



العدد 7  
2017

# مجلة أبعاد اقتصادية

مجلة علمية أكاديمية محكمة متخصصة، سنوية تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم المسير  
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس

الجزء الأول

فهرس المقالات:

ديجاوي نصيرة و أمسي بسال: دور العلوم الاكثورية في حساب اقساط التأمين و أسس إنشاء جداول الحياة.

ابن قراب صغية و أ.دادوب يوسف: وكالات التقيط كأداة لتفعيل الاستثمار في سوق السندات.

أعسو ربيعة و دانييل بولفيح: دور التنوع في التقليل من مخاطر المحفظة الاستثمارية مع الإشارة إلى بعض المحافظ الاستثمارية الموجودة بالسوق المالي السعودي.

أحليمي لامية و دادرؤزي ياسمين: دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية.

ألخوخ سعيدة و دأديش أحمد: متطلبات تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات.

أ.مقداد مليكة: دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة.

د. دوزين محمد: وضعية سوق التأمينات على الأشخاص في الجزائر.

أجسدان مسال و داخلي زيان م. و اعمر: واقع فرع الحليب في الجزائر و انعكاسه على استراتيجيات الفاعلين خلال الفترة (1992-2014).

أ. صيوذة يناس: دور تحليل جملول التدفقات النقدية للخرينة في تقييم الأداء والوضعية المالية للمؤسسة تحليل جدول تدفقات الخرينة للجزائرية للبياه.

ألسوكال أمال شهبزاد: رهانات التمويل برأس المال المخاطر في الجزائر.

أ / بسال كرمات: فعالية أسلوب العصف الذهني في تحقيق الابتكار بمنظمات الأعمال -مدخل نظري-.

ألنسال أسينة: دور الذكاء الالفعالي للقاد في تحقيق تميز المؤسسة.

د. فلاق صليحة: تنمية القطاع الزراعي كخيار استراتيجي لتحقيق الأمن الغذائي في العالم العربي.

داسيتالي ليلس: تأثير الانترنت على عناصر المزيج التسويقي للخدمات.

مجلة أبعاد اقتصادية  
Revue ABAAD IQTISSADIA  
الجزء الأول

العدد 7  
2017



Número: 7  
2017

# Revue ABAAD IQTISSADIA

Revue annuelle, scientifique et académique spécialisée, éditée par la  
Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et des Sciences de Gestion  
Université M'hamed BOUGARA de Boumerdes

TOME 1

أ / شرقي جوهر:

La Gouvernance Locale et le Partenariat Public-Privé.

ألزيدان كريمة:

La valeur client de la perspective du marketing relationnel  
(Cas du secteur de la téléphonie mobile en Algérie).

ISSN : 1112-8062

Dépôt légal : 2011-1124



## فهرس المقالات:

الصفحات	عنوان المقال	المؤلف
20-01	دور العلوم الاكتوارية في حساب أقساط التأمين و أسس إنشاء جداول الحياة <b>The role of actuarial science in calculating the insurance Premiums and the foundations Of creating life tables</b>	د/يحيىوي نصيرة أ/مسي بلال
41-21	وكالات التقيط كأداة لتفعيل الاستثمار في سوق السندات <b>Rating Agencies as an activating tool for the investment In the bonds markets .</b>	أ/بن قراب صفية أ.د/دبوب يوسف
59-42	دور التنوع في التقليل من مخاطر المحفظة الاستثمارية مع الإشارة إلى بعض المحافظ الاستثمارية الموجودة بالسوق المالي السعودي <b>The role of diversification in reducing portfolio risk With reference to some of the existing investment Portfolios Saudi financial market</b>	أ/عبو ربيعة د/نبيل بوفليح
75-60	دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية <b>The role of Strategic vigilance In creating competitive advantage</b>	أ/حليمي لامية د/دروزي ياسمين
93-76	متطلبات تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات <b>Organizational development activation in business Organizations under the use of information Technology requirements</b>	أ/تلخوخ سعيدة د/دييش أحمد
113-94	دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة <b>The Role of Continuous Improvement Methods In Improving company's performance.</b>	أ/ مقداد مليكة
133-114	وضعية سوق التأمينات على الأشخاص في الجزائر <b>Situation of Algerian insurances peoples market.</b>	د/ دبوزين محمد
152-134	واقع فرع الحليب في الجزائر و انعكاساته على استراتيجيات الفاعلين خلال الفترة (1992-2014) <b>Reality of Milk Branch in Algeria and its implications on The strategies of the actors during The period (1992-2014)</b>	أ/جديان منال د/علي زيان م. و عمر

172-153	<p>دور تحليل جدول التدفقات النقدية للخرينة في تقييم الأداء والوضعية المالية للمؤسسة(تحليل جدول تدفقات الخرينة للجزائرية للمياه)</p> <p><b>The Role of Analysing the Cash Flow Statement in Evaluating the Company's Financial Performance And Position</b></p> <p><b>Algeria Water Company Cash Flow Statement analysis</b></p>	أ/ سيودة إيناس
193-173	<p>رهانات التمويل برأس المال المخاطر في الجزائر</p> <p><b>The Stakes of Venture Capital Financing in Algeria</b></p>	أ/لوكال أمال شهرزاد
213-194	<p>فعالية أسلوب العصف الذهني في تحقيق الابتكار بمنظمات الأعمال -مدخل نظري-</p> <p><b>The effectiveness of brainstorming technique in achieving innovation in business organizations</b></p> <p><b>« A Theoretical Approach »</b></p>	أ / بلال كرامش
232-214	<p>دور الذكاء الانفعالي للقائد في تحقيق تميز المؤسسة</p> <p><b>The emotional intelligence role of the leader</b></p> <p><b>To reach the enterprise excellence</b></p>	أ/توال أمينة
254-233	<p>تنمية القطاع الزراعي كخيار استراتيجي لتحقيق الأمن الغذائي في العالم العربي</p> <p><b>The Development Of The Agricultural Sector As a Strategic Option For Achieving Food Security In The Arab World</b></p>	د/ فلاق صليحة
275-255	<p><b>La Gouvernance Locale et le Partenariat Public-Privé</b></p> <p><b>Local Governance and Public-Private Partnership</b></p>	أ / شرقي جوهرة
291-276	<p><b>La valeur client de la perspective du marketing relationnel (Cas du secteur de la téléphonie mobile en Algérie)</b></p> <p><b>Customer value from the perspective of Relationship marketing (The case of the mobile phone sector in Algeria)</b></p>	أ/زيدان كريمة
312-292	<p>تأثير الانترنت على عناصر المزيج التسويقي للخدمات</p> <p><b>The Impact of Internet on the Marketing Mix of Services</b></p>	د/مطالي ليلي



دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة

## The Role of Continuous Improvement Methods In improving company's performance.

أ.مقداد مليكة\*

أستاذة مساعدة قسم "أ"

جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس

### الملخص:

إن التحسين المستمر هو ضرورة لا مفر منها أمام السياق التنافسي المتفاقم الذي تعيشه المؤسسة اليوم. فهو يمثل ذلك التغيير التدريجي المستمر الذي تتبناه المؤسسة بهدف تحسين أدائها بالشكل الذي يجعلها الأفضل 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 وتعقده أصبحت المؤسسة ملزمة بالتوجه نحو التحسين المستمر لعملياتها لضمان جودتها وفعاليتها، باعتبارها مصدر توليد القيمة المضافة، وعلى مستواها تلبي الحاجات والرغبات المتنامية واللامتناهية للزبائن بالشكل الذي يرقى إلى مستوى تطلعاتهم. ولتحقيق ذلك أمام المؤسسة مجموعة متنوعة من مناهج التحسين المستمر للعمليات، تناولنا بعضها في بحثنا هذا، وهي تختلف فيما بينها من حيث درجة التعقيد، ودرجة التطور، ومن حيث الأدوات المستعملة في التحسين، كما يبين دورها في تحسين العمليات وتحسين أداء المؤسسة، وخلصنا إلى أنه على المؤسسة اختيار المنهج أو المناهج التي تتناسب مع ثقافتها وطبيعتها ودرجة تعقيدها حتى تحسن من مستوى أدائها.

