : التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية

تحدد التعريفات الاجرائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية حسب الجدول (6) وكالاتي :-

الجدول (6) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية

| ت | المتغيرات الرئيسية | طبيعته | التعريف |
|---|-----------------------------|-------------|---|
| 1 | التسويق الرشيق | متغير مستقل | التسويق الرشيق (Lean Marketing) : يعني منهجية علمية للتحسين المستمر التي من شأنها العمل على الحد من الهدر ، وعدم كفاءة العمليات ، تسريع دورات الانتاج ، وزيادة الكفاءة المهنية للعاملين في كل المجالات التسويقية (Dewll,2007:24) . |
| 2 | عمليات الاستراتيجية الخضراء | متغير وسيط | عمليات الاستراتيجية الخضراء (Green Strategy Processes) : هي عمليات استراتيجية قائمة على تطوير منتجات اكثر امانا من الناحية البيئية ، التعبئة والتغليف القابل للتحلل ، اعادة التدوير ، تحسين الرقابة على التلوث ، والمزيد من العمليات ذات الكفاءة في استخدام الطاقة ، السعي لتحقيق التوازن بين المبيعات والربح مع الاهتمام بالبيئة والمجتمع . (Ogunmokun,2012:49) . |
| 3 | الاداء التسويقي المستدام | متغير معتمد | الاداء التسويقي المستدام (Sustainable Marketing Performance) : هو الاداء الذي تسعى من خلاله المنظمات الى تعزيز مبادئ الاستدامة الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية . (Serbanica et al.,2015:1012) . |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر العلمية المؤشرة ازاء كل متغير من المتغيرات .

الفصل الثاني

الجوانب المفاهيمية والمنطلقات الفكرية لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول : التسويق الرشيق

المبحث الثاني : عمليات الاستراتيجية الخضراء

المبحث الثالث : الاداء التسويقي المستدام

الفصل الثاني

الجوانب المفاهيمية والمنطلقات الفكرية لمتغيرات الدراسة

تمهيد :

إذا اردنا ان نفهم معنى التسويق الرشيق (Lean Marketing) لابد ان نبحث في اصوله وجذوره والنظر في شقي المصطلح الذي يتكون من التسويق والرشاقة ، وبما ان مفهوم التسويق اشبع من قبل الباحثين والمتخصصين على مدى واسع من الزمن فأنا نشير الى ما توصل اليه هؤلاء الباحثون في نهاية الامر من ان هدف التسويق هو جذب زبائن جدد من خلال وعدهم بقيمة جيدة وكذلك الاحتفاظ بالزبائن المستند الى رضائهم. أما الشرط الثاني الرشاقة (Leanness) فأنا نحتاج الى فهمها من خلال معرفة الاسس والمنطلقات الفكرية لتطور نظم التصنيع الرشيق . في ضوء ما تقدم يستهدف هذا الفصل بناء اطار مفاهيمي فكري عن متغيرات الدراسة يحاول فيها الباحث عرض ومناقشة الاسهامات الفكرية لمضامين التسويق الرشيق ، عمليات الاستراتيجية الخضراء ، الاداء التسويقي المستدام ، قدر صلته بمشكلة الدراسة وأهدافها وعلى هذا الأساس فقد تم تبويب هذا الفصل ليشمل المباحث الآتية :-

المبحث الأول : التسويق الرشيق

المبحث الثاني : عمليات الاستراتيجية الخضراء

المبحث الثالث: الاداء التسويقي المستدام

1-2: المبحث الأول : التسويق الرشيق (جانبا مفاهيمي - فكري)

1-1-2 : التاريخ الموجز للتسويق الرشيق

أظهرت المصادر العلمية المعاصرة اهتمامات واضحة بموضوعة التسويق الرشيق (Lean Marketing) ، إذ اشارت الى ان النشاط التسويقي الرشيق يجب أن يكون موجهاً بصورة متكاملة نحو اكتساب الزبائن وتحسين رضاهم عن المنتج ، فهو طريقة تجعل المنظمة اكثر فاعلية من المنافسين في تلبية احتياجات الزبائن ، التسويق الرشيق هو اسلوب تريد بعض المنظمات القيام به للتغلب على منافسيها ، كون التسويق الرشيق يأخذ المسؤولية عن الطلب، وهو دائماً يبحث عن خريطة المتاعب القادمة من الزبائن إذ يوجد الطلب في الغد، يستهدف التسويق الرشيق انواعاً معينة من المنظمات التي تتمتع فعلاً بالتعليم والتحسين المستمر بدلاً من مجرد فعل الأشياء وإدارة الأمور كما هي (Asefeso, 2013:7). ليس من المهم حجم الاعمال او من يقوم بإدارتها أو ما إذا كان المشروع في بداية تأسيسه أو التفكير في بدء حياتك المهنية في هذا المجال، التسويق الرشيق هو للجميع، لا يقتصر على المنظمات ذات النطاق الواسع ولكنه يخدم المنظمات من جميع الانواع والتوجهات



(Akdeniz, 2015:1). ان التسويق الحديث يجري وبشكل متزايد في خط موازٍ مع تطوير البرمجيات ، ومشروعات تكنولوجيا المعلومات ، والمشروعات الريادية - وفي حالات كثيرة ، بعض من مشروعات التسويق الاكثر اهمية في هذه الايام تطور البرمجيات، ومشروعات تكنولوجيا المعلومات، وزيادة المبادرات، عصر جديد من التسويق يتطلب نوعاً جديداً من ادارة التسويق.(Brinker,2012:2) .

يعتقد بعض الباحثين ان مصطلح الرشيق ظهر للمرة الاولى في مقال عام (1988) وسمي الانتصار لنظام الانتاج الرشيق والتي كتبها الطالب في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (John Krafcik) ، وقد اشارت مصادر أخرى الى رأي (Dr. Jim Womack) الذي وضع مبادئ الرشاقة في الوقت الذي كان يعمل على برنامج المركبات الآلية الدولية في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وهو الذي ألف كتاب "التفكير الرشيق" ، في حين يرى (Taiichi Ohno) ، من ان تحديد الهدر في النشاط أو العملية هو الخطوة الاولى نحو الرشاقة . ان معظم مصادر التسويق لمنهج الرشاقة تقوم على اساس كتاب بداية الرشاقة (The Lean Start up) لمؤلفة (Eric Ries, 2011) والذي يُعد الاكثر مبيعاً ، بداية الرشاقة تعود جذورها التاريخية في تخفيض الهدر للتصنيع الرشيق وتذهب الى ابعد من ذلك بكثير(Fryear,2016:2) . وفي عام (2011) حدد (Ries) نقطة تقاطع مهمة ومثيرة للاهتمام ودعا فيها لبدء الاعمال التجارية القائمة على اساس المبادئ الرشيقة ، وعرض خمسة مبادئ لبداية الرشاقة هي :- (Ries,2011:8).

1- الريادة في كل مكان : المنظمات الناشئة هي منظمات بشرية مصممة لخلق سلع وخدمات جديدة في ظل ظروف من عدم التأكد الشديد ، وهذا يعني ان اصحاب المشروعات هم في كل مكان ، كما ويمكن لمنهج بداية الرشاقة العمل في اي منظمة ذات حجم كبير ، وحتى في منظمة كبيرة جداً ، وفي اي قطاع أو صناعة.

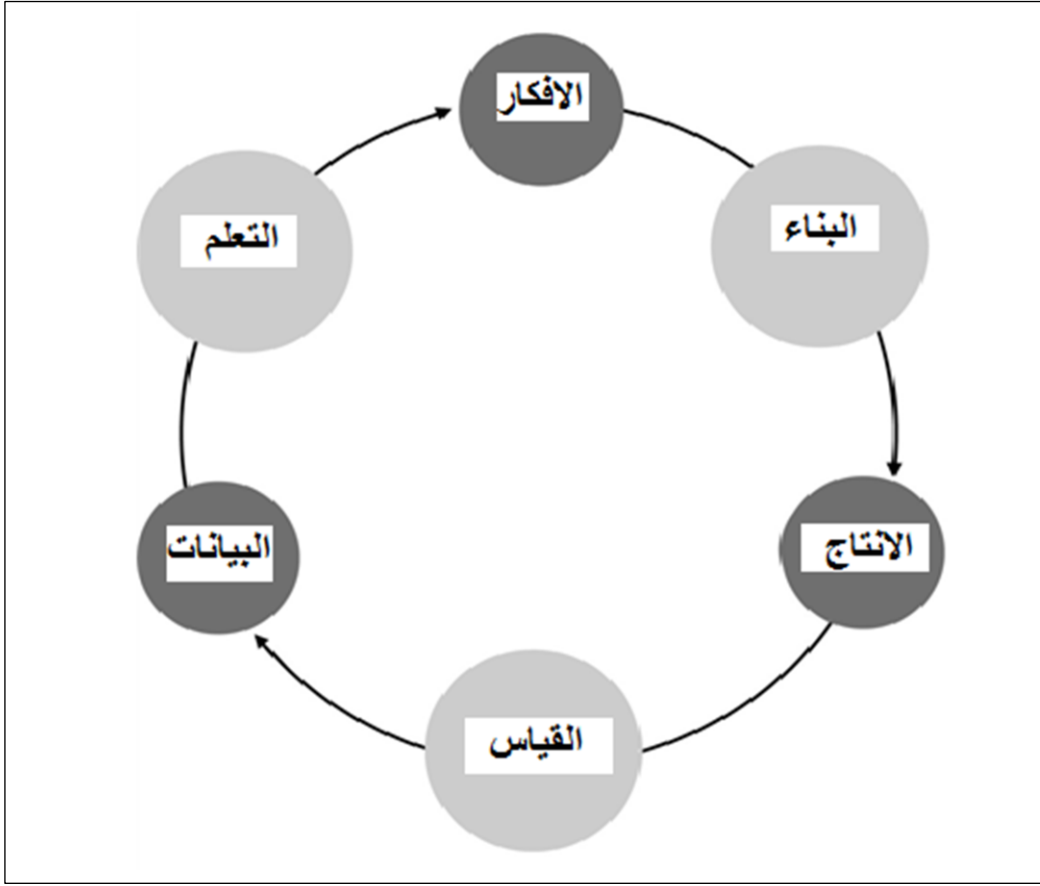
2- ريادة الأعمال هي الادارة : ان المنظمات الناشئة هي منظمات ، وليس مجرد مُنتج ، وبالتالي فانه يتطلب نوعاً جديداً من الادارة موجهة خصيصاً لحالة عدم التأكد الشديد ، وفي الواقع ان "ريادة الاعمال" ينبغي ان تُعد المسمى الوظيفي في جميع المنظمات الحديثة التي تعتمد على الابتكار لنموها في المستقبل .

3- التعليم المستمر : المنظمات الناشئة موجودة ليس فقط لخلق الاشياء ، وكسب المال ، أو حتى خدمة الزبائن ، بل هي موجودة من اجل تُعلم كيفية بناء الاعمال التجارية المستدامة ، ويمكن التحقق من صحة هذا التعلّم علمياً من خلال تشغيل التجارب المتكررة التي تسمح لرجال الاعمال باختبار كل عنصر من عناصر رؤيتهم .

4- البناء - القياس- التعلّم - : النشاط الاساسي للمنظمات الناشئة هو تحويل الافكار الى منتجات ، وقياس كيفية استجابة الزبائن ، ومن ثم معرفة ما اذا الزبائن يستمرون مع تلك المنتجات او يتمحورون حول شيء



آخر ، وينبغي ان توجه جميع عمليات المنظمات الناشئة الناجحة لتسريع حلقة التغذية المرتدة كما موضح في الشكل (2) .



الشكل (2) دورة بداية الرشاقة.

Source: Ries, Eric, (2011), " **The Lean Startup** ", Crown Business, New York, First Edition P. 75.

5- الابداع المحاسبي : لتحسين نتائج ريادة الاعمال ، نحتاج الى التركيز على كيفية قياس التقدم التحقق ، وكيفية اعداد المعالم ، وترتيب اولويات العمل ، وهذا يتطلب نوعاً جديداً من المحاسبة المصممة للمنظمات الناشئة – والعاملين الذين يحاسبونهم . ان (Brinker) حدد (10) مبادئ رئيسة لإدارة التسويق الرشيق هي :- (Brinker,2012 : 2-5)

1 التجاري الاستثنائية

2- الاستجابة للتغيير

3- الافراد والتفاعلات

4- الاختبار والبيانات

5- التجارب الصغيرة المتعددة

6 - تعاون الزبائن

7- الشفافية

8- التكرارات السريعة

9 - حلقات التغذية الراجعة

10- الخروج من الصوامع

ويشير (Brinker) الى ان المنظمات التي تسعى الى تبني هذه المبادئ لابد لها من اجراء تعديلات في الثقافة بقدر تنفيذ التقنيات المحددة ، ومع ذلك لدينا في بيئة التسويق السريعة التغيير ، نرى ان القيمة الوحيدة اليوم هي الرشاقة (Brinker, 2011:2) .

2-1-2 : منظور مفاهيمي لفلسفة التسويق الرشيق

تقوم فلسفة التسويق الرشيق على مبادئ التفكير الرشيق من خلال التركيز على تعظيم القيمة للزبائن، وتحقيق التحسين المستمر، لذلك، انها تحفيز لنا لإدخال التحسينات في عمليات التسويق ، والتخلص من الأنشطة الفائضة عن الحاجة والكلف في مجال البحوث، وبناء ثقافة في المنظمة ولدى كل المسوقين والعاملين من ان الزبون سيكون مركزيا في التفكير، الهدف النهائي هو خلق اقصى قدر من التأثير عن طريق استخدام الحد الأدنى من الجهد.(Patell,2016 :1) . فالتسويق الرشيق هو المنهجية التي تركز على تطوير المنتجات والتجريب واطلاق المنتج في وقت قصير، ولكن لا يزال هذا المفهوم للرشاقة لا يطبق في مجال التسويق والذي يقترح الحصول على جميع الحملات التسويقية الذي يتعين القيام بها بالضبط متى واين نحن نحتاجها باستخدام الحد الأدنى من الموارد مع ضمان النتيجة المطلوبة، لذلك ، انها ليست منهجية مباشرة ، انها فلسفة الرشاقة التي يتم تطبيقها في عملية التسويق لجعلها اسرع واكثر كفاءة. (Tagged,2014 :1) .

2-1-3 : مفهوم التسويق الرشيق

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



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

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

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

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

6- ومن وجهة نظر أخرى التسويق الرشيق هو عملية قائمة على التغيير المستمر في الاولويات والتركيز حسب طبيعة العمل، مع الحاجة الى وضع جانب للمساعدة على العمل بكفاءة اكبر مع عدم التدخل في العملية الابداعية، الحاجة الى بعض من الثقافة التي تجلب الاساليب الرشيقة، التصنيع والتعديل حسب طلب الزبون، من خلال تبني فلسفة التحسين المستمر جنبا إلى جنب مع كانبان (Kanban) بوصفة وسيلة للتنظيم والتطور (Visualize) والقدرة على تنفيذ الرشاقة لتلبية احتياجات السوقين (Ivanov,2014:1)





7- يشير التسويق الرشيق إلى إنه عملية تستعير النماذج الاولية السريعة والتكرار من حركة التصنيع الرشيق وتحويلها الى آلية للتسويق للقرن الواحد والعشرين والتي هي : السرعة ، المرونة، الكفاءة العالية، هي فلسفة التسويق الملائمة للتصنيع الرشيق كما هو الحال بالنسبة لأعمال الكبيرة (1: Scott,2015) .

8- ومن ثم فإن التسويق الرشيق هو طريقة قوية مدهشة تجعلك اكثر فاعلية بالنسبة للزبائن في مجال التسويق ، هو نظام ينقل المعلومات إذ يمكننا أن نقول حيث لا يعلم الزبائن حول المنتج ولكن بدلا من ذلك نتعلم منهم ، ومن منظور مختلف تماما عن التيار الرئيس أذ اننا نفهم ما يريده منا الزبائن من خلال ملاحظة الطريقة التي يمكن أن نستخدمها بحيث يمكن ان يستفيد الزبائن من السلع والخدمات (3: Akdenize, 2015).

9- ويرى (Girdler) ان التسويق الرشيق هو كل شيء عن قيمة الزبون، يركز الجهود على التخلص من الهدر، والتركيز على العناصر القيمة للزبائن – للحصول على الاشياء، متى ما يريدونها، وكيف انهم يريدونها، والسعر الذي يريدونه مع كل تجربة واسعه في هذا المجال. (1: Girdler,2016) .

10 - واخيراً فإن مفهوم التسويق الرشيق يدور حول ثلاث مراحل اساسية، وقد يطلق عليه اشياء كثيرة مختلفة، ولكنها جميعا تعني الشئ نفسه ، احيانا يطلق عليه التجربة ، تسلسل الافكار، والتحسين و احيانا اخرى يطلق عليها البناء، القياس ، التعلم الاسماء لا تهم كثيرا، ولكن المفاهيم تعمل، سننظر في المراحل الرئيسة الثلاث:- (2: Patel,2016) .

- البناء : بغض النظر عن نوع المنتج الذي كنت تفكر في بنائه ، لا تبني شيئاً تاماً دون الحصول على التغذية الراجعة، بدلا من بناء الاجزاء الاساسية فقط.
- القياس : بمجرد الانتهاء من بناء المنتج الاول، نحتاج الى الحصول على التغذية الراجعة، بشكل أكثر تحديداً، تتبع كيفية تفاعل المستخدمين مع المنتج باستخدام المقاييس .
- التعلم : من خلال تحليل البيانات، يمكنك ان ترى ما كان صحيحا وما حدث من خطأ وسوف تعرف كيفية تحسين المنتج . من خلال ما تقدم يرى الباحث أن التسويق الرشيق هو :-

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

2-1-4: التسويق الرشيق: المبادئ، الاهمية ، الاهداف، الفوائد.

ان معظم عمليات التصنيع تحتوي على أنشطة غير ضرورية، فالعديد من المديرين الذين يمتلكون رؤية بعيدة النظر نفذوا عملية التصنيع الرشيق – في محاولة للحد من الهدر في الصناعة بدءا من تصميم المنتجات

والتقدم من خلال الانتاج، الشحن، والخدمات، بعض هذه الانشطة مترابط وبعضها الآخر غير مترابط ، وجميع هذه الموضوعات تخضع لدراسة شاملة للحد من الهدر، وإذا كان من الممكن تطبيق عملية الحد من الهدر في التصنيع، فمن الممكن تطبيق عملية مماثلة في التسويق، اذ يتكون التصنيع من سلسلة من العمليات المحددة جيداً، في حين أن التسويق يتكون من أنشطة متعددة غير مهيكلة والتي غالباً ما يتم تبديل وتغيير نماذج التوزيع المختلفة لنقل السلع والخدمات للزبائن، هذا هو الاختلاف الذي يضخم التحدي المتمثل في تطبيق التفكير الرشيق في التسويق (Lowry, 2003:42). في ضوء ما تقدم نقدم في الفقرة اللاحقة عرضاً لماهية مبادئ التسويق الرشيق:-

2-1-4-1: مبادئ التسويق الرشيق

يرى (Lowry) ان مبادئ التسويق الرشيق هي:- (Lowry, 2003: 42-44)

1- توفير القيمة

المبدأ الاول في التفكير الرشيق هو ان نفهم كيف ينظر الزبائن للقيمة، قسم التسويق للزبائن يمكن ان يكون قسماً آخرأ داخل المنظمة أو كياناً خارجياً لها، على سبيل المثال، في منظمة التسويق، قسم بحوث الزبائن الداخليين، ربما يكون قسماً للإعلان، والذي يرى القيمة على انها معرفة النداءات العاطفية (Emotional appeals) التي تحفز مجموعة الزبائن الخاصين بشراء منتجات المنظمة، من ناحية أخرى يمكن للزبون الخارجي أن يكون الزبون النهائي للمنتج – الذي يعادل القيمة مع تخفيض السعر والجودة المعقولة، اذ يؤكد مفهوم التسويق توجه الزبون والتكامل بين جميع المهام التسويقية نحو ارضاء الزبائن، وعلى الرغم من ان معظم المنظمات تشير الى الالتزام بهذا المفهوم ، فأن الكثير لا يفهمون حقا القيم الاساسية التي توفر الرضا للزبائن، في السعي وراء التسويق الرشيق، يجب ان يبدأ العاملون بالتحديد الدقيق للقيمة ذات الدلالة للزبون، والقيمة تُخلق من خلال جميع الخصائص الملموسة وغير الملموسة للسلع والخدمات المقدمة للزبائن، الزبون هو المستهلك النهائي للمنتج ، والقيمة تعني وجود المنتج المناسب، السعر المناسب، الترويج المناسب ، المكان المناسب.

2- توليد تيار القيمة

المبدأ الأساسي الثاني يتعلق بتوليد تيار قيمة لكل نشاط تسويقي حرج، وتحليل كل خطوة في عملية صنع – القيمة للنشاط الذي يكشف بشكل كبير الهدر المخفي، كذلك أن بعض الخطوات ربما تكون هدرأ ولا تضيف قيمة ، فهي غالباً ما تكون ضرورية من اجل اتمام هذا النشاط ، على سبيل المثال شركات الطيران بحاجة الى التدابير الامنية، على الرغم من انها قد تضر بجودة الخدمة، ولكن الخطوات الاخرى هي هدر حقا، مثل طباعة تذكرة ركاب الطائرة، يمكن التخلص منها، فالعديد من الانشطة التسويقية ترتبط بتيارات القيمة من الانشطة

والمنظمات الأخرى، على سبيل المثال، النشاط الاعلاني ربما يسهم في مجرى تيار القيمة لوكالة اعلانات ، ونشاط المبيعات ربما يشارك في تيار المنظمة المستقلة للتدريب على المبيعات، تيار القيمة يخلق منتجاً يتحرك من خلال سلسلة من وسطاء التسويق نحو الزبون النهائي من خلال الاداء الكفوء لأنشطتها، هؤلاء الوسطاء تجار الجملة وتجار التجزئة، وكالات النقل، وغيرهم ، يوفرون المنفعة والرضا، انهم متخصصون في تدقيق العمليات للتخلص من الهدر وتعزيز الانتاجية، المنتج سوف يتحرك بسلاسة من خلال الوسطاء، مع الاستمرار بإضافة القيمة، الزبون النهائي مهتم بالقيمة المعروضة من خلال المنتجات في نقاط البيع وعموما غير مدرك للقيمة المضافة من خلال الأنشطة الوسيطة.

3- توليد التدفق

المبدأ المهم في التفكير الرشيق هو التدفق – تتبع الأنشطة بطريقة أكثر فاعلية، من البداية حتى اتمامها، مع عدم الانتظار او تقليل الوقت ، وعلى المنظمات التأكيد على عمليات صنع القيمة بدلا من الحركة البسيطة للأنشطة بين الادارات، هذا غالبا ما يكون صعباً بسبب الأسوار- العالية "تأثير الصومعة – Silo Effect"، التي تم انشاؤها من قبل العاملين في كل ادارة، مع الطموحات المهنية وحاجتهم للسلطة والتميز- اذ ان العاملين الذين قد يعدون أي تغيير في الوضع الراهن هو عملية لفقدان السيطرة وتهديد للمنصب الوظيفي، لأن العديد من الاساليب الماضية للقيام بهذه الأمور اصبحت مؤسساتية (Institutionalized)، غالبا ما يكون من الصعب تغيير العملية وتحديد التدفق الصحيح للأنشطة، التدفق يمكن ان يتعزز من خلال انجاز ثلاثة احداث في وقت واحد تقريبا.

الاول : هو التعرف بشكل دقيق والتركيز كليا على النشاط اذ يبدأ تطبيق التسويق الرشيق.

الثاني : هو تحديد الخطوط التي تميز بين الادارات والوظائف من اجل ازالة العقبات التنظيمية لاستمرار تدفق أنشطة تيار القيمة.

الثالث : هو التقييم بعناية لكل خطوة في العملية. بحيث يتحرك التدفق بسلاسة وبشكل مباشر بدون حواجز او عودة التدفقات، للمساعدة في هذا العمل، طور اليابانيون "Poka- Yokes" وهي اجراءات تستخدم في عملية التصنيع التي تمنع الاخطاء التي تعرقل التدفق، الترجمة اليابانية لـ "Poka- Yoke" هي "تجنب الاخطاء" وبعض الباحثين يشير الى انها "تدقيق – الاخطاء" . في مجال التسويق ، لا بد من تطبيق مناهج الامان – من الفشل الذي يجب ان يطبق على اعمال الزبون فضلاً عن العاملين في قطاع التسويق ، على سبيل المثال يجب على المسوقين ابلاغ المشترين للأدوات الرئيسية من ترتيب تسليم الادوات لهم في الوقت الذي سوف يعودون فيه الى منازلهم، وهناك اجراء مفيد للتعرف على التدفق الصحيح هو وضع نفسك في موقف النشاط المكتمل ، تتبع خطواتك الى الوراء الى البداية، وسيساعد هذا السيناريو في تحديد ورسم الخرائط لجميع الخطوات الأساسية



وغير الأساسية التي هي حالياً في تيار القيمة، مما يؤدي الى منهج مُنظم للنشاط يزيل التباين في الأداء وقد يكشف عن وسائل اخرى اكثر كفاءة لتحقيق ذلك في عملية التصنيع، نتائج رسم الخرائط هي في انشاء مخطط انسيابي في منظمات الخدمات، فيه خطوات متسلسلة يعرف بمخطط الخدمة.

4- توظيف السحب

يؤكد المبدأ الرابع انه ينبغي للزبون سحب النشاط من خلال عملية خلق القيمة بأكملها، وينبغي ان تبدأ حاجة الزبون بسلسلة من الخطوات التي تتوج في الانتهاء من هذا النشاط ، ان تجار التجزئة، مثل (7- Eleven) و (Wal- Mart) يلاحظون سحب الزبائن من البند الأكثر مبيعا، وتحفظ مخازنهم بالمخزون من خلال استخدام النظم التكنولوجية المتطورة، ، مصنعو الأدوية الصيدلانية يثيرون الانتباه لمنتجاتهم مثل (Allegra) عقار مضاد للحساسية و (Vioxx) عقار مضاد للالتهابات عن طريق الاعلان في المنشورات الشائعة، الزبائن الذين يعانون من أعراض مماثلة لتلك الموصوفة في الاعلانات يطلبون من الاطباء وصف الادوية لهم، وسحبها يتم من خلال نظام التسويق، عندما تدرك متاجر التجزئة ان المنظمة المصنعة هي التي تذهب الى الترويج لمنتجاتهم على نطاق واسع لسحب الطلب، فأن متاجر التجزئة تقوم بتخزين المنتج حتى في اقل من الهامش المطلوب.

5- خلق الكمال

المبدأ الاخير للتسويق الرشيق هو خلق الكمال، عندما تكون جميع الكيانات في نظام القيمة تسحب معا وتنجز فقط خطوات صنع القيمة الاساسية ، فاذا تكتمل النتائج ، من خلال تلبية احتياجات الزبائن ومن خلال التدفق المستمر للخطوات في تيار القيمة، لا بد ان تكون الجودة جزءاً لا يتجزأ في النشاط ، فالعاملون في التسويق الذين هم اقرب للزبون يمكن ان يحددوا القيم المطلوبة ويساعدوا في التوجه الصحيح للتدفق اذ ان كل فرد في عملية التسويق يتوقع ان يسهم في خلق القيمة والكمال، الشفافية تكون ضرورية، يجب على كل عضو في تيار القيمة ان يكشف عن كامل انشطته الى الاعضاء الآخرين، من أجل تطوير تيار القيمة الامثل، كما ينبغي توسيع نطاق الشفافية لتشمل جميع الاطراف التي يمكن ان تؤثر في النشاط ، وحين تبدأ الاطراف التي تقدم التحسينات وتتخلص من الهدر في تيار القيمة ، ان التسويق الرشيق سوف يكون اسرع وسوف يحقق المزيد من الكفاءة . وهذا ينطبق بشكل خاص عندما تتلقى الاطراف المكافأة المناسبة لمساهمتها في العملية، للحصول على النتيجة النهائية للتسويق الرشيق، أي الكمال، كل فرد بالتدفق يدرك التقدم المحرز نحو تحقيق هذا الهدف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال البريد الالكتروني، النشرات الاخبارية، لوحات الاعلانات، والطرائق الاخرى للتواصل مع الاطراف المعنية ، ويكون مطلع على معلومات، مثل الزيادة في المبيعات او التخفيض في التكلفة الادارية للتسويق، ويمكن للعاملين ملاحظة انجازاتهم والسعي لمزيد من التحسينات.

2-4-1-2 : أهمية التسويق الرشيق

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

2-4-1-3 : اهداف التسويق الرشيق

ان الاثار الرئيسية للتحول الى التسويق الرشيق، فضلا عن تحسين خدمة الزبائن وتقليل الهدر والمخزونات، هي الارتقاء في تحرير الطاقات، الطاقات العالية تظهر نتائجها في الهدر اذا كانت المنظمة غير قادرة على تحويلها الى فرص للمبيعات الجديدة والنمو، في ضوء ذلك فإن الاهداف التي يسعى التسويق الرشيق لتحقيقها هي :-

(Lowry, 2003: 47; Dewell, 2007:24; Asefeso, 2013:11; Elias and Harrison, 2015:1).

- 1- الحد من الهدر وعدم كفاءة العمليات وزيادة الكفاءة المهنية للعاملين في كل مجال التسويق.
- 2- تقديم الاداء الوظيفي المطلوب عن طريق تغيير بعض العمليات وتطبيق المبادئ الصحيحة لتوفير الوقت والمال.
- 3- تقديم الدعم لعدد متزايد من الزبائن الذين عقدوا العزم على الانتقال الى عصر التسويق الرشيق الجديد باستخدام متخصصين لمساعدتهم على تحسين افضل الممارسات والعمليات وتمكين العاملين وادخال التكنولوجيا الجديدة مع اقل قدر من الاضطراب لأعمالهم.
- 4- وضع الزبون في مركز الأنشطة التسويقية وتوفير القيمة ذات الدلالة بالنسبة للزبون.
- 5- التحسين المستمر للنظم الذي سوف تقدم فوائد مختلفة مع تغيير الاعمال أو أنها تطور المزيد من المهارات.



6- القدرة على الابداع من قبل الحاجة للتحسين المستمر لتحقيق التفاعل اللازم بين الادارة والعاملين.

7- زيادة الانتاجية، تخفيض تكلفة المبيعات، تحسين فاعلية التسويق والمبيعات والمحافظة على الزبائن ونمو الاعمال التجارية الجديدة.

8- البحث عن آفاق الزبائن الجديدة وتوفير الخدمة لهم.

9- بناء المجتمع (Build a community) على كل شبكة اجتماعية.

10- بناء الوعي بالعلامة التجارية حول المصادر العالمية.

11- التخلص من الانشطة التسويقية التي لا تضيف قيمة للزبون.

2-4-4-1 : فوائد التسويق الرشيق

يسعى التسويق الرشيق الى تحقيق مجموعة من الفوائد، وهذه الفوائد هي : (Miotto, 2016:1)

1- اختيار افضل منتج

بدلا من وضع عدد كبير من المنتجات في السوق، على امل ان ينجح بعض من العدد القليل، من الافضل اختيار فقط تلك المنتجات التي تلبي توقعات السوق، على وفق رأي مديري المناطق المختلفة.

2- المزيد من المبيعات

الطاقة التي حررت من قبل التحول الرشيق تحولت الى مزيد من الايرادات من خلال أنشطة التسويق المناسبة .

3- المزيد من الارباح

تحسين جودة السلع والخدمات، والقدرة على التخلص من الهدر وكلف الانتاج، جنبا الى جنب مع زيادة في المبيعات، وتحسين الربحية.

4- زيادة القدرة التنافسية

عملية التحسين المستمر والحرب التي لا تنتهي ضد الهدر تسمح للمنظمة لتبقى قادرة على المنافسة.

5- المحافظة على تنظيم الزبائن

المحافظة على تنظيم الزبائن تركز على سرعة تحسين السوق، جعل الفرق اكثر انتاجية، تعزيز الاولويات، تقديم المنتجات النهائية الافضل والاكثر اهمية، زيادة الانتاجية/سرعة تسليم العمل.

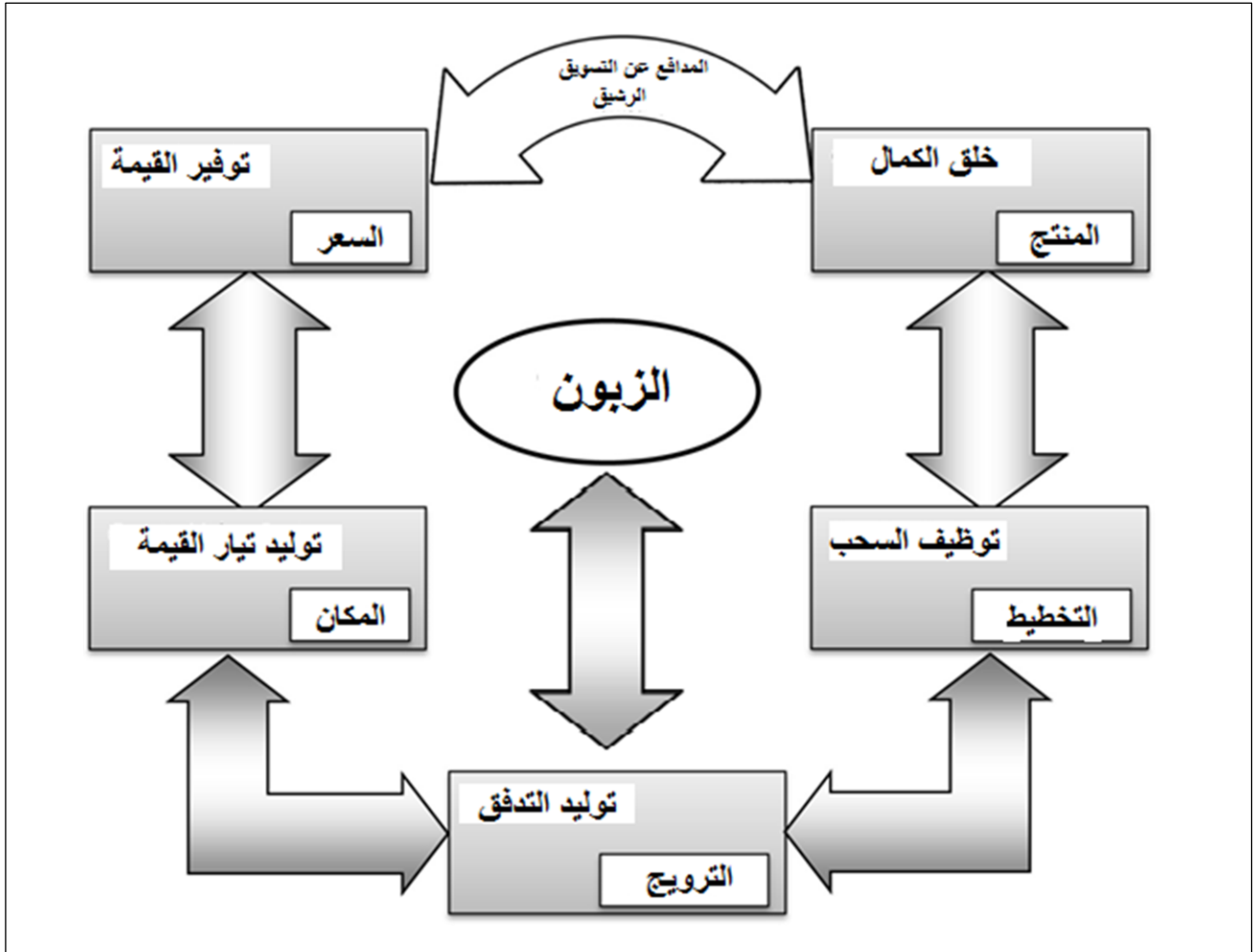


5-1-2 : العلاقة بين التفكير الرشيق والتسويق الرشيق

نقدم هنا عرضاً لماهية العلاقة بين التفكير الرشيق والتسويق الرشيق من خلال استعراض آراء المهتمين بموضوعة التسويق الرشيق وكما يأتي :-

1-5-1-2: البداية التمهيدية للتسويق الرشيق

يرى (Lowry) انه عندما يكون هناك تراجع في مجال الاعمال والمبيعات، الارباح تبدأ بالانخفاض، المنظمات عادة ما تبدأ بتخفيض كلفها، تسريح العاملين، الحد من المخزون، التفاوض بشأن تخفيض اسعار الموردين هذه تمثل عدداً قليلاً من الاجراءات التي ربما تتخذ، ومع ذلك، هذه اكثر بقليل من أنشطة الاسعافات الأولية التي لا تعالج المشكلة الأساسية المتمثلة في الحصول على منظمة رشيقة، الهدف هنا هو لإظهار كيف ان التفكير الرشيق، الذي يجري استخدامه في التصنيع الرشيق، يمكن أيضا ان يطبق على التسويق، لأن الدراسات تشير الى ان تكاليف التسويق عادة ما تتراوح ما بين (40-60%) من سعر البيع للمنتج ، لذا يجب تبني الأنشطة التي تخلق مزيداً من الكفاءة التسويقية، المبادئ الأساسية الخمسة للتفكير الرشيق (القيمة ، مجرى القيمة ، التدفق ، السحب ، السعي نحو الكمال) ، والتي حددت من قبل (James Womack and Daniel Jones) في مؤلفه المميز " التفكير الرشيق " عام (1996)، الذي وفر الأساس لهذه المناقشة، هؤلاء الكتاب مدينون الى (Tauchi ohno) المسؤول التنفيذي لتويوتا الذي كان معارضا قويا للهدر في عملية الانتاج، ومع الصياغة الاولى لمفهوم التصنيع الرشيق، التي رسمت على نطاق واسع العمل الذي يشمل على بذور التطور في المستقبل مع (Womack and Jones)، إطار للتسويق الرشيق والذي يمكن ان يكون نموذجاً كما مبين في الشكل (3)، أن عملية التخطيط للتسويق ومتغيرات السياسة المعروفة باسم (Four Ps) وهي المنتج ، السعر، الترويج، والمكان تشير الى توفير فرص غنية لتطبيق التسويق الرشيق، الممارسات المتعددة يمكن استخدامها للحد من الهدر في التسويق، وسوف نفحص عدة ممارسات وما هي الممارسة الأكثر فائدة والتي تسهم في تدفق العمليات ذات القيمة المضافة. (Lowry, 2003: 41).



الشكل (3) الجانب التشغيلي للتسويق الرشيق

Source: Lowry, James R. (2003) "A Primer for Lean Marketing" Business Horizons / May – June, P. 42. Available online at www.sciencedirect.com.

يقول (Lowry) ان هناك حاجة الى مناقشة وتحليل "التسويق الرشيق" وخلق اوجه التشابه بين المبادئ الخمسة للتفكير الرشيق والمزيج التسويقي، وطبقا للمؤلف هناك العديد من أوجه الشبه بين التسويق والتفكير الرشيق، وقبل كل شيء كأن الحقيقة هي ان الزبون في كل الحالات هو مركز الاستراتيجية، وأن الأنشطة يجب ان تنظم ذلك لتقديم قيمة مضافة للزبائن وبناءً على هذه الاعتبارات يقترح (Lowry) الجدول (7) :-

الجدول (7) التفكير الرشيق والمزيج التسويقي

| المزيج التسويقي | مبادئ التفكير الرشيق | ت |
|-----------------|----------------------|---|
| السعر | تحديد القيمة | 1 |
| المكان | خريطة تيار القيمة | 2 |
| الترويج | انشاء التدفق | 3 |
| التخطيط | انشاء السحب | 4 |
| المنتج | السعي نحو الكمال | 5 |

Source: Lowry, James R.(2003), "A Primer for Lean Marketing" Business Horizons / May-June, P . 47. Available online at www.sciencedirect.com.

2-5-1-2 : بزوغ التسويق الرشيق

يشير (Dewell) الى ان الانظمة الرشيقة هي منهجية راسخة للتخلص من الهدر، وزيادة الكفاءة ، وزيادة مهنية الافراد العاملين، ان الذي يحصل في العمل والتسويق هو أمر مهم، اذا انت تقرأ اكثر عن نتائج الاستشارات ، ونظم المنازل في التسويق، التركيز يكون هنا على كل من ادارة العمليات التسويقية (MOM-Marketing Operation Management)، ادارة الموارد التسويقية (MRM-Marketing Resource Management)، وادارة تطبيقات الهاتف الجوال (MAM-Mobile Application Enterprise Marketing Management)، ادارة المشروعات التسويقية (EMM-Enterprise Marketing Management)، وقناة الاتصال الالكترونية او ادارة الاصول الرقمية (DAM-Digital Asset Management)، من هذا نفهم ان التسويق لا يزال في مرحلة البداية من التحسين المستمر ، تبين الابحاث ان هناك تغييراً جوهرياً في الموقف من ادارة التسويق بعيداً عن التركيز على نظم تكنولوجيا المعلومات الفردية ، وادراكاً لوجهة نظر المنظمة الواسعة لوظيفة التسويق والعمليات المرتبطة بها، يتم التركيز على العمليات الرشيقة بالفعل والتي لها تأثير كبير في مجالات المنظمة الاخرى فضلا عن التسويق والاستفادة من تلك التجربة لأنها تقترب من منهج بزوغ التسويق الرشيق، ان مصطلح التسويق الرشيق يعني منهجية عملية للتحسين المستمر التي من شأنها الحد من الهدر وعدم كفاءة العمليات، وتسريع دورات الانتاج وزيادة الكفاءة المهنية للعاملين في كل مجالات التسويق، التأكيد كثيرا على العملية والاجراءات مع الدعم التكنولوجي مفضلاً ذلك على



التحسين الوظيفي، وان رسائل التسويق المتغيرة تقدم في المقالات، المؤتمرات ، المعلومات التي تنقل من الاجتماعات التي تتم مع الزبائن الحاليين والمرتبين . (Dewell,2007:24) .

2-1-5-3 : الهدر والادوات في استراتيجية التسويق الرشيق

يرى كل من (Payaro and Papa) ان العناصر الاولية الاساسية لإدارة الرشاقة هي في غاية البساطة، وتشمل توفير مستوى عالٍ من الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن بأقل كلفة ممكنة من خلال التخلص او الحد من كل شيء لا يضيف قيمة، وبعبارة اخرى هو السوق الذي يراقب الانتاج (السحب – Pull)، في حين تحتاج المنظمات لضمان تدفق الانشطة التي تهدف الى تلبية الطلب خلال العملية التي تجعل التحسينات مستمرة للسلعة أو الخدمة، في السعي لتحقيق الكمال (Payaro and Papa, 2016:291) . وأكد كل من (Karlson and Ahlstrom, 1996:2) على ابعد من ذلك وهو ان ينبغي ان ينظر للرشاقة للاتجاه وليس للحالة التي سيتم التوصل اليها بعد مدة زمنية معينة، الرشاقة بالتالي فلسفة ، كما ان الناس الذين يشتركون هم من خلال الاعتقاد أن التحسينات عمليات ممكنة التنفيذ وسهلة، يقول (Liker) ان أي منظمة يمكنها تنفيذ مبادئ إدارة تويوتا لتحقيق الاهداف نفسها : الجودة العالية والربحية العالية (Liker, 2004:332). ان هذا التحليل للمصادر العلمية ، يقترح نموذجاً لتأطير مفهوم الهدر (Mude) – كما هو محدد في فلسفة الرشاقة، ومعترف بها علمياً في التصنيع والتصميم والابتكار- في سياق التسويق يدعي (Ohno) ان النظام المطبق من قبل شركة تويوتا ليس مجرد "نظام للإنتاج" بل هو فلسفة كلية للعمل ، وان العديد من التطبيقات لفلسفة الرشاقة جرى وصفها في المصادر العلمية ، التصنيع الرشيق (Morgan an Liker,2006:118)، تطوير المنتجات الرشيق (Mascitell , 2007: 192) ، المحاسبة الرشيق (Maskell and Grasso ,2011:204)، تطوير الرشيق (Shipper and Swets, 2009:180) ، نموذج الانواع السبعة للهدر التي حددت من قبل (Ohno, 1988) والتي تستخدم في جميع السياقات يمكن تطبيقها في أنشطة التسويق او الاجراءات التي يمكن عدها لا تضيف أي قيمة (Payaro and Papa, 2016:292).

2-1-5-4 : الهدر والادوات في التسويق الرشيق : نموذج مقترح

يهدف النموذج المقترح للتسويق الرشيق استلهام المرتكزات الفكرية لنموذج (Ohno) وفلسفته الرشيق التي تضمنت سبعة انواع من الهدر في نشاطات التسويق ويتفق مع توجهات النموذج المقترح الباحث (Gibson et al.2012:4) . ويشاركه في ذلك الباحث (Liker) في كتابه الشهير (The Toyota Way) سنة (2004) الذي اضاف نوعاً ثامناً من انواع الهدر هو ابداعات العاملين غير المستغلة ، اذ ركز على ضرورة دراسة الجوانب المرنة في الموارد البشرية ومنها الافكار المفقودة ، مهارات العاملين غير المستغلة ، الفشل في جذب

فرص جديدة للتعلم ، وعدم الاصغاء لأراء المستفيدين ، ويوضح الجدول (8) دراسة الهدر ضمن سياق التسويق والادوات المتاحة للتخلص منه.

الجدول (8) النموذج المقترح لدراسة الهدر ضمن سياق التسويق والادوات المتاحة

للحد من الهدر.

| ت | الهدر بواسطة Ohno | الهدر في التسويق | مثال على الادوات |
|---|---------------------|--|---|
| 1 | الافراط في الانتاج | المعلومات، المواد او الوظائف التي تتجاوز ما هو مطلوب فعلا | نشر وظيفة الجودة |
| 2 | المخزون | لا او التنبؤ بالطلب غير الصحيح (الناقص)، فائض المنتجات غير المباعة او نفاذ المخزون | الانتاج الآني تخطيط الطلب |
| 3 | الانتظار | تقديم الخدمات او اوقات التوزيع تتجاوز طلبات الزبون، اوقات الاستجابة اطول من توقعات الزبون | خرائط مجرى القيمة |
| 4 | الافراط في المعالجة | الاجراءات المعقدة في تقديم القيمة للزبائن، الزبائن يدركون كثيرا القيمة الاقل بالقياس الى التجهيز الفعلي من قبل المنظمة | خرائط العملية |
| 5 | النقل | نظم الامداد- من ادارة المواد الخام الى الانتاج ، التوزيع والبيع - تكون ضعيفة التكامل وغير كفوءه | سد النقص (Replenishment) التنبؤ والتخطيط التعاوني، ادارة بيع (Vender) المخزون، مخزون بضاعة الإمانه (Consignment)- بضاعة مرسله الى عميل لبيعها بطريقة الامانة. |
| 6 | الحركة | السلع او الخدمات لديها مستويات منخفضة من ناحية قابلية الاستخدام وسهولة المنال. | تصميم قابلية الاستخدام، تصميم التصنيع والتجميع |
| 7 | العيوب | الاستعداد المسبق للعيوب في السلع او الخدمات التي تؤدي الى ارتفاع الكلف والجودة الرديئة | تحليل تأثير نموذج الفشل، هيكل السمكة ، 5Ws |

Source: Payaro Andrea and Papa Rita, (2016), " Waste and Tools in the Lean Marketing strategy : An Exploratory study in the Italian SME" Journal of Business and Economics, Vol 7, No. 2 , P : 293.

2-1-5-5: تطبيق الرشاقة في مجال المبيعات والتسويق والانتقال الى عملية التفكير

اشار كل من (Elias and Harrison) الى ان (Womack and Jones) اقترحا في كتابهم المبدع التفكير الرشيق خمسة "مبادئ للرشاقة" ، والتي يمكن ان تستخدم كإطار لتوجيه تنفيذ الرشاقة، وهي (تحديد القيمة، تكامل تيار القيمة، تحديد التدفق، السحب، السعي لتحقيق الكمال) ، هذه المبادئ يمكن تكيفها واستخدامها بسهولة في سياق المبيعات و التسويق وتوفير اطار شامل لوضع منهج للمبيعات و التسويق كما هو موضح في الشكل(4) وهي :- (Elias and Harrison, 2015 : 4-6).

1- تحديد القيمة من خلال العرض

هذا المبدأ يقوم على فهم ما يريده الزبون فعلا (صوت الزبون – VOC) وهو امر اساسي في التفكير الرشيق وليس من المستغرب، ان هذا المبدأ الاساسي يستخدم في المبيعات و التسويق وهو الاقرب الى الزبائن، اذ انه عادة ما يعهد الى وظيفة المبيعات و التسويق ، فهم الاحتياجات وتحديد عرض مفصل (Detailed Offering)، ومع ذلك كم من التفاهم اساسي وموضوعي وكم منه ذاتي وهذه نقطة خلافية ومن المضاعفات الاخرى هي انه في بعض القطاعات تحديد الزبائن في الواقع هو اشكالية، كما ان المشتريين ليسوا دائما هم الزبائن النهائيون للمنتج.

2- تكامل تيار القيمة

المبدأ الثاني هو عن التأكد من ان جميع عناصر عملية البيع و التسويق تتكامل وتتدفق على طول مجرى تيار القيمة، اذ ان العمليات الاساسية الاربعة لتيار القيمة هي المحركات الرئيسية ، ولكل واحده منها مراحل محددة من النشاط الذي ينبغي ان يتألف فقط من الانشطة ذات القيمة المضافة، التخلص من الهدر يمكن ان يتحقق عن طريق اجراء عملية مسح تمكن من تسليط الضوء على الانشطة التي لا تضيف قيمة لتركيز الانتباه عليها والتخلص منها، ان خريطة تيار القيمة هي مهارة قيمة للإفراد والفرق ، هناك انواع عديده من ادوات رسم الخرائط التي تمكن من تحديد مكان ووقت استخدام اداة رسم الخرائط المناسبة من اجل توفير منافع حقيقية لتحسين اداء المبيعات و التسويق ، على سبيل المثال، قد يتم استخدام الخريطة ذات الصورة الكبيرة للنطاق الخارجي والحصول على نظرة عامة وعلى مستوى عالٍ للموقع انها تتلاءم بسهولة مع القضايا الاكبر وتخلق منظوراً أوسع للصورة الشاملة التي يتعين تحقيقها، وعلى نطاق اصغر، الخرائط ذات الحقول الاربعة يمكن ان تستخدم لتصميم عملية عرض الأسعار أو إعادة تصميمها بهدف تقليل وقت العملية والتحقق.

3- تحديد تدفق العرض

المبدأ الثالث حول التدفق، العديد من مفكري الرشاقة يؤكدون ان هذا هو جوهر الرشاقة - لضمان القيمة المضافة للأنشطة التي تتدفق بسرعة وسلاسة من خلال مجرى تيار القيمة، ومن وجهة نظر التسويق والمبيعات ، فان تحديد تدفق العرض يعمل على التأكد من ان جميع العناصر في كل جزء من العمليات الاساسية الاربع تحمل تدفقاً مستمراً من اجل جعلها كفؤة وفاعله، ومن علامات فقدان التدفق الواضح في عمليات التسويق والمبيعات ما يأتي :-

- 1- زيادة العبء على العاملين من خلال الافراط في تراكم حجم العمل في اجزاء معينة من العملية.
- 2- الافراط في العملية التي من المفترض ان تكون معيارا نسبيا.
- 3 - تفاوت الطلب في عبء العمل.
- 4 - الكثير من الأنشطة لا تضيف قيمة (هدر) في العمليات.

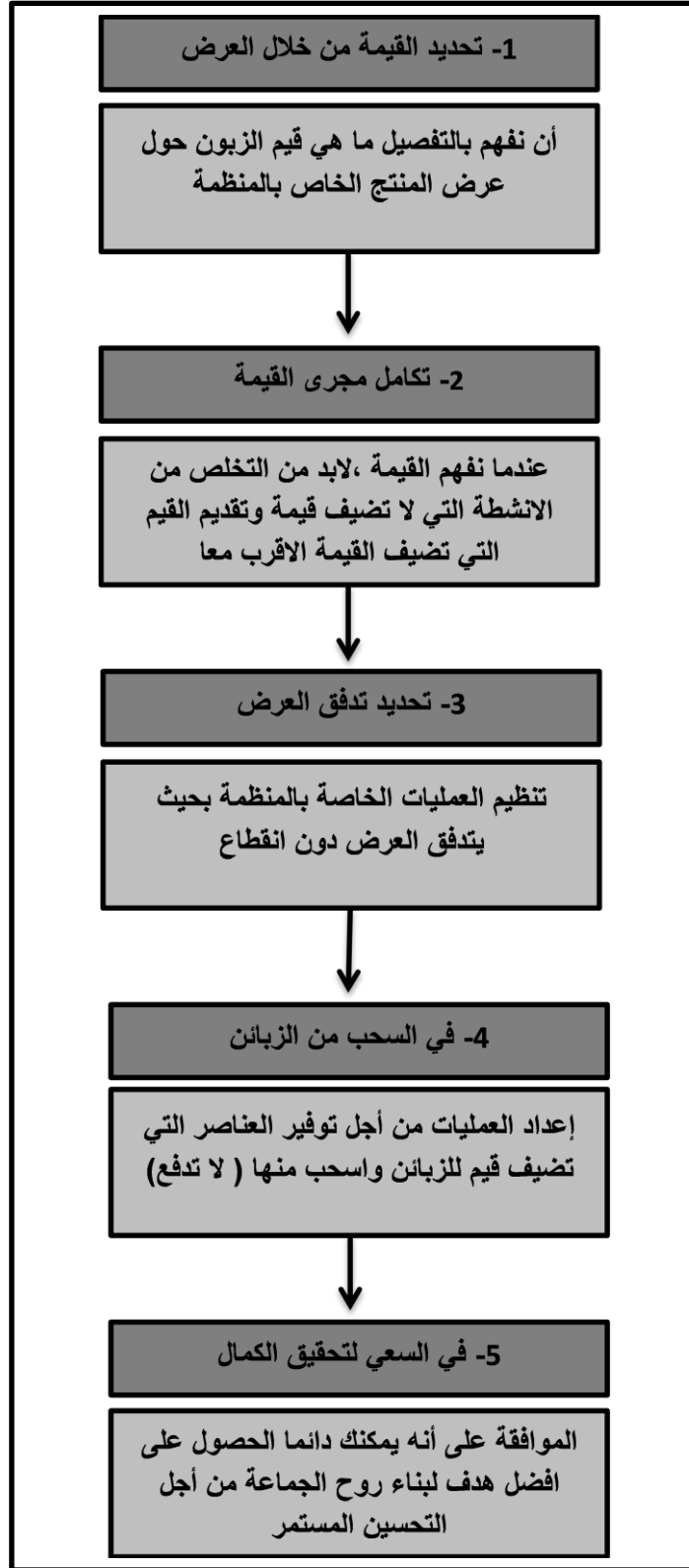
4- سحب الزبائن

المبدأ الرابع هو اتخاذ اجراءات فقط لعملية "سحب الزبائن"، وعكس السحب هو "الدفع" - وهذه محاولة لإعطاء الزبائن بعض الاشياء التي قد لا تكون ذات قيمة، السحب في التصنيع الرشيق هو لضمان ان المنتج يصنع فقط لتحديد الطلب، تجنب جعل التنبؤ عقلياً (بعض الباحثين زعم ان التنبؤ هو اما "محظوظ او رديء")، في مجال المبيعات و التسويق الدولي، ان الفوائد المترتبة على تبني هذا المنهج تتعلق على وجه التحديد في انماط العمل في جميع مراحل العملية، في هذا العمل يكون التنظيم فقط للاستجابة للسحب، او الطلب الحقيقي من الزبون، وتشمل الفوائد المحددة منه الآتي:-

- 1- تسليط الضوء على القضايا المتعلقة بسير العمل، بما في ذلك العمل المتراكم.
- 2- التمكين من الاحتفاظ بالموارد البشرية الماهرة المطلوبة.
- 3- تسليط الضوء على فرص التحسين المستمر.

5- في السعي للكمال

المبدأ الخامس هو السعي لتحقيق التمايز - اذ يتم التركيز على كل نشاط يقوم به كل شخص في كل جزء من عمليات البيع و التسويق التي تضيف قيمة تتماشى مع احتياجات الزبائن، هذه رسالة مستمرة ، اذ ان هذا العمل يحتاج الى تدريب العاملين على عمليات المبيعات و التسويق ومن ثم إزالة الطبقات المتعاقبة من الانشطة التي لا تضيف قيمة كجزء من ممارسة التحسين المستمر، ويمثل هذا تحولاً ثقافياً، يتطلب تغييرات في السلوك ويستغرق وقتاً طويلاً



الشكل (4) المبادئ الخمسة للتسويق والمبيعات الرشيقين، كيفت من قبل (Womack & Jones 1996)

Source: Elias Simon and Harrison, Richard, (2015), "Applying Lean in sales and marketing moving to process Thinking", P.5. www.leancompetency.org/articles/

2-1-6: كيف يمكن تطبيق التفكير الرشيق والمنهجية الرشيقة على التسويق؟

قد يجادل بعض الباحثين من ان التسويق الرشيق هو تطبيق المنهجية الرشيقة في مجال التسويق، ومع ذلك، بالنسبة لأولئك الذين يمارسون المبادئ الرشيقة وكذلك منهجية (Six Sigma) الرشيقة ، الرشاقة تذهب الى ابعد من تطوير المنتجات، في الواقع، انها تطبق على جميع عمليات التسويق للمنظمة الرشيقة بهدف التخلص من الهدر في كل مجال تسويقي ولكل سلسلة القيمة وبالطريقة نفسها يتم تطبيقها في ادارة سلسلة التوريد والتصنيع، فالتسويق الرشيق هو قواعد لضبط العمل في عمليات التسويق بوصفه وسيلة للتفكير وفعل الاشياء بالطريقة الرشيقة ، ان التسويق الرشيق يجب ان ينظر اليه بوصفه استراتيجية لمواءمة عمليات التسويق مع استراتيجية الاعمال بهدف التخلص من الهدر في التسويق لتحقيق أهداف الأعمال ، ولتحقيق ذلك على منظمة التسويق الرشيقة ان تفهم قيمة الزبائن والتركيز على العمليات الرئيسة لزيادة القيمة بشكل مستمر بهدف توفير قيمة مثالية للزبائن ومن خلال عملية خلق القيمة المثالية يكون الهدر لديها صفرأ ، التخلص من الهدر على طول مجرى القيمة ، بدلا من النقاط المعزولة، خلق القيمة يحتاج الى جهد بشري أقل، فضاءات أقل، رأس مال أقل، ووقت أقل ، لجعل السلع والخدمات باقل الكلف الممكنة ومع عدد أقل من العيوب ، بالمقارنة مع عمليات التسويق التقليدية، المنظمات التي تطبق هذا المنهج هي قادرة على الاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة مع التنوع (variety) العالي، الجودة العالية، الكلفة المنخفضة، ومع الاوقات التي تنفذ بشكل سريع. (Lombardi,2016:3) .

2-1-7 : أسباب اختيار التسويق الرشيق

باتت اتجاهات الأسواق وبيئة الأعمال في عصرنا الراهن أكثر ديناميكية بسبب العولمة مع وصول اسرع وأرخص المعلومات، ونتيجة لذلك فإن معظم المسوقين الذين عادة ما يتعثرون في التخطيط طويل الأجل، التصميم ، المراسلات، استحصال الموافقات، وعملية الاطلاق يفشلون في التنافس مع المتنافسين، حيث ان عملية التسويق هذه تأخذ مدة اطول بكثير مما يأخذ التسويق الرشيق، لذلك، فإن المطلوب في هذه الحالة هو ان نتعلم من التسويق الرشيق من اجل البقاء في البيئة التسويقية المتغيرة بسرعة، وفي ضوء ذلك فإن الاسباب التي تدعو الى اختيار التسويق الرشيق هي : (Tagged,2014:1-2).

1- التحرك السريع

تركز منهجية الانتاج الرشيق على دورات اطلاق المنتج ولكن عندما يكون التسويق رشيق، سوف نحدد هذا المصطلح في دورات التسويق أو دورات المشروع ، التسويق الرشيق يقترح تبني دورات المشروع الاقصر، بحيث انها يمكن ان تكون مرنة بما فيه الكفاية للتغيير السريع على وفق ظروف السوق المتغيرة، فالتسويق

الرشيق امر بالغ الاهمية وعلى حد سواء لكل من تأسيس العلامة التجارية والعلامات التجارية التي تنطلق منذ البداية.

2- تركيز البقاء

ادارة التسويق في كثير من الاحيان تكون غير مستقرة في تحديد اوليات انشطة التسويق الخاصة بالمنظمة ، كما قد تتلقى الكثير من الاقتراحات والافكار من الرئيس التنفيذي (CEO) للمنظمة او من نائب الرئيس للمبيعات (VP) واعضاء الفريق الآخرين، ولكن عند ممارسة التسويق الرشيق نحن نعرف بالضبط ما ننوي القيام به لمدة زمنية معينة وهذه هي الكيفية التي فيها ادارة التسويق تركز على البقاء.

3- الاولويات

الاوليات الصحيحة تساعد ادارة التسويق على التأكد ان كل شيء يركز فيه على الشيء المناسب في الوقت المناسب، كما ان كل مشروع في التسويق الرشيق يحدد هدفه الخاص، نجاح القياس هو بسبب ان خطة العمل واضحة، تساعد على تحديد اوليات المهام بفاعليه.

4- معالجة المشروعات بذكاء

قوى التسويق الرشيق تركز على التوقف اليومي "Daily Standup" بحيث ان ادارة التسويق يمكن ان تكون لديها فكرة يمكن تنفيذها وبدون أي تأخير، وبذلك يمكنك ايضا تقييم مدى ما تقوم به ادارة التسويق لتحقيق هذا الهدف، لذلك، التسويق الرشيق يساعدك على التفاعل مع جميع المشروعات بسرعة والتخطيط للمستقبل قدر الامكان.

5- فحص المنظمة بالكامل

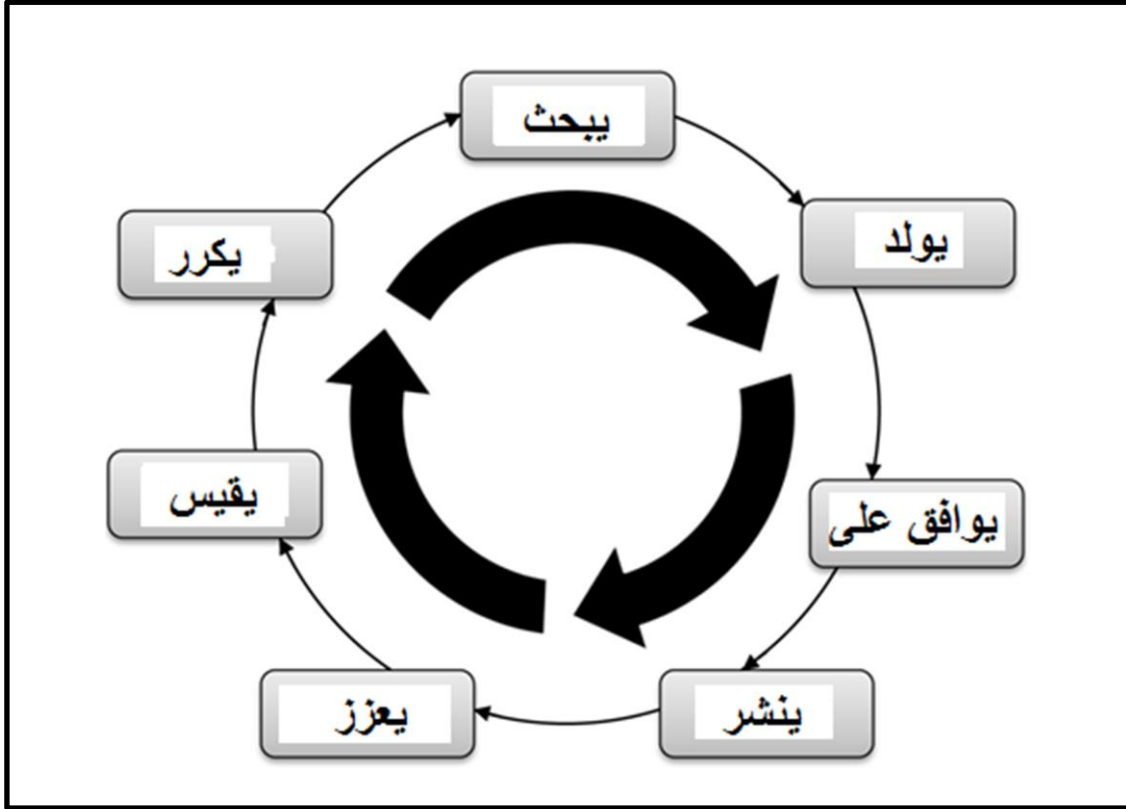
بدلا من التركيز على تحسين العمليات او التقنيات المنفردة ، يمكن فحص منظمتك بالكامل مثل تدفق الزبائن والنظرة العامة، بدلا من وضع الطاقة والموارد باتجاه استخدام افضل لغة للدعاية والاعلان، يمكنك فحص كفاءة الاتصالات بشكل جيد مع فريق المبيعات لتوليد قيادات مؤهلة، وكيف ان التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة تؤدي دورا مهما في هذه العملية.

6- إطلاق المنتج القابل للتطبيق

يدعو التسويق الرشيق أيضا لإطلاق المنتج القابل للتطبيق في الحد الأدنى (MVP) (Minimum Viable Product) وتجميع البيانات عن الاداء من خلال التغذية العكسية ، واجراء التغييرات على أساس تلك البيانات.

7- تسويق المحتوى

هو مثال كثيرا ما يستشهد به للتسويق الرشيق، كما مبين في الشكل (5) ، فإنه من السهل إطلاق كتاب الكتروني (E- book)، لرؤية كيفية الانجاز، ومن ثم تقرر التكرار في ضوء ذلك، للتخلي عن المشروع ، أو تجربة مختلف الكتب الالكترونية بالكامل .



الشكل(5) دورة المحتوى في التسويق الرشيق

Source: Patel ,Nell, (2016), " How to Apply Lean marketing to your content Based Business" <https://www.quicksprout.Com/2016/02/10/how-to-apply-lean-marketing-to-your-content-based-business/>.P.2.

8-1-2: التسويق الرشيق، التخصصات، المنهج

1-8-1-2: التخصصات

يعتمد التسويق الرشيق على مزيج من التخصصات التي تجعل تقنيات التسويق قوية، التآزر بين هذه التخصصات ممتاز ويمكن ان يستخدم لصالح المنظمة كما موضح في شكل (6) وهذه التخصصات هي:- (Jenkins and Gregory, 2003:22-23).

1- التسويق

التسويق، هو "جذب الزبائن" وحملهم على الشراء والتأكد من انهم سعداء بما فيه الكفاية مع مشترياتهم التي تعود لأكثر من ذلك، يمكن تعريفه على انه مركب من الانشطة التي تتعهد بموجبها المنظمة من نقل منتوجاتها او خدماتها الى ايدي المشترين، وغالبا ما يشمل او يدمج بقية المصطلحات الموضحة في ادناه:-

• البيع

هو عملية التواصل المحددة حول المنتج او الخدمة بطريقة تطلق القرار الذي يستهدف الشراء.

