For cited: *Abbas, S. R. (2023). The Role of Lean Production in Managing Customer Relations in Iraqi Industrial Companies: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Modern Paints Company in Baghdad. Journal of Current Researches on Business and Economics, 13 (SE), 1-32.*

Crossref *doi: 10.26579/jocrebe.13.SE.1* ***Research Article***

Year: 2023
Volume: 13
Issue: 1

Journal of Current Researches on Business and Economics (JoCReBE)
ISSN: 2547-9628

http://www.jocrebe.com

The Role of Lean Production in Managing Customer Relations in Iraqi Industrial Companies: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Modern Paints Company in Baghdad

Saja Riyad ABBAS[1]

Keywords
Lean production, managing customer relations, Iraqi Industrial Companies, Modern Paints Company.

Abstract
The current research seeks to identify the role of lean production in managing customer relations in the Iraqi industrial companies. In order to achieve the objectives of the current research, the study relied on the descriptive analytical approach through a sample of workers in the Modern Paints Company in Baghdad amounted to (150) individuals who were selected in a manner Randomly according to a group of demographic variables, and in order to collect the required data, a questionnaire was prepared to measure the research variables and verify the appropriate statistical characteristics for them of validity and stability, and after applying the research tool, the study reached the following results:
1. The paragraphs and areas of lean production are statistically significant, as the evaluation values ranged between (very good - excellent), which is an indication that the lean production is highly achieved by the employees of the Modern Paints Company in Baghdad.
2. It is clear from the previous table that the level of customer relationship management among the employees of the Modern Paints Company is achieved and statistically significant, as the dimensions ranged between (very good and excellent).
3. There is a significant correlation between lean production and customer relationship management, as the correlation coefficient between them reached (0.732).
4. There is a significant correlation between the organization of the work site and the management of customer relations, as the correlation coefficient between them reached (0.875).
5. There is a significant correlation between comprehensive production maintenance and customer relationship management, as the correlation coefficient between them reached (0.743).
6. There is a significant correlation between continuous improvement and customer relationship management, as the correlation coefficient between them reached (0.733).
7. There is a significant correlation between the value stream map and customer relationship management, as the correlation coefficient between them was (0.755).
8. There is a significant correlation between the withdrawal system and customer relationship management, as the correlation coefficient between them reached (0.743).

Article History
Received
15 Dec, 2022
Accepted
25 Jan, 2023

[1] ORCID: 0000-0003-0670-0297. Al-Ahlia University, Dijla College,

(دور الانتاج الرشيق في ادارة علاقات الزبون في الشركات الصناعية العراقية) دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في شركة الاصباغ الحديثة في بغداد

م.سجى رياض عباس

كلية دجلة الجامعة الاهلية

الملخص

يسعى البحث الحالي الى التعرف على دور الانتاج الرشيق في ادارة علاقات الزبون في الشركات الصناعية العراقية .ومن اجل تحقيق اهداف البحث الحالي فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة من العاملين في شركة الاصباغ الحديثة في بغداد بلغت(150) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وفقا لمجموعة من المتغيرات الدمغرافية,ومن اجل جمع البيانات المطلوبة فقد تم اعداد الاستبانة لقياس متغيرات البحث والتحقق من الخصائص الاحصائية المناسبة لها من صدق وثبات ,وبعد تطبيق اداة البحث توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1.ان فقرات ومجالات الانتاج الرشيق ذات دلالة احصائية, فقد تراوحت قيم التقييم لها ما بين(جيد جدا –امتياز) وهو مؤشر على ان الانتاج الرشيق متحقق بشكل عالي لدى العاملين في شركة الاصباغ الحديثة في بغداد

2.يتضح من خلال الجدول السابق ان مستوى ادارة علاقات الزبون لدى العاملين في شركة الاصباغ الحديثة متحققة وذات دلالة احصائية حيث تراوحت الابعاد بين (جيد جدا وممتاز).

3.هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الانتاج الرشيق وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.732).

4.هنالك علاقة ارتباط معنوية بين تنظيم موقع العمل وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.875) .

5.هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الصيانة الانتاجية الشاملة وادارة علاقات الزبون,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.743) .

6.هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.733) .

7.هنالك علاقة ارتباط معنوية بين خريطة تدفق القيمة وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.755).

8.هنالك علاقة ارتباط معنوية بين نظام السحب وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.743) .

الفصل الاول : اطار منهجي ودراسات سابقة

مقدمة

تسعى المنظمات الإنتاجية بشكل عام لتوفير افضل المنتجات لعملائها من حيث الجودة التي تعد امرأ هاما مع زيادة حجم التنافس، ومع تطورا نظم الإنتاج أصبحت المنظمات تخضع لضغوط كبيرة لكي تكون قادرة على المنافسة، اذ اصبح ضروريا عليها تبني الأنظمة التي تمكنها من تحقيق التحسين في مسار العمل ويعد الإنتاج الرشيق واحدا من اهم أنظمة الإنتاج التي تمكن المنظمات من مواجهة تحدي المنافسة من خلال تحسين الإنتاجية، وتخفيض الوقت المطلوب لإنجاز الأنشطة والإجراءات وتحسين تدفق المنتج من خلال إزالة الأنشطة غير الهامة، وتسهيل الإجراءات، وتقليل لوقت اللازم للمعالجة مما يساهم في وصول المنتج للعميل في الوقت لمناسب، ويتضمن الإنتاج الرشيق العديد من الأدوات التي تستعمل في تحديد الهدر والقضاء عليه او تخفيضه قدر المكان في عملية التصنيع.

ان الإنتاج الرشيق يقوم على اسس علمية ومنهجية اساسها الحد من الهدر بجميع مراحل الإنتاج وكذلك التقليل من النفايات إلى مستوياتها الدنيا كذلك فأنها تعتمد بشكل أساسي على تعظيم القيمة للعملاء من خلال زيادة فاعليتها وكفائتها وتحسين جودة منتجاتها.(Iranmanesh et al, 2019) كما ان الإنتاج الرشيق يركز بشكل أساسي على تحقيق أكبر قدر من المخرجات باستعمال أقل المدخلات وبجودة متميزة وبتكافة متدنية بالإضافة الى إدارة الوقت والاستفادة منه في جميع مراحل الانتاج والتسليم بالوقت والزمان المناسبين(الطاها والشبلي، 2017).

"ان إدارة علاقات العملاء (CRM) هو نهج لإدارة تفاعل الشركة مع العملاء الحاليين والمستقبليين. يعمل هذا النهج على تحليل بيانات تاريخ العملاء مع الشركة من أجل تحسين أفضل علاقات تجارية مع العملاء، مع التركيز بشكل خاص على الاحتفاظ بالعملاء، من أجل دفع نمو المبيعات. فهو وأحد الجوانب الهامة للنهج هو أنظمة CRM التي تقوم بتجميع المعلومات من مجموعة واسعة من قنوات مختلفة، بما في ذلك موقع الشركة، والهاتف، والبريد الإلكتروني، والدردشة الحية، والمواد التسويقية، ووسائل الإعلام الاجتماعية، وغيرها".

المبحث الاول: اطار منهجي

اولا: مشكلة البحث

اتخذت ادارة الشركات في الاونه الاخيرة بعين الاعتبار رأي العملاء في تحسين وتطوير جودة المنتجات إذ اصبح لا بد على ادارة الشركات ان تبحث عن الطرق الملاءمة لتخفيض كلفة الانتاجيه ومن هذه الطرق او اسلوب الانتاج الرشيق حيث يتجنب هذا الاسلوب الهدر والضياع في الوقت والتكاليف غير الضرورية في العملية الانتاجية، مما يؤدي الى تقليل الكلفة وزيادة الارباح وتعزيزاً لمشكلة الدراسة أوصت العديد من الدراسات السابقة كدراسة (عزايزية، 2020) بتشجيع الشركات على تبني فلسفة الانتاج الرشيق باعتباره من احدث التقنيات الانتاجية وإجراء دورات تدريبية للعاملين لتنمية مهاراتهم على تطبيق تقنيات الانتاج الحديثه، وأوصت كذلك دراسة (الطاها والشلبي، 2017) التي اجريت على الشركات الصناعية في مدينة الحسن بزيادة الابحاث المرتبطة بالانتاج الرشيق وربطها مع متغيرات اخرى، وأوصت دراسة (Iranmanesh et al. 2019) بضرورة الاهتمام بمبدأ التكاملية لتحسين الأداء المستمر في مصانع ماليزيا بالإضافة الى أجراء

البحوث المستقبلية في بلدان أخرى للوصول الى نتائج افضل لأداء المصانع الرشيقه وتأثيرها على الأداء.

وبما ان معظم منظمات الاعمال في العراق وخصوصاً الشركات الصناعية كونها تفتقر لأنظمة الانتاج الرشيق وعملا بما أوصت به الدراسات السابقة جاءت هذه الدراسة لتحليل اثر الانتاج الرشيق في ادارة علاقات الزبون في الشركات الصناعية العراقية

ثانيا: اهمية البحث

الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في سعيها لتقديم اطار نظري للانتاج الرشيق من واقع الادبيات السابقة وكذلك مفهوم ادارة علاقات الزبون وبيان العلاقة بينهما من خلال ما توصلت له الدراسات السابقة، بحيث يأمل الباحث ان يساعد هذا الجهد الباحثين في المستقبل للوصول الى هذه الأطر النظرية بيسر ويذهب عنهم عناء البحث بالإضافة الى التعرف على اتجاه ودرجة العلاقة بين الانتاج الرشيق وادارة علاقات الزبون

الاهمية العملية

يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الانتاج الرشيق وأدارة علاقات الزبون في الشركات الصناعية العراقية، إذ يتوقع الباحث أن تقدم نتائج هذه الدراسة بعض المعلومات المفيدة لصناع القرار في الشركات الصناعية العراقية محل الدراسة، كما يأمل الباحث أن تستفاد هذه الشركات من التوصيات التي تم طرحها بناءاً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة.

ثالثا: اهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية الى دور الانتاج الرشيق في ادارة علاقات الزبون في الشركات الصناعية العراقية .

رابعا: حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

1.الحد المكاني: شركة الاصباغ الحديثة

2.الحد الزماني: 2022-2023

3.الحد البشري: العاملين في شركة الاصباغ الحديثة .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

اولا: الدراسات السابقة المتعلقة بالانتاج الرشيق

دراسة (شلاش، فارس جعباز, الحسناوى، جميل شعبة ذيبان, 2014): أثر نظام الإنتاج الرشيق فى أداء العمليات : دراسة استطلاعية فى الشركة العامة للسمنت الجنوبية (معمل سمنت الكوفة)

"أصبح الإنتاج الرشيق حاجة ملحة في عالم اليوم لمواجهة تحدي المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة والصراع من أجل النمو والبقاء والتكيف حيث اكتسب نظام الإنتاج الرشيق أهمية بالغة خلال العقدين الماضيين لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات الإنتاجية والخدمية وبات حديث الساعة في أوساط الأعمال. ومن هذا المنطلق سع هذا البحث إلى تحديد أثر نظام الإنتاج الرشيق في أداء العمليات في إحدى الشركات العراقية وهي الشركة العامة للسمنت الجنوبية (معمل سمنت الكوفة) مركز على مشكلة يمكن تحديدها في السؤال الآتي.... هل يؤثر نظام الإنتاج الرشيق في أبعاد أداء العمليات؟ إذ حاول البحث تقديم إطار نظري حديث لأبرز ما طرحه الكتاب والباحثون حول متغيرات البحث فضلا عن إطار عملي تحليلي لآراء عينة مختارة ضمن مجتمع البحث شملت القيادات الإدارية في المعمل (مدير، مهندس، فني) وبلغ حجم العينة (100) شخص وتمثل المتغير المستقل بالإنتاج الرشيق بأبعاده الستة (S5، الصيانة الإنتاجية الشاملة، التحسين المستمر، مجرى القيمة، كانبان، الإنتاج في الوقت المحدد JIT) وأما المتغير المعتمد فهو أداء العمليات بأبعادها الأربعة (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم). وفي ضوء مشكلة البحث تم الإجابة على جملة من التساؤلات ما هي أبعاد الإنتاج الرشيق؟ وهل تتوفر هذه الأبعاد في الشركة المبحوثة؟ وهل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد الإنتاج الرشيق وأبعاد أداء العمليات؟ وما مستوى التأثير الذي يحدثه الإنتاج الرشيق في أداء العمليات؟ وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية. خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: - تم إثبات صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بالبحث من خلال وجود علاقة ارتباط وأثر بين متغيرات البحث. وقد تضمن البحث مجموعة من التوصيات أهمها: - تشجيع عملية تبني فلسفة الإنتاج الرشيق من خلال الاستفادة من التجربة اليابانية في هذا المجال حيث كان للفلسفة اليابانية دور كبير وأساسي في تطبيق نظام الإنتاج الرشيق محققة بذلك ميزة تنافسية للمنتجات اليابانية".