**الكلمات المفتاحية:** مناهج التحسين المستمر، التحسين المستمر، العمليات، الأداء، تحسين الأداء.

### **Abstract:**

Continuous improvement is essential in the presence of an intense competition that companies are facing today. It represents a continuous gradual change adopted by the company in order to improve its performance, and therefore, providing a competitive advantage.

In the past, company might reach high performance level by focusing on the control of products and services quality. Actually, with the intensity

\* mokdadmalika@yahoo.fr



of competition and the speed and complexity of the changes, company must adopt the concept of the continuous improvement of its processes, to ensure their quality and efficiency, as keys factors for generating added value, and it's through these processes that the company satisfy the increasing and unlimited needs and desires of customers and meets their expectations. To achieve this goal, the company has a set of continuous improvement methods.

In this research, we used some of these methods, that differ in terms of complexity and degree of development and the tools used in improvement as well, and we indicated their role in improving processes and company performance. We concluded that the company must select the most appropriate method (s), according to its culture, the nature and the complexity of its processes to improve its performance.

**Key words:** Continuous improvement methods, Continuous improvement, Processes, Performance, Performance Improvement.

#### مقدمة:

التوجهات التنافسية للسوق العالمية الحالية تفرض على المؤسسات ضرورة التحسين باستمرار في عملياتها، وجودة منتجاتها وخدماتها، والاستجابة السريعة لمتطلبات زبائنهم، إذا أرادت أن ترفع من مداخيلها، وتحسن من موقعها التنافسي، وتتطور في مجال نشاطها، أو على الأقل تضمن بقاءها. كما أن ارتباطها ببعض المؤسسات الأخرى إما كمورد أو زبون يفرض عليها الالتزام بالشروط، والعمل باستمرار للارتقاء بمستوى عملياتها وأدائها إلى مستوى مطالب متعاملها. هذا الارتقاء هو رهين التحكم في عملياتها الداخلية، والتي تمثل القلب النابض للمؤسسة وسلاحا تنافسيا بامتياز، يضمن لها إلى حد كبير التفوق على منافسيها إذا ما أحسنت استغلاله، من خلال التسيير الفعال لعملياتها التي تمكنها من حسن توظيف مواردها بما يحقق لها ليس فقط القدرة على التأقلم مع متغيرات المحيط، وإنما بما يمكنها من التأثير فيه، من خلال تميزها في أدائها سواء من حيث التكلفة، الجودة، الدقة، سرعة الاستجابة، المرونة، الإبداع في منتجاتها أو خدماتها. وهذا لن يتأتى لها إلا إذا بنت مناهج جديدة أكثر فعالية تمكنها من التحسين المستمر لعملياتها بما يمكنها من الارتقاء بأدائها إلى مستوى أداء المنافسة.

● الإشكالية: من خلال هذا المقال سنعمل على الإجابة عن الإشكالية الآتية:

كيف تساهم مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة؟

● تفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات أهمها:



- ما هو مفهوم التحسين المستمر للعمليات وما هي أهم مناهجه المختلفة؟

- ما هي المفاهيم الأساسية الخاصة بالعمليات و الأداء؟

- فيم يتمثل الدور الذي تؤديه مناهج التحسين المستمر في تحسين أداء المؤسسة؟

● **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في لفت انتباه المؤسسات الجزائرية إلى وجود مناهج حديثة للتحسين المستمر أثبتت نجاعتها في تحسين أداء المؤسسات، وأصبح من الضروري الالتفات إليها وتبني ما يناسبها منها، حتى تتمكن من الارتقاء بأدائها إلى مستوى تحديات المنافسة لتضمن بقاءها واستمرارها، ولم لا تميزها.

● **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعريف ببعض مناهج التحسين المستمر من حيث مفهومها، وأهدافها، ومجال ومنهجية وأدوات تطبيقها.

- محاولة تبيان نوع العمليات التي يتكفل كل منهج بتحسينها لمساعدة المؤسسة في اختيار المناهج التي تتماشى مع أهدافها وطبيعة نشاطها واحتياجاتها وثقافتها.

● **منهج وخطة الدراسة:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التقدم

النظري لمفهوم هذه المناهج، وتقدم منهجية تطبيقها في واقع المؤسسات، وتحليل دورها

في تحسين أداء المؤسسة، وسنحاول دراسة كل ذلك من خلال المحورين الآتيين:

- المحور الأول (I): مفاهيم أساسية عن التحسين المستمر، العمليات والأداء.

- المحور الثاني (II): مناهج التحسين المستمر ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

## I/ مفاهيم أساسية عن التحسين المستمر، العمليات والأداء:

هناك وجهان للتكامل بين المفاهيم الثلاثة، إذ يعتبر التحسين المستمر ملازما لمفهوم الأداء والعمليات، ذلك أن التحسين المستمر يتطلب مقارنات للأداء المتحقق في مختلف عمليات المؤسسة، مع أداء مرجعي (أو أكثر) تختاره المؤسسة للتعرف على مدى التحسين والتطور الحاصل في عملياتها.

### I. 1- مفاهيم أساسية عن التحسين المستمر:

أ- مفهوم التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر<sup>(1)</sup>. ويعتبر التحسين المستمر من الركائز الأساسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى بلوغ مرتبة الإتقان في الأعمال عن طريق الاستمرار في تحسين العمليات. وعلى الرغم من صعوبة بلوغه إلا أن المؤسسة تستمر في



بذل الجهد للوصول إليه، لأن هناك دائما فرصا للتحسين في العمليات، إما بهدف التطوير نحو الأفضل، أو لتصحيح بعض الثغرات أو الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسة، أو لمواجهة التغيرات البيئية من أجل التكيف معها للبقاء أو للتأثير فيها.

أمام هذه الحالات تجد المؤسسة نفسها أمام خيارين للتحسين؛ فإذا تعلق الأمر بكل مشكلات يومية في مختلف عملياتها من أجل تطوير نشاطاتها اليومية وتنفيذها من قبل فرق للتطوير، تكون أمام خيار التحسين التدريجي المستمر؛ أما إذا تعلق الأمر باختلالات كبيرة في مجال المنافسة، أو رضا الزبائن، أو اختراع جديد أو تكنولوجية جديدة مثلا، في مثل هذه الحالات تتدخل المؤسسة بإجراء تعديلات جذرية على نشاطاتها، وهو ما يسمى بالتحسين الجذري<sup>(2)</sup>، علما أن كلا مدخلي التحسين متكاملان وأساسيان بالنسبة للمؤسسة.

**ب. مقومات نجاح فلسفة التحسين المستمر:** إن نجاح هذه العملية مرهون بـ:

- دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية، وكل متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، لأنه بدون ذلك لن يكتب لها النجاح<sup>(3)</sup>.

- تبني منهجية للتحسين المستمر تضمن كفاءة وفعالية عمليات التحسين التي يجري القيام بها.  
- ضرورة بناء ثقافة منظمة متوجهة نحو التحسين المستمر تفي بمتطلباته، مع ضرورة ربطها بتحسين أداء العمليات<sup>(4)</sup>.

