

## دور ابعاد اعاددة هندسة العمليات الاداريه في تحقيق استراتيجيات التسويق

الاخضر

م. تمام سلمان خضر

جامعة بغداد \ كلية الادارة والاقتصاد \ قسم الادارة الصناعية

العراق

المستخلص:

تتناول الدراسة بمعرفة دور وتأثير ابعاد اعاددة هندسة العمليات الاداريه والمتضمنة (الاستراتيجيه، ألتزام الادارة العليا، تكنولوجيا العمليات، الاتصال) باستراتيجيات التسويق الاخضر والمتمثلة ب (الغاء او تقليل النفائيات، اعاددة تركيب مفهوم المنتج العلاقة الواضحة بين السعر والتكلفة وجعل التوجة البيئي امرا سهلا). حيث تم الاعتماد على الاستبانة كونها تعد اداة رئيسة لجمع المعلومات الضرورية لتحقيق هدف البحث الحالي وتم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية والمتضمنه الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط والمتعدد، وقد بينت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية ما بين ابعاد اعاددة هندسة العمليات الاداريه واستراتيجيات التسويق الاخضر للعيينة المبحوثة، ومن ابرز ما توصل اليه البحث من توصيات مهمه منها يتعين على العينة المبحوثة ان تؤكد على استعمال تكنولوجيا الانتاج الحديثه من اجل تقليل النفائيات الناجمة.

الكلمات الاستدلالية: استراتيجيات التسويق الاخضر، اعاددة هندسة العمليات الاداريه

## المقدمة

لقد اعتمدت منظمات الاعمال على الجانبين الانتاجي والتسويقي في زيادة المبيعات وبالتالي تحقيق اعلى الارباح باعتبار ذلك دليلا على نجاح المنظمة وحماية وزيادة حصتها في السوق من جهة والتمكن من مواجهة تحديات المنافسين من جهة اخرى والتفوق عليهم . مما ادى ذلك في احيان كثيرة الى رسم سياسات واهداف تكون بعيدة بعض الشئ عن الالتزامات الاجتماعية والاخلاقية وبالتالي اصبح هناك اجحاف بحق المستهلك والبيئة الموجودة فيها المنظمة بالاضافة الى الافتقار الى التشريعات القانونية الحازمة والتي من دورها الوقوف بوجه هذه السياسات والاهداف . لذا تطورت المفاهيم التسويقية عبر تسلسل زمني وصولا الى مفهوم التسويق الاخضر والذي يعبر عن توجهات جديدة للتعامل مع مضررات الحياة المختلفة من خلال تعامله مع منتجات امنه وصديقة للبيئة على ان لا يتولد عنها اثار سلبية على المستهلك او البيئة وحمايتها قدر المستطاع . وبما ان العالم يشهد تغييرات وتطورات هائلة اثرت في جميع مجالات حياة الانسان ومنها العمل الاداري وفرضت عليها قضايا جديدة تبلورت في قيام هذه المنظمات نحو استيعاب وادخال النظم المتطورة في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور ومواكبة كل ما هو جديد، وهذا يتوجب الاعتماد على طرق إدارية حديثة تنسجم مع التغييرات المستمرة من اجل تحقيق استراتيجيات التسويق الاخضر وبهذا تستطيع المنظمة من ان تنتج منتجاتها الامنة والصديقة للمستهلك والبيئة وتطبق بذلك كافة القوانين والتعليمات الملزمة بتطبيقها دون ان تواجهها مشاكل او عقبات قدر المستطاع

## منهجية البحث

## اولا : مشكلة البحث

تبلورت مشكلة البحث في ترهل وقدم الهيكل التنظيمي لشركة النسيج وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات اضافة الى وجود ضعف في تطبيق استراتيجيات التسويق الاخضر والتي تساعد في تقليل استنزاف الموارد الطبيعية وتقليل النفايات الى ادنى حد ممكن كونها تؤدي الى حدوث خطر جسيم على البيئة. لذا فان تطبيق متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية سيؤدي الى حدوث طفرة في تحسين الهيكل التنظيمي وبالتالي

تبني سياسات و استراتيجيات التسويق الاخضر للنهوض بواقع الشركة العامة للصناعات النسيجية

ثانيا : اهمية البحث :

تبرز اهمية البحث من خلال ما ياتي :

1- توضيح مفهوم اعادة هندسة العمليات الاداريه وامكانية الاعتماد عليها من قبل صانعي القرارات وما لها من اهمية من اجل رفع الاداء الإداري في الشركة العامة للصناعات النسيجية

2- توضيح اهمية استراتيجيات التسويق الاخضر كاتجاه حديث لمنظمات الاعمال في خلق ميزة تنافسية عبر استغلال الفرص التسويقية عن طريق اتباع استراتيجيات تسويقية ملائمة مع متطلبات السوق

3- توضيح الاهمية للشركة العامة للصناعات النسيجية بشأن الدور الذي سيؤديه استراتيجيات التسويق الاخضر والتي ستتلاءم مع متطلبات السوق

ثالثا : اهداف البحث

يتبلور هدف البحث الرئيسي في معرفة دور متطلبات اعادة هندسة العمليات الاداريه في تطبيق استراتيجيات التسويق الاخضر فضلا عن تحقيق الاهداف الاتية :

1- ابراز مفهوم التسويق الاخضر وابعاده واهميته ودراسة الاثار الايجابية التي بالامكان ان تحققها تلك الاستراتيجيات فيما لو طبقت