• الاعلان

هو عندما تدفع لأرسال رسالة الى الزبائن المحتملين من خلال وسائل الاعلام مثل الراديو، التلفزيون، الصحف، اللوحات، وغيرها.

• العلاقات العامة

هو بخصوص اتخاذ خطوات او اجراءات واعية للتأثير فيما يعتقد انه جمهور المنظمة.

• الموقع

الواضح انك تخلق الصورة الخاصة بالمنظمة من خلال الاتصالات، والاكثر وضوحا موقع المنظمة، اذ توافرت "خدمات المحاسبة للمنظمات الصغيرة" على سبيل المثال، لديك موقع داخل كل قطاع محاسبة في الصناعة وسوق المنظمات الصغيرة.

• العلامة التجارية

هي التنفيذ المتناغم مع وضع السوق الاستراتيجي، الاساس هنا ثابت من خلال رؤية وسماع الاشياء نفسها عن الخدمة او المنتج من وقت لآخر.

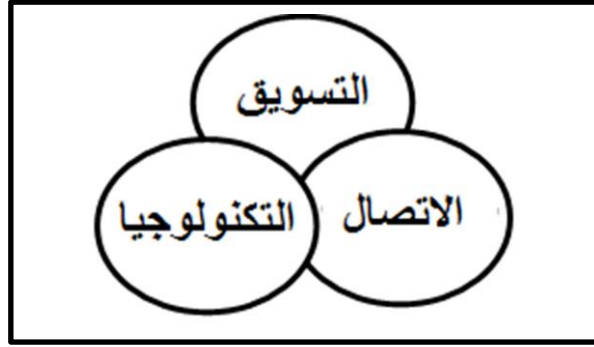
2- الاتصالات

العديد من تعريفات التسويق العامة تتضمن الاتصالات، بعض من تقنيات الاتصال المعينة هي : العلامة التجارية، البحوث، العاملون، البريد الالكتروني، الموقع، في التسويق الرشيق الاتصالات هي الآلية التي تستخدمها للوصول الى جمهورك المحتمل، الذي يمكن ان يكون الناس : ماذا نقول لهم ، كيف يستجيبون ؟ ماذا

يرتدون ؟ ، او يمكن ان يكون لديك بريد الكتروني للاتصالات : تكرر الاتصالات مع الذي نتصل معهم، ملف توقيعك، سرعة الاستجابة.

3- التقنية

هذا هو تمكين الى التسويق الرشيق، وبدون التكنولوجيا، التسويق الرشيق يكون مجرد وميض (Twinkle) في العين، باستخدام التكنولوجيا نحن نتمكن من أتمتة العمليات، ارسال رسالة تذكير، المتابعة، نرسل رسائل الى صحف ذات اهمية، يمكننا استخدام الانترنت، أبحاث السوق، للتفاعل مع اهدافنا، لقياس مدى نجاح الحملة، يمكننا تطوير قاعدة بيانات للمشكوك بهم، فرص النجاح، التوقعات ، وقياس تكرار هذه التفاعلات معنا، قيمة مشترياتهم واحتمال شرائهم مرة اخرى، التكنولوجيا تفتح العالم أذ يمكننا القياس من دقة توقع النتائج، انها تساعدنا على اتخاذ قرارات من شأنها ان يكون لها تأثير في نجاحنا وتقليل الهدر.



الشكل (6) التآزر بين تخصصات التسويق الثلاثة

Source: Jenkins,Debbie and Gregory, Joe (2003). "The Gorillas want Bananas – The Lean Marketing Handbook for small Expert Business", Lean Marketing Press, P.22.

2-8-1-2: منهج التسويق الرشيق

منهج التسويق الرشيق بسيط – انه منهج من اربعة مراحل يمكن ان تلجأ اليه المنظمات كلما رغبت في عمل شيء جديد، المنهج يعمل بشكل جيد للأنشطة القديمة والجديدة والكبيرة للمساعدة على قول "لا" للأفكار المغطاة بغطاء غير موضوعي (Mad Cap)، مراحل منهج التسويق الرشيق كما موضح في الشكل (7) هي:-
(Jenkins and Gregory, 2003:26-27).

1- التحليل

الخطوة الاولى هي تحليل موقع المنظمة ، نوعية زبائنها ، القيمة التي تقدمها ، هل لديها الكثير من "الزبائن" الاحرار الذين قيمة الخدمات المقدمة لهم من قبل المنظمة غير كافية لدفع ثمنها؟ او هل لديك الكثير من

الناس الذين "يفكرون" حول العمل مع المنظمة ، لكنهم لم يقرروا تماما حتى الآن أو ربما بدأت المنظمة للتو ولا تعرف من اين تبدأ، مرحلة التحليل الاولي هي مهمة وهذا هو المكان الذي سوف تعود اليه المنظمة لتحديد مدى نجاحها، ومع ذلك ، لا ينبغي ان تتم هذه المرحلة في عزلة (Isolation)- ولا تجري مرة واحدة فقط، تعتمد على حجم النشاط الذي تحصل عليه عندما يصل الى هذه المرحلة، ويمكن ان يكون مطلوب مرة واحدة او مرتين في السنة او كل بضعة اشهر، خلال مرحلة التحليل يجب ان نسعى لتحديد الانشطة التي لا تضيف قيمة داخل أنشطة الاعمال الخاصة بالمنظمة.

2- العقلانية

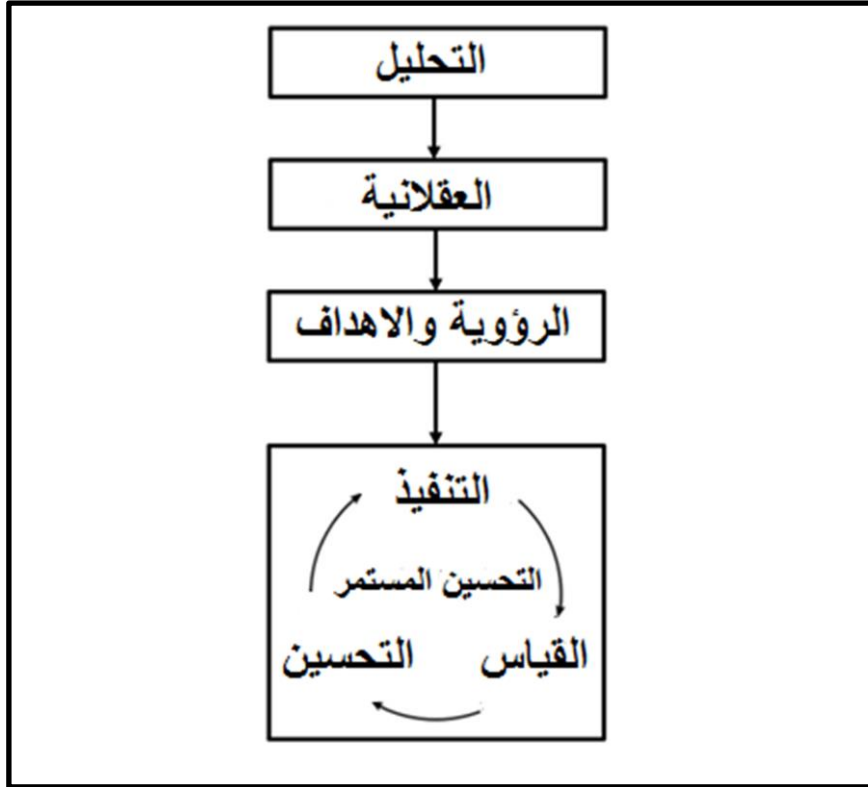
بعد القيام بعملية التحليل تبدأ عملية الترشيح، وهي تجربة تسهل، خلق المزيد من الطاقة والوقت والحماس لجميع نتائج الأنشطة، كما تتضمن التخطيط للتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة او استبدالها ببديل اكثر فاعلية من حيث الكلفة ، العملية العقلانية ينبغي ان تمتد للزبائن الحاليين للمنظمة ، أي من الزبائن الحاليين للمنظمة الذين لم يضيفوا قيمة لنمو الاعمال الخاصة بالمنظمة وعليه لا بد من التخلص منهم.

3- الرؤية والاهداف

الفكرة غير المقبولة القديمة "إذا كنت لا تعرف الى اين انت ذاهب واي طريق يمكن ان يأخذك الى هناك"، هو في الواقع الحقيقة، من خلال تحليل المنظمة تعرف من أين بدأت- الآن تقرر اين هي ذاهبة ، تحديد الاتجاه الاستراتيجي العام لعمل المنظمة والتواصل هذا هو مع الناس، العاملين، الزبائن، لديهم اهداف لتنفيذ التسويق الرشيق.

4- التحسين المستمر

واخيرا، التنفيذ، القياس، التحسين، تنفيذ الاشياء الاضافية، ان منهج التسويق الرشيق يعتمد على قدرة المنظمة وتقرير قياس نجاحها في ضوء المعايير التي حددتها، لاتخاذ الاجراءات اللازمة وبعد ذلك الى تحسين هذا النجاح تدريجيا حتى تشد كل نشاط ، ان (Kaizen) هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر.



شكل (7) مراحل منهج التسويق الرشيق

Source: Jenkins, Debbie and Gregory, Joe (2003), "The Gorillas want Bananas- The Lean Marketing Handbook for Small Expert Business", Lean Marketing Press, P: 26.

9-1-2: الهدر في التسويق الرشيق والتحسين المستمر

1-9-1-2 : الهدر في التسويق الرشيق : ابعاداً و مؤشرات

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

1- الحد من الافراط في الانتاج

يحدث الافراط في الانتاج والتسويق عندما يكون هناك انحراف بين ما تقدمه المنظمة من حيث الوثائق والمعلومات او الوظائف ، مقارنة بالاحتياجات الفعلية للسوق، مثال ذلك ان نصب جهاز الكتروني يوضع للاستعمال للمرة الأولى دون أن تكون هناك حاجة لاستخدامه يعد هدراً لأن تلك الوظيفة هي نتيجة لعملية البحث والتطوير، وتحتاج الى فريق من الملاكات الفنية للتصميم والتنفيذ، وبالتالي تولد كلف غير ضرورية، واذا لم



يكن هناك طلب لوظيفة، وثيقة، او مادة ملحقة مع جهاز ما، فلن تصبح أبدا سمة مميزة تساعد الزبائن في عملية صنع القرار، المصممون والمهندسون يتعرضون لضغوط كبيرة كلما يعملون على اصدار منتج جديد، في النتيجة الاسئلة التي تطرح حول تصميم المنتج وسهولة الاستخدام هي اقل اهمية مما ينبغي، وعلاوة على ذلك، عند العمل على نطاق واسع غالبا ما يكون من المستحيل اجراء دراسات سوقية قادرة على التأكد بالضبط كيف يتم استخدام المنتج (Merholz et al., 2008:220). (Bain and Company) اجرت مسحاً عن تجارب الزبائن في (362) منظمة ، من المنظمات التي شملتها الدراسة، تبين ان (95%) من المنظمات تركز على خدمة الزبائن و (80%) منهم اشاروا الى انهم يقدمون "تجربة مميزة" للزبائن، ومع ذلك (8%) فقط من الحالات التي فيها يقيم الزبائن فعلا التجارب بأنها متميزة . (Allen et al., 2005 :179). ان احتياجات الزبائن تتطور، تنضج وتصبح متكررة (Refined) اكثر، وبناءً على ذلك يجب ان تنشأ علاقة مع الزبائن، والاصغاء الى ما يقولونه ، وعدم انتقادهم اذا ما استخدموا المنتج بطريقة خاطئة، بل تحليل كيفية استخدامه بهذه الطريقة، إحدى الادوات التي يمكن ان تساعد المنظمات على تحديد الاحتياجات الفعلية هي نشر وظيفة الجودة (QFD)، وهو نموذج يستخدم لدمج متطلبات السوق في تصميم المنتج (Akao, 1990:169). تعد (QFD) اداة للمقارنة بين صوت الزبون مقابل مواصفات التصميم، وكل ما يتعلق بالمنافسين، المواقع والمنتجات ، اجراء التحليل باستخدام هذا النموذج يمكن ان يساعد في تحديد أي من وظائف المنتج او الخصائص يجب ان تستمر في ذلك لتحقيق التمايز في السوق والاستجابة للطلب (Govers, 1996:575). ان الافراط في الانتاج وكثرة الانشطة التسويقية عادة ما تكون علامة من علامات سوء التخطيط، اننا لم نكن متأكدين تماما من الهدف المراد تحقيقه لكن هناك ميزانية (او وقت) ينفذ واي نشاط تسويقي يبدو هو نشاط جيد، اذ ان انجاز الكثير من الانشطة التسويقية المختلفة اولا بدون رؤية واضحة واستراتيجية في المكان هو مجال كبير للهدر، اعمال المنظمة قد تؤدي بشكل جيد نتيجة لكثير من الجهد (والكلفة) ولكن كيف يمكنك ان تعرف ما هي الانشطة التي تعمل والانشطة التي لا تعمل؟ ان قياس العائد على الاستثمار امر اساسي، وهذا سوف يمكن المنظمة من التركيز بفاعلية اكبر على النشاط الناجح والتخلص تماما من الحاجة الى عدم النجاح او من مناهج التسويق الكثيرة الهدر لتحرير (Free up) راس المال الذي يعد ربحاً للمنظمة او تمويل مبادرات اخرى لتحسين الاعمال (Jenkins and Gregory, 2003:8).

2- الحد من المخزونات غير الضرورية

المخزون يتكون نتيجة للإفراط في الانتاج بالمقارنة مع الطلبات في السوق الفعلية، توقعات المبيعات دائما صعبة النتائج ، قبل كل شيء في الاقتصادات الديناميكية للغاية وسريعة التغيير دائما، اذا لم تتم ادارتها بشكل مناسب، يصبح المخزون متراكماً والمواد لم تبع وبالتالي تتولد كلفة اضافية للمنظمة ، ومن الصعب جدا تقدير الكمية بالضبط وبشكل صحيح لتلبية الطلب في السوق، قبل كل شيء في الصناعات التي فيها مدد التطوير

طويلة جدا او عندما يحتاج المنتج الى تطوير قبل الطلب، كما هو الحال بالنسبة للسلع الاستهلاكية، تحتاج المنظمات لاتخاذ قرارات استراتيجية من اجل ان تتجنب ما يأتي :-

• الانتاج اكثر من الطلب ، مع خطر الاحتفاظ بالسلع غير المباعة.

• الانتاج قليل جدا، مع خطر نفاذ المخزون.

ان زيادة المخزون من المنتجات الغذائية، على سبيل المثال، غالبا ما يتحول الى هدر عند الوصول الى تاريخ انتهاء الصلاحية او عندما يكون المنتج من نوع آخر غير قابل للبيع، فائض الانتاج، وكذلك المخزون، يحدث في العديد من القطاعات :

- فقد اجريت دراسة من قبل (Milan Polytechnic) توضح انه في كل سنة سلسلة الامدادات الغذائية الايطالية تهدر (6) ملايين طن من المواد الغذائية عبر مراحل مختلفة من الانتاج الى الاستهلاك.

- في ايطاليا، حوالي (6) ملايين عنصر غير مستخدم.

وهناك نماذج انتاج محددة طورت بهدف الحد من المخزون على طول سلسلة التوريد، في سياقات التصنيع، هذه الاستراتيجيات تعرف بالتجميع حسب الطلب (Assembly to order- ATO)، او التصنيع حسب الطلب (Make to order- MTO)، اساس هذه الاستراتيجيات هو انه لا توجد منتجات تامة الصنع يتم الاحتفاظ بها في المخزون، في الواقع المكونات فقط في حالة (ATO) او المواد الخام والمكونات (MTO- BTO) ، التصنيع يبدأ عند تسلم طلب الزبون، هذه النماذج تساعد على تقليل خطر المواد غير المباعة، وتقوم حول مفهوم المنتج النمطي، هذه استجابة استراتيجية من قبل المنظمات لتبقى قادرة على المنافسة، وتنطوي على تحلل (Decomposition) المنتج في كتل البناء (Building blocks) (النماذج - Modules)، التي يتم تجميعها بعد ذلك بطرائق مختلفة هي باستخدام سطوح بيئية قياسية (Standarized interfaces) (Baldwin and Clark, 1997:84).

3- الحد من الحركات غير الضرورية

تشير الى حركات الجسم لإنجاز العمل أو المهمة الفائضة أو التي لا تضيف قيمة مباشرة ، او انها لا تضيف قيمة مدركة للمنتوج ، مثل هذه الحركات تعد غير منتجة ، خذ على سبيل المثال موقع للتجارة الالكترونية: إجراءات الشراء التي تتطلب عدة "نقرات" قبل اتمام الصفقة يمكن عدها هدراً ، كما انها تخلق حركة غير ضرورية او حتى قد تضايق الزبون متى ما قرر التخلي عن هذا الاجراء، مثال آخر عندما يكون الزبون بحاجة الى تحليل دقيق للمنتج قبل العمل على كيفية استخدامه، يشار الى هذا المفهوم على انه قابلية



الاستخدام وإمكانية الوصول ، (ISO9241-171) تُعرف إمكانية الوصول بأنها قابلية استخدام النظام من قبل أكبر عدد ممكن من المستخدمين (Petrie, 2009:30)، هذا التعريف يدخل ضمن نظام مفاهيم أوسع مثل (التصميم الشامل – Universal design) او (التصميم لكل فلسفة – Design for all philosophy)، نوع من التصميم يتمحور بخصوص الأشخاص ذوي الإعاقة (Disabilities)، التي تنطوي على تصميم البيئات، المنتجات ، الخدمات والانظمة التي تتسم بالمرونة بما فيها الكفاية ليتم استخدامها مباشرة (أي من دون الحاجة الى اجراء تعديلات او اضافات) من قبل الناس مع مدى واسع من القدرات، فيما يتعلق بأكثر عدد ممكن من الحالات التي تحدث في طول عمر النظام المصمم (Preiser and smith, 2011:131).

4- تقليل وقت الانتظار

هي المدة الزمنية المنتهية قبل ان يتلقى الزبائن القيمة المطلوبة، فاذا كانت مدة الانتظار غير مخطط لها عادة ما ينظر اليها على انها هدر ، كما لا ينظر الى مدة الانتظار من وجهة نظر الزبون ، على انها مدة مقبولة ، لأن غرف الانتظار او قوائم الانتظار تثير بشكل عام الافكار او المشاعر السلبية، وعلاوة على ذلك ، في الوقت الحاضر يعد الوقت مورداً ثميناً ، لذلك يعد الانتظار "هدراً للوقت" كيف ينظر الى الوقت ، فضلاً عن الوقت الذي ينتهي فعلا ، كونه عنصراً اساسياً في تقديم الخدمة او بيع السلع للزبائن (Bateson, 1993:211). يمكن تخفيض أوقات تقديم الخدمات او استجابة الزبائن من خلال التحليل الدقيق للتدفقات من خلال العملية المنفذة من طلب الزبون حتى الانجاز، واحدة من الادوات المفيدة هي خريطة تيار القيمة (Value Stream Mapping- VSM) وهي تقنية رشيقة لتحليل تدفق القيمة (Rother and Shook, 1999: 192). ويرى (Jenkins and Gregory)، ان طبيعة هيكل الاتصالات الهرمي يمكن ان تجعل من الصعب جدا اتخاذ الاجراءات بسرعة، هذا النقص في المرونة يمكن ان يسبب الهدر في شكل من الفرص الضائعة والتقاعس غير الضروري عن العمل، اذا كان العاملون المسؤولين عن تنفيذ التسويق غير فاعلين بعد ذلك تكون هذه الحالة هدراً للأموال، الحديث لا يقتصر فقط عن التسلسل الهرمي في العمل – بل الحديث عن التسلسل الهرمي في مجال الاستشارات التسويقية ومطوري مواقع الانترنت أو الوكالة الاعلانية، اذا كانت المنظمة ترى التسويق جزءاً اساسياً من عملها بعد ذلك قلما تجد مشكلة في الانتظار، أما إذا كانت رؤية الرئيس التنفيذي أو مجلس التسويق على انها منفصلة عن الاعمال، ستعطى الأولوية في الحدود الدنيا للإنفاق واتخاذ القرارات في هذا المجال، تطوير سياسة الاتصال وتمكين العاملين توظف لصالح النشاط التسويقي للمنظمة. (Jenkins and Gregory, 2003:9).



5- الحد من المعالجات غير الضرورية

هذا يحدث عندما تكون الحلول معقدة ويتم اختيار الأبسط منها، فيما يتعلق بأي عملية، في الممارسة، ان ذلك يعني استخدام موارد اكثر من الحاجة، هذا النوع من الهدر من الصعب تحديده والتخلص منه، ان المبادئ الرشيقة يمكن تطبيقها في عملية تخطيط التسويق، والتأكد من استخدام الموارد بشكل صحيح، بدون هدر غير ضروري ، على سبيل المثال بحوث السوق وعلى المدى الطويل، قد جرى تنفيذها من دون فهم حقيقي للزبائن ورغباتهم، والتي يمكن ان تؤدي الى حلول يمكن تطويرها بشكل مختلف تماما عن تلك التي نحتاجها، الطريقة الرشيقة من ناحية اخرى، تؤكد ان اداة واحدة ملائمة لعمليات التحليل هي (Makigami) (باللغة اليابانية هذه تعني حرفيا "لفة من الورق" – "Roll of Paper")، ظهرت في عام (1996) من قبل (Okamura – san in Fujico)، وهذه اداة بصرية توضح : الانشطة او المهام التي تقوم بها ادارات المنظمة المختلفة مثل الوثائق او وسائل الاتصال المستخدمة، الوقت اللازم، المجالات الحيوية الرئيسة ، الغرض من هذه الاداة لتحليل العمليات في اماكن "المنتوج" غير المرئية أو المتاحة بدنيا ، مثلا في المكتب، خرائط عملية (Makigami)، تستخدم للتحليل وتصوير أي عملية وهي الأكثر فاعلية في أماكن العمليات التي هي عادة ليست غاية في الشفافية.(Tonkin,2009:28).

6- الحد من النقل غير الضروري

النقل أمر أساسي في جعل المنتجات متاحة للزبائن، مع التحليل المستمر وفحص انسياب المواد من مصدر المواد الخام الى مكان الاستهلاك، وقبل كل شيء في الاقتصاد العالمي، يمكن ان يساعد النقل في الحد من هذا النوع من الهدر، حجم هذا الهدر يمكن رؤيته في كلف الخدمات اللوجستية ، عنصر النفقات لا يعني منظمات النقل فقط ، ولكن جميع العمليات التي تحتاجها السلع لنقلها من مكان لآخر، التخفيضات في كلف الخدمات اللوجستية تتم متابعتها على مر السنين على الرغم من الاستعانة بمصادر خارجية، تخفيض الكلف يمكن ان يتحقق من خلال العمل في مختلف المجالات وليست فقط عن طريق تخفيض المخزون، بعض العناصر التي يمكن ان تساعد في تخفيض كلف النقل والامداد يمكن تلخيصها كما يأتي :-

تخفيض كلف الطلب من خلال تبسيط اجراءات الشراء، تخفيض كلف الاحتفاظ بالمخزون، تخفيض فترات الانتظار لعملية الشراء عن طريق اختيار موردين اكثر دقة وموثوقية ، جعل عمليات الشراء موحدة/ مجموعة ، الاحتياط والتنبؤ بالطلب والتخزين المركزي ، ادارة بيع المخزون والتنبؤ و التخطيط التعاوني وسد النقص هذه كلها ادوات يمكن ان تقلل من الحاجة الى النقل (Holmstrom et al., 2002:36).

7- الحد من المخرجات المعيبة

المخرجات المعيبة لا ينظر إليها أبداً من قبل الزبائن بأنها إيجابية، وهي شكل من أشكال الهدر، وتحدث عندما لا يلي نظام (السلعة، الخدمة، البيئة)، شروط الجودة المحددة، وان كلف عدم توافر الجودة ليست من السهولة التنبؤ بها أو تحديدها مباشرة، وغالبا لا يمكن الاستهانة بها كلياً أو جزئياً، قبل كل شيء من دون تقييم منهجي من مخاطر الأعمال، فضلاً عن ذلك، فإن كلف عدم توافر الجودة تكاد تقريبا لا تدخل في الميزانية العمومية، على عكس تكاليف الأعمال التي تتفق على ضمان الجودة أو الرقابة عليها، وأخيراً، فإنه من المهم دراسة مفهوم كلفة الجودة كما لخصها كروسبي (1980)، بقوله ان "الجودة هي حرة، انها ليست هدية، ولكنها حرة، ان التي تكلف اموالا هي الاشياء عديمة الجودة "Unquality" – كل الاجراءات التي تنطوي على عدم القيام بالأعمال بشكل صحيح من المرة الاولى"، واحدة من الادوات المفيدة جدا لتحديد والتخلص من العيوب في العملية والمنتج هو تحليل تأثير نموذج الفشل (Failure mode effect analysis- FMEA)، هذه الطريقة تستخدم لتصنيف تحليل الموثوقية وتقييم آثار الفشل على الانظمة الرئيسية والفرعية، الفشل يصنف على اساس من الشدة (الصرامة)، التكرار والاحتمال القوي لحدوثه واحتمال ان يتم اكتشافه قبل ان يصبح الزبون على علم به، هذه الطريقة من التحليل تستخدم لغرض تصنيف كل الطرائق التي ربما قد يحدث فيها الفشل، طرائق اخرى لتحديد وازالة بعض العيوب هي (الاسباب الخمسة – 5WS) او تحليل هيكل السمكة. (El-Hail and Roy,2005:202).

8- تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع

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

يرى (Takeuchi)، الى ان هناك استخداماً اقل لطاقات العاملين، لأن المنظمة تبدو انها تنسى ان العاملين يأتون كل يوم ليس فقط مع زوج من الايدي، ولكن مع دماغ حرة (Free Brain)، هذه مسألة مهمة، المنظمات يمكنها التخلص من الهدر وتبني التحسين المستمر من خلال الاستفادة من ابداع العاملين. (Takeuchi et al., 2008:96)، يطلق ايضاً على هذا النوع من الهدر باسم (الهدر في الموهبة – A Waste of Talent)، أي

عدم استخدام الموهبة الكاملة للعاملين، المهارات، والمعرفة، كما ان العاملين لا تتم ترفيتهم على اساس قدراتهم الذاتية. (Wessle, 2013:50).

2-9-1-2 : التحسين المستمر في الانشطة التسويقية

ان مصطلح التحسين المستمر يرتبط مع المصطلح الياباني "Kaizen" الذي يعني التغيير للأفضل، والتحسين المستمر في التسويق هو عملية التغيير التي تهدف إلى الحد من الهدر في الانشطة التسويقية التي يمكن أن تساعد في الحصول على المزيد من ميزانية التسويق الخاصة بالمنظمة، وتحسين قاعدة بيانات التسويق من خلال إضافة المزيد من المعلومات باستمرار من خلال التغذية العكسية لقوة المبيعات أو الاستجابة لحمات التسويق، وسوف يساعد تحسين البيانات على توفير جودة أفضل تؤدي إلى قوة في المبيعات وإرسال اتصالات أكثر دقة للزبائن، وتحسين نتائج الحملة. كما ان التحسين المستمر في التسويق يساعدك على تحقيق عائد أفضل على الاستثمار الخاص في التسويق، وهو شكل من أشكال إدارة الجودة التي تركز على إدخال تحسينات إضافية صغيرة على العملية، بدلا من محاولة تحقيق تغييرات كبيرة في التسويق، ويمكنك استخدام التحسين المستمر لتحقيق أهداف مثل، تحسين المنتج، جودة الخدمة، زيادة رضا الزبائن، توفير أعلى جودة تؤدي إلى قوة المبيعات، تطوير المنتجات، الاستفادة من محركات البحث، تحسين سمعة المنظمة (Linton,2017 :1). ويستند التسويق والمبيعات، والتحسين المستمر الى استطلاع المنظمات في جميع أنحاء الولايات المتحدة وكندا، وشاركت في هذا الاستطلاع أكثر من خمس وعشرين منظمة من خلال المقابلات وجها لوجه؛ وشارك آخرون بالبريد والهاتف، واستعرض الأدبيات للبحث عن أفضل الممارسات، وقد مارست جميع المنظمات التي شاركت في الاستطلاع بعضاً من اجراءات التحسين، وفي بعض الحالات أنها قد أعادت ابتكار طريقة بيع وتسويق ما تقدمه من خدمات، وكثير منهم يعرف جيدا بجهود التحسين وممارساته في المبيعات والتسويق، وكشف تحليل لنتائج الاستطلاع عن أفضل الممارسات التي يمكن ان تستخدمها هذه المنظمات لتحسين مبيعاتها ووظائفها التسويقية فكانت :- (Stowell,1997: 4).

1- الادارة لأجل التغيير

يبدأ التغيير بعملية الالتزام، اذ ان التغيير التنظيمي يتطلب التزاماً قوياً ودائماً، اذ يجب على جميع مستويات الإدارة الالتزام بالتحسين، وبعد الالتزام، يتعين عليها دعم الجهود مع مهارات القيادة الفاعلة والممارسات الإدارية الجيدة، وهذا ينطبق فيما إذا كانت المنظمة تخطط لإجراء التغيير من خلال التحسين المستمر، إعادة هيكلة كاملة، أو أفضل من ذلك، او الجمع بين الاثنين، وتوصلت المنظمات التي حققت عمليات تحسين ناجحة إلى نتيجة أخرى أيضا، وهي انه يجب أن يكون التحسين جزءا من عملية الإدارة اليومية، وإن تنفيذ عملية التحسين واستخدام مبادئ ادارة الجودة ليست من الأمور البديهية التي يجب القيام بها، لأن العاملين

يستطيعون تحديد طرائق تحسين نتائج اعمالهم ، لكنهم ليسوا متأكدين تماماً عن كيفية قيادة هذا الجهد ، وعند تناول هذه الموضوع، سنبدأ بالعنصر الأهم في إدارة التغيير : وهو التزام الإدارة ، القيادة ، والمهارات والممارسات الإدارية التي تدعم الالتزام . (Stowell,1997:24) .

2- الإصغاء الى الزبون

الإصغاء إلى الزبائن ليست فكرة جديدة ، وبعد كل شيء، فإن الإصغاء هو واحد من أهم المهارات التي يمكن أن تتوافر في مندوبي المبيعات، أنهم لا يمكن ان يستمروا طويلا دون ذلك ، فضلاً عن ذلك، تقوم معظم المنظمات بإجراء دراسات بحثية متكررة عن السوق لتحديد رغبات الزبائن واحتياجاتهم من المنتجات والخدمات والدعم والعمليات الإدارية ، كما تقوم الغالبية العظمى من المنظمات بأبحاث عن رضا الزبائن لمعرفة مدى تلبيةها لمتطلبات زبائنها ، على وفق (12) دراسة أجريت على أدوات وتقنيات الإدارة من قبل (Bin & Company) وبرنامج القيادة الاستراتيجية ، واستخدام استطلاع الزبائن الذي هو ثاني أكثر الممارسات شيوعاً ، قال مدير شركة (Darrell Rigby) (Bin & company) ان (85%) من المنظمات التي ردت على الدراسة استخدمت استطلاعات الزبائن ، و (47%) قالوا انهم كانوا مستخدمين للاستطلاع المتكرر، والأهم من ذلك هو أن استخدام استطلاع الزبائن يعد أحد الممارسات التي وفرت أقصى فائدة مالية ، وقد حصل مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة على نتائج مماثلة في دراسته لعام (1991) للفائزين بجائزة (Baldrige) ، وكان من نتائج هذه الدراسة هو ان "التركيز على الزبائن" كان في صدارة قائمة الممارسات التي وضعت لهذه المنظمات ، وعلى وفق مكتب المحاسبة العام (General Accounting Office) ، قامت هذه المنظمات بتنفيذ هذه الممارسة العليا باستخدام "مجموعات التركيز" والاستطلاعات والمقابلات من اجل الوصول الى فهم افضل لمتطلبات زبائنهم وتوقعاتهم بشكل أفضل" ولسوء الحظ ، ان الإصغاء إلى الزبائن لتحديد سبل تحسين التسويق المبيعات هو أقل شيوعاً ، ومع ذلك، ومن دون معرفة ما يفكر فيه الزبائن حول هذه الوظائف ، وفي محاولة لتحسينها ، من الغريب إننا نجد العديد من المنظمات تبدأ عملية التحسين دون التحدث إلى زبون واحد ، وبالنسبة إلى وظائف التسويق المبيعات ، فإن الزبائن الخارجيين هم الأشخاص الذين يتخذون قرارات الشراء أو يؤثرون فيها ، ان أهداف الإصغاء إلى هؤلاء الزبائن هي تحديد :- (Stowell,1997:52)

- ما المعلومات التي يحتاجونها . ؟
- كيف ومتى يريدون الحصول على تلك المعلومات . ؟
- كيف يتمكن التسويق والمبيعات من ان يلبي حالياً متطلبات المعلومات الخاصة بهم.؟
- كيف يمكن تحسين التسويق والمبيعات . ؟
- كيف تعمل التحسينات الجيدة بعد أن يتم تنفيذها . ؟

3- استخدام الفرق

أصبحت الفرق أساس البناء التنظيمي في الاعمال ، إذ أجرى مركز المنظمات الفعالة ثلاث دراسات استقصائية لشركات فورتشن (Fortune) على مدى ست سنوات، وأظهر آخر استطلاع أن أكثر من (91%) من المشاركين كانوا يستخدمون بعضاً من أشكال مجموعات العاملين ، وأظهرت الدراسات الاستقصائية أيضاً استمرار النمو في استخدام هذه المجموعات على مدى مدة ست سنوات . (Lawler et al. ,1995:27). وعلى وفق مؤسسة الجودة الأمريكية ودراسة الجودة الدولية (Ernst & Young,1992) نرى أن المنظمات في كل من قطاعي التصنيع والخدمات تخطط لزيادة تطبيقها لفرق العمل ، وظائف التسويق والمبيعات استخدمت الفرق ببطء أكبر، في حين أن أكثر من (91%) من المنظمات التي شملتها الدراسة استخدمت الفرق في اماكن مختلفة في منظماتهم ، التقارير تشير الى إن أعداد الفرق في المبيعات تقل عن (40%) (Lawler,1995 :97). هذه هي المجموعة الأقل احتمالاً والتي يمكن تغطيتها إما بإدارة الجودة الشاملة أو مشاركة العاملين، ومع ذلك، فإن الأعداد تتزايد ، والمنظمات الرائدة استخدمت فرقاً أكثر من ذلك بكثير في وظائف التسويق والمبيعات مما كانت عليه ، في استطلاع أفضل الممارسات الخاصة بالمنظمات، ظهر ان (95%) من المنظمات التي اجريت فيها المقابلات تستخدم الفرق في وظائف التسويق او المبيعات ، كل منظمة يمكنها أن تستفيد فعلياً من خلال زيادة استخدامها للفرق، وهناك عدد من العوامل التي تشجع المنظمات على القيام بذلك تماماً، وظهر في الاستطلاع ايضاً كيفية اعتماد تقنيات تحسين العمليات على فرق متعددة الوظائف ، الفرق في التسويق تعمل على تطوير وإطلاق المنتجات بشكل أسرع وأكثر فعالية من المنهج التقليدي، فرق المبيعات تضيف قيمة للمنتجات والخدمات وتزيد المبيعات وتحقق رضا الزبائن ، مندوبي المبيعات يشتركون أيضاً مع فرق الزبائن والموردين لحل المشكلات ، وتحسين العمليات، ومعالجة الفرص، وتعزيز الشراكات، وأخيراً، عندما تعمل المنظمات على تقليص الحجم (Downsize) فأنها تريد التخلص من طبقات الإدارة ، وعلية فان الفرق التي تدار ذاتياً تأخذ على عاتقها انجاز العديد من المهام الإدارية. (35) (Oppper et al.,1992:).

4 - تطبيق التكنولوجيا

تطبيق التكنولوجيا هو الأكثر إثارة والأسرع نمواً في أفضل الممارسات ، فهو يغير الطرائق التي يحصل بها الزبائن على المعلومات حول السلع والخدمات، وهو يوفر طرائق جديدة للمنظمات لتسويق وبيع ودعم عروضهم، كما أنها تزيد من فاعلية الفرد، والفريق، على مستوى المنظمة والإنتاجية ، عرف قاموس التراث الأمريكي (American Heritage Dictionary) التكنولوجيا بأنها "تطبيق العلم، سيما للأغراض الصناعية أو التجارية"، ولأغراضنا، تشمل التكنولوجيا جميع المعدات، البرامج ، وروابط الاتصال التي



تستخدمها المنظمات لتمكين أو تحسين عملياتها، وتشمل الحواسيب المركزية والحواسيب الشخصية وشبكات الاتصالات التي تستخدمها المنظمات لربطها معاً، ومع ذلك ، فإنها تتجاوز أيضاً هذا، و تتضمن كل شيء من أجهزة العرض الشفافة العامة البسيطة إلى أجهزة الكمبيوتر المحمولة متعددة الوسائط ، من أجهزة الفاكس إلى البريد الإلكتروني، ومن مشغلات الكاسيت ومشغلات الفيديو إلى الهواتف الخلوية والبريد الصوتي، وأي جهاز والبرامج المرتبطة به تحت عنوان التكنولوجيا، وخلافاً لأفضل الممارسات الأخرى، فإن تطبيق التكنولوجيا لا يتوقف عند حدود هذه الممارسة ذاتها، بل هو عامل تمكين تستخدمه المنظمات بطرائق متنوعة لدعم أفضل الممارسات الأخرى (Opper et al.,1992:214) .

واستلهاما لما سبق وعلى وفق ما جاء في المصادر العلمية فقد اعتمد الباحث الأبعاد والمؤشرات المذكورة سالفاً أساساً لقياس مستوى تنفيذ منهجية التسويق الرشيق في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية .

10-1-2 : تطبيق التسويق الرشيق

التسويق الرشيق قابل للتطبيق بالتزامن مع عملية التخطيط التسويقي وكل متغيرات المزيج التسويقي، ويعني التسويق الرشيق انجاز الأبعاد الأربعة (Four Ps) بطريقة أكثر اقتصادية وكفاءة ، وان أهمية تطبيق التفكير الرشيق في التسويق تظهر في مسح لمديري التسويق من (12) بلداً، اذ اشار (Goldmann, 1991) الى ان (75%) من المستجيبين المحددين يرون انه سيكون الاسهل انقاذ (15%) من كلف التسويق والمبيعات من اجل زيادة المبيعات بنسبة (15%) ، تحسين الاداء التسويقي على وفق مؤشرات الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، والتقييمات التنظيمية الشاملة الأخرى، يجب اكمالها من خلال قياس الاداء الجزئي الذي يشير الى كفاءة الأنشطة التسويقية لكل نشاط على حدة، ان مقاييس كل بعد من ابعاد (Four Ps)، يجب التحقق منها، مثل الارباح المتولدة لكل مندوب مبيعات وكلف الشحن لكل منتج ، ولتحقيق ذلك ، يجب تكليف محاسبة الكلف التقليدية وتعديلها ودمجها مع المحاسبة على اساس النشاط (ABC) ، اذ يسمح نظام الكلف على اساس الأنشطة (ABC) بحساب الكلفة الاجمالية لنشاط محدد عن طريق تخصيص كلف مباشرة لكل نشاط (Lowry, 2003:44).

11-1-2 : تخطيط التسويق الرشيق

يمكن تطبيق مبادئ الرشاقة بدءاً من عملية التخطيط التسويقي ومن خلال العمل بعناية لكل المتغيرات في الخطة ومن ثم الالتزام بها، ومن الجدير بالاهتمام هو ان الخطة سوف تتضمن سيناريو متفق عليه يسمح للمنظمة بضبط سرعة التغيرات في ظروف التشغيل ، وتشمل خطة التسويق النموذجية تحليل الوضع الذي يحدد نقاط قوة المنظمة ، الضعف، الفرص، التهديدات (SWOT) ، والاهداف المحددة لكل سوق مستهدف،





والاستراتيجيات طويلة الاجل، والتكتيكات على المدى القصير، وتقييمات الأداء التي هي عناصر نموذجية اخرى مدرجة في عملية التخطيط ، أما في نشاط بحوث التسويق، ربما يؤدي التفكير الرشيق الى الاستعاضة عن مسح غير احصائي قصير بدلا من دراسة احصائية طويلة ، التي تقود في كثير من الحالات الى الشعور بالغرض، او الاتجاه، مثل تحديد اهم سوق للمنتج ، هذا شيء ذو قيمة مثل دراسة احصائية مكلفة ومعقدة التي تحاول و بدقة التعرف على الاسواق الفرعية الصغيرة للمنتج ، دراسات بحوث التسويق التي انجزت ولم تستخدم بالكامل تعد هدراً واستخداماً غير كفوء للموارد، المنظمات التي انحرفت عن المقدرات الجوهرية في كثير من الاحيان تجد انه من المفيد التخلص من اعمالها الخارجية والعودة الى الجوهر، هذه اعمال هامشية تستهلك الموارد التي يمكن استخدامها بفاعلية اكثر في جوهر المنظمة ، الكثير يبدد موارد الثمينة من خلال المحاولة في ان يكون كل شيء لجميع الناس، بدلا من ذلك ينبغي ان نحدد بدقة قطاعات معينة في السوق وتركيز هذه الموارد الاساسية في تلبية احتياجات تلك القطاعات، وبالتالي إيجاد تيار قيمة جدير بالاهتمام ، مثال ذلك عندما كانت منظمات التجزئة لخزانات الاحذية والتي تُعرف بمجموعة (Venator)، ولديها اكثر من اثني عشر تصميماً مختلفاً لبيع الملابس، الاحذية، الإكسسوارات والهدايا، تدرك ان جهودها التسويقية انتشرت ايضا بشكل سلس المنظمة تجردت من تصاميمها الاخرى، وتركز الآن فقط على الاحذية الرياضية، ومن خلال عملية تخطيط التسويق سنتناول كل متغير في المزيج التسويقي (Four Ps) على وفق الآتي :- (Lowry, 2003: 44-46).

2-1-1-1: المنتج

لتطبيق التسويق الرشيق لمتغير المنتج ، يتعين على مديري التسويق ان يفحصوا بعناية خطوط الانتاج، العلامات التجارية، التعبئة والتغليف، تخطيط المنتج الجديد، جودة المنتج، والمقاييس، مرحلة دورة حياة المنتج ، خدمة الزبون الملائمة، في تصميم وتطوير المنتج، يجب على المنظمة ان تجعل ميزاته مرئية بسهولة وذات صلة بالزبائن، فعلى سبيل المثال قدمت شركة بيبسي (Pepsi) كولا واضحة، بيبسي كريستال (Crystal Pepsi)، لديها حضور (Visibility) لكنها لم تضيف أي قيمة للتمتع بطعم الكولا، من ناحية اخرى، المسوقون لعصير البرتقال ، (Tropicana) و (Minute Maid) اضافوا الكالسيوم لمنتجاتهم التي، وان لم تكن مرئية بسهولة، لتوفير القيمة المضافة الوثيقة الصلة بالزبائن ، التحسينات الاضافية تؤسس لمنتجات جديدة بالاهتمام فقط عندما يدرك الزبائن وجودها ويعتقدون ان ارتفاع الكلفة له ما يبرره ،ومن هنا فان تأثير باريتو (Pareto) المعروف باسم مبدأ(80-20) يمكن تطبيقه على المنتجات والعلامات التجارية، مما يسمح للمنظمة بالتركيز على العناصر الاكثر ربحية، جوهر هذا المبدأ هو ان نسبة صغيرة من المنتجات للمنظمة تشكل نسبة كبيرة من اعمالها، فالمنتجات التي تشكل حصة صغيرة من المبيعات التي لا ينبغي بالضرورة تخفيضها، لأنها غالبا ما تسهم

في الربحية وربما لديها القدرة على زيادة العائدات، هذا المنهج يشير الى جهود التسويق الذي ينبغي تخفيضها للعديد من العناصر المدرجة في فئة البيع البطيئة .

2-11-1-2: السعر

جوانب متغير السعر يمكن ان تتضمن تحقيق المرونة السعرية، تسعير خط الانتاج، العطاءات التنافسية، تسعير التفاوض، اسعار تقدير كلفة العمل والخصومات، التسعير التحويلي ، تحليل نقطة التعادل، وعمليات الائتمان، البحوث والدراسات التجريبية يمكن ان تساعد في انشاء نقاط السعر المناسبة وتبسيط قرارات التسعير، لتعزيز التسويق الرشيق، ينبغي على المنظمة ان تلاحظ الاسعار التي يفرضها المنافسون على السلع والخدمات المماثلة، بعد ذلك ينبغي النظر بعناية في تطوير الانتاج، وتسويق المنتجات من اجل تحديد الخطوات الضرورية وغير الضرورية في تيارات القيمة، بعد التخلص من الخطوات غير الضرورية، فانه يمكن انشاء الكلف المستهدفة لكل منتج بهدف التفوق على المنافسين في السعر، المصنعون للمعدات الصناعية في الغرب الاوسط الامريكي هم قادرون على الحفاظ على متغير السعر الذي يتدفق بشكل مستمر في مجرى القيمة باستخدام صيغة تسعير بسيطة : اي ان سعر المنتج يجب ان يعكس هامش ربح اولي لهدف محدد ويتم تحديده من خلال تطبيق مضاعف لكلفتها، للحصول على منتج جديد مبتكر بلا منافسة، مضاعف الاربعة يستخدم لتغطية النفقات العامة وكلف البحث والتطوير، لمنتج ما متاح من قبل العديد من المنتجين او المنتجات التي تشتري من مورد لإعادة بيعها، ومضاعف الاثنيين يستخدم، عندما لا تسمح المضاعفات الاخرى للسعر الذي يُجيز لهامش الربح المطلوب، لمنتج لا يصنع او يشتري لإعادة البيع.

2-11-3: الترويج

الدراسة التفصيلية لمتغير الترويج تشمل تنظيم وظيفة المبيعات، عدد وانواع مندوبي المبيعات، الاختيار، التدريب، تعويض مندوبي المبيعات، تقنيات البيع الشخصية، دعم مندوبي المبيعات، تنظيم وظيفة الاعلان، اختيار وسائل الاعلام، استخدام وكالة الاعلان، فاعلية الاعلان، انواع ترويج المبيعات، العلاقات العامة، في مجال المبيعات، قيمة الزبون مدى الحياة تؤثر في التسويق الرشيق، ونتيجة لمعرفة قيمة الزبون مدى الحياة ، المسوقون يصرفون معهم وقتاً اقل للمساومات ، وبالتالي تعزيز كفاءة



المبيعات، ، كما ان الاتصالات التسويقية (IMC) اساسية لضمان التدفق المستمر لتيار القيمة في الاتصالات التسويقية، (IMC) تتضمن مزج التسويق وتنسيقه ، الاعلان، العلاقات العامة من اجل تعيين الاتساق والوضوح في الرسالة والموقع الملائم للمنظمة او منتجاتها، استخدام كل الوسائل المتاحة، الاساليب، والتكنولوجيا لإيجاد حلول لمشكلات الاتصالات التسويقية واستثمار الفرص لتعزيز تيار القيمة، بالمقابل فقد كثفت منظمة (Chrysler) التدفق في تيار القيمة من خلال الاستخدام المبتكر لموقع على شبكة الانترنت واعلانات الاذاعة ، الاعلان الذي يتخطى السوق المستهدف هو هدر، ان استخدام برنامج ادارة علاقات الزبون وبرنامج ولاء الزبون امر اساسي للتركيز على تلك المجموعات الصغيرة ، من الزبائن الذين يُولدون تيار مستمر من المبيعات ، مستوى البيع يحافظ على التدفق الثابت للمنتج من خلال نظام التوزيع، تسمح المبيعات المستقرة بإنتاج المنتج ونقله عبر قنوات التوزيع بالمعدل نفسه الذي يتم بيعه به ، ولتشجيع المزيد من المبيعات الاستهلاكية على مستوى منتجاتها الاستهلاكية انتقلت منظمة (Procter and Gamble) بعيداً عن الترويج للسعر الدوري للتاجر باتجاه الاسعار المخفضة الدائمة، المشكلة هو ان تجار التجزئة سوف يشترون كميات كبيرة من المنتج خلال فترة الترويج، وبعد انتهاء مدة الترويج المبيعات سوف تنخفض بشكل حاد، مما يؤدي الى تقلبات شديدة في الانتاج.

4-11-1-2 : المكان

في تقييم متغير المكان، يجب على المديرين ان ينظروا في استخدام قناة التسويق المتخصصة، وتنسيق الانشطة اللوجستية، أنظمة مراقبة المخزون ، بدائل النقل ، قناة تسويق العلاقات، ومعايير خدمة الزبائن، ويجب ان تشمل نظم التفكير كل هذه العوامل من اجل تعزيز الوعي للكيفية التي يجب ان يؤثر فيها القرار في مجال واحد بالمجالات الاخرى ، حتى ادارة التخطيط تعيد النظر في مختلف الانشطة التسويقية، في منظمة المنتجات الاستهلاكية الرئيسة ، يفصل قسم المحاسبة مكتب المبيعات عن مكتب الاعلانات، هذا يخلق هدراً وضعفاً في التواصل، من ناحية اخرى صحيفة (وول ستريت جورنال) استجابت للسحب من خلال الزبائن الذين يريدون الاخبار المالية في الصباح الباكر اذ تعاقدت مع منظمة نقل لصحيفة اخرى حتى يكون التسليم المبكر في الاماكن الريفية النائبة و كذلك المجتمعات الحضرية، هذا التدقيق للنشاط يزيد بشكل كبير من قيمة الصحيفة للزبائن في هذه الاماكن.



2-1-12: تنفيذ التسويق الرشيق

بهدف تنفيذ برامج التسويق الرشيق يمكن العمل على: (Lowry,2011:47-48).

1- أن تكون اهداف الادارة اقناع جميع العاملين في التسويق لوضع الزبون في مراكز انشطتها، كذلك التخلص من الهدر وزيادة الكفاءة ، والتركيز على توفير القيمة المطلوبة للزبائن، يجب على مديري التسويق التأكيد على العاملين فيها ان مختلف الادارات يجب ان لا تعمل بشكل صوامع مستقلة ولكن اعضاء مترابطة من نظام متناغم، كل ادارة تسهم بقوة وتضيف قيمة الى النظام العام، ومن خلال فهم احتياجات الزبائن، والجمع الفعال لموارد ادارة التسويق مع الوحدات التنظيمية الاخرى، وتوليد التدفق، وازافة قيمة للسلعة او الخدمة والمستوى العالي لنتائج رضا المستهلك.

2- من اجل ان تكون برامج التسويق الرشيق برامج ناجحة ، على جميع العاملين في قطاع التسويق القبول بها والسعي لإيجاد طرائق للحد من الهدر وزيادة الانتاجية، وهذا يتطلب مناقشات مع العاملين لتأكيد كيفية تحقيق التسويق الرشيق الذي يمكن ان يعزز اداء العاملين وتحقيق اهدافهم الشخصية، لمساعدة العاملين في فهم هذا المسعى، بعض التدريب الاولي في مبادئ التفكير الرشيق هو ضروري، لتوفير اساس يرشدهم الى تبني هذه المبادئ في حل مشكلاتهم.

3- للتخفيف من ركود التسويق ، يحتاج العاملون الى التفكير من خارج اطار التسويق ، فضلاً عن استخدام بعض الاساليب المنهجية ، والمسامحة الابداعية التي تغير التمسك بالوضع الراهن الى الوضع الافضل وتبسيط الانشطة للمساعدة في تفعيل التسويق الرشيق ، واتباع منهج نظامي دقيق للتخلص من الهدر الذي غالباً ما يكون نقطة الانطلاق الأكثر فاعلية .

4- القدرة على الابداع من قبل لجان التحسين المستمر لتحقيق التفاعل اللازم بين الادارة والعاملين ، اذ تتكون هذه اللجان من سبعة أو ثمانية من العاملين و المشرفين عليهم الذين يجتمعون بانتظام لتحديد وتحليل، وحل المشكلات التي تنشأ في مجال عملياتهم، عندما يشكل النشاط التسويقي حدوداً مشتركةً مع وظائف الشركة الاخرى، مثل الانتاج، او التمويل، يمكن توسيع اللجان لإنشاء فريق متعدد الوظائف ، والذي يتقابل ساعة او ساعتين كل اسبوع للتعرف على مشكلات العمل، وتحديد اسبابها، واقتراح الحلول ، وتطوير مناهج للتنفيذ، كل (4-6) أشهر يجب اجراء مراجعة واسعة تبحث عن الهدر المخفي وتقييم كفاءة النشاط التسويقي المعين.

5- ليكون التسويق الرشيق ناجحاً ، يجب ان يكون لديه مدافع مخصص على استعداد لتحريك البرنامج الى الامام، ليكون مدافعا قويا عن التفكير الرشيق، ويكون قادرا على ايصال مبادئه الى الاخرين عند بدء التسويق الرشيق، ينبغي ان يكون نائب الرئيس للتسويق مدافعاً متحمساً ويتولى دور القيادة للبرنامج ، لهذا يرسل رسالة

واضحة وقوية لكل تنظيم التسويق من ان التسويق الرشيق له الأولوية والصدارة ، وبعد ان يبقى البرنامج يعمل لمدة من الزمن، المرؤوسون المباشرون لنائب الرئيس يمكن ان يتحملوا المسؤولية.

6- الهدف النهائي هو الكمال في تنفيذ الأنشطة التسويقية للمنظمة ، عندما تركز على القيادات بشكل واضح على عدم اعاقه تدفق القيم في تيارات القيمة، وعندما يكون الجميع في التسويق يعمل بقوة على مبادئ التفكير الرشيق، وتميز التسويق الذي ينشأ نتيجة لذلك.

2-1-13 : استراتيجيات خدمة الزبون في التسويق الرشيق

العديد من الافكار والاستراتيجيات يمكن ان تنجح في منظمات الاعمال (او ان تفشل) وليس هناك ما هو اكثر اهمية من خدمة الزبائن، على الرغم من ان كتب التسويق، لا تعدها احد مجالات خطة التسويق الصلبة ، وينبغي النظر الى هذه الوظيفة الرئيسية كجزء من التسويق الخاص بالمنظمة ، ان خدمة الزبائن الكبيرة يمكن ان تُولد من بين القوى التي يمكن أن تؤثر في عمل المنظمة بطريقة عميقة لتحسين الإيرادات، وتقوية الهوامش ، زيادة قيمة حياة الزبون، مع الحد من النفقات التسويقية في مجالات اخرى، وتخفيض دوران العاملين وتؤدي الى توسيع الرؤية والوعي بالعلامة التجارية، خدمة الزبون الكبيرة لن تكون مكلفة ومعقدة، او بطيئة، هناك بعض الادوات الرائعة المتاحة التي يمكن ان تساعدك على زيادة القدرة لخدمة الزبائن، وبناء بنية تحتية فعالة، توسيع نظام قدرة المنظمة على الاستجابة كي ينمو عملها، وهنا بعض النصائح والادوات التي يمكن ان تضعها المنظمة لاستخدامها كما انها تتعلم السوق من خلال الخدمة نورها كما يأتي . (Asefeso, 2013:19-22).

1- ان تكون متاحة

ان تكون المنظمة متاحة بحيث يمكن الوصول اليها من قبل الزبائن في الطرائق التي هم يريدون الوصول بها الى المنظمة ، المنهج الافضل هو ان تجعل المنظمة متاحة للزبائن بطرائق متعددة : دعم البريد الالكتروني، الدعم عبر الهاتف والمحادثة الفورية (Instant Charts) في جميع الادوات التي يمكنك استخدامها، وهذا يعتمد على طبيعة عمل المنظمة والموارد المتاحة لها.

2- ان تكون سريعاً

على المنظمة ان لا تبقى الناس ينتظرون، سواء كانت الاجابة على الطلب عبر بريدهم الالكتروني ام ببساطة عن طريق تحديد الوقت عبر الهواتف الخاصة بالمنظمة.

3- ان تكون صادقاً

الناس يقدرّون الشفافية والاجابة عن تساؤلاتهم، التعليقات، او الاقتراحات لكل فرصة للمنظمة لأنشاء، لهجة مفتوحة صادقة، وهذا ينطبق على كل شيء من رسالة المنظمة عند اول اتصال لها وعلى طول الطريق من خلال اجابات الناس عندما يكون اتصال المنظمة واقعياً ، اذا كان موقع المنظمة يشهد قضايا (Issues)، على المنظمة ان تخبرهم بذلك، اذا كانت المنظمة تعتقد ان الحل يستغرق وقتاً طويلاً تقول للناس ذلك ايضا، واذا كانت المنظمة تعتقد ان اقتراحهم غير مناسب نشكرهم ونمضي قدماً.

4- ان تكون مناسباً

سواء كان ذلك في ودية (Friendly) وهزل (Funny)، ام في جد (Serious) فان اللهجة التي تبنى مع الزبائن امر بالغ الاهمية في بناء علاقة مستدامة، والاستماع اليهم والرد بالمثل، اذا كان الزبون هو غاضبا من شيء، والشيء الآخر يريدونه هو ان اسمع الرد (Snarky) واذا كان ودياً ومفتوحاً ، يجب ان تعكس لهجة المنظمة الموقف الذي يقدمونه لتواصل المنظمة .

5- ان تكون كفوءاً

القابلية على التطور (Scalability) امر بالغ الاهمية في الطريقة التي تنظر فيها الى هيكل الدعم الخاص بالمنظمة، ويجب على المنظمة دائماً ان تأخذ هذا في الاعتبار عند اتخاذ قرارات بشأن كيفية تقديم الخدمة، عمل المنظمة ينمو، "سريع في الواقع مفعم بالأمل" (Hope fully Really Fast) ، وأدوات الدعم الخاص بالمنظمة ، الموظفين، القدرات، والطاقة التي تحتاجها لتكون قادراً على النمو بمرونة كمقياس لمنظمتك ، لهذا لا يعني ان المنظمة تحتاج الى اضافة قدرات غالية (Expensive)، ولكن بدلا من ان تحتاج المنظمة الى الكيفية التي تتفاعل فيها مع الدعم وتعرف متى يحين الوقت المناسب لزيادة الموارد وعند العثور على كفاءات اضافية قد تكون اكثر ملاءمة ، لابد للمنظمة من القيام بعملية تحسين الكفاءة وتطوير نماذج كبيرة للإجابة عن الاسئلة، وبناء الادوات الادارية من اجل الحل السريع للقضايا التقنية المشتركة او استخراج البيانات ذات الصلة للحصول على اجابات، فضلاً عن تحسين مستوى مركز المساعدة (Help) والاسئلة الشائعة وجعلها متاحة وبسهولة، فضلاً عن ذلك يجب ان تكرر المنظمة كل شيء من نموذج "اتصل بنا" ليشمل ادوات العثور على إجابات للأسئلة الشائعة ومحتوى الموقع وكذلك محتوى البريد الالكتروني لمشاركة العديد من المستخدمين بالأسئلة والقضايا المشتركة.

6- ان تكون مقتصدًا

ليس هناك سبباً يدعو المنظمة الى انفاق مبالغ ضخمة من المال لتقديم افضل الخدمات والدعم، والادوات متوفرة بسهولة والتي يمكن ان تساعد المنظمة على الكفاءة والقدرة والتكنولوجيا التي يمكن الاستعانة بها للسماح للمنظمة ان تفعل اكثر مع اقل الادوات، تكثر هذه الموارد على شبكة الانترنت، وتوفر ميزات رائعة للتعاون، البحث، تحديث المحتوى والرسائل، والامتعة، هذا لا يعني انه لا ينبغي عليك فتح دفتر شيكات واستئجار وكيل جديد لخدمة الزبائن عندما يحين الوقت المناسب، فقط انه يجب ايجاد طرائق مبتكرة لتقديم الخدمات والدعم دون انفاق مقدار كبير من النقدية الخاصة بالمنظمة.

7- ان تكون مؤدباً

عندما تقدم المنظمة الدعم للزبائن عليها ان تستمع لهم، وان تعتذر دائماً اذا المستخدم الخاص بالمنظمة هو محبط أو غضبان، ودائماً، تأكد من أن تقول شكراً لكم .

2-2 :المبحث الثاني : عمليات الاستراتيجية الخضراء (جانب مفاهيمي - فكري)

يشعر العالم وجميع الدول الصناعية وأغلب المنظمات والزبائن بالقلق حول البيئة ومستقبل كوكبنا ، ويترجم هذا الاهتمام في مجال الاعمال الخضراء ، وفي الماضي القليل عقود الاعمال أصبحت تحت ضغوط متزايدة للحد من الآثار البيئية الناتجة عن كل من الإنتاج والاستهلاك للسلع والخدمات ، وفي جميع أنحاء العالم يمكن أن نجد عددا متزايدا من المنظمات تتعامل بالمنتجات الخضراء و / أو الخدمات الخضراء ، كما ان الدرجة التي تندمج فيها الاعمال الخضراء في استراتيجيات المنظمة قد تختلف ما بين المنظمات (Chavan, 2005:444). وفي ضوء ذلك فإن هذا المبحث يقدم عرضاً لماهية عمليات الاستراتيجية الخضراء من خلال الآتي :-

1-2-2 : مفهوم الاعمال الخضراء

ظهرت فكرة "الأعمال الخضراء" في نهاية القرن العشرين في أعقاب القلق العام المتزايد باستمرار بشأن استدامة التنمية الاقتصادية ، وقد تعززت هذه الأخيرة بدورها من خلال الوعي المتزايد بالقضايا البيئية مثل استنفاد الموارد الطبيعية المتسارع وتدهور جودة البيئة ، في حين أن أصول "الحركات الخضراء" الحديثة يمكن تتبعها حتى منتصف الستينيات ، وقد استغرق الأمر (20) عامًا تقريبًا لتواءم الأعمال مع الاتجاهات "الخضراء" واعتمادها في أيديولوجيتها وممارساتها ، مع صياغة مصطلح " الاعمال الخضراء " ، ومن اجل ذلك الهدف ، وحتى اليوم ، فإن جوهر مفهوم الأعمال الخضراء غامض إلى حد ما كما يتضح من تنوع تعريفاته



التي يمكن العثور عليها في مصادر مختلفة، علاوة على ذلك ، لا تزال ممارسات الأعمال الخضراء بعيدة عن أن يتم تبنيها وتطبيقها من قبل كيانات الاعمال في جميع أنحاء العالم ، مع وجود اختلافات محسوسة في اختراق الأعمال من خلال الأفكار "الخضراء" في مختلف البلدان ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب ، أحدها هو حقيقة أن "تخضير الأعمال" لا يزال يُنظر إليه إلى حد كبير على أنه عبء إضافي (من حيث زيادة الكلفة أو خسارة الإيرادات) ، والسبب الآخر المتعلق بالخصائص الوطنية في شروط الاختلافات الثقافية والسياسية والاقتصادية (Cekanavicius, et al., 2014:74).

وتُفسر العلاقة "التطورية - Genetic" بين أيديولوجية الأعمال الخضراء مع أيديولوجية التنمية المستدامة بسبب أنه غالباً ما ينظر الى الاعمال الخضراء - صراحةً أو ضمناً - على أنه مرادف لمفهوم "الأعمال المستدامة". على سبيل المثال ، يتبنى (Brown and Ratledge) تعريفاً ضيقاً للغاية للأعمال الخضراء على أنها "منظمة تنتج مخرجات خضراء" (Brown and Ratledge,2011:116) . في الوقت نفسه ، اشار كل من (Makower and Pyke) ، بطريقة عريضة ، أن "الأعمال الخضراء تتطلب التزاماً متوازناً بالربحية والاستدامة والإنسانية" (Makower and Pyke,2009:290). و اشار قاموس الأعمال إلى أن الأعمال الخضراء هي "نشاط الاعمال الذي يُمارس بقدرة لا يكون لها تأثير سلبي على البيئة المحلية أو العالمية ، أو المجتمع ، أو الاقتصاد" ، ويضيف كذلك أن "الأعمال الخضراء سوف تشارك أيضاً في التفكير المستقبلي ، والسياسات المتعلقة بالاهتمامات البيئية والسياسات التي تؤثر على حقوق الإنسان" (قاموس الأعمال ، بدون تاريخ). وبالمثل ، تنص (G. Croston) على أن "المنظمات الخضراء هي المنظمات التي لديها ممارسات اعمال أكثر استدامة من المنافسين ، وتستفيد من النظم الطبيعية وتساعد الناس على العيش بشكل جيد اليوم وغداً في الوقت الذي يتبرعون فيه بالمال ويساهمون في الاقتصاد" (Croston, 2009:324). واقترحت (Slovik) بدمج طلب الاستدامة البيئية مع طلب المسؤولية الاجتماعية : " وتعرف الأعمال الخضراء على انها "منظمة تستخدم موارد قابلة للتجديد (مستدامة بيئياً) وتحمل نفسها المسؤولية عن جانب الموارد البشرية في أنشطتها (مسؤول اجتماعياً) (Slovik,2013:149).

ويرى الباحث ان الأعمال الخضراء هي منظمة ملتزمة بمبادئ الاستدامة البيئية في عملياتها ، وتسعى جاهدة لاستخدام الموارد المتجددة ، وتحاول التقليل من الأثر البيئي السلبي لأنشطتها، وفي هذا المفهوم ، يعد "تخضير" العمل جزءاً من استراتيجية طويلة المدى لتصبح قابلة للاستدامة ، أي القدرة على إنجاز مهام العمل بالطريقة التي لا تتسبب في أي تهديد - اقتصادي أو اجتماعي أو بيئي - للأجيال الحالية والمستقبلية على حد سواء.

2-2-2 : ادوات تخضير الأعمال

لا يمكن أن يعزى تحول العمل إلى الاتجاه الأخضر بأي حال إلى مبادرات الأعمال نفسها ، يمكن للمرء أن يميز بين ثلاثة عوامل رئيسية في العملية : الزبون ، والحكومات ، والأعمال نفسها ، كل واحد منهم يساهم بطريقة الخاصة في تشكيل "طلب أخضر" للأعمال و / أو الممارسات الخضراء (Cekanavicius et al.,2014:76).