- توفر نظام اتصال فعال<sup>(5)</sup>، حقيقي ومفتوح في جميع الاتجاهات، مبني على تحديث المعلومات، وتنوع أساليب الاتصال الحديثة، ويساهم في تتمين التحسينات والتطورات المحققة على مستوى الأداء والعمليات.

## **I. 2. مفاهيم أساسية عن العمليات :**

أيما كانت المؤسسة، فهي مكونة من مجموعة عمليات مرتبطة ببعضها البعض، وتعمل مجتمعة لتحقيق أهدافها المسطرة.

**أ. مفهوم العملية:** تعرف العملية على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة<sup>(6)</sup>. من هذا التعريف نستخلص أن العملية هي مجموعة نشاطات مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، والتي تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات بخلق قيمة مضافة ومنتج غير منتظر (كالفضلات والمهملات)، علما أن أي عنصر من مخرجات هذه العملية يمثل عنصرا من مدخلات العملية الموالية.



ب - **مكونات العملية:** تتكون العملية من: المدخلات (والمتمثلة في المواد والموارد البشرية والمالية، الوثائق، الأدوات، الأجهزة والمعدات)، ومجموعة من الأنشطة المتتالية بأنواعها المختلفة (إنتاجية، تحويلية، معلوماتية، رقابية... الخ)، ومختلف الإجراءات التي تمثل الطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات (وهي تمثل جميع القواعد الخاصة بالنشاط)، والمخرجات، والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات الموجهة إلى الزبائن، المعلومات، الفضلات والمهملات.

ج - **خصائص العملية:** تمتاز العملية بالخصائص التالية<sup>(7)</sup>: 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.

د - **أنواع العمليات:** تحتوي المؤسسة على مجموعة كبيرة ومختلفة من العمليات يمكن تجميعها في ثلاث عائلات أساسية، وهي:

1. **عمليات القيادة:** وهي عملية تساهم في تصميم استراتيجية المؤسسة، وسياسة جودتها، وجلب الموارد، وتسيير المخاطر، فهي تسمح بالتحكم في جميع العمليات وإدارة التحسين المستمر في المؤسسة.

2. **عمليات الإنجاز:** هي عمليات تشغيلية تساهم في صناعة المنتج أو الخدمة، بدءاً بالكشف عن حاجيات الزبائن إلى تلبيةها، فهي تمثل القلب النابض للمؤسسة، ومن بين هذه العمليات عمليات التصميم، التصنيع، البحث والتطوير، التسليم...<sup>(8)</sup>.

3. **عمليات الدعم:** وهي عمليات تساهم في حسن سير العمليات الأخرى<sup>(9)</sup>، من خلال توفير الموارد الضرورية لها، ومن بينها: الصيانة، الموارد البشرية، نظام التوثيق، المحاسبة، الإعلام الآلي، الموارد المالية، نظام المعلومات... الخ.

هـ. **منهج إدارة العملية:** إن منهج إدارة العملية ينطلق من فكرة أن أي نشاط في المؤسسة يتسلم مدخلات لتحويلها إلى مخرجات يسمى "عملية". ويجب التحديد والكشف المنظم عن مختلف العمليات (صغيرة كانت أم كبيرة) في المؤسسة ثم القيام بإدارتها. ومن مضامين هذا المنهج ما يلي:

1- إن مخرجات أي عملية يجب أن تلي متطلبات العملاء، وهذا يتطلب التشخيص الدقيق لحاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، والقياس والتحقق من مدى رضاهم، ومدى تلبية المخرجات لمتطلباتهم.

2- إن تلبية متطلبات العملاء يستلزم الحصول على المدخلات الملائمة، وهذا يتطلب التعريف الدقيق بالمدخلات ومتطلباتها الملائمة، والتحكم في مدخلات العملية.





3- إن مدخلات أي عملية هي مخرجات لعملية سابقة. وفهم الأنشطة الداخلية في المنظمة يتطلب النظر إليها بصورة أفقية (سلسلة العمليات المتتابعة المكونة لكل نشاط، وهذه قد تجري في قسم أو مكان واحد، وقد تمتد عبر عدة أقسام أو مجالات)، ويقود ذلك إلى ظهور سلاسل العمل (أو سلاسل الجودة).

4- إن كل عملية في كل قسم أو مجال يمكن تحليلها بفحص المخرجات والمدخلات لتحديد فرص أو مجالات التحسين فيها.

### 3.I مفاهيم أساسية عن الأداء: يعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية التي يوليها علماء الإدارة

اهتماما خاصا، لما له من أهمية في قياس نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على البقاء والاستمرار. **أ. مفهوم الأداء:** مصطلح الأداء مستمد من المصطلح الإنجليزي "to perform"، والذي يعني إنجاز أو تأدية، أو إتمام، أو تنفيذ عمل أو نشاط أو مهمة ما. وأما المصطلح الفرنسي للأداء "performance" فيعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.

وتبرز التعاريف الآتية التباين القائم بين الباحثين في تحديد مفهوم هذا المصطلح، إذ يعرف الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"<sup>(10)</sup>، كما يعرف على أنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع الأهداف، ومناسبة لمستخدميها"<sup>(11)</sup>.

وهو أيضا "موازنة المؤسسة لأولوياتها الاستراتيجية، بعد أن تجيب عن تساؤلات أساسية هي: أين تقع المؤسسة حاليا؟ أين ترغب أن تكون مستقبلا؟ وهل عملها يصب في تحقيق الأهداف المرغوبة؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك؟ وهل يمكن تحقيقها؟"<sup>(12)</sup> أو "إن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها أحسن استغلال بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>(13)</sup>.

من التعاريف السابقة نستخلص أن الأداء مرتبط بتحقيق الأهداف المسطرة مع الاستغلال الأمثل للموارد في إطار رؤية واستراتيجية واضحة للمؤسسة، وأنه مقرون بمصطلحين أساسيين هما<sup>(14)</sup>:

**الفعالية:** وهي القدرة على إنجاز المهام المسطرة والحصول على النتائج المرغوبة. وتقاس ب: النتائج المحققة/الأهداف المسطرة. و**الكفاءة:** وهي القدرة على إنجاز المهمة المطلوبة بأقل الوسائل وأقل التكاليف، أو هي الحصول على نتيجة بتخفيض تكلفة الموارد والعمليات<sup>(15)</sup>. وهي تقاس بالمدخلات/المخرجات. وهذا المفهوم يركز على ضرورة مراعاة واحترام الموارد المخصصة وعدم تجاوزها. كما أن الذي يميز بين المصطلحين هو أن **الكفاءة** معيار أداء داخلي يتحكم فيه أعضاء



التنظيم، بينما **الفعالية** هي معيار أداء خارجي تتحكم فيه أطراف خارجية عن المؤسسة. وعلى الرغم من تمييزها عن بعضهما البعض، إلا أنهما مفهومان متكاملان يشكلان المفهوم الكامل للأداء.

**ب-أنواع الأداء:** يمكن تصنيف الأداء وفق أربعة معايير مختلفة، وهي: الشمولية، المصدر، طبيعة الأداء، والزمن. فوفق معيار **الشمولية** يمكن تصنيف الأداء إلى **أداء كلي**: وهو يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها كالربحية والنمو، و**أداء جزئي**: وهو يقيس أداء مختلف وظائف وأنشطة وعمليات المؤسسة الفرعية، وبناء على معيار **المصدر** يمكن تصنيف الأداء إلى **أداء داخلي**: وهو يرتبط بأداء مختلف نشاطات ووظائف المؤسسة وعملياتها الداخلية، و**أداء خارجي**: وهو أداء المؤسسة المرتبط بأداءات مختلف المتعاملين الخارجين للمؤسسة، والذين لهم تأثير على أداء المؤسسة.

