



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

اعتماد فلسفة الخطوات الخمسة 5S في تحسين الأداء التسويقي
دراسة استطلاعية في معمل ألبان الموصل

محمد حازم علي السعدون

الدبلوم العالي التخصصي
في الإدارة الصناعية

بإشراف

م.د. يونس احمد خليل النعيمي

2020م

1442هـ

اعتماد فلسفة الخطوات الخمسة 5S في تحسين الأداء التسويقي
دراسة استطلاعية في معمل ألبنان الموصل

رسالة تقدم بها
محمد حازم علي السعدون

الى
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي
التخصصي في الإدارة الصناعية

بإشراف

م.د.يونس أحمد خليل النعيمي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ خَيْرٌ﴾

سورة المجادلة - آية (11)

اقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة الموسومة " اعتماد فلسفة الخطوات الخمسة 5S في تحسين الاداء التسويقي : دراسة استطلاعية في معمل البان الموصل" جرى تحت إشرافي في جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في الادارة الصناعية

التوقيع:

المشرف: م. د. يونس احمد خليل النعيمي

التاريخ: / / 2020

اقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن الرسالة الموسومة " اعتماد فلسفة الخطوات الخمسة 5S في تحسين الاداء التسويقي : دراسة استطلاعية في معمل البان الموصل" تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من اخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك اصبحت مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الامر بسلامة الاسلوب وصحة التعبير

التوقيع :

الاسم : د. احمد صالح يونس المولى

كلية الآداب / قسم اللغة العربية

التاريخ : / / 2020

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي اشرح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ.د. ميسر أبراهيم الجبوري

التاريخ : / / 2020

اقرار رئيس قسم الادارة الصناعية

بناء على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا اشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ.د. ميسر أبراهيم الجبوري

التاريخ : / / 2020

قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقييم والمناقشة قد أطلعنا على الرسالة الموسومة بـ " اعتماد فلسفة الخطوات الخمسة (5S) في تحسين الاداء التسويقي : دراسة استطلاعية في معمل البان الموصل" وناقشنا الطالب (محمد حازم علي السعدون) في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ / / 2020/ وإنها جديرة لنيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في الإدارة الصناعية

أ.م.د. ليلي جار الله خليل
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
رئيس اللجنة

م.د. زهراء غازي ذنون
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
عضواً

م.د. يونس احمد خليل
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
عضواً ومشرفاً

قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته المنعقدة بتاريخ / / 2020/ وقرر التوصية بمنحه شهادة الدبلوم العالي التخصصي في الإدارة الصناعية

عميد كلية الإدارة والاقتصاد
أ.د. ثائر سعدون السمان
2020/ /

مقرر مجلس الكلية
أ.د. علاء عبد السلام الحمداني
2020/ /

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً على فضله ودوام نعمه والصلاة والسلام على سيدنا محمد (ﷺ) خير خلقه وعلى آله وصحبه الكرام.

يطيب لي في البدء أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور (يونس أحمد خليل) الذي أشرف على هذه الرسالة وأبدى الملاحظات العلمية القيمة والمتابعة المستمرة لتفاصيلها. ويسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد الدكتور (تائر سعدون السمان) لدعمه المتواصل لطلبة الدراسات العليا والسادة رؤساء الأقسام في الكلية كافة وأخص بالذكر الدكتور (ميسر إبراهيم أحمد الجبوري) رئيس قسم الإدارة الصناعية وكذلك الدكتور (رعد عدنان الحمداني) لما قدموه لي من نصائح ثمرة، كما أتقدم بجزيل الشكر لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة الصناعية لتقديمهم الاستشارات المتواصلة التي أغنت الرسالة. وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الموظفين في مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد لما قدموه لي من مساعدة طوال مدة الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كافة منتسبي (معمل ألبان الموصل) مجتمع الدراسة وأخص بالذكر مدير المعمل (ر. مهندسين أقدم نوفل العبيدي) لدعمهم في إعطاء المعلومات وسرعة الاستجابة وتسهيل عملية توزيع الاستثمارات

إن واجب الوفاء والعرفان يحتم علي أن أتقدم بأزكى آيات الشكر مقرونة بأسمى آيات الوفاء والاعتزاز إلى أهلي وعلى رأسهم الوالد العزيز وتشجيعه لي على بذل المزيد من أجل أن أصل إلى هذا المقام، وإلى روح والدتي العزيزة رحمها الله واسكنها فسيح جناته التي لطالما تمنيت أن تكون معي وبجانبني (إليك اهدي ثمرة تعبي) ، وإلى إخوتي وأخواتي.

ويعجز اللسان عن تقديم الشكر والامتنان لزوجتي الصبورة لما تحملته من عناء طوال مرحلة الدراسة ولتوفيرها الأجواء المناسبة للدراسة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أخوتي طلبة الدراسات العليا لما قدموه لي من مساعدة تستحق الامتنان والتقدير.

وأتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من شد أزرعي ومد يد العون ولم تسعفني الذاكرة بذكر اسمه. وفي مسك الختام يتوجه الباحث بالدعاء إلى الباري ﷻ أن يتقبل منه هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

والحمد لله رب العالمين

الباحث

المستخلص

سعت الدراسة إلى تحديد إسهام الخطوات الخمسة (5S) في تعزيز الأداء التسويقي في معمل ألبان الموصل؛ إذ من المعلوم أن لكل منظمة أداءً تسويقياً، وهذا الأداء يسهم في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كونه يعتمد على قدرتها على تقديم منتجات تلبي متطلبات الزبائن.

ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت علاقة الارتباط والأثر بين الخطوات الخمسة (5S) والأداء التسويقي في البيئة العراقية (في حدود اطلاع الباحث)، فقد سعى الباحث إلى تضمين دراسته الحالية لهذين المتغيرين ضمن إطار شامل في محاولة لدراسة علاقة الارتباط والأثر بينهما، وتكمن مشكلة الدراسة في قياس مدى معرفة العاملين في المعمل قيد الدراسة بالخطوات الخمسة والأداء التسويقي من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين وتأثير فلسفة الخطوات الخمسة في الأداء التسويقي.

اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة أداة رئيسة في الجانب الميداني حيث استخدم البرنامج الإحصائي (spss) ذو الإصدار (17.0) وكانت عينة مجتمع الدراسة متكونة من (60) موظف.

اذ تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق التعرف على مفهوم الخطوات الخمسة و عملياتها من الناحية النظرية ، فضلاً عن التعرف على الأداء التسويقي كون مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية والتعرف على علاقات الارتباط بين الخطوات الخمسة والأداء التسويقي.

صمم مخطط فرضي للدراسة، الذي يعكس طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين الخطوات الخمسة (5S) والأداء التسويقي وانبثق عن ذلك المخطط مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي حُصِلَ عليها من خلال إجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان تطبيق الخطوات الخمسة (5S) في بيئة العمل بشكل جيد كون المنظمة قيد البحث تمتاز منتجاتها بحساسية عالية للظروف البيئية مع وجود ندرة في المنشورات والاعلانات التي تحفز العاملين على تطبيق لبعض فقرات الخطوات الخمسة.

واختتمت الدراسة بمجموعة من المقترحات التي تصب في تعزيز عمل المنظمة المبحوثة، أهمها زج العاملين في العملية الانتاجية بدورات تدريبية وتعليمية وتطويرية لمهاراتهم في العمل في مجالين الخطوات الخمسة (5S) والأداء التسويقي

الكلمات المفتاحية : الخطوات الخمسة (5S) , الأداء التسويقي

ثبت المحتويات

الصفحة	
أ	المستخلص
ب-د	ثبت المحتويات
د-هـ	ثبت الجداول
هـ	ثبت الأشكال
هـ	قائمة الملاحق
1	المقدمة
2-8	الفصل الأول / منهجية البحث
2	المبحث الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها و فرضياتها
2	أولاً: مشكلة الدراسة
2	ثانياً: أهمية الدراسة
2	ثالثاً: أهداف الدراسة
3	رابعاً: فرضيات الدراسة
3	خامساً: نموذج الدراسة
4	سادساً: حدود الدراسة
5	المبحث الثاني : أساليب جمع البيانات وتحليلها و وصف عينة البحث
5	أولاً: أساليب جمع البيانات
6	ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين
8	ثالثاً: وصف المنظمة قيد الدراسة
9-22	الفصل الثاني / الإطار النظري
9	المبحث الأول: فلسفة الخطوات الخمسة
9	أولاً: التطور التاريخي لمنهجية الخطوات الخمسة (S5)
10	ثانياً: مفهوم الخطوات الخمسة (5S)
14	ثالثاً: أهمية الخطوات الخمسة (5S)
14	رابعاً: أسس الخطوات الخمسة (5S)
15	خامساً: عناصر الخطوات الخمسة (5S)
16	1.التصنيف

الصفحة	
18	2.الترتيب
19	3.التنظيف
20	4.التقييس
21	5.الانضباط الذاتي أو الاستدامة
22	سادساً: فوائد الخطوات الخمسة (5S)
23-59	المبحث الثاني / الأداء التسويقي
23	مقدمة
23	أولاً: مفهوم الاداء
25	ثانياً: اهمية الأداء
27	ثالثاً: الاداء التسويقي
27	رابعاً: مفهوم الأداء التسويقي
28	خامساً: أهمية الأداء التسويقي
31	سادساً: اهداف الاداء التسويقي
34	سابعاً: ابعاد الأداء التسويقي
35	ثامناً: مقاييس الأداء التسويقي
38	تاسعاً: مؤشرات قياس الأداء التسويقي
39	عاشراً: مقاييس المخرجات غير المالية للأداء التسويقي
40	اولاً: الابتكار التسويقي
42	ثانياً: الحصة السوقية.
43	مفهوم الحصة السوقية
44	أهمية الحصة السوقية
45	طرق قياس الحصة السوقية

الصفحة	
48	ثالثاً: رضا الزبون.
52	رابعاً: ولاء الزبون
52	1- مفهوم ولاء الزبون
53	2- أهمية ولاء الزبون
54	خامساً : التكيفية او ابداعية التسويق
57	سادساً:- العلامة التجارية
60-70	الفصل الثالث / الجانب العملي وصف العلاقات الواردة في مخطط الدراسة
61	المبحث الأول: وصف العلاقات الواردة في مخطط الدراسة وتشخيصها واختبارها.
61	أولاً: وصف أبعاد الخطوات الخمسة (5S) وتشخيصها
63	ثانياً: وصف أبعاد الأداء التسويقي وتشخيصها
66	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
66	الفرضية الرئيسة الأولى
68	الفرضية الرئيسة الثانية
71-73	الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.
71	أولاً: استنتاجات الجانب النظري
71-72	ثانياً: استنتاجات الجانب الميداني
72-73	ثالثاً : المقترحات
74-88	قائمة المراجع
74-73	المراجع العربية
84-88	المراجع الاجنبية

ثبت الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
6	وصف الأفراد المبحوثين	1
6	الفئات العمرية	2

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
3	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	7
4	التحصيل الدراسي	7
5	يوضح مفهوم الخطوات الخمسة (5s)	11-13
6	يوضح عناصر الخطوات الخمسة (5S)	15
7	يوضح عملية التصفية بالاعتماد على معدل تكرار الاستخدام	17
8	الفوائد التي تحققها الخطوات الخمسة (5S) لكل من الأفراد العاملين, والمواد والعمل أثناء تشغيل المكنان والمعدات, المنتجات والزبائن, والمديرية.	21-22
9	مفهوم الابتكار التسويقي من وجهة نظر عدد من الباحثين	41
10	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الخطوات الخمسة 5S	62
11	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الأداء التسويقي	65
12	نتائج علاقة الارتباط بين بعدي الدراسة	66
13	علاقات الارتباط بين بعد ومتغيرات الخطوات الخمسة وبعد ومتغيرات الأداء التسويقي	67
14	نتائج تحليل الانحدار لتأثير الخطوات الخمسة في تحسين الأداء التسويقي	68
15	نتائج تحليل الانحدار لتأثير كل خطوة من الخطوات الخمسة في الأداء التسويقي	69

ثبت الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	3
2	يوضح تقانة الخطوات الخمسة (5S) بوصفها قاعدة لعدد من تقانات الجودة	10
3	يوضح العمليات التبادلية والتكاملية للخطوات الخمسة (5S)	16
4	تطور مقاييس الأداء	36
5	يوضح مؤشرات قياس الأداء التسويقي	39
6	انخفاض الحصة السوقية	47
7	علاقات العمليات	49
8	المنظمة عالية الأداء	52

الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
	أنموذج استثمارة الاستبانة	1

المقدمة

شهد الربع الأخير من القرن الماضي تطورات متلاحقة في مناحي الحياة كافة، ولعل مجال الأداء التسويقي وفلسفة الخطوات الخمسة إحدى المجالات التي تطورت فيها البحوث والدراسات على نحو كبير ، سعت الدراسة إلى إيجاد علاقة الارتباط والتأثير لفلسفة الخطوات الخمسة في تحسين الاداء التسويقي، لما لهذه الفلسفة من دور في تحسين جودة بيئة العمل والإنتاجية ؛ إذ أثبتت نجاحاً كبيراً من خلال تطبيقها في بيئات سواء كانت إنتاجية أو خدمية. وتمثلت عينة البحث بالأفراد العاملين في معمل ألبان الموصل لغرض قياس مدى اسهام تطبيق الخطوات الخمسة في تحسين كفاءة وفعاليتها الاداء التسويقي ، واعتمد الباحث على استمارة الاستبانة أداة رئيسة في الجانب الميداني، وتوصل الباحث من خلال نتائج التحليل إلى وجود دور للخطوات الخمسة في تحسين الاداء التسويقي ، واقترح الباحثون ضرورة السعي الجاد من للإدارة في الشركة قيد البحث نحو تطبيق الخطوات الخمسة لما لها من دور في تحسين الأداء التسويقي.

تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم وجهة نظر جديدة حول وضع الخطوات الأساسية لتبني مفاهيم ترتبط بعلاقات مستحدثة بين فلسفة الخطوات الخمسة (5S) والاداء التسويقي باعتبارها من أهم الأهداف التي تسعى لها الدراسة.

ولغرض تحقيق هدف الدراسة المذكور فقد قسمت هيكلية الدراسة إلى اربعة فصول،

إذ يعرض الفصل الأول منهجية الدراسة.

ويتناول الفصل الثاني متغير (فلسفة الخطوات الخمسة 5S) ومتغير(الاداء التسويقي).

في حين تناول الفصل الثالث: نتائج الجانب الميداني للدراسة.

أما الفصل الرابع فيعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات

الفصل الأول

منهجية الدراسة

المبحث الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها و فرضياتها

اولاً: مشكلة الدراسة

أصبحت المنظمات والصناعية منها خاصة مدركة لأهمية الخطوات الخمس (5S) باعتبارها فلسفة تقوم على التحسين المستمر التي تنبثق أساساً من عناصر أساسية تتلخص في خمسة خطوات تهدف إلى تنظيم موقع العمل وإدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات لأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة

ومن هنا يمكن طرح مشكلة البحث من خلال التساؤلات البحثية الآتية :

1. هل هناك علاقة بين الخطوات الخمس (5S) والأداء التسويقي للمنظمة؟
2. هل تؤثر فلسفة الخطوات الخمس (5S) في الأداء التسويقي للمنظمة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الخطوات الخمسة و كذلك أهمية الأداء التسويقي باعتبارها أحد أهم الوسائل و الأساليب لتحسين الأداء التسويقي للأرتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي .

إذ ان تفاعل هذه الخطوات مع بعضها يمكن أن تؤثر في جودة الأداء التسويقي ، فضلاً عن تطبيق هذا الموضوع في المنظمة قيد الدراسة تعطي أهمية أخرى للدراسة.

ثالثاً : أهداف الدراسة

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي :

1. التعرف على مفهوم الخطوات الخمسة و عملياتها من الناحية النظرية ، فضلاً عن التعرف على الأداء التسويقي كون مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية.
2. التعرف على علاقات الارتباط بين الخطوات الخمسة والأداء التسويقي .
3. التعرف على التأثير المعنوي للخطوات الخمسة في الأداء التسويقي.

رابعاً : فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على مجموعة فرضيات رئيسة و فرعية و على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الخطوات الخمسة و الأداء التسويقي.

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين كل خطوة من الخطوات الخمسة (5S)

(التصفية-الترتيب-التنظيف-التقييس-الانضباط) والاداء التسويقي

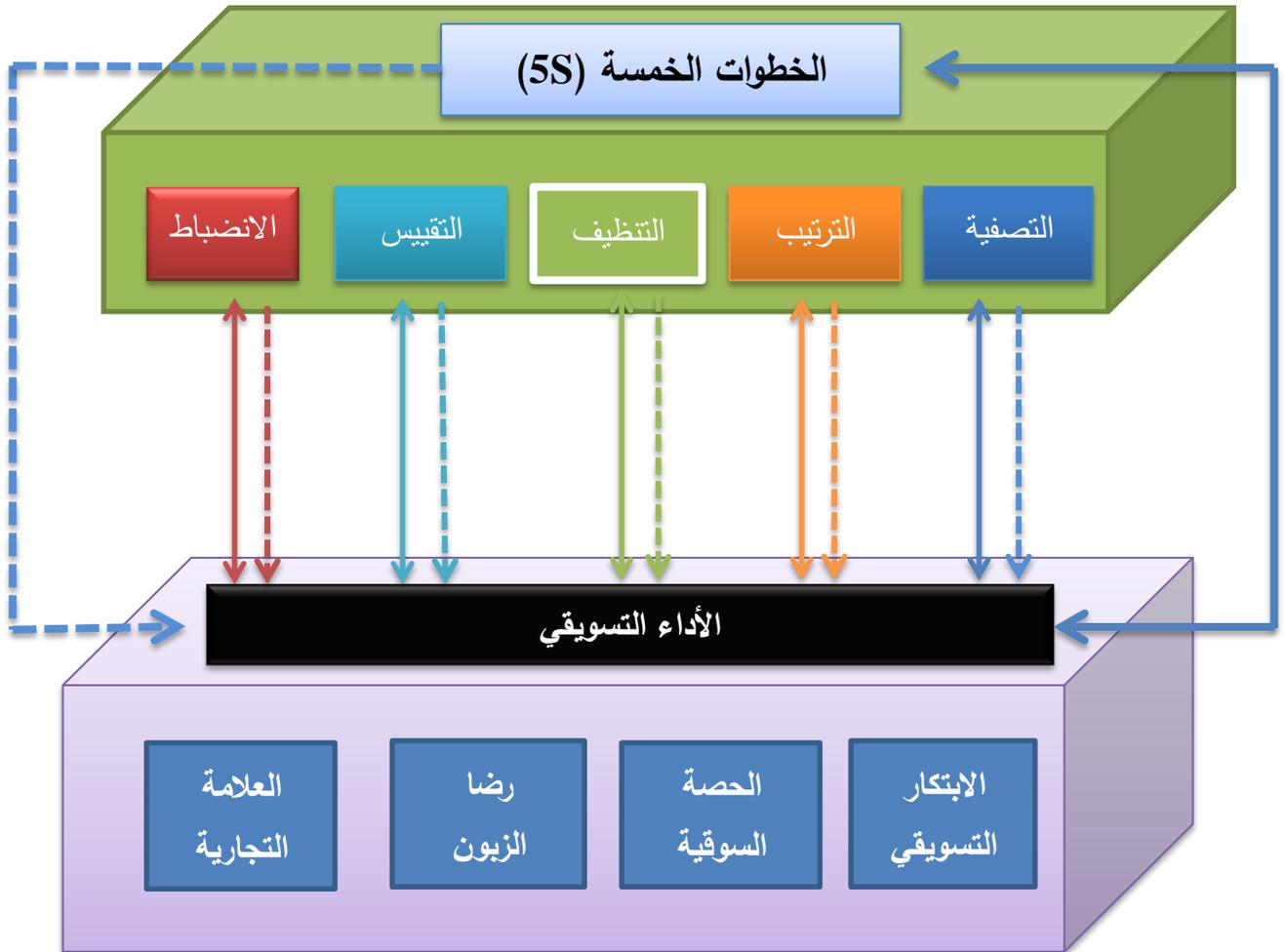
الفرضية الرئيسية الثانية : هناك تأثير معنوي للخطوات الخمسة في الأداء التسويقي.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة تأثير معنوية بين كل خطوة من الخطوات الخمسة (5S)

(التصفية-الترتيب-التنظيف-التقييس-الانضباط) في الاداء التسويقي

خامساً : أنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تم صمم أنموذج افتراضي يشير إلى العلاقة بين الخطوات الخمسة من خلال عملياتها بوصفها متغيراً مستقلاً وجودة الأداء التسويقي بوصفها متغيراً معتمداً.



الشكل (1) أنموذج الدراسة



سادساً : حدود الدراسة

قسمت حدود الدراسة إلى :

1. الحدود المكانية : حددت الحدود المكانية للبحث في معمل ألبان الموصل الذي تم

طبقت الدراسة فيه.

2. الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمنية للدراسة للمدة من 2020/ 9/1 و لغاية

2020/ 11/1.

المبحث الثاني

أساليب جمع البيانات وتحليلها و وصف عينة البحث

أولاً : أساليب جمع المعلومات والبيانات

1. أساليب جمع المعلومات في الجانب النظري

يهدف تغطية مضامين الجانب النظري من الدراسة تم الاعتماد على المصادر في مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد من الكتب والمجلات والرسائل والأطاريح الجامعية.

2. أساليب جمع البيانات في الجانب الميداني وتحليلها

في الجانب الميداني تم الاعتماد في الدرجة الرئيسية على استمارة الاستبانة المتضمنة مجموعة من الأسئلة التي تقيس متغيرات البحث ؛ إذ تضمنت الاستمارة معلومات تخص المنظمة المبحوثة فضلاً عن معلومات خاصة بالأفراد المبحوثين من أجل استخدامها في وصف عينة البحث تم استخدام معلومات المصدرين وهما (الطائي،2010) (السماك،2019)، و من أجل قياس متغيرات البحث وضعت: (5) فقرة من أجل قياس الخطوات الخمسة بوصفها متغيراً مستقلاً ، فضلاً عن (4) فقرة لقياس الأداء التسويقي ، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبيان و المرتب من عبارة أتفق بشدة وأخذت الوزن (5) وعبارة أتفق اخذت الوزن (4) وعبارة أتفق إلى حد ما وأخذت الوزن (3) وعبارة لا أتفق اخذت الوزن (2) وعبارة لا أتفق بشدة وأخذت الوزن (1) .

3. أدوات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات قام الباحث بالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية بهدف الوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات وقياسها؛ إذ استخدم البرنامج الإحصائي(v17.0) (SPSS) في تحليل البيانات بعد تفرغها في الحاسبة ، والأدوات الإحصائية المستخدمة تتمثل بالآتي:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و ذلك لاستخدامها في و صف متغيرات الدراسة وتشخيصها .
- معامل الارتباط البسيط : يستخدم في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين وقوتها
- معامل الارتباط المتعدد : استخدم في تحديد العلاقة بين مجموعة متغيرات مستقلة والمتغير التابع .
- الانحدار البسيط : استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

- الانحدار المتعدد : استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد .

ثانياً : وصف الأفراد المبحوثين

انسجماً مع توجيهات الدراسة جرى توزيع (60) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين و تم الحصول على (60) استمارة من الاستمارات الموزعة ، و قد وزعت هذه الاستمارات على المديرين في مختلف أقسام المعمل والفنيين والأفراد العاملين في معمل ألبان الموصل والجداول الآتية تصف الأفراد المبحوثين في المعمل المذكور أعلاه .

الجدول (1)

وصف الافراد المبحوثين (الجنس)

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%80	48	ذكر
%20	12	أنثى
%100	60	المجموع

الجدول (2)

الفئات العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	السنوات
%7	4	أقل من 30
%18.5	11	40 – 31
%43.5	26	45 -41
%15	9	50 – 46
%13	8	55-51
%3	2	56- فأكثر
%100	60	المجموع

الجدول (3)

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرارات	السنوات
0	0	أقل من سنة
0	0	1 - 5
25%	15	6 - 10
23%	14	11-15
22%	13	16 - 20
30%	18	20 - فأكثر
100%	60	المجموع

الجدول (4)

التحصيل الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	التحصيل الدراسي
5%	3	دون الابتدائية
8%	5	ابتدائية
10%	6	متوسطة
12%	7	إعدادية
40%	24	بكالوريوس
25%	15	دبلوم
0	0	ماجستير
0	0	دكتوراه
100%	60	المجموع

يوضح الجدول (1) نسبة الذكور والإناث في المنظمة قيد الدراسة؛ إذ بلغت نسبة الذكور (80%) في جاءت نسبة الإناث (20%)

فيما يوضح الجدول (2) أن الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (41 - 45) هم الأكثر عدداً؛ إذ بلغت نسبتهم (43.5%) مقارنة مع الأعمار الأخرى .

ويوضح الجدول (4) أن الأفراد الذين لديهم خدمة تتراوح بين (20- فأكثر) سنوات هم الأكثر عدداً؛ إذ بلغت نسبتهم (30%) أما بقية الفئات فهم يشكلون نسبة قليلة من حيث عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

أما التحصيل الدراسي فيشير الجدول (3) إلى أن معظم الأفراد المبحوثين هم من حملة شهادة (البكالوريوس) ، إذ بلغت نسبتهم (40%) أما (بقية الشهادات) فهم أقل نسبة من ذلك .

ثالثاً: وصف المنظمة قيد الدراسة

من خلال اجراء مقابلة مع مدير معمل البان الموصل ورؤساء الاقسام تبين للباحث ما يلي:
ان معمل البان الموصل من المعامل التابعة للشركة العامة للمنتوجات الغذائية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن حيث تم تاسيسه عام 1976 مشيرا الى انه تعرضت القاعة الانتاجية الرئيسية في المعمل للدمار بنسبة 90% بسبب السرقة والدمار وقصف الطيران خلال الظروف التي مرت بها محافظة نينوى.

من خلال مدير قسم الانتاج في المنظمة تم تاهيل خطي انتاج لمادتي القشطة واللبن وبواقع انتاج يصل الى 8 طن اسبوعيا مشيرا الى ان منتجاتنا تمتاز بخلوها من المواد الحافظة.
على الرغم من كون المعمل يحتوي على (4) خطوط انتاجية قبل احتلال عصابات داعش الارهابية للمدينة.

الفصل الثاني / الإطار النظري

المبحث الأول: فلسفة الخطوات الخمسة

المقدمة

أدركت المنظمات الصناعية اليوم على وجه الخصوص أنها لكي تجدد وتحافظ على موقع العمل نظيفاً ومرتباً بفاعلية وجودة عالية فعليها أن تهتم بالخطوات الخمس (5S) باعتبارها فلسفة تقوم على التحسين المستمر التي تنبثق أساساً من عناصر أساسية تتلخص في خمسة خطوات تهدف إلى تنظيم موقع العمل وإدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات للمنظمة، فضلاً عن كونها تركز على تبسيط بيئة العمل وتحسين الجودة والأمان وتوحيد أساليب وإجراءات العمل بدون أي تأخير من خلال أنشطة التحسين اليومية وعلى الأصعدة كافة متمثلةً (بالمجتمع، البيت، المدرسة، المنظمة) (الطائي والسبعوي، 2012، 309).

