



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur & de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية
دراسة حالة مجمع صيدال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المجموعات الصناعية

إشراف الأستاذة:
يحياوي مفيدة

إعداد الطالبة:
ساكر دنيا

اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ربيع مسعود	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة	رئيسا
د/ يحياوي مفيدة	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا
د/شرون رقية	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة	مناقشا
د/محبوب مراد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة	مناقشا
د/ يحياوي نعيمة	أستاذ	جامعة باتنة	مناقشا
د/ خروبي مراد	أستاذ	جامعة باتنة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2018 - 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُحْيِي الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُحْيِي الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُحْيِي الْمَوْتِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
أَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا
تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ وَعَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا
وَلَا تُحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۖ وَعَافُ عَنَّا وَأَغْفِرْ لَنَا
وَأَرْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾﴾

(سورة البقرة الآية 286)

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا ومباركا فيه كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه
وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لي في انجاز هذا العمل المتواضع وأشكره على
فضله فهو المعان والمستعان.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة "يحياوي مفيدة" التي
تفضلت مشكورة بقبول الإشراف على هذا العمل، كما أشكرها على رحابة
صدرها، وعلى ما أولته لي من عناية ونصح وإرشاد، وتقويم متواصل لهذا
العمل.

كما أتوجه بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة وهذا لتفضلهم بقبول
مناقشة هذه المذكرة.

ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل مسؤولي وموظفي مجمع صيدال
ولا يفوتني في الأخير أن أقدم كل الشكر إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل
من قريب أو بعيد.

إهداء

إلى العطاء الذي يفيض بلا حدود أمي الحبيبة

إلى أحبائي الغاليين إخوتي وأخواتي

إلى زملائي وزميلاتي في العمل

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا
ثمرة هذا الاجتهاد

" اللهم أنفعنا بما علمتنا وأنفع غيرنا بعلمنا "

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المجموعات الصناعية، من خلال اختيار مجمع صيدال كنموذج للدراسة لتوضيح أهمية تبني المجمع لمفهوم التخطيط الإستراتيجي فكرا وممارسة في عملياته وعلاقة ذلك بتحسين الأداء من خلال التركيز على أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) للكشف عن مواطن القوة والضعف في أدائه والعمليات التي تحتاج إلى التحسين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تحقيق مجمع صيدال لنتائج إيجابية في أدائه على مختلف المستويات نظير ممارسته للتخطيط الإستراتيجي بجميع مراحلها، كما خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي كأحد المكونات الأساسية لنجاح المنظمات، وضرورة استمرار مجمع صيدال بتطبيقه وممارسته في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية تتماشى وتوجه الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الاستراتيجية، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، الخريطة

الإستراتيجية.

ABSTRACT :

This study aimed to explain the strategic planning and its role in improving the performance of industrial groups, the SAIDAL complex is adopted as a model of study to clarify the concept of strategic planning theoretically and practically and its relation of adopting this strategic planning in improving this performance by focusing on four dimensions (the financial dimension, customers dimension, internal processes dimension, learning and growth dimension) to reveal the places of strengths and weaknesses in its performances and processes that need improvement.

The study has identified several and positive results that SAIDAL achieved in all levels because of the application of this strategic planning in its complex respecting all its steps, the study also found a set of proposals in increasing interest to that study which is strategic planning as a key component to the success of organizations, and the necessity of SAIDAL complex to apply it to all the operations and activities in regular and scientific way that fits the strategic directions.

Keywords: strategic planning, strategy, performance, balanced scorecard, strategic map.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

مقدمة

أ.....	تمهيد
ب.....	إشكالية الدراسة
د.....	فرضيات الدراسة
د.....	نموذج الدراسة
د.....	أهداف الدراسة
ه.....	أهمية الدراسة
ه.....	دواعي ومبررات اختيار الموضوع
و.....	منهج الدراسة
و.....	حدود الدراسة
ز.....	الدراسات السابقة
س.....	خطة الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية
3.....	المطلب الأول: تطور الفكر الاستراتيجي
6.....	المطلب الثاني: تعريف الاستراتيجية
8.....	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الاستراتيجية
12.....	المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي
12.....	المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي
20.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

24	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
27	المبحث الثالث: آليات التخطيط الاستراتيجي
27	المطلب الأول: متطلبات التخطيط الاستراتيجي
29	المطلب الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي
31	المطلب الثالث: طرق التخطيط الاستراتيجي
34	المبحث الرابع : عمليات التخطيط الاستراتيجي
34	المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي
49	المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي
65	المطلب الثالث: الخيار الاستراتيجي
73	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسينه

75	تمهيد
76	المبحث الأول: ماهية الأداء
76	المطلب الأول: تطور فكرة الأداء
77	المطلب الثاني: تعريف الأداء والتوجهات المتعددة في طرحه
84	المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
92	المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء
92	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
96	المطلب الثاني: أساليب وأنظمة تقييم الأداء
106	المطلب الثالث: تحسين الأداء
111	المبحث الثالث: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن
111	المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
116	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
120	المطلب الثالث: مكونات ومحاور بطاقة الأداء المتوازن
128	المطلب الرابع: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
132	المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل وتقييم التخطيط الاستراتيجي ...
132	المطلب الأول: الدوافع الاستراتيجية وراء تبني بطاقة الأداء المتوازن
133	المطلب الثاني: علاقة بطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية المنظمة

المطلب الثالث: منهجية تقييم الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن 138

خلاصة الفصل الثاني 142

الفصل الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال

تمهيد 144

المبحث الأول: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال 145

المطلب الأول: تقديم المجمع الصناعي صيدال 145

المطلب الثاني: البنية التنظيمية للمجمع الصناعي صيدال 149

المطلب الثالث: تشكيلة منتجات صيدال 157

المبحث الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي في مجمع صيدال 161

المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي لمجمع صيدال 161

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمجمع صيدال 164

المطلب الثالث: الخيار الاستراتيجي لمجمع صيدال 173

المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين أداء مجمع صيدال 183

المطلب الأول: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال 183

المطلب الثاني: تقييم الأداء من المنظور الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن 185

المطلب الثالث: تقييم الأداء من المنظور الخارجي لبطاقة الأداء المتوازن 201

المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل وتقييم التخطيط الاستراتيجي في

مجمع صيدال 210

خلاصة الفصل الثالث 221

خاتمة 223

قائمة المراجع 230

قائمة الاشكال

- الشكل رقم 1: دوائر العمل الاستراتيجية 18
- الشكل رقم 2: فوائد التخطيط الاستراتيجي 21
- الشكل رقم 3: مستويات التخطيط الاستراتيجي 30
- الشكل رقم 4: خطوات صياغة بيان رسالة المنظمة 38
- الشكل رقم 5: أبعاد ومكونات رؤية المنظمة 41
- الشكل رقم 6: العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة وأهداف المنظمة 45
- الشكل رقم 7: أبعاد التشخيص الاستراتيجي 50
- الشكل رقم 8: المتغيرات البيئية 51
- الشكل رقم 9: ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتشخيص الاستراتيجي 52
- الشكل رقم 10: نموذج القوى الخمس لبورتر Porter 56
- الشكل رقم 11: سلسلة القيمة 63
- الشكل رقم 12: مثلث الأداء 82
- الشكل رقم 13: الأداء الداخلي والأداء الخارجي 86
- الشكل رقم 14: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن 112
- الشكل رقم 15: بطاقة الأداء المتوازن 117
- الشكل رقم 16: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن 120
- الشكل رقم 17: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن 128
- الشكل رقم 18: عمليات بطاقة الأداء المتوازن 134
- الشكل رقم 19: دور العلاقات السببية في محاور بطاقة الأداء المتوازن 136
- الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال 149
- الشكل رقم 21: مساهمات مجمع صيدال 155
- الشكل رقم 22: تطور الموارد البشرية في مجمع صيدال لسنتي 2016/2015 187
- الشكل رقم 23: نسبة المبيعات حسب مراكز التوزيع ومواقع الإنتاج 204
- الشكل رقم 24: شبكة توزيع المنتجات الدوائية لمجمع صيدال 205
- الشكل رقم 25: تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال لسنتي 2016/2015 208

- الشكل رقم 26: تطور مؤشرات الأداء من خلال بعد التعلم والنمو..... 211
- الشكل رقم 27: تطور مؤشرات الأداء من خلال بعد العمليات الداخلية..... 212
- الشكل رقم 28: تطور مؤشرات الأداء من خلال بعد العملاء..... 213
- الشكل رقم 29: تطور مؤشرات الأداء من خلال البعد المالي..... 214
- الشكل رقم 30: الخريطة الاستراتيجية لمجمع صيدال..... 215

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: تطور الفكر الاستراتيجي 4
- الجدول رقم 2: عناصر رسالة المنظمة 35
- الجدول رقم 3: خصائص بيان الرسالة الفعالة 37
- الجدول رقم 4: الفرق بين الرسالة والرؤية 44
- الجدول رقم 5: أنواع الأهداف الاستراتيجية حسب وظائف المنظمة 48
- الجدول رقم 6: مصفوفة سوات (SWOT) 69
- الجدول رقم 7: مقارنة بين الكفاءة والفعالية 81
- الجدول رقم 8: أسلوب أصحاب المصالح والحقوق 103
- الجدول رقم 9: متغيرات مداخل التحسين 109
- الجدول رقم 10: اتفاقيات اقتناء الرخص في صيدال 177
- الجدول رقم 11: نسبة تنفيذ مخطط التنمية إلى غاية 2016/12/31 180
- الجدول رقم 12: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال 184
- الجدول رقم 13: بعد التعلم والنمو 186
- الجدول رقم 14: معدل دوران الموارد البشرية في مجمع صيدال لسنتي 2016/2015 186
- الجدول رقم 15: عدد العمال المتكويين في مجمع صيدال لسنتي 2016/2015 188
- الجدول رقم 16: مصاريف التكوين في مجمع صيدال لسنتي 2016/ 2015 189
- الجدول رقم 17: عملية التكوين بالمجمع في مختلف التخصصات لسنة 2016 189
- الجدول رقم 18: معدل حوادث العمل خلال سنتي 2016/2015 190
- الجدول رقم 19: بعد العمليات الداخلية 192
- الجدول رقم 20: تطور الإنتاج في مجمع صيدال لسنتي 2016/2015 192
- الجدول رقم 21: كمية الإنتاج حسب الأصناف الدوائية 193
- الجدول رقم 22: المواد المشتراة من طرف مجمع صيدال لسنتي 2016/2015 195
- الجدول رقم 23: إجمالي تكاليف مجمع صيدال خلال سنتي 2016/2015 196
- الجدول رقم 24: سعر بيع دواء أموكسيسيلين مقارنة بالمنافسين 197
- الجدول رقم 25: معدل المردودات ومعدل الإنتاج المعيب 198

- الجدول رقم 26: شهادات ضمان الجودة ISO المتحصل عليها من قبل مجمع صيدال199
- الجدول رقم 27: بعد العملاء202
- الجدول رقم 28: عدد العملاء الطبيين وعدد زيارات المندوبين حسب المناطق202
- الجدول رقم 29: تطور المبيعات حسب شبكات التوزيع203
- الجدول رقم 30: البعد المالي206
- الجدول رقم 31: مساهمات مجمع صيدال209

مقدمة

تمهيد

حدث تطور في العالم بدرجات كبيرة خلال العقود الماضية، نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، فبعد أن كان العالم مناطق متباعدة أصبح وبفضل التقدم في مجال العلوم والتكنولوجيا عبارة عن مدينة صغيرة لا حدود لها وأصبح التقدم والتطور العلمي أحد سمات هذا العصر، وأمام كل هذه التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة لضمان بقائها واستمراريتها، حيث أصبحت المؤسسات والشركات بل الدول والأفراد لا يقدمون على اتخاذ أي قرار ما لم يكن قد تم إعداده والتخطيط له مسبقا وبشكل جيد ومدروس، الأمر الذي استوجب إحداث تغييرات جوهرية في مناهج التخطيط التقليدية، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره تهديدا للمنظمة، لذا أصبح لزاما على المنظمات تبني مناهج إدارية حديثة في التسيير تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستويات أداء أفضل.

ويأتي التخطيط الاستراتيجي في مقدمة هذه المناهج كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، ومن أهم المحاور الأساسية لنجاحها، وتعظم أهميته في المنظمات كأحد أهم الأدوات الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل، فالفشل في تحقيق الأهداف العليا التي من أجلها أنشأت المنظمة، والنقص في الموارد المالية والبشرية والمادية الضرورية لإنجاز الأنشطة وتفعيل المشاريع، والصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة، وتحديد أولويات العمل من بين جملة من القضايا الهامة لمتخذي القرار وصناعه، هذا ما جعل المنظمات تتطلع إلى إمكانية حل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة باستخدام مبادئ ومفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي.

