

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

القطب الجامعي القليعة ENSM



مذكرة تخرج

ماستر في إدارة المنظمات

تحسين عمليات المؤسسة باستخدام مؤشرات الأداء.  
دراسة حالة : مؤسسة CFT ALGEIRE (العملية التجارية)

تحت إشراف :

د. تومي جميلة

من إنجاز :

دواجي شهرزاد

السنة الجامعية

2020/ 2019

## الملخص:

تسعى المؤسسة الاقتصادية باستمرار إلى تحقيق رضا ووفاء عملائها ، وذلك من خلال تقديم المنتجات والخدمات بالمستوى المطلوب من الجودة ولما لا يفوق توقعات العملاء ، ومن أجل تحقيق هذا تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين أدائها العام و تحويله إلى ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات ، وفي هذا الإطار تم إنجاز هذه الدراسة في مؤسسة CFT Algérie و التي من خلالها نظهر أهمية اعتماد المؤسسة أسلوب الإدارة بالعمليات ومدى مساهمته في تحسين عمليات المؤسسة ، حيث تعتبر هذه الأخيرة القلب النابض للمؤسسة وسلاحا تنافسيا بامتياز، كما نقترح خريطة نوضح فيها مختلف عمليات المؤسسة ، وفي الأخير نضع طريقة لقياس و تحسين أداء العملية التجارية للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :** الإدارة بالعمليات، العملية ، التحسين المستمر ، الأداء ، مؤشرات الأداء .

## résumé :

L'entreprise économique cherche constamment à atteindre la satisfaction et la fidélité de ses clients, par la fourniture de produits et de services au niveau de qualité requis , et pourquoi pas en dépassant les attentes des clients, et pour y parvenir, l'entreprise travail sur l'amélioration continue de sa performance globale pour en faire un avantage concurrentiel qui la distingue des autres entreprises. Ce travail de recherche réalisé au sein de CFT Algérie, nous a permis de démontrer l'importance de l'adoption du management par processus, et l'ampleur de sa contribution à l'amélioration des processus de l'entreprise, considérée comme le cœur battant de toute entreprise et représente un avantage concurrentiel par excellence. Dans notre recherche, nous avons aussi proposé une cartographie des différents processus de l'entreprise. Enfin, nous avons introduit une méthode pour mesurer et améliorer la performance du processus commercial de l'entreprise.

**Mots clés :** management par les processus, processus, amélioration continue, performance, indicateurs de performances.

**Summary:**

The Economic Corporation constantly seeks to achieve the satisfaction and loyalty of its customers, by providing products and services at the required level of quality and why not exceeding customer expectations, and in order to achieve this, the corporation always seeks to improve its general performance and turn it into a competitive advantage that distinguishes it from other institutions, and in this context, this study was carried out at CFT ALGERIE , through which we show the importance of the institution's adoption of the method of management in operations and the extent of its contribution to improve the organization's operations, as the latter is the beating heart of the institution and a competitive weapon par excellence. We also suggest a map in which we explain the various operations of the institution. Finally, we develop a method for measuring and improving the performance of the business process of the organization.

**Key words:** process management, process, continuous improvement, performance, performance indicators.

## تشكرات

الشكر لله عزوجل الذي أعطاني القدرة لإنجاز هذا العمل ومنحني الصبر لإتمامه .  
جزيل الشكر للأستاذة تومي جميلة التي أشرفت على هذا العمل ،الشكر على توفرها ، صبرها ،  
نصائحها و دعمها .

جزيل الشكر لوالدادي ، زوجي ، إخوتي ، و كل عائلتي التي تمننت لي النجاح .

الشكر للجنة على قبولها مناقشة هذا العمل .

الشكر للسيد هواري يوسف على تأطيره على مستوى المؤسسة المستقبلية.

الشكر لكل من شارك في إنجاز هذا العمل.

## قائمة المحتويات

I.....	الملخص:
III.....	تشكرات
IV.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الأشكال
X.....	مقدمة
XII.....	منهجية الدراسة :
XII.....	حدود الدراسة :
XII.....	أهمية الدراسة :
XIII.....	هيكلية البحث:
1.....	<b>الفصل 01 :الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي</b>
2.....	الدراسات السابقة :
5.....	2. الإطار المفاهيمي
5.....	2.1 مدخل العمليات
5.....	2.1.1 تعريف مدخل العمليات :
5.....	2.1.2 الإدارة بالعمليات : le management par les processus
6.....	2.1.3 مساهمات الإدارة بالعمليات :
6.....	2.2 مفاهيم حول العمليات
6.....	2.2.1 تعريف العملية :
7.....	2.2.2 مكونات العملية :
8.....	2.2.3 خصائص العملية :
8.....	2.2.4 أنواع العمليات :
10.....	2.2.5 العلاقة بين العمليات :
10.....	2.2.6 إدارة العمليات :
11.....	2.2.7 خريطة العمليات :
13.....	2.3 مفاهيم أساسية حول التحسين المستمر :
13.....	2.3.1 مفهوم التحسين المستمر :
14.....	2.3.2 أهمية التحسين المستمر للعمليات :

14.....	2.3.3 مناهج التحسين المستمر :
17.....	2.4 مفاهيم حول الأداء :
17.....	2.4.1 تعريف الأداء:
18.....	2.4.2 تصنيفات الأداء :
20.....	2.4.3 ماهية قياس الأداء وتقييم الأداء :
22.....	2.4.4 أهمية تقييم الأداء :
24.....	2.5 مؤشرات الأداء :
24.....	2.5.1 تعريف مؤشرات الأداء:
26.....	2.5.2 أنواع مؤشرات الأداء:
27.....	2.5.3 أهمية مؤشرات الأداء
27.....	2.5.4 مؤشرات أداء العمليات :
28.....	2.5.5 تحسين العمليات والأداء
30.....	خلاصة الفصل:
31 .....	<b>الفصل 02 : الإطار المنهجي والتنظيمي</b>
32.....	1. منهجية الدراسة
32.....	المدخل المنهجي المتبع :
35.....	2. الإطار التنظيمي
35.....	2.1 تقديم المؤسسة
36.....	2.2 تنظيم المؤسسة :
37.....	2.3 منتجات المؤسسة :
38.....	2.4 قيم المؤسسة :
39.....	خلاصة الفصل :
40 .....	<b>الفصل 03: إقترح خريطة العمليات وطريقة تحسينها</b>
41.....	1.1 تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة :
42.....	1.2 خريطة العمليات الحالية :
49.....	2 تقييم الوضعية الحالية :
49.....	2.1 عرض النتائج :
50.....	2.2 تحليل النتائج :
51.....	2.3 تدقيق العملية الفرعية
55.....	2.4 تحليل النتائج :
55.....	2.5 عملية التحسين :
57.....	2.6 وضع وتنفيذ عملية الإدارة :
58.....	2.7 تحديد مؤشرات الأداء :

60.....	خلاصة الفصل:
61.....	الخاتمة:
63.....	قائمة المراجع
67.....	الملحق أ: دليل المقابلة مع المسؤول التقني و مسؤول التخطيط
70.....	الملحق ب: دليل المقابلة مع المسؤول التجاري
72.....	الملحق ج: Présentation CFT ALGERIE
77.....	الملحق د: Organigramme de 'entreprise CFT ALGERIE:

## قائمة الجداول

- الجدول رقم 01 : مناهج التحسين المستمر ..... 14
- الجدول رقم 02 : تصنيف مقاييس الأداء ..... 21
- الجدول رقم 03 : الفرق بين قياس وتقييم الأداء ..... 22
- الجدول رقم 04 : المقابلات المنجزة مع مختلف المسؤولين ..... 34
- الجدول رقم 05 : التقسيم الإداري لعمال المؤسسة ..... 37
- الجدول رقم 06 : الوثائق التي يتعامل بها القسم التجاري للمؤسسة ..... 41
- الجدول رقم 07 : شبكة تقييم العملية ..... 51
- الجدول رقم 08 : أدوات حل المشكلات ..... 56
- الجدول رقم 09 : مجموعة المؤشرات المقترحة ..... 58

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01 : التمثيل البياني للعملية ..... 07
- الشكل رقم 02 : التفاعل بين العمليات ..... 09
- الشكل رقم 03: المؤسسة كعملية كلية ..... 12
- الشكل رقم 04 : العليات الأساسية للمؤسسة ..... 12
- الشكل رقم 05: أهمية تقييم الأداء..... 23
- الشكل رقم 06: قياس أداء العملية ..... 28
- الشكل رقم 07: الخطوات المنهجية المتبعة ..... 33
- الشكل رقم 08: البطاقة التقنية لمؤسسة CFT ALGERIE ..... 35
- الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لمؤسسة CFT ALGERIE ..... 36
- الشكل رقم 10: منتجات وخدمات مؤسسة CFT ALGERIE ..... 37
- الشكل رقم 11: خريطة العمليات العامة لمؤسسة المستوى 01 CFT ALGERIE ..... 43
- الشكل رقم 12: خريطة العمليات الأولية لمؤسسة المستوى 02 CFT ALGERIE ..... 44
- الشكل رقم 13: خريطة العملية الفرعية ..... 45
- الشكل رقم 14: مخطط تقييم تطور العملية ..... 54
- الشكل رقم 15 : عملية الإدارة المقترحة ..... 58



## مقدمة

إن عدد المؤسسات الاقتصادية الناشطة في نفس المجال في تزايد مستمر، وأغلب هذه المؤسسات تتسارع للحصول على أحدث الأساليب التنظيمية و التكنولوجيا لزيادة معدلات أدائها، وهذا ما زاد من حدة المنافسة بينها، مما جعل الفاصل الوحيد بين هذه الأخيرة هو وجهة نظر الزبون في المنتج أو الخدمة.

إن أهمية وجهة نظر الزبون بالنسبة للمؤسسة جعلت هذه الأخيرة تتوجه إلى الإهتمام أكثر بتسيير عملياتها، فنجد اليوم أغلب المؤسسات الناجحة تعتمد على أسلوب الإدارة بالعمليات - والذي يضع رضا الزبون في مركز إهتماماته - وهذا لضمان أفضل ترابط وانسجام بين الوظائف ، لأن تسيير أي مؤسسة ليس بعملية سهلة، كما أن المؤسسة التي تحقق معدلات أداء عالية وتملك حصص سوقية كبيرة وذلك بأقل التكاليف من موارد مالية ومادية ماهي إلا مؤسسة تعرف جيدا عملياتها ولها القدرة على إدارتها والتحكم فيها .

تعتبر العمليات الداخلية للمؤسسة القلب النابض لها ، لأنه ومن خلالها تخلق القيمة المضافة والتي تستطيع المؤسسة أن تحولها إلى ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي المؤسسات المنافسة لها ، وذلك من خلال التسيير الفعال لهذه العمليات .

إن المحيط الخارجي الذي تعيش فيه المؤسسات و الذي يتميز بالتطور السريع والمستمر، يفرض عليها ضرورة التحسين في عملياتها ، وجودة منتجاتها أو خدماتها، حتى تكون قادرة على تلبية متطلبات زبائنها ، وبالتالي الحفاظ على مركزها في السوق . كما أن المشاكل الداخلية التي تعاني منها المؤسسة ماهي إلا عبارة عن إختلالات على مستوى العمليات ، إما بسبب عدم وضوح أو تداخل المسؤوليات ، أو سوء إستخدام الموارد أو إنعدام الترابط الصحيح بين مختلف العمليات . كما أن العمليات تترجم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف فرعية يسهل على العاملين فهمها وتحقيقها في نفس الوقت ، وهذا ما يظهر أهمية تحسين العمليات ، فكلما تحسن تسيير هذه العمليات استطاعت المؤسسة تحقيق أهدافها بأكثر كفاءة وفعالية وبالتالي يسهل تنفيذ الإستراتيجية المتبعة .

إن التحسين المستمر للعمليات هو من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، كما يعتبر أيضا مبدأ من مبادئ مدخل العمليات ، كما يؤكد نظام إدارة الجودة المتعلق بشهادة الإيزو ISO 9000 أن على المؤسسة التحسين وبصورة مستمرة من نظام إدارة الجودة ، ومن أجل تحقيق هذا لابد من إستخدام مدخل العمليات .

إن تحسين أداء المؤسسة مرهون بتحسين العمليات والتي تستوجب مشاركة جميع العمال القائمين على العملية المراد تحسينها ، وفي هذا الصدد توجد العديد من مناهج تحسين المستمر للعمليات التي تستطيع المؤسسة إستخدامها ، كما يمكن أن تستعمل مجموعة من المؤشرات لتتبع أداء وفعالية العملية المعنية بالتحسين .

و في إطار إعداد هذا البحث ، تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع من جوانب مختلفة ، كالدراسة التي قامت بها الباحثة **مليكّة مقداد** ، والتي ركزت فيها على تحديد دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة والتي تؤكد فيها ضرورة تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة و النقائص التي تعاني منها قبل إختيار المنهج اللازم للتحسين . كما نجد دراسة الباحثة **أميرة شكري البياتي** حول تحليل مؤشرات تحسين العمليات و كيفية إختيار المؤشرات الأكثر فعالية ، وفي الأخير تطرقنا لدراسة الباحثة **NATHALIE LAHONDE** والتي ركزت فيها على ضرورة نمذجة عملية التصميم .

وفي إطار كل ما سبق ، نطرح الإشكالية التالية :

## كيف يتم تحسين العمليات في المؤسسة باستخدام مؤشرات الأداء ؟

### منهجية الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا ، سيتم الإعتماد على :

المنهج الوصفي ، وذلك فيما يخص الجزء النظري ، بهدف تقديم معلومات أدق حول ماهية العمليات ودورها في المؤسسة ، أهميتها وأنواعها ، إضافة إلى ضرورة تحسينها بهدف الرفع من مستوى رضا الزبون و توضيح الخطوات المتبعة لتحسين العمليات عن طريق مؤشرات الأداء وهذا بالإعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث التي تم إجراؤها سابقا والتي لها علاقة بموضوع البحث .

أما بالنسبة للجزء التطبيقي ، فسيتم من خلاله تطبيق الدراسة النظرية على أرض الواقع في المؤسسة الاقتصادية، وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة .

### حدود الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة ، ستتم الدراسة التطبيقية في مؤسسة CFT ALGEIRE وهي مؤسسة خدمتية لتكوين أجهزة الحماية والمراقبة . كما أن هذه الدراسة ستسمح لنا بتوضيح كيفية تحسين العمليات في المؤسسة الخدمتية ، وهل يختلف تحسين العمليات في المؤسسة ذات المنتجات المادية عن المؤسسة ذات المنتجات اللامادية .

### أهمية الدراسة :

#### الأهمية النظرية :

من خلال هذه الدراسة سيتم إستغلال وتطبيق المفاهيم النظرية التي تم التطرق إليها خلال المشوار الدراسي و التعمق في المعارف المتعلقة بنظرية المنظمات و بالأخص كيفية تطبيقها على مستوى المؤسسات الجزائرية .

#### الأهمية الإدارية :

تعتبر الإدارة بالعمليات أسلوب نظامي حديث، تستطيع أي مؤسسة أن تطبقه وذلك من خلال تنظيم المؤسسة على شكل عمليات ، وتحسين هذه العمليات هو الضمان الوحيد لإستمرار هذه المؤسسة . و بالتالي ، تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- ✓ توعية المسؤولين بمدى أهمية إستخدام الأساليب التنظيمية الحديثة في تسيير المؤسسات .
- ✓ بيان أهمية تطبيق مدخل العمليات في المؤسسة .
- ✓ تحديد القيمة المضافة لكل عملية في المؤسسة .
- ✓ تحديد العمليات الرئيسية وكذا عمليات الدعم الثانوية .
- ✓ معرفة المشاكل و الإختلالات التي تعاني منها المؤسسة ، وتحديد نقاط ضياع القيمة ، وتحديد أسبابها .

- ✓ تبيان دور تحسين العمليات في زيادة أداء المؤسسة من جهة ، وتحقيق رضا الزبون من جهة أخرى .
- ✓ إظهار كيفية تحسين عملية أو عمليات المؤسسة .
- ✓ تحديد كيفية إختيار مؤشرات القياس لزيادة فعالية العملية .

### هيكلية البحث:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول ، متسلسلة على النحو التالي :

**الفصل الأول :** والذي يشمل مبحثين ، المبحث الأول يتناول مناقشة بعض الدراسات السابقة ، التي لها علاقة بموضوع العمليات الداخلية للمؤسسة ، والتحسين المستمر لهذه العمليات وكيفية استعمال مؤشرات الأداء لمتابعة العمليات . أما المبحث الثاني ، يتناول المفاهيم الأساسية حول العملية ، أهميتها، أنواعها ، تحسين العمليات ، مؤشرات الأداء ، أهمية التحسين المستمر وإنعكاسه على أداء المؤسسة وجودة الخدمات المقدمة .

**الفصل الثاني :** يتكون من مبحثين ، المبحث الأول يشمل منهجية الدراسة المتبعة وأدوات جمع البيانات المستخدمة . أما المبحث الثاني ، فسيتم فيه تقديم مؤسسة CFT ALGERIE ، وتقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة والنشاطات التي تقوم بها ، وبعض المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في المؤسسة .

**الفصل الثالث :** والذي ينقسم بدوره إلى مبحثين ، المبحث الأول ، ستنم فيه الدراسة التطبيقية ، وتقديم مختلف عمليات المؤسسة ، وإتباع الخطوات اللازمة للقيام بعملية التحسين . أما في المبحث الأخير ، سيتم إظهار نتائج الدراسة التطبيقية ، وتقديم مختلف الإقتراحات والتوصيات التي تم إستنتاجها والتوصل إليها.

## **الفصل 01 : الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي**

## الدراسات السابقة :

على الرغم من صعوبة إيجاد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث تم إيجاد الدراسات التالية :

- **دراسة مليكة مقداد ،** حول دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة ، بحيث هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعريف بمناهج التحسين المستمر ، ومنهجية وأدوات تطبيقها ، كما أنها سعت لتحديد منهج التحسين المتبع بالنسبة لكل نوع من العمليات في المؤسسة وذلك حتى تتلاءم مع أهداف المؤسسة وإحتياجاتها من التحسين . إن أهمية هذه الدراسة كما أشارت الباحثة تتمثل في إعلام المؤسسات بوجود مناهج تحسين حديثة قد بينت نجاحها في رفع أداء المؤسسة ، وأيضاً تشجيع المسؤولين على ضم هذه المناهج ضمن الأساليب التنظيمية المستخدمة حتى تكون قادرة على الصمود في وجه المنافسة التي تزداد شدة بين المؤسسات .

أكدت الباحثة من خلال هذه الدراسة أن التحسين المستمر هو ضرورة لا مفر منها أمام السياق التنافسي المتفانم الذي تعيشه المؤسسة اليوم . فهو يمثل ذلك التغيير التدريجي المستمر الذي تتبناه المؤسسة بهدف تحسين أدائها بالشكل الذي يجعلها أفضل أمام منافسيها . إن هذا المستوى المرغوب من الأداء العالي كان بإمكان المؤسسة تحقيقه في الماضي من خلال تركيزها على مراقبة جودة منتجاتها وخدماتها فقط ، أما اليوم ، ومع حدة المنافسة وسرعة التغيير و تعقده أصبحت المؤسسة ملزمة بالتوجه نحو التحسين المستمر لعملياتها ، لضمان جودتها وفعاليتها ، باعتبارها مصدر توليد القيمة المضافة ، وعلى مستواها تلبية الحاجات والرغبات المتنامية واللامتناهية للزبائن بالشكل الذي يرقى إلى مستوى تطلعاتهم . (مقداد، 2017، صفحة 94). من هنا تظهر أهمية بحثنا ، ويتضح سبب إختيارنا معالجة هذا الموضوع ، كما يمكن أن نعتبر موضوع بحثنا حلقة تكميلية أو كمثال تطبيقي لهذه الدراسة السابقة ، فالأولى تناولت أدوات ومناهج التحسين المستمر التي يمكن للمؤسسة إستخدامها للإرتقاء بعملياتها ، أما الدراسة الثانية فستتناول كيفية تحسين عمليات المؤسسة بإستخدام أسلوب مؤشرات الأداء ، وذلك بإتباع جملة من الخطوات المحددة .

كما أن هذه الدراسة أظهرت الإنعكاس الإيجابي لتحسين العمليات على تلبية رغبات الزبائن. بينت نتائج هذه الدراسة العلاقة الموجودة بين تحسين أداء المؤسسة و مدى قدرة هذه الأخيرة على التحكم في عملياتها ، كما بينت مدى أهمية تحسين العمليات المتعلقة بتلبية رغبات المتعاملين ، كما أشارت أن التحسين المستمر للعمليات ليس بالضرورة إعادة تنظيم وهيكل العمليات بصورة كلية ، وإنما هذا التحسين يكون بإجراء بعض التغييرات الصغيرة والتدرجية وهذا حتى يتأقلم العاملون مع التغييرات و عملية التحسين كون هذه الفئة هي التي تحدد نجاح أو فشل عملية التحسين.

في الأخير ، حددت الباحثة مجموعة من النقاط كتوصيات والتي على المؤسسة مراعاتها خلال إختيارها لمنهج معين للتحسين ، وأكدت في أول نقطة على ضرورة تحليل وضعية المؤسسة لإستخراج المشاكل التي تعاني منها من جهة ، وحتى تتأكد من ملائمة سياسات المؤسسة مع سياسة التحسين المختارة ، كما نوهت لأهمية الأخذ بعين الإعتبار ثقافة المؤسسة والتي يمكن أن تعيق عملية التحسين في حالة عدم تلاؤمها وهذا ما يزيد من أهمية تحليل الوضعية قبل إتخاذ أي قرار. في الأخير ، ذكرت بأنه لن تحل جميع مشاكل المؤسسة بمجرد إستخدامها لأسلوب معين ، فكلما كانت المشاكل مختلفة ، كانت الأساليب المستخدمة لحلها مختلفة كما يجب أن تأخذ بعين الإعتبار قدرتها على تحمل فشل المنهج المختار .

• **دراسة أميرة شكري ، البياتي ،** حول تحليل مؤشرات تحسين أداء العمليات ، حيث قامت بهذه الدراسة في معمل صناعة البطاريات ببابل(العراق) . أرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة تحليل مؤشرات تحسين العمليات ، حيث إتمتد في بحثها على دراسة وتحليل الأسبقيات التنافسية<sup>1</sup> والتي تتمثل في : الجودة العالية ، التكلفة المنخفضة ، الوقت الذي تستغرقه المؤسسة لتلبية رغبات متعاملها ، ومدى قدرة المؤسسة على تلبية طلبات متعاملها وخلق منتجات جديدة ومتنوعة وهذا ما يسمى بالمرونة .

إختارت الباحثة مؤشرات ذات علاقة بالأسبقيات التنافسية ، بهدف تحديد العلاقة الموجودة بينهما حتى يتم توجيه المؤسسات في عملية إختيارها للمؤشرات لتحسين أداء عملياتها ، لأن أي عملية تحسين تقوم بها المؤسسة على مستوى عملياتها ، تهدف بها في الحقيقة إما لتخفيض تكلفة الإنتاج ، الرفع من جودة منتجاتها ، سرعة تلبية رغبات المتعاملين ، أو لخلق منتوجات جديدة تخلق بدورها حاجات جديدة لدى الزبائن ، وهذا ما يفسر ويبرر إختيار الباحثة .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المؤشرات المختارة وطبيعة علاقتها بتحسين أداء العمليات ، حيث تبين من خلال هذه الدراسة أن كلفة إنتاج الوحدة الواحدة تعتبر مؤشر حقيقي لتحسين أداء العمليات ، كما إستنتجت الباحثة أنه كلما أهملت المؤسسة متابعة ومراقبة الأسبقيات التنافسية وبالأخص الجودة وكلفة الإنتاج ، كلما أظهر ذلك ضعف تحسين أداء العمليات ، كما يمكن إعتبار التقادم التكنولوجي في المؤسسة عامل سلبي يؤثر على عملية تحسين أداء العمليات ، وفي الأخير نجد الباحثة تؤكد على ضرورة تفعيل وإستخدام المؤشرات التي لها علاقة بالجودة ، تكلفة الإنتاج والمرونة والوقت اللازم لتلبية رغبات المتعاملين ، والإعتماد أكثر على المقاييس الكمية التي تعكس الواقع الداخلي للمؤسسة .