ووفقا لمعيار **طبيعة الأداء** يمكن تصنيف الأداء إلى **أداء اقتصادي**: بواسطته تقيس المؤسسة مدى قدرتها على تحقيق التوازن المالي، والعائد على الاستثمار، ووصولها الى أعلى مستويات المردودية. و**أداء اجتماعي**: يقيس مدى توفير الظروف المناسبة للعمل، ومدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات مختلف متعاملها. و **الأداء التنظيمي**: والذي يقيس مدى كفاءة وفعالية هيكلها التنظيمية في تحقيق أهدافها. و**الأداء التنافسي**: والذي يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء والنمو. إلى جانب هذه الأنواع توجد أنواع أخرى من الأداء التي ترى المؤسسة أنه من الضروري قياسها لارتباطها بأهداف معينة تريد تحقيقها، مثل: الأداء التكنولوجي، الثقافي، السياسي... الخ.

كما يمكن تصنيف الأداء وفق معيار الزمن إلى **أداء في المدى القصير**: وهو يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهداف نشاطاتها وعملياتها ووظائفها، و**أداء في المدى المتوسط**: وهو يعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط بما يحفظ لها مكانتها في السوق. و**أداء في المدى الاستراتيجي**: وهو يعبر عن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات الكلية والجزئية.

**ج- قياس الأداء:** يعرف قياس الأداء على أنه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية"<sup>(16)</sup>، ومنه عملية قياس الأداء هي عبارة عن عملية قياس مدى فعالية وكفاءة المهام والعمليات المنجزة، واكتشاف الأخطاء المرتكبة ومصادرها، وما هي فرص التحسين الممكنة، إضافة إلى كونه يزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ القرارات الضرورية لتحسين أدائها. إلا أن نجاح عملية قياس الأداء مرتبط بشكل كبير بمدى ملاءمة ودقة مؤشرات قياس الأداء المتبناة، ومدى شمولية قياسها لكل أبعاد الأداء. إن هذا الحديث يجرنا إلى بيان الأنواع المختلفة لمؤشرات الأداء، واختيار أداة القياس المناسبة التي تتماشى وبيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمؤسسة.



إن مؤشرات قياس الأداء نوعان: مؤشرات قياس أداء تقليدية، ومؤشرات قياس أداء حديثة:

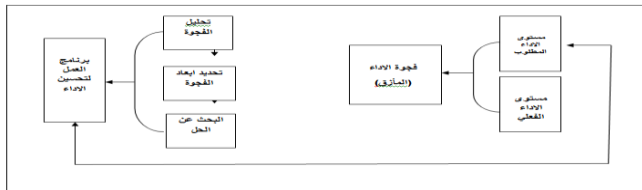
- **مؤشرات قياس الأداء التقليدية:** هي مؤشرات تركز على النتائج النهائية، ومنها<sup>(17)</sup>: مؤشرات الإنتاج، مؤشرات الإنتاجية، المؤشرات المالية، مؤشرات البيع، كما أنها تركز على الأنشطة التشغيلية وتحمل الأنشطة الاستراتيجية.

- **مؤشرات قياس الأداء الحديثة:** وهي مؤشرات أداء شاملة تغطي نشاط المؤسسة بشكل كامل، جاءت لتسد النقص القائم في المؤشرات التقليدية، ومن أمثلتها نموذج بطاقة الأداء المتوازن و" هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية (متعددة الأبعاد) التي تقدم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم".<sup>(18)</sup>

د - **تقييم وتحسين الأداء:** بعد قيام المؤسسة بقياس ما أُجْر خلال فترة زمنية معينة، تقوم بمقارنة هذه النتائج بالأهداف المسطرة، باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تقيس الانحراف القائم بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب. فتبين عملية التقييم مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وعلى أساس ذلك تُتخذ الإجراءات التصحيحية، وتُعدّل الخطط القائمة بما يسمح بتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية القادمة. وتمس عملية تقييم الأداء كل مستويات النشاط في المؤسسة، فينجم عنها ثلاثة أنواع من التقييمات هي:<sup>(19)</sup> **تقييم أداء الأفراد:** والذي يهتم بتقييم أداء الأفراد العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل، و**تقييم أداء الوحدات التنظيمية** من خلال تقييم الإنجاز الفعلي لكل إدارة أو قسم على حدة، و**تقييم الأداء المؤسسي الشامل** والذي يهتم بمدى كفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها المسطرة.

إن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة المؤسسة الخارجية، وحدّة المنافسة وصعوبة إرضاء الزبائن، عوامل تدفع بالمؤسسة إلى ضرورة مراقبة أدائها والسعي لتحسينه باستمرار، وذلك من خلال تبنيها لمنهج التحسين المستمر المناسبة، التي ستمكّنها من التوظيف الأمثل لمواردها، والتحسين المستمر لأداء عملياتها بالشكل الذي يحقق لها التميز عن منافسيها ورضا كبير في وسط زبائنها. وفيما أتى النموذج الذي على المؤسسة تبنيه لضمان تحسين أدائها:

الشكل رقم(1): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 104.



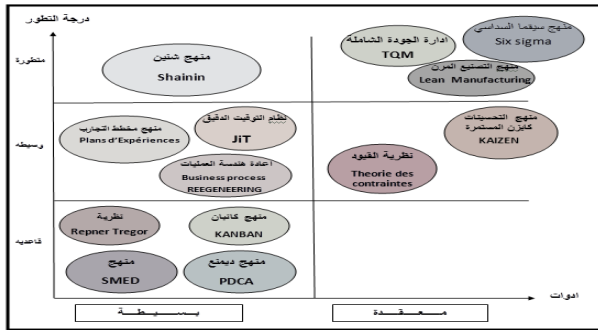
## II/مناهج التحسين المستمر للعمليات ودورها في تحسين أداء المؤسسة:

إن عملية تحسين الأداء هي عملية "يقظة" تمارسها المؤسسة في مواجهتها للتحديات البيئية والاختلالات التي تترصدها على مستوى عملياتها قصد تحسينها باستمرار. إضافة إلى ذلك فإنها تسمح بمطابقة منتجاتها للمواصفات المطلوبة قصد ضمان الرضا التام للزبائن من جهة، وتخفيض وقت وتكاليف الإنتاج من جهة أخرى.

إن تحسين الأداء مرهون بتحسين العمليات، لكن السؤال المطروح: ما هي العمليات المعنية بالتحسين والتي تصب في تحسين الأداء؟ يفترض أن تخضع المؤسسة كل عملياتها بشكل نظامي ودوري للفحص، إلا أن ندرة الموارد تحول دون ذلك، لذلك تجد المؤسسة نفسها مضطرة لأن تستهدف بالأولوية العمليات التي تشهد مشكلات هامة في الأداء، والعمليات ذات المردودية الداخلية المرتفعة جدا، والعمليات التي تخدم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

و للقيام بعملية التحسين المستمر لهذه العمليات، أمام المؤسسة مجموعة من مناهج التحسين المستمر للأداء تختار المؤسسة منها ما يتناسب مع أهدافها واحتياجاتها وثقافتها. والشكل الآتي يبرز أهم مناهج التحسين المستمر في مصفوفة، تصنف فيها طرق التحسين حسب درجة تعقيدها، وحسب درجة حداتها. وستناول هنا أهم خمسة مناهج منها بما يسمح به الحجم المتاح لهذه الورقة البحثية.

الشكل رقم (2) : مصفوفة مناهج التحسين المستمر.



