



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير

تخصص : الإدارة الإستراتيجية

الموضوع:

دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية

– دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة –

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد بوهزة

من إعداد الطالب:

مومن شرف الدين

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوعظم كمال
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوهزة محمد
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بورغدة حسين
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. غراب رزيقة

تشكرات

الشكر لله عز وجل الذي من علي بفضلہ وأعانني علي إتمام هذا
البحث، وأسألہ الهداية والثوفيق في أعمالي مستقبلا
ثم جزيل التقدير والعرفان إلى الأساذ الموطر محمد بوهزة علي
حسن قبولہ الإشراف علي هذا العمل، وتقديرہ لنا النصح والنوجيه
والشكر الخالص للجنة المحترمة التي تكسرت بقبولها مناقشة هذه
المدكرة

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

أ-هـمقدمة عامة
	الفصل الأول: النماذج التنظيمية والإدارة بالعمليات
2تمهيد
3المبحث الأول: مفاهيم حول الفكر الإداري
3المطلب الأول: التنظيم
3الفرع الأول: تعريف التنظيم
4الفرع الثاني: أهمية التنظيم
4الفرع الثالث: خصائص التنظيم
5المطلب الثاني: تطور الأساليب الإدارية والنماذج التنظيمية
6الفرع الأول: نموذج المؤسسة حسب المدرسة الكلاسيكية
8الفرع الثاني: نموذج المؤسسة حسب المدرسة الحديثة
12المطلب الثالث: المقارنة بين النماذج التنظيمية الكلاسيكية والحديثة
12الفرع الأول: العوائق التي واجهتها التنظيمات العمودية
13الفرع الثاني: المزايا التي أضافتها التنظيمات العرضية (الأفقية)
15الفرع الثالث: مزايا الإدارة بالعمليات
16المبحث الثاني: مدخل العمليات
17المطلب الأول: مفاهيم حول العمليات
17الفرع الأول: تعريف العملية
18الفرع الثاني: خصائص العملية
19الفرع الثالث: مكونات العملية
20الفرع الرابع: أنواع العمليات
22الفرع الخامس: العلاقة بين العمليات
23المطلب الثاني: مفاهيم حول مدخل العمليات
23الفرع الأول: تعريف مدخل العمليات
24الفرع الثاني: العوامل التي أدت إلى تبني مدخل العمليات
25الفرع الثالث: أصول مدخل العمليات
26الفرع الرابع: أهمية مدخل العمليات
28الفرع الخامس: تطبيق مدخل العمليات

29المطلب الثالث: مجالات تطبيق مدخل العمليات
29الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة
31الفرع الثاني: نماذج التميز
31الفرع الثالث: ستة سيigma (Six Sigma)
32الفرع الرابع: إعادة الهندسة
33الفرع الخامس: الإدارة بالأنشطة (ABM) و التكاليف بالأنشطة (ABC)
33المبحث الثالث: الإدارة بالعمليات
34المطلب الأول: تعريف الإدارة بالعمليات
34الفرع الأول: مفهوم الإدارة بالعمليات
34الفرع الثاني: العملية كأداة إدارية
35الفرع الثالث: المؤسسة الموجهة حسب العمليات
36المطلب الثاني: مراحل الإدارة بالعمليات
36الفرع الأول: توضيح العمليات
39الفرع الثاني: محاذاة الإستراتيجية مع العمليات
43الفرع الثالث: إدارة العمليات
45الفرع الرابع: تسريع خلق القيمة
47خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإدارة بالعمليات وتحسين الأداء

49تمهيد
59المبحث الأول: الأداء وتحسين الأداء
50المطلب الأول: مفهوم الأداء
50الفرع الأول: تعريف الأداء
51الفرع الثاني: أبعاد الأداء
52الفرع الثالث: تصنيف الأداء
53الفرع الرابع: قياس الأداء
54المطلب الثاني: تحسين الأداء
54الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء
55الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الإقتصادية
57الفرع الثالث: نموذج تحسين الأداء
59المبحث الثاني: مداخل تحسين الأداء بواسطة العمليات

59المطلب الأول: مداخل تحسين الأداء
62المطلب الثاني: مداخل التحسين المستمر
62الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة
66الفرع الثاني: منهج كايزن KAIZEN
69المطلب الثالث: مداخل التحسين الجذري
69الفرع الأول: إعادة الهندسة
72الفرع الثاني: إدارة هوشين كانري
75المبحث الثالث: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء
75المطلب الأول: مؤشرات أداء العمليات
78المطلب الثاني: قيادة المؤسسة
79الفرع الأول: قيادة الإستراتيجية
79الفرع الثاني: القيادة بالمقارنة بأداء المنافسين (المقارنة المرجعية)
80الفرع الثالث: القيادة بالقيمة
81المطلب الثالث: إشباع الأطراف ذات المصلحة
83المطلب الرابع: أدوات التحكم في الإدارة بالعمليات
83الفرع الأول: تحليل القيمة
84الفرع الثاني: طريقة DMAIC
85الفرع الثالث: تحليل باريتو (Pareto Analysis)
86الفرع الرابع: عجلة ديمينج DEMING
88الفرع الخامس: مخطط السبب والنتيجة أو مخطط هيكل السمكة
89خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات

91تمهيد
92المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
92المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
92الفرع الأول: منهج الدراسة
92الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
93المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها
93الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة
95الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة والإدارة بالعمليات في مؤسسة نقاوس

99 للمصبرات
99المطلب الأول: طبيعة نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة
99الفرع الأول: دوافع تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة
100الفرع الثاني: نمط إدارة الجودة
104المطلب الثاني: طبيعة الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة
104الفرع الأول: توضيح العمليات
106الفرع الثاني: وصف العمليات
114الفرع الثالث: محاذاة الإستراتيجية مع العمليات
115الفرع الرابع: إدارة العمليات
117المبحث الثالث: تحليل أداء المؤسسة
117المطلب الأول: الأداء التنظيمي
118المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
118الفرع الأول: عملية الإنتاج
121الفرع الثاني: عملية التجارة
125الفرع الثالث: عملية الإمداد
125الفرع الرابع: عملية الموارد البشرية
127المطلب الثالث: الأداء الاقتصادي
127الفرع الأول: المنافسة
127الفرع الثاني: القيمة المضافة
128الفرع الثالث: الإنتاجية
129المطلب الرابع: النتائج والاقتراحات
132خلاصة الفصل
134الخاتمة العامة
137الملاحق
144فهرس الجداول والأشكال
147قائمة المراجع

مقدمة عامة

مقدمة عامة

إن المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات اليوم، يتميز بالتطور المستمر والذي يولد تغيرات هامة داخل المؤسسة، مما يفرض على المسير تشجيع المبادرة، والمسؤولية، وإشراك العمال ولكن ليس بأي طريقة، بل بطرق ونماذج تسمح باستقلالية تامة للعمال وتطور دائم للمؤسسة.

إن تسيير أي مؤسسة ليس بالعملية السهلة، إذ يتوجب على المسير دائما تحقيق معدلات معينة من الأداء، خاصة وأنه يتعين عليه تسيير المفارقة بين العمل بأقل التكاليف، وأقل وقت بالمقابل تحقيق أفضل النتائج، وهذا لأن العمل يستدعي مجهودات معينة واستنزافا للموارد، مع السعي إلى للوصول إلى تحقيق الأهداف.

إن هذا التحدي الكبير ليس بالأمر المستحيل، لأنه من المعلوم وجود قدرات هامة لمؤسساتنا للوصول إلى أهدافها وتحقيق الفعالية، حيث يلاحظ كل يوم الهدر المتواصل للوقت والأعمال، لذا من المهم تنظيم العمل بطريقة تمكن من استغلال كل مورد وجعله مولدا للقيمة المضافة.

في هذا الصدد، يجب التفكير في طرق جديدة للتنظيم والقيادة، تسمح بتحقيق فعالية أكبر لأهداف المؤسسة، وتحقيق نجاعة أفضل في استغلال مواردها، فجميع الإختلالات التي نلاحظها يوميا في إطار أنشطتنا المهنية تكون ناتجة عن المسؤوليات غير الواضحة أو الغير معرفة، سوء التفاهم، صعوبة التعامل مع الأطراف، لذلك فإن الخسارة في الوقت يرجع إلى العلاقات الموجودة بين الأنظمة الفرعية للتنظيمات والروابط والواجهات بين مجموع العمليات التي تشكل المؤسسة، لأن البحث عن الأداء ليس فقط هو خيار إداري، وإنما هو ضرورة للمؤسسة في محيط يتميز بالتعقيد المتزايد مع نتائج غير مؤكدة.

إن أداء المؤسسة لا يمكن قياسه، إلا بشرط توافر أهداف معروفة ومتبعة من قبلها، ومن هنا فإن الإدارة بالعمليات القائمة على الإدارة النظامية الموجهة نحو تحقيق النتائج، تهتم بترجمة هذه الأهداف إلى أهداف فرعية خاصة بكل عملية، ثم بكل جزء تنظيمي يساهم في إنتاج قيمة مضافة، فهي تنتقل من الأهداف الإستراتيجية إلى الأهداف العملية.

إن هذا التعيين للأهداف، يسمح بتحديد الأداء الملموس الذي يمكن قياسه لكل عملية ثم للنظام كله في إطار عملي، إذن فالإدارة بالعمليات هي، وقبل كل شيء، مدخل واقعي يركز على حقائق الواقع. في هذا السياق، نطرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم اعتماد الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن أن تتدرج التساؤلات الفرعية التالية:

- أين تكمن المجالات التي تساهم بها الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء؟
- هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة، الإدارة بالعمليات كأساس لتحسين الأداء؟
- ماهو سبب توجه المؤسسة محل الدراسة إلى اعتماد الإدارة بالعمليات كنمط إداري؟
- ماهي معايير الأداء المستعملة من طرف المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة لأسئلة البحث، والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها، وهي

كما يلي:

- تركز الإدارة بالعمليات على الجانب التنظيمي في تحسين الأداء؛
- لاتعتمد المؤسسة محل الدراسة الإدارة بالعمليات كأساس لتحسين الأداء؛
- يرجع سبب اعتماد المؤسسة محل الدراسة للإدارة بالعمليات إلى تطبيق متطلبات شهادة الإيزو 9001؛
- لا تستعمل المؤسسة محل الدراسة معايير الأداء الخاصة بالإدارة بالعمليات.

أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية هذا البحث في النقاط الآتية:

- توعية مسؤولي المؤسسات بالدور الذي تلعبه الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء؛
- إدخال الأساليب الحديثة ودمجها في المؤسسات الجزائرية.
- معرفة الإختلالات التي تعاني منها المؤسسة (ضيق الوقت في معالجة البيانات مثلا) وتحديد الأسباب (تقادم أجهزة الإعلام الآلي مثلا)؛
- تبيان دور كل عملية في المؤسسة في تحقيق القيمة المضافة؛

أهداف البحث:

بناءا على الإشكالية المطروحة، فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز مفهوم الإدارة بالعمليات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- إعطاء حلول للمؤسسة بالتركيز على المدخل النظامي للمؤسسات؛

- استعمال مفهوم العمليات يسمح بالتحكم في سير المؤسسة، خاصة في إطار التوافق المستمر مع الاستراتيجيات والتنظيمات وأنظمة المعلومات.

أسباب اختيار الموضوع:

- يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية:
- تماشي الموضوع مع التخصص المتبع؛
- وجود إهمال من قبل المؤسسات الجزائرية في انتهاج هذا النمط الإداري في العملية التنظيمية؛
- الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على هذا الموضوع.

محدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة، في الحدود الزمانية والحدود المكانية:

- 1- **الحدود المكانية:** ستم الدراسة التطبيقية على مؤسسة نقاوس للمصبرات، لذا فالنتائج التي سيتم التوصل إليها، تقتصر على هذه المؤسسة فقط، ولا يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى؛
- 2- **الحدود الزمانية:** سيتم اختيار المجال الزمني لهذه الدراسة الممتدة من سنة 2006 إلى غاية 2010 (05 سنوات).

منهجية الدراسة:

سيتم الاعتماد في تحليلنا لهذا البحث على:

المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

أما في الجزء التطبيقي، فسنحاول من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع من البيئة الجزائرية، وذلك باستخدام منهج دراسة حالة.

الدراسات السابقة:

على الرغم من الصعوبات في إيجاد الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع الإدارة بالعمليات، تم العثور على الدراستين التاليتين:

1- دراسة Isséré Bienvenu DOSSOU حول مدخل العمليات للأداء العام للمنظمات¹، دراسة حالة **Port Autonome de Cotonou** وقد تناولت الدراسة محاولة اقتراح مدخل لقيادة الأداء العام للمنظمات، يركز على العمليات وتطبيقه في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حاجة المؤسسة محل الدراسة إلى مدخل العمليات لتحقيق الأداء المرغوب؛
- اقتراح لوحة قيادة تعتمد على العمليات، لقيادة الأداء العام للمؤسسة.

2- دراسة Joëlle ROUET حول إدارة العمليات لتسيير الاختلالات في الواجهات²، وقد تناولت الدراسة كيفية مساهمة إدارة العمليات في تقديم الحلول التنظيمية، لتسهيل سياسة الاتصال بين الوظائف بالاعتماد على المدخل العرضي للإدارة، وقد كانت الدراسة الميدانية على مستشفى بين مصلحة خدمات العناية ومصلحة الأشعة، مع محاولة اظهار الاختلالات الموجودة في العلاقة بين هاتين المصلحتين، وتبيان دور إدارة العمليات في تقديم الحلول المناسبة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يسود المستشفى التخصص المهني الذي لايسهل الرؤية العرضية، والاهتمام بالمريض؛
- مجموع الاختلالات الموجودة في المستشفى، مرتبطة بأنشطة وعمليات الاهتمام بالمريض.

هيكلية البحث:

ستتم هيكلية البحث في إطار خطة تشتمل على ثلاثة فصول، وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: يخصص لدراسة الإطار المنهجي للإدارة بالعمليات بحيث سيتم، عرض مختصر، لمختلف الأنظمة الإدارية، ثم عن الإدارة بالعمليات ومفهومها، مجالات تطبيقها ومرآحتها؛

الفصل الثاني: يخصص لدراسة كيفية تحسين الأداء عن طريق عدة مداخل تعتمد على العمليات، ثم في الأخير، كيفية مساهمة الإدارة بالعمليات في الرفع من الأداء العام للمؤسسة؛

الفصل الثالث: يخصص لإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة نقاوس للمصبرات، حيث نتعرض لتقديم المؤسسة، ثم لتقييم أدائها على عدة فترات زمنية، ومدى تأثير الإدارة بالعمليات في أدائها.

¹ Isséré Bienvenu DOSSOU, **L'approche processus de la performance globale des organisations Cas du Port Autonome de Cotonou**, Master de recherche en sciences de gestion, Chaire développement des systèmes d'organisation, Paris, 2010.

² Joëlle ROUET, **Le management des processus une méthode de gestion des dysfonctionnements aux interfaces**, Thèse professionnelle, Ecole nationale de la santé publique, Rennes, 2006.

صعوبات الدراسة:

رافقت الدراسة عدة صعوبات، نذكر منها:

- قلة المراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، خاصة باللغة العربية؛
- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلية لإجراء دراسة حالة، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات، لسريتها على حد قولهم.

الفصل الأول

النماذج التنظيمية والإدارة بالعمليات

الفصل الأول

النماذج التنظيمية والإدارة بالعمليات

تمهيد

إن اشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التغيرات البيئية، أدى إلى إدخال تغييرات جذرية على أنظمة الإدارة، والبحث عن أساليب جديدة للمؤسسة، تسمح لها بإجراء تغييرات داخلية وإعادة ترتيب أمورها، تماشياً مع التحديات الجديدة. فالأنماط الإدارية التقليدية، لم تعد قادرة على مواكبة هذه التغيرات، لأنها صُممت وفق البيئة الاقتصادية المستقرة، أين يكون الطلب أكبر من العرض.

وتُعد الإدارة بالعمليات من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها وتضمن استمراريتها؛ فهي تساعد على مواجهة البيئة غير المستقرة، وذلك بالاعتماد على تنظيم ونمط إداري يقوم على أساس العمليات¹، وليس فقط على أساس الوظائف، هذه العمليات موجهة نحو خلق القيمة المضافة بالنسبة لحاجات الزبون، كما تسمح بالتحكم في جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا وفق التنظيم العرضي، الموجه نحو الزبون لإشباع حاجاته ورغباته، لذا فنظام الإدارة بالعمليات يقوم بوضع الزبون في مركز اهتمام المؤسسة، وتقديم نتائج مرضية له وبالنسبة لباقي الأطراف ذات المصلحة².

سنحاول في هذا الفصل تقديم نقاط الإشتراك ونقاط الاختلاف بين النظريتين الكلاسيكية والنظرة بالعمليات، وما هي مبادئ الإدارة بالعمليات، وكيفية إشباع حاجات الزبون وباقي الأطراف ذات المصلحة بهذا النمط الإداري.

¹ Claude Yves BERNARD, *Le management par la qualité totale*, AFNOR, Paris, 2000, p.204.

² Michel CATTAN, *Management des processus une approche innovante*, AFNOR, Paris, 2002, p.VIII

المبحث الأول: مفاهيم حول الفكر الإداري

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات، سواء أكانت صناعية أو تجارية أو خدمية؛ إذ أنها الأداة المسؤولة عن تحقيق الأهداف، من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو في الوسائل والأساليب الإدارية أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلبيًا أو إيجاباً.

المطلب الأول: التنظيم

اتفق الباحثون حول العناصر التفصيلية للإدارة بأنها تتلخص في العنصرين: التنظيمي والبشري؛ فالعصر التنظيمي يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة. وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مبادئ التنظيم، أهميته والعناصر التي يقوم عليها.

الفرع الأول: تعريف التنظيم

يعرف نيومان Newman التنظيم بأنه¹ " عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه، في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف". أما أحمد ماهر، فيعرفه بأنه² " مكان أو كيان اجتماعي يعمل، وفقاً لهيكل وأنشطة وظيفية محددة ومتميزة، وذلك بتحقيق أهداف محددة".

فإدارة التنظيم تتعلق بهيكل التنظيم، والوسائل التي تمكن من تحقيق أفضل النتائج المرجوة من أعضاء التنظيم الذين يعملون داخل هذا الهيكل، والهدف منه هو زيادة التنظيم الذي يحقق الأهداف بنجاح، ويوفي بمسؤولياته تجاه كل فرد يرتبط بهذا التنظيم؛ مثل المساهمين، الموظفين، الزبائن، والمجتمع بشكل عام³.

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض، 2003، ص42.

² أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص16.

³ ميشيل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، 2003، ص23.

الفرع الثاني: أهمية التنظيم

إن وجود تنظيم سليم للمؤسسة يساعد على تحقيق التعامل مع الظروف المختلفة، وتحقيق تنافسية عالية للمؤسسة، وتحقيق قدرة التعامل مع التنوع في القوى العاملة، وتحقيق الكفاءة والابتكار في الأداء التنظيمي، ومنه تتمثل أهمية التنظيم في¹:

1- تحقيق قدرة على التعامل مع الظروف المختلفة: إن وجود وحدات تنظيمية وأنظمة عمل، يمكن أن يساعد المنظمة على التفاعل مع اختلاف الظروف؛ مثل المنافسة وتغيير أهداف المؤسسة وتغيير التكنولوجيا والتعامل مع الأسواق، والمستهلكين دائمي التغيير، إذن فهو أداة لتحديد حقوق وواجبات كافة الأطراف المتعاملة في موقف معين أو في ظروف معينة.

2- تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة: إن قدرة المؤسسة من خلال نظم العمل فيها ووحداتها ومديريها، يساعد على رفع إمكانياتها في تقديم سلع وخدمات ترضي المستهلك، كما تساعد على رفع مهارات المديرين والعمال في بناء استراتيجيات وأساليب العمل، واتخاذ قرارات سليمة تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

3- أداة لفك التشابك ومنع الصراع، من خلال التنسيق بين الأفراد وبين الوحدات التنظيمية، كما يحدث نوعان من الاتساق والثبات في السلوك، وذلك لأنه يضمن توحيد الفهم والتصرف من قبل المسؤولين.

4- التنظيم هو بمثابة معيار يمكن استخدامه لمتابعة الأداء والرقابة عليه وزيادة فعالية الرقابة الإدارية.

5- عدم الازدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة، كما يساعد في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو أهداف وغايات محددة.

6- تحقيق الموضوعية وإبعاد الجانب الشخصي وشبهات التحيز، عند التصرف واتخاذ القرار، وهي أيضا توفر الحماية لمتخذ القرار.

الفرع الثالث: خصائص التنظيم

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول بأن التنظيم يتميز بالخصائص التالية²:

¹ أنظر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 19-20 وكذلك:

Henri MITONNEAU, ISO 9000 version 2000, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, p.43 .

² أنظر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 17، وكذلك: ميشيل أرمسترونج، مرجع سابق، ص 25، وكذلك:

Pascal FABRE et Al, Management et contrôle de gestion, DUNOD, Paris, 2007, p.17 .

- 1- التنظيم هو كيان اجتماعي، أي أنه مكان به أفراد يعملون في وظائف، ويتفاعلون مع بعضهم بشكل يخلق علاقات اجتماعية وأنماط للتعاون والتنسيق.
- 2- التنظيم يعمل وفقا لهيكل محدد، فعندما يصل أي عمل إلى درجة من التعقيد فيما يتعلق بالعمل الجماعي، فإنه من اللازم إدخال التقسيم والتنسيق التي تعتبر أساس هيكل المؤسسة. فهو عبارة عن عملية تقسيم مهام الإدارة إلى أنشطة متنوعة، وتأسيس طرق التنسيق فيما بينها، و يحدد العلاقات الرئاسية ونطاق الإشراف، وعدد المستويات التنظيمية بشكل يحقق الإستقرار والوضوح.
- 3- التنظيم يعمل وفقا لأنشطة محددة: بمعنى أن الأنشطة التنظيمية تعني طريقة تكوين وتحديد الوحدات التنظيمية، تصميم الوظائف وفتح الصلاحيات والسلطات لشاغلي الوظائف، وعلاقات التعاون بين المناصب وأساليب الإتصال بينها، وأساليب التعامل مع أطراف البيئة الخارجية، وأساليب اتخاذ القرار.
- 4- التنظيم متميز عن غيره: لكل تنظيم شخصية وكيان يختلف عما حوله من تنظيمات أخرى، ويظهر هذا الاختلاف بسبب أشياء كثيرة، فهذا تنظيم طويل وآخر قصير، والمؤسسة تختلف في عمرها ونوعية المديرين والعاملين بها وثقافتها وطريقة توزيع السلطة بين أطرافها وطبيعة الإتصال بين وحداتها.
- 5- التنظيم أداة لتحقيق الأهداف: إن وجود أنظمة داخل المؤسسات، ساعد على السيطرة على جميع عناصر التنظيم، ويؤدي ذلك كله إلى إمكانية تحقيق تناعم بين رغبات الأطراف العديدة للمؤسسة، من مساهمين (أو ملاك) ومديرين وعمال ومستهلكين.

المطلب الثاني: تطور الأساليب الإدارية والنماذج التنظيمية

لقد مر الفكر التنظيمي بمراحل عديدة، وتتوعدت المدارس والمداخل الفكرية لدراسة وتحليل المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه المداخل إلى مجموعتين أساسيتين، تضم المجموعة الأولى مجموعة المداخل التقليدية، وهي حركة الإدارة العلمية ومدرسة الإدارة والنظرية البيروقراطية، وكذلك مدرسة العلاقات الإنسانية. وتضم المجموعة الثانية المداخل المعاصرة، وهي مدرسة النظم التي تفرع عنها فيما بعد عدة مداخل؛ كمدخل الإدارة بالمشاريع، الإدارة بالوقت، التنظيمات الشبكية والإدارة بالعمليات. وسنحاول فيما بعد الإستفادة من العناصر ذات العلاقة بكل من الهيكل والإدارة.

الفرع الأول: نموذج المؤسسة حسب المدرسة الكلاسيكية

حسب هذه المدرسة، فإن الهدف الأساسي هو إيجاد أفضل المناهج لتأدية الأنشطة، فاهتم تايلور (Taylor 1911)¹ بالطريقة المثلى لتنفيذ الأعمال، من خلال التحليل العلمي للأنشطة ودراسات الوقت والحركة، مفترضا في ذلك أن الأداء المرتفع يكون نتيجة لتنظيم العمل والجهد البشري، ويقوم نموذجه على التقسيم بين تصميم الأنشطة وإنجازها، وبكيفية تداخلها لتكون بمعيار متجانس، وذلك فيما يتعلق بالعمل التنفيذي على مستوى الورشة.

أما على المستوى الإداري، فقد أشار فايول (Fayol 1949)² إلى وجود مبادئ إدارية عامة ترشد المديرين نحو الطرق الفعالة في تصميم المعطيات والرقابة والقيام بدراسة وظائف المؤسسة، محددًا لها ستة وظائف واعتبرها أساسية، متمثلة في: الوظيفة التقنية (الإنتاج : أي التحويل والتصنيع) والوظيفة التجارية (الشراء والبيع) والوظيفة المالية (البحث عن رؤوس الأموال وكيفية تسييرها) ووظيفة المحاسبة (الجرد، وتحديد السعر المرجعي والتكاليف)، ووظيفة الأمن (حماية الممتلكات وضمان أمن الأفراد)، والوظيفة الإدارية (القيادة، التنسيق، المراقبة،...).

وقدم ماكس فيبر (Max weber 1947) منظورا جديدا للسيطرة والرقابة على المؤسسات كبيرة الحجم، وهو النموذج البيروقراطي الذي يرى أن كفاءة المنظمة هي نتاج لمجموعة من القواعد والإجراءات واللوائح الرسمية المنظمة للعمل.

وفيما يخص مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد ركزت على إشباع حاجات العمال والإنتاجية، حيث ترى أن فعالية المؤسسة تتحقق بتنظيم هذا الإشباع، ومحاولة الإهتمام بالعامل كإنسان له حاجات إجتماعية ونفسية.

إن القبول لهذه الفكرة، يفترض تفهم تصرفات الأفراد ودراسة استقلاليتهم، كما اهتم فريديريك هيرزبرغ Frederick Herzberg بالأبحاث المنهجية حول حوافز الإنسان في العمل، واعتبر أن سر التحفيز يعتمد أساسا على اختيار العمل الممكن إنجازه، التدرج، الترقيّة، والإعتراف من الغير بالجهد الذي يبذله هذا العامل في العمل³.

¹ علي عبد الهادي مسلم وأيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص24.

² علي عبد الهادي مسلم وأيمن علي عمر، المرجع نفسه.

³ بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص40.

إن من أبرز الهياكل التنظيمية التي سادت تلك الفترة هي : الهياكل التنظيمية على أساس الوظائف، والهياكل التنظيمية على أساس القطاعات، والهياكل التنظيمية المصفوفية.

1- الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف: ويعتبر الشكل الشائع استخداما في معظم المؤسسات، وهو

يركز على التخصص في المهام، حيث تقدم المؤسسات سلسلة أوامر واضحة تسمح للأفراد بالتخصص في العمل الذي يناسبهم بصورة أفضل¹.

وهو يعتمد على تقسيم أوجه النشاط للمؤسسة إلى إدارات، كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة، ويخضع إلى إشراف المدير العام، ومن مميزاته أنه يجعل من السهل تقويم الأفراد، بناء على مجموعة ضيقة من المعايير لكنها واضحة في توزيع المسؤوليات. لهذه الأسباب، تكون الهياكل الوظيفية منتشرة في كل المؤسسات، زيادة على ذلك تساعد في استغلال الموارد وتحقيق منحنى الخبرة والسهولة في حل المشاكل التقنية².

2- الهيكل التنظيمي على أساس القطاعات: ويظهر الهيكل القطاعي حينما تتضخم إحدى المؤسسات

وتصبح في حجم عملاق، وتضطر بشكل طبيعي إلى تقسيم نفسها على حسب أحد القطاعات التالية³:

أ- الهيكل القطاعي على أساس السوق (الزبائن): وفي هذا الهيكل يتم التنظيم حسب الأسواق، لكي تمكن المؤسسة من إعطاء الإهتمام الكافي لكل نوع من الزبائن، وإشباع رغباتهم ومتطلباتهم على أساس دراسة خصائصهم واحتياجاتهم.

ب- الهيكل القطاعي على الأساس الجغرافي: في هذا الهيكل تم الاعتماد على المنطق الجغرافي لتقسيم المؤسسة إلى قطاعات جغرافية، وذلك حسب وجود أماكن المصانع أو الفروع الإنتاجية.

ج- الهيكل القطاعي السلمي (حسب المنتجات): حيث تمثل المنتجات عنصرا هاما في شكل الشركة الأم، وبطريقة يمكن من خلالها استقلالية لكل منتج، حيث يستقل كل منتج في شكل قطاع وربما مؤسسة مستقلة.

¹ جيمس إيفان وجيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2009، ص269.

² John R. SCHERMERHORN et David S. CHAPPELL, **Principes de management**, Traduction : Jocelyn LAMBERT, Editions village mondiale, Paris, 2002, p.156.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص141-142.

إن من مميزات الهيكل القطاعي هو القدرة العالية للمؤسسة في مواكبة التغيرات وإشباع الحاجات المختلفة للعملاء.

3- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

وهو عبارة عن خليط بين هيكليين، الهيكل الأول هو الهيكل الرئيسي للمؤسسة، والذي غالبا ما يتبع الأساس الوظيفي (إنتاج ، تسويق ، موارد بشرية،....) والهيكل التنظيمي الثاني هو هيكل قطاعي، ويظهر الجزء الأول في الهيكل بصورة رأسية، أما الجزء الثاني من الهيكل، فتظهر في شكل جانبي أو أفقي، حيث أن الهيكل الأفقي تظهر فيه كافة العلاقات التقنية، أما الهيكل الرأسي فإن غالبية علاقاته هي علاقات وظيفية استشارية.

ومن مميزاته، أنه يضمن التنسيق بين القطاعات من خلال المركز الرئيسي للمؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لها، وإمكانية تزويد القطاعات بالتخصصات المطلوبة مع إمكانية عالية للتوافق مع المتغيرات البيئية¹.

الفرع الثاني: نموذج المؤسسة حسب المدرسة الحديثة

استفادت المدرسة الحديثة من مختلف أفكار ونتائج المدارس السابقة لها، حيث تعتمد المدرسة الحديثة على اعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح، وهي النظرة العامة التي أصبحت تصيغ مختلف الأعمال الحديثة في مجال الإدارة والتسيير؛ حيث قدم كل من كاتز وكان Kahn² & Katz ، تحليلا رائدا للمؤسسات باعتبار أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها ويتكون من المكونات الآتية:

- المدخلات: رأس المال والمواد والتجهيزات؛
- العمليات: وهي التي تقوم بتحويل المدخلات؛ كعمليات التصنيع والشراء والبيع؛
- المخرجات: وهي نواتج العمليات من سلع وخدمات ووظائف؛
- البيئة: ويظهر فيما جميع الأطراف ذات المصلحة، وتظهر أهميتهم في أنهم يقدمون الدعم للمؤسسة في شكل مدخلات أو أنهم يقبلون أو لا يقبلون مخرجات المؤسسة.

وتمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرة، في أنها تجر المديرين على النظر إلى أن التنظيم باعتباره كلا متكامل وواحدا مكونا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف، وبالرغم من ذلك فإن هذه النظرة تنتقد

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص152.

² نفس المرجع، ص30.

لصعوبة تحديد عناصر النظام، وتحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما¹.

إن وجود حواجز بين وظائف المؤسسة ومهنتها بالنسبة لهياكل المدرسة الكلاسيكية، أدى إلى ظهور وخلق ما يسمى بالتنظيم العرضي، وهو تنظيم مهيكّل وفق عمليات موجهة نحو الزبون؛ مثل معالجة الطلبات، خدمة الزبون، المبيعات... حيث يعمل الأفراد مع بعضهم في فرق متعددة الأنظمة والوظائف، وكل فريق يهتم بعملية أو بعدة عمليات، هذا النوع من التنظيمات عادة ما يتطلب فريق صغير من الإطارات العليا يسهرون على القيام بوظائف أساسية لدعم العمال، وتقديم التوجيهات اللازمة خاصة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية².

إن من أبرز التنظيمات التي ظهرت وتميزت بها المدرسة الحديثة هي: الإدارة بالشبكات، الإدارة بالمشاريع والإدارة بالعمليات.

1- الإدارة بالشبكات Le Management en réseaux: وتتميز بها المؤسسات التي لا تود القيام بأنشطة

معينة بعيدة عن النشاط الرئيسي لها، فتقوم بشراء النشاط بدلا من إنتاجه أو القيام به؛ مثل المؤسسات التي تقوم على التجميع كتجميع أجهزة الكمبيوتر وغيرها، على عدم إنتاج أي قطعة، كما يطلق على المؤسسات الموردة للمواد والخدمات بالمؤسسات المغذية، وتتميز الهياكل الشبكية بقدرة المؤسسة على الحصول على مواردها وخدماتها من موردين آخرين بكفاءة أقل وبأرخص التكاليف، ولكن يعاب عليها صعوبة بقاء التعاون بين المؤسسات (الموجودين في الشبكة)³.

2- الإدارة بالمشاريع Le Management par projet: يقوم هذا النموذج التنظيمي على تجميع

الأفراد والإمكانات اللازمة، لتنفيذ أحد المشروعات في مكان واحد تحت رئاسة واحدة، وينتشر في شركات المقاولات والبحوث الأكاديمية، وذلك بصفة مؤقتة، وحتى يتم تنفيذ المشروع في إطار الترتيبات القائمة والدائمة للمؤسسة. ويقوم التنظيم على أساس هذا النموذج في وجود تنظيم أساسي ودائم، بالإضافة إلى وجود تنظيمات مؤقتة للعديد من المشروعات في إطار التنظيم الأساسي على العاملين بالمشروع. وعلى هذا، فإن التنظيم يظهر على شكل مصفوفة هندسية، حيث تتخذ السلطة الوظيفية إتجاها رأسيًا والسلطة الفنية تأخذ إتجاها أفقيًا.

¹ عد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار رضا للنشر، دمشق، 2004، ص 95-96.

² Gary DESSLER, **La gestion des organisations**, Traduction Jean François FORGRES et Al, 2^{ème} édition, ERPI, Québec, 2009, P.288.

³ Gary DESSLER, Op.cit, PP.154-155.

ويساعد هذا النوع من الإدارة على الإستغلال الأمثل للموارد المالية، بالإضافة إلى سهولة المتابعة الرقابية على الأداء والنتائج، غير أنه يمكن أن يظهر تنازع الإختصاصات بين إدارة المشروع والإدارة المركزية.

3- الإدارة بالعمليات Le Management par processus: تعتبر العملية مجموعة مترابطة من

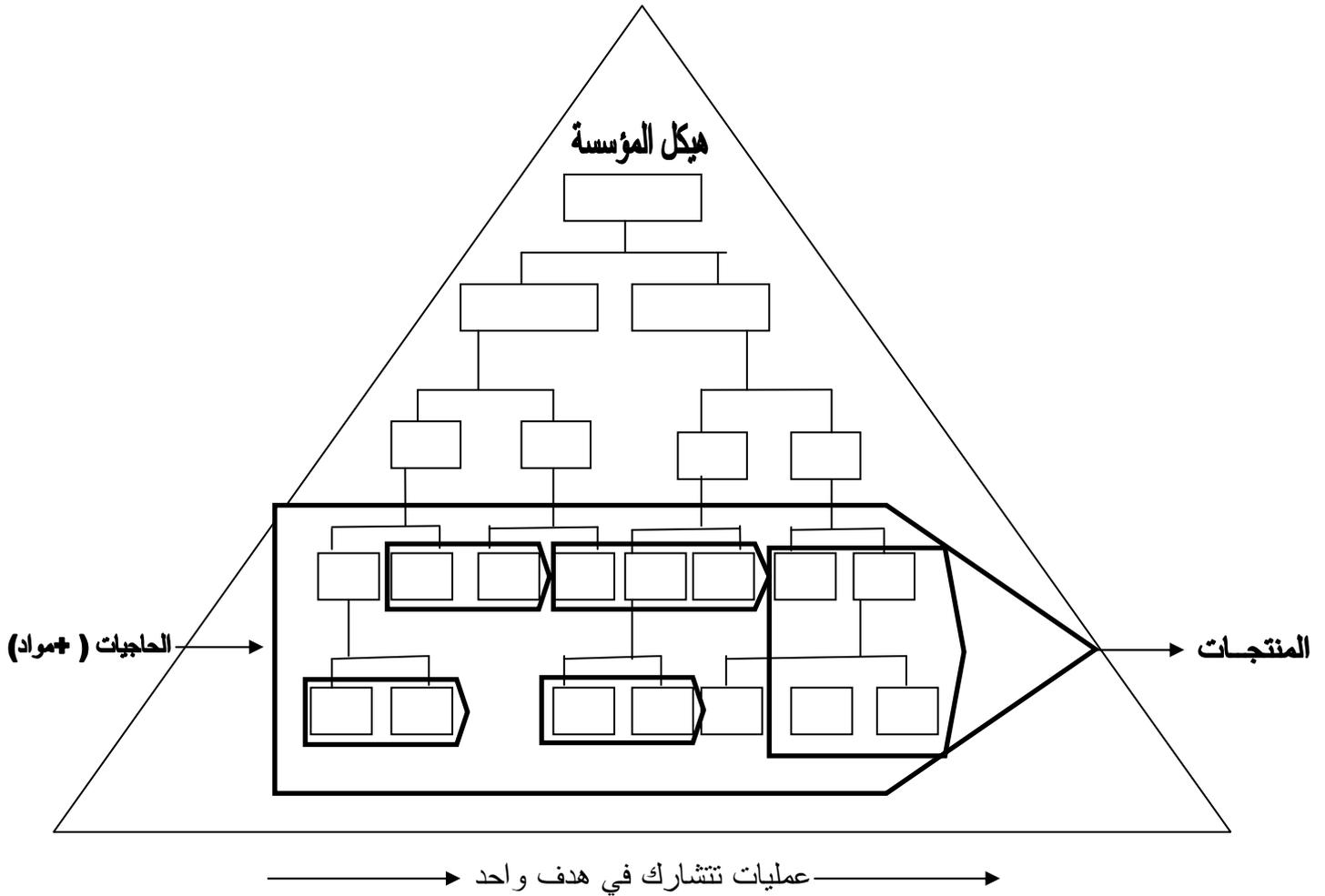
الأنشطة التي تتشارك في خلق نفس المنتج أو الخدمة، والإدارة بالعمليات هي مدخل إداري، باعتبار أن مخرجات العمليات تكون منتجات ملموسة ونتائج تتعلق بالأهداف المراد تحقيقها، وهذا ما يسمح بأقلمة مخرجات العمليات مع معطيات التخطيط، وبهذا تعتبر العمليات كأدوات إدارية للتخطيط الإستراتيجي. فالإدارة بالعمليات لها هدف توجيه أنشطة المؤسسة نحو الزبون بتطوير ثقافة التعاون بين مختلف الأقسام والوظائف، وهذا الوجه من التنظيم يساعد كل الفاعلين داخل المؤسسة بمعرفة الأنشطة الأمامية والخلفية للعملية، وذلك بإعطاء الرؤية الواضحة لسلسلة القيمة داخل المؤسسة إلى غاية الزبون النهائي¹.

أما التنظيم بالعمليات فيكون:

- هيكل هرمي كلاسيكي بصوامع (Silos) مهنية ووظيفية (تجارة، إنتاج، إمداد،...)
- هيكل عرضي يتكون من سلسلة العمليات الموجهة نحو الزبون الموضوع على الصوامع المهنية لتكوين مصفوفة بحيث أن كل فريق للعملية يوجهه ويسيره مالك العملية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ Nicolas VOLCK, *Déployer et exploiter Lean six sigma*, Editions d'organisation, Paris, 2009, pp.27-28.

الشكل رقم (1): التنظيم بالعمليات



Source: Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus : Mode d'emploi, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2006, p.47.

من خلال الشكل يلاحظ أن مجموع العمليات موجهة نحو هدف واحد، وهو خدمة الزبون وكلها تشارك في خدمة هذا الهدف بغض النظر عن مكانها في الهيكل، مما يسهل الإتصال بين العمليات داخل المؤسسة.

من خلال ماتم استعراضه من مميزات كل من النماذج التنظيمية الكلاسيكية والحديثة، يمكن القول بأن النماذج الكلاسيكية تتميز بالسلطة والتنظيم الهرمي، في حين أن النماذج الحديثة تتميز بالتنظيم الأفقي وتوجهها نحو الزبون، إذ سنقوم في المطلب الموالي بالمقارنة بين هذين النمطين، باعتبار أن الإدارة بالعمليات من أحد النماذج الحديثة التي تتميز بالتنظيم الأفقي حسب العمليات.

