

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

المحاضرة رقم: 01
المفاهيم الأساسية للسيوروات

من إعداد الأستاذة:

سراج وهيبة

السنة الجامعية 2023-2024

المحور الأول : المفاهيم الأساسية للسيورورات

إن اتجاه المؤسسات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة الى تبني المقاربة بالسيورورات ، كان بهدف تحديد و تعريف و متابعة مراحل نشاطاتها ، رغبة في تحقيق الفعالية في الإنجاز للوصول إلى رضا العميل . و بالرغم من ذلك اتضح أن أهمية المقاربة بالسيورورة صعبة التنفيذ بسبب تنوع العمليات المتعلقة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة ، و أن الشخص المسؤول عن القيام بالسيورورات غير محدد و إنما يشرف على السيورورات مسؤولون مختلفون يطلق عليهم بالقادة أو مالكي السيورورة . و عليه سنحاول من خلال هذا المحور إيضاح أهم المفاهيم التي تتعلق بالسيورورات انطلاقاً من تعريفها ، أهدافها ، أنواعها ، السيورورات المفتاحية ، إدارة السيورورات

أولاً : مفهوم السيورورات :

إن الإدارة بالسيورورات تعد من أصعب المهام المتعلقة بإدارة الجودة داخل المؤسسة ، فهي الإدارة التي تنتقل من الشكل التقليدي الوظيفي الهرمي إلى إدارة ترتكز على السيورورات ، لذلك فإنه من ضمن الأسباب التي دفعت المؤسسات لتبني السيورورات هو التطوير لإدارة الجودة الخاصة بها .

1- تعريف السيورورة :

بالرغم من أن صياغة مصطلح السيورورة من الناحية اللغوية كان مختلف من قبل الباحثين في هذا المجال إلا أن جل التعاريف التي تعلقت بالسيورورة صبت في قالب واحد و شملت نفس المتغيرات ، و عليه سنحاول إدراج بعض هذه التعاريف من خلال مايلي :

- السيورورة هي " مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تتعلق باستخدام المدخلات الخاصة بأي وظيفة من وظائف المؤسسة ، للحصول على نتائج أو مخرجات تتعلق بالسلعة ، و الهدف هو توفير ظروف تخضع للرقابة من أجل تحقيق القيمة المضافة " (1).

- السيورورة هي " جملة من الأنشطة التفاعلية التي تتعلق باستغلال موارد المؤسسة (موارد بشرية ، مادية ، الإتصال..) بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات و خلق القيم المضافة " (2).

- السيورورة هي " مجموعة من المراحل التي تمتد من المدخلات المتعلقة بنشاط معين إلى الحصول على مخرجات تتمثل في المنتج النهائي " (3).

