

” تأثير العمليات الرشيقية في البراعة التسويقية “  
دراسة تحليلية في شركة زين العراق للاتصالات/ بغداد

*The impact of Prowess Practicing of Swift Marketing  
An analytic Study in Zain Iraq Telecommunications*

الباحثة: نادية حيدر عيود الياسري  
الجامعة التقنية الوسطى  
الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق  
Nadia Haider Abood Al-yaseri  
Management Technical  
College/ Middle Technical  
university, Baghdad, Iraq  
[nadiahaedir@gmail.com](mailto:nadiahaedir@gmail.com)

أ.م.د. عامر عبد اللطيف كاظم العامري  
الجامعة التقنية الوسطى  
الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق  
Asst.Prof. Dr. Amir Abdullatif  
Kadhun  
Management Technical College/  
Middle Technical university,  
Baghdad, Iraq  
[ameralamery313@gmail.com](mailto:ameralamery313@gmail.com)

**معلومات البحث:**

- تاريخ الاستلام: 04-07-2021
- تاريخ ارسال التعديلات: 10-07-2021
- تاريخ قبول النشر: 15 - 07-2021

**المستخلص:**

في ظل المنافسة المحتدمة ونتيجة التطورات التكنولوجية الحديثة وللأهمية القصوى التي تتمحور حولها اهم القطاعات وأكثرها مردودية على الجانب الاقتصادي هو قطاع الاتصالات، يرمي البحث الى تناول أثر العمليات الرشيقية كمتغير مستقل في البراعة التسويقية كمتغير تابع. وأختيرت عينة البحث في شركة زين العراق للاتصالات/ بغداد، كما جاءت المشكلة في ما مدى تأثير العمليات الرشيقية في البراعة التسويقية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستطلاعي من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدم برنامج SPSS-ver.23 في تحليل البيانات، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها ان الشركة تتبنى تقنيات واساليب تسويقية متنوعة تساعد بشكل كبير على استقطاب زبائن جدد بصورة مستمرة، وقد اوصى البحث الشركة بجملة من التوصيات اهمها ينبغي تركيز ادارة الشركة على بتطوير قنوات توزيع خدماتها بصورة مستمرة لمواجهة طلبات الزبائن.

**الكلمات المفتاحية:** العمليات الرشيقية، البراعة التسويقية، استكشاف الفرص، استغلال الفرص.

**Abstract:**

Due to the heated competition and the development of modern technology and the importance of the economic aspect, which most sectors center around it, it is the telecommunication sector, my research aims to address that impact. The impact of the independent variable in marketing prowess as a dependent variable. The research sample was selected at Zain Iraq Telecommunications/Baghdad and the issue was the extent to which agile operations in marketing prowess would be fared in. During the identification, a descriptive exploratory approach was used in SPSS-ver 23 data analysis. The research used a series of conclusions, the most important of which was that the company adopts a variety of marketing techniques and techniques that help to attract new customers on an ongoing basis. The research recommended that the company should focus on developing continuous service distribution channels to meet customer demands.

**Keywords:** Lean Operations, Marketing Ambidexterity, Explore opportunities, Exploit Opportunities

**المقدمة**

في ظل المنافسة المحتدمة ونتيجة التطورات التكنولوجية الحديثة وللأهمية القصوى التي تتمحور حولها اهم القطاعات وأكثرها مردودية على الجانب الاقتصادي هو قطاع الاتصالات، ولغرض معالجة التعقيدات التسويقية يضطلع مسؤولي التسوق بجهود موجهة للتأثير على العمليات الرشيقية بناء على مجموعة من العمليات الهادفة لاستكشاف واستغلال احتياجاتهم، هدفها التواصل مع الزبون لمعرفة حاجاته الملحة تمهيداً لإشباعها لذلك يتوجب ان تكون هذه المنظمات قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة وتستطيع ان تقدر احتياجات ورغبات الزبائن من خلال القيام بالأنشطة اللازمة التي تساعد على التفوق في المنافسة ولتدعيم موقعها السوقي التنافسي سعت المنظمات الى البحث والاستكشاف وذلك عن طريق عدة اساليب بما يضمن بقائها واستمراريتها في البيئة التنافسية المحيطة فسعت البراعة التسويقية الى تركيز الجهود لاستقطاب الفرص التسويقية واستثمارها، ان

هذا الأسلوب يعتمد على مدى فهم وإدراك الإدارة العليا للبراعة التسويقية ومدى فهم الأفراد القائمين في المنظمة على تطبيق منهجيتها بصورة صحيحة، وتكون البحث من أربعة مباحث رئيسية: اختص الأول بالمنهجية العلمية وبعض الدراسات السابقة، وكرس المبحث الثاني للجانب النظري للدراسة أما المبحث الثالث فقد خصص للجانب العملي للدراسة، وتناول المبحث الرابع مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي تم التوصل إليها.

### المبحث الأول : منهجية البحث

#### أولاً- مشكلة البحث:

من خلال الزيارة الميدانية المتكررة للشركة والمقابلات مع المعنيين، تبين وجود مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تخص تطبيق العمليات الرشيقية، وما ينعكس على البراعة التسويقية وابعادها، والتي تعد من المفاهيم الحديثة التي تطمح من خلالها المنظمات الى تحقيق أهدافها التسويقية والإستراتيجية. إذ أشار الباحثان إلى تأثير العمليات الرشيقية على سوق العمل لاسيما المنظمات (الخدمية) والتي قد تعاني من ممارسات غير علمية ومخاوف تسويقية، كذلك يمكن القول إن دراسة مفهوم البراعة التسويقية أمر مثير وحيوي للغاية، إذ لا يزال هنالك حاجة ماسة لمزيد من البحوث التطبيقية للكشف عن الفرص التسويقية، وهكذا وبعد إثراء مشكلة البحث معرفياً سيتم تأطيرها بالتساؤل الآتي: (مدى تأثير العمليات الرشيقية في البراعة التسويقية؟ وينبثق عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل ان العمليات الرشيقية تقود الى استكشاف الفرص؟
- 2- هل ان العمليات الرشيقية تقود الى استغلال الفرص؟
- 3- هل ان العمليات الرشيقية تقود الى البراعة التسويقية؟

#### ثانياً- أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

1. تكمن أهمية البحث من أهمية المتغيرين (العمليات الرشيقية، البراعة التسويقية) في تشجيع منظمات الاعمال على تطوير مستوى خدماتها او منتجاتها في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتغيرات المتسارعة من خلال استخدام اساليب ومناهج حديثة وتطبيقها .
2. ابراز دور العمليات الرشيقية والتي تعد من الادوات المهمة مما يساعد منظمات الاعمال على مواجهة التحديات والحفاظ على مركزها التنافسي .
3. ابراز دور البراعة التسويقية التي تُعد من الادوات المعتمدة في اكتشاف الفرص التسويقية المستقبلية واستثمار الفرص التسويقية المتاحة بشكل يجعل شركة زين قادرة على الوقوف بوجه التحديات في قطاع الاتصالات.

