



دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب "الإدارة الرشيقة"

"دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية"

عبد الرحمن بن وارث و احمد جاية

جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاج وهو أسلوب الإدارة الرشيقة ، ويستعرض مختلف أشكال الهدر 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 الهدر 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 والمتطلبات الأساسية له، إلا أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات وخاصة غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال تبقى العائق الكبير أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

ABSTRACT :

This study sheds the light on one of the latest methods in the production management; which is "lean management", it exposes the different forms of waste that the company faces during the production process, and via the analytical descriptive approach it shows that the lean management plays an effective role in the elimination of waste in the company through a set of mechanisms and tools that are the basis of this method. Through a practical study on a set of Algerian pharmaceutical companies it has been found that these companies are strongly committed for providing all necessary possibilities for the application of lean management. Furthermore, their training policy is consistent to some extent with the application requirements of this method. However, the prevailing culture in these companies, especially the absence of the spirit of cooperation between top management and workers remain the biggest drawback to the application of this kind of management.

الكلمات المفتاحية: الهدر، آليات التطبيق، التزام الإدارة العليا، التدريب، ثقافة المؤسسة .

المقدمة:

رغم جذورها الممتدة من خمسينيات القرن الماضي بدأت الأفكار اليابانية تحتل مكانة خاصة في العالم في الفترة من السبعينات إلى بداية التسعينات حينما أظهرت شركة تويوتا نتائج باهرة من حيث نسبة المبيعات وكذا أساليب تصنيعها مستعملة في ذلك عدة أساليب ونظريات تسييرية تم تطويرها في هذه المؤسسة انطلاقا من حلقات الجودة وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وصولا إلى نظام تصنيع شامل يسمى على اسم هذه المؤسسة ويعرف بنظام تويوتا لتسيير الإنتاج « TPS » (Toyota Production System) أو ما اصطلح عليه بعد ذلك بأسلوب الإدارة الرشيقة (Lean management).

إن الإدارة الرشيقة هي نظام متكامل تبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها المادية، البشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج. إذ تعترض عملية الإنتاج يوميا مشكلات ومسببات تجعل المؤسسة تفقد جزءا كبيرا من مواردها، فالأعطال المتكررة للألات، والحركات غير الضرورية للعمال والمواد، وأوقات الانتظار تحت خطوط الإنتاج والمخزون الزائد وغيرها من أشكال الهدر كلها عوامل تخفض من كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة الإنتاجية.

إن انتعاج أسلوب الإدارة الرشيقة من قبل شركة تويوتا وبعدها من قبل عدة مؤسسات رائدة في الإنتاج مكن هذه الأخيرة من تحقيق نتائج مبهرة فيما يخص التحكم في التكاليف والقضاء على مختلف أشكال الهدر.

إن الاعتماد على هذا الأسلوب كفلسفة تسييرية في المؤسسات الجزائرية عموما والمؤسسات الصيدلانية خصوصا - وذلك لما تتميز به هذه المؤسسات من ندرة الموارد وارتفاع تكاليف إنتاج الأدوية - يفرض عليها توفير جملة من المتطلبات الرئيسية اللازمة للتطبيق الصحيح لهذا الأسلوب لاسيما الالتزام الكلي من طرف الإدارة العليا بتوفير كل الإمكانيات الضرورية للتطبيق، وانتعاج سياسة تدريبية مبنية على مبدأ تعدد المهارات، بالإضافة إلى تغيير ثقافة المؤسسة نحو تشجيع المبادرة ومبدأ المشاركة في حل المشاكل الإنتاجية.

إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة الإشكالية العامة لهذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد تطابق بين خصائص المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة ؟

ويكون هذا التساؤل متبوع بالأسئلة الفرعية التالي:

- هل يوجد تطابق بين التزام الإدارة العليا في المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة ؟
- هل يوجد تطابق بين مستوى ونوعية التدريب داخل المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة؟

- هل يوجد تطابق بين الثقافة السائدة في المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة؟

فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة المشكل المطروح تم صياغة ثلاث فرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى:

- يوجد تطابق بين التزام الإدارة العليا في مؤسسات القطاع الصيدلي الجزائري ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.

الفرضية الثانية:

- يوجد تطابق بين مستوى ونوعية التدريب داخل المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.

الفرضية الثالثة:

- يوجد تطابق بين الثقافة السائدة في المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

- أهمية الموضوع الذي يسلط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاج.
- أهمية القطاع الصيدلي في الجزائر وارتفاع تكلفة الواردات من الأدوية تجعل من البحث على كيفية تطوير أساليب التسيير والتصنيع داخل هذا النوع من المؤسسات ذا أهمية بالغة.
- أهمية العملية الإنتاجية داخل المؤسسة الإنتاجية باعتبارها المحدد الرئيسي للأرباح المتوقع تحقيقها في المستقبل.
- قلة البحوث والكتابات باللغة العربية خاصة في دول المغرب التي تناولت هذا الأسلوب التسييري يُعطي للدراسة أهمية بالغة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف يمكن حصرها في الآتي:

أهداف نظرية تتمثل في الآتي:

- تسليط الضوء على مختلف جوانب أسلوب الإدارة الرشيقة.
- تبيان مختلف أشكال الهدر التي يمكن أن تظهر خلال العملية الإنتاجية.
- تبيان دور أسلوب الإدارة الرشيقة في إزالة الهدر داخل المؤسسة الإنتاجية.
- تبيان مختلف الأدوات التي يستعملها أسلوب الإدارة الرشيقة لإزالة الهدر في العملية الإنتاجية.
- تبيان مختلف المتطلبات الواجب توفرها خاصة في الدول النامية من أجل تطبيق فلسفة الإدارة الرشيقة.

