

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر -بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

دور التسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية
دراسة حالة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية
"منبع الغزلان"-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

رحال سلاف

إعداد الطالب(ة):

سلمي منال

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	غضبان حسام الدين		رئيسا	جامعة بسكرة
2	زير صبرينة		مناقشا	جامعة بسكرة
3	رحال سلاف		مقرا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

شكر وعرافان

الحمد لله الذي خلق الإنسان، وركب اللسان، نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه عدد ما أحاط به علم وأحصاه كتابه وخط به قلمه.

نتقدم بفائق الحمد والشكر والامتنان لصاحب الفضل الأول والأخير على حسن السداد والتوفيق لنا وعلى إلهامه لنا بالصبر الجميل لإتمام هذا البحث، دون أن ننسى الشكر لأمهاتنا، ولآبائنا على صلواتهم ودعواتهم لنا. والاعتراف بالفضل وبكل آيات الشكر الجزيل، نقدمها إلى الأستاذة المشرفة **رحال سلاف**.

كما أتقدم بالشكر والاحترام لكل أساتذة الكلية الذين رافقونا في المشوار الدراسي

إلى ولداي العزيزان وكل إخوتي وأصدقائي وزملائي الذين ساعدوني في إنجاز هذا العمل.

تحية وتقدير إلى **مدير مجمع طهراوي**، وكل موظفي وعمال وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"

وختاما أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من أزرني من قريب أو بعيد ولو بعبارات التشجيع والمواصلة والمثابرة حتى

يرى هذا العمل النور.

والحمد لله في الأول والأخير

الملخص

تهدف الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه التسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية لـ "مجمع طهراوي" وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" وتصورات الفئة المستهدفة حول مدى تطبيق التسيير الرشيق ومستوى القدرة التنافسية، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة بحث أساسية لجمع البيانات اللازمة وبغرض التأكد والتفصيل في بعض العبارات الواردة في الاستبيان قمنا بإجراء مقابلة مع مدير المجمع، واعتمنا على البرنامج الإحصائي SPSS25 باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية هي: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، تحليل التباين، واختبار T للعينات المستقلة. وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ تصورات الباحثين جاءت مرتفعة حول التسيير الرشيق ومستوى القدرة التنافسية في "مجمع طهراوي" وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" والذي بلغ 3.762 بالنسبة للمتغير التابع "القدرة التنافسية"، و3.618 بالنسبة للمتغير المستقل "التسيير الرشيق".
- ✓ وجود دور معنوي للتسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.769$ ومعامل التحديد $R=0.591$ ، بمعنى أن 59.1% من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية تعود إلى التغيرات الحاصلة في التسيير الرشيق. كما تبين الدور الذي يلعبه التسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية.

الكلمات الأساسية: التسيير الرشيق، Lean management، القدرة التنافسية، مجمع طهراوي.

الملخص بالإنجليزية

Abstract :

The study aims to clarify the role that lean management plays in improving the competitiveness of the "TAHRAOUI GROUP" the mineral water unit "manbaa elghouzlan" and perceptions about the extent of application of lean management and the level of competitiveness. To achieve the objectives of the study, we relied on the questionnaire as a basic research tool to collect the necessary data and in order to verify and detail In some of the expressions included in the questionnaire, we conducted an interview with the director of the pool, and we relied on the statistical program SPSS25 using a set of statistical methods, which are: descriptive statistics measures, simple and multiple regression analysis, analysis of variance, and T-test for independent samples. And we reached a set of results:

- ✓ The respondents' perceptions were high regarding the lean management and the level of competitiveness in the "TAHRAOUI GROUP" the mineral water unit "manbaa elgouzlan" which reached 3.762 for the dependent variable "competitiveness" and 3.618 for the independent variable "lean management."
- ✓ The presence of a significant role for lean management in improving competitiveness at the level of significance ($\alpha = 0.05$), where the correlation coefficient $R = 0.769$ and the determination coefficient $R = 0.591$, meaning that 59.1% of the changes in competitiveness are due to changes in lean management. It also shows the role that lean management plays in improving competitiveness.

Key words: Lean management, competitiveness, TAHRAOUI group

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33-32	مصادر التبذير	1
35-33	أدوات التسيير الرشيق	2
58	توزيع مقياس ليكارت الخماسي	3
61-60	معاملات الصدق والثبات	4
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5
63	توزيع أفراد العينة حسب السن	6
64	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	7
65-64	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	8
65	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	9
67-66	تحليل عبارات بعد تنظيم موقع العمل	10
69-68	تحليل عبارات بعد التحسين المستمر	11
70-69	تحليل عبارات بعد العمل القياسي	12
71	تحليل عبارات بعد العاملين متعددي الوظائف	13
73-72	تحليل عبارات بعد 6σ	14
74-73	تحليل أبعاد التسيير الرشيق	15
76-74	تحليل أبعاد القدرة التنافسية	16
77	اختبار التوزيع الطبيعي	17
78	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية اختبار الفرضية الرئيسية	18
79	نتائج تحليل الانحدار البسيط اختبار الفرضية الرئيسية	19
81-80	نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار الفرضيات الفرعية	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	نموذج الدراسة	1
32	أشكال التبذير في المؤسسة	2
35	أدوات التسيير الأكثر استخداما	3
55	الهيكل التنظيمي	4
62	الدائرة النسبية لتوزع الأفراد حسب الجنس	5
63	الدائرة النسبية لتوزع الأفراد حسب السن	6

مقدمة

مقدمة

تشهد الساحة الاقتصادية العالمية مؤخرًا العديد من الصعوبات خاصة مع التغيرات والتحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، والمتمثلة في اقتصاد السوق، ظاهرة العولمة، التطورات التكنولوجية الحاصلة وظهور عدة منتجات جديدة زادت من تحديات المنافسة، هذه التحولات أدت إلى تغيير طبيعة الأعمال، ومست مختلف المجالات السياسية، التكنولوجية، والاقتصادية، كما أدى ذلك إلى الضغط على المؤسسات واشتداد حدة المنافسة في سوق متطور ومتميز باضطرابات وتغيرات كثيرة. من الضروري على المؤسسة الاهتمام بالتنافسية من أجل الارتقاء إلى مستوى أفضل، حيث أضحت التنافسية من أهم المؤشرات التي أصبحت متداولة عالميا لقياس قدرة المؤسسة على توليد المزيد من القيم المضافة وزيادة الثروة وتحقيق الازدهار. حيث تكمن أهمية المؤسسات في اكتساب ميزات تنافسية عديدة من خلال إدراك قدرة العمل على تنمية وتعزيز سلوكيات الموظفين، ومراجعة طرق التسيير والبحث عن أساليب إدارية حديثة وتحديد بدائل استراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها لمواجهة منافسيها، كما ظهرت في أدبيات التسيير العديد من النماذج التي تقوم بقياس القدرات التنافسية للمؤسسة، بحيث أصبحت هذه الأخيرة تحظى باهتمام كبير على مستوى الاقتصاديين والمنظمات والهيئات الاقتصادية الدولية. ولم تعد التنافسية مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية وتدني تكاليف الأيدي العاملة كما كانت في السابق، بل تعدى ذلك لتصبح التنافسية مرتبطة بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي والجودة والسياسات الحكومية الفاعلة، تسعى المؤسسات الحالية إلى الرفع من القدرات التنافسية من خلال انتهاز أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة وذلك لترشيد القرارات. من بين تلك الأساليب الحديثة ظهر أسلوب التسيير الرشيق الذي ظهر في بداية التسعينات من القرن الماضي كمفهوم التصنيع أو الإنتاج الرشيق، والذي يسعى إلى إعادة دراسة كامل مسار العملية الإنتاجية، والتخلص من نشاط لا يضيف قيمة للزبائن، ثم ما لبثت فكرة الإنتاج الرشيق أن تحولت إلى فكر شامل يطبق في كافة المجالات والأنشطة كالمجالات الخدمية و الطبية و التعليمية حاملا نفس المضمون، وتحقيق أفضل أداء من خلال أفضل مخرجات لينشأ مفهوم ثقافة القيمة المضافة فتشكل مفهوم التسيير الرشيق، وهو فلسفة إدارية حديثة تقوم على أساس تحقيق القيمة القصوى للزبائن من خلال الحد من التبذير و النفائيات و الانتظار .

إن الاعتماد على هذا الأسلوب كفلسفة تسييرية في المؤسسة محل الدراسة يفرض عليها جملة من المتطلبات الرئيسية اللازمة لتطبيق الصحيح لهذا الأسلوب وذلك من خلال التزام الإدارة العليا بتوفير كل الإمكانيات الضرورية

مقدمة

للتطبيق وانتهاج ممارسات إدارية تعتمد على تعدد المهارات بالإضافة إلى تغيير ثقافة المؤسسة نحو تشجيع المبادرة ومبدأ المشاركة في حل المشاكل الإنتاجية.

بحكم مجمع طهراوي فيه العديد من الشركات تنشط في العديد من المجالات كأعمال الهيدروليكية، الزراعية، قطاع الطب الجراحي، التعدين والمياه المعدنية، وظهرت العديد من المؤسسات التي تنافس المجمع في مجال إنتاج المياه المعدنية، حيث تسعى المؤسسة على تحسين قدراتها، ومن هذا نبحت عن مدى تطبيق المؤسسة للتسيير الرشيق لتحسين القدرة التنافسي.

أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر التسيير الرشيق من أهل الأساليب الحديثة المتبعة من طرف المؤسسات حول العام حيث كانت بداياته في المصانع اليابانية وذلك لتحقيق قيمة مضافة والتخلص من كل أشكال التبذير لتحسين وتطوير أداء المستوى التشغيلي والذي حتماً ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة ككل وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف على إمكانية المؤسسة من توفير أدوات التسيير الرشيق لرفع القدرات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، والوقوف على الدور الذي يحدته التسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية من خلال ربط أدوات التسيير الرشيق بالقدرة التنافسية، من خلال ما سبق تتمثل الإشكالية في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما دور تطبيق التسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور تطبيق للتسيير الرشيق في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى القدرة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تطبيق بعد تنظيم موقع العمل في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تطبيق بعد التحسين المستمر في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تطبيق بعد العمل القياسي في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تطبيق بعد العاملين متعددي الوظائف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

مقدمة

ثانيا: الدراسات السابقة

✓ الدراسات المتعلقة بالتسيير الرشيق

- يحي محمد ركاج 2017، مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم، العالي بغزة : يقوم هذا البحث على دراسة مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل -التحسين المستمر -العمل القياسي - العامل متعدد الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورهم في تحقيق التنمية البشرية في الوزارة من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب. وتوصل الباحثان إلى أن تمركز وانتشار وزارة التربية والتعليم العالي بغزة مع مديرياتها بالمحافظات، وأسلوب العمل المتبع بها المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة، ومن ثم لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند اختبار فرضياته.

- دراسة وارث وجابة، أحمد جابة 2016 بعنوان "دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة

دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 16 العدد 2 جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاج وهو أسلوب الإدارة الرشيقة، ويستعرض مختلف أشكال التبذير التي قد تواجه المؤسسة خلال العملية الإنتاجية. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدت عليه الدراسة فقد تم في الجانب النظري تبيان الدور الفعال الذي يلعبه أسلوب الإدارة الرشيقة في القضاء على التبذير والفاقد في المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الآليات والأدوات التي تركز عليها هذه الفلسفة مع ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية الضرورية للتطبيق الصحيح للأسلوب، ومن خلال الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الصيدلانية الجزائرية وباستعمال أداة الاستبيان فقد تم قياس مدى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة فيها، وقد تم التوصل إلى أن هذه المؤسسات ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم وبشكل كبير بتوفير كل الإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذا الأسلوب، كما أن السياسة التدريبية المنتهجة فيها تتماشى إلى حد ما

مقدمة

والمطلوبات الأساسية له، إلا أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات وخاصة غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال تبقى العائق الكبير أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

- دراسة رغد جمال جاسم، 2006 : بعنوان "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصال بالعراق (زين_ آسيا سيل) , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد: قام بدراسة آلية التعامل مع مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع التربية والتعليم العالي، حيث قياس جودة السلعة بمدى الرضا المعبر عنها، والذي قد يختلف بين شخص وآخر، ويترك انعكاساته على معايير العمل القياسية، وعلى آلية تنفيذها في استقطاب وتدريب الموارد البشرية، وقد تشابحت دراستنا مع بعض الدراسات التي تتناول التربية أو التعليم بوجود نسبي لأدوات الإدارة الرشيقة قيد التطبيق، واختلفت بتحليل تكامل البعد المكاني ومعايير العمل القياسية ومرونة إنجاز الأعمال من قبل الموظفين، والذي أكد على القدرة الإيجابية للمدى المتحقق من متطلبات الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

✓ الدراسات المتعلقة بالقدرة التنافسية

- عادل لعجالي (2017)، أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر: يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة لتحديد أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرة التنافسية، و التعرف على الأهمية النسبية للاستراتيجيات لدى المؤسسات المبحوثة، و مستوى القدرات التنافسية لديهم، اعتمد الباحث في جمع البيانات على المسح المكتبي والمقابلات الشخصية، وفي الجانب الميداني استمارة الاستبانة وزعت على 32 مؤسسة جزائرية من القطاع العام والخاص، وتمت معالجتها بواسطة الجانب الإحصائي SPSS، من النتائج المتوصل إليها: أن استراتيجيات التحالف والشراكة المعتمدة في البيئة الجزائرية لها علاقة قوية بالقدرات التنافسية، المؤسسات محل الدراسة لها قدرات لأبأس بها وتعتمد بشكل نسبي على الاستراتيجيات. بالتالي يمكن استراتيجية الشراكة والتحالف لها اثر مهم جدا في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

مقدمة

- أسعد حماد موسى 2013 أبو رمان الوعي السياحي و دوره في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع السياحة و السفر الأردن مجلة تنمية الرافدين المجلد 35 الإصدار 111 : تناولت هذه الدراسة مستوى الوعي السياحي في المجتمع الأردني وذلك بعد خطة بناء الوعي المعتمدة في وزارة السياحة من خلال استعراض الأساليب المتبعة في بناء الوعي وركزت الدراسة على ثلاث استراتيجيات وهي التخطيط السياحي و التعليم السياحي والتسويق السياحي وبيان مدى قدرة هذه الاستراتيجيات في تعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي والسفر أجريت هذه الدراسة على عينة واسعة من العاملين و المهتمين في السياحة من مدرسين ومدراء . و استخدم في الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية وتوصلت الى أن أكثر الأبعاد تأثيرا في تنافسية القطاع في مجال إدراك و فهم السياحة الوطنية وأخيرا كان التسويق فقط الأكثر تأثيرا في مؤشر الأمن و الأمان.

- عبد الحفيظ بوقرانة و آخرون 2013 محددات القدرة التنافسية في قطاعات الصناعات الغذائية ,مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 4 : يسعى هذا المقال إلى دراسة المحددات المتحركة في القدرة التنافسية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في الجنوب الشرقي الجزائري , وكانت النتائج المتوصل إليها متمحورة في التأثير السلبي لمجموعة من المحددات لا سيما عوامل الإنتاج ، الطلب المحلي، استراتيجية المؤسسة، وتأثير إيجابي لمحدد دور الحكومة لكن عند مستوى ضعيف، وتوصلنا كذلك من خلال العينة المدروسة إلى أن هناك الكثير من المعوقات تحول دون تحسين القدرات التنافسية للعينة المدروسة ومنها ضعف مستويات التدريب والتعليم، وعدم الاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية، وتسويق معظم الإنتاج داخل السوق المحلي، وضعف مستويات الجودة و ضعف دور المؤسسات الداعمة.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تولي العناية بقطاع نشاط اقتصادي يتميز بدرجة عالية من تزامم المنافسة، وهو قطاع انتاج المياه المعدنية، فضلا عن كون مجمع طهراوي يسعى من خلال استراتيجياته إلى البقاء في السوق لأن ميدان نشاط انتاج المياه المعدنية يحقق له الأرباح العالية والتي يمول به باقي حافظة أنشطة المجمع، كما تختلف الدراسة في استخدام أدوات منهجية متعددة (الأدوات الكمية متمثلة في الاستبيان)

ثالثا: نموذج وفرضيات الدراسة

مقدمة

1. نموذج الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، تم تحديد متغيرات الدراسة وهي:

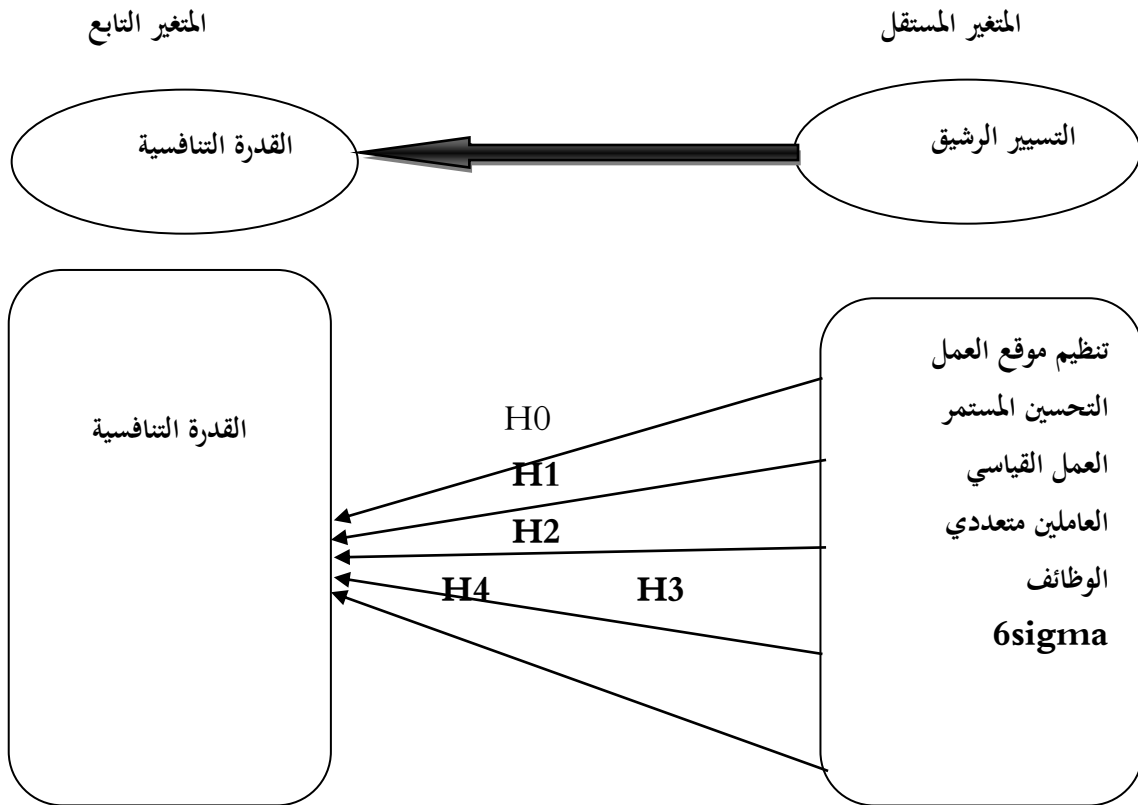
المتغير المستقل: التسيير الرشيق، أبعاده:

- تنظيم موقع العمل
- التحسين المستمر
- العمل القياسي
- العاملين متعددي الوظائف
- sigma6

✓ المتغير التابع: القدرة التنافسية

الشكل التالي يمثل نموذج الدراسة

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

التعريفات الإجرائية

مقدمة

✓ **المتغير المستقل:** التسيير الرشيق هو طريقة تسييره تهدف إلى التحسين المستمر، وإلى القضاء على التبذير بهدف الإبقاء على الأنشطة ذات القيمة المضافة فقط، حيث تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ومواعيد التسليم؛ بهدف تحقيق التميز في الأداء بشكل دائم من جانب التكلفة والجودة والوقت

أبعاده:

تنظيم موقع العمل: طرق تجعل مكان العمل منظم ومرتب، بشكل يحافظ على انسيابية العمل.
التحسين المستمر: أسلوب ياباني يعمل على إدخال تحسينات بسيطة على النشاطات والخدمات بشكل مستمر.

العمل القياسي: أسلوب إرشادي على شكل تعليمات لتوحيد الإجراءات التنفيذية.

العاملين متعددي الوظائف: أسلوب لتدريب العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسه
✓ **المتغير التابع:** القدرة التنافسية هي نتيجة لتفاعل إيجابي بين ديناميكية السوق المحلية وتطور الأسواق الخارجية والذي يوفر الحوافز الكافية والفرص الممكنة لتحسين كفاءة سلسلة قيمة معينة.