### ثالثاً- أهداف البحث:

بعد الاطلاع على مشكلة البحث والانتهاء من صياغة تساؤلاتها وبعد تحديد أهميته، سيتم صياغة مجموعة من الأهداف التي يسعى البحث الوصول إليها وهي كما يأتي:

- 1- تحديد مستوى اهتمام شركة زين للاتصالات بالعمليات الرشيقية.
- 2- تحديد العلاقة بين العمليات الرشيقية والبراعة التسويقية لشركة زين العراق للاتصالات .
- 3- تحديد تأثير العمليات رشيقية في تحقيق البراعة التسويقية

### رابعاً - المخطط الفرضي للدراسة (Planned The Virtual For Study)

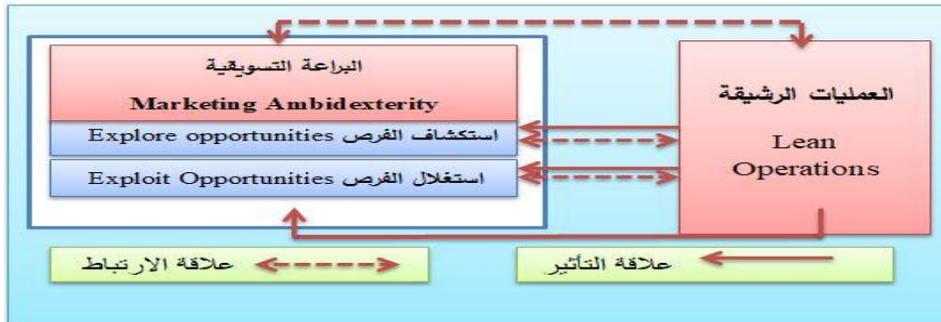
تم تصميم مخطط البحث لتوضيح العلاقات العلمية والمنطقية الصحيحة بالاستناد الى الأطر الفكرية لمتغيرات البحث العمليات الرشيقية والبراعة التسويقية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص) وذلك لتجسيد العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسيين وبيان علاقات التأثير واتجاهات التأثير وكما موضح في الشكل ( 1 ) :

### 1. المتغير المستقل (Independent Variable): العمليات الرشيقية Lean Operations .

### 2. المتغير التابع (Dependent Variable): البراعة التسويقية (Marketing Ambidexterity) وتتمثل ابعادها بـ

#### أ. استكشاف الفرص Explore opportunities .

ب. استغلال الفرص Exploit Opportunities  
وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحثان بوضع مخطط فرضي يوضح وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل (العمليات الرشيقية) والمتغير التابع (البراعة التسويقية) بأبعادها ( استغلال الفرص ، واستثمار الفرص).



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

#### خامساً- فرضيات البحث:

أ. المقابلات الشخصية مع مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة الوسطى باعتبارهم المسؤولين عن القرارات الاستراتيجية الخاصة بالبراعة التسويقية والمهندسين ومديري الوحدات، فضلاً عن رؤساء الأقسام ومستويات مختلفة قبل وأثناء توزيع الاستبانة .

ب. الاستبانة: تم اعتمادها كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من آراء أفراد عينة الدراسة واعتمد في تصميمها على المقاييس العلمية الرصينة، إذ تناولت متغيرات وأبعاد ومقاييس البحث، وتناولت تعريف وتفسير كل متغير من المتغيرات الرئيسية، وقد صممت على وفق مقياس (Likert) الخماسي ( اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً )، ملحق (1).

بناء على أهداف البحث والمخطط الفرضي تم صياغة فرضيتين رئيسيتين، يحاول البحث اثبات صحة الفرضيات الآتية في ضوء التساؤلات المطروحة:

1. **الفرضية الرئيسية الاولى (H<sub>1</sub>):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات الرشيقة مع البراعة التسويقية بأبعادها في شركة زين للاتصالات.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية (H<sub>2</sub>):** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعمليات الرشيقة في البراعة التسويقية بأبعادها في شركة زين للاتصالات.

#### سادساً- منهج الدراسة:

#### عاشراً- الأدوات الاحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحثان على مجموعة من الأدوات والوسائل الاحصائية الوصفية التحليلية للاستفادة منها في اجراء الاختبارات والعمليات الاحصائية اللازمة في تحليل ومعالجة البيانات الواردة في الاستبانة وتبويبها باستخدام البرامج الاحصائية (Microsoft Excel 2017, Spss.v.23) لأجراء التحليلات الاحصائية الآتية منها:

1. **الوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** هو احد مقاييس النزعة المركزية يعبر عن قيمة وصفية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، وهو من أكثر المتوسطات شيوعاً وذلك لسهولة استخدامه.

2. **معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression واختباري (T) و(F) المحسوبين:** وهو أسلوب يوضح مدى تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع.

3. **النسبة المئوية (Percentage):** التي استخدمت في العمليات الاحصائية لوصف البيانات المتعلقة باختبار عينة البحث

4. **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو احد مقاييس التشتت المهمة، يستخدم لتحديد مستوى التشتت في اجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين، ويستفاد منه لأغراض التحليل والموازنة.

5. **الاهمية النسبية (The relative importance):** هي حاصل ضرب الوسط الحسابي في المقياس المستخدم في الدراسة (مقياس Likert الخماسي) \*100%، وكلما كانت قيمة الوسط الحسابي عالية كلما دل ذلك على الأهمية النسبية لهذه الفقرة.

6. **معامل الاختلاف (Coefficient of variation):** هو أحد مقاييس التشتت، يستعمل لمعرفة تشتت الاجابات والمفاضلة بين الفقرات والأبعاد والمجاور، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي في (100%).

تم اعتماد المنهج الاستطلاعي كوسيلة في جمع البيانات اللازمة لمتطلبات الدراسة من خلال توزيع الاستبانة على مدراء الإدارة العليا والإدارة الوسطى وعدد من رؤساء الأقسام، ومديري الوحدات، والمهندسين في شركة زين للاتصالات لاستطلاع آرائهم وتحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها واستخلاص النتائج منها. لذلك فهو يُعد منهج وصفي تحليلي لعينة البحث ومنهج استطلاعي لاستعماله الاستبانة التي تعد من الأدوات الرئيسية والملائمة في جمع البيانات من ميدان البحث .

#### سابعاً- حدود البحث: تحدد البحث بما يأتي:

- 1- الحدود المكانية: أختيرت شركة زين العراق للاتصالات /بغداد .
- 2- الحدود الزمانية: امتدت مدة الدراسة من 2021/4/25 ولغاية 2021/6/24.

#### ثامناً- مجتمع البحث وعينته

1- **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث بشركة زين العراق للاتصالات باعتبارها من الشركات التي تبحث عن التميز والمنافسة في عالم أعمالها.

2- **عينة البحث:** اشتملت عينة البحث في شركة زين العراق للاتصالات على مديري الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

#### تاسعاً- اساليب جمع البيانات :

1. **ادوات الجانب المعرفي :** لغرض اغناء الجانب النظري للدراسة عمدت الباحثة الى الاستعانة بمجموعة من المصادر المكتبية المتمثلة بالكتب والرسائل والاطاريج العربية والأجنبية والمجلات العلمية الاجنبية والعربية فضلاً عن الى شبكة المعلومات (الانترنت).