• **دراسة NATHALIE LAHONDE :** أطروحة دكتوراه ، أنجزتها الباحثة في المدرسة الوطنية العليا للفنون والحرف ، حيث قامت بدراستها الميدانية في مختبر تصميم المنتجات و الإبتكار (مركز باريس ، فرنسا ) ، تخصص هندسة صناعية ، سنة 2010 ، بحيث تمت هذه الدراسة تحت عنوان "تحسين عملية التصميم : إقتراح نموذج لإختيار طرق دعم القرار"

نوهت الباحثة إلى أهمية عملية التصميم ، كونها أصبحت ميزة تنافسية في الوقت الذي إشتدت فيه حدة المنافسة بين المؤسسات الصناعية ، وهذا ما يجعل نمذجة هذه العملية ضرورة حتمية . كما أظهرت الباحثة في دراستها أهمية تحسين عمليات التصميم والإبتكار ، خاصة عندما تكون المؤسسة في مرحلة إنتاج منتج جديد ، أو في حالة تطوير منتج متوفر سابقا ، بحيث قامت الباحثة بإقتراح نموذج دعم إختيار طرق التصميم ، والذي ساهم بدوره في تحسين أداء عملية التصميم ، وكنتيجة تحسين عملية التصميم و الإبتكار ككل ، وهذا يبين أن تحسين العمليات في المؤسسة يساهم في حل العديد من المشاكل، وكما أشارت الباحثة أنه كلما كانت الطرق المختارة تسمح بتحقيق النتائج المنتظرة ، كلما كانت العملية أكثر فعالية .

تشير الباحثة إلى أن النموذج المقترح ساهم في خلق إضاءة إضافية عن الموجودة سابقا ، فبالنسبة لها حتى تستطيع إختيار نموذج بطريقة مثالية ، لا بد دائما من الرجوع إلى تفاصيل ومعطيات الوضعية الحالية ، ولا يجب أبدا الفصل بين عملية صنع القرار والإطار الذي يتم فيه المشروع .

<sup>1</sup> بالنسبة ل shroder (2000:23) الأسبقيات التنافسية هي مقاييس كمية قابلة للتطبيق، وهي النتائج المتوقع تحقيقها في الأمد القصير أو الطويل لوظيفة العمليات لتحقيق أهداف المنظمة .

في الأخير ، صرحت الباحثة " لقد تمكنا على الأساس ،تطوير أداة للمساعدة في إختيار التصميم .تسمح أداة إتخاذ القرار هذه للمصممين ومديري المشاريع من وصف السياق الذي قام المستخدم بإتباعه، لإصدار التوصيات في إختيار طرق وأدوات التصميم ، كما أن هذه الأداة تمنح قيمة مضافة بالنسبة للأدوات الموجودة سابقا ، لأنها تسمح بإختيار الأساليب والمشاركة في بناء عملية تصميم تتناسب مع الأساليب المختارة".

## 2. الإطار المفاهيمي

### 2.1 مدخل العمليات

#### 2.1.1 تعريف مدخل العمليات :

يعتبر مدخل العمليات مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>، بحيث تم تعريفه في معيار الإيزو 9001 نسخة 2000<sup>3</sup> على أنه: "تحقيق النتائج المستهدفة بطريقة أكثر كفاءة، عندما يتم تسيير الموارد والأنشطة كعملية". (MITONNEAU, 2006, p. 98). وهذا يعني أنه يجب تجميع جميع الأنشطة وفقاً للنتائج التي تساهم في إنتاجها. علاوة على ذلك، يتم تحديد الروابط بين العمليات، كما يمكن اعتبار المنظمة بمثابة نظام للعمليات. هذه هي الرؤية التي يدعو إليها هذا المعيار نفسه: "تحديد وفهم وتسيير العمليات المرتبطة كنظام يساهم في فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها" (MORLEY Chantal, 2011).

مدخل العمليات هو طريقة للتحليل أو النمذجة، تعتمد على وصف المؤسسة أو النشاط بطريقة منهجية، عموماً بهدف العمل على ذلك. (Jean-PierreWOJTYNA, 2006).

من خلال التعريفين السابقين، يمكننا تعريف مدخل العمليات إجرائياً كالتالي :

"هو طريقة يتم من خلالها وصف و تجميع أنشطة المؤسسة التي تعمل على تحقيق نفس الهدف، ونمذجتها على شكل عمليات مترابطة تشكل في مجملها المؤسسة".

تم استخدام مدخل العمليات كطريقة للتنظيم، الإدارة أو الإستشارة في أواخر الثمانينات، في البداية استخدم كوسيلة لإنقاذ الشركات المضطربة أو التي تعاني من المشاكل المستعصية، تعتمد على إعادة التفكير في تنظيم المؤسسة بالكامل، وذلك بناءً على إحتياجات العميل. (Jean-PierreWOJTYNA, 2006).

### 2.1.2 الإدارة بالعمليات : le management par les processus

تعتبر العملية مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تتشارك في خلق نفس المنتج أو الخدمة، والإدارة بالعمليات هي مدخل إداري، بإعتبار 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، و ذلك بإعطاء الرؤية الواضحة لسلسلة القيمة داخل المؤسسة إلى غاية الزبون النهائي. (Nicolas VOLCK, 2009, p. 27 28).

2 يعرف خفاجي عباس إدارة الجودة الشاملة (خفاجي عباس، 1995، ص10) على أنها : نظام متكامل موجه نحو تحقيق إحتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في إتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات .  
3 الإيزو 9001: نظام الجودة - نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتكيب، وتقديم الخدمات، وهو أكثر المعايير شمولاً ويحتوي على 20 عنصراً تعطي إحتياجات نظام جودة فعال، منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم خدمات ما بعد البيع .

### 2.1.3 مساهمات الإدارة بالعمليات :

مساهمات هذا النهج مختلفة ومتنوعة ، أهمها ما يلي : (Abeille, 2007)

- التركيز على النتيجة : يبدأ مدخل العملية من المبدأ التالي : لتحسين مدخل العملية (أوضاع التشغيل ) من الضروري تحديد مسبقا ما نتيجة العملية بدقة .
- رؤية متكاملة تعبر عن الصوامع التنظيمية : vision transversale : يدعو مدخل العملية إلى التحسين الشامل لجميع الأنشطة التي تساهم في تحقيق العملية . في الواقع ، يمكن أن يؤدي التحسين الجذري لأنشطة الخدمة إلى إنخفاض الأداء في الخدمات الأخرى المشاركة في العملية ، ويؤدي في النهاية إلى فقدان الكفاءة بشكل عام .
- مدخل العمليات يعزز من قراءة الأداء ويسهل المقارنة بين المؤسسات .
- يربط منظور العملية كل أجزاء التنظيم مع بعضها البعض ، ويزيد من فهم العاملين للنظام كله ، بدلا من التركيز على جزء منه ، فضبط هيكل التنظيم مع العمليات الفعلية التي يؤديها التنظيم ، يمكن أن تقدم الخدمة للعملاء بفعالية اكبر . (دين، 2009، صفحة 276)

## 2.2 مفاهيم حول العمليات :

### 2.2.1 تعريف العملية :

توجد العديد من التعاريف لمصطلح العملية ، من بينها :

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية ، والتي تتشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة (GUERRA, 2007, p. 38) .

كما يعرف معيار الإيزو (ISO 2000 9000) العملية على أنها:

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

المخرجات . (MITONNEAU, 2006, p. 08)

العملية هي سلسلة من الأنشطة أو مجموعات من الأنشطة ، التي يتم تغذيتها من خلال المدخلات ، والت لديها موارد ،

والتي تضيف قيمة إلى الهدف والمتمثل في إخراج المخرجات . (WOJTYNA, 2006)

وعرفها BERNARD FROMAN (Froman, 2001, p. 20) على أنها :

"تتابع لمجموعة من الأنشطة ، بإستعمال موارد (أشخاص ، عتاد ، معلومات.....) وفق مجموعة من القيود والشروط

(المتطلبات الداخلية والخارجية ، الأمن ، البيئة ) في توليد منتج منتظر ، ( من طرف الزبون ) وكذلك منتج غير منتظر

كالبقايا والمهملات "

من خلال التعاريف السابقة ، يمكن تعريف العملية إجرائيا كالتالي:

مجموعة أنشطة متسلسلة تحقق نفس الهدف أو نفس النتيجة ، وذلك من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات

نهائية أو إلى مدخلات عملية أخرى .

يمكن اعتبار العملية على أنها علبة لها غاية معينة (المخرجات) ، ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية تستعمل عناصر خارجية (المدخلات) ، والتي تحول ( بإعطائها قيمة مضافة) عن طريق العمل ومجموعة من الوسائل (الموارد)،(MOUGIN, 2004, p. 37) بحيث يتم تمثيلها على النحو التالي :

الشكل رقم 01 : التمثيل البياني للعملية .



كل عملية تعمل من أجل عمليات أخرى ، أو مباشرة للزبائن الخارجيين ، وذلك بصنع مخرجات والتي يتم إستعمالها من طرف العمليات الأخرى . هذه المخرجات تشكل الروابط التي توحد جميع روابط السلسلة . يجب أن تستند العلاقات المتبادلة بين العمليات ، على بيانات المخرجات التي تنتقل من واحدة إلى أخرى .(MOUGIN, 2004)

### 2.2.2 مكونات العملية :

تتكون العملية من : عناصر المدخلات ، عناصر المخرجات ، مجموعة الأنشطة ، الموارد ، الإجراءات .

- **المدخلات** : وهي المواد التي تخضع لعملية التحويل ، وتكون إما مواد أولية ، أو منتجات أو خدمات عمليات أخرى .
- **المخرجات** : وهي المنتجات التي تتحصل عليها المؤسسة نتيجة عملية تحويل المدخلات ، وذلك من خلال إضافة قيمة مضافة عليها .
- **مجموعة الأنشطة** : هو مجموعة مهام ، يقوم بها فرد أو أكثر ، وذلك بإستعمال مجموعة من الموارد بهدف إنتاج مخرجات موجهة لزبائن محددين . وكما قال Jean-Pierre HUBERAC " فكل عملية تتكون من مجموعة أنشطة متتالية تشترك في تحقيق مخرجاتها (العملية) ، عموما فإن هناك أربع أنواع من الأنشطة : الإنتاج ، التحويل ، التخزين و المراقبة .(HUBERAC, 1999, p. 52)
- **الموارد** : تعد الأفراد والمعدات المكونات الأساسية لموارد العملية ، بإعتبارها عوامل مؤثرة في فعاليتها ، كما يمكن إعتبار بعض الوظائف أيضا كموارد للعملية . بمعنى آخر هي عناصر مستهلكة خلال عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وهي العناصر الأساسية كمصاريف العمال ، الإيجار ، الكهرباء ، الهياكل ..... (Xavier BOUIN, 2009, p. 164)
- **الإجراءات** : حسب معيار الإيزو (ISO 9000 2000) الإجراء هو طريقة محددة لإنجاز نشاط أو عملية (Froman, 2001). فهو الطريقة أو الأسلوب الذي يجب إتباعه أثناء إنجاز العملية .

### 2.2.3 خصائص العملية :

تمتاز العملية بالخصائص التالية:(Al, 2002, p. 164 165)

- متكررة ودائمة .
  - قابلة للقياس .
  - عرضية ، تجمع بين عدة أنشطة من مختلف الوظائف والأقسام .
  - محددة ، مرتبطة بالسياق الذي وجدت فيه .
- موجهة لتحقيق خدمة للزبون ، وقد تكون معقدة أو بسيطة ، وهذا مرتبط بطبيعة الأنشطة التي تحتويها .

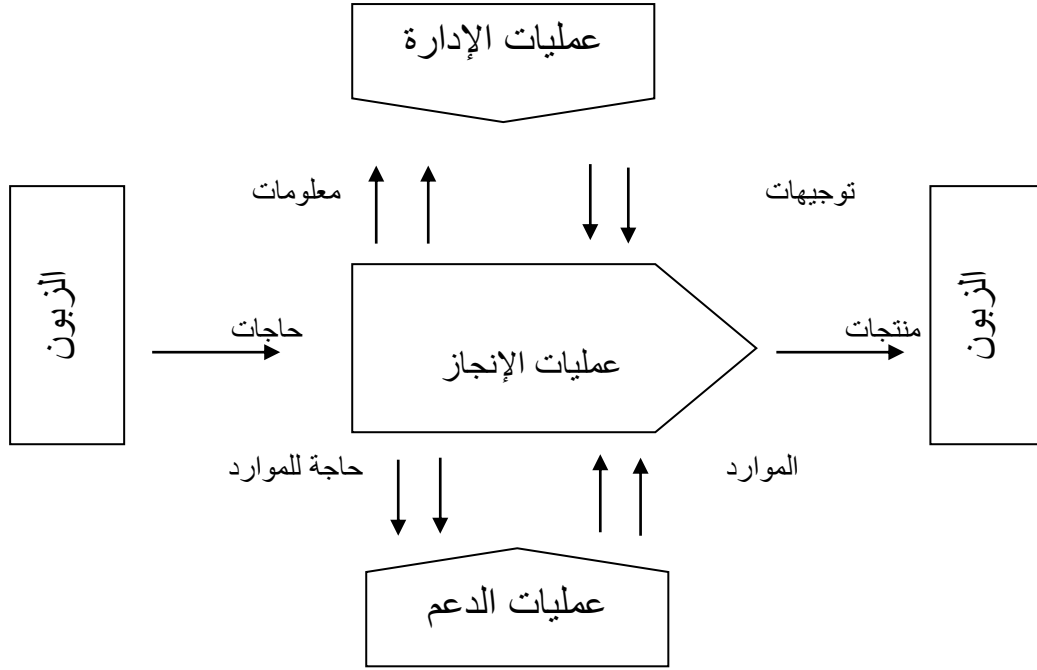
### 2.2.4 أنواع العمليات :

قدمت الأدبيات المتخصصة عدة أنواع من العمليات ، وذلك بالإعتماد على معايير مختلفة : الترتيب الزمني ، من خلال العميل ، داخليا أو خارجيا بالنسبة للمنظمة ..... إلخ (ledermann, 2008, p. 21) . أما التصنيف الأكثر شيوعا ، يصنف العمليات إلى ثلاثة أنواع : عمليات القيادة ، عمليات الدعم ، عمليات الإنجاز .

- **عمليات القيادة :** أو تسمى عمليات الإدارة ، هي مجموعة القواعد والقيم التي يجب إحترامها في المنظمة (ledermann, 2008, p. 21). وهي عملية تساهم في تصميم إستراتيجية المؤسسة ، وسياسة جودتها وجلب الموارد ، وتسيير المخاطر ، فهي تسمح بالتحكم بجميع العمليات وإدارة التحسين المستمر في المؤسسة .(مقداد، 2017، صفحة 98)
- وهذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات ، بتحويل المعلومات ( الأتية من الخارج ) إلى أوامر وتوجيهات .(Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, 2006, p. 61)
- **العمليات التشغيلية :** ويطلق عليها أيضا عمليات الإنجاز ، تساهم مباشرة في خلق المنتج أو الخدمة ، بدءا بتحديد حاجيات الزبون إلى غاية تلبيةها ، فهي تمثل القلب النابض للمؤسسة ،ومن بين هذه العمليات نجد عمليات التصميم ، التصنيع ، البحث و التطوير ، التسليم ..... إلخ (Denet, 2004 , p. 16) . كما تمثل هذه العمليات مصدر خلق القيمة المضافة في المؤسسة .
- **عمليات الدعم :** وهي عمليات تساهم في حسن سير العمليات الأخرى (Al M. C., 2003, p. 26). كما أنها تعمل على تحقيق العمليات التشغيلية و عمليات القيادة ، وأيضا تساهم في تحقيق رضى الزبون من خلال مساعدة العمليات الأخرى في تحقيق أهدافها .وبالتالي فإنها تساهم بطريقة غير مباشرة في خلق القيمة المضافة . وهي عموما مرتبطة ببعض الوظائف مثل التكوين ،الإعلام الآلي ، وتشمل بصفة خاصة الموارد البشرية ، الموارد المالية ، التركيبات والصيانة والمعلومات والمهارات (مومن، 2011، صفحة 20).

تعتبر العمليات السابقة عمليات منسجمة ، مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، بحيث لا يمكن للمؤسسة الإستغناء عن عملية معينة و الإكتفاء بالعمليات الأخرى ، لأن كل عملية لها دورها و مخرجاتها ، والشكل الآتي يوضح التفاعل الموجود بين العمليات :

الشكل رقم 02 : التفاعل بين العمليات



Source : Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus : Mode d'emploi, 2éme édition ,2006,p56.

من خلال الشكل السابق ، نلاحظ أن عمل المؤسسة يبدأ من الزبون وينتهي عنده ، بحيث تقوم المؤسسة بتحديد حاجيات الزبون لكي توفر له في الأخير المنتج أو الخدمة التي تشبع رغبات عملائها . كما هو موضح في الشكل أعلاه ، نلاحظ وجود تفاعل وعلاقة تكامل بين مختلف العمليات ، حيث أن عمليات الإنجاز هي مركز المؤسسة وقلبها النابض ، وهذا ما يفسر وجودها في مركز الشكل ، ثم نجد في الأعلى عمليات القيادة والتي تقوم بدورها بمتابعة وتوجيه و تأطير العمليات التشغيلية ، فهذه الأخيرة تمد عمليات القيادة بالمعلومات اللازمة كمدخلات ، فتقوم عمليات الإدارة بمعالجة وتحويل المعلومات ، لتقدم في الأخير التوجيهات اللازمة كمخرجات لتحقيق عمليات الإنجاز . أما عمليات الدعم فهي التي تساهم وتساعد في تحقيق العمليات التشغيلية ، بحيث تعتبر المصدر الرئيسي الذي يوفر الموارد والوسائل الضرورية للقيام بعمليات الإنجاز .

من بين عمليات المؤسسة ، توجد عمليات معينة ومحددة لها أهمية بالغة وأيضاً لها علاقة مباشرة بالإستراتيجية ، حيث يكون لها الأثر من بين العمليات الأخرى في حالة وجود خطأ ، تسمى هذه العمليات بالعمليات الإستراتيجية أو العمليات المفتاحية ، يمكن تعريفها على أنها العمليات التي تساهم بصفة كبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية (VERDOUX, 2002, p. 48)

### 2.2.5 العلاقة بين العمليات :

تعتبر المؤسسة القادرة على تنظيم العلاقة بين عملياتها ، قادرة بالمقابل على التحكم في مشاكلها الداخلية ، حيث أن وضوح العلاقة بين العمليات يكون في غالب الأحيان صعب التحقيق وليس بالأمر الهين ، كما يمكن أن يتحول إلى مصدر مشاكل في المؤسسة ، لما في ذلك من تداخل وعدم وضوح المسؤوليات ، وهذا ما يؤدي إلى خلق ونشوب صراعات ، كما يعتبر تحديد بداية ونهاية كل عملية أمرا ليس بالسهل ، بحيث كلما كانت المؤسسة معقدة ، تعددت أنشطتها وكانت العمليات مركبة ، وهذا ما جعل تنظيم وتوضيح العلاقة بين عمليات المؤسسة أمرا ضروريا ، وهذا كله بهدف تسهيل عملية التواصل مع الزبون وإشباع حاجاته ورغباته بأكثر فعالية .

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 للمؤسسة (CATTAN, 2002, p. 30 31). ، وأيضا تخلق ما يسمى بعقود الواجهات<sup>4</sup> .

تعتبر المؤسسة سلسلة من العلاقات زبون / مورد داخليين ،يعتمد أداؤها العام على أضعف حلقة (PATRICK DULLIN) بحيث على المؤسسة تقوية هذه الروابط بطريقة متسلسلة حتى تتمكن من رفع أداؤها ، بحيث تعتمد هذه الروابط على تحديد النقاط التالية : (دين ج.، 2009، صفحة 278 280)

- تعريف المنتج أو الخدمة : ما الذي سأقوم به ؟
- تعريف الزبون : لمن سأؤدي العمل ؟
- تعريف المورد : ماذا سأحتاج ؟
- تعريف العملية : ماهي الخطوات الواجب تنفيذها ، وما هي مدخلات ومخرجات كل خطوة ؟

### 2.2.6 إدارة العمليات :

إن الإدارة بالعمليات هي تسيير نظام المؤسسة الذي يقوم على العمليات ، في حين أن إدارة العمليات هي متابعة أداء كل عملية لوحدها وتحقيق النتائج المنتظرة . تتم إدارة العمليات بإتباع الخطوات التالية :

- **قيادة العمليات :** بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية ومحاذاتها مع العمليات ، يتم مسؤول لكل عملية يسمى قائد العملية ، يهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية سابقا ، من خلال إستعمال مجموعة من المؤشرات ، وتقارير المراجعة للعمليات ، كما يقوم بتعبئة الموارد من أجل تطوير العملية حسب المتطلبات الجديدة للمستعملين أو الزبائن (BEGUIN, 2008, p. 19).

- **التحكم في العمليات أو إتقانها:** إتقان العملية يعني توضيح الطريقة المحددة لتنفيذ أنشطتها المختلفة ، بعبارة أخرى ، هذا يعني إمتلاك الأساليب والممارسات الجيدة. (MOUGIN, 2004, p. 33)

<sup>4</sup> العقد هو رابط بين عنصرين ،لكي يكونا متصلين ، أما الواجهة فهي الحدود المشتركة بين نظامين ،تسمح بإضافة علاقات تبادل فيما بينهم،(YVON MOUGIN,2004,p105) يستعمل هذا العقد من أجل تنظيم علاقات بين العمليات ، كما يحدد التبادل بين العملية الموردة والعملية الزبونة .

بحيث تكون المؤسسة قادرة على التحكم في عملياتها إذا كانت تتنبأ بأدائها ، إذا كانت خاضعة للرقابة الإحصائية و التداخل بين العمليات يسير بطريقة جيدة . (السمرائي، 2007، صفحة 298)

- **تقييم العمليات :** إن تقييم العملية هو خطوة ضرورية على المؤسسة القيام بها ، بحيث يتم تقييم مدى تحقيق العملية للأهداف الإستراتيجية ، حتى تتمكن من تحديد النقاط التي تحتاج إلى عملية التحسين ، وتقوم بتقييم كل عملية على حدة ، ثم مقارنتها مع العمليات الأخرى ، حيث تقوم المؤسسة بتقييم مدى تلبية رغبات الزبون ، مدى جودة منتجاتها وأيضاً تكلفتها. (Al M. C., 2003, p. 67)
- **تحسين العمليات:** بعدما يتم تقييم عمليات المؤسسة ، تأتي مرحلة تحسين النقاط التي تعاني من الضعف، حيث يتم تعيين العمليات التي تحتاج إلى تحسين ، ثم يتم تكوين فرق التي تقوم بالتحسين والتي تقوم بدورها بعمل تحليل شامل للعملية المعنية . بعد عملية التحليل ، تقترح فرق التحسين مجموعة حلول التي تتم دراستها كل على حدة ، لتتمكن في الأخير من إختيار البديل الأقل تكلفة والأكثر كفاءة وملائمة .

### 2.2.7 خريطة العمليات :

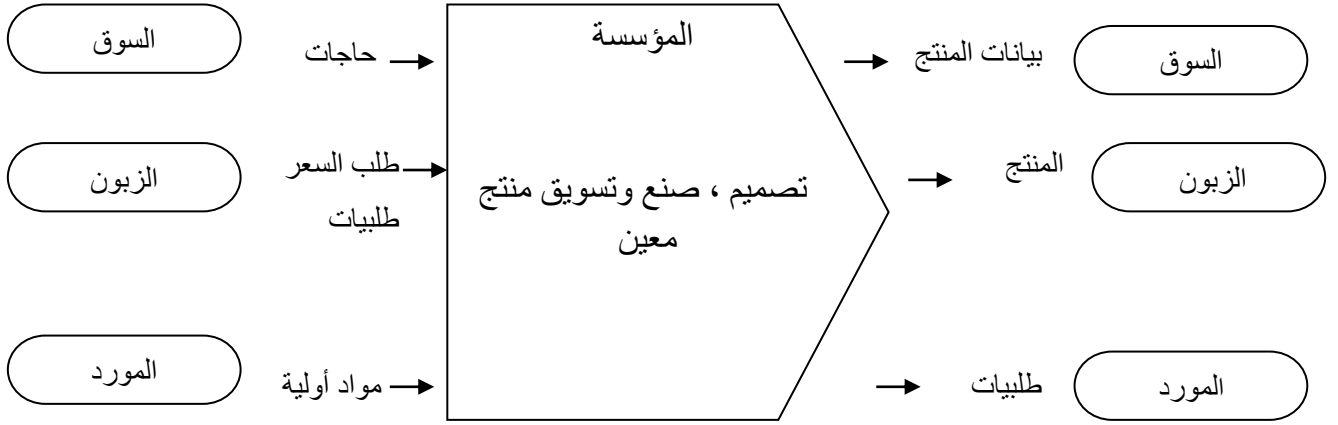
تعرف خريطة العمليات على أنها خطة تقوم بتحديد عمليات المؤسسة والواجهات (نقاط الإتصال بين هذه العمليات ، بهدف إظهار الروابط التشغيلية بين المدخلات والمخرجات . (MOUGIN, 2004, p. 40)

فخريطة العمليات هي عبارة عن تخطيط أو تصميم شامل يبين جميع عمليات المؤسسة والعلاقة بين هذه العمليات ، و كذا مدخلات ومخرجات كل عملية . وبالتالي تعطي نظرة شاملة عن المؤسسة .