أولاً:- التطور التاريخي لمنهجية الخطوات الخمسة (5S)

يُعد (Takasi Osada) أول شخص قام بتطوير عمل منهجية (5S) ، وقد أشار إليها بأنها نقانة تُستعمل لإنشاء بيئة العمل وصيانتها وتحقيق الجودة وجزء أساسي من ثقافة المجتمع الياباني لكل من الأفراد والمنظمات واستراتيجية للتطوير التنظيمي والتعلم والتغيير، إذ يُسهم تنفيذها في الكشف عن المشاكل الخفية التي قد تبقى دون أن يجري ملاحظتها (الساعدي 62:2020)

ويُشير (Kobayashi) إلى أن تنفيذها في بيئة العمل تهتم بثلاث ميزات رئيسة هي (Kobayashi, 2010:21-26):

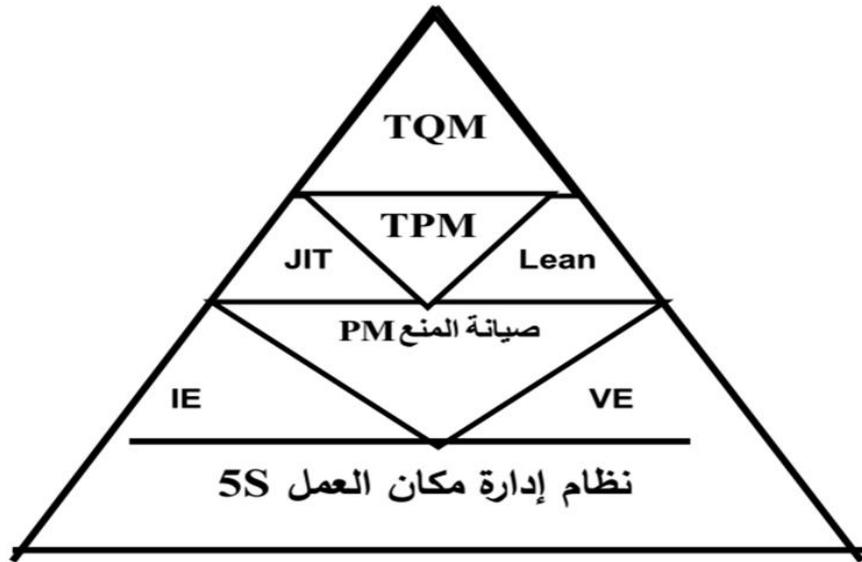
(أ) الانتظام (الترتيب والتصنيف) : زيادة الكفاءة التشغيلية عن طريق الحد من أعباء العمل والأخطاء البشرية بتبسيط العمليات.

(ب) النظافة والتوحيد : تعظيم الفعالية التنظيمية بتطوير مكان العمل ليصبح أكثر صحة وسلامة وأماناً، وتعزيز تدفق العملية.

(ت) الاستدامة : إنشاء بيئة تعليمية لتعزيز مستوى أخلاقيات العمل لزيادة جودة حياة العمل ومعاييرها مؤكداً أن الاستدامة هو العنصر الأكثر أهمية؛ لأنه يؤدي إلى روح العمل في المنظمة.

ثانياً : مفهوم الخطوات الخمسة (5S)

تعد الخطوات الخمس (5S) الفلسفة اليابانية التي بنيت عليها الكثير من المنهجيات الإدارية في مجال إدارة الجودة والإنتاج ومنها إدارة الجودة الشاملة TQM والكايزن KAIZEN والإنتاج في الوقت المحدد JIT والصيانة المنتجة الشاملة TPM وباستخدام منهجية تهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة فضلاً عن كون الخطوات الخمس تعد المهد الحقيقي لفلسفة التحسين المستمر التي تقوم على عناصر أساسية تتلخص في خمس خطوات مستمدة من الطقوس اليابانية التي تعكس تراثهم وحضارتهم الممتدة إلى آلاف السنين، ثم بعد ذلك طورها (اليابانيون) وطبقوها في الشركات الصناعية بهدف تنظيم موقع العمل وإدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات للمديرية (الكيكي وآخرون, 2013, 73) لذا فهي تعد الطريق للوصول إلى العديد من المنهجيات الإدارية في مجال إدارة الجودة والإنتاج ومنها إدارة الجودة الشاملة (TQM) والكايزن (KAIZEN) والإنتاج في الوقت المحدد (JTT) والصيانة المنتجة الشاملة (TPM) وغيرها (Hojjati,2011,425). كما يوضحها الشكل رقم (2):



الشكل (2) يوضح تقانة الخطوات الخمسة بوصفها قاعدة لعدد من تقانات الجودة

Source: I.P.S. Ahuja and J.S. Khamba, 2008, "Total productive maintenance: literature review and directions", International Journal of Quality & Reliability Emerald Group Publishing Limited, Punjabi Management Vol. 25 No. 7, 2008, University, Patiala, India, P716.

إن الخطوات الخمسة (5S) هي إحدى الفلسفات اليابانية التي قدمها (Takashi Osada) في أوائل الثمانينات، وهي فلسفة إدارة مكان العمل التي تساعد على تحسين بيئة العمل، والقدرات

البشرية وبالتالي زيادة الإنتاجية وتساعد في جعل الشركة عالية الكفاءة والفعالية Kobarne et (al) 2016: 1852

وتعد الخطوات الخمسة (5S) فلسفة الإدارة اليابانية للعمل ببيئة آمنة، وأنها طريق لتنظيم مكان العمل مثل (أرضية المحل، ومساحة المكاتب أو أرضية إنتاج المصنع) وجاءت هذه المنهجية من فكرة تدبير منزلي، أما تسمية الخطوات الخمسة (5s) فكانت بسبب أن الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات الخمسة يبدأ بالحرف (S) هي: (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu and Shituke)

إذ أن مفهوم الخطوات الخمسة (5S) يعزز كفاءة العمل والسلامة البيئية وتدفق سير العمل ويقلل الهدر من وقت المناولة ويزيد من رحية الشركة (Khan & Islam, 2013: 30) وأن من مميزات هذه الفلسفة هي سهولة التطبيق وتشكل ركيزة أساسية لعملية التحسين، وأن مسؤولية نجاح تطبيق الخطوات الخمسة (5S) يتطلب من الإدارة توعية العاملين على العمل على تطبيق الخطوات على نحو صحيح ومنظم (Kabir et al., 2013: 1059) وتعد الخطوات الخمسة منهجية لإدارة مكان العمل أو سير العمل بهدف تحسين الكفاءة والقضاء على المخلفات وزيادة اتساق العملية وتعد فلسفة داعمة لمفهوم التحسين المستمر (Alemu & Wakgari, 2017: 434)

واتساقاً على ما تقدم فإن الخطوات الخمسة (5S) هي فلسفة وطريقة لإزالة جميع المواد والأدوات الزائدة من مكان العمل لتنظيم مساحة العمل، إدارتها وتدفق العمل بقصد تحسين الكفاءة والقضاء على النفايات وتخفيض كثيراً من الحوادث وتساعد في حل العديد من المشكلات اليومية التي تواجه العاملين.

وفي الجدول (5) يوضح المفهوم من وجهة نظر الباحثين

الجدول (5) يوضح مفهوم الخطوات الخمسة (5s)

ت	البحث والسنة	المفاهيم والمؤشرات
1	الجبوري، 2008	إن الخطوات الخمس تعد المهد الحقيقي لفلسفة التحسين المستمر التي تقوم على عناصر أساسية تتلخص في خمس خطوات مستمدة من الطقوس اليابانية التي تعكس تراثهم وحضارتهم الممتدة لآلاف السنين، ثم بعد ذلك طورها (اليابانيون) وطبقوها في الشركات الصناعية بهدف تنظيم موقع العمل وإدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات للشركة.

<p>أنها واحدة من العديد من أدوات الإدارة الشائعة الاستخدام والمتابعة، تهدف إلى تحسين كفاءة العمل عبر تنظيم بيئة المنظمة.</p>	<p>Graphic products, 2009</p>	<p>2</p>
<p>إن هذه التقانة بات ينظر إليها في أغلب الأحيان بأنها "معايير تنظيف" وحسب، بينما هي أكثر من ذلك، فهي طريقة لتنظيم وإدارة مكان العمل وتدفع العمل بهدف تحسين الكفاءة عن طريق إزالة النفايات، وتحسين تدفق العمل وتخفيض العمليات غير الكفوءة.</p>	<p>Folk Group Doylestown, 2009</p>	<p>3</p>
<p>سلسلة النشاطات المصممة لتحسين موقع عمل المنظمة وتوحيد المقاييس، وهذه النشاطات جميعها تبدأ بحرف S.</p>	<p>Watson, 2010</p>	<p>4</p>
<p>بأنها تقانة أساسية تسمح بتحسين الكفاءة والإنتاجية، وبما يضمن مناخاً تنظيمياً مناسباً.</p>	<p>Oprean & Grecu, 2010</p>	<p>5</p>
<p>وحدد أنه أستخدم (5s) في أمريكا الشمالية وأوروبا أداة رئيسة للتصنيع الرشيق؛ إذ أثبتت أكثر من دراسة بأنها الأداة الأساسية للتصنيع الرشيق فالمنظمات كثيراً ما تختار 5s طريقة للبدء ببرنامج تصنيعهم الرشيق؛ لأنها عملية سهلة التطبيق والفهم للعاملين.</p>	<p>Chi ,2011</p>	<p>6</p>
<p>إن الخطوات الخمس هي إحدى الأدوات الفاعلة للتحسين المستمر ويطلق عليها (5S) وهي مختصر لـ (Sort) الفرز والتنظيم straighten الترتيب المنهجي sweep and clean تنظيف مكان العمل, Systemize التعقيم الشامل أو الصيانة، Standardize الانضباط الذاتي) التي تعد الأساس للمنظمة الرشيق الفعالة وهي خطوة الأنموذج الأولي باتجاه تخفيض الهدر فالمفهوم الضمني للـ (5S) هو تناول الهدر ثم محاولة حذفه، فالهدر قد يكون على نحو قصاصات أو فضلات، أو عيوب، أو زيادة في المواد الأولية، أو العناصر التي لا نحتاجها، أو الأدوات المعطوبة القديمة، أو الطراز القديم.</p>	<p>الطائي والسبعراوي، 2012</p>	<p>7</p>

<p>ويعرفها بأنه تقانة (وسائل، وأدوات، وإجراءات، وأساليب) لتنفيذ التحسين المستمر في مكان العمل هدفها التخلص من كل ما هو غير ضروري وغير مطلوب في جميع العمليات من أجل الحصول على بيئة عمل آمنة ونظيفة ومنتجة عبر إيجاد ثقافة مُنظمة بهذا الاتجاه يُمكن أن تسهم في الحد من ظاهرة التلوث الصناعي".</p>	<p>آل محشول, 2013,</p>	<p>8</p>
<p>هي عبارة عن مدخل ياباني للتحسين المستمر للجودة والإنتاجية باعتمادها مفاهيم التدبير الإداري الجيد المرتبطة بالتنظيم والانضباط لترتيب مواقع العمل وتنظيفها وتهيتها لتكون قابلة ومهيئة للعمل على نحو فاعل وتحسين الامتثال للجدول الزمنية، وتقليل الأعطال، وتخفيض معدلات العيب، والمعالجة الفورية للمشكلات أثناء حدوثها وفي مناطقها.</p>	<p>الكيمي وآخرون, 2013</p>	<p>9</p>
<p>هي منهجية يابانية لتنظيم تحسين كفاءة مساحة العمل المشتركة بدمج مهمة منتظمة مثل التنظيف والفرز، وإعادة ترتيب المناطق المحيطة بها بطريقة عملها داخل مكان العمل.</p>	<p>Kuklare & Hedao, 2017</p>	<p>10</p>

المصدر: من اعداد الباحث

ومما تقدم يرى الباحث أن الخطوات الخمسة (5S) تعد مفهوماً طرح في اليابان كأداة من أدوات التحسين المستمر تتضمن سلسلة من النشاطات المرتبة لتحسين مكان العمل وتأمين انسيابية حركته داخل المنظمة.

ثالثاً:- أهمية الخطوات الخمسة (5S)

تشمل ممارسة الخطوات الخمسة (5S) جميع جوانب الحياة؛ إذ لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمات، وقد اتفق كل من (Nurcahyo et al. 2019:3) و (Seddiq, 2019: 1075) إلى أهميتها وعلى النحو الآتي:

1- تُساعد في التخلص من العناصر غير الضرورية؛ إذ تُقلل من الهدر في الوقت الناتج عن وقت الانتظار والحركة.

2- تُخلق مناخاً تنظيمياً جيداً بين الأفراد.

3-توفر السلامة في بيئة العمل؛ إذ تزال الحوادث والإصابات.

4-تُحسن الكفاءة والجودة وبناء ثقافة الجودة.

5-تُحسن استغلال المساحة بأماكن العمل المنظمة في جميع المناطق.

6-تُسهم في ادارة الوقت؛ إذ تجري إزالة الخسائر الزمنية وتقليل الوقت المستغرق لخدمة الزبائن.

7-تُساعد في إعطاء انطباع أفضل لدى الزبائن.

رابعاً:- أسس الخطوات الخمسة (5S):

أشارت العديد من الأدبيات إلى ضرورة اعتماد الأسس الآتية في تطبيق الخطوات الخمسة، (Enaghani *et al.*, 2009, 7), (Szewieczek, 2007, 212), (Person, 2006, 44) (Maharjan, 2011, 20):

1- **التدريب:** إن تطبيق قواعد الخطوات الخمسة يجب أن تبدأ من تدريب العاملين على مضامينها والفوائد المرجوة من تطبيقها؛ لأن كل المشاركين في التدريب سيفهمون الحاجة لتبني هذه التقانة من أجل التحكم بمواقع العمل، وموافقتهم على التغييرات عبر إدراك منهجية هذه التقانة وحقيقة أهميتها في مواقع المنظمة كافة.

2- **المشاركة:** إن تطبيق هذه المنهجية يتطلب اشتراك كل من العاملين والإدارة، ولا يتطلب ذلك تدخل عمال بمجموعات ذات مهارات معينة، بل أي واحد في المنظمة بغض النظر عن العنوان الوظيفي، والمؤهلات، يمكن أن يشارك في التطبيق، كما يجب أن يناط تطبيقها بكل قسم من الأقسام، ومن الضروري أن تطبق بشكل تدريجياً للوصول إلى أفضل النتائج.

3- **تشكيل فرق عمل:** تشكل فرق نموذجية من عدد من الأفراد الموجودين في الأدوار والوظائف المختلفة في المنظمة، وهذه الفرق يعتمد عددها على حجم المنظمة وعدد العاملين والعصف الذهني وسيلة للتطوير والتحسين، إذ يوضع بعد ذلك الخطط لتطبيق الأساليب.

خامساً: عناصر الخطوات الخمسة (5S)

انطلاقاً من حقيقة أن التحسين المستمر يعني الالتزام بإجراء التغييرات نحو الأحسن وعلى نحو متواصل ومبدع، فإن ذلك لا يتم من فراغ وإنما على وفق ركائز أساسية استناداً إلى فلسفة

اليابان بوصفها المهد الحقيقي لها والمتمثلة بالمحافظة على طقوس معينة مستمدة من تراثها وحضاراتها الممتدة لآلاف السنين (الجبوري، ٢٠٠٨، ٢٧٢) ويطلق على التحسين المستمر بـ 5S لأنه يتكون من خمسة عناصر تبدأ جميعاً بالحرف S باللغة اليابانية والجدول رقم (6) يلخص المصطلحات الخاصة بها، وسيتم تناولها بالتفصيل وعلى النحو الآتي:

الجدول (6) عناصر الخطوات الخمسة (5S)

اليابانية	الإنكليزية التي تبدأ بالحرف S	الإنكليزية	العربية
Seirri	Sort	Organization	التنظيم (التصنيف)
Seiton	Systematize	Tidiness	الترتيب
Seiso	Sweep	Cleanliness	التنظيف
Seiketsu	Standardization	Maintenance	الصيانة
Shitsuke	Self-discipline	Discipline	الانضباط

Source: Vittaleshwar, A & Dasharathraj K Shetty & PrajualPJ, 2016, An Empirical Study Of Effect Of Total Productive Maintenance On Overall Equipment Effectiveness In A Water Bottling Industry, International Journal of Applied Engineering Research, Volume 11, Number 8 pp 5573.

والشكل (3) يوضح العمليات التكاملية بين هذه الخطوات التي لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض



الشكل (3) العمليات التكاملية للخطوات الخمسة (5S)

Source: Immonen, Niko, 2016, Implementation of 5S Methodology, Case Transval Group, Double Degree in European Management Thesis, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, p.13

1-التصنيف (Seirri): يرى (Ashraf, et.al, 2017, 1792) أنها إزالة جميع العناصر الفائضة من مركز العمل التي لا تحتاج إليها العمليات المستمرة وفي هذه المرحلة تقرر ما هو مطلوب حقاً وما هو غير مطلوب، وفي هذه المرحلة يجب توثيق أي بند أو أداة موجودة خارج المكان أو أنها غير ضرورية. وحدد (Brady, 2012, 5) أنها تعني القضاء على العناصر غير الضرورية من مكان العمل للحصول على النتيجة المستهدفة وهي مكان عمل مرتب. ويرى (Venkatesh, 2007, 8) أنها تعني فرز العناصر وتنظيمها (حرجة، مهمة، والمستخدم على نحو متكرر، وعديمة الفائدة، أو التي ليست بحاجة إليها الآن) ويمكن انتشال العناصر غير المرغوب فيها، والعناصر الحرجة تحفظ في مكان قريب، والعناصر التي لا تستخدم في المستقبل القريب يجب تخزينها في مكان ما، في هذه الخطوة يجب أن تحسم قيمة العناصر على أساس فائدة وليس التكلفة ونتيجة لهذه الخطوة تقليل وقت البحث. ويضيف (سلمان، 2014، 284) العنصر الأول الذي يركز على حذف الأنشطة غير الضرورية وذلك عن طريق عملية تدعى البطاقة الحمراء وهي تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية وتوفير المسائل في موقع العمل. ويرى (عيدان، 2013، 515) بأن التصفية تعني تصفية الموجودات في مكان العمل من الآلات ومعدات وخبراء ومنتجات ويمكن تقسيم هذه الخطوة إلى عدة خطوات فرعية وعلى النحو الآتي:-

• حصر الموجودات وتصنيفها.

• التخلص من الرواكد والمعدات غير المستخدمة.

• دراسة أسباب حدوث هذه الرواكد.

الجدول (7) عملية التصفية بالاعتماد على معدل تكرار الاستخدام

الأولوية	معدل تكرار الاستخدام	كيفية الاستخدام
منخفضة	أقل من مرة في السنة، مرة في السنة	تخلص منها، الاحتفاظ بها بعيداً عن موقع العمل
متوسطة	على الأقل مرة كل شهرين إلى ستة اشهر، مرة في الشهر، مرة في الأسبوع	الاحتفاظ بها سوية في موقع ما في المديرية
عالية	مرة في اليوم	الاحتفاظ بها في موقع العمل

Source: Venkatesh J., 2007, An Introduction to Total Productive Maintenance (TPM), The Plant Maintenance Resource Center, p8

اتفق كل من (Shaikh Saad *et al.*, 2015, 928), (Vipulkumar *et al.*, 2014:134) ان المنافع الخاصة بعنصر التصنيف على النحو الآتي:

- 1- زيادة الإنتاجية وذلك بجعل مجالات العمل الفردية أكثر وضوحاً، مما يؤدي إلى سير العمل بكفاءة عالية.
- 2- يكون العمال أكثر ارتياحاً لبيئتهم وذلك سيزيد من معنوياتهم وتحدد وتزال المواد غير المرغوب فيها أو المواد التي هي خطيرة على صحة الإنسان.
- 3- تحسين المنتج النهائي.
- 4- لن يحتاج الموظفون بعد ذلك إلى التركيز على المهام العرضية مثل تحديد الأدوات.
- 5- تحسين المعالجة في مكان العمل.
- 6- تخفيض التكلفة.
- 7- يحل مشكلة المخزون من العناصر.
- 8- القضاء على مشكلة فقدان الأدوات.
- 9- بيئة عمل أفضل.

2- الترتيب (Seiton): وضع كل شيء في المكان المناسب وهذا يعني أن جميع أدوات العمل توضع في المكان المناسب، ويمكن الوصول إليها بسهولة، وبالتالي يمكن التخلص من وقت البحث عن موقعها، وعندما يوضع كل شيء في المكان المناسب وبالترتيب المناسب، سيضمن الجودة والسلامة وينصب التركيز هنا على كفاءة التخزين والأنشطة طويلة الأجل (Khan & Islam, 2013: 31) ويجب تحديد المكان المناسب لكل ما تحتاجه وإعطاء التعريف المناسب لها لتسهيل البحث؛ إذ إن الترتيب هو الحفاظ على كل شيء في مكانه المحدد بعد الاستخدام والتأكد في كل مرة ان كل شيء في مكانه (Kobarne at el., 2016: 1852)

إذ أشار (Brady, 2012, 9) الى أنها إنشاء مكان عمل جيد الترتيب، ومريح للبصر. ويرى (venkatesh, 2007, 8) أن لكل عنصر مكاناً واحداً فقط". ينبغي إعادة وضع العناصر في مكانها بعد الاستخدام، ولتحديد العناصر بسهولة، يجب استخدام لوحات الأسماء والعلامات الملونة وكذلك استخدام الرفوف العمودية لهذا الغرض، والمواد الثقيلة تحتل الجزء السفلي في الرفوف. ويرى (سلمان, 2014, 284) بأن الترتيب يركز على كفاءة العمليات الإنتاجية وفعاليتها أو تقديم الخدمات عن طريق اتباع استراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم العمل وإدارته ومن فوائده الوصول بسهولة إلى العناصر الضرورية في العمل وتقليل الوقت الضائع في

البحث عن الأشياء. ويرى (عيدان، 2013، 515) بأن الترتيب المقصود به وضع ترتيب الأصناف في المكان الذي يجب أن تكون فيه؛ لأنه إذا كان كل صنف في مكان محدد فإن العمل يتم بسرعة وبدون أخطاء أو مخاطر، وعملية الترتيب تهدف إلى إلغاء الزمن المفقود للبحث عن الأصناف أو إعادتها مرة ثانية إلى أماكنها بشروط:

- أن يتم العمل بسلاسة.
- أن يتحقق شرط الأمان.
- أن تجعل العمل أكثر راحة.

وتحدد المنافع المتحققة من هذه الخطوة ووعلى النحو الآتي: (Vipulkumar *et al.*, 2014,) و (135) و (Shaikh Saad *et al.*, 2015, 929)

- تحسين العمليات (زيادة الفعالية والكفاءة).
- تقصير وقت البحث عن الأشياء الضرورية.
- تحسين السلامة

3-التنظيف (Seiso): يسمح التنظيف المنتظم بتحديد مصادر الاضطراب وإزالتها والحفاظ على أماكن العمل النظيفة أثناء التنظيف، ويتم التحقيق من نظافة (الماكينة، مكان العمل، الأرض، المعدات، نظافة الخطوط، الأنابيب، مصادر الضوء، البيانات الحالية، وضوح المعلومات التي تستلم،.. وغيرها)، ولا غنى عنها أيضاً في رعاية الترتيب الشخصي للمشغل وصيانتته (Sharma & Singh, 2015: 821)،

فالتنظيف نهج لتعزيز جودة العم التي يقوم بها مجموعة عاملين لتنظيف جميع الآلات والمعدات على نحو شامل ومنظم لاكتشاف كل المشاكل المحتملة، والتنظيف لا يضيف قيمة مضافة للعملية الإنتاجية إنما هو عمل يهدف إلى التحسين، ولتبسيط الحاجات العالقة وإزالتها (Zailani *et al.*, 2015: 193)

وحدها (Brady, 2012: 7) بأنها إزالة الأوساخ والحطام وفحص المعدات والقضاء على مصادر التلوث للحصول على النتيجة المستهدفة وهي تقييم مكان العمل وإضافة مميزات مكان العمل الذكي ويكون مكان العمل مرئياً بصرياً؛ وكذلك مصدراً للحد الأدنى من النفايات والأخطاء البشرية. ويرى (venkatesh, 2007: 8) انها تنطوي على تنظيف مكان العمل وجعله خالياً

من النتوءات، والشحوم، والنفايات، والخردة وغيرها، وزيادة في طول الأسلاك المعقدة أو تسرب النفط من الآلات؛ ويبين (الجبوري، 2008: 276) بأن تنظيف موقع العمل يتم على وفق المراحل الآتية:

أ-التنظيف الشامل: يتم بمشاركة جميع العاملين وإسهامهم في المنظمة في عملية التنظيف الرئيسية، والتعرف على مصادر المواد الغريبة.

ب- التنظيف الفردي: ويتم بقيام الأفراد والعاملين الذين هم في موقع العمل فقط بتنظيف مواقع عملهم وكافة الأدوات الخاصة بهذه المواقع.

ج- التنظيف التفصيلي: ويتم بقيام كل فرد بعمل تنظيف تفصيلي دقيق، وبفحص كامل للمكائن والأدوات.

ويرى (Vipulkumar C. *et al.*, 2014, 135) أن فوائد مكان العمل النظيف تكون واضحة بسهولة بعد مدة قصيرة من الزمن؛ وهذا يؤدي إلى زيادة معنويات الموظفين، ويمكن تخصيص وقت أكثر إنتاجية لأهم المهام فضلاً عن الآتي:

- الحفاظ على نظافة الأجهزة.
 - سهولة الصيانة والتحقق في حالة كون المكان نظيفاً.
 - معلومات سريعة عن الأضرار (المصادر المحتملة للأضرار).
 - تحسين بيئة العمل.
 - إزالة أسباب الحوادث
- ويرى (Shaikh Saad, *et.al*, 2015, 929) أن الفوائد من هذه الخطوة هي:

- ينظف مكان العمل.
- يزيد من كفاءة الآلات.
- يحافظ على نظافة المنتجات
- يجد الأخطاء في مكان العمل.
- يقلل الحوادث بسبب النظافة.