2. **ادوات الجانب الميداني:** اعتمدت الباحثة على الاساليب الآتية للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي :

يركز ترشيح العمليات بشكل اساس على القضاء على كل اشكال الهدر أو الضياعات في المنظمات، من خلال العمل على ازالتها او العمل على تقليلها اذا كانت غير قابلة للتفادي (Apreutesei et al.,2010:24) هناك ثلاثة اشكال للضياع في العمل تسمى (موري)، (مورا)، (مودا)، وهذه الكلمات مترابطة ومتداخلة وغالباً ما تستخدم سوياً ويشار اليها (3M) في اليابان وسيتم توضيحها كما يأتي:(Imai,2012:84-86)

أ. **مورا (Mura)(Unevenness)(عدم الاستواء):** ضياع بسبب رداءة الجودة اي ان هناك تبايناً وانحرافاً ، فالمعايير تشير الى الالتزام بها الا ان العامل يستخدم معايير خاطئة، مثال ذلك (خطأ في عملية التحميل، عدم تساوي الاحمال) .

ب. **موري (Muri)(Overburden)(العبء الزائد):** ضياع بسبب كيفية تصميم الاعمال والمهام،مثال ذلك الناقله تنقل(Kg300) الا انها تنقل (Kg500)عبء زائد على الماكنة.

ت. **مودا (Muda)(process methods)(طرق المعالجة/ والحمل القليل):** الضياع بسبب ان هناك اعمالاً ومعالجات لا تضيف قيمة لا للزبون ولا للعامل ولا للمؤسسة ولا لأية جهة ثانية كونها لا تضيف قيمة تعتبر هذه مودا، اي ان كل عمل فيه هدراً، ضرورة التخلص منه لأنه لا يضيف قيمة للزبون. (Imai,M,2012:84-86) مثال ذلك الناقله التي حملتها (Kg300) تنقل فقط (Kg100) هذا يعد مودا نقل. من خلال ما تم عرضه فان مفهوم العمليات الرشيقه يعتمد على ازالة كافة اشكال الهدر او الضياعات في العملية الانتاجية ، وقد قسمت شركة تويوتا انواع الهدر الى سبعة انواع رئيسية: (Natasya,2013:1296)

- أ. الهدر جراء الانتاج الفائض عن الحاجة (West of Overproduction)
- ب. الهدر جراء اوقات الانتظار للإنتاج (West of Waiting Time)
- ت. الهدر الناتج عن الحركة (West of Unnecessary Motion)
- ث. الهدر جراء التخزين (West of Inventory)
- ج. الهدر جراء النقل والتوصيل (West of Transportation)
- ح. الهدر الناتج عن القطع المعيبة (West of Defects)
- خ. الهدر الناتج عن العمليات (West of Processing)

وهناك بعض الباحثين من اضاف نوعاً آخر من الهدر وهو الهدر الناتج عن عدم استخدام القوى العاملة بالشكل الامثل (West of Underutilized) .(Natasya,2013:1296). وايضا يتفق (الجرجري

7. **معامل الارتباط بيرسون(Person Correlation):** لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مستوى معنوية أصغر أو تساوي (5%) أي مستوى ثقة (95%).

8. **اختبار الثبات وصدق البناء للاستبانة:** إذ يشير الثبات الى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة.

### المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

#### اولا- مفهوم العمليات الرشيقه (Lean Operations) (The Concept Of):

تم تطوير مفهوم الرشاقة في المصنع الياباني للسيارات (Toyota) في ذلك الوقت، وبما ان اليابانيين عرفوا بتفضيلهم الاقتصاد وتقليل الخسائر في ظل الموارد المتاحة، ازداد الاهتمام بهذا المفهوم خصوصاً بعد طرح كتاب "الألة التي غيرت العالم" "The machine that changed the world" في الاسواق والذي وضعه كل من Jams Womack, Daniel Jones & Daniel Ross في عام 1991، كما ذكر في الكتاب ان شركة تويوتا ركزت على التخلص من كل ما هو زائد في العملية الانتاجية. (Creasley,2013: 297)

كان رأي المؤلفين بأن التبذير هو كل ما لا يضيف اي قيمة لعملية الإنتاج ، وبرز مثال لنجاح هذا النظام ما حصل في منتصف الثمانينات في مصنع فيرمونت كاليفورنيا للسيارات فقد كان المصنع تديره في البداية شركة جنرال موتورز (GMC) ولكن تم اغلاقه في عام 1982 بسبب انخفاض الانتاج وكثرة التغيب بين الموظفين، بعد سنوات عديدة تمت اعادة فتحه كمصنع مشترك بين (General Motors) و (Toyota) ، وقاموا بإعداد حوالي (80%) من العمال السابقين الى العمل، وتم تحويل الادارة من المركزية الى اللامركزية، فضلاً عن دعم العاملين، وقاموا بتشكيل فرق صغيرة تم تدريبها لقياس وتحسين الاداء ، وكانت النتيجة انه بحلول عام 1985 ازداد الانتاج وتحسنت نوعيته بشكل فاق كل معدلات الانتاج لمصانع (GMC) الاخرى وكان معدل الغيابات قليلاً جداً، إذ قامت باقي الشركات في شمال امريكا بتبني هذا المنهج بالانتاج وادركوا انه لكي يصبحوا ناجحين فانهم يحتاجون لإجراء تغييرات ثقافية وتنظيمية كبيرة مع التركيز على كفاءة العمليات الانتاجية ، (شلاش والحسناوي،2014:76). إذ ينطوي هذا المفهوم على انها عملية تهدف الى تخفيض انواع الفاقد ( الهدر او الضياع التي تواجهها دورة الانتاج التي تولد ارباحاً أعلى، وقيمة أعلى للزبائن (Khlal.et.al,2014:48) .

يرى الباحثان ان العمليات الرشيقه تتمثل في قدرة الشركات في التركيز على (JIT، والجودة، وتمكين العاملين) تخلصاً من الهدر أو تقليله الى ادنى حد ممكن سعياً الى التكامل المبدع والعمل الجماعي.

#### 1- انواع الهدر او الضياعات (Types of Waste):

رؤيتها ولا تشك كل قيمة للمنتج  
(Natasya,2013:1296).

## 2- فوائد العمليات الرشيقة (Benefits of Lean Operation)

أشار (Stevenson,2018:610) الى فوائد العمليات الرشيقة بأنها :

1. تقليل الضياعات كونها انظمة تركز على مواطن الهدر والضياع وتعمل على ازالتها.
2. انخفاض التكاليف بسبب القضاء على الضياعات وانخفاض مستويات الخزين.
3. زيادة الجودة كونها انظمة تركز على الزبون لانها بحاجة الى عمليات عالية الجودة.
4. انخفاض وقت الدورة بسبب القضاء على العمليات التي لا تضيف قيمة.
5. زيادة المرونة بسبب تغيرات سريعة واحجام دفعة انتاج صغيرة.
6. زيادة الانتاجية بسبب القضاء على كافة العمليات التي لا تضيف قيمة.