المطلب الثالث، المقارنة بين النماذج التنظيمية الكلاسيكية والحديثة

سنقوم في هذا المطلب، بتوضيح الفرق بين النماذج التنظيمية الكلاسيكية والحديثة، وماهي الإضافات التي تقدمها الإدارة بالعمليات بالمقارنة مع الأنماط الإدارية الأخرى؟

الفرع الأول: العوائق التي واجهتها التنظيمات العمودية

إن من مميزات التنظيم التقليدي، تميزه بالتنظيم الهرمي، أو كما تسمى بالتنظيمات الصومعية (Silos)، ويكون في هذا النوع من التنظيمات المشاكل التالية:

1- يفصل الهيكل التنظيمي العاملين عن الزبائن: لا يوجد اتصال مباشر بالزبائن أو حتى فكرة

واضحة عن كيفية دمج عملهم مع عمل الآخرين لرضا الزبائن، فيميل الهيكل الوظيفي إلى عزل العاملين عن التعلم عن توقعات الزبائن، بل يشجع على الإنعزال عن الزبائن، إدراكا من العمال بحدود مسؤولياتهم، وعادة ما يعبر عنها بعبارات مثل " ليس هذا عملي " أو " إنني أعمل هنا فحسب"، وحتى عندما يحاول مثل هؤلاء العاملين مساعدة الزبائن، عادة ما يكون لديهم فهم قليل بكيفية عمل النظام، مما يجعلهم غير قادرين على مساعدتهم، بل والأكثر من ذلك فالهيكل يروج فكرة أن رئيس الفرد هو العميل الذي يجب أن يرضيه العامل¹، وهذا ما يسبب البطء في اتخاذ القرار؛ لأنه ينبغي في كل مرة الرجوع إلى المستوى الأعلى، كذلك فإن التخصص الحاد يقابله الحاجة للتنسيق، ويصبح من الصعب أن يعمل الأفراد بطريقة موحدة لتحقيق الأهداف، والتي تتطلب وجود نظام فعال للاتصال بين المجموعات، وبالتالي تكاليف إضافية مرتفعة².

2- نشوء الصراعات الوظيفية والإدارية: إن الازدواج الموجود في التنظيم المصفوفي في شكل

إدارات يتبعها أقسام متكررة عبر القطاعات، يسبب اختلاط وغموض في استخدام السلطة التنفيذية والاستشارية والوظيفية، مما يولد فرص عالية للصراعات بين الوحدات، كما أن التنسيق المحتمل يأخذ وقتا طويلا (من خلال الاجتماعات العديدة والطويلة)³.

3- تنظيم الوظائف والمهن زيادة عن اللزوم: وهذا ما يسبب إهمال المنتجات، وهي ثاني أكبر إهمال

بعد إهمال الزبون⁴.

¹ جيمس إيفان وجيمس دين، مرجع سابق، ص 269.

² بهدي عيسى، مرجع سابق، ص 111.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 152.

⁴ Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, L'entreprise orientée processus, AFNOR, Paris, 2002, p.09.

الفرع الثاني: المزايا التي أحاطتها التنظيمات العرضية (الأفقية)

إن التنظيمات العرضية هي تلك التنظيمات التي تكون نشاطاتها مرتبطة بمنطق الغاية والهدف، وهذه النشاطات تتطلب موارد كل وظيفة، وتكمن مزاياها في:

– ينظر إلى التنظيم بنظرة أفقية، لأنه في العادة هكذا يكون العمل داخل المؤسسة، حتى وإن كانت معظم المؤسسات منظمة عموديا وفق الأقسام، في حين أن العمل يكون بالنتدفقات الأفقية بين هذه الأقسام؛

– تقوم على تقسيم المؤسسة إلى عمليات، هدفها هو التركيز على النتائج وخلق القيمة المضافة الموجهة نحو الزبون (داخلي أو خارجي)، هذه العمليات تعتبر عابرة لجميع الوظائف في المؤسسة على شكل أفقي، كما أنها تبحث عن خلق مقاربات بين الأقسام والوظائف وإحداث تعاونات فيما بينها.

والجدول التالي يبين المقارنة بين التنظيم العمودي والتنظيم العرضي:

الجدول رقم (1): المقارنة بين التنظيم العرضي والتنظيم العمودي

التنظيم العمودي	التنظيم الأفقي	
<ul style="list-style-type: none"> - تهتم بـ : لماذا، - وحدة إدارية مستقلة تقوم بتوصيل العمل إلى الوحدة التنظيمية التالية (صومعية). 	<ul style="list-style-type: none"> - يهتم بـ: نحو ماذا ، - وحدات إدارية متناسقة تتشارك في تحقيق الأهداف والنتائج المراد الوصول إليها (عمليات). 	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد مقاييس ونماذج ومعلومات خاصة بكل وحدة، - تفاعل ضعيف بين الوحدات التنظيمية، - هناك تنافس بين الوحدات التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - استعمال مقاييس ومعلومات مشتركة لكل عملية، - تفاعل كبير بين الوحدات التنظيمية، - مبدأ الشراكة بين الوحدات التنظيمية. 	العلاقة بين الوحدات الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> - مقاييس أداء كل وحدة مفصولة عن باقي الوحدات الأخرى، - فقط يمكن قياس وتسيير النتائج للوحدة التنظيمية . 	<ul style="list-style-type: none"> - مقاييس أداء كل وحدة بقدر مساهمتها في أهداف ونتائج العملية، - يمكن قياس وتسيير العمليات والنتائج معا. 	قياس الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - تفحص العمليات فقط عند ظهور شكل معين، - لا تصل دائما المعلومة إلى جميع الوحدات التنظيمية، - لا تحل المشاكل بالتعاون مع الأقسام الأخرى بل تصعد إلى أعلى الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسن العمليات بصفة مستمرة، - هناك دائما تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية، - التعاون في حل المشاكل بين الوحدات الإدارية. 	آليات اتخاذ القرار
<ul style="list-style-type: none"> - تتخذ القرارات على حسب حاجات الوحدات التنظيمية، - لا يفهم العمال العلاقات بين الوحدات، - تبحث وتتوقع سلوك الفاعلين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتخذ القرارات على حسب حاجات الزبائن والعمليات، - العمال يفهمون المدخلات والمخرجات التي تربط الوحدات التنظيمية فيما بينها، - تعدل بالتدرج السلوكات حسب الهدف. 	العلاقة مع الزبائن

Source: www.er.uqam.ca/nobel/k15303/4_ProjetOpportunité-1.pdf

إن التنظيم العمودي قائم وفق نظام الطبقات المتعددة، القائمة عموماً على قاعدة رسمية مع مستويات مرتفعة من التخصص، سواء على المستوى الوظيفي أو العملي، وهو النوع الملائم للنماذج العسكرية أو المتبنى من قبل "ماكس فيبر MaxWiber ويمكن تمثيله على شكل شجرة مقلوبة، لكن لا يمكن التقليل من أهمية هذا الشكل التنظيمي، فقد ساهم كثيراً بتطوير المؤسسات، كما أن المدخلين العرضي والعمودي هما مدخلين متكاملين، بمعنى فهم المشاكل في إجماليتها لا يعني بالضرورة عدم الإهتمام بمختلف التفاصيل والأجزاء¹، حيث أننا نسمع اليوم ما يشاع عن موت التنظيم الهرمي لكن هذا ليس صحيحاً، ففي مواقف معينة، لا بد من وجود مرجع نهائي، أين تتخذ القرارات في اللحظات الحاسمة، إذ لا بد أن تمر كل منظمة بمثل هذه اللحظات، ولكن التنظيم المناسب لإدارة الأزمات، ليس هو التنظيم المناسب لكل الظروف.

الفرع الثالث: مزايا الإدارة بالعمليات

يربط منظور العملية كل أجزاء التنظيم مع بعضها البعض، ويزيد من فهم العاملين للنظام كله، بدلاً من التركيز على جزء منه، فضبط هيكل التنظيم مع العمليات الفعلية التي يؤديها التنظيم، يمكن أن تقدم الخدمة للعملاء بفعالية أكبر²، مع الفهم الجيد للقيود الخلفية والحاجيات الأمامية للعملية، وفي هذا السياق فإن التنظيم ليس معد عن طريق وظائف أو مهن، ولكن على حسب منتجات نهائية وخدمات مقدمة³.

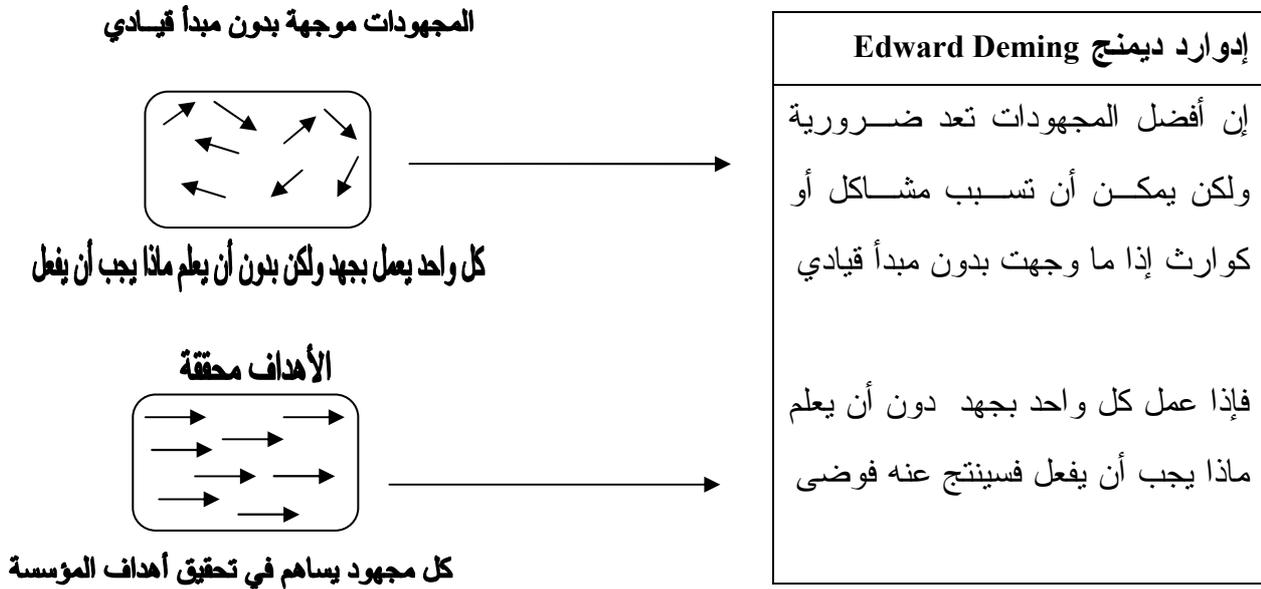
ففي إطار نمو المؤسسة، فإن عملية الإدارة والمتابعة تعد جد معقدة، فهي تتعلق بتوجيه الجهود في نفس الاتجاه؛ أي فيما يتعلق بخلق القيمة بالنسبة للمنتج أو الخدمة النهائية، لذلك فإن الجهود الموجهة بدون نظام جيد، لا يمكن أن تعطي نتائج على حسب الأهداف الموضوعية، وهذا ما يمكن تلخيصه في الرسم البياني التالي:

¹ Fabienne GUERRA, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, DeBoeux, Bruxelles, 2007, p.16.

² جيمس إيفان وجيمس دين، مرجع سابق، ص276.

³ Michel CATTAN, Op.cit, p.05.

الشكل رقم (2): توجيه العمل



Source: Joëlle ROUET, Le management des processus une méthode de gestion des dysfonctionnements aux interfaces, Thèse professionnelle, Ecole nationale de la santé publique, Rennes, 2006, p.23

من خلال الشكل يمكن القول بأن الإدارة بالعمليات تساعد في استغلال جميع الطاقات والمجهودات، نحو تحقيق هدف معين، فمن المشاكل التي أزلتها الإدارة بالعمليات¹:

- وجود حواجز بين الأقسام وكل قسم يركز حصريا على مجال إهتمامه؛
- الأقسام التي ليس لها علاقة مباشرة مع الزبون لا تعرف جيدا تأثيرها على خدمته؛
- الفرق التي تعلم وتواجه المشاكل، ليست هي بالضرورة التي لها الوسائل لإعطاء وتقديم الحلول.

المبحث الثاني: مدخل العمليات

خلال السنوات القليلة الماضية، أدركت المؤسسات لزوم التحكم في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أين كان مفهوم الجودة الشاملة لازما في تحقيق هذه الغاية، فكانت العمليات جزءا محركا في هذا المفهوم ووسيلة مهمة لتنفيذها. وسنقوم في هذا المبحث، بمعرفة ما هو مفهومها وخصائصها ومجالات وكيفية تطبيقها داخل المؤسسة؟

¹ جيمس إيفان وجيمس دين، مرجع سابق، ص168.

المطلب الأول: مفاهيم حول العمليات

سنهتم في هذا المطلب، بمحاولة معرفة العملية، خصائصها، مكوناتها، أنواعها، والعلاقة فيما بينها.

الفرع الأول: تعريف العملية

قدم معيار الإيزو (ISO 2000،9000)¹ التعريف التالي للعملية:

"العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات".

كما عرفها Philippe LORINO² بأنها " مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها، بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تتشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة" وعرفها Bernard FROMAN³ بأنها " تتابع لمجموعة من الأنشطة، باستعمال موارد (أشخاص، عتاد، معلومات،...) وفق مجموعة من القيود والشروط (المتطلبات الداخلية والخارجية، الأمن، البيئة) في توليد منتج منتظر، (من طرف الزبون) وكذلك أيضا منتج غير منتظر كالبقايا والمهملات ".
من هاته التعاريف يمكن القول بأن:

- العملية هي مجموعة من الأنشطة (تنظم المؤسسة وفق نمط عملي وليس بواسطة الوظائف)؛
- في داخل العملية، الأنشطة مترابطة بتدفقات مادية أو معلوماتية؛
- الأنشطة منتظمة وفق مبدأ النتيجة (المخرجات).

أي هي عبارة عن علية لها غاية محددة (المخرجات) ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية تستعمل عناصر خارجية (المدخلات) والتي تحول (بإعطائها قيمة مضافة) عن طريق العمل ومجموعة من الوسائل (الموارد)⁴ ويمكن تمثيلها بالبيان التالي:

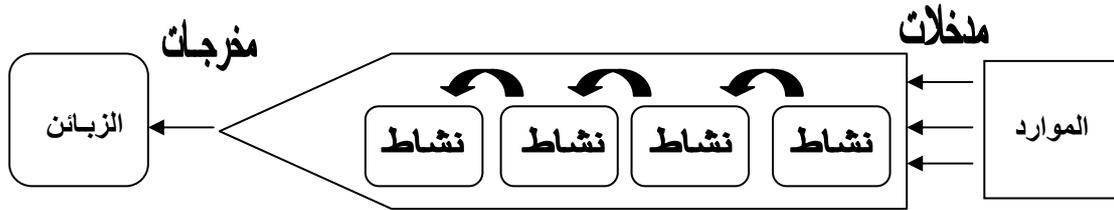
¹ Henri MITONNEAU, **Réussir l'audit des processus**, 2^{ème} édition, AFNOR, Paris, 2006, p.08.

² Fabienne GUERRA, Op.cit, p.38.

³ Bernard FROMAN, **Du manuel qualité au manuel mangement**, AFNOR, Paris, 2001, p.20.

⁴ Yvon MOUGIN, **La cartographie des processus**, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2004, p.37.

الشكل رقم (3): العملية



Source: Fabienne GUERRA, Op.cit, p.38

من هذا الشكل يلاحظ بأن عناصر المدخلات لعملية معينة هي عناصر المخرجات لعملية أو عمليات أخرى، فالذالك فإنه يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها، من أجل إعطاء قيمة مضافة¹، كذلك وبمعنى آخر يمكن اعتبار المؤسسة ككل كعملية، فهي مجموعة النشاطات والموارد تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، أو باعتبار وظيفة معينة داخل المؤسسة كعملية، مثل الوظيفة التجارية تقوم بتحويل متطلبات الزبائن إلى طلبيات².

الفرع الثاني: خصائص العملية

من خلال التعريف يمكن كشف الخصائص التي تتميز بها العملية وهي³:

- العمليات لها صيغة الديمومة على عكس المشاريع التي لها تاريخ بداية ونهاية لذلك فقيادة وتسيير العمليات هي عملية متكررة؛
- العمليات لها حركية يمكن وصفها برسم تخطيطي يبين نقل المنتجات والمعلومات بين مختلف الأنشطة الداخلة في تركيب العملية من أجل تحقيق خدمة مقدمة إلى الزبون؛
- يمكن أن تجمع العملية مجموعة أنشطة من مختلف الوظائف والأقسام التي تكون تابعة هرميا لها، وهذا ما يميز العملية بأنها عرضية؛
- يمكن أن تتكون العملية من عدة عمليات جزئية مترابطة فيما بينها؛
- جزء منظم، مستقر، مولد للأنشطة؛
- عرضية وموجهة نحو الزبون؛

¹ Michel CATTAN et Al, **Maitriser les processus de l'entreprise**, 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2003, p.26.

² Yvon MOUGIN, Op.cit, p.91.

³ Voir : René DEMEESTERE et Al, **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2002, pp.164-165 et voir aussi: FDx 50-176

- العمليات مقاسة:

- عن طريق مطابقة المدخلات مع المخرجات؛
- عن طريق تقييم الأداء بواسطة تحليل المؤشرات على حسب الأهداف الموضوعة للعملية¹.

الفرع الثالث: مكونات العملية

تتكون أي عملية داخل المؤسسة من المكونات التالية:

- 1- المدخلات والمخرجات:** وهي العناصر التي تربط بين العمليات الأمامية أو الخلفية أو مع الزبائن أو أصحاب المصالح، فالمدخلات هي مجموع العناصر أو المواد الخام التي تجرى عليها عملية التحويل، وقد تكون مواد أولية، منتجات، أو خدمات عمليات أخرى، في حين أن المخرجات هي النتيجة الملموسة عند قيام تحويل المدخلات، وإضافة قيمة مضافة عليها.
- 2- مجموعة أنشطة:** يمكن تعريف النشاط على أنه² مجموعة من المهام الفرعية المنجزة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، والمتناسقة في الأداء (تتأثر بنفس العوامل)، موجهة نحو زبائن محددين، من خلال مجموعة من الموارد (زمن اليد العاملة، الطاقة، ..)، لإعطاء مخرجات محددة سواء مادية أو غير مادية.
- فكل عملية تتكون من مجموعة أنشطة متتالية تشترك في تحقيق مخرجاتها (العملية)، عموماً فإن هناك أربعة أنواع من الأنشطة: وهي الإنتاج، التحويل، التخزين، والمراقبة³.
- 3- الموارد:** تعد الأفراد والمعدات المكونات الأساسية لموارد العملية، باعتبارها عوامل مؤثرة في فعاليتها، كما يمكن اعتبار بعض الوظائف أيضاً كمصادر للعملية، بمعنى آخر هي عناصر مستهلكة خلال عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي العناصر الأساسية كمصاريف العمال، الإيجار، الكهرباء، الهياكل، ...⁴
- 4- الإجراءات:** حسب معيار الإيزو (ISO9000، 2000) فإن الإجراء هو طريقة محددة لإنجاز نشاط أو عملية⁵، بمعنى آخر فهي الطريقة التي بموجبها تم تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر

¹ Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, *L'approche processus : Mode d'emploi*, Editions d'organisation, Paris, 2003, p.65.

² Fabienne GUERRA, Op.cit, p.37.

³ Jean-Pierre HUBERAC, *Guide des méthodes de la qualité*, Maxima, Paris, 1999, p.52.

⁴ Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON, *Les nouveau visage du contrôle de gestion*, DUNOD, Paris, 2009, p.164.

⁵ Bernard FROMAN, Op.cit, p.52.

المخرجات¹، ويمكن أن تكون هذه الإجراءات في وثيقة، وتسمى بالإجراءات الموثقة، حيث يمكن تخزينها في أوراق أو برامج، كما يمكن أن تكون هناك إجراءات غير موثقة تكون متداولة عموماً بين الأفراد وبدون وثائق محددة.

عموماً فالإجراء يحوي موضوع ومجال تطبيق النشاط أو العملية، ما يجب أن يفعل، متى أين وكيف، إذن فهي تتعلق بمجموع القواعد الخاصة بنشاط أو عملية محددة².

الفرع الرابع: أنواع العمليات

هناك ثلاثة أنواع من العمليات وهي: العمليات التشغيلية، عمليات الدعم، وعمليات الإدارة.

1- العمليات التشغيلية: وتسمى أيضاً هذه العمليات بعمليات الإنجاز، وهي تساهم مباشرة بالإنتاج، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي، بداية من تحديد حاجياته إلى غاية الإشباع، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء، الإنتاج، الإمداد، خدمات بعد البيع³.

2- عمليات الإدارة : وهذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات، بتحويل المعلومات (الآتية من العمليات أو من الخارج) إلى أوامر وتوجيهات⁴، وهي تسمح بتوجيه وضمان التكامل بين جميع العمليات كما تسمح بقيادة المؤسسة إلى تحسين قدرتها على التطور إيجاباً، والتأكد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف المتبعة؛ مثل إعداد وتنفيذ الإستراتيجية، قيادة الأنشطة وإدارة التحسين المستمر⁵، وتكون تحت التصرف الكامل لفريق الإدارة.

3- عمليات الدعم: هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الوسائل اللازمة لباقي العمليات، وتساعدتها بممارسة نشاطها بصفة عادية، وعلى الرغم من أنها لا تساهم مباشرة في إعطاء القيمة، فهي لازمة للسير المستمر للمؤسسة، وهي عموماً مرتبطة ببعض الوظائف مثل التكوين، الإعلام الآلي وتشمل بصفة خاصة، الموارد البشرية، الموارد المالية، التركيبات والصيانة (العتاد اللازم، البرامج) والمعلومات والمهارات.

إن هذه الفئات الثلاث مترابطة فيما بينها لتحقيق هدف واحد وهي تفاعل مستمر، كما يبينه الشكل التالي:

¹ Yvon MOUGIN, Op.cit, p.38.

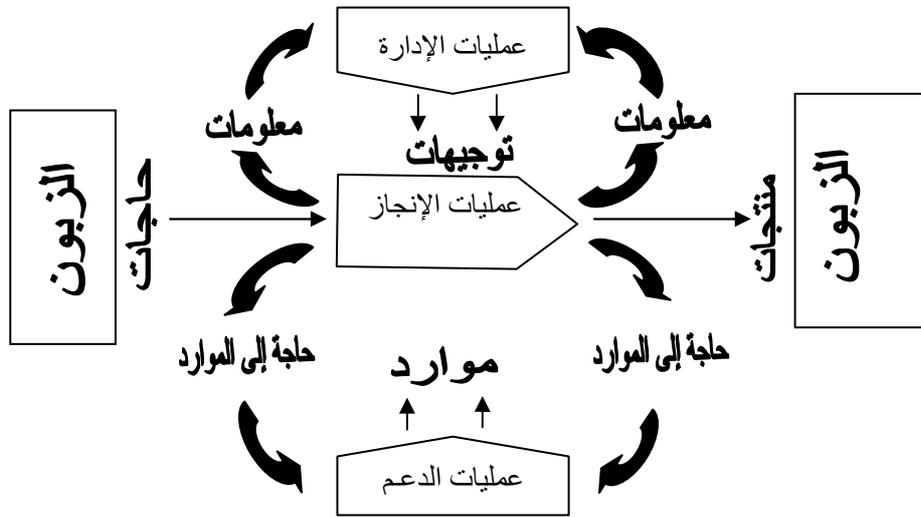
² Bernard FROMAN, Op.cit, p.52.

³ Pierre LONGIN et Henri DENET, **Construire votre qualité**, AFNOR, Paris, 2004, p.16.

⁴ Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, **L'approche processus : Mode d'emploi**, 1^{er} edition, Op.cit, p.61.

⁵ Michel CATTAN et Al, Op.cit, p.47.

الشكل رقم (4) : التفاعل بين فئات العمليات



Source : Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus : Mode d'emploi, 2^{ème} édition, Op.cit, p.56

من خلال الشكل، فإن الجزء الكبير من مدخلات عمليات الإدارة تأتي من العمليات التشغيلية كمؤشرات ولوحات قيادة ونتائج، وأيضاً كمشاكل تبحث عن حلول، وتكون مدخلاتها من جهة أخرى آراء أصحاب المصالح (عمال ، مساهمين، شركاء)، ويمكن اعتبار مخرجاتها كأهداف وتوجيهات تنظيمية، مخططات عمل إلى غير ذلك.

وبالنسبة لعمليات الدعم، فمدخلاتها تتمثل في الحاجات والطلبات من الوسائل المعبر عنها من قبل العمليات الأخرى، والمخرجات هي الوسائل المقدمة لهذه العمليات.

من بين مجموع العمليات داخل المؤسسة، يكتسي البعض منها أهمية أكبر، تسمى هذه العمليات بالعمليات المفتاحية أو الإستراتيجية، فبعض الأهداف داخل المؤسسة تعتبر كأهداف إستراتيجية وهذا لأنها تحوي على عناصر مفتاحية في نجاح المؤسسة، فالعملية المفتاحية هي العملية التي تساهم بصفة كبيرة في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية¹، لذلك فمن أجل تحديد العمليات المفتاحية يجب أولاً تحديد وزن كل عملية بالنسبة للأهداف الإستراتيجية².

إن العمليات الإستراتيجية تعكس الرؤية والعوامل المفتاحية للنجاح للمؤسسة، وتأقلمها مع محيطها الخارجي، كما تساعد على تطوير المؤسسة على المدى المتوسط، والطويل وتعزيز مكانتها في السوق، كما أن هذه العمليات تحوي على مخاطر هامة إذا ما أهملت بالمقارنة بباقي العمليات³.

¹ Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, Op.cit, p.48.

² Michel CATTAN et Al, Op.cit, p.59.

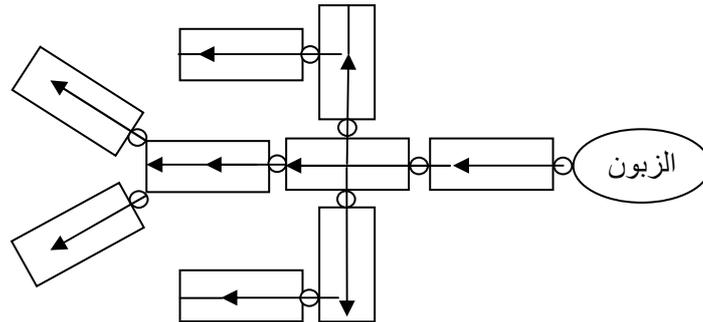
³ FDx 50-176

الفرع الخامس: العلاقة بين العمليات

إن من أكبر الصعوبات الملاحظة داخل المؤسسة، تكمن في العلاقة بين العمليات، والسبب في ذلك هو تداخل المسؤوليات ووجود صراعات، وهو ما يولد عدم الفهم الجيد، مما يسبب ضعف فعالية المؤسسة، كذلك من الصعوبات هو تحديد بداية ونهاية العملية، مما يسبب في بعض الأحيان إلى تكوين عملية معقدة لأنها يمكن أن تحتوي على كثير من الأنشطة، زيادة على ذلك ففي المؤسسة الجميع يتواصل بدون أية قواعد بجميع الأشكال أفقياً أو عمودياً، وهذا ما يتسبب في عدم الوضوح، خاصة مع تداخل المعلومات، لذلك كان من اللازم وضع منطق وقواعد معينة لسياسة الإتصال داخل المؤسسة والربط بين هذه العمليات.

إن الهدف من وضع هذه القواعد، هو الحفاظ على محتوى الرسالة الموجودة على طول سلسلة العمليات، بمعنى ليس شكل الإتصال الهرمي وإنما شكل الإتصال مباشرة مع الزبون، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

الشكل رقم (5): العلاقة بين العمليات



Source: Yvon MOUGIN, *La cartographie des processus*, 2^{ème} édition, Op.cit, p.107 .

إن تقسيم العملية إلى عدة عمليات بحيث تكون مخرجات العملية الأولى هي مدخلات العملية الثانية، تولد ما يسمى بالعلاقة زبون/مورد ، ويصبح زبون العملية يسمى بالزبون الداخلي للمؤسسة¹.

1- علاقة زبون /مورد: إن هذه العلاقة هي خطوة للأمام، وذلك بأن المؤسسة يجب أن تصمم على

أنها سلاسل عملاء وموردين؛ أي أن روابط زبون/مورد يجب أن تقوى واحدا تلو الآخر من

موردي التنظيم حتى الزبائن الخارجيين (الحقيقيين) إن هذا المبدأ يعتمد أساسا على²:

- تعريف المنتج أو الخدمة: ما العمل الذي سأقوم بتأديته؟

- تعريف الزبون: لمن سأؤدي العمل؟

¹ Michel CATTAN, Op.cit, pp.30-31.

² جيمس إيفان وجيمس دين، مرجع سابق، ص278-280.

- تعريف المورد: ما الذي أحتاجه ومن أين أحصل عليه؟
- تعريف العملية: ما الخطوات أو المهام التي تنفذ؟ وما المدخلات والمخرجات لكل خطوة؟
- وضع مؤشرات ومقاييس من أجل قياس جودة الخدمات المقدمة.
- إن وضع هذه العلاقة يحقق الأهداف التالية:
- تقديم منتج أو خدمة وفق متطلبات الزبون الداخلي وبالتالي الزبون الخارجي فهي تغير النظرة التي ينظر بها للهيكل، فبدلاً من التركيز على إرضاء المشرف المباشر (رأسياً) تحاول العملية إرضاء الشخص التالي في العملية (أفقياً إلى غاية العميل النهائي فهي بالتالي تقوم بإعداد علاقات ومناهج جديدة للعمل بين حلقات السلسلة بهذا الهدف المشترك (إشباع الزبون)؛
- توضيح العلاقة نقاط الضعف، وتقلل من الحواجز بوضع روابط تهدف إلى نفس الغاية؛
- تحسين تدفقات الإنتاج والخدمات؛
- تحسين الإتصال الداخلي.

يجب ألا تصل علاقة زبون/مورد إلى رسمية كبيرة جداً أو بكثرة الوثائق والإجراءات مما قد يؤدي إلى توليد صراعات كبيرة بين الوظائف.

2- عقود الواجهات Contrats d'interfaces: العقد هو رابط بين عنصرين لكي يكونا متصلين، أما الواجهة فهي الحدود المشتركة بين نظامين، تسمح بإضافة علاقات تبادل فيما بينهم¹، أو هي الحدود المتفق عليها بين نظامين أو وحدتين تسمح بتبادل المعلومات.

إن إعداد عقد الواجهة هو مبدأ لضبط قواعد الاتصال بين عمليتين أو عدة عمليات، بمعنى بين موردين وزبائن، إذ يُعدّ لكل عملية مُورِدَة عقداً مع عملية زبونة تحدّد فيها أنماط التبادل، فهي تحدّد العلاقة بين الزبون والمورد، كما تقوم بإنشاء العلاقات المنظمة بين الوظائف، وتحدد لهذه العقود مؤشرات موجهة نحو إشباع الزبون، والموافق عليها من قبل الطرفين في العمليتين.

المطلب الثاني: مفاهيم حول مدخل العمليات

الفرع الأول: تعريف مدخل العمليات

إن مدخل العمليات هو أحد المبادئ الثمانية في إدارة الجودة؛ حيث قدم الإيزو ISO تعريفاً لهذا المدخل بأنه: "الوصول إلى النتائج المستهدفة بطريقة كفؤة؛ تعتمد على تسيير الموارد والأنشطة كعملية"².

¹ Yvon MOUGIN, *La cartographie des processus*, Op.cit, p.105.

² Henri MITONNEAU, *Réussir l'audit des processus*, Op.cit, p.98.

من خلال التعريف، فإن مدخل العمليات يعتمد على الوصف بشكل منهجي لتنظيم أو نشاط معين بنظرة تقوم على العمليات، من خلال تحليلها، بهدف إجراء التعديلات اللازمة و إشباع رغبات الزبائن¹، حيث يتميز هذا المدخل بـ:

- طبيعة العرضية التي تربط عدة وظائف ووحدات داخل المؤسسة؛
- توجهه نحو خدمة الزبون.

إن الفرق الموجود بين مدخل العمليات Approche processus و مدخل الإجراءات Approche procédures الذي كان سائدا في السابق، أن مدخل العمليات يركز على الأهداف المراد تحقيقها، في حين أن مدخل الإجراءات يركز بصفة أساسية في مدى مطابقة المعايير والمراجع الموضوعية²، إذ يقوم مدخل العمليات على اعتبار أن المؤسسة هي مجموعة من المؤسسات الصغيرة، و هذا ما يسمح بـ :

- ضمان جودة المنتجات والخدمات؛
- بناء تنظيمات فعالة؛
- خلق نظام فعال للقيادة بمساعدة مؤشرات محددة.

الفرع الثاني: العوامل التي أدت إلى تبني مدخل العمليات

هناك عدة عوامل أدت بالمؤسسات إلى تبني مدخل العمليات، يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية:

1- العوامل الداخلية: وتتمثل هذه الأخيرة في³:

- التركيز على النتائج و خلق القيمة المضافة، ما أدى إلى الاهتمام بمدخل الإدارة العرضية، باعتبار أن مدخل العمليات هو الركيزة الأساسية لهذا النوع من الإدارة؛
- وجود اختلالات فيما يخص سياسة الاتصال ووجود مناطق غير مسؤولة؛
- الحاجة إلى توجيه مراحل الجودة (Démarche qualité) نحو إشباع رغبات الزبون؛
- تعتبر العمليات مركز توازن بطاقة الأداء المتوازن؛
- تكتسي أهمية كبيرة في استراتيجيات النمو، بوجود دراسات معمقة في سلسلة القيمة (قائمة العمليات) للبحث في أحداث التغيرات اللازمة.

¹ Pierre LONGIN et Henri DENET, Op.cit, p.11.

² Henri MITONNEAU, ISO 9000 version 2000, Op.cit, p.34.

³ Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus : Mode d'emploi, 1^{er} édition, Op.cit, p.10.

2- العوامل الخارجية: وتتمثل هي الأخرى في¹:

- تطور متطلبات الزبون و جميع أصحاب المصلحة التي أصبحت أكثر من الاهتمام بجودة المنتج، مثل (جودة الخدمة، جودة الحياة، الأخلاق والمواطنة...) وهذا ما أدى بالمؤسسات، إلى الاهتمام أكثر بطلبات الزبون و التحسين الدائم؛
- ظهور أنظمة جديدة للإدارة، كالإدارة البيئية التي تتطلب استعمال مدخل العمليات، خاصة مع ظهور نماذج الايزو 14000؛
- تعطي المداخل الحديثة للتميز، أهمية كبيرة لهذا المصطلح (إدارة العمليات)، ففيما يخص نموذج الجائزة الأوروبية للتميز (EFQM) فهو يخصص على سبيل المثال 14% من النقاط إلى عامل العمليات، وتقريبا 7.5% إلى معايير النتائج التشغيلية والأداءات المرتبطة بالعمليات، أي أن أكثر من 20% في المجموع من النموذج يكرسه بصفة خاصة إلى الإدارة بالعمليات ونتائجها، ومن جهة أخرى لا يمكن الحصول على شهادة ايزو ISO بدون تطبيق الإدارة بالعمليات.

الفرع الثالث: أصول مدخل العمليات

يعتبر من الصعب تحديد أصل مفهوم العمليات، لكن يمكن القول عنه أنه ظهر في سنوات الثمانينات من القرن الماضي في دراسات الجودة خلال عشرينتين كاملتين، ولكن كان هذا المدخل مستغل فقط في ميادين الإعلام الآلي، حيث كان يستعمل في وصف و تحليل و نمذجة الأنشطة قبل وضعها في برامج الإعلام الآلي، كما كان سائدا أيضا هذا المصطلح في الإنتاج أي نمط التشغيل للإنتاج، فقد مر مدخل العمليات بثلاث مراحل أساسية من حلقات الجودة إلى فرق المشروعات العرضية، ثم إلى إعادة الهندسة وظهوره في نماذج الايزو و تقريره على المؤسسات.

- 1- من حلقات الجودة إلى فريق المشروع العرضي: إن حلقات الجودة هي فرق عمل ضمن كل وحدة داخل المؤسسة (وظيفة، قسم، ورشة،....) من أجل العمل على تحسين جودة تلك الوحدة²، لكن سرعان ما لوحظ أن فقط 20% من المشاكل تكون داخل الوحدة في حين أن 80% من المشاكل الباقية تأتي من وحدات أخرى أو من الخارج، مما أدى إلى تطوير هذه الحلقات و توسيعها نحو فرق الجودة العرضية مما ساعد في ملاحظة:

¹Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus : Mode d'emploi, 1^{er} édition, Op.cit, p.10 .

² Ibid. p.152

- وجود مشاكل واختلالات بين الوحدات يصعب حلها، نظرا لوجود حدود وعوائق تفرضها الهياكل التنظيمية العمودية بين الوحدات؛
- عدم وجود اتصال بين الوحدات؛
- عدم وجود أهداف مشتركة بين الوحدات.

2- إعادة الهندسة (الهندرة) Le Reengineering: استعمل مدخل العمليات كمنهج للتنظيم أو الإدارة

أو الاستشارة، أين كان يستعمل كوسيلة لإنقاذ المؤسسات التي تواجه صعوبات، وتكون البداية من معرفة تسلسل الأنشطة (العمليات) من الزبون إلى الإنتاج إلى المورد، ومن ثم تحديد لكل عملية الوسائل والتنظيم اللازم، وهذا بدون الأخذ بعين الاعتبار التنظيم العالي للمؤسسة. إن هذه الطريقة من العمل تسمى بإعادة الهندسة وهو مدخل أساسي يبني المؤسسة بناءا جذريا بداية من الصفر¹.

3- مجموعة معايير الإيزو ISO 9000,2000: تعتبر معايير الإيزو ISO9000 نسخة 2000، هي

أول من أدرج مرة مدخل العمليات بصفة رسمية داخل المؤسسة وبيّنت منهجية استعماله؛ حيث اهتمت بالتعريف بهذا المدخل ومقوماته بشكل واضح في حين تضمنت النسخ السابقة² (1994-1987) فقط مدخل الإجراءات.

الفرع الرابع: أهمية مدخل العمليات

إن تبني مدخل العمليات يعتبر استثمارا مهما بالنسبة للمؤسسة، فقد برهنت الوقائع في المؤسسات الحاصلة على جائزة الإدارة الشاملة للجودة أن اعتمادها لمدخل العمليات يسمح لها بـ:

1- فهم وجهة نظر الزبون: فمن أجل تسيير القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون وأيضا لجميع

الأطراف ذات المصلحة، تعمل العمليات على توضيح العناصر التالية³:

- النتائج المحققة لكل عملية، و ذلك بالرابطه القوية الموجودة بين هذا المدخل وتحقيق النتائج، وهذا بالوصف البسيط لدور كل عملية بتحويل المدخلات إلى مخرجات، و تطوير ثقافة تنظيمية تعتمد على النتائج والقياس والتحسين المستمر؛

¹ Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus : Mode d'emploi, 1^{er} édition, Op.cit, p.16.

² Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus : Mode d'emploi, 2^{ème} édition, Op.cit, p.49.

³ René DEMEESTERE et Al, Op.cit, p.168.

- الخدمات الحقيقية المقدمة للزبائن، وتوجيه جميع عمليات المؤسسة نحو الزبون ومحاولة فهم العلاقات والروابط بين الوظائف والخدمات وعلاقتها مع الزبون؛ فجميع الطاقات مركزة نحو إشباع الزبون وباقي الأطراف ذات المصلحة وتحقيق مبدأ الإشباع المتوازن.
- 2- **ضمان أفضل تنسيق بين مختلف الأقسام المتجانسة:** وهذا من خلال تجنب المشاكل المعتادة في التنظيمات القديمة (كالنظرة الجزئية لكل قسم داخل المؤسسة على حدى، وبالتالي إهمال بعض المشاكل الموجودة بين هذه الوحدات)¹، وذلك ب:²
 - الالتزام الكامل للفاعلين بمشاركتهم جماعيا في تحقيق الأهداف، ووضع التنظيم ككل في خدمة الأهداف الإستراتيجية؛
 - فحص مجموع سلسلة الأنشطة والتركيز على الحلقات الضعيفة ومحاولة تحسينها.
- 3- **تسهيل عملية تنفيذ الإستراتيجية:** عموما فإن إستراتيجية المؤسسة تنفذ في إطارها التنظيمي، و ذلك بنشرها هرميا من أعلى إلى أسفل، أي ترجمة التوجهات الإستراتيجية إلى مخططات عملية وإهمال الجانب العرضي يولد مخاطر فيما يتعلق بالترابط الموجود بين هذه الأقسام، في حين أن تنفيذ الإستراتيجية ونشرها على العمليات تقدم المزايا التالية³:
 - وضع مسؤوليات واضحة من أجل تسيير الأنشطة المفتاحية؛
 - تقسيم التعقيد الموجود داخل المؤسسة إلى عمليات مصغرة مما يساعد على فهم المشاكل و حلها.
- 4- **الرفع من الأداء العام للمؤسسة:** وذلك عن طريق⁴:
 - تقليص التكاليف والوقت بالاستعمال الفعال للموارد؛
 - رفع الإنتاجية وزيادة كمية الإنتاج؛
 - يقدم إلى نظام إدارة الجودة الوسائل الكافية للوصول إلى أهداف المؤسسة؛
 - يجذب اهتمام المؤسسة نحو القيمة المضافة للأنشطة؛
 - تسهيل عملية كشف وتصحيح الاختلالات؛
 - قياس وتحسين أداء كل عملية.

¹ AFNOR, **Règles pratiques pour l'audit de certification Qualité Sécurité Environnement**, AFNOR, Paris, 2005, p.19.

² René DEMEESTERE et Al, Op.cit. p169.

³ René DEMEESTERE et Al, Op.cit. p169.

⁴ أنظر: اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، **six sigma** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2009،

ص263. كذلك René DEMEESTERE et al, Op.cit. p. 170.