4-المقاييس أو التقييس (Seiketsu) : تنطبق هذه المقاييس في كل مكان في الشركة، ويعلم الجميع بالضبط ما هي مسؤولياتهم، وواجبات المقاييس هي جزء من إجراءات العمل العادية، ومن المفترض الآ تنفذ المقاييس الا في العمليات التشغيلية النموذجية مثل الإنتاج والصيانة والتخزين، وكذلك في العمليات الإدارية على سبيل المثال حفظ السجلات، وخدمة الزبائن، ادارة الموارد البشرية، خدمة السكرتارية (Ashraf et al., 2017: 1792)

وعرفه بأنه (Patil, et.al, 2017:48) وضع معايير لأفضل الممارسات في مكان العمل وضمان تجميع المعايير وضمان بأن مكان العمل نظيف ومرتب في جميع الأوقات. يرى (Venkatesh, 2007: 8) أنه يجب على الموظفين المناقشة معاً واتخاذ القرار بشأن المعايير للحفاظ على مكان (العمل، آلات، مسارات) على نحو أنيق ونظيف. وتطبيق هذه المعايير للمنظمة بأكملها وتختبر وتفتش عشوائياً ويضيف (Brady, 2012, 13) أنها وضع معايير للحفاظ على تحسينات (5s) للحصول على النتيجة المستهدفة المتمثلة بوضع الإجراءات وقوائم المراجعة والآليات الأخرى التي أنشئت للحفاظ على بيئة العمل التي تكون (مفيدة بصرياً، ونظيفة، ومرتبّة، ومنظمة) والحد الأدنى من النفايات والخطأ البشري. ويوضح (الجبوري، 2008: 276) انه عند تطبيق هذه الخطوة يجب وضع ارشادات العمل بأسلوب يسهل فهمه ووضع مؤشرات الحدود التي لا يجب تجاوزها ثم وضع التعليمات على نحو واضح، وأخيراً تبسيط تعليمات العمل وتوضيحها. ويرى (سلمان، 2014:284) بان التقييس يعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن بالرجوع اليها لتحديد الاخطاء والانحرافات وهذه المعايير يجب ان يشارك العاملون في وضعها؛ لأنهم أقرب إلى موقع العمل، فضلاً عن كونه يولد حافزاً لديهم للعمل على تحقيقها ومن فوائده مساعدة الأفراد العاملين بتحديد مايجب عمله عندما يقومون بتنفيذ شيء ما بطريقة خاطئة.

ويرى (Vipulkumar C. et al., 2014, 136) و(Shaikh Saad et.al, 2015, 930) ان الفوائد من هذه الخطوة هي:

- زيادة السلامة والحد من التلوث الصناعي.
- العمل على وضع الإجراءات التي تحدد مسار العمليات
- يحافظ على العادات الجيدة بين الموظفين المتعلقة بالنظافة.

5-الانضباط الذاتي أو الاستدامة (Shituke) (الخطوة الأخيرة من (5S) وتعني الانضباط ويدل على الالتزامات للحفاظ على النظام وممارسة الخطوات الاربعة (4S (السابقة كطريقة لاستدامة العمل بهذه الخطوات ومنع تدهورها وذلك من خلال اجراء مراجعة الخطوات الخمسة (5S أسبوعياً لتقييمها وتنفيذها وقياس التحسن وتحسين حالة) 5S (، ولتحقيق الخطوة الخامسة يجب العمل بالخطوات الأربعة السابقة، وهذا سيحقق فوائد منها زيادة الوعي بين العاملين وتقليل الأخطاء الناتجة عن العاملين ويسهم في تحسين العلاقة بين العاملين . (Shambharkar, 2017: 468)

حدد (Brady, 2012, 15) انها رصد نتائج ال 5s وتوسيعها وتنقيحها للحصول على النتيجة المستهدفة وهي مكان العمل الذي يعيد النظام تلقائياً، وينظم النشاط، ويحسن باستمرار. ويرى (venkatesh, 2007, 8) انها النظر في 5S كوسيلة للحياة وتحقيق الانضباط الذاتي بين موظفي المنظمة. ويشمل ذلك ارتداء الشارات، وإتباع

إجراءات العمل، والالتزام بالمواعيد، والتفاني في المنظمة وما إلى ذلك. ويضيف (الجبوري، 2008، 174) تعني هذه الخطوة جعل ما ورد في الخطوات السابقة جزءاً من السلوك اليومي للعامل، وهو يتطلب التزاماً من الإدارة والعاملين بالاجراءات والاساليب الدقيقة في العمل. ويرى (سلمان، 2014، 184) أن هذه الخطوات من أهم الخطوات وأصعبها في التحقيق؛ لأنه مرتبط بتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة وجعلها جزءاً من سلوكها، ومن فوائده المحافظة على قدرة العمل بكفاءة ورفع مستوى المهارات والمحافظة على الجودة. ويرى (Vipulkumar C, et.al, 2014, 136) أن الفوائد من هذه الخطوة:

- زيادة الوعي والروح المعنوية.
- تقليل كمية الأخطاء الناجمة عن عدم الاهتمام.
- الإجراءات وفقاً للقرارات.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية.
- تحسين تفاعل العلاقات الإنسانية.

سادساً: - فوائد الخطوات الخمسة (5S)

إن التنفيذ الصحيح للخطوات الخمسة (5S) سيجلب الكثير من الفوائد مثل التخلص من الأشياء غير الضرورية في عملية التصنيع، وتحسين مهارات الاتصال، وتقليل الوقت، وهدر المواد، ويؤثر الترتيب الأفضل للعناصر المطلوبة في عملية التصنيع في ادائها وبالتالي يجلب منافع ملموسة للشركة، وان الازياح الناتجة عن طريقة الخطوات الخمسة (5S) المقدمة لا تشكل فقط تحسناً مرئياً في مكان العمل، ولكنها تؤثر أيضاً في الظروف التي يؤدي فيها العاملون مهامهم فالأداء الذي يؤثر بشكل لا لبس فيه في بيئة العمل، بدوره يؤثر في أداء الشركة ويعزز ربحها (Mehra et al., 2015: 620).

ويمكن تلخيص الفوائد التي تحققها الخطوات الخمس لكل من الأفراد العاملين، المواد والعمل أثناء تشغيل المكائن والمعدات، المنتجات والزبائن من خلال الجدول (8).

الجدول (8) الفوائد التي تحققها الخطوات الخمسة (5S)

ت	المستفيد	الفوائد
1	الفوائد للأفراد والعاملين	<ul style="list-style-type: none"> - موقع العمل أكثر ارتياحاً وأماناً. - ازالة العقبات من بيئة العمل. - تحسين الاتصالات بين العاملين. - تحسين روح المعنوية.

ت	المستفيد	الفوائد
2	الفوائد للمواد والعمل اثناء التشغيل	<ul style="list-style-type: none"> - سهولة تدفق المواد والعمل اثناء التشغيل. - تنظيم مساحة العمل بشكل أفضل والتعرف على أماكن التحسين المطلوبة على نحو أفضل. - السيطرة على المواد والعمل بشكل أفضل وسهولة التعامل مع المشكلات اثناء التشغيل. - الاستغلال الأمثل للمواد المتاحة بتقليل نسبة الضياع فيها. - تقليل الوقت اللازم لانجاز العمل بتوفير المواد في الوقت والمكان المناسبين
3	الفوائد للمكائن والمعدات	<ul style="list-style-type: none"> - تمكن من الكشف عن مشكلات المكائن والمعدات في المراحل المبكرة لمنع الأعطال المهمة بتنظيف المشغلين للمكائن والمعدات. - تحسين معولية المكائن والمعدات بالتنظيف اليومي لها. - إطالة العمر التشغيلي للمكائن والمعدات بالتعامل معها بعناية ووضعها في مواقعها المحددة.
4	الفوائد للمنتجات والزبائن	<ul style="list-style-type: none"> - جعل أماكن العمل نظيفة يعني ضمان عدم تلوث المنتجات. - تنظيف أماكن العمل يؤدي إلى انخفاض نسبة العيوب والسيطرة الآتية لمشكلات الجودة. - تعزيز رضا الزبون بتوفير النظام والانضباط والنظافة في موقع العمل.
5	الفوائد للمنظمة	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة القيمة المضافة للمسافة المتاحة بإزالة المواد والأجزاء التي لا تضيف قيمة وغير الضرورية. - تحسين الانتاجية بتقليل وقت البحث، وسهولة الوصول للمواد والعدد، ومعرفة جيدة للعمليات، واتصالات أفضل، وزيادة للمواد المتاحة للماكنة. - تخفيض هيكل الكلف الإجمالية وتحسين الربحية باستخدام المصادر الداخلية مثل المساحة، والمواد، والعمال، ورأس المال، والتكنولوجيا. - تخفيض كلف الجودة بنقل ومناولة المواد بشكل أفضل. - تحسين فاعلية موقع العمل، لأن كل شيء له موقع ولكل شيء موقعه - تحسين إدارة المخزون بالمعرفة الواضحة لمواقع الخزن، مواقع الخزن موحدة ومرتبطة، وإزالة المواد غير الضرورية

المصدر: الكيكي، غانم محمود، وهاب، رياض جميل، إسماعيل، عمر علي، 2013. استخدام فلسفة الخطوات الخمس (5S) في تحسين الترتيب الداخلي للمخزن، دراسة تطبيقية في المديرية العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (30)، المجلد (10) . ص 34

المبحث الثاني : الأداء التسويقي

مقدمة

يعد الأداء التسويقي من المواضيع المهمة في إدارة التسويق التي تحمل في طياتها البعد التسويقي لديناميكية العمل، وهو من المفاهيم الأساسية لإداره التسويق؛ إذ إن امتلاك خطة تسويقية كفوءة قد لا يكفي عادة لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء التسويقي كون مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية.

حاول الإنسان منذ القدم أن يصرف أدوار حياته بطريقة تتلاءم وقدرته الذهنية والبدنية على ذلك فرب الأسرة مدير لأسرته والإقطاعي يتصرف بإقطاعيته وصاحب الحرف هو سيدها الأعلى وفي كل هذا يمارس نوعاً من النشاط الإداري لتمشية أمور العائلة و الإقطاعية والحرفة هذا النشاط حاول الإنسان إن يجعله قابلاً للقياس للحكم على مدى نجاحه من هنا أصبح الأداء مرادفاً لعمل الإدارة فلا إدارة بدون أداء ولا أداء من دون نشاط يبذل. فالإدارة بهذا المعنى هي قدرة المنظمة (عائلة إقطاعية شركة) في الوصول إلى هدفها. من خلال استخدامها للموارد المتاحة بطرائق كفوءة وفعالة (Daft , 2001, 131)

أولاً :- مفهوم الأداء

وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء التسويقي لابد من الإشارة إلى مفهوم الأداء عموماً ومن ثم الانتقال إلى مفهوم الأداء التسويقي.

إن التطور التاريخي للأداء والاهتمام به وبمؤشرات قياسية قديم قدم الحضارة الإنسانية؛ إذ إن الشواهد كانت تشير إلى أن البابليين والفراعنة وقدامى الصينيين كانوا يهتمون بتقدير غلة الدونم الواحد من المحاصيل الزراعية وفق اعتبارات نوعية الأرض أي التربة وتوفير المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل والانجاز، ولقد انطلقوا من حسابات بسيطة مقارنة بالمعايير الحالية، لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الانجاز وتحقيق الأهداف.

إن التطور التاريخي الحاصل في الأداء وإدارته جاء من مراحل متعاقبة، والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفي اعتبارات تأثيرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية وفي إطار الممارسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية أولاً ثم إلى باقي الدول الأوروبية .

فقد حاولت الحكومات أن تثبت الإجراءات والآليات المؤدية إلى تكوين الموازنات الحكومية من خلال ممارسة محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة الحكومية بتكاليف تلك الأنشطة ومثلت هذه الرؤية أكثر وضوحاً في حينها لترشيد الإنفاق الحكومي وجعله أكثر منفعة وأرقى من ناحية الأداء وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال توطئها فكرة تطوير أداء العاملين بحيث ترتبط بالأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (إدريس والغالبى، 2009، 22) .

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال عموماً وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع حقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات حول مفهوم الأداء إلا أنه لا يزال المجال واسعاً لتأطير مفهومه الواسع

إذ أشار (الحسيني والدوري، 2000، 221) إلى أن (الأداء هو واحد من المؤشرات الهامة على مدى نجاح المنظمة وفعاليتها في استغلال الموارد المتاحة).

في حين أشار (العنزي ونعمة، 2001، 161) للأداء بأنه (الفكرة الأكثر اتساعاً لفاعلية المنظمة التي تعكس قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد بكفاءة وفاعلية).

ويرى كل من (بنية، 26، 2019) و(كيلاني، 66:2016) بأنه قدرة المؤسسة في الاستثمار على نحو مرغوب فيه بسوق تنافسيه متطورة مما يستدعي توفر الكفاءة والفاعلية

في حين اتفق كل من (Daft, 2003, 10) و(الزيواني، 2004, 107) و(مجيد، 2006, 170) على أن الأداء ما هو إلا انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها طويلة الأجل وعلى وفق المعايير المحددة في ضوء تفاعلها مع المتغيرات الداخلية والخارجية وهي الفكرة الأكثر اتساعاً لفاعلية المنظمة التي تعكس قدرة المنظمة في النمو والبقاء والتكيف من بالاستجابة للتغيرات البيئية والتأقلم مع البيئة الخارجية، ويمثل الأداء في أبسط صورته النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويمثل المرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة وبالشكل الذي يحقق أعلى المردودات من خلال قدرة المنظمة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات بشكل سلع وخدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة.

ومما سبق يمكن تمثيل الأداء على أنه مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية التي توظف لتقديم منتجات تتسم بالحدثة، والإبداع، والتميز وبما يعزز القدرة

على تحقيق الأهداف وبمستوى عالٍ من الأداء، وان الأداء الفعال للمنظمة يتحقق من بقدرتها على إدارة مواردها وقدراتها الداخلية بطريقة كفوءة وفاعلة لتحقيق النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

إذ إن الأداء ذو مفهوم واسع يتعلق بالعديد من المفاهيم وهو صورة حية تعكس نجاح المنظمة أو فشلها وفق معايير معينة تضعها المنظمة وفق طبيعة عملها وقابليتها على تحقيق أهدافها القصيرة وطويلة الأجل بكفاءة وفاعلية والتي تعطي الفرصة لإجراء عملية مقارنة بينها وبين منافسيها وتقييم نشاطها.

ثانياً : أهمية الأداء

إن المتتبع للتطورات التي يشهدها العالم في مطلع القرن الجديد حيث دول الشركات التي تمثل القنوات الرئيسية لانسياب راس المال عبر الحدود وتلاشي و نفاذية تلك الحدود و إلغاء قانون المسافة بسبب الثورة المذهلة بعالم الاتصالات وهيمنة منظمة التجارة العالمية والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي هذا الثلاثي الذي بدأ برسم معالم النظام الاقتصادي العالمي الراهن إلى جانب ظاهرة وجود عالم يبني و آخر يتهدم دولة تفعل و الأخرى تتلقى رد الفعل شركات دولية تلد و أخرى تموت؛ والملاحظ لهذه التغيرات الدراماتيكية على مستوى العالم كله يجد أن (لستر براون) كان محقاً عندما تصور العالم بلا حدود قبل أكثر من نصف قرن ونيف من الزمن حيث هبت رياح العولمة وأصبح عالم القرية واقعاً لا مفر منه. (براون، 94، 2001)

هذا الواقع المر جعل الشركات الدولية أمام حركة تنافسية كبيرة لا مجال لعيش الشركات الصغيرة فيها ولا فرصة للكسب السهل ، وهي مضطرة لتحسين ادائها وبناء مكانة ذهنية عن منتجاتها التي تعني (مجموعة الأحاسيس و الإدراكات والانطباعات التي يكونها المستهلكون عن منتج ما بمقارنته مع المنتجات المنافسة البديلة) (Kottler, 1997,226).

أو هي تركيز النشاطات والقرارات المستخدمة في تصميم المنتج برسم معالم الخدمة أو السلعة بالصورة المطلوبة في أذهان المستهلكين والمستعملين لها (Dipp & Sally, 1996, 17) .

وأصبح هم المديرين الإقليميين للشركات العابرة لا يتركز حول ما هو حجم شركاتهم؟ أو كم تريح اليوم؟ ولكن همهم الوحيد هو كيف تبدو الشركة أمام زبونها؟ وما هو التصور الذي يفضله الزبون لتلك الشركة؟ ، هذه الصورة يولدها الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة ؛ وهذا يدعو المنظمات إلى مجارة أفكار المحدثين والمتعاملين كما قال مدير تصاميم شركة كرايزلر (أنا لا أفضل وضع مرآة في السيارة تريني من هو خلفي لأنني أنطلع إلى الأمام فقط) وهو قول مجازي معناه البحث عن كل ما هو جديد لصنع المكانة الذهنية لدى المستهلك . وهذه المكانة لا تأتي من التمني بل الأداء الكفوء فقط .

وهذه الدعوة تخص الشركات الدولية العابرة أكثر من غيرها؛ لأنها إن لم تسايرها وتأتي بكل ما هو جديد لان تصمد في سوق المنافسة الدولية هذه السوق التي لا ترحم أحداً .

ولما كان الأداء في أحد صوره هو وجود المنظمة أو تلاشيها وانهارها فانه سيبقى مستمراً طالما بقية المنظمات موجودة (Eccles,1999,131) فالأداء يساوي الوجود والبقاء و البقاء يتطلب التكيف مع البيئة والتكيف يتطلب تلبية حاجات تلك البيئة وتلبية الاحتياجات تتطلب أعلى أداء ممكن لتوليد المخرجات بشكل تنافسي مع الآخرين

ثالثاً: - الأداء التسويقي

مقدمة

يتطلب بلوغ المنظمة لأهدافها سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية وضع الخطط والسياسات والبرامج التي تحدد للإدارة كيفية إدارة مواردها بطريقة رشيدة ومتابعة نتائج أعمالها من خلال نظام رقابة يبين نسب تنفيذ الأعمال والصعوبات والمشاكل التي تواجه التنفيذ وكيفية التغلب عليها من خلال نظام متكامل لتقييم الأداء الشامل للمنظمة (الحمداني، 2007:20).

يمثل الأداء التسويقي مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية (إدريسي 2015:428)

ويعد الأداء التسويقي على وفق اتفاق الكثير من الباحثين مفهوماً جوهرياً في إطار أدبيات الإدارة، لما له من ارتباط وثيق بوجود المنظمة وفعاليتها وفي تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو، وهذا ما يجعل المنظمة تسعى وبشكل متواصل لتحسين أدائها التسويقي وذلك بخفض الكلف والابتكار والإبداع في المنتجات والعمليات مع تحسين الجودة والإنتاجية من أجل زيادة قدراتها التنافسية (الفهادي، 2006، 42).

رابعاً: - مفهوم الأداء التسويقي

لقد وردت تعاريف عدة للأداء التسويقي منها تعريف بأنه (الوسيط بين التغير والتكيف البيئي)، أو هو (تطوير للآلية التي يمكن للمنظمة من خلالها التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف). وفي حين عرف (أبو النجا،، 2008، 48) و(البكري، 2012:48)، بأنه العمل الذي يتعهد الفرد بعد ان يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة ويؤدي بأسلوب او طريقة معينة اي محدد النمط،

ويمثل درجة نجاح المنظمة ومدى بلوغها لأهدافها التسويقية باستغلالها الكفاء والأمتل لمواردها (الشريف، 2020:428)

في حين أكدت (رؤوف، 2010:33) أن الأداء التسويقي هو (مدى تحقيق المنظمة للأهداف الكلية وبضمنها الأهداف التسويقية وذلك عن طريق المؤشرات الفعلية المتحققة مع المؤثرات المستهدفة لمدة سابقة).

وأشار (الديوه جي والنمر، 2004، 3) الى أن الأداء التسويقي هو (النتائج التي توصل إليها من خلال أنشطة المنظمة واستمراريتها).

وأشار (الفهادي ، 2005) الى أن الأداء التسويقي ماهو إلا "تحقيق المنظمة للأهداف الكلية ومن ضمنها الاهداف التسويقية عن طريق ما هو متحقق من المؤشرات الفعلية بعد مقارنتها بالمؤشرات المستهدفة ولمدة سابقة من الزمن"

ويرى (الطويل ،2013،115) بأن الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية؛ إذ أنه يصف ويحلل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، و يتم ذلك عن طريق التركيز عن الموازنة بين مخرجات أنشطة التسويق واستراتيجيته وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة الاستراتيجية وقياس الأداء التسويقي.

ويرى الباحث بأن الأداء التسويقي يمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التسويقية في كسب أكبر عدد من الزبائن ومعرفة تفضيلاتهم والمحافظة عليهم، لما في ذلك من انعكاس على رضا الزبون، وولاء الزبون، والابتكار التسويقي، والحصة السوقية وزيادة معدل النمو والبقاء.

خامساً :- أهمية الأداء التسويقي

نظراً لتعاظم أهمية العملية التسويقية في العالم اليوم ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال في ظل تقدم تكنولوجيا مدهل ومتطور ومستمر ومدى ما تواجهه من تحديات ومشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا، و يزداد أهمية لعدة أسباب جوهرية وأساسية أبرزها تطور عمليات الإنتاج والخدمات، الرغبة في فتح أسواق جديدة وتغير مفاهيم التسويق والأداء التسويقي؛ ولهذه الأسباب اهتم بعملية التسويق على نحو أسهم بدوره في تعاظم أهمية القائمين على التسويق، و أصبح التركيز كثيراً على رجل التسويق وهو حقيقة المعيار الذي يترجم ويثبت نجاح أو فشل عملية التسويق في هذه المنظمات الذي من شأنه إعطاء القدرة على مواجهة المشكلات وبقاء واستمرار وتقديم المنظمات، و إذا تمكنت إدارة التسويق من لعب دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة فإننا يمكن القول إن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك في أن الأداء التسويقي الجيد سينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة. (الغرياي وشقير، 2007،269)

ولقد احتل موضوع الأداء التسويقي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بالنقاط الآتية:

(علي ،14،2019)

1. كونه محورياً مركزياً لتخمين نجاح المنظمات أو فشلها في قراراتها وخططها الإستراتيجية، ولعدم توافر المعايير التي يمكنها أن تفسر كل جوانب أداء المنظمة.
2. تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة ولاسيما في المواضيع التسويقية التي تؤثر تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف أهداف المنظمة وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

ويشير (David, 2001, 30) إلى أن العامل الأساس في نجاح أية منظمة هو إمكانية قياس أدائها التسويقي، إذ إن التغذية العكسية للأداء تسمح للإدارة بتحديد مدى تحقيق المعايير والأهداف المحددة، وعند عدم تحقيق ذلك فإن الإدارة لا بد لها أن تقوم بالتعديلات اللازمة لتحسين أدائها، وبدون وجود مقياس مناسب للأداء لا يستطيع المديرون تحديد مستوى أداء المنظمة ومقارنته مع أداء المنافسين.

في حين أشار كل من (الحسيني، 2000، 234) و(الحسيني والدوري، 2000، 232) و (Davis, et. al., 2003, 152) و(عباس، 2004، 131) و(علي واللامي، 2005، 193) إلى أن أهمية الأداء التسويقي تتحدد بالآتي:

1. التعرف على مقدار ما انجز من أهداف المنظمة.
 2. يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية لإغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وواقعية.
 3. يساعد الأداء التسويقي المنظمات في وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
 4. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ذات الخبرة والمعرفة والمهارة ووضعها في المواقع المهمة والمناسبة لها، فضلاً عن تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها إلى مستوى الطموح.
 5. التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
 6. تشخيص الأخطاء والتفضيلات الحرجة في العملية واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها والإهتمام بها.
 7. يساعد على تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
 8. تساعد المراجعة المستمرة للأداء التسويقي على إجراء التحسينات المستمرة فيه.
- وقد أكدت (سعيد، 2005، 41) أن أهمية الأداء التسويقي تتمحور عموماً حول قدرة المنظمة في تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدره للمشتريين مقارنة بالمنافسين أو عندما يكون الإقبال على شراء منتجات المنظمة على نحو أفضل من البدائل المنافسة.
- كما أوضح كل من (Kotler & Keller, 2006:125) أن للأداء التسويقي أهمية من الناحية التطبيقية تبرز من باستخدام معظم الدراسات وبحوث إدارة التسويق للأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها. وأما على صعيد الأهمية الإدارية للأداء فقد أشار (الحسيني، 2000: 232) إلى أن اهتمام إدارات المنظمات المتزايد والمتميز بنشاطها ونتائج التحولات التي تجري فيها من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج تعتمد اعتماداً كبيراً على نتائج الأداء.

إن معظم المنظمات تهتم بأدائها التسويقي، ولاسيما في ظل توافر سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملاح. وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات، والتسويق، والمالية، وإدارة الموارد البشرية، والبحث والتطوير.

ولذلك فالمنظمات تلجأ باستمرار لاختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة التسويقية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة الأنشطة التسويقية المختلفة وفعاليتها (سعيد، 2005، 41).

وفي السياق نفسه يرى (Dyer & Singh, 1998, 660) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسةً وبحثاً لدى كتاب حقل الإدارة بصورة عامة وكتاب حقل التسويق بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال الأداء التسويقي أهمية كبيرة توازي الجهود البحثية المبذولة عن الأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (Hofer, 1983, 19). ومهما اختلف الباحثون ومديرو المنظمات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء يعد مفهوماً جوهرياً سواء في المجال البحثي التجريبي والنظري أم في المجال الإداري التطبيقي، فالأداء التسويقي هو دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه (القطب، 2002، 16-17).

وبما أن إدارة التسويق هي من أهم الإدارات التي توجد بالمنظمة نظراً لاعتماد المنظمة في وجودها وتحقيق أهدافها وبقائها واستمرارها وكسب الميزة التنافسية في الأسواق على هذه الإدارة، لذا فإن حسن تنظيمها وتنمية أدائها التسويقي باستمرار أصبح في الوقت المعاصر من الحاجات الملحة والضرورية لمواجهة تحديات التنافس وتكوين الفرص لمزيد من التقدم وخاصة في الوطن العربي (زيدان، 2003، 230-231).

وتكمن أيضاً أهمية فهم الأداء التسويقي بصفة عامة في عدة مجالات أهمها: (زيدان، 2003، 231)

1. المساعدة في فهم المشكلات في إدارة التسويق وحلها.
2. المساعدة على تفهم الفرد لعملية التسويق وإدراكها.
3. كيفية انجاز الأعمال وتحسين الأداء التسويقي وتحقيق الأهداف.
4. معرفة حقوق الفرد وواجباته تجاه المنظمة.
5. المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة للتزقي في الإدارة.

ويرى (Robins, 1999, 66) أن الأداء يمكن أن يكون فعالاً عندما يستطيع المسوق أن يسيطر عليه؛ إذ إن مخرجات المنظمة إذا كانت نتيجة لمجهود عدد من الأشخاص فإن مساهمتهم الفردية تحتاج لأن تعرف، وهذا يعني أن الناتج المقاس لكل من هذه المساهمات ليس

للمخرجات بحد ذاتها وإنما الإظهار الفعال للمنتج أو الوسائل الفنية الجيدة المستخدمة في الاتصال بالزبون.