دراسة (الحميري، علي محمد عبدالجبار, البحيري، عبدالوهاب عبدالحميد محمد سيف, 2020): "أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في تحسين الأداء التصنيعي: دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك في اليمن"

"هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في تحسين الأداء التصنيعي في الشركة الوطنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك في اليمن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العينة، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، وجود أثر معنوي إيجابي لتطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في تحسين الأداء التصنيعي في الشركة الوطنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك في اليمن، وأن أهم مرتكزات التصنيع الرشيق في إحداث التأثير الإيجابي في الأداء التصنيعي كان مرتكز التصنيع الخلوي، يليه التحسين المستمر، ثم كشف الخطأ آلياً، وأخيراً تنظيم موقع العمل. وأوصت الدراسة بإيلاء الاهتمام الكافي لتحقيق التكامل بين كافة مرتكزات التصنيع الرشيق، لأن أحدهما يكمل الآخر لكي يتحقق تأثير مباشر وفعال لجميع هذه المرتكزات في تحسين الأداء التصنيعي".

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة علاقات الزبون

دراسة (الملا، مصطفى مهند نوري,2017):" أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن من خلال الميزة التنافسية : دراسة حالة في الشركة الأردنية للطيران - الأردن"

"هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن من خلال ميزة التنافسية في قطاع الطيران دراسة حالة في الشركة الأردنية للطيران، وقد جاءت هذه الدراسة في محاولة لتصدي لمشكلة ميدانية تمثلت: بضعف الاهتمام بمنهجية واضحة لإدارة علاقات الزبائن وهذا بدوره يؤثر على الولاء، ولتحقيق أهداف الدراسة صيغت أربع فرضيات رئيسة أشتق منها 6 فريضات فرعية. حيث تم اعتماد الشركة الأردنية للطيران ميدان للدراسة حيث بلغ حجم العينة الملائمة (410) فردا جمعت البيانات منهم عبر استبانة تم تطويرها لهذا الغرض بعد إن خضعت لاختبارات الصدق والثبات، وحللت البيانات باستخدام وسائل الإحصاء الوصفي باعتماد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد إدارة علاقات الزبائن على الولاء من خلال المتغير الوسيط (الميزة التنافسية) وإبعادها. وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات على أهمها: - ضرورة تبني الإدارة لمبدأ أن الزبائن مصدرا من مصادر المعلومات، حيث أن هذه المعلومات تشكل قاعدة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تطوير خطط واستراتيجيات تساهم بزيادة ولاء الزبائن. - تعزيز قواعد البيانات الخاصة بالزبائن المرتقبين لمعرفة حاجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية من قبل دائرة معنية بقواعد بيانات الزبائن. - اتباع نهج التحسين والتطوير في جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة وذلك لزيادة ولاء الزبائن. - ضرورة عقد الدورات التدريبية والبرامج التعليمية بهدف إيصال مفهوم إدارة علاقات الزبائن والولاء وتعزيز الميزة التنافسية وإيضاح الدور الذي تلعبه هذه المفاهيم من تطوير وتحسين في الخدمات".

دراسة (صبح، دينا علي,2022): "دور إدارة علاقات الزبون في تحسين الصورة الذهنية للشركة: دراسة حالة شركة ميلك مان الغذائية"

"تعتبر إدارة علاقة الزبون أحد أهم متطلبات نجاح تسويق العلاقات المبنى على الفهم والمعرفة الجيدة للزبون والتقرب منه، إلا إن تجسيد إدارة علاقة الزبائن ضمن المنظمة يتطلب منها تبني مجموعة من الأدوات والمنهجيات والبرامج والتي ستمكن المنظمة من إدارة مختلف البيانات والمعلومات التي تحتاجها حول زبائنها للاستفادة منها واستخدامها إذا تطلب الأمر ذلك. وتناول البحث مفهوم إدارة علاقة الزبون، كما تناول أهمية وخصائص وأهداف إدارة علاقة الزبون، ودرس مستويات ومكونات إدارة علاقة الزبون، وما هي العوامل المؤثرة عليها من ناحية نجاحها وفشله وعلاقتها بتحسين الصورة الذهنية للشركة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: - يوجد علاقة قوية بين المتغير المستقل (التركيز على كبار الزبائن) والمتغير التابع (الصورة الذهنية) كما أن قيمة معامل التحديد 0.924 مما يعني أن المتغير المستقل (التركيز على كبار الزبائن) يفسر 92.4% من تغيرات المتغير التابع. - هناك علاقة معنوية بين التركيز على كبار الزبائن وتحسين الصورة الذهنية في الشركة محل الدراسة. - يوجد علاقة قوية بين المتغير المستقل (تنظيم علاقات الزبون) والمتغير التابع (الصورة الذهنية) كما أن قيمة معامل التحديد 0.897 مما يعني أن المتغير المستقل (تنظيم علاقات الزبون) يفسر 89.7% من تغيرات المتغير التابع. - توجد علاقة معنوية بين تنظيم علاقات الزبون وتحسين الصورة الذهنية في الشركة محل الدراسة. - يوجد علاقة قوية بين المتغير المستقل (إدارة معرفة الزبون) والمتغير التابع (الصورة الذهنية) كما أن قيمة معامل التحديد 0.936 مما يعني أن المتغير المستقل (إدارة معرفة الزبون) يفسر 93.6% من تغيرات المتغير التابع".

الفصل الثاني: ادبيات الدراسة

المحور الاول: الانتاج الرشيق:

مفهوم الانتاج الرشيق :

هنالك العديد من التعريفات لمفهوم الانتاج الرشيق، لكن اختلف الكثير من الباحثين والكتاب في تعريفه، وذلك لان الانتاج الرشيق يحمل مفاهيم مختلفة تختلف باختلاف النشاط من منظمة الى اخرى ومن بيئة الى اخرى، والجدول ( ) يعرض مجموعة من التعريفات المختلفة لمفهوم الانتاج الرشيق ضمن سياقها الزمني.

جدول (1) تعريفات الانتاج الرشيق وفق عدد من آراء الكتاب والباحثين

الرقم	المؤلف-السنة-الصفحة	مفهوم الانتاج الرشيق
1	Nordin, et al.,) (2010:98	استراتيجية انتاج تهدف الى تدفق العملية الانتاجية بكل مرونة، مع التخلص من كافة اشكال الهدر والضياع اثناء العملية الانتاجية، وبدون تبني هذه الاستراتيجية تصبح المنظمة عاجزة عن الوقوف في وجهة المنافسة الشديدة .
2	Heizer& Render,) (2011, 668	عملية التركيز على الزبون ومعرفة حاجاته، وان العمليات الرشيقة هي التي تميز قيمة الزبون عن طريق التحسين المستمر لعمليات الانتاج، مما يتطلب من المنظمات تبني مفهوم الثقافة التنظيمية القائمة على اساس التعلم، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، بالاضافة الى التركيز على الجودة المناسبة .
3	(العامري، 2012: 65)	نظام انتاجي يستخدم اقل ما يمكن من كمية الموارد المتاحة لإنتاج حجم كبير من السلع المتنوعة ذات الجودة العالية .
4	(شلاش والحسناوي، 2014: 87)	مجموعة من التطبيقات والممارسات التي تهدف الى التخلص من كل اشكال التبذير في النظام الانتاجي من خلال الاستعمال الامثل للموارد .
5	(Parkes, 2015:75)	يعد من الانظمة الانتاجية المهمة في المنظمات حيث يركز على كيفية استغلال الموارد المتاحة سواء المادية او البشرية او المالية، كما يركز على عنصر الوقت لأهميته في العملية الانتاجية .
6	(Abdelhadi,2016:33)	نظام مدمج يتضمن الاساسيات والممارسات التنظيمية المتنوعة، التي تهدف الى زيادة الانتاجية وبجودة عالية، وتقليل نسبة الهدر والفاقد وتخفيض التكلفة .
7	(بني اسماعيل،2018: 54)	نظام يستخدم مجموعة من الادوات التي تركز على ازالة كافة اشكال الهدر، والتخلص من جميع الانشطة التي لا تضيف قيمة، والتقليل من كميات المخزون، من خلال استغلال الموارد المتاحة دون تبذير، والتأكيد على خفض الكلف، والجودة المرتفعة، والمرونة المناسبة بما يحقق رضا الزبائن ويرفع من كفاءة العمليات الانتاجية .
8	(الجبور، 2019: 43)	نظام شامل يهدف الى تعظيم القيمة المضافة لكل انشطة المنظمة من خلال الحد من الهدر والضياع، والتخلص من اختناقات العمل، لتحقيق التحسين المستمر في الجودة والوقت والمرونة وتخفيض الكلفة لأنشطة الشركة .

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات الواردة في الجدول

من خلال مراجعة التعريفات الواردة في الجدول رقم ( ) فان الباحث يرى ان مفهوم الانتاج الرشيق يشير الى مجموعة من الادوات التي تهدف الى التخلص من كافة اشكال الهدر والضياع، والغاء الانشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي، من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، والتركيز على تحقيق اكبر كمية من المخرجات بأقل كمية من المدخلات، وتقديم منتجات نهائية بكلف منخفضة وجودة عالية، وتسليمها بالوقت المحدد بما يلبي حاجات الزبائن ويحقق اهداف المنظمة .

ابعاد الانتاج الرشيق:

من خلال مراجعة الادبيات السابقة للبحث عن الابعاد الرئيسة التي يتضمنها اطار الانتاج الرشيق، فقد توصل الباحث الى العديد من الاراء حول تلك الابعاد، وبناء عليه فانه يتوجب الاجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن قياس الانتاج الرشيق الذي تمارسه المنظمة؟

وللاجابة عن هذا السؤال فانه سيتم القياس من خلال الابعاد الاكثر تكرارا في الادبيات السابقة وهي: تنظيم موقع العمل (5s) ، الصيانة الانتاجية الشاملة (TPM)، التحسين المستمر (CI)، خريطة تدفق القيمة (VSM)، ونظام السحب/ كانبان (Kanaban) .

اولا: تنظيم موقع العمل (5s) Five- S- Workplace Organizing :

يعتبر تنظيم موقع العمل من اهم مقومات النجاح في منظمات الاعمال التي تتبع انظمة الانتاج الرشيق، والذي يتمثل بتجهيز وتهيئة المكان المناسب للآلات والمكائن والمعدات وادارة المخازن، وكل ما يتعلق بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة، حيث ان اختيار موقع العمل له دور حاسم في انجاز العمليات الانتاجية بالسرعة الممكنة وتحسين جودة المنتجات بالاعتماد على اساسيات التدبير الاداري المرتبط بالانضباط الجيد، وتنظيم وترتيب موقع العمل، وتنظيفه ليصبح قابل للعمل بشكل فاعل، من خلال تحسين الامتثال للجداول الزمنية لتحقيق اهداف المنظمة (Pater, Anders & Kasper, 2018:87) .

كما يعتبر تنظيم موقع العمل مدخل ياباني الاصل (شركة تويوتا) لتحسين جودة المنتجات بالاعتماد على اساسيات التدبير الاداري المرتبط بالانضباط الذاتي الجيد، وتنظيم وترتيب موقع العمل، وتهيئته وتنظيفه ليصبح قابل للعمل بشكل فاعل، وبالتالي سرعة الاستجابة للطلبات (الكيكي، وهاب واسماعيل، 2013: 53) .

