

ISSN: 2708-3659



جامعة الريان
AL-RAYAN UNIVERSITY

مَجَلَّةُ الرِّيَّانِ

للعلوم الإنسانية والتطبيقية

علمية محكمة - نصف سنوية

المجلد الرابع
العدد الثاني
الرقم التسلسلي 7

ديسمبر 2021

المحتويات

البحوث باللغة العربية:

- الانحراف في فهم النص القرآني عند د. محمد شحرور من خلال كتابه "الكتاب والقرآن - قراءة معاصرة" دراسة نقدية في ضوء أصول التفسير.
- د. فائز محمد حسن السومحي 1 - 24
- قاعدة ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب وأثرها في المحافظة على النفس من مخاطر فيروس كورونا "دراسة أصولية مقاصدية تطبيقية".
- د. عزيز محمد علي الخطري 25 - 72
- الكفر والتكفير في ضوء العقيدة الإسلامية.
- د. علي محمد طالب مجور 73 - 113
- نصب الراية للإمام الزيلعي والأحاديث التي قال عنها لا أصل له (جمع ودراسة).
- د. محمد بن أحمد بن شعلان البريكي 115 - 143
- خطبة أبي جعفر المنصور في قتل أبي مسلم الخراساني (دراسة في ضوء علم النص).
- د. أحمد سعيد عبيدون 145 - 163
- ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك - الغويزي - بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين.
- إبراهيم عوض ربيع بأسباع 165 - 192
- أثر التمويل الدولي في سد فجوات التمويل في الجمهورية اليمنية.
- د. محمد أحمد عمر باعمر 193 - 241
- تحليل التوزيع المكاني للسكان في محافظة حضرموت.
- د. جمال أحمد محمد عوض 243 - 263
- دراسة خصائص التربة الفيزيائية بالمنطقة الساحلية بمحافظة حضرموت - اليمن.
- د. خالد صالح باواحدي، د. صلاح عبدالله بن فريجان، أ.د. عبدالكريم صابر علي 265 - 277

البحوث باللغة الإنجليزية:

- Prevalence of *Helicobacter pylori* Infection and its Risk Factors in Dyspeptic Patients: A Laboratory-Based Cross-Sectional Study

Huda Mohammed Barajash , Dr. Eidha Ali Bin-Hameed 287 - 279

ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك - الغويزي - بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين

إبراهيم عوض ربيع باسباع

مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية

جامعة حضرموت

الملخص:

استهدفت هذه الدراسة معرفة مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين بأبعادها الثلاثة (المهارات الرشيقة، الإجراءات الرشيقة، السلوكيات الرشيقة). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وعولجت إحصائيًا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مصنع المكلا لتعليب الأسماك الثابتين الرسميين، البالغ عددهم (279) موظفًا رسميًا، وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية ميسرة منهم بلغت (120) استبانة، وكانت (118) استبانة منها صالحة لغايات التحليل. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات التفكير الرشيق في المصنع قيد الدراسة من وجهة نظر الموظفين جاءت متوسطة بأبعادها الثلاثة، وتبين عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في المصنع قيد الدراسة من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير (النوع، العمر، سنوات الخبرة)، في حين يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية يعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). ومما أوصت به الدراسة نشر ثقافة منهج التفكير الرشيق في المصنع، وجعلها ضمن الثقافة العامة السائدة فيه؛ نظرًا للمنافع والتحسينات المتحققة منه على المستوى التشغيلي والإداري والاستراتيجي بالمصنع.

الكلمات المفتاحية: التفكير الرشيق، مصنع المكلا لتعليب الأسماك الغويزي.

الإطار العام للدراسة:

أولاً: مقدمة:

نتيجة للتطورات والتغيرات الهائلة في المحيط البيئي التي تعمل فيه منظمات الأعمال في الوقت الراهن، أصبحت المرونة والسرعة والقدرة على التكيف مع هذه المتغيرات أمراً ضرورياً للحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة، مما تطلب الأمر اعتماد تقنيات ومفاهيم معاصرة، تتوافق مع هذه التوجهات والمتغيرات. ذكر (فيروز وآخرون، 2019، ص574) أن في ظل التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة تعاضد دور إدارة الموارد البشرية من خلال ترك الممارسات التقليدية الروتينية، التي لا تحقق أهداف المؤسسة بالسرعة والكفاءة والجودة المطلوبة، مما يجعل أداءها بطيئاً في عصر يتسم بالديناميكية والتغيير السريع، واستبدالها بممارسات وآليات عمل جديدة تجعلها أكثر استجابة، وأكثر رشاقة، وأكثر إبداعاً في سعيها لتحقيق الأهداف المرجوة في عصر التنافسية، ولعل من أهم المداخل التي تسعى لتحقيق ذلك مدخل التفكير الرشيق. وأشار (الشامسي

وآخرون، 2019، ص4) إلى أن هناك استطلاعاً أجرته شركة ديلويت Deloitte على أكثر من 10000 من قادة المنظمات والموارد البشرية في 140 دولة، صرّح 94% من المستجيبين أن " الرشاقة والتعاون " أمران حاسمان لنجاح مؤسساتهم.

ثانياً: منهجية الدراسة:

١. مشكلة الدراسة: يشكل التفكير الرشيق أحد الاتجاهات المعاصرة لجعل المنظمة سريعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المعقدة المضطربة غير الأكيدة بفضل قدرات عالية على الاستباق، والإبداع، والتعلم، إذ يقود التفكير الرشيق المنظمة إلى وضع تنافسي أفضل من خلال تحقيق الكفاءة في حسن استخدام الموارد بتوفير الجهد والوقت اللازمين في أداء المهام والأعمال والأنشطة، التي تقوم بها الموارد البشرية في المنظمة؛ من أجل تقليل الضياع والهدر في موارد المنظمة. ذكر (المعموري وآخرون، 2018، ص146) أن التفكير الرشيق ظهر ليعمل على تخفيض الضياعات، والهدر، والفاقد الحاصل وإزالتها في المؤسسات الإنتاجية والخدمية وغيرها، والتي أثقلت كاهل تلك المؤسسات، فجاء التفكير الرشيق كي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية، ويحقق رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك - الغويزي - بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين ؟ ومنه يتفرع عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:
 - ما مستوى المهارات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك م/حضرموت من وجهة نظر الموظفين ؟
 - ما مستوى الإجراءات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك م/حضرموت من وجهة نظر الموظفين ؟
 - ما مستوى السلوكيات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك م/حضرموت من وجهة نظر الموظفين ؟
- ٢- هل هناك اختلاف في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين تبعاً للمتغيرات الشخصية الآتية: النوع، العمر، المؤهل العلمي ؟
- ٣- هل هناك اختلاف في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين تبعاً للمتغيرات الوظيفية الآتية: المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة ؟

٢. أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين أساسيين، هما:

الأهمية العلمية: وتكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية في تركيزها على موضوع مهم في ميدان الأعمال وهو التفكير الرشيق، ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي لتقديم إطار مفاهيمي يضاف إلى الدراسات السابقة؛ ليكون مرجعية يستفيد منها الباحثون وطلاب المعرفة؛ إذ يعدُّ أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو توجه معاصر في تنفيذ المهام والواجبات والأنشطة الخاصة بالعاملين في المنظمة بأقل جهد ووقت وموارد، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة في عصر التنافسية.

