



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

شعبة علوم التسيير



تقرير تريض مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمية

تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

مدى إمكانية تطبيق الإنتاج الرشيق في المؤسسة

دراسة حالة SARL PLAST AFRIUQE

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة: لعمور رميلة

والمؤطر بالمؤسسة: الجعدي ابراهيم

من إعداد الطلبة:

طباخ عيسى

اويابة معاذ

بجاز ادريس

السنة الجامعية

2023/2022



Université de Ghardaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion

Département des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Un rapport de stage soumis pour satisfaire aux exigences d'un baccalauréat
universitaire Spécialisation en Administration des Entreprises

Titré :

La mesure dans laquelle la production allégée peut être appliquée
dans l'organisation _ Étude de cas SARL PLAST AFRIUQE _

Préparé par les étudiants:

Tabbakh Aissa

Ouyaba Mouad

Bahaz Idris

Professeur encadré : Lamour Ramaila

encadré par l'institution : Djaadi Ibrahim

L'année universitaire

2023/2022

يقول الله عز وجل في محكم تنزيله بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم:

﴿وَأْتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا إِنَّ الْمُبَدِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ
وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا﴾ [الإسراء: 26.27]

ويقول أيضا:

﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ [البقرة: 195]

الاهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والصواب لإنجاز هذا العمل المتواضع، والذي نهديه إلى من تعجز

الكلمات عن ذكر مآثرهما، إلى من لهما الفضل في تربيتنا وتعليمنا، ومثلنا الأعلى في الحياة، إلى أمهاتنا وآبائنا

راجين من الله تعالى أن يحفظهم ويطيل في أعمارهم

إلى إخواننا وأخواتنا وكل من له الفضل علينا

إلى رمز التواضع والطيبة وحسن المعاملة الأستاذة الفاضلة لعمور رميلة

إلى أساتذتنا الذي لم يخلوا علينا وإلى كل زملائنا في الدفعة وكل عزيز علينا

شكر وعرّفان

نحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فما كنا لنصل لولا توفيق الله فالحمد لله

كثيراً، ونصلي ونسلم على خير الخلق وخاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان للدكتورة المشرفة لعمور رميلة، والتي تفضلت وقبلت الإشراف على هذا البحث

بكل رحب وسعة صدر، ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، فلولا فضل الله وتوجيهها لما كان

البحث على هذه الصورة وبهذا المضمون

كما نتقدم بجزيل الشكر لإدارة شركة بلاست أفريك التي فتحت لنا أبوابها وسمحت لنا بإجراء التربص

الميداني، ونخص بالذكر السيد الجعدي إبراهيم، والذي لم يدخر أي جهد لمساعدتنا وإمدادنا بالمعلومات

الهامة

كما لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الأعزاء الذين لم ييخلوا علينا وأمدوا لنا يد العون

والتوجيه لإنجاز هذا العمل

نسأل الله العليّ القدير أن يجزيهم عنّا خير الجزاء

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإنتاج الرشيق في المؤسسات الإنتاجية، وللإجابة عن إشكالية هذه الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة حالة، حيث تم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي شملت موظفي الإدارة والعمال بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 15 مفردة، ثم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي spss v19 حيث توصلنا الى:

1. ان نظام الإنتاج الرشيق مطبق في الشركة بصفة دائمة فهي تمتلك جميع مقومات هذا النظام؛
2. وجود علاقة طردية بين تطبيق الإنتاج الرشيق والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؛
3. من أهم نتائج تطبيق الإنتاج الرشيق تقليل الهدر وترشيد النفقات وبالتالي تحسين جودة المنتجات.

الكلمات المفتاحية: رشيق/ ترشيد/ هدر/ تحسين/ كفاءة

Résumé:

Cette étude visait à identifier dans quelle mesure la production au plus juste peut être appliquée dans les institutions de production, et pour répondre au problème de cette étude et vérifier la validité des hypothèses, nous avons mené une étude de cas, où le questionnaire a été distribué comme un outil de collecte données et informations de l'échantillon d'étude qui comprenait des employés de gestion et des travailleurs de manière aléatoire 15 éléments, puis analysés à l'aide du programme statistique v19 spss, où nous avons trouvé :

1. Le système de production allégée est appliqué de manière permanente dans l'entreprise, car il possède tous les éléments de ce système ;
2. Il existe une relation directe entre l'application de la production au plus juste et l'efficacité productive de l'entreprise ;
3. L'un des résultats les plus importants de l'application de la production allégée est la réduction des déchets et la rationalisation des dépenses, améliorant ainsi la qualité des produits.

Mots-clés : agile / rationalisation / gaspillage / amélioration / efficacité

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإنتاج الرشيق	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الإنتاج الرشيق وأهميته
02	المطلب الأول: مفهوم الإنتاج الرشيق ونشأته
05	المطلب الثاني: خصائص واهداف الإنتاج الرشيق
06	المطلب الثالث: أهمية الإنتاج الرشيق
07	المبحث الثاني: مبادئ وأبعاد الإنتاج الرشيق
07	المطلب الأول: مبادئ الإنتاج الرشيق
08	المطلب الثاني: أبعاد الإنتاج الرشيق
15	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإنتاج الرشيق دراسة حالة شركة SARL PLAST AFRIUQE	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: عموميات حول شركة SARL PLAST AFRIUQE
18	المطلب الأول: تقديم شركة SARL PLAST AFRIUQE
18	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة SARL PLAST AFRIUQE
20	المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان
20	المطلب الأول: عرض متغيرات وأدوات الدراسة
30	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

36	خلاصة الفصل الثاني
37	الخاتمة – النتائج والمقترحات –
39	المراجع
41	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	01
23	قائمة التنقيط حسب مقياس ليكرت الخماسي	02
24	توزيع افراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	03
25	توزيع افراد العينة حسب خاصية العمر	04
27	توزيع افراد العينة حسب خاصية المسمى الوظيفي	05
28	توزيع افراد العينة حسب خاصية سنوات الخبرة	06
30	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لأبعاد الإنتاج الرشيق	07

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	الهيكل التنظيمي لشركة بلاست أفريك	01
25	توزيع افراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	02
26	توزيع افراد العينة حسب خاصية العمر	03
28	توزيع افراد العينة حسب خاصية المسمى الوظيفي	04
29	توزع افراد العينة حسب خاصية سنوات الخبرة	05

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
41	طلب إجراء تربص ميداني	01
42	الهيكـل التنظيمي لشركة SARL PLAST AFRIUQE	02
43	الاستبيان	03
47	نتائج SPSS	04

المقدمة:

توطئة:

مع التقدم والتطور التكنولوجي الكبير في مجال الصناعة في السنوات الأخيرة، شهدت بيئات الأعمال تغيرات متسارعة كشدّة المنافسة بين المؤسسات في الأسواق المحلية والدولية، وزيادة الاهتمام بالمتطلبات المتنامية للزبائن، الأمر الذي استدعى التوجه نحو تبني نظام الإنتاج الرشيق الذي يركز على مجموعة من الأسس والأساليب التي تهدف إلى تخفيض التكاليف من خلال القضاء على الضياع، وتحسين عملية الإنتاج والاستجابة لمتطلبات الزبائن¹، حيث طورت شركة تويوتا اليابانية في العقود الأخيرة من القرن العشرين نظاما انتاجيا جيد اصطلح عليه في بداية الأمر اسم نظام تويوتا الإنتاجي، والذي يهدف إلى القضاء على الهدر والتخلص من النفايات بجميع أشكالها، بما في ذلك عيوب المنتجات التي تتطلب إعادة العمل، وخطوات المعالجة غير الضرورية، ومع مرور الوقت وصعوبة المنافسة أصبح مفهوم الإنتاج الخالي من الهدر سائدا في بعض المؤسسات وتقوم العديد من المنظمات بتبنيه من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في كل من السوق المحلية والدولية وبين المنظمات، ويتمثل الهدف الرئيسي للإنتاج الرشيق في التقليل المستمر لجميع أنواع الهدر والقضاء عليه، فهو فلسفة تركز على القيام بما هو ضروري ومطلوب في جميع مراحل العملية الإنتاجية، ومع هذه الفلسفة من الممكن إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات بأقل قدر من التكاليف وأدنى مستوى من العيوب، وأعلى جودة ممكنة.

إشكالية الدراسة:

◀ ما مدى إمكانية تطبيق أبعاد الإنتاج الرشيق في شركة بلاست أفريك بولاية غرداية؟

تساؤلات الدراسة:

◀ ما هو الإنتاج الرشيق وماهي انشطته على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟

◀ ما هي أهمية تطبيق أبعاد الإنتاج الرشيق على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟

¹ عبد القادر زواتية، دور تبني نظام تكاليف تيار القيمة كأداة للمحاسبة الرشيقة في تخفيض تكاليف التصنيع الرشيق، جامعة الجزائر 03، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 02، 2022، ص 02.

◀ هل لدى الشركة محل الدراسة تصور واضح لمتطلبات تطبيق الإنتاج الرشيق وابعاده على جودة المنتجات والعملية الإنتاجية عموماً؟

فرضيات الدراسة:

- ◀ يدرك العاملون بالشركة محل الدراسة مفهوم وأهمية الإنتاج الرشيق في مختلف مراحل العملية الإنتاجية.
- ◀ هناك توفر لأبعاد الإنتاج الرشيق في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.

اهداف البحث:

- ◀ يقدم البحث إطار مفاهيمي حول متطلبات وأبعاد الإنتاج الرشيق ومبادئه على المؤسسات الاقتصادية.
- ◀ نشر الوعي والادراك وإثراء الموضوع وتوجيه الاهتمام نحو تطبيق متطلبات الإنتاج الرشيق في الشركة محل الدراسة خاصة والمؤسسات الاقتصادية عامة.
- ◀ معرفة مدى إمكانية تطبيق أبعاد الإنتاج الرشيق في شركة SARL PLAST AFRIUQE .

أهمية البحث:

- ◀ تتناول الدراسة مدى إمكانية تطبيق متطلبات الإنتاج الرشيق في الشركة بمختلف أبعاده الترتيب الداخلي للشركة، الإنتاج المفرط، التحسين المستمر... إلخ
- ◀ محاولة الامام بموضوع الدراسة وجوانبه كونه موضوع جديد ولم يتم التطرق له من قبل على مستوى جامعة غرداية حسب علمنا.
- ◀ تساهم الدراسة في قياس مدى تطبيق متطلبات الإنتاج الرشيق في المؤسسة محل الدراسة من خلال ابعاد إنتاجية قابلة للقياس، وتقديم عدد من المقترحات التي من شأنها تعزيز تطبيق أبعاد الإنتاج الرشيق.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

◀ الحدود الموضوعية:

تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة "مدى إمكانية تطبيق الإنتاج الرشيق {الترتيب الداخلي للشركة، الإنتاج المفرط، أوقات الانتظار، نقل المواد، إدارة المخزون، التحسين المستمر، الإدارة المرئية، تحسين الجودة} في شركة SARL PLAST AFRIUQE" بولاية غرداية.

◀ الحدود البشرية:

تمثلت عينة الدراسة في عينة مختارة من موظفي وعمال قسم الإنتاج في شركة SARL PLAST AFRIUQE بولاية غرداية.

◀ الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في مقر شركة SARL PLAST AFRIUQE بولاية غرداية.

◀ الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة في شركة SARL PLAST AFRIUQE بولاية غرداية، خلال الفترة الممتدة من 18 مارس 2023 إلى غاية 18 أبريل 2023.