أهداف عملية: تتمثل في الآتي:

- تسليط الضوء على واقع ثلاثة عناصر مهمة في العملية الإنتاجية داخل مؤسسات القطاع الصيدلي في الجزائر وهي: التزام الإدارة العليا، نوعية التدريب والتكوين وطبيعة الثقافة السائدة.
- تبيان مدى قدرة المؤسسات الصيدلانية الجزائرية على توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.

منهج وهيكل الدراسة:

سيعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للبحوث من هذا النوع حيث سيتم وصف مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى تحليل إجابات أفراد العينة على استمارة البحث المعدة لذلك. وسيتم معالجة هذا الموضوع من خلال خمسة محاور كما يلي:

المحور الأول: يتناول أساسيات حول الإدارة الرشيقة.

المحور الثاني: يتناول أدوات الإدارة الرشيقة ومتطلبات تطبيقه.

المحور الثالث: ويتضمن لمحة عن واقع القطاع الصيدلي في الجزائر.

المحور الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

المحور الخامس: يتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: أساسيات حول الإدارة الرشيقة:

1- تعريف الإدارة الرشيقة:

تنتقل فكرة الإدارة الرشيقة من مبدأ رفض قبول الهدر (Arnout Pool and all, 2011,p94) لذا يعرف هذا النظام على انه نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة (Giles Lansier, 2007,p 100).

وقد عرف Womak 2004 الرشاقة على أنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من اجل عمل معين. (أحمد المكي محمد، 2009، ص 4).

فمن خلال التعريفين السابقين للإدارة الرشيقة نجد أن التعريف الأول يبين أن هذا النظام يهتم بمحورين رئيسيين هما:

- إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة.

- التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة.

هذان النقطتان يلخصان المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها نظام الإدارة الرشيقة.

أما تعريف Womak فقد ركز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقدمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة.

كما أن هناك من يرى بان نظام الإدارة الرشيقة يقوم على فلسفة الاقتصاد في الموارد كمرتكز رئيسي للعمليات الإنتاجية ولكن دون المساس بمستوى الجودة المطلوب حيث يعرف أيضا على انه نظام يهتم بالبحث عن كيفية استعمال كمية قليلة من الموارد البشرية والمادية من اجل إنتاج منتج ذي جودة عالية وبأقل التكاليف الممكنة وفي اقل الأجل (Emmanuelle Delbaldo,2009, p 177).

2- مبادئ الإدارة الرشيقة:

حتى تحقق هذه الفلسفة الصناعية أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها وقد أعطى "Jeffrey Liker" في كتابه "منهج تويوتا" "The Toyota way" أربعة عشرة مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيقة وهي

(God Froy Beauvallet&Thomas Houy, 2009, P 85):

- المبدأ الأول: تركيز قرارات المؤسسة التسييرية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير .

- المبدأ الثاني: خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من اجل مواجهة المشاكل.

-المبدأ الثالث: اعتماد نظام السحب بدل الدفع من اجل اجتناب الإنتاج الزائد.

- المبدأ الرابع: انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات وبيروقراطيتها .

- المبدأ الخامس: التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب من اجل معالجة المشاكل من اجل ضمان مستوى جيد للجودة من أول إنتاج.

- المبدأ السادس: ترميط وتوصيف العمليات الإنتاجية وإتباع قاعدة التحسين المستمر .

المبدأ السابع: التسيير المرئي: أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب التسييرية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية.

- المبدأ الثامن: استعمال فقط التكنولوجيا المجربة في عملية الإنتاج وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.
- المبدأ التاسع: تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة.
- المبدأ العاشر: تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة.
- المبدأ الحادي عشر: احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين.
- المبدأ الثاني عشر: تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.
- المبدأ الثالث عشر: اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة .
- المبدأ الرابع عشر: على المؤسسة أن تبقى دائما في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها لفكرة التحسين المستمر .

3- أشكال الهدر في العملية الإنتاجية:

مفهوم الهدر في نظام الإدارة الرشيقية:

كما سبق الذكر فإن نظام الإدارة الرشيقية يهتم بإزالة الهدر في كافة العمليات داخل المؤسسة والهدر أو MUDA هي كلمة يابانية تعني كل نشاط إنساني يستهلك موارد إنتاج بدون فائدة حقيقية كحركة العمال، وتنقل السلع من نقطة إلى نقطة أخرى بدون سبب حقيقي، حدوث توقفات في مرحلة معينة بسبب تأخر في مرحلة سابقة، سلع وخدمات لا تتوافق مع احتياجات الزبائن (James Womak & Daniel Jones, 2009, p 3).

إن العديد من المنظرين والمفكرين في مجال الإدارة الرشيقية يصنفون الهدر في المؤسسة إلى سبعة أشكال أساسية أو ما يطلق عليها بـ: "les 7 Muda" وهي: الإنتاج الزائد، وقت الانتظار، وقت المناولة (وقت الإيداع وسحب القطع من وإلى المخازن)، تحضير سيء من طرف العمال للعملية الإنتاجية، المخزون، الحركة غير الضرورية، الأخطاء غير الضرورية. (Michel Nakhla, 2009, p 187)

أشكال الهدر:

تتمثل مختلف أشكال الهدر التي من الممكن أن تصادف أي عملية إنتاجية فيما يلي:

الإنتاج الزائد: حسب نظام الإدارة الرشيقية فإن الإنتاج الزائد هو الإنتاج الذي يفوق الطلب أو الإنتاج الذي لا يباع مباشرة بعد الإنتاج، هذا النوع من الإنتاج يسبب هدرا في المساحة والموارد المالية للمؤسسة. (Barac Nada and all, 2010, p 322)

وقت الانتظار: هذا الوقت بمثابة وقت ضائع يمكن أن يكون ناجما عن تدفق سيء في خطوط الإنتاج بسبب انتظار القطع لفترة معينة قبل المعالجة، أو انتظار العامل لوصول القطع إلى مركز العمل، أو تعطل الآلة وتوقفها لسبب معين، بالإضافة إلى التوقفات الناجمة عن توقف الإنتاج بسبب تغيير قالب آلة معينة من أجل البدء في عملية إعداد أو تهيئة عملية إنتاجية جديدة.