الأهمية العملية: وتكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في النقاط الآتية:

- ١- محاولة الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، وذلك بهدف تكوين تصور واضح لمستوى ممارسات التفكير الرشيق في المصنع المبحوث قيد الدراسة، وتأثير بعض العوامل الشخصية والوظيفية في ذلك المستوى، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إدراك المسؤولين في المصنع نحو تحسين مستوى ممارسات التفكير الرشيق من أجل تحقيق وضع تنافسي أفضل.
- ٢- يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تكون منطلقاً لدراسات أخرى، وتطبيقها على مصانع أو منظمات مماثلة في عملها للمصنع المبحوث قيد الدراسة؛ إذ تعدُّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع التفكير الرشيق في مجال مصانع تعليب الأسماك في محافظة حضرموت.
٣. **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة بصورة أساسية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
 - ١- وضع إطار مفاهيمي لموضوع التفكير الرشيق (المفهوم، الأهداف، الأدوات، الأبعاد)، يضاف إلى الدراسات السابقة؛ ليكون مرجعية يستفيد منها الباحثون وطلاب المعرفة.
 - ٢- التعرف على مستوى ممارسات التفكير الرشيق (المهارات الرشيقة، الإجراءات الرشيقة، السلوكيات الرشيقة) في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين.
 - ٣- الكشف عن مدى وجود اختلاف في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في المصنع المبحوث قيد الدراسة من وجهة نظر الموظفين تبعاً للمتغيرات الشخصية الآتية: النوع، العمر، المؤهل العلمي.
 - ٤- الكشف عن مدى وجود اختلاف في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في المصنع المبحوث قيد الدراسة من وجهة نظر الموظفين تبعاً للمتغيرات الوظيفية الآتية: المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.
 - ٥- المساهمة في التوصل إلى جملة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة النهائية التي من شأنها أن تستفيد منها إدارة المصنع المبحوث قيد الدراسة لتحسين مستوى ممارسات التفكير الرشيق في المصنع.
 ٤. **فرضيات الدراسة:** في ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها تمَّ تحديد مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد ممارسات للتفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين، ومنها تنفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

 - ١- لا توجد ممارسات للمهارات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين.
 - ٢- لا توجد ممارسات للإجراءات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين.
 - ٣- لا توجد ممارسات للسلوكيات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين تبعاً للمتغيرات الشخصية الآتية: النوع، العمر، المؤهل العلمي.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين تبعاً للمتغيرات الوظيفية الآتية: المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

٥. **منهج الدراسة:** تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج الذي ينسجم مع طبيعة أسئلة الدراسة وأهدافها، وتمّ جمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة من المصادر الثانوية ممثلة في الكتب، والدراسات السابقة، والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن المصادر الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية ميسرة من موظفي مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت.

٦. **هيكل الدراسة:** من أجل معالجة موضوع الدراسة قسمت على ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: اختصّ بالإطار العام للدراسة، واشتمل على المقدمة، والمنهجية، والدراسات السابقة، أما الجزء الثاني اختصّ بالإطار النظري للدراسة، وتناول التفكير الرشيق من حيث المفهوم، والأهداف، والأدوات، والأبعاد، وفي حين اختصّ الجزء الثالث: بالإطار العملي للدراسة، وتناول تحليل البيانات ومعالجتها، واختبار الفرضيات، وفي الأخير ختمت الدراسة كغيرها من الدراسات باستعراض مجموعة من النتائج، مع جملة من التوصيات التي تمّ التوصل إليها في ضوء النتائج النهائية للدراسة.

٧. **متغيرات الدراسة:** لجأت الدراسة إلى معالجة مشكلة معينة متمثلة في معرفة مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك - الغويزي - بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين، لذلك فقد اعتمد الباحث في دراسته على متغير واحد فقط تمثّل بالتفكير الرشيق، والذي يعدّ منهجاً حديثاً وفلسفة شمولية تشمل جوانب المنظمة الإدارية والإنتاجية كلها، ويستند على نظام تويوتا الإنتاجي، وهو طريقة لتحديد القيمة من خلال احتياجات الزبون، وإزالة الضياعات والهدر والفاقد، والتخلص الكلي ما أمكن من كل الأنشطة لا تمثل قيمة مضافة للعمل أو العميل، والسعي وصولاً للكمال من خلال عمل الفريق (المعموري وآخرون، 2018، ص138، بتصرف).

٨. **حدود الدراسة:** ارتكزت الدراسة على معرفة مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين الثابتين الرسميين، وامتدت فترة الدراسة امتدت من 2021.9.9 إلى 2021.11.22؛ مما يعني أن الدراسة لم تشمل الموظفين المتعاقدين والموظفين بالأجر اليومي في المصنع، ومن ناحية أخرى لم تشمل الدراسة جميع الموظفين الثابتين الرسميين في المصنع، بل اقتصر على عينة عشوائية ميسرة منهم، وكما أن الدراسة لم تتناول جميع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في

مستوى ممارسات التفكير الرشيق في المصنع، بل اقتصرت على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، التي يتوقع أن تؤثر في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في المصنع قيد الدراسة.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة إحدى الركائز الرئيسة لأي دراسة قادمة، إذ تزودها بمؤشرات دقيقة عن الجهود المعرفية السابقة، وعما انتهت إليه تلك الجهود من استنتاجات وتوصيات ومقترحات تفيد الدراسة، مما يمنع ذلك من التكرار والتداخل في المستقبل، بالإضافة إلى معرفة مسارات التّعرّث التي وقعت بها تلك الدراسات. في هذا الجزء سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة، والتي تناولت موضوع التفكير الرشيق، سواء العربية منها أو الأجنبية، والتي طبقت في بعض المنظمات العربية والأجنبية، ومن زوايا مختلفة.

١. الدراسات السابقة العربية:

١- دراسة (المنهاوي وآخرون، 2021) بعنوان " أثر تطبيق التفكير الرشيق على أداء المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية على الشركة الدولية لتنمية الصناعات الغذائية - " هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على فلسفة التصنيع الرشيق، والفوائد التي يمكن للمنظمات الحصول عليها في حال تبنيها لهذه الفلسفة في إدارة عملياتها الإنتاجية، سواء كانت منظمات صناعية أو خدمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (100) عامل من مجتمع الدراسة، والبالغ (135) عاملاً في مختلف المستويات الوظيفية. توصلت الدراسة إلى وجوب تطبيق الإدارة الرشيقة بدرجة كبيرة لعناصر الإنتاج ومقوماته، والاهتمام بنشر الوعي بثقافة منهج الإنتاج الرشيق ومفهومه، وضرورة توفير مقومات تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة.

٢- دراسة (فيروز وآخرون، 2019) بعنوان " دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية - " هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الممارسات الرشيقة لإدارة الموارد البشرية ممثلة ب: المهارات الرشيقة، الإجراءات الرشيقة، السلوكيات الرشيقة، العمال متعددي الوظائف في تحقيق الإبداع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريّج. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ توزيع (50) استمارة استبيان على الموظفين، وكانت (31) استمارة منها صالحة للمعالجة الإحصائية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية منخفض، ومستوى الإبداع الإداري مرتفع من وجهة نظر موظفي الكلية، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة.

٣- دراسة (عبد محمد وآخرون، 2019) بعنوان " اعتماد التفكير الرشيق في الأداء الإداري والكلفوي للوحدات الاقتصادية - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استخدام التفكير الرشيق لتحقيق أهداف المنظمات الصناعية، وذلك من خلال التوصل إلى إمكانية تطبيق أدوات التفكير الرشيق، والتعرف على الأساليب الحديثة، مثل: إدارة

الجودة الشاملة، التصنيع الرشيق، الإنتاج في الوقت المحدد، والتحسين المستمر والتي تهدف إلى القضاء على الضياعات، وتخفيض وقت الإنتاج وتكاليفه، وتحسين أداء العمليات، وتحقيق رغبات وحاجات الزبون ورضاه. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة بلغت (34) عضواً من مجتمع الدراسة والبالغ (56) عضواً، وخضعت (30) استبانة منها للمعالجة الإحصائية. توصلت الدراسة إلى أن اعتماد التفكير الرشيق في المنظمات الصناعية يؤدي إلى تقليل الضياعات في العمليات الصناعية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف والالتزام بمبادئ الجودة، وبالتالي يؤدي إلى رضا الزبون.