◀ صعوبات الدراسة:

- ◀ نقص الكتب والمراجع المحلية التي تناولت موضوع الإنتاج الرشيق.
- ◀ صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة في الوقت المحدد وضيق الوقت.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإنتاج الرشيق

الفصل الأول: الإطار النظري للإنتاج الرشيق

تمهيد:

تعد كفاءة المؤسسات الصناعية وقدرتها التنافسية تحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر، والتي بدورها تحفز العديد من المؤسسات على البحث عن استراتيجيات وادوات تمكنها من تحقيق الكفاءة ومواجهة المنافسة، ويعد الانتاج الرشيق أحد اهم الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من تحقيق اهدافها عن طريق مجموعة من الادوات المصممة للمساعدة في تحديد الهدر والبحث عن حلول لتقليله قدر الامكان والتخلص منه نهائيا، وبناءا على ما سبق وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الى الإطار المفاهيمي للإنتاج الرشيق من خلال التطرق الى العناصر التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإنتاج الرشيق وأهميته
- المبحث الثاني: مبادئ وابعاد الإنتاج الرشيق

المبحث الأول: ماهية الإنتاج الرشيق وأهميته

يعتبر الإنتاج الرشيق من بين الأنظمة الإنتاجية الحديثة والتي أثار اهتمام الباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، حيث يعتبر هؤلاء ان تقليل الهدر في مختلف مراحل العملية الإنتاجية ضروري من أجل رفع مستوى الإنتاجية وتقليل التكاليف في ظل المنافسة الشديدة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى مفاهيم الانتاج الرشيق ونشأته، كما سنحاول التطرق الى خصائصه وأبعاده.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاج الرشيق ونشأته

الفرع الأول: مفهوم الإنتاج الرشيق

هناك العديد من التعاريف المقدمة حول مفهوم الإنتاج الرشيق وذلك بسبب اختلاف وجهة رؤية الباحثين، واختلاف النشاط من مؤسسة الى أخرى ومن بيئة لأخرى.

يعرفه Davis على انه: مجموعة من الأنشطة والطرائق المتكاملة والمصممة لإنجاز وتصنيع المنتجات بكميات كبيرة، وبأقل ما يمكن من المخزون بالنسبة للمواد الأولية والنصف مصنعة والمنتجات النهائية.²

أما Abdullah فعرفه بأنه: التركيز في القضاء على الهدر وتعظيم الاستغلال الكلي للأنشطة التي تضيف قيمة من وجهة نظر الزبون، إذ ان القيمة هي المكافئة لكل شيء يدفعه الزبون للمنتجات التي يتحصل عليها، لذلك فإن حذف الهدر مبدأ أساسي للإنتاج الرشيق.³

أما Heizer فيؤكد بأن الإنتاج الرشيق يبدأ من الخارج من خلال التركيز على الزبون وفهم حاجاته التي تتضمن المدخلات والتغذية العكسية، وأن وسائل العمليات الرشيقة هي التي تميز قيمة الزبون من خلال النشاطات المطلوبة في عملية الإنتاج والعمل بعد ذلك على تحسين كامل العملية بحسب منظور الزبون.⁴

² عطوي هارون، فلتان عبد الباسط، معوقات تطبيق نظام الإنتاج الرشيق في المؤسسات الصناعية دراسة آراء عينة من القيادات الإدارية بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021 2022، ص 13.

³ عطوي هارون، محمد فلتان، المرجع سابق، ص 13.

⁴ خولة راضي عذاب، التصنيع الرشيق والميزة التنافسية المستدامة، العلاقة والاثّر، دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 04، 2011، ص 229.

عرفه (Alukal) الى ان التصنيع الرشيق يركز على الحصول على امور الصحيحة بالوقت والكمية المناسبين لتحقيق تدفق العمل المثالي في حين التقليل من الهدر لتحقيق المرونة والقدرة على التغيير.

أما (wolmack and jones) فقد ذكر بان التصنيع الرشيق وازالة الفاقد او المخلفات التي تحول دون ادخال تحسينات على المنتج والتي لا تضيف قيمة للمنتج وذلك بان تقليلا مخلفات او الفاقد سيؤدي الى التحسين في تفقد العمليات وعمل الموظفين وتخفيض وقت الانتاج مما جعل الشركة أكثر مرونة وقدرة على تلبية متطلبات العملاء.

اما (Carter) فقد عرف تصنيع الرشيق بانه نظام يشدد على منع حدوث اي فواقد في وقت العمل او في المواد التي لا تضيف قيمه للمنتج او للخدمة المقدمة للزبون.

لقد اتفق العديد من العلماء والباحثين على تصنيف مصادر الهدر في ثمانية انواع كالاتي: الهدر في الانتاج، الهدر جراء الافراط في العمليات، الهدر جراء التخزين، الهدر الناتج عن الحركة، الهدر جراء النقل، الهدر اوقات الانتظار، الهدر الناتج عن المنتجات المعيبة.

كما يعرف آخرون أن الإنتاج الرشيق بمفهومه العام على أنه نظام متكامل يشمل جميع مراحل العملية الإنتاجية، ويهدف الى خفض الهدر في جميع مراحلها والذي لا يحقق قيمة مضافة للمنتج، حيث يهتم بتخفيض الهدر الناجم عن الإنتاج الفاضل، وأوقات الانتظار، والمنتجات المعيبة، والضياع الناتج عن عمليات نقل وتخزين المواد الأولية والمنتجات النهائية وحركة العمال الغير مرغوب فيها.⁵

وعلى ضوء ما تقدم من آراء العلماء والباحثين حول مفهوم الإنتاج الرشيق، تم التوصل الى ان الإنتاج الرشيق هو نظام متكامل يشمل جميع مراحل العملية الإنتاجية، إذ يهدف الى تقليل الهدر من خلال الاستغناء عن المعالجات والعمليات التي لا تضيف قيمة للمنتج، وكذا تنظيم العملية الإنتاجية ومراقبة الجودة في كافة مراحل العملية الإنتاجية من اجل الحصول على منتجات خالية العيوب وبالتالي تحقيق رضا العملاء.

5 بن يطو وائل، دور الإنتاج الرشيق في خفض الهدر في المؤسسات الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة حليب بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020 2021، بتصرف، ص 04.

الفرع الثاني: نشأة وتطور الإنتاج الرشيق

ترجح اغلب الدراسات والبحوث التي تناولت تطور مفهوم الإنتاج الرشيق الى ان جذوره تمتد الى شركة تويوتا في اليابان لصناعة السيارات، خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية موضوع الإنتاج الرشيق في اليابان نتيجة لافتقار البيئة الى الموارد بعد الحرب حيث أصبح نظام تويوتا والمعروف ايضا بنظام (JIT) وهو نظام إدارة المخزون، باعتباره الحل من أجل البقاء نظرا لمحدودية الموارد التي لا تتحمل اي أخطاء، وايضا لأنه يؤدي الى التقليل من الضياع، اذ أن النقص الحاصل في الموارد المالية والبشرية في تلك الحقبة من الحرب العالمية الثانية كان المشكل الاكبر التي واجهتها الشركات اليابانية والتي أدت الى ظهور نظام الإنتاج الرشيق، وقد تم تطوير هذا النظام بين عامين 1945 الى 1970.

ان أول من استخدم مصطلح الإنتاج الرشيق هما الباحثان (wolmack James) و (jones Daniel) في كتابهما المشهور بالألة التي غيرت العالم وذلك في عام 1990، حيث أصبح واحدا من اهم المراجع في ادارة العمليات في العقد الماضي، وأصبح له دورا فعالا في نشر المفهوم خارج اليابان.

لقد أوضح Naylor ان تطبيق نظام الإنتاج الرشيق قد ابتداء مع اثنين من أعظم عباقرة اليابان في العصر الحديث وهما (Ohno Taiiji) رئيس شركه تويوتا لإنتاج السيارات ومساعدته (Shingo Shigo) في عام 1973 ابان حرب الوقود حيث كانت البذرة الاولى التي بدا فيها استخدام نظام الإنتاج الرشيق في شركة تويوتا، حيث تعتبر الشركة الاولى في اليابان من حيث الإنتاج والمبيعات، وانها تفوقت على الشركات الغربية منذ عام 1940 من خلال استخدام النظام الإنتاج الرشيق المبتكر من قبل وهان وكان يسمى (JIT) كما سبق توضيحه، وفي الثمانينيات بدأت الكثير من الشركات في اوروبا وامريكا تواجه ضغوطات بسبب انخفاض حصتها السوقية نتيجة انخفاض جودة منتجاتها وارتفاع أسعارها، مما دفعت تلك الشركات الى تبني نظام الإنتاج الرشيق للقضاء على فواقد الإنتاج، من أجل الدخول نحو المنافسة في الاسواق العالمية⁶.

⁶النعمة، معتصم هود محمد، دور رأس المال الفكري في إمكانية إقامة مراكز التصنيع الرشيق، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، 2006.

المطلب الثاني: خصائص واهداف الإنتاج الرشيق

الفرع الأول: خصائص الإنتاج الرشيق

هناك العديد من الخصائص التي تميز الانتاج الرشيق نقوم بذكره أبرزها كما يلي⁷:

1. تقليل القضاء على الأنشطة الغير الضرورية؛
2. التحسين المستمر للعمليات؛
3. الاعتماد على فرق العمل متعددة الوظائف؛
4. استخدام مبدأ السحب أي الانتاج حين الطلب؛
5. تبني ثقافه الانتاج الرشيق في جميع جوانب المنظمة؛
6. الانتاج بدفعات صغيرة وتنوع عالي للمنتوجات والخدمات المقدمة؛
7. تقليص مساحة المخزون والسعي لتقليل التخزين الفائض.

الفرع الثاني: اهداف الإنتاج الرشيق

يتمثل الهدف الرئيسي لنظام الانتاج الرشيق في القضاء على الهدر بكافه اشكاله اشكال الهدر في الانتاج المفرط او الزائد عن الحاجة، واولقات الانتظار التي تحدث اثناء العملية الإنتاجية، والعيوب الانتاجية عن الاخطاء التي تحدث اثناء العملية الإنتاجية، هذا بالإضافة الى الحركة غير الضرورية والتي لا تضيف اي قيمة اثناء للمنتج، وتشمل حركة العمال غير الضرورية والهدر الناتج العمليات النقل الزائدة بتحريك المواد داخل وحول المصنع لمسافات طويله كثره عمليات المناولة الثنائية او الثلاثية للمنتجات التي لا تضيف قيمه للمنتج، كما وان زيادة الموجودات داخل المصنع من المواد الاولية مواد المصنعة قد

⁷ Stevenson, William j, (2018), Operation Management, 13th, McGraw, Hill, US.

يؤدي الى تلفها او الحاجة الى عمليات نقلها لأكثر من مرة، وهو ما يحدث هدرا في الموارد⁸، ويمكن تلخيص اهدافنا في تاج الرشيق في النقاط التالية:⁹

1. تحسين الجودة تعبر عن قدرة المنظمة على تلبية توقعات زبائننا، اذ ان جودة السلع او الخدمات تعتبر السلاح الرئيسي للمنظمة لمواجهة المنافسة؛
2. تقليل مستويات التخزين الى الحد الأدنى في جميع مراحل الإنتاج، ولاسيما التخزين تحت التشغيل بين مراحل الإنتاج؛
3. تحسين إنتاجية العمل عن طريق تقليل الوقت الضائع من الافراد؛
4. الاستعمال الفعال للمعدات والمساحة عن طريق إزالة الاختناقات وتقليل وقت توقف الماكائن؛
5. خفض التكلفة الاجمالية، اذ ستصبح المنظمة أكثر قدرة في المنافسة، فضلا عن زيادة حصتها السوقية؛
6. تقليل وقت الانتظار lead time وهو الوقت الاجمالي اللازم لاستكمال تسلسل المهام في عملية إعداد المنتج.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن الهدف الرئيسي للإنتاج الرشيق يتمثل في تخفيض تكاليف الإنتاج وذلك من خلال تقليل الهدر بشتى أنواعه وفي جميع مراحل العملية الإنتاجية من أجل الاستمرارية في ظل المنافسة.

المطلب الثالث: أهمية الإنتاج الرشيق

يسمح نظام الانتاج الرشيق بالتعامل مع العديد من المنتجات التي قد تريد المؤسسة انتاجها، ويتيح امكانية احداث تغيير وبشكل سريع ومرونة عالية في عملية الإنتاج، إضافة الى الجهد والوقت، ويعمل على خفض التكاليف وتقليل الهدر وللإنتاج الرشيق العديد من الفوائد الممكن تحقيقها في المؤسسات الانتاجية وهي¹⁰:

- بناء علاقات جيدة بين الافراد العاملين في المؤسسة؛
- انخفاض مستوى المخزون؛
- خفض المساحات المطلوبة للتخزين؛
- انتظام تدفق الإنتاج؛
- زيادة مستويات الإنتاج؛

⁸ محمد إبراهيم الراعي، أثر التصنيع الرشيق على تكاليف الإنتاج بشركة التصنيع الغذائي الكبرى في قطاع غزة، دراسة تطبيقية على مجموعة مصانع سرايو الوادية للصناعات الغذائية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال، غزة فلسطين، المجلد 02، العدد02، 2012/12/31، ص 53.