2. فرضيات الدراسة

✓ **فرضيات الدراسة:**

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد دور لتطبيق التسيير الرشيق في التنافسية في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"-بسكرة-؟

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد مستوى للقدرة التنافسية في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"-بسكرة-؟

✓ **الفرضيات الفرعية**

- يوجد دور لتطبيق بعد تنظيم موقع العمل في تحقيق القدرة التنافسية في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"-بسكرة-؟

مقدمة

- يوجد دور لتطبيق بعد التحسين المستمر في تحقيق القدرة التنافسية في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"-بسكرة-؟
- يوجد دور لتطبيق بعد العمل القياسي في تحقيق القدرة التنافسية في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"-بسكرة-؟
- يوجد دور لتطبيق بعد العاملين متعددي الوظائف في تحقيق القدرة التنافسية في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"-بسكرة-؟

رابعا: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات:

بالنظر لطبيعة الدراسة سنعمد على المنهج الوصفي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، علما أن المنهج الوصفي أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية كما سنعمد على الاستبيان على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض اختبار والتحليل كما ستتم الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة مع إمكانية المزج بين الأساليب الأخرى وهي المقابلة.

خامسا: أهداف وأهمية الدراسة

1. أهداف الدراسة:

- بيان مدى تطبيق أدوات التسيير الرشيق في المؤسسة محل الدراسة
- التعرف على مدى تطبيق أدوات التسيير الرشيق في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- إرشاد المؤسسة لأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة الذي يمكن المؤسسة من تحسين القدرات التنافسية
- لفت انتباه المؤسسة لوجود مناهج إدارية لتحسين مشاكلها الإنتاجية وبالتالي تحسين القدرات الإنتاجية.

2. أهمية الدراسة

- تناول موضوع البحث أحد الأساليب الإدارية الحديثة لتسيير الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية.

مقدمة

- أهمية قطاع المياه المعدنية والذي يعد أحد القطاعات المهمة في الجزائر، ما يجعل من المؤسسة البحث على كيفية تطوير أساليب التسيير والتصنيع داخل المؤسسة.
- أهمية العملية الإنتاجية وتعظيم الربحية وضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية والسعي الدائم للبحث عن أفضل المناهج التسييرية لتحقيق ذلك.

سادسا: هيكل البحث

بهدف الإحاطة بموضوع دور تطبيق التسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية ومعالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا أن يشمل مخطط بحثنا على 3 فصول كالتالي:

✓ الفصل الأول: القدرة التنافسية

- المبحث الأول: مفهوم القدرة التنافسية وتداخلها مع مصطلحات أخرى.
- المبحث الثاني: مستويات القدرة التنافسية والعلاقة بينهم.
- المبحث الثالث: أهمية القدرة التنافسية وزيادة الاهتمام بها.
- المبحث الرابع: أسباب تطوير القدر التنافسية ومؤثراتها.
- المبحث الخامس: محددات القدرة التنافسية ونماذجها.

✓ الفصل الثاني: التسيير الرشيق

- المبحث الأول: التطور التاريخي للتسيير الرشيق
- المبحث الثاني: مفهوم التسيير الرشيق ومبادئه
- المبحث الثالث: أهداف التسيير الرشيق وأدواته
- المبحث الرابع: متطلبات التسيير الرشيق ومعوقاته
- المبحث الخامس: العلاقة بين التسيير الرشيق والقدرة التنافسية

✓ الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع طهراوي "وحدة المياه المعدنية منبع الغزلان"

- المبحث الأول: الإطار العام لمجمع طهراوي

مقدمة

- المبحث الثاني: تصميم الاستبيان وتحليل بياناته
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
- المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الأول: القدرة التنافسية

تمهيد

خلال السنوات الأخيرة أخذ موضوع القدرة التنافسية اهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم كظاهرة العولمة، بالإضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. حيث تنتج القدرة التنافسية أساساً من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها. حيث تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن فتوفر لهم خيارات متنوعة من المنتجات، تؤثر هذه الأخيرة على المؤسسة مما يجعلها تتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي في السوق. ولا يمكننا الحديث عن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دون الأخذ بعين الاعتبار المحيط التنافسي الذي تمارس فيه المؤسسة الاقتصادية نشاطها. إن القدرة التنافسية وسيلة لتطوير قدرة المؤسسات على التعايش في ظل بيئة تحمل في طياتها الكثيرة من التغيرات، حيث تسعى المؤسسات إلى الاستحواذ على مصادر القوة التنافسية ليس لاعتبارها أهم مقومات البقاء أو مقياس للنجاح، بل باعتبارها مصدر لخلق التميز والتفوق على الآخرين هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن القدرة التنافسية وثيقة الصلة بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. لهذا أصبح مفهوم القدرة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة خاصة في عصر العولمة.

ينقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية

المبحث الأول: مفهوم القدرة التنافسية وتداخلها مع مصطلحات أخرى.

المبحث الثاني: مستويات القدرة التنافسية والعلاقة بينهم.

المبحث الثالث: أهمية القدرة التنافسية وزيادة الاهتمام بها.

المبحث الرابع: أسباب تطوير القدر التنافسية ومؤشرات.

المبحث الخامس: محددات القدرة التنافسية ونماذجها.

المبحث الأول: مفهوم القدرة التنافسية وتداخلها مع مصطلحات أخرى.

نظرا لما يعرفه العالم من حدة المنافسة، أصبح لزاما على كل المؤسسات الاقتصادية أن تجد لنفسها ركنا تحتمي به من عواصف التغيير في السوق العالمي، حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية ان تحافظ على استمراريتها وحماية نفسها من الزوال اعتمادا على المنافسة والقدرة التنافسية.

I. مفهوم القدرة التنافسية

❖ يرجع ظهور فكرة القدرة التنافسية إلى أواخر السبعينات من خلال مؤسسة **McKinsey** للاستثمارات, اعتمادا على النجاح الذي حقق عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية, وذلك بفضل اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك موقع قوتهم, تعتبر حقبة الثمانينيات نقطة انطلاق فكرة القدرة التنافسية وانتشارها على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات **Michael porter** في السنوات 1980-1985 وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم القدرة التنافسية مكانة حساسة في الإدارة و الأعمال (بركاني و حفظ الله، 2016-2017، الصفحات 14-15).

يشغل مفهوم القدرة التنافسية حيزا ومكانة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال.

إن مفهوم القدرة التنافسية بشكل عام يتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة او الدولة ان تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم. (هبة الله، 2011-2012، صفحة 11)

يمكن في البداية تعريف القدرة التنافسية على أنها الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين. (عبد المالك ، 2011-2012 ، صفحة 48). ركز هذا التعريف على أن الخصائص او المواصفات التي نجدها في منتج مؤسسة ما تعبر عن قدرتها التنافسية بحيث ان قدمت المؤسسة منتج يتفوق بخاصية/خصائص أو قيمة/قيم مضافة عما يقدمه المنافسون بحيث يؤكد تميزها او اختلافها فتصبح لها قدرة التنافسية أقوى من المنافسين.

يرى **Michael porter** أن القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض شكل الزيادة السعرية فيه (سريدي، 2015-2016). لا يختلف تعريف **porter** عن التعريف السابق حيث ربط القدرة التنافسية بالقيمة المقدمة من طرف المؤسسة لجلب زبائن أكثر، كتقديم منتجات بأسعار تنافسية دون الإنقاص من قيمة المنتج (أي دون الإنقاص من منفعة المنتجات) فيتوجه الزبائن إليها مما يمنحها قدرة تنافسية أقوى مقارنة بمنافسيها.

يمكن تعريف القدرة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على الحفاظ أو الزيادة في حصة من السوق الداخلية والخارجية (سريدي، 2015-2016، صفحة 28). بالمقارنة مع التعريفين السابقين اللذان ركزا على خصائص المنتج وقيمته في مدى تحقيق القدرة التنافسية نجد ان هذا التعريف مختلف حيث حصر القدرة التنافسية بالحصة السوقية أي أن كلما اكتسبت المؤسسة حصة سوقية أكبر تكون لها قدرة تنافسية أقوى.

وتعرف أيضاً القدرة التنافسية على أنها قدرة التمييز على المنافسين في الجودة والسعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع أو ما بعد البيع أو الابتكار أو القدرة على التغيير السريع الفاعل وأيضا القدرة على بناء علاقة جيدة مؤثرة للعملاء تهيئ وتزيد رضاهم وتحقيق ولاءهم ويتطلب الأمر تميز نظام المنظمة ككل (نزال، 2016، صفحة 26).

وتتمثل القدرة التنافسية في النماذج التالية (الحجرف، 2011، صفحة 41):
الجودة الأعلى للخدمات.

الوقت الأقل في التعامل مع العميل.

العناية بالخدمة وحل مشكلات العملاء.

المرونة غي علاقات العملاء.

II. تداخل مصطلح القدرة التنافسية مع مصطلحات أخرى:

يتداخل مصطلح القدرة التنافسية مع مصطلحات أخرى نذكر منها:

الميزة التنافسية: تجمع الأدبيات الاقتصادية على انه القول على مؤسسة حققا=ت ميزة تنافسية عندما تحقق قيمة

مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها في الوقت الذي يعجز المنافسون القيام بذلك.

كما تعرف بانها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها، والميزة ترتبط بقدرة المنظمة على بناءها فقد تتمثل بتوفير جودة أفضل، كلفة أقل، منتج أو خدمة مميزة مقارنة بالآخرين (نايل، 2013، صفحة 432).

عرفت الميزة التنافسية بكونها خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المؤسسة وتمكنها من التفوق على منافسيها، بحيث تحقق لها موقفا قويا اتجاه مختلف الأطراف (محمد، صفحة 271).

الميزة التنافسية تتجلى في قدرة المؤسسة على استخدامها مواردها بشكل أكثر كفاءة من منافسيها وتتضمن المهارة والمعرفة التي يصعب نسخها أو امتلاكها من قبل المنافسين، ركز البعض في تحديد الميزة التنافسية على القدرة التي تمتلكها المنظمة في وقت معين على مقاومة منافسيها (حسين، صفحة 96).

المكانة التنافسية: يمكن النظر إليها كقدرة المؤسسة على العرض مقارنة مع منافسيها، عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة أعلى من التكاليف، أو قيمة مساوية من تكاليف منخفضة، أو بالجمع بين هذه المزايا وبالتالي بناء وضعيات تنافسية مميزة مفيدة تسمح بتحقيق أداء اقتصادي عالي (رحال، 2017، صفحة 137).

المبحث الثاني: مستويات القدرة التنافسية والعلاقة بينهم

I. مستويات القدرة التنافسية:

للقدرة التنافسية ثلاث مستويات إذ يمكن أن تكون على مستوى الدولة ككل، على مستوى القطاع، أو على مستوى المؤسسات.

مفهوم القدرة التنافسية على مستوى الدولة: لا يعتبر اقتصاد دولة ما أنه تنافسي، إلا إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل.

قدم المنتدى الاقتصادي العالمي تعريفا جديدا في تقرير التنافسية العالمي لعام 2007-2008 وهو "التنافسية هي مجموعة المؤسسات، السياسات والعوامل التي تؤثر على مستوى الإنتاجية في الاقتصاد، الذي بدوره يحدد معدل الرفاهية التي يمكن ان تتحقق من ارتفاع معدلات العوائد على الاستثمار في الاقتصاد وبالتالي نحو تحقيق نمو مستدام واعلى في المدى المتوسط (حمود، 2015، صفحة 7).

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية "OCED" فتعرف القدرة التنافسية على المستوى الوطني على أنها "الدرجة التي يستطيع البلد في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقية لمواطنيها في المدى المتوسط" (سريدي، 2015-2016، صفحة 27).

بصفة عامة تعبر تنافسية الدولة على المرتبة التي يصل إليها بلد معين، حيث يكون قادرا على إنتاج سلع وخدمات تقابل الأذواق في الأسواق الدولية، وتحت ظروف الطلب والتغيير السريع في الأسواق.

مفهوم القدرة التنافسية على مستوى القطاع: تشير تنافسية القطاع، إلى قدرة هذا الأخير على تحقيق معدلات أرباح النمو الاقتصادي، وهذا لأنه يضم مؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية، وذلك دون الاعتماد على دعم أو حماية الدولة.

وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة (الأسرج، 2013، صفحة 3).

كما تعرف أيضا: "هي قدرة الصناعة في دولة معينة على الابتكار والتطوير للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية" (سريدي، 2015-2016، صفحة 27).

تتلخص التنافسية على مستوى القطاع بالقيام بنشاط اقتصادي ضمن اليات فعالة لقوى السوق، لجهة قوة الموردين، قوى الزبائن، حرية الدخول والخروج لسوق العمل، وحدة المنافسة (حمود، 2015، صفحة 4).

مفهوم القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة: وهو من أهم المستويات للقدرة التنافسية التي يتم دراستها تشير تنافسية المؤسسات إلى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيرتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل البقاء، ومن أجل رفع الحصة السوقية، لذلك فالمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية معدل النمو/الحصة السوقية.

وتعرف أيضا تنافسية المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمر للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة (حمود، 2015، صفحة 4).

ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاجية الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)، من الخطوات الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية على تلبية الطلب العالمي والمنافسة الاهتمام بتلبية حاجات الطلب المحلي والمعتمد على الجودة (الأسرج، 2013، صفحة 2).

II. العلاقة بين مستويات القدرة التنافسية

إن العلاقة بين المستويات الثلاثة للقدرة التنافسية هي علاقة تكاملية بحيث أن إحداها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة ذات قدرة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية على الصعيد الدولي.

وبالتالي للوصول على مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولي، إلا أن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك تلك الدولة لهذه الميزة حتما وقطعا، وفي المقابل فان تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي، فالقدرة التنافسية للبلد تنطلق من اعتبار أن النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالبا ما يتم الاهتمام بالتشغيل واعتبارات تنموية أخرى لا تهتم بها المشروعات، فالمؤسسات الاقتصادية تمارس نشاطها في بيئة وطنية محددة، وهذه البيئة قد تكون معززة لتنافسية المؤسسة أو معوقة لها، وهذا ما يعكس أداء المؤسسات والذي يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها (سريدي، 2015-2016، صفحة 31).

المبحث الثالث: أهمية القدرة التنافسية وزيادة الاهتمام بها

للقدرة التنافسية أهمية بالغة في المحافظة على مكانة المؤسسة واستمراريتها، كما يجب على المؤسسة الاهتمام بمستوى قدرتها التنافسية والسعي على تحسينها دائما.

I. أهمية القدرة التنافسية:

تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة، لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض الأسعار

وكذا:

- تساعد على القضاء على احدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي.
- كما أن توفر البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فاعلة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.
- بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني.
- احتلال المؤسسة لموقع ملائم لها في السوق، ومن ثم التقدم تدريجيا في مواجهة للقوى المنافسة لها في جذب الزبائن.
- تقديم المؤسسة للزبون قيمة كبيرة والتي تدفعه لتكرار عملية الشراء، ومن ثم تزايد حصتها السوقية.
- إنتاج قيمة الزبائن في شكل منتجات وخدمات مختلفة تلبي احتياجاتهم.

II. زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية:

أصبح زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية إحدى الضروريات المصيرية خلال الفترة القادمة لكي تتمكن المؤسسة من المنافسة ومواكبة التغيرات العالمية وذلك نتيجة ل:

- اتجاه الأسواق نحو العالمية.
- ظهور التكتلات الاقتصادية.
- قيام مناطق تجارة حرة مثل: شرق آسيا وأوروبا.

- ارتفاع نسبة الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق، أدى إلى تحول سوق مشتريين، تتركز الحقيقة فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مركزها التنافسية (محي الدين، 2014-2015، الصفحات 188-189).

المبحث الرابع: أسباب تطوير القدرة التنافسية ومؤشراتها

سيتم في هذا المبحث التعرف على مختلف أساليب تطوير القدرة التنافسية وكذا مؤشرات قياسها المتمثلة في: الربحية تكلفة الصنع المتوسطة، الإنتاجية الكلية للعوامل، والحصة من السوق.

I. أسباب تطوير القدرة التنافسية:

من أسباب القدرة التنافسية من قبل المؤسسة نجد أن:

- تغيير تكاليف المستخدمين: تتأثر القدرة التنافسية بتغيير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة، وكذا تغيير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها.
- التغيير في القيود الحكومية: تحسن هذه التغييرات أساسا مواصفات المنتج ووسائل الإنتاج وغيرها.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جيدة.
- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة، وأسواق تتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تتنافس بها مؤسسة.

محمل هذه الأسباب تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرة التنافسية (بركاني و حفظ الله، 2016-2017، الصفحات 17-18).

II. مؤشرات القدرة التنافسية:

تتمثل مؤشرات القدرة التنافسية في:

● الربحية: تعبر الربحية على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح ويعتبر الربح مؤشرا هاما يدل على نجاعة

نشاط المؤسسة، ويعمل مؤشر الربحية على قياس الفعالية الكلية للإدارة (محي الدين، 2014-2015، صفحة 214). كما تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق (عبد المالك ، 2011-2012 ، صفحة 54). وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي بل لا بد من تطبيق معايير الجودة.

● تكلفة الصنع المتوسطة: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة الزهية إذا كانت تكلفة

لصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض انتاجياتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا (حمود، 2015، صفحة 40). إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو انتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون اليد العاملة بشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها (محي الدين، 2014-2015، صفحة 216).

● الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل

الإنتاج إلى منتجات (حمود، 2015، صفحة 41). من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن ارجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية، أو تحقيق وفورات الحجم (رحال، 2017، صفحة 144). هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان يقاس بالوحدات الفيزيائية كالأطنان من الورق أو أعداد من السيارات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة (حمود، 2015، صفحة 41). أكد العديد من المؤلفين انه يمكن النظر إلى المؤسسة والصناعة أو الدولة الأعلى إنتاجية بأنها الأكثر تنافسية (رحال، 2017، صفحة 41).

● الحصص من السوق: تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات الجودة للحكم على

تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، وقد تسعى كل المؤسسات للحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، هذه الحصص تختلف فاذا كانت كبيرة وقابلة للتطور فـللمؤسسة قدرة تنافسية كبيرة أما إذا كانت ضعيفة فالمؤسسة لها قدرة تنافسية ضعيفة (محي الدين، 2014-2015، صفحة 218).

وعندما يكون هناك حالة نوازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاطها ذي إنتاج متجانس، فانه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج (رحال، 2017، صفحة 144).

المبحث الخامس: محددات القدرة التنافسية ونماذجها

يجب على المؤسسة امتلاك معايير ومحددات لتمكن من امتلاك قدرة تنافسية لضمان والمحافظة على مكانتها بين

المنافسين

I. محددات القدرة التنافسية:

تحدد القدرة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هما (عبد المالك ، 2011-2012 ، صفحة 60):

- حجم القدرة التنافسية : يتحقق للقدرة التنافسية سمة الاستمرارية إذ أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة ، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهودا أكبر، و الميزة التنافسية دورة حياتية ، حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا ، في حالة إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة ، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد ، إلى حين إطلاق المنافسين لسياسة هجومية ، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال و هذا ما يستوجب خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها

- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمة بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له

II. نماذج القدرة التنافسية:

اختلفت الادبيات النظرية في تحديد نماذج القدرة التنافسية فهناك من حددها بنموذجين والبعض الاخر ب 3 نماذج، وفيما يأتي توضح هذه النماذج:

- **نموذج الماسة الصناعية لـ Porter** : ارتبطت محددات التنافسية بصفة عامة ب منهج Porter، وهو الأساس الذي استندت عليه الدراسات التي تناولت التنافسية، حيث ينطلق في تحليله من المستوى الجزئي أي انطلاقا من المؤسسة كوحدة تحليل أساسية على أساس ان المؤسسات وليست الدول التي تنافس في صناعة ما، وتستمد الدولة تنافسيته بعد ذلك من تنافسية مؤسساتها، وتقدم المحددات الرئيسية للقدرة حسب النموذج كالآتي:

1. **عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية:** لا يتوقف الامر على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة الكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، البنية التحتية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي...)

2. **الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية:** تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على ان يعكس الاذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطورا وتعقدا وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيرا هو ما يدفع إلى تجديد والتطوير الذي هو جوهره التنافسية (بوقرانة، بن ساسي، و الخير، 2013، الصفحات 42-43).

3. **استراتيجية المؤسسة وأهدافها:** يشمل أهداف المنظمة القائمة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها (عبيد، 2018، صفحة 165).

4. **السياسات الحكومية:** تلعب دورا هاما في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، إلا أن دور الحكومة لا يعني تدخلا مباشرا في النشاط الاقتصادي، وإنما يمثل دورا هاما في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها (بوقرانة، بن ساسي، و الخير، 2013، صفحة 43).

5. **دور الصدفة:** إن ظهور اختراع او ابتكار جديد أو تقنيات في الطلب وأسواق المال والصراف يؤدي كل هذا إلى ظهور فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المنظمات التي لها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى مزايا تنافسية (عبيد، 2018، صفحة 165).

• **نموذج Lall:** حسب **Sanjaya Lall** فإن التنافسية هي تطوير الفعالية النسبية وكذلك التنمية المستدامة. القدرة التنافسية الوطنية لا يعني فقط أن يكون لدينا منتجا منخفض التكلفة ولكن أيضا أن يكون قادرا على المنافسة في الأنشطة التي تعزز النمو المستدام للإيراد ويذكر أيضا ان الدليل القاطع على القدرة الصناعية للدولة هو القدرة التنافسية للمؤسسات على التصنيع في السوق الدولية (بوقرانة، بن ساسي، و الخير، 2013، صفحة 44).