الفرع الخامس: تطبيق مدخل العمليات

يعتبر بعض مدراء المؤسسات أن مدخل العمليات منهج مجرد وعقلاني صعب التطبيق، على الرغم من انه يعتمد فقط على العودة إلى الأصل، فالعمليات تعبر عن أهداف المؤسسة وترابطها، وأيضا مع علاقاتها الخارجية، فتحقيق الكفاءة المطلوبة يتأتى من خلال جميع أنشطة وفعاليات المنظمة و مواردها على أساس مدخل العمليات، ولتطبيق ذلك فان الأمر يستدعي الإجراءات الآتية¹:

- 1- أولوية الاهتمام بالنتائج على أهمية الوسائل: في السابق كان يُنظر إلى أن إشباع الزبون يتحقق عندما تقدم له المؤسسة منتوجا مطابقا حسب السعر، الجودة والوقت، أما اليوم فالنظرة تغيرت من المطابقة لهذه المواصفات إلى الفعالية بمعنى الانتقال من وجهة نظر المنتج إلى وجهة نظر الزبون في محاولة فهم متطلباته، وكيفية تسيير العلاقة معه إلى غاية إشباعه حسب نظرة الزبون، فمبدأ الفعالية يعني الوصول والاهتمام بهذه النتيجة؛
- 2- معرفة أهم مصادر القيمة المضافة، التي تسمح بتحقيق نتائج ايجابية في سلسلة القيمة للمؤسسة، بحيث يصبح هذا التسلسل على شكل عملية يمكن متابعتها بواسطة مؤشرات كمية و نوعية تسمح بتقييمها و قياسها؛
- 3- تحديد العمليات للتوصل إلى الأهداف في ضوء النتائج المحددة لها، ومن ثم تحديد مدخلاتها ومخرجاتها، علاوة على تحديد نقاط الاتصال بينها، و يكون تحديد عمليات المؤسسة وفق :
 - التوجهات الإستراتيجية المتبعة؛
 - قطاع النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة؛
 - ثقافة المؤسسة.
- 4- تحديد مسؤولية إدارة هذه العملية و تطويرها؛
- 5- تقييم نتائج العمليات وتأثيرها في الزبائن والموردين والمؤسسة؛
- 6- تحديد الزبائن الخارجين والداخلين لكل عملية؛
- 7- الأخذ بعين الاعتبار العوامل والموارد اللازمة لأداء العمليات وكذلك عوامل الرقابة عليها وأسلوب قياس نتائجها عند وضع أنظمة إدارة العمليات.

¹ Voir : Henri MITONNEAU, **Réussir l'audit des processus**, Op.cit, pp.20-21 . et Voir aussi Pierre LONGIN et Henri DENET, Op.cit, pp.13-14. et voir aussi .208. مرجع سابق، وآخرون، مرجع سابق، ص:208.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق مدخل العمليات

إن تطبيق مدخل العمليات يشمل جميع أنواع المؤسسات مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، كما يمكن تطبيقه على عدة مستويات داخل المؤسسة، من الإدارة العليا والوظائف إلى غاية المستوى التشغيلي، فمدخل العمليات يتعلق بجميع الفاعلين في المؤسسة¹، وتطبيقه يشمل جميع مجالات التسيير والإدارة، وسنذكر هنا أهم هذه المجالات التي يطبق فيها هذا المدخل.

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على ثمان مبادئ هي: التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الأفراد، مدخل العمليات، مدخل الإدارة بالتنظيم، التحسين المستمر، مدخل الإدارة بالوقائع وعلاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين، و يقوم مدخل العمليات في تنفيذ جميع هذه المبادئ.

- 1- التركيز على الزبون : فجميع العمليات موجهة نحو الزبون و تشارك في إشباع حاجياته؛
- 2- القيادة : فكل عملية لها مسؤولين خاصين بها و لها معايير متاحة لتحقيق هذه الأهداف؛
- 3- مشاركة الأفراد: فمدخل العمليات يقوم بتسهيل عمليات الاتصال و ربط جميع الأفراد ببعضهم؛
- 4- مدخل الإدارة بالنظم: فالعمليات هي الأساس في تكوين النظام؛ وهذا بالترابط الموجود بين العمليات على شكل نظام له أهداف تحده؛

5- التحسن المستمر : وهو نفس المبدأ الذي يقوم عليه مدخل العمليات؛

6- مدخل الإدارة بالوقائع : فجميع القرارات تُتخذ عن طريق تحليل المؤشرات والمعلومات التي تقدمها العمليات؛

7- علاقات المنفعة المتبادلة بين الموردين : فتطوير العلاقة (زبون_ مورد) التي يقوم عليها مدخل العمليات، يسمح بمعرفة متطلبات كل مورد و كيفية تطوير هذه العلاقة من خلال التحديد الدقيق لمدخلات كل عملية.

كما تنص شروط نظام إدارة الجودة المتعلقة بشهادة الإيزو (ISO9000,2000)، على أنه تقوم المؤسسة بإنشاء وتوثيق وتنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة، وتحسين فعاليته بصورة متواصلة، حيث تستخدم الموارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل عملية، ولكي يتسنى لأي مؤسسة أن تنفذ

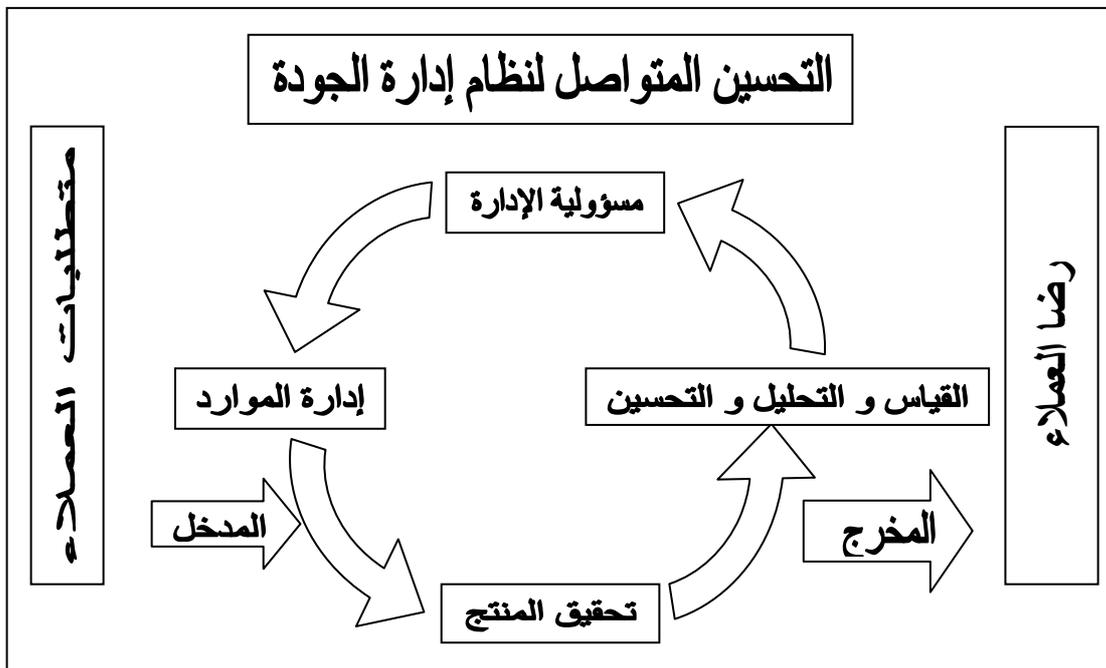
¹ FDx50-176, p.05

بفعالية نظاما لإدارة الجودة لابد لها من اعتماد مدخل العمليات كأساس للوصول إلى أهدافها، إذ تحتاج إلى الخطوات التالية¹:

- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة؛
- تحديد تسلسل هذه العمليات؛
- تحديد معايير وطرق ضمان فعالية هذه العمليات؛
- ضمان توافر المعلومات الضرورية لمراقبة هذه العمليات؛
- قياس هذه العمليات وتحليلها؛
- اتخاذ إجراءات لتحقيق التحسين المتواصل لهذه العمليات.

فمدخل العمليات يسمح بتكوين نظام يتماشى ومتطلبات الزبون، زيادة على ذلك فالوصول إلى هذا الهدف، يجب أن يرتبط بفعالية نظام إدارة الجودة، عن طريق هاته العمليات كما يبين الشكل التالي :

الشكل رقم (6) : نظام إدارة الجودة على أساس العمليات (الايزو 9000،2000)



المصدر: عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص: 97.

من خلال الشكل، يقوم هذا النموذج على أربعة عناصر هي: مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج والقياس والتحليل والتحسين، و من أجل تكملة هذا المدخل النظامي يمكن اعتبار:

- المدخلات: هي الحاجات و المعطيات المعبر عنها من قبل الزبون؛

¹ عبد الرحمن توفيق، 6 سيجما لمن ينشد الأداء الأمثل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص314.

- المخرجات: هي المنتج النهائي للزبون؛
- أما الحلقة فهي الأخذ بالحسبان إشباع الزبون، حتى يتم تقييم الفرق بين الجودة المنتظرة والجودة المتحصل عليها من قبل هذا الزبون.

الفرع الثاني: نماذج التميز

التميز هو الريادة والإبداع في تقديم منتجات وخدمات وتحقيق نتائج مرضي الزبائن والمساهمين والعمال، ولتحقيق التميز يتوجب على المؤسسة في الغالب الإهتمام بتطبيق تسعة معايير بنسب محددة هي (القيادة، إدارة الأفراد، الإستراتيجيات، الموارد، العمليات، رضا الأفراد، رضا الزبون، التأثير في المجتمع، النتائج المحققة)، فهو مدخل شامل يحقق قدرات عالية في مواجهة التغيرات البيئية، ويكفل التناسق الكامل بين عمليات المؤسسة، ويعتبر مدخل العمليات قاعدة أساسية من خلال تحويله الموارد إلى قيم مضافة لصالح الزبائن وباقي الأطراف ذات المصلحة وذلك بـ¹ :

- تصميم العمليات المفتاحية ومحاذاتها بما يتطابق مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة (مؤشرات الأداء...)
- إدخال التغيرات اللازمة بالإبداع والتعلم عن طريق التحسين في العمليات؛
- تسيير عمليات إدارة العلاقة مع الزبون (التغذية العكسية، قاعدة بيانات الزبون ...)؛
- وأخيرا فيما يخص النتائج، فمجموع نتائج العمليات تساهم في تحقيق نتيجة واحدة وغاية مشتركة وهي إشباع الزبون و جميع الأطراف ذات المصلحة.

الفرع الثالث: ستة سيجما (six sigma)

هي طريقة لتحسين الإنتاجية والربحية، وتطبيق منظم للأدوات الإحصائية لحل المشكلات، من أجل تحديد وقياس التبديد وتحديد خطوات التحسين. توفر ستة سيجما مقياسا للجودة ومنهجا لتحسين الأداء ونظام قياس يدفع نحو تحقيق نتائج مهمة، كما تساهم في تغيير ثقافة الأخطاء الموجودة لدى المؤسسة، وتوفر مقاييس ووسائل لإدارة الأخطاء. والمعنى الفني لـ : "ستة سيجما" هو مستوى التشغيل الذي لا تزيد فيه الأخطاء عن 3.4 فرصة في المليون؛ والاختفاء بالنسبة لستة سيجما هي أي انحراف عن متطلبات الزبون، وتشمل مراحل تطبيق ستة سيجما:

¹ Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, Op.cit, P.189-190.

- تحديد العمليات والمتطلبات المحورية؛
- قياس الأداء الحالي و مشكلاته؛
- تحليل أسباب الاختلالات؛
- تحسين العمليات؛
- ضبط و مراقبة العمليات.

ويمكن ملاحظة أن مدخل العمليات هو الركيزة الأساسية لطريقة ستة سيجما، بالإضافة إلى ذلك لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية لهذا المدخل (ستة سيجما)، تتمثل في:

- أولاً ومن أجل وضع ستة سيجما يجب أن تكون الإدارة ملتزمة بمشروع تحسين الجودة؛
- أن ستة سيجما لا يمكن تطبيقها بالنسبة للمؤسسة المنظمة وظيفياً، إذ أن الهدف الأساسي هو التركيز على متطلبات الزبون، لذلك فإن هيكل المؤسسة يجب ان ينظم عرضياً لتحقيق هذه الغاية؛
- التعريف بعمليات المؤسسة الكبرى والجزئية وتعيين لكل عملية مسؤول خاص بها.

الفرع الرابع: إعادة الهندسة

يعتبر مدخل العمليات من المداخل الحيوية لإعادة الهندسة ؛ وتعرف بأنها إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات أساسية في معايير الأداء مثل : التكلفة، الخدمة، سرعة انجاز العمل¹، وإعادة الهندسة تحدد طبيعة العمليات التي يجب أن تخضع لإعادة التصميم الجذري للعمليات والجوانب التي تحصل فيها التحسينات في مستويات الأداء.

و من هذا فإن إعادة الهندسة تُعنى بالعمليات لا بالمؤسسات، فهي لا تعيد هندسة الإنتاج أو إدارة المبيعات بل تعيد هندسة العمل الذي يؤديه العاملون في تلك الإدارات لأن حدود الإدارات واضحة ومرسومة على الخريطة التنظيمية، أما العمليات فغير ظاهرة للعيان، ولزيادة الألفة بين العاملين والعمليات يمكن ببساطة إعطاء تلك العمليات أسماء تدل بوضوح على ما يجري فيها من البداية إلى النهاية أي النظر بالتحديد في مدخلات العملية ومخرجاتها وهذان العنصران (المدخلات والمخرجات) هي أهم ما تُعنى به إعادة الهندسة.

¹ لبال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009، ص: 147-152.

الفرع الخامس: الإدارة بالأنشطة (ABM*) و التكاليف بالأنشطة (ABC**) (ABC**)

التكاليف بالأنشطة هو نموذج للمحاسبة التحليلية ظهر في الولايات المتحدة في سنوات الثمانينات، يعتمد على مدخل التكاليف المقاسة عن طريق تحديد القيمة المضافة والمواد المستهلكة لكل نشاط، ويحتوي على العناصر التالية¹:

- تحديد الأنشطة (خريطة العمليات هي الطريقة المثلى لذلك)؛
- تخصيص الموارد لكل نشاط (بمعنى حساب تكاليف الأنشطة)؛
- تحديد الأنشطة لكل منتج (بمعنى حساب تكاليف المنتج).

فالتقريب القديمة لتجزئة التكاليف كانت تقوم على التوزيع حسب الأقسام الجنيصة (Sections homogènes)، أما التكاليف بالأنشطة فتسمح بمساعدة هذه الأقسام ومتابعة اتخاذ القرار.

وقد استكملت هذه الطريقة (ABC) بمدخل آخر يسمى بالإدارة بالأنشطة (ABM)؛ يهتم بكيفية زيادة القيمة المحصل عليها من طرف الزبون أو الأرباح المتحصل عليها عند تقديم هذه القيمة، لذلك فهي تتجاوز إطار المحاسبة التحليلية إلى الحكم على سلسلة القيمة، والوصول إلى تصميم التنظيم لكل تطبيقات الإدارة المرتكزة على العمليات.

إن هذا المبدأ يسمح بتحديد مؤشرات الأداء لكل نشاط، وأيضا تقييم مدى انجاز الأهداف الموضوعية، وكذلك معرفة الاختلالات والتكاليف الحقيقية من أجل تحسين مردودية الأنشطة. إن الأهمية الكبرى لهاتين الطريقتين هي في تكوين علاقة بين المنتج والتكاليف عن طريق وساطة الأنشطة، كما توضح و تبين مجموع الأنشطة وفق عمليات عرضية موجهة نحو الزبون².

المبحث الثالث: الإدارة بالعمليات

إن ضرورة الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الزبون وضمان أفضل ترابط بين الوظائف، وربط الإستراتيجية بالأعمال اليومية للمؤسسة، قاد الكثير من المؤسسات إلى الاهتمام بتسيير العمليات، لصفقتها العرضية والاعتماد عليها كقاعدة، سواء في تسييرها الاستراتيجي أو تسييرها اليومي، وسيتم التعرف في

* Activity Based Management

** Activity Based Management

¹ Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus : Mode d'emploi, 1^{er} édition, Op.cit, PP.129-130.

² Michel CATTAN et Al, Op.cit, p.79.

هذا المبحث على هذا المبدأ وهو مبدأ الإدارة بالعمليات ومراحلها وكيفية تحول المؤسسة نحو الإدارة بالعمليات.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالعمليات

ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من العناصر المولية: تعريف الإدارة بالعمليات، اعتبار العملية كأداة إدارية وكيف تكون المؤسسة الموجهة حسب العمليات؟

الفرع الأول: تعريف الإدارة بالعمليات

عرفها Yvon MOUGIN بأنها "نظام للإدارة يقوم على المدخل النظامي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تسمى بالعمليات، تتفاعل فيما بينها لتحقيق منتج مادي أو معنوي موجهة إلى مستعملين"¹. وهو تقسيم نشاط المؤسسة إلى عمليات ومراقبتها من أجل محاذاتها مع الأهداف الإستراتيجية². فالإدارة بالعمليات، هي وسيلة لمعرفة الأنشطة المقادة لكل مستوى إداري داخل المؤسسة بمبدأ العمليات، وقياس فعاليتها وتحسينها، مما يتطلب إيجاد مؤسسة موجهة بالعمليات³.

الفرع الثاني: العملية كأداة إدارية

تنص الفقرة الثانية من تعريف العملية ضمن معايير الأيزو ISO2000,9000: "يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها، من أجل إعطاء قيمة مضافة". ومنه فإن غاية العملية، هي إعطاء قيمة مضافة، فمعايير الأيزو 2000,9000 تمثل نظام إدارة الجودة على شكل عمليات، وبالتالي فالحكم على نظام إدارة الجودة يعتمد على فعالية العمليات المكونة له، كما ينص المبدأ الرابع لإدارة الجودة بأنه يتم الوصول إلى نتيجة منتظرة وبطريقة فعالة، إذا كانت الموارد والأنشطة تُسير كعملية؛ في حين أن المبدأ الخامس ينص على أن تحديد وفهم و تسخير العمليات المترابطة على شكل نظام، يساهم في فعالية ونجاعة المؤسسة وفي الوصول إلى أهدافها.

¹ Yvon MOUGIN, *La cartographie des processus*, Op.cit. p.334.

² Jean-François PILLOU, *Management par les processus*: <http://www.commentcamarche.net/contenent/qualité/processus.php3>

³ Emmanuel MENAGER, *Le Management par les processus doit se mettre au service de la stratégie de l'entreprise*: http://www.namia.com/article.php3?id_article=191

وللفهم الجيد لربط الإدارة والغايات والعمليات، يمكن اعتبار أن العمليات كأدوات تخدم وتكمل غايات نظام إدارة الجودة، بمعنى إشباع الزبائن وجميع الأطراف ذات المصلحة من خلال إنتاج منتجات وخدمات وفق السياسة المتبناة من إدارة المؤسسة¹.

الفرع الثالث: المؤسسة الموجهة حسب العمليات

تعتبر الإدارة بالعمليات المؤسسة بأنها؛ "مجموعة من العمليات الموجهة نحو خلق القيمة للزبائن وجميع الأطراف ذات المصلحة"، فخلق القيمة للزبائن يتطلب دائماً خبرة ومعرفة متحكم فيها من قبل العمليات، لذلك فالأهمية الكبرى للتنظيم الكلاسيكي عن طريق الوظائف أو المهن يكمن في التخصص، وهذا ما يسمح إلى تراكم الخبرة والمعرفة، وهو مهم بالنسبة للمؤسسة بالنسبة لتطورها الاقتصادي مهما كان نوع التنظيم، فهو يساهم في الحفاظ وتراكم الخبرات، لكن يبقى المشكل المطروح هو أن كل وظيفة أو مهنة تهتم فقط بالرفع من أدائها الخاص وليس من القيمة المقدمة للزبون النهائي؛ فكانت الحاجة إلى التنسيق بين العمليات والوظائف بتكوين فرق متعددة الأنظمة لها استقلالية كبيرة في إطار مهمتها المرتكزة على تقديم القيمة للزبون الداخلي والخارجي؛ فيتم الحفاظ على الهيكل الوظيفي، لكن بالنسبة لمسؤولي الوظائف فتخول إليهم مهام إضافية جديدة كمسؤولين على عملية أو جزء من عملية محددة ومنه فالأهداف والمؤشرات توضع بصفة خاصة وفق هذه العمليات، فيكون دور مسؤولي الوظائف هو تقديم المعارف والخبرة وتطوير الكفاءات في تسيير العمليات².

لذلك فإن إدخال هيكل العمليات مع هيكل الوظائف سيستلزم في بعض الأحيان إعادة نمذجة للوظائف وتقديمها وإزالة بعض المستويات الهرمية بما يتلائم والعمليات الموجودة.

إن هذا الهيكل الجديد الممزوج بين الهيكل الوظيفي والعمليات لا يظهر المشاكل والتعارضات الموجودة في الهياكل المصفوفية مثل التعارض بين المسؤوليات أو الاهتمام بجزء أكثر من جزء آخر لأن مسؤولي الوظائف أنفسهم مسؤولي العمليات كما إن هناك جزء كبير في العلاقة بين الوظائف والعمليات متحكم فيه بفصل عقود الجهات و سياسة الاتصال باعتبار أن الإدارة بالعمليات تقوم على المبدأ النظامي.

¹ Henri MITONNEAU, Réussir l'audit des processus, Op.cit, p.44-45

² Jean BRILMAN, Jacques HERARD, Les meilleures pratiques de management, 6^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2008, pp360-366

المطلب الثاني: مراحل الإدارة بالعمليات

لتنفيذ الإدارة بالعمليات بصفة فعالة، لابد من تتبع أربعة مراحل أساسية هي: توضيح العمليات، محاذاة الإستراتيجية بالعمليات، إدارة العمليات وتسريع خلق القيمة، وهذا ماسنحاول التطرق إليه بالقليل من التفصيل في هذا المطلب.

الفرع الأول: توضيح العمليات Rendre les processus visibles

1- خريطة العمليات: إن خريطة العمليات هي رسم بياني يقوم بتحديد العمليات والعلاقات الموجودة بينها، الهدف منها هو إنشاء صورة دقيقة شاملة للعملية برمتها، تساعد في فهم كل جانب من جوانب المدخلات والمخرجات¹.

إن إعداد خريطة للعمليات داخل المؤسسة يتطلب المراحل التالية:

أ- التحديد الواضح للزبائن ومتطلباتهم: وتتعلق بطرح التساؤل التالي: "من هم زبائننا؟" سواء الحاليين أو المستقبليين، هذه الخطوة تسمح بتحديد الأطراف ذات المصلحة: الزبائن الخارجيين والزبائن الداخليين (عمال، مساهمون، مسيرين ...)، وتحديد متطلبات كل واحد منهم لأن في بعض الأحيان يمكن أن تكون متطلباتهم مختلفة و حتى متعارضة.

يمكن تقسيم متطلبات الزبون إلى ثلاث مستويات هي²:

- **المتطلبات القاعدية:** وهي مجموعة الخصائص الأساسية التي يجب أن تكون في المنتج أو الخدمة، هذه الخصائص تستجيب للمتطلبات البديهية للزبون، ووجودها في المنتج لا يؤكد أي إشباع للزبون، ولكن غيابها يؤدي إلى رفض المنتج والخدمة؛ كسواء سيارة معطلة.
- **المتطلبات النسبية:** وهي الخصائص والمميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تحقق إشباع الزبون، بحيث أن غيابها يؤدي إلى عدم إشباعه مثل: شراء سيارة بلون معين.
- **المتطلبات الخفية:** وهي متطلبات غير معبر عنها سواء بسبب أن الزبون يجهل وجودها أو أنه لا يعلم بأنه بحاجة إليها، ويمكن أن يكون هناك إشباع حتى بغياب هذه المتطلبات، لكن وجودها يؤدي إلى إشباع وفرح من قبل الزبون، مثل إنارة الأضواء أو مساحات الزجاج الاتوماتيكية في السيارة في الوقت الحالي.

¹ غريغ برو، 6 سيجما للمديرين، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، جدة، 2007، ص30.

² Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, Op.cit, pp.31-32.

ب- إعداد كل زوج منتج - خدمة/زبون: وهي تكمل المرحلة السابقة بطرح السؤال التالي "ما هي المنتجات / الخدمات المباعة، وإلى أي نوع من الزبائن؟"، فهي تقوم بإعداد قائمة لكل (منتج /خدمة) الموجهة لكل زبون¹.

ج- تحديد العمليات: إن المرحتين السابقتين ضروريتين لتحديد العمليات، هذه المرحلة تقوم على طرح التساؤل التالي : "ما هي العمليات التي يمكن أن تعطينا منتجات وخدمات تشبع متطلبات الزبون"²

إن تحديد العمليات يكون أولاً بتحديد العمليات المقرونة بتقديم المنتج /الخدمة للزبون الخارجي، التي لها علاقة مباشرة معه وهي العمليات التشغيلية، ثم بعد ذلك العمليات الملحقة وهي عمليات الدعم، ثم عمليات الإدارة، وهذا يكون بتكوين سلسلة من العمليات انطلاقاً من العمليات الأمامية التي لها اتصال مباشر مع الزبون، ثم العمليات الخلفية الموردة للعمليات الأساسية إلى غاية المورد الخارجي³. يجب أن يحدد عدد العمليات، فلا يجب أن تكون قليلة جداً إلى درجة أن تكون عامة ولا يجب أن تكون كثيرة جداً فيكون التقسيم كثيراً جداً يصعب فهمها نتيجة للتعقيد⁴.

د- إعداد الخريطة: وهنا يجب توضيح الروابط بين جميع العمليات، بمعرفة العمليات التسلسلية والعمليات الموازية، مبينة في ذلك جميع التدفقات الموجودة بينها⁵.

إن وضع الخريطة النهائية للعمليات يكون بتوضيح الحاجات التي يجب إشباعها على اليمين والذبائن على اليسار، بحيث تكون العمليات التشغيلية تساهم مباشرة في إشباع الزبون من اليمين إلى اليسار، ثم تتبع بعد ذلك عمليات الدعم التي توجه عرضياً نحو العمليات التشغيلية، لتقدم لها الوسائل اللازمة، وكذلك بالنسبة لعمليات الإدارة، فهي تقطع عرضياً العمليات التشغيلية بتقديمها التوجيهات المناسبة لجميع العمليات⁶؛ وتكون الخريطة على العموم كالشكل التالي:

¹ Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, Op.cit, p. 32

² Ibid, P.33

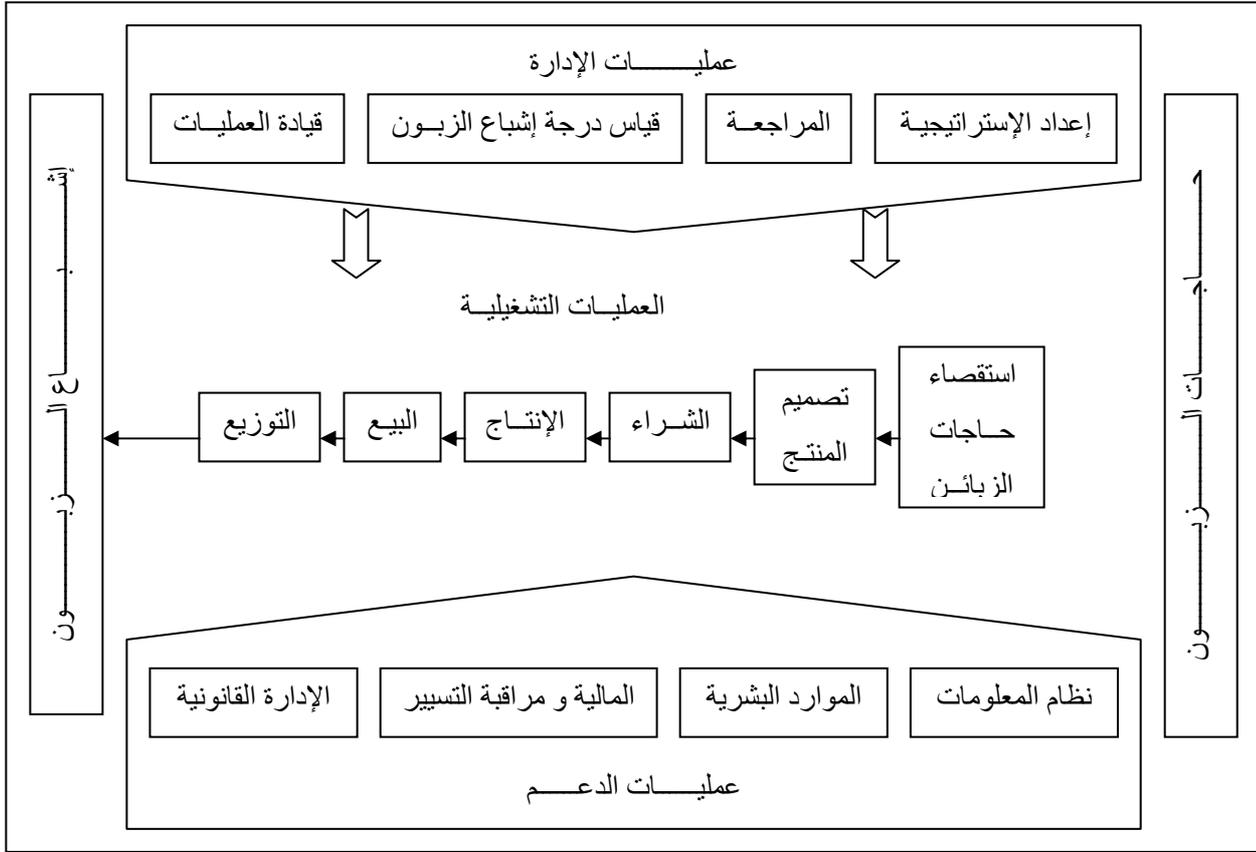
³ Yvon MOUGIN, **La cartographie des processus**, Op.cit, p.140.

⁴ Pierre LONGIN et Henri DENET, Op.cit, p.14.

⁵ Henri MITONNEAU, **Réussir l'audit des processus**, Op.cit, p.50.

⁶ Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, Op.cit, pp.36-38

الشكل رقم (7) : خريطة العمليات



المصدر: من إعداد الطالب

3- وصف العمليات: إن وصف العمليات يسمح لجميع الفاعلين داخل المؤسسة من فهم العملية وغايتها؛ فهي تشمل جميع العناصر الموجودة فيها ومحيطها الخارجي، وذلك لإعطاء رؤية واضحة لها، وإمكانية تسييرها وتحسينها بصورة جيدة، ويتم وضعها من خلال أداة تسمى ببطاقة العملية Fiche Processus و تكون بالشكل التالي:

الشكل رقم (8) : بطاقة العملية

اسم العملية		الصفحة 2
مقاييس العملية		
الأهداف المرتبطة بالعملية: مؤشرات أداء العملية: مخاطر عدم الوصول إلى الأهداف و عدم إشباع الزبـون:....		
معطيات القيادة قائد العملية:		
نقاط التحسين	نقاط القوة	

اسم العملية		الصفحة 1
خصائص العملية		
الغاية: المدخلات: المخرجات: الزبائن: العمليات الثانوية: الروابط الوظيفية: (العمليات الأمامية ، العمليات الخلفية).		

Source: Michel CATTAN et Al, Op.cit, p.104.

إن بطاقة العملية تشمل جميع الخصائص المرتبطة بها مثل اسم العملية، المدخلات والمخرجات، العلاقة مع العمليات الأخرى

إن وصف العمليات يهدف إلى¹:

- عدم نسيان أي مرحلة أساسية في انجاز المنتج أو الخدمة،
- تجنب المراحل غير الضرورية،
- تسهيل الفهم العام للعملية من قبل جميع الفاعلين والإدارة.

الفرع الثاني: محاكاة الإستراتيجية مع العمليات

وتتكون من مرحلتين أساسيتين هما: ربط الإستراتيجية مع العمليات وإعداد لوحة القيادة الإستراتيجية للعمليات.

1- ربط الإستراتيجية بالعمليات: إن محاولة ربط الإستراتيجية بالعمليات يتطلب خطوتين أساسيتين

هما: تحديد العمليات الإستراتيجية وإعداد بطاقة الأداء المتوازن.

¹ www.ac-limoges.fr/eco-gest/IMG/pdf/ch3_synthese.pdf

• Aligment stratégique.

أ- **تحديد العمليات الإستراتيجية:** والتي كما ذكرت سابقا، هي تلك العمليات التي تشارك بصفة كبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فمثلا إذا كان الهدف الاستراتيجي للمؤسسة هو الحصول حصص سوقية أكبر، فتعتبر عمليات النمو والتطوير كعمليات إستراتيجية. بعد تحديد العمليات الإستراتيجية، تُحدد الأهداف المفتاحية الخاصة بكل عملية إستراتيجية، بحيث تكون هذه الأهداف مساهمة في الأهداف العامة للمؤسسة، إن هذا الربط بين هدف العملية وهدف المؤسسة مهم جدا فيما يتعلق بعدم التعارض بين التوجيهات العامة للمؤسسة ومخططات التنفيذ (على مستوى العمليات)¹.

إن ربط الإستراتيجية مع العمليات يجب أن يكون²:

- مستمرا لضمان عدم فصل الواقع العملي (البيئة الخارجية) عن عمل العمليات داخل المؤسسة؛
- وفق منهجية نظامية تسمح بضمان سير العمليات على شكل نظام موحد، لتجنب أن تكون المحاذاة خاصة بفرد أو جهة مفضلة داخل المؤسسة.

ب- **بطاقة الأداء المتوازن:** إن من أهم الوسائل التي تساعد في محاذاة الإستراتيجية بالعمليات، هي بطاقة الأداء المتوازن؛ والتي قدمها كل من D.NORTON و R.KAPLAN، باعتبارها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار شمولي للمؤسسة لتتبع ترجمة الرسالة إلى مجموعة مترابطة بمقاييس الأداء، تساهم في انجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي، وصولا إلى أهداف المؤسسة³.

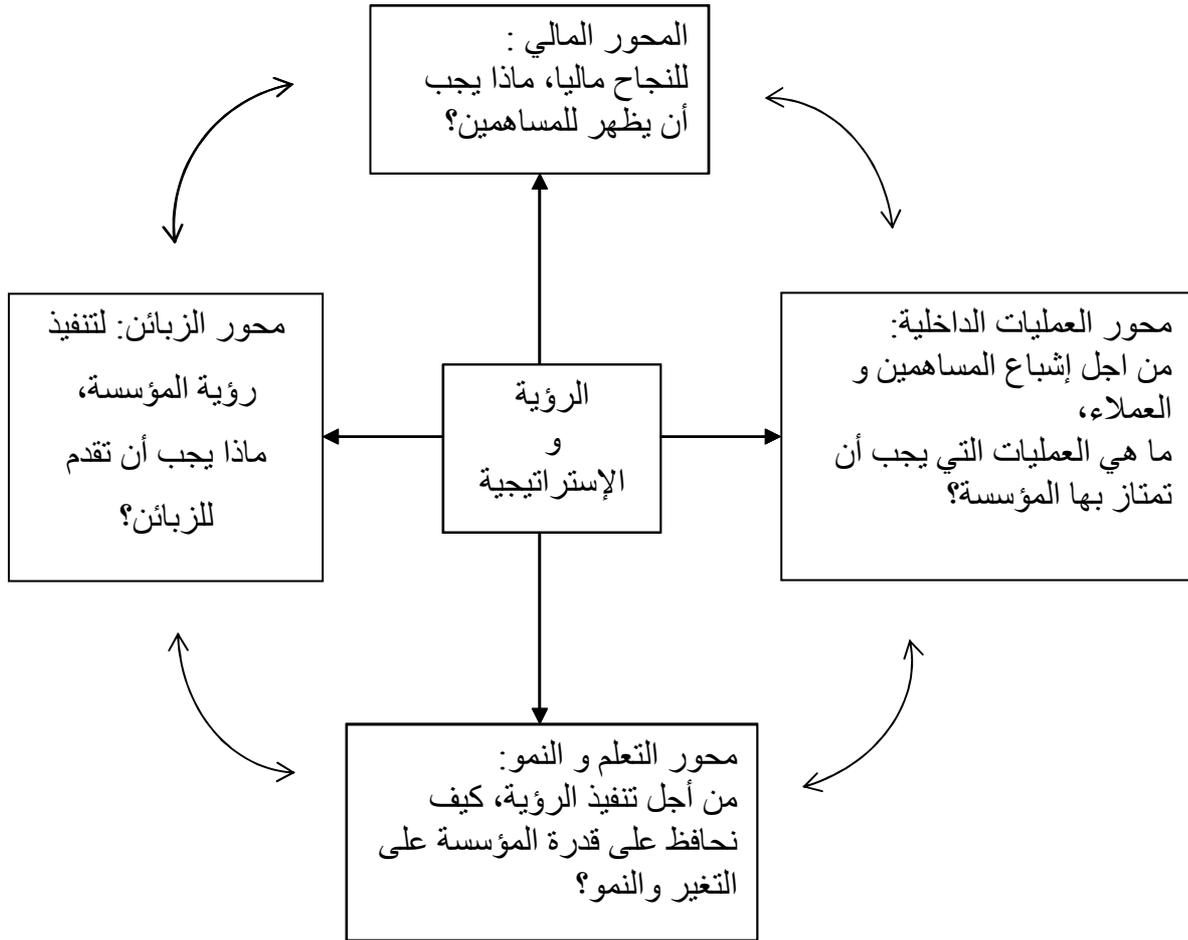
و تشمل بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية يتم من خلالها صياغة و تنفيذ و مراقبة الإستراتيجية و تكون على الشكل التالي :

¹ Patrick IRIBARNE, **Les tableaux de bord de la performance**, DUNOD, 2003, pp.147,156-157.

² John JESTON and John NELIS, **Management by process**, Elsevier, Oxford, 2008, p.180.

³ محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض، موقع، www.yamani.info/article.html

الشكل رقم (9): بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S.KAPLAN and David P.NORTON, **Translating strategy into action The balanced scorecard**, Harvard business school press, Boston, 1996 p.09.

فدور بطاقة الأداء المتوازن يكمن في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة واستراتيجياتها، إلى أهداف خاصة بكل محور وأيضا إلى مؤشرات عملية تساهم في تنفيذ رؤيتها.

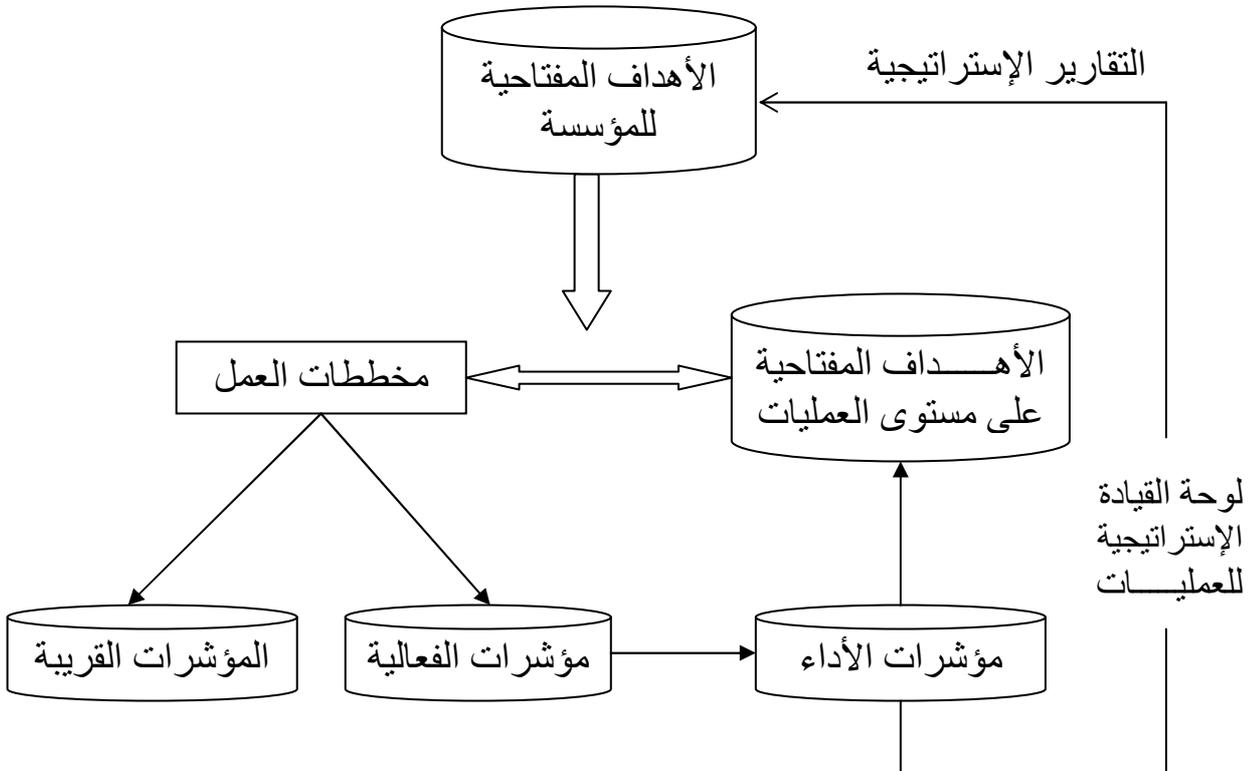
2- إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية للعمليات: هي توضيح بياني لمتابعة المؤشرات (تطورات الأداء) لتقديم المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرار، وإعدادها يعتمد أولا؛ على تحديد المؤشرات التي تساعد في القيادة الإستراتيجية للعمليات، ثم بناء لوحة القيادة ومتابعتها.