- **الزبون الأخضر** : لوضع المنتجات "الخضراء" في وضع السوق المناسب ، من المهم تحديد من هم زبائن هذه المنتجات ، ويمكن تعريف الزبون الأخضر بأنه الفرد الذي يشتري المنتجات المنتجة بيئياً أو الصديقة للبيئة (أي تلك التي يتم تصنيعها أو استيرادها أو الاتجار فيها دون التسبب في التلوث ، ويمكن إعادة استخدامها أو استخدامها وتجنب الاستهلاك الضار بيئياً (على سبيل المثال ، عن طريق توفير المياه والطاقة وإعادة التدوير)، وتقدم المصادر العلمية قوائم مختلفة للخصائص التي تحدد الزبائن البيئيين، ويميز بعض الباحثين بين أربعة أنواع من خصائص الزبائن - الخصائص الديموغرافية والاجتماعية - الاقتصادية ، و النفسية والسلوكية (Kotler et al.,2005:953) ، في حين يشير البعض الآخر إلى خمسة أنواع - الديموغرافية والمعرفة والقيم والمواقف والسلوك (Laroche et al.,2001:503). ولا تزال بعض عادات الاسم ، والقدرات الشخصية ، والقيم ، والمعتقدات والمعايير هي أهم خصائص الزبون الأخضر (Jansson et al.,2010:358). كما لم تقدم بحوث التسويق البيئي نتائج ثابتة فيما يتعلق بالعلاقات بين خصائص الزبون المعينة والسلوك الصديق للبيئة ولا تدعم فكرة الزبون "النموذجي" المهتم في القضايا البيئية سواء في سلوك المحافظة على البيئة أو في نمط استهلاك الشراء الأخضر ، الخصائص الديموغرافية الرئيسية للزبون هي العمر والجنس ومن حيث الاختلافات بين الجنسين ، أشارت بعض الدراسات إلى استنتاج مفاده بأن الإناث أكثر وعياً بالبيئة ، في حين وجد آخرون أن الذكور أكثر ميلاً لدفع أموال إضافية لمنتجات أخضر، ثم مرة أخرى ، لم تشير بعض الدراسات إلى أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستهلاك الأخضر ونوع الجنس (Laroche et al.,2001:501). وفيما يتعلق بالخصائص الاجتماعية الاقتصادية للزبائن (الدخل والتعليم) ، أفاد كل من (Sandahl and Robertson,1989) أن الأشخاص ذوي الدخل والمستوى التعليمي المنخفض يميلون إلى أن يكونوا أكثر ميلاً نحو الاستهلاك الأخضر، وقد تأكد هذا الاستنتاج بواسطة بحث لاحق (Jansson et al., 2010:358) وبشكل غير مباشر ومن خلال الدراسات التي فشلت في العثور على أي علاقة إيجابية بين الاستهلاك الأخضر وارتفاع مستوى دخل الأسرة أو مستوى التعليم (Laroche et al., 2001:504). ويمكن للزبائن المهتمين بيئياً ، مرة أخرى ، التصرف بشكل فردي أو جماعي، ويظهر السلوك الأخضر الفردي نفسه في القرارات الشخصية سواء كان التصرف بطريقة خضراء (على سبيل المثال ، إعادة التدوير) ودفع المزيد مقابل منتج أخضر ، أو لا، كما يتم اتخاذ إجراءات جماعية من خلال الجمعيات - غير الحكومية (المنظمات



غير الحكومية) والتي تساهم بدورها في تعزيز الوعي البيئي لدى عامة الناس، علاوة على ذلك ، ومن خلال زيادة المخاوف بشأن الآثار الضارة لأنشطة صناعية معينة وممارسات آمنة بيئياً ، تمارس المنظمات غير الحكومية ضغطاً اجتماعياً على المنظمات والحكومات (Cekanavicius, et al., 2014:74).

- **دور الحكومة :** إدراكا لتأثير الأعمال البشرية على البيئة والتصرف تحت ضغط من الزبائن ومختلف المنظمات غير الحكومية ، توفر الحكومات (المحلية أو الوطنية أو الاقليمية) إطاراً تنظيمياً لعمليات الاعمال ، بهدف الحد من الضرر البيئي والحث على سلوك الاعمال الصديق للبيئة، ومن الأمثلة على هذه التشريعات والسياسات ، فرض الضرائب على البيئة ، والمشتريات العامة الخضراء ، وسياسة المنتجات المتكاملة ، ووضع العلامات الإيكولوجية ، والتدقيق البيئي ، اذ تتطلب المشتريات العامة الخضراء من المنظمات الوفاء بمعايير أداء بيئية معينة (على سبيل المثال ، ISO 14000) لتكون مؤهلة للعمل مع الحكومة ، وعلى مستوى الاتحاد الأوروبي ، يتم تحديد مواصفات المشتريات الخضراء للمنتجات التالية أو مجموعات الخدمات: البناء ، والنقل ، والنسخ والورق الفوتوغرافي ، ومنتجات وخدمات التنظيف ، ومعدات تكنولوجيا المعلومات المكتبية ، والأثاث ، والكهرباء ، والأغذية وخدمات الطعام ، والمنسوجات ، والحدايق العامة (Buono,2011:212). إن سياسة المنتجات المتكاملة هي أداة شاملة لتقليل التدهور البيئي الذي ينشأ عن استخدام المنتجات أو التخلص منها أو تصنيعها، وتشمل قائمة الأدوات بعض قوانين حظر المواد ، ولوائح تصميم المنتجات ، ووضع العلامات البيئية (على سبيل المثال ، علامة (EU Ecolabel) ، وهي علامة رسمية للاتحاد الأوروبي تُمنح لمنتجات ذات تأثير أقل على البيئة من خلال دورة حياتها كلها ، ومن الأمثلة الأخرى على مخططات التوسيم الإيكولوجي التي تخضع لإشراف حكومي تسمية الاتحاد الأوروبي للطاقة ، حيث يتعين على جميع المصنعين الأوروبيين إبلاغ الزبائن حول كفاءة الطاقة (المصنفة من A إلى G) من الأجهزة المنزلية ، (القيادة في الطاقة والتصميم البيئي - LEED) ، كما ان شهادة البناء الاخضر الممنوحة في الولايات المتحدة الأمريكية للإنشاءات المسؤولة بيئياً يجب ان تكون كفوءة في استخدام الطاقة والمياه والمواد الأخرى وضمان الجودة البيئية داخل المباني، كما ان متطلبات وضع العلامات الإلزامية موجودة أيضا لقطاعات الأغذية والمشروبات والأدوية ، وجرى تصميم أدوات التدقيق البيئي من أجل تقييم موضوعي ومنهجي وإعداد التقارير وتحسين الأداء البيئي للمنظمات (على سبيل المثال ، خطة الاتحاد الأوروبي للمشروعات والتدقيق البيئي - EMAS7). (Cekanavicius, et al., 2014:78).

- **الأعمال :** الوصول الى الاعمال الخضراء

العملية الخضراء هي عملية متعددة الأوجه : اذ ان هناك العديد من الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما يرغب رجال الأعمال في التحول إلى السلوك الأخضر، وبشكل عام ، يجب أن تشارك المنظمات المهتمة بالبيئة على



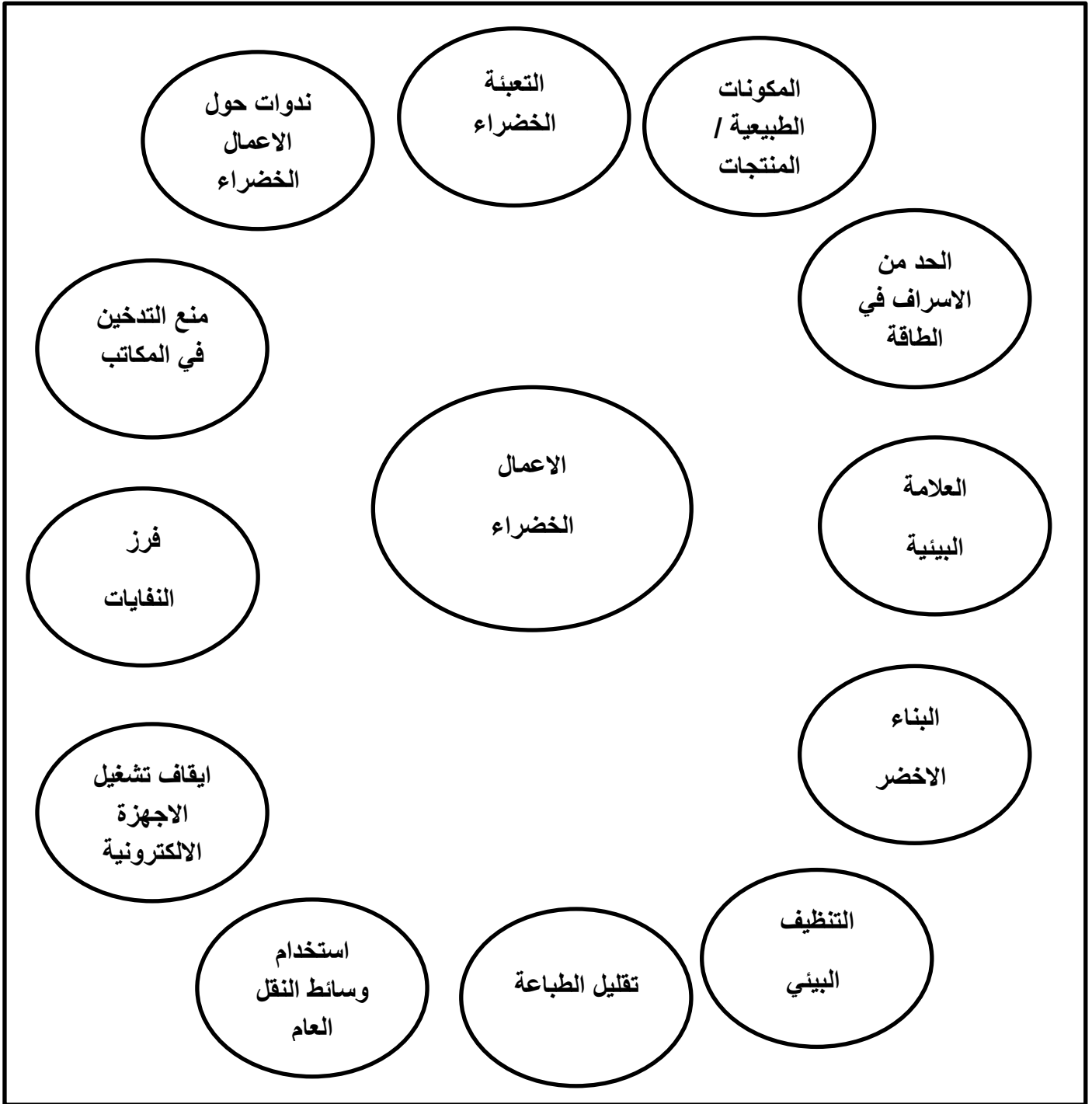


الأقل في واحدة من "4Rs" - (الحد أو التخفيض - Reduction) ، (إعادة الاستخدام - Reuse) ، (إعادة التدوير - Recycling) ، و(الاسترداد - Recovery) ويمكن تحقيق كل واحد من هذه "الوظائف" من خلال عدة ممارسات ، بعضها قد يمكن ان يخدم اكثر من غرض واحد "R". (Kassaye, 2001:444)) ويقدم الشكل (9) مخططاً غير شامل لممارسات الأعمال الخضراء الشائعة الاستخدام.

التخفيض له معنى مزدوج : كتخفيض استهلاك الموارد والحد من الهدر، ومن الأمثلة النموذجية على النوع الأول من الممارسة الحد من استهلاك الطاقة ، على سبيل المثال ، عن طريق استبدال المصابيح المتوهجة بمصابيح الفلورسنت بمؤثرات كومباكت الموفرة للطاقة والتي تمكن من توفير ما يصل إلى(75%) من الطاقة ، أو ببساطة عن طريق إيقاف تشغيل الأجهزة الإلكترونية عندما لا تكون قيد الاستعمال ، ومن أجل إنقاذ الأشجار ، توصي بعض المنظمات بالطباعة على كلا وجهي الورقة أو طباعة الوثائق الرئيسية فقط (Cekanavicius, et al., 2014:79).

تطبيق العبوة الخضراء قد يخدم : هدفاً واحداً أو كليهما للتخفيض، بعض المنظمات تقلل من حجم ووزن العبوة (على سبيل المثال ، Campbell Soup) ، بينما يسعى آخرون (مثل Sears) إلى تقليل نفايات التغليف ، وبدأت بعض المنظمات (مثل ، سوق Whole Foods ، Revlon ، Estee Lauder) باستخدام المكونات القابلة للتحلل أو الطبيعية أو العضوية لمنتجاتها قد تطبق المنظمات أيضاً سياسة "الإشراف على المنتج"، هذا يعني أن المنظمة المصنعة مسؤولة عن الحد من الهدر ، إعادة التدوير ، واستخدام المواد المتجددة ، ومن المعروف ان هذه الممارسة الشاملة (من حيث "4Rs") تُستخدم ، على سبيل المثال ، من قبل (McDonalds و Whole Foods Market). (Cekanavicius, et al., 2014:79) .





الشكل (8) ممارسات الأعمال الخضراء

Source: Cekanavicius Linas, Bazyte Rugile and Dicmonaite Agne,(2014), "Green Business : Challenges and Practices", Economicv,vol. 93(1).P:79.



تسعى (Eco labeling) (المعروفة أيضاً باسم العلامات الخضراء أو البيئية أو العلامات التجارية الخضراء) إلى الاستفادة من قوى السوق من خلال تزويد الزبائن بمعلومات حول المظهر البيئي للمنتجات ، على سبيل المثال ، عن عمليات التصنيع غير الضارة بيئياً وعمليات التخلص من المخلفات ، وإمكانية إعادة التدوير ، وجودة الاستهلاك (Lavallee and Plouffe,2004:349). إن فوائد توفير هذا النوع من المعلومات للزبائن هي من أجل : جذب المستهلك ، المكانة العامة ، الوعي بالعلامة التجارية ، وفرص التحسين، ويشير جذب الزبائن إلى ابلاغ الزبائن بالمنافع البيئية للمنتجات ، ويتم تعزيز المكانة العامة من خلال استخدام العلامات البيئية كأدوات لإثبات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الزبائن والجمهور العام والشركاء والهيئات التنظيمية ، كما تجذب العلامات التجارية الخضراء أولئك الذين يضعون الأولوية "للارتقاء بالذهاب للأخضر" ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية من خلال رفع الوعي بالعلامة التجارية لكل من زبائن التجزئة وزبائن (B2B)، وأخيراً ، فإن نظام (Eco labeling) يضطر إلى الاهتمام بالمظهر البيئي لمجموعة المنتجات ، ومن ثم يوفر فرصاً للتحسين قد تساعد في التعامل مع التشريعات البيئية الجديدة عند تقديمه، هناك أيضاً عدد من الإجراءات الخضراء "الثانوية" التي ما زالت قادرة على المساهمة في تخضير الأعمال، على سبيل المثال ، تشجع بعض المنظمات موظفيها على استخدام وسائل النقل العام بدلاً من سياراتهم الخاصة من أجل تقليل تلوث الهواء ، أو التزود بالوقود بعد الساعة (6) مساءً ، عندما تكون الأدخنة الغازية أقل ضرراً بالبيئة (Collins,2008:25). وتشمل الممارسات "الخضراء" الأخرى تصنيف النفايات ، وتنظيم حلقات دراسية حول "الأعمال الخضراء" وحماية البيئة ، وحكم عدم التدخين في المكتب ، وما إلى ذلك ، والمشاركة في الأعمال البيئية ، وتجدر الإشارة إلى أن عدد وخصائص إجراءات الأعمال الخضراء التي تعتمد عليها المنظمات تعتمد على قدرات معينة على أولئك الذين يغيرون عملياتها إلى صديقة للبيئة ، قد تكون هناك أسباب تمنع أي نشاط من "الانتقال إلى البيئة". على سبيل المثال ، قد لا تعرف المنظمات ببساطة كيف تصبح خضراء أو تعد "الخضرة" بمثابة نزوة باهظة الثمن تستنزف الموارد وتقلل من الأرباح (Cekanavicius, et al., 2014:80).

3-1-2-2 : مفهوم الاستراتيجية الخضراء

نقدم عرضاً مفاهيمياً للاستراتيجيات الخضراء على وفق الآتي :-

1- يرى (Cronin) ان الاستراتيجيات الخضراء ، هي الاستراتيجيات التي تسعى من خلالها المنظمات الى تحقيق اهدافها وتلبية احتياجات مختلف مجموعات اصحاب المصلحة ، وهذا يتحقق من خلال ثلاثة انواع رئيسة من الاستراتيجيات هي :-

- الابتكار الاخضر : هو تطوير منتجات خضراء جديدة او مبتكرة ، ويعتقد ان تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة يرسل اشارات ايجابية لأصحاب المصلحة من ان المنظمة في الواقع هي منظمة خضراء .

- تخضير المنظمة : هو التركيز على الجوانب البيئية داخل المنظمة نفسها ، وفي هذه الحالة تركيز اكثر المبادرات على تخضير العمليات المرتبطة بإنتاج السلع او تقديم الخدمات .

- التحالفات الخضراء : بعد انتاج منتجات خضراء جديدة او تخضير عمليات المنظمة ، يمكن للمنظمة، الاستفادة من اختيار تحالفات او شراكات لتعزيز التوجه الاخضر وهذه طريقة اخرى لإرسال اشارة الى ان المنظمة تسير بالاتجاه الاخضر ، ان هذه التوجهات الاستراتيجية الرئيسية الثلاثة يمكن ان تُستخدم بوصفها الفئات الشاملة التي ترد فيها المجالات الموضوعية الأكثر تفصيلا . (Cronin et al., 2010:5) .

2- يشير (Kinoti) الى ان الاستراتيجيات الخضراء ، هي الاستراتيجيات التي تمثل التوجهات البيئية في جانب فلسفة العمل من أجل تحقيق مواءمة فعالة لدورة حياة أنظمة الإنتاج والتوزيع ، فضلا عن إن الاستراتيجيات الخضراء تركز على المنتجات الخضراء ، الخدمات اللوجستية الخضراء ، التسعير الأخضر ، وأنشطة الترويج الأخضر ، وتهدف هذه الأنشطة الى الحد من الخسائر البيئية ، واستخدام مواد التعبئة والتغليف ، والتخلص الآمن (Safe Disposal) ، وإعادة الاستهلاك و التدوير ، والتصاميم القابلة للإصلاح ، وتشجيع نمط الحياة الخضراء الذي يساعد المنظمات على تطوير صورة أفضل عن المنظمات على اساس المسؤولية الاجتماعية والبيئية . (Kinoti,2011:265) .

3- يوضح (Ogunmokun et al.) من ان الاستراتيجية الخضراء ، هي الاستراتيجية القائمة على تطوير منتجات أكثر أماناً من الناحية البيئية ، التعبئة والتغليف القابلة للتحلل ، اعادة التدوير ، تحسين الرقابة على التلوث ، والمزيد من العمليات ذات الكفاءة في استخدام الطاقة ، السعي لتحقيق التوازن بين المبيعات والربح مع الاهتمام بالبيئة والمجتمع (Ogunmokun et al.,2012:49) .

في ضوء العرض المفاهيمي للاستراتيجيات الخضراء يرى الباحث ان الاستراتيجيات الخضراء هي مناهج تساعد المنظمات الراغبة في التطوير على تحقيق استراتيجية صديقة للبيئة ، الاستجابة البيئية و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ، تحقيق التنمية المستدامة ، تحسين الربحية على المدى الطويل والحصول على ميزة تنافسية مستدامة .

4-2-2 : بناء الاستراتيجية الخضراء

إن النمو الهائل في النشاط الاقتصادي في جميع أنحاء العالم يضغط على الموارد الطبيعية والبيئية، وهناك أدلة متزايدة على أن الأنشطة البشرية تتسبب في ضرر لا يمكن إصلاحه للبيئة العالمية ، الأمر الذي سيكون له تأثير سلبي في جودة حياة المنظمات ، كما ويُنظر إلى الاستراتيجية الخضراء من قبل العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم في الوقت الحاضر باعتبارها التوجه الرئيس للسياسات نتيجة لتغير دورها في المجتمع بسبب



المخاوف البيئية بين الناس ، وبصرف النظر عن الاقتصاد ، تسهم المنظمات أيضاً في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والبيئية من خلال التنبؤ ، للاستراتيجيات الخضراء وتشير الاستراتيجية الخضراء إلى تبني تقنية جديدة ومبتكرة في عملية الأعمال بأكملها وهي صديقة للبيئة تستخدم التكنولوجيا الخضراء وتقنيات جديدة ومبتكرة لتوليد الطاقة (Kumar,2014:357) . وقد أدى التصنيع السريع في القرن الماضي حتماً إلى استغلال هائل لمواردنا الطبيعية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات وتسبب في إلحاق ضرر كبير بالموارد الطبيعية وتعريضها للخطر وعليه لا بد من المحافظة عليها لتوفيرها للأجيال القادمة ، ان اعتماد استراتيجية خضراء للأعمال تهدف إلى الحد بشكل كبير من المخاطر البيئية والندرة البيئية وتساعد في ضمان رفاهية الإنسان وكذلك العدالة الاجتماعية ، وتوجد أمثلة في العديد من الصناعات تثبت أن صياغة الاستراتيجية الخضراء وتنفيذها في أنشطة الأعمال الأساسية يمكن أن يولد عائداً إيجابياً للاستثمار ليس فقط من الناحية المالية ولكن أيضاً يساهم في تحقيق الحماية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتشير الاستراتيجية الخضراء إلى التخطيط طويل الأجل لتبني التكنولوجيا الجديدة والابتكار في عملية الأعمال بأكملها والتي يجب أن تكون صديقة للبيئة ، وتشمل الاستراتيجية الخضراء كل من :- (Kumar,2014:358)

- *المباني الخضراء .

- **الكيمياء الخضراء .

- التسويق الأخضر .

2-2-5 : المبادئ التي تشكل اساس الاستراتيجية الخضراء

على مدى العقد الماضي ، ظهرت مفاهيم تركز على الإشراف البيئي ، وتحدث قدرتنا ، وأنشأت حتمية عالمية مشتركة للاستجابة للقضايا الحرجة التي تنشأ عن تغير المناخ العالمي والحفاظ على الموارد الطبيعية، ونادراً ما كانت الحاجة إلى تحول واسع النطاق من قبل واضحة جداً ، ومع ذلك كان من الصعب تحديد الإجراءات الضرورية التي يتعين اتخاذها، وأصبح "الاحتباس الحراري" و "غازات المنازل الخضراء" و "البصمة الكربونية" الخاصة بكل فرد من العبارات الشائعة في الأخبار والتقارير العلمية وعلى أساس يومي،

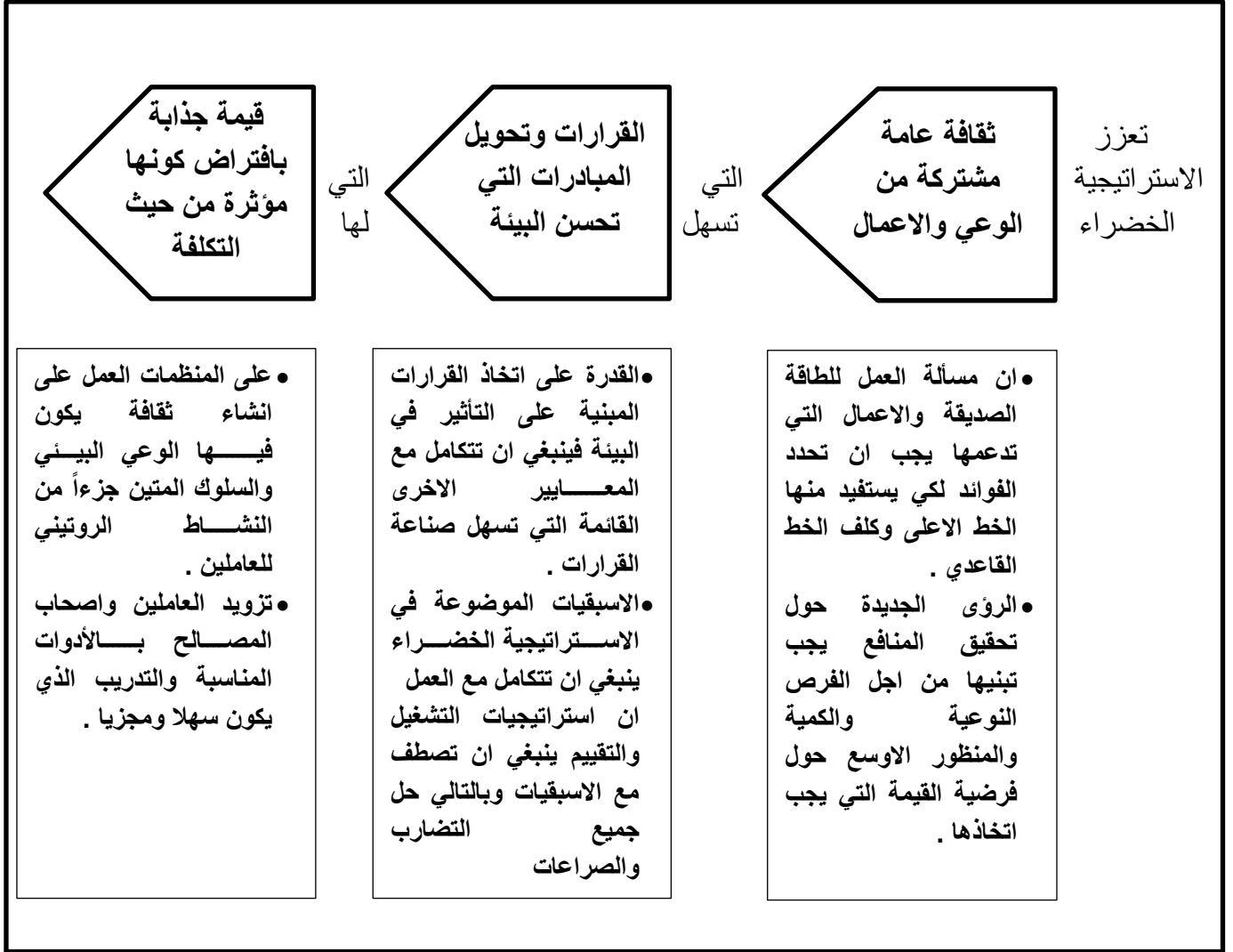
¹ المباني الخضراء : وهي المباني التي يتم تصميمها أو بنائها أو تشغيلها بشكل يقلل أو يزيل الآثار السلبية ، ويخلق آثار إيجابية على مناخنا وبيئتنا الطبيعية ، مع المحافظة على الموارد الطبيعية الثمينة وتحسين نوعية حياتنا ، فضلاً عن الاستخدام الكفؤ للطاقة والمياه والموارد الأخرى . (Kukreja,2016:1)

² الكيمياء الخضراء : تحاول العديد من الصناعات جعل منتجاتها وعملياتها أكثر صداقة ومراعاة للبيئة ، وان احد التقنيات المستخدمة هي الكيمياء الخضراء ، وهي المنتجات الكيماوية والعمليات المصممة بطريقة تقلل من إنتاج المواد الخطرة ، وتغطي الكيمياء الخضراء دورة الحياة الكاملة للمنتج الكيماوي وتهدف الى تقليل المواد الخطرة في عملية التصميم والتصنيع والاستخدام والتخلص النهائي (Cunningham,2018:1).





ومع ذلك ، فهذه ليست مصطلحات يتم مناقشتها في معظم النشرات الإخبارية للمنظمة ، أو الإعلانات للمستثمرين ، أو في اجتماعات المساهمين ، إذ تتغير المنظمات بطرق تؤدي إلى تحسين البيئة ، وهذا التغيير يتسارع ، ومع ذلك فإن عددًا قليلاً جدًا من المنظمات قد وضعت استراتيجية "خضراء" على مستوى المنظمة ، وكانت العديد من المشاريع التي تفيد البيئة والتي تولتها المنظمات في الماضي هي نتيجة للتشريعات الجديدة ، أو الضغط المجتمعي ، أو الاهتمام بسلامة الزبائن ، وفي الحقيقة ، تم إحراز تقدم هائل من خلال التشريعات في العديد من الدول للحد من انبعاثات عوادم السيارات ، والحد من التلوث من خلال برنامج الاعتماد الأقصى لنسبة الكربون ، والأمثلة عديدة ، ويعود الفضل في إجراء هذه التغييرات إلى أصحاب المصلحة في المجتمع ، ومن المشرعين إلى المديرين التنفيذيين للمنظمات والمدافعين عن الزبائن ، ومع ذلك ، ومع وجود دليل على أن العلم يظهر لنا عن تسارع الاحتباس الحراري ، هناك إجماعاً متنامياً على أن التحولات لحماية البيئة يجب أن تكون أكثر انتشاراً وأن هناك حاجة إلى خطوات أكبر ، وهناك أيضاً إدراكاً مستمراً بأن التشريعات الحكومية يجب أن تؤدي دوراً في إحداث تغيير فعال ، ولكنها ليس سوى واحد من القوى العديدة التي ستقود التغيير المطلوب في المستقبل، وحتى الآن ، ليس من الصعب تصور وقت في المستقبل القريب تؤدي فيه كل من الحكومات والأفراد والمؤسسات دوراً مهماً في حماية البيئة ، وقد يتحدى خيالنا لتصور "مسؤول أخضر رئيس" يجلس على الطاولة مع الرئيس التنفيذي للمنظمة ، والمدير المالي ، والمدير التنفيذي ورئيس العمليات، ومع ذلك ، فإن وضع استراتيجية "خضراء" على مستوى المنظمة هو امر يسهل تصوره ، والعديد من المنظمات تتجه بالفعل في هذا الاتجاه ، إن الاستراتيجية الخضراء لمنظمة - عامة أو خاصة ، حكومية أو تجارية - هي عنصر متمم للأعمال والعمليات التي هي واضحة ومفهومة بشكل جيد من قبل المنظمة ، وتساعد الاستراتيجية الخضراء المنظمة وبشكل أساسي على اتخاذ القرارات التي لها تأثير إيجابي على البيئة، أن المبادئ التي تشكل أساس الاستراتيجية الخضراء ينبغي ان تقود الاعمال الى اتخاذ قرارات مبنية على المنطق القوي للأعمال وإضفاء الحس العملي على الأعمال، ويمكن أن تكون المبادئ الثلاثة المبينة في الشكل (9) هي المبادئ الأساسية لأي استراتيجية خضراء على مستوى المنظمة. (Olson,2008:22).



الشكل (9) المبادئ التي تشكل اساس الاستراتيجية الخضراء

Source :Olson, Eric G.(2008). "Creating an enterprise – level- "green" Strategy" Journal Of Business Strategy,vol.29 No 2.P.23.

وكما هو الحال مع أي صياغة استراتيجية جديدة ، تحتاج الاستراتيجيات الخضراء ان تأخذ بنظر الاعتبار وتعالج الاعتماد المتبادل مع البرامج والمشروعات الاخرى للمنظمة ، ويمكن أن تكون الاستراتيجية الخضراء على مستوى المنظمة أحد المكونات الرئيسية في برنامج الإشراف أو المسؤولية الاجتماعية الأوسع للمنظمات ، والذي تقوم المنظمات بإضفاء الطابع الرسمي عليها أكثر من السابق(Olson,2008:23).

6-2-2 : عمليات الاستراتيجية الخضراء**1-6-2-2: صياغة الاستراتيجية الخضراء**

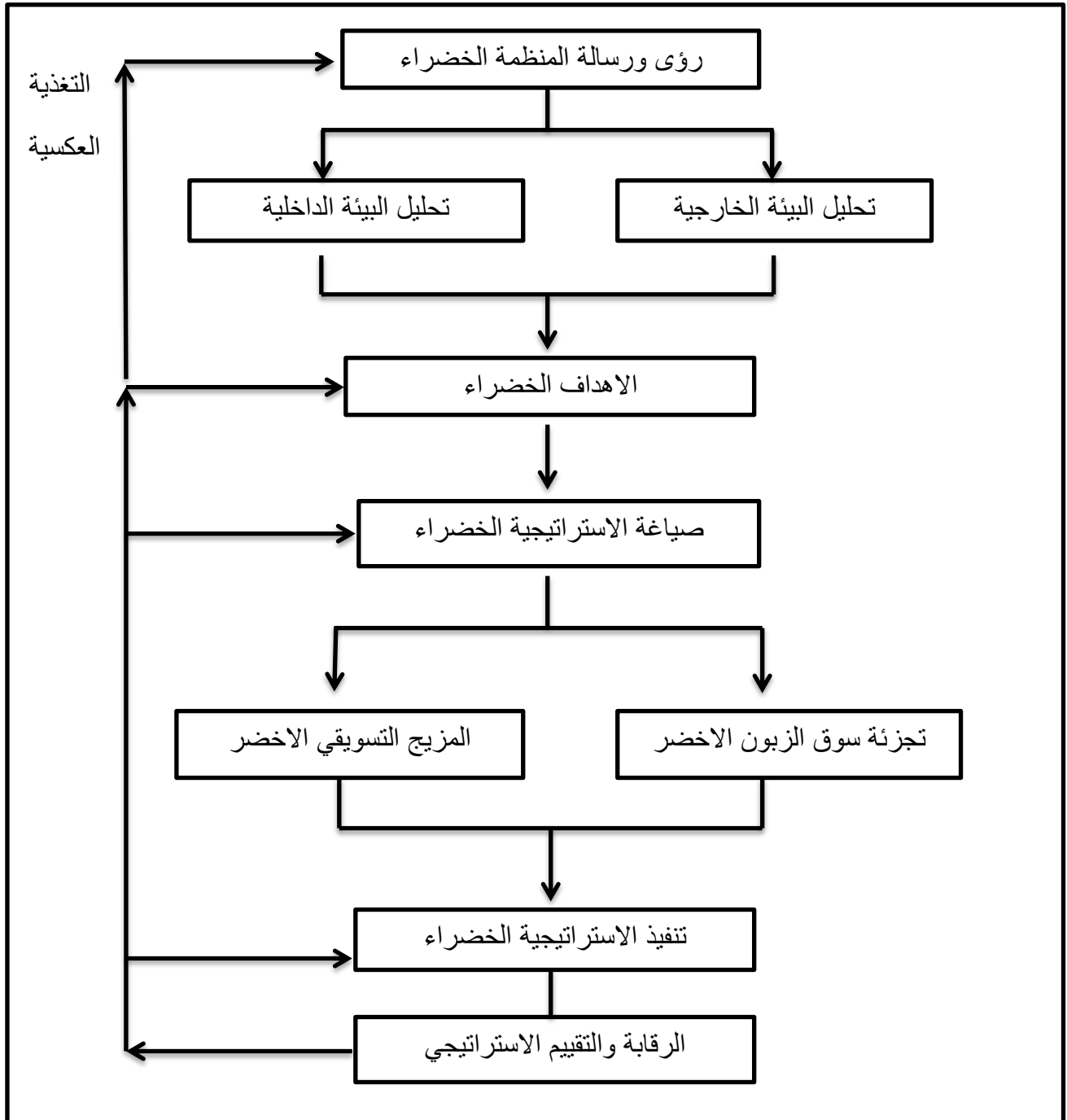
تُعد الاستراتيجية الخضراء المرآة العاكسة لأهداف ورسالة وقيم المنظمة لذلك وجب عليها تصميم استراتيجية خضراء تستطيع ان تتعامل من خلالها مع المشاكل المتعلقة بتحقيق الغايات والاهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية وبطريقة متكاملة ، الامر الذي يتطلب مجموعه من القرارات الفريدة مع الاخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات الزبون ، كما وتسعى المنظمات الخضراء الى تجنب العديد من المشاكل القانونية والبيئية الامر الذي يتطلب من المنظمات اعادة النظر بمجمل الانظمة والعمليات والمنتجات التقليدية التي تقدمها لتكون خضراء ، اذا ما قررت المنظمة ان تخطط استراتيجية خضراء في انشطتها المختلفة وتعاملها مع الاسواق (البكري، 2012 : 277) .

ان صياغة الاستراتيجية الخضراء من قبل المنظمة يمكنها من تحقيق التواصل مع الزبائن الخضر خاصة والمجتمع عامة ، وذلك بأن تكون المنظمة عبر استراتيجيتها ومنتجاتها التي تتعامل بها صديقة للبيئة ، مما يستوجب دراسة معمقة للسوق المستهدف الذي تعمل فيه حالياً او مستقبلاً ، وحتى تستطيع المنظمة خلق استراتيجية خضراء فعالة وجب عليها فهم السوق وقيم ومعتقدات الزبائن واصحاب المصلحة ثم وضع خطة تتوافق بشكل جيد مع هذه القيم والمعتقدات والتأكد من ان المنتجات توازن بين احتياجات ورغبات الزبون من حيث الجودة والملائمة والقدرة على تحمل الكلف مع اهداف الاستدامة ، واعتماد المنظمات الشفافية والمصادقية والمزيج التسويقي والسماح للزبائن بالمشاركة بالانشطة المتعلقة بالقضايا المهمة والاستماع لهم ومنحهم صوتاً ، فضلاً عن انشاء تحالفات من خلال البحث عن المنظمات البيئية المشابه لها بحيث يكون هنالك تكامل بينها من حيث الانشطة (Ginsberg&Bloom,2004:81) .

2-6-2-2: تصميم الاستراتيجية الخضراء

يعد تصميم استراتيجية خضراء خطوه مهمه للمنظمة من اجل تحقيق اهدافها ، كما تسمح لها بمعرفة كيفية استغلال نقاط القوة والضعف بما يتوافق مع المتغيرات الحاصلة في السوق ، لذا فان تصميم استراتيجية خضراء ينبع من التقييم الموضوعي للحاله التي تكون فيها ، وما تسعى لبلوغه من اهداف عبر التحديد الدقيق للموارد التي تمتلكها وما يمكن تنفيذه لبلوغ تلك الاهداف ، كما يمكن اعتبار تصميم الاستراتيجية الخضراء بمثابة نظره بعيدة الامد لادارة المنظمة لما يمكن ان يحصل في بيئة الاعمال التي تعمل فيها ومؤشرا لقدرتها في الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في السوق ، والشكل (10) يوضح الخطوات الاساسية في تصميم الاستراتيجية الخضراء

عبر التسلسل المنطقي لهذه الخطوات المتمثلة في الرؤى والرسالة ، التحليل الموقفي البيئي ، الاهداف الخضراء ، صياغة الاستراتيجية الخضراء ، والتنفيذ والرقابه والتقييم ومن ثم التغذية العكسيه (البكري ، 2012 : 278) .



الشكل (10) خطوات تصميم الاستراتيجية الخضراء

المصدر : البكري ، ثامر ، (2012) ، "استراتيجيات التسويق الاخضر (تطبيقات ، حالات دراسية ، دراسات سابقة) ، ط 1 ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان . (بتصرف)



يتبين من الشكل إن تغيير رؤى ورسالة المنظمة يُعد الخطوة الأولى في إعداد الاستراتيجية الخضراء حيث تبين المنظمة ما تسعى إليه في المستقبل وما تريد تحقيقه من أهداف في الوقت الحالي ، حتى تنجح المنظمة ذات التوجه الأخضر التي اعتمدت الاستراتيجية الخضراء في رسالتها ورؤيتها أن تتوافق مع تحليل البيئة للمنظمة ، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية ، من أجل غلق الفجوة الاستراتيجية الخضراء التي تواجهها المنظمة ، والتي تعني الفرق بين ما يتلمسه الزبون فعلياً في المنتجات الخضراء المعروضة في السوق وما تحققه من منافع وقبول لديه ، وبين الرسالة التي تبنتها المنظمة في ما يخص مستوى جودة وسلامة منتجاتها الخضراء ومدى توافقها مع المتطلبات البيئية التي يراها الزبون والاطراف المعنية ، وبعد تحليل المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية تقوم بتحديد الاهداف الخضراء كتقديم منتجات افضل ، وتحقيق الارباح ، والحصول على ميزة تنافسية ، وزيادة حصتها في السوق ، ثم تقوم المنظمة بصياغة استراتيجية لها تمكنها من التواصل مع الزبائن بشكل خاص والمجتمع بشكل عام ، بعد ذلك تقوم المنظمة بتنفيذ استراتيجيتها من خلال تخضير المزيج التسويقي وتجزئة سوق الزبون الأخضر ، لتأتي فيما بعد عملية الرقابة والتقييم للاداء الاستراتيجي الأخضر ثم تليها التغذية العكسية التي تعتبر امتداد للرقابة وتقييم الاداء الذي يسمح بتصحيح الانحرافات على مستوى الرؤى والرسالة او على مستوى الاهداف الخضراء او التنفيذ للاستراتيجية كما هو موضح في الشكل (10) (البكري، 2012: 280) .

7-2-2 : تطوير الاستراتيجية الخضراء على مستوى المنظمة

ان الخطوة الأولى في تطوير استراتيجية خضراء على مستوى المنظمة هي تقييم الوضع الحالي للعمليات والمبادرات الخضراء التي تم الانتهاء منها أو هي قيد التنفيذ، وكما يدرك معظم قادة الأعمال ، فإن مجرد كون الاستراتيجية لم تكتب أو لم يتم التعبير عنها بشكل رسمي ، لا تعني دائماً أنه لا يتم إتباعها، إن تقييم النضج لكل مجال من الهرم الاستراتيجي مقابل نموذج النضج كما في الشكل (11) ، إلى جانب تقييم مستوى تبني أفضل الممارسات ، يمكن أن يُظهر بوضوح مناطق عمل متقدمة جداً وغيرها من المناطق الأخرى التي ليس لها مستوى أساسي من الوعي الأخضر، وحتى بالنسبة للمنظمات التي تحتل مرتبة متدنية في تقييم النضج الأخضر ، هناك أماكن معقولة لبدء وتوضيح الاتجاهات للعمل، وعندما يتم إجراء تقييم النضج لتوصيف الحالة الحالية ، فمن الحكمة النظر في التطلعات المستقبلية وكيف يقارن التقييم مع المنظمات الأخرى (Olson,2008:28) .



| الوعي | التطوير | الممارسة | الأمثلية والقيادة |
|---|--|---|--|
| دور القيادة خلق مبادئ توجيهية والتحكم في عمليات الاستراتيجية | مراقبة المرشدين للاستثمارات المرئية البارزة مع المكونات الرئيسية الخضراء | مراقبة مدى واسع من المبادرات التي تتكامل مع المبادئ الخضراء ومع البيئة التقليدية للعمل | دعم وتأسيس التحسينات المستمرة |
| دور السياسة تعيين المبادرات الأولية البسيطة التي تشير إلى الالتزام بالاستراتيجية الخضراء وتعزيز التغيير في الثقافة | سرد قصص النجاح تشجع العاملين على التفكير في الفرص في مواقعهم | إدارة المبادرات الخضراء ومراقبة المشهد الخارجي لأجراء تطورات خضراء في الصناعة | تحديد الاعتماد المتبادل في المبادرات السائدة وإدارة المهارات |
| عمليات توضيحية متابعة التدوير للمبادرات وإضافة البعد (الأخضر) في اسبقيات العمل وإضافة معيار صداقة البيئة | إجراء مقاييس الأداء الأخضر مثل العوائد من إعادة تدوير الورق والعلب وخفض استهلاك الطاقة | بناء وإدامة الأساس الأخضر المعرفي وتبادل الدروس المستفادة منها عبر المنظمة وتطوير مركز للتميز | تحديد المكان الذي يمكن أن تتضاعف فيه النتائج من المبادرات الناجحة في مجالات العمل الأخرى |

الشكل (11) نموذج نضوج الاستراتيجية الخضراء : مجال النضوج

Source : Olson, Eric G.(2008). "Creating an enterprise – level- "green" Strategy" Journal Of Business Strategy, vol.29 No 2.P.28.

2-2-8 : المستويات الاستراتيجية الخضراء في المنظمة

المستويات الخضراء للمنظمات هو معيار الحكم على عملية المنظمة الخضراء ، وانه يعكس توجه المنظمة والتزامها بالبيئة ، وعلى وفق خصائص المنظمة نفسها ، وميزات الصناعة ، والقلق العام ، والبيئة الكلية ، يمكن تقسيمها الى مستويات مختلفة من الاستراتيجية حسب :- (Charter and Polonsky,1999:194)



1-استراتيجية المنظمة (Corporate Strategy) : تعد المنظمة جميع الأدوات هي من أجل الوصول إلى أهم هدف للمنظمة ، ويحتاج ان نأخذ بنظر الاعتبار العوامل الاجتماعية - السياسية والثقافية في هذا المستوى من الاستراتيجية ، وفي الحقيقة فأن زيادة استهلاك "المنتجات الخضراء"، هو السبب الرئيس لتطوير هذا النوع من الاستراتيجية.

2- استراتيجية العمل (Business Strategy) : ينطوي هذا النوع من الاستراتيجية على التخصيص الأمثل لمواردها من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن طريق خفض التكلفة الإجمالية (ميزة التكلفة) من خلال ميزة التفاضل أو حتى من خلال كل الطرق ، ويمكن للمنظمة استخدام (إدارة الجودة الشاملة البيئية - TQEM) من أجل أن تكون فعالة بيئياً أو لكسب المواقع الجيدة في السوق.

3- الاستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy) : بالنسبة لهذه الاستراتيجية، قد تؤثر القضايا البيئية في الأنشطة الوظيفية فقط ، مثل التخطيط ، التنظيم ، وتنفيذ واحد من عدة عناصر داخل المزيج التسويقي الأخضر (7P) .

9-2-2 : الآثار المترتبة على تبني الاستراتيجيات الخضراء

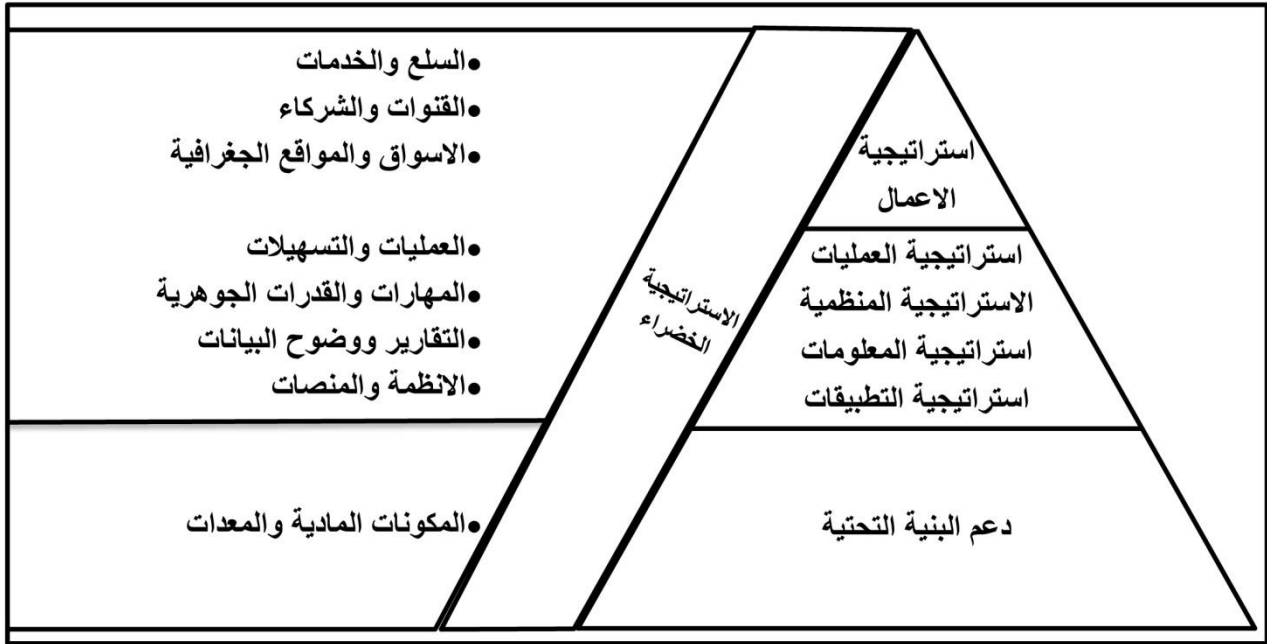
1-9-2-2: دور الاستراتيجية الخضراء في تعزيز ثقافة مشتركة من الوعي والعمل

غالباً ما ينطوي إنشاء ثقافة خضراء على تعزيز السلوك الذي يريد الأشخاص تبنيه بالفعل ، ولكن لا تزال هناك حاجة إلى الأدوات والتدريب المناسبين من أجل التغيير، ان الاعمال التي ترعى الثقافة الخضراء اليوم غالباً ما تكون ملحوظة على الفور بالنسبة للزائرين من الخارج ، وفي أوقات أخرى تكون الاختلافات في الثقافة الخضراء صغيرة بشكل غير محسوس ، بالنسبة للأولى ، غالباً ما تكون الثقافة السليمة بيئياً جزءاً من استراتيجية الأعمال الأساسية لتشجيع الاعتبارات "الخضراء" في كل قرار يتم اتخاذه ، وبالنسبة للأخير ، فإن تعزيز صداقة بسيطة مع البيئة من قبل كل مستخدم يمكن أن يكون له تأثير كبير على كلف الخط القاعدي في المنظمة ، بل وحتى في اداء الخط الاعلى ، في بعض المنظمات ، فإن فكرة التخلص من حاوية مشروبات فارغة في مكان آخر غير صندوق إعادة التدوير المعين يجعل العاملين قلقين ، وفي منظمات أخرى ، فإن عدم إطفاء الانوار في قاعة المؤتمرات ، من قبل آخر شخص يخرج منها هو من الممنوعات الصغيرة ، ولا تزال هناك منظمات أخرى قادرة على القياس والابلاغ عن كمية الورق الذي يجري اعادة تحويله كنسبة مئوية للورق الجديد الذي تم شراؤه من خلال منظمة المشتريات التابعة لها ، كما أنها تحدد أهداف لزيادة كمية إعادة التدوير كجزء من جهود التحسين المستمر، وفي الواقع ، فإن الورق المعاد تدويره والذي يتم شراؤه من قبل موردين خارجيين يُعد في كثير من الأحيان بمثابة مصدر دخل للمنظمة، إن الممارسات الحالية وأفضل الممارسات التي تزرع ثقافة مشتركة من الوعي البيئي وتدعم الاستراتيجية الخضراء ، بدأت بالفعل في الظهور والتطور في العديد من المنظمات (Olson,2008:23).



2-9-2-2 : دور الاستراتيجية الخضراء في اتخاذ القرارات الخضراء

إن وضع رؤية واستراتيجية واضحة تمكن العاملين في نهاية المطاف من اتخاذ قرارات أفضل تتوافق مع أولويات المنظمة لتقديم السلع والخدمات في الأسواق العالمية، وعند صياغة الاستراتيجية الخضراء على مستوى المنظمة ككل فإنها تؤثر على عملية صنع القرارات على مستوى المنظمة بأكملها ، بما في ذلك استراتيجية الأعمال ، الاستراتيجية التشغيلية ، استراتيجية المنظمة ، استراتيجية المعلومات ، استراتيجية التطبيقات ، استراتيجية التكنولوجيا ، والبنية التحتية الداعمة. ويبين الشكل(12) كيف تتأثر جميع المجالات المختلفة لصياغة الاستراتيجية (الهرم الاستراتيجي) ومناطق العمليات التكتيكية التي يحكمونها ، بالاستراتيجية الخضراء على مستوى المنظمة (Olson,2008:23) .



الشكل (12) هرم الاستراتيجية والعمليات التشغيلية المتأثرة بالاستراتيجية الخضراء

Source : Olson, Eric G.(2008). "Creating an enterprise – level- "green" Strategy"
Journal Of Business Strategy, vol.29 No 2.P.24.

2-9-2-3 : بدائل الاستراتيجية الخضراء ونشاطاتها

بعد قيام المنظمة بتحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال تتوجه المنظمة نحو توليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة في ضوء الظروف المؤاتية لها ، للتكيف مع بيئتها ، وتلبي طلبات الزبائن الخضر الواعين بيئيا أو اصدقاء البيئة ثم اختيار افضلها في ضوء المتغيرات القائمة ، لتضع المنظمة عدة استراتيجيات (خيارات) مناسبة وملائمة لأمكانياتها ونشاطاتها لتحقيق اهدافها ، وعلى الرغم من



تعدد المفاهيم الخاصة بالخيار الاستراتيجي ، فأنة يبقى قرارا او بديلا استراتيجيا يتم اختياره من بين البدائل الملائمة لاهداف المنظمة وامكاناتها ليعزز من قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية ، وطالما ان الاستراتيجية الخضراء هي احد اشكال البدائل الاستراتيجية التي بدأت المنظمات بتبنيها ، لذا نجد ان ما حدده (Kao,et al.,2008:73) يعد من اهم بدائل الاستراتيجية الخضراء التي تستطيع المنظمة عن طريقها تحقيق اهدافها الخضراء وكما موضح في الجدول (9) .

الجدول (9) بدائل الاستراتيجية الخضراء ونشاطاتها

| ت | الاستراتيجية | نشاطات الاستراتيجية الخضراء |
|---|--|---|
| 1 | استراتيجية تشكيل الثقافة الخضراء الداخلية | <ul style="list-style-type: none"> تعمل المنظمة على تنفيذ برامج لتعليم وتدريب العاملين ، وتحسين جودة اداء العاملين في الادارات الخضراء . القيام بإدارة وتدريب المواهب باستمرار والى الابد . تستثمر المنظمة بالجوانب الصديقة للبيئة من خلال تعليم العاملين وزيادة وعيهم في هذا المجال ، وتخصيص وحدات لحماية البيئة . |
| 2 | استراتيجية السلوك المؤثر على البيئة الخارجية | <ul style="list-style-type: none"> المشاركة في المجموعات البيئية الخضراء وتقييم نتائج المشاركة . المساعدة في تعزيز الجهود الاجتماعية في مجالات حماية البيئة . افصح المنظمة عن تقاريرها البيئية على نحو منظم . دعم المنتجات التي تحمي البيئة لنشر مفاهيم حماية البيئة بين الناس ، ودعم النشاطات الخضراء او مجموعات حماية البيئة المرتبطة بهذه النشاطات . |
| 3 | استراتيجية دعم سلسلة التوريد الخضراء | <ul style="list-style-type: none"> انشاء مورد اخضر وتوفير قاعدة بيانات تتعلق بالاساليب والمواصفات العالمية المتعلقة بحماية البيئة . تتطلب المورد التي يضمنها المورد حزمة حماية البيئة . يشترط ان يجتاز المورد انواع مختلفة من المعايير الدولية ذات الصلة بحماية البيئة . قيام المنظمة بدعم وتشجيع جهود العاملين في حماية البيئة على ان تستمر حتى المستويات التنفيذية في المنظمة وعلى نحو تعاوني . |
| 4 | استراتيجية الجمع بين اجراءات تطوير المنتجات مع مفهوم الادارة الخضراء | <ul style="list-style-type: none"> الاحذ بنظر الاعتبار دورة حياة المنتجات عند التصميم . تطبيق معايير المواصفة العالمية (ISO 14001) المتعلقة بالبيئة . تأخذ المنظمة بعين الاعتبار حماية البيئة كأتجاه في تقييم السوق والاستمرار في انتاج السلع والخدمات . صياغة استراتيجية للتسعير وادارتها وتطويرها ، ويجب تضمينها الكلف البيئية المحتملة في المستقبل . |
| 5 | استراتيجية الاعتماد على المجهز الاصلي لمنع استخدام المواد الضارة | <ul style="list-style-type: none"> تضع المنظمة خطط استراتيجية للوقاية والسيطرة على مسببات التلوث البيئي من المواد الاولية والحد منه . منع اي انتاج او استهلاك من شأنه التأثير في طبقة الاوزون وعدم استخدام المواد الكيميائية التي يمكن ان تلوث البيئة بشكل مؤذي عند تصميم المنتج . تجنب تراكم المواد الكيميائية في البيئة لمدة طويلة ، وزيادة التحلل البيولوجي للمنتجات . |

| | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● تجنب استخدام مواد المنتجات المستخلصة من الحيوانات النادرة او الموارد الطبيعية غير القابلة للتجديد وتجنب المنتجات التي تعرض المستهلكين او غيرهم للخطر . | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● استخدام التكنولوجيا النظيفة التي تكون اقل تلويثاً للبيئة واستخدام الطاقة المستدامة . ● ادامة المعدات ، وتطوير التكنولوجيات الجديدة وادراك اهمية توفير الطاقة وتقليل الكلف ، وتحسين وزيادة كفاءة الانتاج . ● تخفيض استهلاك الطاقة اثناء انتاج كل وحدة وتقليل الطلب على الطاقة ● اختيار وسائل لنقل المنتجات تستهلك طاقة اقل وتقلل من التلوث . ● تخفيض كلف المنتجات والخدمات وتجنب التعبئة والتغليف المفرط للمنتجات . | <p>6</p> <p>استراتيجية الحد من الاستهلاك باستخدام طاقة النقل والمبيعات</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● اعتماد اليات ملائمة لمعالجة النفايات ومخلفات الانتاج مثل (ماء النفايات الناتج) والغازات وغيرها . ● التخفيض من كمية النفايات ومخلفات الانتاج وانشاء مرافق للوقاية من التلوث ومكافحته . ● التخطيط للموقف الكلي للمنظمة فيما يتعلق بالوقاية والسيطرة الكاملة على تلوث المصنع بأكمله . | <p>7</p> <p>استراتيجية معالجة النفايات ومخلفات الانتاج</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● بناء نظام لتقديم خدمة مجانية لأستعادة المنتجات ، والمحافظة على نفايات المنتجات عند التعامل معها ، مثل المعادن الثقيلة . ● يمكن ان تكون هناك استخدامات اخرى للمنتجات عندما لا تعود تلك المنتجات تحمل الاستخدام الاصلي . ● ان يكون من السهل تصنيف المنتجات والتعامل معها بعد التخلص منها. ● استخدام اساليب وتكنولوجيا حديثة لأستعادة المنتجات التي يسهل استعادتها وتدويرها . | <p>8</p> <p>استراتيجية استعادة المنتجات بعد استخدامها ومعالجتها</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● تعمل المنظمة على تطوير الطاقات البديلة ، على سبيل المثال: طاقة الرياح والطاقة الشمسية . ● تحسين المنتجات ، وجعل المنتجات الخضراء قابلة للأسترداد ، وقليلة التلوث . ● تعزيز الطابع العملي للمنتجات والخدمات . ● تتبع المنظمة اساليب حديثة في تصميم منتجاتها لتكفل تقليل عمليات انتاجها . | <p>9</p> <p>استراتيجية تصميم وتطوير المنتجات الخضراء لحماية البيئة</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● يجب ان لا تتسبب المنتجات المستخدمة في مزيد من التلوث . ● من السهولة تفكيك المنتجات ، لتبديل اجزائها اوصيانتها . ● تصميم المنتجات المتعددة الوظائف ، واطالة مدة حياة المنتجات . ● تجنب تصميم مغلفات لمنتجاتها على نحو يمكن الاطفال من فتحها بسهولة . ● تجنب التصميم الذي يستخدمه الزبون بشكل خاطئ . ● يجب ان تشير التعليمات الى ان عملية تشغيل المنتجات لا تسبب اي ضرر للبيئة ، واستخدام الموارد المتجددة ، وتقليل الطلب على الطاقة عند استخدام المعدات . | <p>10</p> <p>استراتيجية تصميم المنتجات الخضراء الملائمة للطبيعة البشرية</p> | |

Source : Kao, Ghi-Hwei, Liu, Shuo-Fang, Chu, Che -Ching,(2008), "Raising Corporate Social Responsibility By Green Strategy" , Journal of Yadong Academic , No.28. Issue June , P.73.

10.2.2: التكامل بين عمليات الاستراتيجية الخضراء والاستراتيجيات التسويقية الخضراء

عند مناقشة موضوع التكامل بين الاستراتيجيات الخضراء والاستراتيجيات التسويقية الخضراء ، لابد من الإشارة الى أن عمليات تصميم وتطوير الاستراتيجيات التسويقية الخضراء هي امتداد متكامل لعمليات الاستراتيجية الخضراء ، وهي تأتي في جانب منظور مفاهيمي متكامل يضم كافة العمليات والخطوات النظامية التي تركز الى تحديد دوافع تبني تلك الاستراتيجيات ، اذ أن عمليات الاستراتيجيات الخضراء بمنظور نظمي تستند إلى فهم المنظمات للأسواق المستهدفة وديناميتها لضمان نجاح الاستراتيجيات التسويقية الخضراء ، والتي تعد من اهم التحديات التي تواجه المنظمات الصناعية في الألفية المعاصرة ، ويرتكز الجانب المفاهيمي لعمليات الاستراتيجيات الخضراء على صياغة رؤية ورسالة وقيم وثقافة داعمة ومحفزة للإعمال الخضراء في جانب فهم قوى التأثير الخارجية ، وأهمها توقعات وحاجات الزبون وقوى التأثير الداخلية وفي مقدمتها أساليب الإدارة لتخصير ثقافة المنظمة وطبيعة الميزة التنافسية المستهدفة ، والتي تعد من العوامل الجوهرية الدافعة لتبني منظمات الألفية المعاصرة منهجية الاستراتيجيات التسويقية الخضراء التي يمكن ان تكون بمستويات مختلفة ، ويعد مستوى التخصير المرغوب عاملا مؤثرا لانتخاب الاستراتيجية الخضراء المستهدفة وطبيعة متطلبات التنفيذ وكذلك في المزيج التسويقي الأخضر للمنظمة والذي يمكن ان يحقق نتائج محددة منها على سبيل المثال لا الحصر التمايز او قيادة الكلف عبر خلق القيمة المضافة وغيرها ، فضلا عن ذلك فان حركية البيئة العامة تعد عاملا حاسما في تحديد مستوى الاستراتيجية الخضراء وأدوات تنفيذ المنهج التسويقي الأخضر للمنظمة ، كما اشير بصدد عمليات الاستراتيجيات الخضراء بانها تهدف الى ضمان الاعمال الخضراء من خلال استكشاف القضايا ذات الصلة بالبيئة والطريقة التي تؤثر بها القرارات الاستراتيجية فهي اذن مدخل تنافسي لتحقيق المزايا التنافسية عبر ادارة المتغيرات البيئية وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية الخضراء (Grant,2007:243) . ومن هنا فان عمليات الاستراتيجية التسويقية الخضراء تعد من العمليات المعقدة والتي تتطلب تكامل مكونات عدة من أهمها تكامل القرارات التسويقية مع القضايا البيئية وبالتالي فان تصميم الاستراتيجيات الخضراء يجب ان يأخذ بنظر الاعتبار التأثير البيئي فضلا عن حاجات ومتطلبات المنظمة والزبون ، و فهم دينامية دورة حياة المنتجات فالمنظمات التي تتبنى الاستراتيجيات التسويقية الخضراء يجب ان تتخذ القرارات ذات الصلة بكامل دورة حياة المنتج (التصنيع والتغليف والتوزيع)، فضلا عن تكامل الرسائل الايكولوجية مع استراتيجيات الترويج واهم محتوى تلك الرسائل هو الشفافية وإتاحة المعلومات للزبون وجودة المنتج ، ثم ربط القضايا البيئية مع الحاجات الأساسية للزبون عبر متابعة تفضيلات الزبون والتصرف بمسؤولية اتجاه البيئة وبهذا يجب ان تتضمن الاستراتيجيات التسويقية الخضراء انعكاسات حقيقية للعلاقة بين المنافع البيئية للمنتجات الخضراء



وحاجات الزبون، إذ إن الالتزام بمعايير النظام البيئي ليس هدفا بحد ذاته إن لم يلبي رضا الزبون والربحية، فضلا عن ضرورة تكامل الميزة التنافسية بمنظور نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) بمعنى إن اختيار المنتجات الخضراء بأسعار تنافسية وجودة عالية يمكن أن يخلق الميزة التنافسية مقارنة بالمنتجات التقليدية إذ إن اندماج مفهوم التخضير مع هيكل المنظمات لا يقف عند المكون الاستراتيجي الذي يركز على القضايا البيئية أو ببساطة تطبيق معايير الايزو (14001) وإنما تطوير استراتيجية تسويق خضراء لتمييز أداء المنظمات عن منافسيها، ومن هنا فإن تنفيذ منهجية التسويق الأخضر هي منظور استراتيجي وهو شرط وضرورة لضمان الميزة التنافسية (Grant,2008:27). وبناء على ما تقدم يتطلب تبني الاستراتيجيات التسويقية الخضراء الأخذ بنظر الاعتبار القضايا الجوهرية التي تعد مدخلا لعمليات الاستراتيجيات الخضراء على وفق الآتي:

2-2-10-1: المسؤولية الاجتماعية

تدرك المنظمات أنها أعضاء في مجتمع أوسع، وبالتالي يجب عليها أن تتصرف بطريقة ودية للبيئة، وهذا يعني أن المنظمات تدرك أنها يجب عليها تحقيق كل من الأهداف البيئية وكذلك الربح المتعلق بالأهداف. ويعني هذا الاعتراف بأن المنظمات تدمج القضايا البيئية في ثقافة المنظمات، يقول (Polonsky) أن هناك منظورين متاحين للمنظمات في هذا الوضع:-

1. يمكن للمنظمات استخدام الوعي البيئي كأداة تسويقية.

2. يمكن للمنظمات أن تكون مسؤولة بيئيا.

العديد من المنظمات الراغبة في تنفيذ كلا المنهجين في وقت واحد، هذه المنظمات تحاول تقديم حلول مسؤولة بيئيا لزبائنها، وعلاوة على ذلك، ومن خلال تسويق هذا السلوك فإنها يمكن أن تخلق ميزة تنافسية. (Polonsky,1994:4).

2-2-10-2: الفرص

مع تزايد اهتمام الناس بالبيئة، تزايد فوائد اعتماد التسويق الأخضر، ويمكن للمنظمات التي اعتمدت التسويق الأخضر في استراتيجيتها المؤسسية أن تتمتع بميزة تنافسية مستدامة على المنظمات التي تقوم بتسويق بدائل غير مسؤولة بيئيا (Polonsky,1994:4). كما أن الحركة الأولى التي تبنت التسويق الأخضر تحسن صورتها من خلال الاستجابة لحوافز السوق بدل من اللوائح الحكومية (McDaniel and Rylander,1993:4). ومع ذلك، فإن التسويق الأخضر ليس دائما مفيدا لأن المنظمات قد تستخدمه لتضليل الزبائن في محاولة للحصول على حصة في السوق، ووفقا لـ (Polonsky). استخدمت المنظمات ادعاءات كاذبة عن فاعلية منتوجاتها، فضلا عن دقة سلوكها، وهذا غالبا ما يؤدي إلى فقدان المنظمات لكل من الزبائن





وحصة السوق (Polonsky,1994:4). ومن العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر سلبا على حصتها في السوق أن المنظمات تستخدم التسويق الأخضر، ولكنها ليست أول من يتحرك، وقد ينظر إليها على أنها مُقلدة (Imitators) . (McDaniel and Rylander,1993:4).

3-10-2-2 : الضغط الحكومي

تحاول الحكومات حماية الزبائن في جميع الأنشطة التسويقية ذات الصلة ، وهذا ينطبق على التسويق الأخضر كذلك ، ويحدد (Polonsky) عدة طرق للحكومات لحماية الزبائن والمجتمع ، الحكومات تحاول الاتي :-

1- الحد من إنتاج السلع الضارة أو المنتجات الثانوية.

2- تغيير استخدام الصناعة والزبون والاستهلاك للسلع الضارة .

3- التأكد من أن جميع أنواع الزبائن لديهم القدرة على تقييم التكوين البيئي للسلع. (Polonsky,1994:5) وتحاول الحكومات وضع لوائح تراقب كمية النفايات الخطرة التي تنتجها المنظمات ، كما أنها تصدر تراخيص بيئية مختلفة من أجل السيطرة على المنتجات الثانوية للإنتاج ، والتي تعدل السلوك التنظيمي، وعلاوة على ذلك، تحاول الحكومات تشجيع الزبائن النهائيين على أن يصبحوا أكثر مسؤولية بيئية ، وهذا يؤدي إلى تحفيز المنظمات لتصبح مسؤولة بيئياً، كما أنها ترضي زبائنها بشكل أفضل، وعلاوة على ذلك، تقوم الحكومات بالإعلان عن اللوائح البيئية التي تراقب مطالبات التسويق الخضراء ، المطالبات البيئية في التسويق – هي مبادئ توجيهية وادلة لاستخدام التسويق البيئي والمطالبات هي أمثلة على هذه الوثائق المتاحة للجمهور، وتتأكد هذه اللوائح من أن الزبائن لديهم المعلومات المناسبة التي تمكنهم من تقييم المطالبات البيئية للمنظمات ، على سبيل المثال، لدى الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الحالات لها قواعد أكثر صرامة من المبادئ التوجيهية البيئية المنشورة والصادرة عن الدولة، وهكذا فإن المحاولات الحكومية لحماية الزبائن من الادعاءات الكاذبة والمضللة توفر للزبائن القدرة على اتخاذ قرارات أكثر استنارة . (Polonsky,1994:5).