٤- دراسة (حسين، 2018) بعنوان " ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة ". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح انعكاس ممارسات الرشيق لإدارة الموارد البشرية، ممثلة ب: المهارات الرشيقة، الإجراءات الرشيقة، السلوكيات الرشيقة، تقليص العاملين في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة من التدريسيين في كلية الإسرء الجامعة الأهلية العراقية بلغت حجم تلك العينة (117) تدريسيًا من مجتمع الدراسة والبالغ (412) تدريسيًا. أهم ما توصلت إليه الدراسة بأن ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية تشكل إحدى المحركات الرئيسة لعمليات اليقظة الاستراتيجية كافة في المنظمة المبحوثة.

٥- دراسة (المعموري وآخرون، 2018) بعنوان " أثر تطبيق التفكير الرشيق على ترشيد التكاليف وتحقيق رضا الزبون - بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية - " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق التفكير الرشيق على ترشيد التكاليف، وتحقيق رضا الزبون، وتطبيق كل ما يحمل هذا المصطلح من أهداف وتوجهات ومبادئ وأسس ومفاهيم في المنظمات ومنها شركة أور العامة للصناعات الكهربائية العراقية. تم اختيار مصنع القابلو الكهربائي كعينة للدراسة، واستخدمت الدراسة المستندات والسجلات والكشوفات والتقارير والمعاشية الميدانية والمقابلات الشخصية. أهم ما توصلت إليه الدراسة أن تطبيق أدوات التفكير الرشيق جاء بمنافع وتحسينات على المستوى التشغيلي والإداري والاستراتيجي، فساعدت الشركة على تجنب الإفراط في المخزون، والضياع في الوقت، وتجنب الأخطاء والعيوب، وتحديد أنشطة تضيف قيمة وغيرها مما يعود في النهاية إلى كسب رضا الزبون.

٢. الدراسات السابقة الأجنبية:

١- دراسة (Romano et al., 2018) بعنوان " التفكير الرشيق لتحسين إنتاجية قسم الطوارئ بمستشفى Aorn Cardarelli ". هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق التفكير الرشيق على قسم الطوارئ في مستشفى Aorn Cardarelli في نابولي بهدف زيادة تدفق المرضى، وتحسين العمليات التي تساهم في تسهيل تدفق المرضى عبر مراحل العلاج الطبي المختلفة، والقضاء على جميع الاختناقات (قائمة

الانتظار)، وكذلك جميع الأنشطة التي تولد النفايات. كشفت الدراسة عن أن النتائج التي تم الحصول عليها قبل تطبيق استراتيجية التفكير الرشيق أوضحت العملية كما هي مع عيوبها، وتم إجراء تحليل للأنشطة غير المضافة للقيمة لتحديد الإجراءات التي تحتاج إلى تحسين، وبعد تنفيذ الإجراءات التصحيحية لوحظت زيادة إيجابية في أداء المستشفى محسوبة كنسب مئوية للمرضى وفقًا لرموز الفرز وأوقات الانتظار.

٢- دراسة (Bernardo et al., 2016) بعنوان "تحسين عمليات النقل البري من خلال التفكير الرشيق - دراسة حالة -" هدفت هذه الدراسة إلى استخدام التفكير الرشيق لتحسين عمليات النقل البري لمصنع جعة المكسيكي من خلال المبادئ والأدوات القائمة على التفكير الرشيق بدلاً من الأدوات التقليدية المستخدمة في معالجة مشاكل اللوجستيات والنقل كالنمذجة الرياضية، وبحوث العمليات، والمحاكاة، والتي ظهرت انتقادات حول فعاليتها في معالجة مشاكل الحياة الواقعية، واقترحت الدراسة ثلاث خطوات منهجية لتسهيل تنفيذ التحسين. أهم ما كشفت عنه الدراسة أن التفكير الرشيق هو البديل الفعال لتحسين عمليات النقل البري إذ يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة كدليل لمديري النقل لتحسين عمليات النقل.

٣- دراسة (Vlachos, 2015) بعنوان "تطبيق التفكير الرشيق في سلاسل التوريد الغذائية - دراسة حالة -". هدفت هذه الدراسة إلى اعتماد التفكير الرشيق وتنفيذه في سلاسل التوريد الغذائية؛ نظرًا لأن غالبية شركات الأغذية عبارة عن مؤسسات غذائية صغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs)، فقد تم تطوير خطة عمل بسيطة مع مراعاة خصوصيات الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكانت المنهجية المستخدمة عبارة عن دراسة حالة بحثية لشركة شاي في المملكة المتحدة، وتم اعتماد منهج البحث الإجرائي لدراسة العملية الرشيقة، وتشخيص المشكلات التي حدثت أثناء التطبيق الرشيق. طوّرت الدراسة الحالية خطة عمل بسيطة من ثلاث مراحل: التخطيط الرشيق، التشخيص الرشيق المؤقت، العمليات والسيطرة الرشيقة، وتم تطبيقها في قطاع شركات الأغذية، وكشفت عن تحقيق تحفيزات كبيرة في النفايات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ١- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد منهجية الدراسة، الجانب النظري، أداة الدراسة، وصف خصائص الدراسة ومتغيراتها، واختبار فرضيات الدراسة.
- ٢- اتفقت الدراسة الحالية من حيث أخذ أبعاد ممارسات التفكير الرشيق وبتصرف مع دراسة كل من: (فيروز وآخرون، 2019)، (حسين، 2018).
- ٣- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تركيزها على قطاع مصانع تعليب الأسماك، والذي يعدّ من القطاعات الاقتصادية والإنتاجية، وذات الدور الكبير في دعم الاقتصاد الوطني.

٤- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البُعد المكاني، إذ تمّ تطبيقها في محافظة حضرموت/ الجمهورية اليمنية.

٥- اتفقت الدراسة الحالية من حيث المدة الزمنية الواقعة فيها (2021) مع دراسة (المنهاوي وآخرون، 2021).

٦- اختلفت الدراسة الحالية من حيث الحدود التطبيقية عن كل الدراسات السابقة باستثناء دراسة (فيروز وآخرون، 2019)، (حسين، 2018)؛ إذ كان مجتمع الدراسة المورد البشري، ففي الدراسة الحالية كان المجتمع موظفي منظمة إنتاجية، وفي الدراستين كان المجتمع موظفي منظمات خدمية تعليمية.

الإطار النظري للدراسة: التفكير الرشيق:

ترجع جذور مصطلح " الرشيق " إلى " نظام تويوتا الإنتاجي " لصناعة السيارات، وصاغه الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيونداي موتور جون كرافتشيك John Krafcik في أطروحة الماجستير عن تويوتا التي قدّمها في عام 1988، ثم انتشر بعدها على يد الكاتبين جيمس ووماك James P. Womack ودانيال جونز Daniel T. Jones في كتابيهما اللذين عرّفا فيهما أكثر بهذا النظام، واللذين حملا العناوين: الآلة التي غيرت العالم The Machine That Changed the World الصادر عام 1990، والتفكير الرشيق Lean Thinking الصادر عام 1996. سنحاول في هذا الجانب التركيز على التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة باعتبارها الإدارة المسؤولة عن العنصر البشري في المنظمة.