كما يشير تنظيم موقع العمل الى مجموعة من الخطط الاساسية التي تعتمد عليها منظمات الاعمال لنجاح برامج الانتاج الرشيق، بما يتناسب مع سمعتها في السوق امام المنافسين من جهة، وتلبية متطلبات السلامة العامة للمورد البشري والممتلكات داخل موقع العمل من جهة اخرى، مع مراعاة القوانين والانظمة التي تحكم بيئة العمل (Medonos & Jurova, 2016: 43) .

وقد ظهر مصطلح تنظيم موقع العمل (5s) في اليابان وهو اختصار للكلمات اليابانية التالية: (Shitsuke, Seiketau, Seiton, Seiton, Seiri)، وتعني (Seiri): التصنيف والترتيب (Sort)، (Ceiton): التوضيح لمكان العمل (Set)، (Seiso): التنظيف والتلميع (Shine)، (Seiketsu): التوحيد والمعيارية (Standardize)،(Shituske): الضبط والاستدامة (Sustain) (Carren'o & Sinchez, 2015:8) .

من خلال مراجعة الادبيات السابقة يرى الباحث ان مفهوم تنظيم موقع العمل هو اسلوب يتم من خلاله تنظيم مكان مخصص للعمل بشكل جيد، ليوفر بيئة عمل مناسبة، بحيث يوضع كل شيء في مكانه الصحيح، ويعتبر من القواعد الاساسية لمنظمات الاعمال الرشيقة، لانه يمثل اولى الخطوات المعيارية باتجاه تقليل الهدر، وتحسين جودة المنتجات ، وتحقيق السلامة العامة للعاملين، ويتكون تنظيم موقع العمل من خمسة عناصر رئيسة وهي التصنيف، والتنظيم، والتنظيف، والتوحيد والاستدامة .

يحتوي بعد تنظيم موقع العمل (5s) على خمسة عناصر، يعطي كل عنصر منها نشاط معين، لذلك فان الانتاج الرشيق يعمل على تنظيم موقع العمل كما يلي: (Todorova & Dugger, 2015 ; Carren'o & Sinchez, 2015 & Gnanavlebabu, 2014; Gupta & Jain, 2013)

1. **الفرز والتصنيف والترتيب (Sorting):** تعني التخلص من المواد غير الضرورية التي ليس لها صلة بالعمل، كما تعني عزل العناصر الضرورية عن العناصر غير الضرورية لتسهيل تدفق المواد بسلاسة، مما يساعد في توزيع وتداول المكائن والادوات.
2. **التنظيم والترتيب المنهجي: التوضيع لمكان العمل (Set in order)**: تعني ترتيب المعدات والمكائن والادوات في مكانها المخصص حتى يسهل وصول العاملين لها بسرعة، وبدون هدر للوقت والتخلص من الحركات الزائدة .
3. **التنظيم والتلميع لامكان وادوات العمل (Clean & Shine)**: تعني تنظيف مكان العمل واضفاء الناحية الجمالية عليه، والمحافظة على السلامة المهنية للعاملين، ويشمل التنظيف الآلات، والادوات، والجدران والارضيات من الاوساخ والنفايات لتبقى جاهزة للاستخدام .
4. **التوحيد والمعيارية (Standardize)**: تعد هذه الخطوة مهمة لمعايير النظافة، من اجل التأكد من بقاء المكائن والمعدات صالحة وتعمل بشكل جيد، للحفاظ على الحد الادنى من نفقات الصيانة .
5. **ضبط والاستدامة (Sustain)**: تعني التزام العاملين بمعايير تنفيذ اعمال النظافة للمحافظة على الانتظام وممارسة الخدمات الاربع الاولى كطريقة عمل في تنظيم موقع العمل، كما تعني تدريب العاملين على اتباع تعليمات التدبير المكاني بشكل مثالي مما يساهم في زيادة وتحسين الانتاجية .

ثانيا:الصيانة الانتاجية الشاملة Total Productive Maintenance (TPM)

تقوم منظمات الاعمال على وضع برامج وانظمة عند اتباعها لاسلوب الانتاج الرشيق، ومن اهم هذه الانظمة الصيانة الانتاجية الشاملة وهو نظام يجمع بين ممارسة الصيانة الوقائية مع مفاهيم الجودة الشاملة (Russelle & Taylor, 2011, 739). ويتم من خلالها صيانة جميع الآلات الانتاجية للحفاظ عليها من الاعطال المفاجئة، كما تهتم بدمج مشغلين في انشطة الصيانة اليومية مثل الفحص والتزييت والتشحيم (Khlat, Harb & Kassem, 2014:7). وتعتبر الصيانة الانتاجية الشاملة احدى الممارسات اليابانية التي تزيد من كفاءة المعدات خلال مرحلة تنفيذ الصيانة المخططة الوقائية والعلاجية للآلات والمعدات والمكائن، مما ينعكس ايجابا على تحسين الاداء وخفض الكلفة وزيادة الانتاجية ورفع معنوية الافراد (Longoni , Page, Johuston & Veltri, 2013:43) .

كما تعتبر الصيانة الانتاجية الشاملة مدخل نظامي لادارة المكائن المعدات والمحافظة عليها، وتعتمد على مبدأ التشاركية في تنفيذ اعمال الصيانة سواء على مستوى الادارة العليا او الوسطى او التنفيذية، وتساهم في تخفيض وقت التوقفات غير الضرورية (الكيكي، 2011: 54) .

من خلال مراجعة الادبيات السابقة يرى الباحث ان مفهوم الصيانة الانتاجية الشاملة عبارة عن نظام شامل يهدف الى تحسين اداء المعدات والآلات داخل موقع العمل، وزيادة كفاءة العمل، وخفض الاعطال الحرجة للمعدات ومنع تكرارها، من خلال مشاركة العاملين في عمليات الصيانة، وتحفيزهم على الابداع واكسابهم مهارات جديدة، ويعتبر من اكثر الاساليب فاعلية في خلق منظمات مرنة تمتاز بالتكاليف المنخفضة ، وبوقت انتاج قليل، وجودة منتجاتها عالية .

وللصيانة الانتاجية الشاملة ثلاثة اشكال وهي: (مزريق، 2011: 54)

1. **الصيانة الفورية او الاضطرارية**: يتم تنفيذها فورا عندما تتعطل الآلات وتحدث الاعطال، او عندما تفشل الصيانة الوقائية في القيام بدورها بنجاح .
2. **الصيانة التصحيحية**: يتم تنفيذها لتعديل وتصحيح مسار العملية الانتاجية، من خلال تصحيح عمل الآلات وذلك للتأكد من عدم توقف العملية الانتاجية وتعطل الآلات .
3. **الصيانة الموقعية**: تشير الى اختيار الآلات التي يتوفر لها قطع غيار يحدث يتم استبدالها بسهولة، وبالتالي تكون غير معقدة ويمكن تصحيح اعطالها بشكل مباشر.

ثالثا: التحسين المستمر Continuous Lmprovement (C1) :

يعد التحسين المستمر من اهم ادوات واساليب الانتاج الرشيق، التي تعتمد عليها منظمات الاعمال في عملياتها الانتاجية، فهي تركز على الاهتمام بمتطلبات الزبائن من جانب، وعلى تحديد الجهات التي تؤثر في تحسين الاداء داخل العملية الانتاجية من جانب آخر، وايضا تعمل على تحديد العمليات التي تساهم في تطوير المنتج وغيرها من اجراءات التحسين لتبسيط العلميات الانتاجية، والتخلص من التعقيدات الموجودة فيها وتقليل الفاقد (Khan, Zhang & Shahid, 2017:87).

ويعتبر التحسين المستمر التي تتبعه منظمات الاعمال في العمليات الانتاجية اسلوب يتطلب ادارة قادرة على تحسين العمليات وتحسين الاداء، وذلك لان انظمة التحسين المستمر اصبحت من الاصول التي يجب ان تعتمدها الادارات تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحديثة والتغيرات البيئية (Netland & Powell, 2018, 23) .

ويطلق على التحسين المستمر في اللغة اليابانية كايزن (Kaizen) الذي يتكون من جزأين الجزء الأول (Kai) وتعني التغير (Change)، والجزء الثاني (Zen) وتعني الأفضل (For The Better)، حيث يعني المصطلح التغير الى الافضل اي التحسين المستمر والمنظم والتدريجي، وتشير استراتيجية كايزن (Kaizen) ان العاملين في منظمة ما يتوجب عليهم اجراء التحسينات المطلوبة بدون استثمارات رأسمالية كبيرة، بحيث تساهم في ازالة اشكال الهدر والضياع كافة من العمليات الانتاجية، وتبدأ هذه الاستراتيجية، وتبدأ هذه الاستراتيجية من العاملين وتنتهي بهم، لأنها تساعدهم على تحقيق اعلى جودة ، وبأقل كلفة ممكنة ضمن الوقت المطلوب (Kristoffersen, 2010:8) كما تعتبر احد ادوات الانتاج الرشيق التي تستخدم في زيادة الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة الشرسة والظروف السوقية المتغيرة (Kumar & Pradee, 2014:54) .

من خلال مراجعة الادبيات السابقة يرى الباحث ان التحسين المستمر هو احد ادوات الانتاج الرشيق التي تركز على تحسين الانشطة المرتبطة بالأفراد والمعدات، والوصول الى مرحلة الاتقان الكامل في العمل، عن طريق اجراء التحسينات المناسبة في العمليات الانتاجية، وزيادة الاهتمام بالزبائن وبفرق العمل، وتقديم منتجات ذات بجودة مرتفعة وبأقل التكاليف، كما تحرص على تعزيز التعاون بين الادارة العليا والعاملين .

رابعا: خريطة تدفق القيمة Value Stream Mapping (VSM) :

تعتبر من اهم ادوات الانتاج الرشيق، حيث انها عملية مصممة لتتبع تدفق المواد والمعلومات في العملية الانتاجية، لتخفيض وقت الانتظار للعملية الانتاجية، وازالة الهدر بهدف تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد (Neha, Singh & Simran, 2013:76) .

وتعتبر خريطة تدفق القيمة بأنها اداة تساعد القائمين على العملية الانتاجية (مديري انتاج، مهندسي انتاج، واضعي الجداول الزمنية للعمليات، والموردين او مجهزي السلع) من خلال مراقبة ما يسمى بالهدر والاسباب المؤدية له، وذلك من خلال رصد الحالة القائمة للإنتاج ومقارنتها بالحالة المستقبلية ضمن الصورة التي تطمح المنظمة للوصول لها (Santosh & Abhay, 2014:7) .

وتقوم ادارة خريطة تدفق القيمة على رسم خارطة مكونة من صفحة واحدة لجميع الانشطة التي تضيف قيمة والانشطة التي لا تضيف قيمة، والوقت الذي يضيف قيمة والوقت الذي لايضيف قيمة، حيث تحدد خريطة تدفق القيمة الحالية الوضع الراهن للمواد الاولية، والدورة الزمنية، وعدد المشغلين، والوقت الذي يضيف قيمة، والوقت الذي لا يضيف قيمة، ونوع العملية الانتاجية التقليدية، ليتم رسم خريطة تدفق القيمة المستقبلية المناسبة، التي تساهم في تحسين عمل المنظمة من خلال التخلص من الهدر والفاقد، وتخفيض الوقت التمهيدي، والمواد المطلوبة، ووقت الانتظار، واعداد جداول زمنية تفصيلية للمدخلات للوصول الى المخرجات النهائية (Mahendran et al., 2016:87) .

من خلال مراجعة الادبيات السابقة يرى الباحث ان خريطة تدفق القيمة هي احدى ادوات الانتاج الرشيق التي تساعد في تحسين تدفق المواد والمعلومات في منظمات الاعمال بطريقة سهلة الفهم، بحيث يتم معالجة العمل بشكل واقعي، ليتم من خلالها التمييز بين الانشطة التي تضيف قيمة، والانشطة التي لا تضيف قيمة، وتخفيض وقت الانتظار، والتخلص من اشكال الهدف كافة وتتبع اسبابه .