2- التعرف على مدى وضوح متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات الاداريه لدى الشركه وبيان اثرها في تحقيق استراتيجيات التسويق الاخضر

## الجانب النظري

### اولا : اعادة هندسة العمليات الاداريه

يعتبر مصطلح اعادة هندسة العمليات الاداريه (الهندرة) من ابرز مفاهيم التطوير، ويهتم بكيفية إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري الشامل لكافة العمليات الإدارية ذات القيمة المضافة، وايضا الانظمة ، والسياسات، والهيكل التنظيمي للشركة، من اجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في الشركة، وتحقيق متطلبات الزبائن . إن تحسين الأداء لا يحصل إلا عن طريق دراسة مستفيضة لكافة عناصره والمستويات المتكون منها وفحص العوامل التنظيمية التي تؤثر فيه وايجاد اساليب فعالة لتطوير تلك العوامل. وتعرف اعادة هندسة العمليات الاداريه بانها: " اعادة التفكير الاساسي واعادة التصميم الجذري للعمليات من اجل الحصول على تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية" ( ديسلر . 312:2003 ) وعرفت ايضا بانها "اعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجيه ذات القيمة وايضا الانظمة والسياسات والهيكل التنظيمي للشركة للوصول الى زيادة الانتاجية وتدفقات العمل (قوي . 137:2007 )

### مبادئ اعادة هندسة العمليات الاداريه

- لانجاح تطبيق فكرة اعادة هندسة العمليات الاداريه في أي مؤسسة يجب ان يتحقق لدينا العديد من المبادئ الاساسية وهي (عقيلي . 21:2001 )
- 1- تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها
  - 2- تقوم على أساس تقنية المعلومات نظام معلومات الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها
  - 3- تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة
  - 4- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات
  - 5- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل

## اهداف اعادة هندسة العمليات الاداريه

من اجل تحقيق الاستفادة القصوى من عمليات اعادة هندسة العمليات الاداريه في تطوير عمل اي شركه يجب تحديد اهدافها بوضوح وهي كالآتي (عبد القادر (2008:167)

- 1- تحقيق تغيير جذري في الأداء؛ ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
- 2- التركيز على الزبائن؛ حيث الشركة على التركيز على الزبائن من خلال تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات الادارية لتحقيق هذه الغاية.
- 3- تحقيق السرعة؛ تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- 4- تحقيق الجودة؛ تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن.
- 5- خفض التكاليف؛ من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات الرئيسية في الشركة.

## متطلبات اعادة هندسة العمليات الاداريه :

يحتاج تنفيذ فكرة إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة ومن تلك المتطلبات :

### 1- الاستراتيجية

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية اضاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقد عزى نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم

الاستراتيجية ( العتيبي والحمالي، 11:2004 ) . وصياغة الإستراتيجية وتكوينها ، فإن ذلك يتطلب إتخاذ قرارات حول التالي

- تحديد قيم المؤسسة ، وغرضها ، ورسالتها .
- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة .
- إختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل .

## 2- قناعة والتزام الادارة العليا :

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الادارة العليا في المنظمة لتبنى برنامج لإعادة الهندسة، من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج (العتيبي والحمالي، 11:2004). ويكمن دور الإدارة العليا في إحداث التغييرات المطلوبة في الهيكل والعلاقات التنظيمية، ومواجهة التحديات في مراحل التطبيق، وخلق أجواء من الثقة المتبادلة بين الموظفين، والإعتماد على فرق العمل والعمل الجماعي في تنفيذ الأعمال، وتحقيق اللامركزية في إتمام العمليات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية وتحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الأرسى إلى الشكل الأفقي، وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة وإيجاد قنوات من الاتصالات الفعالة بين الموظفين لتحفيزهم على تبني الأساليب التغييرية الحديثة، لذلك ومما سبق يرى الباحث مدى أهمية دعم الإدارة العليا في الوازرة لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الاداريه

## 3- تكنولوجيا المعلومات :

لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة إذ انه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فإن الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن 43% من المدراء في العالم مقتنعون بان القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعيشه العالم اليوم، يملي على الشعوب ومن خلفها قادتها السياسيين والاقتصاديين واجبات عديدة، يقف في مقدمتها ، العمل على

استخدام واستعمال تكنولوجيا المعلومات في مفا من لا وذلك للتخلص أو، العملية منها والعملية والتعليمية على وجه الخصوص، اصل الحياة اليومية محاولة مواكبة التقدم والتطوير الذي تزخر به دول العالم وثانيا، نمط الأساليب والطرق التقليدية التلقينية، المتقدم (القصيمي، 2009: 5) وان اهمية تكنولوجيا المعلومات تكمن في الاتي:

أ- الإعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت .

ب- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد .

ت- الإستفاد من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يتمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية .

ث- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة .

#### 4- الاتصال :

يعد الإتصال أحد العناصر المهمة والتي تساعد على تنفيذ فكرة إعادة الهندسة وتبنى التغييرات المصاحبة له. تحتاج الشركة لاجراء عملية الإتصال من خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ومختلف المستويات الإدارية لتقبل الموظفين للتغيرات الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة وتشكل قناعة الموظفين في المراحل المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبنى قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل الشركة وخارجها. حيث تعتبر عملية الإتصال ضرورية لتحقيق الإستقرار التنظيمي عند الشروع بمرحلة تطبيق إعادة الهندسة العمليات (العتيبي والجمالي، 2004: 12)

#### ثانياً: مفهوم التسويق الأخضر

يمكن اعتبار التسويق الأخضر على أنه "تطبيق لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق، والذي خرج إلى النور كاستجابة للتحديات البيئية في الوقت الحاضر". ويأتي هذا المنهج التسويقي متزامناً مع الاهتمام المتزايد بحماية حقوق المستهلك للبضائع والسلع، وظهور حركات تهدف إلى حماية حقوق المجتمع وبنفس الوقت الضغط. والعمل على تحقيق بيئة نظيفة وآمنة (Environmentalism) على المنظمات

العاملة لان تكون ذات توجه بيئي وويتمركز التسويق الأخضر حول التزام منظمات الأعمال بالتعامل بالسلع الصديقة للبيئة وهي السلع غير الضارة بالمجتمع والبيئة الطبيعية والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية وضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة عليها وعدم إلحاق الضرر بها.

اذ يعد التسويق الاخضر فلسفة وفكر تسويقي متكامل يهدف الى خلق نمط ذات تاثير ايجابي في تفضيلات المستهلكين كونهم يشترون مواد ومنتجات صديق للبيئة وبناء على ذلك فان تطبيق مفهوم التسويق الاخضر في منظمات الاعمال يقوم على اساس التعامل بالمنتجات الصديقة للبيئة عبر استعمال الموارد الطبيعية بما ينسجم مع متطلبات البيئة فضلا عن ابتكار اساليب انتاجية تنسجم مع الاهداف الرئيسية لعملية التسويق الاخضر ( كوتلر, 2002:122)

وقد عرفا Pride&Ferrell,2000 (التسويق الاخضر بأنه "عملية تطوير وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات التي لا تحقق اي ضرر بالبيئة الطبيعية) وعرفه (Polonsky,1994) " جميع الانشطه المصممة لتوليد وتسهيل اي تبادل الهدف منها تلبية حاجات ورغبات الانسان مع الحد من الاضرار بالبيئة . ويلاحظ من التعريفين انهما اشارة لفكرة واضحة المعالم الا وهي البيئة وكيفية المحافظة عليها عبر النشاط التسويقي المعروف ابتداءا بفكرة الانتاج ووصولاً الى القرار الشرائي.

اسباب تبني عملية التسويق الاخضر

ان قيام منظمات الاعمال بتطبيق مفاهيم التسويق الاخضر جاء نتيجة لادراكها اهمية في تحقيق اهدافها وضرورة تحمل المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية في الحفاظ على البيئة من جانب اخر . فضلا عن الضغوط الحكومية من خلال التشريعات والقوانين ودورها في دفع منظمات الاعمال الى التوجه لتبني فلسفة التسويق الاخضر . ولعل من اهم الاسباب المؤثرة على تبني مفهوم التسويق الاخضر من قبل منظمات الاعمال وهي :

(Dss et al, 2012:38)

- 1- الفرص او الميزة التنافسية
- 2- المسؤوليات الاجتماعية للشركات
- 3- الضغط الحكومي

4- الضغط التنافسي

5- قضايا التكلفة او الربح

6- زيادة الوعي للعملاء

7- تدهور الظروف المناخية

اذ ان المنظمات التي تقوم بتطوير منتجات وابتكار خدمات جديدة مع توفير مدخلات بيئية في الاعتبار امكانية الوصول الى اسواق جديدة وزيادة استدامة ارباحها والتمتع بميزة تنافسية على الشركات غير المعنية بالبيئة . ويرى الباحثون بان فلسفة التسويق الاخضر تعتبر فلسفة مهمة لريادة الاعمال عبر تنامي الابتكارات بوصفها ميزة في مواجهة الشركات الاخرى  
عناصر مزيج التسويق الاخضر :

أولاً : المنتج الاخضر Green Product

لقد بدأ الزبون في الاهتمام بقضايا الصحة والبيئة واصبحت في مقدمة اهتماماته وتوجهاته مع تجدد رغباته والتي اصبح من الضروري ان تكون منظمات الاعمال واعية لهذا الجانب ومستجيبة ل حاجات ورغبات الزبائن . من اجل تحقيق اهدافها (المبيعات ، الربح . ) فلا بد للشركات او منظمات الاعمال من اجراء تعديل او تغيير في منتجاتها بحيث تصبح صديقة للبيئة ومحافظة على صحة الزبون سواء كان هذا التعديل بالتعبئة والتغليف او تغيير في مركبات ومكونات ذلك المنتج او باستعمال مواد اولية عبر اعادة التدوير Racy او استعمال مواد اولية غير ضارة بالبيئة ومرشدة لاستهلاك الطاقة بالاعتماد على البحث والتطوير مع الحفاظ على خصائص ومميزات المنتج الاصلي مع تمييزه بالمتطلبات والصفات البيئية المطلوبة . ومفهوم المنتج الاخضر هو ذلك المنتج المصمم والمصنع وفقاً لمجموعة من المعايير التي تهدف الى حماية البيئة وتقليل استنزاف المواد الطبيعية مع المحافظة على خصائص الاداء الاصلي . ( البكري والنوري ، 2012:38)

ثانياً : التسعير الاخضر Green Pricing

يعتبر السعر المكون الاهم من مكونات المزيج التسويقي لكونه يؤثر بطريقة قوية ومباشرة على قرار المستهلك الشرائي نظرا للظروف الاقتصادية المحيطة به وبخاصة في الاسواق ذات الحساسية تجاه السعر. حيث ان ، حيث ان المستهلك يبحث دائما على ما