Competitive Pressure

4-10-2-2 : الضغط التنافسي

تؤثر الأنشطة التي يقوم بها المنافسون على المنظمة في تعديل استراتيجيتها، وتراقب العديد من المنظمات المنافسين الذين يروجون لسلوكياتهم البيئية ويحاولون أن يحذوا حذوها، وكما ذكر ، فإن (McDaniel and Rylander) يحددان منافسو المنظمات كسبب محتمل للتغيير في السلوك البيئي للمنظمات. (McDaniel and Rylander,1993:5) .



Cost or Profit issues

5-10-2-2 : قضايا التكلفة أو الربح

تستخدم بعض المنظمات التسويق الأخضر في محاولة لمعالجة القضايا المتعلقة بالتكلفة أو الربح ، ووفقا لـ (Azzone and Manzini)، يمكن للقضايا البيئية تحسين أداء المنظمات، التسويق الأخضر يعمل على الإيرادات والتكاليف وغالبا ما تؤدي استراتيجية التسويق الأخضر إلى زيادة الإيرادات ، ومع ذلك، فإن زيادة المعايير البيئية قد تزيد من الكلف التصنيعية والكلف غير التصنيعية ، ومن ناحية أخرى ، عندما تركز المنظمات على تحسين الأداء البيئي قد تؤدي إلى تقليل النفايات ، مما يؤدي بدوره إلى تخفيض الكلف (Azzone and Manzini, 1994:1). ويرى (Polonsky) أنه عندما تحاول المنظمات تقليل النفايات ، غالبا ما تضطر إلى إعادة النظر في عملياتها الإنتاجية ، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى عمليات إنتاج أفضل تؤدي إلى تقليل النفايات وتقليل الحاجة إلى المواد الخام ، كما تحاول المنظمات أحيانا إيجاد حلول (نهاية المسار - End-of pipe) بدلا من تقليل النفايات، وهذا يعني أن المنظمات تحاول العثور على أسواق أخرى حيث يمكن استخدام مواد النفايات الخاصة بهم كمدخلات للإنتاج ، ويدعي (Polonsky) أيضا أن قضايا التكلفة أو الربح قد تؤثر على أنشطة التسويق البيئي للمنظمات في الطريقة التي يمكن بها تطوير الصناعات (Polonsky,1994:6).

ومن هنا فان عمليات صياغة وتصميم أو تطوير الاستراتيجيات التسويقية الخضراء تختلف على مستوى منظمات الأعمال اذ لا توجد استراتيجية يمكن ان تطبق على جميع تلك المنظمات ويتوقف ذلك على رؤية المنظمة وأهدافها ومواردها وظروف السوق وطبيعة الأسواق المستهدف (polonsky and Rosenberger,2001:21) كما تشير المصادر العلمية الى ان تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية الخضراء على مستوى المزيج التسويقي يتطلب مدخل متكامل يستند الى ان التسويق الأخضر يمثل البديل الاستراتيجي لأي منظمة نحو تحقيق الإبداع بطريقة يمكن من خلالها تمييز نفسها عن المنافسين لضمان النجاح التنافسي ، ومن اجل تعظيم الكفاءة الاقتصادية للاستثمارات ، على المنظمات خلق واختيار الاستراتيجيات الفادرة على ترجمة الاستثمارات البيئية إلى مصدر للميزة التنافسية ، كما ان البيئة الاقتصادية وطبيعة الصناعة هي محددات جوهرية لنماذج الاستراتيجيات التسويقية الخضراء للمنظمات التي تسعى لتحقيق مصالحها ومنفعة المستفيدين، اذ ان عمليات تطوير الاستراتيجية التسويقية الخضراء يتطلب ضرورة إيجاد التكامل بين عناصر الإبداع في ثقافة المنظمة وممارسات المنظمة.(Orsato, 2006:127) . وفي ضوء طبيعة التكامل بين عمليات الاستراتيجية الخضراء والاستراتيجيات التسويقية الخضراء نقدم عرضاً مفاهيمياً للاستراتيجية التسويقية الخضراء ،اختيار الاستراتيجية التسويقية الخضراء الصحيحة ، تخضير المزيج التسويقي ، أدوات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية الخضراء ، على وفق الآتي :-

2-2-11 : مفهوم الاستراتيجية التسويقية الخضراء

نتناول مفهوم الاستراتيجية التسويقية الخضراء على وفق الآتي :-

1- يرى (Zhou) أن استراتيجية التسويق الأخضر ، هي الابتكار وتطوير استراتيجية التسويق ، بل هي استراتيجية طويلة الأجل وأكثر انفتاحاً، تسعى للحفاظ على مصالح المجتمع و مصالح الزبائن والأعمال ، والتركيز على المساهمة الكلية للمجتمع ، و إيلاء الاهتمام بالمحافظة على الموارد وحماية البيئة ، والرغبة في جعل طلب الزبون أخضراً، وتحقيق أهداف المنظمة والتنمية المستدامة، التسويق الأخضر، دليل للتنمية المستدامة وإدارة العملية، وهدفها النهائي هو تحقيق أرباح للمنظمات وكسب رضا الزبون، والوصول إلى الانسجام بين الناس والطبيعية. (Zhou,2014:143) .

2- يعتقد (Bhatti) ان الاستراتيجيات التسويقية الخضراء ، هي الاستراتيجيات التي تحتاجها المنتجات الخضراء بدءاً من الانتاج حتى مرحلة تصنيع المنتج ، وان اعتماد التسويق الأخضر سيؤدي الى التسويق المستدام عن طريق اعادة التنظيم ، اعادة الهيكلة ، تصميم العديد من العمليات والنظم داخل المنظمة . (Bhatti,2016:73).

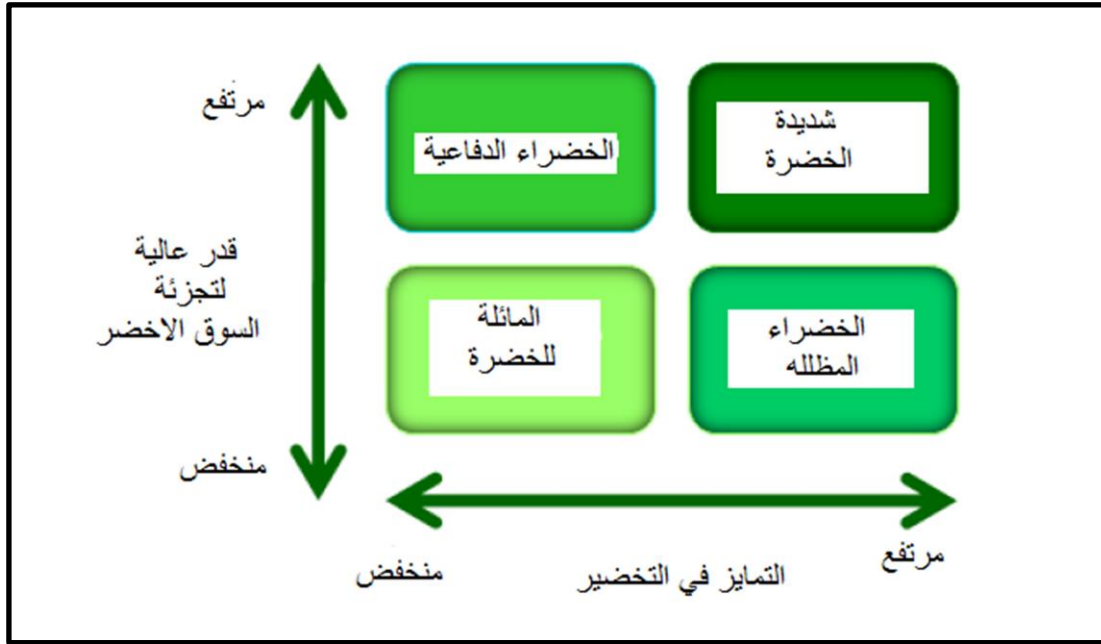
3- كما أن الاستراتيجية الخضراء ، هي الاستراتيجية التي تشير الى مجموعة من الادوات والعناصر ، التي تسمح للمنظمة بخدمة السوق المستهدفة وتحقيق الاهداف التنظيمية دون الاضرار بالبيئة الطبيعية ، والمشاركة الفعالة في حماية البيئة التي تحفز العائلة والاصدقاء لشراء المنتجات الخضراء ، وبالتالي تعزز التنمية المستدامة . (Eneizan and Whab,2016:254) .

2-2-12 : اختيار الاستراتيجية التسويقية الخضراء الصحيحة : الابعاد والعمليات

أن وضع استراتيجية ، من أي نوع ، هي مهمة معقدة يمكن تيسيرها (Facilitated) بمساعدة الجوانب النظرية، وعليه ، سنعرض نموذجاً لاختيار الاستراتيجية التسويقية الخضراء الصحيحة والتي ستستخدم لتحليل الخيارات الاستراتيجية للمنظمات ، وعلى وفق (Ginsberg and Bloom) ، هناك اربعة انواع من الاستراتيجيات الخضراء لكل من منظمات الانتاج ومنظمات الخدمات ، ومن المهم أن ندرك أنه لا توجد استراتيجية تسويقية خضراء واحدة مناسبة لكل منظمة ، لذلك يقترح الباحثون أن المنظمات يجب أن تتبع واحدة من أربع استراتيجيات، اعتماداً على السوق والظروف التنافسية، من السلبي نسبياً (Relatively Passive) والصامت (Silent) الذي هو المنهج "المائل للخضرة" الى المنهج الأكثر عدوانية (Aggressive) ، والمرئي (Visible) "شديد الخضرة" مع "الخضراء الدفاعية" و "الخضراء المظلمة" في ما بين ، المديرين الذين يرغبون في فهم هذه الاستراتيجيات والسبب الكامن وراءها سيكونون على افضل استعداد لمساعدة



منظمتهم على الاستفادة من منهج التسويق الصديق للبيئة ، فضلاً عن ان (Ginsberg and Bloom) حددا الانواع الأربعة من الاستراتيجيات التسويقية الخضراء من بعدين : قدرة عالية لتجزئة السوق الأخضر والتمايز في التخضير ، ان المنظمات قد تختار واحدة من الاستراتيجيات الخضراء بعد التفقيش – الذاتي فيما يتعلق بالحجم المحتمل للسوق الأخضر في صناعتها وقدرتها على التمييز بين منتجاتها على "التخضير" من المنافسين (Ginsberg and Bloom,2004:79). في ضوء ما تقدم نقدم وصفاً لكل استراتيجية وكما موضح في الشكل (13) وكما يأتي :



الشكل (13) مصفوفة الاستراتيجية التسويقية الخضراء

Source: Ginsberg and Bloom , (2004) , "Choosing The Right Green Marketing Strategy " MIT Sloan Management Review, Vol , 46 No.1. : 81 .

• الخضراء الدفاعية Defensive Green

وكما اشار من قبل (Ginsberg and Bloom)، غالبا ما تستخدم المنظمات الخضراء الدفاعية كتدبير وقائي للاستجابة للأزمات ، أو عمل منافس، فهي تسعى إلى تعزيز صورة علامتها التجارية والحد من الأضرار، لتدرك بوضوح أنها لا يمكن أن تختزل قطاعات السوق الخضراء التي هي مهمة ومربحة وانها لا تستطيع التفريط بها، وقد تكون مبادراتها البيئية صادقة ومتواصلة، ولكن جهودها الرامية إلى التعزيز والاعلان عن هذه التحركات متقطعة ومؤقتة، لأنها سهلة الملاحظة من قبل رقابة المنافسة الخضراء ، والترويج الفعال للتخضير فيها سيكون هدرًا ، وسوف تخلق التوقعات، وستواصل الدفاعية إجراءاتها مثل رعاية الأحداث والبرامج الصديقة للبيئة الأصغر حجما ، الدفاعية سوف تستمر بالعمل، مثل أنشطة وبرامج حماية البيئة





الصغيرة، وسوف تدافع عن سجلاتها البيئية مع العلاقات العامة وجهود الإعلان إذا تعرضت لهجوم من قبل الناشطين أو المنظمين أو هجوم منافس ولكن، ما لم تجد أنها تستطيع الحصول على ميزة تنافسية مستدامة على أساس التخضير، فإنها لن تطلق حملة خضراء مفتوحة كبيرة، وكثيرا ما يُستشهد بمتاجر التجزئة الضخمة للملابس (Gap Inc) كشركة مسؤولة اجتماعيا والتي تشعر بالقلق إزاء رفاهية العاملين والزبائن، جمهورية الموز ومتاجر البحرية القديمة، كذلك هي مماثلة من حيث موقفها البيئي، الشركة تعزز المحافظة على الطاقة والحد من الهدر لمدة طويلة، وقد وصفت مقر الشركة بوصفها نموذجا للعمارة المستدامة، وذكرت الشركة هذه الأنشطة على موقعها على شبكة الإنترنت، لكنها لا تشجعها كثيرا في الخارج (Ginsberg and Bloom,2004:81).

• المائلة للخضرة Lean Green

وعلى وفق (Ginsberg and Bloom)، المائلة للخضرة تسعى جاهدة لتصبح مواطنة جيدة للمنظمات، لكنها لا تولي اهتماما لتدابير حماية وتعزيز البيئة، بل على العكس من ذلك، فهي مهتمة بتخفيض الكلف، وتحسين الكفاءة من خلال الأنشطة الصديقة للبيئة، ومن أجل خلق ميزة تنافسية منخفضة الكلفة، بدلا من المزايا التنافسية الخضراء وهي عادة ما تسعى إلى حلول وقائية طويلة الأجل، وأن تمثلت للأنظمة، لكنها لم تر أموالا كبيرة من تجزئة السوق الخضراء، وغالبا ما تتردد المائلة للاخضرار في الترويج لأنشطتها الخضراء أو سمات المنتجات الخضراء، خوفا من أن تحافظ على مستوى أعلى - ليس دائما قادرة على الارتقاء اليه أو تمييز نفسها عن المنافسين، شركة كوكا كولا يمكن وصفها بأنها، شركة مائلة للخضرة، معظم الزبائن لا يعرفون أن الشركة قد استثمرت الكثير من المال في أنشطة إعادة التدوير، وتعديل الرزم، وعلى الرغم من أن كوكا كولا تركز على القضايا البيئية، ففي معظم الحالات، الجهود المبذولة لاختيار عدم دخول السوق، أحد أسبابه قد تكون مجموعة واسعة من الأسواق المستهدفة للشركة واتساع العلامة التجارية، إذا الجهود البيئية لكوكا كولا ترتبط مباشرة بعمل الحماية البيئية للعلامات التجارية الشاملة، فإنها تكون عرضة للخطر المتمثل بإهمال جميع منتجاتها الخضراء، فضلا عن ذلك، ومن خلال تعزيز منهجها الأخضر، قد يؤدي التدقيق (Scrutiny) إلى مشكلات أخرى غير معروفة سابقا، كوكا كولا قد تفعل ضرراً أكثر من الخير، وبالنسبة للمائلة للخضرة، فإن ربط القضايا البيئية بعلامة تجارية واحدة هو المنهج الأكثر أمانا، كما فعلت كوكا كولا مع علامتها التجارية "Odwalla". (Ginsberg and Bloom,2004:79)

• الخضراء المظلمة Shaded Green

أشار (Ginsberg and Bloom) إلى أن الخضراء المظلمة تستثمر في المدى الطويل، كما ان مستوى النظام، يتطلب الكثير من الالتزام المالي وغير المالي ليتولى عملية حماية البيئة، وتعد هذه المنظمات





الاخضر " فرصة لتطوير منتجات وتلبية احتياجات مبتكرة وتكنولوجيات تؤدي إلى ميزة تنافسية "، ولديها قدرة خضراء مميزة خاصة بها ، ولكنها تختار عدم القيام بذلك لأنها تستطيع كسب المزيد من المال من خلال التأكيد على سمات أخرى ، توفر " الخضراء المظلمة " في المقام الأول فوائد ملموسة للزبائن مباشرة، وبيع منتجاتها من خلال القنوات الرئيسية ، وتعزز الفوائد البيئية كعامل ثانوي ، اذ ان طراز (Toyota) يتم الاعلان عنها اليوم بأنها " الهجينة المتقدمة بيئياً والكفوءه في استهلاك الوقود" ، ومع ذلك ، عندما تم إطلاق الطراز لأول مرة في سوق الولايات المتحدة في عام (2000) ، (Toyota) لم تظهر الصفات البيئية وبدلاً من ذلك تم استبدال التركيز على الكفاءة في استهلاك الوقود - الزبائن سوف ينفقون أقل على الغاز وقضاء وقتاً أقل في محطات التعبئة ، في الواقع إن الطراز خفض تلوث الهواء وكان مجرد الجليد على الكعكة (Icing on Cake)، هذا النوع من الترويج يعمل بشكل جيد خاصة بالنسبة للمنتجات التي لديها القدرة على المساعدة في توفير النفقات المتكررة ، وتعد الأجهزة الموفرة للطاقة مثالا آخر (Ginsberg and Bloom,2004:83)

Extreme Green

• شديدة الخضرة

وعلى وفق (Ginsberg and Bloom)، الفلسفات الشاملة والقيم تشكل المنظمات شديدة الخضرة ، كما ان المشاكلات البيئية يتم دمجها بشكل كامل في أعمال المنظمة وعملية دورة حياة المنتج ، وعادة ما يكون التخضير هو القوة الدافعة الرئيسة للمنظمة منذ اليوم الأول، وتشمل الممارسات طريقة تسعير دورة الحياة ، إدارة الجودة الشاملة البيئية وبيئة التصنيع ، شديدة الخضرة في كثير من الأحيان (وليس دائماً) تلبية الطلب في الاسواق ، من خلال متاجر البوتيك (Boutique) أو القنوات المتخصصة لبيع سلعها أو خدماتها ، شديدة الخضرة هي واحدة من الأمثلة الأكثر شهرة، وتشمل بودي شوب (Body Shop)، باتاغونيا (Patagonia) والشاي الصادق ، الشاي الصادق هو واحد من الأسرع نمواً في شركات الشاي العضوي في صناعة الأطعمة الطبيعية، كما ان المسؤولية الاجتماعية هي جزء لا يتجزأ من هويتها وهدفها، من التصنيع إلى التسويق كما يتضح من خلال حقائق الشاي القابلة للتحلل الطبيعي، والمكونات العضوية والشراكات المجتمعية ، وتستند قيمة العلامة التجارية للشاي الصادق الى الاصالة (Authenticity) والسلامة (Integrity) والنقاء (Purity)، ولكن بشكل موثوق بها، الشاي الصادق وغيرها من شديدة الخضرة هي بين القليلة والمتباعدة (Ginsberg and Bloom,2004:84) . وعلى وفق ما ورد في الاسهامات المعرفية بصدد مضامين الاستراتيجيات التسويقية الخضراء يرى الباحث :

ان الاستراتيجيات التسويقية الخضراء تهدف الى تلبية حاجات ورغبات السوق المستهدفة ، كما انها تخلق فرصاً لتحقيق نجاح الاعمال ، وتحقق التواصل مع الزبائن الخضر بشكل خاص والمجتمع بشكل عام ، فضلاً



عن ان المنظمة لابد لها ان تكون صديقة للبيئة عبر استراتيجيتها ومنتجاتها التي تتعامل بها ، وحتى تتمكن المنظمة من خلق استراتيجية فعالة يجب عليها فهم السوق وقيم ومعتقدات الزبائن واصحاب المصلحة ، والتأكد من ان المنتجات الخضراء توازن بين احتياجات ورغبات الزبائن من حيث الجودة والقدرة على تحمل التكاليف مع اهداف الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، والتركيز على تعظيم القيمة والدمج الكامل للاهتمامات البيئية في الاعمال وكذلك دورة حياة المنتج .

واستلهاماً لما سبق وعلى وفق ما جاء في الادبيات فقد اعتمد الباحث الابعاد والعمليات المذكورة سابقا اساساً لقياس مستوى تنفيذ عمليات الاستراتيجيات التسويقية الخضراء في الشركة ميدان الدراسة .

2-2-13 : كيفية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية الخضراء

تتمثل الخطوة الأولى في وضع استراتيجية خضراء في فهم ما إذا كانت السمات الخضراء للمنتج هي نقطة بيع مناسبة عندما يتعلق الأمر بالزبون المستهدف . لذلك، سوف نقدم إطاراً لتجزئة الزبائن في قطاع الأعمال على أساس اهتمامهم بميزات المنتجات الخضراء (Ginsberg&Bloom,2004:81) . على وفق الآتي :-

2-2-13-1 : القطاعات الخضراء المظلمة

على وفق مسح (Ottman and Mallen) ، فإن الزبون الأخضر هو ميل الى معرفة المنتجات الأكثر خضرة والتي هي أكثر صحة ، وأعلى جودة وتوفر المال والوقت ، وبسبب القبول الفعلي للمنتج الأخضر من قبل الزبائن ، فإن القطاعات الخضراء المظلمة لن تركز فقط على حالات المنتج بل تولي أيضاً المزيد من الاهتمام الى عملية التصنيع أو النقل الأخضر ، كما ان الزبائن أيضاً يكرهون الأخبار السيئة ذات السلوك المخفي، لان مثل هذه السلوكيات تجعل سمعة المنظمة في شك من قبل الزبائن ، وفي الوقت نفسه ، فإن الأشياء غير المطلوبة أو المطلوبة ولكن لم ينفذ التسلم بموعده المحدد هي أكثر الأشياء كراهية للزبائن ، لأن هذا النوع من المعلومات الخادعة سيؤدي الى فقدان الزبائن أو حصول نوع من المخاطر، وفي فترة تصميم الإعلان ، بعض المنظمات تطلق في اعلاناتها وعياً بيئياً لزبائنهم ، والسماح لهم بمعرفة مقدار الفائدة التي يمكن أن يكتسبوها من هذا المنتج الأخضر (Ottman and Mallen,2014 :65). ويرتبط الزبائن الأخضر بالاستهلاك الأخضر، من خلال حماية البيئة والطريقة المستدامة للاستهلاك، وفي الوقت نفسه، يعتقد الزبون الأخضر أن يستهلك بهمة ونشاط أو طوعاً المنتجات التي لديها الحد الأدنى من التأثير البيئي لتلبية احتياجاتهم. (Ottman,1993:234;Peatti,2001:187) . فالزبائن لديهم درجات مختلفة من المشكلات البيئية، يمكن للمسوقين تجزئتهم إلى ظلال (Shades) مختلفة من اللون الأخضر. وتقسم منظمة (Roper,2002) مسح المستهلك إلى خمس مجموعات :- (Zeng and Chen,2014:17)



1- الخضرة الزرقاء الحقيقية (True Blue Greens) (9%) : تتميز هذه المجموعة من خلال زبائن الأعمال الذين هم ملتزمون، وبيئيون متشددون الذين يشاركون بشكل كبير في الأنشطة المؤيدة للبيئة وغالبا ما يكونون ناشطين وقادة في هذه المنظمات، وغالبا ما يتفاعلون مع السياسيين ويقدمون مساهمات نقدية للقضايا البيئية، ومن المرجح جدا أن تتجنب "الخضرة الزرقاء الحقيقية" المنتجات التي لا تصنعها المنظمات الواعية بيئيا حسب (Ginsberg and Bloom,2004). هذا النوع من المنظمات يطالب أيضا من أن شركائهم والموردين لديهم التزام بيئي قوي.

2- خضرة الدولار (Greenback Greens) (6%) : هذه المجموعة تشبه الزرقاء الحقيقية لكن عدداً قليلاً من خضرة الدولار نشط سياسياً ، إن أهم خصائص هذه المجموعة هي أنها غالباً ما تكون مستعدة لدفع علاوة للمنتجات السليمة بيئياً، كما تبحث خضرة الدولار عن الموردين وشركاء الأعمال الذين يهتمون بالبيئة.

3- البراعم (Sprouts) (31%) : يرى (Ginsberg & Bloom,2004) ، أن هذه المجموعة لا تشتري عادة المنتجات الخضراء ولكنها قادرة على القيام بذلك إذا تم تسويقها لهم بطريقة مناسبة ، وعلاوة على ذلك، فإنها تميل إلى الاعتقاد في القضايا البيئية فقط من الناحية النظرية، وليس في الممارسة العملية ، وعلى الرغم من ذلك، فإنهم يصنفون بشكل عام أعلى بكثير من المنظمات عندما يتعلق الأمر بالمتطلبات والمعايير البيئية ، وهذا يجعل المجموعة مجموعة متقلبة رئيسية .

4- المتذمرون (Grousers) (19%) : المتذمرون عادة ليس لهم دراية جيدة بالقضايا البيئية ولا يعتقدون أنهم قادرون على إحداث التغيير . هذه المنظمات تشارك في مقدار أقل من المتوسط في الأنشطة والمتطلبات المؤيدة للبيئة ، وهم يميلون أيضا إلى الادعاء بأن لديهم أسبابا عديدة لعدم القيام بالمزيد من أجل البيئة ، فضلا عن ذلك، فإنهم ينظرون أيضا الى تخضير العمليات ، وتطوير المنتجات واختيار الموردين عملية مكلفة للغاية وفقاً لـ (Ginsberg & Bloom,2004)

5- البني الاساسي (Basic Browns) (33%) : هؤلاء مستهلكون للأعمال لكنهم غير مبالين للقضايا البيئية والاجتماعية ، بدلا من ذلك يختارون التركيز على اهتماماتهم اليومية، مما يسمح لهذه الاهتمامات أن تأخذ كل وقتهم ، وهم غير مهتمين ببذل جهد لإضفاء الطابع الأخضر على ممارساتهم التجارية أو منتجاتهم بأي شكل من الأشكال، ولا يرون أي فائدة من القيام بذلك.

على وفق (Polonsky) هناك الاخضر- الداكن (Dark – Green)، شبه - اخضر (Semi –Green) ، أو الاخضر- الفاتح (Light – Green) ، والمستهلكون - غير الخضر (non – green consumer) ، المستهلكون الاخضر الداكن هو مجموعة محددة من المستهلكين الذين يعرفون ما يريدونه ويسعون بنشاط للحصول على المعلومات حول المنتجات والخدمات الخضراء ، هدفهم النظر الى المنظمات الخضراء



والمنتجات الخضراء ويكون الدافع بقصد داخلي لشراء هذه المنتجات ، هناك مثل (المستهلكين شبه الخضر) الذين يختارون المنتجات الخضراء في بعض الأحيان، وليس بشكل مستمر، ولا يسعون للحصول على المعلومات الخضراء كنشاط مستهلكي الأخضر الداكن ، (المستهلكون غير الخضر) لا يهتمون في الاستهلاك الأخضر ولا يشترون المنتجات الخضراء و في حال شراء مثل هذه المنتجات، يتم شراؤها عن غير قصد (Polonsky,1995:29). وتشير هذه الأرقام إلى أن ما يتراوح بين (15% و46%) من السوق الاستهلاكية عموماً يمكن أن يكونوا متقبلين لنداء الأخضر، تبعاً لفئة المنتج وعوامل أخرى. وهناك الاتجاهات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي يمكن أن تتسبب في حجم هذا السوق المستهدف للنمو (Polonsky et al.,2003:345).

2-2-13-2 : تخضير المزيج التسويقي

حدد (Ginsberg and Bloom) أربعة أنواع من الاستراتيجيات الخضراء مع (Four Ps) (المنتج ، السعر ، المكان والترويج) من مزيج التسويق وحدد الاختلافات في كيفية مشاركة هذه العناصر في كل استراتيجية (Ginsberg and Bloom, 2004:84). وسناقش البنود الأربعة للمزيج التسويقي في الاستراتيجية الخضراء وكما يأتي :-

1- المنتج

المنتج هو جوهر مزيج التسويق الأخضر والعنصر الأكثر أهمية في الاستراتيجية الخضراء كلها، ومع ذلك، ينبغي أن يوضع في الاعتبار أن المنتج الأخضر لا يقتصر على المنتج النهائي فقط ولكن ينطوي على جميع عناصر المنتج، مثل المواد المستخدمة، عملية الإنتاج ، التعبئة والتغليف للمنتج ، وما إلى ذلك وهكذا ، وعلى وفق حكومة كوينزلاند (Queensland Government) ، ينبغي على المسوقين الذين ينفذون الاستراتيجية الخضراء القيام إما بتطوير المنتجات التي تلبي احتياجات الزبائن والبيئية أو تطوير منتجات صديقة للبيئة يكون لها تأثير أقل من المنافسين، وتشمل هذه المنتجات في اقتراحها المنتجات المصنوعة من السلع المعاد تدويرها، أو يمكن إعادة تدويرها أو إعادة استخدامها نفسها، أو أن تكون تعبئتها موثوق بها وفاعلة بيئياً، كذلك العلامات البيئية الخضراء ، العضوية ، القابلة للتأجير أو القابلة للإقراض، وان تكون مضمونة ، (Queensland Government,2006:8) ، وادعى (Bradley) أنه ليس فقط المنتج الأخضر نفسه ولكن أيضاً هدر المنتج الأخضر لا ينبغي أن يلحق الضرر بالبيئة والمجتمع. (Bradley,2007:9).

2- السعر

عادة ما ينظر الزبائن أكثر حول السعر، إما المصنع فإنه سوف يولي مزيداً من الاهتمام حول كيفية تخفيض كلفة المنتج لكسب المزيد من الأرباح ، ولكن السعر يجب أن يكون مرناً ليناسب الزبائن للشراء حسب



الرغبة (Dhar and Das,2012:8). استراتيجية التسعير هي جزء اساسي في المزيج الأخضر، في معظم الحالات يكون سعر المنتج الأخضر أعلى من المنتج التقليدي، مما يعني أن هناك علاوة (Premium) في السعر، وبالتالي فإن استراتيجية التسعير في الاستراتيجية الخضراء هي لتحقيق التوازن والجمع بين حساسية الأسعار للمستهلكين والدقة البيئية ، نظرا لحساسية السعر، ويمكن أن يكون السعر عاملا محددًا للزبائن عند مواجهة الاختيار بين المنتج الأخضر و المنتج العادي ، الزبائن عادة لن يدفعوا علاوة السعر بأنفسهم ، وانما يختارون المنتج الأخضر فقط عندما يكون السعر نفسه والجودة وغيرها من الشروط كالمنتجات العادية ، وبعبارة أخرى، فإن معظم الزبائن لن يكونوا على استعداد لدفع العلاوة إذا كان هناك إدراك للقيمة الإضافية للمنتج في فترة تحسين الأداء ، الوظيفة ، التصميم ، الاغراء (Appeal) البصري أو الذوق (Queensland Government,2006:8).

3- المكان

المكان ، يشير الى التوزيع في استراتيجية التسويق الأخضر الذي يتطلب من المنظمة ان توفر للزبائن طريقة للوصول إلى منتجاتها الأكثر خضرة في عملية التسليم ، وتشمل هذه العملية طرق النقل وقنوات التوزيع والمواقع وكل صلة ، لنقل المنتجات من المنظمة لتسليمها للزبائن، يمكن أن يكون لاستراتيجية المكان تأثير كبير في كيفية الوصول إلى الزبائن وتعظيم القيمة لهم يجب على المسوقين وضع منتجاتهم على أوسع نطاق ممكن لأن معظم المستهلكين لن يبحثوا عن المنتجات الخضراء بنشاط من أجلها فقط ، ولكنهم بحاجة إلى عرض هذه المنتجات عليهم ، كما ينبغي أن تكون استراتيجية المكان متسقة مع الصورة البيئية ومع التوزيع الاخضر الناجح الذي يمكن أن يميز المنظمة عن المنافسين ومن ثم يحقق الميزة التنافسية (Queensland Government, 2006:9).

4 - الترويج

يشمل الترويج الأخضر نقل المعلومات عن الالتزامات البيئية والجهود التي تبذلها المنظمات للزبائن ، ويشمل هذا العنصر في مزيج التسويق الأخضر أنشطة مختلفة مثل الإعلان المدفوع ، العلاقات العامة ، ترويج المبيعات والتسويق المباشر والترويج في الموقع (Queensland Government,2006:9). يتعين على المسوق ان ينظر في " ماهية المعلومات البيئية التي ينبغي الابلاغ عنها وكيف ينبغي الإبلاغ عنها؟" قبل الترويج (Polonsky and Rosenberger,2001:24)، وبالتالي فإن القضية الرئيسية لتعزيز الاخضر هي لتوصيل معلومات بيئية فنية وذات مغزى للزبائن ، وكان هناك جدل واضح من تشكيك الزبائن والسخرية تجاه المطالبات الخضراء بعد أن استخدمت بعض المنظمات "الاخضر" كأداة تكتيك وأبلغت معلومات بيئية غير حقيقية (Miller,2008: 61). ووصفت العديد من أنشطة تعزيز البيئة الخضراء "بالغسيل الأخضر" في

التسعينات، والذي حد من فائدة الترويج الأخضر وأضر بموثوقية التسويق الأخضر، وبالتالي، يجب فحص جميع المعلومات الترويجية الخضراء لتجنب الانتقاد بأنها "غسيل أخضر" (Polonsky and Rosenberg, 2001:24).

2-2-14: أدوات تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية الخضراء

أشارت المصادر العلمية الى ان هناك العديد من الادوات التي يمكن من خلالها تنفيذ عمليات الاستراتيجيات الخضراء والتي يمكن استعراضها على وفق الآتي :-

2-2-14-1 : العلامة التجارية الخضراء

العلامة التجارية تخلق أربعة جوانب قيمة للمنظمة، أولاً، العلامة التجارية الجيدة في كثير من الأحيان تمكننا من الحصول على العلاوة من الزبائن والتجار، ثانياً، العلامة التجارية الاقوى تمكننا من الحصول على حصة أكبر في السوق. ثالثاً، يمكن للعلامة التجارية الجيدة تحسين ولاء الزبائن ، وأخيراً، يمكن للعلامة التجارية الجيدة أن تساعد المنظمات على التطوير الأفضل في المستقبل (Zeng and Chan, 2014:22). على وفق (Hartmann et al.,) عُرِفَت العلامة التجارية الخضراء بأنها " مجموعة محددة من سمات العلامة التجارية والفوائد المتعلقة بانخفاض التأثير البيئي للعلامة التجارية وتصورها بأنها سليمة بيئياً " ، اي "يجب أن توفر هوية (Identity) العلامة التجارية الخضراء المنفذة جيداً فوائد للمستهلكين الواعين بيئياً" (Hartmann et al., 2005:10) ، ويميز (Insch) العلامات التجارية الخضراء عن غيرها من العلامات التجارية الأخرى من خلال "تركيزها على القيم الخضراء التي هي سمة مميزة للعلامات التجارية الخضراء" كما ان الاتصالات التسويقية للعلامات التجارية الخضراء يجب ان تولي اهتماماً لجودة الحياة ، والآثار الاجتماعية والاقتصادية ، والتخلص من الهدر ، وادارة التلوث وموقف الزبائن وسلوكهم (Insch, 2011:284) . واستناداً إلى (Kaman)، فإن الكثير من العلامات التجارية الخضراء تستهدف كلا من زبائن (B2C) و (B2B)، ولكن بغض النظر عن ما هو تعريفك "الأخضر" ؟ ، ليس هناك شك في أن عدداً معيناً من الزبائن سوف يدعم المنتج الخاص بك ، وعلى استعداد لدفع ثمنه، وفي الوقت نفسه ، يعتقد (Kaman) أن العوامل الناجحة هي التكنولوجيا البديلة ، والتكنولوجيا المبتكرة والمبادئ الخضراء أو الثقافة الخضراء للمنظمة . (Kaman, 2008:573) وتستند معظم العلامات التجارية الخضراء الناجحة الى واحدة او حتى جميع الميزات الآتية :- التقنية البديلة ، التقنية المبتكرة ، المنظمة التي تعمل على المبادئ الخضراء- الثقافة الخضراء (Grant, 2008:25) .

2-14-2-2 : العلامة البيئية الخضراء

تعد العلامات البيئية أداة قوية وفعالة لإنتاج منتجات وخدمات صديقة للبيئة، والتي تجعل من السهل على الزبون تحديد المنتجات والخدمات البيئية (Simons,et al; 2001 :51) ، وذكر (Grundy and Zaharia) ان العلامات البيئية تحسن ثقة الزبون بالمنتجات الخضراء (Grundy and Zaharia, 2008:130). وفي الوقت نفسه عدّ (Wasik, 1996:276) العلامات البيئية والشهادة البيئية هي الرسالة الخضراء، التي هي وسيلة للتحقق عمليا، وقد أبلغت إلى المجتمع. وعلى وفق (Souza)، فإن وضع العلامات البيئية هي سياسة تخضير طوعية ، فقد أصبحت أداة تسويقية رئيسة ؟ وفي الوقت نفسه ، أصبحت العلامات البيئية تكتسب اعترافا عاما وأداة تسويق قوية تؤثر في الزبائن والمصنعين (Souza,2004:179) . ومع ذلك، فإن العلامات البيئية لها حصة سوقية صغيرة جدا في السوق الكلي، فقد اعتمدت على شعور الزبون بشأن القضايا البيئية وتأثيرها في البيئة (Baumann and Rix , 2007:567). وقد جاء من قبل (Santos and Escanciano) أن شهادة الأيزو (ISO 14000) توفر مصدر توجه لتقديم واعتماد نظم الادارة البيئية استناداً الى أفضل الممارسات العالمية ، وبطريق الايزو نفسة المماثل الى (ISO 9000) في نظم ادارة الجودة ، والتي تطبق الآن على نطاق واسع ، وتمثل اداة لنقل التكنولوجيا لأفضل ممارسات ادارة الجودة المتاحة (Santos and Escanciano,2002:321) .

3-14-2-2 : الاعلان الاخضر

منذ بداية السبعينات ، تم إجراء عدد كبير من البحوث حول سلوك شراء الزبون للمنتجات الصديقة للبيئة، وقد ظهرت متغيرات عديدة في جميع أنحاء العالم لدفع اختيار الزبون فيما يتعلق بشراء المنتجات الصديقة للبيئة، كما ان المخاوف الاجتماعية والتنظيمية المتنامية للبيئة تؤدي إلى زيادة عدد المنظمات التي تنظر في القضايا الخضراء بوصفها مصدراً رئيساً للتغيير الاستراتيجي، وفي العقد الأخير، أصبح الزبائن أكثر استنارة بشأن القضايا البيئية ، فضلا عن الأداة الأكثر فاعلية التي غالبا ما يستخدمها المسوقون والمعلنون للحصول على اهتمام الزبائن هي الإعلان ، مما يساعد الزبائن على تطوير معرفتهم بسمات المنتج ومواصفاته (Gandhi and Solanki, 2015:135) . فالإعلان لديه ثلاث وظائف ، الإعلام ، التذكير والأقناع ، وان الهدف من الإعلان الأخضر هو خلق الوعي والمواقف المبدئية القوية تجاه العلامات التجارية والمنظمات ، وقد أدى ظهور التحدي الأخضر إلى تغييرات في السلوك الشرائي للزبائن ، مما جعل هذا التحدي موضوعاً بالغ الأهمية من وجهة نظر الباحثين ، وقد شهد العقد الماضي تدفقاً في العلامات التجارية الخضراء في السوق بسبب الطلب على السلع الاستهلاكية مما فسخ المجال للتسويق الأخضر أن يظهر في عملية تكتيكية استراتيجية متعددة الأبعاد (Peattie,1999:198;Carlson et al.,1993:27). وبما أن الزبائن لديهم دائما مخاوف بيئية ، ستكون



هناك زيادة موازية في الإعلانات البيئية المصاحبة لزيادة اهتمام الزبائن بالبيئة ، ويشكل الزبائن المشاعر (تؤثر) والأحكام (الإدراك) عندما يتعرضون لإعلان يؤثر في موقفهم تجاه الإعلانات والمعتقدات حول العلامة التجارية ، وقد شهد تغير المناخ والتنمية المستدامة تاريخاً عظيماً منذ نشوء الاحتباس الحراري ، وقد ادى الباحثون ووسائل الإعلام دوراً محورياً في الإعلان عن الأحداث والقضايا في الوقت نفسه الذي ساعد على تعميم القضايا البيئية، ويشكل تخضير المنتجات والعلامة التجارية الخضراء تأثيرات رئيسة للتوعية بتغير المناخ في سوق الإعلانات ، فالإعلان هو دائماً نتاج وقته، ونحن نعيش في أوقات مثيرة للاهتمام ، ومن الواضح أننا سنكون الجيل الأول في تاريخ الإعلان الحديث الذي يتعين علينا دمج تغير المناخ في استراتيجيات التسويق والإعلان (Dande,2012:1) . وعلى وفق (Buda and Zhang) فإن الإعلان الأخضر هو النداءات التي تحاول تلبية احتياجات الزبائن وتطلعاتهم فيما يتعلق بالاهتمامات البيئية والقضايا الصحية من وجهات نظر مختلفة بما في ذلك البيئة والاستدامة والرسائل الخالية من التلوث، وقد شارك العديد من الباحثين في دراسة كيفية تأثير الرسالة الخضراء على الجماهير، والمنظمات التي تتطلع إلى استثمار المزيد في الحملات الإعلانية عن طريق ادخال المسؤولية البيئية. (Buda and Zhang,2000:229) . اما (Alniacik and Yilmaz) فيشيران الى ان الإعلان الأخضر هو "أي إعلان يتناول بشكل صريح أو ضمني العلاقة بين السلعة / الخدمة والبيئة الاحيائية / الفيزيائية (Biophysical) ، ويعزز نمط الحياة الخضراء مع أو بدون إبراز السلع / الخدمات ويعرض صورة المنظمة بشأن المسؤولية البيئية" (Alniacik and Yilmaz ,2012:209) .

4-14-2-2 : الابتكار الأخضر

الابتكار الأخضر هو موضوع ساخن في الوقت الحاضر، إن الاهتمامات المتعلقة بالبيئة هي مشتركة وبصورة متزايدة بين المجتمع ، ويرتبط تأثير الاحتباس الحراري، الانبعاثات، الطاقة البديلة، ونقص الموارد بالابتكار الأخضر، وبسبب هذا، فإن المنظمات تحاول الحصول على مزيد من المشاركة في الابتكار الأخضر باستخدام النظريات القائمة على أساس إدارة الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأساليب الإدارة ، وخبرات الممارسة العملية (Reuvers,2015:1) . كما ان أهمية إدارة الابتكار الأخضر تنمو في الممارسة العملية والأوساط الأكاديمية بطريقة مماثلة ، ونجد أن المفاهيم الثلاثة المختلفة للأخضر ، البيئي / الإيكولوجي والابتكار البيئي يستخدم بشكل مترادف إلى حد كبير في حين أن مفهوم الابتكار المستدام يوسع المفهوم ويشتمل على بعد اجتماعي ، ونجد أيضاً أن العلماء الأكثر نشاطاً موجودون في أوروبا (أي هولندا وإيطاليا وألمانيا) وحددوا ثلاث مجلات (Journals) متخصصة في مجال إدارة الابتكار (Schiederig et al.,2011:1) . وفي ضوء ما تقدم يخلص فريق أوروبا إينوفا (The Europe Innova) إلى أن "الابتكار الإيكولوجي يعني خلق سلع جديدة وبأسعار تنافسية، وعمليات، ونظم، وخدمات، وإجراءات يمكن أن تلبي الاحتياجات البشرية وتجلب جودة للحياة ولجميع الأشخاص الذين يستخدمون الحد الأدنى من دورة الحياة من الموارد



الطبيعية (المواد بما في ذلك ناقلات الطاقة، ومساحة السطح) لكل وحدة انتاج، واطلاق الحد الأدنى من المواد السامة (Reid and Miedzinski, 2008:7). اما (Bartlett and Trifilova) الابتكارات البيئية إنها "المنتجات والعمليات الجديدة التي توفر قيمة للزبائن والأعمال ولكن تقلل بشكل كبير من الآثار البيئية" (Bartlett and Trifilova,2010:2).

2-2-15 : التكامل بين التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء

قبل البدء ، في مناقشة تحديات التكامل بين التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء ، تجدر الإشارة الى ان فلسفة ، "الرشاقة - Leanness"؟ ولدت من مصطلح التفكير الرشيق كنظام يسمح بشكل افضل للمنظمات من الوصول إلى المرونة والقدرة التنافسية والمحافظة عليها، ويحدد الفلسفة الصناعية التي تهدف إلى تقليل الهدر إلى أن يتم التخلص منه ، ان المبادئ "الرشيقة" هي، في الواقع تشمل : التخلص من الهدر ، تحديد القيمة بدقة من منظور الزبون النهائي ، التحديد بوضوح للعملية التي توفر قيمة للعميل (ما يسمى مجرى القيمة)، والتخلص من الخطوات التي لا تضيف قيمة ، وإنتاج المراحل المتبقية التي تضيف قيمة إلى التدفق دون انقطاع، وتنظيم الواجهات بين المراحل المختلفة ، والسماح للزبون بسحب العملية، ولا ينتج أي شيء حتى تكون هناك حاجة ، ثم إنتاجها بسرعة ، متابعة الكمال من خلال عملية التحسينات المستمرة ، ولكن كل هذا، ليس كافياً : منظمة المستقبل لا يمكن أن تكون مجرد منظمة "رشيقة" ، ولكن يجب أن تصبح أيضا (خضراء)، و (مستدامة بيئياً) ، و (الاستدامة البيئية)، هي أداة وظيفية لتحقيق الارباح والنجاح في الأعمال ، لأنها تؤدي الى نمو المبيعات وتقلل من الهدر والتكاليف المرتبطة بالموارد المستخدمة (المواد الخام والطاقة) وهي تمثل الوضع الصحيح وبشكل كبير في تطور البيئة مثل الاسواق، اذ تشكل سمعة العلامة التجارية مكاسب قيمة ملموسة وقابلة للقياس ،اي ان المنهج الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء لهما نتائج إيجابية لكل من المجتمع والمنظمات . (Ragni,2013:1) . و نتناول طبيعة هذا التكامل على وفق الآتي:-

2-2-15-1 : الحد من الهدر

يشير (Dewell) الى ان الانظمة الرشيقة هي منهجية راسخة للحد من الهدر (Dewell,2007:24) . في حين يرى كل من (Payaro and Papa) ان العناصر الاساسية لإدارة الرشاقة هي مستوى عالياً من الجودة للسلع والخدمات المقدمة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة من خلال التخلص او الحد من الهدر (Payaro and Papa,2016: 292) . ويعتقد (Jenkins and Gregory) من ان التسويق الرشيق يركز على تحديد وخفض او التخلص من الهدر الكامن (Inyherent) في الانشطة التسويقية (Jenkins and Gregor,2013:15) . في حين يرى (Lowry) انه اذا كان من الممكن تطبيق عملية الحد من الهدر في



التصنيع فمن الممكن تطبيق عملية مماثله في التسويق (Lowry,2003:42). كما ويشير (Girdler) الى ان التسويق الرشيق هو كل شيء عن قيمة الزبون ، كونه يركز الجهود على الحد من الهدر (Girdier,2016: 1) . في حين يصور (Asefeso) التسويق الرشيق على انه منهجية استراتيجية لتبسيط واتمته عمليات التسويق من اجل تحسين الكفاءة من خلال التخلص من الهدر ، لأن العديد من المنظمات الرشيفة تسعى للتخلص من الهدر وليس التقليل من جميع انواع الهدر في العملية التسويقية . (Asefeso,2003:8).

في الجانب المقابل نجد ان عمليات الاستراتيجية الخضراء حسب (Hendricks) تعمل على تجنب الهدر (Avoiding Waste) سواء كان ذلك من خلال ابتكار التعبئة والتغليف للمنتج القابل للتحلل أم الحد من استهلاك المياه ، أم تقليل كمية القمامة التي تذهب الى مدافن القمامة ، كما ان الاستراتيجية الخضراء تشجع المنظمات على استخدام الموارد بشكل صحيح مثل استهلاك المياه والكهرباء او البحث عن مواد متجدده باستخدام مصادر الطاقة البديلة وايجاد طرائق لتقديم المنتجات بطريقه اكثر كفاءة في الاستهلاك وإعادة ابتكار المنتجات من خلال تعديل المنتجات نفسها لتقليل تأثيرها في البيئة (Hendericks,2016:1-2) . ويرى (Azzone and Manzini) عندما تركز المنظمات على تحسين الاداء البيئي قد تؤدي الى تقليل النفايات ، مما يؤدي بدوره الى تخفيض الكلف (Azzone and Manzini,1994:1) . ويعتقد (Polonsky) انه عندما تحاول المنظمات تقليل النفايات ، غالبا ما تضطر الى اعاده النظر في عملياتها الانتاجية ، وغالبا ما يؤدي ذلك الى عمليات انتاج افضل تؤدي الى تقليل النفايات وتقليل الحاجه الى استخدام المواد الخام . (Polonsky,1994:1) في حين يدعو كل من (Plonosky and Rosenberger) الى اعاده تدوير المواد والطاقة وحماية الموارد التي اصبحت اكثر قبولا بفضل التغير التكنولوجي ، فضلاً عن ذلك ، ان جميع العمليات تولد النفايات والنفايات تصبح تلوثاً وعليه من المهم ايجاد طرائق لمنع التلوث قبل ان تصبح خطراً (polonsky and Rosenberger,2001:21) .

2-9-2-2 : التحسين المستمر

يشير (Dewell) الى ان مصطلح التسويق الرشيق يعني منهجية عملية للتحسين المستمر التي من شأنها الحد من الهدر وعدم كفاءة العمليات وتسريع دورات الانتاج وزيادة الكفاءة المهنية للعاملين في كل مجالات التسويق (Dewell,2007:24) ، في حين يرى (Dager) ، ان التسويق الرشيق يستهدف انواعاً معينة من المنظمات التي تتمتع فعلا بالتعلم ، وتلتزم بالتحسين المستمر بدلا من فعل الاشياء وادارة الامور كما هي (Dager,2010:1) . كما ان (Mollomo) يعتقد ان التسويق الرشيق هو العملية التي تنطوي على ادخال التحسينات المستمرة الى الطريقة الموجودة بالفعل ، ومن خلال ذلك يمكن لهذه الطريقة من تحقيق الكفاءة والفاعلية (Mollomo,2013:1) . ومن وجهة نظر اخرى ترى (Ivanov) ان التسويق الرشيق هو عملية قائمة على التغيير المستمر في الأولويات والتركيز حسب طبيعة العمل والحاجة الى بعض الثقافة التي تجلب



الاساليب الرشيقية ، والتصنيع والتعديل حسب طلب الزبون ، من خلال تبني فلسفة التحسين المستمر جنباً الى جنب مع (Kanban) بوصفها وسيلة للتنظيم والتطوير والقدرة على تنفيذ الرشاقة لتلبية احتياجات المسوقين (Ivanov,2014:1) ، في حين يبين (Jenkins and Gregory) ان التحسين المستمر هو احد مراحل منهج التسويق الرشيق القائم على التنفيذ ، القياس ، التحسين ، وتنفيذ الاشياء الاضافية (Jenkins and Gregory,2003:2) ، كما ويشير (Lowry) الى خلق القدرة على الابداع من قبل لجان التحسين المستمر لتحقيق التفاعل اللازم بين الادارة والعاملين عند تنفيذ التسويق الرشيق . (Lowry,2003:47) .

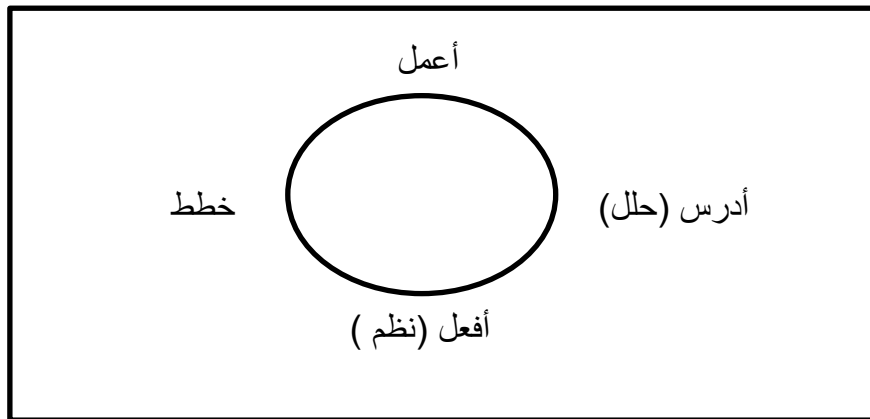
اما في جانب عمليات الاستراتيجية الخضراء فان (Bergman and Klefsjo) يشيران الى ان الاستراتيجية الخضراء هي جزء من ادارة الجودة الشاملة (TQM) - وان (TQM) واحدة من اهم الموضوعات المتعلقة بجودة الخدمات ، وتشمل ايضاً الاستراتيجية الخضراء والادارة ، وفي الوقت الحاضر عندما تكون القضايا البيئية حيوية جداً لا يمكن لمنظمات الخدمات التي لا تطبق السياسات الخضراء في استراتيجيتها ، ان تذكر على انها منظمات تتبع توصيات (TQM) ، وتستند (TQM) الى اربعة إجراءات اساسية كما موضحة في الشكل (14) وهي :-

1- أدرس (حلل) : Study (Analyse) .

2- أفعّل (نظم) : Act (Organize) .

3- خطط : Plan .

4- أعمل (نفذ) : Do (Implement) .



الشكل (14) دورة التحسين المستمر للأعمال

Source : Bergman , B . & , Klefsjo , B.(2003) . "Quality – from Customer Needs To Customer Satisfaction " Lund : studentlitteratur . P : 277 .



ان هذه الاجراءات تساعد المنظمة على التحسين المستمر للأنشطة مع التركيز على احتياجات الزبائن ورضاهم ، ويشير (Bergman and Klefsjo) الى ان "الجانب المركزي للجودة ومجال نجاح الاعمال هو التحسين المستمر لحاجات الزبائن والقدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة" ، فاذا قررت المنظمة عدم تحسين اعمالها اكثر من ذلك فان هذه المنظمة ليست موجهة في استراتيجيات طويلة الأجل ، اذ ان الاستراتيجيات طويلة الأجل والتحسينات المستمرة هي ميزة تنافسية في السوق (Bergman and Klefsjo,2003:277) . وبالالاتجاه نفسه حددت (Ottman,2006:68) هدفين للاستراتيجيات الخضراء هما تحسين الجودة ورضا الزبائن ، واشرت خمسة قواعد تعتقد انها يمكن ان تؤدي الى تحسين المنتجات وبالتالي تحسين قدرات التسويق وتعزيز الاداء العام وتصبح مصدراً محتملاً للابتكار وهي :-

1- جعل الزبائن على بينة من القلق حول القضايا البيئية التي تعالج المنتج الخاص بالمنظمة .

2- جعل الزبائن يشعرون بأن استخدام المنتج الخاص بالمنظمة سوف يحدث فرقاً .

3- جعل الزبائن يعتقدون بالمطالبات الخاصة بالمنظمة .

4 - جعل الزبائن يعتقدون أن المنتج الخاص بالمنظمة سوف يعمل ايضاً بشكل جيد كبديل غير خضراء.

5- جعل الزبائن يتحملون أية علاوات في السعر .

ويدعي (Ragni) بانه في الواقع لا يكفي وصول المنظمة الى اعلى المستويات فقط ، ولكن في عمليات الانتاج لابد لها من تحسين جودة خدمة الزبائن والحد من المخزون ، فضلاً عن ان الاعمال تنتقل ، وبصورة متزايدة ، الى التوافق البيئي ، وحتى في هذا السياق هناك حاجة الى التحسين المستمر ، وتحسين استخدام الموارد وتقليل الانبعاثات التي يمكن ان تؤثر في البيئة الخارجية (Ragni ,2013:1) ، في حين يرى (Pujari and Peattie) ان الانترنت يسمح للمنظمات بتحقيق حجم واسع من الجمهور في اي وقت ، وفي اي مكان ، كما ان البيع الشخصي يمكن ان يتحقق في وسيلة رخيصة للغاية وبطريقة ذكية ، وهذا من شأنه ان يؤدي الى التحسين المستمر للكفاءة ، وتخفيض التكاليف ، والحد من المخزون ، فضلاً عن ان استخدام شبكة الانترنت الذي سيؤدي الى التحسين المستمر للميزة التنافسية للمنظمات (Pujari and Peattie,2003:657).

2-2-9-3 : توليد القيمة والقيمة المضافة

اشار كل من (Piercy and Morgan,1997:686) الى أن مفكري الرشاقة يؤيدون استخدام مفاهيم القيمة من وجهة نظر الزبون ، لتحديد مجرى القيمة للمنتوج (اي جميع الأنشطة في سلسلة التوريد بأكملها والتي تسهم في تقديم القيمة وتسليمها للزبائن) ، ويستخدم هذا كأساس لتحديد تلك الأنشطة والتخلص منها التي



تعد هدراً والتي لا تخلق قيمة للزبائن . أما في التسويق الرشيق فأن (Lowry) يرى انه في السعي وراء التسويق الرشيق ، يجب ان يبدأ العاملون بالتحديد الدقيق للقيمة ذات الدلالة للزبون ، والقيمة تخلق من خلال جميع الخصائص الملموسة وغير الملموسة للسلع والخدمات المقدمة للزبائن ، والزبون هو المستهلك النهائي للمنتج ، والقيمة تعني وجود المنتج المناسب ، السعر المناسب ، الترويج المناسب ، المكان المناسب ، كما ان الاستعانة بالمصادر الخارجية ، نظم المعلومات ، اجتياز التدريب تسهم في خلق القيمة المضافة (Lowry,2003:42) . في حين يعتقد كل من (Elias and Harrison,2015:4) من ان عملية خلق القيمة يتم تحديدها من خلال العرض ، وهذا المبدأ يقوم على فهم ما يريده الزبون فعلاً (صوت الزبون- VOC) وهذا امر اساسي في التفكير الرشيق وليس من المستغرب ، ان هذا المبدأ الأساسي يستخدم في المبيعات والتسويق وهو الاقرب الى الزبائن اذ انه عادة ما يعهد الى وظيفة المبيعات والتسويق لفهم الاحتياجات وتحديد عرض مفصل ، بذلك . كما ان (Lombardi) يوضح من انه على منظمة التسويق الرشيق ان تفهم قيمة الزبائن مع التركيز على العمليات الرئيسة لزيادة القيمة بشكل مستمر بهدف توفير قيمة مثالية للزبائن ، ومن خلال عملية خلق القيمة المثالية يكون الهدر صفرأً (Lombardi,2016:3) . اما في مجال عمليات الاستراتيجية الخضراء فيرى الباحثون ((Lovelock and Gummesson) ان خلق القيمة والقيمة المضافة هي مجال من مجالات الاستراتيجية الخضراء لأن "قيمة الزبون هي حجر الزاوية في اي تحدٍ للتسويق (Lovelock and Gummesson,2004:20) . اما (Vargo and Lusch,2004) ، فيشيران الى ان مورد الخدمة والزبون يتبادلان المهارات والمعرفة من اجل تجربة القيمة ، لذا فان مورد الخدمة لمتاجر التجزئة الغذائية ، والمستفيد من الخدمة – الزبون الاخضر يتبادلان على حد سواء معارفهما من اجل تحقيق القيمة (Vargo and Lusch,2004:1) . كما ويوضح (Vargo et al.,2008) ان خلق القيمة هو جانب مهم من وجهة نظر الادارة الاستراتيجية ، لأن خلق القيمة هي مجموعة من الأنشطة المترابطة لكل من المنظمة او مع الشركاء ، والقيمة يمكن ان تخلق من خلال تخفيض كلفة المشتري وذلك عن طريق زيادة أداء المشتري ، وعليه فان القيمة لا وجود لها من دون تجربة الزبائن ومشاركتهم المباشرة (Vargo et al.,2008:145)، لذا فان (Vaccaro) ، يعتقد ان الاستراتيجية الخضراء يمكن ان تقدم قيمة مضافة عالية للزبائن الخضر وللمنظمة الخضراء نفسها ، كما ان الخدمة الخضراء يمكن ان تضيف قيمة للزبون (Vaccaro,2009:315) . وعدّ (Nair and Menon) ان التسويق الأخضر هي عملية ادارة كلية ومستدامة تخلق وتجعل قيمة الزبون اقرب ما يكون الى الكمال فضلاً عن قيمة اصحاب المصلحة الآخرين دون المساومة على السلامة البشرية والبيئية (Nair and Menon,2008:467) .

2-2-9-4 : رضا الزبائن

بين (Patell) ان فلسفة التسويق الرشيق تؤكد ان عملية اجراء التحسينات في عمليات التسويق ، والانشطة الفائضة عن الحاجة والتخلص من الكلف في مجال البحوث ، وخلق ثقافة في المنظمة ولدى المسوقين والعاملين من ان الزبون سيكون مركزياً في التفكير ولا بد من العمل على تحقيق الرضا لهذا الزبون (Patell,2016:1) . ويرى (Akdenize) ان التسويق الرشيق هو طريقة قوية تجعل المنظمة اكثر فاعلية بالنسبة للزبائن ، اي بمعنى وضع الزبائن في مركز انشطتها وبالتالي تحقيق الرضا الذي تسعى له المنظمة التسويقية الرشيقة (Akdenize,2015:3) . كما يشير (Lowry) الى ان مفهوم التسويق الرشيق يؤكد التكامل بين جميع المهام التسويقية التي تنصب في الاساس على ارضاء الزبون ، وعلى الرغم من ان معظم المنظمات تشير الى الالتزام بهذا المفهوم ، فإن الكثير لا يفهمون حقاً القيم الاساسية التي توفر الرضا للزبون ، فضلاً عن ان بعض ممارسات الاعمال مثل الاستعانة بمصادر خارجية ، نظم المعلومات ، التدريب ، هي مفيدة كونها تساعد في انشاء التسويق الرشيق كعملية تقلل من استخدام الموارد المهمة التي تسهم في خلق رضا الزبائن من خلال خفض الكلفة (Lowery,2013:42) . ويؤكد كل من (Elias and Harrison) ان مبدأ تحقيق القيمة من خلال العرض يقوم على فهم ما يريده الزبون فعلاً وهذا امر اساسي في التسويق الرشيق ، وعليه لا بد من التركيز على كل نشاط يقوم به كل شخص في كل جزء من الانشطة التسويقية التي تضيف قيمة تتماشى مع احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم (Elias And Harrison, 2015:4) . ويصور (Asefeso)، بعض الادوات الرائعة المتاحة التي يمكن ان تساعد على زيادة القدرة لخدمة الزبائن وتحقيق رضاهم ومنها ان تكون المنظمة متاحة بحيث يمكن الوصول اليها بسهولة ، سرعة الاستجابة للزبائن ، الشفافية في الاجابة عن تساؤلات وتعليقات واقتراحات الزبائن ، بناء لهجة ودية مع الزبائن تسهم في بناء علاقة مستديمة معهم ، ايجاد طرائق مبتكرة لتقديم الخدمات لهم وتحقيق رضاهم . (Asefeso,2013:19).

اما في مجال عمليات الاستراتيجية الخضراء فيرى كل من (Charter and Polonsky , Banjerree et al.,) ان الاستراتيجيات البيئية للمنظمات تعزز رضا الزبائن ، لأن مفهوم رضا الزبائن يحتاج الى توسيع يتجاوز المعايير التقليدية مثل الجودة والقيمة ، ليشمل جودة البيئة (Chareter and Queensland) كما بينت (Polonsky,1999:172; Banerjee et al.,2003:106 Government) بأن عمليات الاستراتيجية الخضراء هي تطوير وتعزيز السلع والخدمات التي تلبى رغبات الزبائن واحتياجاتهم ورضاهم عن الجودة ، الاداء ، التسعير بأسعار معقولة مع وسائل الراحة دون ان يكون لها تأثير ضار في البيئة (Queensland Government , 2006:12) . في حين يشير (Polonsky) الى ان الحكومات تحاول تشجيع الزبائن النهائيين على ان يصبحوا اكثر مسؤولية بيئية ، وهذا بدوره يؤدي الى تحفيز المنظمات لتصبح مسؤولة بيئياً ، كما انها ترضي زبائنهم بشكل افضل (Polonsky ,2001:21) ، كما



ان (Peattie) يوضح ان الاستراتيجية الخضراء هي "عملية الادارة الشاملة المسؤولة عن تحديد وتوقع وتلبية متطلبات الزبائن والمجتمع وتحقيق رضاهم بطريقة مربحة ومستدامة" (Peattie,2001:129) .

3-2 : المبحث الثالث : الاداء التسويقي المستدام

اتفق الباحثون على ان الاستدامة هي تخصص واسع تعطي رؤى في معظم جوانب العالم البشري من الاعمال الى التكنولوجيا الى البيئة والعلوم الاجتماعية ، وتعتمد الاستدامة على السياسة والاقتصاد والفلسفة والعلوم الاجتماعية الاخرى (Mason,2018:1). في ضوء ما تقدم نقدم عرضاً مفاهيمياً للأداء التسويقي المستدام وكما يأتي :-

1-3-2: مفهوم الاستدامة

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



1- يشير (Charter et al.,) الى ان مفهوم الاستدامة يعني الحفاظ على البيئة والصحة البشرية أو إطالة امدهما ، وهي ببساطة إدارة جيدة ، وهذا يعني التحرك نحو استخدام المواد الخام المتجددة بدلا من المواد الخام المحدودة ، والتقليل او القضاء النهائي على الفضلات السائلة الملوثة والنفايات السامة أو الخطرة ، وهذا يفرض على المنظمات المعنية باستغلال الموارد الطبيعية التزاما اخلاقياً بالتحقيق في المواد الخام المتجددة والبدائل المستدامة.(Charter et al.,2002:10) .

2- يرى (Kinoti) ان المفهوم الأكثر شيوعا للاستدامة هو من "مستقبلنا المشترك" ، المعروف أيضا باسم تقرير برونتلاند (Brundtland Report) : "التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم ، وهو يتضمن مفهومين رئيسين : مفهوم الاحتياجات، ولا سيما الاحتياجات الأساسية لفقراء العالم ، والتي ينبغي إعطاء الأولوية القصوى لها ، وفكرة القيود التي تفرضها حالة التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي بشأن قدرة البيئة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية " (Kinoti,2011:2)

3- وتشير "الاستدامة" أيضاً إلى قدرة النظام البيئي على الاحتفاظ ، أو تحمل ثقل مجموعة واسعة من القوى الاجتماعية والطبيعية التي يمكن أن تعرض للخطر عملياتها الصحية ، فضلاً عن قدرة الأرض على الحفاظ على بيئتها تحت ضغط من هذه القوى، ويمكن أن يأخذ السؤال أشكالاً مختلفة ، قد نسأل : هل يمكن للأرض أن تحافظ على سكانها الحاليين، أو السكان الذين يمكن توقعهم، وفي التوقعات الحالية، في (50) ، (100) أو (200) سنة ؟ هل يمكن أن تحافظ على نسبة جيدة من الأنواع الحيوانية الأخرى التي تقطنها حالياً، أم أننا بدأنا نرى الانقراض الجماعي ؟ وهل يمكن أن تواصل حضارتنا الصناعية الآخذة في الاتساع دون أن نمر بتغيير مناخي كارثي آخر؟ إذا لم يكن كذلك، هل هناك أي شيء يمكننا القيام به لتجنب الكوارث؟(Delaney,2012:1).