⁹ محمود فهد عبد علي الدليمي، تصميم نظام التصنيع الرشيق باستخدام خارطة تدفق القيمة، دراسة حالة في مصنع إطارات الديوانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 15، العدد 61، ص 52.

¹⁰ عطوي هارون، محمد فلتان، المرجع سابق، ص 17 18.

- ◀ زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
- ◀ تخفيض اخطاء المعالجات في الطلب؛
- ◀ تخفيض التكاليف عن طريق تقليل الحاجة الى العمل غير المباشر.

المبحث الثاني: مبادئ وأبعاد الإنتاج الرشيق

يتم تطبيق مفهوم الانتاج الرشيق في العديد من الصناعات والشركات، حيث يعتمد على تحقيق الكفاءة العالية وتقليل التكاليف وزيادة الجودة والتخفيض من وقت التصنيع وتدريب العمال، والحفاظ على البيئة المحيطة، كما يتم تطبيق المبادئ الرئيسية للإنتاج الرشيق لشحنة المنتجات الخاصة بالزبائن، وتحقيق الربحية والتنافسية العالية.

المطلب الأول: مبادئ الإنتاج الرشيق

تركز مبادئ التصنيع الرشيق في دراسة العمليات وتحدد الكلف غير الضرورية والإجراءات غير الفعالة، كما تسهم في تقليل الهدر إذ أن الهدر هو أي شيء يضيف الكلفة، ولا يضيف قيمة للمنتج، وتساعد على استمرار تدفق المواد عن طريق نظام الإنتاج في الوقت المحدد، ويرتكز الإنتاج الرشيق على خمسة مبادئ يمكن تحديدها بالآتي:

◀ القيمة value:

ان نقطة البداية هي تحديد القيمة من وجهة نظر الزبون، وعلى ضوءها تحدد الأفكار التسويقية، اذ يتم تعريف القيمة لدى الزبون ويتم تقديمها في السلعة او الخدمة التي يحتاجها الزبون في المكان والوقت والسعر الذي يرغب الزبون في دفعه.

◀ تدفق القيمة value Stream:

يشير تدفق القيمة الى تسلسل العمليات في طول التدفق، من المواد الخام الى الزبون النهائي، اذ يحدد تيار القيمة جميع خطوات المعالجة والمهام التي يتم اجراؤها لإكمال منتج او تقديم خدمة من البداية الى النهاية، ومن ثم يمكن ان يشمل تدفق القيمة النموذجية كل من الخطوات والمهام ذات القيمة المضافة وغير المضافة، والهدف من دراسة تدفق القيمة هو القضاء على خطوات معالجة المهام التي لا تضيف قيمة.

◀ التدفق flow:

يمثل التدفق أحد العوامل المهمة جدا في التخلص من الهدر، فإذا توقفت سلسلة القيمة لأي سبب من الأسباب سوف يحدث الهدر، اذ تتمثل الفكرة الأساسية في تكوين تدفق للقيمة، اذ ان المنتج او المواد الخام والمكونات لن تتوقف عن التدفق في عملية الإنتاج.

◀ السحب pull:

المبدأ الربع للإنتاج الرشيق هو السحب ويعني انتاج ما يتم سحبه لدى الزبون فقط، وهو استجابة قصيرة الأمد لمعدل الطلب من الزبائن وليس الإنتاج، ويشير مبدأ السحب الى عدم القيام بأي عمل حتى تصدر أوامر الزبون، ويتطلب تحقيق ذلك مرونة كبيرة واطوات قصيرة جدا من التصميم والإنتاج، وتسليم السلع والخدمات.

◀ الكمال perfection:

يشير الكمال الى توفير سلعة او خدمة بأسعار معقولة، وتسليمها في الوقت المحدد، وتلبية حاجات الزبائن، والكمال لا يعني انتاج سلع وخدمات خالية من العيوب وانما يعني توفير ما يطلبه الزبون بالضبط، ويسعر مناسب ومع الحد الأدنى من الهدر ويتحقق الكمال عن طريق إزالة الهدر باستمرار.¹¹

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن مبادئ الإنتاج الرشيق تسعى الى الابقاء والمحافظة على كل ما هو مهم ويضيف قيمة للمنتج، والاستغناء عن كل ما هو غير ضروري والذي ينتج عنه الهدر في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، والمتمثل في العمليات الزائدة والمعالجات الغير ضرورية وحركات التنقل الزائدة.

المطلب الثاني: أبعاد الإنتاج الرشيق

هناك العديد من أبعاد الإنتاج الرشيق والتي تختلف من باحث لآخر بسبب اختلاف وجهات النظر ويمكن ايجازها كالآتي:

1. تنظيم موقع العمل (الترتيب الداخلي للشركة):

تنظيم موقع العمل بالشروط الأساسي للإنتاج هي الخطوة الاولى في تأسيس موقع العمل المثالي مما يساهم في نجاح تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق، لذا فان العديد من الشركات يطبقون نظام S5 لتحسين مكان العمل وجعله قياسيا لموقع

¹¹ محمود فهد عبد علي الدليمي، المرجع السابق، ص 05.

عمل أكثر امانا وفعالية، يمكن للمنظمة اكتساب ميزة تنافسية عند تنفيذها لفلسفة تنظيم موقع العمل، يتطلب تنفيذ مبادئ تنظيم موقع العمل قيادة جيدة وقدرات ادارية عالية وتركز فلسفة نظام S5 على تبسيط بيئة العمل وتقليل الهدر وتحسين الجودة والاهتمام بعوامل الأمان، وفي ضوء ما تقدم تم التوصل الى أن تنظيم موقع العمل هو عبارة عن منهجية لتنظيم وتنظيف والحفاظ على بيئة عمل آمنة ومنتجة، ولا تظهر فوائد التصنيع الرشيق في أماكن العمل الغير منظمة حيث تؤدي ظروف العمل السيئة الى أنواع مختلفة من الهدر مثل الحركة الزائدة للعاملين بسبب الفوضى في مكان العمل، والوقت المستغرق للبحث عن الأشياء، ولتطبيق مبادئ تنظيم موقع العمل عدة فوائد منها: زيادة مساحة الارض، تحسين ظروف العمل، أداء أفضل لفريق العمل، تقليل وقت البحث، تحسين ادارة المخزون، تحسين الروح المعنوية، زيادة مستوى الالتزام، تحسين فرص الوصول الى المعلومات، كما يعتبر تنظيم مكان العمل من الادوات الفعالة في التحسين المستمر وهو من اساسيات الفاعلة في المنظمة وهو السلسلة الأولى لتقليل الهدر.¹²

وعلى ضوء ما تقدم نتوصل الى ان تنظيم موقع العمل عبارة عن تقنيات تستخدمها الشركة من اجل تقليل

الهدر خاصة في جانب الوقت.

2. التحسين المستمر:

ان التحسين المستمر أحد الابعاد المهمة في الانتاج الرشيق وهو يمثل القاعدة الرئيسية من أجل تبني الانتاج الرشيق، ويعد أساس نجاح المنظمات مهما كان المستوى الذي وصلت اليه المنظمة فانه يبقى مجالاً للتحسين المستمر لان الوقوف عند مستوى معين يسمح للمنافسين بتجاوز المستوى الذي وصلت اليه المنظمة، ولتحقيق تحسين المستمر لابد من دعم

¹² فارس يونس شمس الدين، اثر مستويات الابداع في ابعاد الإنتاج الرشيق، دراسة تحليلية لآراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في أربيل جامعة دهكوك التقنية العراق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 14

الإدارة العليا وتوفر الرؤية الطويلة الاجل و مشاركة العاملين في منظمة بالإضافة الى تبني المنظمة للهيكل الضرورية والداعمة التي تتعلق بالإدارة والتدريب وتوزيع الموارد ونظام المكافآت والحوافز¹³.

وعلى ضوء ما تقدم نستنتج ان التحسين المستمر هو عملية تدريجية تهدف الى تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الهدر، وتحسين مراحل العملية الإنتاجية تدريجياً.

3. الإنتاج في الوقت المحدد:

الإنتاج في الوقت المحدد أو الإنتاج الآني يعتبر أحد أهم الأبعاد الرئيسية في الإنتاج الرشيق وهو ذلك النظام الذي تتم فيه حركة اعداد المنتجات في الوقت المطلوب مما يؤدي الى التخزين الصفري والعيوب الصفرية مقابل انتاج كميات المطلوبة بجودة عالية أي ان الفكرة الأساسية لهذا النظام هي انتاج الوحدات اللازمة بالكميات المطلوبة في الوقت المحدد وتلخص أهدافه في كون المدة الزمنية اللازمة تأول الى الصفر أي أن تكون المواد جاهزة ولا مجال للانتظار وعدم السماح بحدوث أعطال وصولاً لوقت الاعداد الصفري من حيث وقت التهيئة والمخزون الصفري¹⁴.

على ضوء ما سبق، يمكننا تعريف الإنتاج في الوقت المحدد على انه انتاج الشركة للمنتج المطلوب وبالمعايير المطلوبة، وفي الوقت المحدد.

4. تحسين الجودة:

تعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تهدف الى اشراك المديرين والعاملين لتحقيق التحسين المستمر في الاداء الانتاجي فهي فلسفة تنظيمية تبدأ بالجودة التي يجب أن تكون موجودة في السلع او الخدمات المنتجة وفي كل النشاطات التي تتعلق بها حيث يتم التركيز على جودة الاداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة

¹³عبد العالي حسين الإنتاج الرشيق وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، بحث منشور، وهو من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق مدينة الديوانية، 2018، ص 53.

¹⁴عبد العالي حسين، المرجع السابق، ص 54.

وتعمل ادارة الجودة الشاملة على خلق مناخ لعمل الاشياء بشكل صحيح من أول مرة بحيث تصبح الجودة هدفا أساسيا في المنظمة¹⁵.

من خلال ما تقدم توصلنا الى ان تحسين الجودة هي عملية مستمرة تهدف الى رفع مستوى جودة المنتجات او الخدمات بداية مرحلة المعالجة الى غاية المنتج النهائي.

5. إدارة المخزون:

ان الهدر جراء التخزين عادة ما يسببه الهدر جراء الانتاج الفائض عن الحاجة، حيث أن الانتاج الفائض عين الحاجة يحتاج مساحة للتخزين وكذلك فان التخزين للمواد الخام أو المواد تامة الصنع قد يسبب الكثير من التلف جراء هذا التخزين أو جراء النقل أو المناولة وهذا يعد خسارة ولا يضيف قيمة للمنتج ولا للزبون.¹⁶

ومن أهم الاسباب التي تشكل الهدر جراء التخزين هي:

◀ الانتاج الفائض عن الحاجة؛

◀ عدم وجود تخطيط للإنتاج؛

◀ الانتاج بدفعات كبيرة؛

◀ سوء تصميم وتخطيط مكان العمل؛

◀ عدم وجود ادارة للمخزون.

بناء على ما تقدم توصلنا الى ان إدارة المخزون هي عملية تقليل ركود المخزونات، من خلال التحكم في

المخزونات سواء مخزون المواد الأولية عن طريق عملية التموين، او مخزون المنتجات النهائية عن طريق الإنتاج.

¹⁵ جواد علاء الدين، برع ومحمد عدنان، قياس مدى تطبيق فلسفة الإنتاج الرشيق في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية، دراسة حالة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019، ص 319 339.

¹⁶ عبد العالي حسين، المرجع السابق، ص 55.

6. نقل المواد:

الهدر جراء النقل هو عبارة عن حركة للمنتجات والمواد من مكان الى اخر وهذا يمكن أن يكون من قسم الى اخر او من منشأة الى اخرى وهذا قد يشكل تكلفة عالية لا تضيف قيمة للمنتج النهائي، وعند دراسة نظام تويوتا في التصنيع الرشيق نجد أن من أهم الادوات والتقنيات التي يجب استخدامها هو تخطيط موقع العمل بشكل يكون قريبا من الموردين حتى لا يتم شحن المنتجات مسافات كبيرة بتكلفة عالية مع احتمالية التأخير، ان عملية النقل قد تسبب الهدر جراء انتظار الوصول لهذه المواد وتعطل الانتاج وبالتالي تأخير مواعيد التسليم مما يؤثر سلبيا على رضا العملاء، كما يمكن ان تسبب الحركة الغير ضرورية حدوث الاضرار والتعب البدني للعمال، والتآكل وقضايا السلامة والامن المهني،¹⁷ ومن أهم مسببات هذا النوع من الهدر ما يلي:

- ◀ سوء تصميم وتخطيط موقع العمل؛
- ◀ طول وتعقيد نظام المناولة؛
- ◀ طول خط الإنتاج؛
- ◀ سوء في تخطيطي الإنتاج؛
- ◀ تعدد مواقع التخزين.