وقت المناولة: هو الوقت الذي يُضيع في التنقلات الداخلية داخل المؤسسة بين مراكز العمل أو بين مختلف الورشات، نظام الإدارة الرشيقية يعمل على تقليص المساحات بين هذه المراكز كما يعمل على تقليص عدد المرات التي يقوم فيها العامل بأخذ أو وضع القطع من دون إضافة قيمة مضافة للعملية الإنتاجية. (Olivier Fantanill and all, 2010, p 12)

تحضير سيء للعملية الإنتاجية: يحدث هذا بسبب التقنيات الكلاسيكية التي يستعملها المهندس للإعداد لعملية الإنتاج، فالإدارة الرشيقة تركز على فكرة تخطيط ووصف جميع المراحل والعمليات للإعداد بالشكل الذي يجعل الجميع يعمل بنفس الطريقة، ويكون ذلك باستعمال أساليب وتقنيات تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة مما يسمح بالتكيف الجيد مع طبيعة العملية الإنتاجية وتحديد التكلفة بدقة (Olivier Fantanill and all, 2010, pp 12-13)

المخزون: تعتبر الوحدات المخزنة هدرا في المال والمساحة وتحتاج إلى تكاليف إضافية من أجل الاحتفاظ بها لذا يجب القضاء على هذا النوع من المصاريف التي تعتبر المؤسسة في غنى عنها.

الحركة غير الضرورية: هذا النوع من أشكال الهدر له نفس طبيعة الهدر المتأتمية من المناولة، ويخرج في هذا النوع من الهدر كل حركات وتقلات العامل في مركز عمله الناجمة عن سوء التنظيم (Olivier Fantanill and all, 2010, p 12) فالعامل الذي يحتاج إلى أداة معينة في عمله وتكون هذه الأداة موضوعة في مكان بعيدا عنه فإنه يضطر إلى الانتقال عدة مرات لإحضارها، مما يؤدي إلى هدر الجهد والوقت في ذلك، ولذا يجب على المؤسسة أن تنظم أمكنة العمل بالشكل الذي يجعل الأدوات التي يستعملها العامل باستمرار قريبة والأدوات التي يستخدمها نادرا في مكان ابعده.

الأخطاء غير الضرورية: وهي كل الأخطاء الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب حالة اللاجودة في المنتج والعمليات فتتكون مجموعة من الأخطاء: خطأ في المنتج نفسه مما يسبب مباشرة ارتفاع التكلفة، خطأ في وثائق خاصة بإنتاج المنتج تؤدي إلى إعطاء معلومات خاطئة لمختلف مراكز العمل، تأخر في الإنتاج أو التسويق مما يؤدي إلى تأخير دورة الإنتاج. (Barac Nada and all, 2010, p 322)

تجدر الإشارة إلى أن هناك من يضيف شكلا ثامنا لأشكال الهدر يتمثل في عدم استعمال الطاقات والإبداع الفكري للموظفين والمسؤولين والتي تعتبر تضييعا لفرص ثمينة يمكن استغلالها في المؤسسة.

ثانيا: أدوات الإدارة الرشيقة ومتطلبات تطبيقه:

أدوات الإدارة الرشيقة:

حتى تحقق فلسفة الإدارة الرشيقة أهدافها المتعلقة بإزالة الهدر في الإنتاج لا بد أن ترافق باستخدام مجموعة من الآليات والتقنيات الأخرى والتي تعتبر في أغلبها أنظمة فرعية بالنسبة لنظام كلي هو الإدارة الرشيقة، كما أن جزء آخر من هذه الآليات تعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفا رئيسيا لها. وعلى العموم يمكن تبيان مختلف هذه الآليات في:

فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد: يقوم هذا النظام على جعل نظام الإنتاج يعمل وفق ما هو مطلوب من دون زيادة أو نقصان، وبالتالي فهو يهدف إلى إزالة كافة أشكال الهدر والتلف التي من الممكن أن تصادف أثناء القيام بعملية الإنتاج وحتى يتم إزالة الهدر يجب إنتاج فقط ما يطلبه المستهلك ومن دون زيادة، هذه الفلسفة تقوم على نظام Pull (سحب) أي الطلب الفعلي هو الذي يخلق الإنتاج ومن ثم المبيعات. (Larry Ritzman and all, p 460)

فلسفة Jidoka: وتمثل المبدأ الفعلي الذي تقوم عليه الإدارة الرشيقة وتعني البناء على أساس الجودة أو الجودة من المصدر حيث أن عامل الجودة يجب أن يدمج في كل العمليات الصناعية من أجل اكتشاف العيوب في وقتها وبصفة مبكرة. (Barac Nada and all, 2010, p 329)

يقوم منهج Jidoka على مبادئ أساسية تتمثل في (Barac Nada and all, 2010, p 329) :

- **التفتيش المباشر:** عملية مراقبة الجودة يجب أن تكون من العمال أنفسهم ولا حاجة إلى استعمال مراقبين خاصين بالجودة، لأنه وحسب مبادئ الإدارة الرشيقة فإن استعمال مثل هذا النوع من المراقبين يعتبر هدرا في الطاقة البشرية.