أولاً: مفهوم التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية: في تسعينيات القرن الماضي ظهر مفهوم التصنيع الرشيق Lean Manufacturing، والذي يسعى إلى إعادة دراسة كامل مسار العملية الإنتاجية، والتخلص من كل نشاط لا يضيف قيمة للزبائن، بعدها تحولت فكرة التصنيع الرشيق إلى فكر شامل يطبق في المجالات كافة أو أنشطة الأعمال حاملاً المضمون نفسه (فيروز وآخرون، 2019، ص576)، ولكونه تمّ تطبيقه أيضاً على جانب الخدمات تغيّر المفهوم إلى Lean Thinking. إن فلسفة التفكير الرشيق هي منهجية عمل تهدف إلى تقديم مستويات عالية من قيمة العميل من خلال التحسين المستمر لأساليب العمل، وبإسقاط هذا المفهوم في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمة، عرّف السمان والسماك التفكير الرشيق بأنه: (إحدى الأساليب المعتمدة لتقليل الهدر في الموارد من جهة، وتوفير المرونة اللازمة لتنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بأفضل شكل ممكن) (السمان وآخرون، 2012، ص21)، وعرفه (حمدي وآخرون، 2013، ص160) بأنه: (إحدى الأدوات التي تعتمد عليها المنظمة لدعم نمو أعمالها، وإزالة الترهل الذي من الممكن أن يعيق هذا النمو)، وعرفه (Al-Kindi, 2016, P740) بأنه: (إحدى المداخل المعتمدة لتلبية متطلبات الجودة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والارتقاء بمستوى أدائها بما يتلاءم مع المعايير العالمية)، وعرفه (Abdullah et al., 2018, P 86) بأنه: (التوجه المعاصر لإدارة الموارد البشرية الذي يمارس دوراً مهماً في مواكبة كافة

التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ودعم عمليات التحسين المستمر لكافة الوحدات التنظيمية الموجودة داخل المنظمة).

ونستنتج مما سبق أن التفكير الرشيق للموارد البشرية هو منهج شمولي لتطبيق مبادئ الرشاقة ومفاهيمها وأدواتها بهدف توفير الجهد والوقت اللازمين في أداء مهام الموارد البشرية وواجباتها وأعمالها في المنظمة من أجل تقليل الضياع والهدر والفاقد في موارد المنظمة لتحقيق الكفاءة في أهدافها في عصر التحديات والتنافسية.

ثانياً: أهداف التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية: إن الاعتماد على فلسفة التفكير الرشيق تؤدي إلى تحسينات على المستوى التشغيلي والإداري والاستراتيجي للمنظمة، وهي منافع إيجابية شمولية تمتد لتشمل كل جوانب المنظمة الداخلية، وعلاقتها مع الجوانب الخارجية، منها الزبون والموزعون والموردون وغيرهم. وذكر (الحميداي وآخرون، 2015، ص 62) أن من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى تحقيقها من خلال ممارسات التفكير الرشيق هي: تنظيم الوظائف والأعمال داخل المنظمة - دعم فرص التحسين المستمر وتقليل الهدر والضياع بالجهد والوقت والموارد - تحسين رؤية المنظمة اتجاه زبائنهم بالتركيز على الأنشطة المضافة للقيمة - دعم عمليات الاتصال وتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة - تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها - بناء ثقافة قوية بين كافة العاملين لدى المنظمة والإدارة العليا.

ثالثاً: أدوات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية: إن الرشاقة في إدارة الموارد البشرية هي القدرة على تكيف وتطوير الأفراد والعمليات بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة غير المتوقعة؛ لتصبح أكثر استجابة وتكيفاً، وذلك من خلال تصميم أسلوب جديد لتنفيذ وظائف الموارد البشرية بما يحقق المرونة في مواجهة الأوضاع المستجدة. نجد (الشامسي وآخرون، 2019، ص 8) ذكروا أن من أهم الأدوات أو التقنيات أو الممارسات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الرشاقة لإدارة الموارد البشرية هي: تحديد أفضل المواهب وتوظيفه - خلق ثقافة التعلم - جعل الرشاقة جزءاً من الثقافة المؤسسية - تشجيع التمكين الوظيفي - الاستفادة من البيانات والتحليلات - رقمنة مكان العمل - تجذير ثقافة الإبداع وتعزيزها وتوفير البيئة الداعمة والحفزات اللازمة - تخطيط الموارد البشرية - إدارة الأداء لتحفيز الرشاقة - تغيير ثقافة تقديم الخدمات - إعادة الهندسة الداخلية - الشفافية للمؤسسة. وذكر (فيروز وآخرون، 2019، ص 577) أن من أهم الأدوات التي يمكن الارتكاز عليها لتطبيق التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية هي: فرق العمل وتمكين العاملين - إدارة الجودة الشاملة - علاقة الرضا المتبادل بين الأطراف الداخلية والخارجية - ثقافة التطوير والتحسين المستمر - الاتصالات الفعالة - التدريب المستمر - التفويض والدعم والتحفيز - توافر المعلومات - ثقافة تنظيمية مرنة - تنظيم شبكي مرن - اكتشاف المواهب والحفاظ عليها - توفير التكنولوجيا اللازمة للتعلم.

رابعاً: أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية: هناك مجموعة من الأبعاد التي من الممكن اعتمادها في قياس مستوى ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية، ولأغراض الدراسة الحالية تمّ اعتماد ثلاثة أبعاد للتفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية اعتماداً على دراستي (فيروز وآخرون، 2019)، (حسين، 2018) وبتصرف، وهي: المهارات الرشيقة، الإجراءات الرشيقة، السلوكيات الرشيقة، وفيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد وعلى النحو الآتي:

١. المهارات الرشيقة: يركز هذا البعد على مجموعة من الممارسات المتنوعة لإدارة الموارد البشرية، التي تستهدف مهارات العاملين، وتساعدهم في تطوير قدراتهم بسرعة وسهولة لتلبية متطلبات الوظائف الحالية، ومواجهة تحديات الوظائف المستقبلية، ومن أهم الجوانب التي يتم التركيز عليها في هذا المجال هو التنوع في المهارات، والقدرة على تنفيذ سلسلة من الوظائف المتنوعة (Bamber, 2014, P 2885)، وبعبارة أخرى فإن المهارات الرشيقة تشير إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية كافة في المنظمة، والتي تستهدف تطوير مهارات موظفيها وقدراتهم بشكل سريع بما يتلاءم مع الظروف الحالية والمستقبلية.

٢. الإجراءات الرشيقة: يركز هذا البعد على كافة الإجراءات والسياسات والبرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي يتم تصميمها وتنفيذها بالشكل الذي يوفر الوقت والجهد بالنسبة لكل من العاملين في المنظمة، وفي الوقت نفسه يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف التي ترغب بها (AL-Kindi, 2016, P 744)، وهذا يعني أن الإجراءات الرشيقة تشير إلى كل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإجراءاتها وسياساتها وبرامجها في المنظمة، والتي تهدف إلى تقليل الضياع والهدر والفاقد في وقت موظفيها وجهدهم وصولاً للكمال.

٣. السلوكيات الرشيقة: في هذا البعد تركز إدارة الموارد البشرية على سلوكيات العاملين لتغيير توجهاتهم في العمل، وتعزيز قدراتهم الإبداعية والابتكارية وروح التعاون والمبادرة من أجل تنمية الطموحات اللازمة لديهم لمواجهة المشكلات، التي من الممكن أن تعوق تقدمهم في العمل وقدرة منظماتهم على تحقيق أهدافها (Abdullah et al., 2018, P 88)، أي إن السلوكيات الرشيقة تشير إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية كافة في المنظمة، والتي تهدف إلى تغيير قيم موظفيها وتوجهاتهم، وتعزيز السلوكيات الإيجابية، والتقليل من السلبية منها بما يتوافق مع الثقافة العامة السائدة في المنظمة.