خامسا: نظام السحب/ كانبان (Kanaban)

استخدم مصطلح كانبان من قبل (Taiichi) الذي قام بتطوير نظام شركة تويوتا الانتاجي (Toyota Production System (TPS))، واستوحى هذا المصطلح من محلات (Super) Market، حيث يبدأ الزبون بخلق الطلب من خلال مجموعة من الاشارات المتسلسلة وصولا الى المنبع بأعداد نظام سحب بدلا من نظام دفع، وبالتالي يتم صنع المنتجات دون طلب صريح من الزبون (Volkmann, 2011:32) .

كما يستخدم لتحديد الانتاج من الوحدات المطلوبة بما يتضمن بيانات عن اسم المنتج ورقمه والكمية المطلوبة (Reid & Sanders, 2013, 247)، ويستخدم نظام السحب/ كانبان في تسهيل حركة المواد على اساس البطاقات خلال عملية الانتاج (Gupta & Jain, 2013:65)، وايضا هو نظام معلومتي لإبلاغ المورد بإرسال الكميات المطلوبة من مادة معينة، ويحقق التواؤم بين العمليات الانتاجية والموردين (الكساسبة، 2011، 26) . كما يعتبر نظام يساهم في رصد ومراقبة مستويات

المخزون ومتابعة العملية الانتاجية حتى الوصول للمنتجات النهائية (Kumar & Pradee, 2014:32) .

وتم وصفه ايضا بانه يعمل على تحسين مقاييس اداء العمليات، وتخفيض الكلف، وتقليل وقت التسليم، وزيادة المرونة (Ondiek & Kisomble, 2012:76) ، ويعتبر نظام يستخدم ليسهل تدفق المواد الاولية اللازمة للعلمية الانتاجية، ويتم من خلاله تحديد كمية المواد الاولية التي تحتاجها النقطة الانتاجية، والجهة التي تطلب المواد والى اين سيتم تسليمها، وهو اداة لتشغيل نظام السحب في الانتاج، بحيث يساعد المصنع في تقليل الانتاج غير الضروري، والحد من المخزون للمواد تحت الانتاج (بني اسماعيل، 2018: 54) .

من خلال مراجعة الادبيات السابقة يرى الباحث ان نظام السحب/ كانبان هو احد ادوات الانتاج الرشيق الذي يستخدم في تسهيل تدفق المواد الاولية اللازمة للعمليات الانتاجية من الموردين، وتحديد كمية المواد المطلوبة، والجهة التي تحتاج تلك المواد، بما يحقق المواءمة بين احتياجات العلميات الانتاجية والموردين، وذلك لتحسين العمليات الانتاجية من خلال خفض التكاليف وتحسين الجودة وتقليل كمية المخزون .

المبحث الثاني: ادارة علاقات الزبون

مفهوم ادارة علاقات الزبائن:

تعد العلاقات القوية مع الزبائن من اهم مؤشرات تحقيق الرضا لديهم وبالتالي ضمان ولائهم، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الزبائن بشكل مستمر، وتفيد العلاقات مع الزبائن في تحقيق اعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الانتاج والبيع وخدمة الزبائن داخل المنطقة من جهة بحيث تصبح كل من عمليات الانتاج والبيع والوظائف التسويقية في تكامل من خلال ادخال اسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيهما، وفي تكوين رأسمال الزبائن من جهة اخرى بالاحتفاظ بهم ومحاولة الاصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة (عبد الغني، 2005: 63) .

وتنبثق الفكرة الاساسية لمفهوم ادارة علاقات الزبائن من اهتمام التسويق الحديث بالزبون، باعتباره احد الاركان الاساسية لتحقيق النجاح والنمو والبقاء للمؤسسات، وفي سعيها الى تحقيق اهدافها المتمثلة في رضا الزبون، وضمان ولائهم (Johnny & Ester, 2011, p:18) .

وقد تطور هذا الاسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق المباشر (التفاعلي) والذي يعتمد على تقديم المنظمة لأفضل مزيج من الاشباع وذلك من خلال تقديم منتجات تخصصية لتحتفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء، وهم العملاء الذين يحققون للمنظمة اعلى الارباح، باعتبار ان ادارة العلاقة مع الزبون منهجية متكاملة لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال عمليات التواصل معه، او هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الاساسي ربط علاقة خاصة وشخصية طويلة الامد مع كل زبون، وبهذا فان ادارة العلاقة مع الزبائن ينظر اليها على انها تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف اشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المنظمة عنه (Peppers and Rogers, 2009, p.23).

ويعرف (Kotler, 2009, p.180) ادارة العلاقة مع الزبائن على انها عملية تتضمن القيام بجمع المعلومات المفصلة والدقيقة، والمتعلقة بكل زبون على حدة، وكذلك ادارة كل لحظات الاتصال مع الزبائن بدقة وعناية، وذلك من اجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمنظمة، لذلك تسعى

المنظمات للحفاظ على زبائنها؛ لأنها ادركت ان الزبائن هم رأسمال حقيقي وهنا يأتي دور ادارة علاقة الزبون في المنظمة لتقديم خدمات شخصية للزبون الفرد، وتحديد الزبائن الذين يحققون اكبر مردودية للمنظمة، ورفع العائد الناتج عن الزبون الواحد، كذلك للتسريع في تنفيذ الطلبات والحصول على زبائن جدد ، وتخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن وتخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد .

وعرف (Lamb, 2001, p.1) ادارة علاقات الزبون على انها فلسفة تستند الى مجموعة الادوات (Tools) والعمليات (Processes) والتقنيات (Technologies) التي تساعد الاعمال باجتذاب واستبقاء وتطوير (To attract, retain and develop) الزبون ذي القيمة العالية (High- value customer). وقد ركز هذا التحديد لإدارة علاقات الزبون على جانبين اساسيين عن الزبون هما الزبون ذي القيمة العالية مقابل الزبون ذو القيمة المنخفضة وعن دورة حياة الزبون من الدخول الى العلاقة والمغادرة .

ويمكن تعريف ادارة علاقات الزبائن بأنها (استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والمستفيدين بشكل عام، والزبائن بشكل خاص تقوم على اساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من اجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم) اي انها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون (Jim, 2005, p.5) .

ويرى (Edelstein, 2002, p.2) ان ادارة علاقات الزبون بمعناها الواسع هي ادارة كل تفاعلات الزبون، وذلك من خلال استخدام المعلومات عن الزبون الحالي والمحتمل، لأجل التفاعل بفاعلية اكبر مع الزبون في كل مراحل العلاقة معهم، وهذه المراحل تمثل (دورة حياة الزبون)، وتمتلك (دورة حياة الزبون) ثلاث مراحل هي:

1. مرحلة اكتساب الزبون (Acquiring Customers) .
2. مرحلة زيادة قيمة الزبون (Increasing the value of customer) .
3. مرحلة الاحتفاظ بالزبون الجيد (Retaining good customer) .

ويمكن في كل مرحلة من هذه المراحل ان تؤدي البيانات التي تم جمعها من الزبون الى زيادة الربحية من كل زبون وزيادة قيمة الزبون على مدى مراحل دورة الحياة المحددة، وحدد مفهوم علاقات الزبون بكونه يركز على عمليات الاعمال الداخلية كالمبيعات والتسويق والخدمة مصحوبا بالبيانات والتكنولوجيا واساليبها، وهي باختصار تقف على بناء طويل الاجل للعلاقة مع الزبون (AB office solutions, 2003, p:1) .

ويشير كل من (Lynette & Simon, 2011, p.353) الى ان مفهوم ادارة العلاقة مع الزبائن تتمثل فيما يلي:

1. جمع وادماج المعلومات المتعلقة بالزبائن .
2. استعمال برامج الاعلام الآلي المكرسة لتحليل البيانات .
3. تقسيم الزبائن حسب قيمتهم الابدية المتوقعة .
4. التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغابة الزبائن .
5. انشاء القيمة للزبون من خلال عمليات الادارة .

6. تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية .
7. الانتقال من ادارة محفظة المنتجات الى ادارة محفظة الزبائن، وضرورة التغيير في تطبيقات العمل وفي بعض الحالات التغيير في الهيكلة التنظيمية لكل المنظمة . (مانع ونعيمة، 2008، ص25)

ويرى الباحث ان ادارة العلاقة مع الزبائن هو مزيج من السياسات والعمليات والاستراتيجيات التي تنفذها الادارة لإرضاء عملائها وتوفير وسيلة لتتبع معلومات العميل سواء كان راضيا عما يقدم له من خدمات او منتجات او له انتقادات وربما اقتراحات لتحسينها، وهو ينطوي على استخدام وسائل لاجتذاب الزبائن وارضائهم .

ابعاد ادارة علاقات الزبون

راجع الباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بأدارة علاقات الزبون وقد تم اختيار الابعاد الاكثر استخداما في تلك الدراسات وهي :

اولا: الاتصال والتحاور

ان معظم الانشطة الاتصالية في التسويق التقليدي هي ذات اتجاه واحد، بمعنى ان الشركات كانت تقوم بتصميم الرسائل وارسالها للجمهور المستهدف بهدف خلق الوعي او التأثير على دوافع الشراء، اما في الاتصال التسويقي المتكامل فان الاتصال يستخدم لإقامة حوار بين المنظمة وجماهيرها، وهو في معظمه اتصال ذو اتجاهين، ويستخدم لجميع المنتجات سواء كانت سلع او خدمات او افكار، كما انه يوجه لكل انواع المستهلكين سواء المستهلك النهائي او الشركات او المؤسسات الاخرى، وقد بدأ الاهتمام بالبحث والدراسة في ماهية مفهوم الاتصال المتكامل منذ بداية التسعينات في الولايات المتحدة الامريكية، ويعد الاتصال التسويقي المتكامل من اشهر العمليات التي تساعد المنظمات على بناء علاقتها مع الجماهير المختلفة فالهدف الاساسي لهذا المدخل، هو اعطاء قيمة للمؤسسات ومنتجاتها وعلامتها التجارية، من خلال تفعيل علاقتها مع العملاء والمستهلكين الحاليين والمرتقبين ، وغيرهم من مجموعات الجمهور المختلفة، والعمل على الحفاظ على هذه العلاقة ونموها واستمرارها (الصادق، 2008، ص106) .

يعد الاتصال التسويقي المتكامل Integrated Marketing Communication احد التطبيقات الاتصالية والحوارية الحديثة التي تمثل القيمة التكاملية في الظاهرة الاتصالية، ويعرف بأنه استراتيجية ادارية حديثة غير تقليدية وغير نمطية، تقوم على تكامل ودمج العناصر الترويجية، مثل البيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والاعلان، ويستخدمها المسوقون للاتصال بالناس وتعريفهم بخصائص المنتج ومميزاته، وذلك لإيصال الرسالة الترويجية بعدة طرق، بحيث تصل مؤثرة بطريقة سريعة مشوقة تقوم على قاعدة اساسية وهي انه لا توجد وسيلة لها تميز اكثر من غيرها، فجميعها تتكامل لإيصال الرسالة وتحقيق التأثير المتوقع، وبحكم مبدأ التكامل لا توجد وسيلة تقضي على الاخرى، وجميعها تتكامل لتحقيق هدف المؤسسة، كما يجمع المفهوم بين التدخلات المعلوماتية والتعليم والتعاون والعمليات التجارية والتصميم والتغذية المرتدة ونظم الحوافز لتحسين اداء الاعمال من اجل التوصل الى منظمات مثالية (الأمين، 2008، ص203) .

وبما ان ادارة علاقات الزبائن استراتيجية لإيجاد وتعزيز العلاقة مع الزبائن فان عملياتها الوظيفية تشتمل على جميع الانشطة المتعلقة بالاتصال المباشر مع الزبائن، لذا فان عمليات ادارة علاقات الزبائن تنفذ عموما في وظائف المنظمة التالية: التسويق والمبيعات والخدمات والتي تعد عمليات داعمة لها، ذلك لأنها معنية بالاتصال المباشر بالزبون ، ويقع على عاتق هذه الوظائف توفير جميع المعلومات اللازمة لتحليل خصائص سلوك الزبون والعمل على تلبية حاجاته وتوقعاته.