فمن خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنظمة استشرف ما قد يحدث في مستقبلها، في ظل التغيير البيئي والتجديد السريع للتكنولوجيا وشدة المنافسة، خاصة وأن المستقبل يتصف دائماً بالغموض ويحتوي على المخاطر وحالات عدم التأكد، لهذا لا يوجد حقائق ثابتة وإنما أحكام وتوقعات، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يوفر أساساً علمياً ومنهجياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها، من خلال الاعتماد على مجموعة من المبادئ والخطوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين على أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي لصناعة قرارات فعالة تساهم في تجسيد رؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية على أرض الواقع، مترجمة في شكل خطط استراتيجية لتتلاءم مع إمكانياتها ومواردها المالية والبشرية، وتقوم على أساس دراسة وتشخيص اتجاهات عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لاستثمارها بما يحقق ويخدم أهدافها المستقبلية، للتوصل إلى اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية.

إن المنظمات التي تفشل في أن تخطط للمستقبل تكون عرضة لفقدان فرصتها في توسيع قاعدة مواردها، أو في زيادة وتنويع خدماتها، كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لمجتمعها، وقد يكون الثمن الذي تدفعه هو الركود والتراجع، لذا فإن تطبيق المنظمات لأسلوب التخطيط الاستراتيجي بات ضرورة ملحة لتحديد استراتيجياتها بوضوح والسعي لتنفيذها بفعالية، خاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المثالي.

إشكالية الدراسة

على ضوء ما تقدم تم إسقاط هذه الدراسة على إحدى المجموعات الصناعية الناشئة محلياً، حيث وقع الاختيار على المجمع الصناعي صيدال والذي يعمل في قطاع الصناعة الصيدلانية، حيث تعتبر من القطاعات الحيوية والاستراتيجية الهامة على المستويين المحلي والعالمي، وذلك لارتباطها بصحة الإنسان واستقراره من جهة، وكصناعة تنافسية من جهة أخرى، خاصة مع كبر حجم وقيمة

مقدمة

السوق الوطني للأدوية والذي يعرف غزواً للمنتجات الأجنبية حيث المنافسة عالية ما بين الأدوية الجنيسة والأصلية، إلى جانب ارتفاع وعي المستهلك الذي أصبح يطالب بخدمات و سلع متنوعة وذات جودة عالية، وقصد الاستجابة لمختلف التحديات وإلى حاجيات المواطنين الحالية والمستقبلية، فإنه يتوجب على إدارة المجمع اعتماد أساليب ومداخل جديدة للتسيير تهدف من خلالها إلى تحسين وتطوير أدائها بانتهاج وتبني استراتيجيات هامة تمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية واحتلال مكانة رائدة في الصناعة الصيدلانية محلياً ودولياً، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أفضل الخيارات المنتهجة باعتباره حلقة وصل بين المنظمة ومحيطها، حيث يمكنها من التعامل مع مختلف متغيراته ويضمن لها البقاء والاستمرارية.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال؟

ومن منطلق هذا السؤال سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية متكاملة فيما بينها ستكون محل

اهتمامنا في هذه الدراسة:

- 1- هل يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال من خلال البعد المالي؟
- 2- هل يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال من خلال بعد العملاء؟
- 3- هل يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال من خلال بعد العمليات الداخلية؟

- 4- هل يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال من خلال بعد التعلم والنمو؟

فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

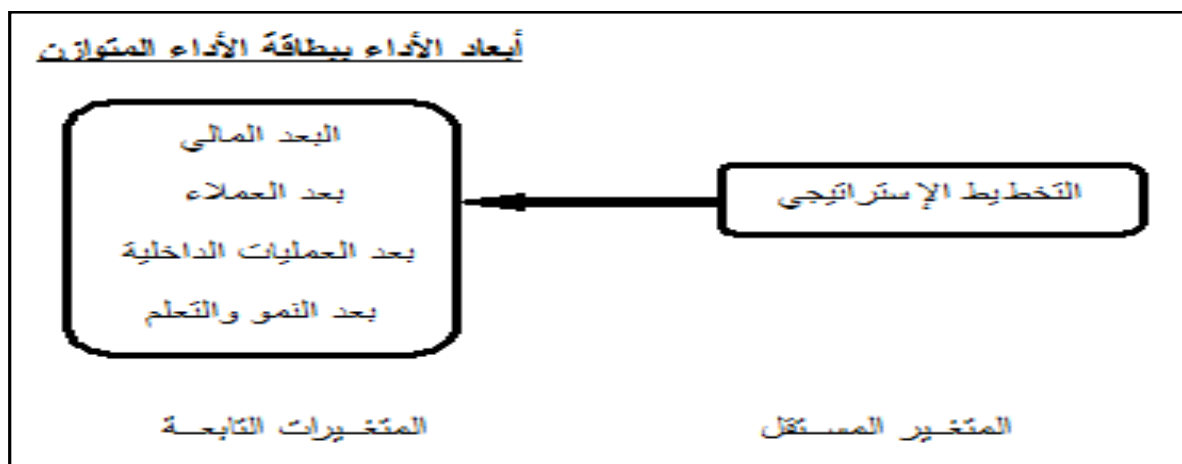
يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال.

ومن هنا جاءت الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال من خلال البعد المالي.
- 2- يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال من خلال بعد العملاء.
- 3- يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال من خلال بعد العمليات الداخلية.
- 4- يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال من خلال بعد التعلم والنمو.

نموذج الدراسة

يمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال النموذج الموضح في الشكل الموالي:



أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي والأداء، وتوضيح المفاهيم المتعلقة بهما.
- تسليط الضوء على مدى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في مجمع صيدال.

مقدمة

- التعرف على أداء مجمع صيدال من خلال الإحاطة بمختلف جوانبه.
- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء سيساعد في تقديم اقتراحات قد تسهم في تحسين أداء المنظمات وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة والبقاء.

أهمية الدراسة

- تبرز الأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذه الدراسة من خلال النقاط التالية:
- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تجرى على قطاع هام وحيوي، ألا وهو قطاع صناعة الأدوية لما يتميز به من شدة المنافسة والتغير البيئي المستمر.
 - تناولها لأحد المواضيع المهمة والحيوية في المنظمات في الوقت الحاضر والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري استراتيجي حديث.
 - تساعد هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تبين أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية ودوره في تحسين أدائها لمواجهة متطلبات وتحديات المستقبل وما يحمله من مشكلات متعددة ومتشابكة، وذلك بناء على النتائج المتوصل إليها والاقتراحات المقدمة.
 - من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات العربية عامة والجزائرية خاصة في أدبيات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

دواعي ومبررات اختيار الموضوع

- تعود دوافع اختيار هذا الموضوع إلى:
- الرغبة في إثراء وتنمية معلوماتنا بالتعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي والأداء وعلى المفاهيم المتعلقة بهما.
 - الميول الخاص لكل ما يتعلق بمواضيع البعد الاستراتيجي.

- الموضوع المختار مرتبط بالتخصص المتبع وهو إدارة أعمال المجموعات الصناعية.
- القدرة على مواصلة الدراسة في هذا الموضوع مستقبلا، وخاصة في ظل الأهمية التي يحتلها التخطيط الاستراتيجي في أدبيات التسيير ومحاولة لفت المسيرين لفوائده.
- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذه المواضيع، خاصة بالنسبة للربط بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء.
- ضعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، والذي يجعلها تواجه مشاكل فيما يخص كفاءتها في صياغة وتنفيذ استراتيجياتها مما يشكل عائقا لأداء نشاطها، وعليه فالأخذ بهذا الأسلوب من قبل صناع القرار من شأنه إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل لتحسين الأداء.

منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه أنسب وأفضل المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يسمح بتوصيف البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها والوقوف على دلالتها لتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه وذلك بغية صياغة الخلفية النظرية للموضوع، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على دراسة الحالة اعتمادا على المعلومات المتوفرة حول مجمع صيدال لتحليل وضعيته وإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أدائه.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية على مجمع صيدال للأدوية - الجزائر.

الحدود الزمنية: 2015-2016.

الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الهدف من الدراسة، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه، تعرض الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة والبحوث القريبة من موضوع الدراسة والتجارب العملية ذات العلاقة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والأداء، وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

1- دراسة: رقية منصور، بعنوان: "توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى توجيه اهتمام المسيرين والمستثمرين إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات والتوافق بينهما ومحاولة فحص والكشف عن أثر هذا التوافق على تنافسية منظمة الأعمال.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إضافة لتحليل المضمون من أجل تحديد متغيرات الدراسة وطبيعة التوافق الاستراتيجي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يشكل التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات جانب من جوانب التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ويعد التوافق بينهما وسيلة مهمة لترابط الأقسام المختلفة في المنظمة من خلال موائمة الأهداف والغايات التي يهدف إليها كل قسم والتنافس من أجلها مما يؤثر ليس فقط على صياغة الاستراتيجيات بل أيضا على تنفيذها.

2- دراسة: حمد محمد حمد المري، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات،

دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة

الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات والتنبؤ

بحدوثها في البنوك التجارية القطرية وكيفية تجاوزها، إضافة إلى التعرف على السياسات النقدية

والمالية التي يتبعها مصرف قطر والكشف عن جوانب الضعف والقوة في أدائه.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي في تحليل

البيانات، وذلك بتصميم إستبانة والاعتماد على المقابلات الشخصية مع بعض القيادات الإدارية في

البنوك، إضافة للتقارير والإحصائيات المالية والإدارية وشبكة المعلومات الإلكترونية (الإنترنت).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

- جميع التدابير والإجراءات التي اتخذها مصرف قطر المركزي ساعدت في تعزيز الاستقرار المالي.

- هناك وعي من قبل الموظفين بأن الأزمات في البنوك مرتبطة بالأزمة المالية العالمية.

- أن السياسات الاقتصادية التي اتبعتها الحكومة وتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو حقيقي للنتائج المحلي بنسبة تفوق 9 %.

- أثبتت الدراسة أن هنالك غموضاً في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية.

3- دراسة: إياد علي الدجني، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي،

دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، جامعة دمشق، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، ومدى الارتباط بينهما من خلال تطوير دليل مفصل لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة الدراسة، من خلال تصميم استبانة والاستعانة بأداة بطاقة المقابلة المقننة بهدف التعرف على واقع جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، كما استخدم المنهج البنائي في تطوير دليل مفصل لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي، ومن أدواته أداة المجموعة البؤرية المركزة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توافر أبعاد الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي (75,97%).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور (75,97%).

4-دراسة: **منال خلف الله جبارة الله حمد، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة شركة سودابت"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع النفطي، والوقوف على أبرز المشاكل التي يواجهها هذا القطاع عند تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لواقع قطاع النفط، من خلال تصميم استبانة والاعتماد على المقابلة الشخصية مع بعض العاملين في قطاع النفط لشركة سودابت.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ثبت أن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة أداء العاملين ضعيف في النواحي التالية:
 - لا تأخذ الشركة بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
 - لا تسعى جهود التخطيط الاستراتيجي إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة في الشركة.
 - لا تقوم الشركة بالوقوف على الفرص والمهددات عند وضع الخطة الاستراتيجية.
 - لا توفر الشركة الخطط البديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة.
- 5- دراسة: **سوما علي سليطين، بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2006.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية بالساحل السوري، ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها.
- وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة والاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبانة.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن هناك عدد قليل من مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جداً.
 - وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات محل البحث وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، وكذا في عملية اختيار الاستراتيجيات.

6- دراسة: عبد الملوك مزهودة، بعنوان: "مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2007.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الفارق الاستراتيجي وكيفية توظيفه من قبل عملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى دراسة تطور التخمين الاستراتيجي ومفاهيمه الأساسية من إستراتيجية، تسيير استراتيجي، وتحليل استراتيجي.

وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة المتعددة المواقع، واعتمد في جمع البيانات على أداة المقابلة نصف الموجهة، حيث تم إجراء المقابلات مع الأطراف المساهمة في إعداد الإستراتيجية أو الخيارات الإستراتيجية الكبرى بمؤسسات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الفارق الاستراتيجي من الظواهر التي تلازم مستقبل المؤسسة سواء اعتمدت التخطيط الاستراتيجي الرسمي أم لا.