أ- تحديد المؤشرات : وهي ثلاثة أنواع¹:

¹ René DEMEESTERE et Al, Op.cit, pp.179-180.

- مؤشرات الأداء الموافقة لمختلف أهداف العمليات؛ التي تقيس بصفة إجمالية التطورات المتحصل عليها في إدارة العمليات، الناجمة عن مختلف أنشطة المؤسسة، ومدى مساهمتها في مختلف أهداف المؤسسة.
 - مؤشرات الأداء الخاصة بكل مخطط عمل، أو كما تسمى (بمؤشرات الفعالية)؛ لأنها تقيس مدى فعالية مخططات العمل مثل: نسبة العمال الكفؤين بالمؤسسة.
 - مؤشرات المتابعة الخاصة بتطور تنفيذ كل مخطط عمل، وتسمى أيضا بالمؤشرات القريبة؛ مثل عدد ساعات برامج التكوين داخل المؤسسة، فمثل هذه المؤشرات تساعد في مراقبة تقدم مخططات العمل خطوة بخطوة؛ مثل: "هل برامج التكوين تنفذ فعلا؟"، إن مثل هذه المعطيات تقدم رؤية واضحة للتغيرات الحاصلة على المدى القصير.
- يقدم الشكل التالي ملخصا لهذه المؤشرات:

الشكل رقم (10): المؤشرات الإستراتيجية للعمليات



Source: Patrick IRIBARNE, Op.cit, p.169.

من الشكل يتضح أن إعداد هذه المؤشرات يكون بمعرفة الأهداف المفتاحية للمؤسسة، واستخراج المؤشرات الخاصة بمخططات العمل والأهداف المفتاحية للعمليات، وإنشاء لوحة القيادة الإستراتيجية الموافقة لهذه الأهداف المفتاحية للمؤسسة.

ب- بناء لوحة القيادة الإستراتيجية: وتكون بالتزام الخطوات التالية¹:

- تحديد الأفراد الموجهة إليهم لوحة القيادة (العمال، مسؤولي الوحدات، لجنة الإدارة)،
 - التحديد بوضوح الأهداف المراد الوصول إليها من خلال لوحة القيادة،
 - إعداد لوحات القيادة تكون مفصلة في شكلها ومحتواها، كلوحات القيادة التحليلية الموجهة نحو العمليات (مالك العملية)، ولوحات القيادة الإجمالية الموجهة إلى لجنة الإدارة.
- يجب أن تكون لوحة القيادة الإستراتيجية تحتوي على عدد محدد من المؤشرات، للتمكن من المتابعة الفعالة للمؤشرات، كما يجب أن تحتوي على هيكل بسيط يمكن من الفهم السهل لها.

الفرع الثالث: إدارة العمليات

إن إدارة العمليات هي تلك السيرورة التدريجية، لتقييم وتحليل وتحسين أداء العمليات، وتقديم منتجات موجهة نحو الزبون لإشباع حاجاته². (الفرق بين الإدارة بالعمليات وإدارة العمليات، هو أن الإدارة بالعمليات تهتم بتسيير مجموع النظام الإداري القائم على العمليات، والتنسيق فيما بينها بما يتماشى واستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، في حين أن إدارة العمليات تهتم بتسيير أداء كل عملية على حده، وتحقيق النتائج المرجوة لكل منها).

ولإدارة العمليات بصورة جيدة تقوم المؤسسة بتتبع المراحل التالية:

- 1- قيادة العمليات: بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية وربطها بالعمليات، تعين الإدارة مسيرا لكل عملية؛ يسمى بقائد العملية أو مالك العملية، يسعى للوصول إلى الأهداف الموضوعية، متبعا في ذلك مجموعة من المؤشرات وتقارير المراجعة للعمليات، كما يقوم بتعبئة الموارد من أجل تطوير العملية حسب المتطلبات الجديدة للمستعملين أو الزبائن³.

¹ Michel CATTAN et Al, Op.cit, p.202.

² Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus : Mode d'emploi, 1^{er} édition, Op.cit, p.85.

³ Yoann BEGUIN, L'approche processus, Revue Qualité référence, Hors série n°02, Paris, Octobre 2008, p.19.

و تتمثل عموماً مهمته في¹:

- معرفة حاجات الزبائن؛
- تسيير الوسائل والموارد اللازمة لسير العملية؛
- ضمان مراجعة العمليات.

إن قائد العملية يمكن أن يكون مسؤولاً عن وظيفة معينة ويمكن أن يتعدى إلى أكثر من ذلك، وتعتمد قيادة العملية على أربع أنواع من المعلومات هي: مؤشرات لوحات القيادة، وتقارير المراجعة، المقارنة المرجعية Benchmarking، وتوجيهات نماذج التميز والتقييم الذاتي².

2- التحكم في العمليات: التحكم في العمليات تعني امتلاك مناهج تحدد أنماط استعمال، أو تنفيذ جميع

العناصر التي تحتوي على المدخلات والمخرجات، تسلسل المهام، نقل الخبرات...³، وتتحكم

المؤسسة بعملياتها إذا كان هناك⁴:

- تنبؤ بأداء العملية؛
- أن تكون العملية خاضعة للرقابة الإحصائية؛
- أن يسير التداخل بين العمليات بشكل جيد.

3- تقييم العمليات: قبل إجراء التحسينات على العمليات، يجب أولاً تقييمها موضوعياً فيما يتعلق

ببعض المعايير الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وهذا التقييم لا يشمل فقط كل عملية وحدها، بل

أيضاً تتم المقارنة بالعمليات الأخرى، وتكون عملية التقييم في المجالات التالية⁵:

- درجة إشباع الزبون؛
- مستوى الجودة؛
- التكلفة.

4- تحسين العمليات: وتكون بـ⁶ :

- تحديد المشاكل التي تعيق الأداء الجيد للعمليات والتي تزيد من نسبة الأخطاء؛

¹ Petra ECKL, Christian HARMAND, **Guide du management intégré : une approche processus**, AFNOR, Paris, 2007, p.56.

² Daniel DURET et Maurice PILLET, **Qualité en production**, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2005, p.61.

³ Yvon MOUGIN, **Processus : les outils d'optimisation de la performance**, Editions d'organisation, Paris, 2004, p.33.

⁴ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص298.

⁵ Michel CATTAN et Al, Op.cit, p.67.

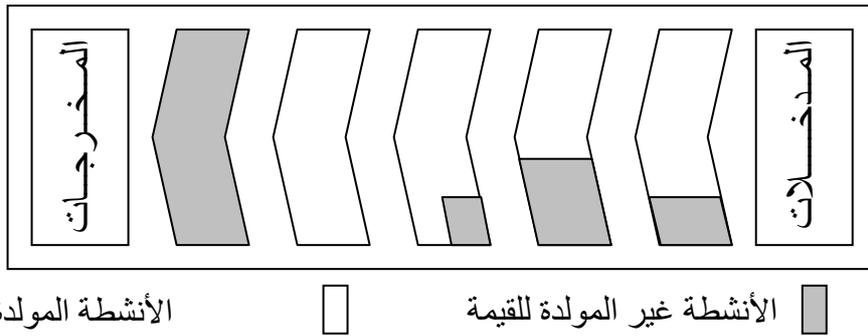
⁶ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006، ص219.

- تحديد العمليات المطلوب تحسينها؛
- تكوين فرق عمل للتحسين؛
- قيام فريق التحسين بتحليل العملية، ومعرفة المشاكل التي تواجهها، ومحاولة تحديد أسبابها، وجمع ودراسة الأسباب المتعلقة بهذه الإختلالات؛
- اقتراح بدائل التحسين ودراسة تكلفة كل بديل ثم اختيار الأفضل؛
- اختيار الأسلوب المقترح لحل المشاكل ووضع برنامج التنفيذ؛
- بعدها تتم متابعة وتقييم الأداء بعد عملية التحسين، وتكرار عملية التحسين مع عمليات أخرى في المؤسسة، والتي تؤدي إلى الأداء المتميز.

الفرع الرابع: تسريع خلق القيمة Accélérer la création de valeur

العملية هي مجموعة مترابطة من الأنشطة بواسطة تدفقات من أجل توليد قيمة للزبون، حيث أن وجود أنشطة لا تولد القيمة بالنسبة للزبون، قد تعتبر عائقا في إشباعه، تسمى هذه الأنشطة بـ MUDA وهي كلمة يابانية تعني الأنشطة غير المولدة للقيمة بالنسبة لحاجات الزبون؛ كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): الأنشطة غير المولدة للقيمة (MUDA)



Source: Eric CANU, **Manager par les processus**, Site: <http://www.euro-symbiose.fr/Manager-les-processus-par-Eric-Canu.html>

في المداخل التقليدية، فإن تسريع خلق القيمة يتم بزيادة الاستثمار في الأنشطة المولدة للقيمة، وعدم الإهتمام بالأنشطة غير مولدة القيمة، وهذا ما يزيد من الرفع في التكاليف ونسبة المخاطر فيما يتعلق بجذوى هذه الاستثمارات، وطول المدة الزمنية في عملية خلق القيمة بالنسبة للزبون، لوجود الأنشطة غير مولدة القيمة التي تعطل سير العملية.

أما الإدارة بالعمليات، فتهم أيضا بالأنظمة غير مولدة القيمة سواء بحذفها كلياً أو تعديلها، و هناك تقسيمين لهذا النوع من الأنشطة¹:

1- **الأنشطة الإجبارية:** وحتى إن لم تقدم قيمة للزبون، فهي ضرورية بالنسبة للمؤسسة؛ حيث أنها تقدم القيمة للمؤسسة، مثل تتبع القواعد الإدارية.

2- **الأنشطة اللازم حذفها:** وهي مثل: الإنتاج الزائد، النقل الذي لا جدوى منه ...

فتقوم الإدارة بالعمليات أولاً بتحديد هذه الأنشطة وتعيينها ودرجة الاحتياج لها، ثم بعد ذلك يتم إلغاؤها أو تعديلها، وهذا من أجل جعل جميع الأنشطة في العملية مولدة للقيمة بالنسبة للزبون، ومحاولة تقليص المدة الزمنية في تقديم هذه القيمة.

تتمثل هذه الأنشطة الغير مولدة للقيمة فيما يلي²:

- **الإنتاج الفائض (الزائد) Surproduction:** الإنتاج أكثر مما يطلب الزبائن؛

- **وقت الانتظار:** فالعملية هي سلسلة أنشطة متوالية؛ فإذا توقف نشاط واحد توقفت جميع الأنشطة، فيجب تحديد الأنشطة التي تولد هذا النوع من المشاكل؛

- **الحركات غير النافعة:** مثل تحويل بعض المواد أو المنتجات من مخزن إلى آخر؛

- **الأشغال غير النافعة:** وهي الأشغال التي لا يريدها الزبون، ولا تكون على مستوى توقعاته مثل: الإنتاج المعيب؛

- **زيادة التخزين:** زيادة على تكاليف التخزين، فهو يأخذ الوقت الكثير في إيجاد الأماكن المناسبة وترصيفها؛

- **التصرفات الزائدة:** ويكون نتيجة التصميم غير الفعال لمناصب العمل، مما يولد تصرفات وحركات لا فائدة منها تستهلك الوقت والتكلفة؛

- **العيوب:** وهي الأنشطة التي تولد قيمة ليست منتظرة مثل: شراء مواد أولية غير مطابقة للمعايير.

¹ Bill BELT, **Les basique de la gestion industrielle et logistique**, Editions d'organisation, Paris, 2008, p.35.

² Alain COURTOIS et Al, **Gestion de production**, 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2003, p.315.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، تم التوصل إلى أن استمرارية المؤسسة في بيئة شديدة التغير والتنافس، يكون بتبني نظام إداري يقوم على العمليات، وهذا للتحكم في جودة السلع والخدمات وإشباع جميع الأطراف ذات المصلحة، كما تم التطرق إلى النقاط التالية:

- يعتبر مدخل العمليات من بين المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة؛
- الإدارة بالعمليات هو نمط إداري شامل يُطبق في جميع أنواع المؤسسات وجميع مستوياتها؛
- الإدارة بالعمليات هي نوع من الإدارة العرضية الموجهة نحو الزبون؛
- تتميز الإدارة بالعمليات عن باقي الأنماط الإدارية الأخرى بـ : وضوح وعدم التداخل بين المسؤوليات، وفعالية أنظمة الاتصال، وسرعة اتخاذ القرار، والمحافظة على الجودة بفضل مبدأ الزبون والمورد الداخلي.

من خلال هذه العناصر يمكن القول بأن الإدارة بالعمليات تساهم في الرفع من الأداء العام للمؤسسة من خلال محاولة الوصول إلى الأهداف بتكلفة أقل. وهذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الثاني من هذا البحث، بمعرفة ما هو الأداء وكيف يمكن دمج الإدارة بالعمليات كمحرك رئيسي في تحسين هذا الأخير.

الفصل الثاني

الإدارة بالعمليات وتحسين الأداء

الفصل الثاني

الإدارة بالعمليات وتحسين الأداء

تمهيد:

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضرورياً، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة.

إن تطبيق الإدارة بالعمليات يعد كعامل محدد لنجاح هذه المؤسسات على المدى الطويل، لتحسين أداؤها. من هذا المنطلق، فإن الإدارة بالعمليات تساهم في المعرفة والاهتمام بجميع جوانب وأبعاد تحسين الأداء، بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والبيئية بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح كيفية مساهمة الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة، وكذا الأدوات المستعملة في ذلك، وهذا من خلال التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الأداء، أبعاده، قياسه وتحسينه، أما المبحث الثاني فسيتم التعرف إلى طرق تحسين الأداء عن طريق مدخل العمليات بنمطين من أنماط التحسين هما: التحسين المستمر والتحسين الجذري، أما فيما يخص المبحث الثالث سيتم التعرض إلى دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء.

المبحث الأول: الأداء وتحسين الأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.¹

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الفرع الأول: تعريف الأداء

يعرف الأداء بأنه²: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة".

ويعرفه كل من Miller et Bromily بأنه³: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الأداء، السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.⁴ لذلك يشير مفهوم الأداء في عمومها، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكليف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التآلف المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.⁵

¹ وائل محمد صبحي وظاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص37.

² Alain FERNANDEZ, *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Editions d'organisation, Paris, 2000, p.40.

³ عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231.

⁴ حمادي نبيل و عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر: 10-11 نوفمبر 2009، ص3.

⁵ الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، جامعة الجزائر، ص217.

- 1- الكفاءة Efficiency:** الكفاءة تعني القدرة على تذنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة.¹ فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود؛ بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.
- 2- الفعالية Efficacité:** وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة؛ بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.²

ويمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.

يعتبر هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدمهما بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفعالية هي "إنجاز العمل/الشيء الصحيح" وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:

- 1- البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.
- 2- البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكميات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.³

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص415.

² أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص415.

³ الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص219.

إذا نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصررت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،) ¹:

4- البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

الفرع الثالث: تصنيف الأداء

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

1- معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

أ- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

2- معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي²:

¹ الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص219.

² عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص89.

- أ- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.
- ب- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

الفرع الرابع: قياس الأداء

منذ أكثر من قرن، كتب "لورد كيلفين" قائلاً¹: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية".

كما يضيف "جينز" بأن: "ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة".

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء.

والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء.

¹ كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز خبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص30.

الجدول رقم(2): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وإن معايير التوقيت تحدد حسب إحتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص78.

فيتين أنه لاشك أن عملية قياس الأداء الناجحة، هي العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل، كذلك فعلى جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

المطلب الثاني: تحسين الأداء

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى¹. ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء²:

- الوعي بتحقيق إحتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص11.

² ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع: www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.pps

- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الإقتصادية

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

1- دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة¹:

أ- معدلات التغير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ب- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ج- الاهتمام بالجودة: ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على

¹ عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

د- **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة"¹.

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أداءها هي:²

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
 - معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
 - تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
 - التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
 - الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة³.

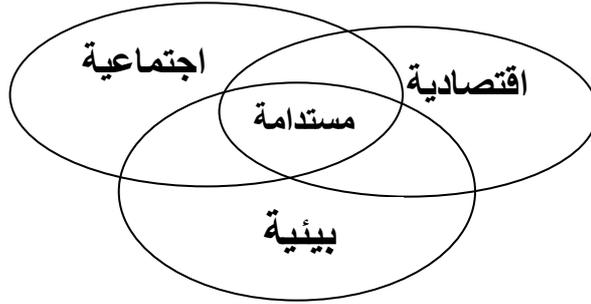
¹ Yves ENREGLE et Annick SOUYET, **La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**, Arnaud Franel Editions, Québec, 2009, p.129.

² Alain JOUNOT, **100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable**, AFNOR, Paris, 2010, pp.15-16.

³ Ibid P.03.

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم(12): أساسات التنمية المستدامة



Source: Alain JOUNOT, Op.cit, p.04

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعاً عادلاً، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.¹

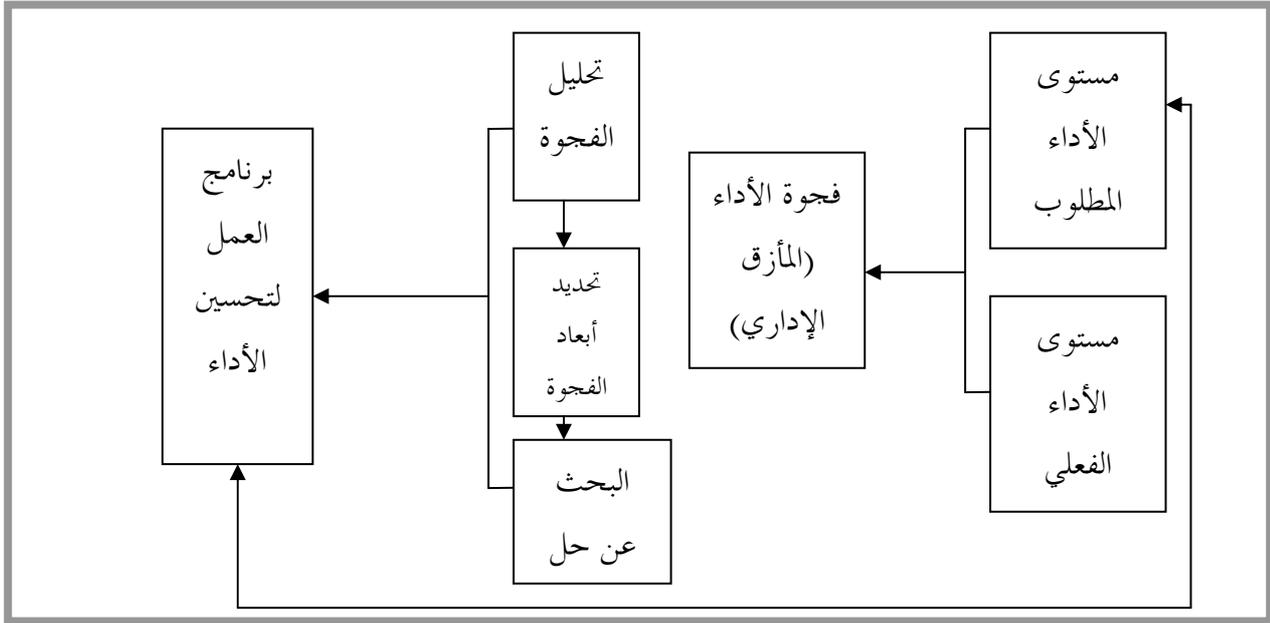
الفرع الثالث: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف²، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

¹ Yves ENREGLE et Annick SOUYET, Op.cit, p.110.

² شريفي مسعودة و دولي سعاد، "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 و 11 نوفمبر 2009 جامعة المسيلة، الجزائر، ص4.

الشكل رقم (13): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص147.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي¹:

الخطوة الأولى، تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة الثانية، البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة، اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أي

¹ <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>

إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة، التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة، مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط¹.

المبحث الثاني: مداخل تحسين الأداء بواسطة العمليات

تعتبر العمليات الأساس في معظم مداخل تحسين الأداء، سواء كان هذا التحسين بصفة مستمرة أو بصفة جذرية تتطلب إعادة التصميم، وسنقوم في هذا المبحث بمعرفة أهم المداخل التي تعتمد على العمليات في تحسين الأداء وهي: الجودة الشاملة، منهج كايزن، إعادة الهندسة وإدارة هوشين.

المطلب الأول: مداخل تحسين الأداء

هناك نمطين أساسيين متكاملين لتحسين الأداء، هما التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري المرتبط بإعادة التصميم، فالتحسين التدريجي المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص287.

وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات اليومية التي تواجهها العمليات بإستعمال أدوات إدارة الجودة، أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسييرها¹.

ويوضح الجدول التالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري وفق عدة معايير (طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير):

الجدول رقم: (3) متغيرات مداخل التحسين

التحسين الجذري	التحسين المستمر	
جذري	جزئي	طبيعة التغيير
البدء من جديد	عملية موجودة	نقطة البداية
منخفضة	مرتفعة	تكرار التغيير
طويل	قصير	الوقت اللازم
من أعلى إلى أسفل	من أسفل إلى أعلى	المشاركة
واسع (بين الأقسام)	ضيق (داخل الأقسام)	مدى التغيير

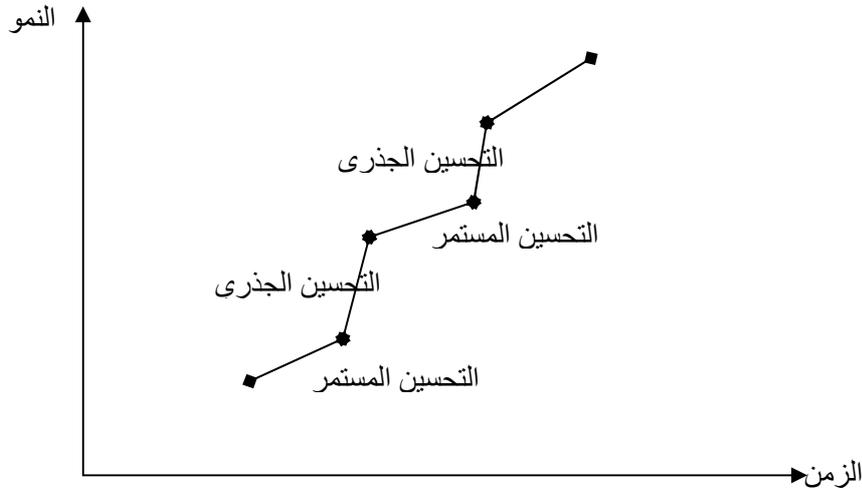
Source : Vincent BRONET, *Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent*, thèse de doctorat, Université de Savoie, France, 2006, p.23.

إن مداخل التحسين المستمر تُعنى بـ : التغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعني بـ: التغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها.

من المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين تقدم أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينيين بصفة مستمرة ودورية ومنتالية مع بعضها البعض.

¹ Raymond LEBAN, *Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2008, pp.207-211.

الشكل رقم (14): تكامل التحسين المستمر والتحسين الجذري



Source : Vincent BRONET, Op.cit, p.24.

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي.

كذلك فإن نوع التحسين يرتبط بالقيود التالية:

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والتأهيلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛
- حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛
- مستوى الإلتزام المنتظر من الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة للتحسين.

والجدول التالي يبين الحاجة لهذه المعايير بالنسبة لهذه القيود في مدخلي التحسين وهذا بوجود مدخليين للتحسين المستمر ومدخليين للتحسين الجذري وهي: مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل كايزن KAIZEN بالنسبة للتحسين المستمر ومدخل إعادة الهندسة وإدارة هوشين HOSHIN بالنسبة للتحسين الجذري.

الجدول رقم(4): مميزات التحسين المستمر والجذري

التحسين الجذري		التحسين المستمر		
هوشين	إعادة الهندسة	الجودة الشاملة	كايزن	
**	***	*	*	خطر الفشل
**	***	*	*	أرباح الأداء
***	***	**	*	الصعوبة التقنية
**	***	**	*	الموارد المعبئة
**	*	***	**	التزام الإدارة

*** هامة، **متوسطة، * ضعيفة

Source : Vincent BRONET, Op.cit, P.25.

يمكن تحديد نوع التحسين الذي تختاره المؤسسة بالنسبة لهذه المعايير التي تظهر أكثر أهمية للمؤسسة فمثلا طريقة التحسين بكايزن إذا كانت المؤسسة تفضل أن لا تكون لها نسبة كبيرة من خطر الفشل، أو تختار التحسين بهوشين إذا كانت تريد أن تكون فترة التحسين قصيرة نوعا ما، أو إعادة الهندسة من أجل التحسين الكبير في الأداء، وإدارة الجودة الشاملة من أجل التوفيق بين جميع العناصر المذكورة. هذه المداخل هي المستعملة بصفة كبيرة في المؤسسات والتي تعتمد كلها على مدخل العمليات، وسيوضح بصفة مختصرة لهذه المداخل الأربعة ومبادئها ومراحلها وكيفية تحسين الأداء عن طريق هذه المداخل.

المطلب الثاني: مداخل التحسين المستمر

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة

أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى اعتبار أن الجودة ماهي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاجية، المالية، التسويقية...)، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية.

فالجودة تشمل على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية، مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة، فهي تمثل التكيف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون، من خلال التحكم في وظائف المؤسسة وأساليب العمل، حيث تتميز ببعدين هما:

- البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة؛
- البعد الاجتماعي المرتبط بتعبئة وتحفيز العاملين وإرضاء العملاء.

1- تعريف الجودة الشاملة: يعرفها Kaluzny بأنها¹: "الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء الزبون و تلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار". فتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية في المؤسسات ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة².

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعارف والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة في المؤسسة، كما يُعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذلك يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من سلع وخدمات من جهة أخرى³.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة: إن الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها هي⁴:

- تحقيق مستوى عال من الجودة؛
- الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون؛
- تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في إحتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمؤسسة؛
- تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة؛

¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الكبيعان للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص75.

² المرجع السابق، ص93.

³ سمالي يحيى، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22 و 23 أبريل 2003، جامعة الجزائر، ص178.

⁴ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص149.

- تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة؛
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والربون.

3- مراحل الجودة الشاملة: يمكن تحديد خمس مراحل أساسية للجودة الشاملة¹:

- أ- **مرحلة الإعداد:** يشمل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المؤسسة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من خلال تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وتعريف قيادات المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.
- ب- **مرحلة التخطيط:** وتهدف إلى تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التمييز الإداري للجودة وإعداد خطة شاملة لتطبيق الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم و ضمان التزامهم وكسب رضاهم.
- ج- **مرحلة التقييم:** وهو تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها وجوانب الضعف لمعالجتها، ومراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.
- د- **مرحلة التطوير:** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة من خلال تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.
- هـ- **مرحلة التحسين المستمر:** تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطور المستمر، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:
 - الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برنامج التطبيق؛
 - دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المؤسسة للمشاركة في عملية التطبيق؛
 - تزويد جميع العاملين في المؤسسة بالتغذية العكسية على نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 192.

4- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء: تنعكس أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على

أداء كل من المؤسسة، عامليها وزبائنها كما يلي¹:

أ- بالنسبة للمؤسسة: تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة؛
- تحسين الإتصال والتعاون داخل المؤسسة؛
- زيادة الإبتكار والتحسين المستمر؛
- تقليل معدل دوران العمالة؛
- تقليل الأخطاء والوقاية منها، من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة.

ب- بالنسبة للعاملين: من بين الفوائد التي ستنعكس على العاملين نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نجد:

- رفع معنويات العاملين؛
- تخفيض شكاوي العاملين وتحسين التعاون والاتصال؛
- خفض نسبة الحوادث الصناعية؛
- زيادة الإبتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

د- بالنسبة للزبائن: يعد الزبون جوهر وسر وجود المؤسسة ربحها، وتهدف إدارة الجودة الشاملة

إلى:

- كسب رضا العميل؛
- المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب المزيد منهم؛
- تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة؛
- حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات؛
- تقليل وقت إنجاز الأعمال، وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته.

¹ عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل ال م ص و في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 17 و 18 أفريل 2006، ص 711-712.

وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات تتحمل تكلفة تقدر بـ 4 إلى 5 مرات من تكلفتها المنفقة للمحافظة على عملائها الحاليين إذا اضطرت إلى جذب زبائن جدد، فعلى المؤسسات أن تهتم بزبائنها أكثر، وتقوم بتوطيد علاقتها معهم لفهم تطلعاتهم وبالتالي كسبهم، تحقيق تخفيض التكاليف وتجنباً لعدم موالاةهم للمؤسسة، ومن ثم التأثير على مركزها التنافسي.

الفرع الثاني: منهج كايزن KAIZEN

منهج كايزن هو عبارة عن سيرورة تدريجية تحث كل عامل على التفكير في محيط عمله، واقتراح تحسينات لذلك فهو لا يتطلب الكثير من الاستثمارات المالية بل فقط التحفيز القوي للعمال.

فكايزن KAIZEN هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين هما ، "كاي" KAI وتعني التغيير و "زن" ZEN للأفضل أو الأحسن وتترجم إجمالاً KAIZEN بالتحسين المستمر.

ويتم تنفيذ تقنيات كايزن في "جمبا" Gemba وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل أين تكون العمليات التي تعطي قيمة مضافة وتترجم إجمالاً KAIZEN Gemba، بالتحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات.

فكايزن تبدأ من فرضية أن كل عمل يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأنها تحتوي هدراً، لذلك فلا بد الإستمرار في التعديل والتخلص من هذا الهدر الذي ينتج قيمة مضافة للعملية، ويستفيد الزبون من ناتجها، لذلك فمنهج كايزن هو منهج موجه نحو حل المشاكل البسيطة والتحسين السريع للعمليات في ورشات العمل، وتستمر لعدة أيام يوضع فيها فريق يكرس جميع وقته في مشروع التحسين يدعى بـ: فريق التحسين المستمر¹. ومنه فإن عمليات التحسين تكون في فترة قصيرة من الزمن من طرف فريق متعدد الأنظمة؛ إيجازاً فإن kaizen تشمل الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماهو؟: التحسين؛
- لماذا؟: مواجهة المنافسة؛
- أين؟: الورشة، مكان العمل؛
- من طرف من؟: فريق متعدد الأنشطة؛
- كيف؟: بواسطة موارد المؤسسة؛
- متى؟: فوراً.

1- مبادئ كايزن: تتمثل هذه المبادئ في:

¹ Nicolas VOLCK, Op.cit, p.98.

أ- الإنجاز الجيد من المرة الأولى: وهذا بالبحث عن أفضل طريقة من البداية، من خلال معرفة جميع حالات الفشل التي مرت بها المؤسسة أو المؤسسات الأخرى؛

ب- الحذف الكامل للعيوب: من خلال:

- دمج الجودة في جميع مراحل العملية؛
- التحكم في العيوب بتجنب عدم ظهورها مجدداً، وجعل هذه الأخطاء سهلة الكشف؛
- قياس تطور نسبة العيوب والأخطاء.

ج- عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ: وهذا بـ:

- تحليل الوضع بالبحث عن أسباب الخطأ؛
- لا يمكن التأكد من شيء قبل مباشرة عملية التحسين؛
- تعديل الأعمال و الأفكار وفق المحاولات السابقة.

د- العمل بالتعاون: وهذا بالمبدئين التاليين

- العمال المتضامنون أفضل من العامل الذكي؛
- مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار في مشروع مشترك للفريق.

2- أهمية تطبيق منهج كايزن: يوفر منهج كايزن الفوائد التالية :

- التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي في تحسين زمن وتكلفة وجودة العملية؛
- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم باعتبار أن التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن وهذا بأن الفرد يتعلم كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه؛
- يساعد كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد؛
- تفتقد مؤسسات القطاع العام طعم العمل بروح الفريق وبالتالي فإن كايزن يساعد على جعل هذه الروح لدى جميع الأفراد؛
- يقلل كايزن من المناوشات والإختلافات التي تكون بين الطبقات الإدارية، كما يساعد على تكوين أسس الإبداع داخل المؤسسة.

من هذا يتبين أن الخصائص الأساسية لكاييزن، هو إدخال جميع الفاعلين في المؤسسة في عمليات

التحسين التي تشمل:

- تحسين التدفقات،
- تحسين الجودة،
- تحسين الزمن،
- تحسين الإنتاجية،
- تحسين تسيير الموارد،
- تطوير المنتجات الجديدة.

3- شروط تطبيق كايزن: إن مفاهيم وتطبيقات كايزن يمكن أن تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر المؤسسة أي كان نوعها، لأنها تقوم على مبدأ أن هناك دائما فرصة للتحسين والتطوير، ولتنفيذ ذلك يستلزم¹:

- إقناع وإلزام الإدارة العليا بالتغيير، لأنها هي السر خلف نجاح أي تغيير مثل القدوة لباقي العاملين، فهي من تصنع الأهداف والإستراتيجيات، وهي من توفر الموارد لعملية التحسين؛
- التركيز على مواقع العمل الفعلية أين تكون العمليات ذات القيمة المضافة للزبائن وباقي الأطراف ذات المصلحة، التي تعتبر أحد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في أي مؤسسة؛
- مشاركة العاملين في جميع المستويات في عملية التغيير، وخلق الرغبة في التغيير نحو الأفضل؛
- البدء بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل عملية قبول التغيير من قبل الأفراد مما يدعم التطوير وقبول فكرة أن كل عملية يمكن تحسينها.

4- مراحل تطبيق كايزن: لتحقيق التحسين بواسطة كايزن يتم تتبع الخطوات التالية:

- أ- **التخطيط:** ويتعلق الأمر بالأهداف المراد الوصول إليها، والعمليات التي يجب تحسينها، كذلك بتعيين الأفراد المشاركون في فريق التحسين المستمر، وهذا فقط لفترة من الزمن مع وضع القواعد الأساسية لسير عملية التحسين.
- فعملية التخطيط تشمل الإجابة عن كيفية تحقيق تحسينات ملموسة في وقت قصير تسمح بتغيير:

- الماضي (إلغاء التبذير والهدر في الموارد)؛
- الحاضر (تحسين العمليات)؛

¹ محمد صلاح، كايزن، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، www.vb.naqaae.eg

- المستقبل (دمج عملية التحسين في سير المؤسسة).
- ب- ماقبل كايزن: وهو قيام فريق التحسين بالتحسين فيما يخص:
 - شرح مبادئ كايزن كالأدوات الأساسية المستعملة؛
 - توضيح العمليات التي ستدرس؛
 - زيارة الأمكنة التي ستدرس من أجل معرفة الوضع الحالي.
- ج- التحسين ويكون بـ:

- تقييم حجم الإستثمارات اللازمة وتعبئة الموارد؛
 - وضع لوحات التحسين للأفراد التي فيها المشاكل والحلول للعمليات؛
 - إزالة الأنشطة التي لا تولد قيمة، وتقليص عدد مراحل سير العمليات؛
 - وضع التنسيق بين الأقسام، وتنظيم الأدوات اللازمة لأدوات التحسين.
- د- ما بعد كايزن: وهي المتابعة اللصيقة لأنشطة كايزن من طرف فريق داخلي صغير له وظيفة متابعة نتائج كايزن ومشاريع التحسين.

المطلب الثالث: مداخل التحسين الجذري

الفرع الأول: إعادة الهندسة

إن موضوع إعادة الهندسة يركز على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات المنظمة بما يحقق متطلبات المستهلك من ناحية الجودة، السرعة، التجديد، التنوع، و الخدمات و يتطلب تحقيق هذا التعرف على المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل و مكان أدائه و توقيت أدائه و تجميع البيانات ودمجها وتحليلها¹.

1- مبادئ إعادة الهندسة: تتميز إعادة الهندسة بالمبادئ التالية:

- أ- نظم حول المخرجات وليس المهام: فالتنظيم حول المخرجات يؤدي إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والإستجابة إلى طلبات المستهلكين.
- ب- جعل الذين يستخدمون المخرجات يودوا العملية: وهذا يتطلب أن الأفراد الذين يقومون بالعمل والمتخصصين بالعمليات والأقرب لها هم المسؤولون عن أداء العملية لقيام الموردين بإدارة المخزون.

¹سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص313-326.

ج- دمج العمليات المتوازية بدلا من دمج نتائجهم: إن عمليات دمج نتائج العمليات فقط هو المسؤول عن إعادة العمل والتكاليف العالية، وتأخير المخرجات النهائية، ولهذا لا بد من دمج العمليات نفسها والتنسيق بينها خلال العمليات، والهندسة المترامنة خير دليل، ومثال ذلك يتم في مرحلة التقييم دمج المسؤولين عن التصميم الهندسي، العمليات التشغيلية، الأنشطة التسويقية للتعرف على احتياجات العملاء المتوقعة وترجمتها في شكل مواصفات للمنتج تضمن ملائمتها مع القدرات التنظيمية المتاحة.

إن هذه المبادئ يجب أن تسمح بـ:

- تخفيض خطوات الإنتاج؛
- تخفيض عدد الموردين؛
- تخفيض عدد عمال الإنتاج؛
- تخفيض عدد طبقات التنظيم؛
- تنظيم العمليات وفقا للعملاء أو خطوات الإنتاج؛
- الإستثمار في المعدات الأوتوماتيكية؛
- تحسين تدفق العمليات.

2- خطوات إعادة الهندسة: تمر عمليات إعادة الهندسة بعدة مراحل، قد تختلف من منظمة لأخرى، إلا أنه في كثير من الحالات تكون هذه الخطوات كالتالي: تحديد الهدف، دراسة العمليات الحالية، القياس المقارن بأفضل أداء (المقارنة الرجعية)، تحديد الرؤية المستقبلية، تصميم عمليات إعادة الهندسة، تصنيف الغير، التحسين المستمر.

أ- تحديد الهدف: وهو تحديد هدف العملية من وجهة نظر المستهلكين، سواء كان داخليا أو خارجيا، كما يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها، ويمكن التعرف على احتياجات المستهلكين من خلال بحوث المستهلك.

ب- تحديد ودراسة العمليات الحالية: يجب تحديد جميع العمليات الرئيسية في المؤسسة، وهذا لا يعني بالضرورة أنه يجب أن يتم إعادة هندسة جميع المعلومات، ويمكن الاستعانة بمجموعة من الأسئلة لتحديد العمليات المطلوبة مثل:

- ماهي العمليات التي تمثل مشكلة المؤسسة؟
- ماهي العمليات التي تعتبر حرجة وهامة ولها تأثير قوي على مستهلكي المؤسسة؟

- ماهي العمليات التي تزيد من احتمالات نجاح إعادة تصميمها؟
- ماهو نطاق مشروع إعادة الهندسة والتكاليف المتاحة والمطلوبة لتطبيقه؟

فلا بد من فهم العمليات الحالية والتعرف على نواحي القصور وعدم الكفاءة قبل وضع حلول للتطبيق مع ملاحظة أن معظم عمليات المؤسسة ذات علاقة متداخلة وتؤثر بعضها على بعض. ففي هذه الإجراءات قد تكون هناك تحسينات بسيطة في بعض العمليات هذا ما يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الأداء، وفي حالات أخرى قد تكون عمليات إعادة الهندسة تحتاج إلى تغيير جذري في العمليات حتى يمكن الوصول إلى تحسين هام.

ج- القياس المقارن بأفضل أداء (المقارنة المرجعية): إن الدراسة الداخلية للعمليات يمكن أن تؤدي إلى تحسينات ملموسة في الأداء، إلا أن التجديد من خلال عمليات إعادة الهندسة، ثم الوصول إليه من خلال القياس المقارن بأفضل أداء للعمليات (المقارنة المرجعية)، وترتكز على إيجاد مدخل مختلف بشكل جذري لأداء العمليات، وكثيرا ما يتم الحصول على هذا المدخل من منظمات خارج الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

د- إعادة تصميم العمليات: بمجرد أن يتم تحديد التحسينات المحتملة والمرغوبة في العمليات الحالية، حيث يتم إعادة خطة تنفيذية تظهر كيفية تطبيق عمليات إعادة التصميم وتحديد مداها، كما يجب أن تظهر خطة التصميم الاستثمارات المطلوبة لتغيير العمليات.

ه- تطبيق التغيير: تعتبر القيادة عنصر هام لنجاح جهود إعادة الهندسة، وتحديد مدى التغيير وضرورته يتطلب الإلتزام المباشر من جانب المدير العام والإدارة العامة.

ويتطلب التطبيق الكامل لعمليات إعادة الهندسة، وضع الأهداف وتحديد الإختصاصات ووضع خطة تفصيلية وفق فترات زمنية وجدولة تطبيق التحسينات؛ فتشمل الدراسة على الأنشطة المتداخلة مما يؤدي إلى الوصول إلى نتائج ملموسة، وتشتمل عملية التغيير على:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات،
- عمليات القياس،
- عمليات التحفيز،
- الهيكل التنظيمي،
- تكنولوجيا المعلومات.

و- **التحسين المستمر:** وهنا يتم وضع فريق لتقييم العمليات بصورة مستمرة في المؤسسة، بحيث يتولى هذا الفريق متابعة الأداء وقياس وإصدار التوصيات.

وكثيرا ما يثار الجدل حول تعارض جهود التحسين المستمر وإعادة الهندسة، ولكن ليس بالضرورة أن أحدهما يحل محل الآخر.