ولتحقيق هذا الهدف المثالي لابد من توافر جميع المعلومات اللازمة عن كل زبون عبر قناة حوار مصممة معه على اساس ممارسته الفعلية وردود افعاله (Arndt & Gersten, 2002, p.2) .

كما اصبحت الشركات تتبنى التسويق المباشر في اعمالها، وتحاول ان تؤدي تلك الشركات عملا افضل في مجال الحفاظ على زبائنها عن طريق الابداع المستمر في اساليب التسويق واستباق توقعات الزبون، ولعل تزايد شدة المنافسة في اسواق اليوم جعل من الصعوبة ان تحظى الشركات بعملاء جدد، لذا صارت تستغرق الشركات وقتا للتفكير في كيفية بيع حزمة اكبر من منتجاتها الى عملائها الحاليين وتعرض بعض الشركات ان توصل منتجاتها (خاصة التي تستهلك بانتظام كالشاي والقهوة والمشروبات الباردة) الى عملاءها مباشرة بطريقة منظمة وبسعر اقل للوحدة، اذ ترضى تلك الشركات ان تتحمل تحقيق ربح اقل في كل حالة ما دامت عقود الشراء طويلة المدى (Darymple, 2000, p. 498) .

وتختلف وظائف الاتصال التسويقي باختلاف نوعية الشركات او المؤسسات ونوعية المنتجات التي تقدمها وجمهورها المستهدف ومواردها المالية وكذلك المنافسين، حيث لا يوجد اسلوب واحد تستخدمه الشركات في ادارة اتصالاتها التسويقية، من اكثر وظائف الاتصال التسويقي استخداما الاعلان، والعلاقات العامة التسويقية ، والاتصال الشخصي، وتنشيط المبيعات، وخدمات العملاء، والتسويق المباشر ومعظم هذه الوظائف كانت تستخدم من زمن بعيد، ولكن الجديد هو ادارة هذه الوظائف من خلال مدخل التكامل الذي يعتمد على التنسيق بين هذه الوظائف، حيث تستخدم الشركات مزيجا من هذه الوظائف تختلف داخل برنامج الاتصال التسويقي المتكامل طبقا لنقاط القوة والضعف لكل اداة اتصالية ومدى قدرتها على تحقيق الاهداف المرجوة، ومدى تناسبها مع الجمهور المستهدف، وتختلف هذه الوظائف من حيث قدرتها على خلق وتوصيل الرسائل الخاصة بالمنتج وعلامته التجارية، خاصة وان ظروف ومتغيرات السوق واستراتيجيات المؤسسات ذاتها تتغير باستمرار، والاتصال التسويقي الناجح هو الذي يتم التخطيط له بعناية ويعتمد على التكامل بين الاقسام المختلفة المسؤولة عن القيام بالوظيفة الاتصالية (شيماء، 2006، ص173) .

وتؤدي المعلومات دورا مهما في دعم او خدمة الزبائن، حينما تكون متاحة لدى ادارة علاقات الزبون، حيث تسهل عملية تكاملها في تحقيق مزايا مهمة : (Rufo, 2001 , p.6)

1. ان الحصول على المعلومات المعمقة عن الزبائن يحسن من خبرة خدمة الزبون ويقدم الحلول للمشاكل بوقت اقصر مما يقلل من الكلف المترتبة على ذلك.
2. تساعد المنظمات على الاستجابة الاسرع والاكثر دقة للأسئلة وبالتالي تحسن انتاجية الكادر المسؤول عن خدمة الزبائن .
3. استخدام قاعدة المعلومات بشكل مستمر ويمكن ان تكون التغذية الراجعة من مستخدمي النظام اساس لتحسين المعلومات نفسها او تحسين الحلول وامكانية تطبيقها على المشاكل ذات العلاقة، وهذا ما يزيد من قيمة المعلومات .
4. يمكن ان يكون نشر المعلومات ضمن مركز اتصالات المنظمة عاملا لتعزيز الميزة التنافسية من المنظمات التي لا تفعل ذلك اذ يمكنها ان تعرض خدمات اكثر.
5. وعن طريق جعل امكانية الحصول على المعلومات وبيانات الزبائن اكثر سهولة باستخدام ادوات المعلومات لزيادة فرص البيع المتعدد (Cross- Sell) والبيع العالي او المتزايد (Up Sell -) مع الزبائن وبذلك تزيد الايرادات ويصبح مركز الاتصالات بثلاث انواع اساسية من التحسينات: (Tobin , 2003, p.3)

- **الكفاءة Efficiency** : وتتضمن تخفيض معدل وقت المعالجة وتقليل وقت الحديث.
- **الفاعلية Effictiveness**: وتتضمن تقليل الاتصالات المتكررة وتحول الموظفين وانتقالهم مما يربك العمل ويقلل من فرص نمو المعرفة.
- **الابداع Innovation** : وتعني توفير الخدمة الذاتية للمستخدم على الشبكة واعادة مسار الاتصالات الى البريد الالكتروني (E- mail) او المحادثة (Chat) وخلق فرص البيع المتعدد والبيع العالي .

ويرى (Case and lochner, 2002, p.9) اهمية في تكامل عمل المعلومات بمركز الاتصالات لغرض تحقيق مزايا ايجابية يتوقف على توفير ثقافة الاشتراك في المعلومات التي تندمج في الطريقة التي يقوم بها الاشخاص بأعمالهم اليومية. وينبغي دعم هذه الثقافة للاشتراك في المعلومات حول العمليات والتكنولوجيات التي تقود الانسجام والحصول على المعلومات. وفي ضوء ذلك يمكن القول: بأن قياس نجاح خدمة الزبون بالاستناد الى المعلومات المتوفرة بمراكز الاتصالات يتم عن طريق تخفيض الكلف وتوليد الايرادات المستندة الى اساليب البيع المتعدد Cross- sell والبيع العالي (Up- Sell) وزيادة رضا الزبون وولائه والمحافظة على تعامله مع المنظمة وكسب اكبر قيمة زبائنه .

ثانيا: كفاءة الموظفين :

يشير مصطلح كفاءة الموظفين الى القدرة على تحقيق المطلوب انجازه ، فهي عنصر من عناصر النمو والتقدم للموظفين ، وهي تتطلب وجود رغبة لدى الموظفين في استثمار قدراتهم ومهاراتهم في اداء اعمالهم وقدرتهم عليه كل يستطيعون اتقان عملهم، فعنصري القدرة والرغبة هما محددا كفاءة الموظفين، وذلك في تحقيق اعلى حد ممكن بالنسبة للمخرجات مقارنة بالمدخلات ، ويعتبر تطوير قدرات الموظفين هدفا استراتيجيا من اهداف الشركة ، حيث انه يساعد على مواجهة تحديات العمل وحاجات ومتطلبات العمل المتزايدة وباستخدام عدة وسائل فعالة (عبد الحميد، 2008، ص16) .

والادارة التسويقية الناجحة هي تلك القادرة على استخدام جميع عناصر العمل المتاحة لها الاستخدام الامثل وتسخيرها في تحقيق اهداف المنظمة ، كذلك هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق لها الاهداف بأقل ما يمكن من التكلفة والوقت والجهد، فالكفاءة الانتاجية جزء حيوي من الادارة يشير الى العلاقة بين المدخلات (Inputs) في تنفيذ العمل والمخرجات (Outputs) من العمل، فكلما ازدادت المخرجات من استعمال نفس المدخلات، كانت الادارة اكثر كفاءة (الشيخ سالم وآخرون، 2013، ص10) .

ويشير (الخصاونة، 2009، ص31) الى ان انتاجية الموظفين يمكن ان ترتفع اذا ما امكن انتاج كمية اكبر من المنتجات من كمية معينة من العوامل الانتاجية، او اذا امكن انتاج الكمية نفسها من المنتجات من كمية اصغر من العوامل الانتاجية، وكفاءة الموظفين هي مقياس لكيفية استخدام المدخلات من الموارد البشرية بشكل اقتصادي وامثل للحصول على المخرجات، وقياس كفاءة الموظفين يتم بتقدير النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المنظمة اثناء فترة زمنية محددة، وهي تتوقف على عدة عوامل منها:

1. حجم الموارد البشرية المتاحة في المنظمة وجودة هذه الموارد .
2. مستوى الكفاءة في استغلال هذه الموارد البشرية ودرجة تشغيلها او تعطلها.

وتشير (سملالي، 2004، ص127-129) انه يمكن تصنيف الموظفين حسب كفاءاتهم الى ما يلي:

1. **الكفاءات الفردية والجماعية:** مهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها اهداف المؤسسة، والكفاءات التي ينبغي توفرها في الافراد مثل المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية، وتوظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين، كما يمكن للشركة ان توفر كفاءة فردية باعتماد معايير واسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة الى عملية التكوين التي تمنحها اياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها، بينما تعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات اهتمام المتزايد للشركات، فهي تنشأ من خلال تعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات .

2. **الكفاءات الاستراتيجية :** اذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركة، والكفاءات الاستراتيجية للشركة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الموظف تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك " في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وانما تقوم على آليات التعاون ضمن اقامة علاقات التأثير المتبادل. وبعبارة اخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة، ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاثة انواع للموارد فهي :

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيات ، المباني، .... وغيرها) .
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، والمعرفة ، .... وغيرها) .
- الموارد التنظيمية (الهيكلة ، والرقابة، .... وغيرها) .

3. **الكفاءات التنظيمية :** ترتبط كفاءات التنظيمية للشركة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وان تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على الشركات مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد اعطائها حرية الابداع وتطوير كفاءاتها الفردية او الجماعية؛ لان الشركات التي تتصنف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية والاستغلال الامثل لها .

ويستنتج الباحث ان تكامل كفاءة الموظفين وادارة علاقات الزبون يؤدي دورا مهما في مجال تكامل الخبرات حيث:

1. تجعل من الممكن اعطاء معرفة الموظفين الى كل الاقسام في المواقع المختلفة ضمن المنظمة .
2. تساعد على تقليل تأثيرات تحول الموظفين في هيكل العمالة والتغيرات في الوظيفة وذلك بسبب ان المعلومات التي يجري الحصول عليها تبقى متاحة في كل الاوقات .
3. دعم مركز اتصالات الزبون من خلال ما تقوم به هذه المراكز من خدمة الزبائن في مجال دعم الزبون والمنتج والدعم الفني، اذ تعطي الاستراتيجيات الخاصة بالمعلومات اخر واحدث الاجابات، وذلك لان الاشتراك في المعلومات وتكرارها يضمن توفير وحداثة كل

المعلومات التي يجري الحصول عليها، ومع دعم الادارة المناسب وتدريب الموظفين والجهود المبذولة لجعل المعلومات الضمنية واضحة، فانه يمكن استخدام المعلومات لتعزيز رضا الزبون وتقديم الخدمة الفعالة .

ان تحقيق رضا الزبون المرتبط بنوعية المنتج وملائمة السعر والضمانات وسرعة التسليم وسرعة الاستجابة في حل مشاكل الزبائن، هذه العوامل مجتمعة تقود الى الاحتفاظ بالزبون وتحويله الى زبون ذي قيمة نسبة الى المنظمة، وتدرك المنظمات ان بمستطاعها خلق فرص التفاعل الناجح لترسيخ علاقة مستمرة مع الزبون عن طريق الاهتمام بالمشكلة بشكل سريع وبكفاءة وتقديم الحلول الجيدة .

ويرى (Regley, 2001, p.3) ان منظمات اليوم تواجه تحديات عديدة للمحافظة على رضا الزبون بسبب التأخير في الاجابة على تساؤلات الزبائن على اثر زيادة حجم الاتصالات وزيادة عدد الزبائن والتغيرات في الوظائف والتحول في هيكل العمالة، مما يسبب فقدان الخبرة او ضياع معرفة كبيرة بالزبائن تكمن لدى العاملين، كما ويحتاج العاملون الجدد لتدريب مكثف، كما ينبغي البحث عن الاستفسارات المتشابهة والاجابة عليها لكي يتم الاشتراك في المعلومات وعدم ضياع الجهود والموارد .