## ثانيا- البراعة التسويقية ( Marketing Ambidexterity-MA)

### 1- مفهوم البراعة التسويقية

يرى (Driessen et al.,2014:1) ان البراعة التسويقية عبارة عن استراتيجية تسويقية تهدف الى تطوير امكانيات ومهارات العاملين لغرض تطوير المعرفة المتوافرة وخلق ابتكارات مستمرة بطريقة لا تؤثر في العمليات الداخلية والممارسات والانشطة التسويقية. اما (Josephson et al.,2016:3) فيرى ان البراعة التسويقية هي تبني الأنشطة الفعالة لاستكشاف الفرص التسويقية واستغلالها من اجل خلق قيمة مستدامة للزبون والمنظمة والاستفادة من الكفاءات المتوافرة لتحقيق التفوق التنافسي، والافادة من الموارد الشحيحة لتلبية متطلبات السوق الحالية، وتحقيق التوازن الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وأشار (Xu et al.,2016:118) الى ان البراعة التسويقية هي مجموعة من الآليات التسويقية التي تقود الى الاستفادة من الموارد والقدرات الموجودة لتحقيق اختراقات قائمة على اساس تطوير منتجات جديدة قادرة على احداث اضطراب لدى المنافسين على المدى البعيد وتقود الى الاستقرار التسويقي للمنظمة. لذلك تتبع المنظمات طرق مختلفة ومتعددة مهمة في عملية تحقيق التوازن في استكشاف الفرص واستغلالها باستخدام نهج متكامل مع التركيز على الحوافز والكفاءات والانظمة والبرامج الداخلية للمنظمة، وكذلك خطط استراتيجية في مستوى الهيكل التنظيمي ككل (Gentimir,2015:200).

ويتفق الباحثان في اغلب ما طرح من المفاهيم للبراعة التسويقية ويمكن ان نوجزها بأنها استراتيجية تسويقية تتمثل في قدرة المنظمة على التعامل مع معطيات البيئة من خلال

(Krajewski et al.,2015:323) و(454:2014) على الانواع التالية وفيما يأتي توضيح لكل شكل من اشكال الهدر اعلاه :

1- الهدر جراء الانتاج الفائض عن الحاجة ( West of Overproduction ) : الانتاج الفائض عن الحاجة هو من أسوء انواع الهدر السبعة ، لان الافراط في الانتاج وصنع المنتجات بكميات كبيرة يؤدي الى المخزون الزائد ، وكذلك فان الفائض عن الحاجة يخفي العديد من المشكلات الاخرى في العمليات ، كما ان من اهم مبادئ العمليات الرشيقة هو الانتاج في الوقت الذي يطلبه الزبون ( نظام السحب ) ، وفكرة الانتاج على وفق الحاجة او في الوقت المحدد (JIT) يمكن تحقيقه في جميع انواع الصناعة مع مراعاة التطوير والتحسين والتكنولوجيا ، وهناك تكلفة اضافية للانتاج الفائض عن الحاجة تتمثل في التخزين ، اذ ان ذلك يحتاج الى مساحة، كما يحتاج الى موظفين ومعدات للنقل(Natasya,2013:1295).

2- الهدرُ جراء اوقات الانتظار للانتاج ( West of Waiting Time ) : الوقت الضائع المحتمل حينما لا يتم نقل او معالجة المنتج ، وسوء تدفق المواد، والعمليات غير المرتبطة باحكام مع بعضها البعض يمكن ان يجعل ما يزيد عن (90%) من المدة الزمنية للمنتج يتم قضاؤها في الانتظار. ( Krajewski et al.,2015:323

3- الهدر الناتج عن الحركة ( West of Unnecessary Motion ) : ان حركة العاملين داخل الشركة تعد تكلفة ، وهذه الحركة اذا لم تضيف قيمة للمنتج النهائي تعد هدراً للوقت والجهد ، لذلك يجب دراسة حركة العاملين ومحاولة التخلص من اي حركة لا تضيف قيمة للمنتج او وضع آلة تقوم بهذا العمل وبالتالي القضاء على الهدر الناتج عن الحركة. (Natasya,2013:1296)

4- الهدر جراء التخزين ( West of Inventory ) : المخزون يمكن ان يكون مواداً خام ، او مخزوناً تحت العمل ، او بضاعة تامة الصنع، فكثيراً ما يتم انتاج كميات اكثر مما هو مطلوب وهذا ينتج مع مبدأ (JIT). (دنديس،2018:17)

5- الهدر جراء النقل والتوصيل ( West of Transportation ) : هو التنقل المفرط للمواد بين المراحل الانتاجية، والذي يؤدي الى ضرر وإخلال في جودة المنتج. (داود واخرون ،2020:337)

6- الهدر الناتج عن القطع المعيبة ( West of Defects ) : ان الضياعات التي يسببها ضعف الجودة تعد من أبرز مصادر الهدر، والتي تؤدي الى رفع كلف الجودة بمعدل اعلى بكثير من المعدل الاعتيادي الامر الذي يحتم تعقب مسببات هذه الكُلف. (Slack et al.,2010:436)

7- الهدر الناتج عن العمليات ( West of Processing ) : العمليات الزائدة عي اضافة قيمة للمنتج ولا تشكل قيمة للزبون ، مثل الطباعة او النقش على مناطق لا يمكن

ويستدل الباحثان على ان استكشاف الفرص هي استراتيجية تسويقية تهدف الى اتباع قواعد وضوابط تنظيمية وتسويقية، تساعد على مواجهة الصعوبات والتحديات من اجل تطوير قدرات العاملين وقابلياتهم الضرورية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في البحث عن الموارد النادرة والفرص المتاحة في المكان والزمان المناسبين، بهدف تحسين قدرة منظمات الاعمال في تحقيق النتائج المطلوبة للبقاء في سوق المنافسة وتشجيع العاملين على استكشاف طرائق مبتكرة وحديثة للعمل نحو تركيز الجهود في التطوير المستمر لتحقيق الأهداف التسويقية والاستراتيجية.

### ب- استغلال الفرص (Exploit Opportunities)

يشير مفهوم استغلال الفرص الى استراتيجية تمثل القاعدة الاساسية لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمات وتعزيز الدوافع الضرورية في تحقيق النمو وزيادة المبيعات ومعالجة القيود وتحسين القدرات التسويقية والحد من تأثير البدائل التسويقية في الاداء العام للمنظمة (Shirokova et al., 2013:180). وأشار (الموسوي، 2018:452) ان عملية استغلال الفرص تمثل قدرة المنظمة على تحسين الانشطة من اجل خلق قيمة جيدة في الامد القريب وذلك من خلال توسيع المعرفة والمهارة الحالية وكذلك توسيع الاسواق والمنتجات والخدمات.

يرى الباحثان ان أنشطة استثمار الفرص التسويقية قدرة المنظمة على استغلال الفرص التسويقية الخارجية سعياً لتحقيق اهدافها وفهم احتياجات الزبون ومراقبتها كفرص تساهم في زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية .

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

#### أولاً- التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

ويشمل هذا التحليل مقاييس مختلفة وهي مقاييس النزعة المركزية متمثلة بـ (الوسط الحسابي)، ومقاييس التشتت متمثلة بـ (الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف)، بالإضافة الى ايجاد الأهمية النسبية التي يمكن استخراجها طريق ضرب (الوسط الحسابي  $\times 20\%$ )، والتي على أساسها يمكن معرفة مستوى ترتيب كل فقرة أو بعد وكما هو مبين في الجدول (1).