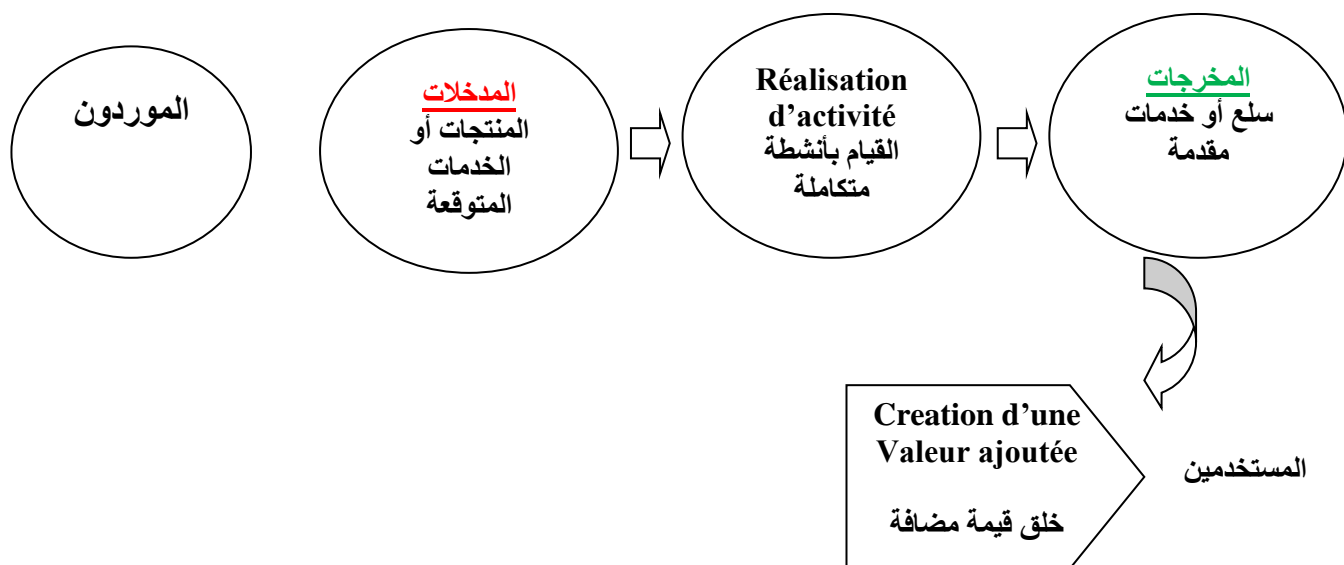
فعلى سبيل المثال إن تم الحديث عن سيورورة الإنتاج فهي تتعلق بإدخال المادة الأولية ، التخزين ، الإيصال للورشات ، التصنيع ، التركيب ، النقل ، التوزيع وصولاً للزبون.

أما بالنسبة لسيورورة إدارة الموارد البشرية فهي تتعلق بكل وظائف هذه الإدارة و التي تعكس مختلف عمليات أو الإجراءات الخاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة .

و عطفاً على ما سبق يتضح أن اتجاه المؤسسة نحو تبني السيورورات يتعلق بمتابعة مراحل نشاط معين داخلها و التي تؤثر نتائجه على الفعالية و رضا العميل .

لذلك فإن المؤسسة اليوم تحت تحدي كبير يتعلق بتحديد أهم الإجراءات التي تتعلق بضمان العلاقة مع الزبون ، و القدرة على إدارة الجودة و تنافسية المؤسسة .
و كمثال توضيحي عن تعريف السيرورة ندرج الشكل التالي :

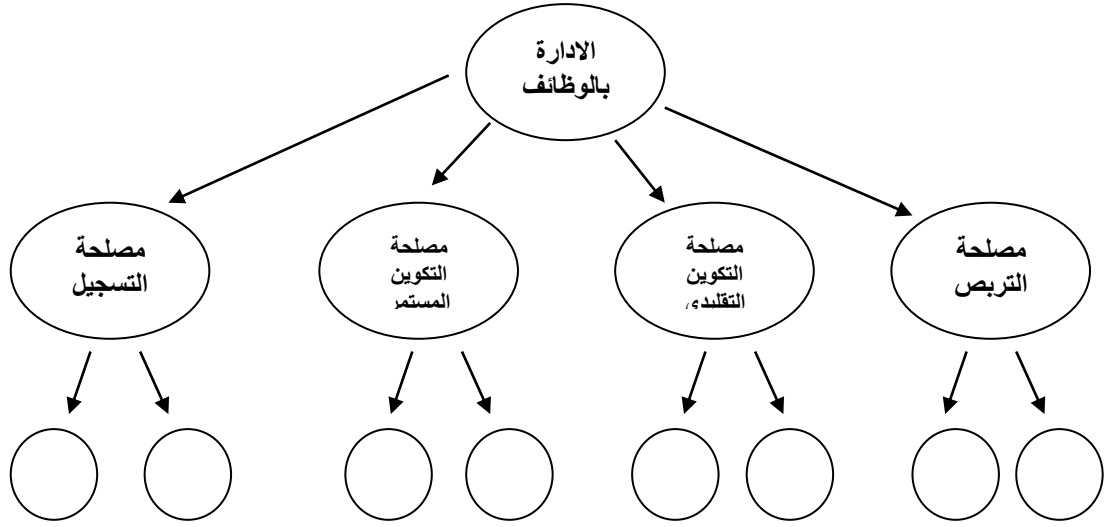
الشكل 01 : تعريف السيرورة



المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على :