ومما سبق يمكن أن يعد الأداء التسويقي محوراً مهماً لبيان نجاح المنظمات في قراراتها وخططها أو فشلها في ذلك، إذ إن قدرة المنظمة في الاستمرار بالنمو في المنتجات والأسواق والقدرة على تنويع المنتج والتكامل الأفقي والعمودي يعد مؤشراً جيداً لنجاح هذه المنظمة والعكس صحيح، كما يمكن أن يعبر الأداء التسويقي عن استغلال موارد المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها، كما يسهم في تكوين القيمة، فضلاً عن تحقيق أهداف الزبون، وينبغي أن نأخذ بنظر الاعتبار أن هذا الكلام لا ينطبق إلا على الأداء التسويقي العالي، أما الأداء الضعيف فعلى مديري المنظمات العمل على تعزيزه وتقويته وذلك لمواجهة البيئة التي تتسم بالتغيير السريع في كافة مجالاتها

ويرى (Hooley,et.al,1998,50) أن الأداء التسويقي يعكس الفكرة الأوسع لفاعلية المنظمة؛ إذ غالباً ما يتخذ شكلين هما :

• الأداء المالي

الذي يركز على استخدام المخرجات البسيطة المعتمدة على المؤشرات المالية المتمثلة بالعائد على الربح والاستثمار والتدفق المالي .

• الأداء التشغيلي

وهو المفهوم الأكثر اتساعاً لأداء الأعمال ويقاس بمؤشرات الخطة التسويقية والمبيعات وولاء الزبائن واتجاهاتهم.

سادساً: - أهداف الأداء التسويقي

يتضمن الأداء التسويقي للمنظمة العديد من الأهداف المراد تحقيقها من المنظمة ، التي تشكل عاملاً رئيساً في إنجاح المنظمة أو فشلها على صعيد بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية وعلى المدى الزمني الطويل أو القصير . (العامري ،2002)

وسوف نتناول أربعة أهداف تسويقية مهمة ، ومن الضروري أن تأخذها المنظمة بعين

الاعتبار ، وهي على النحو الآتي :-

أ-زيادة مبيعات الشركة :-

لقد أظهرت نتائج دراسة (Slater & Narver 1994 : 46-54) ان التوجه نحو

السوق يرتبط ايجابياً مع نمو المبيعات ، ونجاح المنتج الجديد ، عموماً الأعمال التي تتضمن

موارد معنوية لفهم زبائنهم ومنافسيهم ، وتنسيق الأنشطة المتعلقة بجميع الوظائف والعمل بجهود خلق القيمة المتكاملة التي تحقق ، نمو المبيعات ، وريح نسبي أعلى ، ونجاح المنتج الجديد

ب- نمو الحصة السوقية للشركة وتوسعها وسمعتها :-

يرى كل من (Slater & Narver) ان التوجه نحو السوق هو ، نشر استخبارات السوق المركبة وتوليدها من معلومات حول حاجات الزبون الحالية والمستقبلية ، والعوامل الخارجية التي تؤثر في تلك الحاجات؛ إذ إن التوجه نحو السوق يظهر بغية تقديم تركيز موحّد للجهود والمشاريع التي يقوم بها الأفراد ، والأقسام داخل الشركة التي تقود نحو أداء متقدم . (Slater & Narver 1994 : 46-54)

ج- كسب رضا الزبائن الحاليين وولائهم :-

تعد الاستجابة الفورية السبب في نجاح الشركات اليابانية ؛ إذ عادةً ما تتجه لأخذ رأي زبائنهم بعد الشراء بمدة بسيطة ؛ لاكتشاف مدى رضاهم والتعرف على مقترحاتهم بشأن تحسين منتجاتها أو عرضها ، يلي ذلك خطوة أخرى هي ، التحسين الفوري لإدخال التحسينات المطلوبة بناءً على آراء الزبائن ورغباتهم ، ثم اجراء تعديل منتجاتها أو عرضها باستمرار ، بما يزيد من رضا الزبائن ومن مشترياتهم . (Kotler& Armstrong,2005:20)

وبشير (Kotler) الى ما اكد عليه (Joran) أن الجودة هي ملازمة الاستعمال والتطابق مع الشروط ؛ إذ ان الشركة التي تشبع حاجات الزبائن تسمى وفي معظم الأوقات (ب) الشركة ذات الجودة) والجودة الكلية هي المفتاح لعملية خلق القيمة ورضا الزبائن ، وان المهمة الأساسية للمسوقين هي ، تحقيق رضا الزبائن ، وان تأييدهم للمسوقين يكون متركزاً على العمليات بأكملها ، إذ إن التسويقيين يلعبون أدواراً عدة في مساعدة شركاتهم على تعريف ، ونقل بضائع وخدمات عالية الجودة للزبائن من خلال تحملهم المسؤولية الرئيسية للتعرف الصحيح على حاجات الزبائن ومتطلباتهم ، وتحقيق الاتصال الصحيح بين توقعات الزبائن ومصممي المنتجات ، والتأكد من إن طلباتهم تلبى بصورة كاملة ، ومن انهم تلقوا المعلومات الملائمة بالمنتجات واستخدمها ، مع جمع الأفكار منهم حول تحسين المنتجات ، ومن ثم نقلها الى الأقسام المعنية في الشركة . (Kotler , 2003 : 55)

ومن خلال ذلك يرى الباحث ان المنتجين في نظام الإيحاء الواسع يقومون بتصنيع منتجات وفقاً لطلبات الزبائن ، وهم يعتمدون أساساً على المسوقين في نقل بضائع وخدمات عالية

الجودة للزبائن من خلال تحملهم المسؤولية الرئيسية للتعرف على حاجات ومتطلبات زبائنهم وتحقيق الاتصال الصحيح بين توقعات الزبائن ومصممي المنتجات ، ومن جانب آخر يقوم المسوقين بالتأكد من ان طلبات زبائنهم تلبى بصورة كاملة ، ومن انهم تلقوا المعلومات الملائمة بالمنتجات واستخدامها ، ومن خلال قيام الشركة المبحوثة بذلك بكفاءة وفاعلية وبمساعدة الانشطة الترويجية ووسائلها تستطيع ان تخطو خطوة متقدمة نحو العمل بموجب نظام الإيصال الواسع .

وقد سمحت قابلية الشركات على إدارة كميات كبيرة من المعلومات على نحو فعال ، للقيام بعمل أفضل في تلبية احتياجات زبائنهم ، ومن هذه التطورات :-
أولاً:-تسويق العلاقات؛ إذ إن الشركات ينبغي ان تكافح من اجل بناء روابط شخصية بعيدة الأمد مع الزبائن ، فيمكن ان يكون تحديد احتياجاتهم وتلبيتها امراً مريحاً ، بحيث تشعر الشركات زبائنهم انها تسعى الى تحقيق علاقة بعيدة الأمد اكثر مما تسعى الى تحقيق المبيعات ، إذ شملت هذه العلاقة مع الزبائن كافة المجموعات التي تتفاعل الشركة معها كالمجهزين ، والموظفين ، والحكومة ، وحتى المنافسين .

ثانياً:- استبدال التسويق الواسع بالتصنيع وفقاً لطلبات الزبائن ، أي تطوير ، وإنتاج ، وتسليم منتجات يمكن شراؤها مع تنوع وتميز كافيين ، فإنه من المحتمل تقريباً أن يحصل كل زبون على ما يريده تماماً ؛ إذ إن هذا النوع من التصنيع يكون ممكناً من خلال التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات . (Stanton & Others , 1997 : 11-14)

د- كسب زبائن جدد :-

إن مهمة الشركة الأولى هي كسب زبائن وهي مهمة شاقة كون الزبائن اليوم يواجهون وفرة هائلة من المنتجات والامتيازات التجارية ، والأسعار ، والمجهزين . والشركة يجب ان تجيب عن السؤال الذي يقول :- كيف يمكن للزبائن ان يضعوا اختياراتهم ؟ والجواب هو ان الزبون يختار عروض التسويق التي يعتقد انها تعطيه القيمة الأفضل ، وفيما اذا كان العرض قد أثر في قيمة إشباع الزبون ، وسلوك إعادة الشراء لديه أولاً ، ويعمل المشترون تحت العديد من القيود ، وقد يتخذون في بعض الأحيان قرارات تعطي وزناً للفائدة الشخصية أكبر مما تعطيه لفائدة الشركة ، وان إشباع الزبائن من المشتريات يعتمد على الإنجاز الفعلي للمنتج مقارنةً أو نسبياً مع توقعات المشتريين ؛ وان الزبائن قد يظهرون درجات متفاوتة من الإشباع ، وان كان إنجاز المنتج لم يبار او يتماشى مع توقعاتهم فهذا يسبب عدم إشباعهم او عدم رضاهم ، اما اذا تماشى المنتج مع توقعاتهم فهذا يولد إشباعاً لديهم ، في حين إذا تعدى الإنجاز توقعاتهم فانهم سيصبحون مشبعين على نحو عال ، إذاً فالتوقعات تعتمد على خبرة الشراء السابقة لدى المشتريين ، وآراء الأصدقاء والزملاء ، ومعلومات السوق والمنافسين ، والوعود ؛ وإن وضع

المسوقين توقعات واطئة جداً فقد يشبع أولئك الذين يشترون ، ولكنهم يفشلون في جذب مشترين آخرين ، وعلى النقيض ان رفعوا التوقعات على نحو عال جداً ، فان المشترين يكونون اكثر ميلاً يجتنبه الأمل لاحقاً ، في حين ان الزبائن المشبعين على نحو عال يحققون العديد من الفوائد للشركة ، فهم اقل حساسية للسعر ، يبقون زبائن لمدة أطول ، ويتحدثون باستحسان عن الشركة ومنتجاتها؛ إذ ان غرض التسويق هو توليد قيمة زبون على نحو مريح .
(Kotler & Armstrong , 2005 : 546-547)

ويشير كل من (Pride & Ferrell , 2000 : 439) إلى أن تكاليف المحافظة على الزبون عادةً ما تكون اقل من تبني علاقات جديدة ، لذا فالهدف هو الحصول على قناعة كاملة للزبون .

سابعاً :- ابعاد الأداء التسويقي

للأداء التسويقي ابعاد تعبر عنه وتفسره وتمكن من قياسه، وترى (كشمولة، 2014: 172) و(العكيدى، 2018: 155) (Deepika & Bedarkar , 47 , 2016) أن هناك مجموعة من الأبعاد التي اتفقت عليها اراء الباحثين التي يمكن أن تعد أبعاداً للأداء التسويقي، وهي (الكفاءة التسويقية، وإدارة العلاقة مع الزبون، والتناسق الداخلي، وسلاسل التجهيز، وراس المال الثقافي وإدارة موجودات اساسها المعرفة).

1- الكفاءة التسويقية: التحويل الأمثل للمدخلات التسويقية للحصول على افضل المخرجات التسويقية

2- ادارة العلاقة مع الزبون: منهجية ادارية تعتمد على منظمات الأعمال أداة في مواجهة المنافسة، وتمثل هذه المنهجية اسلوب التفاعل التي تعتمد على المنظمة مع زبائنها الحاليين والمرتبين؛ إذ تسعى ادارة المنظمة وبعتماد هذه المنهجية على ايجاد وتأسيس افضل الروابط والعلاقات مع زبائنها، وذلك بالاستناد إلى نتائج تحليل البيانات التاريخية التي تبين نوع هذه العلاقات مع الطرفين (المنظمة - الزبون)، واستشراق نوع هذه العلاقة وشكلها المستقبلي مع التركيز على ضرورة احتفاظ الزبائن الحاليين بصورة ايجابية عن المنظمة ومنتجاتها، فضلا عن الطموح بكسب المزيد من الزبائن المستقبليين

3- التناسق الداخلي: يمثل قدرة المنظمة على رص استراتيجياتها الوظيفية ضمن نسق متناغم، ومتربط يتوافق والاستراتيجية التسويقية، التي تشكل بمجموعها الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة

4- سلاسل التجهيز: شبكة متسلسلة من المنظمات ذات الاهتمامات المشتركة بتأمين الاحتياجات الضرورية واللازمة الخاصة بإنتاج، وتوزيع، وتقديم نوع أو أكثر من المنتجات، تبدأ

هذا النوع من الشبكات بالمجهزين والموردين للمواد والخامات الأساسية في عمليات الانتاج وتنتهي بالزبون.

5- رأس المال الثقافي وأدارة موجودات أساسها المعرفة: وهو ثروة المنظمة الحقيقية، ومنبع الإبداع، والاداة التي تمكن المنظمة من التفرد وبالتالي ارتقاء أعلى مراتب التميز بالمقارنة مع المنافسين، وتتكون هذه الثروة من مجموعة من العوامل التي لا يتم أدرجها ضمن فقرات الموازنة العامة للمنظمة، الأ أنها تسهم بمجموعها في توليد قيمة جديدة، أو اضافة قيمة اعلى للمنظمة ككل هدفها الرئيس أرضاء الزبون.

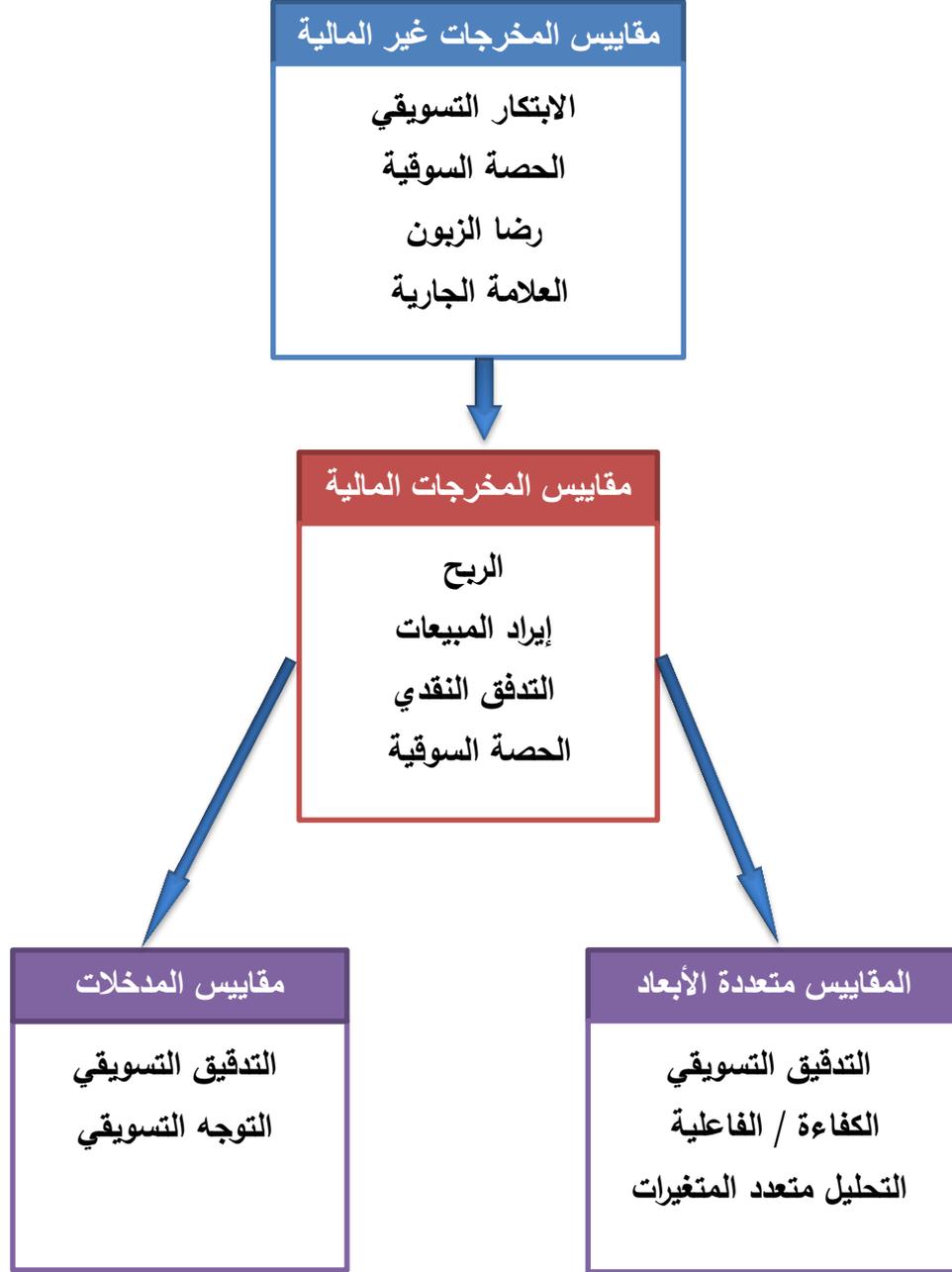
ثامناً: - مقاييس الأداء التسويقي

إن مقولة (ما يمكن قياسه يمكن إدارته) هو بداية فكرة القياس المنظمي الذي قامت حوله دراسات عديدة منذ بداية النهضة الإدارية الحديثة في عصر ما بعد الصناعة؛ إذ اعتمدت المنظمات لقياس نتائج أعمالها على المقاييس المالية بصورة عامة واستخدامها دليلاً لاتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل (العمرى، 2005، 551).

ولكن هذا الاتجاه كان يركز على إظهار نتائج الأفعال وليست مسببات هذه النتائج، كما أنه لا يقدم معلومات دقيقة للتنبؤ وتحديد ما ينبغي تصحيحه أو تطويره وطرائق العلاج والوقاية في المستقبل (الجابر، 2007، 34).

لذا تم التحول من مقاييس المخرجات المالية والمتمثلة بـ(التدفق النقدي، والعائد على المبيعات، والعائد على الاستثمار، فضلاً عن الحصة السوقية التي اختلفت الآراء حولها بوصفها أحد مقاييس المخرجات المالية أو غير المالية في الوقت نفسه)، إلى مقاييس المخرجات غير المالية التي اشتملت على (الحصة السوقية، والابتكار التسويقي، ورضا الزبون، فضلاً عن ولاء الزبون) (Clark, 1999, 714).

وكذلك تم التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المدخلات التسويقية كالتدقيق التسويقي؛ والذي يعد تقيماً متقناً متكاملماً للأهداف الفلسفية للمنظمة وسياستها وقراراتها التكتيكية وممارستها ونتائجها، فضلاً عن توجه السوق الذي يركز على النشاطات المطورة ويستخدم المعلومات التي تجمع من السوق وتستخدم داخل المنظمة أي ان هناك نظام موجه نحو تلبية ما يرغبه الزبون (الديوه جي، 2000، 432). وتم التحول كذلك في مقاييس الأداء التسويقي من مقاييس المخرجات المالية ذات البعد الواحد إلى المقاييس المتعددة الأبعاد مثل الكفاءة والفاعلية فضلاً عن الاعتماد على بطاقة التقييم المتوازنة في قياس الأداء التسويقي (Clark, 1999, 711). الشكل رقم (4).



الشكل (4) تطور مقاييس الأداء

المصدر: الزبياني، عواطف يونس إسماعيل أمين، 2004، انعكاسات التجارة الالكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية، دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص114

إذ إن الحكم على مدى تحقيق الشركة لأهدافها يأتي بقياس ادائها وقياس الأداء يقرأ من بمقاييس خاصة صممت لتقييم فاعلية العمليات المالية و التشغيلية وكفاءتها لأية شركة، وعادة ما تصنع الشركات المختلفة منذ أن تباشر بوضع خططها اللازمة لاداء عملها معايير لقياس

مدى قدرتها في الوصول إلى هدفها مع القدرة على تأشير الانحرافات الحاصلة يومياً؛ إذ يقاس الأداء المالي من مؤشرات الأرباح و الخسائر والكشوفات المالية للميزانية العمومية أما الأداء التشغيلي والذي تعد السيطرة عليه مهمة الرقابة الإدارية ولكي يكون تقويم الأداء فاعلاً لا بد من تجاوزه لمؤشرات الأداء المالي وعدم الاكتفاء بها بل استخدام المؤشرات غير المالية الداخلية والخارجية والمفردة والمتعددة الأبعاد تلك التي تعطي صورة آنية للخلل كي يعالج في الحال ولا تدعو الشركة للانتظار إلى نهاية السنة كما هي حال الكشوفات المالية؛ إذ تضيع هنا فرصة القدرة على تجاوز الخطأ كذلك يفترض أن تكون المعايير التشغيلية وسيلة لتحفيز العاملين في مختلف المستويات داخل الشركة لان إشاراتنا الإيجابية مدعاة لمكافأة العامل المبدع ؛ كذلك يفترض أن تنتظر إدارة الشركة إلى قياس ادائها بكونه عملية مستمرة وخاصة أداء الشركات الخدمية لسرعة البناء والهدم فيها ، ويفترض التنويه بأن المقاييس والمؤشرات تختلف من شركة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها وميدان نشاطها وبحسب الهدف المرجو من وسيلة القياس المستعملة . (الجنابي ، 2005:40)

تاسعاً: - مؤشرات قياس الأداء التسويقي

للحكم على أن المنظمة فاعلة في المجال التسويقي يفترض بها أن تقوم بتحديد المؤشرات الخاصة لقياس أدائها التسويقي ومقارنة أدائها الفعلي مع هذه المؤشرات المستهدفة ومن ثم تقييم النتائج واتخاذ الإجراء الملائم .

وأشار (Wheelen & Hunger, 1995:286) إلى أن نجاح إي منظمة يرتبط بإمكاناتها وقدرتها على التواصل والاستمرار والنمو والبقاء وكذلك الموازنة مع البيئة وفق أسس ومؤشرات محددة .

وإن قياس الأداء يُمكن إدارة المنظمة من اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال تزويدهم بمعلومات حول مدى مساهمة الأداء في تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها، كما يتم على المدى البعيد وضع الموازنات السنوية وتخصيص الموارد والنفقات التي تعد أساساً للمتابعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والمساءلة ومحاسبة المنظمات في إنفاقها للأموال التي تخصص لها(صقر، 2003:125) .

وأن ما تمتاز به منظمات الأعمال التي تنتج بمستوى عالمي هو قدرتها على تكرار واستمرارية نجاحها وتحسين أدائها على نحو ثابت ومستمر، لذلك فإن امتلاكها لنظام شامل من المقاييس لقياس الأداء يعد أمراً ضرورياً خاصةً إذا ما أريد تحقيق المزيد من الأداء بمقدار من (5-10) أضعاف مقارنة بالأداء الحالي(Dimancescu & Dwenger,1996:91).

إذ يفترض بإدارة المنظمة تقييم أدائها التسويقي بعد تنفيذ برامج تسويقية وبعتماد معايير موضوعية للأداء لمقارنتها بالنتائج التي تحققت وبالاستفادة من مستويات الأداء في الماضي واستخدام مقاييس ملائمة.

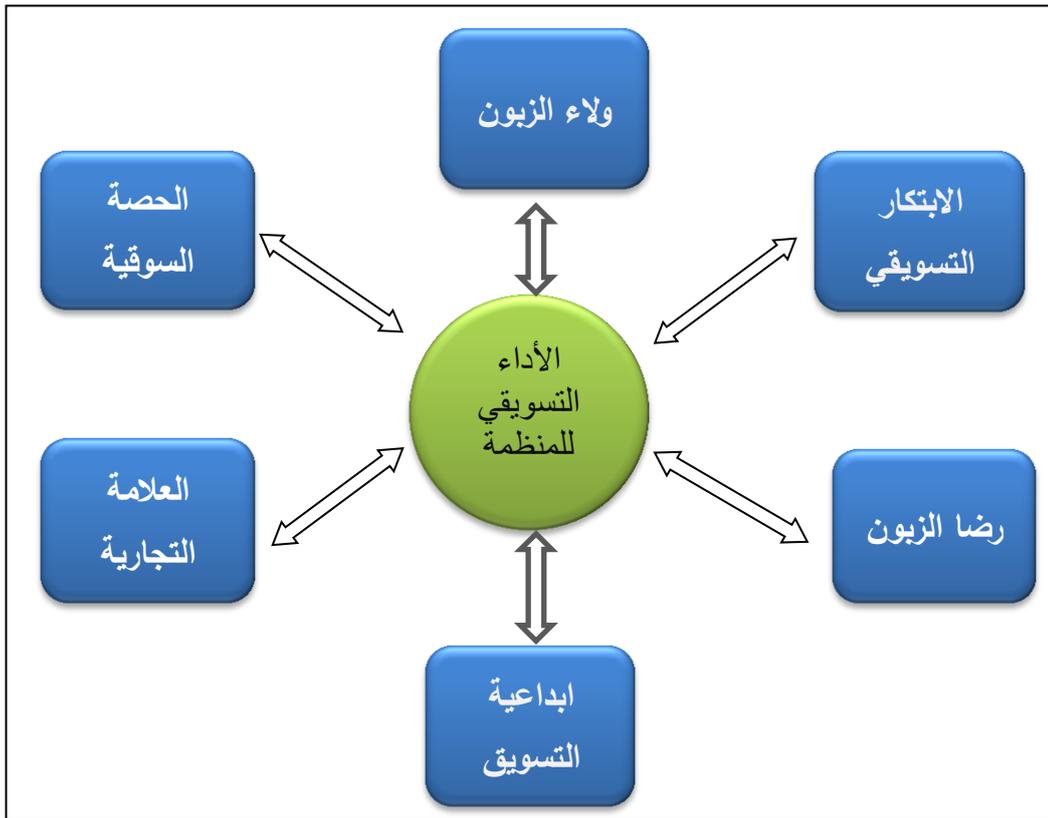
واستخدم مصطلح قياس الأداء لقياس ما يحصل في الأنشطة والمهام وقد أخذ من علم الموسيقى الذي يقصد به الانتظام، إذ إن هذا الأمر وبتعلقه بالجانب التسويقي يفترض أن يتم على نحو منتظم سنوياً أو فصلياً، فضلاً عن أن كلمة القياس والتي تعني باللغة الانكليزية Metric هي ليست بديلاً عن كلمة المقياس (Measure) فعملية القياس يفترض أن تكون منتظمة وضرورية وشاملة ودقيقة ومتطابقة لأغراض المراجعة (Ambler,2000:61).

عاشراً: - مقاييس المخرجات غير المالية للأداء التسويقي

تعد مقاييس المخرجات غير المالية من المقاييس المهمة في قياس الأداء التسويقي للمنظمات, وجاءت هذه الأهمية بسبب عدم القدرة في الإعتماد على مقاييس المخرجات المالية كلياً لعدم قدرتها على تحديد مستوى الإنجاز الذي يمكن الحصول عليه في المستقبل؛ إذ انها تقيس نشاط المنظمة في لحظة زمنية معينة. (الطائي، 2010: 84)

لذا يرى الباحث ضرورة التطرق إلى المقاييس الوارد ذكرها أدناه كونها تتلاءم مع مخطط الدراسة وطبيعة نشاط المنظمة المبحوثة، التي تتمثل بالآتي:

1. الابتكار التسويقي
 2. الحصة السوقية.
 3. رضا الزبون.
 4. ولاء الزبون
 5. ابداعية التسويق
 6. العلامة التجارية
- التي تعد من المقاييس المهمة وذلك لارتباطها ارتباطاً وثيقاً بالأداء التسويقي، الشكل (5).



الشكل (5) مؤشرات قياس الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث.