**Source :** Jean-Pierre Caliste, Amélioration des processus avec la méthode six sigma, master qualité et performance dans les organisations, université de technologie Compiègne, 2013-2014, Paris, p7 .

### 1) منهج إدارة الجودة الشاملة:

أ - **التعريف:** يعرف هذا المنهج بأنه الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة، وهي تركز على إرضاء الزبون وتلبية توقعاته، وتحديد المشكلات والتعرف عليها، وزيادة



الانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية، لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار<sup>(20)</sup>.

**ب - الأهداف :** يهدف هذا المنهج إلى الوقاية من حدوث الأخطاء ومواجهة المشكلات التي تقع بأسلوب علمي متوازن، وإلى التحسين المستمر والدائم لعناصر المدخلات، والتشغيل، والمخرجات بهدف تحقيق جودة شاملة لمختلف العمليات، والعمل على التحسين المستمر للمهام والأنشطة المولدة للقيمة، وإلغاء غير النافعة منها، إضافة إلى سرعة الاستجابة لحاجيات الزبائن، مع العمل على التكيف السريع مع متغيرات المحيط.

**ج - مبادئ منهج إدارة الجودة الشاملة:** يركز هذا المنهج على المبادئ الآتية: التزام الإدارة العليا، التوجه نحو العميل، إقامة شراكات مع الموردين، التركيز على قياس أداء العمليات والأداء الكلي للمؤسسة، تنشيط وإدماج المورد البشري بقوة، التحسين المستمر للعمليات.

**د - منهجية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة:**  
تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل نلخصها فيما يأتي:<sup>(21)</sup>

**1-المرحلة الصفرية: مرحلة الشروع والإعداد:** بعد اقتناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه، فتشكل مجلسا للجودة لإدارة مشروع الجودة وتفادي احتمال وجود مقاومة للتغيير، من خلال إدماج المورد البشري في المشروع، والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطبيق هذا الأسلوب. كما يقوم برسم السياسات وتشكيل فرق عمل في مختلف المستويات التنظيمية، وإرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين عن منهجية تطبيق هذا الأسلوب، ومدى رضا الزبائن عن منتجات وخدمات المؤسسة.

**2-المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:** يتم في هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، وتحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذها.

**3-المرحلة الثانية: التقييم:** تتضمن هذه المرحلة المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها.

**4-المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:** هي مرحلة التطبيق الفعلي للخطة السابقة، من خلال البدء بتدريب الأفراد على كيفية اكتساب المعرفة والمهارات لبناء فرق عمل، وغرس فيهم ديناميكية الجماعة والاتصال، وحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وكذا تدريبهم على قضايا الجودة وجوانب التعاون والتخلي بروح الفريق، كما يقوم مجلس الجودة في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.



المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات: إذا كلل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالنجاح من خلال تحسين أداء عملياتها، وكسب رضا شركائها من العاملين والمالكين والعملاء والموردين، فإن هذا سيدفع بأداء المؤسسة إلى التميز عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة<sup>(22)</sup>:

- التكلفة الأقل، نتيجة التحكم في تكاليف عملياتها وتقليص التالف والمعيب وتكاليف التخزين.
  - الجودة، من خلال تزويد الزبون بمنتج ذي جودة عالية يرقى إلى مستوى تطلعاته، وبالمواصفات المطلوبة، ويحقق الرضا التام له، وهذا لاحتماله سيساهم في تميز المؤسسة عن منافسيها، مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وريحتها.
  - الوقت، كبعد يمكن المؤسسة من تحقيق السبق التنافسي من خلال أبعاده الثلاثة: التسليم السريع، التسليم في الوقت المحدد، وسرعة المؤسسة في تطوير منتجاتها.
  - المرونة، وتمثل في قدرة المؤسسة على تكيف نظامها الإنتاجي مع التغيرات البيئية، ومدى قدرتها في التأثير على الطوارئ.
- إن نجاح المؤسسة في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يحقق الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية مجتمعة، من جودة عالية، وتكلفة منخفضة، واستثمار كبير وفاعل للوقت، ومرونة عالية في التعامل مع المتغيرات البيئية؛ وهذا ما يجعلها متميزة في أدائها مقارنة بالمنافسين.

## 2) منهج التحسينات المستمرة "كايزن": "Kaizen"

أ - التعريف: "كايزن" كلمة يابانية "Kaizen" وتعني "كاي": التغيير، و "زن" تعني: الأحسن. وترجم إجمالاً: بالتحسين المستمر. وهي فلسفة للتطوير والتحسين المستمرين في مواقع العمل والعمليات. وتعتبر أن كل عمل يحتاج إلى تحسين، كما أن كل عملية إلا وتحتوي على هدر لا بد من التخلص منه قدر الإمكان، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين كل من زمن العملية وتكلفتها وجودتها.

ب - الأهداف: يهدف منهج "Kaizen" إلى تسهيل تدفقات العمليات بهدف تحسين الجودة والإنتاجية والمدة وظروف العمل، وتحسين تسيير الموارد وتطوير المنتجات الجديدة. فهذه الطريقة تركز على القيام بتحسينات صغيرة لكنها مستمرة ويومية. وهناك عدة عناصر يجري التركيز عليها من خلال هذه الطريقة، وهي:<sup>(23)</sup> التركيز على العميل، روح الفريق، التوقيت المطلوب، حلقات الجودة، علاقات الإدارة بالعاملين، استخدام التكنولوجيا في العمل.

ج- منهجية تطبيق هذا المنهج وتحسين أداء المؤسسة: يعتمد هذا المنهج في تطبيقه في معظم الأحيان على ورشات العمل بوجود فريق عمل متعدد التخصصات والمهارات، وهو فريق مكون



ومكلف بتطبيق أهداف واضحة في وقت محدد، باستعمال أدوات الجودة المناسبة، إذ يقوم بتحليل الواقع بدعم دائم من الأفراد العاملين في عين المكان، كما يقوم بتشخيص المشكلات التي تكون سببا في تدهور أداء عملية من العمليات، فيجد حلولاً لها. إن سيرورة التغيير في هذا المنهج تتم بنقل ورشة " الكايزن " إلى واقع المؤسسة، وواقع عملياتها اليومية، فيتم تطبيق الحلول المناسبة ومتابعتها بدقة، وقياس تأثيراتها على مستوى أداء العمليات، من خلال أخذ ملاحظات واقتراحات العاملين بها.

**د- مستوى تطبيق هذا المنهج والأدوات المناسبة:** تطبيق هذا المنهج يتطلب فريق عمل متعدد التخصصات يدعى بفريق التحسين المستمر، ويعمل باستمرار على حل المشكلات البسيطة والتحسين السريع للنشاطات والعمليات في ورشات العمل، ويعتمد الفريق في عمله على عجلة **ديمنغ** للتحسين المستمر، ومختلف أدوات الجودة الشاملة، وإلى نظام فعال للاقتراحات.

### 3) منهج التوقيت الدقيق (JAT) Juste à temps

أ - **التعريف:** نظام التوقيت الدقيق JAT هو فلسفة موجهة لتقليل الضياع أو الهدر في موارد المؤسسة. ويقصد بالهدر: أي شيء لا يضيف قيمة للمنتج، سواء تعلق الأمر بالخرن أو النقل أو الانتظار... الخ. كما أنها فلسفة تساعد على التقليل أو القضاء على الأخطاء والعيوب خلال العملية الإنتاجية<sup>(24)</sup>.

