

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين التسويق الرشيق
(دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور
الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة)

الأستاذ الدكتور
حاكم جبوري الخفاجي
hakimg.alkhafaji@uokufa.edu.iq
الباحث
حسين طرار محارب الصكري
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

**Human resource flexibility and its impact on the
improvement of Lean Marketing**
**An analytical study of the opinions of the administrative
leaders of their various levels for the Noor Al-Kafeel Company
for Animal and Food Products, Holy Karbala Governorate**

Prof. Dr.
Hakim Jabouri Al-Khafaji
Researcher
Hussein Tarar Muharib Al-Sakri
University of Kufa - College of Administration and Economics

Abstract:-

The purpose of the current research is to recognize the effect of the independent variable and represented by human resources flexibility and its sub-dimensions (skill flexibility, behavior flexibility, human resources practice flexibility), in improving the dependent variable represented by lean marketing and its sub-dimensions (Reduction of over-marketing processes, Reduction of surplus for Inventory marketing processes, Reduction of waiting times, Reduction of unnecessary transportation in marketing processes, Reduction of unnecessary motion in marketing processes, Reduction of Over-processing, Reduction of defects output marketing, energizing talent not subsidized and Creativity). The research community reached all administrative leaders of all levels and administrative responsibilities in Noor Al-Kafeel Company (66) administrative officials. The sample of the research is a sample of the same purpose of the research community, and the distribution of (66) A questionnaire on the sample of the research and retrieved all forms, all of which are subject to statistical analysis, To achieve the objectives of the research, a research model was formulated consisting of two main variables. A set of hypotheses was developed. Some of these hypotheses related to the correlation. These are three main hypotheses. Some are related to the effect. Believe it or not. The research used a number of suitable statistical programs, such as SPSS V.20 and SMART PLS, to verify the validity and stability of the research tools and test hypotheses. The results showed the validity of the research hypotheses. Based on these results, Which recommends that the company's direction and direction towards the requirements and incentives of flexibility in its human resources of skills, behaviors, abilities and capabilities should be enhanced and enhanced as they contribute to the improvement and promotion of lean marketing practices in their marketing operations.

Key terms: Human resource flexibility, Lean marketing, Noor Al-Kafeel Company for animal and food products in Karbala holy governorate.

المخلص:-

الغرض من البحث الحالي هو معرفة تأثير المتغير المستقل المتمثل بمرونة الموارد البشرية وابعاده الفرعية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية)، في تحسين المتغير التابع المتمثل بالتسويق الرشيق وابعاده الفرعية (الحد من العمليات التسويقية المفرطة، تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية، التقليل من اوقات الانتظار، الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية، الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية، التقليل من خطوات المعالجة المفرطة، التقليل من المخرجات المعيبة تسويقياً، تنشيط المواهب غير المستغلة والابداع للعاملين) في شركة نور الكفيل، واعتمد الباحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بعينة البحث، إذ بلغ مجتمع البحث كافة القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم ومسؤولياتهم الادارية في شركة نور الكفيل البالغ عددهم (66) مسؤولاً ادارياً، اما عينة البحث فهي عينة قصدية نفس مجتمع البحث، وتم توزيع (66) استمارة على عينة البحث واسترجعت كافة الاستثمارات وجميعها قابلة للتحليل الاحصائي، ولتحقيق اهداف البحث فقد تم صياغة انموذج للبحث يتكون من متغيرين رئيسية، وتم استنباط مجموعة من الفرضيات بعضها يتعلق بالارتباط وهي فرضية رئيسية وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية، وبعضها الاخر يتعلق بالتأثير وهي فرضية رئيسية وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية، والتي خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من صدقها من عدمه. واستخدم البحث عدداً من البرامج الاحصائية الملائمة كالبرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS V.20) وبرنامج (SMART PLS) للتأكد من صدق وثبات ادوات قياس البحث واختبار فرضيات البحث، وقد اظهرت النتائج صحة فرضيات البحث واعتماداً على هذه النتائج تم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث والتي توصي بضرورة اهتمام وتعزيز توجه الشركة باتجاه تهيئة متطلبات ومحفزات المرونة في مواردها البشرية من مهارات وسلوكيات وقدرات وقابليات لانهم تسهم في تحسين وتعزيز ممارسات التسويق الرشيق في عملياتها التسويقية.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، التسويق الرشيق، شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية في محافظة كربلاء المقدسة.

المقدمة:

نظراً للمنافسة الشديدة في بيئة الاعمال أصبح لزاماً على المنظمات أن تتبنى كل ما هو جديد من متغيرات حديثة من شأنها أن تساعد المنظمات على التطوير والتكيف والتفوق على المنافسين، فضلاً عن انها تزيد من تحقيق اهدافها. اذ جاء هذا البحث الحالي بتناوله متغيرين رئيسيين هما مرونة الموارد البشرية، والتسويق الرشيق. اذ تعد مرونة الموارد البشرية احد الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية فهي تركز على تكيف سمات الموظفين مثل المعرفة، المهارات، والسلوكيات مع الظروف البيئية ومواقف العمل المتغيرة، وتعمل هذه المرونة على تقوية الموارد البشرية للاستجابة للتغيرات اللاحقة وتزويد الموظفين بالقدرة على اجراء التغييرات اللازمة داخلهم لأجراء التنسيق مع التغييرات المنفذة في اجراءات العمل، وبالتالي تعد المرونة في الموارد البشرية اقوى واهم عامل استراتيجي يمكن استخدامه لقياس قوة المنظمة للتكيف مع التغييرات المطلوبة. اما التسويق الرشيق فانه يشكل احد اهم الاساليب المعاصرة التي يمكن ان تحقق للمنظمات العديد من المنافع والغايات فهو يمثل مصدراً مهماً يعمل على تحفيز وتشجيع المنظمات من اجل تحسين أدائها التسويقي. اذ تكمن الفكرة الرئيسية من وراء هذا الاسلوب في تحقيق الكفاءة للعمليات التسويقية، من خلال التركيز على ازالة كافة انواع الهدر، تعظيم القيمة المضافة لكل نشاط من أنشطة العمليات التسويقية، التركيز على ايجاد القيمة المبتكرة والمضافة في المنتج النهائي من وجهة نظر الزبون، الحد من الأنشطة التسويقية التي لا تضيف قيمة، التحسين المستمر للإنتاجية والدورات التسويقية، زيادة الفاعلية المهنية للأفراد العاملين، انجاز المزيج التسويقي بطرق اكثر اقتصادية وكفاءة.

وفي إطار عنوان وهدف وإشكالية البحث فقد تم تقسيم هيكلية البحث الى اربعة مباحث رئيسية، أذ تضمن المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث، في حين تناول المبحث الثاني الاطر الفكرية لمتغيري البحث مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق من حيث المفهوم، الاهمية، والابعاد، أما المبحث الثالث فاختص بالجانب العملي من حيث اختبار فرضيات البحث الرئيسة والفرعية، واخيرا جاء المبحث الرابع بأهم ما توصل اليه البحث من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

يهدف هذا المبحث الى استعراض الفقرات العلمية المتبعة خلال منهجية البحث. وهي تتضمن خطوات متسلسلة ومتربطة من اجل الوصول الى هدف البحث وهي:

اولاً: مشكلة البحث

تعاني اليوم العديد من المنظمات في العراق وخاصة المنظمات الانتاجية والتسويقية من مشكلة اساسية الا وهي مشكلة الهدر بالمال والجهد والوقت والموارد في العملية التسويقية، وإزاء كل ذلك تترتب العديد من النتائج السلبية منها ارتفاع بالكلف، سوء استغلال الموارد المتاحة، انخفاض مستوى الجودة، كفاءة اقل للعمليات والانشطة، انخفاض بالمبيعات، اداء وظيفي ضعيف، وعدم رضا للموظفين، وضعف في جودة المنتج، وبالتالي يخلق عدم رضا لدى زبائن وولاء ضعيف من قبلهم اتجاه المنظمة. كل ذلك دعا المنظمات التي تبني المفاهيم الحديثة والمعاصرة في الاعمال ولعل في شيوع فلسفة التسويق الرشيق التي اخذت اهتمام العديد من المنظمات العالمية سواء المنظمات اليابانية، والمنظمات الاوربية، والمنظمات الامريكية لتتنافس فيما بينها لتطبيق النهج الرشيق في تسويق منتجاتها، كما اوجدت هذه المنظمات الاثار المجدية من تطبيق هذا النهج ومدى انعكاس اثاره على جميع مناحي حياة المنظمة، وما خلفته تلك الفلسفة من جوانب ايجابية اصبح من المجدي اليوم على المنظمات العراقية استخدام النهج الرشيق في انشطتها التسويقية والتركيز على ما هو فاعل منها. لذا يتطلب من المنظمة ان تعمل على توفير متطلبات نجاحها وعلى تبني الافكار والعمليات الحديثة او الاساسية لنجاحها في العملية التسويقية. ومنها الاهتمام بالموارد البشرية لأنها تمثل كما وصفها فورد بعنق الزجاجة وخاصة القيادات الادارية بمختلف مستويات المنظمة. فكلما كانت الموارد البشرية تمتلك القدرات والقابليات والمهارات او انهم قادرين على تطوير مهارتهم وقدراتهم يمكن الاعتماد عليهم في مستويات ادارية اعلى اي تتوفر فيهم المرونة الكافية للتطور والتي تعد ذات اهمية كبيرة لأي منظمة من المنظمات لضمان استمرار ديمومتها في ممارسة اعمالها من جهة، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتحولت الاستراتيجية من جهة أخرى.

ومن خلال ما تقدم بدأت فكرة البحث الحالي الذي تركز في التساؤل الرئيس الاتي:
كيف تسهم مرونة الموارد البشرية في تحسين التسويق الرشيق في شركة نور الكفيل للمنتجات
الحيوانية والغذائية في كربلاء المقدسة. ويمكن تشخيص اسباب مشكلة البحث بشكل ادق
من خلال التساؤلات الآتية:-

١- هل تتوفر المرونة بالقيادات الادارية لدى الشركة المبحوثة؟ وهل بمقدور هذه المرونة
أن تعزز وتحسن من التسويق الرشيق؟

٢- هل لدى الشركة المبحوثة تصور واضح حول نمط ومفهوم التسويق الرشيق واهميته
وابعاده الاساسية؟ وما هو مستوى التسويق الرشيق الذي تقوم فيه المنظمة المبحوثة؟

٣- ما طبيعة العلاقة بين المتغيرين في الشركة عينة البحث؟

ثانياً: اهمية البحث

يستمد البحث الحالي اهميته العملية من خلال الاهمية الحيوية للموضوع الذي تناوله
كونه من أهم الموضوعات التي حظيت بعناية بالغة لدى رواد الادارة الاستراتيجية
والتسويق. وعليه يمكن ابراز اهمية البحث من خلال الجوانب الآتية:

١- يمثل هذا البحث إغناء علمياً ومعرفياً يضاف للمكتبة العراقية في مجال مرونة الموارد
البشرية والتسويق الرشيق، من خلال محاولة الباحث الاهتمام بعرض خلاصة
لأفكار واره عدد من المفكرين والباحثين من حيث اصالة المراجع وحدائتها.

٢- تعد من الدراسات الاولى في العراق التي تناولت موضوعات مرونة الموارد البشرية
والتسويق الرشيق معاً.

٣- عرض منظورات واقعية تحاكي الفكر التسويقي والإداري لاسيما موضوعي
(مرونة الموارد البشرية، التسويق الرشيق) من اجل تحقيق المزيد من الفهم والوعي
والادراك لمفاهيمها وأغراضها.

٤- محاولة البحث الحالي المقارنة بين مقاييس لبيئات أجنبية مختلفة واختبارها في البيئة
المحلية العراقية التي قد تختلف عن الدول المتقدمة من حيث النظم السياسية
والتكنولوجية والاقتصادية والقانونية وغيرها.

٥- تبرز الاهمية التطبيقية من استفادة عينة البحث شركة نور الكفيل من تطبيق هذه المتغيرات وبما سينعكس عليها في تحسين وتعزيز التسويق الرشيق لها.

٦- اثارت انتباه واهتمام قادة التسويق بأهمية النهج الرشيق للتسويق من خلال القضاء او التخلص من الخطوات المهدرة من الانشطة التي لا تضيف قيمة والتركيز على الانشطة والعمليات التي تقدم قيمة مضافة، وبالتالي تقود للتحسين المستمر والتي تؤدي الى تقليص الكلف والوقت والجهد والموارد.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الاهداف التالية:

١- اختبار وقياس مستوى مرونة الموارد البشرية بأبعادها الفرعية الثلاثة (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) في الشركة المبحوثة.

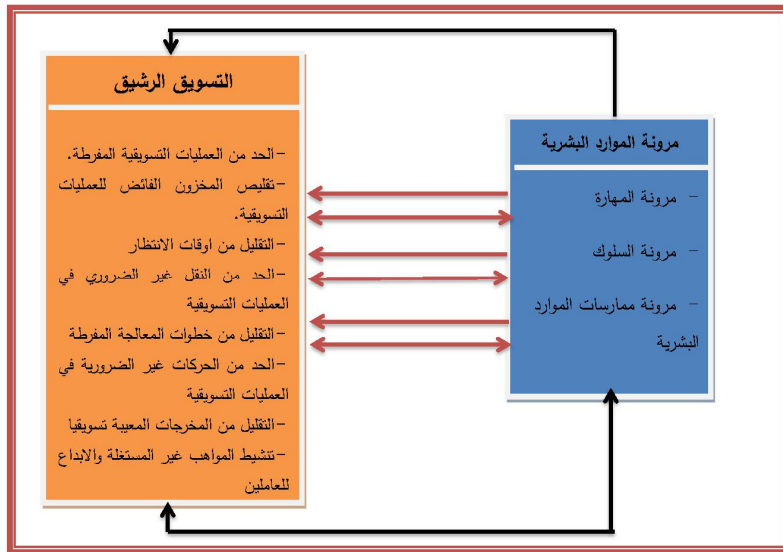
٢- اختبار وقياس مستوى التسويق الرشيق ومدى تبنى الشركة المبحوثة لأبعاد التسويق الرشيق في انشطتها التسويقية.