4- يعتقد (Radnovic) إن الاستدامة هي تنمية اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية متكاملة، تمشياً مع احتياجات حماية البيئة وتحسينها، مما يسمح للأجيال الحالية والمقبلة بالوفاء باحتياجاتها وتحسين نوعية الحياة (Radnovic,2012: 80).

5- يحدد (Stanley) الاستدامة بوصفها التزاما بالرفاهية الاقتصادية الحاضر والمستقبل علي حد سواء ، والتوازن بين احتياجات المجتمع اليوم ومطالب الغد، وتشمل الاستدامة السلوكيات ، العمليات والادوات والتكنولوجيات التي يمكن ادامتها وتكرارها بطرائق تحقق فوائد اقتصاديه أو اجتماعيه أو بيئية، والنظر الى الاستثمار المستدام كممارسه لتعبئة راس مال المنظمات التي تشارك في هذه السلوكيات والممارسات. (Stanley,2015:1) .



6 - يوضح (Mason) ان الاستدامة هي دراسة الكيفية التي تعمل فيها النظم الطبيعية ، لتبقى متنوعة وتنتج كل ما تحتاجه البيئة للحفاظ على التوازن ، كما اننا نعترف بأن الحضارة الإنسانية تأخذ الموارد للحفاظ على أسلوب حياتنا الحديث ، هناك أمثلة لا حصر لها في تاريخ البشرية إذ تضررت الحضارة ببيئتها الخاصة وأثرت تأثيراً خطيراً على فرص بقائها والتي يستكشفها جارد دايموند (Jared Diamond) في كتابه (الانهيار - Collapse) : كيف تختار المجتمعات المعقدة الفشل أو البقاء على قيد الحياة" (Diamond, 2005:132). تأخذ الاستدامة في الاعتبار كيف يمكننا أن نعيش في وئام مع العالم الطبيعي من حولنا، وحمايته من الأضرار والدمار، إننا نعيش الآن في عالم حديث ومستهلك ووجود حضري إلى حد كبير في جميع أنحاء العالم المتقدم، ونحن نستهلك الكثير من الموارد الطبيعية كل يوم ، في مراكزنا الحضرية، نستهلك طاقة أكبر من أولئك الذين يعيشون في المناطق الريفية ، وتستخدم المراكز الحضرية قوة أكبر بكثير من المتوسط ، مما يبقي شوارعنا ومبانيها المدنية مضاعة، من أجل تشغيل أجهزتنا ، وغيرها من متطلبات الطاقة العامة والأسرية ، هذا لا يعني أن الحياة المستدامة ينبغي أن تركز فقط على الناس الذين يعيشون في المراكز الحضرية على الرغم من ان ، هناك تحسينات يتعين إجراؤها في كل مكان - ويقدر أننا نستخدم أكثر من (40%) من الموارد في كل عام مما يمكننا أن نعيد حساباتنا مرة أخرى كوننا بحاجة إلى تغيير ، وتركز الاستدامة والتنمية المستدامة على تحقيق التوازن بين هذا الخط الفاصل بين الاحتياجات المتنافسة - الحاجة إلى المضي قدماً من الناحيتين التكنولوجية والاقتصادية، واحتياجات حماية البيئات التي نعيش فيها نحن وغيرنا ، الاستدامة ليست مجرد البيئة ، بل هي أيضاً صحتنا كمجتمع وكذلك ضمان عدم معاناة أي شخص أو أي مجال من مجالات الحياة نتيجة للتشريعات البيئية ، كما انها تدرس الآثار على المدى الطويل بسبب الإجراءات التي تتخذها الإنسانية وطرح الأسئلة المتعلقة بالكيفية التي يمكن ان يكون فيها التحسين. (Mason,2018:1-2). من خلال العرض المفاهيمي السابق يرى الباحث :-

ان الاستدامة هي القدرة المتمثلة في المحافظة على التوازن الدقيق بين الحاجة البشرية لتحسين انماط الحياة والشعور بالرفاه من جهة ، والمحافظة على الموارد الطبيعية والنظم الايكولوجية ، التي تعتمد عليها الاجيال المقبلة من جهة أخرى ، اي بمعنى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بطرائق لا تستنفذ الموارد الطبيعية او التسبب في اضرار ايكولوجية شديدة .

2-3-2 : مكونات الاستدامة

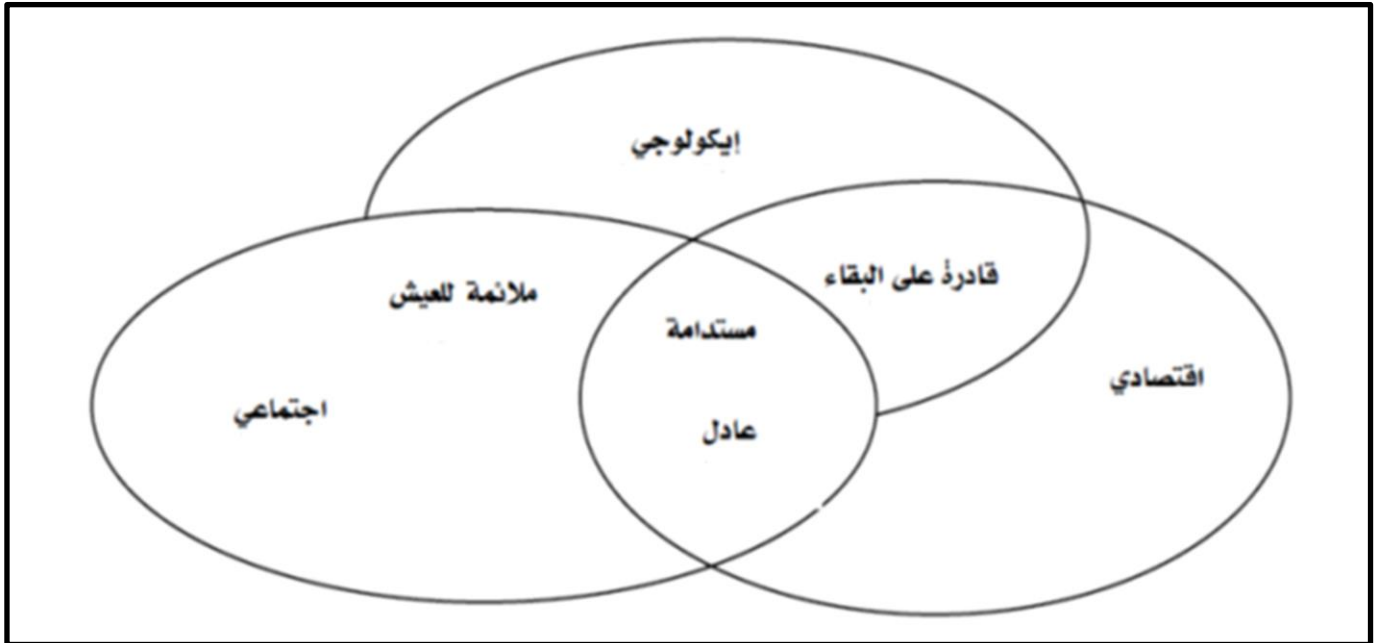
الاستدامة تتكون من شقين على وفق ما ذكره (Pearce et al .)، هما المخزون الطبيعي لرأس المال الثابت ، والمصنوع الذي يبنيه الإنسان في مخزون رأس المال الثابت ، اما رصيد رأس المال الطبيعي فهو رصيد جميع أصول الموارد البيئية والطبيعية ، من النفط في الأرض إلى النوع الاجتماعي (Quality of)



(Social) والمياه الجوفية ، ومن مخزون الاسماك في المحيطات إلى قدرة العالم على إعادة تدوير واستيعاب الكربون ، ومن ناحية أخرى، فان المصنوع الذي يبينه الانسان في راس المال الثابت يشمل مخزون آلات الرأسمالية التي من صنع الانسان والهيكل الاساسية مثل المساكن والطرق الى جانب رصيد المعارف والمهارات ، أو رأس المال البشري (Kinoti,2011:3). ويفسر مصطلح الثابت على أنه يعني الثبات أو الزيادة (Pearce et al.,1994:2).

3-3-2 : الركائز الثلاث للاستدامة

في عام (2005) ، حدد مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية ثلاثة مجالات أساسية تسهم في فلسفة التنمية المستدامة وعلومها الاجتماعية، هذه "الركائز" في العديد من المعايير الوطنية ومخططات إصدار الشهادات، تشكل العمود الفقري لمعالجة المجالات الأساسية التي يواجهها العالم الآن كما موضحة في الشكل (15) ، ووصفتها لجنة برونتلاند (Brundtland Commission) بأنها "التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة" ، ويجب علينا أن ننظر في المستقبل حينئذ، في اتخاذ قراراتنا في الوقت الحاضر ، كما ان هناك عدداً كبيراً من القضايا على المستوى العالمي التي تحتاج إلى معالجة من قبل المجتمع الدولي، والتي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في المنظمات، وترتبط هذه القضايا بشكل وثيق بعضها مع بعض (Mason,2018:2) .



الشكل (15) الركائز الثلاث للتنمية المستدامة

Source : Lendrevie , Jacques & Levy , Julien , (2001) " Marketing et Development Durable : Transformation OU Recuperation" ? Dunod ,9 Edition Paris , P: 3.
www.MercatorPublicitor.com.

2-3-4 : الأداء المستدام

شهدت نهاية القرن العشرين تغيرات بارزة لم يسبق لها مثيل في استراتيجيات المنظمة وإدارتها نحو التفكير المستدام، وظهور الاستدامة كاستراتيجية للمنظمة، وجعل الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات أعمال المنظمة من أجل الحصول على فوائد خط القاعدة الثلاثي (Enquist et al.,2007a:385 ; Epstein,2008:183). غير أن هذا يتطلب تغييرات جذرية في أداء المنظمات مقابل خطوط القاعدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (الثلاثية) (Elkington, 1998:95)، ودفع المزيد والمزيد من الاهتمام لقيمتها ومسئوليتها (Enquist et al.,2006:188). وتستدعي الاستدامة أيضاً تحويل عقلية والتزام القيادة والأداء التنظيمي لتشمل أصحاب المصلحة الرئيسيين (Waddock and Laszlo,2003:235 ; Bodwell,2007:495). إن إدارة الاستدامة بشكل كلي تشكل تحدياً وتتطلب إطاراً إدارياً سليماً يدمج الأداء البيئي والاجتماعي مع الأداء الاقتصادي للإعمال (Johnson,2007:97). غير أن (Schaltegger and Wagner,2006:1) يثيران مسألة حيوية بشأن إدارة الاستدامة كون أنشطتها قد تؤدي إلى إنشاء منظمة موازية داخل المنظمة تعالج القضايا غير الاقتصادية وقياس الجوانب غير الاقتصادية للأداء، ويشير (Epstein) أيضاً إلى أن الإدارة تسأل بشكل متزايد كيف يمكن للمنظمات تحسين أداء الاستدامة، وبشكل أكثر تحديداً، كيف يمكن تحديد وإدارة وقياس العوامل الدافعة لتحسين الاستدامة والنظم والهيكل التي يمكن إنشاؤها لتحسين قياسات الأداء، وبالتالي، يجب أن يتضمن قياس أداء الاستدامة عدة عوامل استناداً إلى القضايا الاقتصادية والايكولوجية والمجتمعية. (Epstein,2008: 185). إن قياس أداء الاستدامة (SPM) هو على أساس قيم المنظمة وقدرتها على التواصل وتنفيذ استراتيجياتها من خلال التفكير الاستباقي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (CSR)، من أجل دمج القضايا الاقتصادية وغير الاقتصادية وقياس المنظورات غير الاقتصادية للمنظمة، إن التنمية المستدامة نوقشت مؤخراً بوصفها مفهوماً مؤثراً في الأعمال والسياسات، ومع ذلك، فقد كان هذا المفهوم متنازلاً في أدبيات ريادة الأعمال (Hall et al.,2010:439) ويبدو أنه لا توجد مجموعة واحدة لقياس الأداء المستدام ولا سيما في أدبيات المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وتشير الدراسات إلى أن المؤشرات المحددة لقطاعات الأعمال المختلفة يجب أن تحدد بشكل منفصل، على أساس كل حالة على حدة لكي تعكس خصائص الأعمال المحددة (Azapagic and Perdan,2000:243). وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات قد توصلت إلى توافق في الآراء بشأن الاستفادة من الرضا عن تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية كقياس للأداء، فإنه من الصعب تطبيق الجانب البيئي وخاصة في المرحلة الأولى من تطوير الأعمال (Schick et al.,2002:59) بسبب القيود المختلفة التي تفرضها العوامل الداخلية والخارجية على المشروعات الريادية، وقد سلطت (Kantabutra,2007:16) الضوء على أن الأعمال ستكون مستدامة عندما تستوفي شروط تحقيق أداء مالي قوي، والقدرة على تحمل الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية مع مرور الوقت، والقدرة على الحفاظ على مكانة القيادة، ولذلك، تم تسليط الضوء على قياس الأداء، لأن الأبعاد المتعددة



من الأداء هو المنهج الأنسب لقياس أداء المنظمة (Murphy,1996:15). ومن أجل الحصول على أداء راسخ، تمثل التدابير المالية، من جهة ، الأداء الاقتصادي الذي يتألف من التدفقات النقدية والربحية والسيولة والحصة السوقية، ومن ناحية أخرى، تمثل التدابير غير المالية الاجتماعية الأداء الذي يتكون من رضا العاملين، رضا الزبائن ، المالك / الرضا الذاتي، العلاقة مع الموردين، العلاقة مع المجتمع، علاوة على الاداء البيئي، فضلاً عن ذلك، عند قياس أداء المنظمة الصغيرة فإن القياس الذاتي هو المناسب (Ahmad,2007:21). في ضوء ما تقدم نقدم عرضاً مفاهيمياً وفكرياً عن كل من مفهوم الأداء المستدام ، قياس الاداء المستدام وكالاتي :-

2-3-4-1: مفهوم الاداء المستدام

ان استدامة المنظمات والقضايا البيئية والاجتماعية وتكاملها مع قياس اداء المنظمات يؤدي الى نجاح اقتصادي مستدام ، وان المنظمات ترغب في معرفة ما يمكن ان تستخدمه من مؤشرات لقياس الاداء، وكيف يمكنها من التوصل الى تقييم شامل لأدائها فيما يتعلق بالاستدامة ، في ضوء ذلك وردت تعريفات عدة للأداء المستدام :- (Kocmanova and Docekalova,2011:203) .

1- اذ يرى (Pinto) أن الاداء المستدام هو قدرة المنظمة على تجديد أدائها بشكل مرضٍ خلال فترة طويلة نسبياً (ليست استثنائية) من حيث النمو والهوامش ، ويعتقد ان الاداء المستدام يعتمد على مؤشرات النمو العضوي والارباح التشغيلية ، ويرتكز على اربع ركائز هي ، الاسواق التي تقاس فيها القدرة التنافسية ، العاملون الذين يشكلون القاعدة الانتاجية ، الصفقات التي يتم فيها تحقيق الربحية ، القيم واساس النظام ككل (Pinto,2003:5).

2- يشير (Alerugar) الى ان الاداء المستدام يعني القيام بالأعمال التجارية وخدمة الزبائن مع انتاجية عالية وموثوقية في جميع انحاء سلسلة القيمة ، وعرض الحلول للزبائن الآن وفي المستقبل ، وإيجاد حلول تتوافق مع أعلى المعايير البيئية . (Alerugar,2009:2) .

3- يوضح كل من (Schaltegger and Wagner) ان الاداء المستدام هو اداء المنظمة في جميع الابعاد ولجميع محركات استدامة المنظمات ، وهو يتجاوز حدود منظمة واحدة ويتناول كلاً من موردي المنبع والزبائن في سلسلة القيمة . (Schaltegger and Wagner,2006:2) .

4- يعتقد (Thongpoon et al.,) ان الاداء المستدام هو مدى قدرة المالك / مدير المشروع على الحفاظ على الاداء الاقتصادي ، الاجتماعي ، والبيئي على المدى الطويل . (Thongpoon et al., 2011:2) .

5- واخيراً يرى (Nooyi) ان الاداء المستدام "يعني تحقيق النمو المستدام على المدى الطويل مع ترك بصمة (Imprint) ايجابية على المجتمع والبيئة ، وتقديم خيارات اكثر صحة مع جعل النظام الغذائي اكثر استدامة،





والمجتمعات اكثر ازدهاراً ، وعند القيام بذلك سيمهد الطريق للنمو في المستقبل ومساعدة الآخرين على الازدهار" . (Nooyi,2016:2) .

في ختام هذا العرض المقدم يرى الباحث ان الاداء المستدام هو الاداء الذي يحقق النمو المستدام على المدى الطويل من خلال تكامل كل من الاداء البيئي، الاجتماعي والاقتصادي مع استدامة المنظمات .

2-4-3-2: قياس الاداء المستدام

في الواقع إن العدد القليل ، من المنظمات يمكنها الاجابة وبشكل نهائي عن الاسئلة الآتية ، "أي من المنتجات ، العمليات ، الخدمات والمرافق مستدامة حقا ؟ هل المنظمة مستدامة ؟ " إن الإجابة عن هذه الأسئلة تتطلب القدرة على قياس استدامة العوامل الاقتصادية وغير الاقتصادية في منهج كمي أو على الأقل نوعي ، (Brundtland,1985:2) . والاستدامة معقدة ومتعددة الأوجه، تغطي طائفة واسعة من المواضيع منها حفظ البيئة، استهلاك الطاقة ، رضا أصحاب المصلحة والنتائج المالية ، المعنى الأصلي أو الحرفي للمصطلح هو ما يعادل الدوام ويعني مفهوم المتانة والاستقرار والأبدية (Cheney et al.,2004:225). غير أن كلمة "الاستدامة" البسيطة لا تعني افتراض التنمية الاقتصادية ، وبالنسبة للكثيرين من الناس، فإن الاستدامة تترجم إلى كونها "صديقة للبيئة"، ولكنها أوسع من ذلك ، فهي تمثل أكثر بكثير من الحد من الطاقة والنفايات، وحماية البيئة وإعادة التدوير (Ehrenfeld, 2005:23) . ولذلك، فإن قياس الاستدامة يختلف بشكل كلي عن قياس اداء الاعمال ، ولا تنطوي تدابير الاستدامة المطبقة على نطاق واسع إلا على معلمة بيئية، مثل كميات المواد المنبعثة والموارد المستخدمة، وهي ليست تدابير للاستدامة ، لأن لديها فقط غطاء إلى جانب واحد من المعادلة (DeSimone and Popoff,2003:145). أن قياس اداء الاستدامة يجب أن يتم التعامل معه كعملية منهجية من أجل دمجها بشكل فعال في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والعمليات اليومية ، وهو يتناول الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية ، للمنظمات بشكل عام ، وأداء استدامة المنظمات على وجه الخصوص ويعكس أداء الاستدامة أحد الأهداف النهائية لحركة المنظمات في السلسلة المتصلة بمسؤوليات المنظمات من مطابقة (Conformance) المنظمات، التصديق، الامتثال، والابلاغ مع معايير معينة لأداء المنظمة فيما يتعلق بتوقعات أصحاب المصلحة (Bhimani and Soonwalla,2005:165) وعلى الرغم من أن قياس الاداء له تاريخ طويل ، فإن البحوث التجريبية المبكرة المتعلقة بالإدارة البيئية والاجتماعية والابلاغ قد تأسست جزئيا في المناقشة الخاصة بأخلاقيات الاعمال في السبعينات (Schaltegger and Wagner,2006:2). وقد وضعت استراتيجيات الأعمال في العقود الثلاثة الماضية أنظمة وقياسات إدارية داخلية واسعة، وقد تم تطوير مجموعة من الأساليب والمبادرات في العقدين الأخيرين لقياس الأداء لمختلف المنظمات، بما في ذلك مبادئ قياس الاستدامة، ومحاسبة الاستدامة، ومبادرة الإبلاغ عن الاستدامة، والقياسات الاقتصادية الأخرى، وقد



اسهمت البحوث التي اجريت ، خلال الثمانينات، والتي تمحورت حول سمتين، اسهاماً رئيساً في ذلك ، أذ تناولت الأولى الأداء المجتمعي (أي البيئي والاجتماعي) للمنظمات، وركزت الثانية على مناقشة كيفية تحديد وقياس الأداء البيئي والاجتماعي، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أو مواطنة المنظمات، وبوجه عام، فإن قياس الاداء التنظيمي صعب، سيما عندما يتغير ما يجب قياسه (Petros and Sebhatu,2008:77) . استنادا الى المناقشة النظرية والمفاهيمية المذكورة آنفاً ، تم وضع اطار قياس الاداء المستدام ادناه في الجدول (10) وسيتم اعتماد هذا الاطار للعمل في حالة تحليل سطح المنظمة على اساس خط القاعدة الثلاثي (TBL) والاداء الداخلي على اساس الادارة الشاملة للمسؤولية (TRM) . (Petros and Sebhatu,2008:79) .

الجدول (10) مؤشرات قياس الاداء المستدام

| المؤشرات | قياس الاداء | البيئة |
|------------------------------|---|-----------------------|
| البيئي | خط القاعدة الثلاثي – (TBL) Elkington ,1998 | سطح المنظمة / الخارجي |
| الاجتماعي | | |
| الاقتصادي | | |
| التكامل (المعايير المختلفة) | الادارة الشاملة للمسؤولية – القيادة (TRM) Waddock and Bodwell , 2007 Post et al.,2012 | سطح المنظمة/ الداخلي |
| القيم الوصفية / المحتملة | | |
| القيم المعيارية / الاساسية | | |
| بناء – القيمة /الفعالة | | |

Source : Petros ,S.S,& Sebhatu,S.S,(2008),"Sustainability Performance Measurement , For Sustainable Organizations : beyond Compliance and reporting", Service Research Centre, Karlstad University , Karlstad , Sweden , P:79.

2-3-5: الاداء التسويقي المستدام : أبعاداً ومؤشرات

يختلف الدور الدقيق للتسويق في الاستجابة لقضايا الاستدامة بين المنظمات تبعا لصناعتها ، حجمها ، وثقافة المنظمة ، وما اذا كان اسلوب التسويق الذي تمارسه هو اسلوب تقليدي يقوده الزبائن ، او تقود التكنولوجيا (المنتج) ، او يركز على الاتصالات ، وفيما يخص المنظمات التي تتميز اسواقها بالضغط الاخضر من الزبائن ، أن المسوقين قد يقودون التحرك نحو سلع وخدمات واستراتيجيات اكثر استدامة ، وفي المنظمات التي يعتمد فيها قرار السعي لتحقيق الاستدامة على قيم المنظمات ، أو القضايا الأوسع نطاقا والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، قد يتم تسليم المسوقين تفويضا للسعي الى تحقيق الاستدامة من خلال مراجعة استراتيجية المنظمة وإعادة مواءمتها ، وقد يشمل ذلك تسويق المنظمة فضلاً عن التسويق التقليدي للمنتجات ذات الصلة ، وللاستجابة بفاعلية يحتاج التسويق كوظيفة الى معالجه مجموعه من الاسئلة ذات المدى الاستراتيجي الواسع الى



المسائل المحددة والتقنية ، وتشمل بعض الاسئلة ذات المدى الواسع والتي تتعين معالجتها على مستوى المنظمات الآتي :- (Charter et al.,2002:16) .

- 1- هل قامت خطة التسويق بتحليل تأثير قضايا الاستدامة في أنشطة المنظمة ؟ .
- 2- هل اجرت المنظمة بحثاً سوقيه بخصوص التأثيرات المحتملة على المنظمة والمتعلقة بقضايا الاستدامة ؟ .
- 3- هل يمكن للمنظمة تعديل السلع والخدمات او العمليات القائمة لمراعاة اعتبارات الاستدامة ؟ ام ان هناك حاجة الى ابتكارات جديده ؟ .
- 4- هل تقوم المنظمة بتطوير روابط ايجابية مع الجماعات البيئية وجماعات حقوق الانسان ؟ .
- 5- هل تركز استراتيجيات الاتصالات على الاعتبارات البيئية والاجتماعية ؟ .

في ضوء ما تقدم عرضاً مفاهيمياً وفكرياً عن الاداء التسويقي المستدام ومؤشراته وكما يأتي :-

2-3-5-1: مفهوم الأداء التسويقي المستدام

التسويق المستدام يوفر منظوراً عالمياً ورؤية جديدة موجهة نحو استدامة التسويق في القرن الواحد والعشرين ، كما ان لدينا تسويقاً موجهاً نحو الزبون يركز على دمج مبادئ الاستدامة في كل من نظرية التسويق واتخاذ القرارات العملية لمديري التسويق ، وكيف يمكن دمج تعقيدات قضايا الاستدامة في قرارات التسويق من خلال منهج تدريجي منتظم ، وتتضمن هذه الخطوات تحليلاً للأولويات الاجتماعية – البيئية لاستكمال البحوث التقليدية المتعلقة بالزبائن ، فضلاً عن دمج القيم الاجتماعية والاخلاقية والبيئية في استراتيجية التسويق ، وخلق مزيج جديد لتسويق الاستدامة الموجهة للزبائن ليحل محل المنتجات القديمة التي عفا عليها الزمن ، وتحليل الكيفية التي يمكن ان يذهب فيها التسويق الى ما هو ابعد من الاستجابة للتغيير الاجتماعي للإسهام في التحول نحو مجتمع اكثر استدامة ، وبدون اتخاذ مثل هذه الخطوات سيستمر التسويق في دفع الازمات العالمية المرتبطة بتغير المناخ ، الفقر ، نقص الاغذية ، نضوب النفط ، انقراض الانواع ، بدلا من المساعدة على التصدي لها . (Belz & Beattie,2009:33) . وقد تناولت المصادر العلمية مفهوم الأداء التسويقي المستدام بمنظورات مختلفة :-

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



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

3- يبين (Martin and Schouten) ان الأداء التسويقي المستدام يسعى الى اعادة النظر في القرار المتعلق بشأن المكونات الاربعة للمزيج التسويقي من خلال ، تعديل السلع والخدمات، سواء من حيث المواد الخام، وإمكانية إعادة الاستخدام، والتعبئة والتغليف المستخدمة ،يجب ان تكون قرارات التسعير لديها القدرة على توجيه المستهلك إلى الاستهلاك المسؤول ، كما ان استراتيجيات التوزيع تهدف في المقام الأول للحد من تدفقات النفايات الناتجة عن نشاط المنظمة، وانشاء وتعزيز قنوات التوزيع العكسية التي تتولى عملية التخلص من النفايات المتولدة في جميع مراحل العملية ، تطوير نظام اتصال فعال مع البيئة التي تعمل فيها، والذي من شأنه أن يولد تأثيراً إيجابياً على الزبائن والمجتمع . (Martin and Schouten,2012:162) .

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

وعلى وفق ما تقدم يرى الباحث ان الاداء التسويقي المستدام هو الاداء الذي لا يركز فقط على توفير منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية ، بل المشاركة المسؤولة في المنظمة هو ضروري من أجل تعزيز التنمية المستدامة ، كما ان مساهمة المنظمات في مستقبل واعد ، يجب أن تكون نتيجة لزيادة التأثير الإيجابي في المجتمع ، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كانت المنظمات مستدامة ، وبالتالي، هناك تغييرات كبيرة في عملية صنع القرار التسويقي ، لان المديرين يجب ان يصنعوا القرارات التسويقية الاستراتيجية والتكتيكية التي تعمل على دمج مجموعة من المتغيرات : الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والحماية البيئية.

2-5-3-2 : مؤشرات الاداء التسويقي المستدام

ان قياس الاداء بوصفه عملية لقياس فاعلية وكفاءة العمل ، فإن الفاعلية هي المدى الذي تتم فيه تلبية متطلبات الزبون وتدبير الكفاءة ويتم استخدام موارد المنظمة اقتصادياً مع توفير مستوى محدد مسبقاً من رضا الزبائن (Neely et al.,1995:80). وهناك اهمية مستمرة لقياس الاداء بسبب التحول في القدرة التنافسية بين المنظمات ، ويتطلب تقييم الاداء تطوير نظام مستدام لقياس الاداء ، وعندما يتكون نظام قياس الاداء من المعيار الاقتصادي فقط فإن اضافة الاستدامة سيضمن نطاق القياس المؤشرات الاجتماعية والبيئية والموارد ، ان تقييم مؤشرات الاستدامة عادة ما ينظر اليها على انها جوانب اقتصادية ، اجتماعية ، وبيئية في اطار قياس الاداء وتحدد المؤشرات المستخدمة لتقييم استدامة المنظمات بالآتي :- (Uysal,2012:689) .

1-2-5-3-2 : مؤشرات الأداء الاقتصادي المستدام

ان الأداء الاقتصادي للمنظمات يحتاج إلى تحليل وتقييم، لذلك تم تطوير عدد كبير من التقنيات المختلفة لهذا الغرض، ولتعزيز الأداء الاقتصادي للمنظمات ومن خلال أساليب سريعة وبسيطة، فإن الرغبة الرئيسية للمستثمرين وأصحاب المنظمات على حد سواء، ومن وجهة نظرهم ، تحديد ما إذا كانت المنظمة قادرة على زيادة القيمة وبالتالي منحهم عائداً كافياً على استثماراتهم ، ان تعظيم القيمة السوقية وزيادتها على المدى الطويل تُعد الأهداف الأساسية لغالبية المنظمات ، وفي كل من الممارسة والمصادر العلمية ، وضع عدد كبير من المناهج لتقييم اداء المنظمات ، واستخدامها يعتمد على الوضع القائم في سوق معينة، لأن معايير الأداء تتغير استجابة لتطور السوق (Grunwald,2007:318)، وفي اغلب المنظمات ، فإن المنهج السائد لتقييم الأداء هو المنهج التقليدي الذي يعتمد على رصد المؤشرات القياسية للعائد على حقوق الملكية (ROE)، والعائد على الأصول (ROA)، والعائد على رأس المال المستخدم (ROCE) والعائد على المبيعات (ROS)، والتي تحظى بشعبية لدى المديرين أساساً لأنه من السهل نسبياً بناء وتفسير النتيجة التي تسهل إدارة اهداف المنظمة ، ومع ذلك، حدث تحول تدريجي نحو استخدام توليد القيمة كأداة لتقييم أداء المنظمات، في الوقت الحاضر، المصادر العلمية المتخصصة تقدم العديد من الأساليب لقياس تلك القيمة، وفي السنوات الأخيرة، أصبح مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added - EVA) مستخدماً على نطاق واسع جداً ، إن استخدام المؤشرات المالية الكلاسيكية أو الحديثة للأداء الاقتصادي للمنظمات لتقييم الاستدامة ليس له قيمة معرفية (Informative) كافية ، وعلى وفق (Synek,2004) ، ينبغي أن يعتمد اختيار المؤشرات غير المالية للأهداف طويلة الاجل واستراتيجية كل منظمة على حدة ، وينبغي أن تكون المؤشرات غير المالية في علاقة مباشرة مع الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، وأن يكون تحقيق المؤشرات هو تحقيق للأهداف ، وينبغي تعريفها بطريقة تمكننا من أن نقول مستقبلاً عما إذا كان هناك تغيير، سواء كان مرغوباً فيه أم غير



مرغوب فيه، أم لا يوجد تغيير على الإطلاق ، ولهذا السبب، هناك مشكلة في قابلية قياس المؤشرات (Kocmanova and Docekalova,2011:204). وتشمل مؤشرات الاداء الاقتصادي المستدام ايضاً ، الابتكارات التي تنشأ من خلال الشراكات مع الموردين ، إجمالي المبيعات، عدد حملة الأسهم ، تشجيع الاستثمارات الجديدة ، إيجاد فرص عمل جديدة ، إجمالي الضرائب المدفوعة ، القدرة التنافسية مع استخدام المعايير الفرعية للأعمال لتقييم الاداء الاقتصادي المستدام ((Uysal,2012:690). وترى (Salvado) et al., ان مؤشرات الاداء الاقتصادي المستدام تتعلق باعتبارات التكلفة والإنتاجية ، ويتعين على المنظمة استخدام مواردها حتى تتمكن من إنتاج أرباح تشغيلية باستمرار، والحفاظ على أنشطتها، ويتطابق الربح التشغيلي في تفاصيل تكاليف الرعاية الصحية مع التخفيف من معاناة السكان المتضررين من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم الإنسانية (Salvado et al.,2017:777) .

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

2-2-5-3-2 : مؤشرات الأداء الاجتماعي المستدام

الأداء الاجتماعي للمنظمات هو البعد الثاني من الأداء المستدام ، جنباً إلى جنب مع العامل البيئي ، فإنه يزيد من الأداء الاقتصادي للمنظمة على المدى الطويل ، ويمكننا أن نضعها بطريقة أخرى ونقول إن الأداء الاقتصادي الجيد يوفر أساساً راسخاً للجوانب البيئية والاجتماعية، وهذا يعني أنه من المفيد بوجه عام أن تعمل المنظمة بشكل سليم وأن تعتمد مبادئ في مجالات السلامة المهنية وصحة العاملين والموارد البشرية والبيئية ، إن أهمية البعد الاجتماعي ترتبط بشكل خاص بالموارد البشرية ، ومن الناحية الاقتصادية ، يمكن تقييم أداء العامل، على سبيل المثال، على مقدار العمل الذي يؤديه على مدى مدة زمنية محددة ، ويمكن قياس كفاءة عمله من خلال إنتاجية العمل (اي ، الميل للعمل ، ويشمل المكونات الكمية والنوعية)، ومن وجهة النظر الاجتماعية ، العامل هو مستعد وقادر على الأداء على النحو الأمثل (وبالتالي تحقيق كفاءة العمل المثلى) فإذا كان يستخدم كل إمكانياته، يشعر شخصياً بتحقيق الذات والرضا، ويطور شخصيته ، ومن العناصر المهمة في الأداء الاجتماعي "نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية" وبرنامج "الشركة الآمنة" ، والاتجاه الذي يركز على الجوانب الاجتماعية للتنمية المستدامة هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (CSR)، أما المجالات التي قد تؤدي فيها المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دوراً كبيراً فهي تختلف على وفق مجال عمل المنظمة، جغرافياً وثقافياً (Trnkova,2004:74). وتشمل مؤشرات الاداء الاجتماعي المستدام ايضاً وقت التدريب ، الأفكار المبتكرة



التطبيقية الناتجة عن العاملين / العامل ، دوران العاملين ، الحوادث المسجلة فيما يتعلق بالتحرش والعنف / العامل ، الحوادث القابلة للتسجيل / العامل ، شكاوى العاملين القابلة للتسجيل / العامل ، شكاوى الزبائن ، جزء من إجمالي المبيعات المستثمرة في المشروعات الاجتماعية / السنة ، فاعلية إدارة الانضباط ، فاعلية إدارة التعويضات ، فاعلية توظيف العاملين واختيارهم، انفتاح المنظمة على إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار، الكفاءة المؤسسية ، ويتم استخدام فاعلية المعايير الفرعية لنظام إدارة الأداء في تقييم الاداء الاجتماعي المستدام (Usyal,2012:690) . وترى (Salvado et al.) ان مؤشرات الاداء الاجتماعي المستدام تتعلق بالأثر المناسب والملائم للأعمال ، العاملين ، السكان، والمنطقة التي تمارس فيها المنظمة أنشطتها. (Salvado et al.,2017:777).

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

3-2-5-3-2 : مؤشرات الأداء البيئي المستدام

في الوقت الحالي، عندما يكون هدف المنظمات هو خلق قيمة سوقية عالية، يجب أن تركز إدارتها على جميع جوانب تأثيرات المنظمة التي بدورها توفر رؤية شاملة للمنظمة ، وتشمل هذه التأثيرات سلوك المنظمة البيئي بمعنى المسؤولية عن البيئة، وقد ثبت أن المبادرات البيئية تنتج أيضا منافع اقتصادية، ومن شأن إدخال تكنولوجيات أنظف، والاستفادة المثلى من التكنولوجيات التي تقلل من الحاجة إلى الموارد، وأنظمة الإدارة البيئية (EMS) مثل (ISO 14001) ، (خطة المراجعة - EMAS) وغيرها من الأدوات الطوعية تؤدي إلى تحسن آمن في الوضع البيئي للمنظمة ، وقد أتاح تكامل نظم إدارة الجودة والبيئة فرصا جديدة للمنظمات مثل انخفاض استهلاك الموارد وتحسين العلاقات مع المستثمرين الخارجيين بما في ذلك المجتمعات المحلية والسلطات وغيرها (Kocmanova and Nemecek, 2009:177). وتشمل مؤشرات الاداء البيئي المستدام ايضا تقليل النفايات إلى أدنى حد ، عدد معايير الأيزو التي تم تطويرها ، عدد المرافق التي تستخدم الطاقة المتجددة ، فاعلية نظام اللوجستيات العكسي ، فاعلية تدريب الموردين على القضايا البيئية، عدد الموردين المعتمدين في المعيار (ISO 14001) ، عدد المرافق التي تستخدم وحدات تعمل بالطاقة الخاصة بمركبات الكربون الهيدروفلورية - HFC ، استخدام المواد المعاد تدويرها ، فاعلية المنظمة (3PL)، مع عدد العاملين في المنظمة ، واستخدام المعايير الفرعية لتقييم الأداء البيئي المستدام ، وترى (Salvado et



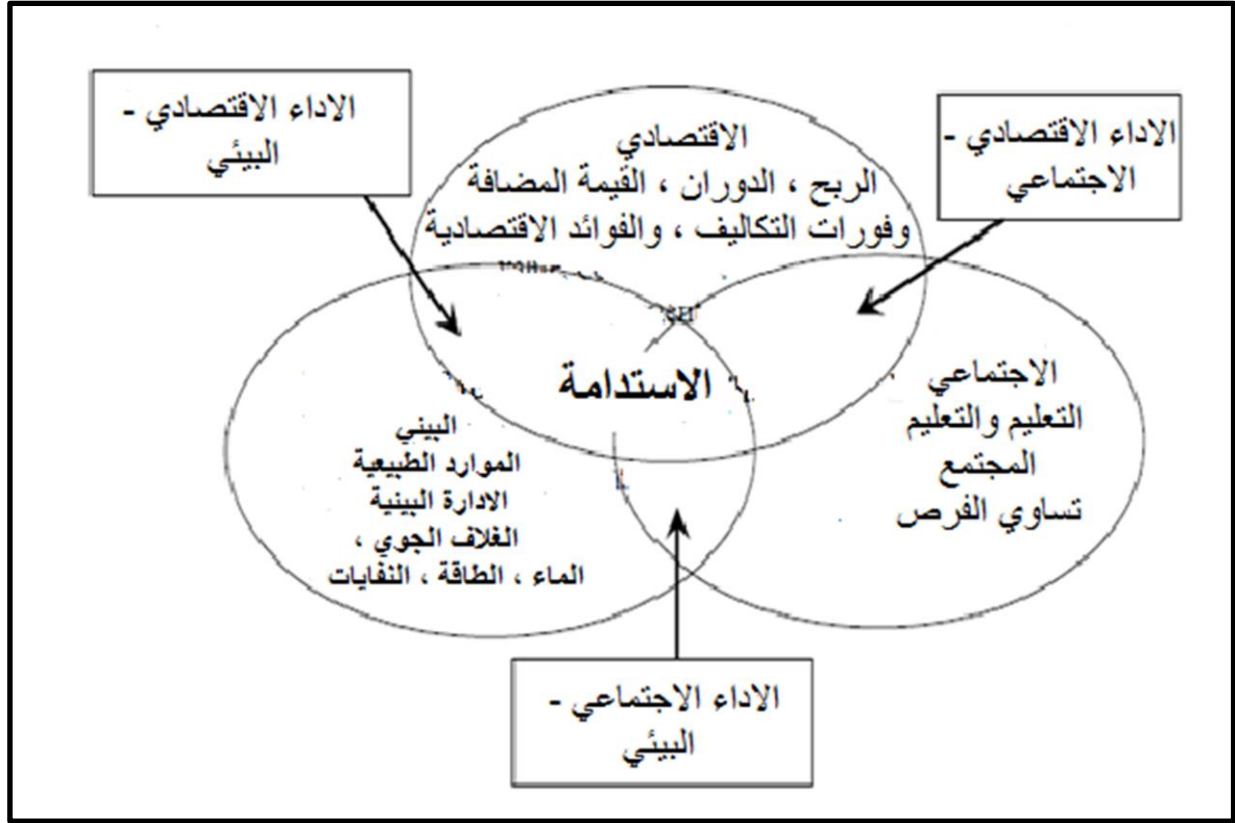
(al. ان مؤشرات الاداء البيئي المستدام ، تتعلق بالأثر البيئي، انها تحاول الاستفادة من البيئة الطبيعية قدر الإمكان أو على الأقل لا ضرر وتقليل التأثير البيئي. (Salvado et al.,2017:777).

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

واستلهاما لما سبق وعلى وفق ما جاء في الادبيات فقد اعتمد الباحث الابعاد والمؤشرات المذكورة سالفاً اساساً لقياس الاداء التسويقي المستدام في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية .

6-3-2 : تكامل الأداء الاقتصادي ، الاجتماعي ، والبيئي المستدام

ان تنفيذ التنمية المستدامة في المنظمات مفيد لعدة أسباب أهمها أنها قد تعزز الكفاءة البيئية للعمليات التكنولوجية وتخفف من الآثار السلبية على الصحة والبيئة وتؤدي إلى نجاح اقتصادي للمنظمة وتسهل المفاوضات مع سلطات الدولة والحكومات المحلية وأصحاب المصلحة الآخرين، وتعزيز المواقف الإيجابية للعاملين تجاه منظماتهم ، وبالتالي تحقيق آثار اقتصادية كبيرة، وزيادة الجاذبية للمستثمرين المحتملين، والتعاون الدولي، وما إلى ذلك ، المنظمات سوف تكون مهتمة في المقام الأول، باستخدام قياس الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي؟ ان دمج الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي في وجهات النظر المتضاربة يظهر في خط القاعدة الثلاثي، كما في الشكل (16). وكانت العلاقة المتبادلة بين الأداء البيئي والاقتصادي موضوع العديد من الدراسات والمشروعات البحثية، ويشير الأثر البيئي إلى مقدار الآثار الضارة الناجمة عن عمليات المنظمة ، وقد تنجم هذه الآثار الضارة عن استخدام الأرض أو استخدام الموارد أو اطلاقها في الجو والماء والتربة ، فكلما كان سلوك المنظمة أكثر ملاءمة للبيئة، كلما كانت الظروف البيئية العامة أفضل ، والأداء الاقتصادي مفهوم متعدد الأوجه، تنعكس فيه مختلف التدابير التنفيذية للجوانب المختلفة، ويرتبط الأداء الاقتصادي ارتباطاً وثيقاً بالربح ، ويشمل الأداء الاقتصادي الأداء المالي، ولكنه سيحتاج إلى أن يعكس إلى حد أكبر تأثير المنظمة الأوسع على الاقتصاد ، وقد أثبتت العلاقة الإيجابية بين المشاركة الاجتماعية والأداء الاقتصادي ، أن المشاركة الاجتماعية تعزز الأداء الاقتصادي للمنظمة ، وعلاوة على ذلك، تعتمد غالبية الدراسات على مقاييس اقتصادية قصيرة الأجل مثل الربح والعائد على الأسهم والقيمة السوقية للأوراق المالية، والفترة التي قد تستغرقها الآثار الاقتصادية والاجتماعية. (Kocmanova and Docekalova,2011:205).



الشكل (16) تكامل الاداء الاقتصادي ، الاجتماعي والبيئي المستدام.

Source : Kocmanova , A., Docekalova , M : " **Integration of sustainable economic, social and environmental performance** ". Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2011, LIX, No. 7, p.206 .

وبمجرد أن نحدد فئة الأداء البيئي والاجتماعي، يمكننا أيضا مناقشة فئات الأرباح الاجتماعية والبيئية، ويرتبط الأداء البيئي والاجتماعي بصورة متزايدة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، ولا يمكن للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمنظمات أن تقف بمعزل عن الجدوى الاقتصادية ، وتخلق الربحية والنمو فرص عمل جديدة وثرورات ، ولذلك يجب على المنظمات مواصلة إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها الناس، في الوقت الذي تسعى فيه المنظمات الى تحقيق الضرورات التجارية، ويجب على المنظمات أيضا التعامل مع القضايا الاجتماعية والبيئية كجزء من تقديم قيمة مضافة للمنظمات وأصحاب المصلحة ، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي التزام المنظمات بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال تحسين حياة المجتمع والبيئة التي يعملون فيها، وتجري اليوم الدراسات في هذا المجال لإيجاد الصلة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والأداء الاقتصادي للمنظمات ، وتوفر مؤشرات الأداء الرئيسة للإعمال وسيلة لقياس التقدم المتحقق نحو تحقيق الأهداف ، ومن المتطلبات الاساسية لنجاح قياس الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمنظمات هو تطوير مؤشرات الاداء الرئيسة (KPI) من أجل تحقيق الصلة الكافية بين الاداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي والتقدم المتحقق في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة المؤسسية، فأن من الضروري تطوير واستخدام



مؤشرات الاداء المالية فضلا عن مؤشرات الأداء الرئيسية غير المالية (KPIs) ، ويمكن للمنظمات استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية التي وضعتها المنظمات الدولية المماثلة والمنظمات الرائدة ، ويمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية أن تساعد المنظمات على تخطيط وإدارة أولوياتها البيئية والاجتماعية والحكومية - خاصة عندما ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية باستراتيجيات الأعمال الأساسية من خلال خطط التشغيل التي تشمل أهداف الأداء وعلاوة على ذلك، فإن العملية الفعلية هي لتحديد واختيار وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية غير المالية التي تضيف قيمة من خلال توفير رؤية أكثر صحة تدل على معرفة بالأداء الاقتصادي للمنظمة، ويمكن وضع مؤشرات الأداء الرئيسية للأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي في فئات المؤشرات الرئيسية العامة والمؤشرات المحددة ، على سبيل المثال على وفق القطاعات ، كما في الجدول(11) ، (Kocmanova and Docekalova,2011:20)

الجدول (11) مؤشرات الاداء الرئيسية المقترحة

| الاقتصادي | الاجتماعي | البيئي | مؤشرات الاداء الرئيسية العامة (KPIs) |
|---|---|---|---|
| - الاداء - رضا الزبائن - ولاء المساهمين | - رضا العاملين - الصحة والسلامة - التعليم - مجتمع حقوق الانسان | - الحد من الموارد - انخفاض الانبعاثات - الاستثمار في الابتكارات البيئية | مؤشرات الاداء الرئيسية العامة (KPIs) |
| - منتجات امنة وذات نوعية جيدة - الدخل من العمليات - الدوران ، المبيعات ، الإيرادات ، الكلف ، القيمة المضافة | - معدل دوران العاملين - التدريب - عمر تأهيل العاملين | - كفاءة الطاقة - مصادر الطاقة المتجددة - Co ₂ , No ₂ , & So ₂ - انبعاثات ثاني اسيد الكبريت - النفايات - انظمة الادارة البيئية - دورة حياة المنتج | المؤشرات المحددة على اساس قطاعي (مثال : العمليات الصناعية) |

Source : Kocmanova , A., Docekalova , M : **Corporate sustainability: environmental, social, economic and corporate performance.** Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2011, LIX, No. 7, p.206.

وينبغي أن تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المنظمات على إظهار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف الاستدامة، وضمان دمج آثارها البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وقد ثبت ان استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في سياق منظمة محددة مهمة صعبة ، قبل أن تقرر المنظمة تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية، ومن المهم أن تفهم كيف يمكن استخدامها ودمجها على أفضل وجه في الإدارة الداخلية ، وكيف يمكنها أن تساعد وتدعم التقارير المستدامة، ويجب على المديرين النظر في كيفية عرض مؤشرات الأداء الرئيسية في تقاريرهم الداخلية والخارجية ، ويتوقف تحديد واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية على السياق داخل المنظمة وقطاعها، ولكن هناك



الكثير من الموارد الاستشارية التي يمكن الرجوع إليها لاختيار واستخدام مقاييس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية ، وتتطلب المسؤولية عن الأداء مقابل الأهداف الاستراتيجية ، بما في ذلك الأداء المستدام ، فهم العلاقات السببية بين مختلف الأنشطة وأثرها في الأداء المالي وغير المالي، ان التقييم وقياس الأداء هما السمات المعتادة لأغلبية المشروعات الناجحة ، ومن الطبيعي ان يتم تقييم الأداء وقياسه في المراحل الأولية عندما يتم تحديد الآثار الرئيسية للاستدامة ويتم تقييم ورصد التقدم المتحقق نحو تحقيق الأهداف ، وقد تقرر بعض المنظمات مكافأة مدراءها على قدراتهم في تحقيق أهداف الاستدامة، وهذا يؤكد الحاجة إلى النظر بعناية في المنهج المتبع في قياس الأداء.(Kocmanova and Docekalova,2011:207).

7-3-2 : التكامل بين عمليات الاستراتيجية الخضراء والاستدامة

يعتقد غالبية الناس أن عمليات الاستراتيجيات الخضراء تشير فقط إلى المنتجات ذات الخصائص البيئية (Kinoti,2011:3). كما ان مصطلحات مثل الفوسفات الحرة، القابلية لإعادة التدوير، إعادة التعبئة ، الأوزون الودي ، واصدقاء البيئة هي بعض الأشياء التي غالباً ما يعتقد الزبائن انها ترتبط مع التسويق الأخضر ، في حين أن هذه المصطلحات هي مطالبات خضراء ، تشير إلى "دراسة الجوانب الإيجابية والسلبية للأنشطة المتعلقة بالتلوث، واستنفاد الطاقة واستنزاف الموارد الأخرى غير الطاقة" ، كما وتشير عمليات الاستراتيجية الخضراء "إلى المنتجات والحزم التي لديها واحدة أو أكثر من الخصائص التالية : هي أقل سمية ، أكثر ديمومة، تحتوي على مواد قابلة لإعادة الاستخدام و / أو مصنوعة من مواد قابلة لإعادة التدوير (Kinoti,2011:4) . كما ان التنمية المستدامة تتطلب "تسويقاً مستداماً" الذي هو جهود تسويقية لا تتسم بالاستدامة التنافسية فحسب ، بل هي أيضاً مستدامة بيئياً ، والواقع أن دور التسويق في عملية التنمية معترف به جيداً، ويأتي جزء كبير من النشاط الاقتصادي نتيجة لعملية التسويق التي توفر وتحفز الاستهلاك لتلبية احتياجات الإنسان ورغباته ، غير أن دور التسويق الحاسم في التنمية لن يكون موضع تقدير إلا عندما يلبي، ومن خلال التسويق المستدام ، احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة (Polonsky and Mintu, 1997:389). واستجابة للتحدي المتمثل في النهوض بالتنمية الاقتصادية والحماية البيئية في آن واحد معاً، وضعت المنظمات والباحثون المطالبون بالتنمية المستدامة و / أو اعتمدوا استراتيجيات للتسويق واستراتيجيات أخرى للمنظمات ، ومن بين الاستراتيجيات الرئيسية هي : استراتيجيات المنتجات الخضراء ، استراتيجيات الامداد الأخضر ، استراتيجيات التسعير الأخضر، واستراتيجيات الترويج الأخضر ، فضلاً عن تغيير توجهات الزبائن من ثقافة الاستهلاك إلى زبائن معنيين بيئياً ، واعتماد التوجه التسويقي البيئي كفلسفة عمل ، والتدخل الحكومي، وتحليل دورة حياة المخزون، والعمل على تحقيق النجاح ، كما ان عمليات الاستراتيجية الخضراء تركز على القيام بجميع الأنشطة التي تتعلق بحماية البيئة ، ومن ناحية أخرى ، تطالب التنمية المستدامة بأن ترث الاجيال المستقبلية البيئة الطبيعية في الدولة نفسها أو



أفضل كما ورثتها الاجيال السابقة ، وهذا يتطلب حماية البيئة وتحسينها ، ولذلك، فإن التنمية المستدامة هي متغير تابع للتسويق ولعوامل أخرى (Kinoti,2011: 5). وعلى وفق إطار المنظمة ومن خلال التمويل والمحاسبة التقليدية ، عمليات الإنتاج والتكنولوجيا ، ممارسات الإدارة العامة ، التسويق ، إدارة الموارد البشرية ، البحث والتطوير، وغيرها من المتغيرات تسهم في الاهتمامات البيئية التي تواجه العالم اليوم ، فضلاً عن العوامل البيئية الكلية ، الاقتصادية ، الاجتماعية – الثقافية ، التكنولوجية ، الديموغرافية ، السياسية - القانونية وكذلك الأفراد يسهمون في الاهتمامات البيئية اليوم ، أن التسويق ومن خلال عمليات استراتيجية الخضراء يمكن أن يستجيب لتحدي الاهتمامات البيئية ، كما يمكن للمجالات الوظيفية الأخرى للأعمال أن تتدخل من خلال استراتيجيات مختلفة لتقديم حلول للمشكلات البيئية ، كما وستؤدي عمليات الاستراتيجيات الخضراء إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحسين البيئة المادية، الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى تحقيق التنمية المستدامة ، (Kinoti,2011: 5).

وتستخدم المنظمات الاستراتيجية الخضراء في تغليفها المستدام وترفض استخدام المنتجات الضارة ،اذ تنتج شركات كوكا كولا مغلفات أخف وزناً يمكنها من خلاله توفير الكلف والمواد والموارد ، شركات كوكا كولا خفضت وزن زجاجة البلاستيك (PET) بمقدار (20- Ounces) اي بنسبة (20%) ، الألمنيوم بمقدار (12- Ounce) أي بنسبة (30%) و الزجاج بمقدار (8-Ounce) بأكثر من (50%) (Sustainable Packaging,2011:10). إلى جانب كوكا كولا، مكدونالدز وستاربكس تستخدم أيضاً التعبئة والتغليف المستدامة ، ويمكن للمنظمات التبرع بأجهزة الكمبيوتر المستخدمة للمدارس أو الكليات وبذلك فإن الاستراتيجيات الخضراء يمكنها السيطرة على مستوى الهدر في المنظمة ، وتسهم المنظمات أيضاً في المجتمع من خلال توفير الأموال لمشروعات إعادة التدوير، فعلى سبيل المثال، أعادت شركات كوكا كولا تدوير (36%) من الزجاجات والعلب التي أرسلت إلى السوق (Sustainable Packaging,2011:10). وعلاوة على ذلك، تقوم المنظمات الدولية بإعادة إنتاج المنتجات لتقليل المحتوى المادي واستهلاك الطاقة ، على سبيل المثال، قام فرع مكدونالدز في ألمانيا بوضع أنظمة إضاءة جديدة مثل الإضاءة الفلورية (Fluorescent) المنخفضة الاستهلاك لمطاعمها وفي المكسيك، يُعد تسخين المياه بالطاقة الشمسية أهم البحوث التي يجري إجراؤها حالياً للحد من استخدام النفط المسال ، وفي فرنسا، وضعوا تصوراً لبرامج تفاعلية تعتمد على نظام إدارة الطاقة ، والتقدم الايكولوجي، حيث أنها تساعد على رصد وتقليل استهلاك الطاقة في المطاعم ، وتستخدم المنظمات الدولية عمليات الاستراتيجية الخضراء للحد من مستوى التلوث في الارض ، فعلى سبيل المثال، أنتجت تويوتا سيارات هجينة لحماية البيئة عن طريق الحد من تلوث الهواء، وبالتالي، الحد من آثار الاحتباس الحراري العالمي (Global Warming) ، (Wong,2008:223). كما قامت شركة مكدونالدز في المملكة المتحدة بإعادة تدوير (100%) من زيت الطهي المستخدم عن طريق تحويل الزيت إلى

وقود الديزل الحيوي الذي غذى شاحنات التسليم في السوق بحلول نهاية عام (2008) ، كما قامت شركة ستاربكس بعملية اعادة تدوير في المخازن وحققت وفورات في الطاقة ، وطلبت من المتعهدين استخدام مواد أقل سمية في المخازن وتوفير التعليم البيئي لموظفيها واخيراً خفضت وول مارت في أمريكا الوسطى(542) طناً من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، ووفرت (50%) في المائة من استهلاك الطاقة في عام (2010) . (Kinoti,2011: 6) .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

- المبحث الاول : فحص واختبار اداة ومخطط الدراسة
- المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
- المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

1.3: المبحث الأول : فحص واختبار أداة ومخطط الدراسة

تمهيد :

بهدف التأكد من مدى دقة أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات ، وكذلك بهدف التأكد من مدى ملاءمة البيانات التي تم الحصول عليها لأغراض التحليل الإحصائي التي ستخضع لها بهدف اختبار فرضيات الدراسة، سعى الباحث الى تضمين المبحث الأول من هذا الفصل فحص واختبار الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وعلى وفق الفقرات الآتية :-

1.1.3: ترميز وتوصيف اداة القياس : تضمنت أداة الدراسة الرئيسة (الاستبانة) ثلاثة أجزاء وهي التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء والأداء التسويقي المستدام ، ولقد تضمن كل جزء عدداً من الأبعاد الفرعية ويقدم الجدول (12) الآتي توضيحاً لذلك.

الجدول (12) الترميز والتوصيف

| المتغير | صفة المتغير | البعد | عدد العبارات | الرمز | المصدر |
|-------------------------------|-------------|--------------------------------------|--------------|---------|--|
| التسويق الرشيق | مستقل | الحد من الإنتاج المفرط | 4 | O.P | (Ohno,1988:58; Liker,2004:4; Stowell,1997:4) |
| | | الحد من المخزونات غير الضرورية | 4 | U.S | |
| | | الحد من الحركات غير الضرورية | 4 | U.M | |
| | | التقليل من وقت الانتظار | 4 | W.T | |
| | | الحد من المعالجات غير الضرورية | 4 | U.P | |
| | | النقل | 4 | Tra. | |
| | | الحد من المخرجات المعيبة | 4 | D.O | |
| | | تفعيل المهارات غير المستقلة والابداع | 4 | A.U.S&I | |
| | | التحسين المستمر | 4 | C.I | |
| العمليات الاستراتيجية الخضراء | وسيط | الاستراتيجية الخضراء الدفاعية | 4 | D.G.S | (Ginsberg & Bloom,2004:79) |
| | | الاستراتيجية المائلة للخضرة | 4 | L.G.S | |
| | | الاستراتيجية الخضراء المظلمة | 4 | S.G.S | |
| | | الاستراتيجية شديدة الخضرة | 4 | E.G.S | |
| الأداء التسويقي المستدام | معتمد | الأداء الاقتصادي المستدام | 4 | S.E.P | (Kocmanova & Docekalova,2001:204) |
| | | الأداء الاجتماعي المستدام | 4 | S.S.P | |
| | | الأداء البيئي المستدام | 4 | En.P | |

المصدر: من إعداد الباحث .

2.1.3 : اختبار أداة القياس :

استخدم الباحث التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار أداة الدراسة ، كون المواضيع التي تناولها من المواضيع الادارية الحديثة التي نالت في الآونة الأخيرة اهتمام عدد غير قليل من الباحثين ، الامر الذي خلق نوع من عدم التوافق بين الباحثين حول متغيرات الدراسة ومتغيرات أخرى قريبة من عنوانها ومضمونها ، لذلك تم اعتماد منهج التحليل العاملي الاستكشافي بهدف التعرف على العوامل وفقراتها ونمط التشعبات التي ترتبط فيما بينها (تيعزة، 2012:197)، وبهدف التأكد من الصدق البنائي الاستكشافي (ويعني استكشاف صحة الهيكل النظري للاستبانة ، أي قياس مدى التطابق ما بين الهيكل النظري والهيكل المختبر للاستبانة) لأداة القياس الخاصة بمتغيرات الدراسة أستخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي الذي يهدف إلى تقليل المتغيرات المتعددة (الفقرات) في عدد أقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Costello & Osborne, 2005:87). والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. واعتمادا على ما جاء في رأي كل من (Hair et al., 1995:217) و (Field, 2009:671) هناك مجموعة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي:

- 1- كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- 2- أن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- 3- أن لا تقل قيمة الجذر الكامن عن الواحد الصحيح.
- 4- زيادة تشعبات الفقرات عن (0.40) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.

1.2.1.3 : التسويق الرشيق .

لغرض تحديد أي من فقرات المقياس صالحة لقياس متغير التسويق الرشيق (المتغير المستقل في هذه الدراسة وما هي الابعاد التي تنتمي إليه بهدف استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA)(Principal Component Analysis) وهي من اكثر الطرائق شيوعا في التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تحليل الفقرات الـ (36) التي تم تضمينها في الاستبانة المقترحة ، فضلاً عن اعتماد طريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax). لقد تم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة من خلال مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) ولقد كانت قيمته (0.928) وهي اكبر من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.5) (Kaiser, 1974: 31). اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (7735.8) بدرجة حرية (630) ومستوى معنوية ($P < 0.001$) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت معنوية وحسب طريقة (PCA)، وهذا ما يظهر في الجدول (13) .

الجدول (13) اختبار كفاية العينة

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .928 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 7735.8 |
| | Df | 630 |
| | Sig. | .000 |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

لقد تم اجراء تحليل أولي للبيانات من اجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من نتيجة هذا التحليل ان (9) أبعاد حصلت على جذر كامن اكبر من (1) وهو المعيار المعتمد من قبل (Kaiser,1974:31)، كما ان هذه الابعاد التسعة فسرت ما نسبته (74.48%) من التباين . ويبين الجدول (14) معاملات التشبع لجميع الابعاد بعد اجراء عملية التدوير .

الجدول (14) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للتسويق الرشيق

| تشبعات العوامل | | | | | | | | فقرات المقياس |
|--------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------|---|-------------------------------|---------------------------------------|---|------------------|
| التحسين المستمر | تفعيل المهارات غير المستغلة | الحد من المخرجات المعية | النقل | الحد من المعالجات غير الضرورية | التقليل من وقت الانتظار | الحد من الحركات غير الضرورية | الحد من المخزونات غير الضرورية | |
| | | | | | | | 0.50 | 1 |
| | | | | | | | 0.65 | 2 |
| | | | | | | | 0.57 | 3 |
| | | | | | | | 0.77 | 4 |
| | | | | | | | 0.74 | 5 |
| | | | | | | | 0.81 | 6 |
| | | | | | | | 0.70 | 7 |
| | | | | | | | 0.53 | 8 |
| | | | | | | 0.78 | | 9 |
| | | | | | | 0.83 | | 10 |
| | | | | | | 0.85 | | 11 |
| | | | | | | 0.60 | | 12 |
| | | | | | 0.58 | | | 13 |
| | | | | | 0.77 | | | 14 |
| | | | | | 0.76 | | | 15 |
| | | | | | 0.70 | | | 16 |
| | | | | 0.66 | | | | 17 |
| | | | | 0.79 | | | | 18 |
| | | | | 0.73 | | | | 19 |
| | | | | 0.57 | | | | 20 |

| | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|----|
| | | | 0.74 | | | | | + | | 21 |
| | | | 0.58 | | | | | | | 22 |
| | | | ----- | | | | | | | 23 |
| | | | 0.53 | | | | | | | 24 |
| | | 0.51 | | | | | | | | 25 |
| | | 0.49 | | | | | | | | 26 |
| | | 0.69 | | | | | | | | 27 |
| | | 0.63 | | | | | | | | 28 |
| | 0.75 | | | | | | | | | 29 |
| | 0.78 | | | | | | | | | 30 |
| | ---- | | | | | | | | | 31 |
| | ---- | | | | | | | | | 32 |
| 0.56 | | | | | | | | | | 33 |
| 0.41 | | | | | | | | | | 34 |
| 0.64 | | | | | | | | | | 35 |
| 0.81 | | | | | | | | | | 36 |
| 1.007 | 1.03 | 1.09 | 1.17 | 1.41 | 1.68 | 1.71 | 2.45 | 15.26 | الجذر الكامن | |
| 2.80 | 2.85 | 3.03 | 3.25 | 3.92 | 4.67 | 4.76 | 6.80 | 42.41 | نسبة التباين % | |
| 74.48 | 71.96 | 68.83 | 65.80 | 62.55 | 58.63 | 53.96 | 49.21 | 42.41 | النسبة التراكمية % | |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

من خلال الجدول الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن الاستكشاف الحر حقق تسعة ابعاد للتسويق الرشيق وهي (الحد من الإنتاج المفرط والحد من المخزونات غير الضرورية والحد من الحركات غير الضرورية وتقليل وقت الانتظار والحد من المعالجات غير الضرورية والنقل والحد من المخرجات المعيبة وتفعيل المهارات غير المستغلة وممارسات التحسين المستمر). مع ملاحظة فشل الفقرات (32,31,23) من بعدي النقل والمهارات غير المستغلة ، عليه سيتم استبعادها من التحليل اللاحق.

2.2.1.3 : متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء

بهدف تحديد أي من الفقرات صالحة لقياس متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء ، وما هي الأبعاد التي تنتمي إليها وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة تم استخدام طريقة المكونات الأساسية الاستكشافي لغرض تحليل الفقرات الـ (16) التي تم تضمينها في الاستبانة المقترحة ، فضلاً عن اعتماد طريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax). لقد تم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة من خلال مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) ولقد كانت قيمته (0.91) وهي اكبر من القيمة المقبولة للمقياس البالغة (0.5) (Kaiser,1974:31). اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (3668.5) بدرجة حرية (120) ومستوى معنوية ($P < 0.001$) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة (PCA). وهذا ما يظهر في الجدول (15) .

الجدول (15) اختبار كفاية العينة

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | .913 | |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 3668.510 |
| | Df | 120 |
| | Sig. | .000 |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ولقد تم اجراء تحليل أولي للبيانات من اجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من نتيجة هذا التحليل ان (4) أبعاد حصلت على جذر كامن اكبر من (1) وهو المعيار المعتمد من قبل (Kaiser, 1974:31)، كما ان هذه الابعاد الأربعة فسرت ما نسبته (76.34%) من التباين . ويبين الجدول (16) معاملات التشعب لجميع الابعاد بعد اجراء عملية التدوير .