من خلال ما تقدم نستنتج ان نقل المواد هو عبارة عن عملية نقل المواد الأولية والمنتجات عبر مختلف هياكل المنظمة من أجل معالجتها، ولا بد من وجود تخطيط واضح من أجل تفادي الهدر من خلال عمليات النقل الزائدة.

¹⁷ فاطمة مانع، صارة بوقسري، تأثير الإنتاج الرشيق على خفض تكاليف العملية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص 05.

7. الإنتاج المفرط:

يعد الإنتاج الفائض عن الحاجة من أسوأ أنواع الهدر في نظام التصنيع الرشيق وذلك لأن الإفراط في الإنتاج وصنع منتجات بكميات كبيرة يؤدي إلى المخزون الزائد وكذلك فإن الإنتاج الفائض عن الحاجة يخفي العديد من المشاكل الأخرى في العمليات الإنتاجية، كما أن من أهم مبادئ التصنيع الرشيق هو الإنتاج في الوقت الذي يطلبه الزبون وفكرة التصنيع حسب الحاجة أو في الوقت المحدد يمكن تحقيقه في جميع أنواع الصناعات مع مراعاة التطوير والتحسين والتكنولوجيا، كما أن الإنتاج الفائض عن الحاجة يسبب العديد من المشاكل المتعلقة بالرأس المال والسيولة النقدية وكذلك إرباك في المواد الخام وتقدم سير العمل لأن المنتج الفائض عن الحاجة عبارة عن رأس مال معطل ولا يمكن الاعتماد عليه في تشغيل وإدارة الأعمال الخاصة بالشركة وهناك العديد من الشركات التي فشلت وأفلست بسبب عدم توفر السيولة لشراء المواد الخام لخدمة العملاء لأنها أضاعت رأس مالها في المواد المنتجة والغير المطلوبة¹⁸.

من خلال ما سبق يمكن الاستنتاج أن الإنتاج المفرط ينتج عن طريق عدم وجود خطة إنتاجية واضحة تتبناها المؤسسة، ولتفاديه ينبغي اتباع خطة إنتاجية محكمة، أو من خلال الإنتاج حسب الطلب تفادياً للمخزون الراكد ومخاطر تلف المنتجات جراء التخزين.

8. الإدارة المرئية:

تعرف الإدارة المرئية بأنها تقنية إدارة أعمال تهدف إلى توصيل معلومات مهمة في مكان العمل، فهي نظام يركز على عرض المعلومات وعناصر الرقابة المرئية، والملصقات والعلامات والرموز بدلاً من التعليمات المكتوبة، وتعتمد المؤسسات بشكل كبير على الإدارة المرئية للكشف عن انحرافات التنفيذ وتعزيز المعايير لضمان الاستقرار والسلامة في مكان العمل،

¹⁸ جواد علاء الدين، برع ومحمد عدنان، المرجع سابق ص 340.

وبالتالي يستطيع كل فرد من في المنظمة تقييم الموقف بشكل سريع، كما يحتاج الموظفون الى الإدارة المرئية حتى تظهر لهم ما هو المتوقع منهم وجعلهم على علم بواقع الانتاج واحتياجات العملاء¹⁹.

وعلى ضوء ما تقدم نتوصل الى ان الإدارة المرئية تهدف الى ضمان وصول التعليمات المتعلقة بالعمل الى جميع العمال والموظفين في الوقت المحدد وبشكل سريع، كما تلعب الإدارة المرئية دورا في العلاقة بين العمال والإدارة، والعملاء والإدارة من خلال تقديم المقترحات والشكاوى.

¹⁹ عبد الرحيم محمد، الإدارة المرئية والتحسين المستمر، مرجع أصيل في الإدارة والتنمية البشرية، كلية المجتمع، دولة قطر، 2013.

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذا الفصل الامام بالجانب النظري لدراستنا، حيث تطرقنا للمبشرين الأول والثاني الى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإنتاج الرشيق، وهذا ما أتاح لنا ضبط المفاهيم النظرية المتعلقة بدراستنا نسبيا، نتيجة اختلاف الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع.

وسنتطرق في الفصل الموالي الى دراسة الحالة التي قمنا بها بشركة بلاست أفريك بولاية غرداية، والتي سنحاول من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات التي تم طرحها في مقدمة الدراسة.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للإنتاج الرشيق دراسة حالة شركة SARL

PLAST AFRIUQE

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإنتاج الرشيق دراسة حالة شركة SARL PLAST AFRIUQE

تمهيد:

بعد استعراضنا في الجانب النظري مختلف العناصر والمبادئ والخصائص المتعلقة بالإنتاج الرشيق، سنحاول في هذا الفصل من الجانب الميداني معرفة مدى إمكانية تطبيق الإنتاج الرشيق بشركة SARL PLAST AFRIUQE بغرداية، وهذا من خلال دراسة حالة لعينة من هذه المؤسسة بغرض اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، وبناءا على ما تقدم قمنا بتقسيم هذا الفصل الى:

- المبحث الأول: عموميات حول شركة SARL PLAST AFRIUQE.
- المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: عموميات حول شركة SARL PLAST AFRIUQE

تم اسقاط الجانب النظري من الدراسة على مؤسسة باعتبارها أحد المؤسسات ذات الطبيعة الصناعي التجاري التي تطبق نسبيا نظام الانتاج الرشيق، وبعد مقابلتنا لمسير الشركة تحصلنا على معلومات عن الشركة، حيث تطرقنا في المطلب الاول الى التعريف بالشركة محل الدراسة، في حين تطرقنا في المطلب الثاني الى الهيكل التنظيمي للشركة.

المطلب الأول: تقديم شركة SARL PLAST AFRIUQE

الفرع الأول: التعريف بالشركة

بلاست أفريك SARL PLAST AFRIUQE شركة ذات مسؤولية محدودة تهتم بصناعة مختلف المواد البلاستيكية انابيب فلاحية، مستلزمات الرش المحوري، المعدات الفلاحية، قناة خيط الكهرباء، ادوات البناء، الدلاء، ودلاء القمامة، وكل ما يحتاجه الفلاح تأسست سنة 1995 تمتلك فرعين رئيسيين بولاية غرداية، الفرع الأول الرئيسي يتواجد بالمنطقة الصناعية بين جبلين بلغنم بلدية غرداية، والفرع الثاني يتواجد بالمنطقة الصناعية قارة الطعام بلدية بونورة، وتمتلك نقطتي بيع على مستوى الجزائر العاصمة وهران.

تمتلك الشركة على مستوى فرعيها مجموع 16 آلة إنتاجية لمختلف المنتجات البلاستيكية، يشرف عليها حوالي 30 عاملا يعملون على مدار الأسبوع بدوام كامل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

الفرع الأول: مكونات الهيكل التنظيمي

المدير العام: وهو الشخص المسؤول عن المصالح التي تكون تابعة للمؤسسة يقوم باتخاذ القرارات له صلاحيات واسعة داخل المؤسسة.

نيابة المدير: وهي الهيئة التي تكون مساعدا للمدير في مختلف الأمور المتعلقة بالشركة، تمتلك صلاحيات أقل من المدير ليست لديها السلطة الكاملة لاتخاذ القرار، ويلجأ اليها المدير مرات عديدة للاستشارة قبل اتخاذ القرار.

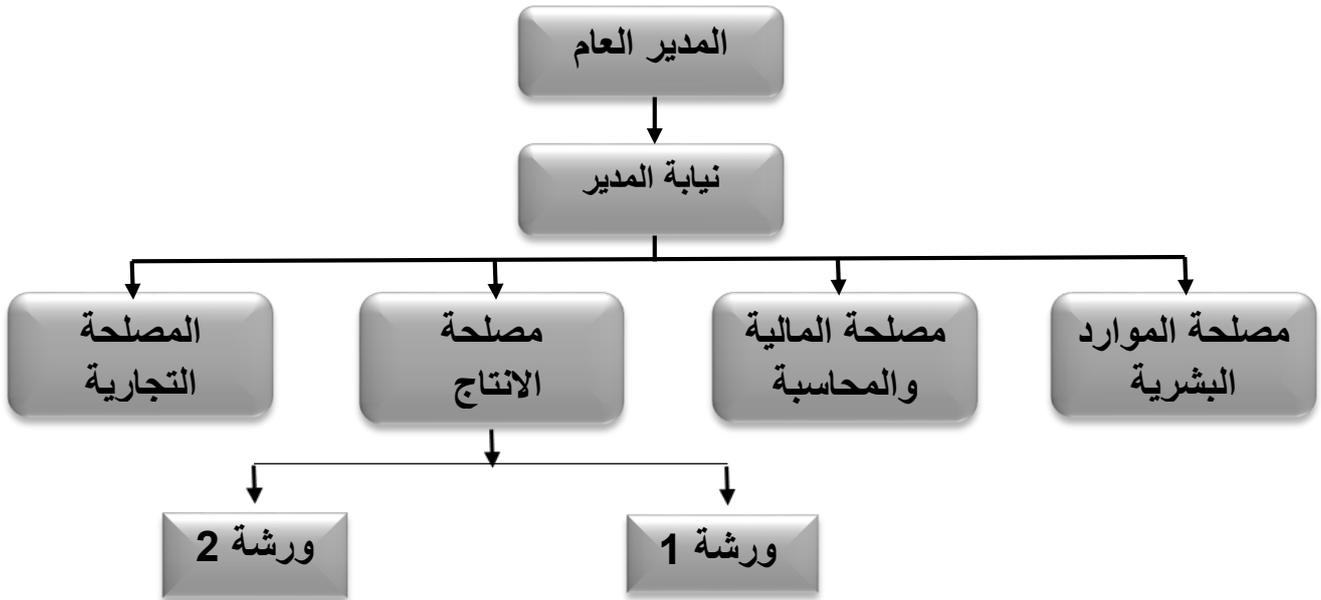
مصلحة الانتاج: وهو المصلحة التي تكون مسؤوليتها مباشرة مع رؤساء الورشات والزبائن، تشرف على فريق عمل تقوم بتوجيههم وتقسيم العمل فيما بينهم عن طريق رؤساء الورشات.

المصلحة التجارية: وهي المصلحة المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالشراء والبيع، خدمات ما بعد البيع، البحث عن منافذ التسويق، ترقية المبيعات...إلخ.

مصلحة الموارد البشرية: وهو المصلحة المشرفة على العمال بمختلف درجاتهم، تقوم بالتكفل بتقسيم رواتبهم ومعالجة المشاكل بين العمال داخل المؤسسة واتخاذ قرارات الاستقدام أو التسريح أو تكوين العمال وغيرها من القرارات ذات الصلة.

مصلحة المالية والمحاسبة: وهي المصلحة المشرفة على حسابات المؤسسة المتمثلة في مصاريفها ومداخيلها، ومختلف المعاملات المالية المتعلقة بالشركة، وفيما يلي الهيكل التنظيمي الخاص بشركة بلاست أفريك:

الشكل رقم 01 يوضح مخطط الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: إدارة شركة SARL PLAST AFRIUQE

المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

سنتطرق في هذا المبحث الى دراسة وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان، والذي قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة المتمثلة

في 15 شخصا من مختلف موظفي وعمال شركة بلاست أفريك بولاية غرداية، من أجل الوقوف على مدى إمكانية تطبيق الإنتاج الرشيق بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: عرض متغيرات وأدوات الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بشركة SARL PLAST AFRIUQE بولاية غرداية بلغ

عدددهم 15 فردا، وقد تم اختيار اربعة افراد موزعين كالآتي:

مدير عام، مدير مصلحة، مدير ورشة، عامل في ورشة، آخر.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة والحصول على النتائج، تم تطوير اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، ولقد خضع اعداده

لمجموعة من المراحل المتمثلة في:

1. بناء استبيان اولي بالاعتماد على الجانب النظري لموضوع الدراسة وكذا استبيانات اخرى تخص الموضوع.
2. عرض الاستبيان على الاستاذ المشرف من اجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبيان بشكل اولي حسب ملاحظات الأستاذ المشرف.
4. وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقده تعريفه لتحفيز الموظفين على التعاون والإجابة بصدق وشفافية.