يشبع رغباته و حاجاته بأقل الكلف المالية الممكنه ، ويتطلع لمنتج ذو جودة عالية وسعر مناسب. ولا نغفل اهمية التسعير للمنظمات حيث انه يمثل المصدر الوحيد للتدفق المالي عن طريق بيع المنتجات للقيام بتغطية كافة التكاليف ( Kotler & Armstrong,2007 )

### ثالثا : الترويج الاخضر : Green Promotion

يعد من اكثر المكونات صعوبة في المزيج التسويقي لانه يبحث عن كيفية اقناع المستهلك بما يقدم من منتجات او خدمات. فالمنظمات بشتى تخصصاتها بحاجة دائمة لعملية الترويج لتحقيق الاهداف المنشودة من واهم تلك الاهداف هو خلق صورة ذهنية ايجابية لدى المستهلك عنها والتي تنعكس ايجابيا على المنتج .و ، قبلها يمكن تعريف الترويج على انه "كافة العمليات الادارية القائمة على اساس الحوار التفاعلي مع الجمهور المستهدف من خلال تنظيم وتطوير وتقييم سلسله من الرسائل الموجهة نحو المجاميع المختلفة منهم باتجاه خلق مكانة للمنظمة في ذهنهم ( Smith,et,al,2000:165 )

### رابعا: التوزيع الاخضر Green Distribution

لا يكتمل المزيج التسويقي الا بوجود المكان المناسب لوجود المنتج حيث ان العملية التسويقية تختتم بمرحلة التوزيع. فوصول المنتج للمستهلك امرا في غاية الاهمية وكما كان ذلك الامر سهلا كلما ساعد المنظمة على الانتشار والوصول لأكبر عدد من الزبائن ويعرف التوزيع على انه المنظمات الوسيطة الهادفة الى جعل السلعة او الخدمة متاحة للاستعمال او الاستهلاك (Stanton,et.al,2000:457)

ابعاد التسويق الاخضر:

هناك اربعة ابعاد لهذا التسويق وهي : (Peattie,2001:105)

1- الغاء او تقليل مفهوم النفايات: اذا اصبح التركيز على عمليات انتاج السلع جديدة من دون نفايات (او نفايات قابلة للتدوير) بدلا من التفكير كيفية التخلص منها عن طريق رفع كفاءة العمليات الانتاجية وهذا غير المفهوم التقليدي في التعامل مع النفايات ومخلفات الانتاج وابعتماد مفاهيم التسويق الاخضر اصبحت ادارة المنظمة تهتم بكيفية انتاج منتجات بدون نفايات

- 2- اعادة تشكيل مفهوم المنتج : يتمثل في مواكبة تكنولوجيا الانتاج لمفهوم التسويق الاخضر بحيث يتم استعمال المواد الاولية الصديقة للبيئة في انتاج السلع واستهلاك الحد الادنى منها أو تدوير المنتجات نفسها بعد عملية الاستهلاك وخاصة السلع المعمرة منها
- 3- وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة: يجب ان يعبر سعر المنتج عن التكلفة الحقيقية او يكون قريب منها وهذا يعني ان سعر السلعة يجب ان يوازي القيمة التي يحصل عليها من السلعة بما في ذلك القيمة المضافة الناجمة كونه المنتج اخضر
- 4- جعل التوجه البيئي امرا مريحا: لقد ادركت العديد من المنظمات ان التسويق الاخضر يشكل فرصة سوقية قد تمنح المنظمة ميزة تنافسية ولربما مستدامة في الواقع ان معظم المنظمات تتنافس في السوق لتحقيق الكسب السريع بغض النظر عن الاثار السلبية على البيئة والمتمتع في المنافسة في السوق يدرك ان هذا يعد منفذا استراتيجيا يمكن ان ياخذ المنظمة الى نوع اخر من المنافسة وخاصة في ظل تنامي الوعي البيئي بين المستهلكين وتحولهم التدريجي الى مستهلكين خضر

### الجانب العملي

اولا : الاحصاءات الوصفية للمتغيرات

تمثلت أدوات الاحصاء الوصفي المستخدمة لوصف متغيرات البحث بكل من الوسط الحسابي لقياس مستوى الاجابة والفئة التي تنتمي اليها تلك الاوساط وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي تنقسم فئات الأجابة فيه الى خمس فئات تتوافق مع مدى المقياس الخماسي (5=1-4) وبالتالي قسمة قيمة المدى على عدد الفئات (0.80=5/4) واطافة الناتج الى الحد الأدنى للمقياس أو طرحه من الحد الأعلى للمقياس لتتمخض عنه خمس مستويات للاجابة هي (منخفض جداً) (1-1.80) ، أو منخفض (1.81- 2.6) ، أو معتدل (2.61- 3.40) ، أو مرتفع (3.41-4.20) ، أو مرتفع جداً (4.21-5) ومن ثم تحديد مستوى الأجابة على أساس الوسط الحسابي لكل فقرة و الفئة التي تنتمي اليها تلك الأوساط وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الأختلاف الخاص

بتحديد الأهمية النسبية، وتوضح الفقرات اللاحقة نتائج الوصف الأحصائي للمتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات) بأبعاده الأربعة ثم المتغير المعتمد (التسويق الاخضر) بأبعاده الثلاثة وعلى التوالي:

1- متطلبات إعادة هندسة العمليات الاداريه: يتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد وصفها الاحصائي على النحو الآتي:

أ- الاستراتيجية: جسد بعد الاستراتيجية ثلاث فقرات كانت مستويات الاجابة فيها مرتفعة ففي الفقرة الثالثة منها (تعيد الادارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجية) والتي بلغ وسطها الحسابي الاعلى من بين فقرات البعد (3.4783) وانحرافها المعياري (1.18770) الذين جعلها منها تشغل الاهمية النسبية الاولى ازاء باقي الفقرات الاخرى لهذا البعد على وفق معامل الاختلاف (0.27) والتي كانت فيها مستويات الاجابة مرتفعة بتفاوت اوساطها الحسابية وانحرافات المعيارية وبالتالي معاملات الاختلاف فيها، إذ بلغ اعلى انحراف معياري (1.20486) في الفقرة الثانية التي نصت على (تحدد الادارة العليا اهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية) بوسط حسابي (3.2826) لكن بمعامل اختلاف (0.36) هو الاعلى من بين معاملات اختلاف الفقرات الاخرى لبعد الاستراتيجية مما ادى الى تراجع الاهمية النسبية لهذه الفقرة الى المرتبة الثالثة كما يوضح الجدول (1)

ب- مدى التزام الادارة العليا : أكدت نتائج التحليل الوصفي لهذا البعد في الجدول (1) على تحقيق الفقرة الاولى (تدرك الادارة العليا اهمية إعادة العمليات الادارية وتسعى لتطبيقها) ادنى قيمة لمعامل اختلاف (0.24) بانحراف معياري (0.89578). وبوسط حسابي (3.6739) جعلها تشغل المرتبة الاولى من حيث اهميتها النسبية بالمقارنة مع باقي فقرات البعد وبمستوى اجابة مرتفع لتعبر كل تلك النتائج على وجود اتفاق عال بين افراد العينة حول اهمية هذه الفقرة كما هو الحال مع باقي فقرات البعد ما يعكس الانسجام الواضح بين آراء العينة حول اهمية هذه الفقرات التي بلغ اعلى قيمة لمعامل اختلاف فيها (0.32) في الفقرة الثالثة (تعيد الادارة العليا النظر في الاجراءات المتبعة للتخلص من الاجراءات

الروتينية) بانحراف معياري عال نسبياً للفقرة (1.14799) وبوسط حسابي مقداره (3.5652). وتؤشر هذه النتائج بمجملها الى ان هناك اجماع بين المستجيبين على مستوى عينة البحث بصدد العمل على تحقيق جميع الاهداف الموضوعه

ت- تكنولوجيا المعلومات: أظهرت نتائج تحليل الوصف الإحصائي لبعدها تكنولوجيا المعلومات على ما هو واضح في الجدول (1) بلوغ أعلى قيمة للوسط الحسابي الخاص بفقرات هذا البعد (3.6304) في الفقرة الثالثة التي نصت على (تتميز المعلومات والبيانات في الشركة بوفرته وسهولة تناولها) بانحراف معياري (0.99685). انعكسا على أن تكون قيمة معامل الاختلاف (0.27) هي الأدنى وبالتالي أهمية نسبية هي الأعلى من بين فقرات البعد ومستوى أجابة معتدل والتي حققت الفقرة الاولى (تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة من اعادة تصميم العمليات الادارية) أقل وسط حسابي (3.3478) بانحراف معيار (1.17790) وبالتالي أعلى معامل إختلاف (0.32) حيث احتلت ادنى اهمية نسبية

ث- الاتصال : يمثل الاتصال بعداً آخر من أبعاد متطلبات اعادة هندسة العمليات الذي بين الجدول (1) نتائج تحليل فقراته الثلاث على مستوى الوصف الإحصائي لها، إذ بلغ أعلى وسط حسابي (3.5435) في الفقرة الاولى (يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الاداري بين المستويات الادارية المختلفة) التي كان إنحرافها المعياري (0.911812) الذي أدى مع الوسط الحسابي لإجابات العينة الى إنخفاض تشتت الإجابات الى (0.25) بحيث كان الأدنى مقارنة مع باقي الفقرات بما جعلها بمستوى الإجابة المرتفع فيها تحتل المرتبة الأولى في الأهمية النسبية ، بينما بلغ الوسط الحسابي (3.6087) في الفقرة الاولى (توفر الادارة العليا قنوات فعالة للاتصال تساعد على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة ) وأعلى إنحراف معياري في الوقت نفسه (1.21980)

الجدول رقم (1) نتائج تحليل الوصف الإحصائي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

الأبعاد	ت	الأدوات الأحصائية فقرات الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف العياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة
الاستراتيجية	1	تعتمد الادارة العليا على استراتيجية واضحة ومكتوبة	3.4783	1.18770	0.341463	معتدل
	2	تحدد الادارة العليا اهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية	3.2826	1.20486	0.367044	مرتفع
	3	تعيد الادارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجية	3.6087	.99952	0.276975	مرتفع
التزام الادارة	1	تدرك الادارة العليا اهمية اعادة العمليات الادارية وتوسعى لتطبيقها	3.6739	.89578	0.243821	مرتفع
	2	تستعين الادارة العليا بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية	3.5217	1.13017	0.320914	معتدل
وقناعة	3	تعيد الادارة العليا النظر في الاجراءات المتبعة للتخلص من الاجراءات الروتينية	3.5652	1.14799	0.321996	معتدل
	1	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة من اعادة تصميم العمليات الادارية	3.3478	1.17790	0.351839	مرتفع
	2	تعمل تكنولوجيا المعلومات على انجاز العمليات الادارية بدقة وسرعة	3.5000	1.00554	0.287297	معتدل
المعلومات	3	تتميز المعلومات والبيانات في الشركة بوفرته وسهولة تناولها	3.6304	.99685	0.274583	منخفض
	1	يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الاداري بين المستويات الادارية المختلفة	3.5435	.91181	0.257321	منخفض
	2	تمتاز قنوات الاتصال في الشركة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب	3.5870	1.02363	0.285377	منخفض
الاتصال	3	توفر الادارة العليا قنوات فعالة للاتصال تساعد على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة	3.6087	1.21980	0.338018	متحفض