قدم **Sanjay Lall** محددات بناء المقدرة التكنولوجية لتعكس مباشرة القدرة التنافسية، والتي تتحدد حسب رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع 3 أسواق:

1. **سوق العمل:** يتضمن التكنولوجيا، المهارات الفنية والمعلومات فضلا عن توفر النسبية الأساسية.
2. **سوق الحوافز:** يشمل كل من السياسات الاقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي يترك أثره على القدرة التنافسية للمنظمة.
3. **سوق المنظمات:** يشمل منظمات التعليم والتدريب والبحث والتطوير والائتمان على المدى الطويل (عبيد، 2018، صفحة 165).

• **نموذج Brinkman:** تقوم هذه الدراسة ل **Goerge.L Birnkman** على أن القدرة التنافسية هي نتيجة مجموعة من العوامل الوطنية(المحلية) وأخرى دولية، فعلى المستوى الوطني تتمثل العوامل المحددة لتنافسية الصناعة أو المؤسسة في المحددات التالية:

1. *تخصيص الموارد*: ويركز على الموارد الطبيعية ورأس المال البشري باعتبارهما عوامل حاسمة في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة.
2. *التكنولوجيا*: ان التطور التكنولوجي متمثلا في البحث والتطوير في تقنيات جديدة أكثر ملائمة يعتبر عاملا أساسيا لتحسين فعالية العملية الإنتاجية وبالتالي فهو أحد العناصر التي تحدد الميزة التنافسية أو قطاع معين.
3. *خصائص المنتج*: إن خصائص منتج معين تكون مهمة في تحديد المركز التنافسي وهذا ينطبق بشكل خاص على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عن منتجات المنافسين، ويشمل هذه الميزة عوامل غير سعرية مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيرها.
4. *وفرات الحجم*: وهي تلك الوفرات في التكلفة أو تلك التي تتولد إثر ارتفاع إنتاجية الموارد، بحيث تنمي هذه الوفرات قدرة المؤسسة على البيع بأسعار تنافسية، الأمر الذي يرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمنافسين
5. *التنظيم والسياسات العامة*: أن التدابير السياسة العالمية للدولة لها أيضا تأثيرات جد مهمة على القدرة التنافسية للصناعة أو منتج معين، وذلك بفعل أليات كل من السياسات النقدية والضريبة والاقتصادية للدولة (بوقرانة، بن ساسي، و الخير، 2013، صفحة 45).

خلاصة الفصل

تعد القدرة التنافسية عاملا مهما في تحديد استمرارية ونجاح المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بامتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية يمكنها ذلك ضمان البقاء والاستمرار في العصر الذي تسعى المؤسسات جاهدة على تقديم الأفضل والأجود دائما. إن الديناميكية التي تتميز بها المؤسسات داخليا وخارجيا من جهة، وشدة التنافسية بين هذه المؤسسات من جهة أخرى، تدفع بالمؤسسات إلى السعي نحو اكتساب قدرة تنافسية وتحسينها حتى تستطيع إثبات وجودها ونشر صورة جيدة عنها في أذهان المستهلكين.

ومنه يتطلب على المؤسسة فهم وتطبيق المناهج الإدارية المعاصرة المبنية على أسس علمية وعملية صحيحة، واعتماد استراتيجيات تنافسية وانتهاج سياسات دعم القدرات التنافسية التي تتماشى مع التطورات الحديثة، واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة التي تمكن المؤسسات من المحافظة ميزتها التنافسية.

الفصل الثاني: التسيير الرشيق

تمهيد

نظرا لما يعرفه العالم من حدة المنافسة، وكذا التطورات التي شهدتها. اتضح ان هناك حاجة ماسة اليوم إلى عمل المؤسسات وفق أساليب إدارية حديثة بحيث أصبحت المؤسسة ملزمة على ذلك، وأيضا تؤكد الدراسات والأدبيات على ان كفاءة وفعاليات أداء أي منظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعلية الإدارة، ومن بين هذه الأساليب الحديثة سيتم عرض أسلوب التسيير الرشيق. والذي تتمحور فكرته الأساسية حول تقليل الضياع حيث يرتبط مفهوم هذا الأخير بالإجراءات والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج والخدمة.

ظهر هذا الأسلوب نتيجة ما عانى منه الاقتصاد الياباني بعد الحربين من نفاذ مختلف الموارد حيث عمل اليابانيون في هذه الفترة على خلق القيمة من العدم والقضاء على مختلف مصادر التبذير والتي من شأنها أن تهدر الموارد أو الوقت في المؤسسة ولا تخلق أي قيمة في مسار عملها

ينقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية

المبحث الأول: التطور التاريخي للتسيير الرشيق

المبحث الثاني: مفهوم التسيير الرشيق ومبادئه

المبحث الثالث: أهداف التسيير الرشيق وأدواته

المبحث الرابع: متطلبات التسيير الرشيق ومعوقاته

المبحث الخامس: العلاقة بين التسيير الرشيق والقدرة التنافسية

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

المبحث الأول: التطور التاريخي للتسيير الرشيق

ظهور التسيير الرشيق كان نتيجة لجهود الإدارة اليابانية بفضل نظرتها وإدارتها للأمور في كافة المجالات خاصة بعد أزمة الندرة التي مرت بها اليابان، بحيث أثار التسيير الرشيق اهتمام الباحثين والمؤسسات، كما أصبح حاجة ملحة للمؤسسات في الوقت الحالي لمواجهة تحديات المنافسة من أجل المحافظة على قدرة المؤسسة، نموها مع البقاء في السوق.

التطور التاريخي للتسيير الرشيق

إن إدارة **Lean management** من إنتاج **Toyota**، وهي نهج إداري ثوري حقق نجاحا تقريبا في جميع الصناعات الإنتاجية في السنوات الأخيرة، ويكون هذا المفهوم مفيدا من حيث زيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف، يمكن تحديد أصل نهج **Lean** الحقيقي في نهاية الحرب العالمية الثانية.

❖ سبب ظهور التسيير الرشيق

أدركت **Toyota** التغيرات في الاحتياجات في الوقت المناسب ولفتت انتباهها إلى التكاليف المنخفضة والجودة العالمية ومجموعة أوسع من المنتجات أكثر من أي وقت مضى، وبالتالي كانت هناك حاجة إلى نظام استجابة مرنة يمكن أن يكون قادرا على تلبية مجموعة متنوعة من الاحتياجات في نفس الوقت.

نهج **Lean** الأسطوري لم يأت من العدم، كان نتيجة اشتعال نار الاستعجال في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية عندما كانت الموارد نادرة.

إذ تطلب الأمر بانعطافه تاريخية تغير مسار الإنتاج في **Toyota** والاقتصاد الياباني من خلال اتخاذ القرار المرتبط بتحديد أسلوب التبذير، وهو ما أسس لفلسفة جديدة من عالم الإنتاج الياباني، حيث عانت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية من العجز في الموارد الذي واجه الشركات الصناعية اليابانية، حيث جاء هذا المفهوم كأحد السبل لمواجهة حالة الندرة في الموارد، وكان اليابانيون مجبرين على الابتكار وخلق القيمة من العدم.

بعد الحرب العالمية الثانية زار "**Eiji Toyoda**" مصنع **Ford** في ديترويت وذلك في أوائل الخمسينات، بحيث درس عملية إنتاج **Ford** بالتفصيل ونقل نتائجه إلى اليابان، بالتعاون مع كبير مهندسي الإنتاج في **Toyota**

"**Taiichi Ohno**".

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

أدرك أن الإنتاج الضخم لن ينجح أبداً في اليابان، ولكن بسبب هذه الزيارة إلى ديترويت بدأت أصول نظام الإنتاج ل Toyota وهو **TPS "Toyota Production System"** وهو ما اصطلح عليه بعد ذلك ب **Lean management**.

تعود جذور نظام إنتاج **TPS** إلى عمل **"Sakichi Toyoda"** و **"Kiichiro Toyoda"** بينما لعب **"Taiichi Ohno"** دوراً حاسماً في عملية جعله كنظام.

رأى **"Taiichi Ohno"** أن هدف **TPS** هو القضاء على النفايات: "لقد كان الهدف الأهم لنظام **Toyota** هو زيادة كفاءة الإنتاج من خلال التخلص من النفايات باستمرار وبشكل كامل، الخطوة الأولى نحو تطبيق **TPS** هو تحديد النفايات بشكل النفايات". وهو أيضاً من طور مبادئ **Lean** من خلال عبقرته وسعيه المستمر للتحسين وسرعان ما تم تطبيقه في المنظمات والشركات اليابانية الأخرى.

على الرغم من أن مفهوم **Lean** تم اختراعه في منتصف القرن الماضي وتم تنفيذه بنجاح على مدى عقود، فقد استغرق الأمر حتى نهاية الثمانينات حتى عرفه العالم الغربي.

المبحث الثاني: مفهوم التسيير الرشيق ومبادئه

يعتمد التسيير الرشيق على مبادئ للقيام به حتى تتسنى للمؤسسة لإزالة كافة أشكال التبذير والتحسين من أدائه والتطوير الدائم لكافة أنشطة المؤسسة.

I. مفهوم التسيير الرشيق

تنطلق فكرة التسيير الرشيق من مبدأ رفض قبول التبذير لذا يعرف هذا النظام على أنه نظام يهتم بإزالة كافة أشكال التبذير الموجودة في كافة عمليات الإنتاج وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة (بن وارث و جابة، 2016، صفحة 145). ركز هذا التعريف على الرفض التام للتبذير وإزالة كافة أشكاله باعتبار أن الهدر لا يضيف أي قيمة، ذلك من خلال ادخال سياسة التطوير.

يعتبر التسيير الرشيق منهجية علمية مطبقة بتقنيات تسمح بتقليل الأنشطة التي لا تخلق قيمة في نظر الزبون إلى أقصى حد ممكن، وهذا من خلال تخفيض أوقات الانتظار والمخزون ومصادر التبذير الأخرى (وهاي، 2017-).

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

2018، صفحة 16). اعتبر هذا التعريف أن التسيير الرشيق طريقة لتقليص أي نشاط لا يخلق قيمة مضافة لكسب الزبون.

مفهوم التسيير الرشيق يهدف الى انتاج منتجات وخدمات بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن ويركز على الكفاءات وتحقيق الحد الأدنى من التبذير والقضاء على الأنشطة ذات القيمة غير المضافة والتي تعني باليابانية **Muda** لتحسين سرعة وزيادة الإنتاجية (جاسم، انعكاسات منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية، 2016، صفحة 7). حصر هذا التعريف مفهوم التسيير الرشيق في كونه يقدم خدمات ومنتجات بأقل تكلفة وأسرع وقت.

التسيير الرشيق هو إمكانية استخدام أقل لكل من جهد العاملين وطاقات المعدات ومساحة المصنع والمخزون إلى حد أدنى، وبعبء أكبر وتدفق مستمر بالاعتماد على التحسين المستمر والاستجابة إلى طلبات الزبون وذلك من خلال التقليل من التبذير والتأخير وإزالة أي نشاط الذي لا يضيف أية قيمة للحصول على أفضل المخرجات وبتكلفة أقل (وهايي، 2017-2018، صفحة 16). اعتبر التسيير الرشيق استخدام أقل شيء ممكن من كل ما يدخل في العملية الإنتاجية والإدارية حرصا وخوفا من التبذير.

استنادا لما تقدم تبين لنا أن التسيير الرشيق هو القضاء على أي نشاط لا يحقق قيمة، فهو يعتبر تبذيرا مثلا تجمع العمال يعتبر تبذيرا، الأموال المجمدة في المخازن تعتبر تبذيرا، كما يتسم نظام الرشيق بقلّة التخزين بعكس الأسلوب التقليدي الذي يعمل على بناء المخزون، كما يعتبر الزبون هو أساس نظام التسيير الرشيق، يقوم التسيير الرشيق بإنتاج منتجات بناء على المواصفات المطلوبة دون تأخر في تسليمها له وهذا ما يقوم عليه نظام الإنتاج في الوقت المحدد، JIT، وأيضا التركيز على التطوير الدائم والمستمر لكل نشاط واحترام إجراءات العمل (وهايي، 2017-2018، صفحة 16).

مجملة التعاريف أجمعت على إزالة كافة الأنشطة التي لا تضيف القيمة.

❖ التسيير الرشيق هو أسلوب إداري حديث هدفه الرئيسي القضاء على كافة أشكال الهدر في المنظمة ، ذلك من خلال ادخال تحسينات بسيطة ومستمرة على جميع عمليات المنظمة ، بالإضافة إلى تنظيم مكان و بيئة العمل لجعله نظيف و خال من الفوضى ، حيث يشارك جميع العاملين بكل المستويات الإدارية للمنظمة في عملية التحسين المستمر من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا ، كما يعتمد بالأساس على العاملين المتعددي

الوظائف (المهارات) و هو أسلوب إداري لتدريب العاملين على أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة فتغيرت النظرة بالنسبة للعاملين مع ظهور التسيير الرشيق فوصفوا بالشريك الرئيسي في أعمال التطوير و التحسين المستمر .

II. مبادئ التسيير الرشيق

تتمثل مبادئ التسيير الرشيق في (بن وارث و جابة، 2016، الصفحات 145-146):

قرارات

- تركيز قرارات المؤسسة التسييرية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير.
- اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.

عمليات

- تنميط وتوصيف العمليات الإنتاجية واتباع قاعدة التحسين المستمر.
 - خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.
 - انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات وبيروقراطيتها.
- وكذا:
- اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل تجنب الإنتاج الزائد.
 - التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة في الوقت المناسب من أجل معالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة من أول إنتاج.
 - التسيير المرئي: أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب التسييرية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية.
 - استعمال فقط التكنولوجيا المجربة في عملية الإنتاج وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

- تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة.
- تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة.
- احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين.
- تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.
- على المؤسسة أن تبقى دائما في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها لفكرة التحسين المستمر.

المبحث الثالث: أهداف التسيير الرشيق وأدواته

للتسيير الرشيق أهداف يجب تحقيقها حتى تتحقق فعالية أسلوب التسيير الرشيق ككل، وكذلك هنا العديد من أدوات لتطبيقه فعلى المؤسسة الحرص على تطبيق هذه الأدوات حتى يتحسن أداء العمليات الإدارية والإنتاجية.

I. أهداف التسيير الرشيق:

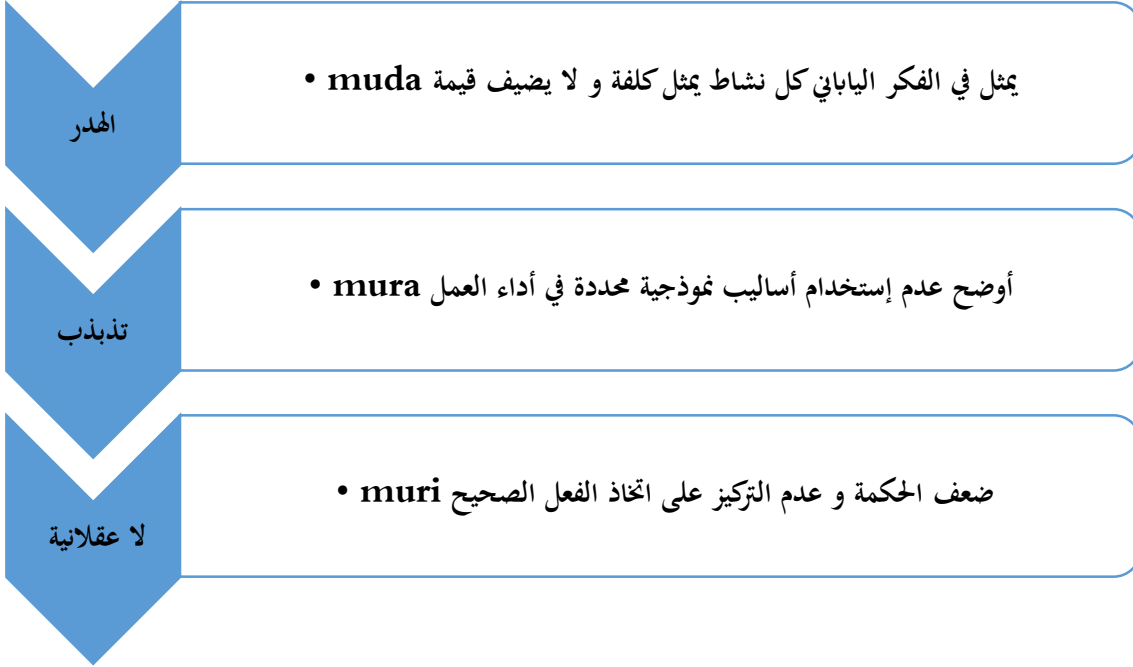
- وصول الى نسبة التبذير الى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد وأي عناصر أخرى تؤثر في العملية الإنتاجية.
- خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتعظيم الربحية.
- تعظيم القدرة التنافسية القائمة والسعي لبناء قدرات تنافسية جديدة.
- الحد من التبذير بسبب الإنتاج، فترات الانتظار (فقد الزمني)، تكرار أعمال النقل والتداول، أعمال تشغيل غير مخططة جيدا، مخزون غير ضروري، حركات غير ضرورية (غير فعالة) للأفراد والمعدات، عيوب إنتاجية (عيوب المنتج).
- ❖ قبل التطرق إلى الأدوات المستخدمة في التسيير الرشيق يجب المرور على أهم مصادر التبذير في العملية الإنتاجية. يعد التقليل من الهدر مبدأ أساسيا في التسيير الرشيق، حيث عرف التبذير على أنه نشاط لا

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

يضيف القيمة، إن تحديد أشكال التبذير (waste) هي الخطوة الأولى في عملية التقليل منه أو القضاء عليه. ويمكن تصنيف أشكال التبذير في المؤسسة كالتالي:

الشكل (2): أشكال التبذير في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة

كما أن العديد من المفكرين في مجال التسيير الرشيق يصنفون التبذير في المؤسسة إلى سبعة مصادر أو بما يطلق عليها

ب 7 muda، والجدول التالي يصنف هذه المصادر كالتالي:

الجدول رقم (1): مصادر التبذير

مصادر التبذير	
الإنتاج الزائد: حسب التسيير الرشيق فإن الإنتاج الذي يفوق الطلب أو الإنتاج الذي لا يباع مباشرة بعد الإنتاج، يسبب هدرا في المساحة والموارد المالية للمؤسسة.	تحضير السيء للعملية الإنتاجية: بسبب التقنيات الكلاسيكية التي يستعملها المهندس للإعداد لعملية الإنتاج
وقت المناولة: الوقت الذي يضيع في التنقلات الداخلية داخل المؤسسة بين مراكز العمل أو بين مختلف الورشات.	المخزون: يعتبر التخزين هدرا في المال والمساحة وتحتاج إلى تكاليف إضافية للحفاظ عليها، فوجب على المؤسسة القضاء

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

على هذه المصاريف.	
الأخطاء غير الضرورية: الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب حالة الالاجودة في المنتج والعمليات.	وقت الانتظار: وقت ضائع يمكن أن يكون ناجما عن تدفق سيء في خطوط الإنتاج.
الحركة غير الضرورية: حركات وتنقلات العامل في مركز عمله الناجمة عن سوء التنظيم، لذا على المؤسسة أن تنظم أمكنة العمل بالشكل الذي يقر الأدوات والمستلزمات من العامل.	