٣- اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

٤- التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات التي سيكون على ضوءها صياغة التوصيات والحلول المقترحة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي للبحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية او تجمع مع الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به. إذ تم بناء أنموذج البحث الفرضي على وفق ما جاءت به النتائج الفكرية للأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوعات مرونة الموارد البشرية، والتسويق الرشيق. وبعد إجراء مراجعة للبحوث الحديثة في هذا المجال جرى تطوير المخطط الفرضي للبحث، والوارد في الشكل (١) ليعكس أبعاد المتغيرات المبحوثة وكالاتي:



الشكل (١) نموذج البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

خامساً: فرضيات البحث

في ضوء المخطط الفرضي للبحث واهدافه فأن البحث ينطلق من فرضيتين رئيسيتين احدهما تتعلق بالارتباط والاخرى تتعلق بالتأثير وهي كالاتي:

١- الفرضية الرئيسية الاولى: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي:

أ - الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة المهارة والتسويق الرشيق.

ب - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة السلوك والتسويق الرشيق.

ت - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية والتسويق الرشيق.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة الموارد البشرية في التسويق الرشيق، وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي:

أ- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة المهارة في التسويق الرشيق.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة السلوك في التسويق الرشيق.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة ممارسات الموارد البشرية في التسويق الرشيق.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

• نبذة مختصرة عن الشركة

١- اسم الشركة: شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية في محافظة كربلاء المقدسة. حيث تأسست هذه الشركة في عام 2008 بتوجيه وإشراف أمين العتبة العباسية المقدسة.

٢- نشاط الشركة: مع انطلاق مشروع الكفيل ووجود منتجاته في الشارع العراقي حيث لمست ادارة المشروع ترحيباً كبيراً من قبل العديد من شرائح المجتمع العراقي لما يوفره من الحلية والسعر المناسب، حينها توسعت السلع الغذائية من (٨) انواع الى (١٢) نوعاً، وهكذا استمر التزايد حتى وصل عدد منتجات الشركة الى (٣٠٠) نوع في الوقت الحاضر. إذ تقوم الشركة بتسويق المنتجات من اللحوم البيضاء والحمراء، البان، المواد الغذائية، المنظفات، المشروبات الغازية والعصائر وغيرها من المنتجات.

٣- عدد العاملين: يبلغ عدد الموظفين والعاملين في الشركة (٤٦١) موظفاً وعاملاً موزعين على الاقسام المختلفة للشركة.

٤- اهداف مشروع الكفيل: يهدف الى عدة امور اساسية منها حلية المنتجات في مائدة الأسرة العراقية وما له من تأثير على بنية العائلة، وكذلك ايجاد المنتجات للحوم

والدجاج بأسعار اقل مما عليه في السوق نتيجة الاستغلال المتزايد لبعض التجار مما جعل شريحة ليست بالقليلة من المواطنين وبالخصوص ذوي الدخل المحدود لا تقوى على شراء اللحوم البيضاء والحمراء، وبالتالي، نتيجة لذلك انشئ مشروع الكفيل للانتاج الحيواني.

٥- زبائن الشركة: تقوم الشركة بتوزيع منتجاتها في ثلاث عشر محافظة عراقية ، وتتعامل الشركة مع شرائح كبيرة ومتنوعة من الزبائن تمتد على معظم مساحة العراق، حيث يوجد (٥) مراكز للبيع المباشر فضلاً وجود العديد من متاجر بيع الجملة والسوبر ماركت والمحلات وغيرها موزعة على اغلب محافظات العراق.

٦- الهيكل الاداري للشركة: تتكون الشركة في هيكلتها من عشرة اقسام هي (الادارة، المخازن، العلاقات العامة والاعلام، التسويق والمبيعات، التطوير والتخطيط والمتابعة، الاستيراد، القانونية، الآليات، الحسابات، والقانونية) ومن ثلاثة مكاتب (دولة البرازيل، محافظة النجف الاشرف، محافظة البصرة)، ويدير الشركة مدير مفوض ولدية معاونان، ويشرف على ادارة كل قسم مسؤول، كما للشركة عدة اللجان منها الدائمة والمؤقتة لتكمل عمل اقسام الشركة.

• مجتمع وعينة البحث: مجتمع البحث الذي تم اختياره من شركة نور الكفيل هم كافة القيادات الادارية بمختلف اختصاصاتهم ومستوياتهم ومناصبهم الادارية في الشركة ام عينة البحث فقد كانت العينة قصدية نفس مجتمع البحث وتم اختيار القيادات الادارية جميعها بمختلف اختصاصاتهم ومناصبهم في الشركة البالغ عددهم (66) مسؤولاً ادارياً.

سابعاً: أدوات جمع البيانات

اعتمد البحث الحالي عدداً من الادوات والاساليب لجمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة لتحقيق اهداف البحث، وهذه الادوات هي كالآتي:-

• في الجانب النظري: استعان الباحث في تغطية هذا الجانب بإسهامات الكتاب والباحثين والدارسين التي تم الحصول عليها من المراجع العلمية المختلفة من الكتب

والبحوث والمجلات العلمية وأطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن المواقع الالكترونية الرصينة. حيث شكلت شبكة الإنترنت العالمية جانباً مهماً وأساسياً في حصول الباحث على أحدث الدراسات والبحوث التي غطت الجانب النظري للبحث الحالي.

• **في الجانب العملي:** اعتمد البحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات البحث، وتم توزيعها من قبل الباحث بصورة مباشرة على عينة البحث وللمدة من (2019/2/20) الى (2019/6/11)، وقد قسمت على قسمين هما:-

• **القسم الاول:** ويضم هذا القسم معلومات شخصية عامة تخص المجيبين عينة البحث ويشتمل على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، الموقع الوظيفي، عدد سنوات العمل في الموقع الوظيفي الحالي، العنوان الوظيفي).

• **القسم الثاني:** ويتعلق هذا القسم بأسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث ويضم (58) فقرة موزعة على المتغيرات الرئيسية والفرعية وفق محورين كالآتي:-

١- **المحور الأول:** يتعلق بمتغير مرونة الموارد البشرية ويتضمن (26) فقرة .

٢- **المحور الثاني:** يتعلق بمتغير التسويق الرشيق ويتضمن (32) فقرة.

ثامناً: صدق وثبات اداة البحث والمقياس المعتمد

من اجل الحصول على اجابات من عينة البحث الحالي فقد اعتمد الباحث في الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert)، والذي يتدرج من (لا اتفق تماماً، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً) لقياس متغيرات البحث. اذ تم اختيار مقياس مرونة الموارد البشرية لأنها اكثر معوليه وتم تطبيقهما في بحوث كثيرة، ويمكن تطبيقهما في البيئة العراقية، ومقياس التسويق الرشيق لأنه شامل ويحتوي على ابعاد يمكن من خلال تطبيقها ان تخفض الهدر في العمليات التسويقية. والجدول (١) يوضح متغيرات البحث وال فقرات التي تقيسها والمصادر المعتمدة في قياسها.

ولغرض التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة البحث المتمثلة باستمارة الاستبيان جرى إخضاعها الى اراء عدد من السادة الاختصاص (المحكمين) انظر الملحق (١) وجرى الاخذ بأرائهم وملاحظاتهم، اما التأكد من ثبات المقياس ولمعرفة الاتساق الداخلي بين فقراته فاعتمد الباحث على نتائج اختبار " الفا كرونباخ " والتي تراوحت قيمها بين (0.786-0.953) فيما يخص فقرات المقياس ان جميع فقرات مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق حصلت على نسب تشبع مقبولة استنادا الى مستوى المعنوية المتحقق (P-Value) والتي سجلت اقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني ان مقياس مرونة الموارد البشرية والتسويق تتمتع بتناسق في اجابات العينة وانها تقيس الهدف المراد منها، اما ثبات المقياس فقد كانت قيم معامل الفا كرونباخ اكبر من (70٪) لكل الابعاد وهذا يعني ان المقياس يتناز بالثبات. والجدول (١) يوضح نتائج الثبات.

جدول (١) اختبار ثبات مقياس البحث

متغيرات البحث	الرمز	عدد الفقرات	Cronbach Alpha	المقياس المعتمد
مرونة المهارة	SF	9	0.890	(Bhattacharya et al.,2005:629) (Katkars & Sett,2010:1203)
مرونة السلوك	BF	10	0.893	
مرونة ممارسات الموارد البشرية	HRPF	7	0.918	
مرونة الموارد البشرية	HRF	26	0.953	
الحد من العمليات التسويقية المفرطة	ROM	4	0.886	(Ohno,1988:57;Liker,2004:44) تم بناء وتكيف 32 فقرة بالاعتماد على مقياس المصادر اعلاه.
تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية.	RSI	4	0.801	
التقليل من اوقات الانتظار	RWT	4	0.885	
الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية	TRU	4	0.890	
التقليل من خطوات المعالجة المفرطة	ROP	4	0.863	
الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية	RUM	4	0.903	

التقليل من المخرجات المعيبة تسويقياً	RMD	4	0.869
تنشيط المواهب غير المستغلة والابداع للعاملين	AUT	4	0.786
التسويق الرشيق	LM	32	0.934

المصدر: من إعداد الباحث

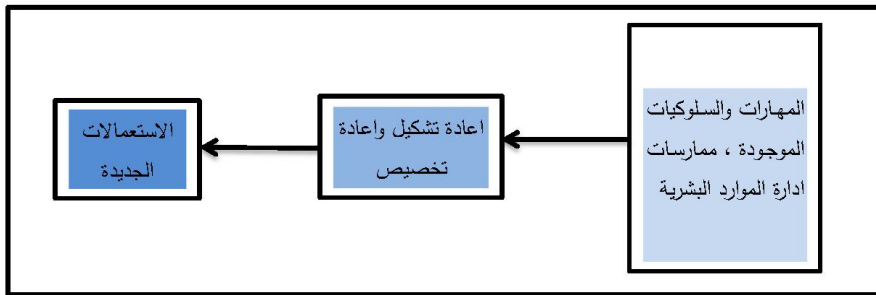
المبحث الثاني

الجانب النظري للمبحث

أولاً: مرونة الموارد البشرية Human Resource Flexibility

١- مفهوم مرونة الموارد البشرية: تركز مرونة الموارد البشرية على طبيعة العمال المهوبين والتي تتضح من الطبيعة المتغيرة لمجال شخصيتهم، على سبيل المثال، خبراتهم، سلوكياتهم، وتعلمهم، وتشير إلى القدرة على تطوير (إعادة تنمية) وتنظيم (إعادة تكوين) وتثبيت نظام الموارد البشرية في إعداد تنظيمي يدير الموارد البشرية كنظام كامل للتنافس على أساس الاستجابة البيئية والابتكار، وبالتالي فإن الشركات التي تمتلك نظام مورد بشري مرن تصبح لديها القدرة والقابلية على التكيف بسهولة مع الحالات البيئية المتغيرة (Pradhan et al., 2017: 284). إذ عرف (Wright & Snell, 1998) المرونة في إدارة الموارد البشرية بأنها المدى أو المجال المتوفر الذي تمتلك فيه الموارد البشرية في الشركة على المهارات والذخيرة السلوكية التي من الممكن أن تمنح الشركة العديد من الخيارات لمتابعة البدائل الإستراتيجية في البيئة التنافسية للشركة، فضلاً عن مدى تحديد ممارسات الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتطبيقها بشكل السريع لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشرية، والتي يمكن النظر إليها باعتبارها سمة داخلية أو خاصة مميزة للشركة (Yue Ngo & Loi, 2008: 1655). في حين عرفها الباحثان (Michel & Michel, 2012: 5169) على أنها تمثل قدرة إدارة الشركة على تغيير استخدام عوامل العمالة في الشركة من حيث (الحجم، المؤهلات، والوقت) وفقاً للتقلبات والتغيرات في مستويات انماط العمل. أما Veise وزملاؤه فقد عرفوها

بأنها تمثل جودة إيجابية وتطبيقية فهي تمثل القدرة على التغيير والتكيف مع ظروف غير المفهومة وغير القابلة للتنبؤ وتستخدم ضد الصفات مثل الجمود ، التحجر والعناد ، والتي تعتبر من أهم وافضل الطرق للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للشركة (Veise et al.,2014:1790). بينما صورها (Sekhar et al.,2016:4) على أنها تمثل الخيار الافضل بالنسبة لأي شركة لتكيف مسار عملها المستقبلي والاستجابة السريعة لظروف البيئتين الداخلية والخارجية المتغيرة. وبالتالي تساعد الشركة على امتلاك ميزة تنافسية من خلال خياراتها المتعددة والتي تجعلها متفوقة على منافسها غير القادرين على امتلاك مثل هكذا خيارات. في حين يصفها (Ketkar & Sett,2010:1176) بأنها مقدرة نظام الموارد البشرية في استغلال المواهب والمهارات والسلوكيات المتوفرة لدى الافراد العاملين في الشركة في مجموعة متنوعة من الوسائل عن طريق اعادة تشكيلها او اعادة تخصيصها لاستخدامات ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة، وتبرز التعاريف السابقة اهمية مرونة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على المرونة في عناصرها الاساسية من مهارات وسلوكيات (مرونة الموارد) فضلاً عن مرونة التنسيق في ممارستها. ويوضح الشكل الاتي (٢) مرونة الموارد البشرية.