2-التسويق الاخضر: يتضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد وصفها الاحصائي على النحو الآتي:

أ- الغاء مفهوم النفايات او الغائها: تم قياس بعد الغاء مفهوم النفايات او الغائها على التسويق الاخضر كواحد من ابعاده بثلاث اسئلة او فقرات كانت مستويات الاجابة فيها مرتفعة ومعتدلة، وقد بلغ ادنى معامل اختلاف فيها (0.30). في الفقرة الاولى (تتعامل الشركة مع النفايات والفاقد من الانتاج بأسلوب علمي وامن) بانحراف معياري (98687.0). في الوقت نفسه كان الوسط الحسابي (3.2174) بالنسبة الى باقي الفقرات الاثنان للبعد وبما يؤكد اتفاق عال بين افراد العينة حول مضمون هذه الفقرة وبالتالي شغلت الاهمية النسبية الاولى من وجهة نظر العينة التي اجري على اساسها البحث الحالي، وفي المقابل حققت الفقرة الثانية (تمتلك الشركة معدات حديثة ومتطورة للتخلص الامان من النفايات) اعلى معامل اختلاف (0.35)

بانحراف معياري (1.22396) وبوسط حسابي (3.4565) ادى كلاً منهما الى ارتفاع نسبة معامل الاختلاف الى الحد الاعلى مقارنة بباقي فقرات البعد

ب- اعادة تصميم المنتج: أظهرت نتائج تحليل هذا البعد كما يبينها الجدول (2) أن الفقرة الثالثة (تعمل الشركة على تصميم اغلفة للمنتجات بمواد صديقة للبيئة) نالت أعلى وسط حسابي (3.2676) وأدنى إنحراف معياري (1.04304) من باقي فقرات هذا البعد انعكس ذلك على إنخفاض معامل الأختلاف الى (0.28) معبراً عن تجانس عال بين أفراد العينة وتوافق واضح يعكس ان الشركة تصمم اغلفة لمنتجاتها بمواد صديقة للبيئة ، مما جعل هذه الفقرة تحرز الأهمية النسبية الأولى وفق معامل الاختلاف الأقل ، وكما أظهرت النتائج ان الفقرة الثانية (تسعى الشركة بعدم هدر الموارد الاولية المستخدمة في العمليات الانتاجية) نالت الاهمية النسبية الاخيرة بوسط حسابي (3.6087) وانحراف معياري (1.0231) ادى ذلك الى ارتفاع في معامل الاختلاف (0.35) مما يؤشر الى ان افراد العينة تباينت اجاباتهم حول هذه الفقرة .

ت- وضوح العلاقة بين التكلفة والسعر: أسفرت نتائج الوصف الأحصائي لبعد الاجتماعي الظاهرة في الجدول (2) عن بلوغ أعلى وسط حسابي (3.7174) بالنسبة الى الفقرة الثالثة (تقدم الشركة منتجاتها باسعار اقل من اسعار المنافسين) والتي تراجع فيها الأنحراف المعياري الى مستوى (1.00362) مقارنة مع باقي الفقرات انعكس الى إنخفاض قيمة معامل الأختلاف الى أدنى حد كذلك (0.24) لتشغل الأهمية النسبية الأولى من منظور أفراد العينة المبحوثة ، مما يظهر حرص الشركة على تقديم منتجاتها باسعار مناسبة . بينما بلغ الوسط حسابي (3.3239) في الفقرة الثانية (تتحمل الشركة تكاليف حماية البيئة مما ينعكس ذلك على ارتفاع اسعارها) وقيمة الأنحراف المعياري فيها (1.07227) وهو الاعلى من بين فقرات هذا البعد مما اثر في اجابات العينة حول اتفاتها للفقرة وادى الى ارتفاع في معامل الاختلاف (0.29) ، وحصولها على المرتبة الاخيرة بالنسبة الى اهميتها