الجدول (16) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير عمليات الاستراتيجية الخضراء

| تشبعات العوامل | | | | فقرات المقياس |
|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------|
| الاستراتيجية شديدة الخضرة | الاستراتيجية الخضراء المظلمة | الاستراتيجية المائلة للخضرة | الاستراتيجية الخضراء الدفاعية | |
| | | | 0.84 | 1 |
| | | | 0.82 | 2 |
| | | | 0.75 | 3 |
| | | | 0.60 | 4 |
| | | 0.65 | | 5 |
| | | 0.56 | | 6 |
| | | 0.77 | | 7 |
| | | 0.74 | | 8 |
| | 0.84 | | | 9 |
| | 0.77 | | | 10 |
| | 0.66 | | | 11 |
| | 0.64 | | | 12 |
| 0.49 | | | | 13 |
| 0.83 | | | | 14 |
| 0.64 | | | | 15 |
| 0.57 | | | | 16 |
| 1.002 | 1.15 | 1.44 | 8.66 | الجذر الكامن |
| 6.26 | 6.90 | 9.02 | 54.15 | نسبة التباين % |
| 76.33 | 70.08 | 63.18 | 54.15 | النسبة التراكمية % |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

من خلال الجدول الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن الاستكشاف الحر حقق أربعة ابعاد لعمليات الاستراتيجية الخضراء وهي (الاستراتيجية الخضراء الدفاعية والاستراتيجية المائلة للخضرة والاستراتيجية

الخضراء المظلمة والاستراتيجية شديدة الخضرة). مع ملاحظة ان كل الفقرات حققت معاملات التثبع المطلوبة، عليه سيتم شمول كل الفقرات في التحليل اللاحق

3.2.1.3: متغير الأداء التسويقي المستدام .

بهدف تحديد أي الفقرات الصالحة لقياس متغير الأداء التسويقي المستدام وما هي الأبعاد التي تنتمي إليها وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA)(Principal Component Analysis) وهي من أكثر الطرائق شيوعاً في التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تحليل الفقرات الـ (12) التي تم تضمينها في الاستبانة المقترحة ، فضلاً عن اعتماد طريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax). لقد تم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة من خلال مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) ولقد كانت قيمته (0.89) وهي أكبر من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.5)(Kaiser,1974:31). أما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (2847) بدرجة حرية (66) ومستوى معنوية ($P < 0.001$) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة (PCA). وهذا ما يظهر في الجدول (17) .

الجدول (17) اختبار كفاية العينة

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .888 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 2847.28 |
| | Df | 66 |
| | Sig. | .000 |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

لقد تم اجراء تحليل أولي للبيانات من اجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من نتيجة هذا التحليل ان (3) أبعاد حصلت على جذر كامن أكبر من (1) وهو المعيار المعتمد من قبل (Kaiser,1974:31)، كما ان هذه الأبعاد الأربعة فسرت ما نسبته (77%) من التباين . ويبين الجدول (18) معاملات التثبع لجميع الأبعاد بعد اجراء عملية التدوير.

الجدول (18) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء التسويقي المستدام

| تشبعات العوامل | | | فقرات المقياس |
|----------------|------------------|------------------|--------------------|
| الأداء البيئي | الأداء الاجتماعي | الأداء الاقتصادي | |
| | | 0.82 | 1 |
| | | 0.67 | 2 |
| | | 0.88 | 3 |
| | | 0.78 | 4 |
| | 0.84 | | 5 |
| | 0.87 | | 6 |
| | 0.79 | | 7 |
| | 0.77 | | 8 |
| 0.60 | | | 9 |
| 0.87 | | | 10 |
| ----- | | | 11 |
| 0.70 | | | 12 |
| 1.00 | 1.37 | 6.88 | الجذر الكامن |
| 8.33 | 11.46 | 57.34 | نسبة التباين % |
| 77.14 | 68.81 | 57.43 | النسبة التراكمية % |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

من خلال الجدول الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن هذا الاستكشاف الحر حقق ثلاثة أبعاد لمتغير الأداء التسويقي المستدام وهي (الأداء الاقتصادي المستدام والأداء الاجتماعي المستدام والأداء البيئي المستدام). مع ملاحظة فشل الفقرة (11- اي الفقرة (63) من بعد الاداء البيئي المستدام في الاستبانة) في تحقيق التشبعات المطلوبة، عليه سيتم استبعادها من التحليل اللاحق.

3.1.3: صدق وثبات أداة قياس الدراسة :

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

ومن اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، ولقد اشار (Sekrana,2003:311) الى انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.60) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.80) فاكثر. ويعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيئا آخر (Sekrana,2003:206). والصدق أنواع يستخدمها الباحث منها الصدق الظاهري (Face Validity) من

خلال عرض استمارة الاستبانة على مجموعة خبراء في حقل الاختصاص والاعتماد بملاحظاتهم ملحق (2) ،
 وصدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق
 للباحث لمتغيرات موضوع الدراسة وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع،
 وهناك الصدق البنائي وتم قياسه من خلال التحليل العاملي (Cooper & Schindler,2014:257)

الجدول (19) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

| ت | الابعاد | قيم معامل Cronbach's Alpha | القرار |
|---|-------------------------------|----------------------------|-----------|
| 1 | الإنتاج المفرط | 0.84 | ثبات عالٍ |
| 2 | المخزونات غير الضرورية | 0.86 | ثبات عالٍ |
| 3 | الحركات غير الضرورية | 0.85 | ثبات عالٍ |
| 4 | وقت الانتظار | 0.84 | ثبات عالٍ |
| 5 | المعالجات غير الضرورية | 0.82 | ثبات عالٍ |
| 6 | النقل | 0.80 | ثبات عالٍ |
| 7 | المخرجات المعيبة | 0.89 | ثبات عالٍ |
| 8 | المهارات غير المستغلة | 0.84 | ثبات عالٍ |
| 9 | ممارسات التحسين المستمر | 0.81 | ثبات عالٍ |
| | التسويق الرشيق | 0.96 | ثبات عالٍ |
| 1 | الاستراتيجية الخضراء الدفاعية | 0.90 | ثبات عالٍ |
| 2 | الاستراتيجية المائلة للخضرة | 0.89 | ثبات عالٍ |
| 3 | الاستراتيجية الخضراء المظلمة | 0.90 | ثبات عالٍ |
| 4 | الاستراتيجية شديدة الخضرة | 0.78 | ثبات عالٍ |
| | عمليات الاستراتيجية الخضراء | 0.94 | ثبات عالٍ |
| 1 | الأداء الاقتصادي المستدام | 0.91 | ثبات عالٍ |
| 2 | الأداء الاجتماعي المستدام | 0.90 | ثبات عالٍ |
| 3 | الأداء البيئي المستدام | 0.58 | ثبات عالٍ |
| | الأداء التسويقي المستدام | 0.93 | ثبات عالٍ |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

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

4.1.3: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

بعد ان تم التأكد من أداة جمع البيانات بعد اخضاعها الى الاختبارات المذكورة سابقاً، ولان اختبار الفرضيات في الدراسة الحالية يعتمد على الإحصاء المعلمي (Parametric statistics) الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل يجب ان تتوزع طبيعياً (Normally distribution)، وإذا تم اعتماد الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field,2009:132).

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين على انه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة قياساً بمجتمع الدراسة فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) الا ان الباحث وحرصاً منه على دقة نتائج الدراسة قام بإخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبانة الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) الذي يشير الى انه اذا كان حجم العينة اكبر من (35) مفردة فانه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون الاتي (Copper & Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.22}{\sqrt{n}}$$

أذ ان (N) تمثل حجم العينة هنا ، وبما ان حجم عينة الدراسة هو (292) مفردة ، عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0.07)، فاذا كانت قيمة إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov) اكبر او قريبة من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (0.05) عندها فان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً عند المستوى المذكور ، ويمكن بالتالي استخدام أدوات التحليل الاحصائي المعلمي ويمكن الاطمئنان للنتائج ، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي سيستخدم الباحث أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric).

1.4.1.3: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات التسويق الرشيق

الجدول (20) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل التسويق الرشيق

| ت | البعد | إحصاءه - Kolmogorov-Smirnov المحسوبة | قيمة D المعيارية | المقارنة | القرار |
|---|-------------------------|--------------------------------------|------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | الإنتاج المفرط | 0.118 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 2 | المخزونات غير الضرورية | 0.010 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 3 | الحركات غير الضرورية | 0.12 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 4 | وقت الانتظار | 0.11 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 5 | المعالجات غير الضرورية | 0.16 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 6 | النقل | 0.10 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 7 | المخرجات المعيبة | 0.11 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 8 | المهارات غير المستغلة | 0.12 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 9 | ممارسات التحسين المستمر | 0.11 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتبين من الجدول المذكور آنفاً ان البيانات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (التسويق الرشيق) تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

2.4.1.3 : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عمليات الاستراتيجية الخضراء .

الجدول (21) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء

| ت | البعد | إحصاءه - Kolmogorov-Smirnov المحسوبة | قيمة D المعيارية | المقارنة | القرار |
|---|-------------------------------|--------------------------------------|------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | الاستراتيجية الخضراء الدفاعية | 0.11 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 2 | الاستراتيجية المائلة للخضرة | 0.14 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 3 | الاستراتيجية الخضراء المظلمة | 0.12 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 4 | الاستراتيجية شديدة الخضرة | 0.11 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتبين من الجدول المذكور أنفاً ان البيانات الخاصة بأبعاد المتغير الوسيط (عمليات الاستراتيجية الخضراء) تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

3.4.1.3: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاداء التسويقي المستدام .

الجدول (22) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاداء التسويقي المستدام (المتغير التابع)

| ت | البعد | إحصاءه- Kolmogorov- Smirnov المحسوبة | قيمة D المعيارية | المقارنة | القرار |
|---|---------------------------|--------------------------------------|------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | الأداء الاقتصادي المستدام | 0.09 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 2 | الأداء الاجتماعي المستدام | 0.12 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |
| 3 | الأداء البيئي المستدام | 0.13 | 0.07 | المحسوبة اكبر من المعيارية | تتوزع طبيعياً |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتبين من الجدول المذكور أنفاً ان البيانات الخاصة بأبعاد المتغير التابع (الأداء التسويقي المستدام) تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

2.3: المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تمهيد :

يتناول الباحث في هذا المبحث عرضاً إحصائياً تفصيلياً لنتائج الدراسة مع تحليل وتفسير تلك النتائج . ولقد تضمن هذا المبحث توضيحاً لمتغيرات الدراسة الثلاثة ، وتضمن المبحث عرضاً للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدة الإجابة .

وحددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اوافق بشدة – لا اوافق على الإطلاق) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي :- (Dewberry, 2004: 15):

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

1.2.3: التسويق الرشيق

1.1.2.3 : الحد من الإنتاج المفرط

يبين الجدول (23) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعده الحد من الإنتاج المفرط . ويلاحظ من الجدول (23) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.78)، وانحراف معياري (1.22) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، بمعنى أن النتيجة المذكورة تدل على قوة اعتقاد واتساق آراء عينة الدراسة بأن الشركة تستخدم الأساليب العلمية في مجال العمل التسويقي ومنها خرائط تدفق العملية ، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (55.62%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (4) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغ (2.30) بانحراف معياري (1.29) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (45.96%) من وجهة نظر افراد العينة ، وهذا يدل على ضعف تبني الشركة مجتمع الدراسة لعملية التخلص من الإنتاج الفائض ، كما ان الإجابة عن هذه الفقرة كانت أكثر تشتتاً في إجابات افراد العينة من الفقرات الأخرى.

ويتبين من الجدول ان بعد الحد من الإنتاج المفرط حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.51) وانحرافاً معيارياً (1.23)، وبلغت شدة الإجابة له (50.19%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (منخفض).

الجدول (23) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعده الحد من الإنتاج المفرط (N=292)

| ت | العبرة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الإجابة | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة |
|---|---|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تستخدم الشركة خرائط تدفق العملية للنشاطات التسويقية. | 2.78 | 55.62% | 1.22 | معتدل |
| 2 | تعمل الشركة على مراجعة النشاطات التسويقية من قبل المتخصصين دورياً. | 2.61 | 52.26% | 1.14 | معتدل |
| 3 | تتبنى الشركة استراتيجية الرقابة في التوزيع والتسويق. | 2.35 | 46.92% | 1.22 | منخفض |
| 4 | يعد التخلص من الإنتاج الفائض احد أولويات الشركة لتحقيق الرقابة التسويقية. | 2.30 | 45.96% | 1.29 | منخفض |
| | المعدل العام | 2.51 | 50.19% | 1.23 | منخفض |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الإلكترونية .

يتبين من النتائج المذكورة آنفاً أن الشركة مجتمع الدراسة تعمل على تبني الأساليب الحديثة في مجال التسويق الرشيق ومنها خرائط تدفق العملية ، فضلاً عن سعيها الى الاستعانة بالمتخصصين من اجل مراجعة النشاطات التسويقية بهدف تحسين أداء تلك الأنشطة . ولكن ما زالت الشركة تعاني من ضعف في مجال التخلص من الإنتاج الفائض كأحد اولوياتها وكذلك ضعف واضح في مجال التوزيع والتسويق الامر الذي انعكس على مستوى ادراك عينة الدراسة مما تسبب في انخفاض مستوى اجاباتهم.

2.1.2.3 : الحد من المخزونات غير الضرورية

يبين الجدول (24) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدتها لبعده الحد من المخزونات غير الضرورية. ويلاحظ من الجدول (24) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.97)، وانحراف معياري (1.30) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك أن عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة أن الشركة تسعى بقوة من أجل الوصول إلى مستوى المخزون الصفري من المواد الأولية، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (59.45%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (4) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.63) بانحراف معياري (1.28) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (52.53%) من وجهة نظر أفراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، وهذا يدل على أن إدراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان أقل من الفقرات الأخرى مما يعني ضعف في تبني الشركة للتقنيات والأساليب الحديثة الصديقة للبيئة في تعاملها مع مخزوناتها المتنوعة.

ويتبين من الجدول أن بعد الحد من المخزونات غير الضرورية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.73) وانحرافاً معيارياً (1.21)، وبلغت شدة الإجابة له (54.64%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

الجدول (24) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعده الحد من المخزونات غير الضرورية (N=292)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الإجابة | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة |
|---|---|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تسعى الشركة لتنفيذ استراتيجية المخزون الصفري. | 2.97 | 59.45% | 1.30 | معتدل |
| 2 | تحتفظ الشركة بالحدود الدنيا من مخزونات الأمان. | 2.68 | 53.70% | 1.06 | معتدل |
| 3 | تعتمد الشركة تقنيات علمية معروفة للتعامل مع المخزون تدعم توجهات الشركة لتكون رشيقة في مجال التسويق. | 2.64 | 52.88% | 1.15 | معتدل |
| 4 | تتبنى الشركة تقنيات وأساليب حديثة صديقة للبيئة في تعاملها مع مخزوناتها المتنوعة | 2.63 | 52.53% | 1.28 | معتدل |
| | المعدل العام | 2.73 | 54.64% | 1.21 | معتدل |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتبين من التحليل المذكور أنفاً أن سياسة المخزون الصفري تشكل اسبقية مهمة بالنسبة للشركة، الأمر الذي انعكس على انخفاض مستويات المخزون لديها، وأنها تعتمد الأساليب العلمية في التعامل مع المخزون. ولكن الشركة ما زالت تعاني من ضعف في مجال تبني تقنيات صديقة للبيئة في مجال التعامل مع مخزوناتها المختلفة قياساً بالفقرات الأخرى.

3.1.2.3 : الحد من الحركات غير الضرورية

يبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعده الحد من الحركات غير الضرورية. ويلاحظ من الجدول (25) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.85)، وانحراف معياري (1.06) مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد أن الشركة تعتمد نظام مناولة يسهم في ضمان تدفق المواد بين محطات العمل التسويقية ، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (76.99%) من وجهة نظر افراد العينة .أما الفقرة (4) فعلى الرغم من حصولها على وسط حسابي بلغ (3.12) بانحراف معياري (1.40) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (62.40%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل ،ولكن إجابات افراد العينة حول هذه الفقرة كانت اكثر تشبثا من باقي الفقرات الأخرى وللبعد نفسه .

ويتبين من الجدول ان بعد الحد من الحركات غير الضرورية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (3.49) وانحرافاً معيارياً (1.22)، وبلغت شدة الاجابة (69.90%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

الجدول (25) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعده الحد من الحركات غير الضرورية (N=292)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|---|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تعتمد الشركة نظام مناولة يسهم في ضمان تدفق المواد بين محطات العمل التسويقية. | 3.85 | 76.99% | 1.06 | مرتفع |
| 2 | تطبق الشركة مسارات التجهيز المثلى في شبكات التوزيع | 3.57 | 71.30% | 1.07 | مرتفع |
| 3 | تتبنى الشركة نتائج دراسات الوقت والحركة فيما يتعلق بالأنشطة التسويقية | 3.45 | 68.90% | 1.19 | مرتفع |
| 4 | تسعى الشركة لتأمين انسياب متطلبات العمل المادية للأنشطة التسويقية باقل وقت وجهد | 3.12 | 62.40% | 1.40 | معتدل |
| | المعدل العام | 3.49 | 69.90% | 1.22 | مرتفع |

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يدل التحليل المذكور آنفاً ان الشركة تعتمد نظام مناولة يسهم في تعزيز القدرات التسويقية لها، فضلاً عن سعي الشركة الى اعتماد مسارات مثلى للتجهيز ، إضافة الى تبني الشركة لنتائج دراسات الوقت والحركة . ويتطلب الامر تحسين سعي الشركة لغرض تأمين انسياب مستلزمات العمل المادية للأنشطة التسويقية في سبيل الارتقاء بالأداء.

4.1.2.3 : التقليل من وقت الانتظار

يبين الجدول (26) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعد التقليل من وقت الانتظار . ويلاحظ من الجدول (26) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.42)، وانحراف معياري (1.13) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب من ان الشركة تعتمد استراتيجية التسليم في الوقت المحدد ، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (68.42%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (4) فقد حصلت على وسط حسابي بلغ (2.76) بانحراف معياري (1.36) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (55.21%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل ، وهذا يدل على أن هذه الفقرة لم تكن ذات وضوح قياسا بالفقرات الأخرى والخاصة ببعد وقت الانتظار ، بمعنى ضعف تبني الشركة لهذه الفقرة.

ويتبين من الجدول ان بعد التقليل من وقت الانتظار حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (3.04) وانحرافاً معيارياً (1.27)، وبلغت شدة الاجابة له (60.72%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

الجدول (26) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد التقليل من وقت الانتظار (N=292)

| ت | العبرة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|---|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تعتمد الشركة استراتيجية التسليم في الوقت المحدد | 3.42 | 68.42% | 1.13 | مرتفع |
| 2 | تتبنى الشركة منظومة الشراكة مع الموردين والمجهزين والمستفيدين . | 2.93 | 58.63% | 1.15 | معتدل |
| 3 | تستخدم الشركة مزيجاً تسويقياً رشيقاً قادراً على ايصال المنتج للزبون بأقل وقت ممكن . | 3.03 | 60.62% | 1.34 | معتدل |
| 4 | تعتمد الشركة نظام المعلومات التسويقية من اجل التواصل مع الموردين والمستفيدين . | 2.76 | 55.21% | 1.36 | معتدل |
| | المعدل العام | 3.04 | 60.72% | 1.27 | معتدل |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتبين من النتائج المذكورة أنفأ أن الشركة تركز على استراتيجية التسليم في الوقت المحدد ، وانها تتبنى الشراكة مع الموردين والمستفيدين ، ولكنها تفتقد لنظام معلومات تسويقية فعال من اجل تحقيق تواصل اكبر مع الأطراف ذات العلاقة.

5.1.2.3 الحد من المعالجات غير الضرورية (U.P) Unnecessary Processing

يبين الجدول (27) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعد الحد من المعالجات غير الضرورية. ويلاحظ من الجدول (27) أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.05)، وانحراف معياري (1.05) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب ان الشركة تستبعد كل العمليات التسويقية التي لا تضيف قيمة معينة للزبون ، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (60.96%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (4) فقد حصلت على اقل وسط حسابي اذ بلغ (2.59) بانحراف معياري (1.05) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (51.78%) من وجهة نظر افراد العينة وحصل السؤال على مستوى إجابة منخفض ، وهذا يدل على أن هذه الفقرة لم تكن بذات الوضوح قياسا بالفقرات الأخرى والخاصة بهذا البعد ، بمعنى ضعف تبني الشركة لهذه الفقرة.

ويتبين من الجدول أن بعد الحد من المعالجات غير الضرورية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (2.87) وانحرافاً معيارياً (1.16)، وبلغت شدة الاجابة له (57.47%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

الجدول (27) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الحد من المعالجات غير الضرورية (N=292)

| ت | العبرة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|---|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تسعى الشركة لاستبعاد العمليات التسويقية غير الضرورية . | 2.96 | 59.11% | 1.24 | معتدل |
| 2 | تتبنى الشركة نظام تدفق العملية الذي يسهم بانسيابية العمليات التسويقية . | 2.90 | 58.01% | 1.24 | معتدل |
| 3 | يتم استبعاد العمليات التسويقية كافة التي لا تضيف قيمة للزبون . | 3.05 | 60.96% | 1.05 | معتدل |
| 4 | تحرص الشركة على استبعاد الانشطة التي لا تضيف قيمة سوقية لها. | 2.59 | 51.78% | 1.05 | منخفض |
| | المعدل العام | 2.87 | 57.47% | 1.16 | معتدل |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من التحليل المذكور آنفاً أن الشركة تستبعد العمليات كافة التي لا تضيف قيمة للزبون ، من خلال استبعاد العمليات التسويقية غير الضرورية ، وانها تعمل على تسهيل انسيابية العمليات التسويقية . واخيراً يتطلب الامر الاهتمام بالفقرة الأخيرة التي تعنى بضرورة التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة سوقية لها.

6.1.2.3 : النقل

يبين الجدول (28) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعده النقل. ويلاحظ من الجدول (28) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.22)، وانحراف معياري (1.24) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب ان الشركة تمتلك منظومة نقل وتوزيع تمتاز بالكفاءة والمرونة ، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (64.38%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (2) فقد حصلت على اقل وسط حسابي اذ بلغ (2.71) بانحراف معياري (1.16) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (54.11%) من وجهة نظر افراد العينة ، وحصل السؤال على مستوى إجابة معتدل ، وهذا يدل على أن هذه الفقرة لم تكن بذات الوضوح قياسا بالفقرات الأخرى والخاصة بهذا البعد ، بمعنى ضعف توافر هذه الخاصية في شبكات التوزيع والنقل.

ويتبين من الجدول ان بعد النقل حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.97) وانحرافاً معيارياً (1.22)، وبلغت شدة الاجابة له (59.42%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

الجدول (28) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعده النقل (N=292)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|--|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تمتاز منظومة الامداد (النقل والتوزيع) التي تمتلكها الشركة بالكفاءة والمرونة . | 3.22 | 64.38% | 1.24 | معتدل |
| 2 | تتميز شبكات التوزيع والامداد في الشركة بالانتشار الجغرافي الواسع . | 2.71 | 54.11% | 1.16 | معتدل |
| 3 | تسعى الشركة لتحسين اداء منظومة النقل والامداد باستمرار . | تم حذف الفقرة | | | |
| 4 | تقوم الشركة بنقل المواد والتسهيلات الانتاجية من الشركة واليها بأحدث التقنيات والوسائط الحديثة. | 2.99 | 59.86% | 1.29 | معتدل |
| | المعدل العام | 2.97 | 59.42% | 1.22 | معتدل |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتبين من التحليل المذكور آنفاً أن الشركة تتمتع بمنظومة نقل وتوزيع كفوءة ومرونة ، وانها تعمل على تحسين هذه المنظومة بكل ما هو جديد من تقنيات حديثة ، ولكن يتطلب هذا زيادة الانتشار الجغرافي لهذه المنظومة لتغطي عموم البلاد.

7.1.2.3: الحد من المخرجات المعيبة

يبين الجدول (29) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعده الحد من المخرجات المعيبة. ويلاحظ من الجدول ((29) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.98)، وانحراف معياري (1.33) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب أن الشركة تعتمد نظام الأيزو في جودة منتوجاتها المقدمة للزبائن، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (59.59%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (4) فقد حصلت على اقل وسط حسابي اذ بلغ (2.49) بانحراف معياري (1.28) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (49.73%) من وجهة نظر افراد العينة ، وحصل السؤال على مستوى إجابة منخفض، وهذا يدل على أن هذه الفقرة لم تكن بذات الوضوح قياساً بالفقرات الأخرى والخاصة ببعده المخرجات المعيبة ، بمعنى ضعف توافر التقنيات العالمية للتقييس والسيطرة النوعية لدى الشركة.

ويتبين من الجدول ان بعد الحد من المخرجات المعيبة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.73) وانحرافاً معيارياً (1.25)، وبلغت شدة الاجابة له (54.54%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

الجدول (29) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعده الحد من المخرجات المعيبة (N=292)

| ت | العبرة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الإجابة | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة |
|---|---|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تعتمد الشركة نظام الأيزو في جودة منتوجاتها المقدمة للزبائن. | 2.98 | 59.59% | 1.33 | معتدل |
| 2 | تسعى الشركة الى ان تكون منتوجاتها المقدمة للزبائن قياسية وضمن المعايير العالمية . | 2.79 | 55.75% | 1.13 | معتدل |
| 3 | تتبنى الشركة مزيجاً تسويقياً يساهم في تخفيض نسب الانتاج المعيب . | 2.65 | 53.08% | 1.22 | معتدل |
| 4 | تخضع منتوجات الشركة الى التقييس والسيطرة النوعية ضمن التقنيات المتقدمة عالمياً . | 2.49 | 49.73% | 1.28 | منخفض |
| | المعدل العام | 2.73 | 54.54% | 1.25 | معتدل |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتبين من التحليل المذكور آنفاً أن الشركة تعتمد نظام الايزو الخاص بالجودة ، وتسعى لملاءمة منتوجاتها للمعايير العالمية ، ولكنها تعاني من ضعف في توافر التقنيات الحديثة والخاصة بالفحص والسيطرة النوعية .

8.1.2.3 : تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع

يبين الجدول (30) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعد تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع. ويلاحظ من الجدول (30) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.85)، وانحراف معياري (1.28) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب ان الشركة تعتمد سياسة تحفيز معلنة للعاملين، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (56.99%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (2) فقد حصلت على اقل وسط حسابي اذ بلغ (2.66) بانحراف معياري (1.29) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (53.22%) من وجهة نظر افراد العينة ، وحصل السؤال على مستوى إجابة معتدل ، وهذا يدل على أن هذه الفقرة لم تكن ذات وضوح قياسا بالفقرات الأخرى والخاصة ببعد تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع ، بمعنى ضعف تبني الشركة لسياسة دراسة المقترحات والافكار كافة المقدمة من قبل العاملين. ويتبين من الجدول ان بعد تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.75) وانحرافاً معيارياً (1.28)، وبلغت شدة الاجابة له (55.10%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

الجدول (30) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع (N=292)

| ت | العبرة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|--------------|--|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تتبنى الشركة استراتيجية تحفيز معلنة لتحفيز العاملين المبدعين . | 2.85 | 56.99% | 1.28 | معتدل |
| 2 | تتبنى الشركة سياسة دراسة المقترحات والافكار كافة المقدمة من قبل العاملين . | 2.66 | 53.22% | 1.29 | معتدل |
| 3 | توظف الشركة قدرات العاملين الابداعية في تطوير وتصميم مزيجها التسويقي . | 2.75 | 55.10% | 1.28 | معتدل |
| 4 | تنفذ الشركة برامج تدريب وتأهيل مكثفة لتطوير مهارات العاملين . | | | | |
| المعدل العام | | 2.75 | 55.10% | 1.28 | معتدل |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من التحليل المذكور آنفاً أن الشركة تعتمد نظام تحفيز معن لجميع العاملين ، كما انها يجب ان تشجع العاملين على طرح الأفكار والمقترحات .

9.1.2.3 : التحسين المستمر للأنشطة التسويقية

يبين الجدول (31) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعده التحسين المستمر للأنشطة التسويقية. ويلاحظ من الجدول (31) أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.81)، وانحراف معياري (1.30) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب ان الشركة تهتم كثيراً بأراء الزبائن وملاحظاتهم، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (56.16%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (4) فقد حصلت على اقل وسط حسابي اذ بلغ (2.34) بانحراف معياري (1.27) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (46.85%) من وجهة نظر افراد العينة ، وحصل السؤال على مستوى إجابة منخفض ، وهذا يدل على أن هذه الفقرة لم تكن ذات وضوح قياسا بالفقرات الأخرى والخاصة ببعده التحسين المستمر ، بمعنى ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات في المزيج التسويقي لدى الشركة . ويتبين من الجدول ان بعد التحسين المستمر للأنشطة التسويقية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.64) وانحرافاً معيارياً (1.28)، وبلغت شدة الاجابة له (52.84%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

الجدول (31) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعده التحسين المستمر للأنشطة التسويقية (N=292)

| ت | العبرة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|--|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تتبنى ادارة الشركة منهجية وخططاً واضحة لإدارة التغيير في نشاطات القيمة المضافة وعلى وجه التحديد النشاطات التسويقية . | 2.62 | 52.47% | 1.21 | معتدل |
| 2 | تستمع ادارة الشركة بعناية لأصوات الزبائن الحاليين والمرتبين كافة . | 2.81 | 56.16% | 1.30 | معتدل |
| 3 | تتبنى ادارة الشركة استراتيجيات العمل الفرقي والتعاوني في ادارة عمليات التحسين المستمر للأنشطة التسويقية . | 2.79 | 55.89% | 1.27 | معتدل |

| | | | | | |
|-------|------|--------|------|--|---|
| منخفض | 1.27 | 46.85% | 2.34 | توظف الشركة تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات التسويق في المجالات كافة (المنتوج ، التوزيع ، الترويج ، التسعير) . | 4 |
| معتدل | 1.28 | 52.84% | 2.64 | المعدل العام | |
| معتدل | 1.26 | 57.32% | 2.87 | التسويق الرشيق | |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتبين من التحليل المذكور آنفا أن الشركة تهتم كثيرا بالزبائن ، وانها تتبنى أسلوب العمل الفرقي لإنجاز اعمالها ، وتتعامل مع التغيير في مجال النشاطات التسويقية وتعد الخطط اللازمة لإدارته ، ولكن ما يسجل كنقطة ضعف هنا أن الشركة لا توظف تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أداء اعمالها التسويقية .

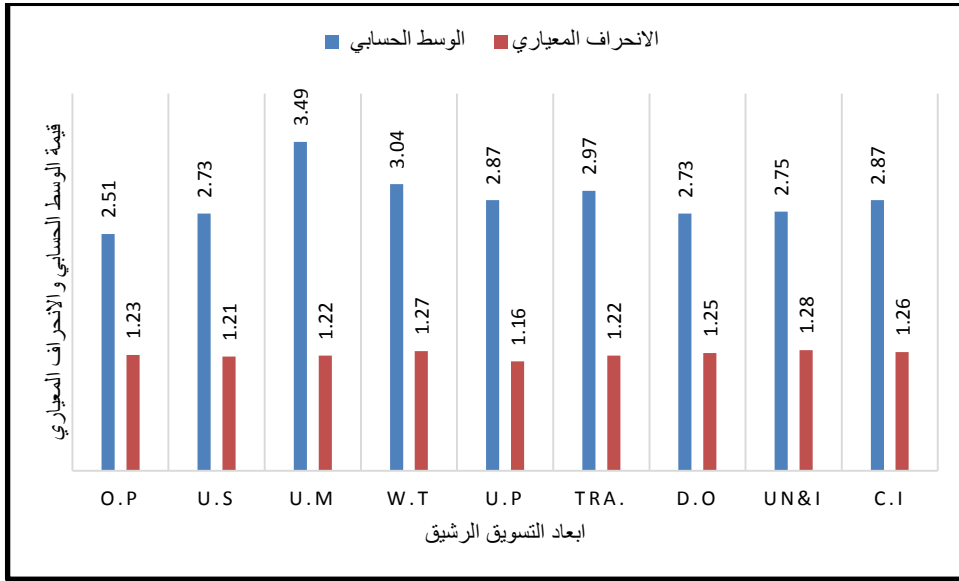
وبشكل عام حقق متغير التسويق الرشيق وسطا حسابيا موزونا بلغ (2.87) بانحراف معياري بلغ (1.26) وشدة إجابة بلغت (57.32%). ويوضح الجدول (32) ذلك .

الجدول (32) الاوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل التسويق الرشيق (N=292)

| ت | المتغير الفرعي | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|----|--------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | الحد من الانتاج المفرط | 2.51 | 50.19% | 1.23 | منخفض |
| 2 | الحد من المخزونات غير الضرورية | 2.73 | 54.64% | 1.21 | معتدل |
| 3 | الحد من الحركات غير الضرورية | 3.49 | 69.90% | 1.22 | مرتفع |
| 4 | التقليل من وقت الانتظار | 3.04 | 60.72% | 1.27 | معتدل |
| 5 | الحد من المعالجات غير الضرورية | 2.87 | 57.47% | 1.16 | معتدل |
| 6 | النقل | 2.97 | 59.42% | 1.22 | معتدل |
| 7 | الحد من المخرجات المعيبة | 2.73 | 54.54% | 1.25 | معتدل |
| 8 | تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع | 2.75 | 55.10% | 1.28 | معتدل |
| 9 | التحسين المستمر للأنشطة التسويقية | 2.94 | 52.84% | 1.28 | معتدل |
| 10 | المعدل العام للتسويق الرشيق | 2.87 | 57.32% | 1.26 | معتدل |

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية .

مما يعني ان تواجد هذا المتغير في الشركة المبحوثة كان بمستوى معتدل. ويبين الشكل ادناه مقارنة بين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الابعاد الخاصة بمتغير التسويق الرشيق .



الشكل (17) المقارنة بين ابعاد التسويق الرشيق
المصدر: من اعداد الباحث .

يلاحظ وبشكل عام أن أعلى الأوساط الحسابية كان من نصيب البعد (الحد من الحركات غير الضرورية) وبقية بلغت (3.49)، فيما كان أقل الأوساط الحسابية من نصيب البعد (الحد من الإنتاج المفرط) وبقية بلغت (2.51). ومن حيث اتساق إجابات أفراد العينة حول الأبعاد المذكورة، كان أكثر الأبعاد اتساقاً بعد (الحد من المعالجة غير الضرورية) وبقية انحراف معياري بلغت (1.16)، أما أكثر الأبعاد تشتتاً من حيث إجابات أفراد العينة فكان بعد (تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.28).

2.2.3: عمليات الاستراتيجيات الخضراء .

1.2.2.3 : الاستراتيجية الخضراء الدفاعية

يبين الجدول (33) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعد الاستراتيجية الخضراء الدفاعية. ويلاحظ من الجدول (33) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.89)، وبانحراف معياري (1.37) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب ان الشركة لديها بعض الممارسات الخاصة بتخضير طرائق انتاجها وتسويق منتوجاتها، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (57.88%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (4) فقد حصلت على اقل وسط حسابي اذ بلغ (2.48) بانحراف معياري (1.29) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (49.52%) من وجهة نظر افراد العينة، وحصل السؤال على مستوى إجابة منخفض، وهذا يدل على أن هذه الفقرة لم تكن ذات وضوح قياسا بالفقرات الأخرى والخاصة ببعد الاستراتيجية الخضراء الدفاعية، مما يعني ان الشركة لم تُضمّن الأنشطة الخضراء ضمن رؤيتها المستقبلية . ويتبين من الجدول ان بعد

الاستراتيجية الخضراء الدفاعية حققت وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.62) وانحرافاً معيارياً (1.25)، وبلغت شدة الإجابة له (52.31%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

الجدول (33) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الاستراتيجية الخضراء الدفاعية (N=292)

| ت | العبرة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الإجابة | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة |
|---|---|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تتبنى الشركة بعض الممارسات الأولية لتخضير نشاطات الإنتاج والتسويق لسلعها وخدماتها . | 2.89 | 57.88% | 1.37 | معتدل |
| 2 | تسعى الشركة لبناء مركز تنافسي متميز لمنتجاتها امام المنتجات المنافسة . | 2.52 | 50.34% | 1.12 | منخفض |
| 3 | تعمل الادارة على تحسين صورة الشركة في ذهنية الزبائن والمستفيدين من خدماتها . | 2.58 | 51.51% | 1.17 | منخفض |
| 4 | توثق الشركة النشاطات والممارسات الخضراء في رؤيتها وخططها المستقبلية . | 2.48 | 49.52% | 1.29 | منخفض |
| | المعدل العام | 2.62 | 52.31% | 1.25 | معتدل |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية .

بشكل عام يتبين من النتائج المذكورة آنفاً أن العاملين في الشركة يدركون ان الإدارة العليا تتبنى بعض الممارسات الأولية لتخضير بعض أنشطة الإنتاج والتسويق وتحويلها الى أنشطة خضراء صديقة للبيئة ، وهي بذلك تهدف الى تحسين صورتها الذهنية لدى الزبائن ، وبالتالي تعزيز موضعها التنافسي تجاه الشركات الأخرى ، وبالرغم من ذلك يلاحظ من التحليل المذكور آنفاً ان الشركة تفتقد الى التوجه نحو التسويق الأخضر مستقبلاً .

2.2.2.3 : الاستراتيجية المائلة للخضرة

يبين الجدول (34) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعد الاستراتيجية المائلة للخضرة. ويلاحظ من الجدول (34) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.70)، وبانحراف معياري (1.29) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان الشركة تولي اهتماماً لأنشطة البحث والتطوير لتحسين كفاءة استغلال الموارد، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (53.90%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (4) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.35) بانحراف معياري (1.16) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (47.05%) من وجهة نظر افراد العينة مما يدل على ضعف تبني هذه الفقرة من قبل إدارة الشركة

ويتبين من الجدول ان بعد الاستراتيجية المائلة للخضرة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.57) وانحرافاً معيارياً (1.22)، وبلغت شدة الاجابة له (51.47%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (معتدل).

الجدول (34) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الاستراتيجية المائلة للخضرة (N=292)

| ت | العبرة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|---|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تولي الشركة اهتماماً كبيراً بنشاطات البحث والتطوير لتحسين كفاءة استغلال الموارد . | 2.70 | 53.90% | 1.29 | معتدل |
| 2 | تهتم الشركة بتخفيض التكاليف من خلال الأنشطة الصديقة للبيئة . | 2.68 | 53.70% | 1.17 | معتدل |
| 3 | تتبنى الشركة النشاطات والممارسات الخضراء ذات الصلة بتحقيق المزايا التنافسية | 2.56 | 51.23% | 1.20 | ضعيف |
| 4 | تبحث ادارة الشركة عن حلول وقائية على المدى الطويل . | 2.35 | 47.05% | 1.16 | ضعيف |
| | المعدل العام | 2.57 | 51.47% | 1.22 | معتدل |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من النتائج المذكورة آنفاً أن الشركة تهتم بأنشطة البحث والتطوير لديها في سبيل تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. وتهتم بتخفيض التكاليف ، ولكن هناك ضعفاً واضحاً في تبني الشركة للأنشطة التسويقية الخضراء ذات الصلة بتحقيق المزايا التنافسية . كما ويتطلب الامر من الشركة الانتقال من الحلول الآتية الى اعتماد مبدأ التخطيط طويل الأمد للتحويل نحو الأنشطة الخضراء.

3.2.2.3 : الاستراتيجية الخضراء المظلمة

يبين الجدول (35) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعد الاستراتيجية الخضراء المظلمة. ويلاحظ من الجدول (35) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.91)، وانحراف معياري (1.27) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب أن الشركة تولي اهتماماً لتحقيق القيمة المضافة للزبائن ورضاهم وتعددها من اهدافها وأولوياتها ، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (58.29%) من وجهة نظر افراد العينة .أما الفقرة (4) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.39) بانحراف معياري (1.24) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (47.81%) من وجهة نظر افراد العينة مما يدل على ضعف في تخطيط الشركة لدمج وتكامل ثقافة الانتاج والتسويق الاخضر ليكونا جزءاً من الممارسات اليومية للعاملين .



ويتبين من الجدول ان بعد الاستراتيجية الخضراء المظللة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.58) وانحرافاً معيارياً (1.23)، وبلغت شدة الاجابة له (51.61%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (منخفض).

الجدول (35) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الاستراتيجية الخضراء المظللة (N=292)

| ت | العبرة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|--|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | يعد تحقيق القيمة المضافة للزبائن ورضاهم من اهداف واولويات الشركة . | 2.91 | 58.29% | 1.27 | معتدل |
| 2 | تنظر ادارة الشركة الى الممارسات والنشاطات الخضراء في المزيج التسويقي بانها فرص للإبداع. | 2.57 | 51.37% | 1.15 | منخفض |
| 3 | تمارس الشركة النشاطات الخضراء التي تدعم قدرتها على البقاء والمنافسة في الامد الطويل. | 2.45 | 48.97% | 1.20 | منخفض |
| 4 | تخطط الشركة لدمج وتكامل ثقافة التسويق والانتاج الاخضر ليكون جزءا من الممارسات اليومية للعاملين . | 2.39 | 47.81% | 1.24 | منخفض |
| | المعدل العام | 2.58 | 51.61% | 1.23 | منخفض |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من النتائج المذكورة أنفاً أن من اهداف واولويات الشركة هو تحقيق قيمة مضافة للزبائن ورضاهم ، فضلاً عن أن هناك ضعفاً واضحاً لدى الشركة في تحقيق فرص للإبداع من خلال الأنشطة التسويقية الخضراء . ولكن يتطلب الامر من الشركة السعي لتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة بغية تحقيق أداء متفوق ومستدام.

4.2.2.3 : الاستراتيجية شديدة الخضرة

يبين الجدول (36) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها فيما يخص الاستراتيجية شديدة الخضرة. ويلاحظ من الجدول (36) أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.00)، وبانحراف معياري (1.26) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب أن الشركة تولي اهتماماً لتطبيق النشاطات الخضراء في مجالات العمل المختلفة، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (60.07%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (4) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.49) بانحراف معياري (1.23) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (49.73%) من وجهة نظر أفراد العينة مما يدل على ضعف التركيز من قبل إدارة الشركة على تبني إدارة الجودة البيئية الشاملة . ويتبين من الجدول ان بعد الاستراتيجية شديدة الخضرة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ

(2.79) وانحرافاً معيارياً (1.22)، وبلغت شدة الإجابة له (55.77%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

الجدول (36) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الاستراتيجية شديدة الخضرة (N=292)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الإجابة | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة |
|---|---|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | فلسفة المسؤولية الاجتماعية للشركة جزء لا يتجزأ من هوية الشركة وغرضها من التصنيع الى التسويق | 2.81 | 56.23% | 1.21 | معتدل |
| 2 | تطبق الشركة التصاميم الخضراء في مجالات العمل المختلفة . | 3.00 | 60.07% | 1.26 | معتدل |
| 3 | تميز الشركة نفسها عن المنافسين من خلال التركيز على دمج الأنشطة البيئية ضمن اعمالها . | 2.85 | 57.05% | 1.14 | معتدل |
| 4 | تركز ادارة الشركة على ادارة الجودة البيئية الشاملة والتصنيع لأجل البيئة والتسعير . | 2.49 | 49.73% | 1.23 | منخفض |
| | المعدل العام | 2.79 | 55.77% | 1.22 | معتدل |
| | الاستراتيجيات التسويقية الخضراء | 2.64 | 52.79% | 1.23 | معتدل |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية.

من التحليل المذكور آنفاً نلاحظ ان افراد العينة يشيرون إلى ان الشركة تسعى للوصول الى تطبيق التصاميم الخضراء في مختلف مجالات العمل ، وانها تسعى الى التفوق على المنافسين من خلال دمج الأنشطة البيئية ضمن اعمالها ، كما ان اهتمام الشركة ينصب على تحقيق المسؤولية الاجتماعية . ويتطلب من الشركة الاهتمام بموضوع إدارة الجودة البيئية الشاملة من اجل تحقيق التفوق التنافسي.

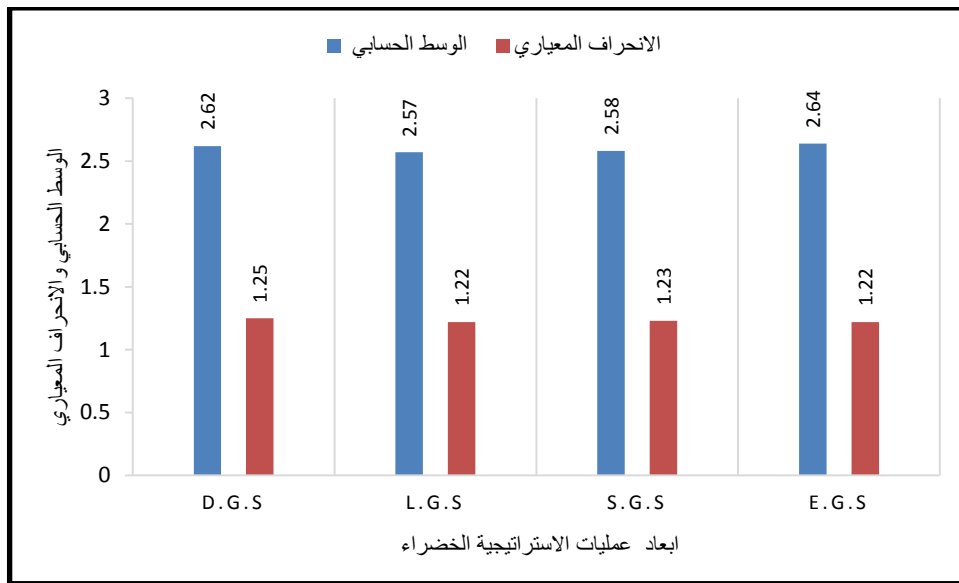
وبشكل عام حقق متغير عمليات الاستراتيجيات الخضراء وسطا حسابيا موزونا بلغ (2.64) بانحراف معياري بلغ (1.23) وشدة إجابة بلغت (57.79%). ويوضح الجدول (37) ذلك .

الجدول (37) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة للأبعاد الفرعية للمتغير الوسيط عمليات الاستراتيجية الخضراء (N:292)

| ت | المتغير الفرعي | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|---|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | الاستراتيجية الخضراء الدفاعية | 2.62 | 52.31% | 1.25 | معتدل |
| 2 | الاستراتيجية المائلة للخضرة | 2.57 | 51.47% | 1.22 | معتدل |
| | الاستراتيجية الخضراء المظلمة | 2.58 | 51.61% | 1.23 | منخفض |
| 4 | الاستراتيجية شديدة الخضرة | 2.79 | 55.77% | 1.22 | معتدل |
| 5 | المعدل العام لعمليات الاستراتيجية الخضراء | 2.64 | 52.79% | 1.23 | معتدل |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

مما يعني ان وجود هذا المتغير في الشركة المبحوثة كان بمستوى معتدل. ويبين الشكل ادناه مقارنة بين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد الخاصة بمتغير عمليات الاستراتيجية الخضراء :



الشكل (18) المقارنة بين ابعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء المصدر: من اعداد الباحث

يلاحظ وبشكل عام ان اعلى الأوساط الحسابية كان من نصيب البعد (الاستراتيجية شديدة الخضرة) وبقيمة بلغت (2.64)، فيما كان اقل الأوساط الحسابية من نصيب البعد (الاستراتيجية المائلة للخضرة) وبقيمة بلغت (2.57). ومن حيث اتساق إجابات افراد العينة حول الأبعاد المذكورة ، كان اكثر الأبعاد اتساقا بعدي (الاستراتيجية المائلة للخضرة والاسراتيجية شديدة الخضرة) وبقيمة انحراف معياري بلغت (1.22)، اما اكثر الأبعاد تشتتتا من حيث إجابات افراد العينة فكان بعد (الاستراتيجية الخضراء الدفاعية) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.25).

3.2.3 : الأداء التسويقي المستدام

1.3.2.3 : الأداء الاقتصادي المستدام

يبين الجدول (38) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعء الأداء الاقتصادي المستدام. ويلاحظ من الجدول (38) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.96)، وانحراف معياري (1.36) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، ومعنى ذلك أن عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب أن الشركة حسنت من ربحيتها خلال السنوات الخمس الأخيرة، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (59.11%) من وجهة نظر افراد العينة، أما الفقرة (2) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.62) بانحراف معياري (1.15) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (52.47%) من وجهة نظر افراد العينة، وهذا يدل على انه ما يزال هناك ضعف في الأداء المالي والتنافسي ينبغي الاهتمام به.

ويتبين من الجدول ان بعد الأداء الاقتصادي المستدام حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.75) وانحرافاً معيارياً (1.24)، وبلغت شدة الاجابة له (55.09%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

الجدول (38) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء الأداء الاقتصادي المستدام (N=292)

| ت | العبرة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|--|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تمكنت الشركة في السنوات الخمس الاخيرة من تحسين ادائها الكلي في مجال الربحية. | 2.96 | 59.11% | 1.36 | معتدل |
| 2 | حققت الشركات في السنوات الخمس الاخيرة تحسناً في مركزها المالي والتنافسي . | 2.62 | 52.47% | 1.15 | معتدل |
| 3 | هناك نمو واضح للمبيعات السنوية للشركة في السنوات الخمس الاخيرة . | 2.81 | 56.16% | 1.29 | معتدل |
| 4 | حققت الشركة تحسناً مهماً في مؤشرات الانتاجية الكلية في السنوات الخمس الاخيرة . | 2.63 | 52.60% | 1.13 | معتدل |
| | المعدل العام | 2.75 | 55.09% | 1.24 | معتدل |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من النتائج المذكورة آنفاً أن الشركة وبشكل عام تمكنت من تحسين أدائها في مجال الربحية ، وهذا يعود بالدرجة الأولى الى تحسين مبيعاتها وتحسين مؤشرات الانتاجية. ولكن الشركة مازالت تعاني من ضعف في الموقف المالي والتنافسي.

2.3.2.3 : الأداء الاجتماعي المستدام

يبين الجدول (39) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لبعده الأداء الاجتماعي المستدام . ويلاحظ من الجدول (39) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.95)، وانحراف معياري (1.19) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب أن الشركة تولي أهمية كبيرة لضمان السلامة المهنية للعاملين، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (58.90%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (2) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2,63) بانحراف معياري (1.16) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (52.67%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، وهذا يدل على ضعف اهتمام الشركة بتنفيذ البرامج الصحية قياسا بباقي الفقرات الاخرى.

ويتبين من الجدول ان بعد الأداء الاجتماعي المستدام حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.73) وانحرافاً معيارياً (1.22)، وبلغت شدة الاجابة له (54.50%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

الجدول (39) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعده الأداء الاجتماعي المستدام (N=292)

| ت | العبارة | الوسط الحساب الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة |
|---|--|----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تمتلك الشركة منظومة سلامة للحفاظ على السلامة المهنية للعاملين . | 2.95 | 58.90% | 1.19 | معتدل |
| 2 | تنفذ الشركة برامج صحية مكثفة لاختبار صحة العاملين ومتابعة مسببات الحوادث الصناعية بدقة. | 2.63 | 52.67% | 1.16 | معتدل |
| 3 | تتبنى الشركة أنظمة رقابة متطورة للتحقق من خطورة المدخلات والمخرجات وعمليات الانتاج والمعالجة . | 2.67 | 53.42% | 1.24 | معتدل |
| 4 | تسهم الشركة في دعم النشاطات كافة والاستثمارات ذات الطابع الاجتماعي والمنفعة العامة للمجتمع. | 2.65 | 53.01% | 1.26 | معتدل |
| | المعدل العام | 2.73 | 54.50% | 1.22 | معتدل |

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية .



يلاحظ من التحليل السابق ان الشركة تمتلك منظومة سلامة للحفاظ على السلامة المهنية للعاملين ، وانها تراقب مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها بهدف التحقق من سلامتها ، كما انها تشارك في النشاطات الاجتماعية الداعمة للمجتمع. ولكن يلاحظ ضعف اهتمام الشركة بالجانب الصحي للعاملين ومتابعة مسببات الحوادث الصناعية.

3.3.2.3 : الأداء البيئي المستدام

يبين الجدول (40) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدتها لبعدها الأداء البيئي المستدام. ويلاحظ من الجدول (40) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.52)، وانحراف معياري (1.23) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب أن الشركة تسعى للحفاظ على التنوع البيئي والاحيائي في أماكن عملها ولكن بدرجة منخفضة، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (50.48%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (4) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.30) بانحراف معياري (1.26) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (46.03%) من وجهة نظر أفراد العينة ، مما يعني ضعف اهتمام الشركة بهذا الجانب. وهو أن الشركة تبحث باستمرار عن مصادر الطاقة البديلة والصديقة للبيئة .

ويتبين من الجدول ان بعد الأداء البيئي المستدام حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.38) وانحرافاً معيارياً (1.24)، وبلغت شدة الاجابة (47.60%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (منخفض).

الجدول (40) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعدها الأداء البيئي المستدام (N=292)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|---|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | تمارس الشركة النشاطات الاستباقية للحفاظ على التنوع البيئي والاحيائي في البيئة المحيطة بأماكن عملها. | 2.52 | 50.48% | 1.23 | منخفض |
| 2 | تتبنى الشركة خطاً وبرامج عمل موثقة لحماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث بسبب أنشطة الشركة في مجال الانتاج والتوزيع | 2.32 | 46.30% | 1.21 | منخفض |
| 3 | تعمل ادارة الشركة والعاملين على تقليل مخلفات الانتاج والفاقد . | حذفت من التحليل | | | |
| 4 | تبحث الشركة باستمرار عن مصادر الطاقة البديلة والصديقة للبيئة . | 2.30 | 46.03% | 1.26 | منخفض |
| | المعدل العام | 2.38 | 47.60% | 1.24 | منخفض |
| | الأداء التسويقي المستدام | 2.64 | 52.83% | 1.24 | معتدل |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية .



يتبين من النتائج المذكورة آنفاً أن الشركة وبشكل عام تعاني من ضعف في الاهتمام بالجانب البيئي الامر الذي انعكس على مستوى ادراك افراد العينة لإجراءات الشركة لمراعاة هذا الجانب.

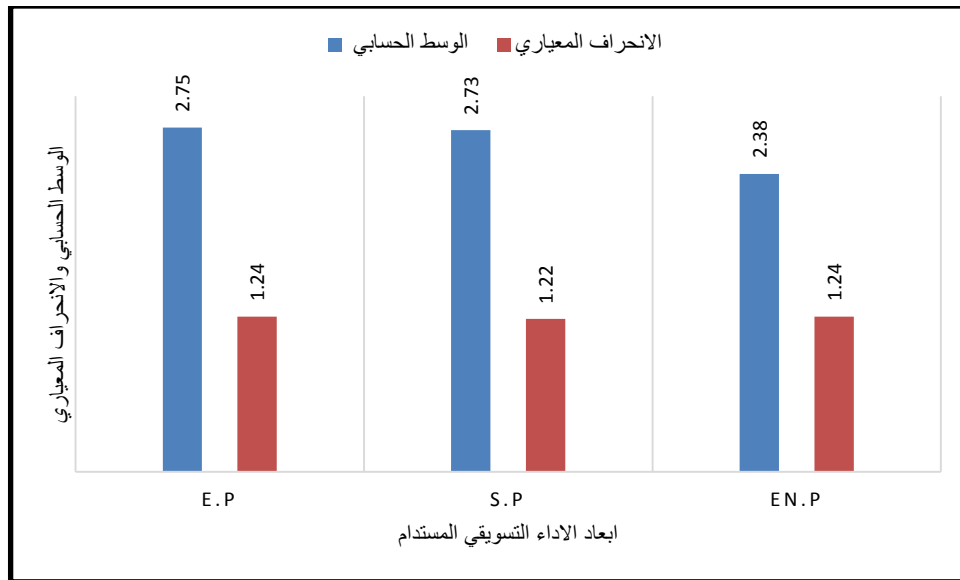
ومما ينبغي الإشارة إليه هو أن الأبعاد الثلاثة المذكورة آنفاً شكلت متغير الأداء التسويقي المستدام، ولقد بلغ الوسط الحسابي الموزون له (2,64)، بانحراف معياري (1,24)، وشدة الاجابة بلغت (52.83%). وهذا يدل على ان الشركة تهتم وبشكل معتدل بالأداء التسويقي المستدام . ويوضح الجدول (41) ذلك .

الجدول (41) الاوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة للأبعاد الفرعية للمتغير التابع الاداء التسويقي المستدام (N:292)

| ت | المتغير الفرعي | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابة | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|---------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1 | الاداء الاقتصادي المستدام | 2.75 | 55.09% | 1.24 | معتدل |
| 2 | الاداء الاجتماعي المستدام | 2.73 | 54.50% | 1.22 | معتدل |
| 3 | الاداء البيئي المستدام | 2.38 | 47.60% | 1.24 | منخفض |
| 4 | المعدل العام للأداء التسويقي المستدام | 2.64 | 52.83% | 1.24 | معتدل |

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية

ويبين الشكل ادناه مقارنة بين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد الخاصة بالأداء التسويقي المستدام



الشكل (19) المقارنة بين ابعاد الاداء التسويقي المستدام

المصدر : من اعداد الباحث .



يلاحظ وبشكل عام ان اعلى الأوساط الحسابية كان من نصيب البعد (الأداء الاقتصادي المستدام) وبقيمة بلغت (2.75)، فيما كان اقل الأوساط الحسابية من نصيب البعد (الأداء البيئي المستدام) وبقيمة بلغت (2.38). ومن حيث اتساق إجابات افراد العينة حول الابعاد المذكورة ، كان اكثر الابعاد اتساقا بعد (الأداء الاجتماعي المستدام) وبقيمة انحراف معياري بلغت (1.22)، اما اكثر الابعاد تشتتا من حيث إجابات افراد العينة فكانا بعدي (الأداء الاقتصادي المستدام والأداء البيئي المستدام) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.24).

3.3: المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد :

بهدف اختبار فرضيات الارتباط المنبثقة عن الدراسة أستخدم الباحث مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط Spearman) ، ومعامل الارتباط المتعدد ، ومعامل الارتباط الجزئي . ولقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات الدراسة في الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة ، أما اختبار الفرضية الرابعة فقد تم اختبارها من خلال استخدام معامل الارتباط المتعدد ، اما الفرضية الخامسة فتم اختبارها بمعامل الارتباط الجزئي .

1.3.3: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

- اختبار فرضيات الارتباط البسيط :

أولاً- الفرضية الأولى : وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الرشيق بأبعاده والأداء التسويقي المستدام بأبعاده).

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

يظهر الجدول (42) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Spearman) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فأن الجدول (42) يشير أيضاً إلى حجم العينة (292) ونوع الاختبار (-2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فأن هذا يعني أن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان ذلك يعني أن

الارتباط معنوي عند مستوى (1%) . ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكما يأتي :

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

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

3- علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (0.5 الى 1).

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (42) الذي اختبر الفرضية الأولى أن هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.709 ، 0.616 ، 0.408 ، 0.641، 0.504، 0.654 ، 0.664، 0.417، 0.606)، أما معامل ارتباط التسويق الرشيق مع الأداء التسويقي المستدام فقد بلغت قيمته (0.759)، وتدل النتائج المذكورة آنفاً على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الأولى ، وهذا يدل على أن الشركة يمكن لها ان تحقق الأداء التسويقي المستدام من خلال اهتمامها بالتسويق الرشيق .

وعلى مستوى الابعاد كانت كل علاقات الارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) وكانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد الحد من الانتاج المفرط من متغير التسويق الرشيق ، وبعد الاداء البيئي من متغير الأداء التسويقي المستدام ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.705) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen) المذكورة آنفاً. فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد الحد من الحركات غير الضرورية من متغير التسويق الرشيق، وبعد الأداء الاقتصادي المستدام من متغير الأداء التسويقي المستدام ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.265) وتعد علاقة ارتباط منخفضة القوة بضوء القاعدة المذكورة آنفاً.

الجدول (42) مصفوفة معاملات الارتباط بين التسويق الرشيق بأبعاده، والأداء التسويقي المستدام بأبعاده

| التسويق الرشيق | التحسين المستمر | المهارات غير المستقلة | المخرجات المعيبة | النقل | المعالجات غير الضرورية | التقليل من وقت الانتظار | الحركات غير الضرورية | المخزونات غير الضرورية | الانتاج المفرط | | |
|----------------|-----------------|-----------------------|------------------|--------|------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| .650** | .506** | .337** | .565** | .651** | .460** | .559** | .265** | .544** | .594** | Spearman Correlation | الاداء الاقتصادي المستدام |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | |
| .616** | .501** | .322** | .551** | .469** | .374** | .529** | .378** | .518** | .567** | Spearman Correlation | الاداء الاجتماعي المستدام |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | |
| .724** | .582** | .448** | .621** | .584** | .488** | .584** | .441** | .538** | .705** | Spearman Correlation | الاداء |

| | | | | | | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------|--------------------------------|
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | البيئي المستدام |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | |
| .759** | .606** | .417** | .664** | .654** | .504** | .641** | .408** | .616** | .709** | Spearman Correlation | الإداء التسويقي المستدام |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانيا - الفرضية الثانية: وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الرشيق بأبعاده وعمليات الاستراتيجية الخضراء بأبعادها).

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (43) الذي اختبر الفرضية الثانية أن هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر أو تساوي 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد التسويق الرشيق والاستراتيجيات التسويقية الخضراء إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.766، 0.640، 0.545، 0.640، 0.577، 0.664، 0.726، 0.574، 0.639)، أما قيمة معامل ارتباط التسويق الرشيق مع عمليات الاستراتيجية الخضراء فقد بلغت قيمته (0.834)، وتدل النتائج المذكورة آنفاً على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الثانية، وهذا يدل على أن الشركة يمكن لها الاستفادة من التسويق الرشيق لتحسين أداء الاستراتيجيات الخضراء لديها. وعلى مستوى الأبعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد الحد من الانتاج المفرط وبعد الاستراتيجية المائلة للخضرة، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.724) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen) المذكورة آنفاً. فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد الحد من الحركات غير الضرورية وبعد الاستراتيجية الخضراء الدفاعية، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.416) وتعد علاقة ارتباط متوسطة القوة بضوء القاعدة المذكورة آنفاً.

الجدول (43) مصفوفة معاملات الارتباط بين التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء

| التسويق الرشيق | التحسين المستمر | المهارات غير المستغلة | المخرجات المعيبة | النقل | المعالجات غير الضرورية | التقليل من وقت الانتظار | الحركات غير الضرورية | المخزونات غير الضرورية | الانتاج المفرط | | |
|-------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------|--------|------------------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| .714** | .564** | .460** | .611** | .618** | .515** | .565** | .416** | .552** | .637** | Spearman Correlation | الاستراتيجية الخضراء الدفاعية |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | |
| .746** | .554** | .491** | .616** | .618** | .532** | .604** | .454** | .567** | .724** | Spearman Correlation | الاستراتيجية المائلة للخضرة |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |

| | | | | | | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------|-----------------------------------|
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | الاستراتيجية الخضراء المظلة |
| .708** | .549** | .487** | .632** | .534** | .483** | .571** | .469** | .534** | .630** | Spearman Correlation | |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | الاستراتيجية شديدة الخضرة |
| .679** | .511** | .529** | .622** | .490** | .433** | .433** | .532** | .533** | .625** | Spearman Correlation | |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | عمليات الاستراتيجية الخضراء |
| .834** | .639** | .574** | .726** | .664** | .577** | .640** | .545** | .640** | .766** | Spearman Correlation | |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثاً - الفرضية الثالثة : وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات الاستراتيجية الخضراء والأداء التسويقي المستدام).

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (44) الذي أختبر الفرضية الثالثة أن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء والأداء التسويقي المستدام، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط (0.723، 0.730، 0.594، 0.562) على التوالي ، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين عمليات الاستراتيجية الخضراء والأداء التسويقي المستدام (0.767) . وتدل النتائج المذكورة في الجدول (44) على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الثالثة ، وهذا يدل على أنه يمكن تعزيز الأداء التسويقي المستدام من خلال تعزيز عمليات الاستراتيجية الخضراء.

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد الاستراتيجية المائلة للخضرة وبعد الأداء البيئي المستدام إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.701) ، وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen) المذكورة آنفاً. فيما كانت أضعف علاقة ارتباط بين بعد الاستراتيجية شديدة الخضرة وبعد الأداء الاقتصادي

المستدام ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.429) وتعد علاقة ارتباط متوسطة القوة بضوء القاعدة المذكورة آنفاً.

الجدول (44) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء بأبعادها ومتغير الأداء التسويقي المستدام بإبعاده

| عمليات الاستراتيجية الخضراء | الاستراتيجية شديدة الخضرة | الاستراتيجية الخضراء المظلمة | الاستراتيجية المائلة للخضرة | الاستراتيجية الخضراء الدفاعية | | |
|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------|
| .627** | .429** | .486** | .585** | .628** | Spearman Correlation | الاداء الاقتصادي |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | المستدام |
| .651** | .465** | .477** | .629** | .640** | Spearman Correlation | الاداء الاجتماعي |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | المستدام |
| .733** | .594** | .605** | .701** | .602** | Spearman Correlation | الاداء البيئي |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | المستدام |
| .767** | .562** | .594** | .730** | .723** | Spearman Correlation | الاداء التسويقي |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 292 | 292 | 292 | 292 | 292 | N | المستدام |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الكرونية.

رابعا - الفرضية الرابعة: وتنص على انه (لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين كل من التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء والأداء التسويقي المستدام) .

حتى يتم اختبار الفرضية المذكورة آنفاً استخدم الباحث معامل الارتباط المتعدد (Multiple Correlation) وحسب الصيغة الآتية :

$$R = \sqrt{\frac{r_{yx_1}^2 + r_{yx_2}^2 - 2r_{yx_1} \cdot r_{yx_2} \cdot r_{x_1x_2}}{1 - r_{x_1x_2}^2}}$$

أذ ان (X1) ترمز الى التسويق الرشيق، اما (X2) فترمز الى عمليات الاستراتيجية الخضراء ، اما (y) فترمز الى المتغير التابع الأداء التسويقي المستدام، وفيما يأتي توضيح للرموز الواردة في المعادلة :-

1- r^2_{yx1} = مربع علاقة الارتباط بين التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام ، الذي يساوي هنا (0.58).

2- R^2_{yx2} = مربع علاقة الارتباط بين عمليات الاستراتيجية الخضراء والأداء التسويقي المستدام ، الذي يساوي هنا (0.59).

3- بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين كل من التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء التي يمثلها الرمز R_{X1X2} (0.384) .

4- بتطبيق الصيغة المذكورة آنفاً نجد ان قيمة معامل الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة الثلاثة (0.80)، ولقد كانت هذه القيمة معنوية بمستوى (1%)، عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) بالنسبة للفرضية الرابعة ، وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين كل من التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء والأداء التسويقي المستدام.

خامسا - الفرضية الخامسة : وتنص على انه (لا تسهم عمليات الاستراتيجية الخضراء في زيادة قوة العلاقة بين التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام) .