وتؤدي ادارة علاقات الزبون نشاطات في غاية الأهمية حيث تزود الموظفين بالمعلومات والعمليات المطلوبة لمعرفة الزبائن وفهم احتياجاتهم وبناء العلاقات بفاعلية بين المنظمة والزبائن، ومع ذلك فان الادارة الفاعلة لمعرفة الزبون هي في جوهر التنفيذ الناجح لإدارة علاقات الزبائن ، اذ ينبغي استخدام ممارسات ومبادئ المعرفة لضمان وجود البنية المناسبة لإداء العمليات الفعالة لمعرفة الزبائن وتحويلها الى مبيعات متزايدة ورضا اكبر للزبون، كما انها تمضي باتجاه تكوين وتعزيز تنافسية المنظمة (Mabic Software Enterprise, 2000, p.14) .

الفصل الثالث: اجراءات الدراسة

في هذا الفصل سيتطرق الباحث الى مجمل اجراءات الدراسة الحالية التي تتمثل في تحديد منهج ومجتمع وعينة البحث ,فضلا عن مجموعة من اجراءات اعداد اداة البحث(الاستبانة) والتحقق من خصائصها الاحصائية من صدق وثبات فضلا عن الوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية .

أولا: منهجية البحث

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة لقياس متغيرات البحث وتحليل اجابات الافراد عينة المبحوثين عليها.

ثانيا : مجتمع البحث

تكون مجتمع الدراسة من جميع الافراد العاملين في شركة الاصباغ الحديثة للعام 2022-2023.

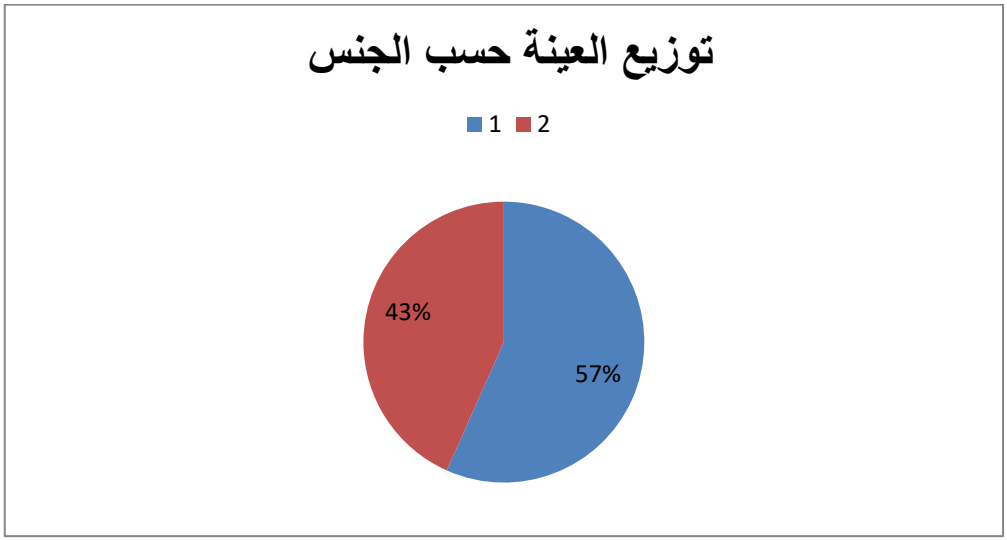
ثالثاً: عينة البحث:

اختار الباحث بطريقة عشوائية طبقية عينة من العاملين في شركة الاصباغ الحديثة بلغت(150) فرد, موزعة وفقا لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية التالية :

1-المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس

جدول (2) المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس :

المتغيرات	N	%
نوع الجنس		
ذكر	85	%57
انثى	65	%43
المجموع	150	%100

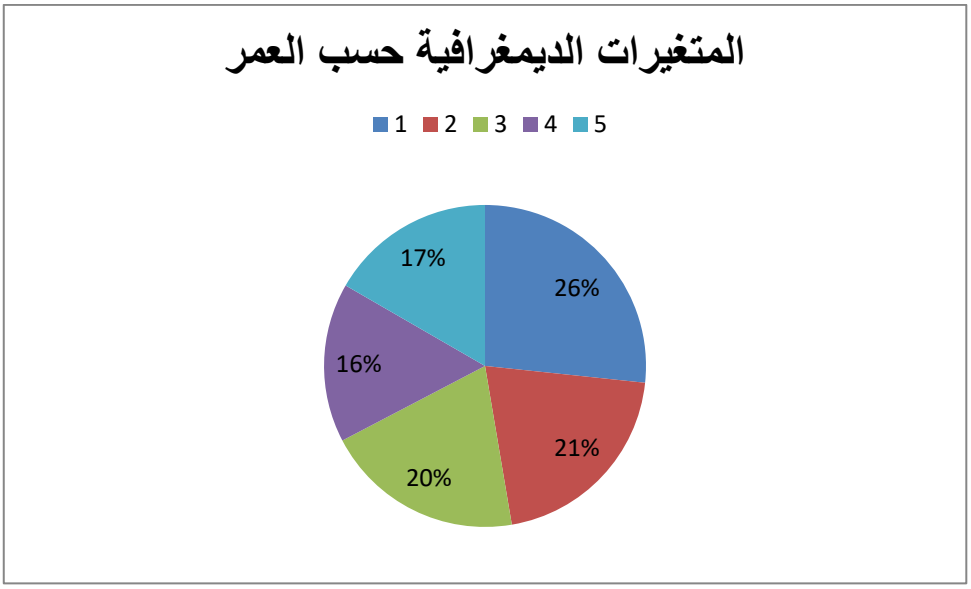


شكل (1) توزيع العينة حسب الجنس

2-المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب العمر

جدول (3) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر :

المتغيرات	N	%
العمر		
31 فأقل	40	%27
39-31	31	%21
49-40	30	%20
59-50	24	%16
60 فأكثر	25	%16
المجموع	150	%100

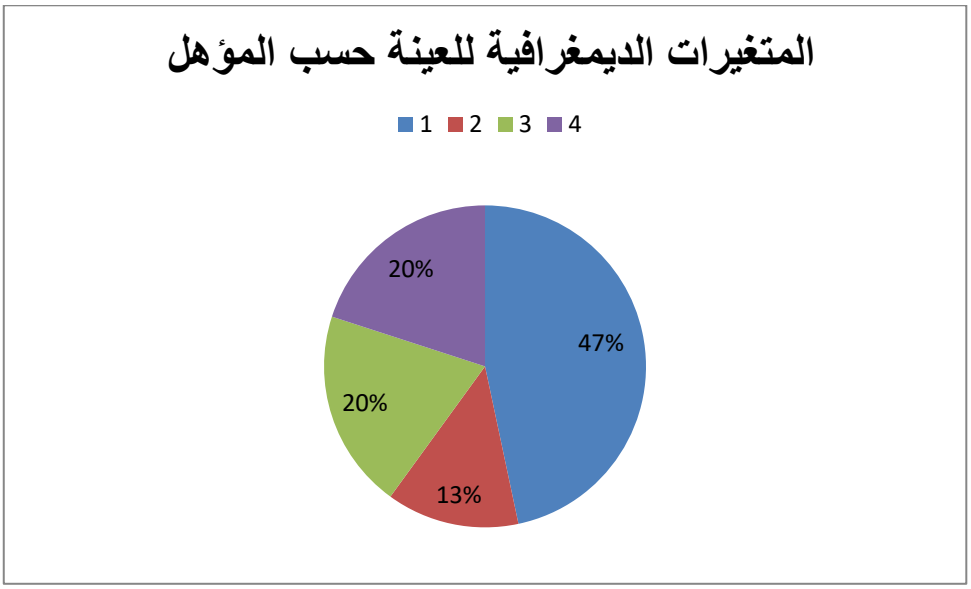


شكل (2) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر

3-حسب المؤهل العلمي

جدول (4) المتغيرات الديمغرافية حسب المؤهل العلمي :

المتغيرات	N	%
المؤهل		
بكالوريوس	70	%47
دبلوم عالي	20	%13
ماجستير	30	%20
دكتورة	30	%20
المجموع	150	%100

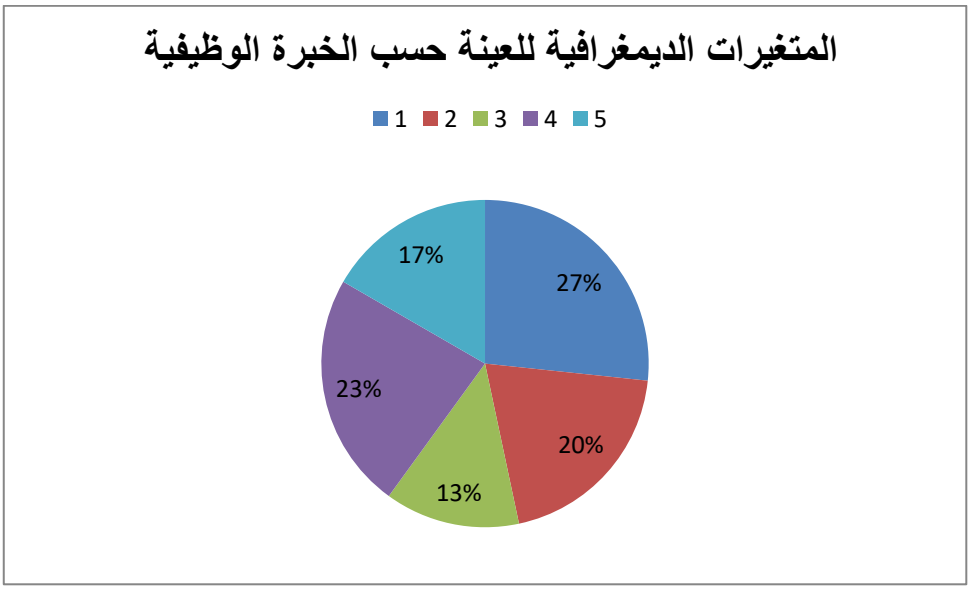


شكل (3) المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب المؤهل العلمي

4-المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

جدول (5) المتغيرات الديمغرافية حسب الخبرة الوظيفية :

المتغيرات	N	%
الخبرة الوظيفية		
5 فأقل	40	%27
9-6	30	%20
14-10	20	%13
19-15	35	%23
20 فأكثر	25	%17
المجموع	150	%100



شكل (4) المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

ثالثا: ادة البحث

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيري البحث الحالي,وقد تم بناء الاستبانة بحيث تكونت من ثلاثة محاور :

المحور الاول : يتضمن مجموعة من المعلومات الديمغرافية حول عينة البحث : الجنس,العمر,,المؤهل العلمي, الخبرة الوظيفية.

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي المتغير المستقل (الانتاج الرشيق) وقد تمت بنائها بالاستعانة بمجموعة من الدراسات المحلية والعربية ,وقد توزعت فقرات الاستبانة وفقا للمجالات الفرعية التالية:

اولا: تنظيم موقع العمل : 1-5

ثانيا: الصيانة الانتاجية الشاملة : 6-10

ثالثا: التحسين المستمر : 11-15

رابعا: خريطة تدفق القيمة : 16-20

خامسا: نظام السحب/ كانبان : 21-25

الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي المتغير التابع (ادارة علاقات الزبون) وقد تمت بنائها بالاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة المحلية والعربية وقد توزعت الفقرات حسب المجالات:

اولا: الاتصال والتحاور:1-5

ثانيا: كفاءة الموظفين:6-10

الخصائص السايكومترية للاستبانة

أولا: الصدق

من اجل التحقق من تمتع الفقرات بصدق محكمين,فقد تم عرض الفقرات والتعريف النظري لكل مجال من مجالات متغيري البحث على عينة من المتخصصين,وقد طلب الباحث منهم تفحص الفقرات ومجالاتها التي تنتمي اليها وبيان انتمائها اليها بشكل منطقي فضلا عن اجراء التوصيبات اللغوية المطلوبة,وقد اعتمد الباحث على معيار نسبة اتفاق(80%) معيار لقبول الفقرات وبناء عليه تم قبول جميع الفقرات .