*Miriam Alfeld-Ferrari, S ystemes d exploitation gestionde Processus, sur le site
weeb : <http://www.sir.blois.Univ.tours.Fr.Mirian/>consultee le :01/02/2024,21 :25.*

الشكل 02 : مثال توضيحي لسيرورة مؤسسة تعليمية



	*		*	*	*	*
			*	*	*	
*		*		*		*

سيرورة التسجيل
 سيرورة التربص
 سيرورة التوقيت الزمني

المصدر: Maghnia karim, Processes for economics, <https://www.Scribd.com>, consultee

le :02/02/2024 ,09 :30.

من خلال الشكل يتضح أن وظائف أي مؤسسة لن تمارس إلا من خلال الوظائف الإدارية و أن كل وظيفة أو مصلحة بالمؤسسة تمتلك مجموعة من الإجراءات و العمليات لإتمامها فمثلا : نلاحظ أن مصلحة التسجيل من خلال سيرورة التسجيل ليس لها علاقة مع باقي المصالح الأخرى فهي تعمل على ضمان العمليات التي تقوم بها فقط دون أن تكون لديها علاقات تفاعلية مع بقية المصالح فالملاحظ أنها تؤدي في حدود 50% من المهام الخاصة بالتسجيل .

2- أهداف السيرورات :

إن صعوبة و غموض المقاربة بالسيرورات يجعل بعض الإطارات في المؤسسة يرغبون بجعلها مقاربات تتعلق بالمسيرين في المؤسسة فقط .

و أن وصف السيرورات يسمح لكل طرف فاعل في المؤسسة من فهم معنى و غاية و طريقة اشتغالها ، و عليه يمكن تحديد و تقبل الموارد و طريقة توظيفها ، فهم المشاكل و محاولة تصحيح الانحرافات لضمان التحسين المستمر ، فهم غاية السيرورة بكل سهولة و وضوح .

- فهم العلاقات الناشئة بين السيرورة و بيئتها فمثلا :

علافة سيروره الإساج ببيئها الداخليه و الخارجييه نمخن في النار و النابير ، فملا قد يحون المشغل ينعلق بسيروره داعمة مثل سيروره المشتريات مثلا في آجال التسليم هذا سيخلق مشكل يتعلق بتوقف الورشات أو بضياع الوقت لإنتاج الوحدة الواحدة.... الخ .

- تحديد الزبائن و الموردين الداخليين في السيرورة و المعلومات التي يتبادلونها .

- تحديد العلاقات التفاعلية بين السيرورات .

- تحضير الإجراءات التي تؤدي لتحقيق الهدف المرجو .

- الوصول لمقاربة واضحة لإدارة الجودة و وصف السيرورات و التي تتطلب تحديد الإجراءات ما يسمح للمسير (القائد) بالقدرة على تحديد عدد و طبيعة السيرورات التي سيتم حصرها للوصول لتكامل باقي السيرورات .

- الوصول لنظام رقابي كفؤ يتعلق بمراجعة إجراءات السيرورات ، و هذا إذا تعذر ربط و تكامل النشاطات المنتظرة من السيرورات بالأنشطة المحددة في الإجراءات .

3- أنواع السيرورات :

إن تحديد نوع السيرورات في المؤسسات يتعلق برؤية هذه الأخيرة حول أهمية و طبيعة السيرورة التي تعكس أهم توجهات المؤسسات نحو تحقيق القيم المضافة أو الميزات التنافسية... الخ ، و عليه لوحظ أن أغلب الباحثين في هذا المجال أعطوا رؤية واحدة لأنواع السيرورات سواء من ناحية التسيير (الإدارة الإستراتيجية ، أو من ناحية الإنجاز (الجانب المهني)، أو من ناحية دعم ما سبق في الجانب الإستراتيجي و التنفيذ أو من جهة تحديد عوامل النجاح المفتاحية .