الدراسة الميدانية (تحليل ومعالجة البيانات):

أولاً: مصنع المكلا لتعليب الأسماك (الغويزي): تمّ إنشاء مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمدينة المكلا بمحافظة حضرموت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (19) لعام 1975، واستكمل إنشاء المصنع في عام 1979 في إطار التعاون الاقتصادي والفني بين بلادنا والاتحاد السوفيتي (سابقاً)، وتمّ افتتاحه رسمياً في الثلاثين (30) من نوفمبر 1979 بالتزامن مع احتفالات شعبنا بعيد الاستقلال الوطني، وهو يقع على المدخل

الشرقي لمدينة المكلا طريق خلف أمام الميناء، وتبلغ الطاقة التصميمية للمصنع عند إنشائه (4.1) مليون علبة من معلبات أسماك الماكريل، وإنتاج (76) طنًا من مطحون السمك سنويًا على أساس عمل المصنع بوردية واحدة يوميًا. تكوّن المصنع عند إنشائه عام 1979 من مجموعة من الأقسام الإنتاجية وهي: ورشة التعليب - ورشة صناعة العلب الفارغة - قسم الإنتاج الجاهز - قسم الثلاثجات - وحدة الطحن - قسم توليد البخار (الغلايات) - وحدة الطاقة - المختبر (وحدة مراقبة الجودة) - الإدارة العامة - قسم الصيانة العامة - الوحدة الصحية.

ثانيًا: إجراءات الدراسة الميدانية:

١. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت الرسميين الثابتين، والبالغ عددهم (279) موظفًا رسميًا، ولتحديد حجم العينة تمّ الاستعانة بالجدول المقترح من قبل (Sekaran, 2002) في كتابه " طرق البحث في الإدارة "؛ إذ كان حجم العينة بلغت (162) موظفًا، وتمّ توزيع الاستبانات بشكل عشوائي على عينة عشوائية ميسرة من موظفي المصنع قيد الدراسة بلغت (120) موظفًا أي: ما يعادل نسبة (74%) من حجم عينة الدراسة، و(43%) من حجم مجتمع الدراسة، وهي من النسب المقبولة جدًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية.

٢. أداة الدراسة الميدانية: تمّ استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من الأفراد المشمولين بالدراسة؛ لأنها تعد من الوسائل المعتادة في مثل هذا النوع من الدراسات؛ إذ تضمنت الاستبانة بشكلها النهائي بالإضافة إلى مقدمة تعريفية تعرّف المبحوثين بالدراسة وأهدافها، مجموعتين من الأسئلة، تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، وتشمل: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، وأما المجموعة الثانية فتحتوي على (15) سؤالًا حول مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين تقيس الأبعاد الآتية:

١- المهارات الرشيقة: تمّ قياس هذا البعد من خلال الفقرات (1 - 5) من الاستبانة.

٢- الإجراءات الرشيقة: تمّ قياس هذا البعد من خلال الفقرات (6 - 10) من الاستبانة.

٣- السلوكيات الرشيقة: تمّ قياس هذا البعد من خلال الفقرات (11 - 15) من الاستبانة.

هذا وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للموافقة وعدم الموافقة المتدرج من (5) نقاط،

إذ أعطي رقم (5) للموافقة بشدة، ورقم (1) لعدم الموافقة إطلاقًا.

٣. صدق أداة الدراسة وثباتها: من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة، تمَّ إعداد استبانة أولية للتعرف على مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين، وبعد ذلك تمَّ التحقق من صدق الاستبانة الظاهري من خلال عرضها على (6) محكمين متخصصين من ذوي الخبرات من جامعات يمنية مختلفة، وذلك لمعرفة مدى صدقها والحكم على مدى اتساق فقراتها، وتناسبها، وملاءمتها لموضوع الدراسة، وسلامة بنائها اللغوي، وقد تمَّ الأخذ بالملاحظات عند الصياغة النهائية لفقرات الاستبانة وأبعادها. كما تمَّ التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل أو معادلة الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وذلك لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبانة بحيث يقيس الاتساق والتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة، ومن خلالها يبين التوافق في ردود أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات الاستبانة، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، ودرجة الثبات العام والكلّي لأبعاد الاستبانة.

جدول رقم (1): معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة

البُعد	معامل ألفا كرونباخ
المهارات الرشيقة	0.846
الإجراءات الرشيقة	0.754
السلوكيات الرشيقة	0.817
إجمالي أبعاد الاستبانة ككل	0.862

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

ومن الجدول رقم (1) أعلاه تبين من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ في قياس ثبات نموذج الاستبانة إلى أن قيمة معامل الثبات الإجمالية للاستبانة هي (0.86)، وهذا مؤشر يدل على تمتع نموذج الاستبانة بدرجة عالية من الثبات تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

٤. أساليب تحليل بيانات الدراسة: بعد جمع الاستبانات تمَّ مراجعتها، إذ تبين أن (118) استبانة صالحة لغايات التحليل، أي ما نسبته (98.3 %) من الاستبانات الموزعة، وتمَّ تفريغ الاستبانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال أساليب إحصائية، هي: النسب والتكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين الأحادي ANOVA، واختبار (ت) للعينات المستقلة . T . Test

ثالثاً: وصف خصائص عينة الدراسة: تضمنت الاستبانة (5) أسئلة حول المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، هي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، وسيتم وصف خصائص عينة الدراسة لكل متغير من هذه المتغيرات على حده، وعلى النحو الآتي:

١- الإحصاءات الوصفية لمتغير النوع (الجنس):

جدول رقم (2): خصائص أفراد عينة الدراسة لمتغير النوع

النسبة %	التكرار	البيان
86.4%	102	ذكر
13.6%	16	أنثى
100%	118	المجموع

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

من خلال نتائج الجدول رقم (2) تبين أن عينة الدراسة هم من الذكور، إذ يبلغ عددهم (102) بنسبة (86.4%)، ويليهم الإناث إذ يبلغ عددهم (16) بنسبة (13.6%).

٢- الإحصاءات الوصفية لمتغير العمر:

جدول رقم (3): خصائص أفراد عينة الدراسة لمتغير العمر

النسبة %	التكرار	البيان
2.5%	3	أقل من 25 سنة
11.9%	14	من 25 سنة - أقل من 35 سنة
51.7%	61	من 35 سنة - أقل من 45 سنة
33.9%	40	45 سنة فأكثر
100%	118	المجموع

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أعلاه أن غالبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 35 سنة - أقل من 45 سنة) وتبلغ نسبتهم (51.7%)، يليهم الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم (45 سنة فأكثر) بنسبة (33.9%)، ثم الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم (من 25 سنة - أقل من 35 سنة) بنسبة (11.9%)، وأخيراً الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن 25 سنة إذ بلغت نسبتهم (2.5%).

٣- الإحصاءات الوصفية للمؤهل العلمي:

جدول رقم (4): خصائص أفراد عينة الدراسة للمؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
47.5%	56	ثانوية عامة فأقل
8.5%	10	دبلوم بعد الثانوية
39.8%	47	بكالوريوس
4.2%	5	دراسات عليا
100%	118	المجموع

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من حملة مؤهل " ثانوية عامة فأقل " بنسبة (47.5%)، يليهم حملة مؤهل " البكالوريوس " بنسبة (39.8%)، ثم حملة مؤهل " دبلوم بعد الثانوية " بنسبة (8.5%)، وأخيراً حملة مؤهل " الدراسات العليا " بنسبة (4.2%).