فأوجه الإتفاق تكون:

- كلا من هذين المدخلين ينصب على العمليات كوحدة أولية في عملية التحليل؛
- يتطلب كلا من المدخلين تغيير تنظيمي وتغيير سلوكي.
- أما أوجه الإختلاف فهي:
- برامج إعادة الهندسة تهدف إلى التحسين الكبير في الأداء بينما برامج التحسين المستمر تتولى تحسينات بسيطة قد تصل فقط إلى 10%؛
- تعتمد برامج التحسين المستمر على الرقابة الإحصائية للعمليات لتقليل الإختلالات العشوائية بينما برامج إعادة الهندسة تعتمد على تحديد العوامل التكنولوجية والتنظيمية التي قد تؤدي إلى تعظيم الإختلالات أو إحداث تغيير مثمر.

الفرع الثاني: إدارة هوشين كانري

إن إدارة هوشين هي طريقة للإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتعبئة مواردها من أجل التركيز على بعض النقاط المفتاحية التي تتعلق بأهداف النمو¹. وكلمة هوشين هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين "هو" تعني طريقة و"شين" تعني البوصلة، أما كلمة كانري فتعني التخطيط، فإدارة هوشين تعمل بمثابة بوصلة للإدارة من أجل توجيه السياسات الإستراتيجية وتنفيذها على نسق واحد².

إن إدارة هوشين هي طريقة لتوحيد موارد المؤسسة لسد الثغرات الحيوية في الأداء الإستراتيجي، فالطرق التقليدية للتخطيط الإستراتيجي تضع الأولويات بناء على تغيرات الظروف البيئية، طبيعة

¹ www.bts-ati.info/IMG/pdf/07-hoshin.pdf

² خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، سر الإدارة اليابانية، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، العدد الثامن، أبريل

www.edara.com ، 1996

الصناعة وحاجات الزبون، أما التخطيط بواسطة هوشين، فيحدد أكثر هذه الأولويات أهمية، ويدفع المؤسسة لتحقيق رؤيتها بصفة دائمة¹.

تقوم إدارة هوشين باعتبار أن التحسين يكون على عمليات المؤسسة في جميع المستويات التنظيمية (الإستراتيجية، التكتيكية والعملية). وهذا بـ²:

- التكامل العمودي: بتوجيه جميع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، أي تلك الصورة والرؤية المشتركة المحددة لاتجاه المؤسسة؛
- التعاضد الأفقي: بقيادة المؤسسة عن طريق الأعمال العرضية متعددة الأنظمة والوظائف بواسطة أدوات التخطيط والمراقبة؛
- أمثلة الوحدات **Optimisation des unités**، بتحديد الأهداف لكل وحدة حتى يتمكن كل نشاط من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

1- أهداف إدارة هوشين: تسمح إدارة هوشين بتحقيق الأهداف التالية³:

- ضمان أن جميع الفاعلين في العملية يتشاركون في نفس الأهداف المفتاحية لأداء هذه العملية، بواسطة استعمال مقاييس مباشرة ومعدلة لكل مستوى تنظيمي؛
- توجيه جميع وظائف ومهام المؤسسة لتحقيق أهدافها، وبالتالي السيطرة على سيرورتها؛
- التعديل الفعال لأهداف وأنشطة المؤسسة بطريقة تمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة للمحيط؛
- تحديد الثغرات الإستراتيجية التي يجب سدها بغرض الرفع من أداء المؤسسة؛
- ربط الأنشطة اليومية بالنتائج والأولويات الإستراتيجية المحددة.

2- مبادئ إدارة هوشين: من مجموع المبادئ التي تقوم عليها إدارة هوشين هي⁴:

- التخطيط الإستراتيجي: وهو وضع الأهداف والأولويات، الوسائل والموارد اللازمة في إنجاح مشروع التحسين؛
- نشر الأهداف على جميع المستويات بدمجها في المهام اليومية لنشاط المؤسسة؛

¹ خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، المرجع نفسه.

² www.bts-ati.info/IMG/pdf/07-hoshin.pdf

³ Vincent BRONET, Op.cit, P.34.

⁴ www.bts-ati.info/IMG/pdf/07-hoshin.pdf

- المراقبة المستمرة من أجل تجنب الإنحرافات للأعمال المنجزة؛
- الأهداف الموضوعية طموحة وواقعية لتحفيز العمال.

3- تطبيق إدارة هوشين: تعمل إدارة هوشين وفقاً للخطوات التالية:

- تهيئة المؤسسة للإستجابة لمتغيرات بيئتها الخارجية؛
- تحديد الثغرات الإستراتيجية؛
- ترجمة الثغرات الإستراتيجية إلى مجموعة من المهام على كافة المستويات الإدارية؛
- تعبئة موارد المؤسسة بكاملها لسد هذه الثغرات لأداء هذه المهام¹.

فالثغرة الإستراتيجية هي الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، فتقوم الإدارة العليا بمقارنة الحالة الراهنة للمؤسسة بالحالة المخطط لها، ثم تحدد ما يجب عمله لسد الثغرة الموجودة بين الحالتين، فتقوم بتحديد الثغرات الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسة في كل مستوى من مستوياتها، فتوضع الأهداف الإستراتيجية لهذه الثغرات مما يسهل على الأفراد تركيز جهودهم على المهام التي تحقق هذه الأهداف وعدم الوقوع في الخطأ أو إهدار للموارد، وتشمل هذه العملية:

- التحسين في الأعمال اليومية: الفعالية، الجودة، تخفيض الإهدار ...
- حل المشكلات سواء القديمة أو الحديثة أو حتى الصعوبات المستقبلية؛
- الإبداعات التقنية، التكنولوجية، الإدارية...؛
- التكوينات، تطوير الكفاءات والأفراد ...

ومنه فإن إدارة هوشين هي طريقة لإدارة التغيير، فهي توحد الرؤية وتنسق أنظمة المؤسسة الرئيسية لتحقيق أهداف محددة، فهذا المدخل يفرض مراقبة النتائج المتحصل عليها من أجل مقارنتها مع الأهداف. وإذا كانت التطورات المنتظرة ليست موافقة لمخطط العمل الموضوع، تحدد المشاكل وتوضع الأعمال التصحيحية، لذلك توضع معايير لقياس مستوى تحقيق الأهداف عند كل مرحلة تحسين، فعندما يحقق هدفاً فإنه في الواقع تتحقق مرحلة واحدة من مراحل التحسين المتتابعة، ويحتاج توجيه المؤسسة إلى أربعة نظم إدارية أساسية هي:

- إدارة إشرافية لإدارة المستقبل؛

¹ خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، مرجع سابق، www.edara.com

- إدارة يومية لإدارة الوضع الراهن؛
- إدارة عرضية لإدارة العمليات أفقياً؛
- إدارة إستراتيجية لإدارة التغيير.

المبحث الثالث: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء، وذلك بمعرفة أهم النقاط التي يساهم بها هذا النمط الإداري في وضع الفارق في أداء المؤسسة، والمتمثلة في تقديم مؤشرات فعالة يمكن متابعتها بسهولة ووضوح، كما تساعد في قيادة المؤسسة بأحسن الطرق والإهتمام بجميع الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الأول: مؤشرات أداء العمليات

على المؤسسة قياس أدائها باستمرار من أجل التحسين، لأنه بدون قياس لا توجد خطوات واضحة وتحفيزات في إجراء عمليات التحسين¹.
إن قياس أداء العملية يجب أن يحتوي على المعلومات المرتبطة بالتسيير اليومي للعمليات، وأيضاً مجال توجه المؤسسة نحو النمو، الذي يكون على شكل مؤشرات تسمح بمعرفة سير العمليات الحالية، وما إذا كان من اللازم إيجاد أو بناء عمليات جديدة، ومعرفة مجالات تحسين الأداء التي تقوم على تحديد ومتابعة هذه المؤشرات، ويكون هذا التحسين بـ:

- القدرة على التعبير عن الأهداف المحددة والمكيفة (كما ونوعاً) لكل عملية؛
- استخلاص المؤشرات الملائمة للأهداف؛
- إمكانية متابعة المؤشرات دورياً وسهولة ترجمتها؛
- تقديم معلومات حول الوصول إلى هدف العملية ومختلف الأطراف ذات المصلحة؛
- قدرة العملية على الوصول إلى النتائج المخطط لها وتحقيق الأهداف الموضوعية؛

إن التحكم في هذه العناصر المذكورة التي تقدمها الإدارة بالعمليات، هو الذي يسمح في قياس الأداء وبالتالي القدرة على تحسينه، وذلك من خلال اختيار نوع المؤشر، فالمؤشر هو قيمة تسمح بالحكم على

¹ Alain-Michel CHAUVEL, *Au-delà à la certification : de la conformité à la performance*, Editions d'organisation, Paris, 2002, p.160.

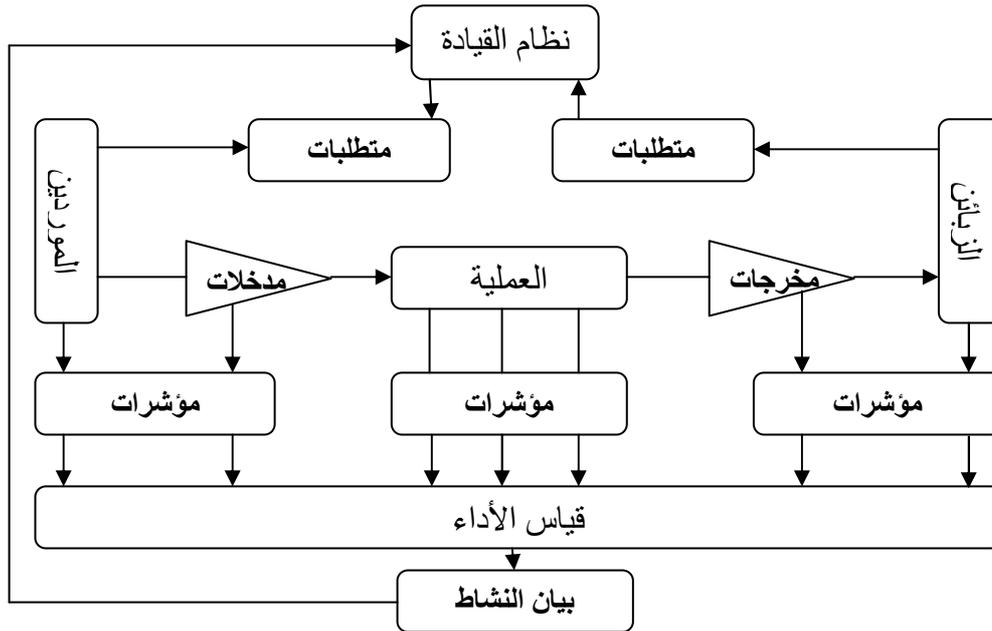
وضعية معينة، ويعد إختباره ووضع كعامل محدد من أجل قيادة العمليات والأنشطة (الإنتاج، اليد العاملة...)¹.

يقوم هذا التحليل بحساب الفرق بين قيمة النتائج المتحصل عليها ومجموعة التكاليف المستهلكة، ويعبر عن هذا الفرق بالهامش التشغيلي للعملية وهذا مايسمح بحساب مردودية العملية. تقسم مؤشرات أداء العمليات إلى ثلاثة أقسام رئيسة تشمل:

- مؤشرات المدخلات والموارد المستعملة؛
- مؤشرات سير العملية (الأنشطة)؛
- مؤشرات المخرجات (النتائج والأهداف).

وتكون هذه المؤشرات وفق الشكل التالي في العملية:

الشكل رقم (15): قياس أداء العملية



Source: Alain-Michel CHAUVEL, Op.cit, p.160.

1- مؤشرات المدخلات والموارد المستعملة: وتتعلق بالمقاييس الخاصة بجودة وحجم الموارد المستعملة في العملية؛ كاستهلاك الموارد المادية وفعالية التمويل، كذلك فهي تتضمن تكلفة الموارد من الأفراد والآلات والإمدادات و نظم تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات المستخدمة، وعند قياس هذه

¹ Alain-Michel CHAUVEL, Op.cit, P.161.

الموارد تطبق علاقة الأثر بالسبب، وعند استخدام الموارد لأداء نشاط واحد يكون القياس بسيط ولكن عندما تخصص الموارد لخدمة أنشطة عديدة يجب أن يتم توزيع تكلفة هذا المورد على هذه الأنشطة حسب الاستفادة منه¹.

2- مؤشرات سير العملية (الأنشطة): إن نقطة البداية في الإدارة بالعمليات، هو الفهم الكامل للموارد المتاحة للمؤسسة والمخصصة لممارسة الأنشطة وحجم إنتاج هذه العمليات وكيفية سيرها. ويمكن قياس أداء العمليات بتحليل مستوى أداء الأنشطة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية²:

- ما الوقت الذي سيستغرقه النشاط لكي يتم؟

- ماهو مستوى أداء النشاط؟

- ماهي درجة مرونة النشاط؟

و الإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تعكس رؤية وإهتمام معين بالنشاط.

أ- الوقت اللازم لأداء هذا النشاط: يستخدم عنصر الوقت كأحد الأدوات الهامة لتحسين الأداء، باعتباره دالة لكثير من التكاليف، وباستخدام مؤشرات الوقت الخاصة بأنشطة المؤسسة لكل نشاط على حده؛ تتمكن الإدارة من تحديد مواضع الإختناق في المؤسسة والعمل على إزالتها. وتختلف مؤشرات أداء الوقت باختلاف النشاط الذي تقيسه، فإذا كان النشاط هو الرد على طلبات الزبائن فيعبر عند الوقت اللازم للرد على الزبون الواحد، هذا ويمكن تقسيم الزبائن إلى مجموعات حسب الموقع الجغرافي وهكذا...

ب- مستوى جودة تشغيل النشاط: وتشير جودة تشغيل النشاط إلى مدى التطابق بين المواصفات المطلوب توافرها في مخرجات النشاط، والمواصفات الفعلية لهذه المخرجات وللتعبير عن ذلك، تُستخدم مؤشرات تعكس هذا التطابق مثل نسبة المعيب وتكلفة إعادة التشغيل.

ج- مرونة النشاط: وهي درجة الإستجابة لأي تغييرات قد تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية، فمثلا في حالة تغير المواصفات التي يطلبها الزبون في السلعة، فهل يتمتع النشاط بالقدرة على التجاوب مع ذلك، أي ما مدى التنوع في خدمات أو منتجات النشاط في حالة حدوث تغير في الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج، فهل يستطيع النشاط أن

¹ زينب أحمد عزيز حسين، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 6 و8 نوفمبر، القاهرة، 2001، ص177.

² نفس المرجع السابق، ص176.

يتواءم مع هذه التغييرات. وتوفر لنا مقاييس الأداء حسب العمليات رؤية واضحة عن مستوى الفعالية التي يساهم بها النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة.

وهناك علاقة واضحة بين مقاييس أداء النشاط، فأى تغيير في إحداها يؤثر على الآخرين؛ فمثلا تخفيض وقت تشغيل النشاط يؤثر على تكلفة وتشغيله ومستوى الجودة والمرونة، حيث أن هذا التخفيض سوف يغير الطريقة التي يؤدي بها النشاط.

إن وضع هذه المؤشرات الداخلية الخاصة بقياس تسيير العملية تسمح بمعرفة المجالات التالية:¹

- مسؤوليات العملية؛
- تسيير كفاءات الأفراد الموجودين داخل العملية؛
- معرفة البنى التحتية ومحيط العمل؛
- مختلف مراحل المراقبة الموجودة في العملية؛
- مدى تأثير العملية عن باقي العمليات الأخرى مدى مساهمتها في الأداء العام للنظام.

3- مؤشرات المخرجات (النتائج و الأهداف): يجب على كل مؤسسة أن تحدد لكل عملية النتائج

الواجب الوصول إليها والغاية منها ومدى مساهمتها في الأهداف العامة.² ومؤشرات النتائج توضح مباشرة فعالية العمليات فيما يخص حدة الإستجابة لطلبات الزبائن ونسبة إشباعهم بالنسبة للجودة والتكلفة والزمن. كما يمكن إضافة خصائص أداء أخرى خارج هذه الثلاثة المعروفة مثل، الأمن (قلة الحوادث) والتأثير على المحيط (نسبة إنبعاثات الغازات السامة مثلا) بالنسبة لكل عملية، وهذا من أجل تكوين قاعدة صلبة ودقيقة لقياس الأداء في مختلف المجالات.³

المطلب الثاني: قيادة المؤسسة (Pilotage de l'entreprise)

إن المؤشرات التي تقدمها الإدارة بالعمليات تسمح بقيادة ومتابعة الأداء بصفة دقيقة وشاملة، مما يسمح بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، فمؤشرات الأداء الخاصة بالعملية تسمح بالإستجابة السريعة للتغيرات، كما أنها تغطي جميع الموارد الموضوعة وتتوافق مع الأهداف الإستراتيجية.

¹ AFNOR, Op.cit, p.29.

² Ibid, p.103.

³ Raymond LEBAN, Op.cit, p.178.

تسمح الإدارة بالعمليات بقيادة جميع أداء المؤسسة بصفة دائمة وبطريقة مستمرة نحو التحسين وتتمثل هذه القيادة في: قيادة الإستراتيجية المتبعة، القيادة بالمقارنة مع أداء المنافسين، القيادة بالقيمة والقيادة بالجودة.¹

الفرع الأول: قيادة الإستراتيجية Pilotage de la stratégie

تقوم الإدارة بالعمليات بتحديد الإستراتيجية وترجمتها إلى أهداف، ثم تقوم بترجمة هذه الأهداف إلى مخططات أعمال، كما تساهم في تحسين النتائج المتحصل عليها من خلال متابعة درجة الوصول إلى الأهداف وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب توجيه السلوكات الفردية والجماعية بما يتوافق وإستراتيجية المؤسسة.²

الفرع الثاني: القيادة بالمقارنة بأداء المنافسين (المقارنة المرجعية Benchmarking)

تقوم المقارنة المرجعية على البحث النظامي للأفكار الجديدة الخاصة بالعمليات والمناهج والتطبيقات، إذا فهو البحث عن أفضل الطرق المستعملة في نشاط محدد وبالتالي أفضل الطرق لتسيير العملية.³ فهي نقطة مرجعية إنطلاقاً من أننا نحدد الأهداف وبالتعبير الجاري:⁴

- سيرورة تحديد الأهداف؛
- وسيلة تعريف، إنجاز والوصول إلى معايير سامية؛
- سيرورة مستمرة لتقديم الخدمات، المنتجات والطرق بالنسبة للأحسن المتعارف عليها؛

وتقسيم المقارنة المرجعية إلى جزئين أساسيين هما المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية.⁵

1- المقارنة المرجعية الداخلية: والتي تكمن في مقارنة عمليات المؤسسة مع مثيلتها في نفس المؤسسة، باعتماد بعض العمليات ذات الأداء المتميز كأساس لتحسين أداء العمليات الأخرى لنفس المؤسسة.

¹ Vincent PIAUCHU et Nacereddine SAADI, **Mersure et amélioration de la performance industrielle**, Tome 2, Office des publications universitaires, Grenoble, 2006, p.149.

² Vincent PIAUCHU et Nacereddine SAADI, Op.cit, pp.149-150.

³ Gérard GARIBALDI, **Analyse stratégique**, Editions d'organisation, Paris, 2001, p.111.

⁴ محمد بوهزة، "المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، 3 و4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص05.

⁵ المرجع السابق، ص06.

2- **المقارنة المرجعية الخارجية:** والتي تكمن في إجراء مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة، والتي تعمل أو تمارس نفس نشاط المؤسسة أو في مجال نشاط آخر.

يكمن دور المقارنة المرجعية في النقاط التالية:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداؤها وأداء المؤسسات الرائدة؛
- تضمن تخصص الموارد بدقة أكبر وإستخدام أفضل؛
- تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل صحيح وكفاءة من المرة الأولى؛
- تساعد المؤسسة في تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الإهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.

الفرع الثالث: القيادة بالقيمة Pilotage par la valeur

يعتبر الأداء الكلي للمؤسسة مجموع القيم المولدة لجميع الأطراف ذات المصلحة؛ فسيرورة النمذجة في خلق القيمة المنتظرة من قبل الأطراف ذات المصلحة، تكون بتقسيم المؤسسة إلى أنظمة فرعية وهي العمليات، ثم تحديد الأطراف ذات المصلحة بالنسبة لكل هدف من هذه الأهداف الإستراتيجية. تبدأ عملية خلق من دخول التدفقات الموجودة داخل العمليات إلى غاية خروجها ونموذجها (خلق القيمة) يكون حسب¹:

- تحديد الأهداف العامة وفق النتائج المنتظرة والوقت اللازم ثم الأهداف الخاصة بكل عملية؛
- الموارد اللازمة، المتاحة والمنتظرة؛
- تحديد المناهج والوسائل لمتابعة الأعمال والنتائج؛
- تنظيم تنفيذ الأعمال والنتائج؛

إن تعظيم خلق القيمة يكون بثلاثة عوامل أساسية هي²:

- التنظيم الجيد، بكونه مساعدا لإنتاج أقصى حد ممكن من القيمة بواسطة فعالية الإستجابة لمتطلبات الزبائن الداخليين والזبائن الخارجيين؛
- أدوات مراقبة تطور القيمة وإستهلاك الموارد بواسطة متابعة مؤشرات لوحة القيادة؛
- نظام فعال للتحسين المستمر.

¹ Thierry HOUGRON, **Le pilotage de la valeur**, DUNOD, Paris, 2003, p.85.

² Idem.

المطلب الثالث: إشباع الأطراف ذات المصلحة

تهتم الإدارة بالعمليات بعدة معايير تسمح بالوصول إلى أهداف المؤسسة وإرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة وهم¹:

1- الزبائن: تحسين جودة المنتجات والخدمات (الإشباع)؛

2- بالنسبة للمساهمين والمؤسسة: التحكم بتكاليف المنتجات والخدمات، تخفيض تكاليف التشغيل، الرفع من رقم الأعمال، تحسين العمليات والتناسب بين الموارد الموضوعية والأهداف (الأداء التشغيلي والإقتصادي)؛

3- بالنسبة للفاعلين داخل المؤسسة: نزع الحواجز الموجودة بالإلتزام بالعمل في نفس العملية، تنمية الثقافة المشتركة، المعرفة الجيدة للأعمال (الإلتزام والتحكم في المخاطر)؛

لتحقيق غاية الإشباع لهذه الأطراف، تهتم الإدارة بالعمليات بعدة معايير خاصة بكل من هذه الأطراف هي: المعيار الأول، إلتزام الإدارة العليا : وهي متابعة الأهداف التي تصفها الإدارة لتحسين العمليات وربطها مع إستراتيجية المؤسسة، كذلك فإن وجود عمليات الإدارة التي تساعد في سير العمليات التشغيلية وعمليات الدعم تضمن بشكل كاف إلتزام الإدارة لتحقيق هذه الأهداف؛

المعيار الثاني، إشباع الزبائن: جميع العمليات موجهة نحو إشباع الزبون، كذلك وجود متابعة حول مدى إشباع الزبون، وما إذا كانت المنتجات والخدمات المقدمة تلبي متطلباته وأيضاً وضع مؤشرات حول شكاويهم.

المعيار الثالث، الأداء الإقتصادي والتشغيلي: يتميز مدخل الإدارة بالعمليات بالبحث الدائم بأحسن إزدواجية سعراً جودة وأيضاً في مدى مردودية المنتجات والخدمات المقدمة ومساهمتها في تطور رقم أعمال المؤسسة إذ تعد ستة سيجما الأداة المثلى لتحقيق هذه الغاية، وهي خفض التكاليف والرفع من الأرباح².

- خفض التكاليف: ويكون بتقليل والقضاء على العيوب من خلال تقليل عدد المنتجات المرفوضة والقضاء على أسباب شكاوى الزبائن، كما تزيد في الفعالية التشغيلية بزيادة البساطة بإلغاء العمليات غير الضرورية والأعمال التي لا تضيف القيمة، وإستخدام تقنيات مثل رسم خرائط، العمليات وإعادة الهندسة.

¹ Michel REQUIN et Philippe GRABOS, *Etat d'avancement des entreprises en matière de pilotage de la performance*, Revue Club des Pilotes de Processus, Novembre 2007, p.29.

² كريس أشتون، مرجع سابق، ص 29.

- الرفع من الأرباح: ويكون بزيادة المبيعات، بسبب تحسين جودة المنتج وخدمة الزبائن وكذلك زيادة الحصة السوقية، نتيجة لتبني إستراتيجيات تسعير مبنية على القيمة وليس التكلفة.

المعيار الرابع، التحكم في المخاطر: إن تقسيم المؤسسة إلى أجزاء صغيرة، وتسيير هذه الأجزاء يولد نوعاً من التحكم التام بهذه الأجزاء، وسهولة مراقبتها ووضوحها مما يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التغيرات الجديدة التي تطرأ.

المعيار الخامس، تسيير الكفاءات: تستلزم الإدارة بالعمليات الإهتمام بالموارد البشرية لتقديم الدعم الكامل لقائد العملية، من أجل إرساء ثقافة العمليات داخل المؤسسة، زيادة على ذلك فإن إختيار قائد العملية يتطلب توفر كفاءة مميزة وتكوين متواصل، وأيضاً فإن الإدارة بالعمليات تحدد دور كل عامل في العملية، ووسائل لتقييم الكفاءات بما يتماشى وسير العملية وهذه المؤسسة ككل.

المعيار السادس، محاذات نظام المعلومات مع الإدارة بالعمليات: إذ لا يمكن فصل نظام المعلومات عن العمليات والإدارة بالعمليات، وذلك لأن نظام المعلومات هو جزء من العملية، وهذا بوجود بعض النقاط المشتركة بين نظام المعلومات والعمليات كالمدخلات (طلبية الزبون) والمخرجات (الفاتورة) وكذلك وجود أنشطة ومهام مشتركة (تسجيل تفاصيل الطلبات، مراجعة حالة المخزونات...)¹.

تقدم الإدارة بالعمليات نظاماً لسير نظام المعلومات وفق مبدأ العمليات كما يمثل الجدول التالي:

الجدول رقم (5): المقارنة بين نظام العمليات ونظام المعلومات

عناصر المقارنة	العمليات	نظام المعلومات
المدخلات والمخرجات	معطيات، معلومات، منتجات	معطيات ومعلومات فقط
الأنشطة	أنشطة معالجة المعلومات و الأنشطة الأخرى كالإنتاج، التعبئة والتفريغ...إلخ	أنظمة معالجة المعلومات فقط
المكونات التي يهتم بها النموذج	مدخلات، مخرجات، أنشطة، الموارد المادية و البشرية، المكان، الزمن	مدخلات ومخرجات وتخزين المعطيات
الأهداف	وفق أهداف المؤسسة	وفق أهداف العمليات

Source: Suzanne RIUARD et Jean TALBOT, *Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*, 3^{ème} édition, Presse de l'université de Québec, Québec, 2001, P.42.

¹ Suzanne RIUARD et Jean TALBOT, Op.cit, p.41.

يتبين من الجدول أنه يصعب التفريق بين سير نظام المعلومات والعمليات؛ فنظام المعلومات يتماشى مع العمليات لتقديم الدعم اللازم لسير العمليات. أما الإدارة بالعمليات فتوفر لنظام المعلومات نموذجاً يتماشى والنظام الموجود داخل المؤسسة، مما يجعل من السهل متابعة أداء العمليات وأداء المؤسسة.

المطلب الرابع: أدوات التحكم في الإدارة بالعمليات

هناك عدة أنواع من الأدوات التي تستعملها الإدارة بالعمليات، وسوف يتم تناول أكثرها إستعمالاً وهي نفسها أدوات إدارة الجودة الشاملة، وهي تحليل القيمة، تحليل باريتو، مخطط السبب والنتيجة، عجلة ديمنج وطريقة DMAIC.

الفرع الأول: تحليل القيمة Analyse de valeur

هذه الطريقة تعتمد على وصف منتج أو خدمة عبر وظائفه الأساسية، والبحث عن الحلول التقنية والتنظيمية المناسبة، من تخفيض كلفة الإنتاج، والتحليل الدقيق للقيمة المولدة، وبعد ذلك التوزيع الإجمالي للتكاليف من خلال¹:

- التأكد من أن كل وظيفة في منتج أو كل نشاط داخل عملية يوافق حاجة محددة،
- تقييم تكلفة كل وظيفة أو نشاط،

يُتبع في تحليل القيمة المراحل التالية:

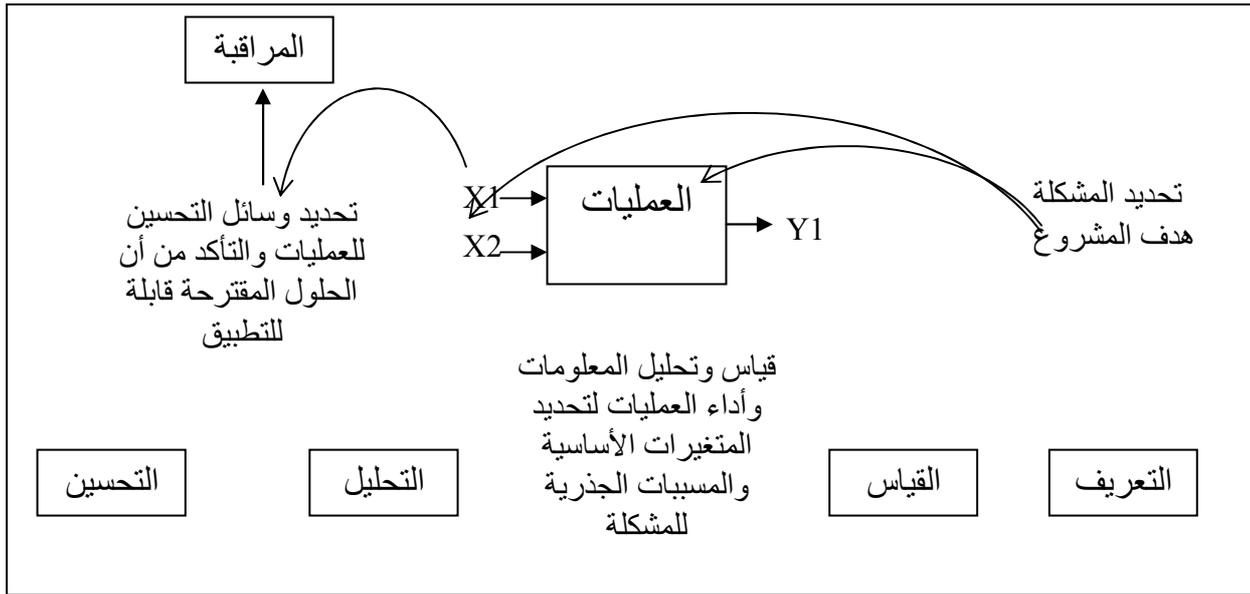
- 1- **مرحلة التحضير:** وتكون بتحديد سيرورة العمل بوضع إطار الدراسة، الأهداف المراد الوصول إليها، الوسائل الموضوعية، تحليل المخاطر، ثم بعد ذلك تنظيم هذه الخطوات بوضع فريق عمل ومخططات التنفيذ.
- 2- **مرحلة التطبيق:** وتبدأ بالبحث عن المعطيات الضرورية من معلومات داخلية وخارجية ودراسة السوق؛ ثم القيام بتحليل التكاليف من أجل تحديد الكلفة الإجمالية لكل عملية من أجل حساب القيمة التي تقدمها هذه العملية بمتابعة مجموعة من مؤشرات الأداء.
- 3- **مرحلة التقييم والمتابعة:** من خلال مجموعة من الحلول و إختيار الأمثل.

¹ Jean-Marc GALLAIRE, *Les outils de la performance industrielle*, Editions d'organisation, Paris, 2008, p.45.

الفرع الثاني: طريقة DMAIC (Define. Measure. Analyse. Improve. Control)

هذه الطريقة موجهة نحو تأطير المشاكل وتحسين منتجات وخدمات المؤسسة، وتقوم على تحديد أسلوب المراقبة للمدخلات الأساسية، حتى تضمن المحافظة على التحسينات التي تم إنجازها وتكون وفق خمسة مراحل أساسية: التعريف، القياس، التحليل، التحسين والمراقبة؛ وتكون وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (16): DMAIC



المصدر: عبد الرحمن بن مشيب الأحمري، تطبيقات 6 يسجما في التعليم العالي، كلية الهندسة، جامعة الملك سعود، موقع: www.abegs.org

من الشكل يتبين أن هذه المراحل هي¹:

1- تعريف المشكلة: الأنشطة الخاصة بتعريف المشكلة هي:

- تحديد المشروع المختار للتحسين، وقائد فريق التحسين والمستفيد من المشروع؛
- تحديد متطلبات الزبائن والأنشطة الأساسية المطلوبة للجودة؛
- تجهيز خطة المشروع؛

2- القياس: عملية القياس هي تجميع المعلومات عن العملية الحالية وقياسها مقارنة مع متطلبات الزبون للتأكد من أن القياسات دقيقة وبصورة كمية. وتتمثل أنشطة عملية القياس في:

¹ عبد الرحمن بن مشيب الأحمري، المرجع السابق، www.abegs.org

– تحديد المخرجات والمدخلات المؤثرة؛

– تحديد تعريفات العملية؛

– تحديد معايير قياسية للأداء؛

– تحديد مقدرة العمليات و الخط الأساسي لها؛

3- التحليل: التحليل هي عملية تحليل المعلومات المجمعة للتأكد من المشروع قابل للتطبيق، وتحديد الأسباب الجذرية للعيوب.

4- التحسين: وهو تغيير العملية لتقليل مستوى التشتت والعيوب. وتتمثل الأنشطة المتعلقة بعملية التحسين في:

– تحديد الحلول وبدائلها؛

– تحديد المخاطر والفوائد للحلول وبدائلها؛

– تحديد فعالية الحل باستخدام المعلومات المجمعة؛

5- المراقبة : المراقبة تعني مراقبة مصفوفة المخرجات باستخدام خرائط المراقبة للمتغيرات وأدوات القياس الأخرى. وتتمثل الأنشطة المتعلقة بعملية المراقبة:

– تحديد الأنشطة المحتاجة للمراقبة (القياس، التصميم...)

– إغلاق المشروع و إعلان النتائج؛

من هذه الخطوة يتبين أن طريقة (DMAIC) تهدف إلى تقديم تشخيص معمق للمشاكل التي تواجهها المؤسسة، قبل القيام بحلها، لذا يجب وصف دقيق للمشكل قبل أخذه الشكل الكمي والأسباب الحقيقية تكون معرفة بصفة واضحة، من أجل أن تكون الحلول الموضوعة تواجه مباشرة أصل المشكلة¹.

الفرع الثالث: تحليل باريتو (Pareto Analysis)

إن تحليل باريتو هو أداة لتركيز الإهتمام على المشكلات المهمة، ويقوم على أن عددا قليلا من أنواع التلف تكون مسؤولة عن النسبة الأكبر من حالات التلف التي تحدث وتدعى (80/20) وتشير إلى أن 20% من أنواع التلف تمثل تقريبا 80% من مجموع حالات التلف².

¹ Nicolas VOLCK, Op.cit, p.12.

² نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص413.

إن، فالتحسين يكون ضروريا في التركيز على معالجة أنواع قليلة (20%) من أنواع التلف ليؤدي إلى إزالة (80%) من مجموع حالات التلف، في حين أن الأنواع أقل، قد تبذل عليها جهود كبيرة؛ إلا أن النتائج المتحققة منها محددة الأهمية.

ولتطبيق مبدأ باريتو يجب إتباع الخطوات التالية¹:

- إختيار المتغير الذي سيعبر عن اللاجودة، عدد العيوب، ويمثل هذا المتغير النتيجة؛
- تحديد أسباب اللاجودة؛
- ترتيب أسباب اللاجودة حسب أهمية نتيجة كل سبب، (مثلا الترتيب حسب تكلفة اللاجودة التي نجمت عن كل سبب)؛
- تحديد 20 % من الأسباب التي تؤدي إلى 80% من النتائج، (80% من تكلفة اللاجودة الإجمالية على سبيل المثال)؛

الفرع الرابع: مجلة ديمينج DEMING

تعتبر مجلة ديمينج من أهم المبادئ التي قامت عليها فلسفة ديمينج، لتبني نظام الجودة في أي مؤسسة ويطلق عليها أيضا (دورة التعليم والتحسين)، حيث يرى أن المؤسسة التي ترغب في التحسين لابد لها من إتباع أربع خطوات متكاملة ومستمرة، ثم تعيدها من جديد من الخطوة الأولى بعد المعرفة الجديدة وتتحرك إلى الأمام.

تتمثل هذه الخطوات الأربع التي تشكل هذه العملية في: التخطيط، والتنفيذ، الفحص ومباشرة التنفيذ².

1- الخطة Plan: أي أن الخطة تبدأ باكتشاف المشكلة، وتحديد الأسباب الجوهرية بالنسبة لها، وجميع البيانات المناسبة وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك، ويمكن أن تستخدم للوصول إلى ذلك العديد من طرق التحسين مثل: باريتو ومخطط السبب والأثر.

2- التنفيذ Do: وتشير إلى عملية إدراك كل شخص للمشكلة وخطوات التحسين المقررة لها مثل:

- كيف نفذت خطة التحسين؟
- من يدرّب على التحسين؟
- متى يبدأ دليل التحسين؟

¹ عبد الغاني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف اللاجودة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2003، ص57.

² عبد الغاني تغلابت، المرجع السابق، ص32.

3- الفحص Check: وتشمل النقاط التالية:

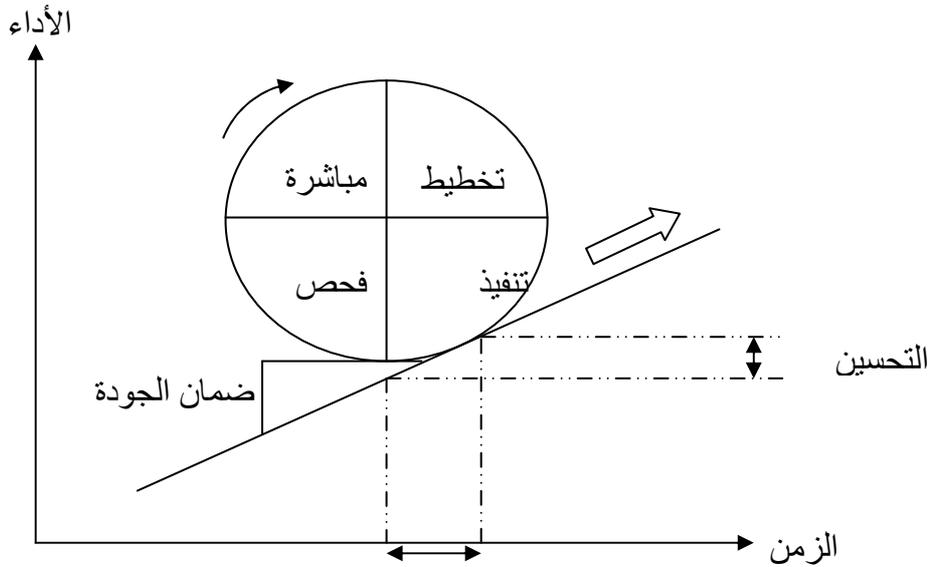
- هل قرر الفريق أن دليل التحسين فعال؟
- هل كانت البيانات المتراكمة قادرة على تحديد التحسينات؟
- هل قرر الفريق أن يستمر في التحسين؟

4- مباشرة التنفيذ Act: وتشمل النقاط التالية:

- هل هناك بيانات جمعت خلال دليل التحسين؟
- هل هناك خطة لإستمرار البيانات المتراكمة للتحسين؟

والشكل التالي يوضح كيفية سير هذه الخطوات في عملية التحسين المستمر:

الشكل رقم (17): عجلة ديمنج



Source: Gérard GARIBALDI, Op.cit, p.149.

- من خلال الشكل وبالإسقاط على العمليات، يتضح أن تحسين العمليات يكون بـ:¹
- تحديد (خريطة العمليات) ووضع الصيغة الرسمية لها (توثيق العمليات)؛
 - تقييم وقياس العمليات وتحديد العمليات الأساسية؛
 - تحليل العمليات الأساسية والبحث عن حلول التحسين؛
 - تنفيذ وتثبيت الحلول.

¹ Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus mode d'emploi, 2^{ème} édition, Op.cit, p.118.

أي أنه عندما تتخذ خطوات التحسين، يجب التحقق في النتائج لمعرفة مدى فعالية تطبيق برنامج التحسين، وبذلك فإنه في جميع الأوقات تكون عملية التعلم واكتساب الخبرة والتجربة من عملية التحسين من الأمور الهامة والضرورية؛ لتجنب نفس الأنواع من المشاكل في الأوقات القادمة.