أولاً- الابتكار التسويقي (الإبداع)

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة مما يحتم عليها مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبتكارية عالية لدى هذه المنظمات لكي تتمكن من ابتكار حلول وآراء جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو (حريم، 2003، 304)، إذ أن المدة التي كان فيها الأمس أنموذجاً رائداً انتهت إيداناً ببدء مدة التغيير السريع والإبتكار الواسع وأن الغد سيأتي دائماً على نحو مختلف؛ إذ دخل عالم الأعمال الآن مساراً جديداً، إذ أن المتطلبات القديمة والتمثلة برأس المال والمواد الخام وتقانة العمليات تظل باقية كما هي، ولكن منظمات الأعمال تسعى الآن إلى تحقيق ميزة جديدة وجوهريّة للغاية وهي ميزة الابتكار، إذ إن الوسيلة الوحيدة لكسب الزبائن والمحافظة عليهم تتم عن طريق تقديم ما يحتاجه ويرغبه الزبون بأفضل جودة وبما يفوق توقعات هؤلاء الزبائن، ومن ثم يمكن المنظمة من تحقيق النجاح في أعمالها (كاو، 2004، 1).

إن مفهوم الابتكار ورد برؤى مختلفة لدى الباحثين وذلك الاختلاف كان بسبب اختلاف تخصصاتهم العلمية، أو اختلاف توجهاتهم وما يمتلكون من خبرة ومهارة أو على أساس المجال الذي تم فيه تطبيق دراساتهم، فالابتكار هو مصطلح عام يستخدم في كثير من الأبحاث، وعند الحديث عن الابتكار ينبغي الإشارة إلى أنه في أي مجال ما هو إلا محصلة للاستعداد الفردي والمنظمي (الحيالي، 2009، 30).

وقبل أن نقوم بعرض مفهوم الابتكار، لابد من الإشارة إلى التداخل الحاصل بين بعض المفاهيم والمصطلحات لاسيما مصطلحي الابتكار والإبداع اللذين يعانيان من تداخل كبير فيما بينهما، إذ يترجم الكثير من الباحثين مصطلح Innovation على أنه ابتكار، في حين ترجمه البعض الآخر على أنه إبداع، وتتكرر الحالة ذاتها مع مصطلح Creativity؛ إذ يترجمه البعض على أنه ابتكار والبعض الآخر يترجمه على أنه إبداع، وهناك من عد المصطلحين وجهين لعملة واحدة.

وقد أدت هذه الإشكالية إلى الكثير من الخلط في استخدام هذين المصطلحين، أما من ناحية المفهوم فغالباً ما يختلط مفهوم الابتكار مع بعض المفاهيم التي تعد للوهلة الأولى ذات معنى واحد، لكنها في الحقيقة تختلف اصطلاحاً ومفهوماً مثل الإبداع والاختراع (Invention).

ولقد وردت عدة مفاهيم للابتكار التسويقي. الجدول رقم (9)

الجدول (9)

مفهوم الابتكار التسويقي من وجهة نظر عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث والسنة
قدرة الشخص على إثراء منظمته بالأفكار الجديدة فقد يقدم حلاً إبداعياً لمشكلة مستعصية أو فكرة لتطوير جزء من آلة أو جهاز موجود في المنظمة أو طرح أفكار لابتكار منتج جديد يفاجئ به المنافسين في السوق.	عباس, 2008، 175-176
عملية تتصل بتوليد الأفكار الجديدة التي ترى النور لأول وهلة.	جلاب, 2005، 40
عملية توليد الأفكار والاختراع ترجمة الأفكار الابتكارية إلى أشياء مادية ملموسة وخاصة التقانة منها في حين يشير الإبداع إلى نشاطات ترجمة الأفكار والاختراعات إلى واقع ميداني اقتصادي علمي.	عبدالرحمن, 2003، 136
عملية تنمية وتطبيق لأفكار جديدة في المنظمة.	الجياشي, 2003، 2
عملية يتم من خلالها الحصول على شيء لم يكن موجوداً أصلاً. أو هي العملية التي يمكن عن طريقها تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو عمليات تسهم في تقديم أشياء تفوق توقعات الزبائن. وهذا ما ينطبق على ابتكارات لم تكن أصلاً فكرة وردت من الزبائن بقدر ما هي مبادرات من المنظمات, كالذي حدث في ابتكار الكارت المصرفي, أو البريد الإلكتروني؛ إذ لم تكن أفكاراً وردت من حاجة الزبائن لها وإنما هي ابتكارات نابعة من المنظمات دون ان يكون للزبائن معرفة بها.	Strauss & Frort, 2003, 46
المقدرة على الإتيان بواقع جديد على حساب حالة الواقع السابق.	Hitt, et. al., 2001, 586
كلمة شاملة وواسعة النطاق فهي تغطي كل شيء بدءاً من الاختراع الأصلي لفكرة جديدة إلى إدراك هذه الفكرة في البيئة توريدها وجلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها, فالمبتكر لا يقوم بتصنيع الأشياء التي تمثل ابتكاره, ولكنه يبتكر ويمني طريقة خلاقة لاستخدام هذه الأشياء معاً.	حسن, 2001، 364
إن الأساس في تحقيق الاختراع واكتشافه كاملاً هو انه يطرح بشكل ابتكاراً ناجحاً	الصرن, 2000، 31
أحد أدوات الإبداع هو عن طريق طرح الأفكار المبتكرة, وهو الإجراء المؤلف الذي يمكن ان يساعد على التفكير المبدع, والغرض من وراء هذا الأسلوب انه كلما زاد عدد الأفكار زادت الفرصة في الوصول إلى فكرة مبتكرة حقيقية.	الصمادي, 1997، 92
فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين السلعة, فالأفكار الخاصة بالتحسين تعد ابتكاراً حتى وإن كان ينظر إليها من خارج المنظمة على أنها تقليد لمنتجات موجودة في مكان آخر.	Bartol & Marten, 1994, 199

المصدر: الطائي ، بهاء حبيب محمود أحمد ،2010، إمكانية تبني معرفة الزبون لتعزيز الأداء التسويقي- دراسة تحليلية لآراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل

ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق حالة الابتكار والتفرد في مجال العمل وتقديم منتجات جديدة للسوق، فعليها السعي جاهدة وباستمرار نحو تحسين منتجاتها القائمة وتطويرها، فضلاً عن العمل على إضافة ابتكارات وتقديم منتجات جديدة للسوق لكسب ثقة المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها؛ إذ إن للابتكار دوراً كبيراً في أداء الأعمال، وإنه لم يعد كافياً أداء الأعمال بالطرائق التقليدية التي قد تقود نشاطات المنظمات للفشل وأن لا تكتفي بعملها عند حدود الكفاءة والفاعلية بل ينبغي الاندفاع إلى ما هو أبعد من ذلك، بأن يكون الابتكار والتغيير من السمات المميزة لها؛ إذ من الصعب على منظمات الأعمال تجاهل آثار الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات، فضلاً عن التطور المتزايد والمستمر في التقانة والذي سيكون له دور واضح في كسب زبائن جدد يتسمون بزيادة ولائهم للمنظمة وزيادة حصتها السوقية وأرباحها، ومن ثم تحسين وتطوير أدائها التسويقي (الزيواني، 2004، 123).

وبناءً على ما تقدم، يمكن أن يعد الابتكار التسويقي هو التجديد المستمر لكل ما هو قديم، أي أن عملية الابتكار عملية شاملة مرتبطة بكل المنظمة وتكون منطلقاً لإستراتيجيتها فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على إيجاد الإمكانيات والمستلزمات لتجسيد السلوك الإبتكاري لدى المرؤوسين، فالمنظمة تشعر بالحاجة إلى الإبتكار والتجديد وقد تعده خياراً استراتيجياً ومنظماً مرتبطاً بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه، فضلاً عن تأثر الإبتكار بالبيئة الخارجية والداخلية وبحجم المنظمة وعدم التأكد البيئي.

2- الحصة السوقية

إن الإدارة التسويقية بحاجة ماسة إلى عملية تحليل الحصة السوقية التي من خلالها تتمكن من معرفة مقدار حصة المنظمة في السوق التي تتناسب طردياً مع الأرباح فكلما ارتفعت حصة المنظمة السوقية ارتفعت أرباحها والعكس صحيح، إذ كلما انخفضت الحصة السوقية انخفضت الأرباح وهذا يؤدي بالتأكيد إلى الخسارة التي تكون فرصة للمنظمات المنافسة، وفي الوقت ذاته سوف تلجأ المنظمة إلى البحث عن أسواق جديدة لطرح منتجاتها مما قد يكلفها المزيد من النفقات كالترويج والإعلان والحصول على زبائن جدد وهذه العملية ليست بالسهلة فهناك مقولة في علم الاقتصاد تنص على إن العملة القديمة تطرد العملة الجديدة، إذ أن الزبون له انجذاب نحو منتجات منظمة معينة، ويصبح من الصعب اجتذابه إلا من خلال زيادة الكلفة وإضافة مميزات تفوق المنافسين . (بلال 2012، 71)

أ- مفهوم الحصة السوقية

فقد اشار (Pride & O . C . Ferrell,2003:35) الى ان الحصة السوقية تمثل النسبة المئوية للبيع الفعلي لمنتج معين من منظمة معينة في السوق.

واضاف (Kimbrell & Woloszyk , 2006: 529) انها النسبة المئوية من اجمالي المبيعات التي تولدها جميع المنظمات التي تتنافس في سوق معين.

واكد (O.Bearden et al,2007:252) انها حصة او نسبة المنظمة او النسبة المئوية من اجمالي السوق او اجمالي مبيعات الصناعة.

واضاف (Cooper & Nakanishi , 2010 : 17) بانها حصة المبيعات الفعلية سواء حجم الكمية المباعة او حجم الدولار للمنتج في مده ومنطقة جغرافية معينة.

واكد (السامرائي واخرون، 2012 : 138) انها تمثل حصة المنظمة من كل المبيعات التي حصلت عليها من السوق الذي تخدمه ، وهي مقياس ملائم لمدى تنافسية المنظمة وربحيتها في الأجل القصير . وبناء على ما تقدم عد الباحث الحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة من المبيعات الاجمالية لمنتج معين خلال مدة زمنية معينة وقطاع سوقي معين مقارنة مع المنظمات الاخرى التي تنتج نفس المنتج.

تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات المهمة والفاعلة والتي تعزز المركز التنافسي للمنظمة، إذ إن المنظمات بصورة عامة تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق وكذلك زيادتها من بتقديم المنتجات المناسبة جودةً وسعراً وبقنوات تسويقية متنوعة وتطوير أنشطتها وفعاليتها بما يتناسب مع حاجات السوق وتوقعات الزبائن. إذ تمثل الحصة السوقية المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال والتي يتعرف من خلالها على ربحية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها فالحصة السوقية تعرف بكونها مؤشراً فاعلاً وقوياً للتدفق النقدي والربحية ، إذ إن الحصة السوقية تعد إشارة لمقدار حصة المنظمة السوقية والتي كلما ازدادت كانت إرباح المنظمة أكبر، وإذا ما انخفضت فإن المنظمة تخسر بالنسبة إلى المنافسين الآخرين، وأن هذا المعدل في الإنخفاض يدعو منظمات الأعمال إلى البحث عن قطاعات سوقية جديدة لطرح وتقديم منتجاتها (الزيواني، 2004، 116).

ب. أهمية الحصّة السوقية

تعتبر الحصّة السوقية عن مدى كفاءة أنشطة المنظمة التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة بالمبيعات الكلية للصناعة نفسها في ذلك السوق. وتعد المنظمة التي تحصل على حصّة سوقية كبرى منظمة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها (السامرائي ، 2004 ، 88) فالحصّة السوقية تمثل قوة المنافسة للمنظمة إذ تقارن الحصّة السوقية للمنظمة بنسبة حصّة أكبر منافسيها في السوق

ويمكن توضيح أهمية الحصّة السوقية بالنقاط الآتية: (مالك، 2007: 52).

1. طبقاً لمجموعة بوسطن الاستشارية، فإن الحصّة السوقية للمنظمة تعطي مزايا في تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة فاعلية أداء القوى العاملة وتحسين العملية الإنتاجية (الدوري، 2003: 237).

2. تمثل الحصّة السوقية أحد المؤشرات الإنسانية التي تعكس فاعلية المنظمة في المحور التسويقي (طالب، 2004: 61).

3. تؤثر الحصّة السوقية المتحققة لمنظمة معينة على أرباحها ومستوى النقدية فيها فكلما كانت المنظمة تمتلك حصّة سوقية أكبر من المنافسين الموجودين في السوق فإنها بالتالي تستطيع أن تحقق أرباحاً أكبر من المنافسين لاحقاً وذلك لأن مبيعاتها تكون أكبر من مبيعات المنافسين (عيدان، 2002: 75).

4. إن المنظمات التي تكون حصتها السوقية مرتفعة تكون في العادة أكثر قدرة على المنافسة من المنظمات التي تكون حصتها السوقية أقل، وذلك لأن مجموع مبيعات هذه المنظمة أعلى من مجموع مبيعات المنظمات المنافسة ولو كانت الأسعار متساوية (العبيدي، 1999: 144).

5. إن عملية تحليل المبيعات وحدها لا تكفي للحصول على رقابة فعالة على عمليات التسويق للمنظمة لأن مبيعات المنظمة تكون كبيرة أحياناً لكن في الوقت نفسه تكون هناك خسارة في الحصّة السوقية للمنظمات المنافسة فليس بالضرورة أن تكون المبيعات كبيرة، إذ إنه لا بد من القيام أيضاً بتحليل حصّة السوق والذي يتضمن ضرورة معرفة أو تقدير إجمالي مبيعات الصناعة (مالك، 2007: 55).

ب. طرق قياس الحصة السوقية

تناول الباحثين مفهوم الحصة السوقية والتي تعد احد مقاييس الأداء، اذ وصفها (Clark,1999,715) بانها تمثل المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال التي من خلالها يمكن التعرف على قدرات المنظمة وربحيتها وبالتالي القدرة على تحقيق أهدافها المرسومة، فالحصة السوقية تعد مؤشرا قويا للتدفق النقدي والربحية، وتمثل الحصة السوقية احد المؤشرات الأساسية التي تعكس فاعلية المنظمة في المحور التسويقي (طالب،2004،66)، وعرفت الحصة السوقية بأنها مقياس مهم للأداء وأنها من المقاييس الجيدة له والتي يتم من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة في أدائها، وان المبيعات لا تُظهر مستوى أداء المنظمة نسبة إلى المنظمات المنافسة لذلك فان ادارة المنظمة بحاجة إلى متابعة حصتها في السوق، كما يمكن قياس الحصة السوقية بطرائق ثلاث، على النحو الاتي:

(Kotler,2000:697).

- الحصة السوقية الكلية : وهي مبيعات المنظمة التي تمثل نسبة مئوية لمبيعات السوق الكلية.
 - الحصة السوقية المخصصة : وهي الحصة التي تخصص لأسواق دون أخرى أي عبارة عن مبيعات معبراً عنها بنسبة مئوية نسبة إلى المبيعات الكلية في السوق المخصصة.
 - الحصة السوقية النسبية : التي يعبر عنها بالحصة السوقية نسبة إلى اكبر منافس في السوق وإذا ما استطاعت المنظمة من تحقيق نسبة 100% فإنها سوف تكون في موقع القيادة في السوق وأن ارتفاع هذه الحصة يعني التفوق على المنافسين)
- ويرى (الشهران وعبد السلام ،2001،87) أن الحصة السوقية هي تلك العلاقة بين مبيعات المنظمة من ماركة ما من فئة السلعة منسوبا إلى المبيعات الأساسية ومن مختلف الماركات، الأمر الذي يستدعي مراعاة حجم النمو في المبيعات لكامل الصناعة وفي مختلف المنظمات .
- وقد اتفق (الصحن 1999،458) بالرأي مع Kotler من خلال تتابع الحصة السوقية بوصفها نسبة مئوية مقارنة مع مبيعات المنافسين الرائدة فنسبة حصة سوقية أكثر من 100% تعني أنها تثبت المنظمة على موقع القيادة في السوق، وان هذه النسبة لا تعني أن المنظمة تسعى إلى أن تكون قائدة في السوق لذا يمكن قياس الحصة السوقية بالمعادلة الاتية :

مبيعات المنظمة في وحدة زمنية معينة

حصة المنظمة في السوق = $\frac{\text{مبيعات المنظمة في وحدة زمنية معينة}}{100 \times \text{مبيعات الصناعة في المدة نفسها}}$

مبيعات الصناعة في المدة نفسها

ووصفها (الديوه جي ودرمان ،2004،12) بذلك الجزء من السوق الذي تصل إليه الشركة مقابل منافسيها خلال فترة زمنية محددة.

وأشار (Kotler) إلى أن المبيعات التي تحققها المنظمة وتأتي نتيجة طبيعية لزيادة حصتها السوقية مما ينعكس ايجابيا على أدائها التسويقي وأن عملية تحديد مكونات الحصة السوقية له الأثر في نجاحها عند تحليل مكان القوة والضعف في استراتيجياتها المعتمدة وهذه المكونات تشمل الآتي: (رؤوف،2010،327)

▪ اختراق السوق:

تتمثل بالنسبة المئوية لجميع زبائن المنظمة من عدد الزبائن الكلي في السوق.

▪ ولاء الزبون :

تتمثل بالنسبة المئوية لمشتريات زبائن المنظمة من منتجاتها.

▪ انتقاء الزبون:

يتمثل بحجم مشتريات الزبون ويمثل نسبة مئوية إلى حجم متوسط مشتريات الزبون من منظمة ما.

▪ انتقاء السعر :

يتمثل بالنسبة المئوية للمتوسط السعري الذي تفرضه المنظمة مقارنة بالمنافسين.

يتضح مما تقدم أن المنظمات عندما تتعامل مع الحصة السوقية تتعامل بنسبة معينة قد تكون عالية أو منخفضة على وفق قدرات المنظمة وسمعتها في السوق الذي تمارس نشاطها فيه .

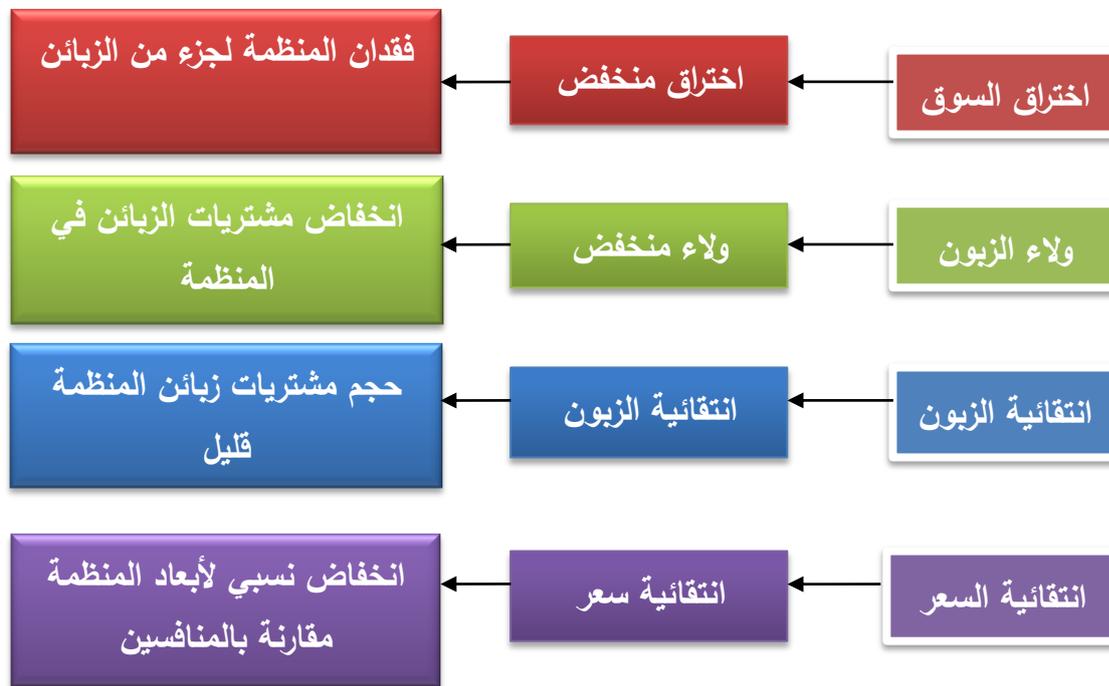
من خلال الحصة السوقية يمكن معرفة موقف مبيعات الشركة لمبيعات الشركات المنافسة الأخرى في الصناعة نفسها ودرجة التغيير فيها بغض النظر عن الزيادة والثبات أو الانخفاض في مبيعاتها، إذ قد تنخفض مبيعاتها ولكن الحصة السوقية قد تكون ثابتة أو في انخفاض أو زيادة والعكس صحيح (الكبيكي ،2010،41) .

إن ارتفاع المبيعات التي تنجزها أية منظمة نتيجة زيادة حصتها السوقية يؤثر وبشكل ملحوظ في تحسين أدائها التسويقي الذي من خلاله يُمكن المنظمة من التصدي للظروف التنافسية والمحافظة على البقاء والنمو وقد يكون هدف المنظمة الوصول إلى نسبة 40% من الحصة السوقية ولكن قد يأتي اليوم الذي يكون فيه المديرون يعدون الحصة السوقية بواقع 40% هي التي تعبر عن النجاح لمنظمتهم، وهذا الأمر يختلف باختلاف استراتيجية الشركة التسويقية التي تتطلع إليها المنظمة، إذ يمكن عد التطلع إلى الإستراتيجية التسويقية أمراً ظرفياً مسبقاً للتعيين.

وقد أشار (Kotler) إلى أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في تغيير الحصة السوقية للمنظمة، التي يمكن توضيحها عن طريق العلاقة الرياضية: (الفهادي، 2006، 51)

الحصة السوقية = اختراق السوق × ولاء الزبون × انتقائية الزبون × انتقائية السعر

ويمكن تمثيل ذلك بالشكل رقم (6) المبين أدناه في حالة انخفاض الحصة السوقية تبعاً للعوامل المشار إليها أنفا :



الشكل (6) انخفاض الحصة السوقية

Source: Armstrong , G.& kotler , P., (2000) "Marketing an Introductions " 5thed . , Prentice – Hall , new jersey .

بناءً على ما تقدم يفترض بمنظمات الأعمال الاهتمام ومتابعة الحصة السوقية والبحث عن الأسواق الجديدة لزيادتها من أجل الوصول إلى أعلى أداء تسويقي يُمكن المنظمة من البقاء والاستمرار والنمو ومن ثم تحقيق الريادة والتميز.

ثالثاً: رضا الزبون

يعد رضا الزبون من أهم المقاييس التي تستطيع من خلالها المنظمات قياس أدائها التسويقي وعلى نحو خاص، فالعصر الحالي يشهد تنافساً مضطرباً، وبالرغم من حدة المنافسة وتسارعها إلا أنه يمكن للمنظمة التغلب على منافسيها بكسب رضا الزبون والعمل على تلبية حاجاته وتطلعاته ورغباته وبما يفوق توقعاته (شكير، 94، 2015)

ولقد عرف (العنزي، 2001، 6) رضا الزبون بالمشاعر الايجابية التي تتكون لدى الزبون نحو ما يقدم له من خدمات داخل المنظمة وخارجها ولحين مغادرتها، ويرى (Kotler, 1997, 40) أن رضا الزبون مسألة تعتمد على أداء العرض بالنسبة لما يتوقعه الزبون، أو هو إحساس شخصي بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للخدمة مع المتوقع (Kotler, 2000, 36).

ويعد رضا الزبون من أكثر المعايير أهمية، ولا سيما عندما تتوجه المنظمات إلى الجودة، لذا يفترض عليها أن تلاحظ ما إذا كان زبائنها في حالة رضا عن المنتجات المقدمة لهم أم لا (العفيشات، 2001، 56).

أكد (M.Gryna et al, 2007: 293) أن رضا الزبون هو الدرجة التي يعتقد الزبون فيها أن التوقعات تقابل أو تفوق الفوائد المستلمة

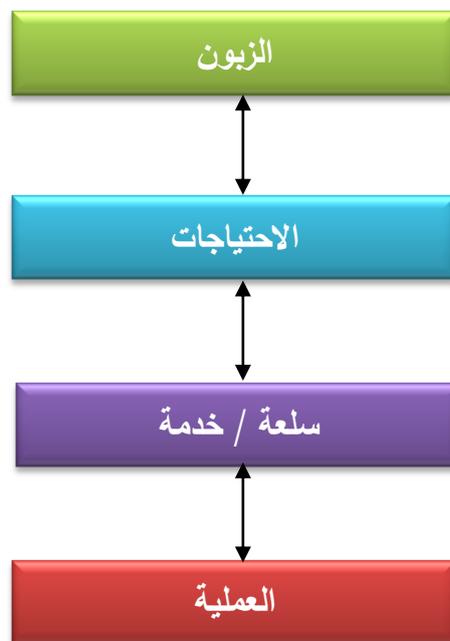
وتشير (السامرائي، 2002، 63) إلى مفهوم رضا الزبون بعدم الثبات، إذ يعد متغيراً حركياً يتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، لذا فإن تقلب الزبون من حالة الرضا إلى حالة عدم الرضا عن خدمة ما أو سلعة مقدمة له تلزم المنظمة إلى وضع أنظمة للقياس ومراقبتها على نحو دقيق ومستمر، لأن المنظمة قد تعهدت إلى زبائنها بتقديم كل ما يرضيهم وإلا فلا يمكنها تحقيق أهدافها التي تنتطلع إليها، كما أن رضا الزبون مرتبط بولائه وبالربحية المتدفقة إلى المنظمة.

وعلى الرغم من المزايا التي يقدمها مقياس رضا الزبون إلا أنه لا يخلو من التحديات التي تواجه المنظمات التي تحاول كسب رضا الزبون وهو الشيء المفقود، إذ إن المستهلك يميل إلى أن يقول شيئاً ويفعل الشيء الآخر وهذا ما يعد بحد ذاته مشكلة، فقد يعجب الزبون بمنظمة ما

لأنها منتجة لسلعة ما إلا انه لا يتردد في شراء منتجات أو خدمات منظمة ثانية لان الأخيرة تقدم له المزيد .

وقد وصف رضا الزبون بانه مقياس للرقابة على التسويق ،اذ ينجم من قياس توقعات الزبون بالمقارنة على ما يحصل عليه فعلاً، وعرف بوصفه مقارنة النتائج التسويقية مع التوقعات التي وضعت لذلك البرنامج (Clark , 2000,7) .

وقد اشار (Yu-Te Tu et al,2011:200) الى ان رضا الزبون يمكن ان يقسم الى مدخلين رضا صفقه محدد و رضا صفقه تراكمية وان الرضا يمكن ان يحدد مزيجاً عاطفياً ومعرفياً لاستجابة الزبون وان الدراسات تشير الى ان جودة الخدمة تعد مؤشراً مهماً لرضا الزبون، ويمكن تصوير العلاقة المعقدة للعملية التي تتم مع الزبائن بالشكل ذي الرقم (7) ، ولدى الزبون العديد من الاحتياجات التي يتطلب تحقيقها وتلبيتها وإشباعها ، وإن هذه العملية قد يشترك فيها العديد من الزبائن ، وقد تشبع احتياجاتهم بمنتجات متعددة ، كما أن سلعة أو خدمة قد تشبع الكثير من الحاجات ، وستجهز السلعة أو الخدمة من خلال جملة عمليات ، وقد تدعم أية عملية سلع أو خدمات متعددة ، وبسبب تعقيدها وأهميتها فإن العملية تقدم فرصة ثمينة للمنظمة المعينة كي تميز نفسها أمام زبائنها



الشكل (7) علاقات العمليات

Source: Boar, Bernard, (2001), "The Art of Strategic Planning for Information Technology", 2nd. Ed., U.S.A., P. 81.