و عليه يمكن تقسيم أنواع السيرورات إلى ما يلي : (4)

أ- سيرورة الأعمال (التسيير ، الإدارة الإستراتيجية) :

هذه السيرورة تترجم مشروع المؤسسة و تعرف الإدارة عن غاياتها و سياساتها و الأهداف التي ترجو تحقيقها مثلا : إستراتيجية المؤسسة ، إدارة الجودة ، الإتصال الداخلي و الخارجي.... الخ .

ب- سيرورة التنفيذ (الإنجاز لإنتاج السلع) :

تتعلق هذه السيرورة بتصنيع المنتج أو إعداد و تقديم الخدمة ، و هي تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بحاجات الزبون و إرضائه و كيفية إشباع هذه الاحتياجات و من أمثلة الأنشطة التي تتعلق بهذه السيرورة : الأنشطة التجارية ، البحث و التطوير ، الإبداع و الابتكار ، خدمات ما بعد البيع... الخ .

و هنا تجدر الإشارة إلى أن بعض النشاطات قد تعد سيرورة مستقلة و أن المؤسسة وفقا لتوجهاتها النسبية تستطيع دمج نشاطين متقاربين ليعبرا عن سيرورة واحدة مثل : تجميع الأنشطة التجارية مع خدمة ما بعد البيع يمكن اعتبارها سيرورة تتعلق بالعلاقة مع الزبون .

ج- سيرورة الدعم : (5)

هذه السيرورة ضرورية لتنفيذ النوعين السابقين من السيرورات ، حيث تعمل على توفير الوسائل الضرورية لتحقيق السيرورات الأخرى دون أن يكون لها تأثير مباشر على المنتج المسلم أو الخدمة المقدمة للزبون .

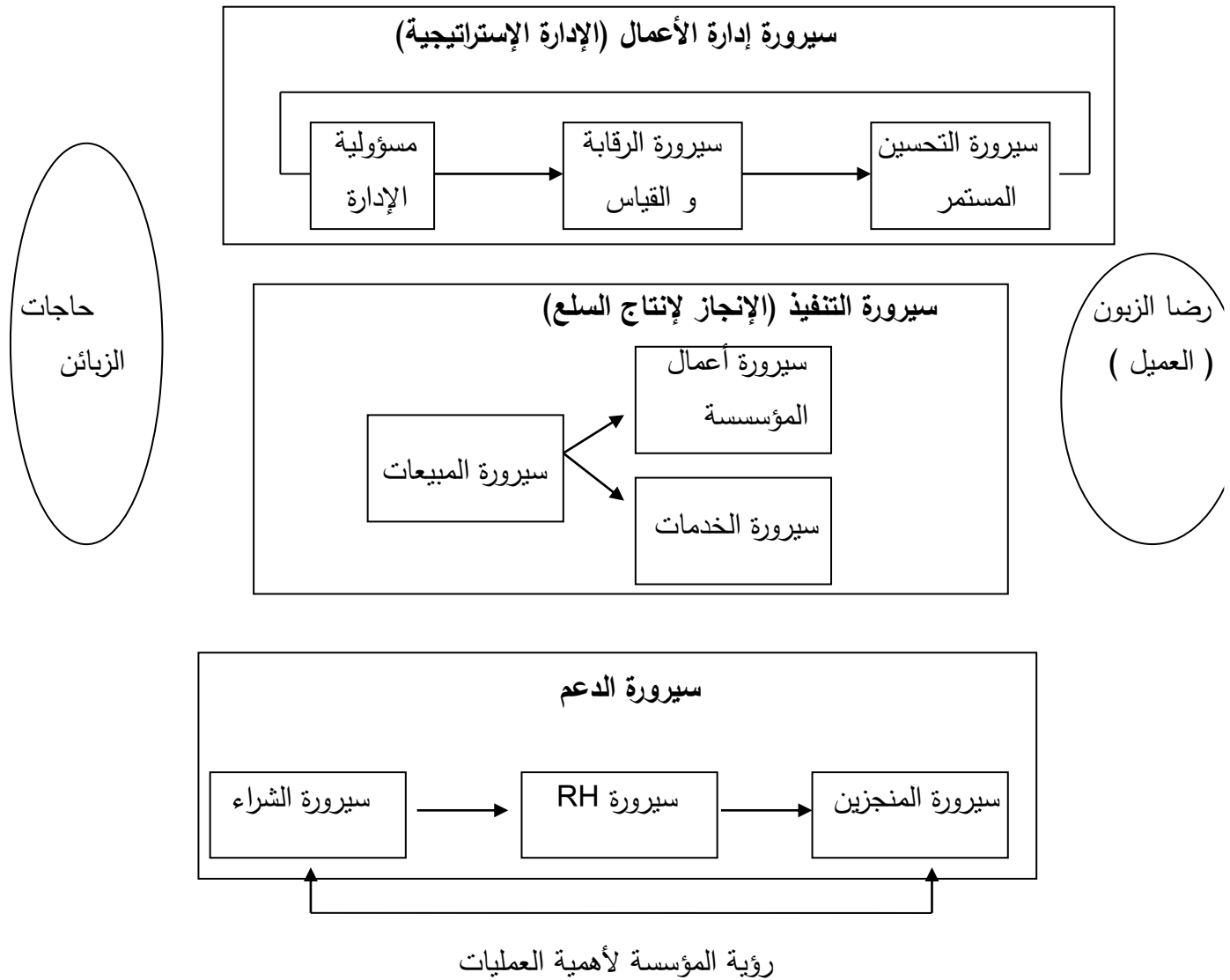
السيرورة الداعمة قد تكون قريبة جدا من وظائف معينة كالتدريب ، تكنولوجيا المعلومات ، إدارة شؤون الموظفين..... الخ .