- تبني النظرة الإستراتيجية يعمق الفارق الاستراتيجي، ويجعل منه أمرا أكثر إلحاحا إن رغبت المؤسسة في بلوغ نظرتها الإستراتيجية.

- الاستشراف يمثل موردا استراتيجيا سواء بالنسبة للتخمين الاستراتيجي أو لتوظيف مصطلح الفارق الاستراتيجي.

7- دراسة: نعيمة يحيوي، بعنوان: "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأدوات مراقبة التسيير، وإظهار مدى إمكانية تطبيقها على المؤسسات الوطنية، وذلك من خلال دراسة قطاع صناعة الحليب بالجزائر.

وتم استخدام الأسلوب الوصفي والأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بعينة البحث قصد التعرف على واقعها، والاستناد على نتائج التحليل في اختيار الأدوات المناسبة لتخطيط وتقييم الأداء التي تلائم الظروف الحالية للمؤسسة الوطنية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة التكامل والربط بين كل من الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير لبلوغ مستويات أداء متميزة.

- من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الأوراس كمثل للأدوات الحديثة تم التوصل إلى فعاليتها كأداة حديثة في تقييم الأداء الفعلي، فمن خلال تطبيق البطاقة تبين أن المؤسسة بالرغم من بلوغها لجميع أهدافها المالية فهي لم تستطع تحقيق أهدافها على المستويات الأخرى، مما يدل على الاهتمام بالجانب المالي وإهمال للجوانب الأخرى.

8- دراسة: كواشي مراد، بعنوان: "إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى نجاح الفكر الإداري العالمي في تقديم واقتراح أنظمة حديثة قادرة على تقويم الأداء الشامل للمؤسسات، وذلك من خلال دراسة قطاع الاسمنت بالجزائر.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أغلب مؤسسات الاسمنت العمومية تستخدم أنظمة وأدوات تقليدية في تقييم أدائها، وأن هذه الأنظمة المستخدمة تفتقد لعنصر الشمولية بسبب تركيزها على الأداء الاقتصادي وإهمالها للأداء الاجتماعي والبيئي.

- من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة، اتضح أنه بالرغم من أن الأداء المالي كان جيدا بالنظر للبعد المالي، فقد تمكنت البطاقة من الكشف عن مستوى أداء منخفض جدا بالنظر للأبعاد الأخرى.

9- دراسة: صالح بلاسكة، بعنوان: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى العراقيل التي تقف حيال ذلك.

ولقد استخدم المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد على أسلوب دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية وذلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى هذه المؤسسات.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- عدم توفر المؤسسات الجزائرية محل الدراسة على المقومات المساعدة على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأنها بعيدة كل البعد عن تبني هذا الأسلوب.

- تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على المعايير المالية في التقييم، وتتحصر المعايير غير المالية المستعملة على جانب الزبائن فقط.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وموضوع الأداء من زوايا مختلفة وحسب وجهات نظر الباحثين فكل منهم له تصوراته وميوله، ولكنهم متفقون على أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمة، توصلنا إلى مجموعة من الملاحظات والتي بنينا على أساسها دراستنا الحالية:

- الدراسات التي تطرقت للتخطيط الاستراتيجي التقت مع هذه الدراسة في المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي ومدى وضوحه للعاملين، بالإضافة إلى أهميته في نجاح منظمات الأعمال، كما أبرزت أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق أدواته وآلياته في المنظمة.

- الدراسات التي تطرقت للأداء فقد التقت مع هذه الدراسة من حيث مفهوم الأداء كمصطلح واسع الاستعمال، وأهميته لدى المنظمة باعتباره العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهدافها، كما أبرزت إشكالية تقييم الأداء وضرورة استحداث نماذج ومؤشرات حديثة لتقييمه.

- من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على مؤسسات تابعة للقطاع التعليمي، البنكي، قطاع النفط، قطاع صناعة الحليب، قطاع الاسمنت، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على المجمع الصناعي صيدال التابع لقطاع صناعة الأدوية، باعتباره قطاع هام وحيوي بالنسبة لاقتصاد الجزائر ومن القطاعات الأكثر دفعا لعجلة التنمية.

- من حيث الهدف: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، فمنها ما هدف إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية، أو على الأداء المؤسسي، أو على عوامل التفوق التنافسي، في حين سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية، حيث تم ربط متغير التخطيط الاستراتيجي بمتغير الأداء الذي تم قياسه

من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها:

- بيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها، والمساعدة في تحديد مشكلتها؛
- توجيه الباحثة نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة؛
- المساعدة في تحديد منهج الدراسة، وكيفية بناء أداة الدراسة؛
- استنباط تساؤلات الدراسة وأدواتها، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة؛
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

خطة الدراسة

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول،

كانت على الشكل التالي:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي، حيث سنتطرق فيه إلى ماهية

الإستراتيجية من خلال تطورها التاريخي وخصائصها ومبادئها للاسترشاد بها في صياغتها، كما

سيتم التركيز على ماهية التخطيط الاستراتيجي وما يحتويه من خصائص ومزايا إلى جانب معوقات

تطبيقه، إضافة إلى توضيح آلياته ومجمل المراحل والخطوات المنهجية لتطبيقه.

الفصل الثاني: بعنوان تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ودور التخطيط الاستراتيجي في

تحسينه، حيث سنحاول التعمق في مفهوم الأداء ومدلولاته الحالية، وكذلك مختلف تصنيفاته

والعوامل المؤثرة فيه، كما سيتم التطرق إلى عملية تقييم وتحسين الأداء وتوضيح أهم الأساليب

التقليدية والحديثة المستخدمة في تقييمه، بالتركيز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث

لتقييم الأداء وكأداة لتفعيل وتقييم التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال ربط إستراتيجية المنظمة

البعيدة المدى مع نشاطاتها القصيرة المدى بالشكل الذي يساهم في الكشف عن الاختلالات ومحاولة تصحيحها لتحسين الأداء.

الفصل الثالث: سيتم توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال، وذلك بإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، حيث سيتم التطرق لتقديم عام حول مجمع صيدال، وتوضيح واقع التخطيط الاستراتيجي المنتهج من قبله، إضافة إلى اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمجمع وتقييم أدائه بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي تعكس تطوره على مختلف المستويات، كما سنوضح من خلال الخريطة الإستراتيجية العلاقة بين هذه الأبعاد ومدى تمكن المجمع من توصيل وتنفيذ خطته الإستراتيجية على أرض الواقع والقرارات المتخذة على ضوء النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

الإطار النظري للتخطيط

الاستراتيجي

تمهيد

يعد التخطيط الاستراتيجي جزءا مهما من العملية الإدارية، باعتباره أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون يؤكدون على فعاليتها وعلى ضرورتها الملحة، لكونه الفحوى الحقيقي لمنظمات الأعمال والضمان لبقائها ونموها واستمرارها على المدى الطويل، من خلال توجيهه لقوى المنظمة نحو اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات التي تملئها عليها ظروف المحيط.

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة يتم من خلالها صياغة تصور لمستقبل المنظمة واختيار الوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل، بهدف الوصول إلى أفضل الاحتمالات والبدائل التي تساعد المنظمة في إنجاح مهمتها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يستدعي منها ترجمة رؤيتها إلى أرض الواقع في ضوء توقعات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف، وتقييم الفرص والتحديات تمهيدا لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تضمن لها تحسنا في أدائها وتعزيزا لقدراتها التنافسية، وعليه نجد أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي بمنهجية علمية ومقوماته المتكاملة تحقق معدلات نمو أفضل من تلك التي لا تمارسه. من أجل الإحاطة أكثر بهذا الموضوع، حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي من خلال التعرف على ماهية الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى إبراز آلياته ومجمل المراحل والخطوات المنهجية لتطبيقه.

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

باعتبار أن هدف أي منظمة هو البقاء والاستمرارية، فإنه كان لزاما عليها انقضاء وتنفيذ برنامج عمل طويل الأمد يعتمد بالدرجة الأولى على صياغة استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي يحدد بصورة قاطعة معدل نجاحها أو فشلها في دنيا الأعمال، ولتوضيح ذلك نتطرق من خلال هذا المبحث إلى مراحل تطور الفكر الاستراتيجي ثم إلى تعريف الاستراتيجية، إضافة إلى توضيح أهم مبادئها وخصائصها.

المطلب الأول: تطور الفكر الاستراتيجي

إن التطور التاريخي لمصطلح الاستراتيجية يتجسد من خلال نموذج هارفارد (Harvard)، ويرجع إلى سنوات الستينات التي عرفت الصياغة الأولى لإستراتيجية المنظمة كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة العامة التي كانت تلقى في مدرسة هارفرد لإدارة الأعمال، بحيث يكمن مضمون تلك السياسة في التنسيق بين مختلف وظائف المنظمة بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، وفي معالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة لدى المنظمة مقارنة مع منافسيها، ويقوم نموذج تلك المدرسة على كل من التشخيص الداخلي والخارجي، وتشكيل الاستراتيجية وتنفيذها.¹ والجدول الموالي يوضح مراحل تطور الفكر الاستراتيجي:

¹ زهية موسوي، "الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية"، مجلة الباحث، العدد 01، الجزائر، 2002، ص. 95.

الجدول رقم 1: تطور الفكر الاستراتيجي

عقد	المؤلفين	الإسهامات	الأمثلة
الستينات	جامعيين، هارفارد/ LCAG	مفاهيم	التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي
السبعينات	مستشارين: ADL, MC Kinsey, BCG	أدوات	مصفوفات تحليل محافظ الأنشطة
الثمانينات	- جامعيين (Porter) - مستشارين (BCG)	مفاهيم وأدوات	- تحليل هيكل الصناعة - سلسلة القيمة - نماذج لأنظمة تنافسية
التسعينات	- جامعيين - مستشارين	مفاهيم وأدوات	- نماذج جديدة - منافسة مرتفعة - موارد - قدرات - كفاءات

المصدر: زهية موسوي، "الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية"، مجلة الباحث، العدد 01، الجزائر، 2002، ص. 100.

أما بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فقد ظهر في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تم المزج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الاستراتيجي وكان لـ **أنسوف (Ansoff)** الدور الكبير في ذلك حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المنظمة ومحيطها واقترح بذلك نمودجا لبناء الاستراتيجية سمي بنمودج سوات (SWOT)، لقد راج هذا المفهوم "التخطيط طويل المدى" في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبني بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة¹ إلا أنه وفي أواخر الستينات انخفضت كفاءة التخطيط طويل المدى كتقنية جيدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المنظمة وتعرض لعدة انتقادات ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها:²

¹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص. 07.

² رقية منصور، "توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015)، ص. 10-11.

- تعود المنظمات على التخطيط طويل المدى أدى إلى تحوله إلى عملية آلية رتيبة، إذ أخذت إدارة المنظمات باعتماد خطط الأعوام السابقة خططا مستقبلية بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها، بالإضافة إلى قيامها بسحب استقراء التوجهات التاريخية بعيدا إلى المستقبل، وبدلا من الكشف عن القضايا الأساسية فقد (دفتهم) هذه الخطط (طويلة الأمد) تحت ركم هائل من البيانات.

- حدة المنافسة وبطء نمو الأسواق التقليدية، حيث أصبحت البيئات عدائية وغير مؤكدة والتنبؤات طويلة الأمد غير مناسبة، إذ اعتمدت غالبيتها على التقنيات التي تقوم على عدة افتراضات تنبؤية للبيئات، وفي ضوء التغيير السريع جعلت الأحداث تنبؤات الأسواق قديمة وغير ذي فائدة.

إن أهم ما تميزت به هذه المرحلة هو الشكل الروتيني لعملية التخطيط، فقد ركزت هذه الأخيرة على الإمكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مع إجراء بعض التعديلات البسيطة على خطط الأعوام الماضية لتكون خططا مستقبلية للمنظمة.

من هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى، وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الاستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد، وطرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية مثل **ADL, MC Kinsey, BCG**، وهي أدوات تحليلية لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل استراتيجية ممكنة التطبيق ولحشد وتوجيه وإدارة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية.¹

بينما شهدت سنوات الثمانينات الحضور المتزامن للجامعيين والمستشارين فمن جانب هي العودة لأساتذة هارفارد، حيث قدم مايكل بورتر (**Michael Porter**) نموذجه للتحليل الهيكلي

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، ط.1. (دار البازوري للنشر، عمان، 2002)، ص. 22.