المصدر: من اعداد الطالبة

II. أدوات التسيير الرشيق: للحصول على نتائج المطلوبة في منهجية التسيير الرشيق والمتمثلة في التخلص من

الضياعات أو الهدر ومن ثم زيادة كفاءة المنظمة وإتمام هذه العملية يتطلب وجود العديد من الأدوات (الموضحة

في الجدول أدناه)،

جدول(2): أدوات التسيير الرشيق

الأداة	تنظيم موقع العمل	التحسين المستمر	العمل القياسي	العاملين متعدد المهارات
Doolen & hacker			*	*
Eswaranoort hi.at.el.			*	*
Hague & James-moore			*	*
Shah&ward (2007)			*	*
Mwacharo(20	*	*	*	*
Fitzmaurice(2	*	*	*	*
Damrath(201	*	*	*	*
Zhen(2011)	*	*	*	*
Khoon(2007)	*	*	*	*
Gracia(2014)	*	*	*	*
Koning&does	*	*	*	*
Stevenson(20		*		*
الجميع النسبة المئوية	7 58 %	8 66 %	9 75 %	6 50

التسيير الرشيق

الفصل الثاني

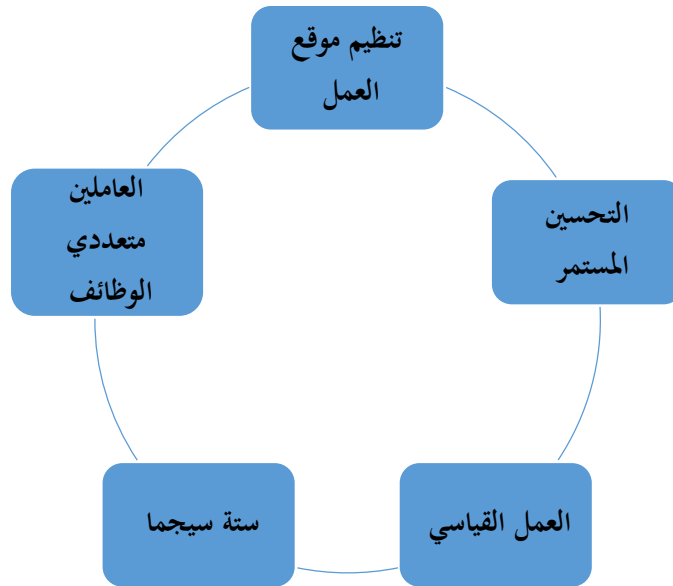
%													
4 33 %						*			*	*	*		خارطة تدفق القيمة
3 25 %	*							*			*		تخفيض وقت الاعداد
3 25 %								*	*		*		تخفيض وقت الدورة
4 33 %			*			*	*	*					كانبان Kanban
6 50 %		*	*	*	*		*	*					ستة سيجما الرشيق
4 33 %			*			*	*	*					JIT
5 41 %		*	*	*		*		*					الصيانة الإنتاجية الشاملة
3 25 %								*	*		*		تحليل طلبات الزبائن
3 25 %		*						*	*				التصنيع الخلوي
1 8%								*					التصنيع المتجانس
4 33			*	*		*		*					بوكايوكا Pokayoka

%													
2 16 %		*					*						الأتمتة jidoka
1 8%		*											الإدارة المرئية
1 8%		*											موازنة خط التجميع
1 8%		*											أنظمة الدفع
1 8%	*												تكنولوجيا المجموعة

المصدر: رغد جمال جاسم 2016 ص 8-9

والأدوات أكثر استخداما لدى بعض الكتاب والباحثين موضحة في الشكل التالي:

الشكل (3): أدوات التسيير الرشيق (الأكثر استخداما)



المصدر: من اعداد الطالبة

- تنظيم موقع العمل (5s): يعتبر إدخال التنظيم على موقع العمل-والذي يطلق عليه S 5-أحد طرق تحسين

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

الإنتاجية ومفتاح تغيير النجاح. وهي طريقة بسيطة توضح كيفية جعل مكان العمل نظيف وخال من الفوضى، ومنظم بشكل جيد. فهذه الأداة تعمل على تحسين مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجيتهم والحرس على ادخال العمل القياسي من أجل العثور على الأشياء بسهولة والوصول إليها بسرعة دون تأخير. وهي منهج أساسي ومنظم لزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، والأمن والسلامة في جميع أنواع الأعمال أي يمكن عددا كأسلوب للتدبير المنزلي (جاسم، انعكاسات منهج الادارة على ممارسات ادارة الموارد البشرية، 2016، صفحة 9).

وتعني 5s: sorting تصنيف، set in order تنظيم، shine تنظيف، standardize تنميط، sustain تثبيت. وذلك لتصبح المؤسسة عالية التنظيم وفعالة

• التحسين المستمر (amélioration continue/continuous improvement) : وهو

أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات

والخدمات والعمليات، تخفض التكاليف وتقلل من التبذير في الموارد، وتزيد من معدل الإنتاجية، والمعنى الشائع للمفهوم هو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية، من الإدارة العليا الى العاملين في المستويات الدنيا (جاسم، انعكاسات منهج الادارة على ممارسات ادارة الموارد البشرية، 2016، صفحة 9).

• العمل القياسي "SOP" standard operating procedures: يعد حجر الزاوية لأي جهد

يوجه نحو التحسين المستمر، فهو عنصر أساسي لتحقيق

النجاح، اذ يوفر استقرار في الأهداف وأساسا للتقدم في المستقبل ويساعد هذا الأسلوب المنظمات للوصول إلى أهدافها في التحسين المستمر، فضلا عن قدرته في توفير بيئة عمل مستقرة (جاسم، انعكاسات منهج الادارة على ممارسات ادارة الموارد البشرية، 2016، صفحة 9). ويمكن تعريف هذا الأسلوب بوصفه أفضل وسيلة للقيام بالعمل،

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

وأنه يشير إلى توحيد الإجراءات التنفيذية على موقع العمل لضمان رضا الزبائن أي يبين هذا الأسلوب ماذا؟ وأين؟ ومن؟ وكيف؟ ينبغي القيام بالمهام لضمان الخروج بأفضل النتائج.

• **سنة سيجمما:** يشير مصطلح سنة سيجمما إلى الانحرافات أو التغيرات الكامنة في أية عملية داخل النظام

تسمح للمنظمة أن تستنتج عدد العيوب (المتوسط) التي تحدث في العملية. هذه العيوب هي انحرافا عن حدود ملزمة محددة سابقا أي تضع المنظمة حدودا عليا ودنيا ملزمة. والمنتج الذي يقع خارج هذه الحدود أي يكون أعلى من الحدود العليا أو أقل من الحدود الدنيا يعد منتجا معيبا (جاسم، انعكاسات منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية، 2016، صفحة 10).

• **العاملين متعددي الوظائف:** بعد ظهور التسيير الرشيق، تعددت البحوث والدراسات لتحديد العناصر

والأنشطة الضرورية لتحقيق مفهومه بوصفه يحقق مكاسب كبيرة لكل أصحاب المصلحة في أي نشاط، وتغيرت النظرة للعاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر. حيث يشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف أي ذوي المهارات المتعددة، المتعلقة والمتخصصة والمتدربة والقادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره الى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة. فهو أسلوب لتدريب الأفراد العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها من أجل تحقيق أهدافها بالاستجابة السريعة لمتغيرات العمل أو الوظيفة (جاسم، انعكاسات منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية، 2016، صفحة 10).

المبحث الرابع: متطلبات التسيير الرشيق ومعوقاته

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم متطلبات التسيير الرشيق، بالإضافة إلى المعوقات التي تواجهه.

I. متطلبات التسيير الرشيق: ان اعتماد أسلوب التسيير الرشيق كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفر

مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه ومن بين أهم هذه المتطلبات نذكر (بن

وارث و جابة، 2016، صفحة 149):

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

- دعم الإدارة العليا: فنجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير

الإمكانات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال النقاط التالية:

- الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاح عملية تطبيق الأسلوب.

القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير الإنتاج والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للتسيير الرشيق.

- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والابداع.

- التعاون بين الإدارة والعاملين: اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة بتوفير جميع

الإمكانات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي. إذ تعطي للعمال مسؤوليات جديدة لتحسين عمليات إنتاج المؤسسة، هذه الأعمال تسمح للعاملين من تقسيم جهودهم من جهة في أعمال روتينية متعودين عليها ومن جهة أخرى مهام غير روتينية للتفكير في الكيفية التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة وحل مشكلات الإنتاج والقضاء على التبذير.

- الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما: يعرف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم

يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله، فأسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب الاعتماد على عمال ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون باتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بما يلي:

- مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة

S.M.E.D أو طريقة السينات الخمس.

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

- الاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين العامل التنفيذي من اجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فردية دون الاعتماد على تحليل الجودة.
- الاعتماد على دورات تدريبية تحسيسية لجميع العمال دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، مدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

● التغيير في ثقافة المؤسسة: إن النجاح الذي عرفه أسلوب التسيير الرشيق في شركة TOYOTA

خاصة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية ومنها العربية تركز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان بالنسبة للعمال أو المسؤولين. فالمسؤول يجب أن يكون مبادرا ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر للمؤسسة مواردها، وكذلك الحال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المؤسسة ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير والهدر على مستواه ويجعل استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المؤسسة. وكذلك من متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة:

- تجزئة المخرجات النهائية إلى وحدات أصغر: وجه الاختلاف بين تسيير المشاريع التقليدية والتسيير الرشيق هو تجزئة مخرجات المشروع إلى وحدات أصغر.
- العمل على تكامل مخرجات فرق العمل: التأكد من أن المخرج النهائي موافق للمواصفات المطلوبة ومساعدة أعضاء الفريق على الإنجاز باستخدام التسيير الرشيق.

II. معوقات التسيير الرشيق: تتمثل معوقات التسيير الرشيق في مختلف أشكال التبذير التي من الممكن أن

تصادف العملية الإنتاجية:

- الإنتاج الزائد: حسب نظام الإنتاج التسيير الرشيق فإن الإنتاج الزائد يسبب هدرا في المساحة والموارد المالية للمؤسسة.
- وقت الانتظار: هو وقت ضائع ناجم عن تدفق سيء في خطوط الإنتاج أو تعطل الألة.

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

- تحضير سيء للعملية الإنتاجية: يحدث هذا بسبب التقنيات الكلاسيكية، فالتسيير الرشيق يركز على فكرة التنميط ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، وكذلك المخزون حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدرا في المال والمساحة.
- الأخطاء غير الضرورية: هي الأخطاء الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب عدم الجودة (كرتات، 2019، صفحة 40).

المبحث الخامس: العلاقة بين التسيير الرشيق والقدرة التنافسية

في الوقت الحاضر يشهد التسيير الرشيق ذروته الثانية، حيث تطبق العديد من المؤسسات التي تنتمي العديد منها خارج صناعة السيارات التسيير الرشيق على أمل تحقيق ميزة تنافسية، يغذي هذا الأمل نجاح مؤسسة Toyota ومصنعي السيارات الآخرين ومورديها، تدعم الدراسات الاستقصائية الدولية الكبيرة أن أنظمة الإنتاج وأساسيات التسيير الرشيق هي حتما مصدر للميزة التنافسية، وأن القدرة التنافسية ستتحسن باعتماد المؤسسة على التسيير الرشيق. وذلك يتطلب على المؤسسة أحداث تغييرات جوهرية في نظر مواردها البشرية كالمسيرين، الموظفين، والعمال اليوميين وذلك لتحقيق النتائج المطلوبة. (demeter & Losonci, 2009, p. 178)

I. القدرة التنافسية:

بالكاد نجد تعريفات شاملة ومتطورة للقدرة التنافسية حيث تعرف على أنها: "خاصية المؤسسة التي تسمح لها بتقديم المنتجات والخدمات للزبائن ضمن معايير المسؤوليات الاجتماعية، والتي تكون مفضلة على منتجات وخدمات المنافسين الآخرين وتسمح بتوفير الربح للمؤسسة". إن الشرط الأساسي للقدرة التنافسية هو أن تكون المؤسسة قادرة على التقييم والتكيف بشكل صحيح مع التغييرات الداخلية والخارجية، مع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وبالتالي، من أجل تحقيق القدرة التنافسية، يتعين على المؤسسة تقديم حزمة خدمات، والتي يعتبرها العميل أفضل من المنافسين (ميزة تنافسية) بينما تشكل مصدرا ذا قيمة للمؤسسة أيضًا (على سبيل المثال، توفير الربح). تشير الميزة التنافسية المستدامة إلى حقيقة

أنه يجب تقديم حزمة الخدمة المناسبة ليس فقط في الوقت الحاضر ولكن من خلال التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية أيضاً في المستقبل. (demeter & Losonci, 2009, p. 179)

II. التسيير الرشيق:

أصبح التسيير الرشيق ظاهرة عالمية لدوره الفاعل في القضاء على التبذير كلما كان ذلك ممكناً، وذلك لإضافة قيمة لأنشطة المؤسسة، فضلاً عن دوره في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها بهدف الوصول إلى قيمة التبذير مساوية للصفر، وكونه يسمح بالاستجابة لتغيرات السوق وطلبات الزبائن واحتياجاتهم لتتمكن من مواجهة منافسيها في القطاع.

• التسيير الرشيق والقدرة التنافسية

إن المحور الأساسي في فكر الإداري الحديث ونجاح المؤسسة مرتبط بخلق ميزة تنافسية، فلذلك تسعى المؤسسة للبحث والتطوير للخروج باستراتيجيات وأساليب قوية تدعم نجاح المؤسسة بشكل فعال، لتصبح الدعائم والركائز الأساسية للتنافسية المؤسسة. من بين هذه الأساليب نجد التسيير الرشيق.

حيث كان التسيير الرشيق موضوعاً هاماً بالفعل في أوائل الثمانينيات في إدارة العمليات، وازدهر في الولايات المتحدة تحت اسم JIT (just in-time) أي الإنتاج في الوقت المحدد. في التسعينيات، أصبح التسيير الرشيق يشكل الاستراتيجية المهيمنة لتنظيم أنظمة الإنتاج، علاوة على ذلك اعتبر Hines أنه النموذج الأكثر تأثيراً في إدارة العمليات. على الرغم من ذلك، كانت تأثيرات الإدارة الرشيقة على القدرة التنافسية للأعمال غير متوقعة، وتفتقر إلى أي رؤية أعمق في القضايا الإدارية الحقيقية. من وجهة نظر أخرى voss و blackmon تعتبر الممارسات التشغيلية في مجال إدارة العمليات أمراً بالغ الأهمية للأداء التشغيلي، الذي يعد أمراً بالغ الأهمية للقدرة التنافسية التشغيلية. باتباع هذا المنطق أكد Voss على أن الأداء التشغيلي المتميز يؤدي إلى أداء أعمال متميز وقدرة تنافسية. إن تكيف هذا المنطق مع التسيير الرشيق، والإنتاج الرشيق يحسن أداء الإنتاج، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للإنتاج، وكل ذلك يساهم في أداء الأعمال والقدرة التنافسية. وبالتالي، فإن التسيير الرشيق، كأحد أفضل ممارسات التصنيع على مستوى

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

علمي، يؤدي أخيراً إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات. بشكل عام، العلاقة بين المرونة والقدرة التنافسية قوية بشكل حدسي، ولكن الدليل العملي الحقيقي في هذه المسألة يحتاج إلى نتائج تجريبية مبرهنة (demeter و Losonci، 2009، صفحة 180).

لخص Schmenner ، إلى أنه "من بين العديد من الوسائل المحتملة لتحسين الإنتاجية، فقط الوسائل المرتبطة بـ JIT أثبتت إحصائياً أنها فعالة باستمرار". كما أكد Shah and Ward، على وجود علاقة إيجابية بين التسيير الرشيق والأداء التشغيلي المتميز. وفقاً للأدبيات، تؤثر الممارسات الخالية من الهدر على معدل دوران المخزون، والجودة، والمدة الزمنية، وإنتاجية العمل، واستخدام المكان، والمرونة والتكاليف الباهظة، وبالتالي، فإن الممارسات الرشيقة تؤثر حتماً على أبعاد الأداء التشغيلي بشكل إيجابي والأداء التشغيلي حتماً يؤثر على أداء المؤسسة ككل، وعلاوة على ذلك، يبدو أن التطبيقات المتزامنة للممارسات المختلفة لها تأثير تآزري، فهي تعزز بعضها البعض، فضلاً عن وجود دعم تجريبي كافٍ بحيث يساهم التسيير الرشيق في القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال القدرة على العمل (demeter و Losonci، 2009، صفحة 181).

✓ تأثير التسيير الرشيق على أداء التنافسي للمؤسسة

على الرغم من شعبية التسيير الرشيق في العقود الماضية، فإن إدارة العمليات لا تزال غير مدعومة تجريبياً للعلاقة بين التسيير الرشيق وأداء المؤسسة، فالتأثير على الأداء التشغيلي واضح، لكن القليل من الدراسات تربط الأداء التشغيلي بالأداء المالي. يجادل Lewis، في بحثه القائم على الحالات، بأن "التحول إلى نظام رشيق لا يؤدي تلقائياً إلى تحسين الأداء المالي"، نظراً لأن "فوائد الإنتاج يمكن أن تتدفق بسهولة إلى اللاعبين الأقوياء". ومع ذلك، فإن البحث عن تأثير التسيير الرشيق على الأداء المالي مهم للغاية. إلى جانب إثبات اتجاه العلاقة، هناك هدف آخر يتمثل في الكشف عن العناصر التي تؤثر على جودة العلاقة.

❖ تنظيم موقع العمل

يتعلق الأمر بوضع نظام منهجي باستخدام الإشارات المرئية، ينظم مكان العمل بطريقة تقلل بعض أشكال التبذير حيث تصبح المشاكل مرئية في وقت أقرب. ويعد تنظيم مكان العمل نقطة البداية للعديد من المؤسسات التي تسعى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

حيث يكون التنظيم السليم من خلال لبيئة العمل من خلال القيام بعملية الفرز، التنظيم، الترتيب، التنظيف، والصيانة على نحو مستمر يساهم وبشكل فعال في تحقيق انسيابية العمل والمحافظة على سير العملية الإنتاجية، هذا ما يؤثر على إنتاجية العامل وزيادة التزامه الوظيفي، حيث هذا يؤدي إلى تحسين جودة المنتج وكذا العملية الإنتاجية ما ينعكس إيجاباً على الأداء الإنتاجي والأداء التشغيلي للمؤسسة، ومنه فان تحسين وتطوير الأداء التشغيلي للمؤسسة بالإضافة إلى عناصر أخرى (موارد ملموسة، وموارد غير ملموسة...) يؤثر حتماً على الأداء الكلي للمؤسسة مما يؤثر على تحسين القدرة التنافسية.

❖ التحسين المستمر

وهي تحرك المؤسسة نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وأفضل قبل قيام مؤسسات أخرى منافسة بتقليد التميز القائم حالياً، لذا فإن الأمر قد يتطلب من المؤسسة تغيير وتطوير المزايا الموجودة فيهما وخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة. وهو جهد مستمر لتحسين جميع عناصر المنظمة -العمليات والأدوات والمنتجات والخدمات، إلخ. في بعض الأحيان تكون هذه التحسينات كبيرة، وغالباً ما تكون صغيرة. لكن الأهم هو أنها متكررة. تبدأ الشركات التي تتفوق في التحسين المستمر بالإيمان بأن النجاح يأتي من:

- ابتكار "كيف" يفعلون ما يفعلونه (الكبير والصغير).

- إشراك جميع الموظفين في تبادل المعرفة وتوليد أفكار التحسين.

- استكشاف أفضل السبل لتقديم الخدمات للعملاء والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

وبالتالي فان التحسين المستمر هو جهد مستمر لتحسين جميع عناصر المنظمة. إنه يركز على الاعتقاد بأن التدفق المستمر للتحسينات، التي يتم تنفيذها بجدية، سيكون لها نتائج تحويلية. هذه النتائج ناتجة عما يقدمه الفرد (مهما كانت وظيفته) من جهد وأداء، حيث يسعى العمال على تقديم أفضل ما عنده، وبالتالي المؤسسة تقدم أفضل ما لديها (منتجات خدمات، حرق تسييره أو إنتاجية حديثة...)، إذا الأداء الفردي ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة ككل،

إن تعزيز ثقافة التحسين المستمر متجذر في ثلاث ممارسات:

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

تبدأ شفافية الأداء بجعل الأهداف عامة وتسلسل تلك الأهداف (عادةً ما يكون مزيجًا متوازنًا من المقاييس المالية والتشغيلية) بطريقة مصممة للأفراد على جميع مستويات المؤسسة. يجب تتبع التقدم نحو الأهداف بشفافية لإعطاء الخطوط الأمامية والإدارة رؤية واضحة لما ينجح وما يحتاج إليه العمل

❖ العاملين متعددي الوظائف

مشاركة الموظف ضرورة في التحسين المستمر للمنظمات، موظفو الخط الأمامي هم الأقرب إلى العمل، وبالتالي لديهم عادةً أغنى الأفكار حول كيفية أداء عملهم بشكل أفضل، وعليه فإن فهم وجهات نظرهم أمر بالغ الأهمية على الاخص في تقليل الهدر لتكلفة العمل اليومي حيث بارتفاع معدل الدوران الوظيفي يؤدي الى اكتساب الموظفين مهارات متعددة وخبرات أكثر، وبالتالي يكون لكل عامل الامام بمهارات متعددة ومرونة في أدائه، وتقديم قيمة مضافة للمؤسسة بالإضافة إلى تقليل تكاليف المؤسسة (دون اللجوء الى اكتساب خبرات مكلفة من الخارج)، وبالتالي التطوير من أداء الموظف واكتسابه مهارات أكثر ينعكس حتماً إيجابياً على أداء المؤسسة.

❖ إجراءات العمل القياسية

"إجراءات العمل القياسية " أو Standard Operating Procedures ويتم اختصارها ب SOP، وهي مجموعة من التعليمات التي تخلقها المنظمة لمساعدة العاملين فيها على تنفيذ عمليات روتينية معقدة. وتهدف إجراءات العمل القياسية إلى تحقيق الكفاءة ونوعية الإنتاج، وتوحيد الأداء، والحد من عدم الامتثال للوائح الصناعة، إذا لم تحقق السياسات والإجراءات القياسية هذه الأهداف فستكون تشتتت للعمليات والتشغيل. إذا رغبت المنشأة في التطوير الإداري يجب عليها بناء اجراءات التشغيل القياسية SOP ، ويتم ذلك من خلال ورش عمل مع المستشارين على عدة مراحل، وتنتهي هذه المراحل بإنتاج مستندات اجراءات العمل القياسية SOP's وتكون موثقة.

❖ أسلوب ستة سيجمما

الفصل الثاني

التسيير الرشيق

أسلوب ستة سيجما: مجموعة مجربة من أساليب الإدارة الحديثة والأدوات التحليلية وتقنيات مراقبة المشاريع، وإعداد التقارير، التي تجتمع لتشكيل انطلاقة تحسينات في حل المشاكل وأداء الأعمال.