- **التفتيش من المصدر:** عملية مراقبة الجودة لا تعني فحص المنتج إن كان به عيوب أو لا، وإنما تعني البحث عن كيف ولماذا حدثت العيوب وذلك من أجل معالجة مصدرها وسببها.

- **المسؤولية الواضحة:** في مؤسسة الإدارة الرشيدة خطوات عملية التصنيع يجب أن تكون واضحة ومتى حدث العيب يتم التعرف بسهولة عن مصدر القطعة المعيبة والمسؤول عن إنتاجها.

- **التوقف الضروري عن العمل** حين اكتشاف العيوب وعدم استئنافه إلا بمعالجة المشكل واستئصاله من النظام ككل.

تتميط العمل: ويعني أن عمليات الإنتاج ومختلف الإجراءات في كل مراحل الإنتاج يجب أن تكون مفصلة ومحددة وتصف بدقة الخطوات الرئيسية لكفاءة العملية الإنتاجية. هذا التوصيف يقلل من الاختلافات الممكن حدوثها في العمليات، كما أن عدم وضوح الإجراءات يؤدي بالعامل إلى ارتكاب أخطاء في الإنتاج. إن تتميط العمل يتضمن أيضا تحديد الوقت بين مخرجات الوحدات المنتجة، هذا الإجراء من شأنه أن يحدد نسق العملية الإنتاجية في مختلف الأقسام (Barac Nada and all, 2010, p 328).

فلسفة السينات الخمس: هذه الفلسفة تعني الالتزام بمبادئ خمسة من أجل تحسين ظروف العمل داخل ورشات الإنتاج من أجل تقليل الوقت الضائع في البحث عن أدوات العمل وضمان السلامة المهنية للعاملين من أجل تجنب الهدر في مصاريف التامين والتعويض. وقد سميت بالسينات الخمس لأنها كلمات يابانية تبدأ كلها بالحرف "S" وتتمثل في:

- **Seiri:** وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.

- **Seiton:** وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة العاملين.

- **Seiso:** وتعني تنظيف الورشة من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح.

- **Seiketu:** وتعني جعل المعايير السابقة جزءا من إدارة مكان العمل.

- **Shituke:** وتعني التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك كل العاملين المحيطين.

طريقة S.M.E.D: هذه الحروف هي الحروف الأولى لكلمات الجملة: Single Minute Exchange of Die أي تغيير القالب في أقل من عشرة دقائق. هذه التقنية تسمح بتخفيض قدر الإمكان وقت التهيئة والإعداد للعملية الإنتاجية من خلال التوصيف الدقيق لمختلف مراحل وخطوات هذه العملية واستعمال تقنيات بسيطة من أجل خفض وقت العمليات الداخلية للإعداد وهي العمليات التي لا يمكن القيام بها إلا عند توقف عملية الإنتاج.

الأخذ باقتراحات العاملين: وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرارات ووضع الخطط والسياسات اللازمة، وهذا التقدير أساسه احترام العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار (محمد ابيوي الحسين، 2012، ص 194). إن هذا الإجراء من شأنه أن يجنب المؤسسة عدة مشاكل متعلقة بعدم الرضا للعمال الذي غالبا ما يكون مصحوبا بإضرابات واضطرابات تؤدي إلى التوقف عن العمل. هناك آلية تستعملها بعض المؤسسات لتشجيع الإبداع داخلها المؤسسة حيث قامت باستحداث بطاقات سميت ببطاقات الإبداع (fiches innovation) تكون في متناول العمال أين بإمكانهم أن يضعوا عليها مقترحاتهم لتحسين نظام الإنتاج وتكون هناك منح تقدم مقابل أحسن الاقتراحات (Bouville Gregor, 2010, p 5).

إن الآليات السابقة وغيرها تساهم بقسط كبير في المحافظة على موارد المؤسسة وخاصة الوقت منها، ولعل أن النجاحات المحققة في شركة تويوتا بفضل هذا الأسلوب وما حققته من نتائج في إزالة الهدر خير دليل على نجاعة هذه الفلسفة الإدارية وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (1): نجاحات شركة تويوتا بفضل التصنيع الرشيق

المؤسسات	الوقت اللازم لتركيب سيارة واحدة (ساعة)	الفرق مقارنة ب: TOYOTA	عدد العيوب في كل 1000 وحدة	الفرق مقارنة ب TOYOTA
TOYOTA	21,83	-	196	-
DAIMER CHRYSLER	28,04	+ 28%	311	+ 58%
GENERAL MOTORS	24,44	+ 12%	264	+ 35%
FORD	26,14	+ 6%	287	+ 46%

المصدر: من إعداد الباحثين (Ewa Leseure – Zajkowska, 2012)

فمن خلال الجدول السابق يتبين التفوق الواضح لشركة تويوتا على أكبر منافسيها (Big Three) حيث أن تركيب سيارة واحدة فيها يحتاج إلى 21 ساعة عمل أي بثلاث ساعات أقل من شركة General Motors و 5 ساعات أقل مقارنة بشركة Ford، بينما تحتاج هذه العملية إلى زمن أطول في شركة Daimler Chrysler يقدر بأكثر من 7 ساعات من ذلك المحقق في شركة تويوتا.