للقطاعات،¹ والذي يقوم على أساس أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها، ويضع سياق لسلوك المنظمات أي لاستراتيجياتها، وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها بورتر (Porter) "العوامل الخمسة"، تحدد معدل ربحية الصناعة ولها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال المشتركة، وفي سنة 1985 أتم بورتر (Porter) تحليله من خلال إدماج ثلاث استراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف، التمييز، والتركيز) والتي يفترض فيها أن تمنح للمنظمة خصوصية تنافسية دائمة، كما هو الشأن بالنسبة لسلسلة القيمة التي يمكن الاستناد إليها لاختيار الاستراتيجية الأساسية.²

في حين تميزت مرحلة التسعينيات بفترة قطيعة مع المبادئ التقليدية التي لم تعد ناجعة، حيث توصل الباحثون إلى أن نفس العمليات الاستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج، وبالتالي ظهرت نماذج جديدة، وأصبح التركيز أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات.³

بناء على ما سبق نستنتج أن الفكر الاستراتيجي تطور عبر مراحل متداخلة، كل مرحلة تعتبر امتداد لمرحلة سابقة وكل باحث ساهم بشكل أو بآخر في عدة مراحل، وكأن الفكر الاستراتيجي بناء متماسك قاعدته مدرسة هارفارد (Harvard) للأعمال وانطلاقته بتحليل سوات (SWOT) وسقته نماذج جديدة للتفكير.

المطلب الثاني: تعريف الاستراتيجية

لقد حاول العديد من المفكرين تحديد مفهوم الاستراتيجية ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الأفكار التي قدمها المفكرين وذلك باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وفلسفاتهم والفترة الزمنية التي ظهرت فيها مؤلفاتهم ودراساتهم.

¹ زهية موسوي، مرجع سابق، ص. 95.

² ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص. 29.

³ Jean pierre helfer, Michel kalika, Jacques orsoni, management "strategie et organisation", 3^{ème} éditions. (vuibert, Paris, 2000), p. 26.

يعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية **STRATEGOS** والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال) وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة،¹ حيث كان ينظر إلى الاستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس أوكسفورد (Oxford) على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.²

وقد عرفها بيتر دراكر (Peter Drucker) بأنها تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.³ أما شاندلر (Chandler) فينظر للاستراتيجية على أنها تحديد للأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.⁴

كما ينظر للاستراتيجية على أنها مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.⁵

من خلال هذا التعريف نجد بأن الاستراتيجية عبارة عن تخطيط حيث وصفت بأنها أسلوب للتحرك، وتم الإشارة لمجموعة من العناصر ترتبط بمفهوم الاستراتيجية ويجب أخذها في الحسبان:

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000)، ص. 45.
² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط.1. (مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999)، ص ص. 17-18.
³ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات (دار وائل للنشر، عمان، 2011)، ص. 31.
⁴ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 167.
⁵ عايدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية (دار شركة الحريري للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2003)، ص. 04.

- الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئتها؛

- نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة ونقاط الضعف التي تشكو منها؛

- التمييز بين رسالة المنظمة وأهدافها.

وفي نفس السياق عرفها توماس (Thomas) بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".¹

ويتضح من هذا التعريف بأن الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية داخل المنظمة، ومعنى ذلك أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستخدم مفهوم الاستراتيجية إلا إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة ومحددة تحديدا دقيقا.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الاستراتيجية عبارة عن خطة عمل مستقبلية شاملة تضعها المنظمة لنفسها، تحدد فيها غاياتها وأهدافها ووسائل تحقيق هذه الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة أمامها والقيود المفروضة عليها.

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الاستراتيجية

إن المنظمات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها، تحقق نجاحات ملحوظة في أدائها، بما يمثل عاملا حافزا لغيرها من المنظمات للاهتمام والعناية ببناء وصيانة الاستراتيجية المناسبة لها، وعليه لا بد من توفر مجموعة من الخصائص والمبادئ في الاستراتيجية من أجل نجاحها.

¹ Thomas, j. Strategic management: concepts (Harper and Publishers, Paris, 1988), p. 38.

أولاً: خصائص الاستراتيجية

إن الاستراتيجية الناجحة والفعالة تشتمل على أربعة خصائص أساسية وهي:¹

1- الأهداف طويلة الأجل: إن الأساس الذي تقوم عليه أي استراتيجية خاصة بنشاطات منظمة ما

هو وضوح الأهداف وعلى هذا فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف فلن يكون في استطاعة

الاستراتيجية أن توفر اتجاهها ثابتاً فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات؛

2- تحليل البيئة التنافسية: إن من أهم عوامل نجاح استراتيجية المنظمة قدرتها على تحديد حاجات

غالبية المستهلكين في المجتمع الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء

العميل وسعادته كهدف أساسي من أهدافها؛

3- التقييم الموضوعي للموارد: يعكس النجاح الذي تحققه استراتيجية المنظمة مدى إدراكها

لمواردها وإمكانياتها الأساسية وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة

بالمنظمة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة

الجودة؛

4- التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات: لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما

لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للاستراتيجية توفر السيطرة والقيادة،

ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة،

بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

¹ محمد العيد ختيم، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009)، ص ص. 18-19.

كما يمكن إضافة خصائص أخرى منها:¹

5- الشمولية: فالاستراتيجية هي اختيار المنظمة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه

محيطها، فالقرار الاستراتيجي يدمج عدة عوامل مالية، تجارية، اجتماعية وغيرها؛

6- الالتزام: تكون الاستراتيجية التزاما على المنظمة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها

ونموها، فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها وغاياتها، والعمل على إيجاد درجة من التطابق

بين الرسالة والبيئة؛

7- المرونة والديناميكية: يتعامل القرار الاستراتيجي مع الزمن والبيئة كمتغيرات لا ثوابت

ويجعلها في قلب عملية اتخاذ القرار فالاستراتيجية رد فعل على بيئتها، والقرارات الاستراتيجية

تعمل على تعديل اتجاهات المنظمة بحيث تصبح أكثر مواءمة مع التغيرات.

ثانيا: مبادئ الاستراتيجية

إن مصطلح الاستراتيجية لا يخلو من مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها

الاستراتيجية لأية منظمة حيث حاول بعض الباحثين وضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة

الاستراتيجية وهي:²

1- تعطي الاستراتيجية إطارا موحدا عاما يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات

متناسقة ومتكاملة؛

2- تعطي الاستراتيجية تعريفا للمجال الذي تتنافس فيه المنظمة، ويتطلب تحديد مجال عمل

المنظمة التعرض لقضايا نمو المنظمة وتوسع أعمالها وتنوعها، وكذلك مجالات العمل المطلوب

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية (الدار الجامعية، مصر، 2000)، ص. 02.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، ط. 1. (المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009)، ص. 34.

التخلي عنها، وهنا تسعى الاستراتيجية للإجابة على سؤالين أساسيين: ماهي مجالات عمل المنظمة؟ وماهي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المنظمة؟

3- الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة؛

4- تشكل الاستراتيجية نظاما منطقيا يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المنظمة، وتضمن الاستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات التناسق؛¹

5- ينبغي أن تتجنب الاستراتيجية التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد؛

6- ترتبط الاستراتيجية بوضع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانية تلك المنظمة.

من خلال ما تم طرحه نستخلص بأنه لا توجد استراتيجية جاهزة وصالحة في كل الحالات والأزمنة، ففي ظل المنافسة والبيئة الحركية أصبح لزاما على المنظمات بأن تدار بعقل استراتيجي ضمانا لإحداث هدف التكيف، الذي يوفر للمنظمة شروط تحقيق أهدافها وغاياتها النهائية.

إن انتقال مصطلح الاستراتيجية من العلوم العسكرية إلى عالم الأعمال، والتطور الذي أصابه في حوض العلوم الإدارية وخبرائها الممارسين، قد أدى إلى انبثاق مصطلح جديد نسبيا في العلوم الإدارية ألا وهو "التخطيط الاستراتيجي".

¹ Fred R. David, *Strategic Management: concepts and cases*, 13th edition. (Prentice Hall, New Jersey, 2011), p. 12.

المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي كمنهج جديد في التخطيط والإدارة الفاعلة، حيث يعبر عن عملية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وبالنظر إلى أهمية هذه العملية ولتوضيح المفاهيم والمسميات المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي، نحاول من خلال هذا المبحث تحديد تعريف للتخطيط الاستراتيجي وتبيان خصائصه، وكذلك توضيح أهميته وأهدافه، إضافة إلى إبراز أهم معوقات تطبيقه.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي حلقة بارزة في الممارسات التسييرية كونه احتل حيزا هاما في المنظمات الاقتصادية كما عرف إثراء نظريا ونقاشا فكريا واسعا في الأوساط الأكاديمية والمهنية، تجلى خصوصا من خلال الدوريات المهنية المخصصة له والدراسات والأبحاث التي تناولته.

أولا: تعريف التخطيط الاستراتيجي

لقد أعطيت العديد من التعاريف للتخطيط الاستراتيجي انطلاقا من وجهات نظر مختلفة نذكر

منها:

- التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل يتم من خلاله "تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد".¹

- التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي وذلك بالتركيز على:²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص. 38.

² سمير عسكر، أصول الإدارة (دار القلم، دبي، 2000)، ص. 87.

-الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي، والحاضر، والتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع في المستقبل؛

- تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة؛

- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة.

- التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.¹

- كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب تطورها.²

وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيله ووظيفة صانع التخطيط الاستراتيجي هي اختيار البديل الذي يتوقع حدوثه في المستقبل، إذن فالمستقبل هو أساس صناعة التخطيط الاستراتيجي.

- التخطيط الاستراتيجي يساعد في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المنظمة فهو "عملية رسمية لاتخاذ القرار تسمح بإعداد التمثيل المرغوب فيه للوضعية المستقبلية للمنظمة وتحديد آليات تنفيذ هذه الإرادة، وهو بذلك مسار صريح يعتمد على منهجية تنفذ عبر الزمان والمكان وفق برنامج محدد مسبقاً لينتهي إلى الخيارات الاستراتيجية وبرامج العمل التي تسمح بتجسيد هذه الخيارات".³

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط. 1. (دار المسيرة، عمان، 2010)، ص ص. 98-100.

² عصام الدين بربر، "التخطيط الإستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع قرنية ومعايير الجودة" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي الدولي الثاني حول: "ضمان جودة التعليم العالي"، الجامعة الخليجية، البحرين، 4- 5 أبريل 2012)، ص. 560.

³ عبد المليك مزهودة، "مساهمة إعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007)، ص. 82.

نستخلص من هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع الأثر المستقبلي للقرارات الحالية وينظر إلى سلسلة الأسباب والنتائج المترتبة على قرار معين، ولذلك فإن جوهره يكمن في التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية والتي يمكن أن تكون أساسا لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر لاستغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات.

إلا أن التعريف الأكثر شمولاً هو ما أورده الإتحاد الفيدرالي الأمريكي حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية نظامية مستمرة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه".¹

من خلال هذا التعريف يتبين لنا مجموعة من العناصر لتحديد معنى التخطيط الاستراتيجي فكلمة "عملية" تشير إلى أحد فوائد التخطيط الاستراتيجي وهو الالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي، أي بشكل إجراء وليس مجرد إعداد مستند أو وثيقة، كما تشير كلمة "نظامية" أنه من الضروري أن يتم التخطيط الاستراتيجي بشكل مجهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائياً، أما كلمة "مستمرة" فهي تعود إلى ضرورة استمرار عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم قصرها لتكون في شكل إجراء لعمل خطة، أما الأشخاص المقصودين من جملة "الأعضاء من القادة" فهي تشير إلى المديرين التنفيذيين على جميع المستويات والعاملين ذوي التأثير في القرارات التي يتم اتخاذها، ويقصد "بالإجراءات والعمليات المطلوبة" جميع الأفعال التي تتخذ من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، أما "الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح" فهي تتم باستخدام معايير معينة وملائمة لقياس وتحديد ما إذا كانت المنظمة قد حققت النجاح المطلوب.

¹ Federation union report, "the best practises in strategic planning based on customers", USA, february, 1997, p. 04.

من خلال التعاريف السابقة، نلاحظ وجود اختلاف وتباين في تحديد تعريف دقيق للتخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك لسببين أساسيين:¹

- مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، فالمستقبل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحا، وقد يكون البعض الآخر غامضا، قد يبدو للبعض مستقرا وللآخرين مضطربا، فالحركة الدائمة لا تضع فواصل بين الحاضر والمستقبل، وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المنظمة، فإدراك وتقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة إلى أخرى.

- الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل (تحديد الأهداف وطرق إنجازها) تختلف من منظمة إلى أخرى.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات ذات الصلة

من خلال ما تقدم من إثراء فكري طرحه بعض مفكري الإدارة يتضح بأن التخطيط الاستراتيجي يشترك مع العديد من المصطلحات والتمثلة في: التخطيط، التخطيط طويل المدى، الإدارة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، ويمكن ملاحظة أن أهم صفة تشترك فيها هذه المصطلحات هي سمة التخطيط، حيث أن جميع المصطلحات تتطوي على العملية التخطيطية، ولو افترضنا أن العملية التخطيطية هرم وقسمنا هذا الهرم إلى مستويات فإن لكل من هذه المصطلحات مكانا يحتله في هذه العملية والتي يعد التخطيط الإطار العام لهذا الهرم، إلا أن الاختلاف بينها يقع في طبيعة المصطلح.²

¹ رقية منصور، مرجع سابق، ص. 32.

² حمد محمد حمد المري، "التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة عينة من البنوك التجارية القطرية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014)، ص. 36.

1- التخطيط والتخطيط الاستراتيجي: إن التخطيط مجال واسع من القرارات يتضمن تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، إعداد جداول زمنية يومية،¹ كما يعتبر التخطيط امتدادا للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل وهو عادة ما يتم استنادا على التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي فهو مهمة دائما ما تعتمد على دراسة معلومات الماضي والحاضر، أما التخطيط الاستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى إعداد وتشكيل المستقبل البعيد بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة، بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة إن مهمة التخطيط بصورة عامة، تشغيليا كان أم استراتيجيا هي أحد مهام المدير التي تشمل أيضا على التنظيم والتوجيه والرقابة، ولذا فإن مصطلح التخطيط يعتبر أوسع نطاقا، وله مدلولات إدارية أكبر.²

2- التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي: التخطيط طويل المدى يركز على العمليات الجارية بالتنبؤ بالمبيعات وغيرها مع افتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة عند تنفيذها، أي أن الاتجاهات المستقبلية هي عبارة عن امتداد للوضع السابق، كما يفترض بأن الأداء المستقبلي سيكون أفضل من الأداء في الماضي، بينما يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل المدى، إلا أنه لا يفرض أن يكون المستقبل دائما أفضل من الماضي أو امتدادا له، مما يتطلب تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب أي أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية بتحديد المجالات الجديدة للاستثمار والأنشطة وما يرتبط بها من فرص وتهديدات.³

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ط. 2. (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009)، ص. 53.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص. 112.

³ زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، ط. 1. (دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006)، ص. 37.

3- الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: يخطئ البعض في استخدام الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كوجهين لعملة واحدة، فعلى الرغم من الترابط بينهما إلا أنهما لا يتطابقان في المعنى حيث يمكن التفريق بينهما، فالإدارة الاستراتيجية أوسع وأشمل، وتحتوي جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على القرارات الإدارية،¹ كما أنها ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، وتعنى بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في نفس الوقت، وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي ما هو إلا عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية كما يعتقد البعض.²

4- التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي: يعتبر التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي نموذجين لصياغة الاستراتيجية قائمان على أسس فلسفية مختلفة، ورغم الاختلاف بينهما إلا أنهما مصطلحان متكاملان يشكلان أساس الإدارة الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي تفكير منظم لما يريد أن يفعله الإنسان أو أن يكون عليه في المستقبل البعيد كغاية يسعى للوصول إليها، أما التفكير الاستراتيجي كعملية في عمومها يبدأ عندما ينشغل القائد الاستراتيجي في تحليل البيئة المحيطة به، ومن ثم يشرع في وصف تخميناته حيال مسارات ذلك التحليل سواء كانت تهديدات تحتاج إلى تحد أو علاج أو فرص بحاجة إلى استثمار لبناء هدف أو لصد تهديد، وبالتالي فهو يقوم على التأمل لا بصيغة الاستغراق في التفكير بل بصيغة رصد ما يستلزمه الموقف الفاعل أو المتوقع من متطلبات كتدبير لا بد منه للوصول إلى الحقيقة وربما الاقتناع بها.³

¹ أمل الفرحان وعبد الكريم السكر، "المنهج الإستراتيجي في التخطيط التنموي في الأردن"، مجلة دراسات، العدد 02، مجلد 22، الجامعة الأردنية، 1995، ص. 38.

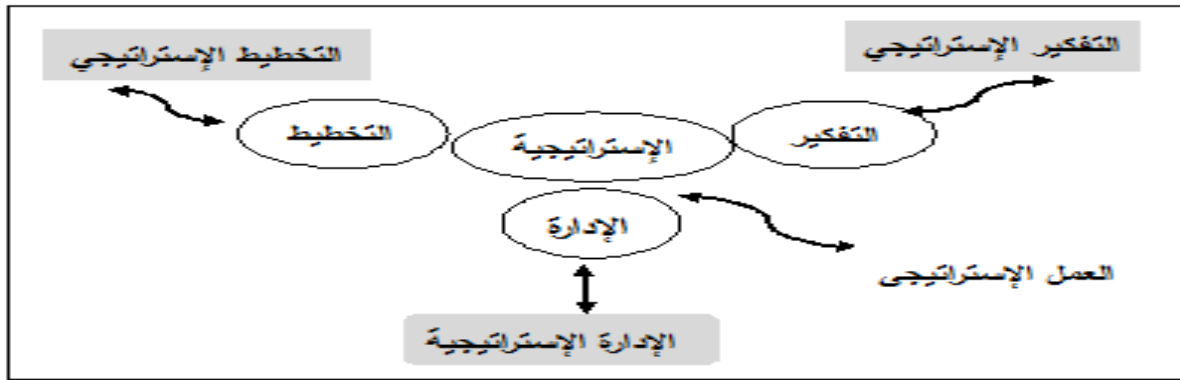
² ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص. 18.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص. 126.

أما مينتزبورغ (Mintzberg) فيوضح بأن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي فالأول عملية تحليلية بينما الثاني هو معالجة للبصيرة، أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الاستراتيجية بينما التفكير الاستراتيجي يعتمد على الحدس والإبداع في خلق آفاق جديدة ورؤية لمستقبل المنظمة.¹

ويمكن توضيح العلاقة بين مختلف هذه المصطلحات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: دوائر العمل الاستراتيجية



المصدر: حمد محمد حمدي المري، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، دراسة عينة من البنوك التجارية القطرية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014)، ص. 29.

من خلال الشكل يتضح أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن لوحده مهما كان فاعلا ومتقنا أن يؤدي إلى نجاح المنظمات، فهو لا يعمل في فراغ ولا يأتي من فراغ، فنجاح المنظمات مرهون بوجود ما يسمى بـ "ثلاثية النجاح"، ولكل من هذه العناصر دور أساسي في نجاح المنظمات وإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، ومحصلة التفاعل بين هذه العناصر ودرجته هو المسؤول عن تحديد مستوى النجاح الذي يمكن أن تحققه المنظمة.²

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات، مرجع سابق، ص. 91.

² حمد محمد حمدي المري، مرجع سابق، ص. 29.

ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

إن نجاح التخطيط الاستراتيجي يرتبط إلى حد كبير بما يحتويه من خصائص فريدة ومتجددة، قادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها، وتتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص تتمثل في الآتي:¹

- **الآثار الطويلة الأجل:** يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة، وهذا لا يظهر في وقت قصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة؛

- **المشاركة الواسعة:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه، ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم؛

- **المرونة:** يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ؛

- **حشد الطاقات الكامنة والموارد:** يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛

- **المستقبلية:** ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق منها ليرسم أهداف المستقبل؛

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005)، ص. 49.

- ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

فيما يرى البعض أن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من المميزات نذكر

منها:¹

- الشمولية والتكاملية، فالتخطيط الاستراتيجي ليس عملية تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة؛

- التخطيط الاستراتيجي عملية تنفيذية وليس نظرة مجردة؛

- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية؛

- عمليات التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة؛

- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسة وأن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات؛

- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليست عملية عرضية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق

كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط، إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية

هامة لكافة المنظمات حيث يقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة، وبالرغم من الطبيعة المركبة

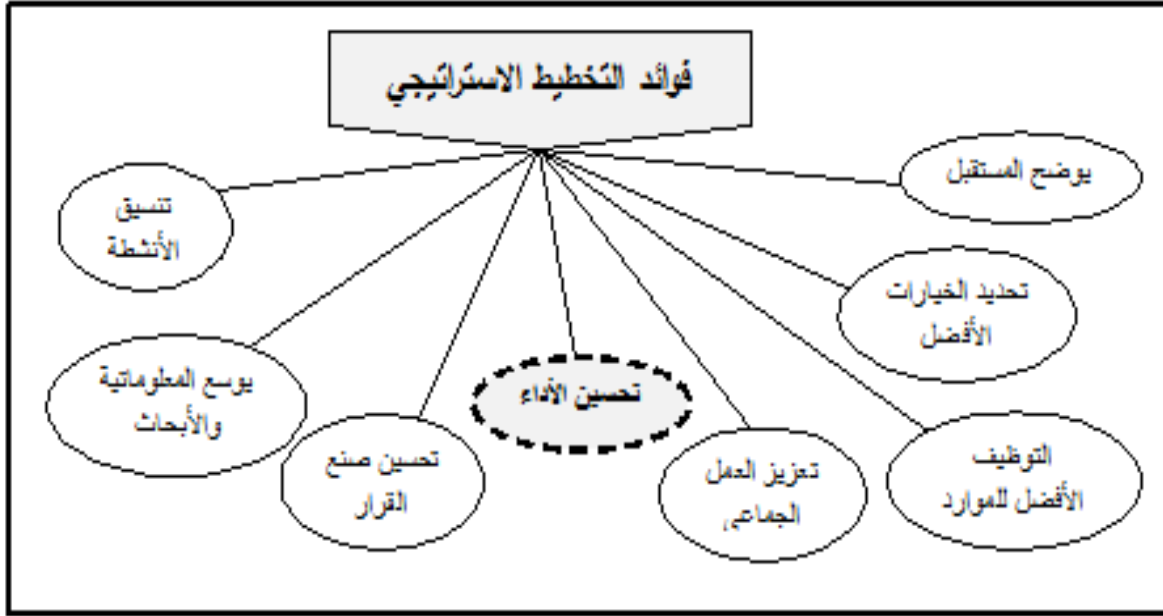
لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيرا الصعوبات الناتجة عنها.²

¹ كمال عايشي وليلى بوحديد، "دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية" (ورقة بحث قدمت في ملتقى حول: "تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر"، بسكرة، الجزائر، 24-25 فيفري 2015)، ص. 10.

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص. 53.

وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: فوائد التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي (دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000)، ص. 48.

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء

إتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في الآتي:¹

1- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، فيساعد المنظمة على الاستعداد وأخذ الاحتياط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها؛

2- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها؛

3- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل؛

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص. 46-47.

4- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها؛

5- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة؛

6- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة؛

7- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها؛

8- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل وتنسيق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب؛

9- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.¹

على ضوء الفوائد والمنافع التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، نجد بأن هذه العملية لها أهداف عديدة يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

¹ حافظ إجلال ووهب سوسن، أصول الإدارة مدخل متكامل (جامعة عين شمس، مصر، 2003)، ص. 119.

- 1- تحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة وتوجيهها؛
- 2- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة؛
- 3- تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- 4- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة، وتدعيم موقفها التنافسي؛¹
- 5- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل؛
- 6- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛
- 7- تحديد متطلبات تحسين الأداء وتوفيرها، وتحقيق نمو المنظمة وتقديمها؛
- 8- توفير المرونة لدى المنظمة بالتكيف مع التغيرات غير المتوقعة؛
- 9- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة؛
- 10- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات؛²
- 11- تدنية ظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل المحيطة بالمنظمة وذلك للتنبؤ بها وتشخيص آثارها وتحديد القيود التي تفرضها واستنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها.³

¹ محمد عودة حسين وأحمد مجيد حميد، "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، العراق، 2009، ص. 144.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص. 95.

³ نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة (كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002)، ص. 35.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

رغم أهمية المزايا التي يخلقها التخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا أنه غالباً ما يواجه العديد من

التحديات أهمها:¹

1- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي وقد يرجع ذلك إلى:

- اعتقاد المديرين بعدم توفر الوقت الكافي لديهم.

- عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط.

- عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي.

2- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات، وذلك للعديد

من الأسباب منها:

- صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي.

- صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.

3- ضعف ميزانية وموارد المنظمة:

- انخفاض ميزانية المنظمة.

- عدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمنظمة.

4- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، ويرجع ذلك إلى:²

¹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 32-33.

² حمد محمد حمد المري، مرجع سابق، ص 50.