لبناء خريطة العمليات يجب إتباع المراحل التالية :

- **وصف المؤسسة بأكملها كعملية كلية :** (تخطيط المستوى الأول):
- في هذه المرحلة يتم وصف المؤسسة على أنها صندوق أسود ، وبالتالي يتم إظهار المدخلات والمخرجات منها فقط ، حيث أن متطلبات وحاجيات العملاء ( وغيرهم ) تشكل المدخلات ، أما إرضاء رغبات الزبائن فسيكون أحد مخرجات هذا الصندوق الأسود . في هذه المرحلة يجب أن تحدد المؤسسة وبدقة كل من : العملاء ، المنتجات ، الهدف والمهام ( سبب وجود المؤسسة )، الموردين . كما يجب أن تضمن المؤسسة مشاركة وإدماج العاملين في هذا التقديم البياني .
- والشكل الموالي يمثل المؤسسة كعملية كلية :

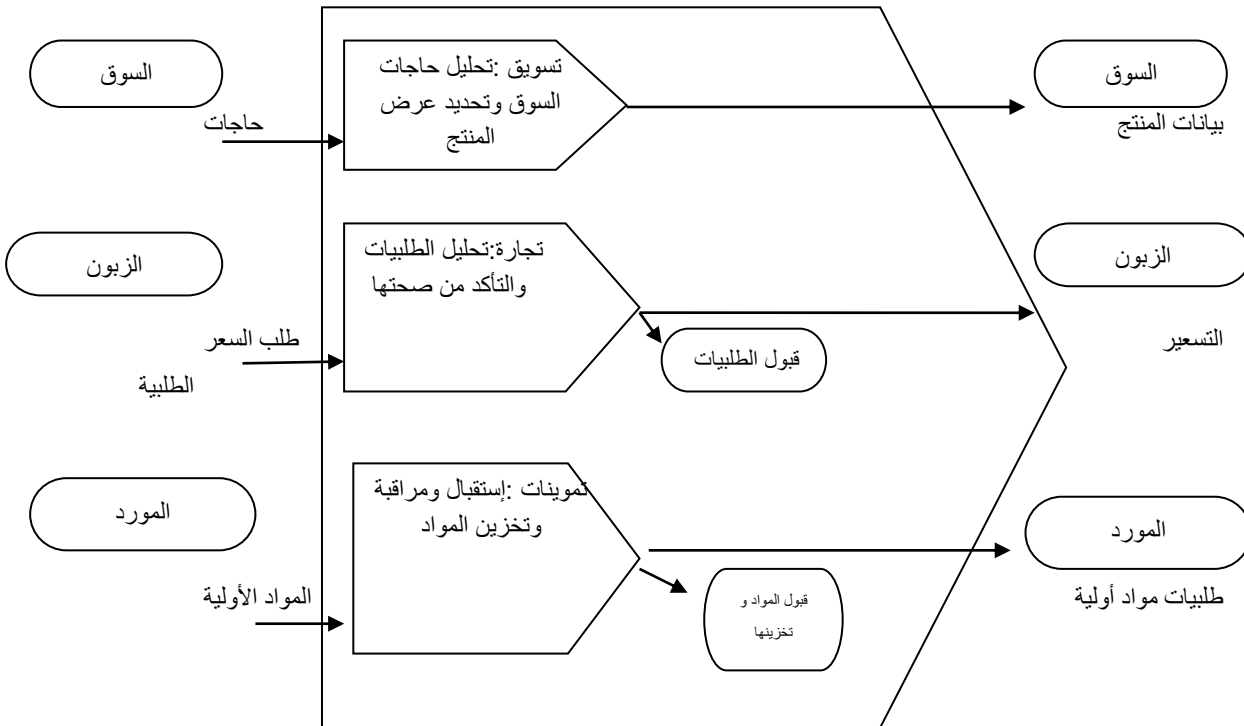
الشكل رقم 03: المؤسسة كعملية كلية.



La source: Yvon MOUGIN, **La cartographie des processus**, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2004, p.24.

- وصف العمليات التي تهتم ( تدعم ) مدخلات العملية الكلية : ( رسم خرائط المستوى الثاني ) :  
في هذه المرحلة يتم تسليط الضوء على العمليات الأولية للمؤسسة ، وهي العمليات التي تعني بجميع التدفقات الواردة ( العملية التجارية التي تستحوذ على طلبات العملاء مثلا هي عملية أولية ) . يعني في هذه المرحلة تعتمد على القيام بعملية تكبير للشكل السابق . وبالتالي لبناء خريطة المستوى الثاني يجب تحديد جميع مدخلات شكل المستوى الأول ، ومن لكل مدخلة يجب تحديد العملية التي تقوم بدعمها أو معالجتها ، تعرف هذه العملية بالعملية الأولية .

الشكل رقم 04: العمليات الأساسية للمؤسسة .



La source: Yvon MOUGIN, **La cartographie des processus**, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2004, p28.

- **وصف العمليات الأساسية التي تنتج مخرجات وحيدة :**  
نعني بالمخرجات الوحيدة المخرجات التي لم يتم تعيين عملياتها الأساسية بعد (الظاهرة في الشكل السابق)، حيث يتم تحديد العمليات الخاصة بها أو التي تدعمها. ففي الشكل السابق تمثل كل من قبول الطلبات وقبول المواد وتخزينها مخرجات داخلية وحيدة .
- **وصف العمليات الأولية المفقودة في السلسلة :**  
يتم ذلك من خلال أخذ كل المخرجات الداخلية ووصف العمليات التي تدعمها أو تشكل جزء منها . حتى يتم تغطية جميع الفراغات وربط جميع العمليات . وبالتالي يتم توضيح العمليات التي كانت مفقودة أو غير واضحة في المستوى الثاني . وفي الأخير نتحصل على خريطة كل عمليات المؤسسة .

### 2.3 مفاهيم أساسية حول التحسين المستمر :

#### 2.3.1 مفهوم التحسين المستمر :

التحسين المستمر أو الكايزن (kaizen) والتي تعني التغيير نحو الأفضل هي فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر، وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والخامات والأفراد. (Froman, 2001, p. 287)

ويعرف أيضا التحسين المستمر على أنه فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالألات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر (جودة، 2004، صفحة 181).

كما يعرف (Peter M. E., 2004, p. 144) تحسين المستمر بأنه: " طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة".

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التحسين المستمر على أنه طريقة تستعملها المؤسسة ، حيث تقوم من خلالها بإجراء تحسينات صغيرة ومتكررة بصفة مستمرة على عملياتها من أجل زيادة كفاءتها و الرفع من أدائها . ويشمل هذا التحسين مختلف أنشطتها و الطرق المستعملة في الإنتاج .

### 2.3.2 أهمية التحسين المستمر للعمليات :

إن تطبيق التحسين المستمر داخل المؤسسة ذو أهمية بالغة ، فهو يعمل على :

- تخفيض نسبة الأخطاء والعيوب في المنتجات .
- القضاء على التبذير في موارد المؤسسة المستعملة في الإنتاج .
- تسهيل و تحسين أداء العمليات .
- تقليص أوقات التأخير والإنتظار .
- حذف الأنشطة التي لا تنتج قيمة مضافة للعملية .
- تعميق فهم العملية بين العاملين .
- إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين .
- زيادة أرباح المؤسسة وزيادة الحصة السوقية.

### 2.3.3 مناهج التحسين المستمر :

يمثل الشكل الموالي مختلف مناهج التحسين المستمر :

الجدول رقم 01: مناهج التحسين المستمر .

مداخل التحسين المستمر	
المبادئ	المنهج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على العميل</li> <li>• قياس أداء العمليات والأداء الكلي للمؤسسة</li> <li>• التحسين المستمر للعمليات</li> <li>• مشاركة العاملين</li> </ul>	إدارة الجودة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على العميل</li> <li>• مشاركة العاملين</li> <li>• تحسين تسيير الموارد المستعملة</li> <li>• التحسينات الصغيرة والمتكررة</li> </ul>	الكايزن
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين جودة العمليات من خلال إعادة التصميم</li> <li>• الإستجابة لمتطلبات الزبون</li> <li>• تخفيض التكاليف</li> </ul>	إعادة هندسة العمليات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الرفع من جودة المنتجات والعمليات</li> <li>• التركيز على الزبون</li> </ul>	عجلة ديمينج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخفيض الإنتاج وغيرها</li> <li>• تحسين الخدمات</li> </ul>	التوقيت الدقيق juste a temps

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخفيض حجم المخزونات</li> <li>• زيادة معدلات الإنتاج</li> </ul>	
---	--

المصدر : من إعداد الطالبة.

### • إدارة الجودة الشاملة :

هناك عدة تعاريف متاحة لهذا المصطلح ، حيث عرف كوبمان وهال إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية إبتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع إحتياجاته من سلع وخدمات ،وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة ،وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما. (أبو النصر، 2008، صفحة 64 65)

كما عرفها ويليام إدوارد ديمينغ بأنها طريقه الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من اجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع. (أبو النصر، 2008، صفحة 64 65) .

تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الأسس التي تعتمد عليها ،فهي تقوم ب : (الغزاوي، 2005، صفحة 54 55)

- ✓ التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها تلبية متطلبات الزبائن.
- ✓ تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم الاقتصار على السلع والخدمات.
- ✓ القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لانجاز جوده الأداء.
- ✓ الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- ✓ التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- ✓ تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- ✓ المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.
- ✓ تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة يهدف أساسا إلى زيادة معدلات الأرباح والحصص السوقية التي تملكها المؤسسة ، تحسين جودة نظام وعمليات و منتجات المؤسسة ككل ، و تحقيق رضا العملاء بالاستجابة لمتطلباتهم وتحقيقها في الوقت المناسب .

### • منهج الكايزن :

كايزن كلمة يابانية مكونة من قسمين كاي وتعني التغيير وزن تعني الأفضل وبهذا تعني كايزن التغيير للأفضل والتحسين المستمر، ويرى مطور الكايزن ماساكاي إيماي أن عبارة التحسين المستمر غير كافية كتعريف للكايزن فهي تعني تحسين يومي يقوم به كل من في المنظمة ويتم في كل مكان بالمنظمة(شريف، 2018، صفحة 05). الكايزن هو أسلوب ينص على إجراء تحسينات تدريجية ومستمرة على العمليات ، وذلك من أجل تحسين المنتجات والعمليات ، و تقليص الوقت الضائع والزمن اللازم للقيام بالأنشطة والعمليات ،وتخفيض التكاليف قدر المستطاع .

إن أهم النقاط التي يسعى الكايزن إلى تحقيقها هي محاولة تقليص أو القضاء بصفة نهائية على جميع أنواع التبذير داخل المؤسسة (الوقت، الموارد) وبالمقابل زيادة مستوى جودة العمليات والمنتجات ة تقليص التكاليف قدر المستطاع . لمنهج الكايزن أربعة مبادئ تتمثل في مايلي (عبدلي، 2017، صفحة 25):

- ✓ الانجاز الجيد من أول مرة: إستخدام أفضل طريقه للأداء من أول مرة من خلال معرفة جميع حالات الفشل
- ✓ الحذف الكامل للعيوب: من خلال دمج الجودة في كل مراحل العملية،التحكم في العيوب وجعل الأخطاء سهلة وضمان عدم تكرارها، وقياس تطور نسبة العيوب والأخطاء.
- ✓ عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ: من خلال تحليل الوضع بالبحث عن أسباب الخطأ.
- ✓ العمل بالتعاون: فريق العمل أفضل من العامل الذكي و مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار.

#### • إعادة هندسة العمليات :

إعادة هندسة العمليات تعني إعادة وضع تصميم وتنظيم جديد للعمليات ، بحيث لا يرتبط التصميم الجديد للعمليات بالتصميم القديم ، ويتم هذا من خلال إحداث تغييرات جذرية على العمليات الحالية للمؤسسة .تهدف إعادة الهندسة إلى تحسين جودة المنتجات والعمليات وذلك بأقل الموارد والتكاليف الممكنة ، إضافة إلى تحقيق ذلك في أقل وقت ممكن . تتم عملية إعادة الهندسة بواسطة المراحل التالية :

- ✓ تحديد متطلبات العملاء ، وتحديد أهداف العملية : لأن كل خطوة تقوم بها المؤسسة يجب أن يكون لها هدف تسعى لتحقيقه من خلالها .
- ✓ جمع المعلومات اللازمة عن الوضعية الحالية لعمليات المؤسسة .
- ✓ تحليل المعلومات التي تم تجميعها و وضع أفكار حول العمليات الجديدة
- ✓ وضع تصميم جديد للعمليات و تحديد العمليات الرئيسية .
- ✓ تنفيذ العمليات الجديدة ومتابعتها ، و في الأخير توثيقها .
- ✓ التحسين المستمر للعمليات الجديدة .

#### • منهج ديمينج :

هو أسلوب من أساليب التحسين المستمر ، يهدف إلى الرفع من مستويات الجودة لكل من منتجات ، أنشطة وعمليات المؤسسة ، فهو كباقي المداخل يسعى إلى كسب ولاء الزبائن من خلال تلبية متطلباتهم بمستويات الجودة المطلوبة . يتم التحسين المستمر بواسطة ديمينج بإتباع أربع خطوات أساسية (العنزي، 2011، صفحة 243):

- ✓ التخطيط (plan): في هذه المرحلة يقوم مسئول الفريق بتحديد العملية أو الآلية أو السياسة المراد تحسينها وبعدها يعمل على توثيق البيانات المطلوبة كافة بشأن هذه العملية بإستخدام الأساليب الإحصائية ، بعد ذلك تحدد الكلفة والمزايا التي يمكن إستخدامها والبدائل في حل المشكلة ، وعندها تصبح الخطة جاهزة للتنفيذ.
- ✓ التنفيذ (do): تطبق الخطة السابقة ومراقبة تقدمها مع الإستمرار بعملية تجميع البيانات وتوثيق كافة الأمور التي تحدث فيها بما يمكن الفريق من الحصول على البيانات المطلوبة وإتخاذ التعديلات الضرورية لإجراء التحديثات عليها .

- ✓ الفحص (check): تركز هذه المرحلة على القيام بتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من مرحلة التنفيذ لإكتشاف مدى التطابق مع الأهداف التي وضعت في الخطة وبدقة ، فحدوث خلل في التطابق سيدفع الفريق إما إلى إعادة تقويم الخطة أو إيقاف المشروع .
- ✓ الفعل (Act) : يقوم الفريق بإجراء التعديلات الضرورية على العملية والحصول على النتائج الإيجابية التي تعد معايير يتمكن الآخرون من العاملين من الإستفادة منها .

#### • منهج التوقيت الدقيق (juste a temps: JAT):

هو أسلوب أو طريقة تستعملها المؤسسة لتنظيم المخزونات ، بحيث المؤسسة التي تعتمد على هذه الطريقة ، لا تقوم بطلب المواد الأولية ، إلا في حالة تلقيها طلبية إنتاج من قبل زبون محدد ، ففي هذه الحالة تقوم بتقدير كمية المواد الضرورية لإنتاج الكمية المطلوبة من قبل العميل ، وبالتالي تبقى نسبة المخزونات معدومة .

إن تطبيق منهج التوقيت الدقيق له عدة فوائد ، أهمها :

- ✓ تقليص تكاليف التخزين .
- ✓ التخلص من مشكلة الإنتاج الزائد .
- ✓ تخفيض نسبة التبدير في المؤسسة .
- ✓ رفع مستوى جودة المنتجات .

إن تطبيق الطريقة المذكورة سابقا ، يستوجب الإتفاق المتبادل بين كل من المؤسسة ، المورد والعميل ، حيث يجب أن

تقوم المؤسسة ب : (ARKAM DJAMILA, 2016, p. 54)

- ✓ التقدير الجيد وبالشكل الصحيح لإحتياجات الإنتاج .
- ✓ تخزين المواد المستعملة داخل المؤسسة و ذلك لتخفيض التكاليف .
- ✓ ضمان مصداقية شبكة النقل والتسليم .
- ✓ التسيير الصارم والدقيق للمخزونات وطلبات الإنتاج .
- ✓ تشكيل فريق عمل يتجاوب مع التغييرات ( طلبيات الإنتاج الكبيرة مثلا) ، بحيث يكون مستعد للعمل وفق ساعات مرنة (متغيرة).

## 2.4 مفاهيم حول الأداء :

### 2.4.1 تعريف الأداء:

لطالما كان هذا المفهوم من أهم أولويات المؤسسات ، لذلك نجد هذه الأخيرة تسعى دائما لقياس مستوى أدائها ، بهدف تحسينه ورفعها حتى تضمن بقاءها وتطورها ، ورغم كثرة وتنوع الدراسات التي عالجت هذا المفهوم إلا أنه يفتح دائما مجالاً للدراسة نظرا لإرتباطه بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة .

قدم المختصين تعاريف مختلفة لمصطلح الأداء ، حيث عرفه كل من MILLER ET BROMLY بأنه " إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ، وإستغلالها بكفاءة وفعالية ، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق

أهدافها ". (حسين، 2000، صفحة 231)، وعرفه بيتر دراكر على أنه قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (Drucker, 2007, p. 23)

كما يعرف أنه " محصلة قدرة المؤسسة في إستغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها ، فالأداء هو دالة لأنشطة المؤسسة كافة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من جوانبها المختلفة ،وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه ، وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها " (الملكاوي، 2009، صفحة 47)

ويعرف أيضا على أنه " قدرة المؤسسة على إستخدام مواردها بكفاءة ، وإنتاج مخرجات متناعمة مع الأهداف ، ومناسبة لمستخدميها (Leban, 2008) .

ويعرف أيضا على أنه " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها" (said, 2009, p. 28)

من خلال التعاريف السابقة ، يمكن تعريف الأداء إجرائيا على أنه :مدى قدرة المؤسسة في إستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة .

يرتبط مفهوم الأداء بمصطلحين هما : الكفاءة والفعالية . حيث تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على إنجاز المهمة المطلوبة بأقل الوسائل وأقل التكاليف ، أو هي الحصول على نتيجة بتخفيض تكلفة الموارد والعمليات ". (Aglave, 2008, p. 39). بينما الفعالية ، يعرفها KATZ ET KAHN "على أنها تعني عظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق المشروعة ، وهي تعتبر مؤشرا للقدرة على البقاء وإستمرار التحكم في البيئة" (أبو قحف، 2001، صفحة 222) ، ويعرفها BARTOLI على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا ، والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الإنحراف<sup>5</sup> (Roubah, p. 57 60)

#### 2.4.2 تصنيفات الأداء : (مزهودة، 2001، صفحة 89)

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية ، يطرح إشكالية إختيار المعيار ادقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يكمن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه وإستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعية .

حسب معيار الشمولية :

- **الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولايمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية ، الشمولية ، الأرباح ، النمو....إلخ

<sup>5</sup> الإنحراف هو ذلك الفرق بين النتائج التي تحققتها المؤسسة ، والأهداف الموضوعية سابقا . يرجع هذا الفرق إلى مجموعة من العوامل الداخلية أو الخارجية ، حيث تسعى المؤسسة دائما إلى معرفة أسباب الإنحراف لمعالجتها و تقليص نسبة هذا الفرق قدر الإمكان .

- **الأداء الجزئي** : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : الأداء المالي ، أداء الأفراد ، أداء التموين ، أداء الإنتاج وأداء التسويق .  
ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها .

حسب معيار الطبيعة : ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى : (شاوي، 2009، صفحة 222)

- **الأداء الإقتصادي** : يقترن بوجود أهداف إقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها ، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى إستخدام مواردها .
- **الأداء الإجتماعي** : وهو مرتبط بالأداء الإقتصادي ، الذي يرافقه إلتزام إجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها ، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه .
- **الأداء التقني** : وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال ، سواء تعلق المر بدقة المعلومات ، توفيرها في الوقت المناسب .
- **الأداء السياسي** : وهو يعبر عن محاولات المؤسسة التأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار إمتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها .

كما يمكن تصنيف الأداء حسب المصدر إلى أداء داخلي وأداء خارجي :

- **الأداء الداخلي** : يطلق عليه أيضا أداء الوحدة ، لأنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد ، هذا النوع من الأداء ينتج من التوليفة التالية : أداء بشري ، أداء تقني وأداء مالي .
- **الأداء الخارجي** : هو الأداء الذي ينتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي والمؤسسة لا يمكنها التحكم في مثل هذا الأداء . (بن يعقوب، 2006، صفحة 42)

تعتبر التصنيفات السابقة الأكثر شيوعا ، لكن يوجد العديد من المعايير الأخرى التي يمكن على أساسها تصنيف الأداء ، من بينها المدة الزمنية أو الأجل<sup>6</sup> والتي يصنف على أساسها إلى : أداء طويل الأجل ، متوسط وقصير الأجل .

<sup>6</sup> يقسم الأداء حسب معيار الأجل إلى : (شاوي صباح، 2009، 2010 ، ص 206)  
أداء طويل الأجل : وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات .  
أداء متوسط الأجل : وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات .  
أداء قصير الأجل : وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة .

### 2.4.3 ماهية قياس الأداء وتقييم الأداء :

يعتبر الأداء وسيلة تعرف من خلالها المؤسسة وضعيتها الحالية ، كما أنه الأداة التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، ولا يمكن للمؤسسة أن تحدد أداءها إلا من خلال قياسه و تقييمه . من خلال التعاريف الآتية سنتعرف على مفهوم كل من قياس الأداء وتقييمه ، والفرق بين هذين المفهومين .

#### ● قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء على أنه " دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكشف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها " (أبو قحف، 2001، صفحة 235).

" هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين ، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى إستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة " (جمعة، 2000، صفحة 30).

كما يعرف أنه " عملية قياس ما حققته المؤسسة من إنجازات مقارنة بالمستويات المراد تحقيقها أو بالإمكان الحصول عليها ، أي معاينة مدى تحقق الأهداف وتنفيذ الخطط وتجسيد الإستراتيجيات المنتهجة وكيفية إستخدام الموارد ، وإكتشاف الإنحرافات و الأخطاء " (بوكفة، 2007، صفحة 138).

كما يقصد بقياس الأداء : " عملية إكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على الربحية للمنظمة و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي تربط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر. (مرزاقه، 2009، صفحة 297)

يمكن تعريف قياس الأداء إجرائيا أنه :عملية تحديد وقياس مدى إنجاز مهام وعمليات المؤسسة بطريقة صحيحة وعقلانية . أو هو عملية قياس مدى تحقيق المؤسسة للنتائج المنتظرة ، وذلك بالإعتماد على مجموعة من المؤشرات تقيس مدى كفاءة وإنجاز الأنشطة التي تقوم بها .

إن قياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوراته المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له . (عادل عشي، 2001/2002، ص26) (عشي، 2001، صفحة 26)

لقياس أداء المؤسسة ، تعتمد هذه الأخيرة على العديد من المقاييس المختلفة ، والجدول التالي يوضح أكثر المقاييس إستعمالا من طرف المؤسسة :

## الجدول رقم 02: تصنيف مقاييس الأداء.

المقاييس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها.	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، و إن تدابير الصحة هنا تحدد حسب إحتياجات 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 التوقيت المحدد غزاء عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل.	المخرجات إزاء المدخلات.

المصدر : وائل محمد صبحي، و طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ، ص78

- تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو : " هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي أقيمت من أجلها ، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المتحققة ، ومعرفة وتحديد مقدار الإنحرافات عما تم التخطيط له مسبقا مع تحديد أسباب تلك الإنحرافات وأساليب معالجتها" (المحياوي، 2006، صفحة 358).

كما يقصد به " كفاءة العاملين و تحليل و تقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتحسين هذه الأنماط و المستويات ، فهو وسيلة للتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة أو القضاء على نقاط الضعف ، والتقييم يتم بصفة مكتوبة ويعد على أساس دوري منتظم . (اللوزي، 2002، صفحة 204)

تقييم الأداء هو" فحص تحليل إنتقائي شامل لخطط وأهداف و طرق التشغيل و إستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة وإقتصاد الموارد ، وإستخدامها أفضل إستخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها " (توفيق، 1998، صفحة 03).