كما أن نسبة المعيب في شركة تويوتا تقل بـ: 35% مقارنة بشركة General Motors و 46% قل من تلك المحققة في شركة Ford بينما تقدر نسبة العيوب في شركة Daimler Chrysler بأكثر من 58% مقارنة بشركة تويوتا.

2- متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية:

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقية كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه ومن بين أهم هذه المتطلبات نذكر:

دعم الإدارة العليا: فنجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات 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 للإدارة الرشيقية.
- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع.

التعاون بين الإدارة والعاملين: اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها (Philippe Arnaud, Jean Renaud, 2009, p 199)، 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 (Nicoulas Houy, Thomas, 2009, p 82). وحل مشكلات الإنتاج والقضاء على الهدر.

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 (محمد بوقطف، 2015/2013، ص 13).

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 بإتباع 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.

- الاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين العامل التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على قسم الصيانة، وتمكين العامل على خط الإنتاج من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم 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 الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا 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 الذهنات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين.

فبالنسبة للمسؤول 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.

ثالثا: لمحة عن واقع القطاع الصيدلي في الجزائر

1- التعريف بالصناعة الصيدلانية:

الصناعة الصيدلانية تضم جميع المنظمات المعنية بإنتاج وتسويق الأدوية، وصناعة الدواء في الواقع عبارة عن صناعة العقاقير الطبية والتي تكون في شكل مواد كيميائية يقوم الصيدلي بتركيبه ويخضع لسلسلة من البحوث والتحليل والاختبارات حتى يمكن للمستهلك استخدامه في صورته النهائية (سامية لحو، 2007م/2008م، ص 289).

2- مميزات الصناعة الصيدلانية:

تتميز الصناعة الصيدلانية عن غيرها من قطاعات الصناعة الأخرى بعدة مميزات نذكر أهمها فيما يلي: (سامية لحو، 2007م/2008م، ص 289).

- اعتماد هذه الصناعة على التخصص والمهارات الراقية والخبرات المتراكمة.
- تعتبر أنشطة البحوث والتطوير من أهم الأنشطة في صناعة الدواء.
- يتوقف مستقبل هذه الصناعة عموما على الدعم العلمي المقدم من جميع الأطراف.
- ارتفاع تكلفة القيام بأنشطة البحوث والتطوير في مجال صناعة الدواء.
- شدة المنافسة بين مؤسسات تصنيع الدواء الكبرى التي تتحكم في سوق صناعة الدواء العالمي.
- اتجاه العالم ككل إلى تقليل تكلفة تصنيع الدواء والعمل على زيادة أنشطة البحوث والتطوير من أجل خفض هذه التكلفة.

3- واقع الصناعة الصيدلانية في الجزائر:

ظهرت غالبية المؤسسات الصيدلانية الجزائرية الخاصة بعد سنة 2000م خصوصا بعد صدور قانون ترقية الاستثمارات الذي سمح بإنشاء الوحدات الصناعية الخاصة بإنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية بعدما كانت محتكرة ولمدة طويلة من طرف القطاع العمومي، وقد ازداد عدد المؤسسات بعد هذه الفترة ليصل سنة 2007م إلى 38 مؤسسة خاصة بالإضافة إلى 96 مؤسسة تخصص بالتعبئة والإتمام (مداح عرايبي الحاج، 2013م، ص 26)، ثم تطور عدد المخابر الجزائرية المختصة في إنتاج الأدوية ليصل في حدود 80 مخبرا سنة 2016م. وقد عرفت الصناعة الصيدلانية الجزائرية تطورا ملحوظا من حيث دخول عدة متعاملين أجنبى عرب وأوربيين للسوق الجزائري خاصة من خلال الشراكة مع المتعاملين المحليين وبالأخص مؤسسة صيدال (وهي أكبر منتج عمومي للدواء في الجزائر) وإنشاء بعض الوحدات المتخصصة في بعض الصيغ الدوائية، وتعتبر الجزائر من بين الدول العربية التي تمتلك حجم سوق كبير (مداح عرايبي الحاج، 2013م، ص 26).

رابعاً: منهجية الدراسة الميدانية:

1- أداة الدراسة:

تم استعمال أداة الاستمارة من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث، وقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة عنابة من أجل تعزيز صدقيتها، وبعد إجراء التصحيحات اللازمة قسمت الاستمارة إلى جزأين أساسيين يتمثلان في الآتي:

الجزء الأول: ويضم خصائص مفردات العينة والمتمثلة في: الجنس: سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، والمنصب في المؤسسة.

الجزء الثاني: ويتكون من ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: وقياس مستوى التزام الإدارة العليا في مؤسسات الدراسة ويضم 5 عبارات.

المحور الثاني: وقياس مستوى التدريب ونوعيته في مؤسسات الدراسة ويضم 6 عبارات

المحور الثالث: وقياس نوعية الثقافة السائدة في مؤسسات الدراسة ويضم 5 عبارات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة كما يلي:

جدول رقم (2): مقياس ليكرت

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كل المؤسسات الصيدلانية الجزائرية المختصة في صناعة الأدوية، وقد تم اعتماد معيار الملكية في تصنيف المؤسسات حيث تعتبر مؤسسة جزائرية إذا كانت ملكيتها 100% جزائرية أو كانت مؤسسة مختلطة بشراكة أجنبية برأس مال مملوك بأكثر من 50% لمستثمر جزائري، وعلى هذا الأساس فقد قدر مجتمع الدراسة بـ: 80 مؤسسة صيدلانية جزائرية .

وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 30 مؤسسة صيدلانية جزائرية أي بنسبة تمثيل تقدر بـ: 37,5% بالنسبة للمجتمع ككل وزعت عليها الاستمارات بطريقتين: طريقة المقابلة المباشرة والطريقة الالكترونية من خلال إعداد الاستمارة في

برنامج google drive وإرسالها إلى المجيبين عن طريق البريد الإلكتروني أو موقع التواصل المهني LinkedIn، فكان عدد المؤسسات المجيبة على الاستمارة يقدر بـ: 20 مؤسسة أي بنسبة 66,66% من الاستمارات الموزعة. وقد تم الاستعانة بممثل من وظيفة الإنتاج عن كل مؤسسة للإجابة على الاستمارات فكانت مناصب المجيبين ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم(3): مناصب المجيبين في المؤسسات المدروسة

النسبة	العدد	المنصب
20%	4	مدير الإنتاج
15%	3	مدير تقني للإنتاج
40%	8	مشرف على خط إنتاج،
15%	3	مسؤول في إدارة جودة المنتجات
10%	2	أخرى
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

3- أساليب المعالجة الإحصائية:

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في التحليل:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لعرض خصائص العينة ومعرفة درجة موافقة أفرادها على العبارات.
- الوسط الحسابي من أجل معرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة على حدى و درجة الموافقة على المحور ككل.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- المدى وذلك لتحليل فقرات الاستمارة وعليه فان قيم المتوسطات الحسابية التي سوف نتحصل عليها سيتم تفسيرها حسب المجالات التالية:

جدول رقم (4): مجالات تفسير فقرات الاستمارة

المجال	1-80	1,81- 2,60	2,61-3,40	3,41-4,20	4,21-5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

Source : www.maqalaty.com consultation le.2016

خامسا: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

يتم تقديم فيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول الخاص بمدى التزام الإدارة العليا في المؤسسات الصيدلانية الجزائرية بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة فكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (5): إجابات العينة حول مدى التزام الإدارة العليا

رقم العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة

ع1	0	2	2	6	10	2,4	1,00	موافق
ع2	0	2	4	7	7	3,95	0,998	موافق
ع3	0	0	5	9	6	4,05	0,957	موافق
ع4	0	2	3	8	7	4	0,973	موافق
ع5	0	0	1	12	7	4,3	0,571	موافق بشدة
المجموع	0	6	15	42	37	4,1	0,899	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية نحو كل فقرات هذا المحور وذلك لأن كل المتوسطات تراوحت بين 3,95 و 4,3 وهي واقعة ضمن الفئة الرابعة والخامسة لمقياس ليكرت والتي تعبر عن درجة "الموافقة" و "الموافقة بشدة" على الأسئلة، حيث جاءت العبارة الخامسة والتي تنص على أن "الدى الإدارة العليا الطاقات البشرية اللازمة من اجل مرافقة تطبيق فلسفة حديثة لتسيير الإنتاج" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي يقدر بـ: 4,3 كما كانت كل الانحرافات المعيارية تشير إلى تقارب في إجابات أفراد العينة لكل عبارات هذا المحور.

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

يتم تقديم فيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني الخاص بمدى تطابق مستوى التدريب ونوعيته مع متطلبات فلسفة الإدارة الرشيفة فكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (6): مدى تطابق مستوى ونوعية التدريب مع متطلبات الإدارة الرشيفة

رقم العبارة	المقياس						الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
ع1	6	10	2	2	0	0,917	2	غ موافق	
ع2	0	0	1	8	11	0,606	4,5	موافق بشدة	
ع3	0	2	4	8	6	0,967	3,9	موافق	
ع4	2	7	6	5	0	0,978	2,7	محايد	
ع5	1	8	4	7	0	0,988	2,85	محايد	
ع6	3	12	3	2	0	0,833	2,2	غ موافق	
المجموع	12	39	20	32	17	0,881	3,025	محايد	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يُلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة تختلف من عبارة إلى أخرى حيث نجد أن المتوسط الحسابي لكل من العبارتين الأولى والسادسة يقدر بـ: 2,2 و 2,2 على التوالي وهو يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت والتي تعبر عن درجة "عدم الموافقة" وبالتالي فإنه وحسب إجابات مفردات العينة فإن مسؤولوا الإنتاج في مؤسسات القطاع الصيدلي الجزائري ليس لديهم دراية كافية عن فحوى أسلوب الإدارة الرشيفة، كما أن هذه المؤسسات لا تقدم برامج تدريبية متنوعة وفي عدة مهارات للعامل الواحد وبالتالي فهي لا تعتمد على مبدأ تعدد المهارات. إن العبارتين الرابعة والخامسة كان المتوسط الحسابي للإجابات فيها موجود ضمن الفئة الثالثة المعبرة عن درجة "الحيادية" بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ: 2,7 و

2,85، وهذا يعني أن المستجوبين لا يرون بشكل مطلق بان مؤسساتهم تقدم التدريب لكل العمال دون استثناء، وأن استعمال المعايير الموضوعية لاختيار العمال المرشحين للتدريب يبقى شيء نسبي في هذه المؤسسات. إن العبارة الثانية كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عليها موجود ضمن الفئة الخامسة لمقياس ليكرت التي تعبر عن درجة "الموافقة بشدة" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 4,5، وهذا يعني أن المستجوبين يرون بشكل مطلق بان مسؤولوا الإنتاج في مؤسساتهم يعملون دائماً على شرح كيفية ممارسة أساليب الإنتاج وكيفية القيام بالإنتاج على الوجه الصحيح للعمال التنفيذيين، كما كان متوسط العبارة الثالثة يقدر بـ: 3,9 وهو موجود ضمن الفئة الرابعة المعبرة عن درجة "الموافقة"، وبالتالي فإن المستجوبين يرون بان مؤسساتهم لديها الاستعداد التام لجلب مدربين أكفاء لتلقين أساليب التسيير في الوظيفة الإنتاجية لإطارات وعمال الوظيفة.