- المناقشات ووضع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية يحتاج إلى وقت كبير .
- ضرورة توفر كم هائل من المعلومات والبيانات التي تحتاج إلى تكاليف عالية.
- 5- البيئة الخارجية المضطربة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادما قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:¹
- تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية،.....).
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- 6- عدم وضوح الرؤية عند القيادات العليا والتي من شأنها توجيه الخطط الاستراتيجية نحو غايتها وأهدافها؛²
- 7- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية وإهمال النظرة الاستراتيجية التي تتعلق بتطوير المنظمة على المدى الطويل؛
- 8- عدم تشجيع التفكير الإبتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم؛
- 9- عدم توفر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت فغالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو لا تلقى الفهم المقبول.³

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة (الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001)، ص. 39.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، ط. 1. (دار المسيرة، عمان، 2013)، ص. 93.

³ عايدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، ط. 4. (دار الفكر العربي، مصر، 2001)، ص. 34.

بناء على ما تقدم نستخلص بأن التخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط، يعبر عن الفهم الواقعي والعميق لما يدور في بيئة المنظمة مما يمكن من توقع واستشراف مستقبلها، فبالرغم من طبيعته المركبة إلا أن خصائصه الفريدة والمتجددة، والفوائد المتأتمية من تطبيقه تفوق كثيرا الصعوبات الناتجة عنه.

ومن أجل تطبيقه بشكل سليم لا بد على المنظمة أن تكون مهيئة ومدركة لجميع آلياته وأدواته كمرتكز أول لبدء العملية التخطيطية.

المبحث الثالث: آليات التخطيط الاستراتيجي

تعتبر عملية الإعداد للتخطيط الاستراتيجي هي الخطوة الأولى في طريق الوصول إلى استراتيجية جيدة، فكلما كان الإعداد جيدا ومتسقا مع رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها كلما كانت الاستراتيجية الناتجة ذات مناخ ملائم، وذات فعالية وأداء عالي، ومن خلال هذا المبحث نستعرض أهم المتطلبات للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى تحديد مستوياته، وتوضيح الأساليب المتعددة لبدء العملية التخطيطية.

المطلب الأول: متطلبات التخطيط الاستراتيجي

تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام للتخطيط الاستراتيجي، وعدم توافر هذه المتطلبات يعني أن النظام سيعاني الفشل، وهذه المتطلبات هي كما يلي:

- 1- **اقتناع الإدارة العليا:** تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تعميق اقتناع الإدارة العليا بأهميته، والتعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، والتأكد من تفاعل أعضاء المنظمة، ووضع آلية تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وإعداد الاستراتيجية للمنظمة؛
- 2- **أنظمة معلومات:** توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ومصادر الحصول عليها، أساليب وأدوات تحليلها وكيفية الاستفادة منها، وحفظها ومتابعة تحديثها.
- 3- **الابتكار:** استمرارية التفكير الاستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بانجاز الاستراتيجية، وتنمية مهارات التفكير والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري.

- 4- الوقت: إعطاء الأولوية للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية.¹
- 5- موارد مالية: يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الاستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.
- 6- مهارات إدارية: يجب أن يكون المديرين في الإدارة العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.
- 7- أنظمة اتصال: يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات، والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية.
- 8- ثقافة المنظمة: يعني أن تشجع المنظمة التفكير الاستراتيجي، وجمع المعلومات، والاجتماعات والمناقشات، وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.²
- 9- المخاطرة: كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على التخطيط الاستراتيجي.
- 10- كفاءة الرئيس: كلما كان العضو المنتدب والمسؤول عن الإدارة الاستراتيجية ذو كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت الفرصة للنجاح.
- 11- علاقات تنظيمية قوية: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات.
- 12- الاستقرار النسبي: المنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط استراتيجية طويلة المدى.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000)، ص ص.

21- 24.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص. 22.

13- المرونة: تحتاج المنظمة إلى القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة والظروف المحيطة، وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.¹

إن توفر هذه المقومات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في الوصول إلى استراتيجية فعالة على مستوى المنظمة لكي تصبح بعد ذلك الأساس الذي تبنى عليه استراتيجيات باقي أنشطة المنظمة.

المطلب الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي

لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم، وفي ظل مستويات عديدة، وعليه هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة وهي كالاتي:

1- التخطيط على مستوى الإدارة العليا: وهذا المستوى يعد المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى، يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المنظمة وقيمها، وكذلك رسالة المنظمة والغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك يغطي استراتيجياتها للوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فهو شمولي الأبعاد، وتكاملي المنظور، إن هذا المستوى من التخطيط هو من اختصاص الإدارة العليا والغالب في الأمر كونه بعيد الأمد.²

2- التخطيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (استراتيجية النشاط): هي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي (استراتيجية النشاط) وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتقع مسؤولية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن

¹ أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، ط.1. (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009)، ص. 48.

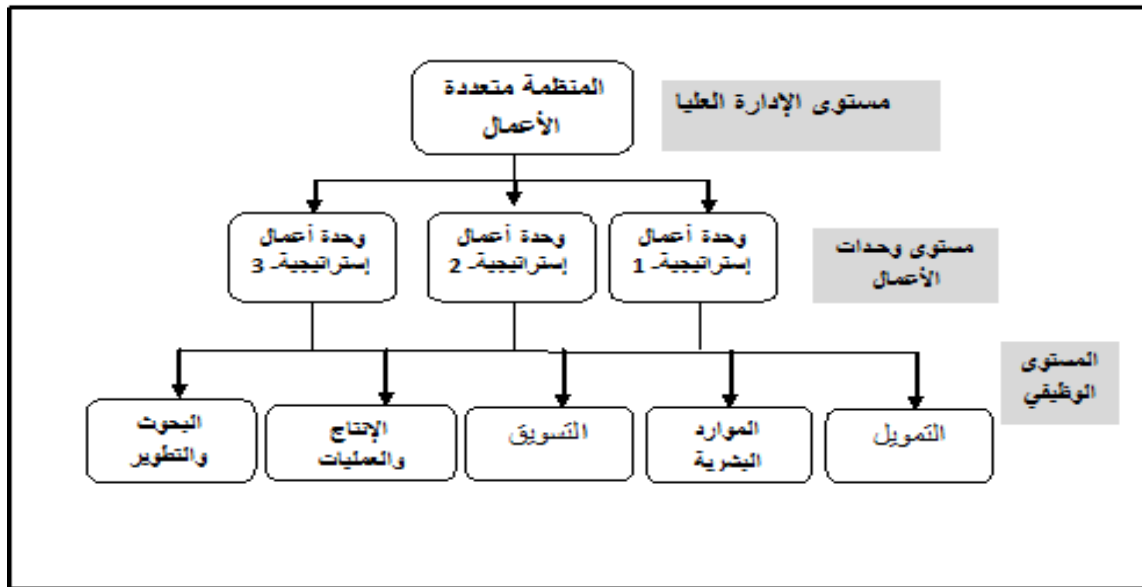
² خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 48-49.

الأسئلة التالية: ماهي الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها؟ من هم متلقو الخدمة المحتملون؟ كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتسهم في تحقيق أغراضها؟¹

3- التخطيط على المستوى الوظيفي: وهو عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة، فمثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات، النظام المحاسبي وسياسة الاستثمار، وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلية والخارجية وغيرها، وهو لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنه يضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما يحدد الأفكار الأساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات وذلك من خلال الالتزام بمجموعة من السياسات العامة.²

ويمكن توضيح مختلف هذه المستويات بافتراض أن المنظمة متنوعة الأعمال من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 3: مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة (دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008)، ص. 170.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات، مرجع سابق، ص. 27-28.

² علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة (دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008)، ص. 174-175.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن للتخطيط الاستراتيجي ثلاث مستويات، المستوى الأول "مستوى الإدارة العليا" باعتبار أن المنظمة متعددة الأعمال، أما المستوى الثاني فهو "مستوى وحدات الأعمال"، بينما نجد في المستوى الثالث "المستوى الوظيفي"، ويشتمل على (التمويل، الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج والعمليات، البحوث والتطوير).

المطلب الثالث: طرق التخطيط الاستراتيجي

يفيد العديد من الباحثين أن هناك طرق متعددة لبدء الدورة التخطيطية في المنظمات، وأن استخدام طريقة معينة لا يعني الاستغناء عن الطرق الأخرى، وبهذا يمكن للمنظمة أن تغير الطريقة المستخدمة إذا ما وجدت ضرورة لذلك، أما هذه الطرق فهي:

1- طريقة التخطيط من أعلى إلى أسفل: يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية، حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك بإعداد الخطط وإرسالها إلى الإدارات والأقسام ليتم تنفيذها، وأما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية للإدارات والأقسام طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع الخطط من قبل الإدارة، ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها.¹

2- طريقة التخطيط من أسفل إلى أعلى: بموجب هذه الطريقة تبدأ دورة التخطيط من الإدارة الدنيا، حيث تضع أهدافها التفصيلية في ضوء ظروف عمل واقعية هي أقرب إليها، وترسل هذه الأهداف التفصيلية إلى الإدارة الوسطى التي من المفترض أن تناقشها وتستوعبها ضمن إطار

¹ صابر حسن الغنام، "دور التكاليف الإستراتيجية في زيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 02، 2002، ص. 549.

خطتها التشغيلية بعد حوار ومناقشة مستفيضة من قبل الأطراف، وقد يتطلب الأمر إعادة الكرة إلى الإدارة الدنيا لتعديل أهدافها التفصيلية وخططها التكتيكية، ثم ترسل إلى الإدارة الوسطى للإقرار، ثم تتجه صعوداً باتجاه الإدارة العليا التي تحاور هذه الخطط التشغيلية لغرض الإقرار أو التعديل أو التغيير إذا تطلب الأمر، وهكذا يتكرر الحوار بين هذه المستويات الثلاثة للإدارة قبل الاتفاق على الصيغة النهائية للخطة بمستوياتها الثلاثة.¹ إن هذا المدخل يقيد أكثر من سابقه حرية الإدارة العليا في التدخل حيث تجد نفسها في كثير من الأحيان ملزمة بما تم تطويره من أهداف في المستويات الإدارية الأدنى للمنظمة.²

3- طريقة التخطيط المختاطة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى: وبموجب هذه الطريقة يتم المزاجية بين المدخلين السابقين، ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، وغالبا ما تتبع هذه الطريقة بالمنظمات كبيرة الحجم والتي تتبع أسلوب اللامركزية ولها باع طويل في التخطيط، تمكن هذه الطريقة المنظمات من التنسيق بين الإدارة العليا للمنظمة وبين الإدارات حول وضع الاستراتيجيات والأهداف وتوظيف الإمكانيات المتاحة والمحتملة وإمكانية التعديل من خلال الحوار وكذلك إشراك الإدارات بشكل أكثر فعالية لأغراض الرقابة على أدائها.

4- فرق التخطيط: في المنظمات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين التنفيذيين كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الاستراتيجية، وفي المنظمات الكبرى قد يقوم المدير العام بالالتقاء

¹ محمد راشد الحملاوي، التخطيط الإستراتيجي (مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1993)، ص. 63.

² محمد الصبرفي، الإدارة الإستراتيجية (دار الوفاء، عمان، 2008)، ص. 154.

دوريا بالمديرين لمناقشة المشكلات ويخصص وقتا لمناقشة الاستراتيجيات، ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين علاقة ودية.¹

وعليه فإن ثقافة المنظمة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، فالمنظمات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن المنظمات ذات المركزية الأقل، أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها، كما أن إتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يعرض مديري الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا في المنظمة، كما أنه يساهم في تنمية الفكر الشامل وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.²

بناء على ما تقدم نستنتج أن الإعداد الجيد والسليم للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة، يسهم في تحديد الأهداف ووضوحها في جميع المستويات الإدارية، كما يفتح الطريق أمام سبل جديدة وطرق متعددة للكشف عن الفرص وتجنب المخاطر التي لم تكن من قبل واضحة للمخططين.

وحتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية، يستوجب على المنظمة رسم الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية لإدارتها كما يستدعي منها فهم بيئتها الداخلية والخارجية تمهيدا لاختيار الاستراتيجيات المناسبة لها.

¹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 60-61.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 156.

المبحث الرابع : عمليات التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات، تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها لتصل المنظمة في النهاية إلى صياغة الاستراتيجية الملائمة لها والتي تمكنها من تحقيق غايتها ورسالتها، وعليه نتطرق من خلال هذا المبحث إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمة متمثلاً في رسالة ورؤية المنظمة وكذلك أهدافها، كما نوضح أسلوب التشخيص الاستراتيجي الداخلي والخارجي، إلى جانب تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة من خلال البدائل المتاحة لها.

المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي

إن عملية تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في أي منظمة، حيث أن كفاءة الأداء للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يعتبر انعكاساً منطقياً وطبيعياً لدقة وفعالية تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ورغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي للمنظمة إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل في رسالة المنظمة ورؤيتها، إضافة إلى أهدافها الاستراتيجية.

أولاً: رسالة المنظمة

يشير مصطلح الرسالة إلى الغاية من وجود المنظمة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تميزها عن باقي المنظمات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.¹

¹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008)، ص. 464.

كما عرفت بأنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعية عملياتها، وأشكال ممارستها".¹

1- عناصر رسالة المنظمة

إن رسالة المنظمة تعطي تدعيماً لهويتها وطبيعتها وتؤطر ارتباطاً بين مختلف مكونات التوجه الاستراتيجي بحيث ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف وتحسين نتائج الأداء المالية منها وغير المالية.

وبالرغم من اختلاف المنظمات في تركيزها على هذا المكون أو ذلك من مكونات رسالة المنظمة وعناصرها، إلا أن أغلب الباحثين يجمعون بأن مكونات رسالة المنظمة تتمثل بالآتي:

الجدول رقم 2 : عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
المنتجات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
الأسواق	أين تتنافس المنظمة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟
البقاء/الربحية/النمو	ماهي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة	ماهي قيم ومعتقدات المنظمة ومزاياها؟
المفهوم الذاتي	ماهي أهم نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية؟
الصورة العامة	ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة؟
العاملون	ماهي اتجاهات المنظمة نحو العاملين بها؟

Source: Fred R. David, *Strategic Management: concepts and cases*, 13th edition. (Prentice Hall, New Jersey , 2011), p. 51.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي (الدار الجامعية، مصر، 2002)، ص. 86.

من خلال الجدول السابق، يتضح بأن رسالة المنظمة تبني على عناصر أساسية هذه العناصر تركز على النشاط الحالي للمنظمة، كما أنه من الضروري تحديد احتياجات عملائها وتوجهات نشاطها. ولهذا تعتبر عملية إعداد رسالة المنظمة من أهم وأصعب الخطوات في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لأنها:¹

- توضح سبب وجود المنظمة وأغراضها ووظائفها ورغباتها ومن تسعى إلى تحقيق رغباتهم؛
- تحدد مجالات الأعمال التي ستقوم المنظمة بالدخول فيها والاستراتيجيات التي سوف تطبقها؛
- تحدد المجالات التي سوف تنافس فيها مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال؛
- تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة وما هي أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

2- خصائص رسالة المنظمة

من بين الخصائص الواجب توافرها في رسالة المنظمة ما يلي:

- أن تكون واضحة دقيقة التعبير وسهلة الفهم من قبل الجميع؛
- أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها تعبر عن تميز المنظمة عن غيرها؛
- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل؛
- أن تعكس رؤية المنظمة وتعبر عن توجهاتها المستقبلية؛
- تعكس معايير قابلة للتحقيق؛²
- تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية؛
- ملهمة بالدرجة التي تحفز الأفراد العاملين بالمنظمة على المساهمة في تحقيقها؛

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير (دار المسيرة، الأردن، 2004)، ص. 92.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص. 87.

- أن تعطي لجميع أصحاب المصالح داخل المنظمة أو خارجها مدلولات موحدة ومنسجمة؛
- أن تكون جذابة لتستحوذ على اهتمام أصحاب المصالح؛
- أن تعكس حالة الطموح والتحدي بما يجعل المنظمة في حالة عدم قناعة اتجاه وضعها الحالي؛
- أن تعكس الصفات المميزة والرئيسية للمنظمة في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة وبما يوضح نمط الإدارة السائدة فيها.¹

وقد لخص **دافيد (David)** خصائص بيان الرسالة الفعالة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: خصائص بيان الرسالة الفعالة

خصائص بيان الرسالة	
1	واسعة النطاق لا تشمل المبالغ النقدية، الأرقام والنسب المئوية والمعادلات، أو الأهداف.
2	أقل من 250 كلمة.
3	ملهمة.
4	تحدد طريقة استخدام منتجات المنظمة.
5	إظهار أن المنظمة لها مسؤولية اجتماعية.
6	إظهار كون المنظمة تحمل مسؤولية بيئية.
7	شمول المكونات التسعة للرسالة على: الزبائن، المنتجات أو الخدمات، الأسواق، التكنولوجيا، الاهتمام بالبقاء/النمو/ الربح، الفلسفة، المبدأ، الاهتمام بالصورة العامة، الاهتمام بالموظفين.
8	توفيقية
9	مستقرة وراسخة.

Source: Fred R. David, Strategic Management: concepts and cases, 13th edition. (Prentice Hall, New Jersey, 2011), p. 52.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص. 80-81.

من خلال الجدول، يتضح بأن الرسالة الناجحة والفعالة يجب أن تكون في شكل صيغة لفظية تتكون من عدة جمل تعكس الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها، ويحدد من خلال هذه الجمل نشاط المنظمة والهدف الرئيسي من وجودها، قصد تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة ومن أجل إعطاء صورة حقيقية عن المنظمة.

3- خطوات إعداد الرسالة

إن صياغة بيان رسالة المنظمة يتطلب الإجابة على أربعة أسئلة أساسية هي:¹

- ما هي الوظيفة (الوظائف) التي تقوم بها منظمة الأعمال؟

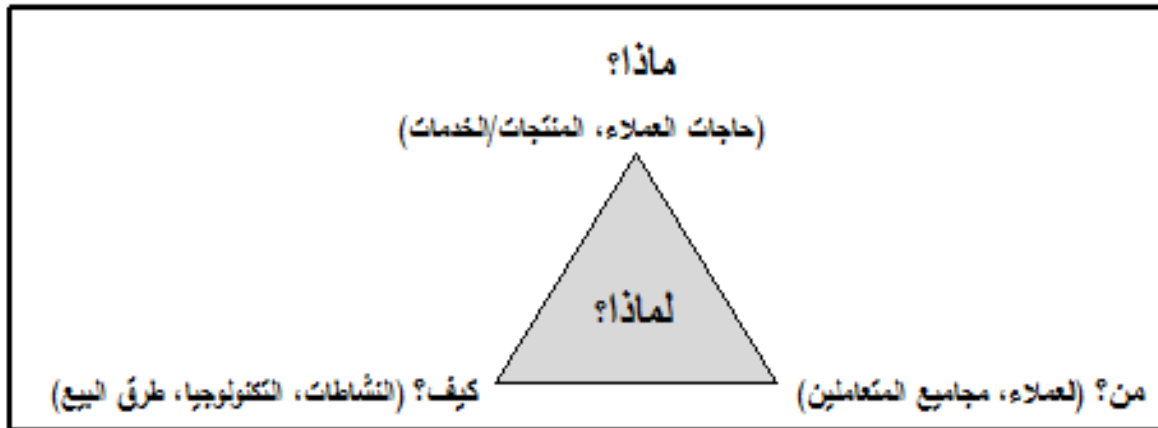
- إلى أي جهة تقوم المنظمة بهذه الوظيفة (الوظائف)؟

- كيف تنفذ المنظمة هذه الوظيفة (الوظائف)؟

- ما هو سبب وجود المنظمة؟

والشكل التالي يوضح هذه المتطلبات:

الشكل رقم 4: خطوات صياغة بيان رسالة المنظمة



المصدر: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص. 133.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص. 132.

من خلال الشكل يتضح بأن الرسالة تصف فاعلية المنظمة على مستوى المحاور أو الأسئلة

التالية:¹

ماذا؟: أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المنظمة؟ ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تريد المنظمة إشباعها، فلا يحدد مجال النشاط على أساس السلع المقدمة وإنما يكون على أساس الحاجات الواجب إشباعها.

من؟: أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف، فأسلوب إعداد الرسالة يجب أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه سلع وخدمات المنظمة.

كيف؟: أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها.

لماذا؟: أو بصيغة أخرى ما الغرض من وجود المنظمة؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المنظمة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من الإشارة إلى سبب وجود المنظمة.

ثانيا: رؤية المنظمة

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة،

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص. 69 - 70.

ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها المتوقعة.¹

فهناك من يعتبر الرؤية الاستراتيجية على أنها تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه، وعادة ما تكون متضمنة في رسالة المنظمة، ووفق الرؤية الاستراتيجية ينظر المدير كمفكر استراتيجي للمنظمة ليس كما هي الآن بل كما يأمل أن تكون عليه المنظمة.²

كما تحدد الرؤية الاستراتيجية التوجه المستقبلي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه، وما أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المنظمة الوصول إليها خلال 20-30 سنة القادمة، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات.³

وهناك من ينظر للرؤية على أنها الأحلام المطلوب تحقيقها، والآمال العامة والعريضة التي يسعى الفرد والمنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل.⁴

وعليه نجد أن أغلب التعاريف التي تناولت الرؤية ركزت على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب من طرف المنظمة، فهي لا تعكس حاضر المنظمة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً.

¹ إياد علي الدجني، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، جامعة دمشق، 2010)، ص. 58.

² أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الإستراتيجي (مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2008)، ص. 54.

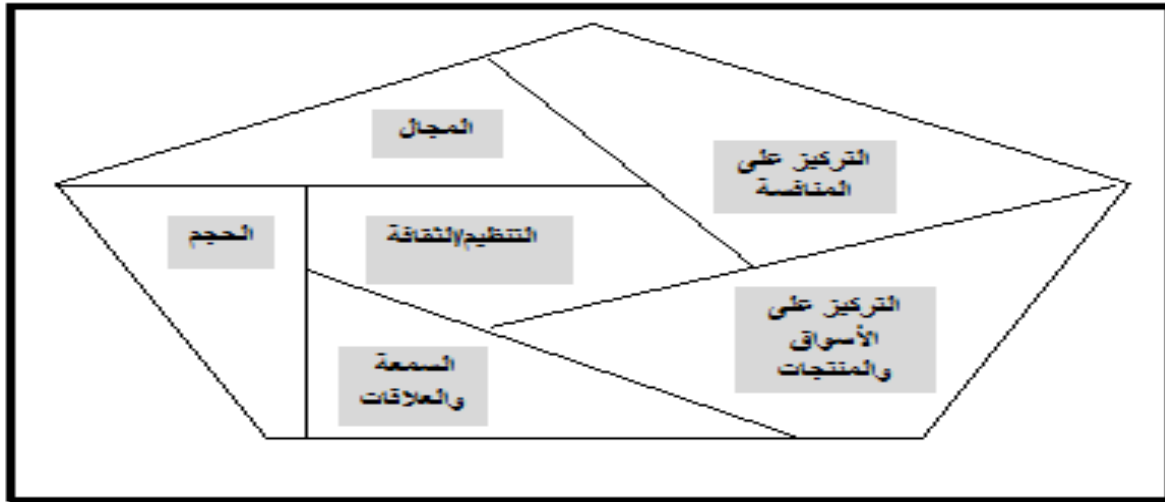
³ نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (أليكس لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، مصر، 2006)، ص. 54.

⁴ عائدة سيد خطاب وآخرون، التخطيط الإستراتيجي (دار الحريري للطباعة والنشر، لبنان، 2006)، ص. 27.

1- أبعاد ومكونات الرؤية

لم يتفق الباحثون على عدد معين من العناصر المكونة لرؤية المنظمة، فهناك من حصرها في بعدين وهناك من توسع فيها، وسوف نقف على ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 5: أبعاد ومكونات رؤية المنظمة



المصدر: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص. 125.

من خلال الشكل السابق تتضح أبعاد رؤية المنظمة ومكوناتها كالآتي:¹

- مجال الأعمال: ويبين مزيج الأعمال الذي اختارته المنظمة ومتابعة التقدم فيه.
- حجم الأعمال: ويبين باقي مكونات الرؤية، واختيار حقيقة الأعمال، ونوع التنظيم وأساليب الإدارة وغيرها.
- التركيز على الأسواق والمنتجات: والتي توضح خطوط المنتجات والأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية المنظمة الأخرى.

¹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 124.

- التركيز على المنافسة: وهذه تجيب على سؤال كيف ستتنافس المنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً.

- السمعة والعلاقات: وهذه ترتبط بفلسفة المنظمة التي تعطي ديناميكية ضرورية وأساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس.

- التنظيم والثقافة التنظيمية: والتي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضاً وثقافة المنظمة التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى واقع.