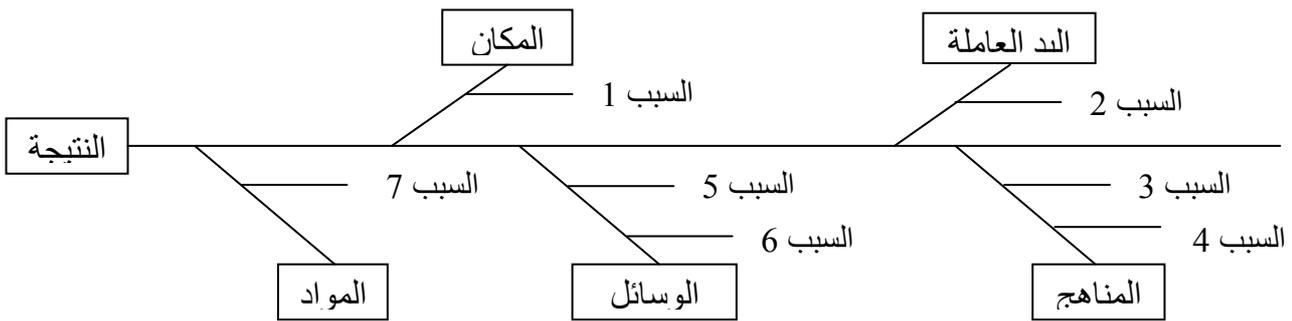
الفرع الخامس: مخطط السبب والنتيجة أو مخطط هيكل السمكة (Cause à effet)

إن الغرض من استخدام مخطط هيكل السمكة هو تحديد الأثر غير المرغوب، وذلك قبل القفز إلى الحلول غير المرضية، فمعظم المشكلات يتم إدارتها في البداية باعتبارها حوادث محددة، ويعتمد حلها على استخدام الأداة التي تم تطويرها من قبل (كارو إيشيكواوا (Ishikawa)، والتي تعرف باسم مخطط هيكل السمكة أو مخطط السبب والنتيجة¹.

ويفيد المخطط "إيشيكواوا" في المجالات التالية:

- تحليل الحالات والظروف الحقيقية والفعالية بغرض تحسين جودة المنتج أو الخدمة مع استخدام أفضل للموارد وبتكلفة أقل؛
 - إزالة الظروف والمشكلات المسببة لعدم المطابقة وشكاوى المستهلكين؛
 - تعليم وتدريب الأفراد على أنشطة اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.
- ويكون هذا المخطط على النحو التالي:

الشكل (18): مخطط السمكة



Source: Gérard Garibaldi, op.cit, p.83.

وفق مخطط إيشيكواوا فإن هناك خمسة أسباب رئيسية وراء النتيجة وهي: اليد العاملة، المناهج، المكان، الوسائل و الموارد.

¹ ستيفن كوهين ورونالد بارنرد، إدارة الجودة في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997، ص 141-143.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم التوصل إلى أن تحسين الأداء، بجميع جوانبه في المؤسسة، يكون بالتطبيق الجيد للإدارة بالعمليات وجميع فروعها. وتشمل كيفية التحسين:

- وجود مداخل كثيرة لتحسين الأداء وكلها تعتمد على مدخل العمليات؛
 - تقدم الإدارة بالعمليات مؤشرات تساعد على القياس الجيد للأداء وبالتالي تحسينه؛
 - تساهم الإدارة بالعمليات في القيادة الجيدة للمؤسسة وإعطاء مفاهيم تشتمل على قيادة الإستراتيجية والقيادة بالقيمة والجودة؛
 - تساهم الإدارة بالعمليات في إشباع رغبات الأطراف ذات المصلحة وكذا بالاهتمام بعدة معايير تلبى هذه الرغبات؛
 - تقدم الإدارة بالعمليات أدوات إدارية تساعد في تحسين الأداء ومتابعته وتصحيح الانحرافات.
- ومن هذا يتبين أن الإدارة بالعمليات تساهم في الرفع من أداء المؤسسة بشكل يسمح لها بأن تكون رائدة في السوق، والسؤال المطروح هو: هل المؤسسات الجزائرية واعية بدور هذا النموذج التنظيمي؟ هذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الثالث من البحث.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات

تمهيد

تعاني المؤسسة الجزائرية من نقص التكيف مع المستجدات الحاصلة، خاصة في المجال الإداري، هذا الأخير الذي أصبح لزاما على المؤسسات تطويره، والنهوض به من أجل ضمان بقائها واستمراريتها. تطرقنا في الجانب النظري من هذا البحث إلى الدور الهام للإدارة بالعمليات في تحسين الأداء، وسنحاول إسقاطه على واقع من البيئة الجزائرية من أجل تأكيد ودعم هذا الجانب، لنتمكن من الإجابة على إشكالية هذا البحث، من خلال التأكد من صحة الفرضيات والوصول إلى النتائج.

سيتم تناول هذه الدراسة التطبيقية ضمن هذا الفصل، من خلال البدء بإعطاء صورة واضحة حول منهجها، الأدوات العلمية المستخدمة فيها، والمجال الذي تمت عليه، بمعنى تعريف المؤسسة المختارة وأسباب ذلك.

بعدها سيتم الانتقال إلى اختبار الفرضيات من خلال تحليل مختلف البيانات التي تم جمعها انطلاقا من الخلفية النظرية المكتسبة، لنصل في الأخير إلى تقديم مختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة التطبيقية.

وقد تمكنا من إجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة نقاوس للمصبرات لتبنيها لنظام إدارة الجودة وحصولها على هذه الشهادة منذ سنة 2005 حتى يومنا هذا، باعتبار أن الإدارة بالعمليات كجزء أساسي في متطلبات هذه الشهادة.

وسيشمل مجال الدراسة من بداية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 سنة 2005 إلى غاية 2010، لأنه بحصولها على الإيزو تم الإعتماد على مدخل الإدارة بالعمليات، وسنقوم بدراسة بعض جوانب بالأداء التي توفرت حولها المعلومات، وعلاقتها بإدارة العمليات داخل المؤسسة، وذلك بالتماشي مع ماتم تناوله في الجانب النظري.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمنهج وأدوات الدراسة المستعملة في الجانب التطبيقي، كذلك سنقوم بتقديم المؤسسة ومعرفة مجال نشاطها ونشأتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

الفرع الأول: منهج الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، لابد من اتباع منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحث لتحقيق ذلك، ونظرا لطبيعة موضوع هذه المذكرة، فإن النهج الذي سيتم اتباعه في الدراسة التطبيقية هو منهج دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات من خلال تشخيص لواقع الإدارة بالعمليات في هذه المؤسسة وتحديد الدور الذي لعبته في تحسين بعض أبعاد الأداء.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

إن صدق النتائج المتوصل إليها، يعتمد على الأداة المستخدمة في جميع البيانات الضرورية في الحصول على هذه النتائج، وتماشيا مع طبيعة الموضوع، فقد تم الإعتماد على المقابلة الشخصية والملاحظة العلمية والسجلات والوثائق الإدارية.

1- المقابلة الشخصية: بمعنى إجراء مقابلات مع مختلف المسؤولين ومدراء المصالح في المؤسسة للحصول على المعلومات الضرورية لهذه الدراسة، وخاصة مسؤولي وعمال مديرية الجودة، كونهم الأكثر ارتباطا بهذا الموضوع.

2- الملاحظة العلمية: تم الاعتماد على هذه الأداة في ملاحظة العلاقة بين الوظائف (علاقة تعاون أو علاقة تنافس) وملاحظة العلاقة بين الأفراد والوقت اللازم لإنجاز الإجراءات الإدارية.

3- السجلات والوثائق: تم الاعتماد عليها لاحتوائها على البيانات اللازمة خاصة فيما يخص الجوانب المتعلقة بالأداء الاقتصادي الذي غالبا ما يكون موثقا في وثائق المؤسسة، ومن أمثلتها خريطة العمليات، دفتر الجودة، الميزانيات...

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة مصبرات نقاوس هي مؤسسة اقتصادية ذات أسهم برؤوس أموال خاصة، تنشط في سوق المصبرات والمشروبات الطبيعية، يتمثل نشاطها في تحويل الفواكه إلى نوعين من المنتجات؛ العصير والمصبرات وبعض المنتجات الأخرى المتعلقة بتحويل الفواكه، ويختلف إنتاج منتجاتها حسب الفواكه الموسمية التي تصلها.

تتمثل الأهداف العامة للمؤسسة في النقاط التالية:

- استغلال الثروات الطبيعية للمنطقة المتواجدة فيها المؤسسة، خاصة فاكهة المشمش؛
- توفير منتجات طبيعية، والسعي للوصول إلى الريادة في السوق؛
- تكثيف عملية التوزيع عبر كافة أنحاء الوطن، وتوفير عدد أكبر من نقاط البيع؛
- تقديم منتجات ذات جودة عالية وموافقة للمقاييس العالمية.

كانت المؤسسة في بداية الأمر مؤسسة عمومية تم إنشائها سنة 1979 لحساب المؤسسة الوطنية لإدارة وتنمية المواد الغذائية SOGEDIA ، وقد بدأ نشاطها الإنتاجي في جوان 1980 مع سلسلة اللب المصفى La Chaine Pulpe Tamisée.

نتيجة لإعادة هيكلة SOGEDIA ، وبموجب المرسوم رقم 458/28 المؤرخ في 11/12/1982 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات ENAJUC ، والتي تضم عدة فروع من بينها مؤسسة نقاوس للمصبرات.

تمت خصصة المؤسسة بموجب اللائحة رقم 13 للدورة 64 الصادرة عن مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 4 أفريل 2006. وفي 17/02/2007 أعلن قرار البيع، وتم التنازل الرسمي لـ: ENAJUC لصالح Sarl Simagrof، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ: 50 مليون دينار جزائري. بعد ذلك تم بيع 71% من أسهم المؤسسة لأسباب مالية لمجموعة ترافل Trèfle، لتصبح شركة مساهمة برأس مال يقدر حاليا بـ: 1790 030 000, 00 دينار جزائري.

تقع مؤسسة نقاوس على بعد 2 كلم من مقر دائرة نقاوس بولاية باتنة، على طول الطريق الرقم 78 الرابط بين ولاية باتنة ومدينة نقاوس، إذ يعتبر موقعها إستراتيجيا، وهذا لإشتهار المنطقة بفاكهة المشمش التي تعتبر من أكثر المناطق إنتاجا لها. كما تمتلك المؤسسة وحدة إنتاجية تابعة لها بمنطقة منعة بولاية باتنة تهتم بإنتاج المصبرات.

تمتلك مؤسسة نقاوس للمصبرات تشكيلة كبيرة من المنتجات تسمح لها بالوصول إلى أكبر فئة من المستهلكين، هذه المنتجات منها ما يعبأ في العلب المعدنية ومنها ما يعبأ في علب التتراباك وأخرى في قارورات زجاجية.

1- التشكيلة الأولى: منتجات العصير: وتحتوي هذه التشكيلة على المنتجات التالية:

- أ. **عصير الفواكه Boissons de fruits**: وهي عصير المشمش، عصير البرتقال، عصير المندرين وعصير الليمون ويتم تعبئة هذا النوع من المشروبات في قارورات زجاجية مختلفة السعة.
- ب. **نكتار الفواكه Nectar de fruits**: ويوجد فقط في فاكهة المشمش، ويتميز هذا النوع باحتوائه على 50% من الفواكه. كما تنتج أيضا نكتار المشمش لايت الموجه لفئة مرضى السكري.
- ج. **المياه الثمرية Eaux fruitiers**: والتي تشكل المنتج الرئيسي للمؤسسة وتشمل مجموعة من الفواكه: المياه الثمرية بفاكهة البرتقال، المياه الثمرية المتنوعة، المياه الثمرة بالعنب، المياه الثمرية بفاكهة البرتقال لايت.
- د. **ثلاثي المركز Triple concentré**: منها ثلاثي مركز المشمش، ثلاثي مركز البرتقال، ثلاثي مركز المندرين، ثلاثي مركز الليمون الهندي.
- هـ. **مزيج الفواكه Cocktail de fruits**: ويتكون المزيج من: البرتقال، المشمش، العنب، التوت، الموز والفراولة.

2- التشكيلة الثانية: المصبرات: وتتكون من:

- أ. **مربى الفواكه**: منها التفاح، التين، الاجاص، المشمش
- ب. **مركز الهريسة Harissa**: والذي تنتجه المؤسسة فقط في الفصل الذي يتم فيه جني الفلفل.

3- التشكيلة الثالثة: وتتمثل في إنتاج بعض الحلويات من لباب ومستخلصات الفواكه.

من خلال هذا التقديم، يمكن تحديد أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة فيما يلي:

- المؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 2000:9001 سنة 2005 وإيزو 2008:9001 سنة 2008 وهذا يعني تطبيقها لمتطلبات هذه الشهادة، والتي من أهمها الإدارة بالعمليات، التي تعتبر المؤسسة كمجموعة من العمليات؛

- المؤسسة كما يتضح من هذه المقدمة، تعمل في قطاع شديد التنافس، ولها منتجات متعددة نظرا لاتباعها استراتيجية التنويع المترابط، وهذا يمكننا من ملاحظة التغيرات التي يمكن أن تنتج عن تطبيق الإدارة بالعمليات؛
- الحصول على تسهيلات من قبل الإدارة بغرض إجراء الدراسة، وإن كانت محدودة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تطورات كبيرة بعد 2005، حيث تم استحداث مديريات وفروع جديدة، والقيام ببعض التعديلات على جميع مستوياتها. وهذا نظرا للتطورات الاقتصادية والقانونية التي حصلت للمؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، فقد استحدثت كل من مديرية الإمداد ومصلحة الإعلام الآلي كما تم إجراء بعض التعديلات في المديرية التجارية ومديرية المحاسبة المالية ويظهر حاليا وفق الشكل رقم (19).

1- الإدارة العامة: يشرف عليها المدير العام الذي يعتبر رأس الهرم السلمي للمؤسسة، من أهم مهامه:

- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والعمل على تحقيقها؛
 - التنسيق بين مختلف المديريات؛
 - إيصال التقارير إلى مجلس الإدارة.
- يساعد المدير العام أربعة مساعدين رئيسيين لإتمام مهامه هم:
- أ. مساعدة المدير العام: تقوم باستقبال ومعالجة البريد الوارد وتنظيم الاجتماعات ومواقيت الزيارات؛
 - ب. مراقبة التسيير: يقوم بعدة مهام هي:
 - التأكد من مدى صحة ودقة معطيات التسيير الخاصة بالمؤسسة؛
 - مقارنة ما هو منجز مع ما هو مخطط؛
 - تحديد مختلف النتائج وإعداد تقارير التسيير.
 - ج. مكلف بالنزاعات: وهو محامي المؤسسة، يهتم بحل الخلافات التي قد تكون بين المؤسسة ومتعاملها، ويعتبر كمستشار قانوني للمدير العام؛
 - د. مساعد مكلف بالإعلام الآلي: وهو المشرف على الإهتمام بعناد الإعلام الآلي ووضع البرامج لتسهيل التواصل بين مختلف عمليات المؤسسة، كما يقوم ببعض البرامج التكوينية لعمال المؤسسة فيما يخص التعامل مع برامج الإعلام الآلي.

2- مديرية الإنتاج: تعتمد مديرية الإنتاج في أداء نشاطها على مكتب الأوامر، الذي يقوم بتحديد طرق وكيفية وحجم الإنتاج، ومكتب التنفيذ الذي يقوم بتنظيم برامج الإنتاج وفق المخططات الموضوعية وتشمل على أربعة ورشات هي ورشة المياه الثمرية، المصبرات، الحلوى والتتراباك.

3- مديرية التجارة: وهي الرابط بين المؤسسة ومحيطها الخارجي كما تعتبر المسؤولة عن الأنشطة التسويقية كدراسات السوق و الأنشطة الترويجية، وتتكون من مصلحتين:

أ. مصلحة البيع: تقوم بإعداد برامج البيع وتنفيذها، من خلال العقود المبرمة مع زبائنها المختلفين؛
ب. مصلحة تسيير المخزونات: تقوم هذه المصلحة باستلام المشتريات من مواد أولية، أغلفة وقطع الغيار كما تقوم بتتبع حركة المخزونات من المنتجات نصف المصنعة والتامة الصنع والقيام بعمليات الجرد.

4- مديرية الإمداد: تهتم بعمليات الشراء والتعامل مع الموردين الخارجيين وإعداد برامج الشراء وإبرام العقود وفتح المناقصات، كما تهتم بتوفير وسائل النقل التي تحتاجها المؤسسة لتوزيع بعض منتجاتها، وتنقسم هذه المديرية إلى المصالح التالية:

أ. مصلحة التموين: وهي المسؤولة عن التعامل مع الموردين وإمداد المؤسسة بما تحتاجه من مواد ووسائل وفق عدة معايير تمليها الإدارة العامة وبالتنسيق مع إدارة الإنتاج؛
ب. مصلحة الأغلفة: نتيجة لتنوع منتجات المؤسسة وطبيعتها كان عليها إنشاء مصلحة خاصة للأغلفة تحدد التصاميم وطبيعة الاستعمال وذلك لدورها الرئيسي في عملية التسويق، وتنقسم إلى نوعين هي الأغلفة المسترجعة والأغلفة غير القابلة للاسترجاع؛
ج. مصلحة النقل: تهتم هذه المصلحة بجميع وسائل النقل المتوفرة من شاحنات، سيارات ورافعات كما تقوم بتحديد برامج النقل بالتنسيق مع مصلحة البيع.

5- مديرية الصيانة: تتمثل مهمتها في ضمان السير العادي لوسائل الإنتاج وإصلاح التعطلات حيث تشمل 52 عاملا معظمهم أعوان تقنيون موزعون على ورشتين؛ ورشة ميكانيكية وورشة كهربائية، كما تتشكل من مصلحتين؛ مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية.

6- مديرية المحاسبة والمالية: تهتم هذه المديرية بجميع مايتعلق بتحرير الكشوفات المالية ومتابعة التسجيلات اليومية الخاصة بنشاط المؤسسة، وتتكون من مصلحتين وفرع هي:

أ. مصلحة المحاسبة العامة: يتولاها محاسب يقوم بالوظائف التالية:

- التسجيل في دفتر اليومية،

- تحرير الفواتير وتسديدها،
- متابعة الضرائب،
- إعداد الميزانية،
- حساب التكاليف الإجمالية.

ب. مصلحة المالية: تهتم بالمعاملات مع البنوك وتسديد بعض المصاريف الفورية كالهاتف، الكهرباء، تسبيقات على الأجر...

ج. فرع الخزينة: يتولى هذا الفرع عون إداري يهتم بحساب حالة الصندوق وإعداد التقارير الخاصة بسيولة المؤسسة.

7- مديرية الجودة: تتكون مديرية الجودة من مصلحتين تعملان تحت مسؤولية مديرها هي:

أ. مصلحة المخبر: تعمل على التأكد من مدى مطابقة المواد المنتجة مع المعايير الأصلية بهدف ضمان الجودة؛

ب. مصلحة مراقبة الجودة: والتي تهتم بمراقبة المواد الأولية والمنتجات النهائية وجميع مراحل عملية الإنتاج لتجنب العيوب الممكن حدوثها.

8- مديرية الأمن الداخلي: مهمتها حماية المؤسسة داخليا، بالحرص على أمن وسلامة أملاكها وموظفيها من جميع الأخطار كالسرقة والحرائق، كما تقوم بتنظيم عمليات الدخول والخروج للأشخاص والسلع.

9- مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة: تتكون هذه المديرية من مصلحتين هما:

أ. مصلحة الإدارة: تتكون مصلحة الإدارة من ثلاثة فروع هي:

- فرع تسيير المستخدمين: يتكون هذا الفرع من رئيس فرع وعون إداري تتلخص مهامه في:

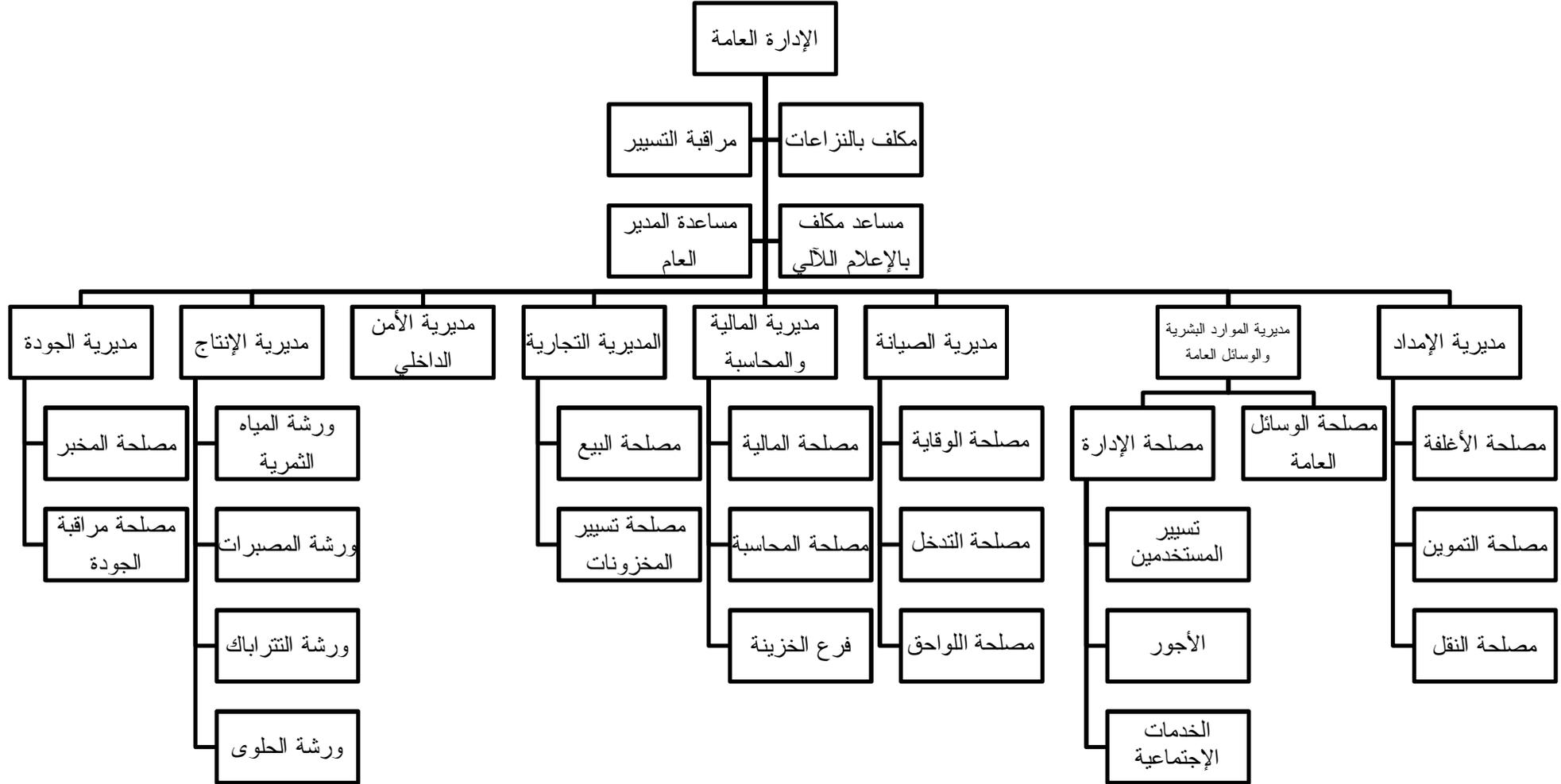
- متابعة حركة العمال (العطل التعويضية، المرضية، الغيابات...)
- تنفيذ القرارات والعقوبات؛
- متابعة ملفات العمال.

- فرع الخدمات الاجتماعية: تتمثل مهامه في متابعة مجموع الخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها العمال كالتعويضات، القروض الاجتماعية، السكنات...

ب. مصلحة الوسائل العامة: يتمثل دور هذه المصلحة في تسيير أملاك المؤسسة من مختلف العقارات من أراضي وبنائيات وهياكل والاعتناء بالمساحات الخضراء وحضيرة وسائل النقل.

وتظهر هذه المديريات والوظائف من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): الخريطة التنظيمية لمؤسسة نقاوس للمصبرات



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة والإدارة بالعمليات في مؤسسة نقاوس للمصبرات

نتيجة للمنافسة الشديدة في القطاع، تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة والتقرب أكثر من الزبون والإهتمام بإشباع حاجياته، مما أدى إلى توجه المؤسسة نحو الإعتماد على نظام إدارة الجودة واعتبار وظائفها كعمليات تسعى إلى خدمته.

المطلب الأول: طبيعة نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة

إن الاهتمام بنظام الجودة في المؤسسة يعد حديثاً نوعاً ما، إذ بدأ سنة 2004 نتيجة لرغبتها في التحسين المستمر، وذلك من أجل ضمان المرونة والمردودية وتنافسيتها في السوق، نظراً لارتفاع حدة المنافسة في قطاع المصبرات الغذائية والمشروبات.

الفرع الأول: دوافع تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة

إن تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة يعود للأسباب التالية:

- 1- إشباع الزبائن: لتحقيق ذلك يجب على المؤسسة الاستجابة لجميع متطلباتهم، ويمثل ISO 9001 إطاراً متكاملاً ومدخلاً نظامياً لتسيير العمليات، يسمح بإنتاج منتجات تستجيب لهذه المتطلبات؛
- 2- إرتفاع نسبة التبذير من المواد الأولية على شكل فضلات، مهملات ومنتجات معيبة، مما يدعو إلى التركيز على حل هذه المشكلات، وتعتبر إدارة الجودة الوسيلة الوحيدة الناجعة لحلها والبحث عن التميز بمعنى صفر عيب؛
- 3- قانون حماية المستهلك: ينص قانون حماية المستهلك رقم 02-89 المؤرخ في 7 فيفري 1989 على:

- وضع نظام للبطاقات يسمح بتوفير المعلومات والاستعمال الملائم للمنتج؛
 - الحق في رفع دعوى قضائية على كل متعامل اقتصادي غير ملتزم بجودة المنتجات والخدمات التي يقدمها؛
 - الحق في الضمان على حسب طبيعة استعمال المنتج.
- 4- شهادة الإيزو 9001: يعد التحويل في الجزائر ظاهرة حديثة حيث كانت أول شهادة مطابقة لمواصفات ISO 9002: 1994 في جويلية 1998 لصالح المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية ENIEM (تيزي وزو) ثم بعد ذلك شملت المؤسسات الجزائرية الأخرى في مختلف القطاعات.

تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة إيزو 9001 مرتين وهما:

- إيزو 9001:2000: حصلت عليها سنة 2005 واستمعت بامتيازاتها لمدة 3 سنوات حتى سنة 2008؛
- إيزو 9001:2008: حصلت عليها سنة 2008 واستمعت بامتيازاتها لمدة 3 سنوات حتى سنة 2011 .

ولقد تم تخويل المؤسسة بهذه الشهادة من طرف الشركة الفرنسية للتحويل SGS وكانت الأنشطة

المخولة هي كالتالي:

- تحويل الفواكه؛
- إنتاج وتسويق المياه الثمرية؛
- مشروبات الفواكه؛
- عصير الفواكه و المصبرات.

الفرع الثاني: نمط إدارة الجودة

يمكن ملاحظة نمط تسيير الجودة داخل المؤسسة من خلال:

- فريق الجودة: وهو فريق يتكون من مديري الوظائف، يجتمعون كل مرة في الشهر تحت مسؤولية مديرة الجودة، وتشمل مهمته في حل مختلف المشكلات ومتابعة عمليات التحسين المستمر؛
- رفع التقارير الدورية للإدارة العامة حول المؤشرات المتعلقة بعمليات المؤسسة؛
- وجود أنظمة الوقاية من العيوب، وتشمل برامج تحسين العتاد، المناهج والإجراءات من أجل الحصول على الجودة المنشودة من المرة الأولى؛
- وجود فريق لتحليل العيوب على مستوى ورشات الإنتاج، وتتمثل مهمته في رصد حالات عدم المطابقة Non conformité .

1- تعريف وتصميم الجودة: يأخذ بعين الاعتبار عنصرين في تصميم أنشطة الجودة، وهي متطلبات

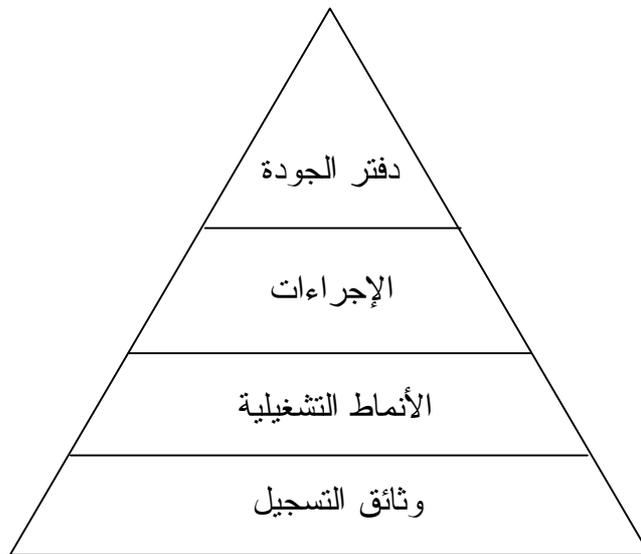
الزبون وخصائص وظائف المؤسسة؛ فتركز عملية التصميم من جهة متطلبات الزبون على خصائص المنتج التي تحدد من خلال الأنشطة التسويقية، وهي قياس درجة إشباع رغبات الزبون ودراسات

السوق، أما من جهة خصائص وظائف المؤسسة، فترتكز عملية التصميم على أنماط وتقنيات الإنتاج وتعبئة الموارد، التي تسمح بإقامة نظام إنتاجي فعال من حيث جودة المنتج وتكلفته.

2- ضمان الجودة: إن طبيعة منتجات المؤسسة هي منتجات استهلاكية قد تؤثر على صحة المستهلك، ما يفرض عليها الالتزام بعدة معايير لضمان السلامة الصحية والذوق الجيد، وهذا ما تقوم به مصلحة المخبر التابعة لمديرية الجودة، بمعرفة مدى مطابقة المواد المختلفة (مواد أولية، منتجات نصف مصنعة) للمواصفات المشترطة، في مراقبة المنتج ومحتوياته، وكذا متابعة مراحل العملية الإنتاجية. تكون عمليات التحقق والرقابة بصفة دورية كل ساعة تقريبا، حيث تؤخذ عينات من المنتج وتجري عليها التحاليل لمعرفة نسب السكر، الغاز والحموضة.

3- وثائق إدارة الجودة: يستعمل نظام إدارة الجودة مجموعة من الوثائق منصوص عليها في دفتر الجودة، وهي مقسمة إلى أربعة أقسام مهيكلة على شكل هرمي على النحو التالي:

الشكل رقم (20): هيكل وثائق إدارة الجودة



المصدر: مديرية الجودة

- أ. دفتر الجودة **Manuel qualité**: وهو وثيقة مختصرة وشاملة تصف تنظيم المؤسسة وهيكلها مع مجموع العمليات كما يوضح سياسة إدارة الجودة والخطوات اللازمة لتنفيذها.
- ب. الإجراءات **Les procédures**: تحتوي المؤسسة على ستة أنواع من الإجراءات هي:

- إجراءات متعلقة بالوثائق،
 - إجراءات متعلقة بالتسجيلات،
 - إجراءات متعلقة بعدم المطابقة،
 - إجراءات متعلقة بالأعمال التصحيحية،
 - إجراءات متعلقة بالأعمال الوقائية،
 - إجراءات متعلقة بالتقييم الشامل.
- يحتوي كل إجراء على العناصر التالية:
- موضوع الإجراء (الهدف منه)،
 - مجالات تطبيقية (أين، متى، على ماذا)،
 - كيفية تطبيقه (كيف)،
 - المصطلحات: ويتم فيه تحديد بعض المصطلحات التي تستدعي شرحا وتحديدا في مفاهيمها.

ج. الأنماط التشغيلية Modes opératoires: وهي عبارة عن بطاقات تقنية تشرح بالتفصيل شروط

استعمال الآلات، مراحل إنجاز تقنيات الإنتاج وشرح مناصب العمل.

وتشمل هذه الأنماط التالي:

- احتياطات السلامة،
- زمن نمط التشغيل،
- قائمة آلات التشغيل.

د. وثائق التسجيل Documents d'enregistrement: تعتبر الدليل على ما تم إنجازه في أنشطة

المؤسسة اليومية، والتي تساهم بقدر كبير في فعالية نظام المعلومات من خلال التسجيلات اليومية

في جميع الوثائق التي تمد بالمعلومات حول العتاد، الوثائق، الأشخاص، المنتجات،... ويشمل:

- مختلف التقارير،
- وصولات الطلب Bon de commande،
- الفواتير...

4- تقييم نظام الجودة: يقيم نظام الإدارة بصفة دورية من خلال مراجعة الإدارة، تحقيقات إشباع رغبات

الزبائن وتكاليف الجودة:

أ. **مراجعة الإدارة Revue de direction**: تدخل مراجعة الإدارة ضمن وسائل التحسين المستمر التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث تسمح بالتأكد من فعالية وملائمة نظام إدارة الجودة والحصول على المعلومات المناسبة لتحليل أدائها من أجل كشف مجالات التحسين وتعبئة الموارد اللازمة. تقوم المؤسسة بمراجعة الإدارة بصفة دورية كل ستة أشهر، وتشمل النقاط التالية: المنتج، العمليات، الموردون، الأفراد، الكفاءات والمسؤوليات.

ب. **تحقيقات إشباع رغبات الزبون Enquête satisfaction client**: تقوم المؤسسة بتوزيع استمارات لدى زبائنها، وهم تجار الجملة تحتوي على مجموعة من الأسئلة لقياس نسب إشباع رغبات الزبون النهائي، تتمحور هذه الأسئلة حول:

– المنتج (استعمالته، الجودة، الثمن)،

– الخدمات (زمن التوصيل، معالجة الطلبات، احترام التعليمات).

يلاحظ في تحقيقات إشباع الزبون أن المؤسسة ليس لها علاقة مباشرة مع الزبون النهائي (المستعمل)، فهي فقط تقوم بالتحقيقات مع الموزعين أو تجار الجملة، وهذا ما يعتبر عائقا أمام صحة المعلومة حول إشباع الزبون النهائي و نظرته لمنتج المؤسسة.

ج. **تكاليف اللاجودة Coût de non qualité**: تعتبر تكاليف اللاجودة من أهم المؤشرات الواضحة

لتقييم الجودة في المؤسسة، وهذا لسهولة حسابها ووضوح مؤشراتها، وتمثل العناصر الأساسية لحساب تكلفة اللاجودة مايلي:

– تكلفة المرجعات المتمثلة في المنتجات المعيبة (عدم إحكام عبوات القارورات، المنتجات المتقوبة من العلب الكرتونية...);

– معالجة النزاعات مع الزبائن والموردين (الوثائق الإدارية، الزيارات خارج المؤسسة...);

– تكاليف تصحيح الأخطاء والوقاية منها.

من خلال تشخيص نظام إدارة الجودة، يتضح أن المؤسسة مهتمة بتحقيق الجودة من خلال محاولة حل المشكلات المتعلقة بجودة المنتجات وتكلفتها، ومراقبة الإنتاج التي تتم عن طريق اجتماعات فريق الجودة، كما أن الإدارة العامة مهتمة بسياسة الجودة من خلال مراجعة الإدارة، بمساعدة لوحة قيادة خاصة للوصول إلى أهداف المؤسسة، زيادة على ذلك تعتبر القاعدة الأساسية للتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات من خلال مؤشرات الأداء الخاصة بها.

من بين النتائج الإيجابية لسياسة الجودة في المؤسسة:

- تحسين عمليات خلق المنتجات جديدة؛
 - زيادة عدد زبائن المؤسسة؛
 - البدء في التفكير في الحصول التحويل الخاص تسيير النوعية وسلامة المواصفات الغذائية ISO 22000.
- لكن من بين نقاط الضعف التي يمكن ملاحظتها مايلي:
- غياب الأهداف الإستراتيجية الواضحة على المدى الطويل، لذلك لا توجد لوحة قيادة إستراتيجية؛
 - عدم الإهتمام بالجانب التنافسي في عملية تصميم أنشطة الجودة، فهي تركز فقط على عنصرين هما (الزبون، خصائص الوظائف)؛
 - عدم وجود فريق لتحليل العيوب على مستوى الأقسام والوظائف؛
 - عدم الإلتزام الكامل للعمال لثقافة إدارة الجودة، مما يولد بعض الصعوبات في تطبيق بعض الإجراءات.

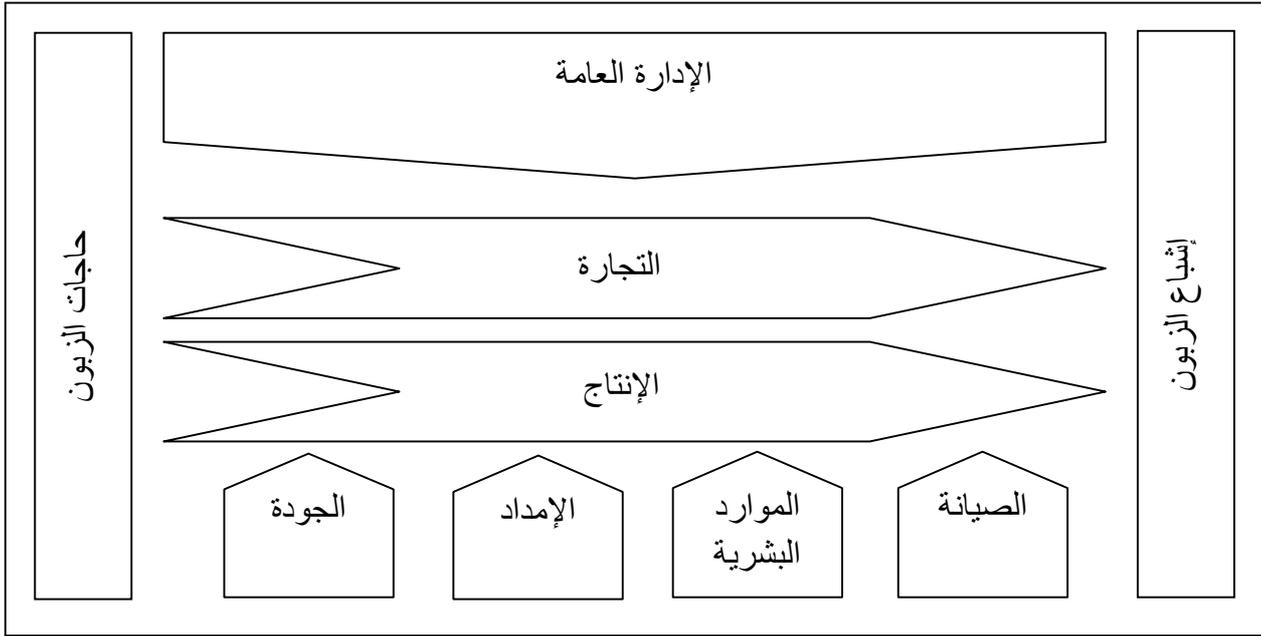
المطلب الثاني: طبيعة الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة

إن التنظيم والتسيير على أساس العمليات في مؤسسة نقاوس للمصبرات كان نتيجة لانتهاج إدارة الجودة وضمن متطلبات ISO 9001: 2000 و 2008 التي تفرض التسيير بالعمليات، وعلى هذا الأساس، سيتم تحليل نظام الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة وفق مراحلها.

الفرع الأول: توضع العمليات

تتكون المؤسسة من سبع عمليات تبدأ من حاجات الزبون وتنتهي بإشباع رغباته، هذه العمليات هي نفسها الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي، لكنها في واقع الأمر منظمة على حسب علاقة مورد/زبون، أي أنها موجهة نحو الزبون وهي ممثلة في شكل خريطة العمليات التالية:

الشكل رقم (21): خريطة العمليات لمؤسسة نقاوس



المصدر: مديرية الجودة.

وفق دفتر الجودة الموضوع فإن للمؤسسة ثلاثة أنواع من العمليات هي:

– **عمليات الإدارة:** وتتكون من عملية واحدة هي الإدارة العامة وهي المسؤولة بوضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها؛

– **العمليات التشغيلية:** وتتكون من عمليتين هما: عملية الإنتاج و عملية التجارة؛

– **عمليات الدعم:** وتتكون من أربعة عمليات هي: الصيانة، الموارد البشرية، الإمداد و الجودة.

نلاحظ أن خريطة عمليات المؤسسة تشبه كثيرا الهيكل التنظيمي لها، ذلك لأن العمليات هي نفسها الوظائف، وهذا احتياطا من المؤسسة لعدم مزج هذه الوظائف في عملية واحدة والحفاظ على وحدة المسؤولية، وهذا يعتبر عاملا غير جيد بالنسبة لها لعدم قدرتها على الاندماج الكلي لنمط الإدارة بالعمليات.

إن كل عملية تهتم بطرف من الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة، التي تكون تحت مسؤولية قائد العملية،

وهي:

– الزبائن: عملية الجودة وعملية التجارة؛

– العمال: عملية الموارد البشرية؛

– المساهمون: الإدارة العامة؛

– الموردون: عملية الإمداد.

الفرع الثاني: وصف العمليات

لدى المؤسسة بطاقة خاصة لكل عملية، تهتم بوصفها وتحديد طريقة عملها، تحتوي هذه البطاقة على:

- اسم العملية: وهو اسم الوظيفة التابعة لها؛
- قائد العملية: وهو مدير الوظيفة؛
- تاريخ تحديث العملية: ويكون عند مراجعة العملية والتعديل فيها؛
- أهداف العملية: وتراجع كل ستة أشهر؛
- عناصر المدخلات وعناصر المخرجات للعملية؛
- زبائن وموردي العملية؛
- مؤشرات أداء العملية: وتتم متابعتها بلوحة القيادة الخاصة بها؛
- الأنشطة التسلسلية للعملية: وهي مجموع مراحل سير العملية.

سنقوم بدراسة ووصف أربع عمليات هي: الإنتاج، التجارة، الإمداد، الموارد البشرية وهي العمليات التي أمكن الحصول على بطاقتها من طرف المؤسسة.