قيامها في الوقت نفسه بالاستثمار الامثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية للوصول الى النجاح التنظيمي والتسويقي للمنظمة

### 2- ابعاد البراعة التسويقية) Dimensions of (Marketing Ambidexterity):

تحاول المنظمات تحقيق التوازن بشكل فعال بين ادارة الاداء بكفاءة واستكشاف الاسواق الجديدة في وقت واحد، وتشير البراعة هنا الى قيام المنظمات بوظائفها اليوم وفي المستقبل، وهذا يجعل من بعدي البراعة وهما الاستكشاف والاستغلال اهمية كبيرة يصعب معها الفصل بينهما وان المنظمات التي تحاول الفصل بين الاستكشاف والاستغلال تجد نفسها في حالة من عدم التوازن والاستقرار الامثل ونتيجة لذلك يجب الحفاظ على التوازن المناسب بين الاستكشاف والاستغلال لانهما عاملين اساسيين في بقاء المنظمات وازدهارها وقد لوحظ في الدراسات الحديثة وجود اهتمام متزايد في البحوث العلمية لتمكين المنظمات من تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال لأنشاء البراعة (Tokgaz et al., 2017: 42). وعند مراجعة كتابات ومساهمات الباحثين نلاحظ عدم وجود اتفاق بين الباحثين في تحديد أبعاد البراعة التسويقية وذلك بسبب محدودية الدراسات والبحوث، ولأجل الوقوف على هذه الأبعاد تم استخدام نموذج (Xu et al., 2016:115-141) و (Josephson et al., 2015:7). إذ يُعد بعدي الاستغلال والاستكشاف من اهم الابعاد الكامنة في البراعة وبصفة عامة وصف الاستغلال يتعلق بأشياء مثل الاختيار، الانتاج، الكفاءة، التنفيذ، والاستكشاف ذي صلة بعمليات البحث، والاختلاف، والمخاطر، والتجريب، ومرونة الابتكار. وفيما يأتي توضيح تفصيلي لهذه الابعاد :

#### أ- استكشاف الفرص (Explore opportunities)

هو عبارة عن أسلوب تسويقي واستراتيجية يهدف الى اتباع القواعد والضوابط التنظيمية والتسويقية التي تساعد على مواجهة الصعوبات لتطوير قدرات العاملين باعتبارهم الحجر الأساس للقدرات والقابليات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للبحث عن الموارد النادرة والفرص المتوافرة في الزمان والمكان المناسبين لتحسين قدرة المنظمة على تحقيق نتائج مقبولة والبقاء في المنافسة والعمل على تشجيع العاملين لاستكشاف ممارسات وطرائق جديدة (Holmqvist & Spicer, 2013:9).

#### الجدول (1) فئات الوسط الحسابي ومستوى اهتمام عينة البحث

مقياس البحث			مستوى الاهتمام	فئات الوسط الحسابي
البراعة التسويقية	العمليات الرشيقية	وزن المقياس		
لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً	1	ضعيف جداً	(1 – 1.80)
لا أتفق	لا أتفق	2	ضعيف	(1.81 – 2.60)
محايد	محايد	3	وسط	(2.61 – 3.40)
أتفق	أتفق	4	عالٍ	(3.41 – 4.20)
أتفق تماماً	أتفق تماماً	5	عالٍ جداً	(4.21 – 5.00)

المصدر: إعداد الباحث استناداً الى مقياس (Likert) الخماسي.

البيانات التي تم جمعها عن عينة البحث وفقاً لاستمارة الاستبانة، وإدخالها في البرنامج الإحصائي (SPSS ver. 23) وكما هو مفضل في أدناه.

1- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير العمليات الرشيفة  
سنعرض الجدول (2) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير العمليات الرشيفة، والتي تم التوصل إليها من

الجدول (2) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير العمليات الرشيفة

المتغير	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الأهمية النسبية (%)	مستوى الترتيب
العمليات الرشيفة	q <sub>1</sub>	3.16	0.51	16.02	63.13	السابع
	q <sub>2</sub>	3.19	0.51	15.82	63.86	السادس
	q <sub>3</sub>	3.34	0.57	17.05	66.75	الثالث
	q <sub>4</sub>	3.29	0.46	13.87	65.78	الرابع
	q <sub>5</sub>	3.20	0.62	19.35	64.10	الخامس
	q <sub>6</sub>	3.35	0.53	15.77	66.99	الثاني
	q <sub>7</sub>	3.45	0.67	19.36	68.92	الأول
كلياً	3.28	0.34	10.27	65.63		

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS ver. 23).

للمساهمة في تقليل التوقفات). وهذا دليل على ضعف اهتمام الشركة ببرامج الصيانة الوقائية، ما يعرضها ذلك باستمرار إلى مخاطر التوقفات المكلفة. في حين الفقرة التي حُققت أعلى وسط حسابي من بين فقرات هذا المتغير هي الفقرة (q<sub>7</sub>)، بمقدار (3.45)، بانحراف معياري (0.67)، بمعامل اختلاف (19.36%)، بأهمية نسبية (68.92%)، وبذلك احتلت المستوى (الأول) من الترتيب، وما أفادت به هذه الفقرة هو أنّ (الشركة تقدم مزيج من الخدمات المناسبة لتلبية الطلب المتنوع). وهذا يعني أنّ الشركة مهتمة بتنوع خدماتها بما يناسب حاجة السوق، نتيجة لوجود شركات اتصال أخرى منافسة.

2- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير البراعة التسويقية وأبعاده.

تعرض الجداول (3) النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة البيانات التي تم جمعها عن العينة محل الدراسة وفقاً لاستمارة الاستبانة المعدة لهذا الخصوص وكما موضّح في أدناه

نتائج الجدول (2) ترشدنا إلى أنّ متغير (العمليات الرشيفة) حُققت وسطاً حسابياً مقداره (3.28) وهو بذلك أكبر من الوسط الفرضي المقدّر بـ (3)، ومن خلال الجدول (2) تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الاهتمام للعينة محل الدراسة بهذا متغير كان (وسطاً)، أي بمستوى أهمية بلغت (65.63%). في حين كان الانحراف المعياري لتشتت الإجابات كلياً (0.34) بنسبة معامل اختلاف (10.27%)، وهذا يدلّ على دقة الإجابات ومحدودية تبعثرها.

فيما كانت الأوساط الحسابية لهذا متغير ما بين (3.16 – 3.45)، بانحراف معياري (0.46 – 0.67)، بمعامل اختلاف تراوح ما بين (13.87 – 19.36%)، بأهمية نسبية تراوحت ما بين (63.13 – 68.92%).

وبالاستناد إلى المعطيات المذكورة أعلاه، فإنّ الفقرة التي حُققت أقل وسط حسابي هي الفقرة (q<sub>1</sub>)، بمقدار (3.16)، بانحراف معياري (0.51)، بمعامل اختلاف (16.02%)، بأهمية نسبية (63.13%)، وبذلك احتلت المستوى (السابع) من الترتيب، وما أفادت به هذه الفقرة هو أنّ (إدارة الشركة تضع برامج صيانة وقائية للبرامج والمعدات والاجهزة

الجدول (3) التحليل الإحصائي الوصفي لبعث استكشاف الفرص

البعث	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الأهمية النسبية (%)	مستوى الترتيب
استكشاف الفرص	q <sub>8</sub>	3.36	0.48	14.38	67.23	الرابع
	q <sub>9</sub>	3.89	0.73	18.83	77.83	الأول
	q <sub>10</sub>	3.57	0.83	23.25	71.33	الثالث
	q <sub>11</sub>	3.16	0.51	16.02	63.13	السابع
	q <sub>12</sub>	3.59	0.80	22.20	71.81	الثاني
	q <sub>13</sub>	3.19	0.51	15.82	63.86	الخامس
	q <sub>14</sub>	3.17	0.51	16.21	63.37	السادس
كلياً	3.42	0.38	11.00	68.37		

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS ver. 23).