أسلوب ستة سيجما والميزة التنافسية

من الواضح تماما أن تطبيق أسلوب ستة سيجما في المنشأة يمكن من الحصول على نسبة قد لا تذكر من احتمالية وقوع الأخطاء في أي من العمليات التي تقوم بها المنشأة، الأمر الذي يشكل ميزة تنفرد بها المنشأة التي تقوم بتطبيق المنهجية عن غيرها من المنشآت الأخرى. أكدت الدراسات السابقة وجود عالقة قوية تربط بين أسلوب ستة سيجما والميزة التنافسية. ما يؤكد أن أسلوب ستة سيجما يعد أساساً صلباً يوصل المنشأة إلى التنافسية التي تطمح لها والتميز الذي تسعى لأجله، كما ذكر أحد المفكرين في دراسته بأن هناك علاقات ارتباط معنوية مؤكدة بين أبعاد أسلوب ستة سيجما وأبعاد الميزة التنافسية، وبأن هناك تأثيراً واضحاً لا لسلوب ستة سيجما في أبعاد تشخيص الميزة التنافسية، هذه الدراسات تؤكد وجود الترابط والعلاقة القوية التي تربط بين ستة سيجما والميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك فتركز استراتيجيات الميزة التنافسية على الأمور الإيجابية التي تحققها المنشأة والتي تشكل مزايا تنافسية تحقق المنشأة من خلالها تفوقاً على منافساتها، إن الميزة التنافسية الرئيسية والتي يمكن الحصول عليها من خلال تطبيق أسلوب ستة سيجما هي الاستخدام الفعال والصحيح للمعلومات.

خلاصة

يعد التسيير الرشيق ظاهرة عالمية لدوره الفاعل في تقليل التبذير وازالته كلما كان ذلك ممكنا، حيث يساهم في كفاءة وفعالية أنشطة المؤسسة، كما يحافظ فقط على الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة ويسعى دائما لتطوير العمليات بسرعة وإنتاج منتجات وخدمات بجودة عالية وكلفة منخفضة، والتركيز على التحسين المستمر لرفع أداء عمليات الإنتاجية والإدارية للمؤسسة،

الفصل الثالث: دراسة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للقدرة التنافسية وفي الفصل الثاني إلى الإطار النظري للتسيير الرشيق وأهم العناصر الخاصة بهما، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال تطبيق ذلك على أحد وحدات المياه المعدنية وهي وحدة "منبع الغزلان" لمجمع طهراوي -بسكرة-لمعرفة مدى تطبيق التسيير الرشيق فيها ودورها في تحسين قدرتها التنافسية، خاصة وأن وحدة منبع الغزلان للمياه المعدنية من أهم الوحدات الرائدة في هذا المجال، والتي عرفت تطورا كبيرا خلال فترة زمنية معينة، ينقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لمجمع طهراوي.

المبحث الثاني: تصميم الاستبيان وتحليل بياناته.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسيرها.

المبحث الأول: الإطار العام لمجمع طهراوي

يملك مجمع طهراوي خبرة كبيرة في الأعمال الهيدروليكية والزراعية، سمحت له بتنوع نشاطاته ودخول مجالات أخرى، وتحقيق النجاح والسمعة الجيدة، في هذا المبحث سيتم التعرف على المجمع.

I. تعريف مجمع طهراوي

مجموعة الطهراوي هي مجموعة مؤسسات خاصة تأسست عام 1974. في ذلك الوقت، كانت المجموعة تتكون من مؤسسة أعمال هيدروليكية واحدة تقع في بسكرة ومزرعة تقع في المزيرة، وهي واحدة من أفضل مناطق زراعة الخضر في ولاية بسكرة. بعد ذلك ظهرت أنشطة أخرى واضطرت المجموعة إلى إعادة الهيكلة وإنشاء شركات منفصلة لإدارة شؤونها بكفاءة وعقلانية، وهي:

-مؤسسة S.A.R.L. - طهراوي.

-مؤسسة S.A.R.L. و S.T.P.H - طهراوي.

-عيادة الرازي الطبية والجراحية.

-محطة خدمة S.N.C et Fils.

اتبعت مجموعة الطهراوي نهجًا منطقيًا للتنمية وفضلت دائمًا الاستحواذ على الكيانات الاقتصادية التي يتكامل نشاطها مع احتياجات الشركات الأخرى مع توفير قيمة مضافة كبيرة للغاية. إن اهتمام المجموعة بالتقنيات الجديدة سيمكنها من فهم المشكلات الفنية التي تواجه عددًا كبيرًا من الشركات اليوم بشكل أفضل.

II. مجالات أنشطة مجمع طهراوي

بعد الخبرة الكبيرة التي امتلكها مجمع طهراوي في الأعمال الزراعية والهيدروليكية، حاول المجمع الدخول لمجالات نشاط جديدة حتى يحقق لها ذلك النجاح والسمعة الجيدة. وتتمثل هذه الأنشطة في:

1) تنفيذ الأعمال الهيدروليكية

هذا النشاط مقدم من S.A.R.L. و S.T.P.H طهراوي التي اكتسبت الموارد البشرية والمادية اللازمة لنشاطها:

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

- طاقم العمل: 300 عنصر من المهندسين والمعماريين والمدبرين التنفيذيين والوكلاء الفنيين.
 - المواد: استحوذت الشركة على عدد كبير من المواد وآلات البناء للقيام بأعمالها في أفضل الظروف الممكنة.
 - الحصول على المؤهل من الفئة التاسعة، بالنظر إلى مستوى الإنجاز الذي وصلت إليه الشركة.
 - كانت خطة التحميل لهذا الكيان وما تلاها وتؤثر على الأعمال والمجالات المختلفة، وهي:
 - أبراج مياه كبيرة السعة (500، 2500، 5000 م³).
 - محطات رفع مياه الصرف الصحي لبلدات رئيسية بالولاية.
 - شبكات مياه الشرب بطول عدة كيلومترات.
 - شبكات الصرف الصحي الحضرية.
 - محطات ضخ عالية التدفق.
 - معدات الحفر والآبار، مع غرف الصمامات والتراكيبات الكهربائية.
 - أعمال نقل المياه بين السدود ومحطات المعالجة.
 - أعمال هيدروليكية متنوعة أخرى
- بالإضافة إلى ذلك، تخطط الشركة للشروع في بناء الهياكل الرئيسية، مثل محطات معالجة المياه، ومحطات تحلية مياه البحر، والهياكل الهندسية (الجسور، والقواديس، وما إلى ذلك) وذلك بالشراكة مع الشركات الأجنبية لكافة الأعمال الهيدروليكية الكبرى.

❖ استيراد وتسويق المعدات الهيدروليكية:

- تسويق المعدات الهيدروليكية، مع تمثيل حصري للعلامة التجارية الإيطالية SAER للمضخات الغاطسة والمضخات الأفقية لمجموعة واسعة من القوى.
- بيع الكابلات وخاصة تلك الخاصة بشركة ENICAB بموافقة هذه الشركة.
- استيراد وتسويق الأجزاء الخاصة لمواقع الأشغال العامة.
- خدمة ما بعد البيع (SAV)

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

-الاستيراد والتسويق وتأجير معدات الأشغال العامة بيع الأجزاء الكهربائية

(2) الأعمال الزراعية

✓ الاستغلال الزراعي

تمتلك المجموعة بشكل فردي أكثر من 400 هكتار من الأراضي الزراعية الجيدة والتي تقع ب "مزرعة" بولاية بسكرة (جزء منها مملوك بالكامل للمجموعة والباقي على شكل امتيازات مدة طويلة).

تستغل هذه الأراضي بالحقول المفتوحة والبيوت بلاستيكية، كما تتميز بالتقنيات الزراعية المتطورة والمعدات المناسبة ومواد الري التي توفر جميع الكميات اللازمة من المياه.

وهناك أيضا خططاً لاستخدام نظام الشراكة مع المزارعين الأجانب للترويج للمحاصيل، وخاصة من حيث الجودة. بالإضافة إلى ذلك، يتم معالجة جميع الأراضي بأسمدة طبيعية وكيميائية ذات نوعية جيدة وتخضع لنظام البورصة للسماح بتجديد إمكاناتها، كل هذا يسمح بإنتاج كميات ونوعية مرضية، وعلى المدى الطويل سيؤدي ذلك إلى التصدير إلى أوروبا، والتي تتطلب تعيين الإجراءات الإدارية اللازمة.

وفي نفس الوقت يمتلك خمسة بساتين نخيل تعمل بأفضل التقنيات وتعامل بعناية سواء للري أو الصيانة قبل الحصاد وبعده. من بين بساتين النخيل هذه يوجد أشجار النخيل من نوع "دجلة نور" Déglet Nour والتي تمثل أفضل أنواع التمور من حيث الجودة في المنطقة والتي تحظى بتقدير كبير في الخارج.

✓ وحدة تخزين وتغليف "NOVAPRIM"

يقع هذا الهيكل، الذي يمثل كياناً للتخزين، في موقع مثالي في وسط مدينة بسكرة ويتضمن أربع (04) غرف تبريد بسعة 1500 متر مكعب لكل منها (أي ما مجموعه 6000 متر مكعب) بالإضافة إلى وحدة تعبئة الفاكهة. وخضروات للتصدير يمكنها معالجة 05 طن في اليوم.

من المهم الإشارة إلى أن هذه الغرف المبردة مجهزة بتبريد إيجابي وسلبي، وهو ما يمثل ميزة مهمة للغاية بالنظر إلى الظروف المناخية في المنطقة. تم الحصول على هذه المعدات مؤخراً وتهدف إلى معالجة جزء من مزارع الخضر وإنتاج التمور، التابعة لأعضاء المجموعة والمنتجين الخاصين الآخرين.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

✓ وحدة تصنيع الصوبات الزراعية

تم إنشاء وحدة تصنيع لجميع أنواع الصوبات الزراعية من أجل تلبية طلب المزارعين لهذه الأنواع من المنتجات المتغيرة باستمرار، وهي:

.Serres multi-chapelles ، Serres canariennes ، Serres tunnel classiques

✓ وحدة المياه المعدنية

تم إنشاء وحدة لإنتاج وتكليف المياه المعدنية وتنتج حاليا المياه المعدنية التي يتم تسويقها في جميع أنحاء الدولة من قبل الأفراد ومن خلال شبكة الشركة التي تضم عدة نقاط بيع والتي لديها أسطول نقل كبير. يتم توزيع هذه المياه تحت اسم منبع الغزلان ويتم إنتاجها بواسطة وحدة حديثة للغاية ذات سعة كبيرة تقع في المنطقة التي تحمل نفس الاسم على بعد حوالي 33 كم من بسكرة.

(3) قطاع الطب الجراحي

عيادة جراحية بسعة 34 سريرا تعمل حاليا في مدينة بسكرة. هذا الهيكل، الذي يرتفع على أربعة مستويات، مجهز بأحدث المعدات ويقوم عمليا بجميع أنواع العمليات الجراحية مع طاقم طبي مختص وعالي المستوى. يتم اختيار الموظفين الطبيين المساعدين بعناية ويقدمون خدمات عالية الجودة، سواء من حيث استقبال المرضى أو رعايتهم خلال فترة الرعاية والنقاهة في العيادة. بالإضافة إلى الطوارئ الطبية الجراحية على مدار الساعة والاستشارات العامة والخاصة، تقدم العيادة أيضاً العمليات التالية: التصوير الطبي، الجراحة العامة، جراحة الأطفال، جراحة أمراض النساء، جراحة المسالك البولية، جراحة العظام الجراحة العصبية، تحليلات بكافة أشكالها ولجميع الظروف. لاحظ أن النجاحات التي سجلتها العيادة دفعت المجموعة إلى إنشاء عيادة ثانية، لإنشاء مركز طبي رئيسي لمنطقة الزيبان بأكملها.

(4) صناعة التعدين

✓ محجر فوغالة 2

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تم الحصول على هذه المهنة في إطار تطوير أنشطة المجموعة التي قامت باستثمار كبير في ضوء تحقيقها. هذه الوحدة التي تبلغ طاقتها الإنتاجية 250 طن / ساعة تجعل من الممكن تلبية جميع احتياجات المجموعة وتسويق فائض الإنتاج. تقع على بعد حوالي 30 كيلومترًا من مدينة بسكرة، يلبي إنتاجها المتنوع للغاية من الحصى جميع قطاعات النشاط، سواء أكان البناء، أو الأشغال العامة، أو الهيدروليكية...

✓ جمورة للطوب.

يأتي هذا البناء في أعقاب الحصول على رواسب طينية عن طريق تقديمها إلى الوكالة الوطنية للتراث التعديني. أظهرت التحليلات الميكانيكية والكيميائية التي أجريت في المعامل المتخصصة أن الطين ذو نوعية جيدة وسيسمح بإنتاج الطوب وفقًا للمعايير المطلوبة. تم الانتهاء من الدراسات الفنية لإنشاء المصنع وجاري إنشاء مصنع الطوب بالقنطرة.

III. التعريف بوحدة المياه المعدنية منبع الغزلان

تم إنشاء وحدة المياه المعدنية منبع الغزلان "بسكرة" من طرف مجمع طهراوي، مقرها مدينة بسكرة تقع بين سلسلتين جبليتين الأطلس والصحراوي، كانت بداية المشروع في عام 2006 حيث أظهرت التحاليل المنجزة على أن المياه خالية من جميع الميكروبات، كما أنها جد متوازنة في تركيبها مما يجعلها تساهم في بناء وتوازن جسم الإنسان المنصوح بها للأطفال والنساء والرضع، كما صرحت التحاليل بتميزها واحتواءها على مادة "الفليور" المنصوح بها. كما تتميز المؤسسة بجودة المنتج وتميزها بالخدمات التجارية. للمؤسسة وحدة إنتاجية واحدة تقوم بالإنتاج والتوزيع عبر كل الوطن، تقوم المؤسسة بالإنتاج حسب الطلب والحاجة السوقية.

✓ تشكيلة المنتجات

للمؤسسة قارورة مياه ذات سعات مختلفة 1.5L, 2L, 5L, 0.5L

✓ سيرورة عملية الإنتاج

تكون المادة الأولية préformes التشكيلات معقمة في صناديق مغلقة وتحمل هذه الصناديق عن طريق vario pack ثم تنقل التشكيلات عن طريق الناقل convoyeur لنقلها إلى الفرن للقيام بتليينها ثم يتم نفخها عبر آلة

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

souffleuse ثم تشكل عبر Mouleuse، والتعبئة تتم عبر آلة soutireuse ، ثم يتم تفرغ الأغذية لالة boucheuse ليتم تغطيتها، ثم تنقل القارورات عبر الناقل وصولا إلى آلة لقياس مستوى المياه المعبأة بحيث تمر فقط القارورة المعبأة في المستوى المطلوب والتي تكون ناقصة لا تمر، ثم تأتي مرحلة وضع العلامة التجارية عبر آلة étiqueteuse بحيث يلزم هذه الأخيرة الغراء الساخن " colle à chaud " ثم تمر على dateur لوضع التاريخ على القارورات، ثم تمر عبر fardeuse لتقسيمها إلى حزم، ثم يتم تغليف الحزم بالغلاف البلاستيكي وبعد ذلك تمر إلى الفرن ليتم الصاق البلاستيك على القارورات ثم تنقل إلى poigneneuse لتكيب المقبض لحمل الحزمة، ثم يتم palettiseur بوضع الخشب الحامل ثم يتم وضع intercalaire وهي طبقة بينية من الكرتون ثم الحزم ثم الكرتون ثم الحزم وهكذا...

عن طريق banderoleuse يتم التغليف ب film thermo. ثم يتم نقلهم عن طريق clarque ليتم تفرغها في الشاحنات.

✓ أهداف المؤسسة

1. كسب أكبر عدد من المتعاملين الاقتصاديين وذلك باتباع طرق تجارية مدروسة نذكر منها:

-توفير المنتج

-تقديم امتيازات وتحفيزات للتجار من أجل الوصول إلى الأهداف التجارية المسطرة

2. متابعة انشغالات الزبائن

3. تنويع المنتج وذلك من خلال توفير أحجام جديدة لتلبية احتياجات السوق

✓ استراتيجيات المؤسسة

هناك بعض الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة نذكر منها:

-استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

-استراتيجية التميز.

وهناك استراتيجيات أخرى:

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

-استراتيجية التخصص: متخصصة في المياه المعدنية.

وتعتمد المؤسسة أيضا على:

-الاستراتيجية الإنتاجية: وهي توفير المواد الأولية بصفة دائمة، والصيانة المستمرة للآلات وخلق روح تنافسية

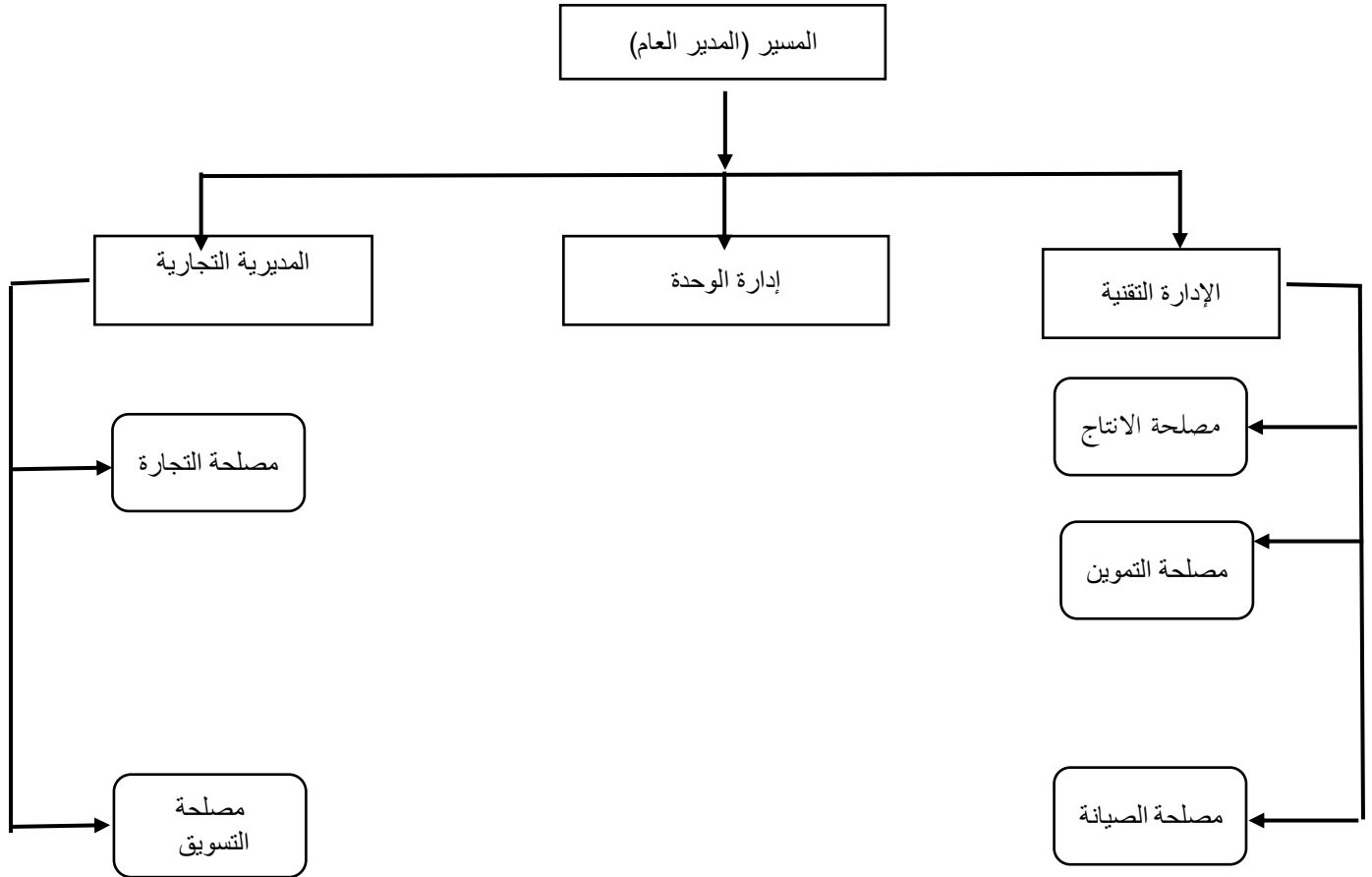
بين عمال الإنتاج وذلك عن طريق إتباع سياسة تحفيزية.

-استراتيجية تجارية.

-استراتيجية المواد البشرية: وذلك باعتماد المؤسسة على عمال متعددي الكفاءات.

✓ الهيكل التنظيمي وتحليله

الشكل (4): الهيكل التنظيمي لوحدة المياه المعدنية منبع الغزلان



المصدر: مقدم من طرف المؤسسة

من خلال الشكل السابق يمكن تحديد المهام الرئيسية لكل مصلحة في الوحدة:

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

✓ المسير (المدير العام): هو المشرف والمسؤول العام على المؤسسة يقوم بتحديد الأهداف المرجوة داخل المؤسسة.

✓ إدارة الوحدة: وهي الإدارة التي يترأسها مدير الوحدة وهو المسؤول عن السير الداخلي والخارجي للمؤسسة (علاقات داخلية وخارجية بين العمال، والمستخدمين والإدارة والأمن وغيرها).