5. توزيع الاستبيان على عينه من عمال شركة SARL PLAST AFRIUQE بولاية غرداية، واشتمل الاستبيان على

قسمين:

❖ **القسم الأول:** ضم المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تقع في الجزء الاول من الاستبيان والمتمثلة في:

المؤهل العلمي: دبلوم الفني، بكالوريا، ماجستير، دكتوراه، اخر.

العمر: 20-29 ، 30-39 ، 40-49 ، 50-59 ، 60 فما فوق.

المسمى الوظيفي: مدير عام، مدير مصلحة، مدير ورشه، عامل في الورشة، اخر.

سنوات الخبرة: أقل من سنة، 01-10 ، 11-20 ، 21-30، أكثر من 30.

❖ **القسم الثاني:** ضم محاور الاستبيان حيث تم تقسيمه إلى:

• الترتيب الداخلي للشركة.

• الإنتاج المفرط.

• الانتظار.

• نقل المواد.

• إدارة المخزون.

• التحسين المستمر.

• تحسين الجودة.

• الإدارة المرئية.

الجدول رقم 01 يوضح الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة المئوية	العدد	الاستبيانات
100.0	15	الاستبيانات الموزعة
100.0	15	الاستبيانات المسترجعة
00.0	00	الاستبيانات الملغاة
100.0	15	الاستبيانات القابلة للدراسة

المصدر: من اعداد الطلبة

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض تحليل بيانات أفراد العينة تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية -SPSS- ومن أهم أساليب المعالجة

الإحصائية التي وظفت في هذه الدراسة ما يلي:

التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة البحث وتحديد اجابات افرادها ازاء محاور البحث المختلفة.

● **المتوسط الحسابي:** يستخدم لتحديد الأهمية النسبية لإجابات افراد العينة تجاه محاور اداه الدراسة.

● **الانحراف المعياري:** حيث استخدم بهدف التعرف على مدى انحراف اجابات افراد الدراسة نحو كل عبارة،

وكذلك يوضح التشتت في اجابات افراد العينة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الاجابات وعدم

تشتتها.

• مقياس ليكرت الخماسي:

وقد كانت كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) كما هو موضح في الجدول رقم 2 حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم قسمته على أكبر قيمه في المقياس للحصول على طول الخلية (0,8=4/5) ثم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (1)، وذلك لتحديد الحد الادنى للخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كالاتي:

الجدول رقم 02 يوضح قائمة التنقيط حسب مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	لا أتفق	أتفق أحيانا	أتفق غالبا	أتفق	أتفق بشدة
النقاط	01	02	03	04	05
مجال المتوسط	من 01 إلى	من 1.80 إلى	من 2.60 إلى	من 3.40 إلى	من 4.20 إلى
الحسابي المرجح	1.79	2.59	3.39	4.19	5

المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بخصائص افراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نعرضها كما يلي:

أولاً: توزيع افراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

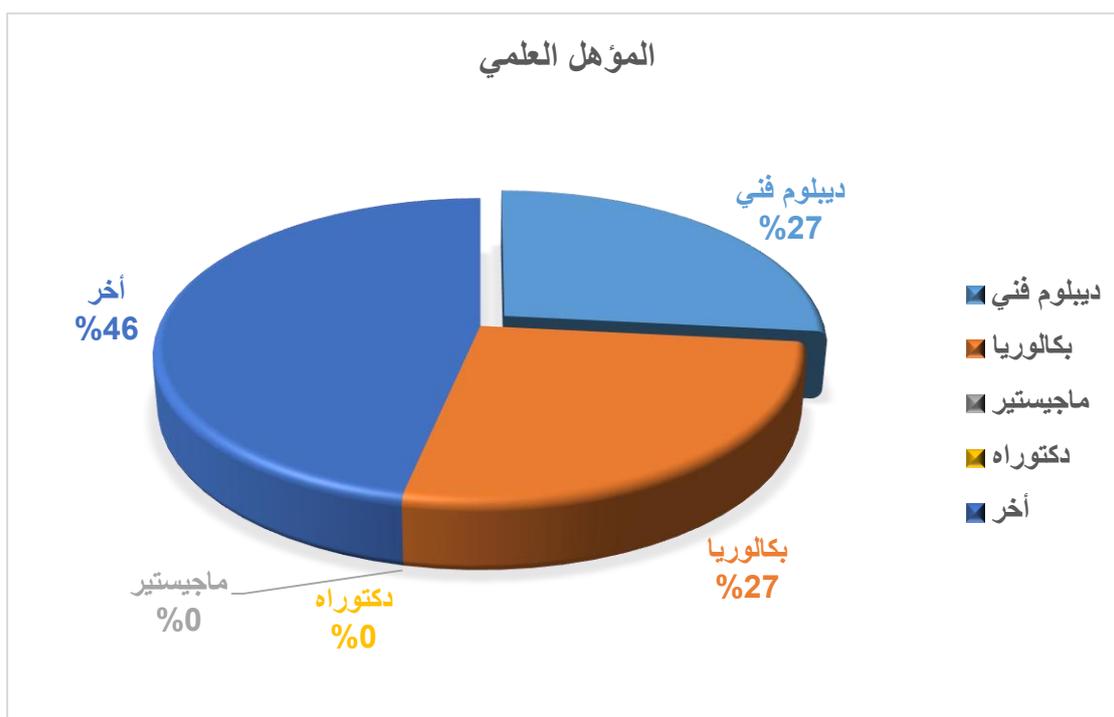
الجدول رقم 03 يوضح توزيع افراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	المؤهل العلمي	دبلوم فني	04	27
		بكالوريا	04	27
		ماجستير	00	00
		دكتوراه	00	00
		آخر	07	46
	المجموع الكلي		15	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ ان العينة تنقسم الى ثلاث أقسام، 46% متحصلين على مؤهل علمي آخر بمعدل فردين 07، و 27% متحصلين على شهادة البكالوريا بمعدل 04 أفراد، 27% متحصلين على مؤهل علمي آخر، وهذا يدل على ان معظم أفراد العينة يمتلكون مؤهلات عملية وتقنية ومهارات ميدانية تعوضهم عن التكوين الأكاديمي، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم 02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: توزيع افراد العينة حسب خاصية العمر

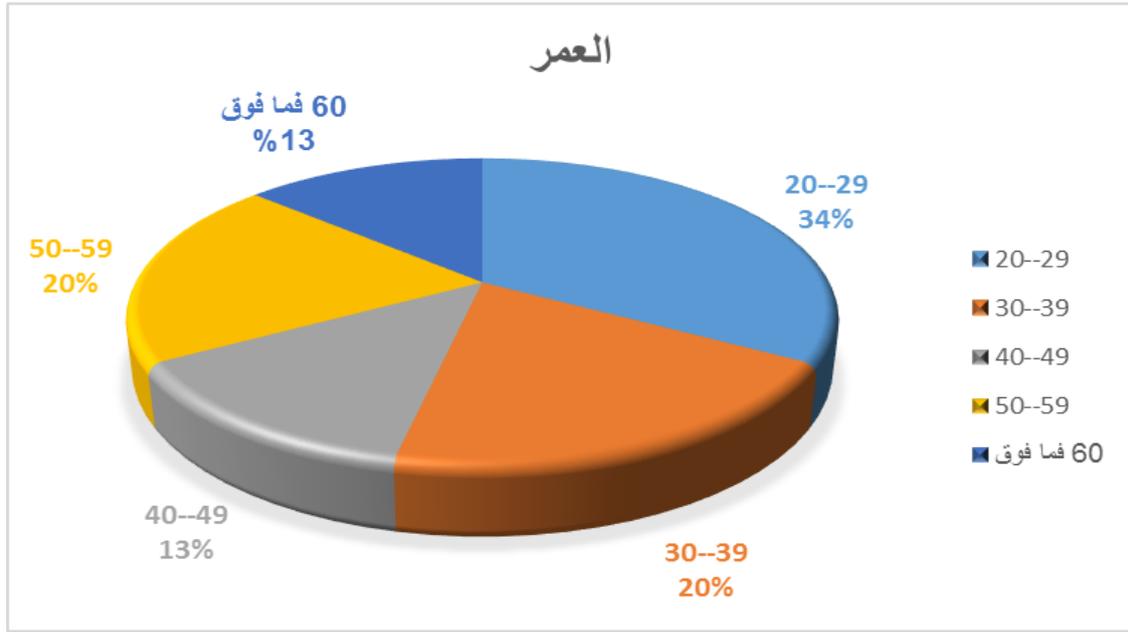
الجدول رقم 04 يوضح توزيع افراد العينة حسب خاصية العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
04	العمر	29-20	05	34
		39-30	03	20
		49-40	02	13
		59-50	03	20
		60 فما فوق	02	13
	المجموع الكلي		15	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ ان نسبة المستجوبين اللذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة أخذت حصة الأسد بنسبة 34% بمعدل 05 افراد، يليها بعد ذلك على التوالي بنسبة 20% أي بمعدل 03 أفراد لكل من الفئات العمرية من 30 سنة إلى 39 سنة، ومن 50 إلى 59 سنة، أما الفئات العمرية من 40 إلى 49 سنة، والفئة من 60 سنة فما فوق فقد كانتا بنسبة متساوية 13% أي بمعدل فردين لكل فئة، ويمكن تفسير هذه النتيجة على ان الشركة تولي اهتمام كبير بالموظفين والعمال وان نسبة كبيرة من فريق العمل من الشباب الأقل من 39 سنة، وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم 03 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

ثالثاً: توزيع افراد العينة حسب خاصية المسمى الوظيفي

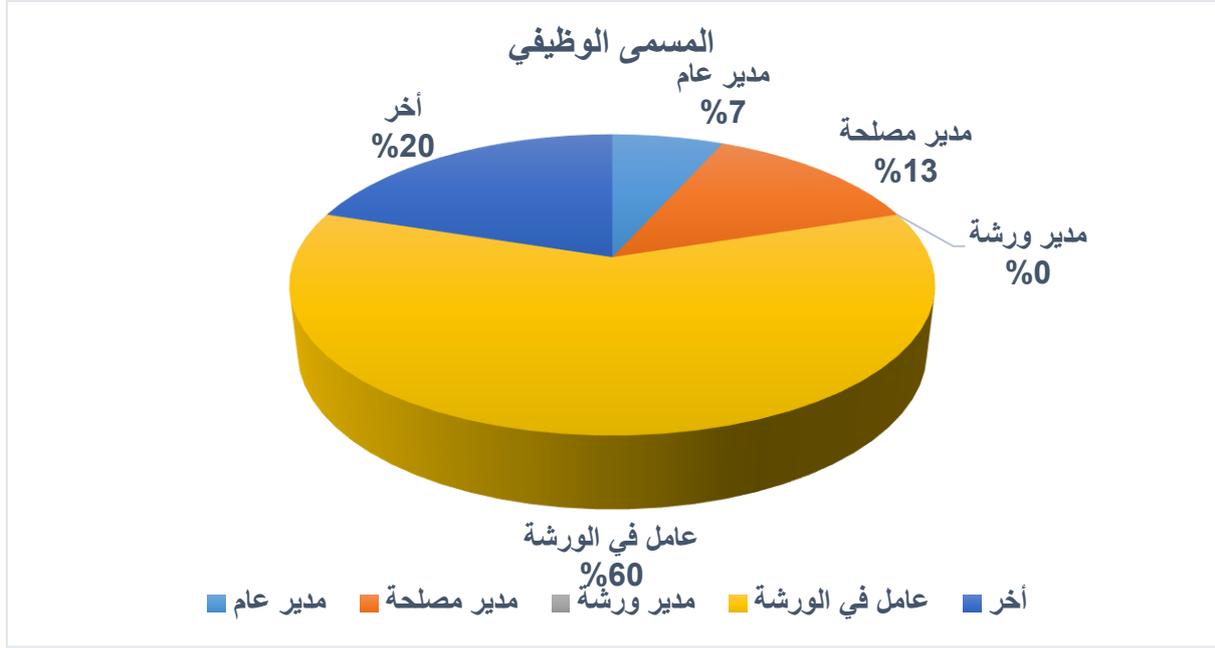
الجدول رقم 05 يوضح توزيع افراد العينة حسب خاصية المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
07	01	مدير عام	المسمى الوظيفي	05
13	02	مدير مصلحة		
00	00	مدير ورشة		
60	09	عامل في ورشة		
20	03	آخر		
100	15	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ ان 60% من المستجوبين بمعدل 09 افراد عمال في الورشات، يليه بعد ذلك 03 افراد بمعدل 20% باشتغالهم لمسمى وظيفي آخر، يليه بعد ذلك بنسبة 13% مدير مصلحة أي بمعدل فردين 02، بينما يشغل فرد واحد بمعدل 07% منصب المدير العام للشركة، وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم 04 يوضح توزيع افراد العينة حسب خاصية المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