إذ أن رضا الزبون يُعد مؤشراً لزيادة أو انخفاض مبيعات المنظمة، فانخفاض رضا الزبون عن صنف أو علامة، يعني انخفاض المبيعات من تلك السلعة أو الخدمة مما يستوجب على المنظمات إجراء مسوحات مستمرة عن درجة رضا زبائنها، إذ إن عملية قياس الرضا يستوجب استخدام مقاييس متعددة للوقوف على أفضل النتائج، وتجمع هذه المقاييس بين تحديد معدل الرضا العام للزبون وتوقعاته المستقبلية ثم تحديد نقطة معيارية للرضا (أبو فارة، 2001، 208). وهناك العديد من المقاييس التي اعتمدها منظمات الأعمال المعاصرة من أجل متابعة وقياس درجة رضا زبائنها وتتمثل بالآتي: (Kotler, 2000, 38)

1. التسويق الخفي

2. نظم الشكاوي والمقترحات .

3. مسوحات رضا الزبون.

4. تحليل خسارة الزبون .

1- التسويق الخفي

وهو قيام المنظمة بتعيين أفراد يتصرفون كزبائن للقيام بعملية الشراء من المنظمة المعنية، وذلك من أجل رفع تقارير للإدارة عن نقاط القوة والضعف التي يمكن ملاحظتها أثناء قيامهم بعملية شراء منتجات أو خدمات المنظمة المعنية والمنظمات المنافسة، وذلك من أجل متابعة الطريق التي يتصرف بها كادر المبيعات مع الزبائن، ولم تكفِ معظم المنظمات بالعمل العادي، بل أدخلت خصائص جديدة عدتها مفاتيح النجاح في ضمان رضا مستديم للزبون والمتمثلة بالمشاركين و العمليات و مصادر جيدة للموارد و الثقافة التنظيمية (kotler, 2000, 40).

2- نظم الشكاوى والمقترحات

أملت الظروف العملية على الكثير من المنظمات الدولية إنشاء نظام رضا الزبون المنظمة، هذا النظام هو استقبال كل ما يطلبون قبل توزيع السلعة والخدمة عن طريق مختلف وسائل الاتصال وآخرها والانترنت، وتثبيت ما يطلبون على قاعدة معلومات قابلة للاسترجاع في لحظة، وقد سمي نظام الشكاوى بإستراتيجية استرجاع الخدمة، إذ بإمكان مقدم الخدمة استرجاعها إن لم يكن الزبون راضياً عنها (القريوتي، 1996، 14-32)

3- مسوحات رضا الزبائن

وهي استخدام الدراسات المسحية وعلى نحو دوري، وطرح أسئلة مختلفة لقياس حالات تكرار الشراء والتي بالطبع ستكون عالية إذا كان مستوى الرضا مرتفعاً.

4- تحليل خسارة الزبون

يتوجب على المنظمة الاتصال بالزبون الذي توقف عن الشراء، أو الذي تحول إلى مورد آخر لمعرفة أسباب هذا التوقف أو التحول، إذ إن تفضيل الزبون للتعامل مع منظمة ما يفتح أمامها مصادر للتدفق النقدي، فالمنظمة التي تركز في تعاملها على الزبون هي الأكثر ربحية في الأجل الطويل، مقارنة بتلك التي تشتغل بالإنتاج أو بالعاملين أو غيرهم من المشاركين (60 Ambler, 2000).

ومن خلال الدراسات المسحية للزبائن ستجد المنظمة بأن هناك بعض الزبائن توقفوا عن شراء إنتاجها أو تحولوا إلى منظمات أخرى، عندئذ على المنظمة أن تعرف ما هو سبب ذلك، وتكمن أكثر أسباب تحول الزبائن في الآتي (منير و الطراح، 2002، 222)

ا- ظهور تكنولوجيا جديدة في المنظمات المنافسة يجعل الاستمرار مع المنظمة أمراً محالاً.

ب- طرح المنافسين سلع مماثلة أو أفضل بأسعار أقل .

ت- فشل المنظمة من خلال إدارتها في الاحتفاظ برضا زبون وإمكانية المنظمة الأخرى في اختراق الزبون وإقناعه.

ث- أمر طارئ خارج إطار قدرة المنظمة كأن يتوفى صاحب قرار الشراء في الأسرة ويؤول الأمر إلى الآخرين الذين لا يفضلون الاستمرار على نهج الآباء، ولاسيما في المجتمعات التي يكون الرجل فيها صاحب الأمر والنهي .

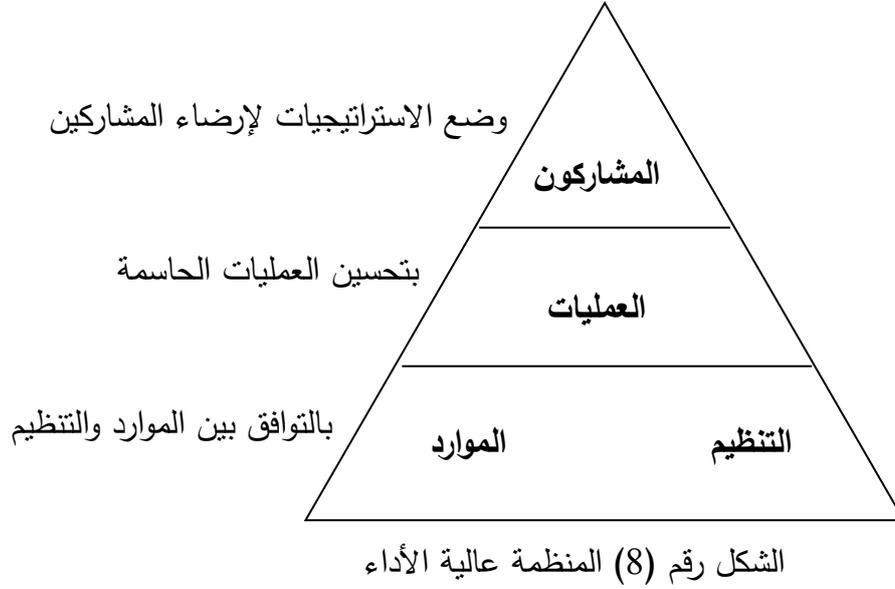
وفي هذا المجال ظهرت خصائص أخرى إضافية تهدف إلى زيادة درجة رضا الزبون، اعتبرت مفاتيح النجاح لمنظمات الاعمال عالية الأداء والتي يفسرها الشكل ذو الرقم (2-5) وهي:
(Kotler, 2000, 40-44)

1- المشاركون

2- العمليات

3- الموارد

4- التنظيم والثقافة المنظمة



Source: Kotler, P., (2000), "Marketing Management", The Millennium Edition, Printed in U. S. A., P. 40.

رابعاً: ولاء الزبون

1: مفهوم ولاء الزبون

أشار (العنزي, 2003:18) الى ان ولاء الزبون مثل استعداد الزبون لبذل الطاقة للوفاء لمنظمات الاعمال، بحيث تظهر درجة تطابق الزبون مع المنظمة التي تتعامل معه ودرجة ارتباطه بها

واكد (Rowley,2005:119) انه يشير الى تفاعل مستحسن بين الموقف النسبي والتعامل المتكرر

واضاف (Cooil&Tul,2007:68) ان الولاء تمثل بالالتزام الراسخ لإعادة الشراء او التعامل مع منتج مفضل.

ورأى (Sainy ,2010:51) ان مواصلة الزبون لرعاية منتجات المنظمة على المدى الطويل، من خلال شراء واستخدام منتجاتها بصورة متكررة وتشجيع الآخرين على ذلك .

وأشار (Yu-Te Tu et al,2011:201) الى انه الولاء للماركة او الخدمة او المحل . اي انه موقف ايجابي ينعكس في سلوك الزبون تجاه منتج معين يدفعه الى اعادة شرائه وانتقائه من مجموعة منتجات مختلفه بعلامات تجارية متنوعة (الزبيدي,2012:57)

وعرف (معلا، ٢٠١٣: ٢٩٤) و (الشويلي، 2014:14) بأنه التزام عميق من جانب الزبون باعادة شراء منتج معين مفضل لديه ورعايته بأخذ مواقف ايجابية نحوه والتحدث عنه بايجابية وقيامه بتوصية الآخرين بشراءه مع عدم وجود اي نوبيا بالتحول الى اصناف اخرى في حالة تعرضه لاية حملات ترويجية تستهدف تغيير موقفه من التعامل مع المنظمة الحالية والتحول الى منظمة أخرى.

وذكر (Holetzky,2008:1) أن المنظمة تستطيع الحصول على ولاء الزبون من خلال القيام بالاتي :

1- تقديم منتجات ذات جودة عالية مع ضمانة المنظمة

2- تقديم القسائم (الكوبونات) المجانية

3- برنامج اشترى واحدة_احصل على واحدة مجانا-

4- تقديم مدة تجريره خاليه من المخاطرة للمنتج.

5- استبدال المنتج المعيب او اعادة المبلغ .

وبناء على ماتقدم عد الباحث ولاء الزبون بأنه تكرر عملية شراء الزبون لمنتج معين من بين عدة منتجات عرضتها عدة منظمات والتكلم بايجابية عن خصائص هذا المنتج الى الزبائن الجدد بالشكل الذي يزيد من مبيعات وأرباحها المنظمة .

2: اهمية ولاء الزبون

تهتم منظمات الأعمال وتركز بشكل كبير جداً على الزبون الموالي لعلامتها وذلك لما يحققه ذلك من منافع لها، إذ أن المنافع التي يحققها الولاء تتراكم في مدة زمنية طويلة نسبية وتخدم أهداف المنظمة المنتجة والمجهزة للعلامة، إذ أن المنافع المتحققة للمنظمات تظهر آثارها الايجابية على نحو مباشر على منافذ التوزيع خصوصا لاحتكاكهم المباشر بالزبون ومعرفة دوافعه ومواقفه، فضلا عن معرفة سلوكه الشرائي والذي هو نتويع لتلك العوامل ويمكن عرض أهم المنافع المتحققة للمنظمات من الزبائن الموالين للعلامات بالنقاط الآتية (الطائي، ٢٠١٠: ٨١).

• يساعد الولاء على تعظيم الفوائد المتحققة للمنظمات إذ ان العوائد تتسارع بمعدلات أعلى من درجات الولاء، في حين يحصل العكس عند تسرب الزبائن اي ان الخسائر تتسارع بمعدلات أعلى من حجم التسرب

- يساعد ولاء الزبون على تحقيق المزيد من الدعاية للمنظمة اذ ان الزبون الموالي للعلامة عن طريق ما يبثه عن المنظمة من كلمات الثناء الطيبة عن المنظمة وعلامتها بما ينعكس على زيادة المبيعات ولكافة منتجات المنظمة
- يمكن الزبون الوفي لعلامة معينة أن يدفع أسعار عالية ويكون أقل حساسية تجاه أسعار المنتجات الموالي
- يساعد الولاء على تخفيض التكاليف التسويقية في مجال الترويج والتعريف بالمنظمة وجهود استقطاب زبائن جدد، فضلا عن تخفيض نفقات الخدمة المقدمة للزبائن الموالين.

خامساً: - التكيفية (إبداعية التسويق)

وُجِدَت منظمات الأعمال المعاصرة لتفي بحاجات المجتمع ، وان نجاح المنظمة ونموها وبقائها يعتمد أساساً على قدرتها على التحكم بالظروف المحيطة ومحاولة التكيف والتفاعل معها ومع المتغيرات البيئية المختلفة ، فالمنظمة جزء من البيئة تؤثر وتتأثر بها ، ولقد استخدمت التكيفية بوصفها مقياساً يمكن من خلاله قياس الأداء التسويقي للمنظمة ، إذ تسعى المنظمات دوماً إلى محاولة التكيف مع المتغيرات والتطورات البيئية لتحسين أدائها ، فالبيئة تمتاز بالديناميكية والتغير السريع في مجال العمل ، كثرة المنافسين ، والتغير في الأذواق وغيرها، وإن هذا التغيير فضلاً عن ظروف عدم التأكد يتطلب من المنظمة التنبؤ بالعوامل البيئية الفعلية والمحتملة ودراستها وتحليلها لكونها تؤثر في أنشطتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، فالتغيير أصبح السمة المميزة لهذا العصر ، كما أن دراسة البيئة بمتغيراتها يتيح للمنظمة إمكانية التعرف على الفرص السوقية الجديدة ، وكذلك الحاجات السوقية غير المشبعة والسعي لإشباعها.

وقد عرفت البيئة أنها "الأنظمة والقوانين الحكومية والمتغيرات الاقتصادية كافة والتي تؤثر في حاجات الزبائن ورغباتهم وأذواقهم". (عبيدات ، 2001 ، 116)

فالمنظمات الكفوءة هي الأقدر على التكيف مع البيئة والمتغيرات المختلفة ، بل والأقدر على التعامل مع البيئة ومتغيراتها باستراتيجيات مختلفة ، لتتمكن من الحفاظ على زبائنها وإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم ، وإبعادهم قدر الإمكان عن المنظمات المنافسة في السوق.

إن وجود المنظمات المعاصرة في بيئة متغيرة غير مستقرة عالية التعقيد في شتى الجوانب يتطلب الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات البيئية في جوانبها المختلفة ، ويتجسد ذلك بإبداع

المنظمات وابتكارها المنتجات وتقديم خدمات جديدة ، أو في الابتكارات التسويقية التي تقوم بها المنظمة ، وكذلك تلبية الاحتياجات المتزايدة والمتسارعة للزبائن ، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها التنافسية. (Clark, 1999, 715)

وتنقسم البيئة على صنفين ، البيئة العامة والبيئة الخاصة ، فالعامة هي "العوامل التي لها تأثير غير مباشر على المنظمة والتي تتضمن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والحضارية . وتتضمن البيئة الخاصة مجموعة العوامل التي لها تأثير مباشر في المنظمة وفي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، وهذه العوامل هي التي تركز عليها المنظمات وتسعى للسيطرة عليها وتكييفها لصالحها . (Robbins, 1990, 206) وتتمثل بالمستهلكين والمنافسين والتشريعات الحكومية ، فضلاً عن الأفراد الذين تتعامل معهم المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها المتمثلة بالنجاح والبقاء. (Schermehorn, 1996, 16)

وفي هذا السياق فالتكيفية يقصد بها "القدرة التي تتمتع بها المنظمة على التغيير والانفتاح وتحمل المخاطر ، وهذا ما تتسم به المنظمات المتعلمة ، إذ أن خصائص المنظمات المتعلمة امتلاكها لثقافة تكيفية قوية تشجع على الانفتاح وإزالة الحواجز والتغيير المتواصل طبقاً للتغيرات الحاصلة في البيئة". (Daft & Neo, 2001, 588)

وحتى تتمكن المنظمة من البقاء والنجاح يفترض أن تشجع حالات التكيف مع البيئة الخارجية ، إذ أن الخطر يكمن فيما إذا بقيت المنظمة على حالها ثابتة ومستقرة غير مستجيبة للتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية المحيطة بها عند تغير الظروف. فالبيئة الخارجية لأية منظمة هي سبب وجودها ، وعلى هذا الأساس تحرص كل منظمة على الاستفادة مما توفره البيئة من فرص وتتجنب ما تفرضه من تهديدات.

ولقد تزايد الاهتمام مؤخراً بموضوع تأثير البيئة على منظمات الاعمال ، حتى أن فاعلية المنظمة وقدرتها على تحسين أدائها باتت تقاس بدرجة نجاحها في التكيف مع المتغيرات البيئية ، وتعتمد المنظمة على البيئة الخارجية في الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة (مادية ومالية وبشرية وتقنيه) ، كما تحتاج للأسواق لطرح مخرجاتها ، ولزبائن يشترون منتجاتها. (Mathis & Jackson, 1994, 65-67)

ويعني التكيف الخارجي الكيفية التي تجد فيها المنظمة موقعاً سوقياً متميزاً وكيف تتعامل مع بيئتها الخارجية دائمة التغير كي تضمن بقاءها واستمرارها .

وفي الوقت الذي ركزت فيه بحوث الاقتصاديات التقليدية على البيئة بوصفها متغيراً خارجياً في تأثيره على أداء المنظمة ، فان منظور الادارة البيئية في التسويق قد برهن على إمكانية التحرك إلى ما هو ابعد من ملامته الاستراتيجية مع البيئة ، بل إلى محاولة تحويل استراتيجية المنظمة التسويقية وأنشطتها بما يتناسب والظروف والمتغيرات المحيطة ، وبالطريقة التي تعطي افضل استجابة من البيئة ، على الرغم من كون البيئة متعددة الأبعاد ، على مستويين. (Clark, 2000, 6-7)

- إن هناك مؤثرات متباينة تعمل خارج نطاق سيطرة المنظمة ، وتتمثل بالمؤثرات البيئية ، كالمؤثرات الثقافية والحكومية والاقتصادية والثقافية والديموغرافية.
- إن أياً من المؤثرات المشار إليها تمتاز بالأبعاد المتعددة ، وان هناك متغيرات ضمن كل من المؤثرات السابقة : مستوى التهديد (Threat Level) والسخاء (Munificence) (مدى ما توفره البيئة من شروط مشجعة للنمو والاستقرار) ، والتعقيد (Complexity) ، فضلاً عن الديناميكية (Dynamism). (Clark,2000, 6-7)

وإن التحكم بالبيئة والتفاعل معها أمر في غاية الأهمية ، ذلك لان منظمة الاعمال لا تستطيع عزل نفسها عن المؤثرات البيئية (اقتصادية ، واجتماعية ، وثقافية، وتقانية ، وغيرها) ، وقد تختلف البيئة من حيث درجة ثباتها واستقرارها ودرجة غموضها وتعقيدها ، كما تختلف من حيث توفر الموارد والمعلومات وغيرها ، ويعتمد نجاح المنظمة على القدرة على التحكم بالبيئة وإدارتها من اجل مواكبة التغيرات والتكيف معها ، أو محاولة تقليل آثارها السلبية. (Scott, 1998, 196-210)

وفيما يتعلق بالمؤثرات الخارجية فان الاستجابة الملائمة ستتحقق إذا ما انسجمت اتجاهات الزبائن مع عروض البرامج التسويقية للمنظمة ، إذ أن تلاؤمية البيئة أصبحت المرجعية في المنظور التكيفي ، وياتباع منظور الادارة البيئية فإن الأمر يقع على عاتق المدير وهي وظيفة تتمثل في إيجاد خطط جيدة تؤدي إلى ردود أفعال بيئية مناسبة ، وإنه كلما ازدادت الاستجابات البيئية الفعلية المناسبة في أي من هذه المجالات كلما ارتفع مستوى تقييم المديرين لأداء البرنامج التسويقي. (Clark, 2000, 6-7)

فالمنظمة التي تتمكن من التكيف في مواجهة الكم الهائل من المتغيرات والمؤثرات الخارجية المحيطة بها ، مع تلبية حاجات السوق ستمكن من تحقيق أهدافها والتميز على المنافسين ، أما المنظمة التي لا تتمكن من مواجهة التغيرات البيئية فإنها ستفشل لا محالة .

سادساً:- العلامة التجارية

تعد العلامة التجارية أصلاً من الأصول التي تمتلكها الشركة ولها كلف تضيفها المنظمة على هوامش المصاريف التي تستخدم في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وان الزبائن يتجاوبون مع المنظمات التي لها علامة تجارية أكثر من المنظمات التي لا تستخدم العلامة التجارية ويمكن استخدام العلامة التجارية في إضافة منتجات جديدة بعلامات جديدة وتعد وسيلة جذب كبيرة للزبائن وتزيد من ولائهم للمنظمة إذا ما أثبتت المنظمة جدارتها وقدرتها في أشباع حاجات ورغبات الزبون. (الحديدي ،2011)

عرفت العلامة التجارية بأنها هوية المنتج أو المنظمة في السوق، إذ من خلالها نستطيع تمييز منتجات شركة عن سواها وان أسهم العلامة التجارية تعد احد القواعد الأساسية للحصة السوقية لتلك العلامة، ومن خلال الاطلاع على تجارب الشركات العالمية يتبين لنا إنها ذات تأثير مباشر في تحقيق الأرباح كشركة (Toyota, IBM,GM ,INTIL) (Kotler,2000,409)

يشير (البكري،2002،192) الى العلامة التجارية بوصفها الصفة القانونية التي يتمتع بها صاحبها في استخداماتها، وهي تمنع الآخرين من استخدامها سواء كان ذلك لكل العلامة أو لجزء منها وهذا يستدعي تسجيلها لدى الجهات المعنية والمختصة لكي يتمتع صاحبها بالحق الذي يمتاز به عن غيره ويضمن حماية منتجه من خلال العلامة التي يحملها . يفترض أن تكون العلامة التجارية بالحجم الكافي لاحتواء كافة التعليمات والبيانات المتعلقة بالمنتج واستخداماته، ويلاحظ أحيانا أن الموقع غير الطبيعي للعلامة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وتميز واضح عن المنافسين، لذلك فمن المفيد أن يجرى تحليل واسع ومعمق للعبوات وأسلوب التعبئة في المنتجات والمنظمات المنافسة وذلك لمعرفة المكان الأفضل والأنسب للعلامة ومكان لصقها على نحو يميزها عن المنتجات الأخرى .

ويشير (Kotler , 2000 : 421) إلى أن عملية إيجاد العلامة التجارية هي القضية الأهم في إستراتيجية المنتج فعلمية إيجاد العلامة تحتاج لكثير من الوقت التي قد تسبب نجاح المنتج او

فشله ، وأن أسماء أفضل العلامات هي الأسماء التي تقترح أو توضح شيئاً ما أو بعض البيانات عن المنافع التي يوفرها المنتج أو مواصفاته، ويفترض أن تكون سهلة اللفظ وسهلة الملاحظة وتتميز بسهولة تذكرها لدى المستخدمين ويكون متميزاً ويفترض أن لا يحمل أي معاني سلبية أو شعارات غير مقبولة في بلد معين أو لغة معينة .

هناك اتجاهان لقياس درجة العلامة التجارية (مالي و سلوكي)، إذ يبحث المدخل السلوكي في ردود أفعال الزبائن تجاه العلامة التجارية أما من جهة المفاهيم أو من ناحية الشراء، وان من التعريفات لقاعدة السلوك حول العلامة التجارية هو الأثر المميز لمعرفة العلامة التجارية على استجابة الزبون لتسويق تلك العلامة .

أما المدخل المالي لمنفعة العلامة التجارية فيحاول أن يتكهن بالقيمة المالية للعلامة التجارية بالنسبة للشركات والمستثمرين وقد طور (Simon,1983)مدخلا عرف منفعة العلامة التجارية بأنه زيادة في التدفقات النقدية التي تتحقق من بيع المنتجات ذات العلامة التجارية أكثر بكثير من التدفقات النقدية لبيع منتجات بدون علامة تجارية، وتعد العلامة التجارية مقياساً قوياً للأداء ولكن في الوقت نفسه يصعب استخدامها بوصفها مقياساً قوياً على المدى القصير بالنسبة للمديرين ويمكن أن تأخذ سنوات عديدة ومصاريف تسويق ضخمة جداً لإيجاد علامة تجارية (هاشم، 2007، 205).

وقد تناول (الديوه جي، 2000، 156) العلامة التجارية بتسمية أخرى إلا وهي علامة السلعة التي تعد ذلك الجزء من السلعة الذي يظهر نموذجاً أو تصميمياً أو حروفاً أو ألواناً مميزة ويمكن ملاحظة علامة السلعة بالنظر ولكن لا يمكن تمييزها أو التعبير عنها لفظاً.

وقد أشار (Fill, 1998, 216-217) إلى انه أجريت محاولات وطرائق كثيرة لقياس وتقييم مساهمة العلامة ، إلا أن هذه المحاولات والطرائق قد تباينت ، إذ ليس هناك من اتفاق على طريقة واحدة للقياس على الرغم من الفرضيات والأفكار التي لهذا الغرض.

ولغرض العمل بهذه الطرائق ، لا بد من الاهتمام بالعناصر المتعلقة بالأبعاد الأساسية التي تقاس على أساسها مساهمة العلامة ، وهي :

- الأفكار المرتبطة بالعلامة : وهي المقياس الذي من خلاله يمكن معرفة الفئات التي يحملها المستثمرون تجاه العلامة .

- **آفاق العلامة:** وهي المقياس الذي يؤثر الى قدرة العلامة على النمو والتوسع في حقول جديدة في الصناعة .
- **هيمنة العلامة:** وهي احدى المقاييس المستخدمة لقوة العلامة ، أي لقوة أدائها في السوق .

فالعلامة التجارية قد تكون رسماً أو حرفاً أو رقماً أو حتى شكلاً كما هو لعلامة سيارات بيجو الفرنسية وقد يكون المزج بينهما وهي تعد بمثابة هوية المنظمة التعريفية في السوق التي يمكن من خلالها تمييز أنواع وأصناف المنتجات (السلع والخدمات) وكذلك تؤدي إلى الحصول على حصة سوقية والتميز على المنافسين في الصناعة نفسها وهنا يجب علينا أن نميز بين الاسم التجاري والعلامة التجارية، إذ إن الاسم التجاري هو الشيء الذي يميز منظمة عن منظمة أخرى الذي يعد الحاضنة الرئيسة للعلامة التجارية فقد يكون هناك اسم تجاري واحد ولكن قد تتعدد العلامات التجارية للاسم نفسه كما هو الحال لشركة فولكس واكن، إذ إن الاسم التجاري هو (Volkswagens) الذي تتفرع منه علامات تجارية أخرى مثل (GOLF, Passat) , Jeta , Santana , وهذا ينطبق على صناعة الأدوية، إذ إن اغلب منتجات شركة أدوية نينوى تحتوي على حروف (نينيا) مثل امبول (نينيا كريستينا) المضاد للسرطان وأقراص (تاموكسينان)، في حين تستخدم شركة أدوية سامراء حروف (ساما) ومثال ذلك (سامادروكس يوريا، ساماسايكلين، سامافيت، ساملين،...الخ) وغيرها من العلامات التجارية البارزة التي لها تأثير مباشر في إيرادات المنظمات التي تعد احدى مقاييس الأداء الذي يمكن من خلاله قياس الأداء عموماً والأداء التسويقي للمنظمة خصوصاً.