1- عملية الإنتاج: تتم عملية الإنتاج وفق مخطط الإنتاج السنوي على حسب توقعات الطلب وما تمليه العملية التجارية داخل المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق منتجات مطابقة للمتطلبات من حيث الكمية والنوعية وهو ما تبينه بطاقة عملية الإنتاج الخاصة بمؤسسة نقاوس.

الشكل رقم (22): بطاقة عملية الإنتاج

قائد العملية: س. طعشوش	رقم العملية: PRC/01	تاريخ تحديث العملية: جانفي 2009
------------------------	---------------------	---------------------------------



هدف العملية	
تحقيق منتج موافق للمتطلبات (كما ونوعا)	
المدخلات	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> التقديرات، المواد الأولية، المواد المستهلكة، الأغلفة، المعدات، العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> منتجات تامة الصنع، منتجات نصف مصنعة، أوامر التحويل، تقارير شهرية، الحالة اليومية.
المورد	الزبون
<ul style="list-style-type: none"> مديرية الإمداد، مديرية الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> مديرية التجارة، مديرية الإمداد
مؤشرات الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> تحقيق الأهداف، التحكم في الاستهلاكات. 	

المصدر: مديرية الجودة

من خلال بطاقة العملية، يتضح أن هناك ثلاث مراحل أساسية لعملية الإنتاج، تبدأ بالحصول على المواد الأولية التي توفرها لها عملية الإمداد، ثم بعد ذلك البدء في عملية التصنيع، تحدد في هذه المرحلة خطوات الإنتاج، الوقت اللازم لها وكذا تجهيز الآلات، ثم تبدأ عملية التصنيع في سلاسل حسب نوع المنتجات المطلوبة (كسلسلة إنتاج المياه الثمرية وسلسلة إنتاج المربي)، بعد إنتهاء عملية التصنيع، تحول المنتجات إلى المخازن بعد فحص جودة المنتج بإجراء مجموعة من الاختبارات في المخبر وكذا مراقبة المنتجات وجودتها خلال جميع عمليات التصنيع.

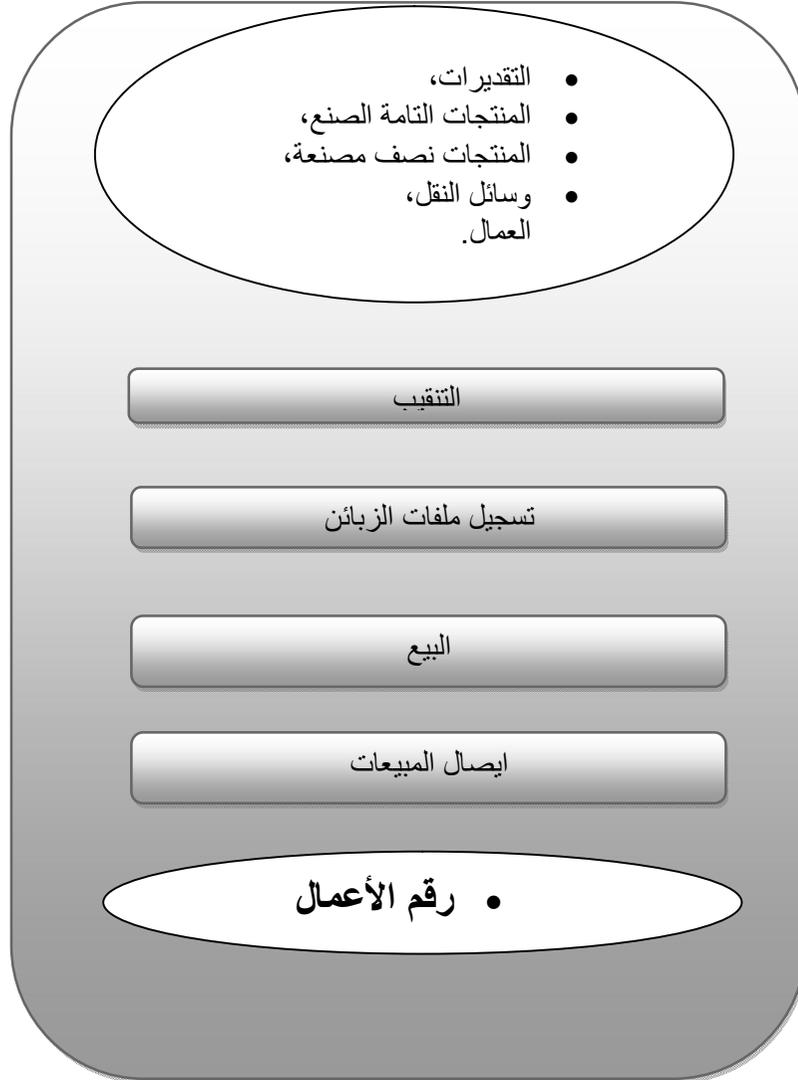
2- عملية التجارة: وهي عملية تشغيلية تهتم بالعلاقة المباشرة مع الزبون الخارجي، والبحث عن الطرق والوسائل الكافية لإشباع رغباته، هدفها تحقيق أكبر قدر من المبيعات والرفع من رقم أعمالها.

تتكون العملية التجارية من أربعة أنشطة رئيسية هي:

- **التنقيب:** تهتم بمحاولة معرفة طبيعة وحاجات الزبائن كما ونوعا، والبحث عن الزبائن الجدد من خلال الوسائل والأدوات التسويقية وهي: الإشهار، الترويج، الإعلان، إقامة المعارض...
- **تسجيل ملفات الزبائن:** بعد بحث ومعرفة حاجات الزبائن، يفتح ملف لكل طلبية عن كمية ونوعية المنتجات التي يريدونها الزبون؛
- **البيع:** يتم إجراء عقد البيع مع الزبون وتحرير الفاتورات وشروط التسديد؛
- **توصيل المبيعات:** وهو توصيل المنتجات المباعة من المخازن إلى الزبون النهائي، سواء عبر وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة أو الخاصة بالزبون وتحرير وصل الخروج. وهذا ما توضحه البطاقة التالية:

الشكل رقم (23): بطاقة عملية التجارة

قائد العملية: أ. بقدر	رقم العملية: PCR/02	تاريخ تحديث العملية: جانفي 2009
-----------------------	---------------------	---------------------------------



هدف العملية	
تعظيم المبيعات	
المدخلات	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> التقديرات، المنتجات التامة الصنع، المنتجات نصف مصنعة، وسائل النقل، العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> رقم الأعمال
المورد	الزبون
<ul style="list-style-type: none"> مديرية الإمداد، مديرية الإنتاج، الإدارة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> زبائن المؤسسة (الخارجيين)
مؤشرات الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> تحقيق الأهداف، متابعة التدفقات التشغيلية نسب التحصيل، تحقيقات إشباع الزبائن 	

المصدر: مديرية الجودة

- 3- عملية الإمداد:** لهذه العملية وظيفتان أساسيتان هما: التموين والنقل، وتهتم بصفة كبيرة بعمليات الشراء، إذ تهدف إلى شراء منتجات بأقل تكلفة وجودة عالية.
- تتكون هذه العملية من الأنشطة الرئيسية الآتية (الشكل رقم (25)):
- **تحليل الطلبيات المتوقعة والطلبيات الحقيقية** حسب نوع وكمية وجودة كل مادة، وهذا وفق مخطط زمني محدد؛
 - **البحث عن الموردين:** بعد تجميع وتحديد الطلبيات، تقوم المؤسسة بوضع مناقصات لاستقبال عروض الموردين وتحدد شروط الشراء؛
 - **مقارنة عروض الموردين:** يتم في هذه المرحلة إجراء واختيار أفضل العروض من الموردين على حسب الكمية، النوعية، الثمن والزمن؛
 - **تنفيذ الطلبية:** ويتم فيه تقديم الطلبية لأفضل مورد؛
 - **متابعة وتحقيق المشتريات:** يتم مراقبة المشتريات وفق الشروط الموضوعية.
- ويمكن توضيح ذلك من خلال البطاقة الموالية:

الشكل رقم (24): بطاقة عملية الإمداد

قائد العملية: أ. خرف الله	رقم العملية: PRC/03	تاريخ تحديث العملية: جانفي 2009
---------------------------	---------------------	---------------------------------



هدف العملية	
شراء منتجات بجودة عالية وبأقل تكلفة	
المدخلات	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> التقديرات، العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> مواد أولية، مواد مستهلكة، أغلفة، قطع غيار...
المورد	الزبون
<ul style="list-style-type: none"> موردون محليون، دوليون 	<ul style="list-style-type: none"> جميع الهياكل
مؤشرات الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> تحقيق الأهداف، نقص المخزون، تقارير عدم المطابقة، جداول مقارنة العروض. 	

المصدر: مديرية الجودة

- 4- **عملية الموارد البشرية:** هدف هذه العملية هو تعبئة وتطوير الموارد البشرية من أجل أكبر فعالية وكفاءة للمؤسسة، وتدار عملية الموارد البشرية على أساس بطاقة العملية الخاصة بها.
- لكي تحقق العملية أهدافها تتبع الأنشطة الأساسية المذكورة في بطاقة العملية (الشكل رقم (26)) وهي:
- **التوظيف:** وهي تحديد الحاجات من اليد العاملة، ويتضمن استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، واختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة.
 - **تسيير المهن:** بعد التوظيف تقوم المؤسسة بمتابعة العمال وتأقلمهم مع العمل الجديد، وتعيدهم على الأنشطة الخاصة بالعمل.
 - **التكوين:** تركز على تحديد، تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين، وتطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.
 - **تسيير الأجور و الرواتب.**
 - **تقييم أداء العاملين:** تتضمن القيام بجمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء وتحديد مستويات الأداء الفعلية، وتقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة ونقاط الضعف فيه.
- من خلال بطاقة العملية الخاصة بكل عملية للمؤسسة، نلاحظ أنها تصف بشكل جيد الزبائن والموردين الداخليين والخارجيين لكل عملية، كذلك فإن هناك وضوحاً تاماً لأنشطتها الرئيسية وأهدافها، لكن ما يمكن ملاحظته أيضاً هو الخلط بين الموارد والمدخلات لكل عملية، فنجد أن بعض الموارد كالعمال تعتبر كمدخلات، في حين أنها تعتبر موارد توفرها الموارد البشرية، فهي لا تطرأ عليها عمليات التحويل، بل تساهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات، كذلك يلاحظ عدم وجود الوثائق الأساسية التي تتعامل بها العملية في بطاقة العملية.

الشكل رقم (25): بطاقة عملية الموارد البشرية

قائد العملية: م. بوكميش	رقم العملية: PRC/04	تاريخ تحديث العملية: جانفي 2009
-------------------------	---------------------	---------------------------------



هدف العملية	
تعبئة وتطوير الموارد البشرية من أجل أكبر فعالية وكفاءة للمؤسسة	
المدخلات	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> العمال، النصوص القانونية (قانون العمل، الإتفاقيات الجماعية، النظام الداخلي...) 	<ul style="list-style-type: none"> الشخص المناسب في المكان المناسب
المورد	الزبون
<ul style="list-style-type: none"> الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM 	<ul style="list-style-type: none"> جميع الهياكل
مؤشرات الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> الوقت اللازم للإجابة على طلب التوظيف الغيابات هرم الأعمار الفرق بين برامج التكوين والإنجاز 	

المصدر: مديرية الجودة

الفرع الثالث: محاذاة الإستراتيجية مع العمليات

تظهر محاذاة الإستراتيجية مع العمليات في تحديد العمليات الإستراتيجية ومتابعة لوحة القيادة للعمليات في ضوء الأهداف الإستراتيجية.

1- العمليات الإستراتيجية: تركز المؤسسة على عمليتين أساسيتين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وهي عملية الإنتاج والإمداد وهذا سعيًا من المؤسسة لتحقيق:

- توصيل منتجاتها بكميات كافية إلى جميع الزبائن والمتعاملين؛
- فتح وإنشاء نقاط بيع عبر كافة أنحاء الوطن؛
- محاولة الوصول إلى استغلال جزء كبير من الطاقة الإنتاجية.

2- لوحة قيادة العمليات: لكل عملية في المؤسسة لوحة قيادة تحدد فيها النتائج المتوقعة وتوضع فيها مؤشرات لمتابعتها وهي موضحة كما في الجدول الآتي:

جدول رقم(6): مؤشرات العمليات للمؤسسة

المؤشرات	العملية
تحقيق الأهداف (منتج موافق للمتطلبات (جودة وكمية))، التحكم في الاستهلاك.	الإنتاج
تحقيق الأهداف (رقم الأعمال)، نسبة التحصيل، اشباع الزبون، متابعة التدفقات التشغيلية.	التجارة
تحقيق الأهداف (شراء منتجات ذات جودة وبأقل تكلفة)، نقص المخزون، تقارير اللامطابقة، جدول مقارنة العروض.	الإمداد
تحقيق الأهداف (تعبئة وتطوير الموارد البشرية من أجل أكثر كثافة وفعالية)، الوقت اللازم للإجابة على طلب التوظيف، الفرق بين برامج التكوين والإنجاز، الغيابات، هرم الأعمار.	الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول يلاحظ أن مؤشرات العمليات تبدو تشغيلية أكثر منها إستراتيجية، بمعنى لا وجود للمؤشرات التي يمكن متابعتها على المدى الطويل، والتي تقدم معلومات كافية للتسيير الإستراتيجي للمؤسسة، خاصة بالنسبة لعملية الإنتاج والإمداد باعتبارهما عمليتان إستراتيجيتان، فلا توجد مؤشرات تسمح بإعطاء رؤية واضحة على المدى الطويل فيما يخص الرفع من الإنتاج وتكثيف عملية التوزيع.

إن مراقبة المؤشرات الموضوعية، خلال فترات زمنية، تقدر بشهر فهي ليس بالأمر الفعال ما يعاب على بعض المؤشرات، إذ أن بعضها يحتاج إلى معلومات يومية كعملية البيع، فالتزود الدوري والسريع بالمعلومات الآنية يساعد على اتخاذ القرارات قبل تفاقم الأوضاع، ما يبين أن نظام الإدارة العرضية ليس مجسدا بكامله، لأن التقارير الشهرية موجهة خصوصا للمستويات التنظيمية العليا بغرض التحقق من مدى تحقيق المرؤوسين للأهداف المحددة، وليس كأدوات رقابية دائمة تسمح للمسؤولين بقيادة العمليات الخاصة بهم وتحسين أدائها بشكل دوري ومستمر.

الفرع الرابع: إحصاء العمليات

لكل عملية قائد يشرف عليها هو نفسه مدير الوظيفة التي يشغلها تقاديا لتضارب مسؤولية قائد العملية مع مسؤولية مدير الوظيفة، والسبب في ذلك هو تجنب الصراعات فيما بينهم، ما يعطي نوعا من التحكم في العملية، كما أن مدير الوظيفة يتمتع بكل المؤهلات ويتوفر على كل المعلومات لقيادة العملية.

إن وضوح المهام والمسؤوليات الموضوعية لكل عملية تسمح بالإدارة الجيدة للتداخل الموجود بينها، كذلك فإن وجود لوحات قيادة خاصة بكل عملية، تسمح بمتابعة الأهداف والتنبؤ بالنتائج وتقديم معلومات لتسيير العملية وتحسين طرق التغذية العكسية إلى قائد العملية.

تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لعملياتها ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة، بالاستعانة بفريق الجودة المتكون من قائدي العمليات، الذي يقوم بتحديد المشاكل وأسبابها والبحث عن الحلول اللازمة، وتستعمل في ذلك عدة أدوات لحل هذه المشاكل هي:

- العصف الذهني Brainstorming ،
- تحليل باريتو،
- مخطط السبب والنتيجة ل: إيشيكاوا.

يتميز نمط إدارة العمليات داخل المؤسسة بعدم وجود أدوات إحصائية لمتابعة أداءها ومراقبتها، كما أن اعتبار كل وظيفة عملية، يخلق في بعض الأحيان عدم الإلتزام بالإدارة العرضية والبقاء دائما في ثقافة الإدارة الهرمية للسلطة والمسؤولية.

إن التزام الإدارة بنمط الإدارة بالعمليات ليس كبيرا، إذ تظهر إلتزاماتها فقط في النقاط التالية:

– تعيين قائدي العمليات وتحديد مسؤولياتهم،

– المتابعة الشهرية لمؤشرات العمليات،

– تحسين العمليات من خلال مراجعة الإدارة.

من بين النقائص التي لاتغطيها إدارة العمليات هي:

– تقارير تحسين العمليات غير مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

– وجود تنافس بين الوظائف عوض أن يكون هناك تكامل وترابط بين العمليات؛

– معظم الأهداف الخاصة بالعمليات هي أهداف تشغيلية.

للمؤسسة نظام معلومات متكامل، كما ذكر سابقا، يسمح لها بالإدارة الدقيقة للعمليات، ومن بين النقاط التي تميزه هي:

– يقوم نظام المعلومات على مفهوم العمليات والتنظيم القائم داخل المؤسسة؛

– جميع العمليات وجميع المتعاملين الخارجيين (زبائن، موردين) مرتبطة بنظام المعلومات الموضوع؛

– تكيف نظام المعلومات مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمليات، المنتجات الجديدة ومتطلبات الزبائن؛

– يقلل من الوقت المخصص لأداء نفس العمل؛

– يسهل عملية المراقبة، حيث يسمح لأي شخص الإطلاع على العمل المؤدى لحظة بلحظة، وعند حدوث أي إهمال أو أي خطأ يمكن اكتشاف مرتكبه بسهولة وفي فترة قصيرة؛

– سهولة الاتصال بين الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض؛

– يشجع عمل الفريق.

المبحث الثالث: تحليل أداء المؤسسة

سنقوم في هذا المبحث بمعرفة أهم مساهمات الإدارة بالعمليات في تحسين بعض مجالات الأداء في مؤسسة نقاوس للمصبرات والتي توفرت حولها المعلومات لتحليلها، وهي الأداء التنظيمي، الأداء الوظيفي والأداء الإقتصادي.

المطلب الأول: الأداء التنظيمي

يظهر الهيكل التنظيمي أن المؤسسة منظمة تنظيمياً وظيفياً يبين الوظائف الموجودة داخل المؤسسة، وفي الحقيقة فإنه يطلق على بعض هذه الوظائف باسم العمليات، يسيرها قائدوا العمليات الذين هم أنفسهم مديروا الوظائف.

اعتمدت المؤسسة في السابق على هيكل وظيفية، إذ كانت لا تكفي لمواجهة الظروف الحالية التي تشهدها بيئة الأعمال المتميزة بالاضطراب والتعقيد، مما جعل الاقتراب من الزبون أمراً صعباً، وخاصة عند تنسيق جميع الوظائف لتحقيق وإشباع حاجاته. فقامت المؤسسة بإجراء مجموعة من التعديلات على هيكلها التنظيمي، وذلك بإضافة مجموعة من الوظائف وإزالة بعضها، كما أدخلت نظام العمليات على وظائفها، فأصبحت كل وظيفة كعملية لها مدخلات ومخرجات وزبائن وموردين لضمان التنسيق السهل فيما بينها.

إن أسباب هذه التعديلات في هيكل المؤسسة يعود إلى ثلاثة أسباب رئيسة هي:

- انتهاج المؤسسة لنظام إدارة الجودة، وهذا بحصولها على شهادة الجودة لسنة 2005 و 2008،
- محاولة التوافق مع تطبيق نظام ERP (Entreprise Ressource Planning) وتعني تخطيط موارد المؤسسة في إطار الاتفاق مع شركة Microsoft Dynamics، وهو نظام للإعلام الآلي يسمح بإدارة البيانات لكل عمليات المؤسسة؛
- تحول المؤسسة في إطارها القانوني من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة خاصة.

إن وضوح هدف كل وظيفة (عملية) من خلال المخرجات المحددة لها، وكذلك المخرجات الخاصة بكل نشاط، التي تعتبر كمدخلات ووظيفة (عملية) أخرى، زاد من الترابط في هيكلها التنظيمي، ويظهر ذلك في سهولة الاتصالات الكتابية المهيكلة بواسطة العمليات، بساطة الوثائق المستعملة، وضوح المهام الموكلة للأفراد وإمكانية اكتشاف الإختلالات وقت حدوثها وهذا لتسلسل الأنشطة والعمليات لأن أي توقف في العملية يؤدي إلى التوقف الكلي للنظام.

كذلك فإن اعتبار المؤسسة كمجموعة من العمليات سهل من التطبيق الفعال لنظام المعلومات الموضوع بشكل موحد ووصول المعلومة إلى جميع الأفراد.

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فيصعب تحديدها نظراً لقصر مدة الدراسة، لكن ما يمكن استخلاصه أنها ثقافة تنظيمية يطغى عليها الجانب الوظيفي بين الإدارات والالتزام الكبير للسلم الوظيفي وهرم السلطة، مما يولد بعض الصعوبات فيما يخص سياسة الإتصال الشفوية بين هذه الوظائف، كذلك نقص الاهتمام بمنهج الإدارة العرضية التي تتميز بها الإدارة بالعمليات (خاصة فيما يتعلق بعلاقة مورد/زبون) والإشتغال الروتيني بالأعمال اليومية من طرف المسيرين. فثقافة المؤسسة تؤثر سلباً على تطبيق الإدارة بالعمليات تطبيقاً كاملاً يسمح لها بتحقيق التجانس بين وظائف المؤسسة، إذ يبقى عند الحد الأدنى المطلوب للحصول على شهادة ISO، أما الشيء الإيجابي، فهي إرادة الإدارة في تكوين ووضع نظام إداري يسمح بتحقيق الأهداف الموضوعه، خاصة مع مرحلة الخصصة التي مرت بها، وكذلك وجود ثقافة تجارية كبيرة وهي محاولة الرفع من المبيعات وتحقيق أكبر نسبة من رقم الأعمال.

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

وسيتم تحليل العمليات الأساسية التي توفرت عليها المعلومات لدراستها وهي: الإنتاج، التجارة، الموارد البشرية والإمداد.

الفرع الأول: عملية الإنتاج

كما هو موجود في بطاقة عملية الإنتاج (الشكل رقم 22))، فإن هدف العملية هو تحقيق منتج، موافق لمتطلبات عملية التجارة وعملية الإمداد كما ونوعاً، كما أن مؤشرات أداء هذه العملية، هي تحقيق هذا الهدف (حجم الإنتاج) والتحكم في الاستهلاكات.

1- الطاقة الإنتاجية: يوضح الجدول رقم (7) الطاقة الإنتاجية (النظرية) مقسمة وفق أقسام الإنتاج:

الجدول رقم (7): الطاقة الإنتاجية

أقسام الإنتاج	الطاقة الإنتاجية السنوية (طن)
معالجة المشمش	6000
معالجة مركز الفواكه	1200
كوثر المشمش	12300
مربي المشمش	684
مياه ثمرية	30300
المشمش المصفى	608
فواكه أخرى معقودة	200
مشروبات المشمش	282

المصدر: مديرية الإنتاج

يبين الجدول أن المؤسسة تمتلك طاقة إنتاجية كبيرة، خاصة فيما يخص المياه الثمرية التي تقدر بـ: 30300 طن سنويا، في حين أن مشروبات المشمش والفواكه الأخرى المعقودة، تبقى أقل بالمقارنة مع باقي أقسام الإنتاج. ويعود السبب إلى قلة استثماراتها ونقص الآلات في هذه الأقسام لأنها تقوم بإنتاج بعض المنتجات التي لاتسوق بصفة كبيرة، والتي تعتبر حديثة نوعا ما في السوق.

2- تطور حجم الإنتاج: هو مؤشر من مؤشرات المخرجات في عملية الإنتاج، وقد سجل حجم الإنتاج السنوي ارتفاعات متتالية من سنة 2006 إلى سنة 2008 التي ترجع إلى تحسن أساليب ونظم الإنتاج، وزيادة الطلب على منتجات المؤسسة، والجدول التالي يبين تطور حجم الإنتاج وفق تشكيلة المنتجات المتوفرة في المؤسسة.

الجدول رقم (8): تطور حجم الإنتاج*

الوحدة: طن

البيان	2006	2007	2008
المياه الثمريّة	11040,783	12377,65	16370
التنزاباك	293,479	173,45	3755
ثلاثي مركز	1198,28	7111,98	6026
المشروبات والعصير	315,302	885,149	1057
المربي	928,255	4276,8	2576
الحلوى	13,388	7,07	233
اللباب	1676	703,54	3959
منتجات أخرى	0	0	79

المصدر: مديرية الإنتاج

يلاحظ أن هناك إرتفاعا مستمرا لحجم الإنتاج خاصة بالنسبة لسنة 2008، إذ إرتفع بصفة كبيرة لمعظم المنتجات، إلا الثلاثي المركز فقد انخفض من 7111,98 طن لسنة 2007 إلى 6026 طن لسنة 2008، أما المنتجات الأخرى فكانت نسب الإنتاج فيها مرتفعة إذ تضاعفت عدة مرات مقارنة بسنة 2006، ويعود هذا الإرتفاع إلى سببين رئيسيين هما: التحسين في عمليات وإجراءات الإنتاج الجديدة، التي ساهمت فيه الإدارة بالعمليات في تصميمها، وفتح قنوات توزيع جديدة، وهذا ما يبين أن المؤسسة قادرة على الرفع من حجم الإنتاج وتنويع منتجاتها، لأنها تمتلك طاقة إنتاجية يمكن استغلالها أكثر فأكثر، ما يفرض عليها محاولة إشباع الطلب المتزايد على منتجاتها بدلا من تضييع الزبائن والاتجاه نحو منتجات أخرى.

3- التحكم في الاستهلاكات: هو مؤشر من مؤشرات المدخلات لعملية الإنتاج، وسنعمد في هذا الجزء

في تحليل عنصر من عناصر الاستهلاكات، المتوفرة حوله المعلومات، وهو المواد واللوازم

المستهلكة، والجدول التالي يبين تطور تكلفة هذه الاستهلاكات بالطن:

* اقتصرت فترة الدراسة على ثلاث سنوات نتيجة لتعذر الحصول على المعلومات الكاملة لجميع السنوات.

الجدول رقم (9): تطور الإستهلاكات من المواد واللوازم*

2009	2008	2007	2006	البيان
894000	942000	682000	غير متوفرة	المواد واللوازم المستهلكة (كيلو دينار)
غير متوفرة	34055	25535.639	15465.487	حجم الإنتاج الكلي (الطن)
-	27.661	26.708	-	تكلفة الطن من المواد واللوازم المستهلكة (كيلو دينار)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مديرية الإنتاج ومصحة مراقبة التسيير

نلاحظ من الجدول أن تكلفة الطن من المواد واللوازم المستهلكة، قد ارتفعت من 26.708 إلى 27.661 كيلو دينار، بين سنة 2007 و 2008 أي بنسبة 3.6% ويعود السبب إلى ارتفاع أسعار اللوازم المستوردة الراجعة إلى نسب التضخم كالسدادات، العلب الورقية، بعض الأغلفة والمواد الكيميائية، هذا ما يزيد في ارتفاع تكاليف المواد المستهلكة خاصة علب التتراباك، زيادة على التحكم الكامل للمورد في الكمية المطلوبة وفي تحديد جميع الشروط، هذا لأنه المورد الوحيد لهذا النوع الخاص من العلب. أما فيما يخص المادة الأولية من فاكهة المشمش والبرنقال، فأسعارها ثابتة، حيث تقوم المؤسسة بشرائها من عند الفلاحين المتعاقدين مع المؤسسة أو غير المتعاقدين، وتعتبر المؤسسة في موقع قوة تجاههم، إذ لا توجد قيود صعبة عليها فيما يخص التعامل معهم خاصة مع وفرة إنتاج هذه الفاكهة وسرعة تلفها. أما السبب الثاني لارتفاع هذه النسبة، فيعود إلى ارتفاع عدد العمال الجدد في ورشات الإنتاج، الذي يؤدي إلى عدم التحكم الكامل بوسائل الإنتاج ونقص الخبرة.

الفرع الثاني: عملية التجارة

من خلال بطاقة العملية الخاصة بها (الشكل رقم (23))، فإن تعظيم المبيعات هو هدف العملية، كما أن المؤشرات المستعملة لقياس أدائها هي تحقيق الهدف، التدفقات التشغيلية، نسبة التحصيل، وتحقيقات إشباع الزبائن، وسنقوم بدراسة مؤشرين هما المبيعات وتحقيقات إشباع الزبائن التي توفرت حولهما المعلومات.

* اقتصرت فترة الدراسة على سنتين فقط نتيجة لتعذر الحصول على المعلومات الكاملة لجميع السنوات.

1-تطور المبيعات ورقم الأعمال: إن تنويع المنتجات والسياسات التوزيعية الجديدة التي قامت بها المؤسسة، زيادة على ذلك القدرة الإنتاجية الكبيرة الناتجة عن بعض التجديدات، أدى إلى تطور رقم أعمالها على الرغم من وجود المنافسة الكبيرة في السوق. ويمثل الشكل التالي تطور رقم أعمال المؤسسة من سنة 2006 إلى سنة 2010، الذي يعتبر المؤشر الوحيد لمخرجات العملية.

الجدول رقم (10)، تطور مبيعات ورقم أعمال المؤسسة

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
المبيعات (طن)	21000	23400	29403.336	غير متوفرة	غير متوفرة
رقم الأعمال (كيلو دينار)	840000	950000	1360000	1515000	1550000

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير

من خلال الشكل، يلاحظ أن رقم الأعمال في تطور مستمر، فقد تطور إلى أكثر من ثلاثة أضعاف من سنة 2006 إلى سنة 2010، يشكل منتج المياه الثمينة النسبة الأكبر في تحقيق رقم الأعمال، إذ أنه يساهم بنسبة 50,2% من مجموعها، في حين أن باقي المنتجات الأخرى تساهم بنسبة 50% الباقية، وهذا راجع لقبول هذا المنتج في السوق وتحكم المؤسسة في إنتاجه منذ بداية نشاطها. أما بالنسبة لباقي المنتجات كالمربي والحلويات وباقي المشروبات، فعلى المؤسسة انتهاج سياسات تسويقية جديدة للتعريف بمنتجاتها، ويمكن القول أن هذا التطور في رقم أعمال المؤسسة يعود إلى ارتفاع مبيعاتها بسبب القنوات الجديدة للتوزيع والحصول على زبائن جدد من تجار جملة ومؤسسات، إضافة إلى مجموع العوامل التي لها علاقة بزيادة الطلب وإقبال الزبون الجزائري على المنتجات الطبيعية. لكن تبقى المؤسسة لا تحقق أهدافها بالنسبة للوصول إلى الريادة في السوق نتيجة لظهور علامات جديدة منافسة قادرة على تغطية حاجات السوق الوطنية.

إن ظهور مؤسسات جديدة في قطاع المشروبات وزيادة إستيراد العديد من المنتجات الأخرى، أدى إلى إدراك إدارة المؤسسة لهذه التهديدات، لذلك عملت المؤسسة على اتخاذ عدة إجراءات لتحسين علاقاتها التجارية والتي من شأنها أن تجعلها قادرة على المنافسة وهي:

- إنشاء مصلحة للأغلفة تابعة لعملية الإمداد؛
- فتح عدة نقاط بيع وتوظيف عدة موزعين معتمدين في جميع أنحاء الوطن.

ولتحليل العلامة التجارية للمؤسسة، سنحاول التطرق إلى سياسة التسعير والترويج:

- السعر: يعتبر السعر من أهم المتغيرات التسويقية باعتباره دليلاً على الحكم على تنافسية المؤسسة وجودة منتجاتها، ويمكن القول بأن أسعارها هي أسعار تنافسية على الرغم بأن أسعار المؤسسة أعلى بقليل في بعض المنتجات إلا أنها أكثر جودة، وكذلك فإن المؤسسة لها سمعة جيدة تجاه المستهلكين.
- الترويج: تعتبر سياسة الترويج للمؤسسة ضعيفة نوعاً ما بالمقارنة مع باقي المؤسسات، فهي لا تعتمد على الكثير من الوسائل والأدوات للتعريف بمنتجاتها فهي تلجأ إليها فقط في بعض المناسبات ومثال ذلك:

- الإعلانات التلفزيونية عند ظهور منتج النتراباك؛
- بعض الإعلانات في الإذاعات المحلية (إذاعة الأوراس)؛
- بعض الملصقات في بعض الطرق الوطنية وهي قليلة، إذ لا تتجاوز 17 ملصقة؛
- المشاركة في بعض المعارض الوطنية والدولية، وهي الوسيلة الترويجية الوحيدة التي تنشط فيها المؤسسة بشكل جيد، فنجد مثلاً أن المؤسسة تشارك في المعارض التي تنظم من طرف الفرقة التجارية للأوراس، والمعرض الدولي بفرنسا سنة 2004 والمعرض الوطني المنظم من طرف Gaza Gros.

2- الزبائن: أصبح المستهلك الجزائري أكثر تطلبا من ذي قبل، فقد تغير سلوكه الاستهلاكي في السنوات الأخيرة، وأصبح يهتم بالمنتج من جميع جوانبه، وهذا التغيير كان نتيجة للتطورات التي عرفتھا المنتجات الغذائية في الجزائر.

إن الزبائن الأساسيين للمؤسسة هم عبارة عن تجار جملة متواجدين عبر كافة أنحاء الوطن، وهذا نتيجة للدور الكبير الذي يلعبونه في توفير المنتج عبر كافة المناطق، كما تتعامل المؤسسة مع بعض المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص كما ذكر سابقاً، وأيضاً مع بعض المؤسسات الصناعية التي تشتري المنتجات نصف المصنعة وبكميات معتبرة.

إن للمؤسسة سمعة طيبة لدى زبائنها نتيجة لجودة منتجاتها وموافقته لأذواق المستهلكين، لكن يبقى المشكل هو أن بعض منتجاتها غير معروفة كفاية لتسويقها، خاصة الحلوى والمياه الثمرية الموجهة لأصحاب داء السكري.

لقد توجهت مؤسسة نقاوس للمصبرات بعد تطبيقها لمدخل العمليات أكثر نحو الزبون، سواء كان داخليا أو خارجيا، فيما يتعلق بالزبون الداخلي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكبر قدر من الترابط بين العمليات، وهذا من خلال وضع نظام معلومات متكامل يسمح بوصول المعلومة بسهولة فيما بينها، وكذلك مجموع الاجتماعات التي يقوم بها فريق الجودة لتوضيح جمل الإهتمامات الخاصة بكل عملية وكيفية تحسين أداءها. أما فيما يخص الزبون الخارجي، فتظهر من خلال تكثيف عمليات التوزيع نحو جميع المناطق، وإنتاج منتجات جديدة ومتنوعة توافق متطلبات الزبائن.

ولمعرفة نسبة رضا الزبائن، يمكن اعتماد مؤشر رقم الأعمال، وهذا ماتم توضيحه سابقا، وكذلك نسبة الشكاوى والنزاعات من الزبائن، وهو المؤشر الذي تأخذ به عملية الجودة لحساب نسبة رضا الزبائن إلى جانب إستمارة رضا الزبائن.

الجدول رقم(11): شكاوي الزبائن

السنة	2006	2007	2008	2009	2010
عدد شكاوي الزبائن	غير متوفرة	غير متوفرة	15	13	09

المصدر: مديرية الجودة

تمثل هذه الشكاوي عدد الأخطاء المتعلقة بالكمية الواصلة وعدد المرات المتعلقة بإرجاع منتجات المؤسسة من المنتجات المعيبة، والتي تأتي من الموزعين المستقلين من تجار الجملة، وما يلاحظ هو إنخفاض عدد الشكاوي، وهو دلالة جيدة في أن المؤسسة بدأت تهتم بزبائنها وراحتهم، وهو دليل على أن تحسين أداء العمليات يتم بالأخذ بعين الإعتبار بمتطلبات الزبائن، زيادة على ذلك فتعتبر منتجات المؤسسة ذو جودة عالية، وهي في بعض الأحيان تكون كمرجع رئيسي في المقارنة بين المنتجات الأخرى المنافسة، مما يدل على الثقة الكبيرة للزبائن في المؤسسة.

سعيًا من المؤسسة لإرضاء زبائنها، قامت بوضع دفاتر تسمى بـدفاتر الإقتراحات على مستوى وكلائها وموزعيها المعتمدين، يقومون فيها بتسجيل كل ما يتعلق بحالة الخدمات والمنتجات وإمكانيات التحسين، وأيضا بتوزيع الإستمارات بشكل دوري على مجموع متعاملها من تجار جملة ومؤسسات لقياس نسب إشباعهم و متطلباتهم.

الفرع الثالث: عملية الإمداد

أستحدثت هذه العملية في السنوات الأخيرة، واحتلت مكانا كبيرا في إهتمامات المؤسسة، هذا لأن المؤسسة تسعى لتكثيف التوزيع لمنتجاتها عبر كامل أنحاء الوطن بكمية تكفي لتلبية الطلب، كما تهتم بالحصول على المواد الأولية الكثيرة والمتنوعة لحاجات الإنتاج بالإستعانة بوسائل النقل التي تمتلكها سواء لنقل منتجاتها نحو نقاط البيع أو المواد الأولية وهي:

– 20 شاحنة وزن ثقيل 20 طن؛

– 15 شاحنة وزن ثقيل 10 طن؛

– شاحنات وزن خفيف 5 طن.

كما أنها تعتمد على عدة شركات نقل لتوزيع منتجاتها أو للتأمين بالمواد الأولية وهي:

– شركة النقل Blanky الجزائر؛

– شركة النقل Fleche Bleue قسنطينة؛

– شركة النقل Snc Kouniet.

1-التوزيع: تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها بصفة كبيرة على تجار الجملة ووكلاء البيع المعتمدين

والقليل من تجار التجزئة، كما تتعامل مع بعض المؤسسات في شكل عقود وهي: الخطوط الجوية

الجزائرية، وزارة الدفاع الوطني، الفنادق والجامعات.

كما تقوم المؤسسة بالتصدير نحو عدة دول وهي: فرنسا، إسبانيا، بريطانيا، وكندا ولكن ليس بصفة

كبيرة ومستمرة.

2-التموين: تستلزم عملية الإنتاج الكثير من المواد الأولية المختلفة، وتنقسم إلى مواد مستوردة كـ بعض

الأغلفة مثل: أغلفة التتراباك وبعض أغلفة حماية المواد الأولية كمحاصيل الفواكه، ومواد أخرى منتجة

محليا وهي القارورات الزجاجية، العلب الحديدية وكذلك محاصيل الفواكه من المشمش والبرتقال.

الفرع الرابع: عملية الموارد البشرية

بلغ عدد العمال 454 عامل نهاية 2010، ويشمل هذا العدد كل من المتعاقدين والدائمين، وتمثل

نسبة العمال الدائمين أكبر من المتعاقدين نتيجة لسياسة المؤسسة، التي قامت بتسطير برنامج لدمج

المتعاقدين الذين لديهم أكثر من سنتين في مناصب عملهم في المؤسسة، وبدأت عملية الدمج بداية من سنة

2008 تقاديا لتسرب اليد العاملة الكفوة والحفاظ على تراكم الخبرات مما يساهم في تخفيض التكاليف.

يمثل الجدول التالي تطور عدد العمال ومصاريف المستخدمين سنة 2006 حتى سنة 2010.

الجدول رقم (12): تطور مصاريف المستخدمين وعدد العمال

البيان	2006	2007	2008	2009	2010
عدد العمال	267	319	383	417	454
مصاريف المستخدمين (كيلو دينار)	160000	198000	215000	2157000	221715

المصدر: مديرية الموارد البشرية

إن عدد العمال ومصاريف المستخدمين في ارتفاع مستمر منذ سنة 2006، والسبب يعود إلى عنصرين أساسيين هما: فتح ورشات جديدة للإنتاج لمنتجات التتراباك والحلويات، إنشاء مديرية الإمداد، فتح قنوات توزيع جديدة وزيادة النشاط الإنتاجي للمؤسسة.

تعتمد المؤسسة في تصنيف العمال على حسب المستويات المهنية (إطارات، أعوان التحكم، منفذون)، لكن هذا التصنيف لا يخضع إلى المبادئ العلمية للتقسيم، فهي تعتمد فقط على أساس سلم الأجور وليس على أساس الكفاءة.

من خلال تحليل الأداء الوظيفي لكل عملية، يمكن أن نلاحظ أن الأداء في تحسن مستمر لجميع العمليات، الذي يرجع إلى عدة عوامل أهمها:

- فتح قنوات جديدة للتوزيع، الحصول على زبائن جدد والرفع من حجم الإنتاج؛
- التجديدات على مستوى وسائل الإنتاج، وفتح ورشات جديدة؛
- تشكيلة متنوعة للمنتجات.

لقد كان تأثير الإدارة بالعمليات على هذه العوامل تأثيراً ضمناً غير مباشر، المتمثل في تحسين طرق الإنتاج وتصميم الأنشطة، الحث على استعمال مؤشرات الأداء ومتابعتها بما يتوافق مع العملية الزبونية، وبساطة الوثائق في إعداد التقارير حول أداء العملية.