ب - **الأهداف:** يهدف منهج التوقيت الدقيق إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق وفورات في التكاليف، وتخفيض تكلفة التخزين والمتمثلة في: تكلفة رأسمال المستثمرين المخزن، تكلفة أماكن التخزين، تكلفة التلف والتقدم، وغيرها. وهذا بفضل تطبيق منطق الخزين الصفري الذي يتحقق بتخفيض تكلفة التالف والعمل المعاد، وكذا تقليص المساحة المخصصة للإنتاج والتخزين، وتخفيض ساعات العمل وتقليل العمل المباشر. كما يعمل على تخفيض كمية المخزون من المواد، والاكتفاء بما تحتاجه المؤسسة فعلا<sup>(25)</sup>، وطلب وصوله عند الحاجة، وهذا سيوفر للمؤسسة أموالا ضخمة كانت مجمدة وتوجيهها لدعم استثمارات أخرى، إلى جانب الرفع من إنتاجية المؤسسة من خلال تقليص الإنتاج المعيب، و زمن تدفق الإنتاج، ومنع حدوث التوقف، وتقليل أوقات التهيئة، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج. أضف إلى ذلك تحسين الخدمة المقدمة للزبون، من خلال اعتماد نظام التوقيت الدقيق والمحافظة على جودة مستلزمات عملية الإنتاج، ومن ثم تقديم منتج ذي جودة عالية ترضي الزبون وتعزز الموقف التنافسي للمؤسسة.

ج- **المرتكزات الأساسية لمنهج "JAT" ودورها في تحسين أداء المؤسسة:** يعتمد منهج "JAT" على مبدئين أساسيين هما: مبدأ " JIDOKA " اصنع الجزء بدون عيوب من المرة



الأولى. وهذا يعتبر رقابة لجودة الأداء من المصدر، ومبدأ " POKA YOKE " ويعني تفادي الخطأ من خلال استخدام أدوات وإجراءات تمنع وقوع الأخطاء، ومن ثم الوقاية من وقوع تلف في الإنتاج<sup>(26)</sup>، مع ضرورة وجود مرونة عالية في أدوات و معدات الإنتاج، وتبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة<sup>(27)</sup> من خلال ضمان الكمال في جودة الإنتاج، إضافة إلى الإنتاج بكميات مطلوبة وفق معدلات طلب السوق ودون الاحتفاظ بمخزون الإنتاج، والعمل على إعداد برنامج صيانة وقائية يمنع وقوع الأعطال في الآلات والمعدات.

د- أثر تطبيق نظام " JAT " على تحسين أداء المؤسسة: تطبيق نظام " JAT " يمكن المؤسسة من تحسين أداؤها باستمرار، حيث يساهم في:

- تخفيض التكاليف المتعلقة بالتخزين والنقل والمناولة، مما يساهم في الزيادة في ربحية المؤسسة.  
- سرعة كبيرة في تلبية طلبات ورغبات الزبائن، مما يحسن من صورة المؤسسة، ويرفع من درجة وفائهم لها.

- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار، وعملهم كفريق واحد يزرع فيهم روح المسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، ويزيد من ولائهم لها.

- اعتبار الجودة مسؤولية الجميع وليس مسؤولية مفتش الجودة فقط، سيمكن المؤسسة من الإنتاج بنوعية أفضل وجودة أكبر، مما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية ترفع من أداؤها التنافسي.

- الوصول إلى مستوى المخزون الصفري وارتفاع معدل دوران المخزون سيحسن من أداء المؤسسة التشغيلي ويرفع من إنتاجيتها.

و- مستوى تطبيق هذا المنهج والأدوات المستعملة: الأفراد المشاركون في تطبيق هذا المنهج يشترط فيهم امتلاكهم لمعارف في مجال الجودة ومجال الإمداد، إلا أن الأدوات المستعملة في تطبيق هذا المنهج هي أدوات إحصائية بسيطة بعيدة عن التعقيد.

#### 4) منهج إعادة هندسة العمليات "Réingénierie des processus d'affaires"

أ - التعريف: إعادة هندسة العمليات هي طريقة تعمل على إعادة تصميم جذري للعمليات التنظيمية قصد القيام بتحسينات جذرية ومستمرة في الأداء الحالي، من خلال تخفيض التكلفة وجودة الإنتاج والخدمة والسرعة والابتكار وخدمة الزبون، وتمكين المؤسسة من مواجهة التحديات البيئية المفروضة عليها<sup>(28)</sup>.

ب - الأهداف: تهدف طريقة إعادة هندسة العمليات إلى إعادة تحديد عمليات المؤسسة بهدف عقلنتها للحصول على تحسينات مثلى للأداء، من خلال تحسين جودة العمليات والوقت والتكلفة،





كما تهدف إلى كل من: التجديد والتغيير التنظيمي، تحقيق الفعالية التنظيمية، خلق القيمة، إرضاء الزبائن، إدماج حقيقي للعمليات على مستوى المؤسسة.

**ج- منهجية تطبيق هذا المنهج ودوره في تحسين أداء المؤسسة:** تقوم المؤسسة بتحديد مشروع التغيير، وتقديم الخطوط العريضة للهدف من وراء إعادة هندسة العمليات، مع وضع حدود للتغيير، ثم تبدأ في جمع المعطيات عن الواقع الحالي للعمليات وتحليلها، ثم إيجاد وتجربة عمليات جديدة بناء على المعطيات التي تم جمعها، فيتم إعطاء تصور جديد للعملية الجديدة، وتطبيقها على أرض الواقع، والقيام بتقييمها وتحسينها. ففي هذه المرحلة الأخيرة تواصل المؤسسة العمل على إجراء تحسينات جديدة على هذه العمليات حتى ضمان تحسين أدائها.

هذه المراحل تتم على ضوء المفاهيم التالية لإعادة هندسة العمليات، وإن نجاح هذا المنهج مقرون بتوفر أرضية خصبة تضمن نجاحه، إذ تقوم على بناء هيكل تنظيمي أفقي بوحدات عمل وفرق عمليات لا فرق وظيفية، ثم تمكين التنفيذيين في العمل باعتبارهم أكثر دراية بتفاصيل العمليات، كما يتحول فيه المشرفون إلى مدربين، ويكاد يغيب فيه المراقبون لتحل محلهم الإدارة الذاتية للعمليات. ومنه، فمنهج "إعادة هندسة العمليات" يغير بشكل جذري في مفهوم العمليات التشغيلية، ويخلق بيئة عمل محفزة للأفراد، مما يسمح بتحسين أداء المؤسسة في المدى القصير، من خلال تخفيض التكاليف، والسرعة في إنجاز الأعمال، والاستجابة السريعة للزبون، إضافة إلى جودة الخدمة المقدمة له، وتحقيق مردودية عالية.

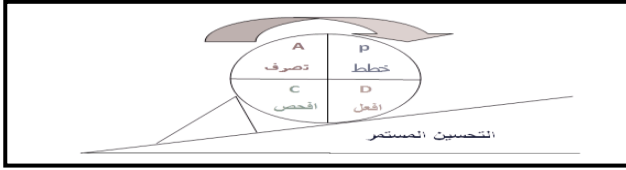
**د- مستوى تطبيق هذا المنهج والأدوات المستعملة:** إن منهج إعادة هندسة العمليات يتطلب استعمال أي أداة من أدوات الجودة، إلا أن الأفراد المكلفين بتطبيقه يشترط فيهم الإلمام ببعض مفاهيم الجودة.

### 5) منهج "ديمنغ" لتحسين الجودة "PDCA":

**أ. التعريف:** منهج ديمنج أو "PDCA" هو منهج يستعمل لتحسين المنتجات والعمليات، ويعرف باسم عجلة ديمنج. ويعتبر أحد الدعامات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، والتي من خلالها يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها، مما يحسن من مستوى الجودة، ويحقق أعلى مستويات إرضاء العملاء. تشمل هذه الحلقة المستمرة أربع خطوات أساسية تمثل المراحل التطبيقية في عملية التحسين المستمر في أي مؤسسة<sup>(29)</sup>. كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل رقم (3): حلقة "ديمنغ" للتحسين المستمر



Source : Duret et M . Pillet, qualité en production, édition d'organisation, De l'ISO 9000 à Six Sigma, paris, 2005 p64.