الجدول رقم (2) نتائج تحليل الوصف الإحصائي لأبعاد التسويق الاخضر

الأبعاد	ت	الأدوات الإحصائية فقرات الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأجابة
الغاء مفهوم النفايات او تقليلها	1	تتعامل الشركة مع النفايات والفاقد من الانتاج باسلوب علمي وامن	3.2174	.98687	0.30673	
	2	تمتلك الشركة معدات حديثة ومتطورة للتخلص الامان من النفايات	3.4565	1.22396	0.3541	
	3	تسعى الشركة الى تقديم منتجات سليمة لا تؤدي الى اضرار صحية بالمستهلك	3.5435	1.10969	0.313163	
اعادة تصميم المنتج	1	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها (صديقة للبيئة ) بشكل مستمر	3.4045	1.08481	0.318061	
	2	تسعى الشركة بعدم هدر الموارد الاولية المستخدمة في العمليات الانتاجية	3.6087	1.0231	0.35353	
	3	تعمل الشركة على تصميم اغلفة للمنتجات بمواد صديقة للبيئة	3.6087	1.04304	0.289034	
وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة	1	تضع الشركة اسعار منتجاتها بنظر الاعتبار مقدار دخل الزبون	3.9348	1.06254	0.270037	مرتفع
	2	تتحمل الشركة تكاليف حماية البيئة مما يعكس ذلك على ارتفاع اسعارها	3.6957	1.07227	0.290143	معتدل
	3	تقدم الشركة منتجاتها باسعار اقل من اسعار المنافسين	3.7174	1.00362	0.269979	منخفض

ثانيا : اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى : أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية التي يعرضها الجدول معنوية تأثير بعد الاستراتيجية (  $\beta = .264, P = .201$  ) والتزام وقناعة الادارة العليا (  $\beta = .284, P = .163$  ) من بين أبعاد المتغير المستقل اعاددة هندسة العمليات الاداريه في البعد الأول من أبعاد المتغير المعتمد الذي تجسد في الغاء او تقليل مفهوم النفايات عينة البحث ، بينما لم تسجل نتائج اختبار هذه الفرضية تاثيرا معنويا لبعدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال (  $\beta = .012, P = .612$  ) ، (  $\beta = .023, P = 1.008$  ) والذي كان تاما (  $P =$  ) معنويته الإحصائية (  $0.000$  ) في حين بلغت قوة التفسير للنموذج وفقا لمعامل التفسير أو التحديد (  $R^2 = .65$  ) والذي كان ذو معنويته الإحصائية تامة كذلك (  $P = 0.000$  ) ، وهذا يعكس التباين (65%) الذي تفسره صورة الشركة عبر ابعادها لتباين بعد الغاء او تقليل مفهوم النفايات الخاضع للبحث ، اما الباقي من نسبة معامل التباين (35%)، تخضع لعوامل تأثير أخرى والتي تقع خارج نطاق البحث الحالي بكونها ليست من اهتماماته الحالية .

الجدول رقم (3) اختبار الفرضية الاولى

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءة إختبار النموذج F	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معنوية المعلمة Sig.	إحصاءة إختبار المعلمة t	معلمة الأحدار β	المؤشرات الإحصائية مسارات الأحدار (الفرضيات)
.000	23.278	.656	.201	.387	.264	الاستراتيجية ---< الغاء او تقليل مفهوم النفايات
			.163	1.421	.284	التزام وقناعة الادارة العليا ---< الغاء او تقليل مفهوم النفايات
			.612	.511	.012	تكنولوجيا المعلومات --< الغاء او تقليل مفهوم النفايات
			.678	1.008	.023	الاتصال ---< الغاء او تقليل مفهوم النفايات

الفرضية الفرعية الثانية : اظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية التي يعرضها الجدول معنوية تأثير بعد الاستراتيجية ( $\beta = 3.69, P = .001$ ) وتكنولوجيا المعلومات التي كان تأثيرها أقوى بدلالة معامل بيتا ( $\beta = .533, P = .001$ ) من بين أبعاد المتغير المستقل اعاددة هندسة العمليات الاداريه في البعد الأول من أبعاد المتغير المعتمد الذي تجسد في اعادة تصميم المنتج عينة البحث ، بينما لم تسجل نتائج اختبار هذه الفرضية تاثيرا معنويا لبعدي التزام وقناعة الادارة العليا والاتصال (  $\beta = .039, P = .817$  ) ، ( $\beta = .022, P = .121$ ) والذي كان تاما  $P =$  ( معنويته الإحصائية 0.000 ) في حين بلغت قوة التفسير للنموذج وفقا لمعامل التفسير أو التحديد ( $R^2 = .65$ ) والذي كان ذو معنويته الإحصائية تامة كذلك ( $P = 0.000$ ) ، وهذا يعكس التباين (41%) الذي تفسره صورة الشركة عبر ابعادها لتباين بعد الغاء او تقليل مفهوم النفايات الخاضع للبحث ، اما الباقي من نسبة معامل التباين (59%)، تخضع لعوامل تأثير أخرى والتي تقع خارج نطاق البحث الحالي

الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الثانية

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاء اختبار النموذج F	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معنوية المعلمة Sig.	إحصاء اختبار المعلمة t	معلمة الانحدار β	المؤشرات الأحصائية مسارات الانحدار (الفرضيات)
.000	21.264	.416	.001	3.454	3.696	الاستراتيجية <--- اعادة تصميم المنتج
			.817	.233	.039	التزام وقناعة الادارة العليا <--- اعادة تصميم المنتج
			.464	.739	.148	تكنولوجيا المعلومات <--- اعادة تصميم المنتج
			.905	.121	.022	الاتصال <--- اعادة تصميم المنتج