المطلب الثالث: الأداء الاقتصادي**الفرع الأول: المنافسة**

تعتبر المنافسة في قطاع المشروبات والعصير شديدة على المستوى الوطني، فوجد العديد من المؤسسات لها تاريخ مشرف صناعيا وتجاريا لأكثر من قرن من وجودها، كما يمكن حصر عدد المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع إلى أكثر من 400 مؤسسة، وتحتل مؤسسة نقاوس المرتبة 10 بنسبة 3% من الحصة السوقية في مجال العصائر الطبيعية مع مؤسسة Jutop، وتتقدمهم في المرتبة الأولى مؤسسة Rouiba بنسبة 13% من الحصة السوقية، وتتميز المنافسة في هذا القطاع، حضور المنافسة الموازية، وهي مجموعة من المؤسسات التي تنشط في القطاع، ولكن بصفة غير قانونية التي تمثل العائق الكبير لتطور المؤسسات، ونجد من بين الأنشطة التي تميز هذا النوع من المنافسة:

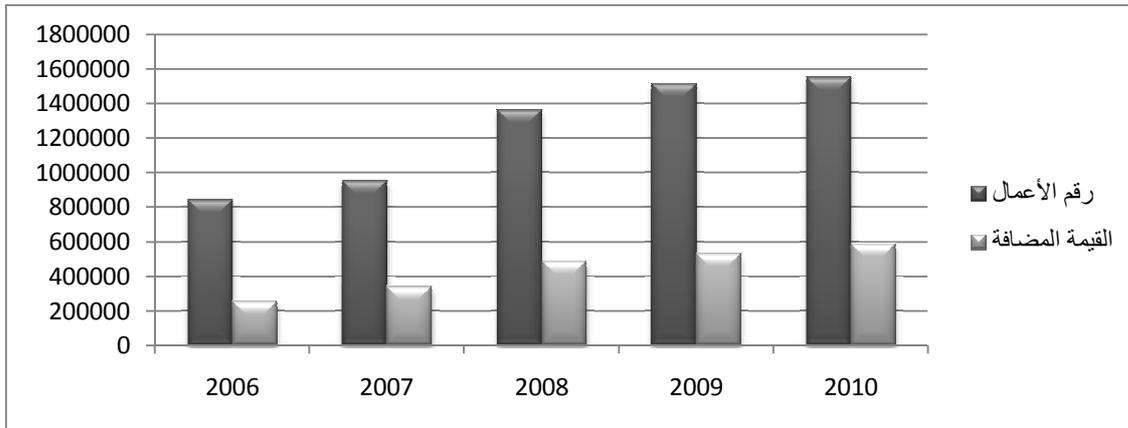
- التقليد (استعمال قارورات العلامات التجارية المعروفة من قبل مصنعين لعصائر غير مطابقة للمواصفات القانونية)؛
- لجوء الكثير من المنتجين غير المرخصين الى استعمال معطرات وملونات وعناصر غذائية غير مراقبة وغير قانونية في الكثير من الحالات، والاستخدام المفرط للمكثفات وبدائل السكر، وهي ظاهرة تطورت بشكل كبير هذه السنوات الأخيرة؛
- العمليات غير القانونية في البيع من طرف بعض المتعاملين وذلك بأثمان جد منخفضة؛
- عمليات الاسترداد بدون فوترة، البيع المحلي بدون فوترة والإسترداد بواسطة التهريب.

الفرع الثاني: القيمة المضافة

تمثل القيمة المضافة الحقيقية المنتجة من طرف المؤسسة، فهي الدليل الذي يبين ما إذا كانت المؤسسة قادرة على الحصول على نتائج إيجابية.

يوضح الشكل التالي تطور القيمة المضافة بالمقارنة مع رقم الأعمال للسنوات الخمس الأخيرة في مؤسسة نقاوس للمصبرات.

الشكل رقم(26): تطور القيمة المضافة ورقم الأعمال



المصدر: مصلحة مراقبة التسيير

يلاحظ أن القيمة المضافة في ارتفاع مستمر مع ارتفاع رقم الأعمال (الذي يرجع إلى الارتفاع في الكميات المباعة كما تمت الإشارة إليه سابقاً)، حيث تقدر نسبة القيمة المضافة من رقم الأعمال خلال هذه السنوات بالتوالي إلى (30، 35، 36، 35، 38%) وتشير هذه النسب على أنها في ارتفاع مستمر، مما يدل على أن المؤسسة تحاول قدر المستطاع إلى تعظيم هذه القيمة حيث وصلت سنة 2010 إلى 585000 كيلو دينار، أي ما يعادل 38% من رقم الأعمال، وهو أقصى معدل حققته المؤسسة. لكن تبقى هذه النسبة قليلة نوعاً ما، مقارنة بقدراتها الإنتاجية والتجارية التي تمكنها من الوصول إلى أكثر من 45%، خاصة مع شهرة علامتها التجارية وثقة الزبائن في منتوجاتها.

الفرع الثالث: الإنتاجية

يبين الجدول التالي، معدلات الإنتاجية التي تحتسبها المؤسسة للسنوات الأخيرة في تقاريرها السنوية، وهي إنتاجية العمال بالمقارنة برقم الأعمال، إنتاجية العمال بالمقارنة بالقيمة المضافة، ومجموع مصاريف المستخدمين بالمقارنة بالقيمة المضافة.

الجدول رقم (13): معدلات الإنتاجية

2010	2009	2008	2007	2006	
3413	3633	3551	2978	3146	رقم الأعمال/عدد العمال (كيلو دينار)
1288	1034	1266	1056	951	القيمة المضافة /عدد العمال (كيلو دينار)
%37,90	%50	%44,33	%58,75	%63	مصاريف المستخدمين/ القيمة المضافة

المصدر: مراقبة التسيير

تعتبر إنتاجية العامل بالمقارنة مع رقم الأعمال متذبذبة بين الارتفاع والانخفاض، أما فيما يخص إنتاجية العامل بالمقارنة مع القيمة المضافة فهي في ارتفاع مستمر، نتيجة لتحكم المؤسسة في المواد واللوازم المستهلكة للإنتاج، وانخفاض في مصاريف الخدمات، غير أننا نلاحظ إنخفاض الإنتاجية سنة 2009 إلى 1034 كيلو دينار للعامل، الشيء الذي قد يكون سببه ارتفاع الخدمات من 91000 دج إلى 101800 دج، ودخول 34 عامل جديد في ورشات الإنتاج، والذي قد يكون قد تمخض عنه عدم التحكم الجيد في وسائل الإنتاج من طرف العمال، زيادة على قلة الخبرة في المؤسسة وطرق العمل، مما يضعف من إنتاجيتهم.

فيما يخص نسبة مصاريف المستخدمين من القيمة المضافة، فهي في إنخفاض مستمر إلا بالنسبة لسنة 2009 الذي ارتفع إلى 50% ويعود ذلك إلى الأسباب التي ذكرت سابقا، ويعد هذا الإنخفاض كمؤشر جيد، وهو أن المؤسسة تسعى باستمرار في توليد أكبر قدر ممكن من القيمة حيث وصلت سنة 2010 إلى 37,9 %، مما يدل على بداية المؤسسة في التحكم الجيد في إستهلاكاتها وكذلك في حصول الخبرة لعمالها.

المطلب الرابع: النتائج والاعتراحات

1- النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة نقاوس للمصبرات بخصوص دور الإدارة بالعمليات في تحسين

أدائها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بالرغم من الأهمية الكبرى التي تساهم بها الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة، إلا أنها ليست الوحيدة، حيث عرفت المؤسسة عدة تغييرات في محيطها القانوني وتحولها إلى مؤسسة خاصة، وإدخال تجديدات على مستوى وسائلها الإنتاجية وهيكلها التنظيمية سمحت بالرفع من أدائها العام؛
- لعبت الإدارة بالعمليات دورا كبيرا في تحسين أداء المؤسسة من جانبها التنظيمي، المتمثلة في إقامة الروابط بين الوظائف ومعالجة بعض الاختلالات فيما يخص سياسة الاتصال، كما ساعدت في الاهتمام بالزبائن واعتماد مؤشرات حول درجة اشباعهم، مما زاد من أداء العملية التجارية؛
- لم تقم الإدارة بالعمليات بتحسين الأداء الوظيفي والأداء الإقتصادي إلا بصفة ضمنية، من خلال الإلتزام بمؤشرات الأداء التي تملئها بطاقة العملية، وطرق تصميم الأنشطة الداخلية للعملية، كما قامت بتحسين معدلات الإنتاجية نتيجة لتحسين طرق الإنتاج؛
- تطبيق الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة يبقى في الحد الأدنى لمتطلبات الإيزو؛
- أن المؤسسة بدأت تهتم بزبائنها وراحتهم، من خلال استعمال بعض الأدوات والإستقصاءات لمعرفة تطلعاتهم، وكان نتيجة ذلك تشكيلة منتجات واسعة مع البدء بالإهتمام بالتوزيع المكثف لإيصال منتجاتها وتوفرها في السوق وتقليص نسبة الشكاوي والنزاعات؛
- سهلت الإدارة بالعمليات بوضع نظام معلومات متكامل يربط جميع العمليات وجميع المتعاملين الخارجيين (زبائن، موردين)، ما يسمح بوصول المعلومة بسهولة إلى جميع الفاعلين؛
- يتميز نمط الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة بعدم وجود أدوات إحصائية لمتابعة أداءها ومراقبتها، كما أن إعتبار كل وظيفة هي عملية يخلق في بعض الأحيان عدم الإلتزام بالإدارة العرضية والبقاء دائما في ثقافة الإدارة الهرمية للسلطة والمسؤولية؛
- مؤشرات أداء العمليات تبدو تشغيلية أكثر منها إستراتيجية التي تمنع الحكم على فعالية الإدارة بالعمليات على المدى الطويل، مما جعل معظم الأهداف الخاصة بالعمليات هي أهداف تشغيلية؛
- تقارير تحسين العمليات غير مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ضعف الثقافة العرضية النظامية بين الفاعلين في المؤسسة، وبقاء الثقافة الهرمية.

2- الإقتراحات:

بناء على ما سبق، ولمحاولة إيجاد حلول لل صعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموماً ومؤسسة نقاوس للمصبرات خصوصاً من جهة، وإعطاء موضوعنا أهمية للمؤسسة الاقتصادية من جهة ثانية، فإننا نقوم بتقديم جملة من التوصيات والإقتراحات التالية:

- زيادة الإهتمام أكثر بالعمليات بدل الإلتزام فقط بمتطلبات الإيزو 9001؛
- الإهتمام بمدخل التقييم الذاتي ومقارنة أدائها بنماذج التميز؛
- وجوب التوجّه نحو ثقافة العمليات وذهنية تسييرية مختلفة تمكّن المؤسسة من الاستمرارية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة، من خلال تعميق إلتزام الإدارة العامة أكثر وإقامة برامج تكوينية للمسؤولين حول الإدارة العرضية، ذلك لأن الثقافة بما تلعبه من دور كعامل محدد وشرط أساسي للأداء، تدفع الأفراد نحو تركيز الجهود، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- محاولة إقامة عمليات عرضية تتخلل الوظائف يكون هدفها الزبون، بدل تسمية العمليات بالوظائف التي تخدم مصالح هذه الأخيرة؛
- إعادة هيكلة خريطة العمليات بما يتوافق والتنظيم العرضي عبر الوظائف، بدل جعل العمليات هي نفسها الوظائف؛
- إنشاء لوحة قيادة (بطاقة الأداء المتوازن) لقيادة الأداء للتمكن من محاذاة الإستراتيجية مع العمليات، للتمكن من تعيين مؤشرات أداء إستراتيجية خاصة بالعمليات؛
- استعمال بعض مداخل تحسين الأداء خاصة المقارنة المرجعية.

خلاصة الفصل:

تمكنت مؤسسة نقاوس للمصبرات من الرفع من أدائها في عدة مجالات، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، المتأني من وجود مجموع من الإمكانيات والقدرات الداخلية، بمحاولة الإهتمام بأساليبها الإدارية التي نتجت عنها تقديم منتجات جديدة وفتح قنوات جديدة للتوزيع وإدخال مجموعة من التحسينات والتعديلات على مستوياتها التنظيمية.

إن تطبيق الإدارة بالعمليات في مؤسسة نقاوس للمصبرات، ليس راجعا إلى إدراك مسيرتها بأنها من الأنماط الإدارية المرنة التي تتجه إلى تحقيق حاجات الزبون، وإنما كان نتيجة لتطبيق متطلبات الإيزو 9001 صيغة 2000 و2008، وهذا مآدى إلى بقاء بعض المشكلات المتعلقة بإدارة العمليات وبقاء ثقافة السلطة والتسلسل الهرمي، بمحاولة العمال إرضاء مرؤوسيهم بدل إرضاء العميل، وهذا الذي لم نلمسه في دورها في تحسين الأداء الوظيفي والاقتصادي إلا ضمينا بصفة غير مباشرة، لكن كان تطبيق الإدارة بالعمليات دور في تحسين الأداء التنظيمي، وهذا من خلال:

- خطوات قيادة الأداء هي خطوات كاملة موثقة ومتبعة من قبل قائد العملية الذي يساهم في إدارة العملية باعتباره كفاعل دائم في أدائها؛
- سهولة اكتشاف الاختلالات في العمليات والأنشطة؛
- فعالية نظام المعلومات ووصول المعلومة إلى جميع الفاعلين، نتيجة لتصميم العمليات؛
- وضوح المهام الموكلة لقائد العملية وللعمال.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن البحث المستمر لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة يعد ضرورة، تعتمد على إيجاد أفضل طرق الإنسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المُتبني وبين المحيط الخارجي؛ هذا الأخير الذي يتميز بالتغير الدائم، لذلك فكل فاعل، كل وظيفة، كل عملية، وكل ترابط بين مختلف مكونات المؤسسة يجب أن تعمل معا لتحقيق متطلبات الزبون وباقي الأطراف ذات المصلحة.

تعتبر الإدارة بالعمليات كمفهوم حديث، يجمع بين جميع هذه التحديات المتعلقة بالإنسجام، حيث تحت المؤسسات على تكييف أنظمتها الإدارية في مختلف أنواعها، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار مختلف الأنشطة من خلال: هيكلتها، تنفيذها، توثيقها، تحليلها، التحكم فيها وتحسينها من أجل تحسين الأداء الكلي لهذه المؤسسات. فالإدارة بالعمليات تهدف إلى توجيه أنشطة المؤسسة نحو الزبون، بتطوير ثقافة التعاون بين مختلف الأقسام والوظائف، وهذا الوجه من التنظيم يساعد كل الفاعلين داخل المؤسسة على معرفة الأنشطة الأمامية والخلفية للعملية؛ وذلك بإعطاء الرؤية الواضحة لسلسلة القيمة داخل المؤسسة، من المورد الخارجي إلى غاية الزبون النهائي.

فالعملية هي أداة إدارية مرتبطة بنتيجة محددة، مما جعلها عنصر رئيسي في نماذج الجودة والتميز، فهي العنصر المحفز الذي يسمح بتشكيل وتحسين وانسجام مختلف الأنشطة الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، بجعل كل جزء منها يعمل من أجل فعالية الأجزاء الأخرى والحصول على نتائج مرضية والوصول إلى الأهداف؛ ومنها يمكن القول أن الإدارة بالعمليات ساهمت في إدخال ثلاثة إبداعات: تنظيمية، إدارية، جماعية، وبذلك تميزت عن باقي الأنظمة الإدارية الأخرى بتوجيه جميع الطاقات نحو إشباع حاجات الزبون، وكشف الإختلالات، بحذف المهام غير المولدة للقيمة المضافة، تخفيض التكاليف والموارد المستهلكة والوقت، التحكم في الجودة وتحسين جودة المنتجات والخدمات وتحسين العمليات من أجل الوصول إلى أداء أحسن.

وقد قامت مؤسسة نقاوس للمصبرات بتطبيق إدارة الجودة لتحسين مستوى أدائها، بحصولها على شهادة الإيزو 9001:2008، فكانت الإدارة بالعمليات جزءاً فاعلاً فيها ونموذجاً جديداً ومكتملاً لتحسين الأداء.

من خلال هذه الدراسة، فقد تم التوصل بجزئها النظري والتطبيقي إلى النتائج التالية:

– الإدارة بالعمليات هي نمط إداري شامل، يعتمد على الإدارة العرضية الموجهة نحو الزبون، ويُطبَّق على جميع أنواع المؤسسات وفي جميع مستوياتها؛

– تساهم الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء، باعتبارها كمدخل لقيادة المؤسسة (قيادة الاستراتيجية، القيادة بالمقارنة بأداء المنافسين، القيادة بالقيمة)، واهتمامها بإشباع جميع الأطراف ذات المصلحة؛

– معظم مداخل تحسين الأداء تعتمد على العمليات، باعتبار العملية كأداة إدارية؛

– حسنت الإدارة بالعمليات الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، في حين لم تؤثر كثيرا على الأداء الوظيفي والاقتصادي بل كانت هناك عوامل أخرى أدت إلى تحسينه؛

– من بين العوائق الكبيرة في تطبيق الإدارة بالعمليات تطبيقا كاملا داخل المؤسسة محل الدراسة، هي الثقافة التنظيمية الهرمية، وقلة التزام الإدارة العليا بهذا النموذج الإداري.

أخيرا ، فإن مساهمة هذا البحث لم تُقدم حولا لجميع المشاكل التي تواجه المؤسسة، وإنما توضَّح السبل التي تساعد المسيرين على تبني منطقا جديدا في التفكير والعمل، تسوده مبادئ التحليل والمراقبة والنقد الذاتي باستمرار، بهدف تحقيق الأهداف في ظل التغيرات الجديدة.

ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع، يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به، والتي يمكن أن تمثل آفاقا لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها، ومن هذه المواضيع نذكر:

– تطبيق مدخل العمليات في الإدارة المندمجة: جودة، سلامة، محيط؛

– كيفية إرساء نظام الإدارة العرضية في المؤسسة الجزائرية؛

– أثر الإدارة بالعمليات على أداء العنصر البشري.

الملاحق

الملحق رقم (1): شهادة الإيزو 2008:9001 لمؤسسة نقاوس للمصبرات



Certificat FR05/1143QU
Le système de management de

N'GAOUS CONSERVES Spa.

Zone Industrielle
BP N°07
N'GAOUS W.BATNA
05600 N'GAOUS
ALGERIE

Unité de N'GAOUS
Unité de MENNA

a été audité et certifié selon les exigences de

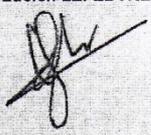
ISO 9001 : 2008

Pour les activités suivantes

Transformation de fruits, fabrication et commercialisation des eaux fruitées, boissons de fruits, jus de fruits et de conserves.

Ce certificat est valable du 23 août 2010 au 5 mai 2011
et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de suivi
Version 3. Certifié depuis Mai 2005

Le Président du Comité
de Direction / Certification
Lucien LEFEBVRE



Le Directeur
à la Certification
Moncef BOURKAIB





**CERTIFICATION
D'ENTREPRISES
& DE PERSONNELS**
ACCREDITATION
N° 4-0008
PORTEE
DISPONIBLE SUR
www.cofrac.fr



SGS ICS France
191 avenue Aristide Briand
F - 94230 Cachan
Telephone +33 (0)1 41 24 87 75
Fax +33 (0)1 41 24 86 63

Page 1 de 1

graphic design atelier reyer plast printed by swiss labell security printing ltd switzerland

المصدر: مديرية الجودة

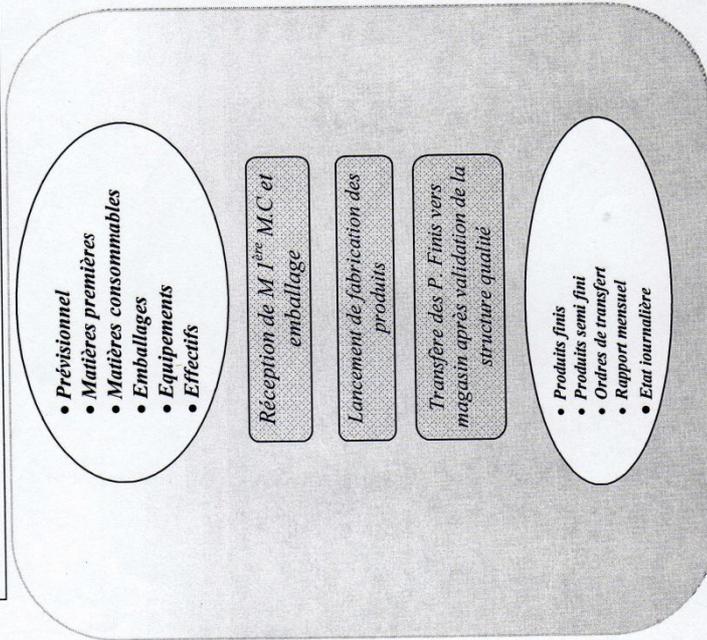


N'GAOUS – CONSERVES

Spa au capital de 1 790 030 000.00 DA

Fiche processus : Production

Responsable: S. TAACHOUCHE	N°: PRC/01	Date d'édition: Janvier 2009
----------------------------	------------	------------------------------



Objectif du processus	
Réalisation d'un produit conforme aux exigences (qualité & quantité)	
Données d'entrée	Données de sortie
<ul style="list-style-type: none">PrévisionnelMatières premièresMatières consommablesEmballagesEquipementsEffectifs	<ul style="list-style-type: none">Produits finisProduits semi finiOrdres de transfertRapport mensuelEtat journalière
Fournisseur	Client
<ul style="list-style-type: none">D. LogistiqueD. R-H	<ul style="list-style-type: none">D. CommercialeD. Logistique
Indicateur de performance	
<ul style="list-style-type: none">Réalisation des objectifsMaitrise des consommables	



Siège Social : Zone Industrielle, BP 07 N'GAOUS. 05600 BATNA- ALGERIE

Tel : 213 033 88 72 83 – 033 88 70 75 – Fax : 213 033 88 73 75

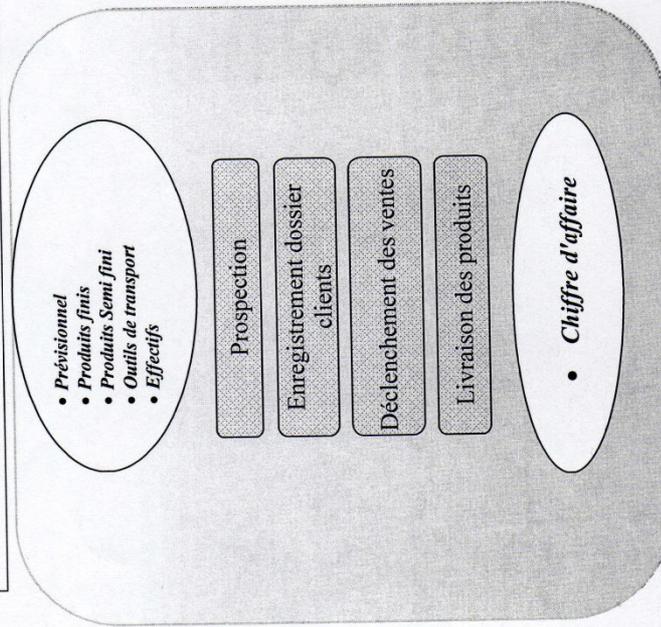


N'GAOUS – CONSERVES

Spa au capital de 1 790 030 000.00 DA

Fiche processus : Commercial

Responsable: A. BEKADDOUR	N°:PCR/02	Date d'édition: Janvier 2009
---------------------------	-----------	------------------------------



Objectif du processus	
• Réalisation des objectifs (maximisation des ventes)	
Données d'entrée	Données de sortie
• Prévisionnel • Produits finis • Produits Semi fini • Outils de transport • Effectifs	• Chiffre d'affaire
Fournisseur	Client
• Direction production • Direction logistique • Direction Générale d'Administration	• Clients de l'entreprise (externe)
Indicateur de performance	
• Réalisation des objectifs (chiffre d'affaire) • Taux d'encaissement • Enquête satisfaction clients • Suivie des flux opérationnel (EMB, Transport,...)	



Siège Social : Zone Industrielle, BP 07 N'GAOUS. 05600 BATNA- ALGERIE
Tel : 213 033 88 72 83 – 033 88 70 75 – Fax : 213 033 88 73 75

المصدر: مديرية الجودة

الملحق رقم (4): بطاقة عملية الموارد البشرية



N'GAOUS – CONSERVES

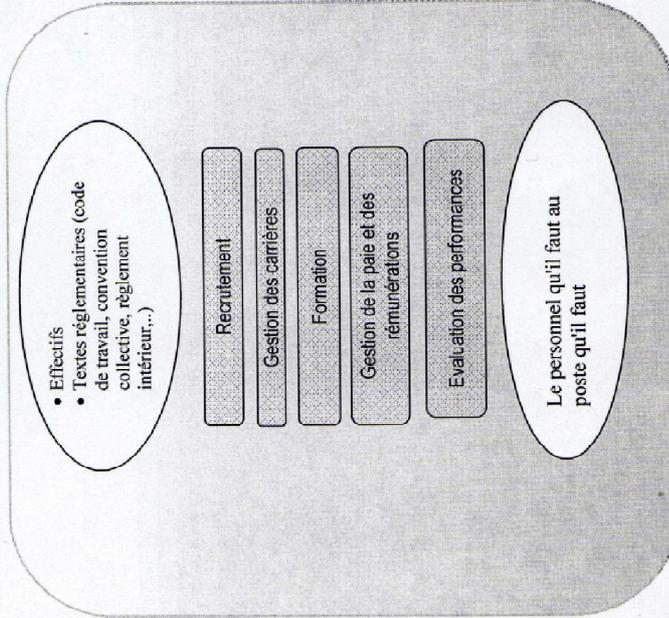
Spa au capital de 1 790 030 000.00 DA

Fiche processus : Ressources-Humaine

Responsable: M. BOUKEMICHE

N°: PRC/04

Date d'édition: Janvier 2009



Objectif du processus	
<ul style="list-style-type: none"> Mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation 	
Données d'entrée	Données de sortie
<ul style="list-style-type: none"> Effectifs Textes réglementaires (code de travail, convention collective, règlement intérieur,...) 	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel qu'il faut au poste qu'il faut
Fournisseur	Client
<ul style="list-style-type: none"> ANEM 	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les structures
Indicateur de performance	
<ul style="list-style-type: none"> Le temps de réponse à la demande de recrutement Les nombre des écarts entre le programme de formation et les réalisations L'absentéisme Pyramide des âges 	



Siège Social : Zone Industrielle, BP 07 N'GAOUS. 05600 BATNA- ALGERIE
 Tel : 213 033 88 72 83 – 033 88 70 75 – Fax : 213 033 88 73 75



N'GAOUS – CONSERVES

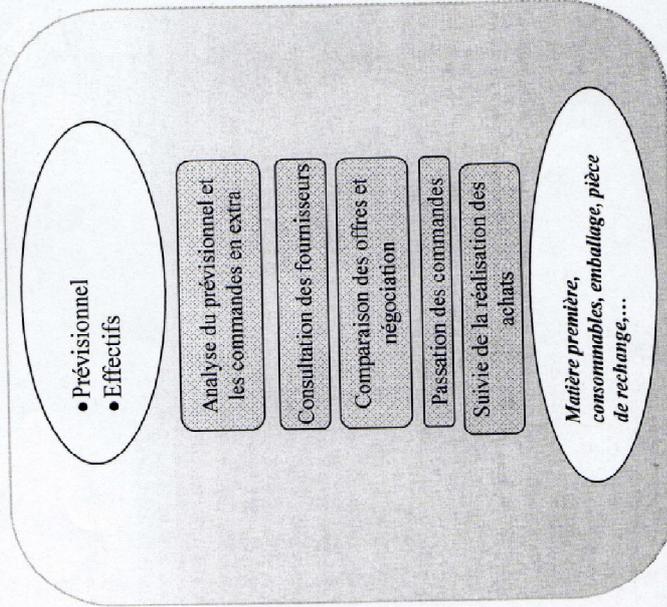
Spa au capital de 1 790 030 000.00 DA

Fiche processus : Logistique

Responsable: A.KHARFALLAH

N°:PRC/03

Date d'édition: Janvier 2009



Objectif du processus

- Achat des produits de bonne qualité et au moindre cout

Données d'entrée

- Prévisionnel
- Effectifs

Données de sortie

- Matière première, consommables, emballage, pièce de rechange,...

Fournisseur

- Fournisseur locaux, étrangers

Client

- Toutes les structures

Indicateur de performance

- Réalisation des objectifs
- Rupture des stocks
- Rapports de non conformités
- Tableaux comparatifs des offres



Siège Social : Zone Industrielle, BP 07 N'GAOUS. 05600 BATNA- ALGERIE
Tel : 213 033 88 72 83 – 033 88 70 75 – Fax : 213 033 88 73 75

الملحق رقم (6): جدول حسابات النتائج

N'GAOUS CONSERVES

Tableau des comptes de résultats

Années: 2007, 2008, 2009

Désignation	2007		2008		2009	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
Vente de marchandises		48		10000		4000
Marchandises consommées	100		12600		3600	
Total	100	48	12600	10000	3600	4000
Marge brute		-52		-2600		400
Marge brute		-52		-2600		400
Production vendue		950000		1364800		1511000
Production stockée		103000		155000	97600	
Production de l'entreprise P.Elle- Même		0		0		0
Prestation fournies		0		0		0
Transfert de charges de production		7000		2900		13000
Matières et fournitures consommées	682000		942000		894000	
Services	42000		91000		101800	
Cessions		0	0		0	
Total	724000	1059948	1033000	1520100	1093400	1524400
Valeur ajoutée		335948		487100		431000
Valeur ajoutée		335948		487100		431000
Produits divers		0		0		0
Transfert de charges d'exploitation		20900		2100		9700
Frais du personnel	198000		215000		215700	
Impôts et taxes	13800		19800		22800	
Frais financiers	15000		39000		70100	
Frais divers	5800		9900		7100	
Dotation aux amort.et provisions	157500		185000		191000	
Total	390100	356848	468700	489200	506700	440700
Résultat d'exploitation	33252			20500	66000	
Produits hors exploitation		195000		69000		116000
Charges hors exploitation	117048		114000		190000	
Résultat hors exploitation		77952	45000		74000	
Résultat d'exploitation	33252			20500	66000	
Résultat hors exploitation		77952	45000		74000	
Résultat brut de l'exercice		44700	24500		140000	
Impôts sur les bénéfices						
Résultat de l'exercice		44700	24500		140000	

المصدر: مصلحة مراقبة التسير

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	المقارنة بين التنظيم العرضي والتنظيم العمودي	1
54	تصنيف مقاييس الأداء	2
60	متغيرات مداخل التحسين	3
62	مميزات التحسين المستمر والجذري	4
82	المقارنة بين نظام العمليات ونظام المعلومات	5
114	مؤشرات العمليات للمؤسسة	6
119	الطاقة الإنتاجية	7
120	تطور حجم الإنتاج	8
121	تطور الإستهلاكات من المواد واللوازم	9
122	تطور مبيعات ورقم أعمال المؤسسة	10
124	شكاوي الزبائن	11
126	تطور مصاريف المستخدمين وعدد العمال	12
129	معدلات الإنتاجية	13

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	التنظيم بالعمليات	1
16	توجيه العمل	2
18	العملية	3
21	التفاعل بين فئات العمليات	4
22	العلاقة بين العمليات	5
30	نظام إدارة الجودة على أساس العمليات (الايزو 9000 ، 2000)	6
38	خريطة العمليات	7
39	بطاقة العملية	8
41	بطاقة الأداء المتوازن	9
42	المؤشرات الإستراتيجية للعمليات	10
45	الأنشطة غير المولدة للقيمة (MUDA)	11
57	أساسات التنمية المستدامة	12
58	نموذج تحسين الأداء	13
61	تكامل التحسين المستمر والتحسين الجذري	14
76	قياس أداء العملية	15
84	DMAIC	16
87	عجلة ديمنج	17
88	مخطط السمكة	18
98	الخريطة التنظيمية لمؤسسة نقاوس للمصبرات	19
101	هيكل وثائق إدارة الجودة	20
105	خريطة العمليات لمؤسسة نقاوس	21
107	بطاقة عملية الإنتاج	22
109	بطاقة عملية التجارة	23
111	بطاقة عملية الإمداد	24
113	بطاقة عملية الموارد البشرية	25
128	تطور القيمة المضافة ورقم الأعمال	26

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002
2. أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
3. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض، 2003
4. اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2009
5. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009
6. جيمس إيفان وجيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2009
7. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الكبيعان للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
8. ستيفن كوهين ورونالد بارنرد، إدارة الجودة في الحكومة دليل لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997.
9. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
10. عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2003.
11. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999 .
12. عبد الرحمن توفيق، 6 سيجمامن ينشد الأداء الأمثل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008
13. عد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار رضا للنشر، دمشق، 2004
14. عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
15. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002.
16. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.

17. علي عبد الهادي مسلم وأيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
18. غريغ برو، 6 سيجما للمديرين، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، جدة، 2007
19. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006
20. كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز اخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.
21. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007
22. ميشيل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، الطبعة 1، مكتبة جرير، الرياض، 2003
23. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
24. وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

الرسائل والمذكرات:

1. بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005
2. عبد الغاني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف الالاجودة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2003

المجلات:

1. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07/2009-2010، جامعة الجزائر
2. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر

الملتقيات والمؤتمرات:

1. حمادي نبيل و عبادي فاطمة الزهراء، " مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر: 10-11 نوفمبر 2009

2. زينب أحمد عزيز حسين، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 6 و 8 نوفمبر، القاهرة، 2001
3. سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22 و 23 أبريل 2003، جامعة الجزائر
4. شريفي مسعودة و دولي سعاد، "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 و 11 نوفمبر 2009 جامعة المسيلة، الجزائر
5. عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل ال م ص و في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 17 و 18 أبريل 2006
6. محمد بوهزة، "المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، 3 و 4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر

مواقع الإنترنت:

1. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، سر الإدارة اليابانية، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، العدد الثامن، أبريل 1996، www.edara.com
2. عبد الرحمن بن مشيب الأحمري، تطبيقات 6 يسجما في التعليم العالي، كلية الهندسة، جامعة الملك سعود، موقع: www.abegs.org
3. محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض، موقع، www.yamani.info/article.html
4. ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الامريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع: www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.pps
5. محمد صلاح، كايزن، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، www.vb.naqaae.eg

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Les Ouvrages:

1. AFNOR, Règles pratiques pour l'audit de certification Qualité Sécurité Environnement, AFNOR, Paris, 2005
2. Alain COURTOIS et Al, Gestion de production, 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2003
3. Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000

4. Alain JOUNOT, **100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable**, AFNOR, Paris, 2010
5. Alain-Michel CHAUVEL, **Au-dela à la certification : de la conformité à la performance**, Editions d'organisation, Paris, 2002
6. Bernard FROMAN, **Du manuel qualité au manuel mangement**, AFNOR, Paris, 2001
7. Bill BELT, **Les basique de la gestion industrielle et logistique**, Editions d'organisation, Paris, 2008
8. Claude Yves BERNARD, **Le management par la qualité totale**, AFNOR, Paris, 2000
9. Daniel DURET et Maurice PILLET, **Qualité en production**, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2005
10. Fabienne GUERRA, **Pilotage stratégique de l'entreprise**, DeBoeux, Bruxelles, 2007
11. Gary DESSLER, **La gestion des organisations**, Traduction Jean François FORGRES et Al, 2^{ème} édition, ERPI, Québec, 2009
12. Gérard GARIBALDI, **Analyse stratégique**, Editions d'organisation, Paris, 2001, P.111
13. Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, **L'approche processus : Mode d'emploi**, 2^{ème} edition, Editions d'organisation, Paris, 2006
14. Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, **L'approche processus : Mode d'emploi**, Editions d'organisation, Paris, 2003
15. Henri MITONNEAU, **ISO 9000 version 2000**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004
16. Henri MITONNEAU, **Réussir l'audit des processus**, 2^{ème} éditon, AFNOR, Paris, 2006
17. Jean BRILMAN, Jacques HERARD, **Les meilleures pratiques de management**, 6^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2008
18. Jean-Marc GALLAIRE, **Les outils de la performance industrielle**, Editions d'organisation, Paris, 2008
19. Jean-Pierre HUBERAC, **Guide des méthodes de la qualité**, Maxima, Paris, 1999
20. John JESTON and John NELIS, **Management by process**, Elsevier, Oxford, 2008
21. John R. SCHERMERHORN et David S. CHAPPELL, **Principes de management**, Traduction : Jocelyn LAMBERT, Editions village mondiale, Paris, 2002
22. Michel CATTAN et Al, **Maitriser les processus de l'entreprise**, 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2003

23. Michel CATTAN, **Management des processus une approche innovante**, AFNOR, Paris, 2002
24. Michel REQUIN et Philippe GRABOS, **Etat d'avancement des entreprise en matière de pilotage de la performance**, Revue Club des Pilotes de Processus, Novembre 2007
25. Nicolas VOLCK, **Déployer et exploiter Lean six sigma**, Editions d'organisation, Paris, 2009
26. Pascal FABRE et Al, **Management et contrôle de gestion**, DUNOD, Paris, 2007
27. Patrick IRIBARNE, **Les tableaux de bord de la performance**, DUNOD, 2003
28. Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, **L'entreprise orientée processus**, AFNOR, Paris, 2002
29. Petra ECKL, Christian HARMAND, **Guide du management intégré : une approche processus**, AFNOR, Paris, 2007
30. Pierre LONGIN et Henri DENET, **Construire votre qualité**, AFNOR, Paris, 2004
31. Raymond LEBAN, **Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques**, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2008
32. René DEMEESTERE et Al, **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2002
33. S.KAPLAN and David P.NORTON, **Translating strategy into action The balanced score card**, Harvard business school press, Boston, 1996
34. Suzanne RIUARD et Jean TALBOT, **Le développement de systemes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus**, 3ème édition, Presse de l'université de Quebec, Québec, 2001
35. Thierry HOUGRON, **Le pilotage de la valeur**, DUNOD, Paris, 2003
36. Vincent PIAUCHU et Nacereddine SAADI, **Mersure et amélioration de la performance industrielle**, Tome 2, Office des publications universitaires, Grenoble, 2006
37. Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON, **Les nouveau visage du contrôle de gestion**, DUNOD, Paris, 2009
38. Yves ENREGLE et Annick SOUYET, **La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**, Arnaud Franel Editions, Québec, 2009
39. Yvon MOUGIN, **La cartographie des processus**, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2004
40. Yvon MOUGIN, **Processus : les outils d'optimisation de la performance**, Editions d'organisation, Paris, 2004

Thèses et mémoires:

1. Joëlle ROUET, **Le management des processus une méthode de gestion des dysfonctionnements aux interfaces**, Thèse professionnelle, Ecole nationale de la santé publique, Rennes, 2006
2. Vincent BRONET, **Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent**, thèse de doctorat, Université de Savoie, France, 2006

Les revues:

1. Yoann BEGUIN, **L'approche processus**, Revue Qualité référence, Hors série n°02, Paris, Octobre 2008

Sites Internet:

1. Abdelkrim BOUDRA, **Industrie des boissons et des jus des fruits**, www.andpme.org.dz
2. Emmanuel MENAGER, **Le Management par les processus doit se mettre au service de la stratégie de l'entreprise**: http://www.namia.com/article.php?id_article=191
3. Eric CANU, **Manager par les processus**, Site : <http://www.euro-symbiose.fr/Manager-les-processus-par-Eric-Canu.html>
4. Jean-François PILLOU, **Management par les processus**:
<http://www.commentcamarche.net/contenent/qualité/processus.php3>
5. <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>
6. www.ac-limoges.fr/eco-gest/IMG/pdf/ch3_synthese.pdf
7. www.bts-ati.info/IMG/pdf/07-hoshin.pdf
8. www.er.uqam.ca/nobel/k15303/4_ProjetOpportunité-1.pdf

Divers:

1. FDx 50-176

ملخص:

إن التغييرات المستمرة لمحيط المؤسسة، فرض عليها أن تتحكم بتنظيمها الداخلي، من أجل تحديد قدرتها الحقيقية للإستجابة دائما أفضل لمتطلبات الزبائن وبأقل التكاليف.

تعتبر الإدارة بالعمليات من بين الدعائم الجديدة للتحكم بهذا التنظيم والرفع من مستويات أدائها العام، باعتبارها كنمط إداري يقوم على نمذجة أنشطة المؤسسة إلى عمليات عرضية، من أجل محاذاتها مع الأهداف الإستراتيجية والحصول على أفضل النتائج. ففي السنوات الأخيرة بدأت المؤسسات تدرك أهمية هذا المدخل بالنسبة لتحسين الأداء وخاصة إشباع حاجات الزبائن، حيث أصبح من بين الأساسات لمعيار الإيزو 9001 الذي يحدد دور كل عملية في تحقيق الأداء الخاص بها على أنها مجموعة من الأنشطة المتتالية من أجل تحقيق نتيجة محددة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالعمليات، العملية، الأداء، إيزو 9001، المدخل العرضي.

Résumé :

Les changements continus de l'environnement, ont imposé sur l'entreprise de maîtriser son organisation interne, pour déterminer sa capacité réelle à répondre toujours mieux, et à moindre coût, aux attentes de ses clients.

Le management par processus est considéré parmi les nouveaux piliers pour maîtriser cette organisation, et d'améliorer au mieux sa performance globale. C'est un mode de management basé sur la modélisation des activités de l'entreprise en processus transversal, afin de les faire concorder avec les objectifs stratégiques, et d'obtenir de meilleurs résultats. Or, depuis quelques années, les entreprises commencent à prendre la mesure des apports de cette démarche en matière d'amélioration de la performance, et surtout de satisfaction des besoins clients. Elle est devenue parmi les pierres angulaires de la norme ISO 9001 qui détermine le rôle de chaque processus dans la réalisation de sa propre performance, en le considérant comme un ensemble d'activités successives pour réaliser un résultat déterminé.

Mots clés : Management par processus, Processus, Performance, Iso 9001, Approche transversale.