الشكل (٢) مرونة الموارد البشرية

المصدر: الطائي، علي حسن، التميمي، محمد ياسين. (2016). أثر مرونة الموارد البشرية في اداء فرق العمل: دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية، بحث مستل من اطروحة دكتوراه، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، ص45.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف مرونة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الخبرات المتراكمة والمعارف والمهارات والسلوكيات والافكار الضمنية فيما لو تم استغلالها بالصورة

الصحيحة من قبل الشركة لوفرت عدة خيارات تمكن الشركة من التنقل بالحرية بين هذه الخيارات للتغلب على الظروف البيئية التي تواجهها، فهي تمثل المحرك الرئيس لقدرة النظام بأكمله على خلق قيم جديدة ومبتكرة وذلك من خلال ترجمة افكاره فيها. كما انها تعد بمثابة تأشيرة مرور سريعة نحو توفر خاصية التغيير السريع في العمل وعدم الاتسام بالنمطية وفقاً للظروف المحيطة.

٢- أهمية المرونة في الموارد البشرية: اوضحت اليوم مرونة الموارد البشرية ضرورة حتمية للشركات تضمن من خلالها حيازة متقدمة لقدرات ديناميكية تساعد على الحصول على الاستجابة المناسبة للتغيرات البيئية السريعة. حيث تتجسد أهمية المرونة في الموارد البشرية من كونها كأداة لتحسين الاداء الانتاجي، فهي تساعد على تقليل تدفق العمل الانتاجي، وتقلل من العمل في جرد قوائم المخزون وتحسين خدمات العملاء، وكذلك هذه المرونة تسمح لأصحاب العمل بتوفير فرص عمل مما تساعد على تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي. بالإضافة الى ذلك يعتقد بانها قد تؤدي إلى تقليل من بعض مستويات التسلسل الهرمي والحصول على اتصالات أسرع وقدرة أفضل على الاستجابة بسرعة أكبر، وبالتالي فإنها تساعد في تقليل الضائعات وتكاليف الادارة العامة من خلال خفض عدد مستويات الادارة (Rezaei et al.,2015:490-491). كما أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية مرونة الموارد البشرية إذ أن لها تأثيراً ملحوظاً على أداء الشركات، وتظهر نظرية رأس المال البشري أن مهارات ومعرفة وقدرة الموظفين ذات قيمة اقتصادية وستساعد على الحفاظ على الميزة التنافسية. ويفترض بعض الباحثين أنه كلما كانت المرونة اعلى لممارسات الموارد البشرية يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وانخفاض معدل دوران العاملين. ويمكن لمزيد من المهارات أيضا أن تقلل من عدد المديرين التنفيذيين وتكاليف الإدارة المنسجمة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون مرونة الموارد البشرية ذات صلة في تبني حلول مبتكرة في الشركة لأن قابلية تطوير المهارات تعني أن الموظفين قادرون على الاستجابة بطرق أفضل للمنبهات في بيئة الاعمال (Hui et al.,2010:990).

٣- ابعاد مرونة الموارد البشرية: يتفق اغلب الباحثين والكتاب على ان الابعاد أو

المكونات الأساسية لدمج المرونة في نظام الموارد البشرية هي كالاتي:
(Bhattacharya et al.,2005:624; Ketkar & sett,2010:1176-1177)
والتي سيتم التركيز عليه في البحث الحالي وتناولها مفاهيمها بالتفصيل.

١- مرونة المهارة (Skill Flexibility): يشير مصطلح مرونة المهارة إلى السرعة وسهولة الحصول على المهارات والقدرات اللازمة لأداء مهام جديدة (Veise et al.,2014:1791 في حين يصور (Yue Ngo et al.,2011:2) مرونة المهارة على أنها تمثل مهارات الموظفين من خلال امتلاكهم الى عدد من الخيارات البديلة الفعلية والمحتملة والتي من الممكن تطبيق مهارات الموظفين عليها، فضلاً عن إمكانية استخدام السرعة في إعادة توزيع الافراد ذوي الكفاءة والمهارات المتنوعة. وبعبارة أخرى، إذا كان الموظفين في الشركة يمتلكون مجموعة واسعة من المهارات ويمكنهم أداء واجبات وظيفية مختلفة عند الطلب، فيمكن القول بأن الشركة تتمتع بدرجة عالية من المرونة في مهارات الموظفين.

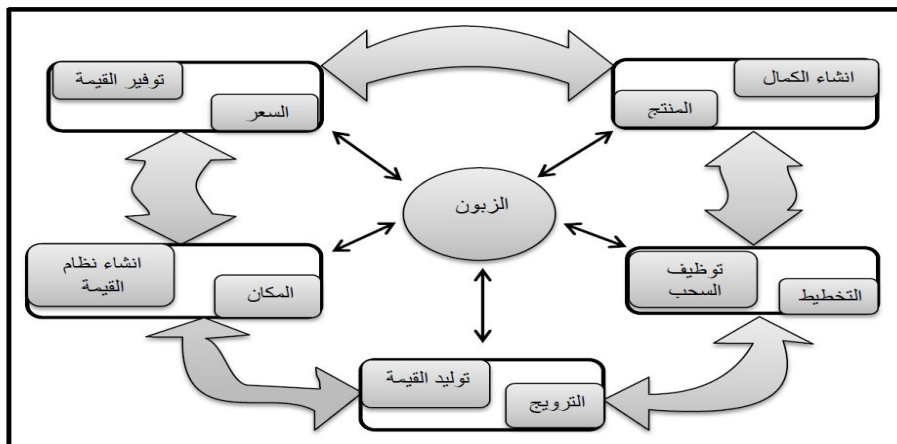
٢- مرونة السلوك (Behavior Flexibility): يشير مصطلح المرونة السلوكية إلى المدى الذي يمتلك فيه الموظفون لمجموعة واسعة من النصوص السلوكية التي من الممكن تكييفها مع المتطلبات الخاصة بكل حالة (Esfahani et al.,2016:199). في حين يصور (Veise et al.,2014:1792) مرونة السلوك على أنها تمثل القدرة على إظهار مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية في ظل الظروف المختلفة. اذ تمثل سلوكيات الموظفين الأفعال أو الترتيبات التي يعتمدها الموظفون في عملهم.

٣- مرونة ممارسة الموارد البشرية (Human Resources Practice Flexibility): تعرف مرونة ممارسات الموارد البشرية من قبل (Bhattacharya et al.,2005) على أنها المدى الذي يمكن ان تكيف فيه ممارسات الموارد البشرية للشركة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من الحالات، أو عبر عدة مواقع أو وحدات من الشركة، والسرعة التي يمكن بها إجراء هذه التعديلات والتطبيقات (Übeda-García et al.,2017:8). في حين يصف (Javed et al.,2017:33) المرونة في ممارسات الموارد البشرية بأنها القدرة على كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال وسريع وفي الوقت المناسب وعلى نحو فعال ومثمر في تنفيذ وتعديل ممارسات الموارد البشرية الجديدة.

ثانياً: التسويق الرشيق Lean Marketing

١- مفهوم التسويق الرشيق: قبل الخوض في مفهوم التسويق الرشيق لا بد لنا من أن نخرج على مفهوم ومعنى الرشيق (Lean)، ويعرف النهج الرشيق بأنه عبارة عن مجموعة متكاملة من المبادئ والممارسات والأدوات والتقنيات المصممة لمعالجة الأسباب الجذرية لضعف الأداء التشغيلي أو انه طريقة منظمة للقضاء على مصادر الخسارة من تيارات القيمة بأكملها من أجل سد الفجوة بين الأداء الفعلي ومتطلبات الزبائن والمساهمين. الهدف منه هو تحسين التكلفة والجودة والتسليم، وتحقيق هذا الهدف فإنه يحاول إزالة ثلاثة مصادر رئيسية للخسارة من نظام التشغيل، وهي الهدر (waste)، التباين (variability)، وعدم المرونة (inflexibility) (Drew et al., 2004:6). أما التسويق (Marketing) فإنه يعرف على النطاق الواسع بأنه عملية اجتماعية وإدارية يحصل بواسطتها الأفراد والمؤسسات على ما يحتاجون إليه ويريدونه من خلال إنشاء وتبادل القيمة مع الآخرين. (Kotler et al., 2018:29). أما بالنسبة للتسويق الرشيق فقد بين (حمدي ورؤوف، 2013: 160) أن فلسفة التسويق الرشيق (Lean Marketing) تلتقي مع فلسفة التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) من حيث وحدة الهدف والمنطلق الفكري، فكلتا الفلسفتين تنبثقان من جذور واحدة ممثلة في السعي نحو الحد من الأنشطة والممارسات التي ليس لها قيمة. أي بمعنى إزالة جميع الفعاليات التي لا تسهم في إضافة قيمة مبتكرة، وعلى وفق ذلك يمكن تعريف التسويق الرشيق بأنه انجاز العديد من المهام من خلال اقل عدد ممكن من الأنشطة وبما يضمن حصول الزبون على ما يرغب به. ويعرف التسويق الرشيق من قبل (Jenkins & Gregory, 2003:15) على أنه منهجية تعمل من جهة على مساعدة الشركات والأفراد في وضع خطط تسويقية منخفضة التكلفة وقابلة للقياس وفريدة من نوعها، ومن جهة أخرى تركز على التخلص من الهدر في الأنشطة التسويقية غير ذات قيمة، وذلك عن طريق الاستخدام الحكيم للتكنولوجيا والاعداد المسبق لها، فالتكنولوجيا تعمل على تمكين ازدهار فلسفة التسويق الرشيق، فهي تمكن الشركات من الوصول لجمهورها بسرعة كبيرة، وجمع ردود الفعل من قبلهم، وإنشاء وجود لشركة جديد خلال مدة قصيرة، كما انها تمكن على القياس وإنشاء

وتطوير وأتمتة حملات التسويق التي تعمل لمشروع تجاري. وبعبارة أخرى هي وسيلة لكسب المزيد من المال عن طريق خفض الانفاق. في حين يعرف (Dewell,2007,24) التسويق الرشيق بأنه عملية منسقة للتحسين المستمر التي من شأنها التخلص من الاسراف والعمليات العديمة الكفاءة ، والتعجيل في الدورات الانتاجية ، وزيادة الكفاءة المهنية للأفراد في كافة جوانب التسويق. بينما يعرفه (Dager,2010,87) بأنه فلسفة عمل متكاملة ومنسجمة تهدف الى تعظيم الانشطة التي تضيف قيمة مضافة من خلال التخلص من الهدر والاختناقات من جهة، واجراء التحسينات الاساسية في الدورات التسويقية من جهة اخرى، لتوفير القيمة التي يرغب فيها الزبون تماماً لدفع ثمنها. في حين عرف Hsieh وزملاؤه التسويق الرشيق على انه العملية تنطوي على خمسة سياسات رشيقة ومعروفة باسم توفير القيمة، خلق تيار القيمة، توليد التدفق، توظيف السحب، والكمال، ونوه إلى أن تطبيق التسويق الرشيق في عملية تخطيط التسويق قادرة على أن تؤدي إلى توسيع فاعلية أربعة عناصر اساسية من التسويق (Four Ps)، وهي المنتج، السعر، الترويج، والمكان (Hsieh et al.,2010:1309) ويتفق البحث الحالي مع هذا التعريف لأنه يتضمن المزج بين مبادئ التفكير الرشيق في تخطيط عناصر المزيج التسويقي الاربعة وكما موضحة في الشكل (٣) ادناه.



الشكل (٣) الاطار التشغيلي للتسويق الرشيق

Source: Lowry, J. R.(2003). A primer for lean marketing, Business Horizons Vol. 46, No. 3, P. 42.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف التسويق الرشيق بأنه فلسفة عمل شاملة ومتكاملة تتبناه إدارة التسويق بالتنسيق مع بعض الإدارات الأخرى في الشركة كالمبيعات، والانتاج... الخ، وذلك من أجل تقديم أفضل تيار قيمة لتسويق منتجاتها أو خدماتها، ويمكنها ذلك عن طريق الاستغلال الأمثل والكفؤ لمواردها المتاحة بهدف التخلص من الهدر والأنشطة التي لا تضيف قيمة مضافة والعمليات غير الكفؤة، وتعظيم الأنشطة الضرورية التي تضيف قيمة من وجهة نظر الزبون، مع خلق ثقافة التحسين المستمر والتفكير بالجودة العالية في كافة مراحل العمليات بما يلبي متطلبات ورغبات وطموحات وتوقعات الزبائن أو ما يفوق تلك التوقعات.

٢. أسباب قوة وفاعلية التسويق الرشيق

يرى بعض الباحثين أن التحرك باتجاه تطبيق بدء التشغيل الرشيق (Lean Startup) في التسويق أصبح اليوم ذا فاعلية كبيرة وبالأخص في الشركات الناشئة، وعليه فقد طرح العديد من الباحثين أمثال (Mirman, 2017) سؤال لماذا يكون التسويق الرشيق قوياً جداً لإدارة المشاريع؟ والجواب على ذلك حددته (Mirman, 2017: 1-2) من خلال النقاط الآتية:

١- يساعد على التحرك السريع: تعتمد منهجية البدء بالإنتاج الرشيق على دورات إطلاق المنتجات القصيرة والمتكررة، بينما في حال اعتماداً منهجية البدء بالتسويق الرشيق يمكن أن نسميها دورات المشروع أو ببساطة دورات التسويق، فالتسويق الرشيق يوحى إلى تبني دورات المشروع الأقصر، بحيث تسمح الدورات التكرارية القصيرة للشركة التكيف بسرعة مع ظروف التسويق المتغيرة. فعلى سبيل المثال، حين يحاول منافسك إطلاق منتج جديد هنا بإمكانك تغيير مشاريعك بسرعة للشهر المقبل والعودة بمحملة أقوى.