استخدم الباحث في سبيل اختبار الفرضية المذكورة آنفاً معامل الارتباط الجزئي (Partial Correlation)، من خلال قياس قوة العلاقة بين التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام بعد استبعاد متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء ، وكانت النتيجة مثلما مبين في الجدول (45) الآتي :

الجدول (45) قيمة علاقة الارتباط الجزئي بين التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام بعد استبعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء

| Correlations | | | | |
|-------------------|-------|-------------------------|-------|-------|
| Control Variables | | | L.M | S.M.P |
| G.M.S | L.M | Correlation | 1.000 | .338 |
| | | Significance (2-tailed) | . | .000 |
| | | Df | 0 | 289 |
| S.M.P | S.M.P | Correlation | .338 | 1.000 |
| | | Significance (2-tailed) | .000 | . |
| | | Df | 289 | 0 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من الجدول المذكورة أنفاً ان قيمة علاقة الارتباط الجزئي بين كل من التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام بعد استبعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء بلغت (0.338) وهي وان كانت قيمة معنوية عند مستوى (1%) الا انها اقل من نصف قيمة علاقة الارتباط المتعدد بين المتغيرات الثلاثة والتي بلغت (0.80) . ان النتيجة المذكورة أنفاً تدعم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة بمعنى ان عمليات الاستراتيجية الخضراء تسهم في تعزيز العلاقة بين التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام.

2.3.3: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

تم تقسيم فرضيات التأثير على مجموعتين هما: -

1- المجموعة الأولى تضمنت فرضيات التأثير المباشر: - وهي الفرضيات السادسة والسابعة والثامنة ولقد أعتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward)، ومن اهم مزايا هذه الطريقة انها تقوم بحذف الابعاد التي يكون تأثيرها غير معنوي في المتغير المعتمد (Field,2009:213). وسيتم قياس معنوية القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من خلال معنوية قيم (t) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد ، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V.23).

2- المجموعة الثانية تضمنت فرضية التأثير غير المباشر :- وهي الفرضية التاسعة وقام الباحث باختبار الدور الوسيط لمتغير عمليات الاستراتيجية الخضراء باستخدام طريقة بارون (Baron&Kenny,1986:1176) وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Var.23) .

1.2.3.3: اختبار فرضيات التأثير المباشر

1- الفرضية السادسة: وتنص على انه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام) .

من أجل اختبار الفرضية المذكورة أنفاً أعتمد الباحث على استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward). ومثلما مبين في الجدول (46):

الجدول (46) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التسويق الرشيق في الأداء التسويقي المستدام باستخدام أسلوب الحذف التراجعي

| Sig. | T | Standardized Coefficients | | Unstandardized Coefficients | | Model |
|------|---------|---------------------------|------------|-----------------------------|--|-------------------------|
| | | Beta | Std. Error | B | | |
| .017 | 2.411 | | .130 | .313 | | (Constant) |
| .000 | 5.183 | .300 | .049 | .252 | | الإنتاج المفرط |
| .001 | 3.365 | .178 | .044 | .149 | | المخزونات غير الضرورية |
| .466 | -7.30- | -.034- | .039 | -.029- | | الحركات غير الضرورية |
| .000 | 4.101 | .205 | .041 | .169 | | التقليل من وقت الانتظار |
| .491 | -6.90- | -.034- | .045 | -.031- | | المعالجات غير الضرورية |
| .001 | 3.381 | .184 | .059 | .200 | | النقل |
| .035 | 2.113 | .125 | .046 | .098 | | المخرجات المعيبة |
| .089 | -1.705- | -.080- | .067 | -.114- | | المهارات غير المستغلة |
| .110 | 1.601 | .086 | .045 | .072 | | التحسين المستمر |
| .021 | 2.314 | | .125 | .290 | | (Constant) |
| .000 | 5.142 | .294 | .048 | .247 | | الإنتاج المفرط |
| .001 | 3.344 | .177 | .044 | .148 | | المخزونات غير الضرورية |
| .439 | -7.74- | -.035- | .039 | -.030- | | الحركات غير الضرورية |
| .000 | 4.093 | .205 | .041 | .168 | | التقليل من وقت الانتظار |
| .001 | 3.313 | .176 | .058 | .192 | | النقل |
| .039 | 2.077 | .123 | .046 | .096 | | المخرجات المعيبة |
| .066 | -1.848- | -.086- | .066 | -.122- | | المهارات غير المستغلة |
| .128 | 1.528 | .081 | .044 | .068 | | التحسين المستمر |
| .027 | 2.225 | | .108 | .241 | | (Constant) |
| .000 | 5.105 | .291 | .048 | .245 | | الإنتاج المفرط |
| .001 | 3.267 | .170 | .044 | .143 | | المخزونات غير الضرورية |

| | | | | | | |
|---------------------------|-------------------------------------|--------|------|--------|---------|------|
| 3 | التقليل من وقت الانتظار | .162 | .040 | .197 | 4.023 | .000 |
| | النقل | .199 | .057 | .183 | 3.482 | .001 |
| | المخرجات المعيبة | .092 | .046 | .117 | 1.999 | .047 |
| | المهارات غير المستغلة | -.135- | .064 | -.095- | -2.110- | .036 |
| | التحسين المستمر | .066 | .044 | .079 | 1.498 | .135 |
| 4 | (Constant) | .256 | .108 | | 2.362 | .019 |
| | الإنتاج المفرط | .258 | .047 | .307 | 5.470 | .000 |
| | المخزونات غير الضرورية | .154 | .043 | .183 | 3.542 | .000 |
| | التقليل من وقت الانتظار | .165 | .040 | .201 | 4.111 | .000 |
| | النقل | .216 | .056 | .198 | 3.832 | .000 |
| | المخرجات المعيبة | .102 | .045 | .130 | 2.239 | .026 |
| | المهارات غير المستغلة | -12- | .063 | -.083- | -1.872- | .062 |
| | a. Dependent Variable: S.M.P | | | | | |
| R²=0.64 | | | | | | |

المصدر : من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتبين من الجدول (46) ما يلي:-

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

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

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

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

ت- كان معامل انحدار بعد التقليل من وقت الانتظار على الأداء التسويقي المستدام (0.165) وهذا يعني ان الأداء التسويقي المستدام سيزداد بمقدار (0.165) اذا ازداد بعد التقليل من وقت الانتظار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (4.111) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

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

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

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

خ- بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) الانموذج الرابع (0.64) وهذا يعني ان الابعاد الخمسة تفسر ما نسبته (64%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التسويقي المستدام ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

عليه يستدل الباحث من التحليل المذكور أنفاً رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام وكان قبول الفرضية بنسبة (55%) .

2- الفرضية السابعة: وتنص على: (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء) .

من أجل اختبار الفرضية أعلاه أعتمد الباحث على استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward). ومثلما مبين في الجدول (47) الآتي :

الجدول (47) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التسويق الرشيق في عمليات الاستراتيجية الخضراء باستخدام أسلوب الحذف التراجعي

| Sig. | T | Standardized | Unstandardized Coefficients | | Model | |
|------|-------|--------------|-----------------------------|------|-------------------------|---|
| | | Beta | Std. Error | B | | |
| .268 | 1.109 | | .120 | .133 | (Constant) | 1 |
| .000 | 6.474 | .331 | .045 | .291 | الانتاج المفرط | |
| .047 | 1.995 | .093 | .041 | .082 | المخزونات غير الضرورية | |
| .019 | 2.359 | .096 | .036 | .086 | الحركات غير الضرورية | |
| .031 | 2.172 | .096 | .038 | .083 | التقليل من وقت الانتظار | |
| .992 | .010 | .000 | .042 | .000 | المعالجات غير الضرورية | |
| .012 | 2.526 | .122 | .055 | .138 | النقل | |
| .000 | 3.617 | .190 | .043 | .155 | المخرجات المعيبة | |
| .027 | 2.230 | .093 | .062 | .138 | المهارات غير المستقلة | |
| .461 | .738 | .035 | .041 | .030 | التحسين المستمر | |
| .250 | 1.152 | | .116 | .133 | (Constant) | 2 |
| .000 | 6.560 | .332 | .044 | .291 | الانتاج المفرط | |
| .046 | 2.001 | .093 | .041 | .082 | المخزونات غير الضرورية | |
| .019 | 2.368 | .096 | .036 | .086 | الحركات غير الضرورية | |
| .030 | 2.176 | .096 | .038 | .083 | التقليل من وقت الانتظار | |
| .010 | 2.583 | .122 | .054 | .138 | النقل | |

| | | | | | | | |
|------------------------------|-------|------|------|------|-------------------------|---|--|
| .000 | 3.630 | .190 | .043 | .155 | المخرجات المعيبة | 3 | |
| .024 | 2.267 | .093 | .061 | .138 | المهارات غير المستغلة | | |
| .456 | .746 | .035 | .041 | .030 | التحسين المستمر | | |
| .232 | 1.197 | | .115 | .138 | (Constant) | | |
| .000 | 6.819 | .338 | .044 | .298 | الإنتاج المفرط | | |
| .033 | 2.139 | .099 | .040 | .086 | المخزونات غير الضرورية | | |
| .017 | 2.403 | .097 | .036 | .087 | الحركات غير الضرورية | | |
| .027 | 2.218 | .098 | .038 | .084 | التقليل من وقت الانتظار | | |
| .006 | 2.786 | .128 | .052 | .146 | النقل | | |
| .000 | 3.776 | .195 | .042 | .159 | المخرجات المعيبة | | |
| .016 | 2.418 | .098 | .060 | .145 | المهارات غير المستغلة | | |
| a. Dependent Variable: G.M.S | | | | | | | |
| R ² =0.849 | | | | | | | |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من الجدول (47) ما يلي:-

1-تضمن انموذج الانحدار الأول جميع ابعاد التسويق الرشيق، ويتبين منه انه فقط معاملات انحدار كل من ابعاد الحد من المعالجات غير الضرورية والتحسين المستمر على الأداء التسويقي المستدام كانت غير معنوية بمستوى (1% او 5%)، وما عداها كانت معنوية ضمن حدود الدراسة.

2- بعد اجراء عملية الحذف التراجعي في المرة الأولى تم حذف بعد الحد من المعالجات غير الضرورية لعدم معنويته. ثم بعد اجراء عملية الحذف التراجعي للمرة الثانية تم حذف بعد التحسين المستمر لعدم معنويته، تم التوصل الى انموذج الانحدار الثالث الذي تضمن سبعة ابعاد، ومن هذا الانموذج يتضح الاتي:-

أ- كان معامل انحدار بعد الحد من الإنتاج المفرط على عمليات الاستراتيجية الخضراء (0.298) وهذا يعني ان عمليات الاستراتيجية الخضراء ستزداد بمقدار (0.298) إذا ازداد بعد الحد من الإنتاج المفرط بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (0.819) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.



- ب- كان معامل انحدار بعد الحد من المخزونات غير الضرورية على عمليات الاستراتيجية الخضراء (0.086) وهذا يعني ان عمليات الاستراتيجية الخضراء ستزداد بمقدار (0.086) اذا ازداد بعد الحد من المخزونات غير الضرورية بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (3.3%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.139) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
- ت- كان معامل انحدار بعد الحد من الحركات غير الضرورية على عمليات الاستراتيجية الخضراء (0.087) وهذا يعني ان عمليات الاستراتيجية الخضراء ستزداد بمقدار (0.087) اذا ازداد بعد الحد من المخزونات غير الضرورية بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1.7%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.403) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
- ث- كان معامل انحدار بعد التقليل من وقت الانتظار على عمليات الاستراتيجية الخضراء (0.084) وهذا يعني ان عمليات الاستراتيجية الخضراء ستزداد بمقدار (0.084) اذا ازداد بعد التقليل من وقت الانتظار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (2.7%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.218) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
- ج- كان معامل انحدار بعد النقل على عمليات الاستراتيجية الخضراء (0.146) وهذا يعني ان عمليات الاستراتيجية الخضراء ستزداد بمقدار (0.146) اذا ازداد بعد النقل بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
- ح- كان معامل انحدار بعد الحد المخرجات المعيبة على عمليات الاستراتيجية الخضراء (0.159) وهذا يعني ان عمليات الاستراتيجية الخضراء ستزداد بمقدار (0.159) اذا ازداد بعد الحد من المخرجات المعيبة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (3.776) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
- خ- كان معامل انحدار بعد تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع على عمليات الاستراتيجية الخضراء (0.145) وهذا يعني ان عمليات الاستراتيجية الخضراء ستزداد بمقدار (0.145) اذا ازداد بعد تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1.6%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.418) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
- د- بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) الانموذج الثالث (0.849) وهذا يعني ان الأبعاد السبعة تفسر ما نسبته (85%) تقريبا من التغيرات التي تطرأ على عمليات الاستراتيجية الخضراء ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.
- عليه يستدل الباحث من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد (التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء) وكان قبول الفرضية بنسبة (77%).

3- الفرضية الثامنة: وتنص على: (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء والاداء التسويقي المستدام).

من أجل اختبار الفرضية المذكورة آنفاً أعتمد الباحث على استخدام معامل الانحدار المتعد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward). ومثلما مبين في الجدول (48):

الجدول (48) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء في الأداء التسويقي المستدام باستخدام أسلوب الحذف التراجعي

| Sig. | T | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients | | Model |
|------|-------|---------------------------|-----------------------------|------|-------------------------------|
| | | Beta | Std. Error | B | |
| .000 | 5.301 | | .102 | .539 | (Constant) |
| .000 | 6.902 | .375 | .042 | .292 | الاستراتيجية الخضراء الدفاعية |
| .000 | 5.733 | .358 | .050 | .289 | الاستراتيجية المانلة للخضرة |
| .535 | .621 | .035 | .044 | .028 | الاستراتيجية الخضراء المظلمة |
| .014 | 2.484 | .121 | .044 | .110 | الاستراتيجية شديدة الخضرة |
| .000 | 5.376 | | .101 | .544 | (Constant) |
| .000 | 7.041 | .379 | .042 | .295 | الاستراتيجية الخضراء الدفاعية |
| .000 | 6.569 | .374 | .046 | .301 | الاستراتيجية المانلة للخضرة |
| .005 | 2.833 | .131 | .042 | .119 | الاستراتيجية شديدة الخضرة |

a. Dependent Variable: S.M.P
R²=0.62

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من الجدول (48) ما يأتي :-

1- تضمن نموذج الانحدار الأول جميع ابعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء ، ويتبين منه انه فقط معامل انحدار بعد الاستراتيجية الخضراء المظلمة على الأداء التسويقي المستدام كانت غير معنوية بمستوى (1% 5%)، وما عداها كانت معنوية ضمن حدود الدراسة.

2- بعد اجراء عملية الحذف التراجعي لمرة واحدة تم حذف بعد الاستراتيجية الخضراء المظلمة لعدم معنويته. تم التوصل الى انموذج الانحدار الثاني الذي تضمن ثلاثة ابعاد، ومن هذا الانموذج يتضح الآتي :-

أ- كان معامل انحدار بعد الاستراتيجية الخضراء الدفاعية على الأداء التسويقي المستدام (0.295) وهذا يعني ان الاداء التسويقي المستدام سيزداد بمقدار (0.295) إذا ازدادت الاستراتيجية الخضراء الدفاعية بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (7.041) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- كان معامل انحدار بعد الاستراتيجية المائلة للخضرة على الأداء التسويقي المستدام (0.301) وهذا يعني ان الأداء التسويقي المستدام سيزداد بمقدار (0.301) إذا ازدادت الاستراتيجية المائلة للخضرة بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (6.569) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ت- كان معامل انحدار بعد الاستراتيجية شديدة الخضرة (على الأداء التسويقي المستدام (0.119) وهذا يعني ان الأداء التسويقي المستدام سيزداد بمقدار (0.119) إذا ازدادت الاستراتيجية شديدة الخضرة بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.833) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ث- بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) الانموذج الثاني (0.62) وهذا يعني ان الأبعاد الثلاثة تفسر ما نسبته (62%) تقريبا من التغيرات التي تطرأ على الأداء التسويقي المستدام ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

عليه يستدل الباحث من التحليل المذكور أنفاً رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد عمليات الاستراتيجية الخضراء والأداء التسويقي المستدام وكان قبول الفرضية بنسبة (75%).

بعد ذلك استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط من اجل اختبار علاقات التأثير بين كل من التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء كمتغيرين مستقلين والأداء التسويقي المستدام كمتغير تابع وبشكل اجمالي وكما مبين في الجدول (49) الآتي :-

الجدول (49) تحليل الانحدار البسيط لعلاقة التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء بالأداء التسويقي المستدام

| معامل التحديد R^2 | قيمة t المحسوبة | الأداء التسويقي المستدام | | المتغير التابع |
|---------------------|-----------------|--------------------------|----------|-----------------------------|
| | | β | α | |
| 0.58 | **19.88 | 0.89 | 0.09 | المتغير المستقل |
| 0.59 | **20.37 | 0.73 | 0.48 | التسويق الرشيق |
| | | | | عمليات الاستراتيجية الخضراء |

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

** تعني معنوي بمستوى (1%).

يتبين من الجدول (49) ما يأتي :

1- بلغت قيمة انحدار التسويق الرشيق على الأداء التسويقي المستدام (0.89) وهذا يعني ان الأداء التسويقي المستدام سيتغير بمقدار (0.89) اذا تغير التسويق الرشيق بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى معنوية (1%) لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (19.88) وهي معنوية عند المستوى المذكور . ولقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.58) وهذا يعني ان التسويق الرشيق يفسر ما نسبته (58%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التسويقي المستدام ، اما النسبة الباقية فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.

2- بلغت قيمة انحدار عمليات الاستراتيجية الخضراء على الأداء التسويقي المستدام (0.73) وهذا يعني ان الأداء التسويقي المستدام سيتغير بمقدار (0.73) اذا تغيرت عمليات الاستراتيجية الخضراء بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى معنوية (1%) لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (20.37) وهي معنوية عند المستوى المذكور . ولقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.59) وهذا يعني ان عمليات الاستراتيجية الخضراء تفسر ما نسبته (59%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التسويقي المستدام ، اما النسبة الباقية فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.

ولقد استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط من أجل اختبار علاقة التأثير بين كل من التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء وبشكل اجمالي وكما مبين في الجدول (50) الآتي :-

الجدول (50) تحليل الانحدار البسيط لعلاقة التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء

| معامل التحديد R^2 | قيمة t المحسوبة | عمليات الاستراتيجية الخضراء | | المتغير التابع |
|---------------------|-----------------|-----------------------------|----------|-----------------|
| | | β | α | |
| 0,70 | **25.74 | 1.02 | 0.032- | المتغير المستقل |
| | | | | التسويق الرشيق |

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية.

** تعني معنوي بمستوى (1%).

يتبين من الجدول (50) ما يأتي :

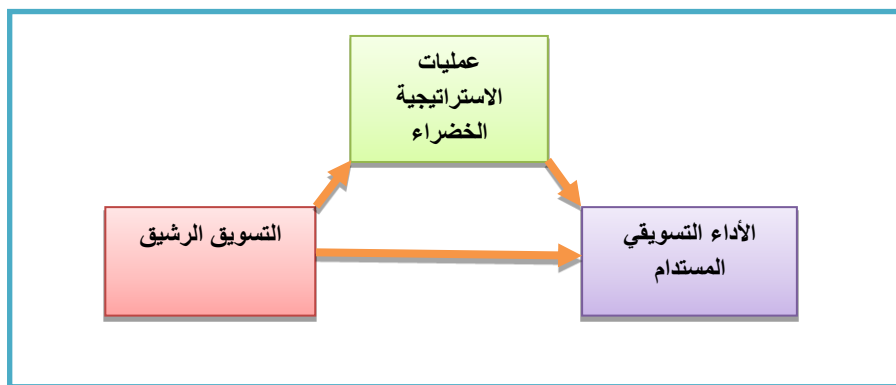
1- بلغت قيمة انحدار التسويق الرشيق على عمليات الاستراتيجية الخضراء (1.02) وهذا يعني ان عمليات الاستراتيجية الخضراء ستتغير بمقدار (1.02) اذا تغير التسويق الرشيق بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى معنوية (1%) لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (25.74) وهي معنوية عند المستوى المذكور . ولقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.70) وهذا يعني ان التسويق الرشيق يفسر ما نسبته (70%) من التغيرات التي تطرأ على عمليات الاستراتيجية الخضراء ، اما النسبة الباقية فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.

من النتائج المذكورة آنفاً يستدل الباحث على ثبوت معنوية تأثير كل من التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء في الأداء التسويقي المستدام ، وكذلك ثبوت معنوية تأثير التسويق الرشيق في عمليات الاستراتيجية التسويقية الخضراء.

2.2.3.3 : اختبار فرضيات التأثير غير المباشر:

تضمنت الفرضية التاسعة اختبار التأثيرات غير المباشرة للتسويق الرشيق على الأداء التسويقي المستدام من خلال عمليات الاستراتيجية الخضراء وعلى النحو الآتي:
(لا تتوسط عمليات الاستراتيجية الخضراء علاقة التأثير بين التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام) .

قام الباحث باختبار الدور الوسيط لمتغير عمليات الاستراتيجية الخضراء باستخدام طريقة بارون (Baron&Kenny,1986:1176) وهي من الطرائق الشائعة لاختبار الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة بوجود متغيرات وسيطة، ويسمى هذا الاختبار باختبار النموذج الوسيط وحسب الشكل (20) الآتي:



الشكل (20) نموذج المتغير الوسيط

Source: Baron R, Kenny D.,(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations" ,J. Personal. Soc. Psychol. Vol.51,No.6, p :1176



ولقد تم توظيف البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال الانحدار المتعدد من أجل معرفة التأثيرات غير المباشرة للتسويق الرشيق على الأداء التسويقي المستدام من خلال المتغير الوسيط (عمليات الاستراتيجية الخضراء)، ولتحقيق ذلك ينبغي تقدير ثلاث معادلات انحدار تمثل الشروط اللازمة لأجراء هذا الاختبار وعلى النحو الآتي:

1- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التسويق الرشيق) والمتغير الوسيط (عمليات الاستراتيجية الخضراء). ولقد تم تحقيق هذا الشرط في الجدول (50) الذي اختبر علاقة التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط، ولقد كانت العلاقة معنوية ضمن حدود (1% و 5%).

2- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. ولقد تحقق هذا الشرط في الجدول (48) الذي اختبر علاقة التأثير بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد، فلقد كانت العلاقة بينهما معنوية عند مستوى (1%).

3- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لكل من المتغير المستقل والوسيط في المتغير المعتمد. ويجب ان تحقق هذه النقطة شرطين هما :-

أ- اذا انخفضت قيمة معامل الانحدار في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فان ذلك يعني وجود دور وسيط جزئي للمتغير الوسيط بين المتغيرين المستقل والمعتمد.

ب- اذا انخفضت قيمة معامل الانحدار الى الصفر في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فان ذلك يعني وجود دور وسيط كامل، وان هذا المتغير هو الوحيد الذي يتوسط العلاقة بين متغيرين، وهذا غير ممكن من ناحية الدراسات السلوكية.

من اجل اختبار الشرط الثالث تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد، ولقد تضمن نموذجين الأول تخصص بتحليل الانحدار الخاص بأبعاد المتغير المستقل (الحد من الإنتاج المفرط، الحد من المخزونات غير الضرورية، الحد من وقت الانتظار، النقل، الحد من المخرجات المعيبة، تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع) على المتغير المعتمد (الأداء التسويقي المستدام)، علما انه تم الاعتماد على القيم الواردة في الانموذج (4) من الجدول (46) كون هذه القيم هي التي ثبتت معنويتها. فيما تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد في الانموذج الثاني بعد إضافة المتغير الوسيط (عمليات الاستراتيجية الخضراء)

الجدول (51) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التاسعة

| الانموذج | F | ΔR^2 | R^2 | قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار | الأداء التسويقي المستدام | | المتغير التابع المتغير المستقل |
|----------|-------|--------------|-------|-----------------------------------|--------------------------|----------|--------------------------------------|
| | | | | | β | α | |
| 1 | 84.62 | -- | 0.64 | **5.470 | 0.28 | 0.25 | الحد من الإنتاج المفرط |
| | | | | **3.542 | 0.15 | | الحد من المخزونات غير الضرورية |
| | | | | **4.111 | 0.15 | | الحد من وقت الانتظار |
| | | | | **3.832 | 0.21 | | النقل |
| | | | | *2.239 | 0.10 | | الحد من المخرجات المعيبة |
| | | | | -1.872 | -0.12 | | تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع |
| 2 | 86.77 | 0.05 | 0.68 | **6.04 | 0.36 | 0.15 | الاستراتيجيات التسويقية الخضراء |
| | | | | **3.06 | 0.14 | | الحد من الإنتاج المفرط |
| | | | | **2.82 | 0.11 | | الحد من المخزونات غير الضرورية |
| | | | | **3.33 | 0.13 | | الحد من وقت الانتظار |
| | | | | **3.16 | 0.17 | | النقل |
| | | | | 0.88 | 0.03 | | الحد من المخرجات المعيبة |
| | | | | ** -3.05 | -0.19 | | تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع |

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج الحاسبة الالكترونية

(**) معنوي عند مستوى (1%).

(*) معنوي بمستوى (5%).

يتبين من الجدول (51) ما يأتي :

أولاً :- ما يخص الانموذج (1) :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار المتعدد بلغت (84.62) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.64) وهذا يعني ان ابعاد التسويق الرشيق تفسر ما نسبته (64%) من التغيرات التي تطرا على الأداء التسويقي المستدام، اما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.

2- ان قيمة معامل انحدار ابعاد التسويق الرشيق (β) على الأداء التسويقي المستدام بلغت لكل من (الحد من الإنتاج المفرط (0.258) ، الحد من المخزونات غير الضرورية (0.154)، الحد من وقت الانتظار (0.165) ، النقل (0.216)، الحد من المخرجات المعيبة (0.102)، تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع (- 0.12) ، ولقد كانت كلها معنوية بمستوى (1%) عدا معامل انحدار تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع ، فلقد كان غير معنوي عند حدود الدراسة.

ثانياً:- ما يخص الانموذج (2):-

1- ان قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار المتعدد المتدرج بلغت (86.77) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.68) وبالتالي فان الانموذج الثاني حقق فرقاً إيجابياً في القدرة التفسيرية مقداره (0.04) وهو ما يعود الى دخول المتغير الوسيط (عمليات الاستراتيجية الخضراء) في الانموذج.

2- من خلال ملاحظة قيمة (β) في الانموذج الثاني نلاحظ:

أ- يتوسط متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء جزئياً العلاقة التأثيرية بين بعد الحد من الإنتاج المفرط والأداء التسويقي المستدام ، لان قيمة معامل (β) انخفضت من (0.258) في الانموذج الأول الى (0.147) في الانموذج الثاني.

ب- يتوسط متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء جزئياً العلاقة التأثيرية بين بعد الحد من المخزونات غير الضرورية والأداء التسويقي المستدام ، لأن قيمة معامل (β) انخفضت من (0.154) في الانموذج الأول الى (0.117) في الانموذج الثاني.

ت- يتوسط متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء جزئياً العلاقة التأثيرية بين بعد الحد من وقت الانتظار والأداء التسويقي المستدام ، لأن قيمة معامل (β) انخفضت من (0.165) في الانموذج الأول الى (0.13) في الانموذج الثاني.

ث- يتوسط متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء جزئياً العلاقة التأثيرية بين بعد النقل والأداء التسويقي المستدام ، لأن قيمة معامل (β) انخفضت من (0.216) في الانموذج الأول الى (0.170) في الانموذج الثاني

ج- يتوسط متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء جزئياً العلاقة التأثيرية بين بعد الحد من المخرجات المعيبة والأداء التسويقي المستدام ، لأن قيمة معامل (β) انخفضت من (0.102) في الانموذج الأول الى (0.039) في الانموذج الثاني.

ح- يتوسط متغير عمليات الاستراتيجية الخضراء جزئياً العلاقة التأثيرية بين بعد تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع والأداء التسويقي المستدام ، لأن قيمة معامل (β) انخفضت من (- 0.12) في الانموذج الأول الى (- 0.19) في الانموذج الثاني.

ولاختبار الدلالة المعنوية للتأثير غير المباشر لأبعاد التسويق الرشيق في الأداء التسويقي أوصى (Baron & Kenny,1986:1177) باستخدام اختبار (Sobel) ، ويمكن الوصول الى قيمة الاختبار من خلال المعادلة الآتية (Nwankwo & Igweze,2016:66):

$$S_{(b_{indirect})} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}$$

حيث ان a تمثل معامل انحدار المتغير المستقل على المتغير الوسيط ، و b تمثل معامل انحدار المتغير الوسيط على المتغير التابع ، اما S_a فتمثل الخطأ المعياري لـ b والجدول (49) يمثل اختبار (Sobel) للتأثيرات غير المباشرة

جدول (52) اختبار (Soble)

| مستوى المعنوية | قيمة اختبار Soble | المدخلات | انموذج الانحدار |
|----------------|-------------------|--|---|
| 0.000 | 14.43 | a=0.674 b=0.735 Sa=0.033 Sb=0.036 | الانتاج المفرط ← عمليات الاستراتيجية الخضراء ← الاداء التسويقي المستدام |
| 0.000 | 11.54 | a=0.56 b=0.735 Sa=0.040 Sb=0.036 | المخزونات غير الضرورية ← عمليات الاستراتيجية الخضراء ← الاداء التسويقي المستدام |
| 0.000 | 11.40 | a=0.55 b=0.735 Sa=0.04 Sb=0.036 | التقليل من وقت الانتظار ← عمليات الاستراتيجية الخضراء ← الاداء التسويقي المستدام |
| 0.000 | 12.20 | a=0.76 b=0.735 Sa=0.05 Sb=0.036 | النقل ← عمليات الاستراتيجية الخضراء ← الاداء التسويقي المستدام |
| 0.000 | 10.32 | a=0.85 b=0.735 Sa=0.071 Sb=0.036 | تفعيل المهارات غير المستغلة ← عمليات الاستراتيجية الخضراء ← الاداء التسويقي المستدام |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من نتائج الجدول (52) أعلاه ان مستوى المعنوية يؤكد ان لعمليات الاستراتيجية الخضراء دوراً وسيطاً وتأثيرات غير مباشرة بين ابعاد التسويق الرشيق المذكورة آنفاً والأداء التسويقي المستدام . عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (تتوسط عمليات الاستراتيجية الخضراء العلاقة بين التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام) وبنسبة 55.5%.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية .

تمهيد

قدمت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات المتمثلة بالتسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء والاداء التسويقي ، وبهذا الاتجاه اختبرت مجموعة من الفرضيات ذات الصلة بالعلاقة والتأثير ضمن محاور هذه المتغيرات ، وبناء على ما ورد من وصف لمتغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار علاقة التأثير فيما بينها ، سيتم عرض كل من الاستنتاجات والتوصيات فضلا عن الدراسات المستقبلية وكما يأتي :-

4 - 1 : المبحث الاول : الاستنتاجات

على وفق متغيرات الدراسة التي بنيت على اساس اشكالية الدراسة ومن خلال نتائج المعايشة الميدانية والتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات . وجرى تقسيم هذه الاستنتاجات على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية وكما يأتي :-

4-1-1 : الاستنتاجات المتعلقة بالتسويق الرشيق .

1- تعمل الشركة العامة لصناعة الأسمدة على تبني الأساليب الحديثة في مجال التسويق الرشيق ومنها خرائط تدفق العملية ، وتسعى الى الاستعانة بالمتخصصين من اجل مراجعة النشاطات التسويقية بهدف تحسين أداء تلك الأنشطة . مما يدل على ان الشركة تركز على الحد من الافراط في الانتاج ولكنها ما زالت تعاني من ضعف في مجال التخلص من الإنتاج الفائض كأحد اولوياتها ،فضلاً عن الضعف الواضح في مجال التوزيع والتسويق .

2- تعتمد الشركة العامة لصناعة الأسمدة سياسة المخزون الصفري أسبقية مهمة بالنسبة لها ، الامر الذي انعكس على انخفاض مستويات المخزون لديها ، كما انها تعتمد الأساليب العلمية في التعامل مع المخزون . مما يؤشر ان الشركة تعمل على الحد من المخزونات غير الضرورية ولكنها ما زالت تعاني من ضعف في مجال تبني تقنيات صديقة للبيئة في مجال التعامل مع مخزوناتها المختلفة .

3- تعتمد الشركة ميدان الدراسة نظام مناولة يسهم في تعزيز القدرات التسويقية لها، فضلاً عن سعيها الى اعتماد مسارات مثلى للتجهيز ، وتبني نتائج دراسات الوقت والحركة. ولكن يتطلب الأمر تحسين سعي الشركة لغرض تأمين انسياب مستلزمات العمل المادية للأنشطة التسويقية في سبيل الارتقاء بالأداء . وبذلك فإن الشركة تنفذ تلك الممارسات من أجل الحد من الحركات غير الضرورية.

4- تركز الشركة قيد الدراسة على استراتيجية التسليم في الوقت المحدد لزيائنها ، وانها تتبنى سياسة الشراكة مع الموردين والمستفيدين ، من اجل التقليل من وقت الانتظار ولكنها تفتقد لنظام معلومات تسويقية من اجل تحقيق تواصل اكبر مع الأطراف ذات العلاقة.

5- تستبعد الشركة العامة لصناعة الأسمدة العمليات التسويقية كافة التي لا تضيف قيمة للزبون ، من خلال استبعاد العمليات التسويقية غير الضرورية ، كما انها تعمل على تسهيل انسيابية العمليات التسويقية ، للحد من المعالجات غير الضرورية لكنها في الجانب المقابل ، لا بد لها من العمل على التخلص من الانشطة التي لا تضيف قيمة سوقية لها ومنها على سبيل المثال لا الحصر : الاخطاء التي تتطلب التصحيح ، الخدمات او المعلومات التي لا تلبى احتياجات الزبائن ، عدم رضا الزبائن او العاملين ، الافكار الجيدة التي لم تتم متابعتها .

6- تتمتع الشركة قيد الدراسة بمنظومة نقل وتوزيع كفوءة ومرنة ، وانها تعمل على تحسين هذه المنظومة بتقنيات حديثة ، وذلك من اجل الحد من ممارسات النقل غير الضرورية ، غير ان ذلك يتطلب زيادة في الانتشار الجغرافي لتغطية المنافذ التسويقية المستهدفة.

7- تعمل الشركة ميدان الدراسة على تنفيذ نظام الأيزو الخاص * 'بالجودة ، على وفق المواصفة القياسية العراقية (1049) ، وتحافظ على نظام الجودة لتلبية متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001:2015) ، وذلك للحد من المخرجات المعيبة ، ولكنها من جهة اخرى تعاني من ضعف في توافر التقنيات الحديثة والخاصة بالفحص والسيطرة النوعية.

8- تعتمد الشركة موضوع الدراسة نظام تحفيز معن لجميع العاملين ، كما انها يجب ان تشجع العاملين على طرح الأفكار والمقترحات ، وذلك من اجل تفعيل دور المهارات غير المستغلة والابداع.

9- تهتم الشركة قيد الدراسة كثيرا بالزبائن ، وتتبنى أسلوب العمل الفرقي والتعاوني لإنجاز اعمالها ، وتتعامل مع التغيير في مجال النشاطات التسويقية وتعد الخطط اللازمة لأدارته . من اجل تنفيذ والإفادة من ممارسات التحسين المستمر . ولكن ما يسجل كنقطة ضعف على الشركة انها لا توظف تكنولوجيا المعلومات الحديثة في اداء اعمالها التسويقية .

10- تتبنى الشركة ميدان الدراسة منهجية التسويق الرشيق وان كانت في حدودها الدنيا ، فضلا عن ان هناك حاجة لتفعيل المؤشرات ذات الصلة بممارسات التسويق الرشيق للحد من الهدر في الانشطة التسويقية .

11- يسهم تبني الشركة قيد الدراسة لممارسات التسويق الرشيق في تحسين ورفع مستوى اداء عمليات الاستراتيجية الخضراء بمستوياتها المختلفة .

12- تؤثر عمليات الاستراتيجية الخضراء تأثيراً مباشراً وغير مباشراً في تحسين دور ممارسات التسويق الرشيق لتحقيق الاداء التسويقي المستدام في الشركة قيد الدراسة .

13- افادت النتائج ان اهم ممارسات التسويق الرشيق لإنجاز الانشطة التسويقية في الشركة قيد الدراسة هي ممارسة الحد من الحركات غير الضرورية ، تليها ممارسات التقليل من وقت الانتظار ، ومن ثم النقل غير الضروري .

¹ مقابله مع السيد مدير قسم الجودة في الشركة ميدان الدراسة انظر الملحق (3) .

4-1-2 : الاستنتاجات المتعلقة بعمليات الاستراتيجية الخضراء

1- تتبنى الإدارة العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمدة بعض الممارسات الأولية لتخضير بعض أنشطة الانتاج والتسويق لتحويلها الى أنشطة خضراء صديقة للبيئة ، لتحسين صورتها الذهنية لدى الزبائن من اجل تعزيز مركزها التنافسي تجاه الشركات الاخرى . في الجانب المقابل الشركة تفتقد التوجه نحو التسويق الاخضر مستقبلا .

2- تهتم الشركة ميدان الدراسة بأنشطة البحث والتطوير لديها في سبيل تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. وتهتم بتخفيض التكاليف ، ولكن هناك ضعفاً واضحاً في تبني الشركة للأنشطة التسويقية الخضراء ذات الصلة بتحقيق المزايا التنافسية. وبالمقابل ايضا يتطلب من الشركة الانتقال من الحلول الآنية الى اعتماد مبدأ التخطيط طويل الأمد للتحويل نحو الأنشطة الخضراء.

3- تعاني الشركة ميدان الدراسة من ضعف واضح في تحقيق فرص للإبداع من خلال الأنشطة التسويقية الخضراء ، كما ويتطلب الامر من الشركة السعي لتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة بغية تحقيق أداء متفوق ومستدام.

4- تسعى الشركة قيد الدراسة الى التفوق على المنافسين من خلال التركيز على دمج الأنشطة البيئية ضمن اعمالها ، كما ان اهتمامها ينصب على تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وان هناك ضعفاً واضحاً في تركيز الشركة على تبني إدارة الجودة البيئية الشاملة من اجل تحقيق التفوق التنافسي .

5- كشفت نتائج التحليل عدم وجود ممارسات واضحة ومحددة وموثقة لعمليات الاستراتيجية الخضراء في الشركة المبحوثة وهو ما يؤكد ضعف تلك العمليات في المجال التسويقي على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي في الشركة .

6- اوضحت النتائج ان تنفيذ منهجية التسويق الرشيق في الشركة قيد الدراسة سيسهم في تعزيز ممارسات عمليات الاستراتيجية الخضراء وان لذلك انعكاسات واضحة على مؤشرات الاداء التسويقي المستدام فيها .

7- اظهرت النتائج ان تحقيق التكامل بين ممارسات الشركة في مجال التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء سيسهم في تحسين اداء التسويق المستدام بأبعاده المعتمدة في الدراسة .

8- اكدت نتائج التحليل ان ممارسات الاستراتيجية شديدة الخضرة كانت اكثر الممارسات وضوحاً في أنشطة الشركة ، تليها ممارسات الاستراتيجية الخضراء الدفاعية واخيراً ممارسات الاستراتيجية الخضراء المظلمة وهو انعكاس لمستوى اهتمامات الشركة بتلك الممارسات .

4-1-3 : الاستنتاجات المتعلقة بالأداء التسويقي المستدام

- 1- تمكنت الشركة العامة لصناعة الأسمدة وبشكل عام من تحسين أدائها في مجال الربحية ، وهذا يعود بالدرجة الأولى الى تحسين مبيعاتها و مؤشرات الانتاجية . ولكن الشركة مازالت تعاني من ضعف في الموقف المالي والتنافسي.
- 2- تمتلك الشركة موضوع الدراسة منظومة للحفاظ على سلامة العاملين ، كما انها تراقب مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها بهدف التحقق من سلامتها ، فضلا عن مشاركتها في النشاطات الاجتماعية الداعمة للمجتمع. ولكن يلاحظ ضعف اهتمام الشركة بالجانب الصحي للعاملين ومتابعة مسببات الحوادث الصناعية.
- 3- تعاني الشركة ميدان الدراسة بشكل عام من ضعف في الاهتمام بالجانب البيئي الامر الذي انعكس على مستوى ادراك افراد العينة لإجراءات الشركة لمراعاة هذا الجانب.
- 4 - تؤشر النتائج تراجع ممارسات الاداء التسويقي المستدام في الشركة قيد الدراسة بأبعاده البيئية والاجتماعية والاقتصادية لأسباب عدة ، منها ضعف الوعي الاستراتيجي لأهمية الاداء التسويقي المستدام فضلا عن قلة التخصيصات المالية للاستثمار في أنشطة الشركة المستدامة .
- 5- اظهرت النتائج بضرورة خلق اليات مدروسة لتحقيق التكامل بين ممارسات التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء لتفعيل منظومة الاداء التسويقي المستدام في الشركة ميدان الدراسة .
- 6- ان تبني الشركة المبحوثة لعمليات الاستراتيجية الخضراء بمستوياتها المختلفة سيسهم في تحسين مؤشرات الاداء التسويقي المستدام وأبعاده البيئية والاقتصادية والاجتماعية .
- 7- اكدت نتائج التحليل الاحصائي والمعاشية الميدانية للباحث في الشركة قيد الدراسة وجود تباين في اهتمامات الشركة بصدد ابعاد الاداء التسويقي المستدام ، اذ جاءت مؤشرات الاداء الاقتصادي المستدام بالاهتمام الاول ، تليها مؤشرات الاداء الاجتماعي المستدام واخيرا مؤشرات الاداء البيئي المستدام .

4-2:المبحث الثاني : التوصيات والدراسات المستقبلية

4-2-1: التوصيات

تُعد التوصيات عنصراً مهماً من عناصر البحث العلمي ، إذ لا تكتمل جهود الباحث الا بتناول هذا العنصر ، كونها تمثل خلاصة مجهوده البحثي ومعايشته للمشكلة المدروسة منذ ان كانت فكره تلفت انتباهه وتشكل اهتماماته حتى اصبحت بحثاً متكامل العناصر البحثية ، وفي ضوء ما تقدم من تأطيرات نظرية لموضوع التسويق الرشيق وعمليات الاستراتيجية الخضراء والاداء التسويقي المستدام ، وما اظهرته التحليلات العملية من استنتاجات علمية ، واستكمالاً لمتطلبات المنهجية ، فقد تمكنت الدراسة من الوصول الى مجموعة من التوصيات نأمل ان تحظى باهتمام الادارات المختلفة في الشركة ميدان الدراسة ، لتبني منهجية التسويق الرشيق من اجل تحقيق الاداء التسويقي المستدام على وفق الآتي :-

التوصية الأولى : تعزيز توجه الشركة قيد الدراسة باتجاه تهيئة متطلبات اعتماد منهجية التسويق الرشيق في عملياتها التسويقية . من خلال الاعتماد على الآليات الآتية :-

1- ضرورة توعية جميع العاملين في الشركة ميدان الدراسة بأهمية اعتماد مفاهيم ومتطلبات تنفيذ منهجية الرشاقة التسويقية والمنافع المتوقعة منها ، من خلال دورات تنفذها ادارة الشركة بالتعاون مع قسم التسويق والموارد البشرية في الشركة للارتقاء بمستوى تبني ممارسات التسويق الرشيق في الشركة .

2- تعزيز دور قسم التسويق في الشركة ميدان الدراسة باتجاه تبني منهجية الرشاقة التسويقية بأبعادها القائمة على الحد من الهدر والتحسين المستمر للأنشطة التسويقية ، والعمل على تطوير قدرات العاملين في القسم من خلال دورات تدريبية تتعلق بمنهجية الرشاقة التسويقية وبالتعاون مع الاقسام التالية (الشؤون المالية ، الموارد البشرية ، الجودة ، البحث والتطوير ، الشؤون التجارية) ، وتوسيع صلاحيته ، وان يكون القسم مرتبطاً ادارياً بالإدارة العليا .

3- اهمية اعتماد مبادئ التسويق الرشيق في العمليات التسويقية المختلفة في الشركة ميدان الدراسة من خلال التركيز على توفير القيمة للزبون ، توليد تيار القيمة لكل نشاط تسويقي ، توليد التدفق ، توظيف السحب ،السعي نحو الكمال ، باتجاه الارتقاء بمستوى الاداء التسويقي بما يعود بالفائدة على الزبائن والشركة .من خلال الاستعانة بجهات استشارية متخصصة في مجال التحول الى منهجية التسويق الرشيق ، وتدريب العاملين في قسم التسويق في الشركة على تنفيذ ذلك ، ورفد القسم المذكور بالكوادر المتخصصة لهذا الغرض .

4- لا بد للشركة من ان تعمل على تنفيذ أبعاد منهجية التسويق كلما امكن ذلك للحد من الهدر في الانتاج ، المخزونات ، الحركات ، النقل ، وقت الانتظار ، المعالجات ، المخرجات المعيبة ، تفعيل المهارات غير المستغلة والابداع ، من اجل تخفيض التكاليف والاستثمار الأمثل للموارد لتحقيق الميزة التنافسية للشركة. عن طريق تشكيل لجان متخصصة في الشركة ميدان الدراسة وإشراف الادارة العليا تتكون من قسم (الشؤون المالية ، التسويق ، المصانع الانتاجية ، الشؤون التجارية ، البحث والتطوير) ، لتحديد مجالات الهدر اولا ومن ثم العمل على وضع الاجراءات الكفيلة للتخلص منه ولو بشكل تدريجي .

5- توظيف منهجية التحسين المستمر لتطوير اداء الانشطة التسويقية من خلال التعاون بين اقسام (التسويق ، الموارد البشرية ، البحث والتطوير) في الشركة لتنفيذ ذلك او الاستعانة بجهات خارجية من اجل تحقيق أمرين:-

- عائد افضل على الاستثمار الخاص بالتسويق وهو شكل من اشكال ادارة الجودة التي تركز على ادخال تحسينات اضافية صغيرة على العملية بدلاً من محاولة تحقيق تغييرات كبيرة .
- تحقيق اهداف مثل ، تحسين المنتج أو جودة الخدمة ، زيادة رضا الزبائن ، توفير جودة اعلى تؤدي الى قوة المبيعات ، فضلا عن تطوير المنتجات وتحسين سمعة المنظمة .

6 - أن تنفذ الشركة ميدان الدراسة ممارسات التحسين المستمر من أجل تحسين مستوى مبيعاتها ووظائفها التسويقية من خلال التعامل مع التغيير على أنه حقيقة واقعة ، الاصغاء لصوت الزبون ، استخدام فرق العمل ، تطبيق التكنولوجيا ، عن طريق اقامة دورات تدريبية مستمرة داخل الشركة أو خارجها تتعلق بتطوير المنتجات، تحقيق رضا الزبائن ،تحسين سمعة المنظمة ، لما للتحسين من دور مهم في تحسين اداء العاملين .

7- ان تعمل الشركة قيد الدراسة على تطبيق منهجية التسويق الرشيق ولو بشكل تدريجي بالتزامن مع عملية التخطيط التسويقي وكل متغير في المزيج التسويقي ، من أجل انجاز (Four Ps) بطريقة اكثر اقتصادية وكفاءة. ومن اجل تحقيق ذلك على مدير التسويق في الشركة ان يتولى فحص (خطوط الانتاج بعناية ، العلامات التجارية ، التعبئة والتغليف ، التخطيط للمنتوج الجديد ، جودة المنتج ، التركيز على العناصر الأكثر ربحية) ، التعاون مع قسم الشؤون المالية في الشركة من أجل مراعاة المرونة السعرية وملاحظة الأسعار التي يفرضها المنافسون ،فضلا عن تفعيل دور نشاط الترويج في الشركة عن طريق تنظيم وظيفة المبيعات ورفدها بكوادر مدربة ، اعداد مندوبي المبيعات ، تنظيم وظيفة الاعلان ، اختيار وسائل الاعلان ، بالتعاون مع قسم الاعلام والعلاقات العامة في الشركة بعد رفته بالكوادر المدربة المتخصصة للقيام بذلك .

8- من اجل خدمة مصالح الشركة ميدان الدراسة عليها ان تقوم بتطوير برامج وموازنات تنفيذ برنامج التسويق الرشيق بما يتناسب مع إمكانياتها المادية والبشرية ، وان تكون اهداف ادارة الشركة هي اقناع جميع العاملين لوضع الزبون في مركز انشطتها ،كما ان نجاح برامج التسويق يتوقف على قبول العاملين بالبرنامج ، وتحقيق

التفاعل اللازم بين الادارة والعاملين لتغيير الوضع الراهن في الشركة . وهذا ينفذ من خلال اشراف مباشر من قبل الادارة العليا في الشركة ، بالتنسيق مع قسم التسويق وأن تسهم كل ادارة في الشركة وبقوة في ذلك وتضيف قيمة الى النظام العام ، من خلال فهم احتياجات الزبائن والجمع الفعال لموارد ادارة التسويق مع الوحدات التنظيمية الاخرى في الشركة ، من اجل توليد التدفق ، اضافة قيمة للسلعة او الخدمة ، تحقيق مستوى عالٍ من الرضا للزبائن عن منتوجات الشركة .

9- من اجل نجاح تنفيذ برنامج التسويق الرشيق في الشركة قيد الدراسة ، يجب ان تكون لدى الشركة جهة متخصصة لديها القدرة على دفع البرنامج الى الامام ومُدافعة عن تنفيذ البرنامج ، وقادرة على ايصال مبادئه الى العاملين . ولتكن هذه الجهة المتخصصة هي قسم التسويق بعد تأهيل العاملين فيه من خلال دورات تدريبية ، فضلا عن اجراء مناقشات مع العاملين في اقسام الشركة الاخرى لتأكيد كيفية تحقيق التسويق الرشيق الذي يمكن ان يعزز من اداء العاملين وتحقيق اهدافهم الشخصية .

10- ان تعمل ادارة الشركة العامة لصناعة الاسمدة من تعزيز اداء ابعاد الحد من الحركات غير الضرورية ، تقليل وقت الانتظار ، الحد من النقل غير الضروري ، والعمل على تحسين اداء الابعاد الاخرى . وذلك من خلال تشكيل لجنة لمتابعة ذلك من الاقسام ذات العلاقة وهي قسم المصانع الانتاجية ، الموارد البشرية ، قسم التسويق ، البحث والتطوير ، من اجل الارتقاء بمستوى اداء الابعاد الاخرى .

التوصية الثانية : العمل على تعزيز وتنشيط دور عمليات الاستراتيجية الخضراء من اجل تعزيز الاداء التسويقي المستدام في الشركة ميدان الدراسة من خلال الاعتماد على الآليات الآتية :-

1- ان تقوم ادارة الشركة قيد الدراسة بتطوير شعبة حماية البيئة التابعة لقسم النوعية في الشركة الى قسم متخصص بحماية البيئة والعمل على توسيع صلاحياته ومسؤولياته ، وان يكون مرتبطاً بالإدارة العليا للشركة ، للأهمية الكبيرة التي تكتسبها عملية المحافظة على البيئة على المستويات كافة .

2- ان تعمل الادارة العليا في الشركة ميدان الدراسة على تحويل أنشطة الانتاج والتسويق الحالية الى أنشطة خضراء صديقة للبيئة ، وذلك من خلال المبادرات البيئية الصادقة ، ولا بد للشركة من ان تُضمّن الأنشطة الخضراء ضمن رؤيتها المستقبلية ، وذلك بالتعاون بين اقسام الشركة المختلفة وبشكل خاص المصانع الانتاجية ، التسويق ، النوعية ، البحث والتطوير والجودة .

3- ضرورة ان تتبنى الشركة ميدان الدراسة مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجالات مثل الابتكار في الاجهزة او البرامج المتصلة بالمنتوجات او العمليات الخضراء ، بما في ذلك الابتكار في التكنولوجيات التي تشارك في توفير الطاقة ومنع التلوث ، اعادة تدوير النفايات ، تصاميم المنتوجات الخضراء ، التي تسهم في

تقليل التكاليف الناتجة عن مخلفات العمليات الانتاجية والتسويقية. عن طريق تطوير قدرات العاملين في اقسام الشركة ذات العلاقة (المصانع الانتاجية ، النوعية – شعبة حماية البيئة ،البحث والتطوير) وذلك من خلال اشراك العاملين في الاقسام المعنية في برامج التدريب المتعلقة بالموضوعات اعلاه داخل الشركة أو خارجها .

4- ان تعتمد الشركة قيد الدراسة اساليب علمية حديثة في كيفية التخلص من النفايات الناتجة عن عمليات الانتاج والتسويق ، باستخدام التقنيات الحديثة او بأسلوب الطمر الصحي او انتاج منتجات تكون مخلفاتها قابلة للتحلل ، وذلك من خلال تحديد جهة (قسم ، شعبة ، لجنة) من قبل الادارة العليا تتولى مسؤولية الاشراف ومتابعة التخلص من النفايات الناتجة عن عمليات الانتاج والتسويق .

5- لابد للشركة ميدان الدراسة من ان تتبنى فلسفة الاستراتيجية الخضراء كمعتقد في رسالتها ورؤيتها وثقافتها واقامة الدورات التدريبية لجميع العاملين والمديرين لفهم هذه الفلسفة ، ومدى انعكاس ذلك على اداء الشركة ومنتجاتها القادرة على تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم ، وكذلك ربحية الشركة .

6- إن الشركة قيد الدراسة لا تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها ، لذلك يجب عليها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ، تجاه المجتمع ، البيئة ، العاملين ، الزبائن ، وذلك من خلال مناهج العمل الخيري ، وذلك عن الاضرار التي تتعرض لها هذه الاطراف ، اما بسبب عدم صلاحية المنتجات للاستخدام ، او من جراء التلوث الذي تحدثه مخلفات العمليات الانتاجية والتسويقية ، فضلاً عن تفعيل العمل التطوعي الاجتماعي . وذلك من خلال اعتماد برنامج تدريبي للمديرين والعاملين يتعلق بالتزام الشركة قيد الدراسة تجاه المجتمع من جهة التأثيرات المحتملة لنواتج عمل الشركة ، وصياغة استراتيجية شاملة للمسؤولية الاجتماعية ، فضلاً عن تخصيص مبالغ مالية للنفقة الاجتماعية .

7- يتطلب من الشركة قيد الدراسة الاهتمام بموضوع ادارة الجودة البيئية الشاملة ، لما لهذا الموضوع من اهمية في تحقيق رضا الزبائن وخلق القيمة وتحسين صورة الشركة من اجل تحقيق التفوق التنافسي . وذلك من خلال التعاون بين اقسام الشركة ذات العلاقة وهي قسم المصانع الانتاجية ، التسويق ، الجودة ، النوعية ،المراد البشرية.

8- لابد للشركة ميدان الدراسة من تعزيز مستويات تنفيذ أبعاد كل من الاستراتيجية شديدة الخضرة ، الخضراء الدفاعية والعمل على تحسين مستوى تنفيذ الاستراتيجية المائلة للخضرة. واناطة مهمة ذلك باللجنة المشكلة في الفقرة (10) من توصيات التسويق الرشيق .

التوصية الثالثة : تفعيل دور منهجية التسويق الرشيق في الشركة ميدان الدراسة بما يساهم في تحقيق الاداء التسويقي المستدام وذلك من خلال الاعتماد على الآليات الآتية :-

1- ان تعمل الشركة على انشاء قسم او وحدة ، متخصصة بالاستدامة تعمل على تقويم مستوى الاستدامة في قرارات واجراءات واداء الشركة ، مع منح هذه الجهة الصلاحيات والمسؤوليات ، وان تكون مرتبطة بالإدارة العليا ، لما للاستدامة من اهمية اقتصادية واجتماعية وبيئية الآن وفي المستقبل ، بعد استحصال الموافقات الاصولية لذلك .

2- ضرورة الموازنة في تحقيق اهداف مؤشرات الاداء التسويقي المستدام (الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية) من قبل الشركة قيد الدراسة وبشكل متوازن دون ترجيح مؤشر على حساب مؤشر آخر من اجل تحقيق نشاط تسويقي فعال يحقق اهداف الشركة . وذلك من خلال مؤشرات الربحية ، تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق رضاهم ، وتحقيق المتطلبات البيئية .

3- لابد للشركة ميدان الدراسة ان توظف مؤشرات الاداء الاقتصادي المستدام والتي تتعلق باعتبار الانتاجية ، التكلفة ، الارباح ، نمو البيعات ، استخدام الموارد بشكل افضل ، لتحقيق ارباح تشغيلية باستمرار والسعي من خلال ذلك لتحسين مركزها المالي والتنافسي باستمرار . من خلال الادوار التي يؤديها كل من قسم المصانع الانتاجية عن طريق الانتاج بتكلفة اقل من المنافسين وجودة اعلى ، ودور قسم التسويق عن طريق زيادة الحصة السوقية بالتعاون مع اقسام الشركة ذات العلاقة .

4- ان تسعى الشركة قيد الدراسة ومن خلال مؤشرات الاداء الاجتماعي المستدام الى تفعيل دور نظم ادارة الصحة والسلامة المهنية ، برنامج الشركة "الأمنة" ، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، الاستثمار في المشروعات الاجتماعية ، مشاركة العاملين واصحاب المصلحة في صنع القرار ، على ان تتبنى الادارة العليا متابعة ذلك عن طريق قسم السلامة المهنية والبحث والتطوير والاقسام ذات العلاقة لما لهذا الموضوع من اهمية كبيرة للمنظمات .

5- ان تتبنى الشركة ميدان الدراسة مؤشرات الاداء البيئي المستدام في عملها من اجل المحافظة على البيئة وتقليل الاثار السلبية عليها ، من خلال استخدام تكنولوجيات انظف ، الاستفادة من التكنولوجيات التي تقلل من الحاجة للموارد ، انظمة الادارة البيئية (ISO 14001) وغيرها من الادوات الطوعية التي تؤدي الى تحسين أمن في الوضع البيئي للمنظمة .

6- يجب على الشركة ميدان الدراسة ان تتبنى عملية التحسين المستمر لأدائها التسويقي المستدام بالشكل الذي ينسجم مع ابعاد فلسفة التسويق الرشيق . من خلال ترجمة متطلبات التحول للتسويق الرشيق الى خطط اجرائية

للتحسين المستمر بالتركيز على مكونات المزيج التسويقي الاخضر ليكون محور توجه الشركة في عمليات التحسين المستمر.

7- لا بد للشركة ميدان الدراسة من أن تعمل على تعزيز الاداء الاقتصادي والاجتماعي ، والعمل على تحسين دور الاداء البيئي . واناطة مهمة ذلك باللجنة المشكلة في الفقرة (10) من توصيات التسويق الرشيق .

2.2.4 : الدراسات المستقبلية :

- 1- ابعاد التسويق الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات القطاع العام الانتاجية .
- 2- ابعاد التسويق الرشيق ودورها في تحقيق رضا الزبون في المنظمات الخدمية .
- 3- ابعاد التسويق الرشيق ودورها في تحقيق القيمة المضافة في منظمات القطاع الخاص .
- 4- منهجية التسويق الرشيق ودورها في الحد من الهدر في المنظمات الصغيرة والمتوسطة .
- 5- منهجية التسويق الرشيق ودورها في الحد من الهدر في المنظمات الانتاجية .
- 6- منهجية التسويق الرشيق ودورها في الحد من الهدر في المنظمات الخدمية .
- 7- دراسة ممارسات التسويق الرشيق في المنظمات ، الاستدامة ، الاعمال .
- 8- استراتيجيات التسويق الرشيق للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- 9- اهمية ممارسات التحسين المستمر في الانشطة التسويقية .
- 10- تطبيق منهجية الرشاقة في المزيج التسويقي .
- 11- الاستراتيجيات التسويقية الخضراء والتنمية المستدامة .
- 12- الاستراتيجيات التسويقية الخضراء لنمو الاعمال المستدامة .
- 13- كيفية تأثير التسويق الاخضر في استراتيجية المنظمة في اطار الاعمال التجارية .
- 15- اهمية الاداء التسويقي المستدام للمنظمات الكبيرة ، المتوسطة ، الصغيرة .
- 16- اهمية تعزيز الاداء التسويقي المستدام للمنظمات المستدامة .
- 17- اهمية قياس الاداء التسويقي المستدام في المنظمات المستدامة.

المصادر

قائمة المصادر

- القرآن الكريم

اولاً : المصادر العربية .

أ - الكتب

١- البكري ،ثامر ، (2012) ، " استراتيجيات التسويق الاخضر (تطبيقات ، حالات دراسية ، دراسات سابقة) ط1 ، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان.

٢- تعيزة ، أحمد بوزيان (2012) ، " التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و Lisrel " ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .

ب- المجلات والدوريات

١- حمدي ، سالم حامد و رؤوف ، رعد عدنان (2013) ، "ابعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية " ، دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في محافظة نينوى ،مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 35 ، العدد 114 .

٢- صادق ، درمان سليمان و الداود ، ناظر الفن (2015) ، "تشخيص واقع التسويق والمبيعات الرشيقين في المنظمات الانتاجية" ، دراسة حالة في شركة كوكا كولا المحدودة – اربيل ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، العدد 15 .

٣- مفري ، زكية (2014) ، " علاقة سياسات المزيج التسويقي الاخضر بتبني استراتيجيات التسويق الاخضر " ، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بباتنة ، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 1 .

ت- الرسائل والطراريح

١- رباح ، زينب (2016) ، " اثر استراتيجية التسويق الاخضر على قرار الشراء لدى المستهلك الجزائري " ، دراسة حالة منتجات كوندور ، أطروحة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

ثانياً : المصادر الاجنبية .

1. BOOK

1. Allen J., Reichheld F. F., Hamilton B. and Markey R. (2005). " **closing the delivery gap : How to achieve true customer – led growth**", Result brief newsletter, Bain and company.
2. Akao Y. (1990). " **Quality function deployment**", productivity press, New yourk.
3. AKdeniz , Can , (2015) , " **Lean Marketing Explained** " , Baderstrasse 55 D - 53489 Bad Bodendorf , Germany.



4. ASefeso , Ade , (2013) , " **Lean Marketing** " , AA Global Sourcing Ltd.
5. Bateson J. (1993). " **Self – service consumer: An Exploratory study** " , London business school, London.
6. Belz, F - M. and Peattie, K. (2009). " **sustainable marketing: A global perspective** ". Chichester: wiley.
7. Bergman, B. and Klefsjo, B. (2003). " **quality – from customer Needs to customer satisfaction**". Lund: student literature.
8. Charter, M. and polonsky, M.J. (1999). " **Green marketing: A Global perspective on Green marketing practices** ". Sheffield: Green leaf Publications.
9. Charter, martin ; peattie, ken; ottman, Jacqueline and polonsky, Michael J., (2002), " **marketing and sustainability** " , victory university, smart : Know- net, Sustainable marketing knowledge network.
10. Cekanavicius Linas , Bazyte Rugile and Dicmonaite Agne , (2014) , " **Green Business : Challenges and prictices** " , Ekonomika , vol.93(1).
11. Cohen, J. (1977). "**Statistical power analysis for the behavioral sciences**" (rev. ed.). new York: Academic press.
12. Cooper, D.R. & Schindler, p.s. (2014). "**Business research methods**" (12 th end). Boston: McGraw-Hill.
13. Croston , G. (2009). " **Starting Green : An Ecopreneares toolkit for starting a Green Business from business plan to profits**". Entrepreneur press.
14. Desimone, Livio D. and popoff, Frank, (2003) , " **Eco – Efficiency: The business link to sustainable development** " , Cambridge, MA, The MIT press.
15. Dewberry, C. (2004). "**Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice**". First published, published in the Taylor & Franci.
16. El - Hail B. and Roy D. M. (2005), "**Service design for six – sigma, John wiley and sons, New Jersey**".
17. Elkington, J. (1998). " **cannibals with forks: The triple bottom line of the 21th century business** " , capstone publishing limited, John wiley and sons, London.
18. Epstein, M.J.(2008). " **marketing sustainability work: best practices in managing and measuring social and Environmental impacts** " , Greenleaf, Sheffield.
19. Field, A., (2009). " **Discovering statistics using spss**", 3rd edition. London: sage.
20. Grant, J. (2007). " **the Green marketing manifesto** " , corn wall: TJ international Ltd.
21. Grunwald, R. (2007): "**Financial analyze a planovani podniknu**". I.vyd. Praha: Ekopress.isbn 978 – 80 – 86929 – 262.
22. Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). "**Multivariate data analysis with reading**" (7th ed.). New york: Macmillan.

23. Jenkins , Debbie and Greogory Joy , (2003) , " **the Gorillas Want Bananas : The Lean Marketing Hand Book For Small Expert Businesses** " , Lean Marketing Press , Birmingham .
24. Kotler,P.,wong,v.,sauders,j.,Armstrong,G.(2005). "**Principles of Marketing**" 4th edn . New Jersey, pearson Education.
25. Laszlo, chris, (2003), "**The sustainable company: How to create lasting value through social and Environmental performance**", washington DC., Island press.
26. Lawler, E. E., Mohrman, S . A., and Ledford, G. E. (1995), "**Creating high-performance organization** " , San Francisco: Jossey – bass.
27. Liker, J. k., (2004). " **The Toyota way : 14 management principles from the world's Greatest manufacturer** " , new york: Me Graw – Hill.
28. Locher, Drew A. (2008), " **Value stream mapping for lean Development A How – Guide for stream lining Time to market**". Productivity press, Taylor and franeis Group, new York.
29. Makower, J., pike , C. (2009). " **Strategies for the Green Economy: opportunities and challenges in the new world of business** ". New York, MC Graw-Hill.
30. Martin, D. and schouten, J. (2012). " **sustainable marketing** ". **Upper saddle River: Pearson prentice Hall**".
31. Mascitelli R. (2007) , " **The Lean Marketing Development Guidebook , Technology Perspective** " , Northridge .
32. Maskell B., Baggaley B. and Grasso L. (2011), " **Practical Lean Accounting** " , CBR Press , New York.
33. Merholz P., Schauer B., Verba D. and Wilkens T. (2008). "**Subject to Change : Creating Great Product and Services For an Uncertain World** " , O'Really Media .
34. Morgan J.M. and Liker J. k. (2006) , " **The Toyota Product Development System** " , Produetivity Press , New York.
35. Ohno, Taiichi, (1988), "**Toyota production system** "., productivity press. Portland, OR.
36. Opper, S., and Fersko – weis, H. (1992), " **Technology for Teams : Enhancing productivity in Networked organization**", New York: van Nostr and Reinhold.
37. Ottman J.A. (1993). " **Green Marketing : Challenges and Opportunities for the new Marketing age**". Chicago, Ntc publishing group.
38. Ottman JA. (1997). " **Green Marketing : Opportunity for Innovation**". NTC: publisher, blue print for a green economy, Earhscan publication limited.
39. Ottman, J.A. (2011). " **The new rules of Green marketing: strategies, tool, and inspiration for sustainable branding**". Sheffield: Greenleaf.