ثانيا : الثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة بمتغيراتها من خلال معادلة(الفا كرونابخ) ولكل مجال من مجالات المتغيرين المستقل والتابع وكما يلي:

جدول(6) ثبات اداة البحث الحالي

نوع المتغير	الابعاد	قيمة الفا كرونباخ
المتغير المستقل: الانتاج الرشيق	اولا: تنظيم موقع العمل	**0.766**
	ثانيا: الصيانة الانتاجية الشاملة	**0.832**
	ثالثا: التحسين المستمر	**0.711**
	رابعا: خريطة تدفق القيمة	**0.837**
	خامسا: نظام السحب/ كانبان	**0.728**
المتغير التابع : ادارة علاقات الزبون	**اولا: الاتصال والتحاور**	**0.776**
	ثانيا: كفاءة الموظفين	**0.824**

من خلال الجدول السابق يتضح للباحث ان الفقرات ومجالاتها تتمتع بقيم ثبات عالية .

الوسائل الاحصائية

استعمل الباحث الوسائل الاحصائية التالية :

1. الوسط الحسابي
2. الانحراف المعياري
3. الوزن المئوي
4. معامل ارتباط بيرسون
5. معادلة الفا كرونباخ

الفصل الرابع: نتائج البحث والاستنتاجات والتوصيات

اولا: نتائج البحث

أولا: نتائج البحث الوصفية

" قبل التطرق الى الاحصاءات الوصفية لأبعاد متغيري البحث الحالي, لابد من الاشارة الى معيار التصنيف للتحقق من كون فقرات المجال متحققة من المستوى الضعيف الى المستوى الممتاز وكما موضح في الجدول التالي" :

جدول (7) يوضح معيار التصنيف لمجالات الدراسة

ت	التصنيف	النسبة
1	ممتاز	%100-85
2	جيد جدا	%84-75
3	جيد	%74-65
4	مقبولة	64-50
5	ضعيف	أقل من 50%

اولا: الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل(الانتاج الرشيق)

" للتعرف على الاحصاءات الوصفية للانتاج الرشيق ,تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من المجالات ,والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي"

جدول (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات الانتاج الرشيق

الرقم	اولا: تنظيم موقع العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	التقييم
1	تقوم الشركة بفرز المواد الضرورية للإنتاج عن المواد غير الضرورية .	3.87	0.545	%77	الخامسة	جيد جدا
2	تقوم الشركة بترتيب الآلات المستخدمة في الانتاج .	4.04	0.434	%80	الرابعة	جيد جدا
3	تحرص الشركة على تنظيف مكان العمل لجعله مريحا للعمل.	4.46	0.542	%89	الاولى	ممتاز
4	تركز الشركة على استخدام القواعد المعيارية المتعارف عليها في الصناعة في تحديد المساحات اللازمة للإنتاج.	4.21	0.345	%84	الثانية	جيد جدا
5	تراعي الشركة متطلبات السلامة العامة في موقع العمل.	4.14	0.438	%82	الثالثة	جيد جدا
المجموع		4.14	0.460	%82		جيد جدا
التعليق : من خلال ما سبق يتضح ان مستوى (تنظيم موقع العمل) لدى العاملين يصنف على انه جيد جدا حيث حصل المجال على وسط حسابي (4.14) بوزن مئوي(82%). وهو مؤشر واضح على ان العاملين في شركة الاصباغ الحديثة يجدون ان مستوى (تنظيم موقع العمل) يصنف على انه جيد جدا						
ثانيا: الصيانة الانتاجية الشاملة						
6	تعمل الشركة على تطبيق الصيانة المخططة للآلات .	4.32	0.435	%86	الثالثة	ممتاز
7	تعقد الشركة دورات تدريبية للعمال لزيادة مهاراتهم بأعمال الصيانة .	4.47	0.435	%89	الثانية	ممتاز
8	تدعم الادارة العليا كافة انشطة الصيانة في الشركة .	4.65	0.347	%93	الاولى	ممتاز
9	تعتمد الشركة على نظام الصيانة المستمرة لتجنب الاعطال المفاجئة .	4.09	0.546	%81	الخامسة	جيد جدا
10	تقوم الشركة بتنفيذ الصيانة الفورية مباشرة عندما تتعطل الآلات .	4.15	0.437	%83	الرابعة	جيد جدا
المجموع		4.33	0.44	%86		ممتاز
التعليق	من خلال ما سبق يتضح ان مستوى (الصيانة الانتاجية الشاملة) لدى العاملين يصنف على انه ممتاز حيث حصل المجال على وسط حسابي (4.33) بوزن مئوي(86%). وهذا يعني ان هنالك مستوى ممتاز من الصيانة الانتاجية الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركة الاصباغ الحديثة					
ثالثا: التحسين المستمر						
11	تقيم الشركة الاداء بشكل مستمر لأجراء التحسينات المناسبة.	4.22	0.568	%84	الثالثة	جيد جدا
12	تركز الشركة على عمليات التحسين المستمر للمحافظة على جودة المنتجات	4.37	0.457	%87	الثانية	ممتاز
13	تساعد عملية التحسين المستمر الشركة على ازالة الهدر من جميع العمليات الانتاجية .	3.97	0.347	%79	الخامسة	جيد جدا
14	تتابع الشركة اقتراحات الزبائن لأجراء التحسينات المطلوبة .	4.07	0.436	%81	الرابعة	جيد جدا
15	تعطي الشركة اهمية لعمليات البحث والتطوير من اجل القيام بالتحسينات المناسبة .	4.47	0.546	%89	الاولى	ممتاز
المجموع		4.22	0.470	%84		ممتاز

التعليق	من خلال ما سبق يتضح ان مستوى التحسين المستمر لدى العاملين يصنف على انه جيد جدا حيث حصل المجال على وسط حسابي (4.22) بوزن مئوي(84%). وهذا يعني ان هنالك مستوى جيد جدا من التحسين المستمر لدى العاملين في شركة الاصباغ الحديثة ز					
رابعا: خريطة تدفق القيمة						
16	تستخدم الشركة خريطة تدفق القيمة لمتابعة جميع الانشطة الانتاجية من لحظة استلام طلبات الزبائن حتى تسليم المنتج النهائي .	4.32	0.546	%86	الثانية	ممتاز
17	تساعد خريطة تدفق القيمة في التأكد من الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ العمليات .	3.87	0.457	%77	الخامسة	جيد جدا
18	تساهم خريطة تدفق القيمة في التخلص من الانشطة التي لا تضيف قيمة المنتج النهائي.	4.42	0.347	%88	الاولى	ممتاز
19	اتساعد خريطة تدفق القيمة ادارة الشركة في الرقابة على نسبة انجاز العاملين لمهامهم .	3.96	0.436	%79	الرابعة	جيد جدا
20	تستخدم خريطة تدفق القيمة لتتبع تدفق المواد خلال العلمية الانتاجية .	4.23	0.345	%84	الثالثة	جيد جدا
المجموع		4.16	0.426	%83		جيد جدا
التعليق	من خلال ما سبق يتضح ان مستوى خريطة تدفق القيمة لدى العاملين يصنف على انه جيد جدا حيث حصل المجال على وسط حسابي (4.16) بوزن مئوي(83%). وهذا يعني ان هنالك مستوى جيد جدا من خريطة تدفق القيمة لدى العاملين في شركة الاصباغ الحديثة .					
خامسا: نظام السحب كانبان						
21	يستخدم نظام السحب في الشركة لبناء علاقة قوية مع الموردين .	4.18	0.545	%83	الثالثة	جيد جدا
22	يستخدم نظام السحب لتخفيض وقت الاعداد للعمليات الانتاجية .	4.09	0.346	%81	الخامسة	جيد جدا
23	يساهم نظام السحب في الحد من كميات الانتاج غير الضرورية .	4.47	0.545	%89	الاولى	ممتاز
24	يساهم نظام السحب في تنظيم تدفق المواد الاولية اللازمة للعملية الانتاجية .	4.37	0.435	%87	الثانية	ممتاز
25	يساعد نظام السحب في الحد من كميات الانتاج غير الضرورية .	.4.13	0.236	%82	الرابعة	جيد جدا
المجموع		4.27	0.421	%85		ممتاز
التعليق	من خلال ما سبق يتضح ان مستوى نظام السحب كانبان لدى العاملين يصنف على انه ممتاز حيث حصل المجال على وسط حسابي (4.27) بوزن مئوي(85%). وهذا يعني ان هنالك مستوى ممتاز من نظام السحب من وجهة نظر العاملين في شركة الاصباغ الحديثة.					

من خلال ما سبق يتضح للباحث ان فقرات ومجالات الانتاج الرشيث ذات دلالة احصائية, فقد تراوحت قيم التقييم لها ما بين(جيد جدا –امتياز) وهو مؤشر على ان الانتاج الرشيق متحقق بشكل عالي لدى العاملين في شركة الاصباغ الحديثة في بغداد

ثانيا: الاحصاءات الوصفية للمتغير التابع(ادارة علاقات الزبون)

"للتعرف على الاحصاءات الوصفية لادارة علاقات الزبون ,تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من المجالات ,والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي

جدول (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات ادارة علاقات الزبون

اولا: الاتصال والتحاور		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوية	الرتبة	التقييم
.1	تؤثر برامج الاتصال المتنوعة للشركة في جذب انتباه واهتمام الزبائن للحصول على .	4.43	0.435	%89	الاولى	ممتاز
.2	يؤدي وجود برامج الانترنت الى التحكم في تشكيل وانتاج رسائل جذابة تروج الانتاج من قبل الشركة	4.32	0.457	%86	الثانية	ممتاز
.3	يسهم تطور برامج الاعلام التلفزيوني لشركات تمويل المشاريع الصغيرة في المفاضلة بين بدائل المنتوجات المقدمة	4.13	0.545	%82	الرابعة	جيد جدا
.4	يسهم استخدام برامج البيع الشخصي في توفير وسائل عملية تشجيع الزبائن على التواصل مع الشركة .	4.29	0.435	%85	الثالثة	ممتاز
.5	يسهم استخدام برامج التحاور لشركات في تقليل الحاجة الى توظيف خبراء في الاعلان عن المنتوجات.	4.04	0.456	%80	الخامسة	جيد جدا
المجموع		4.24	0.465		%84	جيد جدا
التعليق	من خلال ما سبق يتضح ان مستوى الاتصال والتحاور لدى العاملين يصنف على انه جيد جدا حيث حصل المجال على وسط حسابي (4.24) بوزن مئوي(84%). وهذا يعني ان هنالك مستوى جيد جدا من الاتصال والتحاور لدى العاملين في شركة الاصباغ الحديثة					
ثانيا: كفاءة الموظفين						
6	يتوفر في الشركة موظفين ذوي كفاءة وخبرة عالية .	4.32	0.436	%86	الثانية	ممتاز
7	يوجد مستوى عال من التعاون والانسجام بين الموظفين العاملين في الشركات	4.12	0.43	%82	الثالثة	جيد جدا
8	يتعامل الموظفين العاملين في الشركة باحترافية مع الزبائن .	4.46	0.547	%89	الاولى	ممتاز
9	يعمل الموظفين العاملين في الشركة بروح الفريق الواحد لتقديم الخدمة للزبون.	4.07	0.346	%81	الرابعة	جيد جدا
10	يتمتع موظفي الشركة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن .	4.11	0.546	%82	الثالثة	جيد جدا
المجموع		4.21	0.461		%84	جيد جدا
التعليق	من خلال ما سبق يتضح ان مستوى كفاءة الموظفين لدى العاملين يصنف على انه جيد جدا حيث حصل المجال على وسط حسابي (4.21) بوزن مئوي(84%). وهذا يعني ان هنالك مستوى جيد جدا من كفاءة الموظفين لدى العاملين في شركة الاصباغ الحديثة					

يتضح من خلال الجدول السابق ان مستوى ادارة علاقات الزبون لدى العاملين في شركة الاصباغ الحديثة متحققة وذات دلالة احصائية حيث تراوحت الابعاد بين (جيد جدا وممتاز).