الفصل الثالث / الجانب العملي

وصف العلاقات الواردة في مخطط الدراسة

يبين هذا الفصل طبيعة الابعاد الرئيسة للدراسة ومتغيراتها والمتمثلة ببعدها المتغيرات الخمسة (5s) وبعد الأداء التسويقي بمتغيراته التي اعتمدت في بناء مخطط الدراسة وفرضياته، لذا يتضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: وصف العلاقات الواردة في مخطط الدراسة واختبارها وتشخيصها.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول

وصف العلاقات الواردة في مخطط الدراسة واختبارها وتشخيصها

يتناول هذا المبحث وصف ابعاد الدراسة وتشخيصها والمتمثلة بفلسفة الخطوات الخمسة (5S) بوصفه متغيراً مستقلاً ومتغير الأداء التسويقي بوصفه متغيراً معتمداً , وتحقيقاً لذلك فقد تم استخدام التحليل الاحصائي الوصفي وعلى النحو الاتي :

أولاً: وصف ابعاد الخطوات الخمسة (5S) وتشخيصها عن طريق إجابات عينة الدراسة في معمل البان الموصل.

يعرض الجدول (10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات الخاصة والمتمثلة (بالتصفيه، والترتيب , والتنظيف , والتقييس , والانضباط) .

1- **التصفيه** : تشير معطيات الجدول (10) الى ما معدله (69.93) من إجابات الافراد المبحوثين كانت متفقة (اتفق بشدة واتفق) وبنفس الاتجاه كانت اجابات الافراد بعدم الاتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) ما معدله (10.49) ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.638) وانحراف معياري (0.878) ويلاحظ ان العامل الذي اسهم في اغناء هذا البعد هو المتغير (x_2) والذي ينص على (تفرز المواد والآلات وفق معدل تكرار استخدامها) وجاء بوسط حسابي وانحراف معياري (3.766) و(0.721) على التوالي .

2- **الترتيب**: كذلك تشير معطيات الجدول الى ما معدله (62.20) من إجابات الافراد المبحوثين كانت متفقة (اتفق بشدة واتفق) وبنفس الاتجاه كانت اجابات الافراد بعدم الاتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) ما معدله (16.56) ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.600) وانحراف معياري (0.982) ويلاحظ ان العامل الذي اسهم في اغناء هذا البعد هو المتغير (x_4) والذي ينص على (يستخدم العاملين اساليب حديثة في ترتيب المواد والادوات) وجاء بوسط حسابي وانحراف معياري (3.866) و (0.832) على التوالي .

3- **التنظيف**: كذلك تشير معطيات الجدول الى ما معدله (76.03) من إجابات الافراد المبحوثين كانت متفقة (اتفق بشدة واتفق) فيما كانت اجابات الافراد بعدم الاتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) ما معدله (9.36) ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.844) وانحراف معياري (0.908) ويلاحظ ان العامل الذي اسهم في اغناء هذا البعد هو المتغير (x_8) والذي ينص على (يسعى العاملون لتكون أرضية العمل نظيفة) وجاء بوسط حسابي وانحراف معياري (3.966) و (0,735) على التوالي .

الجدول (10)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات

الخطوات الخمسة 5S

المتغيرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										المتغيرات
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
التصفية	.640	3.883	0	0	0	0	25	15	58.3	35	16.6	10	X1
	.721	3.766	1.6	1	3.3	2	20	12	66.6	40	8.3	5	X2
	1.273	3.266	16.6	10	10	6	13.3	8	50	30	10	6	X3
	0.878	3.638	6.06		4.43		19.43		58.30		11.63		المجموع
الترتيب	.832	3.866	1.6	1	5	3	16.6	10	58.3	35	18.3	11	X4
	.845	3.883	0	0	5	3	26.6	16	30	18	25	15	X5
	1.267	3.050	16.6	10	21.6	13	6.6	4	50	30	5	3	X6
	0.982	3.600	6.06		10.53		16.60		46.10		16.10		المجموع
التنظيف	1.086	3.850	6.6	4	5	3	11.6	7	50	30	26.6	16	X7
	.735	3.966	0	0	6.6	4	8.3	5	66.6	40	18.3	11	X8
	.903	3.716	1.6	1	8.3	5	23.3	14	50	30	16.6	10	X9
	0.908	3.844	2.73		6.63		14.40		55.53		20.50		المجموع
التقييس	1.155	3.5667	10	6	6.6	4	16.6	10	50	30	16.6	10	X10
	.886	3.833	3.3	2	3.3	2	18.3	11	56.6	34	18.3	11	X11
	1.140	3.433	1.6	1	26.6	16	13.3	8	41.6	25	16.6	10	X12
	1.060	3.611	4.96		12.16		16.06		49.40		16.50		المجموع
الانضباط	1.112	3.683	8.3	5	5	3	16.6	10	50	30	20	12	X13
	.770	3.483	1.6	1	8.3	5	33.3	20	53.3	32	3.3	2	X14
	.926	3.700	1.6	1	10	6	21.6	13	50	30	16.6	10	X15
	0.936	3.622	3.83		7.76		23.83		51.10		13.30		المجموع
	0.953	3.663	4.72		8.30		18.06		52.08		15.60		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

4- التقييس : ويشير الجدول أيضاً الى ان ما نسبته (65,90) من الإجابات كانت متفقة ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي (3,611) وانحراف معياري (1,060) وكانت اجابات عدم الاتفاق نسبتها (12,12) ويلاحظ ان المتغير الذي أسهم في اغناء هذا البعد هو (x11) الذي ينص على (يستخدم العاملون الأساليب الحديثة في تحقيق المقاييس) وجاء بوسط حسابي وانحراف معياري (3,833) و(0,886) على التوالي.

5- الانضباط الذاتي : تشير معطيات الجدول أيضاً الى ان نسبة الإجابات المتفقة كانت (64,40) ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي (3,663) وانحراف معياري (0,953) فيما كانت الإجابات بعدم الاتفاق ما نسبته (13,02) وأسهم المتغير (x14) في اغناء هذا البعد الذي نص على (يلتزم العاملون بمعدات سلامة العمل) وجاء بوسط حسابي (3,483) وانحراف معياري (0,770)

اتساقاً مع ما ورد انفاً يمكن توضيح بعض المؤشرات في ضوء وصف بعد الخطوات الخمسة (5S) وتشخيصها :

كان معدل الاتفاق الكلي لهذا البعد ومن وجهة نظر الشركة المبحوثة ما نسبته (67,68) أي بمعنى ان ثلثي الافراد المبحوثين في الشركة الذين أستطلعوا يؤكدون على وجود ميل لتبني الخطوات الخمسة ,لذا يؤكد التحليل الاولي لاجابات الافراد المبحوثين في الشركة ان هناك ميلاً لتبني الخطوات الخمسة وقد جاء هذا كله بوسط حسابي وانحراف معياري (3,663) و(0,953) على التوالي .

ثانياً : وصف مقاييس الأداء التسويقي وتشخيصها عن طريق إجابات عينة الدراسة في معمل ألبان الموصل.

يعرض الجدول (11) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الأداء التسويقي و المتمثلة بإجابات الافراد المبحوثين على المؤشرات الخاصة والمتمثلة (الحصة السوقية , الابتكار التسويقي , رضا الزبون , العلامة التجارية) .

1- الحصة السوقية: تشير معطيات الجدول (11) الى ما معدله (68.60) من إجابات الافراد المبحوثين كانت متفقة (اتفق بشدة واتفق) وبنفس الاتجاه كانت اجابات الافراد بعدم الاتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) ما معدله (14.94) ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.613) وانحراف معياري (1.037) ويلاحظ ان العامل الذي اسهم في اغناء هذا البعد هو المتغير (x20) والذي ينص على (تسعى شركتنا لتقديم افضل منتجاتها بالوقت المناسب) وجاء بوسط حسابي وانحراف معياري (3.433) و(0.889) على التوالي .

2- الابتكار التسويقي تشير معطيات الجدول الى ما معدله (62.13) من إجابات الافراد المبحوثين كانت متفقة (اتفق بشدة واتفق) وبنفس الاتجاه كانت اجابات الافراد بعدم الاتفاق (لا

اتفق ولا اتفق بشدة) ما معدله (17.92) ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.540) وانحراف معياري (1.078) ويلاحظ ان العامل الذي اسهم في اغناء هذا البعد هو المتغير (x24) والذي ينص على (تلبى شركتنا حاجات زبائنها على نحو ابداعي) وجاء بوسط حسابي وانحراف معياري (3.733) و(1.102) على التوالي .

3- رضا الزبون : تشير معطيات الجدول الى ما معدله (64.52) من إجابات الافراد المبحوثين كانت متفقة (اتفق بشدة واتفق) وبنفس الاتجاه كانت اجابات الافراد بعدم الاتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) ما معدله (15.26) ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.650) وانحراف معياري (1.005) ويلاحظ ان العامل الذي اسهم في اغناء هذا البعد هو المتغير (x28) والذي ينص على (يرتبط رضا زبائنا بجودة المنتجات التي نوفرها لهم) وجاء بوسط حسابي وانحراف معياري (3.600) و(1.044) على التوالي .

4- العلامة التجارية: تشير معطيات الجدول الى ما معدله (63.28) من إجابات الافراد المبحوثين كانت متفقة (اتفق بشدة واتفق) وبنفس الاتجاه كانت اجابات الافراد بعدم الاتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) ما معدله (15.90) ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.586) وانحراف معياري (1.005) ويلاحظ ان العامل الذي اسهم في اغناء هذا البعد هو المتغير (x35) والذي ينص على (تشهد العلامة التجارية لشركتنا اقبالاً عليها في السوق) وجاء بوسط حسابي وانحراف معياري (3.250) و(0.894) على التوالي ..

واتساقا مع ما ورد انفا يمكن توضيح بعض المؤشرات في ضوء وصف بعد الأداء التسويقي وتشخيصها:

كان معدل الاتفاق الكلي لهذا البعد ومن وجهة نظر الشركة المبحوثة ما نسبته (64,62) أي بمعنى ان ثلثي الافراد المبحوثين في الشركة الذين تم استطلاعهم يؤكدون على وجود ميل لتبني الخطوات الخمسة ,لذا يؤكد التحليل الاولي لإجابات الافراد المبحوثين في الشركة ان هناك ميلاً لتبني الخطوات الخمسة وقد جاء هذا كله بوسط حسابي وانحراف معياري (3,597) و(1,031) على التوالي.

الجدول (11)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الأداء

التسويقي

المتغيرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										المتغيرات
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الحصة السوقية	.756	3.933	0	0	3.3	2	21.6	13	55	33	21.6	13	X16
	1.254	3.550	15	9	1.6	1	15	9	50	30	18.3	11	X17
	1.240	3.566	11.6	7	10	6	6.6	4	53.3	32	18.3	11	X18
	1.046	3.583	5	3	11.6	7	16.6	10	50	30	16.6	10	X19
	.889	3.433	3.3	2	13.3	8	23.3	14	56.6	34	3.3	2	X20
	1.037	3.613	6.98		7.96		16.62		52.98		15.62		المجموع
الابتكار التسويقي	1.371	3.466	18.3	11	5	3	5	3	50	30	21.6	13	X21
	1.096	3.500	5	3	15	9	21.6	13	41.6	25	16.6	10	X22
	.967	3.750	1.6	1	11.6	7	16.6	10	50	30	20	12	X23
	1.102	3.733	6.6	4	8.3	5	11.6	7	51.3	31	16.6	10	X24
	.856	3.250	1.6	1	16.6	10	41.6	25	35	21	5	3	X25
	1.078	3.54	6.62		11.30		19.28		46.17		15.96		المجموع
رضا الزبون	1.184	3.766	8.3	5	8.3	5	10	6	48.3	29	16.6	10	X26
	1.029	3.583	1.6	1	16.6	10	20	12	41.6	25	20	12	X27
	1.044	3.600	5	3	11.6	7	5	3	61.6	37	16.6	10	X28
	.729	3.900	0	0	3.3	2	26.6	16	51.3	31	18.3	11	X29
	1.028	3.400	1.6	1	20	12	30	18	33.3	20	15	9	X30
	1.003	3.650	3.30		11.96		18.32		47.22		17.30		المجموع
العلامة التجارية	1.320	3.466	16.6	10	6.6	4	6.6	4	53.3	32	16.6	10	X31
	.810	3.566	1.6	1	6.6	4	36.6	22	50	30	5	3	X32
	1.051	3.750	1.6	1	15	9	15	9	43.3	26	25	15	X33
	.951	3.900	3.3	2	6.6	4	11.6	7	55	33	23.3	14	X34
	.894	3.250	1.6	1	20	12	33.3	20	38.3	23	6.6	4	X35
	1.005	3.586	4.94		10.96		20.62		47.98		15.30		المجموع
	1.031	3.597	5.46		10.54		18.71		48.58		16.04		المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

يقضي اختبار فرضيات الدراسة وحسب صياغة مكوناتها استخدام التحليل الاحصائي لسببين هما:

الأول - توافقاً مع صياغة تلك الفرضيات وحتمية اختبار أنموذج الدراسة.

الثاني - الوصول الى الحقيقة التي ترتبط بأبعاد الدراسة وبطرائق عديدة تمكن من تحقيق الدقة.

وعلى وفق الآتي:

أولاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على (هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الخطوات الخمسة (5S) والأداء التسويقي).

بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقة الارتباط على المستوى الإجمالي بين الخطوات الخمسة (5S) والأداء التسويقي على مستوى المنظمة المبحوثة يشير الجدول (12) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الخطوات الخمسة والأداء التسويقي اذ بلغ معامل الارتباط (0.60) عند مستوى (0.01) وتشير هذه النتيجة الى ان الخطوات الخمسة يمكن اعتمادها في تحسين الأداء التسويقي ،أي بمعنى انه كلما زاد اهتمام المنظمة بهذه الخطوات عزز ذلك من تحسين الأداء التسويقي وبناء على ذلك تقبل الفرضية الأولى .

الجدول (12)

نتائج علاقة الارتباط بين بعدي الدراسة

الخطوات الخمسة (5S)	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.60 **	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS P ≤ 0.01 N=60

الجدول (13)

علاقات الارتباط بين بعد ومتغيرات الخطوات الخمسة وبعد ومتغيرات الأداء التسويقي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الحصة السوقية	الابتكار التسويقي	رضا الزبون	العلامة التجارية	الأداء التسويقي
الخطوة (1) التصفية	-0.208	0.035	-0.193	0.100	-0.099	
الخطوة (2) الترتيب	-0.017	-0.019	-0.088	0.031	-0.018	
الخطوة (3) التنظيف	0.242	0.344**	0.326*	0.404**	0.508**	
الخطوة (4) التقييس	0.302*	0.248	0.197	0.302*	0.407**	
الخطوة (5) الانضباط	0.376**	-0.047	0.153	0.052	0.201	
الخطوات الخمسة المؤشر الإجمالي	0.268*	0.039	0.164	0.342**	0.600**	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS معنوي عند مستوى $(0.01)^{**}$ معنوي عند مستوى $(0.05)^{*}$

بخصوص قوة علاقة الارتباط تبدو وفق معطيات الجدول (13) موجبة ومعنوية بالإجمال حيث بدت العلاقة بين متغير الخطوات الخمسة بدلالة ابعاده ومقياس الحصة السوقية ما مقداره (0.268^*) عند مستوى معنوية (0.05) وتؤكد هذه النتيجة ان الخطوات الخمسة وبدلالة ابعاده يمكن اعتمادها في تحسين الأداء التسويقي وفقا للحصة السوقية .

اما فيما يخص قوة العلاقة بين الخطوات الخمسة وبدلالة ابعاده وبعد الابتكار التسويقي فهي موجبة ومعنوية اذ بلغت (0.039) وعند مستوى معنوية (0.05) وهذه النتيجة تدل على ان الخطوات الخمسة تؤدي الى الابتكار التسويقي .

وبناء على ماتم توضيحه انفا فان معطيات الجدول تشير أيضا الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الخطوات الخمسة ورضا الزبون اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.164) وعند مستوى معنوية (0.05) .

ومن معطيات الجدول تشير الى ان هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الخطوات الخمسة والعلامة التجارية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.342) وعند مستوى معنوية (0.01) .

فيما بلغت قيمة معامل الارتباط اجمالاً (0.600^{**}) وهي موجبة ومعنوية إذ تشير إلى قوة علاقة الارتباط بين الخطوات الخمسة والأداء التسويقي وعند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يعزز لنا الخطوات الخمسة تعزز من الأداء التسويقي وهذا أيضاً يدعونا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الخطوات الخمسة والأداء التسويقي).

الفرضية الرئيسية الثانية وتنص على (هناك علاقة تأثير معنوية للخطوات الخمسة في الأداء التسويقي).

تشير معطيات الجدول (14) إلى أن التأثير معنوي بين الخطوات الخمسة والأداء التسويقي، إذ كانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.361) التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في المنظمة المبحوثة تجاه تحسين الأداء التسويقي بسبب تأثير الخطوات الخمسة لا تقل عن (36.1%) والنسبة المتبقية (63.9%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في مخطط الدراسة، كما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.558) عند مستوى معنوية (0.01).

ويستدل من قيمة (β) واختبار (t) لها أن تأثير الخطوات الخمسة في تحسين الأداء التسويقي كان مقداره (0.392) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (3.249) التي تعكس طبيعة إجابات الأفراد المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير الخطوات الخمسة في تحسين الأداء التسويقي في المنظمة المبحوثة.

بموجب ذلك قبلت الفرضية الثانية

الجدول (14)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير الخطوات الخمسة في تحسين الأداء التسويقي

الخطوات الخمسة (5S)						المتغير المستقل
Beta	T value	Sig	R^2	F		نوع التأثير
				المحسوبة	Sig	
0.392	3.249	0.002	0.361	10.558	0.00	معنوي
التغير المعتمد						
الأداء التسويقي						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

كذلك لابد من توضيح نتائج تحليل الانحدار لتأثير كل خطوة من الخطوات الخمسة في الأداء التسويقي وعلى النحو الآتي :

تشير نتائج الجدول (15) الى أن التأثير غير معنوي فيما يخص الخطوات (1 و 2 و 5) التي تشير الى ان نسبة الاختلاف المفسر في المنظمة المبحوثة الى نسبة أسهام المتغيرات غير الداخلة في مخطط الدراسة.

اما تأثير الخطوة الثالثة فكان تأثيرها معنوياً في الأداء التسويقي اذ كانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.372) التي تشير الى ان نسبة الاختلاف المفسر في المنظمة المبحوثة تجاه تحسين الأداء التسويقي بسبب تأثير الخطوة (3) من الخطوات الخمسة لاتقل عن (37.2%) كما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (6.089) عند مستوى معنوية (0.01) .

ويستدل من قيمة (β) واختبار (t) لها ان تأثير الخطوة (3) الخمسة في تحسين الأداء التسويقي كان مقداره (0.415) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (3.499) التي تعكس طبيعة إجابات الافراد المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير الخطوة (3) في تحسين الأداء التسويقي في المنظمة المبحوثة.

الجدول (15)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير كل خطوة من الخطوات الخمسة في الأداء التسويقي

الأداء التسويقي						نوع التأثير	المتغير المستقل
Beta	T value	Sig	R ²	المحسوبة	الجدولية		
-0.152	-1.281	0.206	0.372		3.150	غير معنوي	الخطوة الأولى
-0.046	-0.393	0.696	0.372		3.150	غير معنوي	الخطوة الثانية
0.415	3.499	0.001	0.372	6.089	3.150	معنوي	الخطوة الثالثة
0.283	2.402	0.020	0.372	6.089	3.150	معنوي	الخطوة الرابعة
-0.093	0.823	0.823	0.372		3.150	غير معنوي	الخطوة الخامسة

اما ما يخص الخطوة الرابعة فقد كان تأثيرها معنوياً في الأداء التسويقي بمجمله اذ كانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.372) التي تشير الى ان نسبة الاختلاف المفسر في المنظمة المبحوثة تجاه تحسين الأداء التسويقي بسبب تأثير الخطوة (4) من الخطوات الخمسة لاتقل عن (37.2%) كما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (6.089) عند مستوى معنوية (0.001).

ويستدل من قيمة (β) واختبار (t) لها ان تأثير الخطوة (3) الخمسة في تحسين الأداء التسويقي كان مقداره (0.283) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (2.402) التي تعكس طبيعة إجابات الافراد المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير الخطوة (4) في تحسين الأداء التسويقي في المنظمة المبحوثة وبذلك قُبلت الفرضية الثانية والتي تنص على **هناك علاقة تأثير معنوية للخطوات الخمسة والأداء التسويقي** .

الفصل الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: استنتاجات الجانب النظري

1. هناك اتفاق عام بين اغلب الكتاب وبحسب المصادر التي اطلع عليها الباحث بأن تنفيذ الخطوات الخمسة تعد فلسفة يمكن اعتمادها في بيئة العمل .
2. هناك اهتمام متزايد من قبل المنظمات بالخطوات الخمسة وفق منهجية تهدف إلى تحسين الجودة والانتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة فضلاً عن كون الخطوات الخمس تعد المهه الحقيقي لفلسفة التحسين المستمر
3. كان هناك اتفاق من قبل الباحثين بأن من مميزات هذه الفلسفة هي سهولة التطبيق ، وان مسؤولية نجاح تطبيق الخطوات الخمسة (5S) يتطلب من الادارة توعية العاملين على العمل على تطبيق الخطوات بشكل صحيح ومنظم.
4. من خلال التأطير النظري لوحظ بان هناك فوائد للأفراد والعاملين وللمواد والعمل اثناء التشغيل كذلك للمنظمة .
5. يلعب الأداء التسويقي دوراً مهماً لتحقيق النجاح إذا نفذ على نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء التسويقي كون مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية.
6. يمثل الأداء التسويقي درجة نجاح المنظمة ومدى بلوغها لأهدافها التسويقية من خلال استغلالها الكفاء والأمتل لمواردها وهذا ما تتفق عليه الخطوات الخمسة.

ثانياً: استنتاجات الجانب الميداني

- 1- أوضحت الدراسة ان تطبيق الخطوات الخمسة (5S) في بيئة العمل بشكل جيد كون المنظمة قيد البحث تمتاز منتجاتها بحساسية عالية للظروف البيئية مع وجود ندرة في المنشورات والاعلانات التي تحفز العاملين على تطبيق لبعض فقرات الخطوات الخمسة.
- 2- كشفت نتائج التحليل حول كل متغير من متغيرات الدراسة بأن المعدل العام كان مقبولاً وبالالاتجاه الايجابي بالرغم من محدودية تطبيق لبعض فقرات الخطوات الخمسة لدى العاملين .
- 3- تبين كذلك من خلال التحليل بان الاداء التسويقي يتحقق مع وجود علاقة ارتباط معنوية مع الخطوات الخمسة اجمالاً .

- 4- هناك تفاوت من حيث تأثير كل خطوة من الخطوات الخمسة في الأداء التسويقي الذي تعكسه طبيعة إجابات الافراد المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير هذه الخطوات في تحسين الأداء التسويقي في المنظمة المبحوثة.
- 5- تبين وجود تفاوتات من حيث الاهمية والتأثير للخطوات الخمسة (5S) في الاداء التسويقي وكانت الاهمية على التوالي هي (التنظيف، التصفية، توحيد المقاييس، الانضباط، الترتيب).
- 6- وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الخطوات الخمسة (5S) والاداء التسويقي
- 7- ندرة الدورات التدريبية والتعليمية والتطويرية لمهارات العاملين في مجال الخطوات الخمسة (5S) ومجال الاداء التسويقي
- 8- لوحظ ان هناك نسبة كبيرة من المجيبين على استمارة الاستبانة لديهم خبرة في ميدان العمل التي تمكنهم من فهم استمارة الاستبانة والتعامل معها بشكل إيجابي

ثالثا : المقترحات

- وفقا لما تم طرحه من استنتاجات في الدراسة الحاضرة وحرصا من الباحث على تقديم اليات مقترحة واستكمالاً لجهوده لتكون لبنة ممهدة في طريق الزملاء الباحثين يقترح الباحث ما يأتي :
- 1- تحفيز العاملين على تطبيق فلسفة الخطوات الخمسة (5S) لما لها من دور مهم في تحقيق التطبيق الناجح للاداء التسويقي بتذكير العاملين من خلال الاعلانات الجدارية والنشرات والارشاد حول الخطوات الخمسة(5S) والدور المهم الذي تلعبه في تحسين الاداء التسويقي.
- 2- يأمل الباحث من إدارة المنظمة المبحوثة ان تسعى لتعزيز التأثير المعنوي المتبادل بين الخطوات الخمسة والأداء التسويقي وفق برامج واليات الخطوات الخمسة والأداء التسويقي .
- 3- بناء جسور تعاون مع الباحثين المختصين للاستفادة من الخبرات في تلك المجالات بما يسهم في زيادة قدرة العاملين على فهم وتفسير تأثير هذه الخطوات في الأداء التسويقي .
- 4- العمل على تقليل التفاوت من حيث الأهمية والتأثير بين الخطوات الخمسة والأداء التسويقي من خلال تطبيق الخطوات بشكل يمكن تطبيقه بشكل متسلسل وتتابعي لما له من تأثير على الأداء التسويقي .
- 5- زج العاملين في العملية الانتاجية بدورات تدريبية وتعليمية وتطويرية لمهاراتهم في العمل في مجالين الخطوات الخمسة (5S) والاداء التسويقي

- 6- تنظيم اجتماعات دورية للوقوف على مشاكل ومعوقات تطبيق فلسفة الخطوات الخمسة (5S) في دعم تحسين الاداء التسويقي والعمل على تلافيتها في المستقبل.
- 7- زيادة الاهتمام بنظافة بيئة العمل قبل العملية الانتاجية وخلال العملية الانتاجية وبعد العملية الانتاجية
- 8- السعي الجاد من قبل ادارة المنظمة قيد البحث لتطبيق الخطوات الخمسة (5S) لانها تساهم بشكل كبير في تحسين الاداء التسويقي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: القران الكريم

ثانياً: الرسائل والاطاريح

- 1- ال محشول، أحمد حسين، 2013، مرتكزات التحسين المستمر ودورها في تعزيز اساليب الحد من التلوث الصناعي دراسة استطلاعية في المديرية العامة لكبريت المشراق ومعمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 2- ادريسي ، نسيمة 2015، ابتكار المنتج واهميته في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، الجزائر
- 3- بنية، محمد، 2019، اثر الاشهار الالكتروني في تعزيز الأداء التسويقي للموسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، رسالة ماجستير، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 8 ماي، الجزائر
- 4- الجابر، زينب شلال عكار جابر، 2007، قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة / المنطقة الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5- الجنابي ، سامي ذياب محل، 2005، تحديات العمل في البيئة الخارجية والأداء التسويقي للشركات الدولية عابرة الحدود العلاقة والاثر، دراسة استطلاعية لعينة مختارة من الشركات الدولية العاملة في العراق وسوريا، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل
- 6- الحديدي ، سعد رافع جزاع ، 2011، إسهام تقانة المعلومات في تعزيز الأداء التسويقي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى ، رسالة دبلوم العالي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل

- 7- الحمداني ،رعد فاضل عبد القادر،(2007)،انعكاسات الكفاءة التسويقية على النجاح التسويقي، دراسة في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الموصل.
- 8- الحيايي، زيدان مصطفى محمد، 2009، الالتزامات الأخلاقية وأثرها في المزيج التسويقي الابتكاري، دراسة لآراء عينة من مدرء بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 9- الدباغ ، سحر هاني إبراهيم ، 2018 ، دور عمليات تحول المعرفة في تعزيز الخطوات الخمس 5S دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى / المركز ، رسالة الدبلوم العالي في الإدارة الصناعية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
- 10- الزبيدي ، سماء علي عبد الحسين،2012، الاثر الاستراتيجي للتوزيع في ولاء الزبون- دراسة تحليله مقارنة لعينة من الصحف العراقية اليومية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 11- الزيواني، عواطف يونس اسماعيل امين، 2004، انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 12- السامرائي، حفصة عطا الله حسين ، (2002) ، المزيج التسويقي للخدمة الصحية وأثره في رضا الزبون ، دراسة مقارنة لعينة من المستشفيات الحكومية والخاصة في بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بغداد.
- 13- سعيد، سناء عبدالرحيم، 2005، تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 14- شقير،اماني،2015،تقييم الأداء التسويقي والتزام العاملين في المنظمات المصرفية من منظور متكامل ،أطروحة دكتوراة منشورة،جامعة الاسكندرية
- 15- الشمري، محمد عمير،2010، العناصر الأساسية للمزيج التسويقي الأخضر وانعكاساتها على الأداء التسويقي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرء عدد من المنظمات ، رسالة دبلوم عالي في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

16- طالب، علاء فرحان ، (2004) ، علاقة الفلسفات التسويقية بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق وتأثيرها في فاعلية المنظمة، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية العراقية والأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .

17- الطائي ، بهاء حبيب محمود احمد ،2010، إمكانية تبني معرفة الزبون لتعزيز الأداء التسويقي- دراسة تحليلية لآراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل

18- العامري، عامر عبد اللطيف كاظم محمد ،2002، العلاقة بين الإيحاء الواسع والأنشطة الترويجية وأثرها على الأداء التسويقي للمنظمة دراسة في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ حلة، رسالة ماجستير في علوم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية،

19- عبدالرحمن، جلال سعد الملوك، 2003، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

20- العفيشات، تيسير محمد شحادة،(2001)، الجودة ورضا الزبون وأثرهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

21- علي، بن حليلة،2019، اثر ادارة المعرفة في تطوير الاداء التسويقي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، رسالة ماجستير اكايمي في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال ، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة

22- الفهادي، شيماء ناظم حمدون، (2006)، توجهات الإدارة العليا على وفق العلاقة بين التسويق الأبتكاري والأداء التسويقي، بالتطبيق على منظمات مختارة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

23- قره داغي، كاوه محمد فرج صابر، 2004، تكامل الاتصالات التسويقية وعلاقتها بالأداء التسويقي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة والأولى في المنطقة الشمالية من العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

24- القطب، محي الدين يحيى توفيق، 2002، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

25- مالك، منهل عارف، 2007، جودة السلعة وأثرها في الحصة السوقية، دراسة استطلاعية في معمل السجاد الميكانيكي، رسالة دبلوم غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد

26- محجوب ، فائزة عمر محمد ، (1999) ، "المخاطرة الإستراتيجية وأثرها في الأداء المالي ، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف السودانية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد.

27- الطائي، بسام منيب علي والسبعواوي، اسراء وعدالله قاسم، 2012، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في المديرية العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

28- كيلاني ، صونية ، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي ، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر 2016، ص 66

ثالثاً: الدوريات

1. البكري، ثامر ياسر ، (2002) ، "التسويق عبر الانترنت ، التوجه المعاصر للتعامل مع الاسواق" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، مجلد (9) ، عدد (29) .
2. جلاب، إحسان دهش، 2005، استراتيجيات قيادة الفريق وعلاقتها بمقومات بيئة الابتكار، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، جامعة القادسية.
3. الجياشي، علي عبدالرضا، 2003، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي فالأداء: دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 2، عمان، الأردن.
4. رؤوف، رعد عدنان،(2010)، دور وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية /نينوى، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 32، العدد 98.
5. زلوم ، نضال عمر 2010، اثر مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على أداء الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الاقتصاد والاجتماع، العدد السادس
6. الساعدي، رعد برزان محمد جواد، 2020، تاثير منهجية S5 في تحقيق رضا الزبون دراسة استطلاعية لاراء عينة من الاطباء والكادر الطبي في مستشفى الامام الحسين التعليمي في ذي قار، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 35،
7. سلمان، علاء جاسم، 2014، استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير اداء المنظمة بالتطبيق على بنك سبا الاسلامي- فرع الحديدة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (41).
8. الشويلي، حيدر عبد الواحد، 2014، اثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 76، المجلد 20 ص14-16
9. الصمادي، إبراهيم، 1997، الإبداع والابتكار، مجلة المهندسين الأردني، العدد 61، الأردن.

10. عباس، جرجيس عمير واليماني، علاء عبدالسلام والمهتدي، منذر خضر، 2004، عناصر الرضا المفهوم والقياس، إطار فلسفي، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 11، كلية الحدياب الجامعة، الموصل، العراق.
11. العكيدي، سوسن ابراهيم رجب، 2018، تعزيز الاداء التسويقي في اطار الابعاد الهيكلية للمنظمات دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة كركوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم مالاقتصادية والادارية ، المجلد 10، العدد 23، ص104
12. علي، أمل عبد محمد واللامى، غسان قاسم داؤد، 2005، تحليل العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وأداء العمليات، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 3، العدد 9.
13. العمري، هاني عبدالرحمن، 2005، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
14. العنزي، سعد، 2003، مبادئ وتطبيقات مفهوم ولاء الزبون لمنشآت الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 1، العدد 17، جامعة بغداد
15. العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين، 2001، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 28، جامعة بغداد
16. العنزي، سعد علي حمود (2001) ، بناء مقياس الرضا عن خدمات أقسام الطوارئ بالمستشفيات العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بغداد.
17. عيدان، عامر عبد الوهاب، 2013، تقويم أداء المخازن باستخدام نظام (5S) كأحد أساليب الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مخازن المديرية العامة لتجارة المواد الغذائية، مجلة ديالى، العدد (58)
18. كشمولة، ندى عبد الباسط، 2014 " تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي، دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء في مجموعة منظمات صناعية في محافظة بغداد، مجلة تنمية الرافيدين ، العدد 115، المجلد 36، ص 168-185 ،

19. الكيكي، غانم محمود ووهاب، رياض جميل وإسماعيل، عمر علي، 2013، استخدام فلسفة الخطوات الخمس (5S) في تحسين الترتيب الداخلي للمخزن دراسة تطبيقية في المديرية العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 30، المجلد 10، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت
20. الكيكي، غانم محمود احمد، (2010)، العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 32، العدد 99.
21. مجيد سمية عباس، 2006، التقانة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية في أحد المصارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17.

رابعاً: المؤتمرات والندوات

1. الدوري، زكريا مطلق، 2003، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات، المكتبة الوطنية.
2. الديوه جي، أبي سعيد ودرمان، صادق النمر، (2004)، مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق، من وقائع المؤتمر العلمي الثاني للرؤى والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن.
3. زيدان، طارق، 2003، تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى العربي الثاني، للفترة من 6-8 أكتوبر (تشرين الأول)، الدوحة، قطر.
4. صقر، هدى، (2003)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق.

خامساً: الكتب

1. ابو النجا ، محمد عبد العظيم، 2008، التسويق المتقدم، ط1، الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، جمهورية مصر العربية،
2. أبو فارة ، يوسف ، (2001) ، "التدقيق التسويقي" ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الخليل الأدبية للطباعة والنشر ، فلسطين

3. إدريس، وائل صبحي والغالبي، محسن منصور،(2009)، سلسلة دارة الأداء الاستراتيجي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
4. بلال خلف، الصحن، 2012 ، القرارات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ،
5. الجبوري، ميسر ابراهيم احمد، 2008، نظم إدارة الجودة، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل.
6. حريم، حسين، 2003، إدارة المنظمات - منظور كلي، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
7. حسن، روية، 2001، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
8. الحسيني، فلاح حسن عداي، 2000، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، وعملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
9. الحسيني، فلاح حسن والدوري مؤيد عبدالرحمن، 2000، إدارة البنوك - مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
10. الحسيني، فلاح حسن والدوري مؤيد عبدالرحمن، 2000، إدارة البنوك - مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
11. الديوه جي، أبي سعيد، 2000، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر، الأردن.
12. الديوه جي، أبي سعيد،(2000)، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
13. السامرائي، منال جبار سرور ،2012، تكاليف الجودة والتقنيات الكفوية المعاصرة، الطبعة الاولى ،مكتبة الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق
14. السامرائي،إيمان فاضل والزعبي، هيثم محمد،(2004)، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. السامرائي،إيمان فاضل والزعبي، هيثم محمد،(2004)، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16. الشрман، محمد زياد محمد، و عبد السلام، عبد الغفور عبد الله، (2001)، مبادئ التسويق، ط1، دار الصفا للتوزيع، الأردن.
17. الصرن، رعد حسن، 2000، إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، ج1، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا.
18. الطائي، حميد واخرون 2010، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان
19. الطويل، أكرم أحمد، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات و الأداء التسويقي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 0115
20. عباس، علي، 2008، إدارة الموارد البشرية، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. عباس، سهيلة، 2004، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. عبيدات، محمد إبراهيم، (2001)، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان .
23. العبيدي، قحطان، 1999، تشبيد العلاقة، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، التسويق المعاصر، مصر، الدار الجامعية، 2007، ص 269
25. عيدان، محمد إبراهيم، 2002، إستراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
26. القريوتي، محمد، (1996)، الإدارة اليابانية نموذج ناجح للقدرة على الموائمة بين النظام الإداري والقيم الاجتماعية السائدة، دار وائل للنشر، الأردن .
27. كوتلر، فيليب وويلسون ، أوبروي ، " اتجاهات جديدة في التسويق " الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1996 .
28. معلا، ناجي (2013) ، ادارة علاقات الشهرة مدخل تسويقي استراتيجي متكامل، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، عمان

29. منير، حمزة سنو و الطراح، على احمد، (2002)، العولمة ودولة الوطن والمجتمع العالمي، دراسات في التنمية والاجتماع المدني في ظل الهيمنة الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان .

30. هاشم، طارق نائل، (2007)، نظم المعلومات التسويقية، تنسيق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

A- Dissertations & Thesis:

- 1- Chi, HungLin, 2011, 5S implementation in Wan Cheng Industry Manufacturing Factory in Taiwan, Master of Science Degree in Technology Management, University of Wisconsin-Stout Menomonie, USA.
- 2- Clark, Bruce H., (2000), "Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction", JSM , No. 8, Taylor & France Ltd.
- 3- Daft, Richard L. & Neo, R. A., (2001), "Organization Behavior, For Worth", Harvard College Publisher.
- 4- Dimancescu, Dan & Dwenger, Kemp, (1996), "World Class New Product Development, Benchmarking Best Practices of Agile Manufactures, United State of America
- 5- Enaghani, Mohammad Reza & Arashpour, Mohammad Reza & Karimi, Morteza, 2009 The Relationship between Lean and TPM, Master thesis, Industrial Engineering University of Boras.
- 6- Immonen, Niko, 2016, Implementation of 5S Methodology, Case Transval Group, Double Degree in European Management Thesis, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, p.13
- 7- Maharjan, Shyam, 2011, Implementing the 5S Methodology for the Graphic Communications Management Laboratory at the University of Wisconsin-Stout, Master of Science Degree, University of Wisconsin-Stout, USA
- 8- Mathis, R. L. & Jackson, J. H., (1994), "Human Resources Management", West Publications Co. New York.usa
- 9- Person, Kerry p, 2006, Operational streamlining in ahigh-Throughput Genome Sequencing Center, Master Thesis, University of Washington, U.S.A

- 10- Robbins, S. P., (1990), "Organization Theory, Structure Design & Application", N. J. 3rd ed., Prentice-Hall, International Inc.
- 11- Seddik, K. M. (2019).The Impact of 5S Strategy on the Safety Climate & Productivity at Egyptian Garment Firms (Assembly Plants). *Open Journal of Business and Management*, 7 (2), 1072-1087.
- 12- Tomes L.Wheelen & David Hunger, (1995), strategic management and Business policy, 5th Ed, by Addison-wesly publishing company, Inc.

B- Journals

- 1- Ahuja. I.P.S. & Khamba J.S., 2008, Total productive maintenance literature review and directions, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 25 No, pp. 7, Emerald Group Publishing Limited, Punjabi University, Patiala, India
- 2- Ashraf,Sk. Riad Bin, Md. Mynur Rashid, Dr. A R M Harunur Rashid,2017, Implementation of 5S Methodology in a Food & Beverage Industry: A Case Study, *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, Volume: 04 Issue: 03
- 3- Bedarkar, Madhura, Deepika, Pandita, "Examining The Impact of Organizational Culture on Customer Centricity in Organizations:An Analysis", *Indian Journal of Management*, Vol. 9, Iss. 2, pp: 45-56, 2016.
- 4- Clark, Bruce H., 1999, Marketing performance Measures: History & Interrelationship, *Journal of Marketing Management*, No. 15.
- 5- Dyer, H. & Singh, H., 1998, The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter Organizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4.

- 6- Hofer, C., Rova, 1983, A New Measure for Assessing Organizational Performance, *Journal of Strategic Management*, Vol. 2.
- 7- Khan, Adnan Maroof and Islam, Md. Mazedul, (2013), Application of 5S System in the Sample Section of an Apparel Industry for Smooth Sample Dispatch. *Research Journal of Management Sciences*. Vol. 2, N 7.
- 8- Kobarne R. Abhay, Gaikwad K. Vineet, Dhaygude, S. Sourabh, Bhalerao, A. Nikhil, (2016), Implementation of 5S Technique a Manufacturing Organization: A Case study, *Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies*, VOL.3, N.23.
- 9- Kuklare, Prashant S. & Hedao M. N., 2017, Feasibility of Application of 5'S Methodology in Construction Industry, *IJSRST | Volume 3 | Issue 1*.
- 10- Mehra, Sunil, attri, Rajesh, Singh, Bhupender, (2015), Identification of Barriers Affecting Implementation of 5S, *International Journal of Advance Research In Science And Engineering*, Vol. N 4
- 11- Nurcahyo, R., Apriliani, F., Muslim, E., & Wibowo, A. D. (2019). The Analysis of the Implementation of 5-S Principles Integrated With ISO 9001 Requirements at Higher Education Level. *SAGE Open*, 9 (3), 1-10.
- 12- Oprean, Constantin & Grecu, Daniel, 2010, Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization, *Proceeding of the Internatinal Multi Conference of Engineers and Computer Scientists Hong Kong Vol 3*.
- 13- Shaikh, SAAD & Alam, Ansari Noor & Ahmed, Khan Naseem & Ishtiyak, Sawant & Hasan, Sayyed Ziaul, 2015, Review of 5S Technique, *International Journal of Science, Engineering and Technology Research (IJSETR)*, Volume 4, Issue 4.
- 14- Sharma, Richa and Singh, Jagtar, (2015), Impact of Implementing Japanese 5S Practices on Total Productive Maintenance, *International Journal of Current Engineering and Technology*, Vol.5, N 2.

- 15- Slater , S.F. & Narvar , J.C. ,” Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship ? ”, Journal of Marketing , vol.58 , January-1994
- 16- Szewieczek, Michalska, 2007, the 5s methodology as a tool for improving the organization, journal of achievements in materials and manufacturing engineering, volume 24 issue 2, Silesian university of technology.
- 17- Vittaleshwar, A & Dasharathraj K Shetty & PrajwalPJ, 2016, An Empirical Study Of Effect Of Total Productive Maintenance On Overall Equipment Effectiveness In A Water Bottling Industry, International Journal of Applied Engineering Research, Volume 11, Number 8 pp 5573.
- 18- Vittaleshwar, A & Dasharathraj K Shetty & PrajwalPJ, 2016, An Empirical Study Of Effect Of Total Productive Maintenance On Overall Equipment Effectiveness In A Water Bottling Industry, International Journal of Applied Engineering Research, Volume 11, Number 8 pp 5573.
- 19- Watson LT, 2010, Extending the 5S Framework of Digital Libraries to support Complex Objects, Superimposed Information, and Content-Based Image Retrieval Services, Virginia Tech Computer Science Technical
- 20- Zailani, Suhaiza, Shaharudin, Mohd, and, Saw, Bernard, (2015), Impact of kaizen on firm’s competitive advantage in a Japanese owned company in Malaysia, Int. Journal Productivity and Quality Management, Vol. 16, N. 2.

C-Book

- 1- BRADY, 2012, S / Visual Workplace Handbook Building the foundation for continuous improvemen,
- 2- Hooley, Graham J., Saunders John, A., & Piercy, Nigel F., (1998); "Marketing Strategy & Competitive Positioning", Prentice Hall Europe
- 3- Kotler , Philip ,” Marketing Management “,9th , ed ,Prentice-Hall , Inc , 1997.
- 4- Schermehorn, John R., (1996), "Management & Organization Behaviour", John Wiley & sons, New York.
- 5- Scott, W. Richard, (1998), "Organization, Rational, Natural & Open System", 4th ., ed., New Jersey.

D- Internet

1. Holetzky, Sherry,(2008), “ What is Customer Loyalty”, <http://www.Wisegeeks>.
2. Strauss, Judy & Frost, Raymond D., 2003, E-Marketing, <http://www.unr-edu/homepage/jstaus/324/ch01.pdf>.

الملاحق ملحق (1)

أنموذج استمارة الاستبيان

م/استمارة استبيان

حضرة السيد المجيب على الاستمارة المحترم

تحية طيبة.....

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من البحث الموسوم " اعتماد فلسفة الخطوات الخمسة / 5S في تحسين الأداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل ألبان الموصل " إذ تعد الاستمارة التي بين أيديكم مقياساً اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة على فقرات الاستبانة يسهم وعلى نحو كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحقيق أهداف البحث.

ملاحظة:

- *تكون الإجابة حصراً لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم.
- *يرجى الإجابة على جميع الفقرات وعدم ترك أي فقرة؛ لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
- *يرجى وضع علامة (صح) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

مع الشكر الجزيل لتعاونكم

طالب الدبلوم العالي

محمد حازم علي السعدون

المشرف

الدكتور يونس أحمد خليل

أولاً: معلومات تتعلق بالمجيب:

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة من 31 - 40
 من 41 - 45 من 46 - 50
 من 51 - 55 من 56 - فما فوق

مدة الخدمة:

دون السنة من سنة الى 5 سنوات
 من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنوات
 من 16 إلى 20 سنوات 20 سنة وأكثر

التحصيل الدراسي (الشهادة):

دون الابتدائية ابتدائية
 متوسطة اعدادية
 بكالوريوس دبلوم
 ماجستير دكتوراه

المركز الوظيفي (المنصب)

ثانياً : الخطوات الخمسة (5s) هي مدخل لإيجاد والحفاظ على موقع العمل نظيفاً ومرتباً ذات فاعلية وجودة عالية, وتتضمن الخطوات الاتية:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة
أ (التصفية) تعني فصل المواد والأدوات الضرورية عن المواد والأدوات غير الضرورية, والتخلص من كل هو غير ضروري في موقع العمل.					
1	يقوم العاملون بإزالة المواد غير الضرورية في منطقة العمل.				
2	تفرز المواد والآلات وفق معدل تكرار استخدامها.				
3	تشغيل جميع الآلات والمعدات ووضعها في مكان مناسب.				
ب (الترتيب) تعني وضع المواد في مواقعها الصحيحة بحيث تسهل من عملية الوصول إليها, والتقليل من وقت البحث عنها, وتعني ان الترتيب هو موقع لكل شيء وكل شيء في موقعة الصحيح.					
4	يستخدم العاملون اساليب حديثة في ترتيب المواد والادوات.				
5	توفر إدارة الشركة وسائل مناسبة لترتيب المواد والادوات.				
6	يقوم العاملون بإعادة المواد والادوات الى مواقعها بعد الانتهاء من استخدامها.				
ج (التنظيف) تعني تنظيف موقع العمل والمكانن والأدوات المستخدمة فيه باستمرار .					
7	ترفع ادارة الشركة شعار النظافة مسؤولية الجميع				

					يسعى العاملون لتكون ارضية العمل نظيفة باستمرار.	8
					يتناوب العمال لتنظيف مكان العمل.	9
د (التقييس) يعني التأكد من بقاء المعدات والمكائن في حالة عمل جيدة تجنباً للعطلات المتكررة ، اي متابعة الاجهزة والمعدات وصيانتها لضمان سير العمل بالشكل المطلوب دون توقفات مفاجئة .						
					يشارك العاملون في تقديم مقترحاتهم لتطوير اجراءات واساليب العمل.	10
					يستخدم العاملون الاساليب الحديثة في تحقيق المقاييس	11
					تعتمد شركتنا نظاماً مناسباً لحماية الخطوات الثلاثة الاولى السابقة وادارتها (الفرز، الترتيب، التنظيف)	12
هـ (الانضباط الذاتي) يعني جعل ما ورد سابقاً جزءاً من السلوك اليومي للعامل، وهو يتطلب التزاماً من الإدارة والعاملين بالقواعد الدقيقة في العمل.						
					يتبع العاملون جميع القواعد وتنفيذها بشكل صحيح.	13
					يلتزم العاملون بمعدات سلامة العمل.	14
					تستخدم ادارة شركتنا لوحة لتعريف العاملين ب 5S (الفرز، الترتيب، التنظيف، توحيد المقاييس، الانضباط الذاتي)	15

ثالثاً : مقاييس الاداء التسويقي:- وهي تحديد المؤشرات الخاصة لقياس أداء الشركة التسويقي ومقارنة أدائها الفعلي مع هذه المؤشرات المستهدفة ومن ثم تقييم النتائج واتخاذ الإجراء الملائم .

ت	العبارات	أتفق بشدة	اتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق بشدة	لا
أ. الحصة السوقية: أحد المؤشرات المهمة والفاعلة والتي تعزز المركز التنافسي للمنظمة						
1	تعمل شركتنا على تطوير منتجاتها حسب متطلبات السوق.					
2	التنسيق بين أنشطة شركتنا أساس زيادة حصتها السوقية.					
3	تتأثر مبيعات شركتنا بالمنتجات التي يطرحها المنافسون.					
4	تقيم شركتنا علاقات ايجابية مع زبائنها دعماً لحصتها السوقية.					
5	تسعى شركتنا لتقديم أفضل منتجاتها بالوقت المناسب					
ب. الابتكار التسويقي: فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين السلعة						
1	توظف شركتنا إمكانياتها لتقديم كل ما هو جديد ومتميز لزبائنها.					
2	تقدم شركتنا مكافآت متنوعة لزبائنها.					
3	تعتمد شركتنا مبدأ المشاركة في صنع قراراتها.					
4	تلبي شركتنا حاجات زبائنها على نحو إبداعي.					
5	تعمل شركتنا على تحسين منتجاتها استناداً على معلومات التغذية الراجعة إليها.					

ج.رضا الزبون: المشاعر الايجابية التي تتكون لدى الزبون نحو ما يقدم له من خدمات داخل المنظمة وخارجها ولحين مغادرتها

1	تولي شركتنا اهتماماً كبيراً لزيادة فهم حاجات زبائننا.				
2	تقوم شركتنا بتقديم منتجات متنوعة لزبائننا تتلاءم وحاجاتهم المختلفة.				
3	يرتبط رضا زبائننا بجودة المنتجات التي نوفرها لهم.				
4	العلاقات الايجابية بين شركتنا وزبائننا جوهر ديمومتها.				
5	توجد درجة عالية من الثقة بين شركتنا وزبائننا.				

د.العلامة التجارية: هوية المنتج أو المنظمة في السوق، إذ من خلالها نستطيع تمييز منتجات شركة عن سواها

1	تسهم العلامة التجارية بتمييز منتجاتنا عن منتجات الشركات الأخرى.				
2	تحظى العلامة التجارية لشركتنا بأهمية كبيرة لدى الزبائن				
3	تولي شركتنا اهتماماً كبيراً في دعم علامتها التجارية والتذكير بها.				
4	تحظى العلامة التجارية الخاصة بشركتنا بمكانة ذهنية في السوق.				
5	تشهد العلامة التجارية لشركتنا اقبالا عليها في السوق				

المصدر:

- 1- الطائي ، بهاء حبيب محمود احمد ،2010، إمكانية تبني معرفة الزبون لتعزيز الأداء التسويقي- دراسة تحليلية لأراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل
- 2- السمك،بشار عزالدين،الطائي،امال سرحان سليمان،الترتيب الداخلي لتكنولوجيا المجاميع وفلسفة الخطوات الخمسة علاقات الاثر والارتباط : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية / المجلد 15/العدد 46 /ج1/2019

Abstract

The study sought to determine the contribution of the Five Steps (5S) in enhancing the marketing performance of the Mosul Dairy Factory. It is known that each organization has a marketing performance, and this performance contributes to the organization's ability to achieve its goals, as it depends on its ability to provide products that meet the requirements of customers.

In view of the limited studies that dealt with the correlation and impact relationship between the Five Steps (5S) and the marketing performance in the Iraqi environment (within the limits of the researcher's knowledge), the researcher sought to include his current study of these two dimensions within a comprehensive framework in an attempt to study the relationship and impact between them, and the problem of the study lies in Measuring the extent of knowledge of workers in the laboratory under study of the five steps and marketing performance by studying the relationship between the two variables and the effect of the five-step philosophy on marketing performance.

The current study aims to achieve an understanding of the concept of the five steps and their processes in theory, as well as to identify the marketing performance since the outputs of this performance are the basis for the survival and growth of the organization, enhancing its competitiveness and identifying the correlations between the five steps and marketing performance.

A hypothesis diagram was designed for the study, which reflects the nature of the correlation and impact relationships between the five steps (5S) and the marketing performance. A set of main and subsidiary hypotheses emerged from that chart, which were tested using a set of statistical methods to process the data obtained through the responses of individuals in the researched organization. The study leads to a set of conclusions, the most important of which is that the study showed that the application of the Five Steps (5S) in the work environment is good, as the organization under study is characterized by its high sensitivity to environmental conditions with a scarcity of publications and advertisements that motivate workers to apply some paragraphs of the five steps.

The study concluded with a set of proposals that contribute to strengthening the work of the researched organization, the most important of which are

Involving workers in the production process with training, educational and development courses for their skills at work in the areas of the five steps (5S) and marketing performance.

**Adopting the five-step philosophy (5S) in improving
marketing performance,
a prospective study in Alban Al-Mosul factory**

Message to submit

Mohammed Hazim Ali Al-Sadoon

to me

**Council of the College of Administration and Economics at
the University of Mosul**

**It is part of the requirements for obtaining a higher diploma
Specialist in industrial management**

Supervised by

Dr. Younis Ahmed Khaleel Al-Nuaimi

University of Mosul
College of administration and Economics



**Adopting the five-step philosophy (5S) in
improving marketing performance,
a prospective study in Alban Al-Mosul factory**

Mohamed Hazim Ali Al-Sadoon

**Higher diploma specialized
in industrial management**

**Supervised by
Dr. Younis Ahmed Khaleel Al-Nuaimi**