ومن خلال الانحراف المعياري لعبارة هذا المحور والتي كانت محصورة بين 0,606 و 0,988 وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد العينة على هذا المحور متقاربة وتتميز بثبتت مقبول عن بعضها البعض.

3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

يتم تقديم فيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثالث الخاص بقياس ما مدى تطابق الثقافة السائدة في المؤسسات الصيدلانية الجزائرية مع متطلبات فلسفة الإدارة الرشيقة فكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم(7): مدى تطابق ثقافة المؤسسات الصيدلانية الجزائرية مع متطلبات الإدارة الرشيقة

رقم العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المقياس			لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الانحراف	درجة الموافقة
			أوافق	محايد	أوافق						
ع1	0	2	3	8	7	4	0,973	موافق			
ع2	0	3	8	8	1	3,35	0,812	محايد			
ع3	3	12	3	1	1	2,25	0,966	غ موافق			
ع4	6	8	4	2	0	2,1	0,967	غ موافق			
ع5	7	7	4	2	0	2,05	0,988	غ موافق			
المجموع	16	32	22	21	9	2,75	0,941	محايد			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن أفراد العينة غير موافقين على ثلاث عبارات من هذا المحور ويتعلق الأمر بان "مسؤولوا وظيفة الإنتاج يتمتعون بروح المغامرة والمبادرة ولا يخضعون لأية قيود في ذلك" وعبارة "تحل مشاكل الإنتاج داخل المؤسسة من خلال التعاون بين الإدارة والعمال التنفيذيين (التسيير التشاركي)" بالإضافة إلى عبارة "هناك اتصال واسع بين الإدارة والموظفين يسهل عملية اكتشاف الأخطاء وحلها في الوقت المناسب" حيث كانت متوسطات كل هذه العبارات تتراوح بين 2,05 و 2,25 وهي موجودة ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الدالة على درجة "عدم الموافقة"، وكان أفراد العينة محايدون على عبارة "المؤسسة تسمح بشكل واسع بالمبادرة الفردية للعمال في حل مشاكل الإنتاج" فيما اتفق أفراد العينة على أن المؤسسة تستمع بجدية لاقتراحات العمال" حيث كان متوسط هذه العبارة يقدر بـ: 4 وهو أعلى متوسط في هذا المحور.

كما كانت إجابات أفراد العينة على هذا المحور متقاربة في كل فقرات المحور وذلك من خلال الانحراف المعياري الممثل في الجدول أعلاه.

3- اختبار فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الأولى:

يوجد تطابق بين التزام الإدارة العليا في المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة

الفرضية الثانية:

يوجد تطابق بين مستوى ونوعية التدريب داخل المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة.

الفرضية الثالثة:

يوجد تطابق بين الثقافة السائدة في المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة. ومن أجل اختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على الوسط الحسابي للمحور ومقارنته بالوسط الحياضي (3) وبالتالي فإذا كان الوسط الحسابي للمحور أكبر من الوسط الحياضي فإن أفراد العينة يوافقون على محتوى المحور وبالتالي يتم قبول الفرضية ، وإذا كان الوسط الحسابي للمحور أقل من الوسط الحياضي فإن أفراد العينة يميلون نحو رفض محتواه وبالتالي يتم رفض الفرضية.

حيث توضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور في الجدول التالي:

جدول رقم(8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الاختبار
المحور الأول	4,1	899,0	قبول
المحور الثاني	3,02	0,881	قبول
المحور الثالث	2,75	0,941	رفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق وبناء على المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل محور والمتوسط الحياضي (3) فإنه سيتم قبول الفرضية الأولى والثانية للبحث باعتبار متوسطات هذين المحورين هما على التوالي: 4,1 و 3,05 وهما أكبر من الوسط الحياضي (3)، بينما يتم رفض الفرضية الثالثة باعتبار المتوسط الحسابي للمحور الذي يقيسها يقدر بـ: 2,75 وهو أقل من الوسط الحياضي (3)، كما أن مدلولية الانحراف المعياري لكل المحاور تشير إلى التقارب في إجابة الأفراد المستجوبين.

الخاتمة والاقتراحات:

من خلال ما تم عرضه في هذا المقال يمكن الخروج بجملة من النتائج النظرية والعملية كالتالي:

النتائج النظرية للدراسة: وتتمثل في الآتي:

- تعترض المؤسسة الإنتاجية عدة مشاكل تؤدي إلى هدر كبير في مواردها المالية، البشرية والمادية، هذا الهدر ناتج بالأساس عن التوقعات المتوقعة وغير المتوقعة للعملية الإنتاجية إما بسبب الصيانة الدورية والمفاجئة للمعدات، اختناقات وتدفقات غير سلسة على خط الإنتاج، أو حتى بسبب الإفراط في الإنتاج و التخزين. كل هذا يؤدي إلى فقدان جزء كبير من وقت العملية الإنتاجية كان بالإمكان استثماره في أنشطة أخرى منتجة.

- إن أسلوب الإدارة الرشيقية ومن خلال مجموعة من الآليات والأدوات يُعطي للمؤسسة حولا جذرية تمكنها من التقليص إلى حد كبير في مختلف أشكال الهدر السابق ذكرها.

- إن تبني هذه الفلسفة في أي مؤسسة بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة تقتضي عملية تكيف لظروف البيئة الداخلية للمؤسسة بالشكل الذي يتلائم ومتطلبات تطبيق هذا الأسلوب.