٤- الإحصاءات الوصفية للمركز الوظيفي:

جدول رقم (5): خصائص أفراد عينة الدراسة للمركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
22.9%	27	مدير
77.1%	91	موظف
100%	118	المجموع

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

ويتضح من الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد العينة يعملون في المركز الوظيفي "موظف" بنسبة (77.1%)، يليهم الذين يعملون في المركز الوظيفي "مدير" بنسبة (22.9%).

٥- الإحصاءات الوصفية لعدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (6): خصائص أفراد عينة الدراسة لعدد سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	البيان
5.9%	7	أقل من 5 سنوات
16.1%	19	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
34.7%	41	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة
43.2%	51	15 سنة فأكثر
100%	118	المجموع

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

أما عن عدد سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة فقد اتضح من خلال الجدول رقم (6) أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خدمتهم " من 15 سنة فأكثر " بنسبة (43.2%)، يليهم الذين تتراوح سنوات خدمتهم " من 10 سنوات - أقل من 15 سنة " بنسبة (34.7%)، ثم الذين تتراوح سنوات خدمتهم " من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات " بنسبة (16.1%)، وأخيراً الذين تتراوح سنوات خدمتهم " أقل من 5 سنوات " بنسبة (5.9%).

رابعاً: وصف متغيرات الدراسة: لمعرفة آراء عينة الدراسة حول أسئلة أداة الاستبانة يستوجب علينا القيام بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة، وإن مستوى الموافقة لقيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم تفسيرها كما يأتي:

طول المقياس = (أكبر قيمة - أقل قيمة) / (5 - 1) = 5 / 4 = 1.25 ، وبالتالي فإن طول خلايا المقياس كالآتي:

- إذا وقع الوسط الحسابي في المدى (1 - 1.80) ، فإنه يشير إلى مستوى موافقة منخفض جداً.
- إذا وقع الوسط الحسابي في المدى (1.81 - 2.60) ، فإنه يشير إلى مستوى موافقة منخفض.
- إذا وقع الوسط الحسابي في المدى (2.61 - 3.40) ، فإنه يشير إلى مستوى موافقة متوسط.
- إذا وقع الوسط الحسابي في المدى (3.41 - 4.20) ، فإنه يشير إلى مستوى موافقة مرتفع.
- إذا وقع الوسط الحسابي في المدى (4.21 - 5) ، فإنه يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جداً.

وسيتم التطرق إلى التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة عبر ثلاثة أبعاد (محاور) كما يأتي:

١- وصف بُعد المهارات الرشيقة: لقد شمل هذا البعد في استبانة الدراسة على (5) فقرات، وتم وصف متغيراتها وتحليلها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول رقم (7): التحليل الوصفي لمحور المهارات الرشيقة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يعمل المصنع على توظيف الأشخاص الذين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة بالمصنع.	3.98	0.86	50.48	0.00	مرتفع	1
2	يسعى المصنع لضمان تنوع مهارات الموظفين على توفير التدريب المتعدد الوظائف (التناوب الوظيفي).	3.01	1.11	29.36	0.00	متوسط	4
3	يربط المصنع الحوافز والمكافآت مع تنوع المهارات وتنميتها لدى الموظفين.	3.23	1.25	28.06	0.00	متوسط	2

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة	الترتيب
4	يدعم المصنع قدرات التعلم والتعليم وبرامج التحسين المستمر والتدريب لضمان عدم تقادم مهارات الموظفين.	3.12	1.05	32.35	0.00	متوسط	3
5	يتابع المصنع كافة المستجدات التي تحدث في مجال تطوير المهارات لنقل التجارب وتوظيفها في تنمية مهارات الموظفين.	2.97	0.95	33.87	0.00	متوسط	5
	الإجمالي	3.26	1.04	34.82	0.00	متوسط	

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

يتضح من الجدول أعلاه رقم (7) أن اتجاهات عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة كانت "متوسطة"، فقد جاءت الفقرة رقم (1) "يعمل المصنع على توفير الموظفين الذين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة بالمصنع" في الترتيب الأول من حيث الأهمية بمستوى موافقة "مرتفع"؛ إذ كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.98)، وبلغت قيمة T المحسوبة (50.84) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.00)، أما الترتيب الأخير فقد كان للفقرة رقم (5) "يتابع المصنع كافة المستجدات التي تحدث في مجال تطوير المهارات لنقل التجارب وتوظيفها في تنمية مهارات الموظفين" بمستوى موافقة "متوسط" ومتوسط حسابي بلغ (2.97)، وبلغت قيمة T المحسوبة (33.87) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وكان إجمالي مستوى موافقة العينة حول عبارات الاستبانة "متوسط"، إذ بلغ المتوسط العام (3.26) وانحراف معياري (1.04)، وبلغت قيمة T المحسوبة (34.82) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وهذا يدل على الإيجابية في إجابات العينة.

٢- وصف بُعد الإجراءات الرشيقية: تضمن هذا البعد على (5) فقرات في استبانة الدراسة، وتم وصف متغيراتها وتحليلها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول رقم (8): التحليل الوصفي لمحور الإجراءات الرشيقية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة	الترتيب
6	تميز تعليمات وإجراءات المصنع بالوضوح.	3.43	1.10	33.98	0.00	مرتفع	1
7	يهتم المصنع بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظفين.	2.58	1.06	26.57	0.00	منخفض	5

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة	الترتيب
8	يدعم المصنع فرق العمل من خلال توفير كافة التسهيلات التي تدعم ذلك.	2.93	1.09	29.18	0.00	متوسط	4
9	يكتف المصنع استراتيجياته بالشكل الذي يتلاءم مع التغيرات البيئية.	3.11	1.01	33.42	0.00	متوسط	3
10	يعدّل المصنع إجراءاته وسياساته وبرامجه خلال فترة زمنية قصيرة جداً.	3.17	1.04	33.10	0.00	متوسط	2
	الإجمالي	3.04	1.06	31.25	0.00	متوسط	-

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة حول فقرات استبانة كانت "متوسطة" فقد جاءت الفقرة رقم (6) " تتميز تعليمات وإجراءات المصنع بالوضوح " في الترتيب الأول من حيث الأهمية بمستوى موافقة " مرتفع "؛ إذ كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.43)، وبلغت قيمة T المحسوبة (33.98) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.00)، أما الترتيب الأخير فقد كان للفقرة رقم (7) " يهتم المصنع بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظفين " بمستوى موافقة " منخفض " ومتوسط حسابي بلغ (2.58)، وبلغت قيمة T المحسوبة (26.57) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وكان إجمالي مستوى موافقة العينة حول عبارات الاستبانة " متوسط "، إذ بلغ المتوسط العام (3.04) وانحراف معياري (1.06)، وبلغت قيمة T المحسوبة (31.25) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وهذا يدل على الإيجابية في إجابات العينة.