رابعا: توزع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

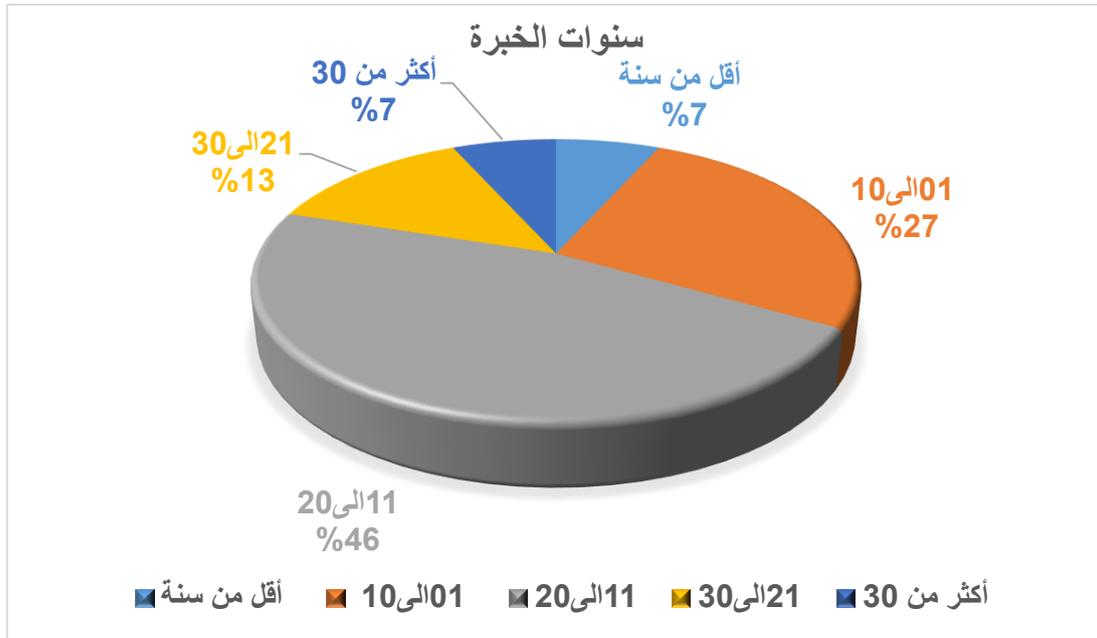
الجدول رقم 06 يوضح توزيع افراد العينة حسب خاصية سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
07	01	أقل من سنة	سنوات الخبرة	06
27	04	10-01		
46	07	20-11		
13	02	30-21		
07	01	أكثر من 30		
100	15	المجموع الكلي		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ ان نسبة المستجوبين الذين يجوزون على الخبرة من 11 إلى 20 سنة قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة 46% أي ما يعادل 07 أفراد، يليها بعد ذلك الفئة من 01 إلى 10 سنوات بنسبة 27% أي ما يعادل 04 أشخاص، اما بالنسبة للمستجوبين اللذين يجوزون على 21 الى 30 سنة من الخبرة فقد قدرت نسبتهم بـ 13% أي بمعدل فردين 02، اما عن الفئتين أقل من سنة وأكثر 30 سنة فقد كانت النسبة الأقل وذلك بـ 07% من المستجوبين أي ما يعادل فردا واحدا، وبناءا على هذه النتائج التي تم التوصل اليها يتضح ان معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرات العالية والطويلة في مجال عملهم وأنهم يتمتعون بالاستقرار الوظيفي، مما يزيد من قدرتهم على الإجابة بموضوعية على عبارات الاستمارة، وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب خاصية سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

الفرع الأول: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

للإجابة عن الأسئلة البحثية والمتعلقة بإمكانية تطبيق الإنتاج الرشيق في شركة بكل أدواتها وابعادها الترتيب الداخلي للشركة، الإنتاج المفرط، أوقات الانتظار، نقل المواد، إدارة المخزون، التحسين المستمر، الإدارة المرئية وتحسين الجودة في الشركة محل الدراسة.

الجدول رقم 07 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لأبعاد الإنتاج الرشيق

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
4.24				المتوسط العام لبعده الترتيب الداخلي للشركة
1	مرتفع	0.44	4.73	الترتيب الداخلي في الشركة يسهل عملية الحركة
2	مرتفع	0.62	4.53	الترتيب الداخلي للشركة يضمن تقارب الأقسام والوحدات بشكل أفضل
3	مرتفع	0.50	4.47	يتولى العاملون ترتيب مكان عملهم
4.26				المتوسط العام لبعده الإنتاج المفرط
3	مرتفع	1.17	3.80	لدى الشركة مخزون احتياطي دائم في المخازن
2	مرتفع	0.65	4.20	يتم تصنيع المنتج حسب المواصفات التي يشترطها الزبون
1	مرتفع	0.40	4.80	تسعى الشركة الى التقليل من ضياع الموارد في عملية الإنتاج
4.44				المتوسط العام لبعده لأوقات الانتظار
1	مرتفع	0.62	4.53	تقدر الشركة الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة من المنتج
2	مرتفع	0.88	4.47	تطور إدارة الشركة الأفكار والحلول للحد من أخطاء التشغيل
3	مرتفع	0.85	4.07	تدرب الشركة موظفيها على مهارة السرعة في اعداد وتشغيل الأجهزة

4.49				المتوسط العام لبعء نقل المواد
3	مرتفع	0.72	4.47	يكون دخول وخروج المواد والمنتجات بين مراكز العمل بشكل مخطط
2	مرتفع	0.62	4.47	تسعى الشركة لتقليل عمليات النقل الزائدة للمنتج بين الورشات
1	مرتفع	0.62	4.53	هناك تنسيق بين مراكز العمل لإنتاج ما يتم طلبه من مركز العمل التالي فقط
5.59				المتوسط العام لبعء إدارة المخزون
1	مرتفع	0.44	4.73	أماكن التخزين مرقمة ومعروفة
3	مرتفع	0.60	4.33	يتم التعامل بأسلوب ما يرد الى المخزن أولاً، يصرف أولاً
2	متوسط	1.34	4.73	يتواجد في الشركة مخزون راكد
4.44				المتوسط العام لبعء التحسين المستمر
1	مرتفع	0.62	4.47	تعتمد إدارة الشركة على تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين بهدف تحسين العمليات
2	مرتفع	0.50	4.47	تعرف إدارة الشركة على جذور المشاكل للقيام بالتحسين المستمر
3	مرتفع	0.71	4.40	تقوم إدارة الشركة بتحسين عملياتها بشكل مستمر وفق مخطط واضح
4.50				المتوسط العام لبعء الإدارة المرئية
3	مرتفع	0.49	4.60	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والموظفين
1	مرتفع	0.57	4.73	تأخذ الشركة بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات زبائنها

2	مرتفع	0.44	4.73	التعليمات والإجراءات الصادرة من الإدارة العليا موثقة ومعلنة للجميع
4.84			المتوسط العام لبعء تحسين الجودة	
2	مرتفع	0.34	4.87	تتم مراقبة الجودة بداية من المواد الأولية الى غاية خروج المنتج النهائي
1	مرتفع	0.25	4.93	تسعى الشركة الى تحسين جودة منتجاتها بصفة دائمة
3	مرتفع	0.44	4.73	تحرص إدارة الشركة على جودة أداء العاملين
0.61			متوسط الانحراف المعياري لكل الابعاد	
04.47			المتوسط الحسابي لكل الابعاد	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 07 ان مستوى تطبيق متطلبات واسس الإنتاج الرشيق في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين كانت في المستوى المرتفع اذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة ككل 04.47%، وجاءت جميع ابعاد الإنتاج الرشيق بين مستويين المتوسط والمرتفع، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 04.24-04.84 وجاءت بالترتيب التالي:

1. بعد تحسين الجودة:

يتضح من الجدول رقم 07 ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين 04.93 و 04.73، اذ نالت الفقرة " تسعى الشركة الى تحسين جودة منتجاتها بصفة دائمة " اعلى متوسط حسابي حيث بلغ 04.93 وانحراف معياري يقدر بـ 0.25 بمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل ان ادنى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة " تحرص إدارة الشركة على جودة أداء العاملين" حيث بلغ 04.73 وانحراف معياري بـ 0.44 وبمستوى مرتفع، بينما تراوحت الفقرة الأخيرة بين هاتين النتيجةين، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات 04.84 بمستوى مرتفع، وتعود هذه النتائج التي توصلنا اليها الى حرص الشركة وموظفيها على التحسين المستمر للجودة.

2. بعد إدارة المخزون:

يتضح من الجدول رقم 07 ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين 04.73 و 04.33، اذ نالت الفقرة " أماكن التخزين مرقمة ومعروفة " 04.73 وانحراف معياري يقدر بـ 0.44 بمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل ان ادنى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة " يتواجد في الشركة مخزون راكد " حيث بلغ 04.33، وانحراف معياري بـ 01.34 وبمستوى متوسط، بينما تراوحت الفقرة الأخيرة هاتين النتيجةين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي البعد بـ 04.59، وتعكس هذه النتائج المتوصل اليها التسيير الجيد والرشيد للمخزون.

3. بعد الإدارة المرئية:

يتضح من الجدول رقم 07 ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين 04.73 و 04.60، اذ نالت الفقرة " التعليمات والإجراءات الصادرة من الإدارة العليا موثقة ومعلنة للجميع " 04.73 وانحراف معياري يقدر بـ 0.44 بمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل ان ادنى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة " توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والموظفين " حيث بلغ 04.60، وانحراف معياري بـ 0.49 وبمستوى مرتفع، بينما تراوحت الفقرة الأخيرة بين هاتين النتيجةين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي البعد بـ 04.50، وتعكس هذه النتائج المتوصل اليها من خلال التحليل الى وضوح تعليمات الإدارة العليا لدى الجميع، ووجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والموظفين للإدلاء بآرائهم وملاحظاتهم، كما يدل على أخذ الشركة بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات زبائنها.

4. بعد نقل المواد:

يتضح من الجدول رقم 07 ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين 04.53 و 04.47، اذ نالت الفقرة " هناك تنسيق بين مراكز العمل لإنتاج ما يتم طلبه من مركز العمل التالي فقط " 04.53 وانحراف معياري يقدر بـ 0.62 بمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل ان ادنى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة " يكون دخول وخروج المواد والمنتجات بين مراكز العمل بشكل مخطط " حيث بلغ 04.47، وانحراف معياري بـ 0.72 وبمستوى مرتفع، بينما تراوحت الفقرة الأخيرة بين هاتين النتيجةين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي البعد بـ 04.49، وتعكس هذه النتائج المتوصل اليها من خلال التحليل نستنتج ان هناك تخطيطاً للعملية الإنتاجية، حيث هناك تنسيق بين مراكز العمل لتدفق المنتجات النصف مصنعة من اجل اكتمالها وخروجها كمنتج نهائي، وهذا التخطيط يؤدي الى النقل وفق المخطط وبالتالي تقليص عمليات النقل الزائدة والغير ضرورية وبالتالي المحافظة على الوقت والجهد والتكلفة.