النتائج العملية للدراسة: وتتمثل في:

1. يوجد التزام للإدارات العليا على مستوى المؤسسات الصيدلانية في الجزائر بتوفير كل الإمكانيات المادية، المالية والبشرية لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيقية.

2. يوجد تطابق بين مستوى التدريب ونوعيته في المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ومتطلبات فلسفة الإدارة الرشيقية لكن مع وجود بعض التحفظات فيما يخص اعتماد مبدأ تعدد المهارات، وكذلك معايير اختيار العمال المرشحين للتكوين.

3. لا يوجد تطابق بين الثقافة السائدة في المؤسسات الصيدلانية الجزائرية وما يتطلبه أسلوب الإدارة الرشيقية، وذلك بسبب غياب روح المبادرة بين العمال والمدراء وغياب مبدأ التعاون في حل المشاكل الإنتاجية، وكذلك غياب الاتصال بين الإدارة والعمال التنفيذيين بالشكل الذي يسمح باكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

وعلى العموم يمكن تقديم الاقتراحات التالية للمؤسسات الصيدلانية الجزائرية الراغبة تبني فلسفة الإدارة الرشيقية:

4. على الإدارة العليا للمؤسسات التي ترغب في المحافظة على مواردها الاقتناع الكلي بإمكانية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقية في المؤسسة.

- تفعيل نظام المعلومات داخل المؤسسة وذلك لضمان تدفق المعلومة بشكل انسيابي وفي الوقت الضروري لها.

- التغيير الجذري لثقافة المؤسسات الصيدلانية في الجزائر والافتداء بثقافة الفرد الياباني والتوجه نحو:

✓ التسيير الديمقراطي

✓ تشجيع روح المبادرة بين العمال

✓ العمل الجماعي

✓ تكريس مبدأ المغامرة في التسيير وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية المعتمدة.

5. إنشاء لجنة متخصصة على مستوى كل مؤسسة ترغب في تطبيق مبادئ هذا الأسلوب من مهامها: تهيئة المؤسسة لتطبيق هذه الفلسفة والإشراف على عملية تدريب العمال والمدراء على آليات إزالة الهدر في العملية الإنتاجية.

6. على كل أفراد المؤسسة بصفة عامة والإدارة العليا بصفة خاصة ألا تستعجل ظهور النتائج لأن ذلك يعتبر من أكبر معوقات تطبيق فلسفة الإدارة الرشيقية.

المراجع:

1. احمد المكي، محمد، (2009م) ، هل يمكن لسنة سيجما الرشيقية ان تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية: 1-38.
2. ابيدوي الحسين، محمد ، (2012م) ، تخطيط الإنتاج ومراقبته. الطبعة الأولى. دار المناهج، الأردن - عمان.
3. بوقطف، محمد ، (2013م - 2015م) ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير. تخصص تنظيم وعمل. جامعة خنشلة الجزائر.

4. لحول، سامية (2007م – 2008م)، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر. مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم. جامعة الحاج لخضر. باتنة، الجزائر.
5. مداح عرايبي، الحاج ، (2013م) ، تنافسية الصناعات الصيدلانية في شمال افريقيا. مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. عدد 9: 21-33.
6. Arnout, Pool. Jacob, Wijngaard. Durk-Jouke, Vander Zee (2011). lean planning in the semi-process industry.int.j.production Economic. 131:194-203
7. Bouville, Gregor (2010) les effets de la lean production sur la santé au travail et l'absentéisme : les resultats d'une etude de cas rétrospective dans une entreprise de maintenance ferroviaire, actes du colloque organisation, gestion productive et santé au travail, association francaise de sociologie, université de rouen. France – Rouen : 1-15 .
8. Barac, Nada. Goran, Milovanović. Aleksandra, Andjelković (2010) Lean production and six sigma qualité in lean supply chain management. revue : economics and organisations. vol 7. n° 3
9. Ewa Leseure – Zajkowska, contribution à l'implantation de la méthode lean Six Sigma dans les petites et moyennes entreprises pour l'amélioration des processus, thèse de doctorat, université Lille, 2012 nombre de pages 290 .
10. Emmanuelle, Delbaldo(2009). P-lean : 32 heures, c'est possible !. afnor. France- paris.
11. Giles, Lansier (2007). lean-manufacturing (système de production a haute performance) dans les industries travaillant en juste a temps avec flux régulés par tak time (rythme de la consommation de client). la revue des sciences de gestion, n° 223 :99-107.
12. Gode, froy Beauvallet. Thomas, Houy (2009). l'adoption des pratiques de gestion lean : cas des entreprises industrielles françaises. revue française de gestion, n° 19 :83-106.
13. James, Womak. Daniel, Jones (2009). système lean : penser l'entreprise au plus juste, pearson éducation, , paris.
14. Larry, Ritzmam. et autres. Management des operatios : principes et applications. 2eme edition. Person education. France – paris
15. Michel Nakhla, l'essentiel du managment industriel . 2 eme édition dunod. France- paris.
16. Nicoulas, Houy. Thomas, Houy (2009). outils reporting structurés et pratiques d'amélioration. revue francaise de gestion, n°196 :81-103.
17. Olivier, Fontanill. Eric, Chassende-Baroz. Carles, De Cheffontaines. Olivier, F Rémy(2010). Pratique de lean : reduire les pertes en conception production et industrialisation. Dunod. France- paris.
18. Philippe, Arnaud. Jean, Renaud (2009). guide de la gestion industrielle : principes, méthodes et outils, afnor. France - la plaine saint denis.
19. www.maqalaty.com (10.04.2016)