الفرضية الفرعية الثالثة: اظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية التي يعرضها الجدول معنوية تأثير بعد الاستراتيجية ( $\beta = 3.504, P = .000$ ) تكنولوجيا المعلومات التي كان تأثيرها أقوى بدلالة معامل بيتا ( $\beta = .089, P = .521$ ) وبعد الاتصال ( $\beta = 211, P = .099$ ) من بين أبعاد المتغير المستقل اعادة هندسة العمليات الاداريه في البعد الأول من أبعاد المتغير المعتمد الذي تجسد في وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة ، بينما لم تسجل نتائج اختبار هذه الفرضية تأثيرا معنويا لبعد التزام وقناعة الادارة العليا ( $\beta = .040, P = .732$ ) والذي كان تاما  $P =$  ( معنويته الإحصائية 0.000 ) في حين بلغت قوة التفسير للنموذج وفقا لمعامل التفسير أو التحديد ( $R^2 = .51$ ) والذي كان ذو معنويته الأحصائية تامة كذلك ( $P = 0.000$ ) ، وهذا يعكس التباين (51%) الذي تفسره صورة الشركة عبر ابعادها لتباين بعد وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة الخاضع للبحث ، اما الباقي من نسبة معامل التباين (49%)، تخضع لعوامل تأثير أخرى والتي تقع خارج نطاق البحث الحالي

المؤشرات الأحصائية						
معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءة إختبار النموذج F	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معنوية العلمة Sig.	إحصاءة إختبار العلمة t	علمة الانحدار β	مسارات الانحدار (الفرضيات)
.000	27.172	.514	.000	4.747	3.504	الاستراتيجية --- < وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة
			.732	-.345-	.040	التزام وقناعة الادارة العليا --- < وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة
			.521	.647	.089	تكنولوجيا المعلومات -- < وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة
			.099	1.690	.211	الاتصال --- < وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة

جدول رقم (5) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: الاستنتاجات

- 1- هناك اهتمام من قبل الشركة في تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بحماية البيئة من التلوث
- 2- تقوم الادارة العليا للشركة بالنظر دائما الى سياساتها وخططها الاستراتيجية وخاصة التسويقية منها والعمل على تطويرها كلما دعت الحاجة الى ذلك
- 3- تقدم شركة الصناعات النسيجية منتجاتها باسعار اقل من اسعار المنتجات المنافسة الاخرى
- 4- تتعامل الشركة مع الفاقد والتالف من بواقي عمليات الانتاج باسلوب علمي وامن على البيئة
- 5- يؤثر بعدي المتغير المستقل (الاستراتيجية ومدى التزام وقناعة الادارة العليا) في بعد المتغير المعتمد (الغاء مفهوم او تقليل النفائات) تاثيرا ايجابيا ذو دلالة معنوية

6- يؤثر بعدي المتغير المستقل (الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات) في بعد المتغير المعتمد ( إعادة تصميم المنتج) تأثيرا ايجابيا ذو دلالة معنوية.

### ثانيا: التوصيات

- 1- يجب على الادارة العليا اعادة النظر بمسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية تجاه المجتمع وذلك باعطاء البعد البيئي أهمية أكبر في الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بالمنظمة. والعمل على ،والبيئة تطوير برامجها التسويقية الخضراء وذلك لحماية البيئة الطبيعية والمحافظة عليها
- 2- تعزيز مبدأ المراجعة الدورية للخطط الإستراتيجية والتقييم المتتابع للخطط التنفيذية التسويقية في الشركة ، والعمل على تطويرها من اجل التطبيق الواقعي لستراتيجيات التسويق الاخضر
- 3- تعزيز مبدأ الاستقرار الوظيفي في الإدارة العليا وعدم إحداث تنقلات وتدوير إداري متلاحق غير مدروس، لما في ذلك من أثر سيئ على إرباك العمل وعدم اتخاذ الاجراءات اللازمة في اتباع السياسات التسويقية الخضراء
- 4- زيادة التوجه نحو نشر الوعي البيئي بين طبقات المجتمع المختلفة من خلال التركيز على مفهوم المسؤولية والذي ينعكس بدوره على شراء واقتناء المنتجات الخضراء والتي تحد من استهلاك الطاقة واحداث التلوث.
- 5- على الشركة ان تكون قادرة على تحقيق التوازن الاخلاق بين حاجة المستهلك ورجباته والحفاظ على بيئة نظيفة وامنة وبالتالي تحقيق هدف الربحية من خلال استعمال اساليب التكنولوجيا المتطورة في انتاج منتج يحقق هذا التوازن

### المصادر

- 1- البكري ، والنوري ، ثامر ، واحمد ، التسويق الاخضر ، 2012 ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان - الاردن
- 2- العتيبي، سعد، والجمالي، راشد " اعادة هندسة العمليات الاداريه في القطاع الاعام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الاول للجودة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004
- 3- القصيمي، محمد " تفعيل مهام اعادة هندسة الاعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحث مقدم الى مؤتمر ادارة منظمات الاعمال، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، 2010
- 4- Das S. M. , Dash B. M. & Padhy P. C. , (2012) , Green Marketing Strategies for Sustainable Business Growth , Journal of Business Management & Social Sciences Research, Vol.1 , No.1
- 5- Kotlar, Philip & Armstrong, Gray. (2002) "Principles of Marketing", 12th Ed, person prentice \_ hall.pp,307-316
- 6- Stanton, P., Young, S., Bartram, T. & Leggat, S. G. (2010) Singing the same song: translating HRM messages across managerial hierarchies, International Journal of Human Resource Management In press, P.457
- 7- Smith, Paul, et al (2000) Strategic Marketing Communication, 5thed, UK, P.165.
- 8- Polonsky, Michael (1994) A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy, Electronic green Journal ,Vol.1 ,No 3, pp.1827
- 9- Peattie, K. , (2001) , Green Marketing , Pittman , Prentice Hall , London