٢- يساعد على مواصلة التركيز: خلال مرحلة تحديد أولويات الأنشطة التسويقية الخاصة بالشركة قد يشعر المسؤولون عن التسويق بالحيرة، وذلك لطرح العديد من الاقتراحات والأفكار من الرئيس التنفيذي (CEO) للشركة أو من نائب رئيس المبيعات وأعضاء الفريق الآخرين. ولكن عند ممارسة التسويق الرشيق فأنهم يعرفون بالضبط ما الذي سيفعلونه في مدة زمنية معينة، وهذه هي الكيفية التي تركز فيها إدارة التسويق على الاستقرار (الهاشمي، 2018: 53).

٣- يساعد على ترتيب الأولويات: تحديد الأولويات هو جزء أساس من التأكد بأن الشركة تركز على المشاريع الصحيحة في الوقت المناسب. كما في منهجية التسويق الرشيق يكون لكل مشروع هدف واضح ومميز، ومقاييس النجاح، وتقييم الجهد المطلوب (قياس الحجم النسبي للمشروع)، والأولوية القسرية، والتي يجب أن تتسم جميعها بالشفافة للشركة بأكملها، فالتسويق الرشيق يساعد على تحديد أولويات المهام بفاعلية.

٤- يساعد على معالجة المشروعات ببصيرة: تفرض منهجية البدء بالتسويق الرشيق على الشركات بمواجهة المعوقات بشكل مباشر والتخطيط للأمام قدر الإمكان من خلال الاستعداد اليومي وحالة العمل الفعلي، اذ تشير المواقف او الاستعداد اليومي (وهي اجتماعات دورية ترمز للتقيد حرفياً بما يدور في الاجتماع لاختصار الوقت وفي أحسن الأحوال يصل إلى 15 دقيقة)، حيث يسمح لكل عضو في الفريق بمناقشة ما العمل الذي يقوم به، وما هي المعوقات التي تقف في طريق عمله، كما أن أحد الجوانب الأكثر أهمية في المواقف اليومية هي مساعدة الاعضاء على التمكن من ثقافة التعلم من نظير إلى نظير، ويعد هذا أمراً بالغ الأهمية لنجاح كل الشركة. بينما تشير حالة العمل الفعلي او التوقفات اليومية (وهو مخطط يوضح مقدار العمل المتبقي المطلوب انجازه خلال مدة معينة ومقارنته بالهدف الحالي)، حيث يظهر مدى تقدم الفريق نحو إكمال جميع مشاريعهم، بحيث يتيح كل ذلك على مساعدة الشركة في معالجة المشكلات والبقاء على المسار الصحيح لتحقيق جميع الأهداف التي التزمت بها (Hiltunen,2017:13-14).

٣- ابعاد التسويق الرشيق

اشار (Payaro & Papa,2016:292-295; Payaro & Papa,2014:2-4) الى الابعاد الاساسية للتسويق الرشيق والتي تعد بمثابة ركائز لنظام التسويق التي سيتم الاعتماد عليها لقياس التسويق الرشيق وسيتم التركيز عليها بنوع من التفصيل خلال هذا البحث.

١- الحد من العمليات التسويقية المفرطة: يحدث التسويق المفرط عندما يكون هناك انحراف بين ما تقدمه الشركة من حيث الوثائق والمعلومات والمواد أو الوظائف وما

يحتاجه السوق فعلياً. مثال على ذلك إن الوظيفة التي يتم إدخالها على جهاز إلكتروني ولا يتم استخدامه أو لا حاجة له تعتبر نوعاً من أنواع الهدر لأن هذه الوظيفة هي نتيجة لعملية البحث والتطوير، كما يتطلب تصميم وتنفيذ هذه الوظيفة الى فريق من الكوادر الفنية، وبالتالي سوف تولد تكاليف غير ضرورية.

٢- **تقليل المخزون الفائض للعمليات التسويقية:** ينتج المخزون من الإفراط في الانتاج مقارنة بالطلب الفعلي في السوق. كما أن توقعات المبيعات دائماً ما تكون صعبة التكهن، وفوق كل ذلك اذا لم تتم ادارتها بالشكل المناسب والصحيح وخاصة في الاقتصادات الديناميكية للغاية والسريعة التحول عندها سيصبح المخزون متراكماً من المواد غير المباعة، وبالتالي سيؤدي هذا الى تولد كلف اضافية على الشركة.

٣- **التقليل من اوقات الانتظار:** الانتظار هو الفترة الزمنية المنقضية قبل أن يحصل الزبائن على القيمة المطلوبة. ففي حالة عدم التخطيط لوقت الانتظار فغالباً ما ينظر اليه على أنه يمثل هدر. كما أن الزبون دائماً ما ينظر الى وقت الانتظار على انه وقت غير ممتع وغير مرضي له لأنه وبشكل عام دائماً ما تثير غرف الانتظار أو قوائم الانتظار أفكاراً أو مشاعر سلبية. علاوة على ذلك، يعد الوقت مورداً ثميناً وخاصة في الوقت الحاضر لذلك ينظر الى الانتظار على أنه مضيعة للوقت.

٤- **الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية:** لا يؤدي نقل المواد داخل سلسلة التوريد إلى خلق قيمة كما انه لا يساهم بمعالجة المنتج بأي شكل من الأشكال، ومع ذلك يعد النقل امراً ضرورياً واساسياً في إتاحة المنتجات للزبائن. وان التحليل والفحص المستمر لتدفقات المواد من مصدر المواد الخام إلى مكان الاستهلاك يمكن أن يساعد في تقليل هذا النوع من الهدر، وبالتالي التخفيض في التكاليف.

٥- **التقليل من خطوات المعالجة المفرطة:** يحدث هذا النوع من الهدر عندما يتم اختيار الحلول المعقدة على الحلول البسيطة منها فيما يتعلق بآي عملية. فمن الناحية العملية يعني ذلك استخدام موارد أكثر من اللازم، كما أن هذا النوع من الهدر يصعب تحديده والقضاء عليه. ويمكن لتطبيق مبادئ الرشيق على عمليات التخطيط التسويقي مع التأكد من استخدام الموارد بشكل المناسب وبدون اسراف غير ضروري.

٦- الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية: هذا النوع من الهدر (الحركة غير الضرورية) يتعامل مع الموارد البشرية وكيف يؤدي العاملون مهامهم. فعندما تتطلب الوظائف أنشطة متكررة يمكن أن يؤدي تصميم الوظائف غير الفعال إلى هدر كبير في موارد العمل بمرور الوقت. حيث تحدث الحركة غير الضرورية بسبب سوء سير العمل، وسوء التصميم، والتدبير الإداري، وأساليب العمل غير المتسقة أو غير الموثقة. كما إن الحركات غير الضرورية من قبل العاملين تؤدي إلى الزيادة في الإجهاد وهدر في الوقت، وبالتالي يترتب عليه تكاليف إضافية.

٧- التقليل من المخرجات المعيبة تسويقياً: تعد مشكلات الجودة والموثوقية الخاصة بمنظور المنتج عاملاً مهماً ومحددًا لرضا الزبائن كما أن زيادة معدلات العيوب على المنتجات يمكن أن تعطي تأثيراً سلبياً على الزبون مما قد يتسبب في عدم اليقين في الطلب، وبالتالي من أجل توفير متطلبات الزبائن من منظور ملموس يجب الوفاء بمعايير الجودة التي تزيد من ولاء الزبائن (Abid & Özkan, 2009:92). ودائماً ما تؤدي العيوب والاختفاء بالخدمة إلى إهدار الموارد بأربع طرق هي أولاً: يتم استهلاك المواد ثانياً: لا يمكن استرداد الجهود المستخدمة لتقديم الخدمة في المرة الأولى. ثالثاً: يلزم جهد إضافي لإعادة الخدمة. ورابعاً: الجهد المطلوب لمعالجة أي شكاوى قادمة من الزبائن (Makhomu, 2012:12).

٨- تنشيط المواهب غير المستغلة والابداع للعاملين: يشير هذا النوع من الهدر إلى قلة استخدام ابداعات الموظفين. وأن التكلفة الرئيسية لإهدار المواهب داخل الشركة يضيع الوقت اللازم والمناسب لإجراء التحسينات وتلبية متطلبات الزبائن المتغيرة، فالشركة التي تعتمد على خبرائها فقط من أجل الوصول للأفكار ستكون هذه الشركة أبطأ بكثير في إجراء التحسينات وحل المشكلات (Gibbson et al., 2012:20-21). ويعد إبداع الموظف غير المستثمر بمثابة هدر، مثل ضياع الوقت والأفكار والمهارات والتحسينات وفرص التعلم من خلال عدم إشراك الموظفين أو الاستماع إليهم. نظراً لأن الموظفين هم مركز الشركة لذا يجب تدريبهم على رؤية الضائعات وحل المشكلات (Liker, 2004:44).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين المتغيرين:

الكثير من الدراسات اشارت الى الفوائد الايجابية من تنفيذ النهج الرشيق في الشركات الصناعية، ومن هذه الفوائد تحسين الجودة، تحسين الانتاجية، تقليل الكلف، تقليل المهل الزمنية، تقليل الفائض من المخزون، ازالة الترهل في العمليات والانشطة، الاستعمال الكفؤ للموارد المتاحة زيادة المبيعات، خلق ثقافة عمل الاشياء الصحيحة، تعظيم المخرجات النهائية، وغيرها من الفوائد (Aikhuele & Piercy, 2009:237; Turan, 2018:1). وعلى الرغم من ذلك، لا زالت هنالك ندرة في الادبيات التي تناولت العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق. فالتسويق الرشيق يعني ضمناً زيادة فعالية وكفاءات الانشطة التسويقية من خلال استخدام الافراد والعمليات والممارسات والمنتجات بشكل افضل للقيام بذلك (Dager, 2012:36). وفي هذا الصدد بينت الكثير من الدراسات العلاقة بين مرونة العاملين والنهج الرشيق في منظمات التصنيع. حيث اشارت دراسة (Chauhan, 2016:108-109) الى أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد الرئيسية التي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تنفيذ النموذج الرشيق. ويمكن استخدام المرونة ليس فقط لإدارة التغييرات بفعالية، ولكن أيضاً يمكن استخدامها لتحسين اداء الانظمة التسويقية. وكذلك يمكن استغلال مرونة العاملين في الحد من اهدار موارد المنظمة لتحقيق النموذج الرشيق، وكما تعمل مرونة العاملين على تقليل التكلفة عن طريق تقليل وقت الدورة التسويقية والاستخدام الامثل للموارد المتاحة. كما يلعب العامل البشري دوراً مهماً في ضمان ادارة العملية الرشيقة، وبالتالي تسهم مرونة العاملين بشكل ايجابي وكبير في تنفيذ النموذج الرشيق سواءً على مستوى التصنيع او التسويق.

في حين تزعم بعض الدراسات بأن انظمة الانتاج والتسويق الرشيق لديها منطق تنظيمي متميز يدمج حزم ممارسات الموارد البشرية مع ممارسات التصنيع لتحقيق تحسينات متزامنة في الإنتاجية والجودة. بحيث يعمل مصنع إنتاج الرشيق على تقليل مستويات المخزون وغيرها من المخازن المؤقتة، وزيادة الاعتماد المتبادل في عملية الإنتاج وتبسيط الضوء على مشكلات الإنتاج، والذي يتطلب التعامل الفعال مع هذه المشكلات وجود عمال محفزين ومهرة وقادرين على التكيف ومن خلال الجمع بين الحد من المخازن المؤقتة وتطوير خصائص قوة

العمل هذه فإن أنظمة الإنتاج الرشيقة تخلق الظروف التي من المرجح أن تؤدي فيها ممارسات الموارد البشرية المبتكرة إلى أداء اقتصادي فعال (Macduffie, 1995: 198).

المبحث الثالث

الجانب العملي للمبحث

يختص هذا المبحث بعرض الجانب العملي للمبحث من خلال بيان وصف متغيرات البحث واختبار علاقته الارتباط والتأثير بين متغيراته الرئيسة والفرعية وكما يأتي:

أولاً: الترميز والتوصيف:

تتكون اداءة البحث الرئيسية من جزأين أساسيين هما مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق، فضلاً عن الأبعاد الفرعية لكل جزء من الأجزاء الأساسية للاستبانة، ويقدم الجدول (٢) توضيحاً حول صفة المتغيرات الرئيسية، والترميز الذي سوف يعتمد في البحث الحالي للمتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية وعدد الفقرات لكل بعد فرعي.

الجدول (٢) التوصيف والترميز لمتغيرات الدراسة وفقرات قياسها

المتغير	صفة المتغير الرئيسي	البُعد الفرعي	الرمز	عدد الفقرات
مرونة الموارد البشرية HRF	مستقل	مرونة المهارة	SF	9
		مرونة السلوك	BF	10
		مرونة ممارسات الموارد البشرية	HRPF	7
التسويق الرشيق LM	تابع (معتمد)	الحد من العمليات التسويقية المفرطة	ROM	4
		تقليل المخزون الفائض للعمليات التسويقية.	RSI	4
		التقليل من اوقات الانتظار	RWT	4
		الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية	TRU	4
		التقليل من خطوات المعالجة المفرطة	ROP	4
		الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية	RUM	4
		التقليل من المخرجات المعيبة تسويقياً	RMD	4
		تنشيط المواهب غير المستغلة والإبداع للعاملين	AUT	4

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج

نستعرض في الفقرتين التاليتين وصف متغيرات البحث الرئيسة منها والفرعية اعتماداً على نتائج بيانات استمارة الاستبيان كالاتي:

• تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير مرونة الموارد البشرية

تركز هذه الفقرة على عرض آراء واستجابة العينة فيما يخص متغير مرونة الموارد البشرية على وفق النتائج التي تم استخراجها، بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية)، ويوضح الجدول (٣) النتائج ذات الصلة بكل بُعد من أبعاد وفقرات متغير مرونة الموارد البشرية.

الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير مرونة الموارد البشرية

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات مرونة المهارة						
1	SF1	2.00	5.00	3.00	4.3485	.81321
2	SF2	2.00	5.00	3.00	4.2424	.65775
3	SF3	2.00	5.00	3.00	4.1970	.74874
4	SF4	1.00	5.00	3.00	3.2576	1.12743
5	SF5	3.00	5.00	3.00	4.1970	.61318
6	SF6	1.00	5.00	3.00	3.5455	1.12567
7	SF7	2.00	5.00	3.00	3.4848	1.07048
8	SF8	2.00	5.00	3.00	3.5000	1.07059
9	SF9	2.00	5.00	3.00	3.5909	1.08099
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات مرونة السلوك						
1	BF1	2.00	5.00	3.00	4.4242	.74546
2	BF2	3.00	5.00	3.00	4.2424	.49801
3	BF3	2.00	5.00	3.00	3.3636	1.10435
4	BF4	2.00	5.00	3.00	3.5152	1.05601
5	BF5	1.00	5.00	3.00	3.4394	1.15197
6	BF6	2.00	5.00	3.00	3.3333	.98189
7	BF7	2.00	5.00	3.00	3.4091	1.18941
8	BF8	1.00	5.00	3.00	3.4091	1.24007
9	BF9	1.00	5.00	3.00	3.4545	1.13926
10	BF10	2.00	5.00	3.00	4.2727	.66899
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات مرونة ممارسات الموارد البشرية						
1	HRPF1	3.00	5.00	3.00	4.2727	.62130

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين التسويق الرشيق (١٦٧)

2	HRPF2	2.00	5.00	3.00	4.1875	.63932
3	HRPF3	2.00	5.00	3.00	4.4394	.78699
4	HRPF4	3.00	5.00	3.00	4.3636	.64775
5	HRPF5	1.00	5.00	3.00	3.3750	1.13389
6	HRPF6	1.00	5.00	3.00	3.1333	1.12697
7	HRPF7	1.00	5.00	3.00	3.8788	.98473

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

الجدول (٤) ملخص الاحصاء الوصفي لمتغير مرونة الموارد البشرية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	مرونة المهارة	3.8181	0.9231	0.7636	2
2	مرونة السلوك	3.686	0.9775	0.73727	3
3	مرونة ممارسات الموارد البشرية	3.9500	0.8487	0.7900	1
4	أجمالي مرونة الموارد البشرية	3.8181	0.9164	0.7636	

المصدر: إعداد لباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يتبين من الجدول (٤) ان متغير (مرونة الموارد البشرية) قد حقق وسطاً حسابياً مقبولاً كونه اعلى من الوسط الفرضي وبمعدل (3.81) وبانحراف معياري (0.91) والذي يبين مدى انحرافها عن وسطها الحسابي، كما بلغت النسبة المئوية (0.76)، في حين كانت المعدلات المتحققة على مستوى كل بعد من الابعاد الفرعية بالنسبة لكل مؤشر احصائي من المؤشرات المذكورة وحسب ما مبين في ادناه:-

١- جاء ترتيب بعد (مرونة المهارة) بالمرتبة الثانية كونه حقق وسطاً حسابياً وانحرافاً معيارياً ووزناً مئوياً (3.81، 0.92، 0.76) على التوالي وهي معدلات مرتفعة فيما لو تم مقارنتها بالأبعاد الاخرى على مستوى المتغير نفسه. ومن خلال الجدول (٣) فأن الفقرة التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي الفقرة الاولى (SF1) بوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.81)، وهذا يعني أن اجابات العينة عن هذه الفقرة تتجه نحو درجة موافق تماماً ويعكس ارتفاع هذه القيمة لوجود ادراك واضح من قبل العينة في الاهتمام على تطوير المهارات لأداء مهام مختلفة في حال تطلب الظروف ذلك. اما الفقرة الرابعة (SF4) فسجلت ادنى وسط حسابي بلغ (3.25) وانحرافاً معيارياً مقداره (1.12). كما حققت باقي الفقرات اوساطاً حسابية مرتفعة واعلى من الوسط الفرضي (3).

٢- جاء ترتيب بُعد (مرونة السلوك) بالمرتبة الثالثة والاحيرة بين الأبعاد الأخرى كونه حقق اقل استجابة على وفق المؤشرات الإحصائية المعتمدة كون الوسط الحسابي قد بلغ (3.68)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.97) ونسبة مئوية بلغت (0.73). ومن خلال الجدول (٣) فأن الفقرة التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي الفقرة الاولى (BF1) بوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.74). وهذا يعني أن اجابات العينة عن هذه الفقرة تتجه نحو درجة موافق تماما وتتطابق هذه الفقرة مع احد خصائص مرونة الموظفين الا وهي المرونة العالية في السلوك وهذا يعني وعي افراد العينة بأهمية المرونة السلوكية في مكان العمل. اما الفقرة السادسة (BF6) فسجلت ادنى وسط حسابي بلغ (3.33) وانحرافا معياريا مقداره (0.98). كما حققت باقي الفقرات اوساطاً حسابية مرتفعة واعلى من الوسط الفرضي (3).

٣- اما بُعد (مرونة ممارسات الموارد البشرية) فقد كان ترتيبه الاول بين الابعاد الاخرى نتيجة تحقيقه اعلى استجابة كون الوسط الحسابي قد بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.84) ونسبة مئوية بلغت (0.79). ومن خلال الجدول (٣) فأن الفقرة التي ساهمت في اغناء هذا البعد هي الثالثة (HRPF3) بوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.78)، وهذا يعني أن اجابات العينة عن هذه الفقرة تتجه نحو درجة موافق تماما وتعكس هذه الفقرة حرص الشركة على توفير تصاميم ومتطلبات تفي بمرونة ممارسات مواردها البشرية، في حين حصلت الفقرة السادسة (HRPF6) ادنى وسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري مقداره (1.12). كما حققت باقي الفقرات اوساطاً حسابية مرتفعة واعلى من الوسط الفرضي (3).

• تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير التسويق الرشيق

تركز هذه الفقرة على عرض آراء واستجابة العينة فيما يخص متغير التسويق الرشيق على وفق النتائج التي تم استخراجها، بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية)، ويوضح الجدول (٥) النتائج ذات الصلة بكل بُعد من ابعاد وفقرات متغير التسويق الرشيق.

الجدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التسويق الرشيق

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات الحد من العمليات التسويقية المفرطة						
1	ROM1	1.00	5.00	3.00	2.2879	1.47560
2	ROM2	1.00	5.00	3.00	1.9545	1.25798
3	ROM3	1.00	5.00	3.00	2.4697	1.37247
4	ROM4	1.00	5.00	3.00	1.9848	1.23404
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية						
1	RSI1	1.00	5.00	3.00	2.1515	1.31550
2	RSI2	1.00	5.00	3.00	2.4242	1.28973
3	RSI3	1.00	5.00	3.00	2.5909	1.16325
4	RSI4	1.00	5.00	3.00	2.2424	1.53984
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات التقليل من اوقات الانتظار						
1	RWT1	1.00	5.00	3.00	2.6970	1.32398
2	RWT2	1.00	5.00	3.00	2.4091	1.58820
3	RWT3	1.00	5.00	3.00	2.7727	1.19994
4	RWT4	1.00	5.00	3.00	2.6818	1.77295
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية						
1	TRU1	1.00	4.00	3.00	1.8788	.54109
2	TRU2	1.00	4.00	3.00	1.3030	.63172
3	TRU3	1.00	5.00	3.00	2.9091	1.13310
4	TRU4	1.00	4.00	3.00	2.1515	1.44906
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات التقليل من خطوات المعالجة المفرطة						
1	ROP1	1.00	4.00	3.00	1.8788	.54109
2	ROP2	1.00	4.00	3.00	1.3030	.63172
3	ROP3	1.00	4.00	3.00	2.0000	.42967
4	ROP4	1.00	4.00	3.00	2.2121	1.41981
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية						
1	RUM1	1.00	5.00	3.00	3.1970	1.63820
2	RUM2	1.00	4.00	3.00	1.3030	.63172
3	RUM3	1.00	4.00	3.00	2.0000	.42967
4	RUM4	1.00	5.00	3.00	1.1818	.72130
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري

فقرات التقليل من المخرجات المعيبة تسويقياً							
1	RMD1	1.00	5.00	3.00	1.9091	67316	
2	RMD2	1.00	5.00	3.00	1.3333	77128	
3	RMD3	1.00	5.00	3.00	2.0303	58097	
4	RMD4	1.00	5.00	3.00	1.1818	72130	
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
فقرات تنشيط المواهب غير المستغلة والابداع للعاملين							
1	AUT1	1.00	5.00	3.00	1.9091	67316	
2	AUT2	1.00	5.00	3.00	1.3333	77128	
3	AUT3	1.00	5.00	3.00	2.0303	58097	
4	AUT4	1.00	5.00	3.00	1.1818	72130	

الجدول (٦) ملخص الاحصاء الوصفي لمتغير التسويق الرشيق

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	النسبة المئوية	ترتيب الإبعاد
1	الحد من العمليات التسويقية المفرطة	2.1742	1.33502	0.43484	3
2	تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية	2.3522	1.32708	0.4704	2
3	التقليل من أوقات الانتظار	2.640	1.47126	0.5280	1
4	الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية	2.0606	0.93874	0.41212	4
5	التقليل من مخاطر المعالجة المفرطة	1.8484	0.75557	0.36969	6
6	الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية	1.9204	0.85522	0.38409	5
7	التقليل من المخرجات المعيبة تسويقياً	1.6437	0.64767	0.33272	7
8	تنشيط المواهب غير المستغلة والابداع للعاملين	1.6136	0.68667	0.32272	8
9	أجمالي التسويق الرشيق	2.0279	1.00703	0.40558	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يتبين من الجدول (٦) ان متغير (التسويق الرشيق) لم يحقق وسطاً حسابياً مقبولاً كونه اقل من الوسط الفرضي وبمعدل (2.02) وبانحراف معياري (1.007) والذي يبين مدى انحرافها عن وسطها الحسابي ، كما بلغت النسبة المئوية للمتغير نفسه دون المستوى المقبول وبمعدل (0.40) ، في حين كانت المعدلات المتحققة على مستوى كل بُعد من الابعاد الفرعية بالنسبة لكل مؤشر احصائي من المؤشرات المذكورة وحسب ما مبين في ادناه:-

١. لم يحقق بُعد (الحد من العمليات التسويقية المفرطة) وسطاً حسابياً مقبولاً لأنه اقل من الوسط الفرضي اذ بلغ (2.17)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.33) ونسبة مئوية بلغت (0.43) مما جعله بالترتيب الثالث بين الأبعاد الأخرى.

٢. جاء ترتيب بُعد (تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية) بالمرتبة الثانية بين

الأبعاد الأخرى الا انه لم يحقق استجابة مقبولة على وفق المؤشرات الإحصائية المعتمدة كون الوسط الحسابي قد بلغ (2.35)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.32) ونسبة مئوية بلغت (0.47).

٣. اما بعد (التقليل من أوقات الانتظار) فقد كان ترتيبه الاول نتيجة تحقيق معدلات اعلى مقارنة بالأبعاد الأخرى الا انه لم يحقق الاستجابة المقبولة كون الوسط الحسابي قد بلغ (2.64) وبانحراف معياري (1.47) ونسبة مئوية بلغت (0.52)، ومن خلال الجدول (٥) فأن الفقرة التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي الفقرة الثالثة بوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.19). اما الفقرة الثانية فسجلت ادنى وسط حسابي بلغ (2.40) وانحرافا معياريا مقداره (1.58).

٤. جاء ترتيب بعد (الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية) بالمرتبة الرابعة بين الأبعاد الأخرى، الا انه كذلك لم يحقق استجابة مقبولة على وفق المؤشرات الإحصائية المعتمدة كون الوسط الحسابي قد بلغ (2.06)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.93) ونسبة مئوية بلغت (0.41).

٥. في حين حقق بعد (التقليل من خطوات المعالجة المفرطة) الترتيب السادس نتيجة عدم تحقيق معدلات واستجابة مقبولة كون الوسط الحسابي قد بلغ (1.84) وبانحراف معياري (0.75) ونسبة مئوية بلغت (0.36) وهي مؤشرات منخفضة جداً.

٦. كذلك لم يحقق بعد (الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية) وسطاً حسابياً مقبولاً لأنه اقل من الوسط الفرضي اذ بلغ (1.92)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.85) ونسبة مئوية بلغت (0.38) مما جعله بالترتيب الخامس بين الأبعاد الأخرى .

٧. في جاء ترتيب بعد (تقليص المخرجات المعية تسويقياً) بالمرتبة السابعة وما قبل الاخير بين الأبعاد الأخرى، كونه لم يحقق استجابة مقبولة على وفق المؤشرات الإحصائية المعتمدة كون الوسط الحسابي قد بلغ (1.64)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.64) ونسبة مئوية بلغت (0.33).

٨. وأخيراً جاء ترتيب بُعد (تنشيط المواهب غير المستغلة والابداع للعاملين) بالمرتبة الثامنة والاحيرة بين الأبعاد الأخرى، كونه حقق اقل استجابة على وفق المؤشرات الإحصائية المعتمدة كون الوسط الحسابي قد بلغ (1.61)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.68) ونسبة مئوية بلغت (0.32)، ومن خلال الجدول (٥) فأن الفقرة التي ساهمت في اغناء هذا البعد هي الفقرة الثالثة بوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.58). في حين حصلت الفقرة الرابعة على ادنى وسط حسابي بلغ (1.18) وانحراف معياري مقداره (0.72).