40. Pearce, markandya and Barbie. (1994). " **sustainable development Economics and Environment in the third world** ", Earth scan publication limited.
41. Petrie H. (2009) . " **The evaluation of accessibility and user experience**", in : C. stepanidis (Ed.), The universal Access Handbook, CRC press.
42. Polonsky, M.J. and mintu – wimsatt, A.T. (1995). " **Environmental marketing : strategies, practices, theory, and research** ", new York, Haworth.
43. Polonsky M. and mintu A. (1997). " **The future of Environmental marketing: Food for Thought. Environmental marketing strategies, practice**". Theory and research Haworth.
44. Preiser W. F. and Smith K. H. (2011), " **Universal design Handbook** " (2 nd ed), MC Graw Hill, New York. NY.
45. Ries , Eric , (2011) , " **The Lean Startup** " , Crown Business , New York .first edition.
46. Rothaermel, T. Frank, (2015) " **strategic management** ", Second Edition, Mc Graw- Hill Education.
47. Rother M. and Shook J. (1999), " **Learning to See, the Lean enterprise Institute**", Massachusetts.
48. Sekrana, Uma (2003). " **Research methods for business, A skill building approach** "4th " ed. John Wiley & Sons, Inc.
49. Stevenson, William J. and chuong, sumchee, (2010), " **operation management an Asian perspective**", MC Graw hill, Singapore.
50. Stowell, Daniel, M., (1997), " **Sales, Marketing, and continuous improvement**", Jossey – Publisher, san Fancisco. First addition.
51. Trnkova, J. (2004) : " **spolecenska odpovednost firm**". Business forum.
52. Waddock, S. and bodwell, C., (2007), " **The total responsibility Management: The manual** ". Greenleaf publishing: sheffield, uk.
53. Wasik, J.F. (1996). " **Green marketing and management: a global perspective**", Blackwell publishers LTD., oxford, united kingdom.
54. Womack, J, and John, D.T. (1996). " **Lean Thinking: Banish waste and create wealth for your corporation**". New york, simon and Schuster.
55. Womack, James P.; Daniel T. Jones, (2003), " **Lean Thinking**". Free press.

2- Journals and Periodicals:

1. Alniacik , Umit , and Yilmaz , Cengiz . (2012) . " **The Effectiveness Of Green Advertising : Influences Of Claim Specificity , Products Environmental Relevance and Consumers Pro - Environmental Orientation** " , Amfiteatru Economic Journal , Vol . Xiv, No.31 .

2. Azapagic , A and Perdan , S ,(2000) , "**Indicators Of Sustainable Development for Industry : A General Framework**" . Process Safety and Environmental Protection , Vol.78 , no . 4.
3. Azzone , G. and Manzini , R. (1994) . "**Measuring Strategic Environmental performance**". business strategy and the environment, 3 (1).
4. Baldwin C.Y. and Clark K.B. (1997) . " **Managing In An Age Of Modularity** " , Harvard Business Review , Vol.(Seb - Oct) . 84 .
5. Banerjee, S. B., Iyer, E . S., and kashyap, R. K. (2003), " **Corporate Environmentalism: Antecedents and influence of industry type**". Journal of marketing. Vol. 67, issue 2.
6. Bartlett, D. and A. Trifilova, (2010). " **Green technology and Eco- innovation: seven case – studies from a Russian manufacturing context**". Journal of manufacturing Technology management 12(8).
7. Baron, R. M., & Kenny. D. A. (1986)." **The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations**". Journal of personality and social psychology.51,1173-1182.
8. Baumann, H, and Rex, E. (2007), " **Beyond Eco labels: What Green marketing can Learn from conventional marketing** ". Journal of cleaner production. Vol 15 , ISS 6.
9. Bhatti, Kulbir Kaur, (2016), " **Green marketing: savior for consumer, business and the Word**", international Journal of Emerging research in management and Technology, vol-5,6.
10. Bhimani, A. and soon awalla, K. (2005) "**from conformance. The corporate Responsibility continuum** ", Journal of Accounting and public policy, vol 24, no. 3.
11. Buda. R and Zhang, Y. (2000). " **Consumer product evaluation: the interaction effect of message framing, presentation order, and source credibility**", Journal of product and brand management, vol 9, no 4.
12. Carlson L. Grove SJ, Kangun N. (1993). "**A content analysis of environmental advertising claims: a matrix method approach**". Journal of Advertising. Vol 22.
13. Chavan, M. (2005). "**An appraisal of environment management system: A competitive advantage for small business**". of environmental management Quality : An International Journal . Vol.16 .

14. Costello, A., & Osborne, j. (2005), " **BEST Practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis**"
Journal of practical Assessment Research & Evaluation, vol.10,no7.
15. Dabija, D. C. and POP, C. M., (2013), " **Green marketing - factor of competitiveness in Retailing** ". Environmental Engineering and management Journal, 12(2).
16. Danda R (2012), " **The Rise of Green Advertising** " . J Mass Commun Journalism 2:133. Doi: 10.4172/2165 – 7912. 1000133.
17. Dewell, Roy, (2007), " **The dawn of lean marketing**", Journal of digital Asset management,vol.3,1.
18. Dhar, P. and Das, S. (2012). " **Green marketing: challenges and opportunities for innovation and sustainable Development** " . International Journal of marketing, financial services and management Research, volume 1, ISSU, 5.
19. Ehrenfeld, J.R. (2005) " **The roots of sustainability** ", MIT Sloan management Review, winter, 46, 2.
20. Eneizan, Bilal mohammed and Wahab KA, (2016), " **Effect of Green marketing strategy on the financial and Nonfinancial performance of firm: A conceptual paper**", Malaysia, Arabian Journal of business and management Review, vol.6.
21. Enquist, B, Johnson M, and skalen, P. (2006). " **Adoption of corporate social Responsibility – incorporation a stakeholder perspective**", Qualitative Research in accounting and management, 3(3).
22. Enquist, B., Edvardsson B. petros S . S., (2007a), " **values based service Quality for sustainable Business, Managing service Quality**", vol. 17. No.4.
23. Gandhi, Ankit and Solanki, Ashvin. (2015) , " **impact of Green advertising on consumer Attitude and purchase intention**", international Journal of scientific research, vol 1, iss 3.
24. Gibbons , p., Kennedy, C., Burgess , S., Godfrey , P., (2012), " **The Development of a Lean Resource Mapping Pram work : Introducing an 8th Waste** " , International Journal of Lean Six Sigma , Vol.3,N.1.
25. Ginsberg, Jill Meredith and Bloom, paul N,(2004). " **choosing the Right Green marketing strategy** ". MIT Sloan management Review. Vol. 46, no.1.
26. Govers C. B. (1996). " **What and how About Quality Function Deployment**", International Journal Production Economics , Vol.64 .
27. Grant, John. (2008). " **Green Marketing. Strategic Direction** " , The Journal of Marketing, vol.24 No.6.

28. Grundey , D. and Zaharia R.M. (2008), "**Sustainable Incentives in Marketing and Strategic Greening : The Cases of Lithuania and Romania**" , Technological and Economic Development of Economy. Baltic Journal on Sustainability , Volume 14, Issue 2, pp. 130 – 143.
29. Hall, JK, Daneke, G A and lenox, MJ (2010), "**sustainable development and Entrepreneurship: past contribution and future direction** ". Journal of business venturing , vol.25, no.5.
30. Hartman, p., vanessa, A.I. and Forcada sainz, F. J. (2005). "**Green brand effects on attitude: functional versus emotional positioning strategy** ". Marketing intelligence and planning, vol. 23, Iss 1.
31. Holmstrom J., Framling K., Kaibia R. and Saranen D. (2002). "**Collaborative Blanning Forecasting and Replenishment : New Soluation Needed For Mass Coal Collaboration**" , Supply Chain Management : An international Journal , Vol.7,No.3.
32. Insch, A. (2011), "**conceptualization and anatomy of Green destination brands** ", international Journal of culture, Tourism and Hospitality Research , vol 5,iss 3.
33. Jansson, j., Marell, A., Nordlund, A. (2010). "**Green consumer behavior: determinants of curtailment and Eco- innovation adoption**". Journal of consumer marketing ".vol 27(4).
34. Kaiser, Henery F.,(1974), "**An index of factorial simplicity, psychometrika**",vol.39,no.1.
35. Kaman, L. (2008), "**Opportunities for green marketing** ", marketing intelligence and planning vol 26, iss 6.
36. Kao, Ghi- Hwei, Liu, shuo-Frang, chu,che-ching,(2008), "**Raising corporate social Responsibility By Green Strategy**", Technical college/ East ASIA, Yodong Journal, NO.28.
37. Karlson C. and Alistrom P. (1996) . "**Assessing Changes Towards Lean Production**" , International Journal of Operation and Production Management , vol.16.
38. Kassaye, W. (2001). "**Green dilemma. Marketing intelligence and planning**", vol.19(6).
39. Kinoti. M.W. (2011). "**Green marketing intervention strategy and sustainable development: A conceptual paper**". International Journal of business and social science. (23).

40. Kocmanova, A. and nemecek, P., (2009): "**Economic, Environmental, and social issues and corporat Governance in Relation to measurement of company performance**" Liberec Economic Forum 2009, Liberec: isbn 978 – 80 – 7372 – 523 – 5.
41. Kocmanova, A., and docekalova, M. (2011). "**corporate sustainability: Environmental, social, Economic, and corporate performance**", Acta univ. Agric.et silvic. Mendel. Brun., vol lix, no.7.
42. Kumar, Kishore , (2014), "**Application of green strategies for business sustainability in indian scenario**", Global Journal of Finance and Management .vol 6. n 4.
43. Laroche, M., Bergeron, J., Barbaro – Forleo, G. (2001). "**Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products**" . Journal of consumer marketing, vol.18(6).
44. Lavallee, S., plouffe, S. (2004). "**The ecolabel and sustainable development**". International Journal of life cycle Assessment , vol.9.
45. Lovelock, C. and Gummesson E. (2004). "**Whither services marketing ?: in search of a new paradigm and fresh perspectives** ". Journal of service research. Vol.7.
46. Lowry , James R ., (2003) . "**A primer for lean marketing** ", Journal of Business Horizons, vol.46, issue 3.
47. Maskell , Erian H. (2010), "**Lean Sales and Marketing** " , BMA Inc . Cherry Hill Nj .08003 USA , Email : Information @Maskell.com.
48. McDaniel, Stephen W. and Rylander, David H. (1993). "**Strategic Green Marketing**". Journal of Consumer Marketing. Vol.10,no.3.
49. Murphy, GB, Trailer, JW and Hill, RC (1996), "**Measuring performance in Entrepreneurship Research**", Journal of business Research, vol. 36, no.1.
50. Neely, A, Gregory, M. and plats, k. (1995), "**performance Measurement system Design : a literature review and research agenda**", international journal of operation and production management, 15(4).
51. Nair, Sumesh Ramachandran and meanon, C. G. (2008), "**An environmental marketing system – A proposed model based on Indian Experience**". Business strategy and the Environment. Volume 17, iss 8.
52. Nwankwo, Henry, Igweze, Amechi. (2016), "**Comparison of Tests of indirect in Effect in Single Mediation Analysis**". American Journal of Theoretical and Applied Statistics. Vol.5, No. 2 .



53. Olson, Eric G. (2008). "**Creating an enterprise-level-"Green" strategy**". Journal of business strategy, vol.29 no.2.
54. Ogunmokun, Gabriel, Daniel Tripolitano, Janelle Rose, (2012), "**An Examination of Firms Environmental Marketing practices, Sustainability and business performance**". International Journal of Humanities and social science, vol.2 no3.
55. Orsato, R. (2006). "**Competitive environmental Strategies: When does it pay to be green?**". California Management Review, 48(2).
56. Payaro Anderea, and papa Anna Rita , (2016) , "**Wastes and Tools in the Lean, marketing strategy : An Exploratory study in the Italian SMEs** ", Journal of Business and Economics, vol. 7, no.2.
57. Peattie , K.(1999). "**Trappings Versus Substance in the Greening of Marketing Planning** ". Journal of Strategic Marketing . Vol.7 .
58. Peattie , K. (2001) . "**Toward Sustainability : The Third Age of Green Marketing** ". Marketing Review . Vol.2, No 2 .
59. Piercy, F. and Morgan, Neil. (1997). "**The impact of Lean Thinking and The Lean Enterprise on Marketing : Threat or synergy?**", Journal of Marketing Management, 13, The Dryden press.
60. Polonsky M.J. and Rosenberger P.J. (2001). "**Reevaluating Green Marketing: Strategic Approach**" Business Horizons - vol- 9 -10.
61. Polonsky, M.G., Carlson L. and Fry, M. (2003). "**The harm chain: A Public Policy development and Stakeholder perspective**". Marketing Theory .vol.3, no.3.
62. Pujari, D., Wright, G. and Peattie, K. (2003). "**Green and competitive: influences on environmental new product development performance**". Journal of business Research.vol.56.8.
63. Randnovic Branislav, LLIC milena, and Zivkovic, Zoran D. (2012), "**Green Marketing and sustainable development – Experiences from Republic of Serbia**", Journal of Economic development, Environment and people, vol 1 , iss 3.
64. salvado Laguna, Laura, Lauras Matthieu, comes tina, (2017), "**sustainable performance measurement for Humanitarian supply chain operations** ", sustainable performance measurement for HSC operation, proceeding of the 14th iscrum – albi, france.
65. Santos, L. and Escanciano , C. (2002). "**Benefits of ISO 9000 and ISO 14000** ". International Journal of Quality and Reliability management. Vol. 19.

66. Schaitegger, S. and wanger, M. (2006). " **integrative management of sustainability performance, measurement and reporting**", int. J. Accounting, Auditing and performance Evaluation, vol.3, no.1.
67. Schick, H, Marxen, S and Freimann, J (2002), " **sustainability issues for start – up Entrepreneurs** ", GMI, VOL. 38. NO 1.
68. Serbanica, D., Radulescu, V. and cruceru, A.F., (2015) " **The role of marketing audit in Evaluation sustainable marketing performance in Romanian organization**", Amfiteatru Economic, 17 (40).
69. Simons L., Slop A., Holswilder H., and Tukker A. (2001). " **The Fourth Generation: New strategies call for new ECO – indicators**", Environmental Quality management, vol 11, iss 2.
70. Souza, D.C. (2004), " **Eco – label programmes : A stakeholder (consumer) perspective** ", corporate communications: An international Journal, vol 9,iss 3.
71. Takeuchi, H., Osono, E. and shimizu, N. (2008)., " **The contradictions That Drive Toyotas Success**". *Hrvard Business Review*, vol. June.
72. Tonkin L. A. (2009), " **Administrative Lean Moves For Ward , World Wide** " , Target, Vol.25 No.3.
73. Vargo, S., Maglio, P. and Akaka, M. (2008). " **On value and value co- creation: A Service system and service logic perspective**". *European management Journal* vol.26.
74. Vargo, S. And Lusch, R. (2004). " **Evolving to new dominant logic for marketing**". *Journal of marketing*. Vol. 68.
75. Vaccaro, V. L. (2009). " **B2B green marketing and innovation theory for competitive advantage** ". *Journal of system and information Technology*. Vol.11, no,4.
76. Wong Ming, W. (2008). " **To integrate Green marketing into software development company's Marketing plan as a case study of FBIC**". *Journal of Global business issues*, 2 (2).
77. Zhou, H.H., Gao, Q., WU, Y.P., Wang, Y. and Zhu, X.D. (2014), " **What affects green consumer behavior in china? A case study from Qingdao**", *Journal of cleaner production*, vol .63.

3 - Electronic Books and Journals:

1. Brown, D.T. Ratledge , E.C. (2011). " **Energy, the environment and delaware jobs : Defining and describing green business**". university of Delaware, http://128.175.63.72/project/documents/green_business.pdf.
2. Bradley, N. (2007), "The Green marketing mix" . <http://www.wmin.ac.uk-marketingresearch/marketing/greenmix.htm>.
3. Elias, simon and Harrison, Richard, (2015)," **Applying lean in sales and marketing moving to process thinking** ", www.leancompetency.org/articles.
4. Lendrevie , Jacques & Levy , Julien , (2001) " **Marketing et Development Durable : Transformation OU Recuperation ?** " Dunod ,9 Edition Paris .
5. Ottman , J. and Mallen , D.G. (2014), " **5 Green Marketing Strategies to Earn Consumer Trust** " , Green Biz . on Line Available . at : <http://www.greenbiz.com/blog/2014/1/14/five-Strategies-Avoid-taint-greenwash-your-business> .
6. pinto, paul, (2003). "La performance durable", ed: dunod, paris, <http://www.gm/entreprise/livre/la-performance-durable-9782100069026>.
7. Polonsky, M.J (1994). " **An introduction to Green marketing**". Electronic Green Journal, 1(2), at: <http://scholarship.org/uc/item/49n325b7>.
8. (Queensland Government.2006: 12. " **Green marketing: The competitive advantage of sustainability**". <http://www.derm.qid.gov.au/register/po186aa.pdf>.)
9. Slovik, k. (2013). " **Nine steps to Greening your business**", <http://www.startupnation.com/steps/93/>.
- 10.Thongpoon siriluck, Ahmed noor hazlina, and Yahya sofri, (2011), "**sustainable performance of Thai SME: investigating the Role of Entrepreneurial competencies** ". University sains, penang Malaysia. <https://www.researchgate.net/publication/273631100> .
11. Uysal, Fahriye, (2012), " **An integrated model for sustainable performance measurement in supply chain**". Procedia – social and behavioral sciences, 62. Available online at www.sciencedirect.com.
- 12.Womacck, J.P., (2008), " **The power of purpose and people**". Retrieved from www.lean.org: www.lean.org.

4 – Theses master and dissertations:

1. Baverstam, Oscar and Larsson Maria, (2009), " **strategic Green marketing – a comparative study of how green marketing affects corporate strategy within business to business** ", Bachelor Thesis marketing Department of Business Administration and Social Sciences, Lulea university of Technology.

2. Fan, Haofu and zeng, Lin, (2011), " **implementation of green marketing strategy in china – A study of the green food industry**", Master Thesis in business Administration, Department of Business Administration and Economic study, university of Gavle.
3. Gort, Rudolphus Emanuel, (2008), " **Lean and Sustainability How Can They Reinforce Each Other?**", Degree of Master in Business Administration ", Bradford University School of Management.
4. Johnson, M. (2007), " **stakeholder dialogue for sustainable service** ", Doctoral Dissertation, Karlstad , Karlstad university studies". Sweden.
5. Naval, Pablo moleriro, (2008), " **process improvements in a material handling activity by applying lean production techniques**", Master Thesis, university politecnid De catalunya, Barcelonatech.
6. Solvalier, Ilona, (2010), " **Green Marketing Strategies – Case Study about ICA Group AB**", Master Thesis in Business Administration and Economic, Karlstad university, Sweden.
7. Wessel, Michael, (2013), " **Design Thinking and lean thinking as methodologies for organization Ambidexterity in Technology – Based startup companies**", Master Thesis of Science in Information Studies at the university of Amsterdam, The Netherlands.
8. Zeng, Le, and chen, siyuan, (2014), " **Green marketing strategies for international firms in china**". Master Thesis in science , school of business and Engineering, university of Halmstad.

5 – Internet:

1. Ahmed, N H 2007 , " **A Cross Cultural Study of Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Success in SMEs in Australia and Malaysia** " , The University of Adelaide, Australia.
<https://digital.library.adelaide.edu.au/dspace/bitstream/2440/48199/8/02whole>.
2. (Alerugar, Andreavera, 2009: 2 " **sustainable performance**",
<http://forum.wordreference.com/threads/sustainableperformance.1538415/>)

3. (Brinker, Scott, 2012. " **10 Key principles of agile marketing management** " , <http://chiefmartec.com/2012/07/agile-marketing-in-single-/whiteboard-sketch.>)
4. Brundtland, G.H. (1985). Report of the world commission on environment and development: our common Future, world commission on Environment and Development. New York, united nations. <https://core.ac.uk/download/pdf/35461353.pdf> .
5. Buono del.L. (2011). " **EU regulations governing tenderers and suppliers for regeneration projects**". https://www.Climateactionprogramme.org/procurement_guide/eu_regulations_governing_tenderers_and_suppliers_for_regeneration_projects.
6. Cheney, H., Nheu, N. and veceiiio, L. (2004) " **sustainability as social change: values and power in sustainability discourse** " , in cheney Helen, Katz Evie, Solomon Fiona (eds), sustainability and social science: Round Table proceeding, The institute for sustainable future, Sydney and CSIRO Minerals, Melbourne, Available at: <http://www.minerals.csiro.au/sd/pubs/>.
7. Collins, J. (2008). " **why green is good for business**". Business and Economic Review. www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/506
8. Cronin, J. Joseph, Jr. Jeffery S. Smith, Mark R. Gleim, Edward Ramirez, Jennifer Dawn Martinez, (2010), " **Green marketing strategies: a examination of stakeholders and the opportunities they present** " , Academy of marketing Science, The institute for energy system Economics and sustainability (IESSES) At the florida state university. https://www.researchgate.net/.../226056978_Green_Marketing_Strate...

9. (Cunningham, Margaret, 2018:1. "Green Chemistry"
<https://Study.com/academy/lesson/what-is-green-chemistry-definition-relation-to-sourcereduction.html>).
10. (Dager, Joe, 2010 : 1. " **Lean marketing** ", <https://business901.com/lean> .)
11. (Dansaert, Franck, (2016:1). " **sales and marketing continuous performance improvement** " , <http://www.linkedin.com/pulse/sales-marketing-continoues-perfomance-improvement-franck-dansaert>.)
12. (Delaney, Time, 2012: 1. " **sustainability** " ,
<http://philosophynow.org/issues/88/sustainability>).
13. (Elliott , Alice,(2010:1." How added value can help your marketing",
<http://successnetwork.Wordpress.com/.../how-added-value-can-help>).
14. (Friel, David, (2017): 1. " Marketing mix, definition and overview",
<http://entrepreneurhandbook.co.uk/marketing-mix-definition-overview/>).
15. (Girdler, Michael, 2016 : 1. " **Lean marketing and sales-Time to lose the waste** " , <http://Cornerstonedynamics.com/lean-marketing-sales-Time-to-lose-the-wast/>).
16. (Hendricks, Beth, 2016: 1-2 . " **why is green marketing importance? Objectives and benefits** " , <http://study.com/academy/lesson/why-is-green-marketing-importance-objectives-benefits.html>).
17. (Ivanov, Bisser, 2014: 1, " **Lean marketing : Adopting continuous improvement**", <https://Kanbanize.com/blog/Lean-marketing/>).
18. (Kantabutra , S. (2007), " **Developing the philosophy of the economy of sufficiency in Thai business: evidence, future research and policy implications** " . <http://www.sufficiencyeconomy.org/old/en/file/26.pdf> .)
19. (Kukreja, Rinkesh, 2016:1." **Green Building's**" <https://businessfeed.sunpower.com/articles/written-what-is-a-green-buildings>) .
20. (Linton, Ian , 2017: 1-2. " **The importance of continuous improvement in marketing**", <http://Smallbusiness.chron.com>) .

21. (Lombardi, vince, 2016 : 3. " **What is lean marketing and why you should adopt?**", <https://www.linkedin.com/pulse/what-lean-marketing-why-you-should-adopt/>.)
22. (Mason, Matthew, 2018 :1. " **what is sustainability and why is important?** ". <http://www.environmentalscience.org/sustainability>).
23. (Miotto, Matteo, 2016 : 1. " **Strategy and Lean marketing**", <http://gianesincanepari.com/en/service/business-deve/opment/strategy-and-lean-marketing/>.)
24. (Mollomo, vin, 2013 : 1. " **What is Lean marketing?**" , <http://i2iwebmidia.com/i2iblog/2013/04/29/what-is-lean-marketing>)
25. (Morris, stirling, (2012:1 - 2. " **marketing IS A process of continuous improvement/Leveraging marketing for you and your business class series** ", <http://www.slideshare.net/stirlingmarris/continuous-improvement-by-marketingleveraging-marketing-for-you-your-business>.)
26. (Nooyi, indrak, 2016:1. " **performance with purpose** ", www.pepsico.com/sustainability/performance-with-purpose.)
27. (Patell, Nell, 2016 : 2. " **How to Apply Lean marketing to your content based Business**", http://www.quicksprout.com/com/2016/02/10/how-to-apply_Lean-marketing-to-your-content-based_Business/.)
28. (Ragni, Roberta, 2013: 1. " **Lean and green marketing: How to make a Green and "slim"**, <http://www.greenbiz.it/green-management/marketing-e-comuniazione/6942-lean-green-marketing>).
29. Reid, A. and M. Miedzinski (2008). " **ECO – innovation Final report for sectoral innovation watch**" . Brussels, Technopolis Group.
www.scirp.org/.../reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID...

30.(Reuvers, Frank, (2015), " **what is new about green innovation**", conference, the Netherlands. University of Twenty, The faculty of Behavioural, management and Social sciences.

essay.utwente.nl/67437/1/Reuvers_BA_MB.pdf

31. (Scott, Justin, 2015: 1. " **How lean marketing can help you run better business** ", <http://growthdevil.com/Lean-marketing-better-business/>).

32. (Stanley, Morgan, 2015: 1. " **understanding the performance of sustainability investment strategies** ", institute for sustainable investing.)

[https://www.morganstanley.com/sustainableinvesting/.../Sustainable ...](https://www.morganstanley.com/sustainableinvesting/.../Sustainable...)

33. (Sustainable packaging, 2011: 10. " **Retrieved from the coca – cola company**" :

<http://www.thecoca-colacompany.com/sustainabilityreport/in-ourcompany/sustainable-packaging.html>.

34. Schiederig, Tim. Tietze, Frank. And Herstatt, Cornelius. (2011). " **What is Green innovation? – A quantitative literature Review**". The xxII ISPIM Conference , university of technology, Schwarzenbergstrasses 95,21073, Hamburg, Germany. E-mail t.schiederig@tuhh.de

35. (Tagged, Anna, 2014 : 1. " **How to start your own online business** ", <http://howtostartyourownonlinebusiness.com/Lean-marketing-a-philosophy/>.)

36. petros, S.S. and sebhatu, S.S. (2008) " **sustainability performance measurement for sustainable organization: beyond compliance and reporting**" , service Research centre, Karlstad university, Karlsted, Sweden.

https://www.researchgate.net/.../228946028_Sustainability_Performa...

الملاحق

الملحق (1) استبانة الدراسة المسحية الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

السيدات /السادة المحترمون

م/استمارة استقصاء

Checklist Sheet

السلام عليكم.....

نضع بين أيديكم استمارة الاستقصاء المخصصة لاستكشاف وتأطير إشكالية دراستنا الموسومة بـ (اعتماد التسويق الرشيق لتحقيق الاداء التسويقي المستدام من خلال تبني عمليات الاستراتيجية الخضراء) ، آملين تعاونكم معنا في الإجابة عن فقرات قائمة الاستقصاء وهي مخصصة حصرا لأغراض البحث العلمي ولكم منا فائق التقدير والاحترام داعين لكم بدوام الموفقية والنجاح.

المشرف
الاستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب

المشرف
الاستاذ الدكتور
فيصل علوان الطائي

الباحث
طالب الدكتوراه
علي غباش محمد

1438

2017



أولاً: قياس تحديات ممارسات التسويق الرشيق LM practices Indicators

الرجاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرات الآتية وتحت الدرجة التي تعبر عن رؤيتك لطبيعة التحديات والمشكلات الحقيقية التي تواجه الشركة في المجالات الآتية:

| ما مدى الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركة في تحقيق ممارسات التسويق الرشيق الآتية : Lean Marketing Practices | | | | أولاً |
|--|--------|--------------|--|--------|
| محدودة | متوسطة | عالية جدا | مستويات الصعوبة والتحدى في تنفيذ ممارسات التسويق الرشيق الآتية: | |
| | | | 1 ممارسات تخفيض الفاقد (Waste) | |
| | | | 2 ممارسات تخفيض كلف التسويق (Cost Reduction Marketing) | |
| | | | 3 ممارسات إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للإنتاج (Non Added Value) (Activities) | |
| | | | 4 ممارسات تخفيض نسب الإنتاج المعيب (Defects) في الشركة | |
| | | | 5 ممارسات تخفيض المواد الخام المستخدمة في عمليات الإنتاج (Raw Material) | |
| | | | 6 ممارسات تخفيض الطاقة (Energy) المستخدمة في عمليات الإنتاج | |
| | | | 7 ممارسات تخفيض كميات المياه (Water) المستخدمة في عمليات الإنتاج | |
| | | | 8 ممارسات تخفيض المخزون بأنواعه | |
| | | | 9 ممارسات استثمار قدرات العاملين غير المستغلة | |
| | | | 10 ممارسات التحسين المستمر لا نشطة القيمة المضافة كافة في الشركة | |
| ما مدى الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركة في تحقيق عمليات الاستراتيجية الخضراء الآتية: Green Strategy Processes (GSP) | | | | ثانياً |
| محدودة | متوسطة | عالية جدا | مستوى الصعوبات والتحديات في تنفيذ ممارسات استراتيجيات التسويق الآتية: | |
| | | | 11 ممارسات تخضير منتوجات الشركة لتكون صديقة للبيئة | |
| | | | 12 ممارسات تخضير أنشطة التوزيع والنقل في الشركة لتكون صديقة للبيئة | |
| | | | 13 ممارسات تخضير أنشطة الترويج في الشركة لتكون صديقة للبيئة | |
| | | | 14 ممارسات تخضير أنشطة التسعير في الشركة لتكون صديقة للبيئة | |



| | | | | |
|--------|--------|-----------|----|--|
| | | | 15 | ممارسات تبني استراتيجية التسويق الخضراء المظلمة |
| | | | 16 | ممارسات تبني استراتيجية التسويق شديدة الخضرة |
| | | | 17 | ممارسات تبني استراتيجية التسويق الخضراء الدفاعية |
| | | | 18 | ممارسات تبني استراتيجية التسويق المائلة للخضرة |
| ثالثا | | | | ما مدى الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركة في تحقيق ممارسات أداء الاستدامة : (Sustainability Performance) |
| محدودة | متوسطة | عالية جدا | | تحديات وصعوبات ممارسات الأداء الاقتصادي (Economic Performance) |
| | | | 19 | تحديات وصعوبات تخفيض تكاليف المواد المستهلكة (Material Consumption) |
| | | | 20 | تحديات وصعوبات تخفيض تكاليف المياه المستهلكة (Water Consumption) |
| | | | 21 | تحديات وصعوبات تخفيض تكاليف الطاقة المستهلكة (Energy Consumption) |
| | | | 22 | تحديات تخفيض تكاليف العمل (labor Costs) |
| | | | 23 | تحديات وصعوبات تكييف تكنولوجيا الإنتاج في الشركة لتكون تكنولوجيا خضراء |
| | | | 24 | إلى أي مدى ترى أن أداء الشركة مستدام اقتصاديا |
| محدودة | متوسطة | عالية جدا | | تحديات وصعوبات ممارسات الأداء الاجتماعي (Performance Social) |
| | | | 25 | تحديات تحسين نوعية حياة العاملين (Employees' Quality of Life) |
| | | | 26 | تحديات برامج الصحة والسلامة المهنية (Health & Safety Programs) |
| | | | 27 | تحديات برامج تحسين فرص العمل للعاطلين (Employment Opportunities) |
| محدودة | متوسطة | عالية جدا | | تحديات وصعوبات ممارسات الأداء البيئي (Environmental Performance) |
| | | | 28 | تحديات وصعوبات تخفيض تلوث الهواء (Air Pollution) بسبب أنشطة الشركة |
| | | | 29 | تحديات وصعوبات تخفيض معدلات تلوث المياه (Water Pollution) بسبب أنشطة الشركة |



| | | | |
|----|--|--|--|
| 30 | تحديات وصعوبات تخفيض تلوث التربة (Soil Pollution) بسبب أنشطة الشركة | | |
| 31 | تحديات وصعوبات تخفيض التلوث الإحيائي (Bio-Pollution) بسبب أنشطة الشركة | | |
| 32 | تحديات وصعوبات تخفيض التلوث البيئي (Eco-Pollution) بسبب أنشطة الشركة | | |

شكرا لتعاونكم ودعمكم لمسيرة البحث العلمي ونأسف لإزعاجكموفقتم لكل خير

تابع الملحق (1)

جدول يوضح نتائج الدراسة المسحية الأولية الموجهة لتأطير إشكالية الدراسة**

| أولا | | | |
|---|-------------------|-----------------|--|
| ما مدى الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركة في تحقيق ممارسات التسويق الرشيق الآتية : Lean Marketing Practices | | | |
| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مستويات الصعوبة والتحديات في تنفيذ ممارسات التسويق الرشيق الآتية: |
| 8 | 0.123 | 2.322 | 1 ممارسات تخفيض الفاقد (Waste) |
| 9 | 0.211 | 2.430 | 2 ممارسات تخفيض تكاليف التسويق (Marketing Cost Reduction) |
| 2 | 0.167 | 2.986 | 3 ممارسات إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للإنتاج (Non Added Value Activities) |
| 7 | 1.022 | 2.278 | 4 ممارسات تخفيض نسب الإنتاج المعيب (Defects) في الشركة |
| 4 | 0.314 | 2.765 | 5 ممارسات تخفيض المواد الخام (Raw Material) المستخدمة في عمليات الإنتاج |
| 10 | 0.644 | 2.111 | 6 ممارسات تخفيض الطاقة (Energy) المستخدمة في عمليات الإنتاج |
| 3 | 0.368 | 2.823 | 7 ممارسات تخفيض كميات المياه (Water) المستخدمة في عمليات الإنتاج |
| 1 | 0.220 | 2.988 | 8 ممارسات تخفيض المخزون بأنواعه |
| 5 | 0.412 | 2.764 | 9 ممارسات استثمار قدرات العاملين غير المستغلة |
| 6 | 1.190 | 2.751 | 10 ممارسات التحسين المستمر لأنشطة القيمة المضافة كافة في الشركة |
| ثانيا | | | |
| ما مدى الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركة في تحقيق عمليات الاستراتيجية الخضراء Green Strategy Processes (GSP) | | | |
| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مستوى الصعوبات والتحديات في تنفيذ ممارسات الاستراتيجيات التسويقية الخضراء |
| 1 | 0.203 | 2.834 | 11 ممارسات تخضير منتوجات الشركة لتكون صديقة للبيئة |



| | | | | |
|-----------------|-------------------|-----------------|--|--|
| 3 | 0.270 | 2.775 | 12 | ممارسات تخضير أنشطة التوزيع والنقل في الشركة لتكون صديقة للبيئة |
| 7 | 0.402 | 2.547 | 13 | ممارسات تخضير أنشطة الترويج في الشركة لتكون صديقة للبيئة |
| 8 | 0.337 | 2.132 | 14 | ممارسات تخضير أنشطة التسعير في الشركة لتكون صديقة للبيئة |
| 4 | 1.103 | 2.636 | 15 | ممارسات تبني استراتيجية التسويق الخضراء المظللة |
| 5 | 0.642 | 2.620 | 16 | ممارسات تبني استراتيجية التسويق شديدة الخضرة |
| 2 | 0.810 | 2.811 | 17 | ممارسات تبني استراتيجية التسويق الخضراء الدفاعية |
| 3 | 0.643 | 2.723 | 18 | ممارسات تبني استراتيجية التسويق المائلة للخضرة |
| ثالثا | | | | ما مدى الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركة في تحقيق ممارسات أداء الاستدامة (Sustainability Performance) : |
| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | تحديات وصعوبات ممارسات الأداء الاقتصادي (Economic Performance) | المستدام |
| 3 | 0.314 | 2.769 | 19 | تحديات وصعوبات تخفيض تكاليف المواد المستهلكة (Material Consumption) |
| 6 | 0.112 | 2.333 | 20 | تحديات وصعوبات تخفيض تكاليف المياه المستهلكة (Water Consumption) |
| 2 | 0.368 | 2.843 | 21 | تحديات وصعوبات تخفيض تكاليف الطاقة المستهلكة (Energy Consumption) |
| 1 | 0.220 | 2.888 | 22 | تحديات تخفيض تكاليف العمل (labor Costs) |
| 4 | 0.412 | 2.774 | 23 | تحديات وصعوبات تكييف تكنولوجيا الإنتاج في الشركة لتكون تكنولوجيا خضراء |
| 5 | 1.190 | 2.753 | 24 | إلى أي مدى ترى أن أداء الشركة مستدام اقتصاديا . |
| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | تحديات وصعوبات ممارسات الأداء الاجتماعي (Social Performance) | المستدام |
| 2 | 0.621 | 2.580 | 25 | تحديات تحسين نوعية حياة العاملين (Employees' Quality of Life) |
| 3 | 0.420 | 2.454 | 26 | تحديات برامج الصحة والسلامة المهنية (Health & Safety Programs) |
| 1 | 0.641 | 2.721 | 27 | تحديات برامج تحسين فرص العمل للعاطلين (Employment Opportunities) |



| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | تحديات وصعوبات ممارسات الأداء البيئي المستدام Environmental (Performance) | |
|-----------------|-------------------|-----------------|---|----|
| 2 | 0.395 | 2.801 | تحديات وصعوبات تخفيض تلوث الهواء (Air Pollution) بسبب أنشطة الشركة | 28 |
| 5 | 1.048 | 2.211 | تحديات وصعوبات تخفيض معدلات تلوث المياه (Water Pollution) بسبب أنشطة الشركة | 29 |
| 4 | 0.123 | 2.422 | تحديات وصعوبات تخفيض تلوث التربة (Soil Pollution) بسبب أنشطة الشركة | 30 |
| 3 | 0.211 | 2.430 | تحديات وصعوبات تخفيض التلوث الإحيائي (Bio-Pollution) بسبب أنشطة الشركة | 31 |
| 1 | 0.167 | 2.986 | تحديات وصعوبات تخفيض التلوث البيئي (Eco-Pollution) بسبب أنشطة الشركة | 32 |

** شملت الدراسة المسحية الأولية عينة عمنه مؤلفة من (20) فردا من العاملين في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة.

الملحق (2) المحكمون لأداة القياس

| مكان العمل | الاختصاص | الاسم الثلاثي | اللقب | ت |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|----|
| جامعة القادسية | الإدارة الاستراتيجية | د. احسان دهش جلاب | استاذ | 1 |
| جامعة كربلاء | الإدارة الاستراتيجية | د. اكرم محسن الياسري | استاذ | 2 |
| جامعة بغداد | ادارة التسويق | د. سعدون حمود جثير | استاذ | 3 |
| جامعة القادسية | الإدارة الاستراتيجية | د. صالح عبد الرضا رشيد | استاذ | 4 |
| جامعة البصرة | الإدارة الاستراتيجية | د. طاهر محسن منصور | استاذ | 5 |
| الجامعة المستنصرية | ادارة التسويق | د. ظافر محمد شبر | استاذ | 6 |
| جامعة كربلاء | الاحصاء | د. عبد الحسين حسن حبيب | استاذ | 7 |
| جامعة كربلاء | الاحصاء | د. عواد كاظم شعلان | استاذ | 8 |
| جامعة البصرة | ادارة التسويق | د. عبد الرضا فرج بدر اوي | استاذ | 9 |
| جامعة كربلاء | ادارة التسويق | فؤاد حمودي العطار | استاذ | 10 |
| جامعة اربيل | ادارة التسويق | د. كاوه محمد فرج قرداغي | استاذ | 11 |
| كلية البصرة للعلوم والتكنولوجيا | ادارة الانتاج والعمليات | د. مسلم علاوي شبلبي | استاذ | 12 |
| الجامعة التقنية الجنوبية | الإدارة الاستراتيجية | د. اسعد غبيش الخفاجي | استاذ مساعد | 13 |
| جامعة كربلاء | الإدارة الاستراتيجية | د. احمد كاظم بريس | استاذ مساعد | 14 |
| جامعة كربلاء | نظم وتكنولوجيا المعلومات | د. أميمة حميد عبدالله | استاذ مساعد | 15 |
| جامعة القادسية | ادارة التسويق | د. حسين علي عبد الرسول | استاذ مساعد | 16 |
| جامعة البصرة | ادارة الانتاج والعمليات | د. راضي عبدالله علي | استاذ مساعد | 17 |

| | | | | |
|----|-------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 18 | استاذ مساعد | د. صفاء محمد هادي هاشم | ادارة الانتاج والعمليات | الجامعة التقنية الجنوبية |
| 19 | استاذ مساعد | د. عبد السلام ابراهيم عبيد | ادارة الانتاج والعمليات | الجامعة التقنية الجنوبية |
| 20 | استاذ مساعد | د. عبد الفتاح جاسم زعلان | ادارة التسويق | جامعة كربلاء |
| 21 | استاذ مساعد | د. ميثاق هاتف الفتلاوي | نظرية المنظمة | جامعة كربلاء |
| 22 | استاذ مساعد | د. هاشم فوزي العبادي | الادارة الاستراتيجية | جامعة الكوفة |
| 23 | استاذ مساعد | د. هادي عبد الوهاب عبد الامام | نظرية المنظمة | جامعة البصرة |
| 24 | المدرس | د. عبد الرضا ناصر محسن | ادارة الانتاج والعمليات | الجامعة التقنية الجنوبية |

* تم الترتيب حسب اللقب العلمي والحروف الابجدية .

الملحق (3)

جدول المقابلات غير المهيكلة التي اجراها الباحث مع المديرين في الشركة قيد الدراسة

| ت | اسم المسؤول | المنصب الوظيفي | القسم | عدد المقابلات | تاريخ المقابلة | مدة المقابلة |
|---|------------------------|--------------------|-----------------|---------------|-------------------------|---------------------|
| 1 | سلفانا زكي يوسف | معاون المدير العام | ----- | 1 | 27/9/2017 | 45 دقيقة |
| 2 | سلمان عبد الحسين سلمان | مدير قسم | البحث والتطوير | 2 | 9/10/2017 16/10/2017 | 30 دقيقة لكل مقابله |
| 3 | حسين علوي عيسى | مدير قسم | الجودة | 2 | 9/10/2017 26/10/2017 | 30 دقيقة لكل مقابلة |
| 4 | ماجد حميد محمد | مدير قسم | الشؤون التجارية | 2 | 27/9/2017 9/10/2017 | 30 دقيقة لكل مقابلة |
| 5 | مهدي حسين علي | مدير قسم | الفحص الهندسي | 1 | 29/10/2017 | 30 دقيقة |
| 6 | شهاب احمد العطية | مدير قسم | المخازن | 2 | 1/10/2017 2/11/2017 | 25 دقيقة لكل مقابلة |
| 7 | بدر علي حسين | مدير قسم | النوعية | 1 | 7/11/2017 | 30 دقيقة |
| 8 | جاسم عبد الامير | مدير قسم | الهندسة | 1 | 14/11/2017 | 20 دقيقة |

| | | | والتكنولوجية | | خميس | |
|------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------|-----------|-------------------|----|
| 30 دقيقة لكل مقابلة | 15/10/2017 12/11/2017 | 2 | المصانع الانتاجية | مدير قسم | بديع عبدالله احمد | 9 |
| 30 دقيقة لكل مقابلة | 5/10/2017 26/10/2017 5/12/2017 | 3 | التسويق | مدير قسم | هدى عزيز يحيى | 10 |
| 30 دقيقة | 22/10/2017 | 1 | التخطيط والمتابعة | مدير قسم | منير محمد عبدالله | 11 |
| 30 دقيقة لكل مقابلة | 12/10/2017 2/11/2017 | 2 | السلامة المهنية | مدير قسم | جعفر عباس قاسم | 12 |
| 30 دقيقة | 7/11/2017 | 1 | الشؤون المالية | مدير قسم | طالب كامل منشد | 13 |
| 20 دقيقة | 7/11/2017 | 1 | الرقابة الداخلية | مدير قسم | حمود صباح خالد | 14 |
| 20 دقيقة | 14/11/2017 | 1 | المعلومات | مدير مركز | امجد محمد احمد | 15 |
| 30 دقيقة لكل مقابلة | 17/10/2017 14/11/2017 | 2 | الموارد البشرية | مدير قسم | محمد سعيد عواد | 16 |
| 20 دقيقة | 20/11/2017 | 1 | الشؤون القانونية | مدير قسم | داوود سلمان مجيد | 17 |
| 20 دقيقة | 27/11/2017 | 1 | الصيانة | مدير قسم | امجد حميد غضبان | 18 |
| 20 دقيقة | 27/9/2017 | 1 | الاعلام والعلاقات العامة | مدير قسم | كاظم محمد حسين | 19 |

المصدر : من اعداد الباحث

* اسباب المقابلات تتعلق بالتعرف على طبيعة عمل الشركة ، وما هي المشكلات التي تعاني منها الشركة في الانتقال من الانظمة التقليدية الى الانظمة الحديثة وخاصة في مجالات الانتاج ، التسويق ، الاستدامة ، البيئة ، العلاقة مع المجتمع .

الملحق (4)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

السيدات / السادة المستجيبين الإجلاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

م/اداة قياس

Measurement Tool

نضع بين أيديكم اداة قياس المتغيرات المعتمدة لإنجاز دراستنا الموسومة....

بـ (اعتماد التسويق الرشيق لتحقيق الاداء التسويقي المستدام من خلال تبني عمليات الاستراتيجية الخضراء)

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، وقد تم انتخاب مؤسستكم ميدانا لاختبار أنموذج وفرضيات الدراسة لكونها من المؤسسات المهمة في تدعيم حركة البناء والتنمية المستدامة في بلدنا العزيز.. نأمل تعاونكم معنا في الإجابة عن جميع فقرات الاستمارة من واقع خبرتكم ومعرفتكم الأكيدة بواقع العمل وتفصيله إذ إن إهمال إحدى الفقرات يعني بالضرورة عدم صلاحية الاستمارة للتحليل الإحصائي مما ينعكس سلبا على دقة قياس المتغيرات المعتمدة في الدراسة مع العلم أن الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي حصرا. ولكم منا فائق التقدير والاحترام داعين لكم بدوام الموفقية والنجاح شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

المشرف

المشرف

الباحث

الاستاذ الدكتور

الاستاذ الدكتور

طالب الدكتوراه

علاء فرحان طالب

فيصل علوان الطائي

علي غباش محمد



Procedural definitions

أولاً :- التعاريف الإجرائية

- 1- الهدر : اي نشاط يستهلك الموارد ولكن لا يخلق اي قيمة للزبائن (Womack,2003:280) .
- 2- التسويق الرشيق : يعني منهجية عملية للتحسين المستمر التي من شأنها العمل على الحد من الهدر ، وعدم كفاءة العمليات التسويقية ، تسريع دورات الانتاج ، وزيادة الكفاءة المهنية للعاملين في كل مجالات التسويق . (Dewell,2007:24) .
- 3- القيمة المضافة : في التسويق ، القيمة المضافة هي الاشياء التي تجعل المنتج اكثر جاذبية للزبائن . (Elliott, 2010 : 1) .
- 4- المزيج التسويقي : مجموعة من الاجراءات التي تستخدمها المنظمة عند بيع منتج او خدمة ، وكثيراً ما توصف على انها Four Ps (= المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج) . (Friel,2017:1) .
- 5- التسويق الاخضر : مصطلح استخدم لوصف الانشطة التسويقية التي تسعى للحد من التأثيرات الاجتماعية والبيئية السلبية سواء من المنتجات القائمة أم من نظم الانتاج ، والتي تشجع المنتجات والخدمات الاقل ضرراً (Peattie,2001:129) .
- 6- خرائط تدفق العملية : رسم يوضح مراحل العملية او النشاط من البداية الى النهاية باستخدام مجموعة من الاشكال الموصولة بالخطوط . (Stevenson,2010:418) .
- 7- الاستراتيجية : هي مجموعة من الاهداف المباشرة والاجراءات التي تتبعها المنظمة للمحافظة على الاداء المتفوق نسبة الى المنافسين.(Rothaermel,2015:4) .
- 8- الاستراتيجية الخضراء : هي الاستراتيجية القائمة على تطوير منتجات أكثر أماناً من الناحية البيئية ، التعبئة والتغليف القابلة للتحلل ، اعادة التدوير ، تحسين الرقابة على التلوث ، والمزيد من العمليات ذات الكفاءة في استخدام الطاقة ، السعي لتحقيق التوازن بين المبيعات والربح مع الاهتمام بالبيئة والمجتمع (Ogunmokun et al.,2012:49)
- 9- الاستراتيجية التسويقية الخضراء : هي الاستراتيجية التي تحتاجها المنتجات الخضراء بدأ من الانتاج حتى مرحلة التصنيع ، وان اعتماد التسويق الأخضر سيؤدي الى التسويق المستدام عن طريق اعادة التنظيم ، اعادة الهيكلة ، تصميم العديد من العمليات والنظم داخل المنظمة (Bhatti,2016:73) .

ثانياً : المعلومات العامة (خاصة بالمستجيبين)

- 1-الموقع الوظيفي الحالي.....
- 2-القسم والشعبة.....
- 3-سنوات الخدمة الوظيفية.....
- 4-الجنس.....
- 5-العمر.....
- 6-المؤهل الدراسي.....
- 7-الاختصاص.....
- 8-العنوان الوظيفي.....
- 9-عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها



داخل العراق.....خارج العراق.....

10- نبذة تعريفية عن الشركة ومجال عملك فيها وأية معلومات عامة يمكن أن تخدم الباحث في انجاز دراسته العلمية:

ثالثا: مؤشرات قياس التسويق الرشيق Lean Marketing Indicators

☒ الرجاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى اتفاقك

من عدمه مع المتغير المستهدف :

| درجات القياس | | | | | مؤشرات قياس التسويق الرشيق | ت |
|---|---------|---------------|------|-----------|---|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | اتفق الى حدما | اتفق | اتفق بشدة | فقرات القياس | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| أولا: الحد من الانتاج المفرط (Reduction of Overproduction) : (الانتاج قبل الطلب) (Naval,2008:6) | | | | | | |
| | | | | | 1 تستخدم الشركة خرائط تدفق العملية للنشاطات التسويقية . | |
| | | | | | 2 تعمل الشركة على مراجعة النشاطات التسويقية من قبل المتخصصين دورياً . | |
| | | | | | 3 تتبنى الشركة استراتيجية الرشاقة في التوزيع والتسويق . | |
| | | | | | 4 يعد التخلص من الانتاج الفائض احد اولويات الشركة لتحقيق الرشاقة التسويقية. | |
| ثانيا: الحد من المخزونات غير الضرورية (Reduction of Unnecessary Stocks) جميع المكونات ، العمل قيد التنفيذ والمنتج النهائي غير المعالج (Naval,2008:6) | | | | | | |
| | | | | | 5 تسعى الشركة لتنفيذ استراتيجية المخزون الصفري . | |
| | | | | | 6 تحتفظ الشركة بالحدود الدنيا من مخزونات الأمان . | |
| | | | | | 7 تعتمد الشركة تقنيات علمية معروفة للتعامل مع المخزون تدعم توجهات الشركة لتكون رشيقة في مجال التسويق. | |
| | | | | | 8 تتبنى الشركة تقنيات واساليب حديثة صديقة للبيئة في تعاملها مع مخزونها المتنوعة . | |
| ثالثا : الحد من الحركات غير الضرورية (Reduction of Unnecessary Motions) حركة العاملين او المعدات اكثر مما هو مطلوب لأداء المعالجة (Naval,2008:6) | | | | | | |
| | | | | | 9 تعتمد الشركة نظام مناولة يسهم في ضمان تدفق المواد بين محطات العمل التسويقية . | |
| | | | | | 10 تطبق الشركة مسارات التجهيز المثلى في شبكات التوزيع . | |



| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 11 | تتبنى الشركة نتائج دراسات الوقت والحركة فيما يتعلق بالأنشطة التسويقية . |
| | | | | | 12 | تسعى الشركة لتأمين انسياب متطلبات العمل المادية للأنشطة التسويقية بأقل وقت وجهد . |
| رابعاً : التقليل وقت الانتظار (Reduce of Waiting Time) الانتظار من قبل العاملين للبدء في الخطوة التالية (Wessel,2013:50) | | | | | | |
| | | | | | 13 | تعتمد الشركة استراتيجية التسليم في الوقت المحدد . |
| | | | | | 14 | تتبنى الشركة منظومة الشراكة مع الموردين والمجهزين والمستفيدين . |
| | | | | | 15 | تستخدم الشركة مزيجاً تسويقياً رشيقاً قادراً على إيصال المنتج للزبون بأقل وقت ممكن . |
| | | | | | 16 | تعتمد الشركة نظام المعلومات التسويقية من أجل التواصل مع الموردين والمستفيدين . |

خامساً : الحد من المعالجات غير الضرورية (Reduction of Unnecessary Processes) الخطوات غير الضرورية في عملية الإنتاج والتسويق (Wessel,2013:50)

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 17 | تسعى الشركة لاستبعاد العمليات التسويقية غير الضرورية . |
| | | | | | 18 | تتبنى الشركة نظام تدفق العملية الذي يسهم بانسيابية العمليات التسويقية . |
| | | | | | 19 | يتم استبعاد العمليات التسويقية كافة التي لا تضيف قيمة للزبون . |
| | | | | | 20 | تحرص الشركة على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة سوقية لها . |

سادساً : الحد من النقل غير الضروري (Reduction of Unnecessary Transportation) تحريك المنتجات التي لا تتطلب في الواقع اداء للمعالجة (Naval,2008:6)

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 21 | تمتاز منظومة الامداد (النقل والتوزيع) التي تمتلكها الشركة بالكفاءة والمرونة . |
| | | | | | 22 | تتميز شبكات التوزيع والامداد في الشركة بالانتشار الجغرافي الواسع. |
| | | | | | 23 | تسعى الشركة لتحسين اداء منظومة النقل والامداد باستمرار . |



| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تقوم الشركة بنقل المواد والتسهيلات الانتاجية من الشركة واليها بأحدث التقنيات والوسائط الحديثة. | 24 |
| سابعاً : الحد المخرجات المعيبة (Reduction of Defects Output) العيوب في المنتج (Wessel,2013:50) | | | | | | |
| | | | | | تعتمد الشركة نظام الأيزو في جودة منتجاتها المقدمة للزبائن . | 25 |
| | | | | | تسعى الشركة الى ان تكون منتجاتها المقدمة للزبائن قياسية وضمن المعايير العالمية . | 26 |
| | | | | | تتبنى الشركة مزيجاً تسويقياً يسهم في تخفيض نسب الانتاج المعيب . | 27 |
| | | | | | تخضع منتجات الشركة الى التقييس والسيطرة النوعية ضمن التقنيات المتقدمة عالمياً . | 28 |
| ثامناً : تفعيل المهارات غير المستغلة والإبداع (Activating of Unutilized Skills & Innovation) الاستخدام الاقل لطاقات العاملين (Gort,2008:6) | | | | | | |
| | | | | | تتبنى الشركة استراتيجية تحفيز معلنة لتحفيز العاملين المبدعين . | 29 |
| | | | | | تتبنى الشركة سياسة دراسة المقترحات والافكار كافة المقدمة من قبل العاملين . | 30 |
| | | | | | توظف الشركة قدرات العاملين الابداعية في تطوير وتصميم مزيجها التسويقي . | 31 |
| | | | | | تنفذ الشركة برامج تدريب وتأهيل مكثفة لتطوير مهارات العاملين . | 32 |
| تاسعاً : ممارسات التحسين المستمر في الأنشطة التسويقية : (Continuous Improvement Practices In Marketing Activities) التحسين المستمر هو عملية التغيير الجذري باتجاه الرشافة التسويقية من خلال التركيز على قيمة الزبون، فرق العمل ، خلق شراكات مع الزبائن ،خلق تدفق الطلب ،استخدام العمل الموحد . (Maskell,2010:14) | | | | | | |
| | | | | | تتبنى ادارة الشركة منهجية وخطط واضحة لإدارة التغيير في نشاطات القيمة المضافة وعلى وجه التحديد النشاطات التسويقية . | 33 |
| | | | | | تستمع ادارة الشركة بعناية لأصوات الزبائن الحاليين والمرتبين كافة . | 34 |
| | | | | | تتبنى ادارة الشركة استراتيجيات العمل الفرقي والتعاوني في ادارة عمليات التحسين المستمر للأنشطة التسويقية . | 35 |
| | | | | | توظف الشركة تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات التسويق في المجالات كافة (المنتج ، التوزيع ،الترويج ، التسعير) . | 36 |



رابعاً : مؤشرات عمليات الاستراتيجية الخضراء (Green Strategy Processes) (indicators)

(عمليات الاستراتيجية الخضراء هي عمليات قائمة على الحد من الهدر ، تطوير منتوجات أكثر أمناً من الناحية البيئية ، التعبئة والتغليف القابلة للتحلل ، اعادة التدوير ، تحسين الرقابة على التلوث ، والمزيد من العمليات ذات الكفاءة في استخدام الطاقة ، السعي لتحقيق التوازن بين المبيعات والربح مع الاهتمام بالبيئة والمجتمع (Ogunmokun et al.,2012:49) .

☒ الرجاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى اتفاقك من عدمه مع المتغير المستهدف .

| ت | مؤشرات عمليات الاستراتيجية الخضراء | | | | |
|--|------------------------------------|-----------|------|---------------|---|
| | فقرات القياس | اتفق بشدة | اتفق | اتفق الى حدما | لا اتفق |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| أولاً: الاستراتيجية الخضراء الدفاعية (Defensive Green Strategy) وهي الاستراتيجية التي عادة ما تستخدم التسويق الأخضر كأجراء وقائي وتستجيب للأزمات او كرد فعل لمواجهة المنافسين (Ginsberg and Bloom,2004:35) | | | | | |
| 37 | | | | | تتبنى الشركة بعض الممارسات الاولية لتخضير نشاطات الانتاج والتسويق لسلعها وخدماتها . |
| 38 | | | | | تسعى الشركة لبناء مركز تنافسي متميز لمنتجاتها امام المنتجات المنافسة . |
| 39 | | | | | تعمل الادارة على تحسين صورة الشركة في ذهنية الزبائن والمستفيدين من خدماتها . |
| 40 | | | | | توثق الشركة النشاطات والممارسات الخضراء في رؤيتها وخططها المستقبلية . |
| ثانياً : الاستراتيجية المائلة للخضرة (Lean Green Strategy) وهي الاستراتيجية التي تحاول ان تكون مواطنة جيدة للشركات ، مع التركيز على الاعلان او تسويق مبادراتها الخضراء (Ginsberg and Bloom,2004:35) | | | | | |
| 41 | | | | | تولي الشركة اهتماماً كبيراً بنشاطات البحث والتطوير لتحسين كفاءة استغلال الموارد . |
| 42 | | | | | تهتم الشركة بتخفيض التكاليف من خلال الانشطة الصديقة للبيئة . |
| 43 | | | | | تتبنى الشركة النشاطات والممارسات الخضراء ذات الصلة بتحقيق المزايا التنافسية |
| 44 | | | | | تبحث ادارة الشركة عن حلول وقائية على المدى الطويل . |



| ثالثاً: الاستراتيجية الخضراء المضملة (Shade Green Strategy) وهي الاستراتيجية التي ترى ان الخضرة فرصة لتطوير ميزة تنافسية من حيث المنتجات والتقنيات المبتكرة لتلبية الاحتياجات المرضية (Ginsberg and Bloom,2004:36) | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|
| | | | | يعد تحقيق القيمة المضافة للزبائن ورضاهم من اهداف وأولويات الشركة. | 45 |
| | | | | تنظر ادارة الشركة الى الممارسات والنشاطات الخضراء في المزيج التسويقي بانها فرص للإبداع . | 46 |
| | | | | تمارس الشركة النشاطات الخضراء التي تدعم قدرتها على البقاء والمنافسة في الامد الطويل. | 47 |
| | | | | تخطط الشركة لدمج وتكامل ثقافة التسويق والانتاج الأخضر ليكون جزءا من الممارسات اليومية للعاملين . | 48 |
| رابعاً: الاستراتيجية شديدة الخضرة (Extreme Green Strategy) وهي الاستراتيجية التي فيها الشركات شديدة الخضرة تتشكل من خلال الفلسفات والقيم الشمولية ، القضايا البيئية (Ginsberg and Bloom,2004:36) | | | | | |
| | | | | فلسفة المسؤولية الاجتماعية للشركة جزء لا يتجزأ من هوية الشركة وغرضها من التصنيع الى التسويق . | 49 |
| | | | | تطبق الشركة التصاميم الخضراء في مجالات العمل المختلفة . | 50 |
| | | | | تميز الشركة نفسها عن المنافسين من خلال التركيز على دمج الانشطة البيئية ضمن اعمالها . | 51 |
| | | | | تركز ادارة الشركة على ادارة الجودة البيئية الشاملة والتصنيع لأجل البيئة والتسعير . | 52 |



خامسا : مؤشرات الاداء التسويقي المستدام (Sustainable Marketing Performance)

(الاداء التسويقي المستدام : هو الاداء الذي تسعى من خلاله المنظمات التي تتبنى مبادئ التنمية المستدامة الى تعزيز مبادئ الاستدامة الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية).

. (Serbanica et al., 2015: 1012)

☒ الرجاء التأشير بعلامة (√) أمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى اتفاقك

من عدمه مع المتغير المستهدف :

| ت | مؤشرات الاداء التسويقي المستدام | | | | |
|----|--|---------|---------------|------|--|
| | درجات القياس | | | | |
| | لا اتفق بشدة | لا اتفق | اتفق الى حدما | اتفق | اتفق بشدة |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <p>اولا: الاداء الاقتصادي المستدام (Sustainable Economic Performance) هو مدى قدرة المنظمة على تحسين مؤشرات الانتاجية وتحقيق الارباح باستمرار من خلال الاستخدام الامثل للموارد ، تعزيز المركز المالي والتنافسي ، زيادة نمو المبيعات وتعزيز القيمة الاقتصادية المضافة على المدى الطويل (Kocmanovam & Docekalova, 2011 : 204) .</p> | | | | |
| 53 | | | | | تمكنت الشركة في السنوات الخمس الاخيرة من تحسين ادائها الكلي في مجال الربحية. |
| 54 | | | | | حققت الشركات في السنوات الخمس الاخيرة تحسنا في مركزها المالي والتنافسي . |
| 55 | | | | | هناك نمو واضح للمبيعات السنوية للشركة في السنوات الخمس الاخيرة . |
| 56 | | | | | حققت الشركة تحسنا مهما في مؤشرات الانتاجية الكلية في السنوات الخمس الاخيرة . |
| | <p>ثانيا: الاداء الاجتماعي المستدام (Sustainable Social Performance) هو ان تعمل المنظمة على اعتماد مبادئ في مجالات السلامة المهنية ، صحة العاملين ، الموارد البشرية والبيئة ، تقييم اداء العاملين عن اداء العمل الذي يؤدونه ، تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، الاستثمار في مجال المشروعات الاجتماعية ذات المنفعة العامة (Kocmanovam & Docekalova, 2011 : 204) .</p> | | | | |
| 57 | | | | | تعتمد الشركة منظومة سلامة لضمان السلامة المهنية للعاملين . |
| 58 | | | | | تنفذ الشركة برامج صحية مكثفة لاختبار صحة العاملين ومتابعة مسببات الحوادث الصناعية بدقة. |
| 59 | | | | | تتبنى الشركة أنظمة رقابة متطورة للتحقق من خطورة المدخلات والمخرجات وعمليات الانتاج والمعالجة . |
| 60 | | | | | تسهم الشركة في دعم النشاطات كافة والاستثمارات ذات الطابع الاجتماعي والمنفعة العامة للمجتمع. |



| | | | | | |
|---|--|--|--|----|--|
| <p>ثالثاً: الاداء البيئي المستدام (Sustainable Environmental Performance) هو مدى امكانية المنظمة على التركيز على جوانب تأثير المنظمة في البيئة ، المحافظة على التنوع البيئي والاحيائي في البيئة المحيطة ، تقليل الاثار السلبية على البيئة ، تخفيض استهلاك الموارد ، تقليل النفايات ، البحث عن مصادر الطاقة البديلة (Kocmanovam & Docekalova, 2011 : 204).</p> | | | | | |
| | | | | 61 | تمارس الشركة النشاطات الاستباقية للحفاظ على التنوع البيئي والاحيائي في البيئة المحيطة بأماكن عملها. |
| | | | | 62 | تتبنى الشركة خططاً وبرامج عمل موثقة لحماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث بسبب أنشطة الشركة في مجال الانتاج والتوزيع |
| | | | | 63 | تعمل ادارة الشركة والعاملون على تقليل مخلفات الانتاج والفاقد . |
| | | | | 64 | تبحث الشركة باستمرار عن مصادر الطاقة البديلة والصديقة للبيئة. |

وفقتم لكل خير ، دعاؤنا لكم بالنجاح والاستمرار في حياتكم الوظيفية والمهنية ودمتم

الباحث



Our national organizations face many serious challenges and difficulties that prevent them from keeping pace with rapid developments in the era of Lean marketing after the advantages of cost and economies of scale are reduced to the advantages of responsiveness, flexibility and economies of scale. In light of this, one of the reasons for selecting the subject of the study is the prevalence of the philosophy of leanness in all aspects of the life of the organization, there must be a role of marketing in the adoption of the philosophy of leanness in order to reduce the waste in each marketing activity, as well as the role played by processes Green strategy by adopting green marketing philosophy to avoid waste, as well as the contribution of marketing performance and adopting the philosophy of sustainability in providing high quality products at competitive prices, but responsible participation in the organization towards promoting sustainability in the economic, social and environmental fields. The problem of the study is centered around several fundamental questions, namely, how does Lean marketing contribute to achieving sustainable marketing performance? What is the nature of the mediating effect exerted by the green strategy processes in activating the relationship between the effect of the Lean marketing methodology and the sustainable marketing performance? These questions have been developed based on the results of a preliminary survey prepared for this purpose. The importance of the study in the field dimension based on attempts to diagnose and analyze the reality of Lean marketing and sustainable marketing performance and the level of implementation of green strategy processes in the company field of study to promote and improve the indicators of Lean marketing and sustainable marketing performance . The objective of the current study is to diagnose and analyze the reality of the Lean marketing methodology and its impact on sustainable marketing performance through the intermediary role of green strategy processes . The General Company for the Southern Fertilizer Industry was selected as a community to conduct the study. A sample of (292) individuals was elected from the top , middle and executive Management levels . One of the most prominent hypotheses of the study is that there is a significant correlation and effect relationship between Lean marketing, green strategy processes and sustainable marketing performance . A questionnaire was designed to collect data on the study variables. The researcher used descriptive analytical method to measure the indicators of the variables adopted. According to the Likert scale, as well as theoretical knowledge and personal interviews. The data were subjected to descriptive and explanatory statistical analysis using the SPSS program, exploratory analysis of the measurement instrument, correlation and regression coefficients to test study hypotheses . The study reached several conclusions, the most prominent of which is that there is a strong, positive and significant correlation between the dimensions of Lean marketing and sustainable performance, and that there is a role of intermediary and indirect impact between the dimensions of Lean marketing and sustainable marketing performance through the Green strategy of processes , The main recommendations of the study are to enhance the direction of the company under study towards preparing the requirements of adopting the Lean marketing methodology in its marketing operations, and to activate the role of the Lean marketing methodology in the company under study , thus contributing to achieving sustainable marketing performance.

Keywords: Lean marketing, green strategy processes, sustainable marketing performance.

*Ministry of Higher Education And Scientific Research
University of Karbala
College of Administration and Economic
Department of Business Management*



**Dependence lean marketing to achieve
sustainable marketing performance by adopting
green strategy Processes**

Analytic study in the General company for the southern fertilizer
industry

Submitted to the council of The College Administration and Economic, University of
Karbala in partial fulfillment of the Requirements for the degree of doctorate
(PH.D.) In Business Management

By:

Ali Ghabash Mohammed Al Hashimi

Supervised By

Prof.Dr.

Alaa Farhan Talib

prof.Dr.

Faisal Alwan Altai

1439 A.H.

2018 A.D