✓ الإدارة التقنية: وهي التي تشرف على كل ما هو تقني من حيث التسيير والتنظيم وتتكون من عدة مصالح أهمها:

-مصلحة الإنتاج: وهي المكلفة بتسيير مختلف خطوط الإنتاج (تعبئة المياه المعدنية بمختلف الأحجام وإخراجها بشكل نهائي)

-مصلحة التموين: وهي المصلحة التي تقوم بالإشراف على الصيانة الدورية والاستيعابية لجميع الآلات، الدورية وهي الصيانة المبرمجة والمخطط لها وتعتبر وقائية وتكون كل أسبوع لتشحيم وغسل الآلات، أما الاستيعابية وهي تكون في حالة الطوارئ عند توقف أحد الآلات وهي غير مخطط لها وتنقسم إلى عدة وورشات: ورشة الكهرباء، ورشة ميكانيك الصناعية، ورشة ميكانيك المركبات، وأخيرا المخبر وهو المسؤول عن تحليل البكتريولوجي والفيزيوكيميائي وجودة المنتج.

✓ المديرية التجارية: وهي المصلحة التي يديرها المدير الخاص بكل نقاط البيع الداخلية والخارجية.

-المصلحة التجارية: وهي التي يديرها مدير المصلحة التجارية يقوم بتسيير مخزن المنتجات، ورشة المركبات (وسائل النقل) والشبكة التجارية الداخلية والخارجية وأخيرا يقوم بحاسبة وفوترة كل هذه العمليات بدقة وحذر نستطيع القول إن مدير المصلحة التجارية له علاقات جد كبيرة مع الزبائن، حيث يقوم مع المدير العام بتحديد الأهداف التجارية والشهرية ويقوم بتنفيذ كل عمليات البيع حسب طلبات الزبائن

-مصلحة التسويق: ويترأسها مدير التسويق والهدف منه الإشراف على عمليات التسويق والإشهار والترويج للمنتوج عبر التراب الوطني.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثاني تصميم الاستبيان وتحليل بياناته

كما تم الإشارة له سابقا في الفصلين النظريين أن متغيرات الدراسة متمثلة في التسيير الرشيق والقدرة التنافسية، وتم محاولة ابراز مختلف الجوانب المتعلقة بدور التسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، سيتم التطرق من خلال هذا المبحث لأداة الدراسة المستخدمة وطرق تصميمها، اعدادها، ثباتها وصدقها، والمعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل عبارات الاستبيان.

I. تصميم أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث المتمثلين في التسيير الرشيق ودوره في تحسين القدرة التنافسية وبعد مراجعة الأدبيات وبعض الدراسات السابقة واستشارة المشرف، تم تصميم استبيان من أجل تحقيق أغراض البحث، حيث يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين هما:

-القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية

-القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور البحث والذي ينقسم بدوره إلى محورين:

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل **التسيير الرشيق**، ويتضمن 25 عبارة تهدف إلى التعرف على مدى تطبيقه في مجمع طهاوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" من وجهة نظر موظفي المؤسسة، وتم تحديد 5 أبعاد له وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- بعد تنظيم موقع العمل وتمثله العبارات من 1 إلى 5.

- بعد التحسين المستمر وتمثله العبارات من 6 إلى 10.

- بعد العمل القياسي وتمثله العبارات من 11 إلى 15.

- بعد العاملين متعددي الوظائف وتمثله العبارات من 16 إلى 20.

- بعد 6sigma وتمثله العبارات من 21 إلى 25.

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع **القدرة التنافسية**، ويتضمن 18 عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تطبيق التسيير الرشيق، وتم تحديد أربعة أبعاد لو وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

-بعد الكفاءات المهنية وتمثله العبارات من 1 إلى 5.

-بعد الكفاءات العرضية وتمثله العبارات من 6 إلى 8.

-بعد الموارد الفريدة وتمثله العبارات من 9 إلى 13.

-بعد الكفاءات المتميزة وتمثله العبارات من 14 إلى 18.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات الباحثين على فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة.

II. أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة

بعد الحصول على وثيقة التسهيل من عمادة الكلية والتي تفيد بارتباط الطالبة بالدراسات العليا، تم توزيع 38 استمارة استردت منها 34 استمارة. ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات الإحصائية، الانحرافات المعيارية...، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي...

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1. المدى: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى ثم يقسم

على عدد درجات المقياس كالتالي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة (في مقياس ليكرت)} - \text{أصغر قيمة (في مقياس ليكرت)}$$

المدى=5-1

طول الفئة= المدى / عدد الدرجات

طول الفئة= $0.8=5/4$ ، تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1)، وهكذا أصبح طول الفئات

كالتالي:

من (1-1.80) دالا عن الرأي غير موافق بشدة.

من(2.60-2.81) دالا عن الرأي غير موافق.

من(2.61-3.4) دالا عن الرأي لا أدري.

من (3.41-4.2) دالا عن الرأي موافق.

من(4.21-5) دالا عن الرأي موافق بشدة.

1. التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات الشخصية

والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ولتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستمارة.

2. متوسطات الحسائية: لمعرفة اتجاهات آراء أفراد العينة حول كل من التسيير الرشيق والقدرة التنافسية.

3. الانحرافات المعيارية: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم إجابات عن متوسطاتها الحسائية.

4. معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل alpha cronbach لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها،

حيث ان المعامل يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (1)، فاذا كانت القيمة مرتفعة فهذا مؤشر جيد على ثبات

الاستبيان وبالتالي صلاحيته للدراسة، وتكون قيمة معامل alpha cronbach مقبولة ابتداء من

(0.60).

5. معامل الصدق: هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات alpha cronbach ويشير الى الاتساق الداخلي لبنود

الاستبيان.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

6. معامل الارتباط بيرسون: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث يكون الارتباط قويا وطرديا بين المتغيرات كلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد، وتكون ضعيفة وطرديا كلما اقترب من الصفر، بينما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) فذلك يعني علاقة عكسية قوية بين المتغيرات، وفي حالة كانت قيمته سلبية وتقترب من الصفر ذلك يعني وجود علاقة عكسية ضعيفة بين متغيرات الدراسة، وفي حالة كانت القيمة (0) فذلك يعني عدم وجود علاقة بين المتغيرات.

7. معامل التحديد: لتفسير تغيرات الحاصلة في المتغير التابع وينسبها إلى متغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

III. صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان إعطائه لنفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يدل على استقرار نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير في حالة تكرار توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة خلال فترات زمنية معينة، وللتحقق من صدق الاستبيان اعتمد على ما يلي:

صدق المحك:

كما تم شرحه سابقا يتمثل معامل الثبات في معامل (alpha cronbach) ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4): معاملات الصدق والثبات

محاو الاستبيان	العبارات	معامل الثبات alpha cronbach	معامل الصدق
تنظيم موقع العمل	(5-1)	0.897	0.947
التحسين المستمر	(10-6)	0.950	0.974
العمل القياسي	(15-11)	0.823	0.907
العاملين متعددي الوظائف	(20-16)	0.612	0.782

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

0.960	0.923	(25-21)	6sigma
معامل الصدق	معامل الثبات alpha cronbach	العبارات	محاور الاستبيان
0.982	0.965	(25-1)	التسيير الرشيق
0.949	0.901	(18-1)	القدرة التنافسية
0.983	0.967	(18-1) (25-1)	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

من خلال الجدول (4) يتبين أن قيمة معامل **alpha cronbach** كانت جيدة بالنسبة للمتغير المستقل "التسيير الرشيق" حيث بلغت 0.965، بينما كانت قيمة معامل **alpha cronbach** للمتغير التابع "القدرة التنافسية" جيدة أيضا حيث بلغت 0.901، وقيمة المعامل بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان هي 0.967 وهي قيمة مرتفعة وعلى هذا الأساس يمكن القول ان جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات عالية. أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد كانت قيمته 0.982 بالنسبة للمتغير المستقل "التسيير الرشيق"، و 0.949 بالنسبة للمتغير التابع "القدرة التنافسية" وهما قيمتين مرتفعتين ما يجعل العبارات التي تندرج ضمن كل متغير صادقة وهو كذلك بالنسبة لمعامل الصدق الإجمالي والتي قيمته مرتفعة والتي بلغت 0.983. وبناء على ما سبق يمكننا القول أنه تأكدنا من ثبات وصدق الاستبيان ما يجعلنا على ثقة بصحته وصلاحيته للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث وصف المتغيرات الشخصية الوظيفية لأفراد العينة، وتحليل اتجاهات الآراء واختبار فرضيات الدراسة.

I. عرض البيانات الشخصية والوظيفية

مما لا شك فيه أن أفراد العينة المدروسة يختلفون من حيث خصائصهم الشخصية، قد تتفق آراءهم حول أسئلة الاستبيان وقد تختلف، فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

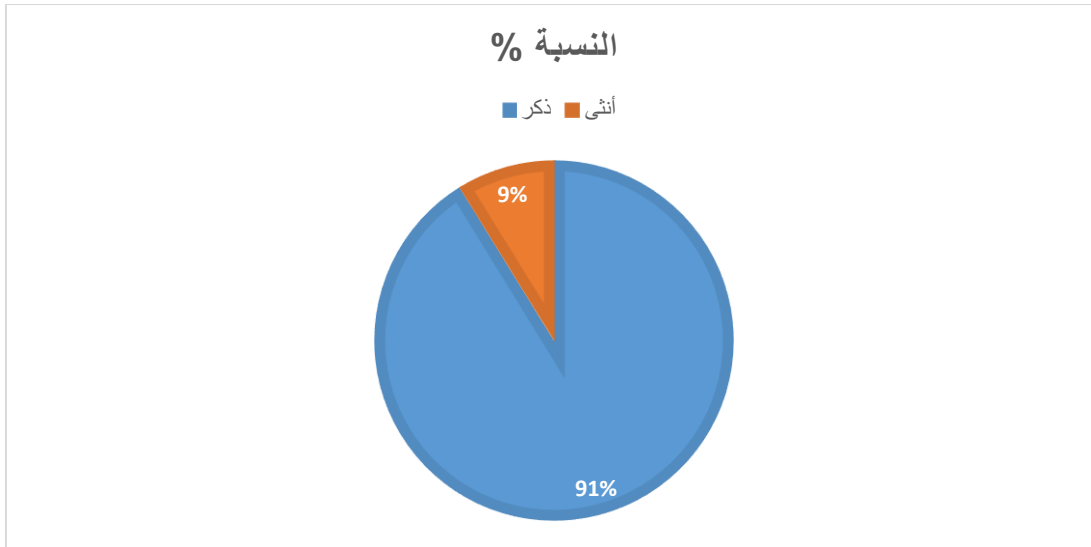
✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس (n=34)

النسبة (%)	التكرار	الجنس
91.2	31	ذكر
8.8	3	أنثى
100	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

الشكل (5): دائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة.

يبين الجدول (5) والشكل (5) أن أغلبية العينة المبحوثة من جنس الذكور الذي بلغ عددهم 31 بنسبة 91.2% في حين بلغ عدد الإناث 3 بنسبة 8.8% هذا يدل على أن الغالبية من مختلف المصالح هم من جنس الذكور وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى موقع المؤسسة البعيد عن الولاية أو البلديات القريبة مما يجعل جنس الإناث يتجنبن العمل بها وقد يرجع كذلك لطبيعة الأعمال بالمؤسسة.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

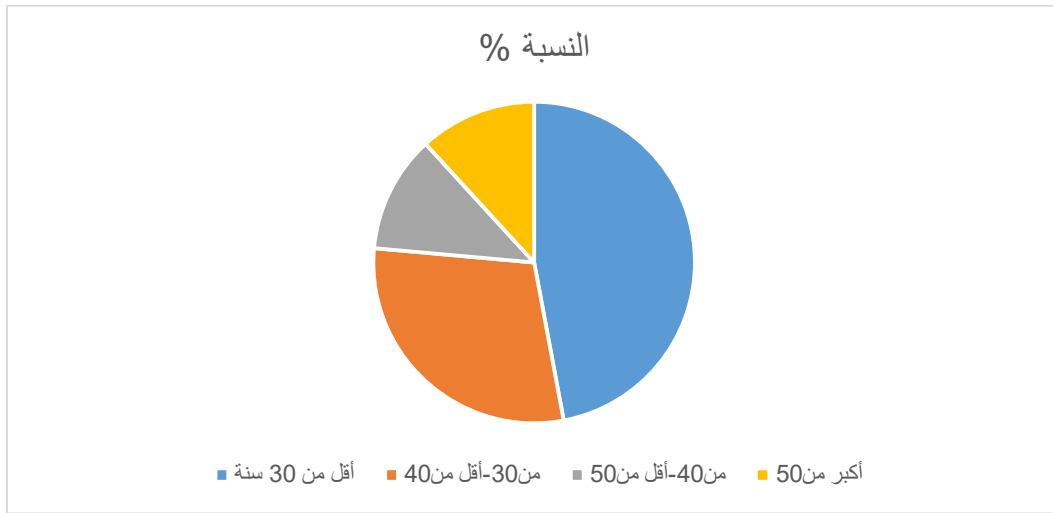
✓ توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	16	47.1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	29.4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	11.8
أكبر من 50 سنة	4	11.8
المجموع	34	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

الشكل (6): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول (6) أن أغلبية موظفي المؤسسة أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 47.1% و 10 أفراد بين سن (30-40) بنسبة 29.4%، و 4 أفراد بين سن (40-50) بنسبة 11.8%، و 4 أفراد أكبر من 50 سنة بنسبة 11.8%، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحرص على تعيين الشباب وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، وقد

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

يكون لفئة كبار السن دور في تأطير فئة الشباب وإكسابهم الخبرة والمعارف المتوفرة لديهم، وقد يعدو سبب قلة أفراد الفئة الأخيرة لاقتراهم من سن التقاعد.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
تقني سامي	11	32.4
ليسانس	2	5.9
مهندس/ماستر	7	20.6
دراسات عليا متخصصة	0	0
مستوى اخر	14	41.2
المجموع	34	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

يتضح من خلال الجدول (7) نجد أن فئة التقنيين الساميين مكونة من 11 فردا بنسبة 3.4%، وفئة حاملي شهادة ماستر/مهندس 7 أفراد بنسبة 20.6%، وفئة حاملي ليسانس مكونة من فردين بنسبة 5.9%، والفئة الغالبة لأفراد العينة من مستويات أخرى مكونة من 14 فردا بنسبة 41.2%.

✓ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	21	61.8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	32.4

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

0	0	من 10 إلى أقل 15 سنة
5.9	2	أكثر من 15 سنوات
%100	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

من خلال الجدول (8) يتضح أن أغلبية موظفي المؤسسة حديثي التوظيف تقل خبرتهم عن 5 سنوات ويمثلون 21 فردا بنسبة 61.8%، بينما عدد الموظفين الذين خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات 11 فردا بنسبة 32.4%، وفردين من المؤسسة لهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 5.9%.

✓ توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

النسبة (%)	التكرار	الوظيفة
5.9	2	مدير
2.9	1	نائب مدير
5.9	2	رئيس قسم
2.9	1	نائب رئيس قسم
82.4	28	منصب آخر
%100	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضح من خلال الجدول (9) أن الفئة الغالبة تتكون من 28 فردا من مناصب مختلفة، وتليها فئتي مدير ورئيس قسم متساويتين مكونة من فردين لكل فئة بنسبة 5.9% لكل فئة، ثم فئتي نائب مدير ونائب رئيس قسم مكونة من فرد لكل فئة بنسبة 2.9% لكل فئة.

II. تحليل محاور الاستبانة

بعد التطرق لعنصر عرض البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة، سيتم تحليل محاور الاستبانة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ديكارت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التسيير الرشيق والقدرة التنافسية، ويكون المتوسط الحسابي لإجابة العينة المبحوثة عن كل عبارة:

1. تحليل عبارات القسم الثاني: التسيير الرشيق

✓ تحليل عبارات بعد تنظيم موقع العمل

يبين الجدول التالي عبارات بعد تنظيم موقع العمل وتكرارات الأجوبة المتعلقة بها ونسبها المئوية إضافة إلى المتوسط الحسابي لكل عبارة وانحرافها المعياري واتجاه الآراء وفق سلم ليكارت الخماسي وترتيب العبارات وفق اتجاهها.

جدول (10): تحليل عبارات بعد تنظيم موقع العمل

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	رقم العبارة
				التكرار						
				النسبة (%)						
3	موافق	1.309	3.735	9	18	1	1	5	تتبع إدارة المؤسسة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل وأجهزته من أجل المحافظة على انسيابيته.	01
				26.5	52.9	2.9	2.9	14.7		

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

2	موافق	1.058	4.029	12	16	3	1	2	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.	02
				35.3	47.1	8.8	2.9	5.9		
1	موافق بشدة	0.551	4.382	14	19	1	0	0	ترتكز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال	03
				41.2	55.9	2.9	0	0		
4	موافق	1.404	3.705	11	14	3	0	6	توجد مقاييس لأداء الخطوات السابقة لتكون سياق يتبع من قبل العاملين الجدد في المؤسسة	04
				32.4	41.2	8.8	0	17.6		
5	موافق	1.408	3.676	10	16	1	1	6	تحفز المؤسسة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتب	05
				29.4	47.1	2.9	2.9	17.6		
	موافق	1.146	3.905	المعدل العام						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

يتضح من خلال الجدول (10) أن المعدل العام للفقرات الخاصة ببعده تنظيم موقع العمل كان بمتوسط حسابي 3.905 وانحراف معياري 1.146 وفقا لدرجة موافق حيث تنتمي قيمة هذا المتوسط إلى فئة (3.41-4.2) حسب مقياس ليكرت الخماسي هذا ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة المدروسة، هذا ما يعني أن أفراد العينة المدروسة يؤكدون على تبني المؤسسة لأداة تنظيم موقع العمل.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة التي حازت على موافقة عالية بالنسبة لموظفي المؤسسة هي "ترتكز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال" بمتوسط حسابي 4.382 وانحراف

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

معياري 0.551 وفقاً لدرجة موافق بشدة، وهذا ما لوحظ من خلال زيارة المؤسسة فهي تحرص على نظافة المكان وخاصة مقر الإنتاج كما يُكون على مراعاة عدم تلوث المواد الداخلة في إنتاج قارورة المياه والمحافظة على تعقيمها كما تم شراؤها حتى لا يتسبب ذلك في تلوث، أما العبارة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 4.029 وانحراف معياري 1.058 هي " تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال، بحيث يقوم الموظفون بترتيب مكان العمل ومكاتبهم مما يسهل عليهم أداء وإنجاز أعمالهم بشكل أفضل. أما باقي العبارات متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.676-3.735)

✓ تحليل عبارات بعد التحسين المستمر

جدول (11): تحليل عبارات بعد التحسين المستمر

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	لا	غير	غير	العبارات	رقم العبارة
				بشدة	موافق	أدري	موافق	موافق		
				التكرار						
4	موافق	1.439	3.558	9	16	0	3	6	تسعى إدارة المؤسسة الى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.	06
				26.5	47.1	0	8.8	17.6		
3	موافق	1.499	3.588	11	13	2	1	7	تلجأ إدارة المؤسسة الى تحسين مهارة ومعرفة موظفيها	07
				32.4	38.2	5.9	2.9	20.6		
2	موافق	1.453	3.647	11	14	1	2	6	تعتمد إدارة المؤسسة على نتائج أداء العاملين كأساس لتحسين المستمر.	08
				32.4	41.2	2.9	5.9	17.6		
1	موافق	1.313	3.823	11	16	2	0	5	تنشر إدارة المؤسسة ثقافة إزالة التبذير من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين.	09
				32.4	47.1	5.9	0	14.7		
5	موافق	1.353	3.529	7	17	3	1	6	تتبنى إدارة المؤسسة برامج	10

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

				20.6	50.0	8.8	2.9	17.6	ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر لتحسين أنشطتها.
	موافق	1.411	3.629	المعدل العام					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

يتضح من خلال الجدول (11) أن المعدل العام للفقرات الخاصة بعد التحسين المستمر كان بمتوسط حسابي 3.629 وانحراف معياري 1.411 وفقا لدرجة موافق حيث تنتمي قيمة هذا المتوسط إلى فئة (3.41-4.2) حسب مقياس ليكارت الخماسي هذا ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة المدروسة، هذا يعني أن أفراد العينة المدروسة يؤكدون على تبني المؤسسة للتحسين المستمر، أما العبارة التي حازت على موافقة عالية بالنسبة لموظفي المؤسسة هي " تنشر إدارة المؤسسة ثقافة إزالة التبذير من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين" بمتوسط حسابي 3.823 وانحراف معياري 1.313 بدرجة موافق، حيث تسعى المؤسسة على ادخال التحسينات المستمرة والتطوير عن طريق الرقمنة وعقد اجتماعات شهرية لتقديم تقارير وطرح أفكار لتطوير المؤسسة وانشطتها. أما العبارة التي تحتل المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية وذلك بمتوسط حسابي 3.647 وانحراف معياري 1.453 بدرجة موافق هي " تعتمد إدارة المؤسسة على نتائج أداء العاملين كأساس لتحسين المستمر"، وهذا ما يؤكد التسيير الرشيق حيث يعتمد على ما يقوم به ويقدمه الأفراد العاملين، أما باقي العبارات متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.529-3.588)