ترى الباحثة ماري تريزانيني (MARIE TERSANINI) تقييم الأداء على أنه : " محصلة النتائج التي تم التحصل عليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعه (RIBEROLLES, 1992, p. 13)

يمكن تعريف تقييم الأداء إجرائيا على أنه : هو جزء من عملية الرقابة ، حيث يتم تحليل نتائج قياس الأداء حتى تتمكن المؤسسة من تحديد إنحراف النتائج المحققة عن الأهداف الموضوعه سابقا ، بهدف تحديد نقاط التحسين الممكنة .

يوضح لنا الجدول التالي أهم الفروقات الموجودة بين قياس الأداء وتقييمه :

الجدول رقم 03: الفرق بين قياس وتقييم الأداء.

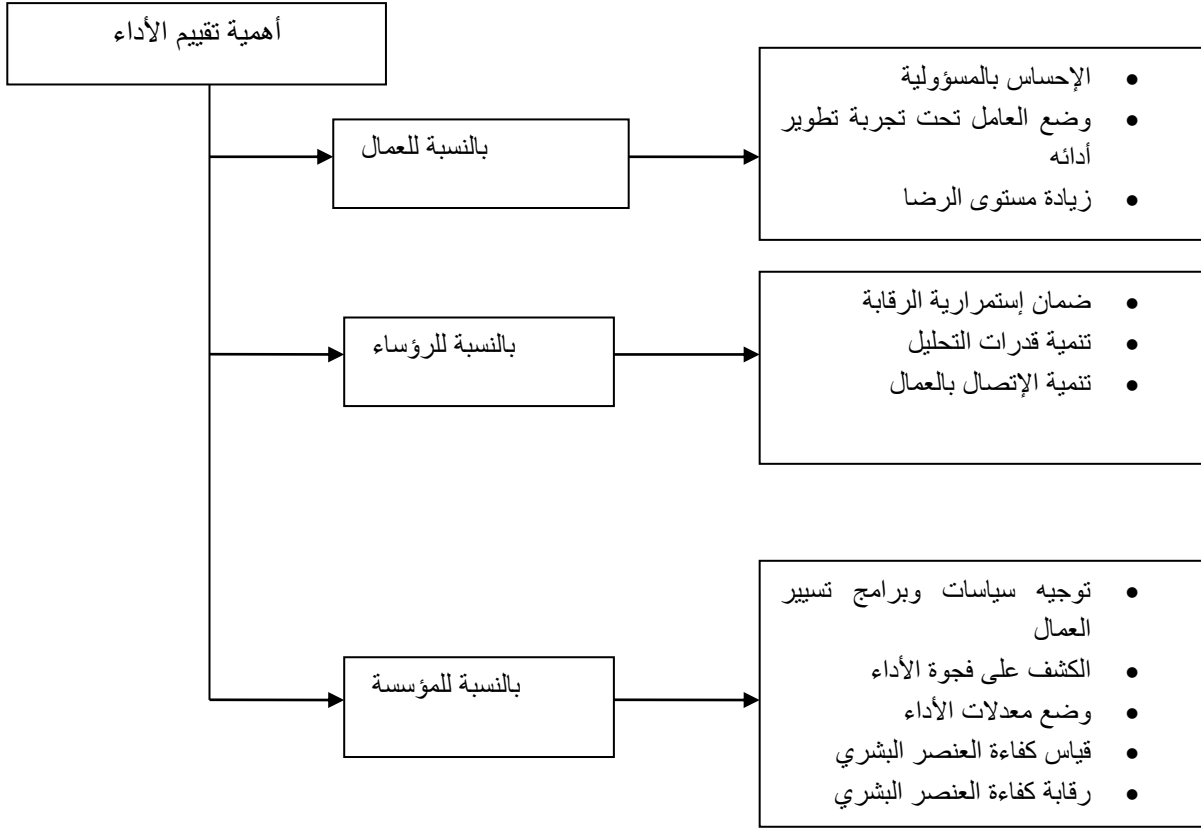
تقييم الأداء	قياس الأداء
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحكم على قيمة السلوك</li> <li>• يهتم بالمبادئ والمعايير والأسس</li> <li>• التقدير الكمي والنوعي للسلوك</li> <li>• عملية تشخيصية وعلاجية في آن واحد</li> <li>• مقارنة الشخص مع نفسه ومع الآخرين</li> <li>• التقويم أكثر شمولاً من القياس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يصف السلوك</li> <li>• يهتم بالوسائل والدقة الرقمية</li> <li>• التقدير الكمي للسلوك</li> <li>• يصف الموضوع المراد قياسه ومحدود المعلومات عن الموضوع المقاس</li> <li>• القياس أكثر موضوعية من التقويم</li> </ul>

المصدر: يسرى علي مصطفى، تقييم الأداء في القطاع المالي وأجهزته الجهاز المركزي والإدارة العامة. القاهرة- مصر، 1967، ص30 .

من خلال الجدول السابق ، يمكن القول أن قياس وتقييم الأداء هما عمليتان مترابطتان ،متتابعتان وتكميلتان ، فحتى يتم تقييم الأداء ، لا بد من قياسه ، فمخرجات أو نتائج عملية القياس تعتبر مدخلات أو معطيات بالنسبة لعملية التقييم ، أي على أساسها يتم تقييم الأداء ، وبالتالي كلما كانت عملية القياس صحيحة كلما كانت عملية التقييم تعكس الواقع .

#### 2.4.4 أهمية تقييم الأداء :

الشكل رقم 05 : أهمية تقييم الأداء .



المصدر : معين أمين السيد ، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010 ص 306.

- بالنسبة للعمال : (السيد، 2010، صفحة 304)
- ✓ إحساس العامل بالمسؤولية بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه و أن نتائج التقييم سينترب عليها إتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي ، فإن سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه وإتجاه العمل ، وبالتالي فيبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضا رؤسائه لكي لا يتعرض غلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول .
- ✓ إختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيه مدى صلاحياته لغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الإختبار غير السليم .
- ✓ تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يجب علاجها وهذا بهدف تطويره.
- ✓ زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى عليها العامل، فتقييم الأداء يكشف عن مدى إنجازه للمهام ومستوى الجهد المبذول .

- بالنسبة للرؤساء : (السيد، 2010، صفحة 305).
- ✓ ضمان إستمرارية الرقابة و الإشراف، لأن التقييم وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم والإحتفاظ بها وتدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقدير بمواضيعه .
- ✓ تنمية القدرة على تحليل شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم لإلى الطعن والنقد .
- ✓ تنمية الإتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الإتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين .
- بالنسبة للمؤسسة : (السيد، 2010، صفحة 305)
- إن وجود نظام لتقييم الأداء يعد ضرورة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية :
- ✓ الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة بالعمل .
- ✓ وضع معدلات للأداء و العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العامل .
- ✓ قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتردة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقبالة للتحسين .

## 2.5 مؤشرات الأداء :

### 2.5.1 تعريف مؤشرات الأداء:

يعتبر قياس الأداء الخطوة الأساسية الأولى في أي عملية تحسين ، حيث قال "الورد كيلفين" (أشتون، 2001، صفحة 30): "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبير عنه بصورة أعداد وأرقام ، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئا عنه ، ولكنك عما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه بصورة عددية ، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية ." كما يقول " جينز " : " ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة ، يزداد إحتمال أدائه بطريقة سليمة" وبالتالي قياس الأداء مرتبط باختيار مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي .

ومن أجل هذا سنتطرق إلى مفهوم المؤشر أولا :

يعرف المؤشر على أنه : "معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي ، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة " (A. Burlaud, 1995, p. 216)

. كما يعرف أيضا أنه : "عبارة عن معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب

القرار".(مصباح، 2010، صفحة 96).

كما يعرفه معيار إيزو 7840<sup>7</sup> أنه : "معلومات مختارة تربط ترتبط بظاهرة تهدف إلى مراقبة التغيرات بشكل دوري فيما يتعلق بالأهداف المحددة دوريا " .

<sup>7</sup> إنسجاما مع الضوابط التي اعتمدها منظمة الإيزو بإجراء مراجعة للمواصفات القياسية كل خمس سنوات ، فقد قامت اللجنة الفنية 176 ولجانها الفرعية سنة 1992 بإجراء مراجعة لبعض مواصفات هاته السلسلة وإعداد توصيات بشأنها ، وأصدرت المواصفات القياسية المعدلة سنة 1994 ، من بينها : الواصفات القياسية الخاصة بالمصطلحات وهي الإيزو 8402 (بجياوي إلهام ، ص 21)

والمؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص وهي :  
معنوية المؤشر، الوضوح (Doria Tremblay, 1996, p. 29) سرعة الحصول عليه والشمولية. (Dariath, 2000, p. 112)

- **معنوية المؤشر** : ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب بملاحظتها .
  - **الوضوح** : وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع ، والشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ما يعنيه بالضبط و ما لا يعنيه .
  - **سرعة الحصول على المؤشر** : هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.
  - **الشمولية** : تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة ، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة ومثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة . (عشي، 2001، صفحة 30)
- يعرف مؤشر الأداء على أنه : " البيان الكمي الذي يقيس فعالية إجراء معين أو نظام بصفة كلية أو جزئية و ذلك مقارنة مع معيار أو خطة ، أو هدف حدد وتم الإتفاق عليه في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة " (زاوي، 2012، صفحة 41).

مؤشرات قياس الأداء أو بإختصار مؤشرات الأداء هي عبارة عن معلومة أو مجموعة من المعلومات - مقدمة أو معلنة للجهة المعنية كمتخذ القرار مثلا - على شكل قيمة عددية (نسبة ، عدد ، حجم ، مسافة أو بعد ، درجة حرارة ، الزمن ، سرعة و غيرها) أو على شكل بيان (قد يكون منطوقا أو مكتوبا ) أو رسم (منحنى أو غيره ) أو إشارة ( كالإشارة الضوئية مثلا ) . هذه المؤشرات تحسب أو تعد إنطلاقا من معطيات الظاهرة المدروسة أو المرصودة بالنسبة لجزء من النظام الإنتاجي أو للنظام الإنتاجي ككل ، هدفها وصف حالة ظاهرة ما أو رصد وضعية جزء أو نشاط من النظام الإنتاجي أو كل النظام الإنتاجي ، وهذا من خلال قياس حالة وتطور العمليات بالنسبة للنظام الإنتاجي في سبيل دعم عملية التحليل و إتخاذ القرار من التصحيح أو التحسين ، فمؤشر الأداء (Performance indicator :PI) هو مقياس (Metric) يساعد على تكيم الظاهرة القابلة للقياس ، بهدف نقل معلومة ما عنها ، أي وصفها . مؤشر الأداء بالإضافة إلى انه نموذج وصفي هو وسيلة للقياس ، للتشخيص والإتصال داخل المنظمة أو بالنسبة للنظام الإنتاجي (بوريش، 2013، صفحة 65).

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف مؤشر الأداء على أنه عبارة عن معلومة أو قيمة عددية أو نسبية ، تحصل عليها المؤسسة من ظاهرة أو نشاط مراد قياسه وتقييمه بهدف تحسينه أو تصحيح إنحرافاته.

## 2.5.2 أنواع مؤشرات الأداء:

يوجد العديد من التصنيفات لمؤشرات الأداء ، من بين هذه التصنيفات نجد :

- **المؤشرات الإستراتيجية:** وهي مؤشرات مرتبطة بالأهداف بعيدة المدى أو الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، حيث تعتبر من بين المؤشرات الأكثر صعوبة في عملية القياس .
- **المؤشرات العملياتية:** أو مؤشرات أداء العمليات ، حيث ترتبط بالعمليات والإنتاج وكل ما يتعلق بهذا الجانب وكذا الخدمات المقدمة للمستهلك كتسليم وتحميل المنتوجات مثلا .
- **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) key performance indicators:** وهي عبارة عن المؤشرات الأكثر خطورة وأهمية على المستوى العملي والإستراتيجي والتي يجب أن تحظى بالمتابعة الدقيقة .  
كما يمكن تعريفها على أنها تلك المؤشرات التي تركز على جوانب الأداء التنظيمي الأكثر أهمية بالنسبة للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة . ( WILEY, 2015, p. 07) يمكن التفريق بين مؤشرات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية من خلال درجة التأثير المباشر على أداء العمليات وكذا على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، بحيث كلما كانت درجة تأثير مؤشر الأداء كبيرة كلما أصبح مؤشر أداء رئيسي. (بوريش، 2013، صفحة 66) إن أفضل مؤشرات الأداء الرئيسية هي المؤشرات سمارت (SMART):

S : محدد

M : قابل للقياس

A: قابل للتحقيق

R : ذات صلة

T : محدد زمنيا

- **المؤشرات الجزئية والمؤشرات الكلية:** المؤشرات الجزئية هي مؤشرات تتعلق بجزء من العملية أو نشاط وذلك بقياس كفاءتها وفعاليتها. أما المؤشرات الكلية هي مؤشرات تعطي نظرة شاملة عن المؤسسة ككل و عموما نتيجة جمع المؤشرات الجزئية .
- **المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية:** المؤشرات الشخصية هي مؤشرات لا تعتمد على القياس الرقمي للظاهرة ، بل تعتمد على حدس وتحليل ونطق صاحب القرار من خلال ملاحظته وخبرته حول الظاهرة ، أما المؤشرات الموضوعية هي مؤشرات تقدم لمتخذ القرار صورة عن أداء النظام الإنتاجي عن طريق لغة الأرقام أو المنحنيات أو الإشارات أو أي وسيلة ملموسة ، أي هي قيمة عددية أو ملموسة . كما أن المؤشرات الشخصية تكمل المؤشرات الموضوعية . (بوريش، 2013، صفحة 67)

- **المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية:** المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك : رضا العمال عن ظروف العمل ، القدرة على الإتصال ، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة ...أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها ، وهي نوعين : المؤشرات المالية ( النقدية ) والمؤشرات غير النقدية (العينية). النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات ...أما النوع الثاني الذي يتم الحصول عليه بسرعة ، يتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة . (Gervais, 2000, p. 609 611)

p. 609 611)

### 2.5.3 أهمية مؤشرات الأداء : (http : plamx;com)

تملك مؤشرات الأداء أهمية بالغة ، لأنه على أساسها يتم إتخاذ القرارات اللازمة لصالح المؤسسة ، حيث تتمثل أهميتها فيما يلي:

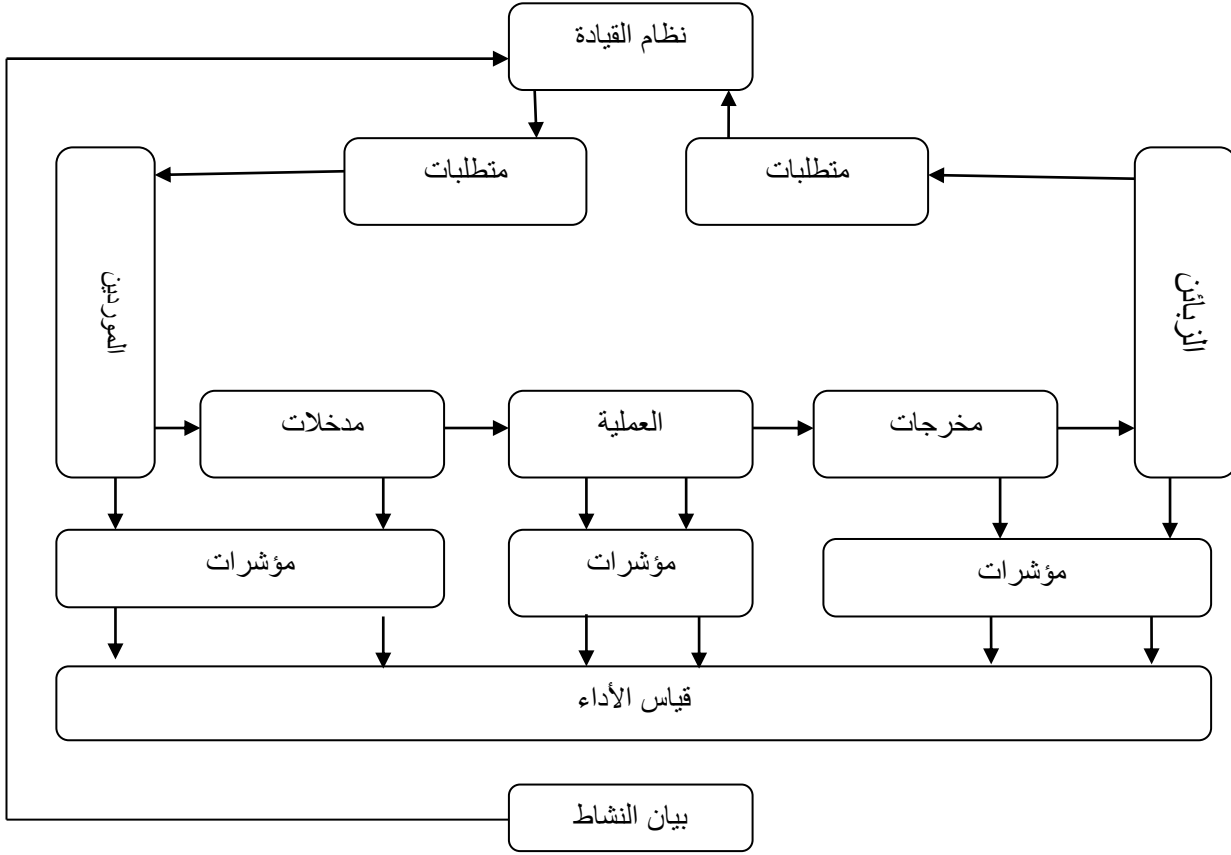
- الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف.
- تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة .
- تقييم أداء العمليات بشكل مستمر .
- التأكد من فعالية الخطة وفعالية الأهداف و المهام الموضوعه .
- التأكد من تحقيق المعدلات المستهدفة مثل معدل الرضا، الجودة و الإنتاجية .
- تحسين وتطوير كافة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- وضع أنظمة للمساءلة لكافة العاملين على مستوى كافة المستويات .
- الجدية في التعامل مع التحذيرات والمؤشرات و متابعة كافة الخطوات .

### 2.5.4 مؤشرات أداء العمليات :

تصنف مؤشرات أداء العمليات إلى ثلاثة أصناف :

- مؤشرات المدخلات (الموارد المستعملة) :وهي مؤشرات ذات علاقة بالموارد المستعملة لتحقيق العملية أو النشاط ،حيث أن تقييم مدى توفر المدخلات اللازمة لبداية المشروع قد يبدو كخطوة أولية واضحة ، و مع ذلك قد تتعثر الأنشطة إذا لم تتوفر الموارد اللازمة في المكان والوقت المناسبين . (Thornton, 2013, p. 11)
  - تتضمن هذه المؤشرات تكلفة الموارد المستعملة ، إستهلاك المواد....إلخ
  - مؤشرات سير العملية : تعتبر مؤشرات سير العملية أو النشاط ضرورية و ذلك من أجل معرفة مجموعة من المعلومات ، والتي تتمثل في : المدة اللازمة لتحقيق النشاط ، مستوى أداء النشاط والذي نعني به مدى توافق الصفات الفعلية للمخرجات مع الصفات الواجب توفرها . وأخيرا تعطي نظرة حول مدى استجابة النشاط للتغيرات الممكن حدوثها كتغير ف طلبات الزبون .....إلخ
  - مؤشرات المخرجات ( النتائج):إن هدف كل عملية أو نشاط هو تحقق نتيجة معينة . كما أن هذه المؤشرات 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 المن ،( قلة الحوادث ) التأثير على المحيط (نسبة إنبعاث الغازات السامة مثلا ) بالنسبة لكل عملية ، وهذا من أجل تكوين قاعدة صلبة ودقيقة لقياس الأداء في مختلف المجالات .(Raymond LEBAN, 2008, p. 178)
- يمكن تمثيل المؤشرات الثلاثة السابقة في الشكل التالي :

الشكل رقم 06: قياس أداء العملية.



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

### 2.5.5 تحسين العمليات والأداء (Mougin, 2004, p. 111) :

إن اعتماد المؤسسة على مدخل العمليات يخلق دائما نقاط تحسين ممكنة ، والمؤسسة تسعى دائما إلى القيام بالتغييرات التي تساهم في تحسين أدائها ورفع من كفاءتها ، كالبحت عن تحقيق الرضا للعملاء الداخليين أو محاولة تخفيض تكاليف إنتاج العمليات التشغيلية . بالتالي يتم إستهداف مناطق التحسين الممكنة حتى يتم وضع الأساليب و الأدوات الضرورية في المكان المناسب . من أجل هذا يتم إستخدام أدوات الأداء لحل أي مشكل أو القيام بتحسين لعملية معينة . من بين التقنيات التي تستعملها ما يلي :

✓ مخطط إيشيكاوا : هي وسيلة تسمح بتصور علاقات السبب و الأثر خلال دراسة مشكل معين . إنطلاقا من خمسة أنواع من الأسباب الممكنة والتي تعرف بمصطلح 5M ، يقوم المسئول بالبحث عن الأسباب الأصلية التي تولد المشكل والتي بعلاجها تختفي الأثار غير المرغوب فيها . هذا المخطط يسمح بتركيز إنتباه أعضاء الفريق حول الموضوع المدروس وإعطاء تمثيل بياني لألية المشكل . كما تسمح بتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة والأسباب الثانوية .

✓ مخطط باريتو: قانون باريتو هو مبدأ ينص على أن 80% من المشاكل سببها 20% من الأسباب الثابتة. بالتالي يمكن تصنيف وتمثيل هذه الأسباب وفقا لأهميتهم وتأثيراتهم الكلية ، وبالتالي إتخاذ تدابير هادفة لتحسين الوضع .

✓ الطريقة QQQCP: هي طريقة إخترعت في الولايات المتحدة الأمريكية في وقت تايلور وغالبريث ، في بداية القرن العشرين أثناء ظهور صناعة الإنتاج الضخم ، حيث تعتمد هذه الطريقة على طرح مجموعة من الأسئلة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة الأسباب ومعالجة المشكل ، وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

➤ quoi: ماذا: هل هذا العمل ضروري ؟ هل يمكن تغييره بعملية أسهل ؟

➤ qui: من: هل الشخص الذي يقوم بالعمل يملك المهارات الضرورية ؟

➤ où: أين يتم العمل ؟ هل هي بعيدة ؟

➤ quand: متى: هل هذا هو الوقت المناسب للقيام بالعمل ؟

➤ comment: كيف: كيف يتم العمل ؟ هل هو معقد للغاية ؟

➤ pourquoi: لماذا: هل هو ضروري حقا؟

بعد تحليل الأسباب بالطريقة الصحيحة ، يتم إقتراح حل وذلك بإتخاذ القرار حول ماهية العمل والشخص المسئول عن القيام به والوقت والمكان المناسب للقيام به ، وكيفية إنجاز العمل .

✓ طريقة AMDEC: تحليل أوضاع الفشل وتأثيراتها و خطورتها (https://qualiblog.fr/outils-et-methodes/amdec-mode-demploi/, 2020)

هو طريقة رقابة ،تسمح بتقييم أداء نظام إنتاج معين (مثلا) حتى يمكن التنبؤ بمدى إمكانية فشل هذا الأخير ، ومدى تأثير هذا على العمل الجيد لوسيلة الإنتاج أو العملية المدروسة، ثم تقدير المخاطر المرتبطة بحدوث الفشل من أجل وضع الإجراءات التصحيحية أو الوقائية التي يتعين إتخاذها أثناء تصميم أو تشغيل الوسائل .

### خلاصة الفصل:

إحتوى هذا الفصل على مبحثين ، في المبحث الأول تم تناول بعض الدراسات السابقة والتي عالجت موضوع تحسين العمليات و الإدارة بالعمليات من جوانب مختلفة ، أما في المبحث الثاني فقد تم تعريف جميع المفاهيم و المصطلحات المتعلقة بالعمليات و الإدارة بالعمليات و الأداء ، و من أهم ما توصلنا إليه في هذا الفصل :

- توجه الإدارة بالعمليات كافة عمليات المؤسسة نحو تحقيق رغبات الزبون .
- الفحص المستمر لعمليات المؤسسة هو أحد أسس الجودة الشاملة .
- للإدارة بالعمليات دور كبير في قيادة المؤسسة .
- وجود العديد من المداخل لتحسين الأداء و كلها تعتمد على مدخل العمليات .
- يعتمد تحسين العمليات على وضع مؤشرات تتابع أداء العمليات .