(16.02%)، بأهمية (63.13%)، وبذلك احتلت المستوى (السابع) من الترتيب، وما أفادت به هذه الفقرة هو أن (الشركة تتبنى آلية تطوير وتحسين خدماتها المقدمة لمناطق جديدة للبقاء مدة اطول في تلك الاسواق)، وهذا يشير الى أن الشركة ضعيفة على مستوى تحسين خدماتها ونشرها في رقع جغرافية جديدة مختلفة ما يعكس سلباً على استحوادها لحصة أكبر من السوق. في حين الفقرة التي حققت أعلى وسط حسابي من بين فقرات هذا البعد هي الفقرة (q9)، بمقدار (3.98)، بانحراف معياري (0.73)، بمعامل اختلاف (18.83%)، بأهمية نسبية (77.83%)، وبذلك احتلت المستوى (الأول) من الترتيب، وما أفادت به هذه الفقرة هو أن (الشركة تتبنى تقنيات واساليب تسويقية متنوعة تساعد بشكل كبير على استقطاب زبائن جدد بصورة مستمرة)، وهذا ما يؤكد قوة الشركة وتنافسيتها في السوق وتزايد أعداد مشتركيها، خاصةً وأنها تعمل في قطاع مليء بالمنافسين والداخلين الجدد.

نتائج الجدول (3) ترشدنا الى أن بُعد (استكشاف الفرص) حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.42) وهو بذلك أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (3)، ومن خلال الجدول (3) تشير هذه النتيجة الى أن مستوى الاهتمام للعيّنة محل الدراسة بهذا البعد كان (عالٍ)، أي بمستوى أهمية بلغت (68.37%)، في حين كان الانحراف المعياري لتشتت الإجابات كلياً (0.38) بنسبة معامل اختلاف (11.00%)، وهذا يدل على دقة الإجابات ومحدودية تبعثرها. فيما كانت الأوساط الحسابية لهذا البعد ما بين (3.16-3.89)، بانحرف معياري تراوح ما بين (0.48-0.83)، بمعامل اختلاف تراوح ما بين (14.38-23.25) %، بأهمية نسبية تراوحت ما بين (63.13-71.83)% وبالاستناد الى المعطيات المذكورة أعلاه، فإنّ الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي هي الفقرة (q11)، بمقدار (3.16)، بانحراف معياري (0.51)، بمعامل اختلاف

#### الجدول (4) التحليل الاحصائي الوصفي لبعد استغلال الفرص

مستوى الترتيب	الأهمية النسبية (%)	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد
الرابع	65.06	17.21	0.56	3.25	q15	استغلال الفرص
السادس	64.58	13.96	0.45	3.23	q16	
الخامس	64.82	17.10	0.55	3.24	q17	
الثالث	65.06	15.67	0.51	3.25	q18	
السابع	64.34	16.14	0.52	3.22	q19	
الثاني	65.30	15.19	0.50	3.27	q20	
الأول	65.78	13.87	0.46	3.29	q21	
	64.99	10.43	0.34	3.25	كلياً	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS ver. 23).

(16.14%)، بأهمية (64.34%)، وبذلك احتلت المستوى (السابع) من الترتيب، وما أفادت به هذه الفقرة هو أن (الشركة تهتم بتطوير قنوات توزيع خدماتها بصورة مستمرة لمواجهة طلبات الزبائن)، وهذا يعني ضعف الشركة على مستوى تحسين وتطوير قنوات توزيعها، ما يعكس سلباً على مقابلة الطلبات المختلفة للزبائن. في حين الفقرة التي حققت أعلى وسط حسابي من بين فقرات هذا البعد هي الفقرة (q21)، بمقدار (3.29)، بانحراف معياري (0.46)، بمعامل اختلاف (13.87%)، بأهمية نسبية (65.78%)، وبذلك احتلت المستوى (الأول) من الترتيب، وما أفادت به هذه الفقرة هو أن (الشركة تسعى الى توفير الخدمات الملحة لتغطية طلب الاسواق المستهدفة بالزمان والمكان المناسبين)، وهذا ما يؤكد جوانب القوة لدى شركة زين للاتصالات على مستوى تغطيتها للأسواق المستهدفة، ما يعزّز ذلك بقاءها في المنافسة الحادة.

نتائج الجدول (4) ترشدنا الى أن بُعد (استغلال الفرص) حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.25) وهو بذلك أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (3)، ومن خلال الجدول (4) تشير هذه النتيجة الى أن مستوى الاهتمام للعيّنة محل الدراسة بهذا البعد كان (وسطاً)، أي بمستوى أهمية بلغت (64.99%)، في حين كان الانحراف المعياري لتشتت الإجابات كلياً (0.34) بنسبة معامل اختلاف (10.43%)، وهذا يدل على دقة الإجابات ومحدودية تبعثرها. فيما كانت الأوساط الحسابية لهذا البعد ما بين (3.22-3.29)، بانحرف معياري تراوح ما بين (0.45-0.56)، بمعامل اختلاف تراوح ما بين (13.87-17.21) %، بأهمية نسبية تراوحت ما بين (64.34-65.78)% وبالاستناد الى المعطيات المذكورة أعلاه، فإنّ الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي هي الفقرة (q19)، بمقدار (3.22)، بانحراف معياري (0.52)، بمعامل اختلاف

الجدول (5) ترتيب أبعاد البراعة التسويقية بالاستناد الى الأهمية النسبية

مستوى الترتيب	الأهمية النسبية (%)	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد / المتغير
الأول	68.37	11.00	0.38	3.42	استكشاف الفرص
الثاني	64.99	10.43	0.34	3.25	استغلال الفرص
	66.67	8.46	0.28	3.33	البراعة التسويقية

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS ver. 23).

(11.00%)، بأهمية نسبية (68.37%). في حين جاء في التصنيف الثاني بعد (استغلال الفرص)، إذ حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.25)، بانحراف معياري (0.34)، بمعامل اختلاف (10.43%)، بأهمية نسبية (64.99%).

ثانياً- اختبار فرضيات البحث

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث

الجدول (6) يعرض نتائج اختبار فرضية الارتباط الرئيسية للبحث بالاعتماد على معامل الارتباط (Pearson).

نتائج الجدول (5) تشير الى أنّ متغير البراعة التسويقية حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.33) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدّر بـ(3)، ومن خلال الجدول (5) تشير هذه النتيجة الى أنّ مستوى الاهتمام للعيّنة محل الدراسة بهذا المتغير كان (وسطاً)، أي بمستوى أهمية بلغت (66.67%)، بانحراف معياري (0.28)، بنسبة معامل اختلاف (8.46%)، وهذا يدلّ على الدقّة في الإجابات ومحدوديّة تبعثها.

أمّا على مستوى الأبعاد فاحتل بعد (استكشاف الفرص) التصنيف الأول، لكونه حقق وسطاً حسابياً أعلى بمقدار (3.42)، بانحراف معياري (0.38)، بمعامل اختلاف

الجدول (6) علاقة الارتباط بين متغير العمليات الرشيقية ومتغير البراعة التسويقية

مستوى المعنوية	البراعة التسويقية	التابع	
		المستقل	العمليات الرشيقية
0.000	0.771**		

(\*\*) تشير الى مستوى ثقة (99%)، أي مستوى معنوية (0.01).  
المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS ver. 23).