٣- وصف بُعد السلوكيات الرشيقة: وشملت استبانة الدراسة في هذا البُعد على (5) فقرات، وتمّ وصف

متغيراتها وتحليلها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول رقم (9): التحليل الوصفي لمحور السلوكيات الرشيقة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة	الترتيب
11	تدعم برامج المصنع الحرية الشخصية للموظفين لتشجيعهم على طرح وتنفيذ الأفكار الجديدة.	3.22	1.09	31.95	0.00	متوسط	1
12	يعمل المصنع على تفعيل الممارسات الإبداعية للموظفين.	3.06	1.11	29.90	0.00	متوسط	2

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة	الترتيب
13	تتوافق قيم واتجاهات المصنع مع الثقافة العامة السائدة فيه.	2.97	0.96	33.58	0.00	متوسط	3
14	يعمل المصنع على تجنب السلوكيات المعيارية وإنما يدعم التجدد فيها.	2.84	0.89	34.79	0.00	متوسط	4
15	يشجع المصنع التعلّم ونقل التجارب التي من شأنها تعزيز السلوكيات الايجابية في العمل وتقليل السلبية منها.	2.54	1.09	25.31	0.00	منخفض	5
الإجمالي		2.93	1.03	31.11	0.00	متوسط	-

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة كانت "متوسطة"، فقد جاءت الفقرة رقم (11) "تدعم برامج المصنع الحرية الشخصية للموظفين لتشجيعهم على طرح وتنفيذ الأفكار الجديدة" في الترتيب الأول من حيث الأهمية بمستوى موافقة "متوسط"؛ إذ كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.22)، وبلغت قيمة T المحسوبة (31.95) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.00)، أما الترتيب الأخير فقد كان للفقرة رقم (15) "يشجع المصنع التعلّم ونقل التجارب التي من شأنها تعزيز السلوكيات الايجابية في العمل وتقليل السلبية منها" بمستوى موافقة "منخفض" ومتوسط حسابي بلغ (2.54)، وبلغت قيمة T المحسوبة (25.31) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وكان إجمالي مستوى موافقة العينة حول عبارات الاستبانة "متوسط"، إذ بلغ المتوسط العام (2.93)، وانحراف معياري (1.03)، وبلغت قيمة T المحسوبة (31.11) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وهذا يدل على الإيجابية في إجابات العينة.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد ممارسات للتفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين. وبغرض اختبار الفرضية الرئيسة الأولى نقوم أولاً باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (10): اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	متوسط	0.00	34.82	1.04	3.26	المهارات الرشيقة
2	متوسط	0.00	31.25	1.06	3.04	الإجراءات الرشيقة
3	متوسط	0.00	31.11	1.03	2.93	السلوكيات الرشيقة
-	متوسط	0.00	32.39	1.05	3.08	الإجمالي

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (10) يتبين أن مستوى إجابات عينة الدراسة حول بُعد المهارات الرشيقة كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.26)، والانحراف المعياري (1.04)، مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود ممارسات المهارات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت، أما قيمة اختبار T فقد بلغت (34.82) عند مستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود دلالة إحصائية، وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على: لا توجد ممارسات للمهارات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين.

أما بخصوص بُعد الإجراءات الرشيقة فمن خلال الجدول رقم (10) أعلاه يتبين أن مستوى إجابات عينة الدراسة حول محور الإجراءات الرشيقة كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.04)، والانحراف المعياري (1.06)، مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود ممارسات الإجراءات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت، أما قيمة اختبار T فقد بلغت (31.25) عند مستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود دلالة إحصائية، وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على: لا توجد ممارسات للإجراءات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين.

وعن بُعد السلوكيات الرشيقة فمن خلال الجدول أعلاه رقم (10) يتبين أن مستوى إجابات عينة الدراسة حول محور السلوكيات الرشيقة كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.93)، والانحراف المعياري (1.03)، مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود ممارسات السلوكيات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت، أما قيمة اختبار T فقد بلغت (31.11) عند مستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود دلالة إحصائية، وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، للفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على: لا توجد ممارسات للسلوكيات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين.

ومما سبق ولاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، فمن خلال الجدول رقم (10) أعلاه يتبين أن مستوى إجابات عينة الدراسة حول متغير ممارسات التفكير الرشيق كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.08)، والانحراف المعياري (1.05)، مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت، أما قيمة اختبار T فقد بلغت (32.39) عند مستوى دلالة (0.00)، مما يعني وجود دلالة إحصائية، وبهذا نرفض الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على: لا توجد ممارسات للتفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد هناك اختلاف ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين تبعاً للمتغيرات الشخصية الآتية: النوع، العمر، المؤهل العلمي. ولاختبار هذه الفرضية نقوم بمعرفة دلالة الاختلاف الإحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين لكل متغير على حد، وعلى النحو الآتي:

١- لمعرفة دلالة الاختلاف الإحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت تعزى لمتغير النوع (الجنس)، فقد تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (11):

اختبار T للعينات المستقلة للاختلافات في آراء عينة الدراسة حول ممارسات التفكير الرشيق تعزى لمتغير النوع (الجنس)

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	القيمة الاحتمالية
ممارسات التفكير الرشيق	ذكر	3.09	0.72	116	0.587	0.558
	أنثى	3.98	0.71			
النتيجة الإحصائية: لا يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية						

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

قيمة T الجدولية عند درجة حرية (116)، ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.96). ومن خلال الجدول (11) أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.56)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة T بلغت (0.587)، وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.96) عند درجة حرية (116)، مما يدل على عدم وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير النوع (الجنس).

٢- لمعرفة دلالة الاختلاف الإحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير العمر، فقد تم استخدام اختبار أو أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (12): اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلافات في آراء عينة الدراسة حول ممارسات التفكير الرشيق تعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
ممارسات التفكير الرشيق	بين المجموعات	1.066	3	0.355	0.685	0.563
	داخل المجموعات	59.156	114	0.519		
	المجموع	60.222	117			
النتيجة الإحصائية: لا يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية						

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

قيمة F الجدولية عند درجة حري (3, 114)، ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.46). يوضح الجدول أعلاه رقم (12) أن قيمة F المحسوبة (0.685)، وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.46)، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.563)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير العمر.

٣- لمعرفة دلالة الاختلاف الإحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم استخدام اختبار أو أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (13): اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلافات في آراء عينة الدراسة حول ممارسات التفكير

الرشيق تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
ممارسات التفكير الرشيق	بين المجموعات	10.471	3	3.490	7.997	0.000
	داخل المجموعات	49.751	114	0.436		
	المجموع	60.222	117			
النتيجة الإحصائية: يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية						

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (3, 114)، ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.46).

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) أن قيمة F المحسوبة (7.997)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.46)، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد هناك اختلاف ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين تبعاً للمتغيرات الوظيفية الآتية: المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة. واختبار هذه الفرضية نقوم بمعرفة دلالة الاختلاف الإحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين لكل متغير على حدة، وعلى النحو الآتي:

١- لمعرفة دلالة الاختلاف الإحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (14): اختبار T للاختلافات في آراء عينة الدراسة حول ممارسات التفكير الرشيق تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	القيمة الاحتمالية
ممارسات التفكير الرشيق	مدير	3.62	0.58	116	4.919	0.000
	موظف	2.92	0.68			
النتيجة الإحصائية: يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية						

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

قيمة T الجدولية عند درجة حرية (116)، ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96). ومن خلال الجدول رقم (14) أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة T بلغت (4.919)، وهي أكبر من T الجدولية والتي تساوي (1.96) عند درجة حرية (116)، مما يدل على وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

٢- لمعرفة دلالة الاختلاف الإحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظه حضرموت تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار أو أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (15): اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلافات في آراء عينة الدراسة حول ممارسات التفكير الرشيق تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
ممارسات التفكير الرشيق	بين المجموعات	2.372	3	0.791	1.558	0.203
	داخل المجموعات	57.850	114	0.507		
	المجموع	60.222	117			
النتيجة الإحصائية: لا يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية						

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة.