هي التي تسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة ، و تعكس عوامل النجاح المفتاحية (مصادر الميزة التنافسية) ، أو ضمان علاقة المؤسسة و تأقلمها مع البيئة الداخلية و الخارجية ، في إطار تتبع الإدارة العليا بأنظمة رقابية ، لهذه السيرورات المفتاحية التي تعد أساس ضمان نجاح المؤسسة على سبيل المثال : إن تم الحديث عن مؤسسة يابانية تهدف لتحقيق اقتصاديات الحجم من خلال ميزة السعر ، فإن سيرورة ضمان التميز بالنسبة لهذه المؤسسة تتعلق بسيرورة التكلفة أو السعر .

أما إن وجهنا النظر لشركة عالمية ذات علامة تجارية قوية مثل : Channel,Adidas ,... نجد تركيز هذه الشركات يتعلق بسيرورة الجودة (الإبداع في التصميم ، التجديد ، الاستثمار في التسويق...) أكثر من التفكير في ضمان التكلفة الملائمة .

و هنا يمكن توضيح أنواع السيرورات في الشكل التالي :

الشكل 03 : أنواع السيرورات



- لحسن محمد ، إستراتيجية المؤسسة ، مرجع سبق ذكره .

Jean François Bourdeau, **Processus et Erp : les processus principaux** -

concepts, Opcil

ثانيا : إدارة و متطلبات اختيار السيرورات

سنحاول من خلال هذه النقطة تحديد عنصرين أساسيين يتعلقان بكيفية إدارة السيرورات (الخطوات المتبعة) و المتطلبات الواجب اختيارها لتحديد السيرورات التي سيتم تبنيها في المؤسسة .

1- خطوات إدارة السيرورات :

من أجل التحكم في السيرورات يجب تحديد الخطوات التالية :

- آليات القيادة : بمعنى آليات تصحيح الانحرافات و النتائج المختلفة للتوقعات .

- النقاط الحرجة : و هي النقاط التي يقرر المسير تتبعها و مراقبتها بمعنى النقاط التي تحدد فعالية السيرورة .

- الخبرات و نتائج التجارب السابقة : و الذي يساعد على تصميم السيرورات .

- تحديد حالات عدم المطابقة و نتائج تقييم الفعالية : و هذا يتعلق بعدم مطابقة العمليات المتعلقة بالأنشطة مع

السيرورة المعتمدة و مدى فاعلية تقييم هذه الأخيرة .