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

• **الفرضية الرئيسية الاولى:** يفترض البحث بان هناك علاقة ارتباط طردية بين مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق، وتفرعت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية افادت بوجود علاقة ارتباط طردية بين ابعاد مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق، سيجري اختبارها كما يلي:

الجدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق

	التسويق الرشيق		البعد التابع الابعاد المستقلة	
	معامل الارتباط	مستوى المعنوية		
1	0,07	0,757	مرونة المهارة	
2	0,10	0,568	مرونة السلوك	
3	0,46	0,036	مرونة ممارسات الموارد البشرية	
4	0,37	0,003	مرونة الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات SMART PLS.

حسب الجدول رقم (٧) سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية لها وهي كالآتي:

١- **الفرضية الفرعية الاولى:** افترض هذا البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة المهارة والتسويق الرشيق، وعلى وفق النتائج التي اظهرها جدول (٧) تبين ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة المهارة والتسويق الرشيق بمعامل ارتباط قدره (0,07) وبمستوى معنوية محسوبة (0,757) وهي اكبر من (5٪) لذا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

٢- **الفرضية الفرعية الثانية:** افترض هذا البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة السلوك والتسويق الرشيق، وعلى وفق النتائج التي اظهرها جدول (٧) تبين ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة السلوك والتسويق الرشيق بمعامل ارتباط قدره (0,10) وبمستوى معنوية محسوبة (0,568) وهي اكبر من (5٪) لذا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

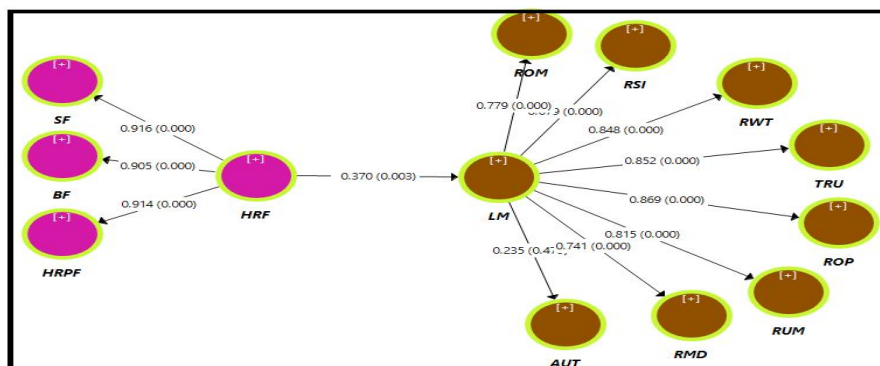
٣- **الفرضية الفرعية الثالثة:** افترض هذا البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية والتسويق الرشيق، وعلى وفق النتائج التي اظهرها جدول (٧) تبين ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية والتسويق الرشيق بمعامل ارتباط قدره (0,46) وبمستوى معنوية محسوبة (0,036) وهي اقل من (5٪) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

٤- **الفرضية الرئيسة الاولى:** افترض هذا البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق، وعلى وفق نتائج التي اظهرها جدول (٧) تبين ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق بمعامل ارتباط قدره (0,37) وبمستوى معنوية محسوبة (0,003) وهي اقل من (5٪) لذا تقبل هذه الفرضية الرئيسة على مستوى هذا البحث.

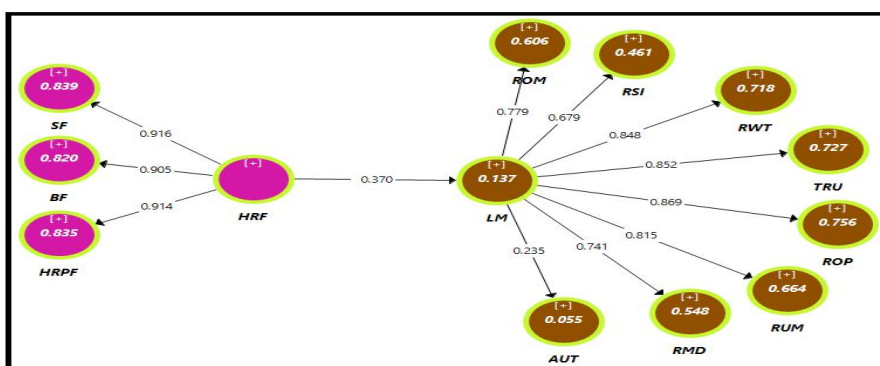
رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

سيتم تناول قياس أثر مرونة الموارد البشرية في تحسين التسويق الرشيق من خلال قياس مدى صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها:

• **الفرضية الرئيسة الثانية:** تنص هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة الموارد البشرية في التسويق الرشيق، وتفرعت هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات فرعية تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد مرونة الموارد البشرية في التسويق الرشيق (مرونة المهارة (SF)، مرونة السلوك (BF)، مرونة ممارسات الموارد البشرية (HRPF)) في المتغير التابع التسويق الرشيق، والنتائج كالآتي:



الشكل (٤) معاملات التأثير لمرونة الموارد البشرية في التسويق الرشيق



الشكل (٥) معامل التحديد لمرونة الموارد البشرية في التسويق الرشيق

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات SMART PLS.

الجدول (٨) نتائج علاقات التأثير لمرونة الموارد البشرية في التسويق الرشيق

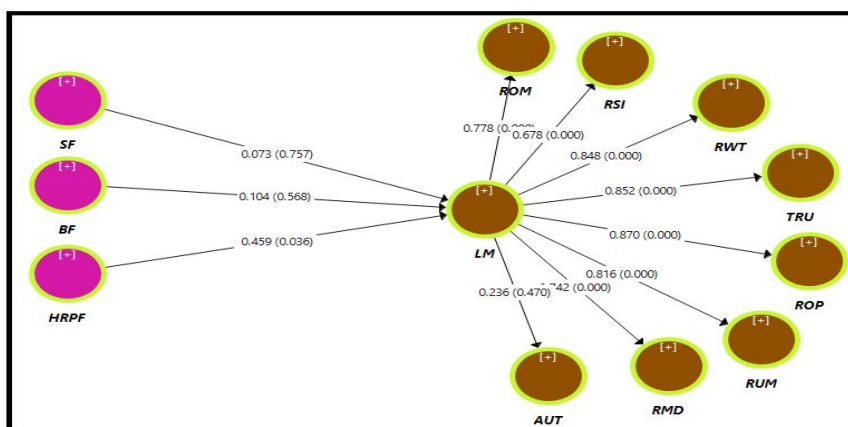
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
مرونة الموارد البشرية	التسويق الرشيق	0.37	3.022	0.14	10.41	0.003

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات SMART PLS.

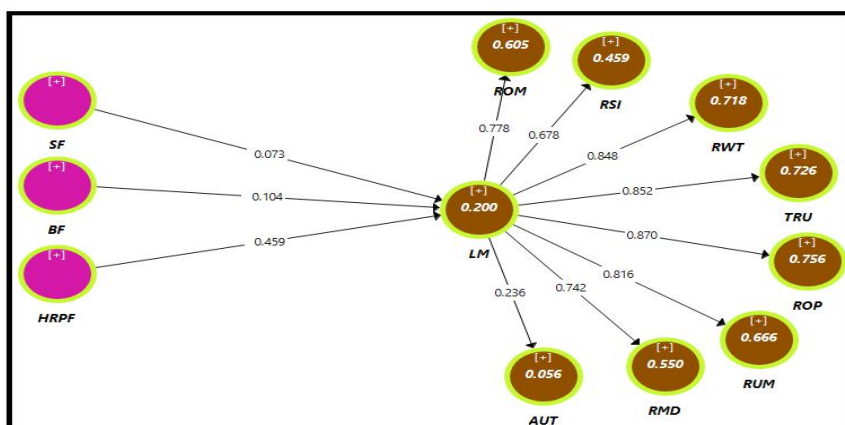
على وفق الشكل (٤) و(٥) والجدول (٨) تبين ان هناك علاقة تأثير لمرونة الموارد البشرية في التسويق الرشيق بمعامل تأثير قدره (0.37) وهي معنوية إذ بلغ مستوى المعنوية المتحققة (0.003) التي هي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (0.05)، كما ان مرونة الموارد البشرية تفسر من التباين الحاصل في التسويق الرشيق بنسبة (0.14) وهي نسبة ضعيفة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.41) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(4,00) بدرجتي حرية (64,1) وبمستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية النموذج ككل، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

- اختبار الفرضيات الفرعية: بعد ان تم اختبار الفرضية الرئيسة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التي نصت على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة (SF)، مرونة السلوك (BF)، مرونة ممارسات الموارد البشرية (HRPF)، في التسويق الرشيق، والنتائج كما في الشكل (٦) والشكل (٧) والجدول (٩):



الشكل (٦) معاملات التأثير لأبعاد مرونة الموارد البشرية في التسويق الرشيق



الشكل (٧) معاملات التحديد لأبعاد مرونة الموارد البشرية في التسويق الرشيق

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات SMART PLS.

الجدول (٩) نتائج علاقات التأثير لابعاد مرونة الموارد البشرية في التسويق الرشيق

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
مرونة المهارة	مرونة السلوك	0.07	0.318	0.20	5.16	0.757
مرونة السلوك		0.10	0.621			0.568
مرونة ممارسات الموارد البشرية		0.46	2.090			0.036

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات SMART PLS.

ونتايج اختبار الفرضيات الفرعية بحسب الآتي:

١- الفرضية الفرعية الاولى: افترض هذا البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة المهارة في التسويق الرشيق، وعلى وفق النتائج التي اظهرها جدول (٩) تبين ان هناك علاقة تأثير لمرونة المهارة في التسويق الرشيق بمعامل تأثير قدره (0.07) وبمستوى معنوية محسوبة (0.757) وهي اكبر من (0.05) لذا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

٢- الفرضية الفرعية الثانية: افترض هذا البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة السلوك في التسويق الرشيق، وعلى وفق النتائج التي اظهرها جدول (٩) تبين ان هناك علاقة تأثير لمرونة السلوك في التسويق الرشيق بمعامل تأثير قدره (0.10) وبمستوى معنوية محسوبة (0.568) وهي اكبر من (0.05) لذا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: افترض هذا البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة ممارسات الموارد البشرية في التسويق الرشيق، وعلى وفق النتائج التي اظهرها جدول (٩) تبين ان هناك علاقة تأثير لمرونة ممارسات الموارد البشرية في

التسويق الرشيق بمعامل تأثير قدره (0.46) وبمستوى معنوية محسوبة (0.036) وهي اقل من (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرض الباحث لمجموعة من النتائج والاستنتاجات التي توصل اليها البحث، فضلاً عن تقديم التوصيات المقترحة على ضوء نتائج البحث

• الاستنتاجات:

١- حقق متغير مرونة الموارد البشرية مستوى اهتمام اعلى من التسويق الرشيق من وجهة نظر عينة القيادات الادارية في الشركة المبحوثة وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي فيها عن الوسط الفرضي، ويعود السبب الى أن الشركة حديثة العمل وبعد نجاحها بدأت تهتم بمرونة الموارد البشرية من خلال استقطاب واختيار اصحاب الاختصاصات المهنية من ذوي المهارات والقابليات والقدرات، وكذلك اهتمامهم بتنوع الموارد واعادة توزيعهم بحسب التخصص، فضلاً عن ادخالهم في دورات تدريبية تخصصية من خلال مدربين اكاديميين من الجامعات ومن اصحاب الشهادة والخبرات في مجال التخصص. والاهتمام بالتسويق الرشيق اقل لأنه حديث في الفكر التسويقي وما زال امام الشركة العمل لتبدأ بخطوات تدريجية لتحقيقه.

٢- ارتفاع مستوى مؤشر مرونة ممارسات الموارد البشرية اعلى من مرونة المهارة ومرونة السلوك في مرونة الموارد البشرية بشكل عام من وجهة نظر عينة القيادات الادارية في الشركة المبحوثة، وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي، وهذا نتيجة تصميم معالم تلك الممارسات بما يمكنهم من التكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل، فضلاً عن العمل على اجراء تغييرات متكررة في تلك الممارسات لتحقيق افضل مواءمة بين نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل المتغيرة.

٣- يتأثر التسويق الرشيق بمرونة الموارد البشرية وذلك لأنه كلما كانت الموارد البشرية مرنة في مهاراتها وسلوكياتها وقابلياتها وقدراتها انعكس ذلك على استجابتها لتطبيق كل الافكار والابداع في تعزيز ممارسات النهج الرشيق في التسويق.

٤- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن من أهم ممارسات التسويق الرشيق لإنجاز الأنشطة التسويقية في الشركة المبحوثة هي ممارسات التقليل من اوقات الانتظار، يليها ممارسات تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية، ومن ثم الحد من العمليات التسويقية المفرطة.

٥- تركز ادارة الشركة ذات الصلة بالبحث على استراتيجية التسليم في الوقت المحدد لمنتجاتها وعلى وفق ما تم الاعلان عنه، وانها تستخدم مزيجاً تسويقياً رشيقاً قادراً على ايصال المنتج للزبون بأقل وقت ممكن من اجل تقليل وقت الانتظار لكنها تفتقد منظومة الشراكة مع الموردين والمجهزين والمستفيدين.

٦- اتضح من التحليل الإحصائي بأن مرونة ممارسات الموارد البشرية تعزز من اداء ابعاد التسويق الرشيق من وجهة نظر القيادات الادارية عينة الدراسة، وقد يكون ذلك نابعاً من شعور القيادات الادارية بانهم يمتلكون القدرة بإمكانية تنسيق مهارات وسلوكيات الافراد العاملين واستخدامها بالاتجاه الصحيح للارتقاء بمستوى الممارسات الرشيقة في تسويق منتجات الشركة.