5. بعد أوقات الانتظار:

يتضح من الجدول رقم 07 ان المتوسطات الحسابية للفقرات في هذا البعد تراوحت بين (4.53 و4.07) اذ نالت الفقرة "تقدر الشركة الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة من المنتج" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 4.53 وانحراف معياري 0.62 بمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل ان أدنى متوسط حسابي كان للفقرة "تدرب الشركة موظفيها على مهارة السرعة في اعداد وتشغيل الأجهزة" حيث بلغ 4.07 وانحراف معياري قدر بـ 0.85 بمستوى مرتفع، أما باقي الفقرات فقد كانت تتراوح بين هاتين النتيجةين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات 4.44 بمستوى مرتفع، ويمكن الاستنتاج من النتائج التي توصلنا اليها ان الشركة محل الدراسة تدرك جيدا مدى أهمية الوقت في كافة مراحل العملية الإنتاجية من دخول المواد الأولية الى خروج المنتج النهائي، وهذا ينعكس على تلبية طلبيات الزبائن في الوقت المحدد، كما تبين لنا ان الشركة تحرص على تدريب عمالها على مهارة السرعة في تشغيل الآلات وتهيئتها، والحد من الأخطاء التشغيلية تفاديا لهدر الوقت.

6. بعد التحسين المستمر:

يتضح من الجدول رقم 07 ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين 04.47 و 04.40، اذ نالت الفقرة " تتعرف إدارة الشركة على جذور المشاكل للقيام بالتحسين المستمر " 04.47 وانحراف معياري يقدر بـ 0.50 بمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل ان ادنى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة " تقوم إدارة الشركة بتحسين عملياتها بشكل مستمر وفق مخطط واضح " حيث بلغ 04.40، وانحراف معياري بـ 0.71 وبمستوى مرتفع، بينما تراوحت الفقرة الأخيرة بين هاتين النتيجةين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي للبعد بـ 04.44، وتعكس هذه النتائج المتوصل اليها من خلال التحليل الى حرص الشركة على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، كما انها تحاول التعرف على جذور المشاكل للقيام بوضع حلول نهائية مما يضمن تحسين عملياتها بشكل مستمر.

7. بعد الإنتاج المفرط:

يتضح من الجدول رقم 07 ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين 04.80 و 03.80، اذ نالت الفقرة " تسعى الشركة الى التقليل من ضياع الموارد في العملية الانتاجية " 04.80 وانحراف معياري يقدر بـ 0.40 وبمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل ان ادنى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة "لدى الشركة مخزون احتياطي دائم" حيث بلغ 03.80، وانحراف معياري بـ 01.17 وبمستوى مرتفع، بينما تراوحت الفقرة الأخيرة بين هاتين النتيجةين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي للبعد بـ 04.26، وتعكس هذه النتائج المتوصل اليها من خلال التحليل ان هناك اهتماما بتقليل ضياع مختلف الموارد في العملية الإنتاجية من أجل الوصول الى انتاج رشيق خالي من الهدر، كما ان الشركة تفعل خاصية

الإنتاج حسب طلبيات الزبائن خاصة في أوقات ذروة الطلب والمواسم الفلاحية، أما في الأوقات العادية فيمكنها اللجوء الى الإنتاج والتخزين.

8. بعد الترتيب الداخلي للشركة:

يتضح من الجدول رقم 07 ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين 04.73 و04.47، اذ نالت الفقرة " الترتيب الداخلي في الشركة يسهل عملية الحركة " 04.73 وانحراف معياري يقدر بـ 0.44 وبمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل ان أدنى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة " يتولى العاملون ترتيب مكان عملهم " حيث بلغ 04.47، وانحراف معياري بـ 0.50 وبمستوى مرتفع، بينما تراوحت الفقرة الأخيرة بين هاتين النتيجةين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي للبعد بـ 04.24، ويمكن الاستنتاج من خلال هذه النتائج ان الترتيب الداخلي في الشركة عامة سواء ترتيب الآلات ومختلف مكونات المصنع يهدف الى تسهيل وسلاسة عمليات الحركة والتنقل بداخله، فهو يضمن تقارب الوحدات والاقسام بشكل أفضل، كما أن تولى العاملين لترتيب مكان عملهم يدل على رغبة مكان العمل ومن نتائج الترتيب الداخلي الجيد سلاسة ووضوح العمل، وارتياح العاملين في أماكن عملهم.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات الأولى والتي تنص على " يدرك العاملون بالشركة محل الدراسة مفهوم واهمية الانتاج الرشيق في مختلف مراحل العملية الإنتاجية" والفرضية الثانية والتي تنص على " هناك توفر الابعاد الرشيق في الشركة محل الدراسة وجهه نظر العاملين فيها" وإثبات صحة هذه الفرضيات تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تبين أن المستجوبين من عينة الدراسة قد اظهروا موافقة مرتفعة بالنسبة لإدراكهم مفهوم واهمية الإنتاج الرشيق وتوفر أبعاد الإنتاج الرشيق بالشركة محل الدراسة، ومن خلال الجدول 07 قد بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد الإنتاج الرشيق 04.47 وقد بلغ متوسط الانحراف المعياري لأبعاد الإنتاج الرشيق 0.61 بنسبة مرتفعة وهذا ما يثبت إدراك الإنتاج الرشيق بأبعاده لدى عينة الدراسة وتوفره في الشركة محل الدراسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات الأولى والثانية.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتعرف على مدى إمكانية تطبيق الإنتاج الرشيق في المؤسسة محل الدراسة، حيث توجهنا الى عينة متمثلة في 15 عاملا بشركة بلاست أفريك بغرداية مستخدمين الاستبيان كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، ومن ثم معالجتها ببرنامج الحزمة الإحصائية spss v19، بغية تأكيد الفرضيات التي تم تقديمها او نفيها، إذ قسمنا الفصل الثاني الى مبحثين، فالمبحث الأول قدمنا فيه تعريفا عن المؤسسة محل الدراسة، اما المبحث الثاني فكان لدراسة وتحليل نتائج الدراسة والتعليق عليها، وسنتطرق في فيما سيأتي الى خاتمة هذه الدراسة إضافة الى أهم النتائج التي توصلنا اليها.

الخاتمة:

يعتبر الإنتاج الرشيق من بين الأنظمة الحديثة والذي يهدف الى تقليل التكاليف الإنتاجية وتحسين إنتاجية المؤسسات الاقتصادية من خلال تقليل الهدر في العملية الإنتاجية، كما يساهم في زيادة رضا العملاء وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ويعتبر مهم جداً لتحقيق نجاح المؤسسات في سوق العمل، ولتطبيق هذه النهج بنجاح، يجب اتباع الخطوات الصحيحة التي تتضمن إجراء دراسات جدوى وفحص العمليات الإنتاجية وتحليل سلاسل الإمداد وتحديد وتنفيذ التدابير اللازمة لتحسين المنتجات والخدمات وتدريب العاملين على النهج الرشيق وتحديد المؤشرات المهمة لقياس الأداء ومراقبته بانتظام، وفي نهاية المطاف، يمكن للإنتاج الرشيق أن يساعد على تحسين الأداء العام للمؤسسات وتحقيق الأهداف المرجوة في وقت أسرع، وذلك بتحسين الجودة والإنتاجية وتقليل التكاليف وتحسين العلاقة مع العملاء.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة مدى إمكانية تطبيق الإنتاج الرشيق في المؤسسة محل الدراسة، إذ قمنا بالجمع بين دراسة الحالة والدراسة النظرية التي تناولنا فيها الادييات النظرية حول الموضوع من جهة ودراسة الحالة التي شملت مجموعة من العاملين في شركة بلاست أفريك بولاية غرداية من جهة أخرى وهذا ما مكنا الى الوصول الى بعض النتائج والمقترحات وهي كالتالي:

أولاً: النتائج

- إن تبني المؤسسات الاقتصادية لنظام الإنتاج الرشيق وتطبيقه على أرض الواقع يضمن نجاحها واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة، باعتباره نظاماً أثبت فاعليته وتأثيره في المنظمات، وذلك من خلال الأثر الإيجابي في تقليل التكاليف وتقليل الهدر وتحسين العمليات الإنتاجية بشكل عام.
- إن تطبيق نظام الإنتاج الرشيق يزيد من رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- إن العاملين بالشركة محل الدراسة يدركون مفهوم واهمية الإنتاج الرشيق المتمثل في تقليل الهدر وذلك في مختلف مراحل العملية الإنتاجية ويمكنهم تطبيقه ميدانياً، فقد كانت هذه الفرضية محققة إذ أن إدارة الشركة محل الدراسة والعاملين بها يدركون جيداً ابعاد الإنتاج الرشيق وتأثيراته على المؤسسة.
- تتوفر ابعاد الإنتاج الرشيق في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها وهذا ما تم ترجمته في نتائج الاستبيانات الموزعة عليهم.

ثانيا: المقترحات

- المحافظة على المستوى الحالي والذي يعتبر جيدا، والاستمرار في تطبيق متطلبات الإنتاج الرشيق بهدف القضاء التام على الهدر لما في ذلك من أثر إيجابي على المؤسسة.
- محاولة الحد من الأخطاء والهفوات التي تؤثر على المؤسسة وذلك من خلال الاطلاع على الأساليب الحديثة التي تساعد في ذلك.
- إيلاء الاهتمام الكافي لتحقيق التكامل بين كامل متطلبات الإنتاج الرشيق، لأنها تعتبر مكملة لبعضها البعض.

ثالثا: آفاق الدراسة

- تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من اجل ضمان تطبيق ابعاد الإنتاج الرشيق بشكل أفضل.
- ضرورة تبني الجهات الرسمية الفاعلة في مجال القطاع الصناعي العمل على دعم فكرة تطبيق الإنتاج الرشيق ودعم المبادرات الهادفة الى زيادة الوعي بأنظمة الإنتاج الحديث التي اثبتت نجاحا وأثرا إيجابيا على المؤسسات الاقتصادية والاقتصاد بشكل عام.
- محاولة نشر الوعي في المجتمع وكل من يهمله هذا الموضوع وكذا مواضيع الإنتاج الحديث بهدف زيادة مدى نطاقه وتبني المزيد من الباحثين البحث والتعمق في الموضوع، والفصل فيما تم الاختلاف فيه.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. بن يطو وائل، دور الإنتاج الرشيق في خفض الهدر في المؤسسات الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020 2021.
2. جواد علاء الدين، برع ومحمد عدنان، قياس مدى تطبيق فلسفة الإنتاج الرشيق في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية، دراسة حالة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2019، المجلد 11، العدد 26.
3. خولة راضي عذاب، التصنيع الرشيق والميزة التنافسية المستدامة، العلاقة والاثر، دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 04.
4. عبد الرحيم محمد، الإدارة المرئية والتحسين المستمر، مرجع أصيل في الإدارة والتنمية البشرية، كلية المجتمع، دولة قطر، 2013.
5. عبد العالي حسين، الإنتاج الرشيق وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، بحث منشور، وهو من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
6. عبد القادر زواتنية، دور تبني نظام تكاليف تيار القيمة كأداة للمحاسبة الرشيقة في تخفيض تكاليف التصنيع الرشيق، جامعة الجزائر 03، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 02، 2022.
7. عطوي هارون، فلتان عبد الباسط، معوقات تطبيق نظام الإنتاج الرشيق في المؤسسات الصناعية دراسة آراء عينة من القيادات الإدارية بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021 2022.
8. فارس يونس شمس الدين، أثر مستويات الابداع في ابعاد الإنتاج الرشيق، دراسة تحليلية لآراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في أربيل جامعة دهكوك التقنية العراق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، 2022.
9. فاطمة مانع، صارة بوقسري، تأثير الإنتاج الرشيق على خفض تكاليف العملية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 03، 2021.

10. محمد إبراهيم الراعي، اثر التصنيع الرشيق على تكاليف الإنتاج بشركة التصنيع الغذائي الكبرى في قطاع غزة، دراسة تطبيقية على مجموعة مصانع سرايو الوادية للصناعات الغذائية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال، غزة فلسطين، المجلد 02، العدد 02.
11. محمود فهد عبد علي الدليمي، تصميم نظام التصنيع الرشيق باستخدام خارطة تدفق القيمة، دراسة حالة في مصنع إطارات الديوانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، 2018، المجلد 15، العدد 61.
12. النعمة، معتصم هود محمد، دور رأس المال الفكري في إمكانية إقامة مرتكزات التصنيع الرشيق، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، 2006.