وحدة واحدة) في المتغير التابع، فضلاً عن استخراج معامل التحديد الذي يرمز له بالرمز  $(R^2)$ ، فهو يبيّن نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به بواسطة المتغير المستقل.

ولقبول الفرضية يجب أن تكون قيمة (T) المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%)، بالمقابل يجب أن تكون قيمة (F) المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%) بحسب الجداول الاحصائية المعتمدة في (Sekaran & Bougie, 2016: 382-385).

ويعرض الجدول (7) نتائج اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية (التأثير).

الجدول (6) يشير الى أنّ متغير (العمليات الرشيقية) حقق معامل ارتباط نسبته (0.771\*\*) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه النتيجة تشير الى أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بينه وبين متغير البراعة التسويقية. بمعنى آخر، أنّ متغير البراعة التسويقية (لشركة زين للاتصالات) يمكن تعزيزه بشكل عام بمجرد إحداث تغيير إيجابي في بُعد العمليات الرشيقية، ما يؤكّد صحة فرضية البحث الأولى والتي نصّت على أنّ (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات الرشيقية والبراعة التسويقية).

#### 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث

بإمكاننا اختبار هذه الفرضية وفروعها عن طريق اعتماد معامل الانحدار (التأثير) الذي يرمز له بالرمز  $(\beta)$ ، فهو يفسّر نسبة تأثير المتغير المستقل (عندما يتغير بمقدار

الجدول (7) تأثير متغير العمليات الرشيقية في متغير البراعة التسويقية

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (التأثير) $(\beta)$	معامل التحديد $(R^2)$	المتغير	
					التابع	المستقل
0.000	118.961	10.907	0.646	0.595	البراعة التسويقية	العمليات الرشيقية

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS ver. 23).

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

1. الجرجري، خضر خليل شيخو، (2014)، "استراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، مجلة جامعة زاخو، المجلد 2، العدد 2.
2. داود، حيدر سلطان، عبد، مراد موسى، ذياب، عامر رجب، (2020) " ترشيق العمليات الانتاجية ودوره في تخفيض كلف الجودة – دراسة استطلاعية في معمل سمنت كركوك "، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12، العدد 28.
3. دنديس، حسن طاهر عبد العزيز، (2018)، " تحديات تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين " رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي – جامعة الخليل.
4. شلاش، فارس جعباز، الحسنوي، جميل شعبة ذيبان، (2014)، " أثر نظام الانتاج الرشيق في اداء العمليات، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية ( معمل سمنت الكوفة) "، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد الرابع، جامعة القادسية، العراق، ص 76.
5. الموسوي، كوثر حميد هاني، " الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل "، مجلة اداب الكوفة، المجلد (35)، العدد (35)، 2018.

### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Slack, Nigel and Chambers, Stuart and Johnston, Robert, (2010), operations management, 6<sup>th</sup> ed., library of congress cataloging – in-publication data. States of America.
2. Apreutesei, Mihai, and Suci, Emil and Arvinte, Ionela Roxana, 2010, Lean Manufacturing – A power full Tool for Reducing Waste During the Processes, ANUL XVII, NR2.
3. Creasley, Andrew, (2013), "Operations Management", 3<sup>rd</sup> ed., John Wiley & Sons Ltd., The Atrium United Kingdom .
4. Driessen, Floortje Blindenbach & Ende, Jan Van Den, (2014) " The Locus Of Innovation: The Effect Of A Separate Innovation Unit On Exploration, Exploitation, And Ambidexterity In Manufacturing And Service Firms, J Prod Innov Manag, 2014; 31(5).
5. Gentimir, R. A., A Theoretical Approach on the Strategic Partnership Between the

الجدول (7) يشير الى أن متغير (العمليات الرشيقية) حقق معامل تحديد ( $R^2$ ) نسبته (0.595). وهذا يشير الى أنه يفسر ما نسبته (59.5%) من التباين الحاصل في متغير البراعة التسويقية، أما النسبة المتبقية (40.5%) فإنها ترجع الى عوامل أخرى غير داخلية في المخطط الفرضي للدراسة. بالمقابل بلغ معامل الانحدار ( $\beta$ ) نسبة (0.646)، وهي تشير الى أن التغير في متغير العمليات الرشيقية بمقدار وحدة واحدة سينعكس على متغير البراعة التسويقية بنسبة (64.6%). وكذلك فإن قيمة (T) المحسوبة بلغت ما مقداره (10.907) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). في حين قيمة (F) المحسوبة بلغت (118.961) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). واستناداً الى هذه النتائج فإن الفرضية الرئيسية الثانية يتم قبولها، إذ أنها نصت على أن (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للعمليات الرشيقية في البراعة التسويقية).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات

- لقد ترتبت على النتائج التي توصل اليها الباحثان ما يأتي من الاستنتاجات:
- 1- وجود ضعف في إدارة الشركة في برامج الصيانة الوقائية للبرامج والمعدات والاجهزة للمساهمة في تقليل التوقفات.
  - 2- الشركة تقدم مزيج من الخدمات المناسبة لتلبية الطلب المتنوع.
  - 3- الشركة تتبنى تقنيات واساليب تسويقية متنوعة تساعد بشكل كبير على استقطاب زبائن جدد بصورة مستمرة.
  - 4- تسعى الشركة الى توفير الخدمات الملحة لتغطية طلب الاسواق المستهدفة بالزمان والمكان المناسبين.
  - 5- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات الرشيقية والبراعة التسويقية).
  - 6- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للعمليات الرشيقية في البراعة التسويقية).

### ثانياً- التوصيات

- في ضوء ما تم عرضه من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، قام الباحثان بتقديم مجموعة من التوصيات لإدارة الشركة المبحوثة للإفادة منها، وتسليط الضوء على الجوانب التي تعاني منها:
- 1- ينبغي تركيز ادارة الشركة على بتطوير قنوات توزيع خدماتها بصورة مستمرة لمواجهة طلبات الزبائن.
  - 2- ضرورة ان تتبنى الشركة آلية تطوير وتحسين خدماتها المقدمة لمناطق جديدة للبقاء مدة اطول في تلك الاسواق
  - 3- يتوجب زيادة اهتمام الشركة في توفير الخدمات الملحة لتغطية طلب الاسواق المستهدفة بالزمان والمكان المناسبين.