بالتالي فإن الإدارة بالعمليات تعمل على تحسين ورفع أداء المؤسسة ، والفصل الموالي سيظهر لنا المنهجية التي سوف نتبعها لجمع المعلومات اللازمة (المبحث الأول) و تقديم المؤسسة مجال الدراسة (المبحث الثاني ) والتي سيتم تحليل عملياتها و العمل على تحسينها .

## الفصل 02 : الإطار المنهجي والتنظيمي

## 1. منهجية الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تحديد المنهجية المتبعة لدراسة هذا الموضوع .

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم و استثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود ، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة. وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية .(عراوي، د س ن، صفحة 96)

والمنهج هو عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث لإضفاء الطابع العلمي للدراسة التي يقوم بها ، بحيث في وجود المنهج تصبح المعلومات التي تم تجميعها عبارة عن بحث علمي تم وفق منهجية معينة . يختلف المنهج المستعمل من باحث لآخر ومن بحث لآخر ، فالمنهج يتعلق بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المعالجة .

لتحقيق الجانب النظري لهذا البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي ، حيث يعرف هذا الأخير على أنه مجموعة الإجراءات البحثية التي يعتمد عليها الباحث لوصف الظاهرة المدروسة بطريقة علمية ، حيث يعتمد على جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الظاهرة وتفسيرها بطريقة علمية . تم الإعتماد على المنهج الوصفي لوصف وتعريف المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع البحث ، حيث تطرقنا إلى تحديد مفهوم كل من العملية ، الأداء ، التحسين المستمر، مؤشرات الأداء وتوضيح العلاقة بين الأداء والعمليات .

أما في الجانب التطبيقي، تم الإعتماد على دراسة الحالة ، بحيث سنحاول تطبيق المفاهيم النظرية على أرض الواقع ، على مستوى مؤسسة CFT ALGERIE .

لإنجاز الجانب التطبيقي، نحتاج لمجموعة من المعلومات التي سنحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة ، تتمثل هذه المعلومات فيما يلي :

- ✓ طبيعة عمل المؤسسة .
- ✓ مهام وأنشطة المؤسسة وهذا حتى نتمكن من تصميم خريطة عمليات المؤسسة .
- ✓ المشاكل والمعوقات التي تعرقل العاملين أثناء أدائهم لمهامهم .
- ✓ طبيعة العلاقة بين المؤسسة وعمالها .
- ✓ إقتراحات العاملين لتحسين أداء مهامهم .

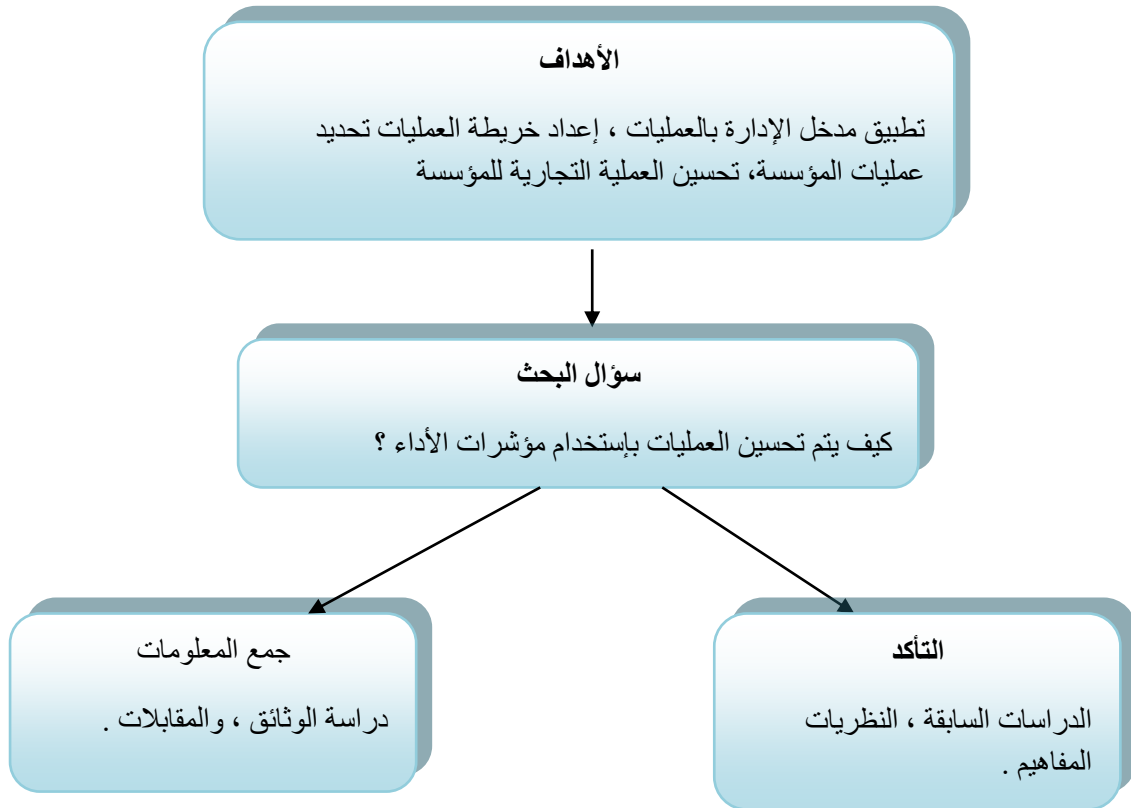
### المدخل المنهجي المتبع :

في إطار إنجاز هذه الدراسة والإجابة على إشكالية هذا البحث تم الإعتماد على طريقة البحث النوعية . " يعرف البحث النوعي في بعض الأحيان بالرجوع أو عكس تعريف البحث الكمي . في الواقع لا يوجد تناقض بين الإثنين بل هما متكاملان لأنهما لا يستكشفون نفس مجالات المعرفة . البحث النوعي لا يسعى إلى حساب أو قياس ،

غالبا ما يتمثل في جمع البيانات اللفظية و السماح بتطبيق منهج تفسيري . إنه مصطلح عام يجمع وجهات نظر متنوعة من حيث الأسس النظرية ، الطرق التقنية لجمع وتحليل البيانات" (Auger, 2008)

" يسعى البحث النوعي إلى إيجاد معنى ومقاصد الفعل البشري والظواهر الإجتماعية، يهتم بشكل أساسي بالقيم والنوايا والأهداف والمعتقدات والإيديولوجيات إلخ. إن تحليله مرن وأكثر استقرائية يستلهم من تجربة الحياة اليومية الشائع أنها تحاول التنظيم" (N'Da, 2015, p. 159)

الشكل رقم 07 : الخطوات المنهجية المتبعة .



المصدر: من إنجاز الطالبة.

من أجل الحصول على معلومات ذات مصداقية لإجراء هذه الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من الوسائل والتقنيات ، تتمثل في ما يلي :

• التوثيق: (المصادر المكتوبة)

لإعطاء نظرة شاملة حول موضوع البحث ، تم إجراء بحوث في الإنترنت وعلى مستوى مكتبة المدرسة ( ENSM ) . تم الإعتماد على عدة مصادر باللغة العربية واللغة الأخرية ، كالكتب ، والمذكرات ، أطروحات الدكتوراه ، المقالات العلمية والمجلات الدولية المحكمة ، والتي عالجت مواضيع ذات صلة بموضوع العمليات في المؤسسة وكذا مؤشرات الأداء وأخيرا تحسين عمليات المؤسسة .

إضافة إلى المصادر المذكورة سابقا ، تم الإعتماد على الوثائق الداخلية الرسمية المقدمة من طرف المؤسسة كوثائق التقديمية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي .....الخ

#### • المقابلة :

يعرفها B, Gauthier (2009, p. 340) المقابلة على أنها "تفاعل لفظي بين الأشخاص الذين ينخرطون تطوعا في مثل هذه العلاقة من أجل مشاركة المعرفة ، الخبرة ، و للتعرف بشكل مشترك على فهم ظاهرة تهم الحاضرين".

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات لجمع المعلومات والبيانات ، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات إستعمالا وفعالية في الحصول على المعلومات الضرورية لأي بحث.

حيث يوضح الجدول الموالي المقابلات التي تم تحقيقها مع مجموعة مختارة من العمال :

الجدول رقم 04: المقابلات المنجزة مع مختلف المسؤولين .

التاريخ	موضوع المقابلة	الشخص
28/07/2020	تقديم المؤسسة و مختلف أنشطتها و مهامها ، إستراتيجية المؤسسة ( الغاية، الأهداف ،المهام) أهمية تنظيم عمليات المؤسسة. توضيح عمليات المؤسسة	المسؤول التقني
28/07/2020	تابعة للمقابلة الأولى أهمية تنظيم عمليات المؤسسة بالنسبة لعملية التخطيط . توضيح عمليات المؤسسة	مسؤول التخطيط
28/07/2020	توضيح العملية التجارية و تقييمها	المسؤول التجاري

المصدر : من إنجاز الطالبة .

نظرا للوضعية الصحية الحالية التي أثرت على جميع الميادين بما فيهم المؤسسات الإقتصادية ، ونظرا للإجراءات الصحية اللازمة والتي فرضها الحجر الصحي بسبب إنتشار فيروس كورونا المستجد ، تعذر تواجد الموظفين في أماكن العمل لإضافة إلى منع تواجد الطلبة على مستوى المؤسسات جعل عملية جمع المعلومات جد صعبة ، و على الرغم من هذا إلا أننا إستطعنا إجراء ثلاث مقابلات مع كل من مسؤول التخطيط ، المسؤول التقني ، و المسؤول التجاري .

## 2. الإطار التنظيمي

### 2.1 تقديم المؤسسة

الشكل رقم 08:البطاقة التقنية لمؤسسة CFT ALGERIE



- إسم المؤسسة : CFT ALGERIE.
- الشكل القانوني :مؤسسة ذات مسؤولية محدودة .
- المسؤول العام : نبيل رباش
- طبيعة المؤسسة : موزع ، خدماتية .
- سنة التأسيس :2007
- عدد العمال :13(حاليا )
- المكتب : منطقة النشاطات خميستي ، تيبازة
- الشعار : ظاهر في أعلى البطاقة.

المصدر: من إنجاز الطالبة .

CFT ALGERIE هي مؤسسة جزائرية ذات طابع خاص ، متخصصة في دراسة ، تقديم و توزيع منتجات التيار المنخفض ، حيث تمثل العديد من العلامات التجارية المعروفة عالميا في هذا المجال . تأسست هذه المؤسسة سنة 2007، وأثبتت حضورها في السوق منذ تأسيسها إلى يومنا هذا وذلك بفضل خبرة موظفي المبيعات والتقنيين . تعمل المؤسسة على تطوير كفاءات عملائها عن طريق تقديم خدمات تكنولوجية متخصصة وتطبيق حلول معينة بما في ذلك خدمات الصيانة والدعم قصد تحسين العمليات التشغيلية للمؤسسة من جهة والرفع من أدائها من جهة أخرى .

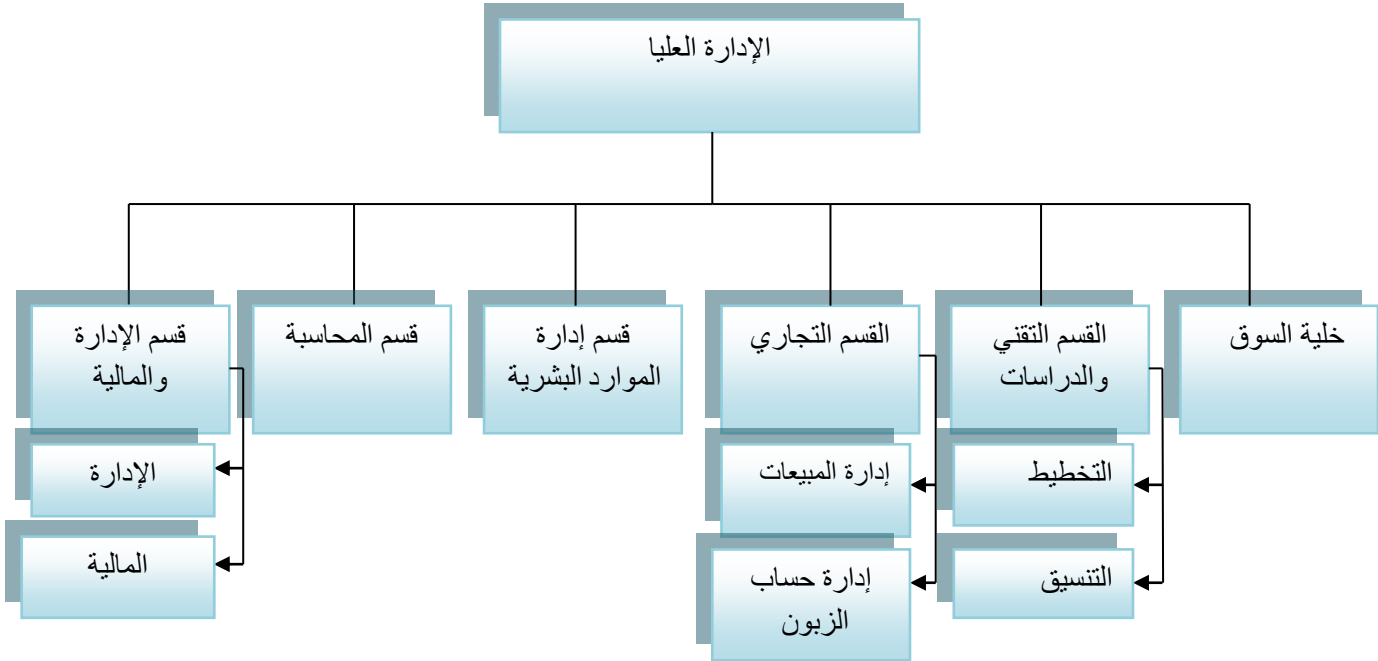
## 2.2 تنظيم المؤسسة :

تنقسم المؤسسة في الوقت الحالي إلى سبعة أقسام و إدارات <sup>8</sup>:

- الإدارة العامة (Direction générale): وهي الإدارة التي تقوم بتحديد وتسيير السياسة العامة للمؤسسة والسهرة على تطبيقها على المدى القصير، المتوسط والبعيد .
- الإدارة المالية (Direction finance) : وهي الإدارة المسؤولة عن تحديد وضع الخطط و الإستراتيجيات المالية للمؤسسة بالإضافة إلى توفير السيولة الضرورية للقيام بمختلف أنشطة المؤسسة.
- إدارة التجارة (Direction commerciale) هي الإدارة المسؤولة عن مختلف عمليات التسويق، البيع، الإشراف، والإتصال مع مختلف العملاء .
- إدارة الهندسة (الدراسة والمتابعة) (Engineering): هو القسم المسئول على إعداد مخططات الإنجاز.
- خلية السوق (Cellule des marchés): وهي خاصة بتابعة الأعمال فيما يخص الزبون العمومي (الدولة).
- قسم متابعة موقع الإنجاز (Suivi chantier) : وهو المسئول عن متابعة تطور الأعمال على أرض الواقع .
- قسم التآجير (Sous traitance) : وهو القسم المسئول عن توفير العمال في موقع الإنجاز .

والشكل الموالي يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة <sup>9</sup>:

الشكل رقم 09 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .



المصدر : وثائق المؤسسة (الملحق رقم 02)

نظرا للوضعية الحالية التي يمر بها العالم أجمع (فيروس كورونا) وإجراءات الحجر الصحي أثرت بشكل مباشر على جميع المؤسسات الجزائرية وخصوصا تواجد العاملين في أماكن العمل ونظرا إلى أن أغلب العاملين من ولاية البلدية ، وبسبب الإجراءات الصارمة للحجر الصحي الكلي أدى إلى فصل العديد من العمال ، والجدول الموالي يظهر العدد الحالي للعمال المتواجدين بصفة يومية في أماكن العمل<sup>10</sup> :

الجدول رقم 05 : التقسيم الإداري لعمال المؤسسة .

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار عالي	المدير
13	05	04	02	01	01

المصدر : وثائق المؤسسة .

### 2.3 منتجات المؤسسة :

تقدم المؤسسة عدة خدمات والتي يوضحها الشكل الموالي<sup>11</sup> :

الشكل رقم 10: منتجات وخدمات المؤسسة .



المصدر : وثائق المؤسسة .

أنظمة التيار المنخفض أو الجهد المنخفض جدا هي عبارة عن أنظمة إلكترونية تعمل وتؤدي مهامها بواسطة مصدر جهد منخفض لتشغيلها، و بفضل هذه الأنظمة شهد العالم مؤخرا تطورا سريعا في مجال التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات وأصبح مرتبطا ارتباطا وثيقا بهذه التكنولوجيا ، وهذا ما جعل تبادل المعلومات يصبح بكميات هائلة و بسرعة فائقة . <https://www.electricalcity.net/low-current-system> .

- **نظام المؤتمرات (Sonorisation):** تسمح هذه الأجهزة بالإتصال و الإدارة والتحكم في المناقشات والمؤتمرات والاجتماعات وغيرها من الأحداث المماثلة

<sup>10</sup> الملحق ج : Présentation de l'entreprise CFT ALGERIE

<sup>11</sup> الملحق د : l'organigramme de CFT ALGERIE

- **الإتصالات ( Télécommunication )**: هدفه الإتصال والتحكم ،حيث يعتمد حل الإتصالات على أربع ركائز : التعاون، التواصل، المراسلة والتنقل بهدف تحسين قابلية الإستخدام والإنتاجية للمؤسسة . بفضل واجهته البديهية و ميزات مكالمات الفيديو المدمجة في الوقت الفعلي.
- **نظام إستدعاء الممرضات (Système appel malade)**: هدفه الإتصال و التنظيم ،يمكن لنظام إستدعاء الممرض تغطية التسيير و التواصل الصوتي للمريض في المستشفيات أو دور رعاية المسنين أو العيادات ، حيث يعتبر هذا النظام هو حل جيد للإندماج في الهيكل بأكمله وتحسين الإهتمام بالمريض.
- **نظام إنذار الحرائق (Détection incendie)**: هدفه المراقبة ، الإنذار و التحكم ، حيث أن هذه التقنية تطلق الإنذار قبل أن يصبح الحريق خطرا على سلامة المتواجدين ، حيث تقدم مؤسسة CFT ALGERIE مجموعة كاملة من المنتجات لتكوين أنظمة كاملة للكشف عن الحرائق .
- **نظام التحكم بالدخول (contrôle d'accès)**: هدفه التنظيم والتحكم، هو مصمم لتلبية إحتياجات التحكم في الوصول لأي مؤسسة ، بغض النظر عن الحجم و الموقع والتخطيط والوقت . ( <http://cftalgerie.com/> )
- **فيديوهات المراقبة ( vidéo de surveillance )** : هدفه المراقبة و التحكم ، حيث يتيح للمؤسسة القدرة على متابعة كل التحركات والنشاطات داخل المؤسسة .

#### 2.4 قيم المؤسسة :

تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيق رضا عملائها ، وذلك من خلال تقديم خدماتها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب ، ومن أجل تحقيق أهدافها وضعت المؤسسة مجموعة من القيم تسهر على تحقيقها :

- ✓ الزبون هو مركز الإهتمام.
- ✓ الإلتزام و المسؤولية أساس النجاح .
- ✓ المصداقية والشفافية في التعامل .
- ✓ التغيير والإبتكار من أجل الإستمرارية .
- ✓ مشاركة جميع الأفراد والعمل كفريق .
- ✓ التميز هو أساس خلق الميزة التنافسية .

### خلاصة الفصل :

إحتوى هذا الفصل على مبحثين ، في المبحث الأول تم تقديم المنهجية المتبعة لجمع و تحليل المعلومات ألا وهي منهج البحث النوعي ، أما في المبحث الثاني قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة CFT ALGERIE و تحديد مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، حيث أن مهمة المؤسسة الأساسية هي تركيب وصيانة أنظمة الحماية الإلكترونية ، وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى كيفية تحسين عمليات المؤسسة و إنشاء خريطة عملياتها .

## الفصل 03: إقترح خريطة العمليات وطريقة تحسينه

## 1. تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة :

الخريطة الأولى التي يجب تطويرها هي تلك التي تتوافق مع نمط التشغيل المعتاد، سيقصر رسم الخرائط في البداية على إعادة إنتاج الموجود ولكن بتنظيمه وفقا لمنطق الزبون ومسار الجودة وسلسلة العملية. هل يكشف رسم الخرائط بعد ذلك عن عدد من المواقف التي ينبغي معالجتها؟ في بعض الأحيان، في الواقع من الضروري تعديل طريقة التشغيل أو تغيير بعض تسلسلات العمليات لإحترام الاتفاقيات والقواعد الأساسية للتنظيم التي قدمناها لأنفسنا في البداية.

(MOUGIN, 2004, p. 158)

بالنسبة لمؤسسة CFT Algérie ، ومن خلال المعلومات التي تحصلنا عليها توصلنا إلى أنه لا توجد عمليات محددة يتبعها الموظفون للقيام بمهامهم ، وهذا ما دفعنا إلى التفكير في إنشاء خريطة عمليات وذلك من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع المسؤول التجاري للمؤسسة والمسؤول التقني .

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع المسؤول التجاري تمكنا من تحديد مختلف مهامه الموضحة كالتالي:

- ✓ التوصل مع مختلف الزبائن والموردين .
- ✓ العمل على إكتساب عملاء جدد وتطوير العلاقات معهم.
- ✓ تطوير وتنفيذ إستراتيجيات تنمية السوق .
- ✓ القيام بمختلف عمليات التسعير.
- ✓ يأخذ بعين الإعتبار الإدارة العامة .
- ✓ تعزيز صورة المؤسسة في السوق و الحفاظ عليها و الحرص على الربحية المثلى لأداة الإنتاج وقدرة التعاقد من الباطن .
- ✓ إقتراح منتجات و خدمات جديدة .
- ✓ فهم متطلبات العملاء الحاليين لضمان و تأكيد تلبية حاجاتهم .
- ✓ تحديد الأنشطة التجارية اللازمة للفريق التجاري.

تعامل القسم التجاري ويعالج مجموعة من الوثائق والمستندات والتي يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم 06 : الوثائق التي يتعامل بها القسم التجاري للمؤسسة.

طبيعة الوثيقة		الوثيقة
إلكترونية	ورقية	
	ورقية	التسعير Devis
	ورقية	الفاتورة الأولية pro forma
	ورقية	طلب شراء Bon de

		commande
	ورقية	فاتورة Facture
	ورقية	أمر بالإنتاج ordre de fabrication
	ورقية	طلب التسليم Bon de livraison
	ورقية	العقد contrat
	ورقية	الإتفاقية convention
	ورقية	صك chèque

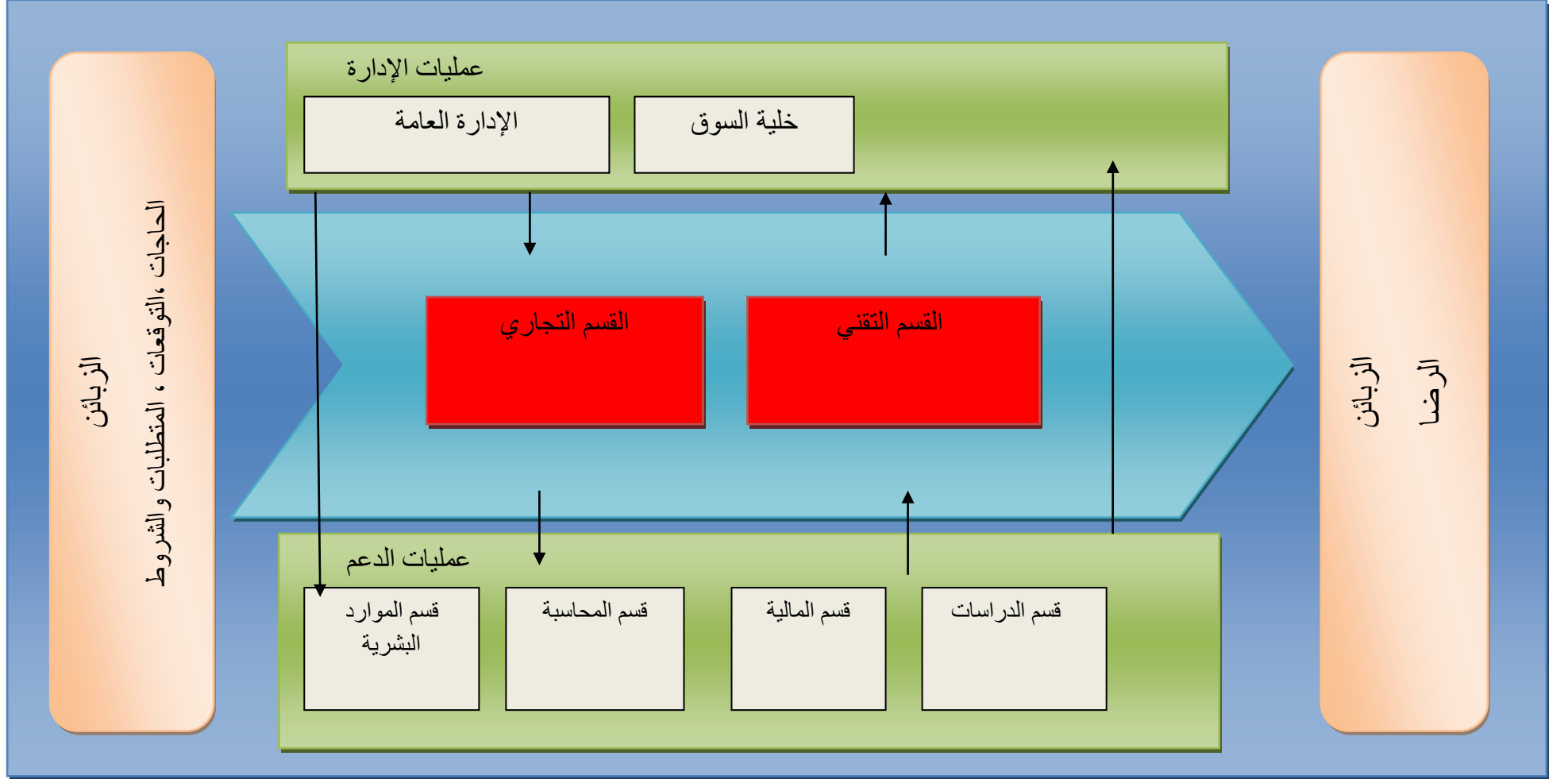
la source: Ahmed Chirrouf , contribution de la cartographie des processus métiers à la performance de l'organisation ,2017 , P 40.