المراجع الأجنبية:

1. Stevenson, William j, (2018), Opération Management, 13th, McGraw, Hill, US.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des sciences économiques et commerciales et
Département : sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
الرقم: 34
2023/

غرداية يوم: 09/07/2023

إلى السيد: مدير شركة SARL PLAST AFRIQUE

الموضوع: طلب الموافقة المبدئية لإجراء تريض ميداني

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 أوت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون والتبادل ما بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، وبهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب الموافقة المبدئية لإمضاء إتفاقية تريض موضوعها إجراء تريض ميداني بمؤسستكم للطلبة التالية أسماؤهم:

- (1) أويابة معاذ. المستوى: الثالثة ليسانس. التخصص: إدارة أعمال.
- (2) بحاز ادريس. المستوى: الثالثة ليسانس. التخصص: إدارة أعمال.
- (3) طباح عيسى. المستوى: الثالثة ليسانس. التخصص: إدارة أعمال.

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (تقرير تريض) بعنوان:

مدى امكانية تطبيق الإنتاج الرشيق في المؤسسة_ دراسة حالة SARL PLAST AFRIQUE

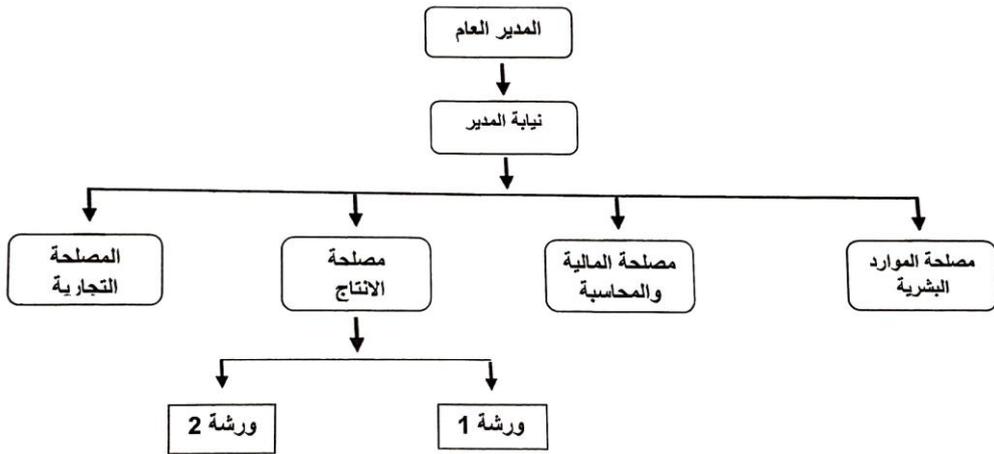
تقبلوا منا وافر التقدير والاحترام

رئيس القسم
قسم علوم التسيير
مكلف بالتدريس والتقييم في الترس
من شاعلة وليد

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلية



الهيكل التنظيمي لشركة SARL PLAST AFRIUQE



المصدر: إدارة شركة SARL PLAST AFRIUQE



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان مخصص ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة التي تهدف الى التعرف على "مدى إمكانية تطبيق الإنتاج الرشيق في شركة **SARL PLAST AFRIQUE**" وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في إدارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة غرداية.

حيث ان لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبيان عظيم الأثر في الحصول على أفضل النتائج، لذا نود احاطة سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء ستكون موضع اهتمامنا، ولن نستخدم لغير أغراض البحث العلمي في سرية تامة.

راجين التكرم بالإجابة على الفقرات المذكورة بعد قراءتها بعناية ووضع علامة X أمام الفقرة التي تعبر أكثر عن وجهة نظرکم، شاكرين لكم تخصيصكم لجزء من وقتكم الثمين لإتمام هذا الأمر.

مع فائق التقدير والاحترام

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة:

• المؤهل العلمي:

ديبلوم فني بكالوريا ماجستير دكتوراه آخر

• العمر:

29-20 39-30 49-40 59-50 60 فما فوق

• المسمى الوظيفي:

مدير عام مدير مصلحة مدير ورشة عامل في ورشة آخر

• سنوات الخبرة:

أقل من سنة 10-01 20-11 30-21 أكثر من 30

الرجاء لإجابة على الفقرات المذكورة بعد قراءتها بعناية ووضع علامة X أمام الفقرة التي تعبر أكثر عن وجهة نظركم:

لا أتفق	أتفق أحيانا	أتفق غالباً	أتفق	أتفق بشدة	الأسئلة
الترتيب الداخلي للشركة					
					الترتيب الداخلي في الشركة يسهل عملية الحركة
					الترتيب الداخلي للشركة يضمن تقارب الأقسام والوحدات بشكل أفضل
					يتولى العاملون ترتيب مكان عملهم
الإنتاج المفرط					
					لدى الشركة مخزون احتياطي دائم في المخازن
					يتم تصنيع المنتج حسب المواصفات التي يشترطها الزبون
					تسعى الشركة الى التقليل من ضياع الموارد في عملية الإنتاج
أوقات الانتظار					
					تقدر الشركة الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة من المنتج
					تطور إدارة الشركة الأفكار والحلول للحد من أخطاء التشغيل
					تدرب الشركة موظفيها على مهارة السرعة في اعداد وتشغيل الأجهزة
نقل المواد					
					يكون دخول وخروج المواد والمنتجات بين مراكز العمل بشكل مخطط
					تسعى الشركة لتقليل عمليات النقل الزائدة للمنتج بين الورشات
					هناك تنسيق بين مراكز العمل لإنتاج ما يتم طلبه من مركز العمل التالي فقط
إدارة المخزون					
					أماكن التخزين مرقمة ومعروفة
					يتم التعامل بأسلوب ما يرد الى المخزن أولاً، يصرف أولاً
					يتواجد في الشركة مخزون راكد

لا أتفق	أتفق أحيانا	أتفق غالبا	أتفق	أتفق بشدة	
التحسين المستمر					
					تعتمد إدارة الشركة على تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين بهدف تحسين العمليات
					تعرف إدارة الشركة على جذور المشاكل للقيام بالتحسين المستمر
					تقوم إدارة الشركة بتحسين عملياتها بشكل مستمر وفق مخطط واضح
الإدارة المرئية					
					توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والموظفين
					تأخذ الشركة بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات زبائنهم
					التعليمات والإجراءات الصادرة من الإدارة العليا موثقة ومعلنة للجميع
تحسين الجودة					
					تتم مراقبة الجودة بداية من المواد الأولية الى غاية خروج المنتج النهائي
					تسعى الشركة الى تحسين جودة منتجاتها بصفة دائمة
					تحرص إدارة الشركة على جودة أداء العاملين

Statistiques

Question	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante				
Q1	15	0	4,73	5,00	0,44	71
Q2	15	0	4,53	5,00	0,62	68
Q3	15	0	4,47	5,00	0,50	68
Q4	15	0	3,80	4,00	1,17	57
Q5	15	0	4,20	4,00	0,65	63
Q6	15	0	4,80	5,00	0,40	72
Q7	15	0	4,53	5,00	0,62	68
Q8	15	0	4,47	5,00	0,88	67
Q9	15	0	4,07	4,00	0,85	61
Q10	15	0	4,47	5,00	0,72	67
Q11	15	0	4,47	5,00	0,62	67
Q12	15	0	4,53	5,00	0,62	68
Q13	15	0	4,73	5,00	0,44	71
Q14	15	0	4,33	4,00	0,60	65
Q15	15	0	2,73	2,00	1,34	41
Q16	15	0	4,47	5,00	0,62	67
Q17	15	0	4,47	4,00	0,50	67
Q18	15	0	4,40	5,00	0,71	66
Q19	15	0	4,60	5,00	0,49	69
Q20	15	0	4,73	5,00	0,57	71
Q21	15	0	4,73	5,00	0,44	71
Q22	15	0	4,87	5,00	0,34	73
Q23	15	0	4,93	5,00	0,25	74
Q24	15	0	4,73	5,00	0,44	71

Tableau de fréquences:

Qualification

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide diplômé	4	26,7	26,7	26,7
bac	4	26,7	26,7	53,3
autre	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

le poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Directeur_général	1	6,7	6,7	6,7
Directeur_du_department	2	13,3	13,3	20,0
Facteur	9	60,0	60,0	80,0
Autre	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Expérience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins_dun_âne	1	6,7	6,7	6,7
	1:10	4	26,7	26,7	33,3
	11:20	7	46,7	46,7	80,0
	21:30	2	13,3	13,3	93,3
	plus_que30_âne	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20:29	5	33,3	33,3	33,3
	30:39	3	20,0	20,0	53,3
	40:49	2	13,3	13,3	66,7
	50:59	3	20,0	20,0	86,7
	60audela	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_suis_d'accord	4	26,7	26,7	26,7
	Tout_à_fait_d'accord	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt_d'accord	1	6,7	6,7	6,7
	Je_suis_d'accord	5	33,3	33,3	40,0
	Tout_à_fait_d'accord	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_suis_d'accord	7	46,7	46,7	46,7
	Tout_à_fait_d'accord	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_ne_suis_pas_d'accord	1	6,7	6,7	6,7
	Je_suis_parfois_d'accord	1	6,7	6,7	13,3
	Plutôt_d'accord	3	20,0	20,0	33,3
	Je_suis_d'accord	5	33,3	33,3	66,7
	Tout_à_fait_d'accord	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt_d'accord	2	13,3	13,3	13,3
	Je_suis_d'accord	8	53,3	53,3	66,7
	Tout_à_fait_d'accord	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_suis_d'accord	3	20,0	20,0	20,0
	Tout_à_fait_d'accord	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt_d'accord	1	6,7	6,7	6,7
	Je_suis_d'accord	5	33,3	33,3	40,0
	Tout_à_fait_d'accord	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_suis_parfois_d'accord	1	6,7	6,7	6,7
	Plutôt_d'accord	1	6,7	6,7	13,3
	Je_suis_d'accord	3	20,0	20,0	33,3
	Tout_à_fait_d'accord	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_suis_parfois_d'accord	1	6,7	6,7	6,7
	Plutôt_d'accord	2	13,3	13,3	20,0
	Je_suis_d'accord	7	46,7	46,7	66,7
	Tout_à_fait_d'accord	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt_d'accord	2	13,3	13,3	13,3
	Je_suis_d'accord	4	26,7	26,7	40,0
	Tout_à_fait_d'accord	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt_d'accord	1	6,7	6,7	6,7
	Je_suis_d'accord	6	40,0	40,0	46,7
	Tout_à_fait_d'accord	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt_d'accord	1	6,7	6,7	6,7
	Je_suis_d'accord	5	33,3	33,3	40,0
	Tout_à_fait_d'accord	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_suis_d'accord	4	26,7	26,7	26,7
	Tout_à_fait_d'accord	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt_d'accord	1	6,7	6,7	6,7
	Je_suis_d'accord	8	53,3	53,3	60,0
	Tout_à_fait_d'accord	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_ne_suis_pas_d'accord	3	20,0	20,0	20,0
	Je_suis_parfois_d'accord	5	33,3	33,3	53,3
	Plutôt_d'accord	2	13,3	13,3	66,7
	Je_suis_d'accord	3	20,0	20,0	86,7
	Tout_à_fait_d'accord	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt_d'accord	1	6,7	6,7	6,7
	Je_suis_d'accord	6	40,0	40,0	46,7
	Tout_à_fait_d'accord	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_suis_d'accord	8	53,3	53,3	53,3
	Tout_à_fait_d'accord	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt_d'accord	2	13,3	13,3	13,3
	Je_suis_d'accord	5	33,3	33,3	46,7
	Tout_à_fait_d'accord	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_suis_d'accord	6	40,0	40,0	40,0
	Tout_à_fait_d'accord	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt_d'accord	1	6,7	6,7	6,7
	Je_suis_d'accord	2	13,3	13,3	20,0
	Tout_à_fait_d'accord	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_suis_d'accord	4	26,7	26,7	26,7
	Tout_à_fait_d'accord	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q22

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je_suis_d'accord	2	13,3	13,3	13,3
	Tout_à_fait_d'accord	13	86,7	86,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Je_suis_d'accord	1	6,7	6,7	6,7
Tout_à_fait_d'accord	14	93,3	93,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Q24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Je_suis_d'accord	4	26,7	26,7	26,7
Tout_à_fait_d'accord	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	