- Of Russian SMEs: Exploration·Exploitation And Strategic Entrepreneurship", *Critical Perspectives On International Business*, Vol. 9 Iss 1/2 Pp. 173 – 203.
12. Stevenson, William J (2018), "Operations Management" ,13<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Companies, New York.
  13. Tokgöz, E., Akatay, A., & Özdemir, S.(2017) , Impact Of Ambidextrous Marketing On Market And Financial Performance. *KnE Social Sciences*,:59-72
  14. Wahab, Amelia Natasya Abdul., Mukhtar, M., & Sulaiman, R. (2013). A conceptual model of lean manufacturing dimensions. *Procedia Technology*, 11, 1292-1298.
  15. Xu , Hui, Feng , Yongchun & Zhou Lianxi,(2016)" Market Knowledge Development Of Indigenous Chinese Firms For Overseas Expansion: Insights From Marketing Ambidexterity Perspective·*Journal Of Asian Businesses In A Turbulent Environment· Journal. Of Asian Businesses In A Turbulent Environment*, Vol.2,No.5 (pp. 115-141)
  - European Union and the Russian Federation. *CES Working Papers*, 7(2), 2015.
  - 6.Holmqvist, Mikael and Spicer, André,(2013),"The Ambidextrous Employee: Exploiting And Exploring People's Potential", In *Managing 'Human Resources' By Exploiting And Exploring People's Potentials*. Published Online: 1-23.
  - 7.Imai, Masaaki , (2012)."Gemba Kaizen :A Commonsense Approach to A Continuous Improvement Strategy ",2<sup>nd</sup> ed., MC-Graw Hill.
  - 8.Josephson, B. W., Johnson, J. L., and Mariadoss, B. J. (2016). "Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 539-554.
  - 9.Khlat ,Marianne & Harb .H,Atef & Kassem ,Abdallah ,2014,"Lean Manufacturing :Implementation and assessment in the Lebanese Pharmaceutical Industry",*Int.Journal of Computing and Optimization*, Vol.1,No.2,pp.47-62.
  10. Krajewski, Lee J & Ritzman, Larry P & Malhotra, Manoj K.,(2015), "Operations Management Processes and Supply Chains",11<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice – Hall, New Jersey, U.S.A.
  11. Shirokova, Galina Vega, Gina. and Sokolova, Liubov .(2013),"Performance

### محلّق الاستبانة (1)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية  
قسم تقنيات ادارة الاعمال / دراسات الماجستير

### الموضوع: استبيان

حضرة السيد المجيب على الاستمارة المحترم ..

تحية طيبة..

نضع بين أيديكم استبانة البحث الموسوم بـ ( تأثير العمليات الرشيقة في البراعة التسويقية ) ونود ان نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفاً لأنكم ستخصصون جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، بما يتفق ومواقفكم الصريحة التي سيكون لها الأثر البالغ للوصول إلى نتائج وتوصيات قيمة تفيد الواقع وتساهم في ارتقائه في ظل بناء العراق الجديد.

ولا داعي لذكر الاسم او العنوان، كما يرجى عدم ترك اية فقرة دون إجابة وان هذه الاستبانة موجهة لأغراض البحث العلمي حصراً.

شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم وتقبلوا منا فانق الاحترام

أ.م.د. عامر عبد اللطيف العامري

الكلية التقنية الادارية / بغداد

نادية حيدر عبود الياسري

الكلية التقنية الادارية / بغداد

معلومات عامة  
 General Information

في ادناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة (□) داخل المربع المناسب الذي يتفق مع اجابتك.

1	الجنس Gender	ذكر Male	انثى Female
---	-----------------	-------------	----------------

2	الفئة العمرية (سنة) Age (The age group)	أقل من 25	35-أقل من 40
		25-أقل من 30	40 فأكثر
		30-أقل من 35	

3	المؤهل العلمي Qualification	دبلوم Diploma	بكالوريوس B.SC	دبلوم عالي High Diplom a
		ماجستير Master		دكتوراه Dr.

4	العنوان الوظيفي Job title	فني Technical	
		اداري Managerial	

5	عدد الدورات التدريبية المشترك بها Training Courses in which he / she is involved	لا يوجد	1 - 2
		3 - 6	7 فأكثر

6	سنوات الخدمة Years of service	5 فأقل	15- أقل من 20
		5- أقل من 10	20 فأكثر
		10- أقل من 15	

**المتغير المستقل: العمليات الرشيقية (Lean Operations):** هي مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تهدف الى تحقيق حجم انتاج كبير وجودة عالية باستخدام الحد الأدنى من الموجودات والمواد الخام.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
q1	تضع إدارة الشركة برامج صيانة وقائية للبرامج والمعدات والاجهزة للمساهمة في تقليل التوقفات.					
q2	تستعين الشركة بالخبراء والمختصين لتدريب العاملين على صيانة الاجهزة.					
q3	يضع العاملون معداتهم في اماكنها المخصصة لغرض الوصول اليها بالسرعة والسهولة الممكنة.					
q4	تحدد الشركة مصادر الهدر أو الخلل في عملياتها.					
q5	تطبق الادارة المرئية على جميع المستويات الادارية داخل الشركة.					
q6	تتبنى إدارة الشركة برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر لتحسين عملياتها.					
q7	تقدم الشركة مزيج من الخدمات المناسب لتلبية الطلب المتنوع.					

**المتغير التابع: البراعة التسويقية (Marketing Ambidexterity):** مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية والديناميكية اللازمة لبناء اداء تسويقي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية. (Josephson et al.,2016:4)

**أولاً- استكشاف الفرص (Explore opportunities):** عمليات تسويقية تهدف لإعادة النظر بالأنشطة والممارسات التسويقية التي تجمع تحت نشاط استكشاف الفرص الخارجية لتعظيم الاهتمام التسويقي بها والقدرة على تبني اساليب تسويقية قادرة على معالجة مخاطرة الدخول للأسواق الجديدة (Holmqvist & Spicer,2012:10).

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
q8	تعمل الشركة على الاستجابة للتغيرات السريعة والمستمرة في الاسواق لتحقيق الاستقرار التسويقي.					
q9	تتبنى الشركة تقنيات واساليب تسويقية متنوعة تساعد بشكل كبير على استقطاب زبائن جدد بصورة مستمرة.					
q10	تركز الشركة على تطوير قدراتها بشكل يفوق قدرة المنافسين.					
q11	تتبنى الشركة آلية تطوير وتحسين خدماتها المقدمة لمناطق جديدة للبقاء مدة اطول في تلك الاسواق.					
q12	تحرص الشركة على استكشاف الفرص التسويقية واستغلالها.					
q13	تعتمد الشركة آليات وخطط محددة لتلبية زيادة الطلب على خدماتها وبخطط مدروسة.					
q14	تتمكن الشركة من الاستجابة لكافة التغيرات الحاصلة في الاسواق.					

**أ. استغلال الفرص (Exploit Opportunities):** استراتيجية تمثل القاعدة الاساسية لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمات وتعزيز الدوافع الضرورية في تحقيق النمو وزيادة المبيعات وتحسين القدرات التسويقية والحد من تأثير البدائل التسويقية في الاداء العام للمنظمة. (Shirokova et al.,2013:180)

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
Q15	تعمل الشركة على تحسين الانشطة والخدمات المقدمة للزبائن لخلق قيمة للشركة والزبائن معاً.					
Q16	تهتم الشركة بمراقبة ردود افعال الزبائن لإستثمارها في تطوير خدماتها.					
Q17	تركز الشركة على تحسين الانشطة الحالية واستثمارها لجذب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية.					
Q18	تهتم الشركة بالبحوث التسويقية لمعرفة تفضيلات الزبائن الحاليين والمرتبين.					
Q19	تهتم الشركة بتطوير قنوات توزيع خدماتها بصورة مستمرة لمواجهة طلبات الزبائن.					
Q20	تعديل الشركة على تكييف خدماتها المقدمة للزبائن وتطورها باستمرار لغرض البقاء في سوق المنافسة.					
Q21	تسعى الشركة الى توفير الخدمات الملحة لتغطية طلب الاسواق المستهدفة بالزمان والمكان المناسبين.					

( شكراً لمساهمتم في دعم الجهود البحثية )