- أثر السيرورة على بقية سيرورات المؤسسة .

- التقييم ، التصحيح ، التحسين المستمر و الإفصاح : هذه الخطوات تعد أهم أنشطة إدارة السيرورة و التي لا بد أن

ترتكز على أدوات لتطويرها ، و القائد هو المسؤول عن ذلك وفقا لظروف و إمكانيات و خصائص المؤسسة .

- أهمية دور القائد : يتعلق بقدرة القائد على جمع البيانات ، تحديد المدخلات ، المخرجات ، المواد المستعملة في

السيرورة .

- طرق القيادة : بمعنى ماهي الإجراءات المتبعة في الرقابة و التقييم .

- الأهداف التي يجب تحقيقها .

- تحديد مؤشرات القياس : الهدف من تحديد مؤشرات القياس هو وصف السيرورة باستعمال لوحة القيادة لتقديم خرائط

السيرورات ، و تحديد مسؤولية قائد السيرورة ، و تستغل في ذلك أدوات تقنية كالرسومات البيانية.... الخ .

هنا لا بد أن نؤكد على أن كثرة المعلومات و المعطيات بصورة غير منظمة تؤدي ضبابية و لتشعب العلاقات بين

السيرورات ، و تصبح عملية وضع السيرورة صعبة جدا و تنقصها الفعالية .

2- متطلبات اختيار السيرورات التي سيتم تبنيها في المؤسسة :

انطلاقا من فكرة أن سيرورات المؤسسة متعددة ، فإن هذه الأخيرة تبدأ العمل من خلال تحديد السيرورات التي لا بد من

توصيفها و إدارتها بما يتوافق و خصائص و بيئة و متطلبات عمل المؤسسة .

و عليه فإن المؤسسة ستختار وفقا للسيرورة المنتجة و التي تحقق أكبر قيمة مضافة للعملاء قد تكون السعر ،

التكلفة ، الجودة... الخ .

إذن فالسيرورة التي سيتم بنيتها في المؤسسة نعلق بإظهار حاجات الريون ، السوق ، و ننهي بتوريد المسج للزيون أو السوق .

كما أن اختيار السيرورات يتعلق بمتطلبات ك : (6)

- نمط إدارة و إستراتيجية المؤسسة .

- قطاع نشاط المؤسسة و طبيعة القيمة المضافة .

- ثقافة المؤسسة و ممارساتها المهنية .

مثال : الإدارة المركزية ستفضل نشاطات التصميم عن نشاطات الإنجاز و عليه فإن سيرورة التصميم تكون أكثر

أهمية بحيث يتم ضمان الإنتاج و التوزيع و توفير الموارد و تحقيق الأهداف .