يجب أن تكون خريطة العمليات مفيدة ، كما يجب أن تستخدم لتحسين المؤسسة. إن هدف خريطة العمليات ليس إنشاء رسم جميل لمدقق هيئة منح الشهادات (الإيزو). يجب أن يؤدي رسم هذه الخرائط إلى تغييرات سلوكية وتغييرات في المسؤوليات. حتى تقوم المؤسسة بنشاطاتها يستلزم أن تكون مفهومة، ولكي تكون مفهومة يجب أن يتم التعبير عنها بطريقة ملموسة و بسيطة . في كل مرة نجد أنفسنا أمام عملية ممثلة بطريقة معقدة حتى وإن كانت تمثل المؤسسة بأمانة نعتقد أنه غير مفيد. إستراتيجية المؤسسة و سياسة الجودة أيضا يجب أن تكون بنفس بساطة ووضوح عملياتها . الإستراتيجية التي تتم صياغتها في صفحة واحدة ليس لديها فرصة للقراءة أو الفهم ، إذا تم التعبير عنها في جملة أو أفضل في كلمة سيكون ذلك مريح. التعقيد تعطي السرور لمن يولدها لأنها تجعله يشعر بأنه أكثر ذكاء من الذي لا يفهم شيئا عن إبداعاته. من حيث التنظيم البساطة والوضوح هما ضمانان للفهم وبالتالي النجاح (MOUGIN, 2004, p. 111).

## 1.2 خريطة العمليات الحالية :

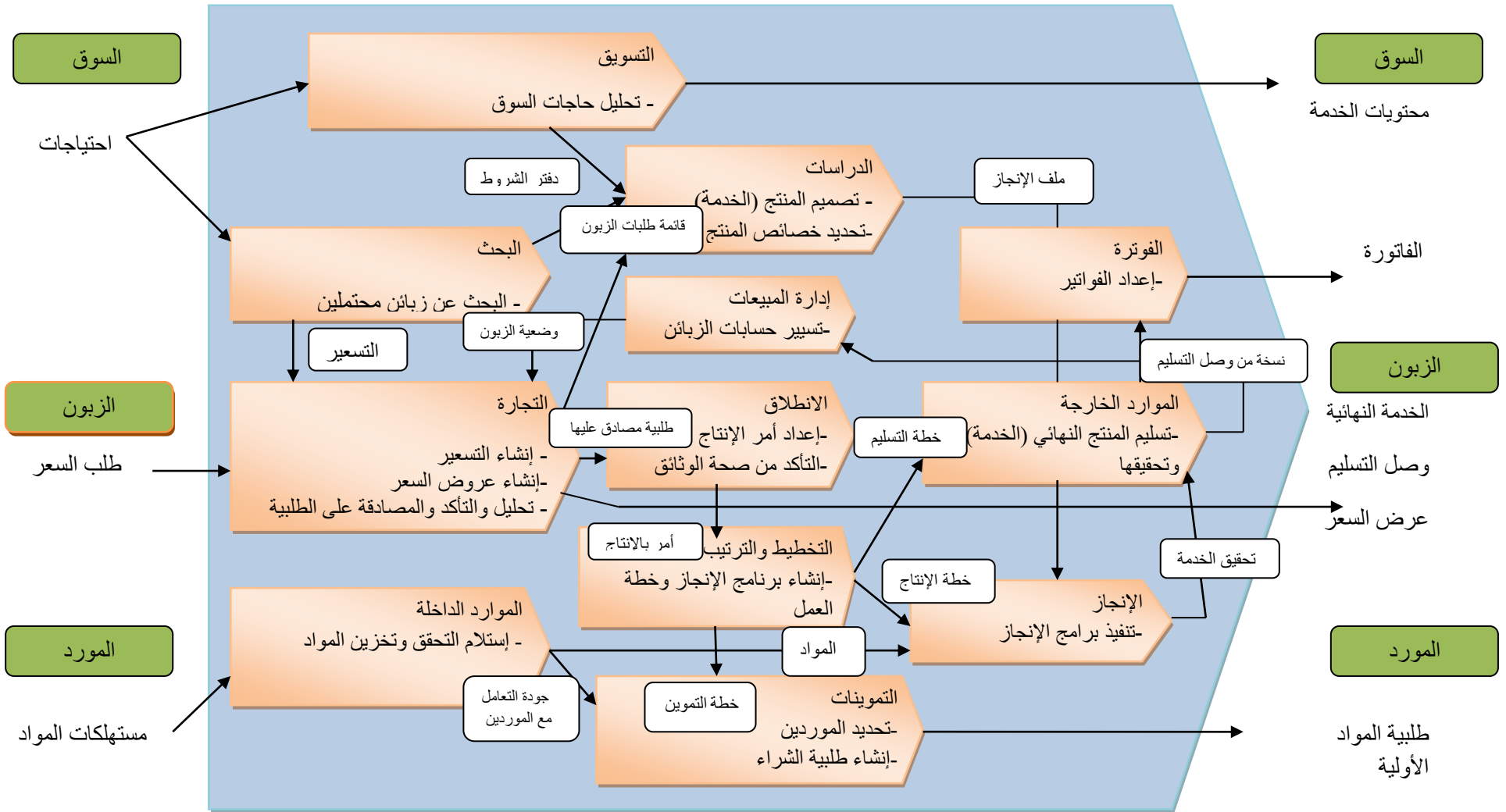
بعد أن أخذنا نظرة عامة حول مختلف عمليات المؤسسة من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع كل من المسئول التجاري ، المسئول التقني والمسئول عن التخطيط و التنسيق ، قمنا بإنشاء أول خريطة لعمليات المؤسسة وهي خريطة المستوى الأول للعمليات العامة وذلك بإستخدام MS Word 2007 ، بعدها تم رسم خريطة العمليات الأساسية بواسطة MS Word 2007، وفي الأخير تم رسم خريطة العملية الفرعية(العملية التجارية) بواسطة برنامج التخطيط Edraw Max إستنادا إلى المعلومات التي تحصلنا عليها في المقابلة التي تم إجراؤها مع المسئول التجاري

الشكل رقم 11 : خريطة العمليات العامة المستوى 01 لمؤسسة CFT ALGERIE

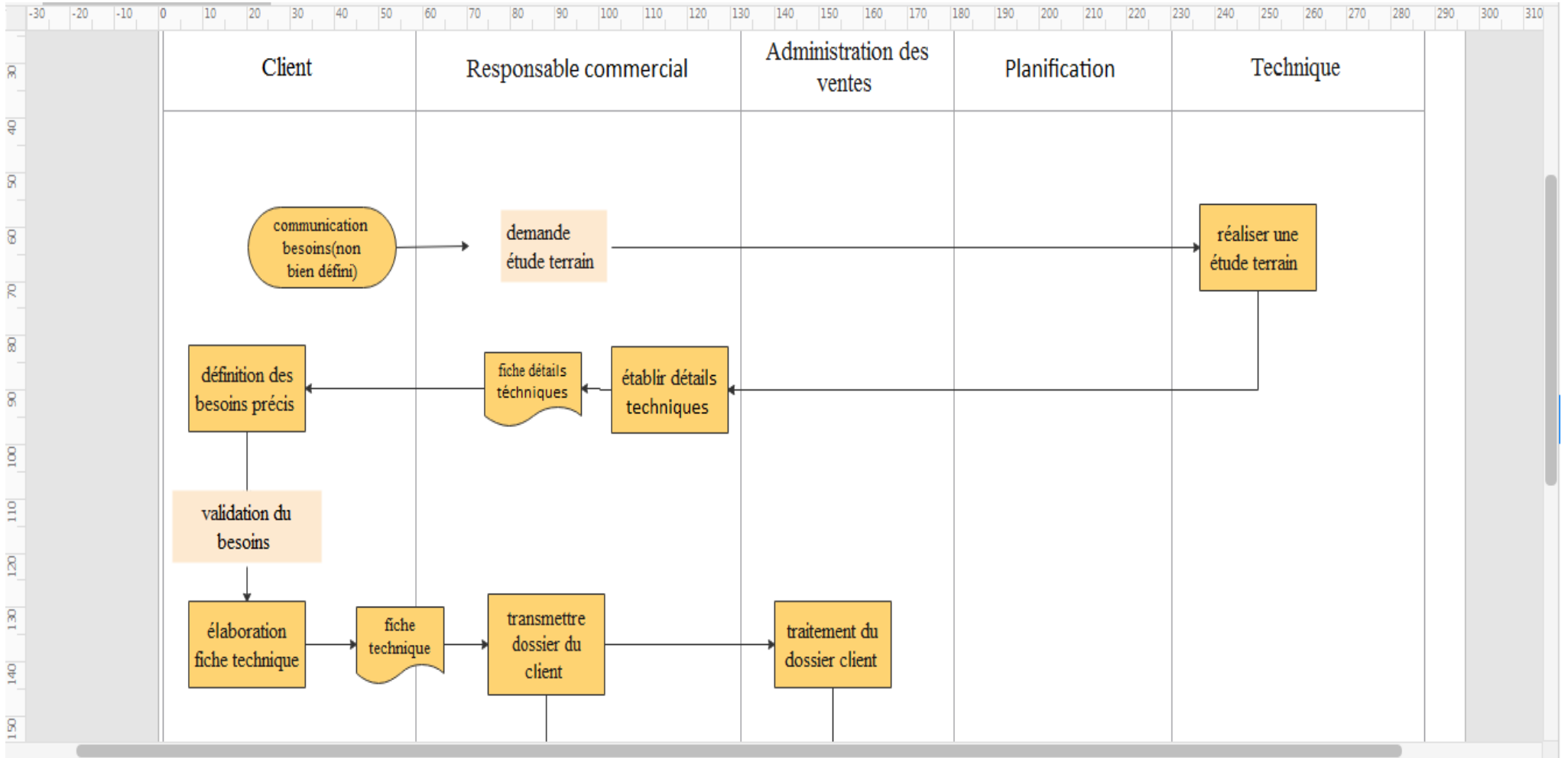


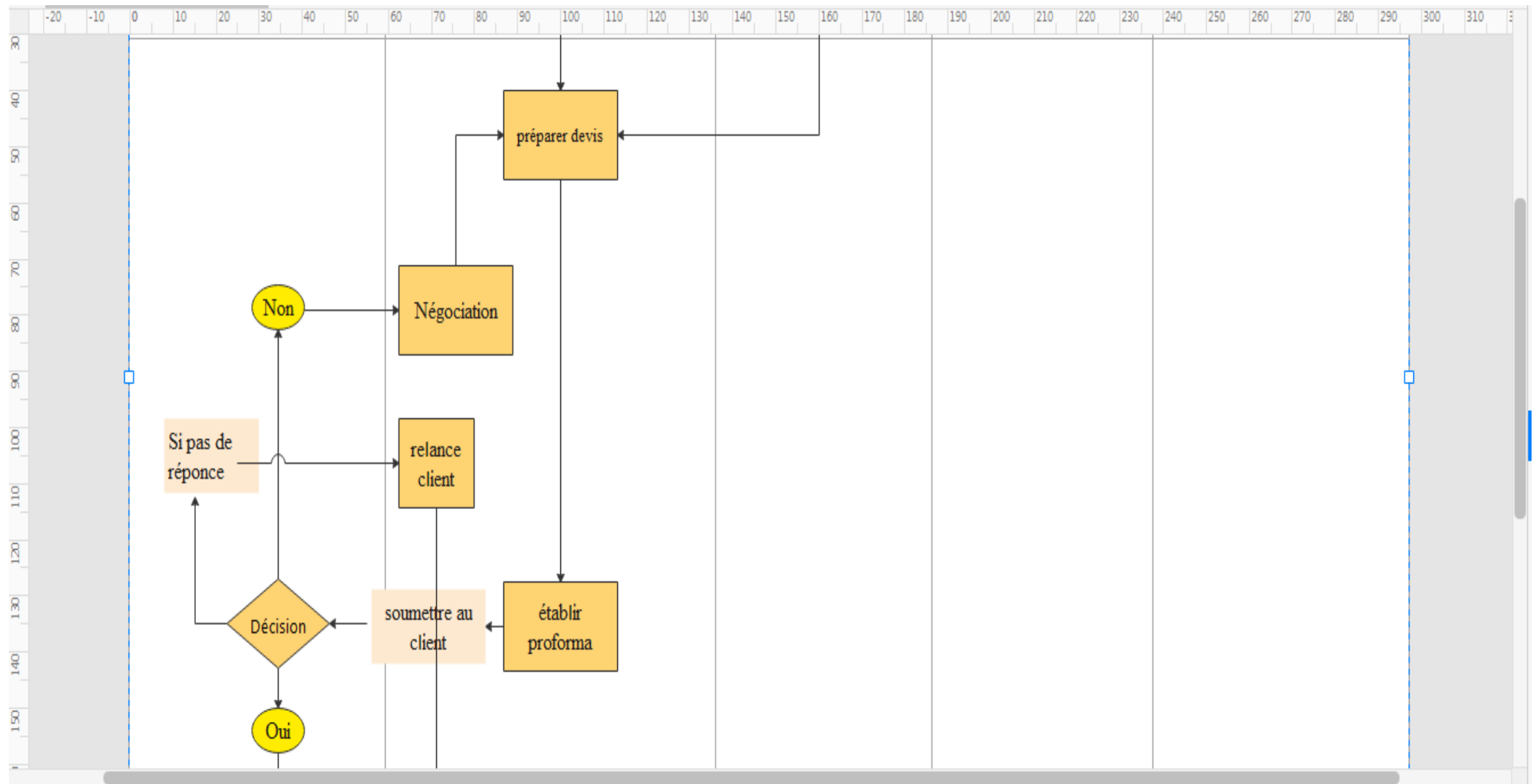
المصدر : من إنجاز الطالبة .

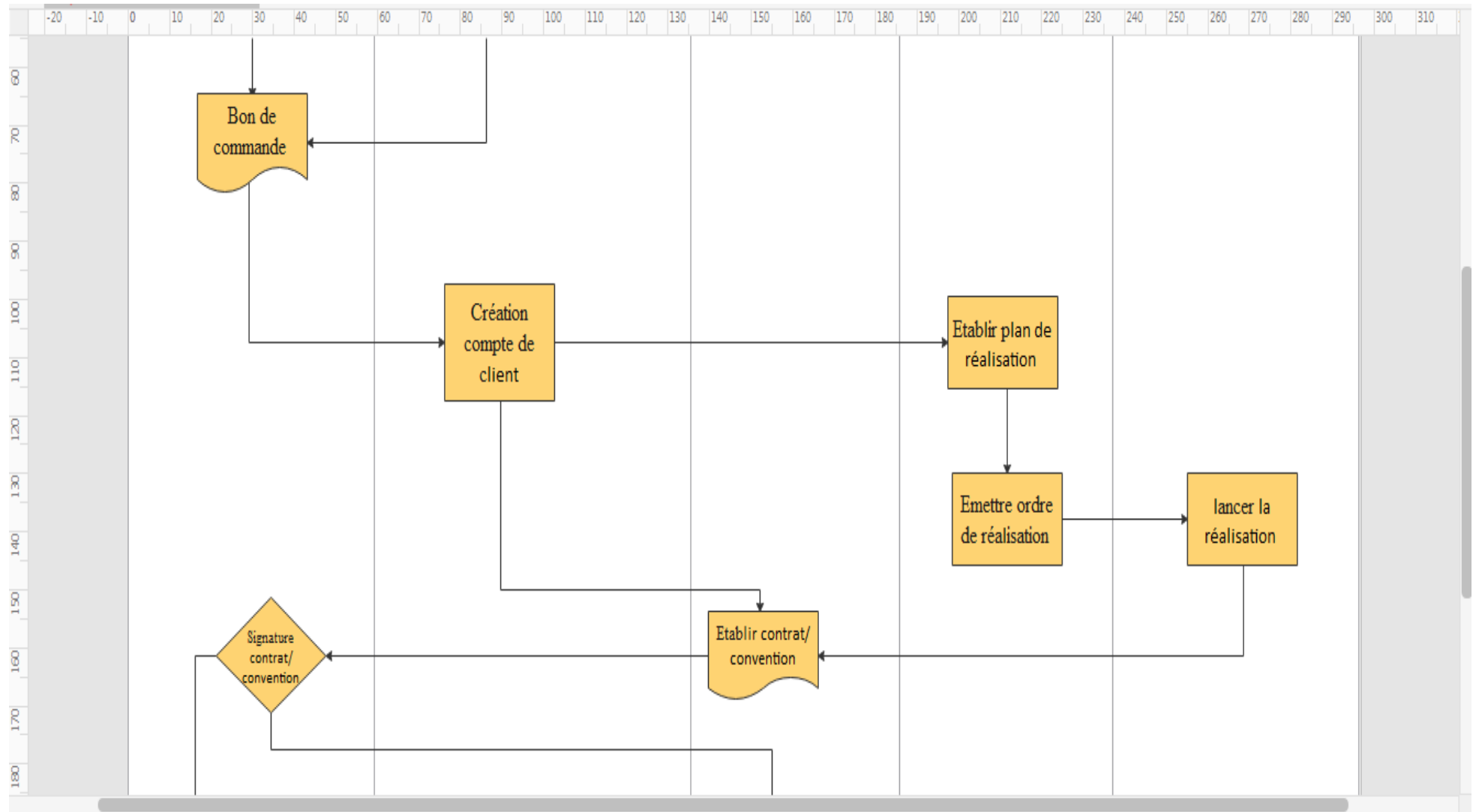
الشكل رقم 12: خريطة العمليات الأولية لمؤسسة CFT AIGERIE المستوى 02

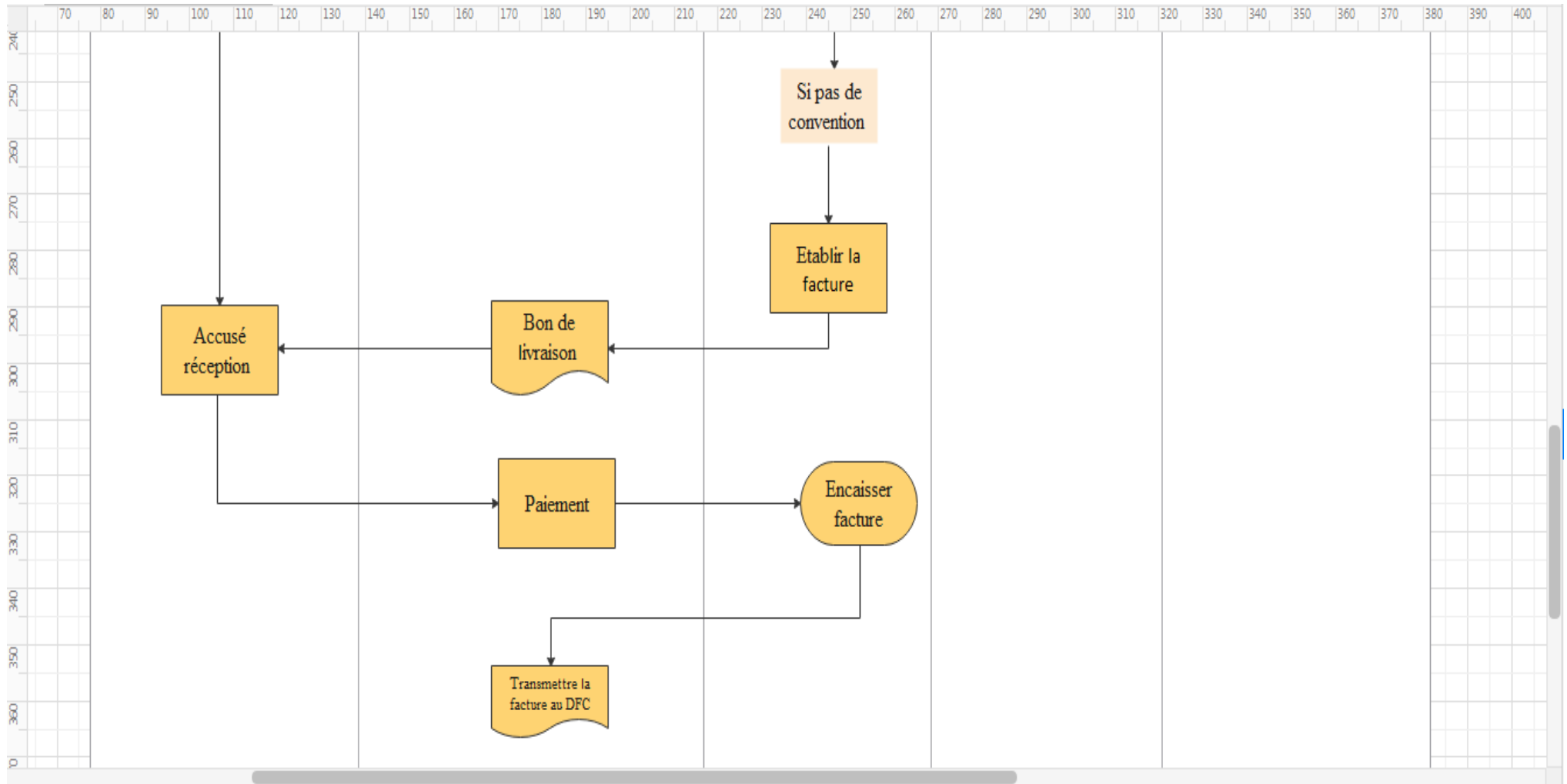


الشكل رقم 13: خريطة العملية الفرعية .









## 2 تقييم الوضعية الحالية :

في هذه المرحلة سنقوم بعرض وتحليل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع مختلف المسؤولين و الموظفين لمؤسسة CFT Algérie .

### 2.1 عرض النتائج :

في هذه المرحلة سيتم تحليل المقابلة التي أجريت مع المسؤول التقني ومسؤول التخطيط والتنسيق .

تم تقسيم أسئلة المقابلة وفق مجالين : الإستراتيجية ، العمليات .

#### • الإستراتيجية :

- ✓ مهمة المؤسسة : بالنسبة لمهمة المؤسسة فكانت الإجابات تركز أساسا على المهمة الرئيسية للمؤسسة وهي : تركيب وصيانة أنظمة الحماية الإلكترونية لفائدة المؤسسات ، كما أنها تعتبر موزع لأنظمة للتيار المخفض .
- ✓ غاية المؤسسة : بالنسبة لغاية المؤسسة فكانت كل الإجابات تركز على أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو زيادة السوق المحلي ثم الإنتقال نحو الأسواق الدولية في مجال الحماية الإلكترونية . إضافة إلى أنها تسعى مستقبلا لإقامة مصنع لتركيب كاميرات المراقبة .
- ✓ قيم المؤسسة : أكدت الإجابات على أن المؤسسة تسعى دائما للتركيز على عملائها و جعلهم مركز إهتماماتها، إضافة إلى السعي لخلق ميزة تنافسية من خلال الإبداع و الابتكار من أجل الإستمرارية .
- ✓ أهداف المؤسسة : تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية و تعظيم أرباحها ، وتنوع نشاطاتها ودخول مجال التصنيع والتركيب.