٧- اتضح من نتائج التحليل الإحصائي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين متغيرات البحث، وهذا يدل على قوة اسهام وتماسك هذه المتغيرات مع بعضها البعض مما يدعو الى قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية الخاصة بالارتباط، وهذا ما يشير الى ان هناك حالة من الفهم والوعي لأهمية المتغيرات المبحوثة وما لها من دور على المستوى الكلي للشركة.

• التوصيات

١- ضرورة ادراك القيادات الادارية للشركة المبحوثة بتوفير او البحث عن المصادر أو العوامل التي تساعد الافراد العاملين للحصول على المرونة من اجل تحقيق التنافسية السوقية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، لذا ينبغي على الشركة أن تهتم بالمجموعات التي تزود الافراد العاملين بالمرونة والتي من شأنها أن تسهم في تحسين اداء التسويق الرشيق للشركة.

٢- توسيع الاهتمام بالممارسات التي تسهم بزيادة المرونة في الموارد البشرية (كتفويض السلطة، المشاركة، تصميم العمل المرن، الهيكل التنظيمي المرن، التوظيف، التدريب، والتعويض والمكافآت، إلخ) والعمل على تطويرها واعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية للتعامل مع الاوضاع الجديدة التي قد تواجهها الشركة، وأن تركز على ممارسات الموارد البشرية لأنها توفر أقصى قدر من الفاعلية والكفاءة ولا سيما عندما ترزم مع أنظمة العمل.

٣- ضرورة اهتمام القيادات الادارية للشركة بالبحوث المبرونة المهارة للأفراد العاملين وذلك عن طريق التركيز على ثلاثة عوامل مهمة هي التنوع، السرعة، والاتساق والتي تعكس عمليات التعلم والتنمية واستخدام المهارات المعارف الجديدة والمتنوعة في ظل ظروف الطلب المختلفة.

٤- ينبغي على ادارة الشركة المبحوثة أن تعمل على ايجاد السبل لجعل النصوص السلوكية (مرونة السلوك) اكثر تجانساً مما يقلل من احتمالات نشوب حالات الصراع بين الافراد العاملين، ولأن الافراد سوف يشتركون في النصوص نفسها فيما يتعلق بالاستجابات المناسبة للحالات المختلفة، فأن هذه النصوص ستعمل كآلية تنسيق الانشطة داخل نظام الشركة مما يتيح للأفراد العاملين فهم وادراك واستيعاب التعامل مع المواقف المتغيرة.

٥- ضرورة توفير الافراد العاملين في الشركة المبحوثة بالكم والنوع للقيام بممارسات التسويق الرشيق بكفاءة عالية.

٦- أن تعمل ادارة الشركة المبحوثة بصورة عامة ومدراء التسويق بصورة خاصة على اقناع جميع الافراد العاملين في التسويق لوضع الزبائن في مركز أنشطتهم ليظل التركيز منصباً على تقديم قيمة مضافة للزبائن. كما يجب على مدراء التسويق التأكيد على موظفيهم بأن الاقسام المختلفة يجب أن لا تعمل بشكل مستقل بل يجب عليهم العمل كأعضاء مترابطين وفي نظام منسجم ومتناغم. إذ سوف يسهم كل قسم في قوته، وبالتالي يضيف قيمة للنظام بشكل عام، من خلال فهم احتياجات الزبائن والجمع بين موارد قسم التسويق بفعالية مع الوحدات التنظيمية الأخرى

سيتم إنشاء التدفق وإضافة القيمة إلى السلعة أو الخدمة للارتقاء أو للوصول الى مستوى عالٍ من نتائج رضا الزبائن.

٧- دعوة ادارة الشركة المبحوثة للقضاء على الضائعات في مجال التسويق من خلال تطبيق ادوات وتقنيات نظام التسويق الرشيق التي تعمل على التخلص من الضائعات بأنواعها ومن هذه الادوات (Kanban ، Kaizen ، التخطيط والتنبؤ بالطلب، نشر وظيفة الجودة ، ، خريطة تدفق القيمة، خرائط العملية، عظم السمكة، تنظيم موقع العمل 5S، وغيرها من الادوات)، من خلال اشراك الموظفين بدورات تدريبية او ورش عمل أو ندوات تثقيفية على كيفية تطبيق هذه الادوات والاستفادة منها في مجال التسويق.

٨- ضرورة قيام ادارة الشركة المبحوثة بزيادة الاهتمام بمؤشرات ابعاد التسويق الرشيق، وان تعزز من ممارسات التقليل من اوقات الانتظار، ممارسات تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية، ممارسات الحد من العمليات التسويقية المفرطة، وأن تعمل على زيادة تحسين ممارسات الابعاد الاخرى، من خلال توعية الموظفين بأهمية تنفيذ هذه الابعاد لأنها تساعد من تقليل الكلف والوقت والجهد والموارد وذلك عن طريق تشكيل لجان مختصة تتابع ذلك من الاقسام (قسم التسويق والمبيعات، قسم العلاقات العامة والاعلام، قسم الاستيراد، قسم الادارة، قسم المخازن، قسم التطوير والتخطيط والمتابعة)، من اجل النهوض بأداء الابعاد الاخرى للتخلص من كافة انواع الهدر.

٩- ضرورة تبني الشركة المبحوثة الافكار التسويقية الحديثة ومسايرة الشركات العربية والعالمية في ذلك وما تقدمه من افكار تسويقية ومنتجات وخدمات متميزة، من خلال إرسال فرق مختصة إلى البلدان المتقدمة في هذا المجال لجلب واكتساب أفضل التطورات وأحدثها لمحاولة استمرارها في تقديم منتجات فريدة من نوعها وذلك من خلال مواكبة التغيرات في اذواق الزبائن.

قائمة المصادر والمراجع

١. الهاشمي، علي غباش محمد. (٢٠١٨). اعتماد التسويق الرشيق في تحقيق الاداء التسويقي المستدام من خلال تبني عمليات الاستراتيجية الخضراء: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٢. الطائي، علي حسون والتميمي، محمد ياسين. (2016). أثر مرونة الموارد البشرية في اداء فرق العمل: دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية، بحث مستل من اطروحة دكتوراه، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (20)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣. حمدي، سالم حامد ورؤوف، رعد عدنان. (2013). أبعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية: دراسة حالة في شركة اسيا سيل للاتصالات في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٣٥)، العدد (١١٤)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
4. Abid, M., & Özkan, S. (2009). **The Relationship Between Lean Manufacturing & Customer's Demand Uncertainty**, Master's Thesis of industrial engineering, Jönköping Institute of Technology. 5. Aikhuele, D., & Turan, F. (2018). **A Conceptual Model for the Implementation of Lean Product Development**, International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 9(1), Number of pages.9.
6. Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). **The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance**, Journal of Management, 31(4), 622-640.
7. Chauhan, G. (2016). **An analysis of the status of resource flexibility and lean manufacturing in a textile machinery manufacturing company**, International Journal of Organizational Analysis, 24(1), 107 – 122.
8. Drew, J., McCallum, B., & Roggenhofer, S. (2004). **Journey to Lean Making Operational Change Stick**, New York, Palgrave Macmillan.
9. Dager, J.T. (2012). **Lean Engagement Team: PDCA The Collaborative Cycle of Sales and Marketing**, Published by Business901, Vol (4), 1st edition.
10. Dager, J.T. (2010). **Lean Marketing House: Discover Why Lean Is The Future of Marketing!**, Published by Business901, Vol (1), 1st edition.
11. Dewell. R. (2007). **The dawn of Lean marketing**, Journal of Digital Asset Management, 3(1), 23–28.
12. Esfahani, S. A., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Parsa, S. S. (2016). **Sustainable And Flexible Human Resource Management For Innovative Organizations**, AD-minister, 30(10), 195 – 215. 13. Gibbons, P. M., Kennedy, C., Burgess, S. C., & Godfrey, P. (2012). **The Development Of A Lean Resource Mapping Framework: Introducing An 8th Waste**, International Journal of Lean Six Sigma, 3(1), 4-27.

14. Hiltunen, J.(2017). **Using E-Commerce and Growth Hacking to Enter the Chinese Market**, Master's Thesis in International Business and Logistics, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
15. Hui, X., Su-ying, G., Yan-li, Z.,& Jin, Z.(2010). **The correlations between high performance work systems, human resource flexibility and organizational performance**, International Conference on Management Science & Engineering (17th), Melbourne, Australia, IEEE, 989-995.
16. Javed, A., Anas, M., Abbas, M.,& Khan, A. I.(2017). **Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior**, Journal of Human Resource Management, Vol. XX, No. 1, 31-41.
17. Jenkins, Debbie. & Gregory, Joe. (2003). **The Gorillas Want Bananas: The Lean Marketing^{MT} Handbook for Small Expert Businesses**, Lean Marketing^{MT} Press, Road Birmingham, Britain.
18. Kotler, P., Armstrong, G.,& Opresnik, M. O.(2018).**Principles Of Marketing**, Pearson Education Limited, United Kingdom, 17th edition.
19. Ketkar, S & Sett, P.K.(2010). **Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model**, The International Journal of Human Resource Management, 21(8), 1173-1206.
20. Liker, J.K. (2004). **The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer**, McGraw-Hill, New York.
21. Lowry, J. R.(2003). **A primer for lean marketing**, Business Horizons,46(3), 41-48.
22. Mirman, E. (2017). **Lean Marketing: How to Run Your Marketing Team Like a Startup**. [online] Blog.hubspot.com. Available at: <https://blog.hubspot.com/lean-marketing-how-to-run-your-marketing-team-like-a-startup.aspx>.
23. Makhomu, J. K.(2012). **Lean Manufacturing Implementation: A Perspective On Key Success Factors**, Master's Thesis of Business Administration, Graduate School of Business and Leadership College, University Of Kwazulu-Natal.
24. Macduffie, J. P.(1995). **Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry**, Industrial and Labor Relations Review, 48(2), 197-221.
25. Michel, R. D. J., & Michel, C. E J.(2012). **Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility**, Procedia Social and Behavioral Sciences,(46), 5168 – 5172.
26. Ngo, Hang-yue, Loi, R. & Foley, S.(2011). **Human Resource Flexibility in Foreign Subsidiaries: An Empirical Investigation in Hong Kong**, International Journal Of Business Studies, 19(2), 1-15.
27. Ngo, Hang-Yue & Loi, R. (2008). **Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong**

- Kong, The International Journal of Human Resource Management, 19(9), 1654-1666.
28. Payaro, A., & Papa, A. R. (2016). **Wastes And Tools In The Lean Marketing Strategy: An Exploratory Study In The Italian SMEs**, Journal of Business and Economics, 7(2), 290-298. 29. Payaro, A., & Papa, A. R. (2014). **The Wastes In The Lean Marketing: A Proposed Taxonomy And An Exploratory Study On Italian SMEs**, Paper presented at International Conference on Business Excellence, Bucharest, University of Economic Studies, 1-7. 30. Piercy, N., & Rich, N. (2009). **The implications of lean operations for sales strategy: from sales-force to marketing-force**, Journal of Strategic Marketing, 17(3-4), 237-255.
31. Pradhan, R.K., Gita Kumari, I. & Kumar, U. (2017). **Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behaviour**, Int. J. Human Resources Development and Management, 17(3/4), 282–300.
32. Rezaei, Z., Veisheh, S., & Shiri, A. (2015). **An Examination of Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Performance: A Case Study in Petroleum, Gas, and Petrochemical Companies in Province of Ilam**, International Journal of Management Sciences, 5(7), 490-497.
33. Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2016). **A Study of HR Flexibility and Firm Performance: A Perspective from IT Industry**, Global Journal of Flexible Systems Management, 17(1), 57-75.
34. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. (2017). **Human Resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organizational ambidexterity**, Personnel Review, 46(4), 1-47.
35. Veise, S., Gholami, A., Hassanaki, L., Pardejani, H. R., & khairi, A. (2014). **The effects of human resource flexibility on human resources development**, Management Science Letters, (4), 1789–1796.
36. Yao-Hung Hsieh, Y., Chen, H., & Chang, W. (2010). **The Application of Lean Concept Combines Demand Channel and Supply Channel in Service Industry**, IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 1309 – 1313.

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال | الدراسات العليا

إلى السيد المحيب / السيدة المحيبة مع التقدير والاحترام

م/ استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله...

بالنظر لما نعهده بكم من علم ومعرفة وخبرة، ورغبتنا الجادة في اسهامكم الفاعل في البحث الذي نعهده أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال البحث الموسوم (تأثير مرونة الموارد البشرية في تحسين التسويق الرشيق: دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة) واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم ادارة الاعمال. يحدونا الامل في اجابتكم على فقرات الاستبانة، شاكرين تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتكم في العمل، علماً أن إجابتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً لذا يرجى عدم ذكر اسمائكم.

شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم، ومن الله التوفيق...

ملاحظات عامة:

١) يرجى الإجابة على جميع الأسئلة ، لان ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .

٢) يرجى وضع علامة (صح) في الحقل الذي تراه مناسباً ، ويمثل وجهة نظرك الحقيقية.

٣) باستطاعة الباحث الإجابة عن أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستمارة .

القسم الاول: معلومات شخصية عامة تخص المجيبين:

١. النوع الاجتماعي: ذكر () ، أنثى () .

٢. العمر: أقل من ٢٠ سنة () ، ٢١-٣٠ سنة () ، ٣١-٤٠ سنة ()

٤١-٥٠ سنة () ، أكثر من ٥٠ سنة () .