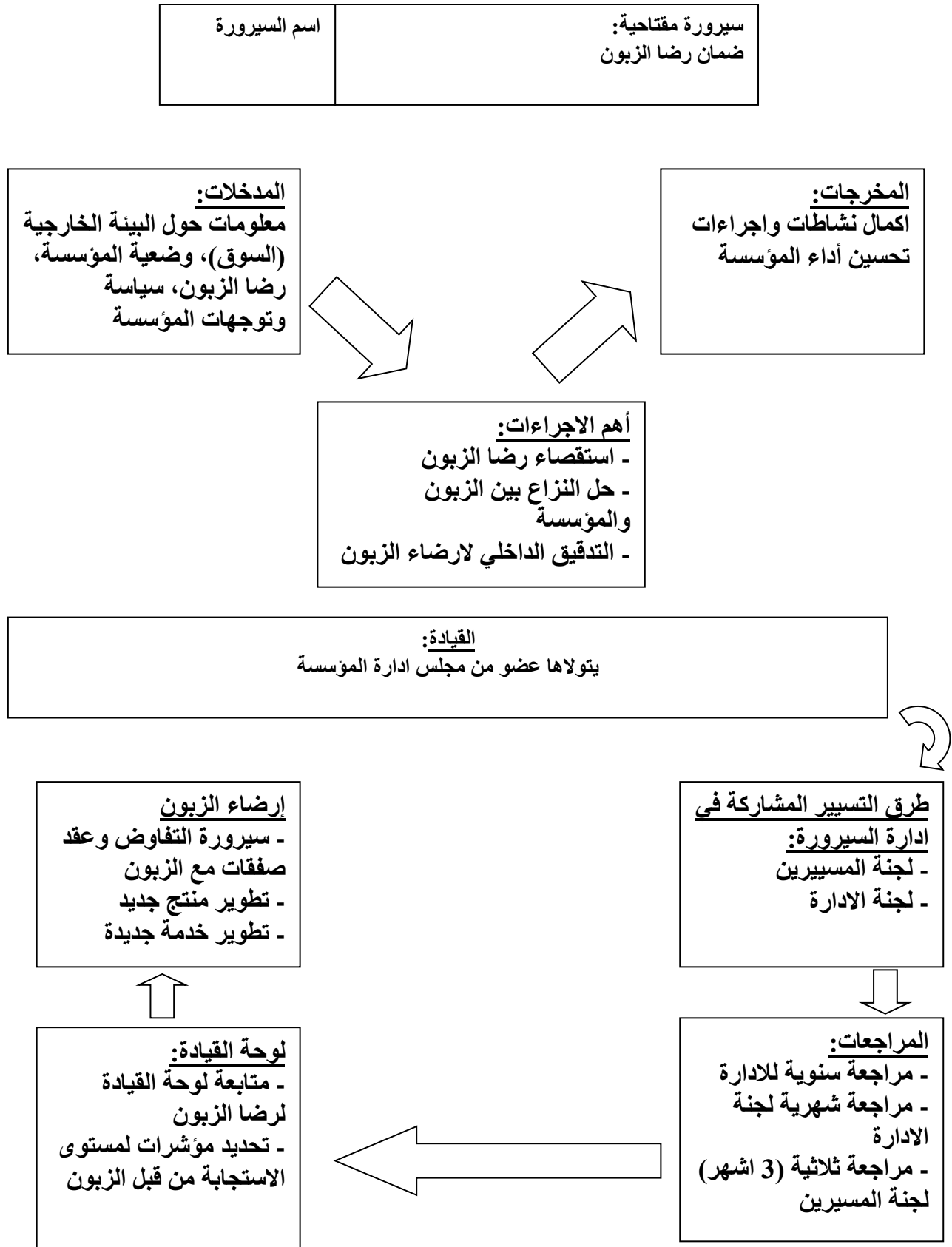
لذلك لابد من التعرف على المصادر الأساسية للقيمة المضافة ، كما أن استخدام هذه النشاطات وفقا للسيرورات يتيح

تنفيذ الرقابة باستعمال مؤشرات كمية و القدرة على تقييم النتائج .

و فيما يلي شكل يوضح مكونات السيرورة و متطلبات اختيارها في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار بأن هناك أمثلة

عديدة حول مكونات السيرورات لكنها تختلف فقط من حيث الوصف .

الشكل 04 : مكونات و متطلبات اختيار السيرورة في المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحثة استنادا للمرجع :

Gerrit Muller,what is a process ?,This paper has been integrated in the book « Systems Architecting a business perspective,Published by CRC Pross in 2011,Vertion1

<http://www.gaudisite.NL/Sabp.htm> L.

1 : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:STd:iso:9000:Ed-4:V2:Fr:Lerm:3.4.1>,consultee le:01/02/2024,20:50.

2: Mission Qualite et Methode(Nouvelle Universite de Bordeaux),**L approche processus**,Xavier Darieutort–approche,Ps,janv2012.

3:Https://www.Scribd.com,**Processus for economics**,consultee le:02/02/2024,09:30.

4- لحسن محمد،مطبوعة إستراتيجية المؤسسة،مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس اقتصاد و تسيير المؤسسة،معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،المركز الجامعي مغنية،2023.

5 : Jean François Bordeau,Processus et ERP :**Les processus principaux concepts**, Université Paris Danphine,France,2011.

6- لحسن محمد ، إستراتيجية المؤسسة ، مرجع سابق ، (بتصرف) .