#### • العمليات:

- تقدم المؤسسة خدمة تركيب وصيانة أنظمة الحماية الإلكترونية، وهذا هو مصدر خلق القيمة المضافة داخل المؤسسة، حيث تنقسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل :
- إعداد جميع المعدات اللازمة : حيث يتم توفير جميع المعدات اللازمة في مكان العمل ، كما يستلم الفريق التقني في هذه المرحلة خريطة دقيقة لمكان العمل (مؤسسة، مستشفى...إلخ )
- تحديد مختلف مسارات النواقل والكابلات : إما تحت الأرض أو في السقف أو بين جدران البنايات .
- تركيب النظام ووضعه قيد التشغيل : أي تركيب الجهاز، كتركيب جهاز إنذار الحرائق ، وذلك بعد إختيار المكان المناسب له من طرف الفريق التقني أو وفقا لخيارات الزبون أو المؤسسة .
- برمجة النظام : تعتبر أهم مرحلة من بين المراحل السابقة ، فبدون البرمجة لا يشتغل الجهاز والنظام كل .

وفقا للموظفين ، يتم إنجاز الأعمال وفق التقسيم الهيكلي للمهام الذي يحدده الهيكل التنظيمي العمودي و لا يوجد أي قائمة مكتب تملي عليهم واجباتهم و مهامهم،

أما بالنسبة للمراقبة فنتم اعتمادا على التقارير كما تؤكد إجابة المسؤول التقني "تتم المراقبة والمتابعة بصورة أساسية على المراسلة عبر الإنترنت".

حسب إجابات الموظفين فإن تقييم الأداء يعتمد على تحديد الوصول إلى الهدف أو لا أو إنجاز المهمة أو لا .

إن إقتراح خريطة عمليات في نظر الموظفين سيسهل كثيرا من أداء مهامهم وسيساعد على التحسين والرفع من أدائهم وسيتمكن من تتبع إنجاز الأعمال حيث أكد المسؤول التقني ذلك من خلال إجابته " إن إقتراح خريطة عمليات سيسهل بالتأكيد تتبع إنجاز الأعمال" .

كما يؤكد مسؤول التخطيط أنه من المهم جدا متابعة الخطط التشغيلية أو خطط الإنجاز لأنه غالبا ما تظهر العديد من المشاكل أثناء تنفيذ هذه المرحلة والتي تتطلب وقت كثير لحلها وبالتالي قد تؤثر على سير الخطة بأكملها .

## 2.2 تحليل النتائج :

على الرغم من تعذر الحصول على إجابات جميع الموظفين، إلا أنه يمكن القول من خلال الإجابات السابقة أن الموظفين على علم بمهمة المؤسسة الرئيسية والتي هي سبب وجود المؤسسة " تركيب وصيانة أنظمة الحماية الإلكترونية ". بالنسبة لغاية المؤسسة فهي واضحة من خلال الإجابات ، إلا أنها غير مصرح بها في مواقع الإنترنت للشركة أو في تقديم الشركة ، بالتالي يجب أن تكون غاية المؤسسة واضحة للجميع بما فيهم الموظفين و العملاء أي الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة ، ونفس الشيء بالنسبة لقيم المؤسسة والتي تحكم وتسير سلوك العمال داخل المؤسسة ، كما أن أهداف المؤسسة هي الأخرى غير مصرح بها . إن خريطة العمليات تقوم أساسا بتعريف الإستراتيجية لجميع الأطراف الداخلية للمؤسسة من خلال محاذاة الإستراتيجية مع المهام التشغيلية ، فكل خطوة أو مهمة تقوم بها المؤسسة إلا ولها سبب ، هدف أو غاية .

يعمل الموظفين وفقا لتقسيم المهام الموكلة إليهم حسب الهيكل التنظيمي ، ولا توجد عمليات محددة تصف لهم مهامهم و هذا ما قد يخلق نوعا من الفوضى في مكان العمل ، و من هنا نقول أن المؤسسة لا تعتمد على مدخل العمليات إنما تعمل وفق الهيكل العمودي التقليدي المجرد .

إن تنظيم المؤسسة و تقسيمها وفقا لعمليات داخلية يجعلها أكثر معرفة بمهامها و سبب وجودها كما يجعلها أكثر وضوحا وشفافية في إنجاز أعمالها. كما أن رسم عمليات المؤسسة على شكل خريطة يسهل من إيجاد مصادر المشاكل الداخلية للمؤسسة وبالتالي القدرة على حلها في وقت قصير . " من المهم جدا متابعة الخطط التشغيلية أو خطط الإنجاز لأنه غالبا ما تظهر العديد من المشاكل أثناء تنفيذ هذه المرحلة والتي تتطلب وقت كثير لحلها وبالتالي قد تؤثر على سير الخطة بأكملها ". كما تمكن خريطة العمليات من تحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها. إن عملية المراقبة في المؤسسة تعتمد على إرسال التقارير عبر الإنترنت ، لكن بوجود خريطة العمليات ستكون عمليات المراقبة أسهل ، فقبل أن يقوم المسؤول بالمراقبة و متابعة موظفيه يراقب الموظف أداءه أولا وذلك من خلال التأكد من القيام بجميع المهام والمراحل الموضحة في العملية أو خريطة العملية وهذا يسمح للموظف بتصحيح أخطائه في نفس وقت إنجاز الأعمال قبل إرسال التقارير للمسؤولين . يتم تقييم الأداء في المؤسسة من خلال إنجاز المهمة والوصول إلى الهدف ، بالتالي يمكن اعتبار العملية قاعدة أو أساس لتقييم الأداء ، ليس هذا فحسب إنما تعتبر العمليات الأساس في أغلبية مناهج تحسين الأداء إما الجزئية أو التدريجية المستمرة .

في غياب عمليات المؤسسة قد ينحرف الموظف عن المسار الصحيح لإنجاز المهام و هذا أكدته إجابة أحد المسؤولين عند سؤاله عن العملية التي يقوم بها : "هذا سؤال جيد، كما أنه يعتبر فرصة بالنسبة لي لإعادة التفكير فيما نقوم به وتذكر مهامنا". بالتالي تعتبر عمليات المؤسسة القاعدة التي دائما تعود إليها .

### 2.3 تدقيق العملية الفرعية: (Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, 2006, p. 104)

التدقيق الداخلي هو طريقة أو أسلوب لمراقبة العملية . إن هدف التدقيق الداخلي هو التأكد من :

- أن تنظيم العملية محدد وموثق .
  - أن هذه المنظمة كما هي محددة هي تلك التي يتم تنفيذه على أساس يومي (حتى نعمل ما نخطط للقيام به )
  - أن هذه المنظمة فعالة، أي قادرة على تحقيق النتائج.
- بشكل عام ، يكون ناتج عملية التدقيق عبارة عن تقرير يحتوي على :
- جرد، وإبراز نقاط القوة والنقاط الحساسة للعملية المراجعة .
  - وصف أي عدم مطابقة أو إختلال وظيفي .
  - إقتراحات لإجراءات التحسين .
- تم إقتراح شبكة تحليل مفصلة تساعد في تدقيق سير العملية وإعداد تقرير حول سيرها ، والتي تتمثل فيما يلي :

الجدول رقم 07 : شبكة تقييم العملية

شبكة تحليل أو تقييم العملية		
<p>إسم العملية : العملية التجارية</p> <p>المسؤول : المسؤول التجاري</p> <p>نتيجة أو غاية العملية : بيع خدمة متخصصة</p> <p>تاريخ التدقيق : 05/08/2020</p> <p>المدقق : دواجي شهرزاد</p>		
<p><b>سلم التقييم :</b></p> <p><b>0 :</b> لم يتم تنفيذه ، لم يتم قياسه ، لم يتم تكييفه وغير فعال ...</p> <p><b>1 :</b> تم تنفيذه بشكل جزئي ، تم قياسه بشكل جزئي ، تم تكييفه بشكل جزئي ، فعال بشكل جزئي...</p> <p><b>2 :</b> تم تنفيذ الأغلبية ، قياس الأغلبية، تم تكييف الأغلبية ، فعال غالبا ....</p> <p><b>3 :</b> تم تنفيذه كليا ، تم قياسه كليا ، تم تكييفه كليا ، فعال كليا ....</p>		
التعليقات	8%	التوثيق

العملية موثقة .	1	لا يوجد وثيقة حول العملية و إنما هي مبادرة شخصية للتأكد من الوصول إلى الهدف(المسؤول التجاري)
التوثيق متوفر و معروف من قبل المستعملين .	0	
التوثيق له صلة ومصداقية (مستوى التفاصيل، النموذج، إمكانية الوصول) .	0	
أهمية و مصداقية التوثيق يتم مراقبتها بانتظام .	0	
<b>الواجهات / المتطلبات</b>	<b>16%</b>	<b>التعليقات</b>
الواجهات مع العملية أو العمليات القبلية(يتم إبلاغ توقعات العملية إلى الجهات الفاعلة في العمليات القبلية) .	0	
المشاكل الممكن حدوثها والتي لها صلة بالعمليات السابقة يتم تتبعها و إبلاغها للأشخاص المعنيين .	0	
الواجهات مع العملية اللاحقة محددة (متعاملي العملية يعرفون توقعات العمليات النهائية ) .	0	
يتم تحليل المشاكل التي تواجه العمليات النهائية .	1	
تمت ترجمة متطلبات العميل النهائي على مستوى العملية .	1	
تمت ترجمة متطلبات المؤسسة على مستوى العملية .	1	
<b>الوسائل / المسؤولية</b>	<b>33%</b>	<b>التعليقات</b>
مسؤول العملية محدد.	1	
الشخص المسؤول عن العملية لديه مستوى كاف من المسؤولية .	1	
أنشطة و مسؤوليات المتعاملين الرئيسيين محددة .	2	

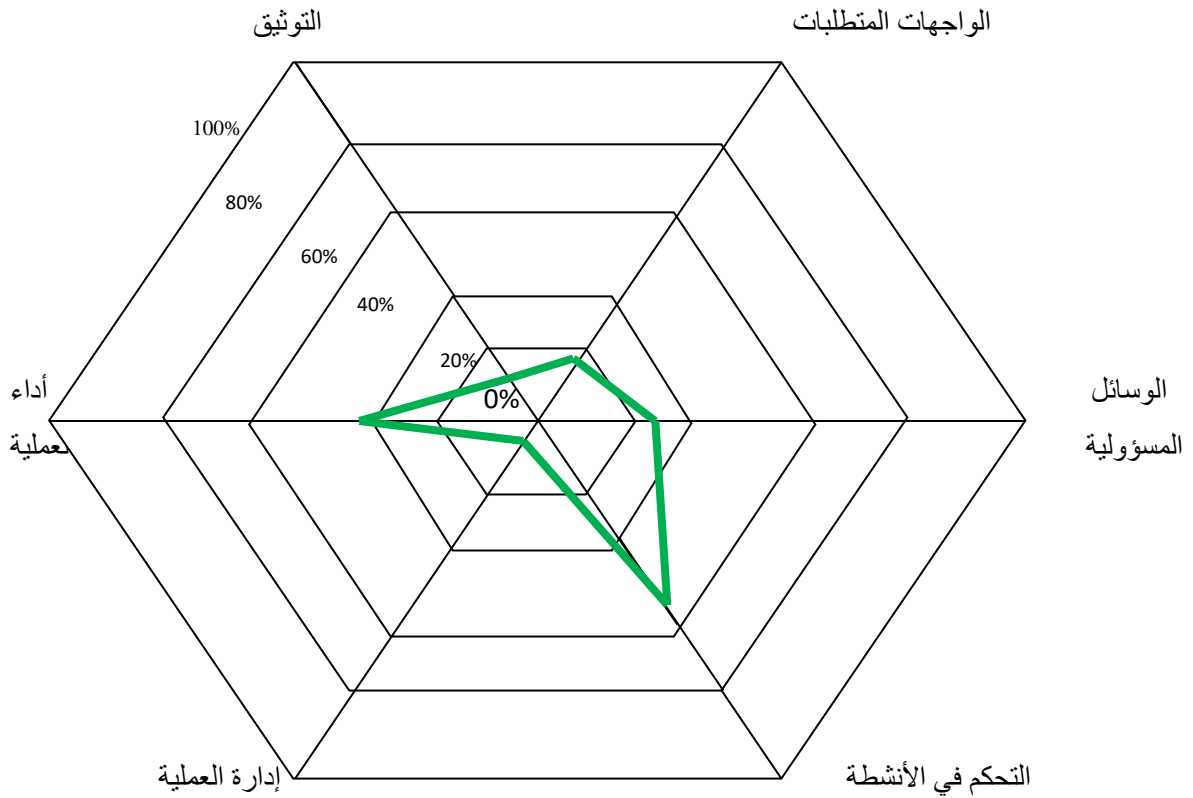
لا توجد هيئات تقوم بإدارة العمليات	0	هيئات إدارة العملية محددة .
	1	الاحتياجات من الموارد البشرية والمهارات محددة (بشكل فردي وجماعي) .
	1	تملك العملية موارد بشرية كافية .
	1	إحتياجات البنية التحتية محددة (مباني ،معدات ،أدوات ، تكنولوجيا معلومات ...)
<b>التعليقات</b>	<b>56%</b>	<b>التحكم في الأنشطة</b>
	2	تخطيط الأنشطة يعتمد على ضمان إحترام المواعيد النهائية .
	2	لكل طلب (ملف ،دفعة ،مشروع ...إلخ) تتوفر معلومات واضحة عن الأنشطة التي سيتم تنفيذها .
	1	الفحوصات والمتابعات التي يتعين القيام بها محددة .
<b>التعليقات</b>	<b>4%</b>	<b>إدارة العملية</b>
تم توثيق العملية من أجل الوصول إلى الهدف يعني أنه تم تحديد أهداف العملية(المسؤول التجاري)	1	أهداف العملية محددة .
	0	هذه الأهداف ذات صلة .
	0	هذه الأهداف معروفة .
	0	هذه الأهداف تخضع للقياس المنتظم.
	0	يتم تحليل نتائج الفحوصات بانتظام .
لا توجد هيئة لمتابعة العملية .	0	تعمل الهيئات الإدارية للعملية ويتم إجراء مراجعة للعملية بانتظام .
	0	تؤدي جميع التحليلات إلى إتخاذ الإجراءات إذ لزم الأمر .
	0	يتم تتبع هذه الإجراءات.
	0	يتم التحقق من فعاليتها .
<b>التعليقات</b>	<b>44%</b>	<b>أداء العملية</b>
	2	تم إحترام المواعيد النهائية .

	1	تم تحقيق الأهداف .
	1	تحقيق رضا العميل .
	22%	التقييم الكلي

La source: Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus : Mode d'emploi, 2ème edition, Editions d'organisation, Paris, 2006(بتصرف)

بعد إعداد شبكة التقييم والحصول على جميع المعلومات اللازمة ، تم رسم مخطط تطور العملية بالإعتماد على النسب التي تم حسابها سابقا :

الشكل رقم 14 : مخطط تقييم تطور العملية .



المصدر : من إنجاز الطالبة .

## 2.4 تحليل النتائج :

- من خلال شبكة التقييم و مخطط التقييم السابقين نلاحظ أن :
- مستوى التطور العام للعملية ضعيف ، إذ نلاحظ من خلال الجدول أنه أقل بكثير من المتوسط ، إذ تبلغ قيمته 22% (نفترض أن 50% هي المتوسط). بالتالي المؤسسة لا تركز على العمليات بالمستوى المطلوب .
  - تهمل المؤسسة تحديد و توثيق عملياتها ، و هذا يؤثر على إنجاز الأعمال من طرف الموظفين حيث أن وجود وسيلة تشرح مختلف خطوات العمل ستسهل و تحسن أداء المهام ، و هذا ما أكده المسؤول التجاري من خلال إنشاءه قائمة تحتوي على مختلف المهام الواجب القيام بها من أجل تحديد الهدف المسطر " أنجزت قائمة تحتوي على مختلف المهام التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف " .
  - غياب الواجهات بين العمليات و عدم الأخذ بعين الاعتبار توقعات العملاء الداخليين حول الأنشطة و العمليات السابقة والنهائية . حيث تم تقييمها ب 16% كما أن الواجهات بين العمليات هي التي تحدد العلاقات بين هذه الأخيرة وفي غياب الواجهات تكون العمليات منفصلة و غير مترابطة فيما بينها .
  - عدم وجود عمليات الإدارة والتي تقوم بمعالجة و تحليل إنخفاض تطور و مستوى العمليات و إيجاد أسباب هذا الإنخفاض ( 4% ) .
  - أداء العملية قريب من المتوسط ، حيث تم تقييمه ب 44% ، حيث تعتبر نسبة جيدة بالرغم من عدم توفر الواجهات بين العمليات و توقعات الزبائن الداخليين ، كما أن وجود عمليات الإدارة سيساهم بشكل كبير في الرفع من أداء العملية من خلال خطوات التحليل و تطبيق إجراءات التحسين .
  - قدرة التحكم في الأنشطة تفوق المتوسط حيث بلغ تقييمها ب 56% ، و هذا يتيح للمؤسسة القدرة على التحكم في عملياتها مستقبلا ، لأن الأنشطة هي قاعدة العمليات أي بمثابة الحجر الأساس لها.
- من بين المشاكل التي تعرقل سير العملية حسب المسؤول التجاري هي : تغير طلبات الزبائن و التي تؤثر على التسليم في المواعيد النهائية .
- من خلال شبكة التحليل و التقييم السابقة يتبين أنه يوجد بعض النقاط التي تحتاج إلى إعادة مراجعتها و إجراء التحسينات اللازمة عليها ، ومن بين هذه النقاط : غياب عمليات الإدارة ، عدم الأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبائن الداخليين ، عدم تحديد و متابعة مشاكل العمليات.

## 2.5 عملية التحسين :

من أجل الوصول إلى التحسينات الممكنة و إتخاذ الإجراءات اللازمة ، لابد من تحليل العملية أولاً ، وتحديد جميع العوامل المرتبطة بها ، وللقيام بعملية التحليل يمكن إستعمال مجموعة من الأدوات والتقنيات والتي تم التطرق إليها سابقا وهي تقنيات تحسين أداء العمليات ، كما أن هذه الأخيرة هي أدوات مكملة لبعضها ، حيث أن لكل أداة هدف معين من إستعمالها، والجدول التالي يوضح مختلف التقنيات والهدف من كل تقنية :

الجدول رقم 08 : أدوات حل المشكلات .

الهدف من إستعمال التقنية	التقنيات و الأدوات
يساعد هذا النموذج الفريق المسؤول عن التحسين على تناول المشكلة بتركيز وبالتالي إستبعاد كل العناصر غير الجوهرية و التركيز على العناصر المؤثرة كما يساهم في تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة وأسبابها الفرعية ، حيث يقوم بتقسيم الأسباب إلى 5 أقسام : المواد، المعدات، المكان، العمال، الطرائق.	مخطط إيشيكاوا (نموذج عظم السمكة ) أو تحليل السبب والنتيجة <b>Diagramme causes-effets</b>
تساعد هذه التقنية على تنظيم الأفكار و الأخذ بعين الإعتبار جميع الأسباب التي قد تبدو صغيرة وغير مؤثرة ، بحيث تساهم في ترتيب المشاكل حسب أهميتها و تكرارها وبالتالي تحديد أهم 20% من الأسباب و الأكثر تأثيرا والتي هي سبب في حدوث 80% من المشاكل حيث يطلق عليها بقانون 80/20	مخطط باريتو <b>Diagramme de Pareto</b>
هي وسيلة لتوليد الأفكار وتجميعها حيث يتم جمع فريق العمل والحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والتي من خلالها يمكن الحصول على أفكار جديدة وإبداعية تساعد في إعادة تنظيم العملية المدروسة. كما تساعد هذه الأداة على تحديد و توضيح توقعات الزبائن الداخليين .	العصف الذهني <b>Brainstorming</b>
تساعد هذه الأسئلة على الحصول على أهم المعلومات التي تخص كل عملية.	من؟ ، ماذا؟، متى؟، كيف؟ لماذا؟، أين؟ <b>QQOQCP</b>
تساعد هذه الأخيرة على تحديد إمكانية التوصل إلى النتيجة النهائية المتوقعة للعملية.	مخطط تحليل أوضاع الفشل و تأثيراتها و خطورتها <b>AMDEC</b>

المصدر : من إنجاز الطالبة .

## 2.6. وضع وتنفيذ عملية الإدارة :

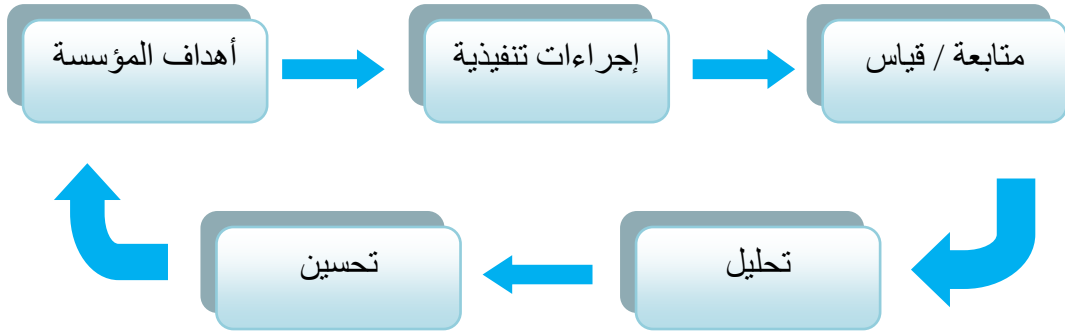
عملية الإدارة أو القيادة هي مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى وضع ونشر الأسس والمبادئ التوجيهية لمؤسسة معينة، وأيضاً مراقبة وتصحيح أنشطتها وتحليلها وتحسينها . (Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, 2006, p. 73) تعتبر عملية الإدارة المسؤولة عن قيادة الإستراتيجية و متابعة كافة عمليات المؤسسة والرفع من مستوى أدائها.

تقسم عملية الإدارة إلى ثلاثة عمليات فرعية وفقاً لمهمتها الأساسية : (Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, 2006, p. 75 94)

- **إنشاء و نشر المبادئ التوجيهية:** وذلك بتحديد هذه المبادئ على المدى البعيد (مهمة المؤسسة)، المدى المتوسط (الإستراتيجية ، السياسة) وعلى المدى القصير (الأهداف)، بعد ذلك تأتي مرحلة النشر والتي تنتل في تحديد و تخطيط جميع الإجراءات اللازمة و مشاركتها مع جميع الموظفين المعنيين .
  - **المراقبة والتصحيح :** يتم تنفيذ المراقبة بهدف إيجاد الاختلافات بين ما يتم ملاحظته وما هو متوقع ، حيث يتم تحديد الفحوصات اللازم إجراؤها للكشف عن الاختلالات الموجودة في المنتج أو الخدمة إستناداً على متطلبات الزبائن والمؤسسة. بعد إجراء عملية المراقبة تأتي مرحلة التصحيح والتي تتمثل في تصحيح و تعديل الاختلافات التي تم كشفها و ذلك بتنفيذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
  - **التحليل و التحسين :** حيث تتمثل مرحلة التحليل في تجميع وتصنيف و فحص جميع البيانات المتاحة حول العملية من أجل تحديد إذا تم إتقان العملية بالشكل الصحيح ، حيث تعتبر مؤشرات العملية المصدر الأساسي للمعلومات التي تعتمد عليها مرحلة التحليل . في الأخير تتم مرحلة التحسين وهي أهم مرحلة و التي يعتمد عليها نجاح العملية ككل ، بحيث نجاحها يعتمد على الإجراءات اللازم إتخاذها .
- يتمثل دور مسؤول عملية التحليل و التحسين فيما يلي:
- ✓ مساعدة مسؤولي العمليات في تحديد المؤشرات و إعداد لوحات القيادة .
  - ✓ إعداد لوحة القيادة التلخيصية .
  - ✓ ضمان تنفيذ تحليل البيانات المنتظم و إطلاق ومتابعة الإجراءات التحسينية اللازمة.

إستناداً إلى المعلومات السابقة يمكن إقتراح العملية الآتية والتي تلخص العمليات و المراحل السابقة :

الشكل رقم 15: عملية الإدارة المقترحة.



المصدر : من إنجاز الطالبة .