✓ تحليل عبارات بعد إجراءات العمل القياسي

جدول (12): تحليل عبارات بعد إجراءات العمل القياسي

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافقة					العبارات	رقم العبارة
				بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة		
				النسبة (%)						
3	موافق	1.313	3.823	12	14	2	2	4	تعتمد إدارة المؤسسة على	11

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

				35.3	41.2	5.9	5.9	11.8	معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة.		
2	موافق	1.037	3.882	9	17	5	1	2	تسعى إدارة المؤسسة إلى اكمال العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل.	12	
				26.5	50.0	14.7	2.9	5.9			
1	موافق	1.025	3.911	10	16	4	3	1	تضع إدارة المؤسسة معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم.	13	
				29.4	47.1	11.8	8.8	2.9			
5	موافق	1.259	3.558	7	16	4	3	4	تتم إدارة المؤسسة بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.	14	
				20.6	47.1	11.8	8.8	11.8			
4	موافق	1.381	3.823	13	13	2	1	5	تسعى إدارة المؤسسة إلى وضع إجراءات العمل بالحد الأدنى لتقليل التبذير الناجم من الإجراءات المفرطة وغير الضرورية.	15	
				38.2	38.2	5.9	2.9	14.7			
	موافق	1.203	3.799	المعدل العام							

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

يتضح من خلال الجدول (12) أن المعدل العام للفقرات الخاصة ببعده العمل القياسي كان بمتوسط حسابي 3.799 وانحراف معياري 1.203 وفقا لدرجة موافق حيث تنتمي قيمة هذا المتوسط إلى فئة (3.41-4.2) حسب مقياس ليكرت الخماسي هذا ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة المدروسة، هذا يعني أن أفراد العينة المدروسة يؤكدون على أداة العمل القياسي، أما العبارة التي حازت على موافقة عالية بالنسبة لموظفي المؤسسة هي "تضع إدارة المؤسسة معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم" بمتوسط حسابي 3.911 وانحراف معياري 1.025 بدرجة موافق، أما العبارة التي تحتل المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية وذلك بمتوسط حسابي 3.882 وانحراف معياري 1.037 بدرجة موافق هي "تسعى إدارة المؤسسة إلى اكمال العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل" أما باقي العبارات متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.823-3.558)

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

✓ تحليل عبارات بعد العاملين متعددي الوظائف

جدول (13): تحليل عبارات بعد العاملين متعددي الوظائف

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	لا	غير	غير	العبارات	رقم العبارة	
				بشدة	بشدة	أدري	موافق	موافق			
				التكرار							النسبة (%)
1	موافق	1.008	4.205	15	15	2	0	2	يتكون صنف العاملين في المؤسسة من أفراد لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة.	16	
				44.1	44.1	5.9	0	5.9			
3	موافق	1.419	3.500	8	16	1	3	6	تسعى إدارة المؤسسة إلى تنويع مهارات العاملين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي.	17	
				23.5	47.1	2.9	8.8	17.6			
5	لا أدري	1.462	3.264	8	11	3	6	6	تسعى إدارة المؤسسة إلى أكساب العاملين مهارات متنوعة من خلال برامج التكوين والتدريب.	18	
				23.5	32.4	8.8	17.6	17.6			
2	موافق	1.091	3.647	8	12	10	2	2	ينخفض أداء العاملين في المؤسسة عند نقلهم إلى أقسام أو وحدات أخرى	19	
				23.5	35.3	29.4	5.9	5.9			
4	موافق	1.258	3.411	8	9	9	5	3	تظهر لدى العاملين مقاومة شديدة لأسلوب التدوير الوظيفي.	20	
				23.5	26.5	26.5	14.7	8.8			
				المعدل العام							
	موافق	1.247	3.605								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

يتضح من خلال الجدول (13) أن المعدل العام للفقرات الخاصة ببعد العاملين متعددي الوظائف كان بمتوسط حسابي 3.799 وانحراف معياري 1.203 وفقاً لدرجة موافق حيث تنتمي قيمة هذا المتوسط إلى فئة (3.41-4.2) حسب مقياس ليكرت الخماسي هذا ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة المدروسة، هذا يعني أن أفراد العينة المدروسة يؤكدون على أن المؤسسة تمتلك عاملين

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

متعددي الوظائف، أما العبارة التي حازت على موافقة عالية بالنسبة لموظفي المؤسسة هي " يتكون صنف العاملين في المؤسسة من أفراد لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة. " بمتوسط حسابي 4.205 وانحراف معياري 1.008 بدرجة موافق، حيث يتميز موظفي المؤسسة بخبرات متعددة مما يساعدهم على العمل في أكثر من وظيفة، أما العبارة التي تحتل المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية وذلك بمتوسط حسابي 3.647 وانحراف معياري 1.091. بدرجة موافق هي " ينخفض أداء العاملين في المؤسسة عند نقلهم إلى أقسام أو وحدات أخرى "، أما باقي العبارات متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.264-3.500)

✓ تحليل بعد 6sigma

جدول (14): تحليل عبارات بعد 6sigma

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	رقم العبارة
				التكرار						
				النسبة (%)						
3	لا	1.492	3.117	7	10	5	4	8	تقوم المؤسسة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.	21
	أدري			20.6	29.4	14.7	11.8	23.5		
2	لا	1.459	3.147	5	15	2	4	8	تقوم المؤسسة بتحليل مشاكل العمل وانحرافاتهما بشكل دقيق.	22
	أدري			14.7	44.1	5.9	11.8	23.5		
1	موافق	1.020	3.558	5	15	10	2	2	تقوم المؤسسة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض التحسين وتحديد الفجوة بينهما	23
				14.7	44.1	29.4	5.9	5.9		
4	لا	1.504	3.088	6	12	4	3	9	تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات مستمرة حتى وإن لم تكن هناك مشاكل	24
	أدري			17.6	35.3	11.8	8.8	26.5		
5	لا	1.566	2.970	6	12	1	15	10	تقوم المؤسسة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول	25
	أدري			17.6	35.3	2.9	14.7	29.4		

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

	لا أدري	1.408	3.176	المعدل العام
--	------------	-------	-------	--------------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

يتضح من خلال الجدول (14) أن المعدل العام للفقرات الخاصة ببعده σ_6 كان بمتوسط حسابي 3.176 وانحراف معياري 1.408 وفقا لدرجة لا أدري حيث تنتمي قيمة هذا المتوسط إلى فئة (2.61-3.4) حسب مقياس ليكرت الخماسي هذا ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة المدروسة، هذا يعني أن أفراد العينة المدروسة يؤكدون على تبني المؤسسة لأداة σ_6 ، أما العبارة التي حازت على موافقة عالية بالنسبة لموظفي المؤسسة هي " تقوم المؤسسة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض التحسين وتحديد الفجوة بينهما " بمتوسط حسابي 3.558 وانحراف معياري 1.020 بدرجة موافق، وذلك من خلال القيام باجتماعات دورية لطرح الأخطاء وما مدى تداركها ومعالجتها، أما العبارة التي تحتل المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية وذلك بمتوسط حسابي 3.147 وانحراف معياري 1.459 بدرجة لا أدري وهي " تقوم المؤسسة بتحليل مشاكل العمل وانحرافاتهما بشكل دقيق."، وذلك لتطوير المستمر وضمان بقاءها في السوق والمحافظة على مكانتها، أما باقي العبارات متوسطة الحسابية محصورة بين (2.970-3.117)

تحليل أبعاد التسيير الرشيق

جدول (15): تحليل أبعاد التسيير الرشيق

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
تنظيم موقع العمل	3.905	1.146	موافق	1
التحسين المستمر	3.629	1.411	موافق	3
العمل القياسي	3.799	1.203	موافق	2
العاملين متعددي الوظائف	3.605	1.247	موافق	4
σ_6	3.176	1.408	لا أدري	5
الإجمالي	3.618	1.283	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS25.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تشير نتائج الجدول (15) إلى موافقة عينة البحث على مدى تبني المؤسسة للتسيير الرشيق بأبعاده الخمسة بمتوسط حسابي 3.618 وانحراف معياري 1.283، وكانت أكثر الأدوات استخداماً من قبل المؤسسة هو "تنظيم موقع العمل" وفق وجهة نظرهم بمتوسط حسابي 3.905 وانحراف معياري 1.146 بدرجة موافق، حيث تنتمي إلى فئة (3.41-4.2)، ثم لتأتي أداة "العمل القياسي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.799 وانحراف معياري 1.203 بدرجة موافق، ومن هنا يكمن القول إن مؤسسة وحدة المياه المعدنية "منع الغزلان" تقوم تطبيق التسيير الرشيق بأدواته الخمسة

2. تحليل عبارات القسم الثاني: القدرة التنافسية

جدول (16): تحليل عبارات القدرة التنافسية

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة		
				النسبة (%)						
8	موافق	0.925	3.852	6	21	5	0	2	01 تتحكم المؤسسة في تكلفة التصنيع بصورة جيدة بناءً على قدراتها وخبراتها	
				17.6	61.8	14.7	0	5.9		
10	موافق	0.944	3.676	6	15	10	2	1	02 تتسم عمليات الرقابة التي تطبقها المؤسسة بأنها فعالة	
				17.6	44.1	29.4	5.9	2.9		
18	موافق	1.458	3.411	8	14	3	2	7	03 تقوم المؤسسة بتصنيع أغلب أجزاء منتجاتها بفضل تحكمها وقدرتها على السيطرة على مراحل الإنتاج.	
				23.5	41.2	8.8	5.9	20.6		
12	موافق	1.408	3.676	11	13	4	0	6	04 تحرص المؤسسة على أن تكون جودة المنتجات مقبولة مقارنة بتكلفة التصنيع.	
				32.4	38.2	11.8	0	17.6		
17	موافق	1.395	3.411	9	10	6	4	5	05 تمتلك المؤسسة القدرة	

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

				26.5	29.4	17.6	11.8	14.7	الكافية على تقديم منتجات جديدة.	
3	موافق	0.965	4.088	11	19	2	0	2	تسعى المؤسسة لتكون اجال الإنتاج محترمة مقارنة بالوقت المحدد.	06
				32.4	55.9	5.9	0	5.9		
1	موافق	0.879	4.117	11	19	2	1	1	تسعى المؤسسة على ان تكون أسعار المنتجات مقبولة مقارنة مع جودتها.	07
				32.4	55.9	5.9	2.9	2.9		
7	موافق	1.137	3.911	10	18	2	1	3	تسعى المؤسسة على أن تكون جودة وتكلفة الإنتاج متناسبتين	08
				29.4	52.9	5.9	2.9	8.8		
15	موافق	1.261	3.500	7	13	9	0	5	يتميز الزبائن بولاء مرتفع للمؤسسة	09
				20.6	38.2	26.5	0	14.7		
2	موافق	0.977	4.117	14	13	5	1	1	تقوم المؤسسة بتموضع وحدات الإنتاج في مواقع مناسبة لتسهيل العملية الإنتاجية	10
				41.2	38.2	14.7	2.9	2.9		
14	موافق	1.419	3.529	8	16	3	0	7	تمتلك المؤسسة براءات اختراع المناسبة لمجال نشاطها لتطوير منتجاتها.	11
				23.5	47.1	8.8	0	20.6		
11	موافق	1.065	3.676	8	12	11	1	2	يشكل المصدر التمويلي للمؤسسة موردا استراتيجيا.	12
				23.5	35.3	32.4	2.9	5.9		
4	موافق	1.058	4.029	13	13	6	0	2	تمتلك المؤسسة المواهب والكفاءات التي تجعلها متميزة عن منافسيها	13
				38.2	38.2	17.6	0	5.9		
9	موافق	1.182	3.764	11	10	10	0	3	تقوم المؤسسة بفضل سيطرتها على موارد استراتيجية بالدخول إلى مجالات نشاط جديدة.	14
				32.4	29.4	29.4	0	8.8		
5	موافق	0.816	4.000	9	18	5	0	2	تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة مقارنة بمنافسيها	15
				26.5	52.9	14.7	0	5.9		

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

6	موافق	0.936	3.970	11	13	9	0	1	تحقق المؤسسة من خلال أنشطتها مستوى أرباح معتبر	16
				32.4	38.2	26.5	0	2.9		
13	موافق	1.210	3.558	6	17	5	2	4	تتميز المؤسسة بمرونة تنظيمية أي سرعة التأقلم مع التغيرات البيئية والسوقية	17
				17.6	50.0	14.7	5.9	11.8		
16	موافق	1.501	3.441	11	8	7	1	7	تقوم المؤسسة بعمليات تطوير للعديد من المنتجات التي تقدمها للسوق	18
				32.4	23.5	20.6	2.9	20.6		
	موافق	1.196	3.762	المعدل العام						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25

يتضح من خلال الجدول (16) أنه المعدل العامل للفرقات الخاصة بالقدرة التنافسية 3.762 بانحراف معياري 1.196 وفقا لدرجة موافق والتي تنتمي إلى فئة (3.41-4.2) حسب مقياس ليكارت الخماسي هذا ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع "القدرة التنافسية" وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة المدروسة، هذا يعني ان افراد العينة يؤكدون على وجود مستوى للقدرة التنافسية في المؤسسة. أما العبارة التي حازت على موافقة عالية بالنسبة لموظفي المؤسسة هي " تسعى المؤسسة على ان تكون أسعار المنتجات مقبولة مقارنة مع جودتها" بمتوسط حسابي 4.117 وانحراف معياري 0.879 بدرجة موافق، والعبارة التي جاءت في المركز الثاني هي " تقوم المؤسسة بتموضع وحدات الإنتاج في مواقع مناسبة لتسهيل العملية الإنتاجية" بمتوسط حسابي 4.117 وانحراف معياري 0.977 بدرجة موافق

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المبحث القيام باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية التي أشرنا إليها سابقا، وصولا إلى النتائج ومحاولة تحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة إلى جانب ما تم جمعه من معلومات من مصادر مختلفة.

I. اختبار التوزيع الطبيعي

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

لمعرفة هل البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، سنستعرض اختبار التوزيع الطبيعي كولوجروف-سمونوف (klomogorov-simirnov)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي تم تحديده ($\alpha=0.05$)، فأنا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار:

الجدول (17): اختبار التوزيع الطبيعي (kolmogorov-simirnov)

البعد	قيمة z	القيمة الاحتمالية (sig)
تنظيم موقع العمل	0.204	0.200
التحسين المستمر	0.156	0.200
العمل القياسي	0.207	0.200
العاملين متعددي الوظائف	0.268	0.200
6sigma	0.260	0.200
التسيير الرشيق	0.219	0.200
القدرة التنافسية	0.131	0.149

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS25.

يوضح الجدول (17) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة الاحتمالية (sig) لكل بعد كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

II. اختبار الفرضيات

قبل التطرق لاختبار الفرضية الرئيسية لا بد من التأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وأسلوب الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية التابعة لها.

أولاً: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين

–الفرضية الرئيسية الأولى

✓ التأكد من صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسية

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

من أجل التأكد من صلاحية نموذج اختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين لانحدار analysis of variance والنتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول (18): تحليل انحدار للتباين للتأكد من صلاحية اختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	31789.960	1	3178.960	46.331	0.000
الخطأ	2195.657	32	68.614		
الاجمالي	5374.618	33			
معامل الارتباط: $R=0.769$ معامل التحديد: $R^2=0.591$ المتغير التابع: القدرة التنافسية					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS25.

من خلال نتائج الجدول (18) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 46.331 وذلك بقيمة احتمال sig مقداره (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ($R=0.769$) وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب قوي بينهما، كما كان معامل التحديد ($R^2=0.591$) أي ما يقارب 59.1% من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية تعود إلى التغيرات الحاصلة في التسيير الرشيق أما النسبة الباقية تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الانحدار الخطي.

كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط simple régression analysis اختبار الفرضية الرئيسية.

يوجد دور لتطبيق التسيير الرشيق لتحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	3178.960	1	3178.960	46.331	0.000
الخطأ	2195.657	32	68.614		
التوقع	5374.618	33			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	30.746	5.617	5.474	0.000	

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

0.000	6.807	0.060	0.408	التسيير الرشيق
المتغير التابع: القدرة التنافسية		معامل التحديد: $R^2=0.591$	معامل الارتباط: $R=0.769$	

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS25 من خلال النتائج المبينة في الجدول (19) نستنتج أنه هناك دور ذو دلالة إحصائية للتسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة وحدة المياه منبع الغزلان إذ بلغت قيمة "T" المحسوبة (6.807) بمستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية " يوجد دور للتسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)"

أما قيمة اختبار "F" بلغت (46.331) بمستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير القدرة التنافسية بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في التسيير الرشيق من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: القدرة التنافسية (Y) والتسيير الرشيق (X) بمعادلة

$$Y=B_0+B_1X$$

الانحدار الخطي التالية:

حيث: (B0) يمثل قيمة الثابت، (B1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدرة ب (41) موظفا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{القدرة التنافسية} = 0.408 + 30.746 \text{ التسيير الرشيق}$$

وعليه فإن الزيادة في التسيير الرشيق بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في القدرة التنافسية ب 0.408 وحدة

2-الفرضية الرئيسية الثانية

والتي تنص على أنه

"يوجد مستوى للقدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة"

من خلال تحليل آراء أفراد العينة تبين أنه يوجد مستوى للقدرة التنافسية في مؤسسة وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" حيث كانت المتوسط الحسابي لأجوبة أفراد العينة 3.762 بانحراف معياري 1.196 وذلك بدرجة موافق ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد مستوى للقدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة"

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

جدول(20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار الفرضيات الفرعية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	3758.336	5	751.667	13.022	0.000
الخطأ	1616.282	28	57.724		
الاجمالي	5374.618	33			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	19.463	8.286	2.349	0.026	
تنظيم موقع العمل	0.234	0.717	0.326	0.747	
التحسين المسامر	-1.217	0.602	-2.022	0.053	
العمل القياسي	2.073	0.903	2.296	0.029	
العاملين متعددي الوظائف	0.749	0.579	1.294	0.206	
6sigma	0.813	0.376	2.163	0.039	
معامل الارتباط: R=0.836 معامل التحديد: R2=0.699 المتغير التابع: القدرة التنافسية					

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS25

من خلال الجدول (20) يتبين لنا ما يلي:

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه:

"يوجد دور لبعده تنظيم موقع العمل في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)"

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده تنظيم موقع العمل في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة وحدة المياه المعدنية

"منبع الغزلان" إذ بلغت قيمة "T" المحسوبة (0.326) بمستوى (0.747) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)

ومنه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: "يوجد دور لبعده تنظيم موقع العمل في تحسين القدرة التنافسية

عند مستوى الدلالة (0.05)"

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه:

"يوجد دور لبعء التحسين المستمر في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)"

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء التحسين المستمر في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" إذ بلغت قيمة "T" المحسوبة (-2.022) بمستوى الدلالة (0.053) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه فإننا نرفض الفرضية الثانية القائلة إنه "يوجد دور لبعء التحسين المستمر في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)"

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه:

"يوجد دور لبعء العمل القياس في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)"

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء العمل القياسي في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" إذ بلغت قيمة "T" المحسوبة (2.296) بمستوى الدلالة (0.029) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد دور لبعء العمل القياسي في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)"

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه:

"يوجد دور لبعء العاملين متعددي الوظائف في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)"

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء العاملين متعددي الوظائف في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" إذ بلغت قيمة "T" المحسوبة (1.249) بمستوى الدلالة (0.206) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه "يوجد دور لبعء العاملين متعددي الوظائف في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)"

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

✓ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "يوجد دور لبعء 6sigma في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)"

"يوجد دور لبعء 6sigma في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)"

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء 6sigma في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" إذ بلغت قيمة "T" المحسوبة (2.163) بمستوى الدلالة (0.039) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تقول "يوجد دور لبعء 6sigma في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)".