٣. المؤهل العلمي: دكتوراه () ، ماجستير () ، دبلوم عالي ()
بكالوريوس () ، اعدادية ()

٤. عدد سنوات الخدمة الوظيفية: ١-٥ سنة () ، ٦-١٠ سنة () ، ١١-١٥ سنة () ، ١٦-٢٠ سنة () ، أكثر من ٢١ سنة () .

لمنصب أو الموقع الوظيفي:

٥. عدد سنوات العمل في الموقع الوظيفي الحالي:

٦. العنوان الوظيفي:

مع الشكر والتقدير.....

القسم الثاني: أسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية: Human Resource Flexibility

وتعني المرونة بالمهارات والسلوكيات والخبرات الكامنة التي يتحلى بها العاملين وتحويلها الى طاقات بشرية موجهة لتشخيص الممارسات والنشاطات لتنفيذ الاعمال المعقدة والمتعددة داخل المنظمة ، وتتألف مرونة الموارد البشرية من (مرونة المهارة ، مرونة السلوك ، مرونة ممارسات الموارد البشرية)

١. مرونة المهارة (Skill Flexibility): ويتمثل هذا البعد بمدى امتلاك موظفي الشركة على القدرات اللازمة لتلبية متطلبات العمل والسوق الحالية والمتغيرة وللإضطلاع بمهام جديدة ومتنوعة ، ويمكن تلبية وترقية هذه القدرات من خلال التدريب والتجربة والتعلم.					
ت	مؤشرات القياس (مرونة المهارة)				
	١	٢	٣	٤	٥
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١	موظفي الشركة لديهم القدرة على أداء مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة في الشركة.				
٢	تعمل الشركة على تناوب الموظفين بين الوظائف مختلفة عند الحاجة.				
٣	يساعد فريق العمل القائم في الشركة على إدارة التقلبات في الطلب ، أو الطلبات المتنوعة من خلال المهارات مختلفة.				
٤	يمكن لموظفي الشركة أن يصبحوا متكيفين ومنتجين في وظائفهم الجديدة بسرعة عالية.				
٥	تمتلك الشركة ما يكفي من المهارات المتنوعة بين موظفيها لتلبية				

(١٨٦) مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين التسويق الرشيق

					متطلبات السوق المتغيرة.	
					بإمكان الشركة تلبية الاحتياجات المتنوعة من المهارات عن طريق إعادة تدريب موظفيها الحاليين.	6
					موظفي الشركة لديهم القدرة على التقاط المهارات الجديدة بسرعة عالية.	7
					يستطيع الموظفون في الشركة وضع المهارات الجديدة موضع الاستخدام بسرعة عالية.	8
					يتمتع معظم موظفي الشركة بقدرة تعلم كافية بحيث تمكنهم من ترقية مهاراتهم الحالية أو تعلم مهارات جديدة.	9
2. مرونة السلوك (Behavior) Flexibility: ويتمثل هذا البعد بمدى امتلاك الموظفين في المنظمة لمعرفة وثقافة واسعة في استخدام البرامج النصية السلوكية التي تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة الأمر الذي يعني تكيف سلوك الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل والسوق والعلاء، وكل ذلك يتم من خلال ثقافة مشجعة تعمل على التسامح والتعلم وإبداء الآراء.						
ت	مؤشرات القياس (مرونة السلوك)					
	1	2	3	4	5	
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
1						تساعد المرونة في تغيير عادات عمل الموظفين بسرعة وفقاً لمتطلبات السوق.
2						يغير الموظفون في الشركة عادات عملهم استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية.
3						يتكيف الموظفون في الشركة إلى متطلبات الوظيفة المتغيرة في غضون مدة قصيرة
4						يساعد تجاوب الموظفين في الشركة مع الطبيعة المتغيرة لوظائفهم في الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق
5						يبدى الموظفون في لشركة مرونة عالية في سلوكياتهم استجابة لمتطلبات العملاء.
6						موظفون الشركة يبدون استعدادهم لتغيير عادات العمل الخاصة بهم بسهولة ويسير كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك.
7						تشجع ثقافة الشركة الموظفين على التجربة والقيام بالأشياء بشكل مختلف من أجل تحقيق نتائج أفضل.
8						يتم في الشركة التسامح مع الأخطاء الحسنة النية وتعامل على أنها فرص التعلم.
9						تسمح الشركة للموظفين باستخدام تقديرهم للتعامل مع الأوضاع أو الحالات غير المتوقعة على نحو فعال.
10						تشجع الشركة التنوع في وجهات النظر أثناء التعامل مع القضايا أو التحديات الصعبة.
3. مرونة ممارسة الموارد البشرية (Human Resource) Practice Flexibility: يتمثل هذا البعد بالمدى الذي يمكن أن تتكيف فيه ممارسات الموارد البشرية للشركة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من مواقع العمل المختلفة من الشركة، فضلاً عن امتلاك القدر للمحافظة على المنافسة والتعامل مع الحالات أو المشاهدات المتغيرة، والسرعة التي يمكن بها إجراء هذه التعديلات والتطبيقات.						
ت	مؤشرات القياس (مرونة ممارسة الموارد البشرية)					
	1	2	3	4	5	
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
1						تساعد المرونة في ممارسات الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.

2	تقوم الشركة بتعديل نظام الموارد البشرية الخاص بها لمواكبة البيئة التنافسية المتغيرة.				
3	تصمم معالم وممارسات إدارة الموارد البشرية لتتكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل.				
4	نعمل على اجراء تغييرات متكررة في ممارسات الموارد البشرية لدينا لمواءمة نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل المتغيرة.				
5	التغييرات في ممارسات الموارد البشرية لدينا تمكننا من أن تظل الشركة قادرة على المنافسة في السوق.				
6	تتكيف ممارسات الموارد البشرية لدينا بشكل كبير مع سيناريوهات او مشاهدة الأعمال المتغيرة.				
7	تتسم ممارسات الموارد البشرية بصفة عامة بالمرونة.				

المتغير التابع: التسويق الرشيق: Lean Marketing

بأنه فلسفة تسويق شاملة ومتكاملة تتضمن العمليات التسويقية وإبعاد استراتيجية في تحسين وترشيح العمليات ابتداءً من خروج واستلام المنتج من خطوط الانتاج وعبر قنوات التوزيع لحين تسليمها للعميل، وهذه الفلسفة تهدف للتخلص من الهدر والعمليات التي تفتقر الى الكفاءة، وتعظيم الانشطة التي تضيف قيمة من وجهة نظر الزبون.

1. الحد من العمليات التسويقية المفرطة: تتضمن دور ادارة الشركة في تنفيذ انشطتها التسويقية دون افراط مع التعاون بين بعض اقسامها.					
ت	مؤشرات القياس (العمليات التسويقية المفرطة)	5	4	3	2
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
1	تعتمد ادارة الشركة في تحديد عملياتها التسويقية على دراسات مستفيضة لاختيار المناسب منها دون افراط لمواردها.				
2	تتبنى ادارة الشركة المراجعة المستمرة لنشاطاتها التسويق وبما يحقق اهدافها.				
3	تتبنى ادارة الشركة استراتيجية الرشاقة وعدم الافراط في بعض عناصر مزيجها التسويقي (مثل الترويج، التوزيع).				
4	التعاون والتكامل بين اقسام الشركة الانتاجية والتسويقية حجر الاساس لتعزيز رشاقته التسويقية.				
2. تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية: يتمثل بالإنتاج الفائض بالمقارنة مع الطلب الفعلي في السوق.					
ت	مؤشرات القياس (المخزونات غير الضرورية)	5	4	3	2
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
1	تعمل ادارة الشركة على ان يكون المخزون المتبقي للمواد المستخدمة في العمليات التسويقية اقل ما يمكن (مثلا مواد البرامج الترويجية).				
2	يحفظ قسم التسويق في الشركة بالمواد الاساسية والضرورية التي يحتاجها بعملياته التسويقية.				
3	تتبنى ادارة الشركة التقنيات الحديثة في برامجها التسويقية مثلا الشبكة				

					العنكبوتية والتواصل الاجتماعي والتي لا تحتاج الى مخازن او مساحات خزنه كبيرة.	
4					التقنيات والمواد المستخدمة من الشركة في عملياتها التسويقية ليس لها اضرار صحية باستخدامها او عند خزنها.	
3. التقليل من اوقات الانتظار: هي الفترة الزمنية التي تستطيع خلالها الشركة من تسليم المنتجات أو الخدمات بالوقت المحدد وقبل انقضى هذه الفترة من أجل أن يتلقى العملاء القيمة المطلوبة.						
ت	مؤشرات القياس (وقت الانتظار)					
	1	2	3	4	5	
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
1						تعتمد ادارة الشركة استراتيجيه التسليم في الوقت المحدد لمنتجاتها وعلى وفق ما تم الاعلان عنه.
2						تتبنى ادارة الشركة منظومة الشراكة مع الموردين والمجهزين والمستفيدين.
3						تخدم ادارة الشركة مزيجاً تسويقياً رشيقاً قادراً على ايصال المنتج للزبون بأقل وقت ممكن.
4						تعتمد ادارة الشركة نظام المعلومات التسويقية من اجل التواصل مع الموردين والمستفيدين.
4. الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية: ايصال المواد والمنتجات التي لا تحتاج للمعالجة بسلاسة وبشكل مستمر من المصدر الرئيسي الى اماكن الاستهلاك.						
ت	مؤشرات القياس (النقل غير الضروري)					
	1	2	3	4	5	
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
1						تمتاز العمليات التسويقية المتعلقة بالنقل للمنتجات وايصالها الى منافذها التوزيعية بالمرونة العالية .
2						تتميز الانشطة التسويقية المتعلقة بإيصال المنتجات الى المستفيدين بانتشارها الجغرافي الواسع .
3						تعمل ادارة الشركة على التحسين المستمر بوسائط نقل وتوزيع منتجاتها باستمرار وبما يناسب طبيعة المنتجات (مثلا البرادات، سيارات النقل بمختلف احجامها).
4						تعمل ادارة الشركة باعتماد النقل الخارجي والداخلي والتوزيع والعرض لمنتجاتها باعتماد التقنيات الحديثة ، والتي تحافظ على منتجاتها.
5. التقليل من خطوات المعالجة المفرطة: تتمثل باختيار الحلول المعقدة على الحلول الابطسط منها اثناء الممارسة لأي عملية ، او هي الخطوات غير الضرورية في عمليات التسويق.						
ت	مؤشرات القياس (المعالجات غير الضرورية)					
	1	2	3	4	5	
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
1						تحاول الشركة اقضاء العمليات التسويقية غير الضرورية
2						تعنتق الشركة نسق تدفق العملية الذي يسهم بانسيابية العمليات التسويقية.
3						يتم استبعاد العمليات التسويقية التي لا تحقق الهدف بشكل مباشر .
4						تهتم ادارة الشركة على استبعاد الانشطة التي لا تضيف قيمة سوقية لها.
6. الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية: يشير الى حركات الافراد العاملين لإنجاز عمل او مهمة لا تضيف قيمة مباشرة او قيمة مدركة للمنتج او الخدمة.						
ت	مؤشرات القياس (الحركات غير الضرورية)					
	1	2	3	4	5	

	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
1						يتم اعتماد التقنيات المناسبة والتي تعمل مع بعضها بهدف دعم العمليات التسويقية (مثلا البرمجيات وانواع الكاميرات).
2						تعتمد ادرة الشركة توزيع دقيق للعاملين وبما يناسب العمليات التسويقية.
3						يتم حساب الوقت الكافي من الشركة وبشكل دقيق للعمليات التسويقية فيها بهدف نجاحها .
4						تعمل ادارة الشركة على توفير متطلبات العمليات التسويقية المادية والعاملين باقل العدد والجهد والكلف.
7. التقليل من لمخراجات المعيبة تسويقياً: أي عنصر في منتج أو خدمة لا يلبي أو يتجاوز المتطلبات او التوقعات الاساسية للعميل.						
ت	1	2	3	4	5	مؤشرات القياس (المخراجات المعيبة)
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
1						تعتمد ادارة الشركة المعايير العالية لجودة منتجاتها المقدمة للزبائن والتي يتم الاعلان عنها من خلال عملياتها الترويجية
2						تعمل ادارة الشركة عن اعلانها بتبني المعايير القياسية العالية سواء لمنتجاتها التي تصنعها او التي تصنعها شركات ذات سمعة لحسابها.
3						تعمل ادارة الشركة على تحقيق جودة المنتجات من خلال الموازنة بين الكلفة والجودة والسعر ، ومعالجة نسبة المعيب احيانا قبل تسويقه.
4						تقوم ادارة الشركة بفحص المنتجات على وفق المعايير والتقنيات المناسبة قبل البدا بالأنشطة التسويقية.
8. تنشيط المواهب غير المستغلة والابداع للعاملين: ويشير الى دعم والتشجيع المقدم من قبل ادارة الشركة للعاملين من اجل الحصول على افكار ومقترحات افضل ومهارات وفرص للتعلم ، وذلك من اجل اعتمادها على عمال مبدعين في مجال التسويق.						
ت	1	2	3	4	5	مؤشرات القياس (سوء استغلال مواهب العاملين)
	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
1						تشجع ادارة الشركة العاملين المبدعين بتقديم الافكار المبدعة في العمليات التسويقية من خلال التحفيز المادي والمعنوي.
2						تعمل ادارة الشركة على تشجيع المقترحات من المبدعين وتتولى دراستها وتطبيقها بحسب امكانياتها واولوياتها.
3						تتبنى ادارة الشركة احتضان الافكار والمقترحات المتعلقة بالمزيج الترويجي (الاعلان، البيع الشخصي ، العلاقات العامة....)
4						تتبنى ادارة الشركة ادخال ملاكاتها التسويقية والمبدعين في دورات تدريبية متميزة يقدمها خبراء في مجال التسويق.