## 2.7. تحديد مؤشرات الأداء :

يعتبر المؤشر أداة لقياس نتائج العملية والسير الجيد لها ، كما تعتبر مؤشرات الأداء المصدر الأساسي للمعلومات والتي تستخدم في تحليل العمليات ، حيث أن الأهداف المحددة هي التي تحدد مستوى الأداء المتوقع لكل مؤشر أداء . إن غياب هذه المؤشرات يجعل علاقة الزبون / المورد مستحيلة، كما يجعل متابعة فعالية الإجراءات المتخذة صعبة ومعقدة.

إن نهج العملية يظهر ويوضح نقاط تحسين ممكنة على مستوى العمليات كتحقيق رضا الزبون الداخلي ، توجيه أداء العملية نحو تحقيق رضا الزبون الخارجي، تخفيض التكاليف ....

على هذا الأساس سيتم وضع مجموعة من المؤشرات والتي تقوم على تحسين النقاط التالية : تحقيق رضا العملاء الداخليين ، الإلتزام بالمواعيد النهائية ، الإستجابة لتغير حاجات الزبون .

الجدول رقم 09 : مجموعة المؤشرات المقترحة.

المؤشر	الموقع في العملية	الهدف منه
عدد شكاوي العملاء الداخليين	بين واجهات العمليات	تحقيق رضا العملاء الداخليين التأكد من الأداء الصحيح للعملية السابقة .
عدد شكاوي العملاء الخارجيين .	في آخر العملية	تحقيق رضا العملاء الخارجيين التأكد من فعالية العمليات .
المدة اللازمة للإستجابة لتغير حاجات الزبون .	في آخر عملية التخطيط ، الإنجاز والعملية التجارية .	التحكم في الوقت، التحكم في التكاليف، الإستجابة السريعة للتغيرات

التحكم في التكاليف .	في مرحلة إعداد التسعير	عدد التسعيرات (devis) بالنسبة لكل طلبية .
فعالية الأنشطة والعمليات التحكم في الوقت	في آخر العملية	عدد التسليمات المتأخرة

المصدر: من إعداد الطالبة .

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل ، قمنا بتحديد الوضعية الحالية للمؤسسة (المبحث الأول ) و إنشاء كل خريطة عمليات المؤسسة و رسم العملية الفرعية (العملية التجارية ) ، أما في المبحث الثاني قمنا بتحليل وضعية المؤسسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، و من أهم ما توصلنا إليه في هذا الفصل مايلي :

- ✓ لا تعتمد مؤسسة CFT AIGERIE على الإدارة بالعمليات .
- ✓ لا تأخذ بعين الإعتبار توقعات العملاء الداخليين .
- ✓ يميل و يشعر المسؤولين بالحاجة إلى الإعتماد على العمليات لتنظيم العمل و ضمان تحقيق الأهداف .
- ✓ تملك المؤسسة القدرة على التحكم في أنشطتها و هذا سيسهل عليها التحكم في عملياتها مستقبلا .
- ✓ إعتماد الإدارة بالعمليات يساعد على قيادة المؤسسة .
- ✓ تطبيق المؤسسة لمدخل العمليات يمكنها من تقييم عملياتها و تحديد نقاط الضعف التي تعاني منها و بالمقابل وضع مجموعة المؤشرات اللازمة لمتابعة و تحسين أداء العملية .

## الخاتمة:

أصبحت أغلب المؤسسات الاقتصادية اليوم تملك أحدث معدات الإنتاج و وسائل التكنولوجيا وذلك بفضل التطور التكنولوجي السريع، وهذا ما زاد من حدة المنافسة بين هذه المؤسسات و بالتالي أصبحت تفكر في طرق و تقنيات جديدة تميزها عن غيرها، وهذا ما جعلها تتجه نحو إستخدام أساليب تنظيمية حديثة و مختلفة تساعدها في تحسين أدائها الكلي و رفعه للمستوى المتوقع من طرف زبائنها .

تعتبر الإدارة بالعمليات أحد هذه الأساليب التنظيمية الحديثة والتي تقوم أساسا على العمليات الداخلية للمؤسسة والتي تمثل القلب النابض لها. حيث تقوم الإدارة بالعمليات على تنظيم المؤسسة وفق مجموعة من العمليات المترابطة و المنسجمة فيما بينها والتي تحتوي على مختلف أنشطة المؤسسة . تهدف الإدارة بالعمليات إلى توجيه أنشطة المؤسسة نحو الزبون لتلبية كافة حاجاته و بالجودة المطلوبة ، كما تسعى إلى تحديد جميع نقاط التحسين الممكنة على مستوى العمليات و العمل على إتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع أدائها بصفة خاصة و أداء المؤسسة ككل بصفة عامة . أثبت إستخدام هذا المدخل من طرف المؤسسات زيادة قدرتها على التحكم في أنشطتها الداخلية و إرتفاع جودة منتجاتها وخدماتها بالتالي تحقيق رضا الزبون.

من أجل لفت نظر المؤسسات إلى الأساليب التنظيمية الحديثة، والقيمة المضافة التي تحققها تم إنجاز هذا البحث على مستوى مؤسسة CFT Algérie وهي مؤسسة خدمتية مختصة في تركيب وصيانة أنظمة الحماية الإلكترونية لفائدة (AI M) (2003) (AI M) (2003) المؤسسات ، كنظام إنذار الحرائق، كاميرات المراقبة ، نظام التحكم بالدخول ... الخ ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية :

- ✓ لفت إنتباه المؤسسة إلى وجود تنظيمات إدارية حديثة .
- ✓ بيان أهمية أسلوب الإدارة بالعمليات بالنسبة للمؤسسة .
- ✓ تحديد عمليات المؤسسة وتصنيفها حسب وظائفها وتحديد عمليات خلق القيمة المضافة .
- ✓ إقتراح و إنشاء خريطة لعمليات المؤسسة .
- ✓ تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين .
- ✓ إقتراح مجموعة من مؤشرات الأداء لتحسين عملية المؤسسة (العملية التجارية) .

على الرغم من الظروف الصعبة التي تم خلالها إنجاز هذه الدراسة ( فيروس كورونا ، الحجر الصحي، عدم إستقبال المؤسسة ميدان الدراسة المتربصين ، عدم تواجد الموظفين في أماكن العمل) و صعوبة الحصول على المعلومات الكافية حول موضوع بحثنا ، إلا أننا تمكنا من الحصول على بعض المعلومات من خلال إجراء بعض المقابلات (على الأكثر 15 دقيقة) مع بعض المسؤولين .

من خلال هذه الدراسة ، تم التوصل بجزئها النظري و التطبيقي إلى النتائج التالية :

- ✓ الإدارة بالعمليات أسلوب إداري يعتمد على التنظيم الأفقي والعرضي الموجه نحو الزبون حيث يمكن إستخدامه في جميع المؤسسات .

- ✓ تلعب الإدارة بالعمليات دور كبير في عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة سواء الأداء الجزئي أي أداء العملية أو الأداء العام أي الأداء الكلي للمؤسسة .
- ✓ تقوم الإدارة بالعمليات بربط وتنظيم جميع أجزاء المنظمة .
- ✓ لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإدارة بالعمليات بشكل عام
- ✓ إمكانية تطبيق الإدارة بالعمليات في المؤسسة دون إحداث تغييرات تنظيمية كبيرة خاصة أن المؤسسة محل الدراسة تملك القدرة على التحكم في أنشطتها . قد لا يتم تطبيق الإدارة بالعمليات على مستوى المؤسسة ككل و ذلك يرجع إلى اعتماد المؤسسة على ثقافة التنظيم الهرمي العمودي .
- ✓ توجه المسؤولين إلى اعتماد مدخل العمليات في تنظيم الأنشطة و ذلك لضمان تحقيق الأهداف .
- ✓ يمكن حل مشاكل التنسيق بالاعتماد على الإدارة بالعمليات حيث تجعل هذه الأخيرة تنظيم المهام بطريقة بسيطة وواضحة .
- ✓ تساهم الإدارة بالعمليات في إكتشاف ومتابعة المشاكل التي قد تعاني منها العملية التجارية، كما تعمل على إقتراح و وضع بعض مؤشرات الأداء التي تعمل على متابعة سير العملية وتحسين أدائها .

لم تتناول هذه الدراسة جميع المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ، كما أنها لم تقدم كافة الحلول التي تساعد المؤسسة على القضاء على جميع مشاكلها ، إنما وضحت و أظهرت للمسؤولين الأساليب والتقنيات الجديدة في التفكير و تنظيم العمل والتي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة باستمرار ، بالتالي و ن خلال هذه الدراسة يمكن لفت إنتباه المؤسسات إلى ضرورة الأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية :

- ✓ ضرورة اعتماد المؤسسات الأساليب التنظيمية والإدارية الحديثة .
- ✓ أهمية تبني التنظيم الإداري العرضي والتجرد من التنظيم الهرمي العمودي .
- ✓ ضرورة توضيح العمليات المكونة للمؤسسة و تحديد عمليات خلق القيمة المضافة وتوجيه كافة العمليات نحو الزبون .

- ✓ ضرورة قيادة عمليات المؤسسة و متابعتها .
  - ✓ أهمية التحسين المستمر لأداء المؤسسة والذي يعتمد أساسا على تحسين أداء العمليات .
- لم تتناول هذه الدراسة كافة جوانب الموضوع و إنما تناولت جانبا واحدا وهو تحديد وتمثيل عمليات المؤسسة و إنشاء خريطة العمليات ، ومحاولة تحسين أداء العملية من خلال وضع و إقتراح بعض المؤشرات ، وبالتالي هذا يفتح المجال أمام باحثين آخرين لمعالجة الموضوع من جوانب أخرى وتناول جزئيات أخرى ، من بين هذه المواضيع نذكر :

- ✓ كيفية تطبيق الإدارة العرضية في المؤسسة الجزائرية .
- ✓ دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المورد البشري .
- ✓ دور إعادة الهندسة في تحسين أداء العمليات .
- ✓ دور الإدارة بالعمليات في تحديد المخاطر .

## قائمة المراجع

(<http://cftalgerie.com/>) . (2020, 07 31).

A. Burlaud, J. .. (1995). *dictionnaire de gestion*. Paris: Editions Fouche.

Abeille, D. P.-G. (2007). *Cadre pour une approche Processus*.

Aglave, c. a. (2008). *Management des entreprise* (éd. Ed Hachette technique). paris.

Al, M. C. (2003). , *Maitriser les processus de l'entreprise* (éd. 4ème édition, Edition d'organisation). Paris.

Al, R. D. (2002). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (éd. 2ème édition). Dunod , Paris.

ARKAM DJAMILA, K. Y. (2016). *méthode mathématique de la gestion des stocks*. université abderahman mira , bedjaya ,alger .

Auger, I. A. (2008). *introduction à la recherche qualitative*.

BEGUIN, Y. (2008). *L'approche processus, Revue Qualité référence* (éd. Hors série n°02,). Paris.

CATTAN, M. (2002). *Management des processus une approche innovante*. AFNOR, Paris.

Dariath, B. (2000). *contrôle de gestion*. Dunod, paris.

Denet, P. L. (2004 ). *construire votre qualité* . AFNOR , Paris.

Doria Tremblay, D. C. (1996). *Organisme à but non lucratif: pertinence du modèle comptable?* France.

Drucker, P. (2007). *People and performance*. Harvard Business School Press, .

Froman, B. (2001). *du manuel qualité au manuel de management* (éd. ANFOR EDITION ). FRANCE.

Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (éd. 5). Presses de l' univercité de Québec.

Gervais, M. (2000). *contrôle de gestion* (éd. 7 ed). Paris: Ed Economica.

GUERRA, F. ( 2007). *Pilotage stratégique de l'entreprise*. DeBoeux, Bruxelles.

Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, L. p. (2006). *L'approche processus : Mode d'emploi* (éd. édition d'organisation ).

[http : plamx;com](http://plamx.com). (s.d.). Consulté le 07 08, 2020

<https://qualiblog.fr/outils-et-methodes/amdec-mode-demploi/>. (2020, 07 11).

HUBERAC, J.-P. (1999). *Guide des méthodes de la qualité*. Maxima, Paris.

Jean-PierreWOJTYNA, H. B. (2006). , *L'approche processus : Mode d'emploi* (éd. 2ème édition). Paris: Editions d'organisation.

Leban, R. (2008). *management de l'entreprise et meilleurs pratiques* (éd. 2). paris.

ledermann, M. (2008). *la recherche de la performance par l'optimisation des processus*.

MITONNEAU, H. (2006). *Réussir l'audit des processus* (éd. 2ème édition). AFNOR, Paris.

MORLEY Chantal, M. B.-F. ( 2011). *Processus métier et systèmes d'information* (éd. 3e édition). Paris.

MOUGIN, Y. (2004). *La cartographie des processus* (éd. 2ème édition). Paris: Editions d'organisation.

Mougin, y. (2004). *les outils doptimisation de la performanc* (éd. Editions d'organisation).

N'Da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel et son article*. L'harmatta.

Nicolas VOLCK, D. e.-2. (2009). *Déployer et exploiter Lean six sigma*. Paris: Editions d'organisation.

Peter, M. E. (2004). *Management Accounting for decision makers* (éd. 5).

Raymond LEBAN, M. d. (2008). *Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques* (éd. 2ème édition, Editions d'organisation). paris..

RIBEROLLES, A. (1992). *Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines* (éd. Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve). France.

Roubah, A. *compétitivité des banques luxembourgeois Monnaie Unique et Prospectives Stratégiques*. université Nancy II, France.

Said, K. (2009). *Management et pilotage de la performance*. paris.

Thornton, J. P. (2013). *Indicators of Inputs, Activities, Outputs, Outcomes and Impacts in Security and Justice Programming*.

VERDOUX, P. M. (2002). *L'entreprise orientée processus*. AFNOR,Paris.

WILEY, D. P. (2015). *key performance indicators* (éd. 3 édition). HOBOKEN , new jersey.

WOJTYNA, H. B.-P. (2006). , *L'approche processus : Mode d'emploi* (éd. 2ème édition). Paris: Editions d'organisation.

Xavier BOUIN, F.-X. S. (2009). *Les nouveau visage du contrôle de gestion*. DUNOD, Paris

- أبو النصر، م. (2008). *أساسيات إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- أبو قحف، ع. أ. (2001). *اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي*. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- أشتون، ك. (2001). *تقييم الأداء الاستراتيجي*. مركز اخبارات المهنية للإدارة.
- السمرائي، م. (2007). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي*. عمان: دار جرر للنشر والتوزيع.
- السيد، م. أ. (2010). *إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية*.
- العزاوي، م. ع. (2005). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العنزي، ق. م. (2011). *استخدام نموذج في تحقيق الأداء الجامعي دراسة ميدانية في كلية الآداب*. جامعة الكوفة.
- اللوزي، م. (2002). *تنظيم واجراءات العمل*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- المحياوي، ق. ن. (2006). *إدارة الجودة في الخدمات*. الطبعة الاولى. (عمان-الاردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- الملكاوي، أ. أ. (2009). *إدارة الأداء استخدام بطاقة الأداء المتوازن*. الطبعة الأولى. (عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- بن يعقوب، أ. (2006). *دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية*. جامعة بسكرة.
- بوريش، ن. أ. (2013). *تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المنظمة الصناعية مع تحولات المحيط، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل*. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- بو كفة، ح. (2007). *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات على أداء المؤسسات المتوسطة و الصغيرة*.
- توفيق، ع. أ. (1998). *تقييم الأداء*. مصر: دار النهضة العربية.
- جمعة، س. ف. (2000). *الأداء المالي لمنظمات الأعمال*. الرياض: دار المريخ للنشر.
- جودة، م. أ. (2004). *إدارة الجودة الشامل، مفاهيم وتطبيقات*. الأردن: دار وائل للنشر.
- حسين، أ. ع. (2000). *الإدارة الإستراتيجية*. الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.
- دين، ج. أ. (2009). *الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجي* ت. س. سرور، الرياض: دار المريخ.
- زاوي، و. (2012). *إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة، دراسة حالة مطاحن سيدي ارغيس ام البواقي*. جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.
- شاوي، ص. (2009). *أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة*. جامعة، فرحات عباس، الجزائر.
- شريف، م. (2018). *الكابيزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية، كيف أصبحت طويوطا والشركات اليابانية بيئات عمل جانبية*. جامعة طاهري محمد، بشار الجزائر.
- عبدلي، ع. (2017). *أثر استخدام إستراتيجية كابيزن في تحسين أداء الموارد البشرية*. جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

- عشي, ع. (2001). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم. جامعة محمد خيضر: بسكرة الجزائر.
- عمراوي, ح. د. س. ن. (مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث، الباحث الإجتماعي). جامعة قسنطينة، الجزائر.
- مرزاق، ع. (2009). الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح. جامعة باتنة، الجزائر.
- مزهودة، ع. ا. (2001). الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم. العدد 01 جامعة خيضر، بسكرة الجزائر.
- مصباح، س. (2010). دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الشرق. جامعة قسنطينة، الجزائر.
- مليكة مقداد. (2017, 06). دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة. جامعة بومرداس، الجزائر.
- مومن، ش. ا. (2011). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية. سطيف، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

**الملحق أ: دليل المقابلة مع المسؤول التقني و مسؤول  
التخطيط**



المدرسة الوطنية العليا للمناجنت (ENSM)

القليلة ، تيبازة.

ماستر في إدارة المنظمات.

الباحث: دواجي شهرزاد .

البريد الإلكتروني: CHAHRAZEDDOUADJI@YAHOO.COM

رقم الهاتف: 0665802807

#### هدف المقابلة :

في إطار إعداد مذكرة التخرج في إدارة المنظمات ، قمنا بلفت إنتباه المؤسسات إلى التوجه نحو إستخدام الأساليب التنظيمية الحديثة ، ألا وهي الإدارة بالعمليات . إن الهدف من هذه الدراسة هو إقتراح و تصميم خريطة عمليات تجعل المؤسسة أكثر كفاءة و فعالية في تلبية رغبات عملائها .

#### إجراءات الوقت :

من أجل الإجابة على أسئلة المقابلة يتم إجراء مقابلة في مدة زمنية تستغرق ما بين 15 إلى 30 دقيقة .

#### المصداقية والسرية :

سيتم إستخدام البيانات التي تم جمعها خلال المقابلة للإجابة على أسئلة الدراسة ولا يجوز إستغلالها لأي غرض آخر .

#### المشاركة:

نظرا للظروف الإستثنائية التي تمت فيها هذه الدراسة(كوفيد 19) تم إختيار أشخاص محددين للإجابة على الأسئلة .

في إطار جمع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث، تم تحديد مجموعة من الأسئلة و طرحها أثناء إجراء المقابلة مع كل من المسؤول التقني و مسؤول التخطيط :

ما إسم الوظيفة الأساسية لك؟

ماهي غاية المؤسسة ؟

ماهو هدف المؤسسة ؟

ماهي القيم التي تتبناها المؤسسة ؟

كيف تتم المهمة الرئيسية للمؤسسة ؟

كيف يتم تقسيم المهام بين الموظفين ؟

هل توجد قائمة تحدد مهام كل موظف ؟

كيف تتم عملية المتابعة والرقابة ؟

كيف تتم عملية التقييم ؟

في نظرك، هل وجود خريطة عمليات توضح كافة المهام سيساعد في أداء المهام ؟

**الملحق ب: دليل المقابلة مع المسؤول التجاري**

في إطار جمع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث، تم تحديد مجموعة من الأسئلة و طرحها أثناء إجراء المقابلة مع كل من المسؤول التجاري :

- ✓ ماهي وظيفتك الأساسية ؟
- ✓ ماهي الخطوات التي تقوم بها من أول إتصال مع الزبون إلى غاية تقديم الخدمة النهائية ؟
- ✓ هل العملية التجارية موثقة ؟
- ✓ هل تأخذ بعين الإعتبار توقعات العملاء الداخليين ؟
- ✓ هل يتم تقييم و قيادة هذه العملية ؟
- ✓ هل أهداف العملية معروفة ؟
- ✓ هل يتم إحترام المواعيد النهائية ؟
- ✓ ماهي المشاكل التي تعرقل السير الصحيح للعملية ؟

## **الملحق ج: Présentation CFT ALGERIE**

# Présentation CFT ALGERIE



Courant Faible Technologie

## A propos...

- CFT Algérie, société Algérienne spécialisée dans l'étude, la réalisation et la distribution des produits de courant faible représentant plusieurs marques reconnues mondialement dans ce domaine.
- Grâce à son staff commercial et technique expérimenté et qualifié bénéficiant de l'expérience de longue date du GROUPE, présent sur le marché Algérien depuis 2007, CFT Algérie
- dispose d'un savoir-faire commercial assurant un accompagnement de haute qualité et une assistance en phase avec les attentes de ses partenaires.
- Découvrez la gamme de produits, les solutions de sécurité et des réseaux de télécommunications proposées par CFT Algérie ainsi que les nouveautés, vous trouverez un accueil chaleureux et une équipe de professionnels à votre disposition.

## Valeurs ajoutées: Services / Accompagnement

- Support technique
- Accompagnement technico-commercial.
- Formation.
- Etude technico-commerciale.
- Service après vente et maintenance.

# Distribution produits Courant Faible

TELECOMMUNICATIONS

SYSTEME APPEL MALADE

VIDEOSURVEILLANCE



**CFT**  
ALGERIE

DETECTION INCENDIE

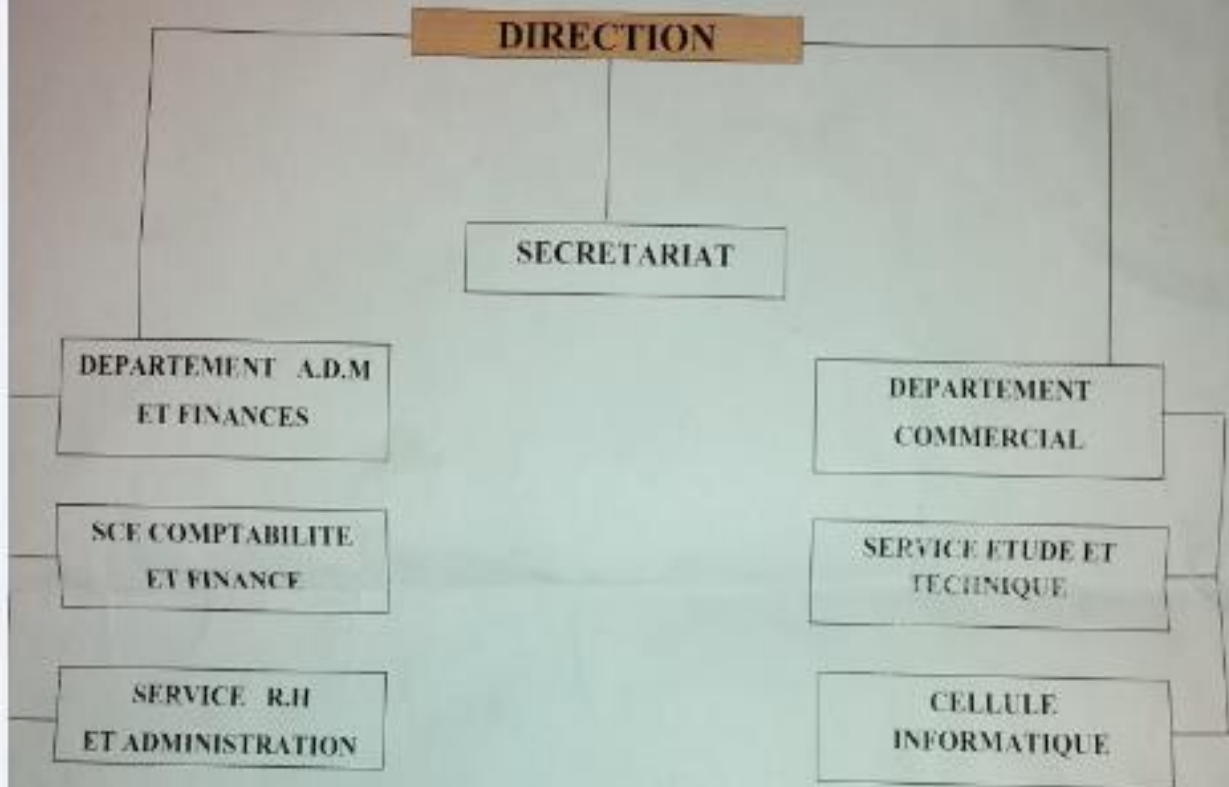
Courant Faible Technologie

CONTROLE D'ACCES

SONORISATION

**الملحق د : Organigramme de 'entreprise :  
CFT ALGERIE**

## ORGANIGRAMME



### Effectif :

- Gérant	: 01
- Cadre Supérieur	: 01
- Cadre	: 02
- Maîtrise	: 04
- Exécution	: 05

<b>Total</b>	<b>13</b>
--------------	-----------