1 . منهجية تطبيق منهج ديمنغ (PDCA) ودوره في تحسين أداء المؤسسة: في الواقع

العملي، تطبيق حلقة التحسين المستمر لديمنغ في تحسين أداء العمليات يمر بالمراحل التالية: (30)  
المرحلة الأولى : التخطيط " plan " : وتتم هذه المرحلة بتجهيز ما الذي يجب عمله، أي تحديد المشكلات التي يجب حلها لتحسين العملية، وتحليل العمليات الحالية من خلال تحديد الأداء الحالي للعملية، وقياس مدى تطابق خصائص مخرجاتها مع توقعات ورغبات العميل، وقياس درجة رضاه، كما يتم جمع بيانات العملية وتحليلها، وإيجاد الأسباب الأساسية للمشكلات وترتيبها حسب درجة الأهمية، ثم اختيار الحلول المثلى التي يتفق الجميع على أنها تؤدي إلى تحسين العملية، والرفع من مستوى أدائها وجودة مخرجاتها.

المرحلة الثانية: التنفيذ "DO": هي مرحلة الورشة والبناء والإنجاز، يتم فيها تنفيذ الحلول المثلى المقترحة، كما يتم فيها تحديد العمليات التي تخضع للتحسين، ووضع خطة التنفيذ للتحسينات والشروع في تنفيذها.

المرحلة الثالثة: الفحص "Check": تهتم هذه المرحلة بالتأكد من أن التحسينات المقدمة فعالة، و تتناسب مع الخطة الموضوعية، وذلك من خلال قياس نتائج التحسينات ومقارنتها بالوضع الأولية.

المرحلة الرابعة: مرحلة التحسين "Act": يتم فيها التأكد من أن التحسينات فعالة، وأنها قد توصلت إلى النتائج المتوقعة، فيتم تدوين هذه الحلول وجعلها حلولاً معيارية، مع بقاء هذه العملية في هذه الفترة تحت الرقابة، ومع إجراء تحسينات دورية، بحيث نبحت دائماً عن أداء أفضل لتلبية توقعات العميل التي هي دائماً في تغير مستمر.

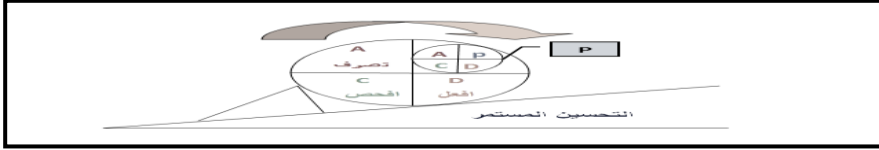
ج- تطور نموذج ديمنغ: لقد قام أحد تلاميذ "ديمنغ" وهو "جوران" (31) باقتراح النموذج المضاعف لعجلة "ديمنغ" (خطط، افعل، افحص، تصرف)، على أن كل عجلة تحتوي بداخلها على عجلات صغيرة، هذه الأخيرة هي بمثابة محرك صغير داخل محرك كبير. وأن كل فرد داخل المؤسسة



يحرك عجلته من خلال تسيير وظيفته، والتي بدورها تحرك هدفا معينا أو نشاطا في عملية معينة، وهكذا.

وإن هذه العجلة قابلة للتطبيق في كل مستويات المؤسسة، حيث على كل فرد أن يعتبر نفسه كعجلة صغيرة محرّكة، وأن يشعر بأنه يحمل على عاتقه كل المؤسسة بأهدافها الأساسية، ويسعى إلى تحقيقها.

**الشكل رقم(4): النموذج المضاعف لعجلة "ديمنغ".**



**Source :** André Chardonnet, Dominique Thibaudon , Le guide de PDCA de Diming , progrès continu et management , édition d'organisation , 2000 , p 54.

**د- مستوى التنفيذ والوسائل المستخدمة:** هذه الطريقة في تناول كل الأفراد، فهي سهلة التطبيق، كما أن أدوات الجودة المستعملة تختلف باختلاف طبيعة العمليات المراد تحسينها.

### نتائج الدراسة:

إن تحسين المؤسسة أداءها في محيط يتميز بالتغير الدائم، وبمنافسة تزداد حدتها يوما بعد يوم مرهون بالدرجة الأولى بمدى قدرتها على التحكم في جهازها الداخلي، والمتمثل في مختلف عملياتها (عمليات الإنجاز، عمليات الدعم، عمليات الإدارة العليا)، ولاسيما العمليات التي تشبع متطلبات مختلف متعاملاتها و العمليات المولدة للقيمة. فهي مطالبة بتحسين أداء هذه العمليات حتى ترقى إلى مستوى تطوراتها وتطلعات متعاملاتها، وهذا مرهون هو الآخر بتبني مناهج إدارية حديثة قائمة على التحسين المستمر، تحسين مستمر للعمليات قائم على إحداث تغييرات صغيرة ومتكررة وتدريجية، وعلى البحث والتطوير والإبداع وتنمية مهارات المورد البشري، وهذا يتم باختيار المنهج المناسب للتحسين المستمر، والذي يتماشى مع ثقافة المؤسسة وخصوصية تنظيمها، وقدرتها على تجنيد الموارد اللازمة، ودرجة الفشل الذي بإمكان المؤسسة تحمله أثناء تطبيق المنهج، و درجة اندماج المورد البشري في عملية التحسين. و يعتبر هذا الأخير عاملا أساسيا ومحددا لنجاح مناهج التحسين، لكون التحسين المستمر لن يأتي إلا في بيئة تنظيمية تقبل التغيير.

و للإجابة عن إشكالية الدراسة بيّنا في عرضنا لبعض مناهج التحسين المستمر أن التحسين المستمر ليس هدفا بحد ذاته، وإنما الهدف منه هو أن يصب في تحسين أداء المؤسسة، إذ بينا كيف يساهم التحسين المستمر في تحسين تصميم المنتج بما يحقق رضا الزبون، وتقليص النفقات، وتخفيض وقت



الإعداد، وتحسين جودة المنتج، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق الفعالية التنظيمية. كما يساهم التحسين المستمر في إلغاء العقبات التي طالما كانت سببا في عدم بلوغ المؤسسة لأهدافها، كالوقت الضائع في تنقل الأفراد ونقل المواد داخل المصنع، وظهور المنتجات المعيبة، وأوقات الانتظار... الخ. و إن عدم التخلص من هذه الأشكال المختلفة من الضياع سيتسبب لا محالة في تدني أداء المؤسسة، وتأخرها عن ركب المنافسة.

### التوصيات والاقتراحات:

كما يظهر مما عُرض، أن المناهج المعروضة متباينة من حيث المفاهيم والأدوات المستعملة، ومن حيث كيفية التطبيق، إلا أنها تشترك كلها في نفس الغاية، وهي التحسين المستمر، وترتكز كلها على تحسين جودة وأداء العمليات، و لكي يتسنى للمؤسسة اختيار المنهج المناسب من بين هذه المناهج عليها قبل الشروع في اختياره مراعاة النقاط الآتية:

- على المؤسسة أن تقوم بتحليل الوضعية، لمعرفة طبيعة المشاكل التي تتخبط فيها، وأن تحدد الإشكالية التي تريد حلها، والأهداف التي تسعى للوصول إليها، وتؤكد من مدى جاهزية التنظيم بشقيه الرسمي وغير الرسمي لقبول التغيير ومدى دعمه أو مقاومته له، وتؤكد من مدى ملاءمة السياسات والإجراءات السائدة في المؤسسة مع سياسة التحسين المستمر المتبناة.

- لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عامل الثقافة والعادات السائدة في المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تتميز بثقافة العمل الجماعي مثلا، فإن منهج إدارة الجودة الشاملة يكون هو الأنسب لها.

- أن تدرك المؤسسة أنه لا يمكن لمنهج واحد أن يحل كل مشاكل المؤسسة، فتباين عمليات المؤسسة يترتب عنه مشاكل متباينة، ومن ثم قد يتطلب الأمر اختيار مناهج متباينة. كما أن اختيار منهج دون آخر مرتبط بقدرة المؤسسة على تحمل خطر الفشل والصعوبات التقنية التي يتطلبها المنهج، وتوفير كم هائل من الموارد المعبأة والمجندة لعملية التحسين، كما يجدر بالمؤسسة القيام بدراسة جدية لتقييم ما هي المكاسب المادية والمعنوية التي ستعود عليها من وراء تبنيها لمنهج دون آخر. مع السهر على حسن تطبيق المنهج المختار، من خلال توفير الموارد المطلوبة، واختيار العنصر البشري المحفز والكفاء، والتركيز على المتابعة المستمرة، وتقييم أدائه والتعلم من تطبيقاته.

### الهوامش:

- (1) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص181.
- (2) Raymond Leban , Management de l'entreprise et meilleurs pratiques, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation , paris , 2008 , pp207-211.
- (3) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص181 .
- (4) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص194-195.



- (5) Christophe Villalonga , un nouveau souffle pour la qualité, édition AFNOR , France, 2010 ,p99 .
- (6) Fabienne Guerra , Pilotage stratégique de l'entreprise , Deboeux , Bruxelles , 2007, p38 .
- (7) René Demeestere et Al, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>ème</sup> édition Dunod , Paris , 2002 , pp164-165.
- (8) Pierre Longuin et Henri Denet , construire votre qualité , AFNOR , Paris , 2004 , p16.
- (9) Michel Cattat et Al , Maitriser les processus de l'entreprise , 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris , 2003 , p26 .
- (10) Karim said , Martine Maadanie ;Management et pilotage de la performance, Hachette , Paris, 2009 , p28.
- (11) وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1 ، دار البازوري، 2011 ، ص17.
- (12) مسعود صديقي، حجاج عبد الرؤوف، مداخلة بعنوان "دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، ضمن فعاليات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بجامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص10 .
- (13) عداي الحسن فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231 .
- (14) Vincent Plauchu, Mesure et amélioration des performances industrielles, Office des publications universitaires, paris, 2006, p7.
- (15) Aglave, cet al, Management des entreprises ; Ed Hachette technique, paris, 2008, p39.
- (16) عيسى مرزاق، مؤشرات وأسابيل قياس الأداء والفعالية في المنظمات، المنتدى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص20.
- (17) مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص252.
- (18) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص143-145.
- (19) علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء ، الأردن، 2008 ، ص27-28.
- (20) خالد بن سعد بن عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص75 .
- (21) Haichour Mohamed Salah, le management de la qualité au sein des entreprises algériennes, thèse de doctorat d'état en sciences économiques, filière gestion, faculté des sciences économiques et sciences de gestion, université d'Alger , 1999 ,pp269-270
- (22) يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05، 2007، ص34.
- (23) خالد بن سامي محمد حسين، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك بن عبد العزيز، السعودية، بدون سنة نشر، ص5 .
- (24) Alain Courtois et autres, Gestion de production , édition d'organisation , paris , 2005 , p313.
- (25) بسام فيصل محبوب وآخرون، نظم التخطيط والرقابة على الانتاج والعمليات، منشورات المنظمة العربية للتنمية، 2005، ص5 .
- (26) Anne Gratacap et Pierre Medan , Management de la production, édition Dunod, Paris , 2001 , p23.
- (27) فيليب اتكسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1998، ص51 .
- (28) Alsène Eric , Réingénierie des processus opérationnels et organisation, intervention économique , vol 39 , 2009 , p204 , disponible sur l'adresse : http : interventioneconomique.revues.org.
- (29) محمد أحمد عيشوني، الدليل العملي للتحسين المستمر، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، السعودية، بدون سنة النشر، ص13 .
- (30) مرجع سابق، ص15، 16 .
- (31) André Chardonnet , Dominique thibaudon , op cit p55 .



المراجع باللغة العربية:

أ - الكتب:

1. بسام فيصل محجوب وآخرون، نظم التخطيط والرقابة على الانتاج والعمليات، منشورات المنظمة العربية للتنمية، 2005.
2. خالد بن سامي محمد حسين، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك بن عبد العزيز، السعودية، بدون سنة النشر.
3. خالد بن سعد بن عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
4. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
5. عداي الحسن فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
6. علي السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002.
7. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008.
8. فيليب اتكسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1998.
9. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
10. محمد أحمد عيشوني، الدليل العملي للتحسين المستمر، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، السعودية، دون سنة نشر.
11. مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 .
12. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، 2011.

ب - الملتقيات و المجلات العلمية:

1. - مسعود صديقي، حجاج عبد الرؤوف، مداخلة بعنوان "دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال " ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، بجامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011 .
2. - عيسى مرزاق، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
3. - يوسف بومدين ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05، 2007.



**A/ Livres :**

1. Aglave , c et al, Management des entreprise ed Hachette technique,paris, 2008.
2. Alain Courtois et autres , Gestion de production , édition d'organisation , paris , 2005
3. André Chardonnet , Dominique thibaudon , Le guide de PDCA de Diming , progrès continu et management , édition d'organisation , 2000 »
4. Anne Gratacap et Pierre Medan , Management de la production, édition Dunod, Paris 2001.
5. Christophe Villalonga, un nouveau souffle pour la qualité, édition AFNOR, France, 2010 .
6. D.Duret et M . Pillet , qualité en production , édition d'organisation , De l'ISO 9000 à Six Sigma, paris,2005.
7. Fabienne Guerra , Pilotage stratégique de l'entreprise , Deboeux , Bruxelles , 2007 .
8. Karim said , Martine Maadanie ;Management et pilotage de la performance, Hachette, Paris, 2009 .
9. Michel Cattan et Al , Maitriser les processus de l'entreprise , 4ème édition, Edition d'organisation, Paris , 2003.
10. Pierre Longuin et Henri Denet , construire votre qualité , AFNOR , Paris , 2004 .
11. Raymond Leban , management de l'entreprise et meilleurs pratiques, 2ème édition d'organisation , paris , 2008.
12. René Demeestere et Al, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème édition Dunod , Paris , 2002.
13. Vincent Plauchu, Mesure et amélioration des performances industrielles, Office des publications universitaires ;paris, 2006.

**B-Thèses :**

1. Haichour Mohamed Salah ,le management de la qualité au sein des entreprises algériennes, thèse de doctorat d'état en sciences économiques, filière gestion, faculté des sciences économiques et sciences de gestion, université d'Alger .1999.
2. Jean-Pierre caliste, Amélioration des processus avec la méthode six sigma, master qualité et performance dans les organisations, université de technologie Compiègne, 2013-2014 , paris.

**C -Site Internet :**Alsène Eric , Réingénierie des processus opérationnels et organisation ,intervention économique , vol 39 , 2009 , p204 disponible sur l'adresse : [http : interventioneconomique.revues.org](http://interventioneconomique.revues.org).