❖ يمكن إبراز دور كل من بعد العمل القياسي وبعء 6sigma في تحسين القدرة التنافسية من خلال العلاقة

$$Y=B0+B1X3+B2X5$$

حيث: (B0) يمثل قيمة الثبات، (B1) و (B2) معاملات الانحدار، (Y) المتغير التابع "القدرة التنافسية"، (X3) بعد العمل القياسي، (X5) بعد 6sigma.

$$\text{القدرة التنافسية} = 19.364 + 2.073 \text{ العمل القياسي} + 0.813 \text{ 6sigma}$$

وعليه فإن الزيادة في كل من العمل القياسي بوحدة واحدة و 6sigma بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في القدرة التنافسية ب 2.886 وحدة.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نتائج الدراسة حيث اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبيان الذي وزع على موظفي المؤسسة ، والذي يحتوي على محورين هما "التسيير الرشيق" و "الدرة التنافسية" ، وهدفنا من خلاله الإجابة على إشكالية الدراسة " هل يوجد دور لتطبيق التسيير الرشيق على تحسين القدرة التنافسية مؤسسة وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" وبعد استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الفاكرونباخ، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ثم قمنا بعرض وتحليل الدراسة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات، حيث استنتجنا أنه " يوجد دور بصفة عامة للتسيير الرشيق في تحسين أداء مؤسسة "منبع الغزلان" عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خاتمة

خاتمة

يعتبر كسب ميزة التنافسية أحد الانشغالات الأساسية والدائمة للمؤسسات خاصة في ظل الانفتاح المتزايد على الأسواق وتسارع التطورات التكنولوجية وهذا ما جعل المؤسسات اليوم تسعى نحو تحسين أدائها باستمرار من أجل المحافظة على قدرتها التنافسية، ونجد المؤسسات اليوم تقوم بتبني أساليب جديدة بهدف الحصول على ميزة تنافسية، ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب التسيير الرشيق. حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث عن دور تطبيق التسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية في مؤسسة وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"، وهذا من خلال إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد كان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على التسيير الرشيق بأبعادها المتمثلة في تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، 6sigma، والتعرف على مدى تطبيقه في أرض الواقع أو بصورة أدق في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى دوره في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

1. النتائج النظرية:

- التسيير الرشيق هو أسلوب إداري حديث هدفه الرئيسي القضاء على كافة أشكال التبذير والتي لا تضيف قيمة مضافة للمنظمة وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة.
- تتمثل أدوات التسيير الرشيق في خمسة أدوات متمثلة في: تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، 6sigma، كل هذه الأدوات تساهم في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة والذي بدوره ينعكس على أداء المؤسسة ومنه تحسين القدرة التنافسية.
- المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق التسيير الرشيق، بشكل جيد ونحو مستمر بالتأكيد سوف يكون لها القدرة على تحقيق ميزة تنافسية، فضلا على امتلاكها القدرة على استدامة هذه المزايا
- إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة، هو خلق ميزة تنافسية وأن إتباع استراتيجية التسيير الرشيق، بشكل فعال هو أحد الدعامات الأساسية لهذه الميزة.

خاتمة

- يجب على المؤسسات العمل على ترسيخ ثقافة إزالة كل أشكال التبذير والمتمثلة في الإنتاج الزائد عن الحاجة، الفائض في التخزين، العمليات غير الضرورية، التنقل غير الضروري، وقت الانتظار والأعطال، الحركة غير الضرورية، وذلك لإضافة قيمة لأنشطة المؤسسة والسعي على تحسين أداء المؤسسة للمحافظة على بقائها واستمرارها

2. النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمؤسسة وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردها فيما يلي:

- إن المؤسسة محل الدراسة تطبق التسيير الرشيق فضلا عن أبعاده الممثلة بتنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، 6σ ، والتي تمت دراستها بتوجه يميل إلى الموافقة وفقا لإجابات عينة البحث ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، 6σ .
- يوجد مستوى للقدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال الحصول على درجة موافقة من خلال تحليل آراء أفراد العينة
- أظهر نتائج الدراسة أنه يوجد دور لتطبيق التسيير الرشيق لتحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغ الارتباط بين المتغيرين ب(0.769) وهو ارتباط قوي
- كما توصلنا انه يوجد دور لتطبيق العمل القياسي في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)
- توصلنا أنه يوجد دور ل 6σ في تحسين القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)

3. الاقتراحات

بناء على الاستنتاجات نقترح مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن تكون مساعدة على ترسيخ ثقافة إزالة التبذير من كل أنشطة المؤسسة الإدارية والإنتاجية، والالتزام بأدوات التسيير الرشيق في كل المؤسسات وذلك لتحسين أدائها وقدرتها التنافسية، وتظهر اقتراحاتنا على النحو التالي:

خاتمة

- واقع التطبيق التسيير الرشيق في تحسين جودة المنتجات والخدمات
- أثر تطبيق التسيير الرشيق على تحسين أداء المؤسسة
- دور تطبيق التسيير الرشيق في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن
- أثر أسلوب التسيير الرشيق على تحسين مسار عمل وظيفية الانتاج

4. أفاق الدراسة

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى أنه استحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيل، ضف إلى ذلك فقد اعتمدنا استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلة مثلا).

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	شكر وعرفان
ث	ملخص الدراسة
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
1	المقدمة
2	إشكالية الدراسة
3	الدراسات السابقة
5	نموذج الدراسة والفرضيات
8	منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات
9	أهداف وأهمية الدراسة
10	هيكل البحث
الفصل الأول: القدرة التنافسية	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفهوم القدرة التنافسية وتداخلها مع مصطلحات أخرى
12	I. مفهوم القدرة التنافسية
13	II. تداخلها مع مصطلحات أخرى
14	المبحث الثاني: مستويات القدرة التنافسية والعلاقة بينهم
14	I. مستويات القدرة التنافسية
16	II. العلاقة بين المستويات
16	المبحث الثالث: أهمية القدرة التنافسية وزيادة الاهتمام بها
17	I. أهمية القدرة التنافسية

17	.II زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية
18	المبحث الرابع: أسباب تطوير القدرة التنافسية ومؤشراتها
18	.I أسباب تطوير القدرة التنافسية
19	.II مؤشرات القدرة التنافسية
20	المبحث الخامس: محددات القدرة التنافسية ونماذجها
20	.I محددات القدرة التنافسية
21	.II نماذج القدرة التنافسية
24	خلاصة
الفصل الثاني: التسيير الرشيق	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: التطور التاريخي للتسيير الرشيق
28	المبحث الثاني: مفهوم التسيير الرشيق ومبادئه
28	.I مفهوم التسيير الرشيق
30	.II مبادئ التسيير الرشيق
31	المبحث الثالث: أهداف التسيير الرشيق وأدواته
31	.I أهداف التسيير الرشيق
33	.II أدوات التسيير الرشيق
37	المبحث الرابع: متطلبات التسيير الرشيق ومعوقاته
37	.I متطلبات التسيير الرشيق
39	.II معوقات التسيير الرشيق
40	المبحث الخامس: العلاقة بين التسيير الرشيق والقدرة التنافسية
46	خلاصة

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة	
48	تمهيد
48	المبحث الأول: الإطار العام لمجمع طهراوي
49	I. تعريف مجمع طهراوي
49	II. مجالات نشاطاته
53	III. التعريف بوحدة المياه المعدنية منبع الغزلان
57	المبحث الثاني: تصميم الاستبيان وتحليل بياناته
57	I. تصميم أداة الدراسة
58	II. أساليب معالجة الاستبيان
60	III. صدق وثبات أداة الدراسة
61	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
61	I. عرض البيانات الشخصية والوظيفية
66	II. تحليل محاور الاستبانة
77	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
77	I. اختبار التوزيع الطبيعي
78	II. اختبار الفرضيات
83	خلاصة
85	خاتمة

قائمة المراجع

Références

- demeter, k., & Losonci, D. (2009, january). the impact of lean management on business level performance and competitiveness.
- الحجرف, ح. س. (2011). جويلية. 13 أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارة الكويتية.
- اوريسي هبة الله. (2011-2012). تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية . سطيف، الجزائر.
- ايمان عبد الرضا محمد . (بلا تاريخ). اثر الابداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية*, 19(73)، 264-279.
- حسن نزال. (2016). أثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن ادارة المواهب متغير وسيط. الاردن.
- حسين عبد المطلب الأسرج. (13 مارس, 2013). تعزيز القدرة التنافسية لصادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية.
- حسين وليد حسين. (بلا تاريخ). استخدام ادارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. *مجلة كلية التراث* (13)، 78-131.
- خديجة وهابي. (2017-2018). تحسين تسيير المخزون في إطار التسيير الرشيق . المسيلة، قسم علوم التسيير ، الجزائر : جامعة محمد بوضياف .
- رغد جمال جاسم. (2016). انعكاسات منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية. *مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية*, 22(94)، 2-25.
- رقية محمد احمد كرات. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. *global journal of economics and buiness*, 9(1)، 37-46.
- سلاف رحال. (2017). الابتكار والتنافسية المستدامة. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- سمية سردي. (2015-2016). أهمية ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية لتحقيق التنمية المحلية . الجزائر.
- صبرين بركاني، و راضية حفظ الله. (2016-2017). أثر المسؤولية الإجتماعية في تحسين القدة التنافسية . تبسة، قسم علوم التسيير: جامعة العربي التبسي تبسة.
- طه علي نايل. (2013). علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*, 5(10)، 426-436.
- ظافر محمد حمود. (2015). القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية. دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا.
- عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، و ميلود زيد الخير. (ديسمبر, 2013). محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية* (04)، 41-54.
- عبد الرحمن بن وارث، و احمد جابة. (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب "الإدارة الحديثة". *مجلة العلوم الاقتصادية*, 17(2)، 142-157.
- علوم التسيير . إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . (2011-2012). ب, عبد المالك مكاحلية محي الدين. (2014-2015). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة وتبسة. قالمة، العلوم التجارية: جامعة 80 ماي 1945 قالمة.
- مياسم جاسم عبيد. (2018). أثر مكونات التصنيع الفعال في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال. *مجلة الادارة والاقتصاد* (116)، 156-178.

قائمة الملحقات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر-بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استمارة البحث

سيدي (ة) الكريم (ة)

تحية طيبة ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في الإدارة الاستراتيجية بعنوان : دور تطبيق التسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية "دراسة مؤسسة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"-بسكرة- "، تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية , وهذا الاستبيان موجه لإطارات المؤسسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم ، لذا نود من سيادتكم المحترمة أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علما بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة.

الأستاذ المشرف: رحال سلاف.

الطالبة: سلمى منال

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا القسم هو معرفة بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية الخاصة لإطارات المؤسسة فالرجاء من سيادتكم وضع علامة (*) في المربع الملائم لاختياركم.

- الجنس: ذكر أنثى .
- السن: أقل من 30 من 30-أقل من 40 من 40-أقل من 50 أكبر من 50 .
- المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس مهندس/ ماستر دراسات عليا متخصصة .
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-أقل من 10 من 10-أقل من 15 أكثر من 15 .
- الوظيفة الحالية (المسمى الوظيفي): مدير نائب مدير رئيس قسم نائب رئيس قسم منصب اخر .

○ المحور الأول: التسيير الرشيق

التسيير الرشيق *Lean management*: هو نظام تهدف من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة (valeur maximum/maximum value) من خلال إزالة كافة أشكال التبذير والنشاطات غير الفعالة التي لا تضيف قيمة للمؤسسة مثل: الإنتاج الزائد (surproduction/over production) كنصوير نسخ زائدة عن الحاجة والإنتاج أكثر من الطلب المتفق عليه... ، العمليات غير الضرورية (opération inutile /unnecessary operation) كاتفاقية تكفي لتوقع مرتين فتمت بأكثر من ذلك... ، التنقل غير الضروري (Mobilité inutile / transportation) كحركة الآلات والناس الزائدة وتجمع العمال، الحركة غير الضرورية (Mouvement inutile/unnecessary motion) فيجب أن يكون مكان العمل مصمم بطريقة يكون كل شيء بمكانه وقريب من الموظف ولا حاجة لأغراض زائدة، وق الانتظار (Temps d'attente/waiting time) كعدم توفير قطع الغيار يأخر من العملية الإنتاجية... ، الأعطال والأخطاء غير الضرورية (défauts/defects) الناجمة عن عملية الإنتاج والتي تسبب عدم جودة المنتج، الفائض في المخزون (stock excédentaire/excess inventory) كل هذا يعتبر تبذيرا (أي شيء يأخري يضيع وقتي ويبذر موارد ونقودي أحاول التخلص منه) فيجب على المؤسسة ممارسة سياسة التطوير والتحسين المستمر في كافة العمليات الإنتاجية والإدارية داخل المؤسسة، وذلك لتقديم منتجات وخدمات بتكلفة أقل وجودة أفضل بناء على طلبات الزبائن مقارنة بالمنافسين، وليكون هذا النظام ناجح يجب أن يكون مقبولا تماما وتعمل به المؤسسة ككل. ومنه يهدف هذا المحور إلى مدى تطبيق مؤسسة وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" للتسيير الرشيق، لذا الرجاء منكم وضع العلامة (*) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك.

المقياس					العبارات
موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: تنظيم موقع العمل (5s): هو طريقة بسيطة توضح كيفية جعل مكان العمل منظم، مرتب بشكل جيد، نظيف خال من الفوضى وكل شيء بمكانه ويمكن الوصول إليه بسرعة ودون تأخير ولا داعي لوجود أغراض غير مناسبة وتعني S5: sorting تصنيف، set in order تنظيم، shine تنظيف، standardize تنميط، sustain تثبيت. وذلك لتصبح المؤسسة عالية التنظيم وفعالة.
5	4	3	2	1	1 تتبع إدارة المؤسسة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل وأجهزته من أجل المحافظة على انسيابيته.

					2	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.
					3	ترتكز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال.
					4	توجد مقاييس لأداء الخطوات السابقة لتكون سياق يتبع من قبل العاملين الجدد في المؤسسة.
					5	تحفز المؤسسة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتب.
موافق بشدة 5	موافق 4	لا أدري 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1		ثانياً: التحسين المستمر (amélioration continue/continuous improvement): طريقة موحدة لتحسين جميع عناصر المؤسسة ك: العمليات التي يقوم بها فريق العمل، الأدوات، المنتجات، الخدمات، التقنيات، جميع الوظائف، وتطبق هذه التحسينات على مستويات المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى خلق مزايا جديدة بأسرع مما يمكن قبل القيام المؤسسات المنافسة بذلك.
					6	تسعى إدارة المؤسسة الى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.
					7	تلجأ إدارة المؤسسة الى تحسين مهارة ومعرفة موظفيها.
					8	تعتمد إدارة المؤسسة على نتائج أداء العاملين كأساس لتحسين المستمر.
موافق بشدة 5	موافق 4	لا أدري 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1		
					9	تنشر إدارة المؤسسة ثقافة إزالة التبذير من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين.
					10	تتبنى إدارة المؤسسة برامج ومنهجيات (طرق ترتيب وتصميم مراحل العملية الإدارية والإنتاجية) جديدة خاصة بالتحسين المستمر لتحسين أنشطتها.
موافق بشدة 5	موافق 4	لا أدري 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1		ثالثاً: إجراءات العمل القياسي "SOP": standard operating procedures هي مجموعة من التعليمات التي تخلقها المؤسسة لمساعدة العاملين على تنفيذ عمليات روتينية معقدة، وتوحيد الإجراءات التنفيذية ويهدف إلى تحقيق الكفاءة ونوعية الإنتاج وتوحيد الأداء.
					11	تعتمد إدارة المؤسسة على معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل

					الجودة	
					تسعى إدارة المؤسسة إلى اكمال العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل	12
					تضع إدارة المؤسسة معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم	13
					تتم إدارة المؤسسة بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.	14
					تسعى إدارة المؤسسة إلى وضع إجراءات العمل بالحد الأدنى (تقليل التكاليف، وتوحيد الإجراءات المتكررة) لتقليل التبذير الناجم من الإجراءات المفرطة وغير الضرورية	15
موافق بشدة 5	موافق 4	لا أدري 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	رابعا: العاملین متعددي الوظائف: ويشير إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة وهو أسلوب لتدريب الموظفين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المؤسسة وحل مشكلاتها والسعي لتطويرها. عكس الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة.	
					يتكون صنف العاملين في المؤسسة من أفراد لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة	16
موافق بشدة 5	موافق 4	لا أدري 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1		
					تسعى إدارة المؤسسة إلى تنوع مهارات العاملين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي (Job Rotation/ Rotation des postes) (وهو تحريك موظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته ومهاراته أو تخصصه)	17
					تسعى إدارة المؤسسة إلى اكساب العاملين مهارة متنوعة من خلال برامج التكوين والتدريب.	18
					ينخفض أداء العاملين في المؤسسة عند نقلهم إلى أقسام أو وحدات أخرى	19
					تظهر لدى العاملين مقاومة شديدة لأسلوب التدوير الوظيفي	20

موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	خامسا: ستة سيجما (6sigma): منهجية لتحسين العمليات ضمن مفهوم احصائي من خلال التعرف على الاختلاف الموجود في العملية هذه الاختلافات تؤدي إلى فرص أخطاء ومنه تؤدي إلى مخاطر وعيوب في المنتج والخدمة وبالتالي عدم رضا الزبائن ومنه sigma6 تقوم بتقليل الاختلاف في العملية، تقليل فرص الأخطاء، تحسين الجودة، والقضاء على التبذير.
					21 تقوم المؤسسة بتحديد (déterminer) مشاكل العمل بصورة دقيقة.
					22 تقوم المؤسسة بتحليل (analyser) مشاكل العمل وانحرافاتهما بشكل دقيق.
					23 تقوم المؤسسة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض التحسين وتحديد الفجوة بينهما
					24 تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات مستمرة حتى وإن لم تكن هناك مشاكل
					25 تقوم المؤسسة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول

○ المحور الثاني: القدرة التنافسية

القدرة التنافسية *Compétitivité/Competitiveness*: هي الخصائص أو المواصفات التي تكتسبها المؤسسة للتفوق والتميز على المنافسين في الجودة والسعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع أو بعد البيع أو الابتكار أو القدرة على التغيير السريع الفاعل وأيضاً القدرة على بناء علاقة جيدة مؤثرة للزبائن تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم ويتطلب الأمر تميز نظام المؤسسة ككل. ومنه تهدف عبارات القياس ضمن هذا المحور إلى مدى قدرة مؤسسة وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" على تحسين القدرة التنافسية، لذا الرجاء منكم وضع العلامة (*) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيكم.

موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: الكفاءات المهنية (Compétences) <i>(professionnelles/Professional competencies)</i> : هي مجموعة من الصفات عادة ما يبحث عنها أصحاب العمل في الأشخاص المتقدمين للوظيفة وهي مهارات، قدرات، خبرات ليس لها علاقة بالمؤهل العلمي ولا الشهادات الدراسية مثل: مهارات التواصل الجيد، العمل ضمن الفريق، الابداع، إدارة الأزمات...
					1 تتحكم المؤسسة في تكلفة التصنيع بصورة جيدة بناء على قدراتها وخبراتها
					2 تتسم عمليات الرقابة التي تطبقها المؤسسة بأنها فعالة
					3 تقوم المؤسسة بتصنيع أغلب أجزاء منتجاتها بفضل تحكمها وقدرتها على السيطرة على مراحل الإنتاج.
					4 تحرص المؤسسة على أن تكون جودة المنتجات مقبولة مقارنة بتكلفة التصنيع.

					5	تمتلك المؤسسة القدرة الكافية على تقديم منتجات جديدة.
موافق بشدة 5	موافق 4	لا أدري 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	ثانيا: كفاءات عرضية (transversalité/transversality): كفاءات صعب التحكم فيها لكونها مشتركة بين الوظائف أو بين المؤسسات وهي نوعان كفاءات عرضية داخل المؤسسة كالقدرة على تطوير منتجات، خدمة الزبائن... كفاءات عرضية بين المؤسسات كعلاقة المؤسسة بالموردين والموزعين...	
					6	تسعى المؤسسة لتكون اجمال الإنتاج محترمة مقارنة بالوقت المحدد.
					7	تسعى المؤسسة على ان تكون أسعار المنتجات مقبولة مقارنة مع جودتها.
					8	تسعى المؤسسة على أن تكون جودة وتكلفة الإنتاج متناسبتين
موافق بشدة 5	موافق 4	لا أدري 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	ثالثا: الموارد الفريدة(النادرة) (ressources uniques/unique resources): هي الموارد التي لا تمتلكها أي مؤسسة أخرى (مثلا المهارات التقنية) وهي موارد قادرة على توليد الميزة التنافسية والتي يصعب على المنافسين تقليدها	
					9	يتميز الزبائن بولاء مرتفع للمؤسسة
					10	تقوم المؤسسة بتموضع وحدات الإنتاج في مواقع مناسبة لتسهيل العملية الإنتاجية.
					11	تمتلك المؤسسة براءات اختراع المناسبة لمجال نشاطها لتطوير منتجاتها.
					12	يشكل المصدر التمويلي للمؤسسة موردا استراتيجيا يميزها عن منافسيها.
					13	تمتلك المؤسسة المواهب والكفاءات التي تجعلها متميزة عن منافسيها
موافق بشدة 5	موافق 4	لا أدري 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	رابعا: كفاءات متميزة (Compétences Distinguées/Distinguished competencies): وتعني أن للمؤسسة أفضلية مقارنة بالمنافسين وهي كفاءات تحوزها المؤسسة أو تطورها بغرض حياة مزاي تنافسية دائمة تخص قطاع نشاط واحد ويمكن تقليدها لكن تتطلب وقت.	
					14	تقوم المؤسسة بفضل سيطرتها على موارد استراتيجية (موارد بشرية، مالية، تقنية...) بالدخول إلى مجالات نشاط جديدة.
					15	تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة مقارنة بمنافسيها
					16	تحقق المؤسسة من خلال أنشطتها مستوى أرباح معتبر
					17	تتميز المؤسسة بمرونة تنظيمية أي سرعة التأقلم مع التغيرات البيئية والسوقية.
					18	تقوم المؤسسة بعمليات تطوير للعديد من المنتجات التي تقدمها للسوق.

شكرا على تعاونكم