ثانيا: التحقق من العلاقة بين الانتاج الرشيق وادارة علاقات الزبون

من اجل التحقق من هذا الهدف فقد استعمل الباحث معامل ارتباط بين ابعاد المتغير المستقل(الانتاج الرشيق) والمتغير التابع(ادارة علاقات الزبون) وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

جدول(10) العلاقة بين متغيري البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيم معامل ارتباط بيرسون	(P.Value)
اولا: تنظيم موقع العمل	ادارة علاقات الزبون	0.875	0.00
ثانيا: الصيانة الانتاجية الشاملة		0.743	0.00
ثالثا: التحسين المستمر		0.733	0.00
رابعا: خريطة تدفق القيمة		0.755	0.00
خامسا: نظام السحب/ كانبان		0.743	0.00
العلاقة بين الانتاج الرشيق وادارة علاقات الزبون		0.732	0.00

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

1. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الانتاج الرشيق وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.732).
2. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين تنظيم موقع العمل وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.875) .
3. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الصيانة الانتاجية الشاملة وادارة علاقات الزبون,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.743) .
4. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.733) .
5. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين خريطة تدفق القيمة وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.755).
6. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين نظام السحب وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.743) .

ثالثا: الاستنتاجات

1. ان فقرات ومجالات الانتاج الرشيق ذات دلالة احصائية, فقد تراوحت قيم التقييم لها ما بين(جيد جدا –امتياز) وهو مؤشر على ان الانتاج الرشيق متحقق بشكل عالي لدى العاملين في شركة الاصباغ الحديثة في بغداد

2. يتضح من خلال الجدول السابق ان مستوى ادارة علاقات الزبون لدى العاملين في شركة الاصباغ الحديثة متحققة وذات دلالة احصائية حيث تراوحت الابعاد بين (جيد جدا وممتاز).
3. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الانتاج الرشيق وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.732).
4. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين تنظيم موقع العمل وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.875) .
5. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الصيانة الانتاجية الشاملة وادارة علاقات الزبون,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.743) .
6. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.733) .
7. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين خريطة تدفق القيمة وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.755).
8. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين نظام السحب وادارة علاقات الزبون ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.743) .

رابعا: التوصيات

1.ضرورة تبني مفهوم الانتاج الرشيق في الشركات الصناعية العراقية نظرا لفاعلية في عمليات الانتاج وتخفيض الكلفة وزيادة في الانتاج الجيد

2. تبيني مفاهيم ادارية حديثة تتناسب مع التطورات المعاصرة في مجال الادارة بشكل مستمر من اجل اللاحاق بركب التطور العلمي في مجال ادارة الشركات

3.ضرورة ان يكون هنالك اتصال دائم ومستمر بين الشركة والمستفيدين منها من اجل بناء علاقة جيدة تحقق رضا العاملين

4.توجيه الباحثين الى القاء مزيد من الضوء حول مشكلات الشركات الصناعية في العراق وايجاد الحلول المناسبة لها .

المصادر:

اولا: العربية

1. الامين، محمد ، (2008)، مفهوم الاتصال من وجهة النظر الاكاديمية، منشورات جامعة الشارقة، الامارات العربية المتحدة .
2. بني اسماعيل، احمد محمود عقلة (2018)، اثر تبني نظام الانتاج الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الانتاجية في المناطق الصناعية المؤهلة في الاردن. اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية ، عمان، الاردن .

3. الجبور، علي عايد (2019)، اثر الانتاج الرشيق على الاداء التشغيلي: الدور الوسيط لادارة سلسلة التوريد في شركات الاغذية الاردنية. اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الاردن .

4. سملالي، يحضيه، (2004) ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

5. شلاش، فارس جعباز، والحسناوي، جميل شعبة (2014). اثر نظام الانتاج الرشيق في اداء العمليات دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية) معمل سمنت الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 16 (4)، 71-92، جامعة القادسية، القادسية، العراق.

6. الشيخ سالم، فؤاد ، واخرون، (2013)، المفاهيم الادارية الحديثة، عمان مركز الكتب الاردنية .

7. الصادق رابح ، (2008)، الاتصال المتكامل، كلية الاتصال، منشورات جامعة الشارقة ، الامارات العربية المتحدة .

8. العامري، هدى هادي حسن (2012)، امكانية اقامة التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، بغداد، العراق.

9. عبد الحميد، محمد كمال الدين السيد (2008)، نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات، الاداري، مسقط، السنة العاشرة، العدد 33-34.

10. عبد الغني، عمرو ابو اليمين، (2005)، دور الانترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية وتوجه العملاء نحو السوق الالكترونية، الملتقى الاداري الثالث ادارة التطور ومتطلبات التطوير في العمل الاداري، المنعقد بالسعودية ايام 29-30 مارس 2005.

11. الكيكي، غانم محمود احمد، وهاب، رياض جميل، واسماعيل، عمر علي (2013)، استخدام فلسفة الخطوات تحسين الترتيب الداخلي للمخزن دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 9(30)، 70-89، جامعة تكريت ، تكريت، العراق.

12. مانع، فاطمة ونعيمة، بارك ، (2008) ، ادارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الاعمال الممارسة للتسويق الالكتروني، مجلة علوم انسانية ، السنة الخامسة: المجلد 5، العدد 37، ص1-25.

13. مرزيق، عاشور (2011)، الانتاج الانظف بين الصيانة الانتاجية الشاملة وانظمة التصنيع الحديث، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، 9(6)، 11-21، جامعة حسيبة بن بو على الشلف، الشلف، الجزائر .

ثانيا: الاجنبية

1. AB Office Solutions, (2003), The Advantages of Customer Relationship Management.http://www.aboffice.com.

2. Abdelhadi, A. (2016). Using lean manufacturing as service quality benchmark evaluation measure. International Journal of Lean Six Sigma, 7(1), 25-34.
3. Arndt, Dirk& Gersten, Wendy, (2002). Data Management in Analytical Customer Relationship Management, DaimlerChrysler AG, Research Technology, Data Mining Solutions, FT3/AD.
4. Canary Islands: Universidad de La laguna. Tenerife. Reid, R Dan & Sanders, R .Nada (2013). Operations Management (5th ed). John: Wiley and Sons, Inc.
5. Case Karen L., Lochner Rita, (2001). Customer Service Aholistic Approach, KM world Vol. (7) Issue. (1).
6. Darymple, Donglas J., and Parsons, Leonard J., (2000), Marketing Management. 7Th Ed., John Wiley & Sons, New York.
7. Gupta, S., & Jain, Sanjiv K. (2013). A literature review of lean manufacturing. International Journal of Management Science and Engineering Management, 8(4), 241-249. Doi: org/10.1080/17509653.2013.825074.
8. Heizer, Jay & Render, Barry (2011). Operations management (10th ed). New Jersey, N.J: Pearson.
9. Jim Blythe,(2005), Essentials of Marketing, Third Edition, Pearson: Prentice Hall.
10. Johnny, L.T.P and Ester, T.P.Y. (2011" ,(An Integrated Model of Service Loyalty ," International Conferences, Brussels, Belgium 23-25 July .2011,pp: 1-25.
11. Khlat, Marianne, Harb H., Atef & Kassem, Abdallah(2014). Lean manufacturing: Implementation and assessment in the Lebanese pharmaceutical industry. International Journal of Computing and Optimization, 1(2), 47-62.
12. Kotler, Philip & Keller, Kevin (2009), Marketing Management Delivering High Customer Value, New Jersey Prentice Hall.
13. Kristoffersen, Annika (2010). Lean administration- how can Lean be implemented in an administrative section. Unpublished Doctoral Dissertation, Sodertorn University, Swedish.
14. Kumar, S. Santhos & Pradee, M. Kumar (2014). Cycle time reduction of truck body assembly in an automobile industry by lean principles. Journal of Procardia Materials Sciences, 5(14), 1853-1862. Doi: 10.1016/j.mspro.2014.07.493.
15. Lamp ,Patrick .(2001),Knowledge-Based CRM :aMap .' http://www.destnationcrm.com
16. Longoni, A., Pagell, M., Johnston, D., & Veltri, M. (2013). Anthony when does lean hurt? An exploration of lean practices and worker health and safety outcomes. International Journal of Production Research, 51(11), 3300-3320.
17. Lynette Rayls &Simon Knox, (2011), Cranfield Centre for Advanced Research in Marketing, Cranfield University School of Management ,Cranfield, Bedford, European Management Journal, Vol.19 Issue ,5 UK, P:535.

18. Magic Software Enterprises Whitepaper ",(200)The Costumer Relationship Management Phenomenon .2000.'http://www.dmreview. com/whitepaper.

19. Mahendran, S., Kumar, A. S., & Jeyapaul, R. (2016). Lean manufacturing in a manufacturing industry through value stream mapping and simulation study research paper. International Journal of Advanced Engineering Technology, 7(1), 554-558.

20. Medonos, Michal & Jurova,Marie (2016). Implementing lean production: application of Little's Law. Journal of Acta Univ. Agric. Silvic. Mendelianae Brun, 64(3), 1013-1019.

21. Natural Sciences Helsinki University of Technology, Espoo, Finland. Khan, Rehman & Zhang, Yu & Shahid, Syed, (2017). Today's world: Lean manufacturing environments and cost management. Journal of Investment and Management, 6(4), 87-91.

22. Neha, Sharma, Singh, Matharou & Simran, Kaur (2013). Lean manufacturing tool and techniques in process industry. International Journal of Scientific Research and Reviews, 2(1), 54-63.

23. Netland, Torbjorn H., & Powell Daryl J. (2018). The routledge companion to lean management. Abingdon: Routledge,(Dec 28 2016), accessed May/25/2020, Routledge Handbooks Online.

24. Nordin, N., Deros, B. M., & Wahab, D. A. (2010). A survey on lean manufacturing implementation in Malaysian automotive industry. International journal of Innovation, Management and Technology, 4(1), 374-380.

25. Parkes, Aneta (2015). Lean Management Genesis, Geneza Lean Management. Journal of Management, 19(2), 1-16.m. Doi:19. 10.1515/manment-2015-0015.

26. Peppers, D., Rogers, M. and Dorf, B. (2009), The One to One, Field book Currency Doubleday, New York.

27. Peter, Hasle, Anders, Nielsen & Kasper, Edwards (2018). Application of lean manufacturing in hospitals-the need to consider maturity, complexity, and the value concept. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 26(4). 430-442. Doi: org/10.1002/hfm.20668.

28. Regley, J., (2001). Building an Effective Customer Interaction ." http://www.destnationcrm.com.

29. Rufo, J., (2001), How Can We Practice Knowledge In Our CallCenter."?http://www.destination crm.com.

30. Russell, Roberta S., & Taylor, III Bernard W. (2011). Operations management, creating value along the supply chain (7th ed.). U.S.A, Courier, Kendallville, New Jersey, N.J: Wiley, Inc.

31. Santosh, Dighel & Abhay, Kakirde (2014). Lean manufacturing implementation using value stream mapping: A case study of pumps manufacturing company. International Journal of Science and Research, 3(6), 2492-2498.

32. Tobin, T., (2003). The Insider's Guide To Knowledge Management Roi. http://www.serviceware.com.

33. Todorova, Daniela & Dugger, John (2015). Lean manufacturing tools in job shop, batch shop and assembly line manufacturing setting. The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering, 31(1), 1-19.

34. Volkmann, Conrad (2011). Lean manufacturing: Kanban and pull based manufacturing senior program manager manufacturing. White Paper Journal, Microsoft dynamic AX 2012. Http:// Microsoft.Com/dynamic/ax

E-ISSN: 2547-9628

Strategic Research Academy ©

© Copyright of Journal of Current Researches on Business and Economics is the property of Strategic Research Academy and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.