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (3, 114)، ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.46).
يوضح من الجدول رقم (15) أعلاه أن قيمة F المحسوبة (1.558)، وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.46)، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.203)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج:

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

١. توجد هناك ممارسات للتفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت بدرجة متوسط من وجهة نظر الموظفين.
٢. إن مستوى ممارسات المهارات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت كانت متوسطة.
٣. إن مستوى ممارسات الإجراءات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت كانت متوسطة.
٤. إن مستوى ممارسات السلوكيات الرشيقة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت كانت متوسطة.
٥. لا يوجد هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير النوع (الجنس).
٦. لا يوجد هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر.
٧. يوجد هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٨. يوجد هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
٩. لا يوجد هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

وبناءً على نتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بالآتي:

١. الاهتمام بموظفي المصنع؛ إذ أصبح المورد البشري في الوقت الراهن من أهم مصادر تميّز منظمات الأعمال لهذا وجب دعمهم، وتعظيم العائد منهم باعتبارهم طاقات إبداعية من الواجب تدعيمها.
٢. نشر ثقافة منهج التفكير الرشيق بالمصنع، وجعلها ضمن الثقافة العامة السائدة فيه؛ نظرًا للمنافع والتحسينات المتحققة منه على المستوى التشغيلي والإداري والاستراتيجي بالمصنع.
٣. متابعة المصنع المستجدات كافة التي تحدث في مجال تطوير المهارات لنقل التجارب، وتوظيفها في تنمية مهارات الموظفين.
٤. دعم المصنع ببرامج التحسين المستمر، والبرامج التدريبية لضمان عدم تقادم مهارات الموظفين، وتوفير التدريب المتعدد الوظائف (التناوب الوظيفي) لضمان تنوع مهارات الموظفين.
٥. تنويع المصنع قيد الدراسة للحوافز والمكافآت وفقًا لحاجات ودوافع الموظفين، وربطها مع تنوع المهارات وتنميتها لدى الموظفين.
٦. اهتمام المصنع بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع والفاقد في حركات وعمليات الموظفين لكي تكون إجراءات المصنع أكثر رشاقة.
٧. دعم المصنع قيد الدراسة فرق العمل، وتوفير جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمؤوس.
٨. تكييف المصنع استراتيجياته بالشكل الذي يتلاءم مع التغييرات البيئية، وتعديل إجراءاته وسياساته وبرامجه خلال فترة زمنية قصيرة جدًا (تحقيق المرونة).
٩. عمل المصنع قيد الدراسة على تفعيل الممارسات الإبداعية للموظفين من خلال توفير مناخ تنظيمي مدعم ومحفّز للإبداع.
١٠. تشجيع التعلّم بالمصنع قيد الدراسة ونقل التجارب التي من شأنها تعزيز السلوكيات الإيجابية في العمل وتقليل السلبية منها.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

١. يمكن أن تقوم الدراسات المستقبلية بتطبيق مفهوم أسلوب التفكير الرشيق في قطاعات أخرى مختلفة.
٢. يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية تطبيق أسلوب التفكير الرشيق من وجهة نظر المديرين فقط.
٣. يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية في تطبيق أسلوب التفكير الرشيق متغيرات جديدة لم تتناولها هذه الدراسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. باجسير، عبدالكريم أحمد، والحامد، حسين محمد، وعبدالمالك، علي سالم، مصنع المكلا لتعليب الأسماك عشرون عامًا من العطاء المتواصل والمشاركة الفعالة في المسيرة التنموية 1979 . 199، إدارة التخطيط والإحصاء بالمصنع، 1999.
٢. حسين، حسين وليد، ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 49، 2018.
٣. حمدي، سالم حامد، ورؤوف، رعد عدنان، أبعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية: دراسة حالة أسيايسيل للاتصالات في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 114، 2013.
٤. الحميداوي، فارس جعباز شلاش، وبهية، طاهر حميد عباس، توظيف التصنيع الرشيق في إعادة تصميم الخدمة: دراسة حالة في مستشفى الديوانية التعليمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2015.
٥. السمان، ثار أحمد سعدون، والسماك، بشار عز الدين، متطلبات الهندسة البشرية وفق فلسفة التصنيع الرشيق: دراسة استطلاعية في ورش الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 108، 2012.
٦. الشامسي، عائشة سلطان، والحموري، صالح سليم، الرشاقة في إدارة الموارد البشرية، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، التعليم التنفيذي، دولة الإمارات العربية المتحدة، دبي، الإصدار 8، 2019.
٧. عبد محمد، رائد مجيد، وإسماعيل، خليل إبراهيم، اعتماد التفكير الرشيق في الأداء الإداري والكلفوي للوحدات الاقتصادية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد 11، العدد 1، 2019.
٨. فيروز، زروخي، ومختار، بن عابد، وزكية، جيجيق، دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 3 الجزء الثاني، 2019.
٩. المعموري، علي محمد، ودهيرب، محمد سمير، أثر تطبيق التفكير الرشيق على ترشيد التكاليف ورضا الزبون: بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 43، 2018.
١٠. المنهاوي، عبدالحكيم عبدالرحمن، وأحمد، عبدالهادي نبيه، وإسماعيل، محمد أملي محمد، أثر تطبيق التفكير الرشيق على أداء المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على الشركة الدولية لتنمية الصناعات الغذائية، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد 35، 2021.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Abdullah, Zuher & Dawood, Lamyaa Mohammedet, Assessment of Lean-Green Integration Throughout Manufacturing Transportation Activitie, Journal of Thi-Qar University, Vol.13, No.1, 2018, pp84-98.
2. AL-Kindi, Luma, Sustainability for Heavy Engineering Equipment Industries Using Lean Concepts, Eng. Tech. Journal, Vol 34, Part (A), No. 4, 2016, pp 739-753.
3. Bamber, Greg, Human resource management Lean processes and outcomes for employees: towards a research agenda, The International Journal of Human Resource Management, Volume 25, Issue 21, 2014, pp2881-2891.
4. Bernardo, Villarreal & Vikas, Kumar et al., Improving road transport operations through lean thinking: A case study, International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management, 20 (2), 2016, pp. 163-180.
5. Romano, Maria & Ferraro, Anna et al., Lean thinking to improve emergency department throughput at AORN Cardarelli hospital, BMC Health Services Research, 2018.
6. Vlachos, Ilias, Applying Lean thinking in the Food Supply Chains: A Case Study. Production, Planning and Control, 26 (16), 2015, pp.1351-1367.

Lean thinking practices in Mukalla Fish Canning Factory -Al-Ghawezi- Hadhrumout Governorate From the employees point of view

Ebrahim Awadh Rabe Ba.Sabbea

Abstract:

This study aimed to know the level of Lean thinking practices in Mukalla Fish Canning Factory in Hadhrumout Governorate from the point of view of employees in its three dimensions (Lean skills, Lean procedures, and Lean behaviors). The study relied on the descriptive-analytical method for its relevance to the nature of the study, and the questionnaire was used as a tool for data collection, and it was treated statistically using the statistical program (SPSS). The study population consisted of all the permanent and official employees of Mukalla Fish Canning Factory amounting to (279) official employees, The questionnaires were distributed to a random sample of them facilitated amounting to (120) questionnaires, and (118) questionnaires were valid for the purposes of analysis. The study concluded that the level of Lean thinking practices in the factory under study from the employees' point of view was medium with its three dimensions, and it was found that there was no statistically significant difference in the level of Lean thinking practices in the factory under study from the employees' point of view due to the variable (gender, age and years of experience), while there is a statistically significant difference for the two variables (educational qualification and occupational level). Among the recommendations of the study is the dissemination of the culture of lean thinking in the factory and prevailing it within the general culture due to the benefits and improvements achieved from it at the operational, administrative, and strategic levels in the factory.

Keywords: Lean thinking, Mukalla Fish Canning Factory - Al-Ghawezi.

ISSN: 2708-3659

AL-Rayan Journal



جامعة الريان
AL-RAYAN UNIVERSITY

of Humanities & Applied Sciences

Scientific Biannual & Refereed

Volume 4
Issue 2
Serial No.7

December 2021