2- خصائص الرؤية الفعالة

إن ترجمة القوة الكامنة للرؤية إلى منظور حقيقي، يتطلب من قادة المنظمات أن يميزوا الخصائص الأساسية للرؤية وكيفية عملها. وعليه يشير الباحث كوتلر (Kotler) إلى أن الرؤية الفعالة تتوفر فيها المواصفات التالية:

- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها؛
- التركيز: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد؛
- المرنة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل؛
- العملية: ممكنة التحقق وبغض النظر عن واقعيتها فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل واستنهاض قدرات فئات المتعاملين للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد؛

- الإعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من فئات المتعاملين؛¹

- الجاذبية: أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وأن يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة، فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة لكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرأها وتدفعه إلى العمل؛²

- التركيز على المستقبل: فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المنظمة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً؛

- الثبات والاستقرار: بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.³

ثالثاً: الفرق بين الرؤية والرسالة

من الملاحظ أن هناك الكثير من التشابه بين خصائص كل من الرسالة والرؤية مما يعقد أحياناً من معرفة أين يلتقيان وفيما يختلفان، حيث يمكن التعبير عن ذلك من خلال الجدول الموالي:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ج.

1، ط. 1. (دار وائل للنشر، عمان، 2009)، ص. 76.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص. 161.

³ صالح عيد الرضا رشيد وإحسان دهش غلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)، ص. 175.

الجدول رقم 4: الفرق بين الرسالة والرؤية

الرؤية	الرسالة	أوجه المقارنة
صورة تود المنظمة تحقيقها	غرض المنظمة وأنشطتها	المعنى
أكثر تحديدا	أكثر عمومية	درجة العمومية/ التحديد
تغطي فترة من عمر المنظمة	تغطي عمر المنظمة	التغطية الزمنية
قريبة نسبيا	بعيدة نسبيا	قربها من الأهداف
أكثر مرونة	أكثر ثباتا	درجة الثبات/ والمرونة

المصدر: أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ط.1. (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009)، ص. 77.

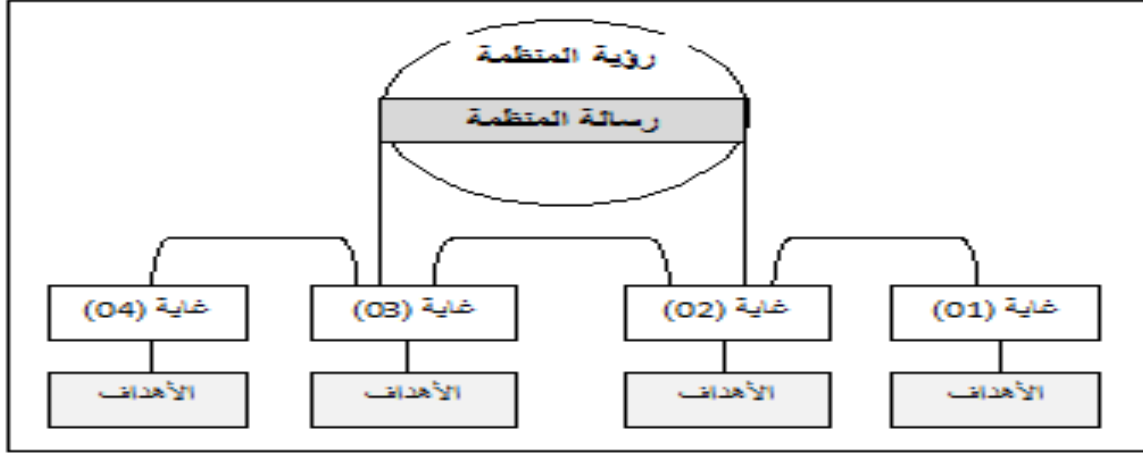
يتضح من خلال الجدول بأن الرسالة تصف غرض المنظمة، وهي تركز على الواقع الحالي والمستقبلي للمنظمة كنوع من الأنشطة التي تمارس وتقدم لعدد كبير من الأطراف المستفيدة، أما الرؤية فإنها تصف أمل وصورة تحاول المنظمة أن تحققها في المستقبل،¹ ووفقا للمعنى المطروح أعلاه فإن الرسالة أبعد من الرؤية، بينما الرؤية أقرب إلى التحقيق، وتكمن أهمية الرؤية في أنها أكثر مرونة من الرسالة، وهي أكثر ارتباطا بمستقبل المنظمة بل هناك من اعتبرها جسرا يربط الرسالة باستراتيجية المنظمة وخططها، وهي تغطي فترة من عمر المنظمة في الوقت الذي تغطي فيه الرسالة كل عمرها.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص. 461.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص. 76-77.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف:

الشكل رقم 6: العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة وأهداف المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في

المنظمات المعاصرة (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008)، ص. 467.

من خلال التعرف على مفهومي الرسالة والرؤية الاستراتيجية نلاحظ بأن المنظمة لا تقتصر على تحديد نشاطها الحالي، بل تربطه بالتوجهات المستقبلية لنشاطها التي ترغب الوصول إليها، إذن يمكن القول أن الرؤية الاستراتيجية والرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيء واحد، حيث يحددان شكل المنظمة في المستقبل والمكانة المستهدفة لها.¹

رابعاً: الأهداف الاستراتيجية

إن كل من الرسالة و الرؤية أقرب إلى الفلسفة الإدارية العامة، وبالرغم أن الرسالة هي وثيقة عامة تحدد غرض المنظمة، وأن الرؤية هي الصورة التي ترغب المنظمة أن تحققها لنفسها، فإن الأهداف الاستراتيجية هي النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة قادمة، ويتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف يمكن تحقيقها ويمكن قياسها، ومحددة بإطار زمني محدد وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا، وتترجم الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف

¹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص ص. 466-467.

على مستوى الوحدات أو البرامج، أو على مستوى الإدارات الوظيفية ثم تتدرج إلى أن تصل إلى مستوى التشغيل.¹

كما عرفها القطامين على أنها: النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المنظمة؟ ومتى هذا الفعل؟²

1- خصائص الأهداف الاستراتيجية

لقد عزز الكثير من الباحثين سمات وخصائص الأهداف الجيدة، حيث أن هناك مجموعة خصائص يجب أن تتوفر في الأهداف حتى تتسم بالفاعلية والمتمثلة بالآتي:

- **قابلية للقياس:** أن تكون قابلة للقياس الكمي بقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كتحقيق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء، إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف؛

- **المرونة:** بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرنة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته؛

- **الوضوح والفهم:** يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحدًا وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة؛

¹ عابدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص.189.

² أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط. 1. (دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002)، ص. 65.

- **التحفيز:** بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق؛
- **الملاءمة:** يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة؛
- **جريئة:** أي أنها تهدف إلى إحداث تغيير معنوي، وهي تمثل تحدياً للأفراد، الفرق، وللمنظمة نفسها؛
- **محددة بنتيجة:** وهنا من المفترض على كل هدف من الأهداف الموضوعية أن يحدد بنتيجة نهائية يرغب بالوصول إليها ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة¹؛
- **محددة بوقت:** أي أن كل هدف محدد بوقت معين للإنجاز؛
- **إمكانية مراجعتها:** وهنا من المفترض أن يتم تقييم ومراجعة الأهداف الموضوعية، لتفحص مدى ملاءمتها والتقدم الحاصل في النتائج النهائية؛
- **التركيز على النتائج:** يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف.²

2- أنواع الأهداف الاستراتيجية

تتعدد الأهداف الاستراتيجية التي تركز عليها المنظمات ويأتي الربح في المقدمة في غالبية المنظمات، على الأخص التي تسعى إليه، حتى تلك المنظمات التي لا تود أن توصف بالمادية والاستغلال قد تستبدله بأشياء مقاربة له مثل معدل العائد على الاستثمار، أو معدل العائد على

¹ إيباد علي الدجني، مرجع سابق، ص ص. 63-64.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص. 142.

حقوق الملكية، أو ما يشبهه من أهداف، وعليه يمكن تناول الأهداف الاستراتيجية من عدة زوايا هي كالآتي:¹

أ- **أهداف داخلية:** وهي موجهة للأطراف الداخلية للمنظمة وتستخدم كمرجع لإدارة المنظمة والتنسيق بين أقسامها المختلفة.

ب- **أهداف خارجية:** وهي موجهة للأطراف ذات المصلحة، وتستخدم كمرجع لتحديد طبيعة العناصر الخارجية الموالية للمنظمة والتي تسعى إليها وما هي العناصر التي هي ضدها وتعارضها.

كما تقسم الأهداف الاستراتيجية حسب **وظائف المنظمة:** يمكن النظر إلى الأهداف حسب انتمائها وظيفيا والمعروف أن وظائف المنظمة هي الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية، ويقدم الجدول التالي طريقة لتصنيف الأهداف حسب انتمائها وظيفيا.²

الجدول رقم 5: أنواع الأهداف الاستراتيجية حسب وظائف المنظمة

وظائف المنظمة	أمثلة من الأهداف الاستراتيجية
الإنتاج	تقديم منتجات جديدة، تحسين الجودة، استخدام تكنولوجيا متقدمة.
التسويق	حصة سوقية، التوسع في المبيعات، تحسين القدرة التنافسية، التمايز التسويقي، تحسين الصورة الذهنية، تحسين خدمة العملاء، رضا العملاء.
التمويل	الربحية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، قيمة السهم السوقية، التدفقات النقدية، استقرار الربح واستقرار التدفق النقدي.
الموارد البشرية	تحسين الأداء، رفع الرضا عن العمل، تحسين الدافعية، ترشيد حجم العمالة.

المصدر: أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ط.1. (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2009)، ص. 104.

¹ نادية العارف، مرجع سابق، ص. 95.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 103.

مما سبق نستنتج بأن الأهداف الاستراتيجية ماهي إلا مستويات مستهدفة ومحددة فهي بيانات قابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للإنجازات أو النتائج، توضع هذه الأهداف آخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل تحقيق أعظم ربحية.¹

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي

إن اهتمام المنظمات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها باستمرار القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي لتحديد أدائها وفعاليتها على المدى البعيد، ويعتمد التشخيص الاستراتيجي على التحليل، فضلا عن كونه يبني على سلاسل من أرقام وبيانات، مصفوفات وجداول، فهو يفترض تقديم التفسير، وعليه فالتحليل ليس إلا أداة للتشخيص تساعد المسير على اتخاذ الإجراءات المناسبة، حيث يعطي وصفا واضحا لصحتها العامة، يليه اتخاذ التدابير الكافية لضمان بقائها وتنميتها، كما يقود أيضا إلى التعرف على الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان القدرة على المنافسة في هذه البيئة.²

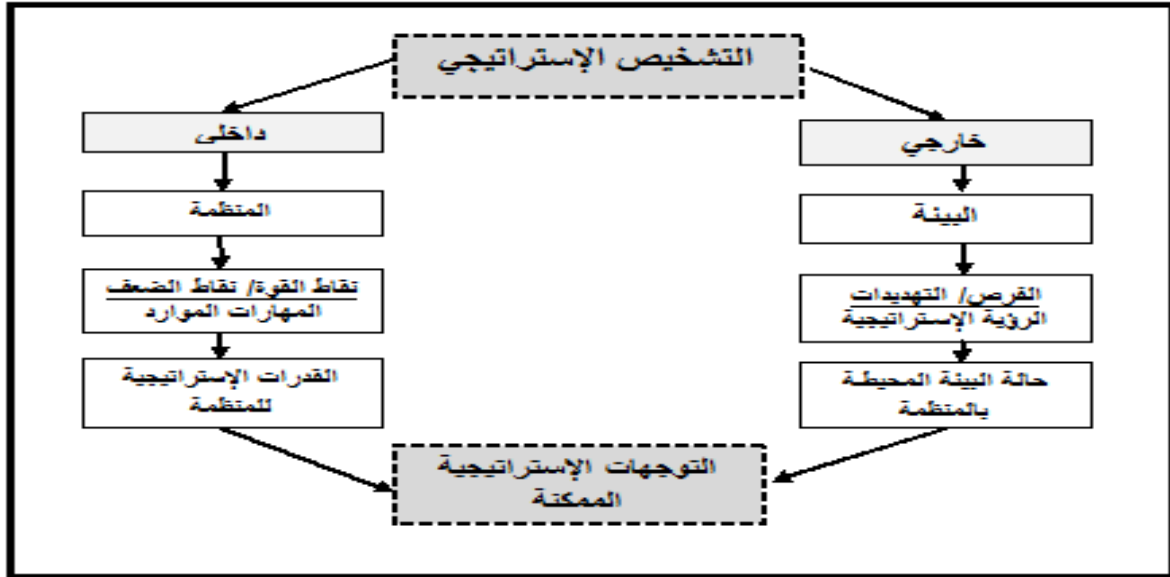
كما يعتبر التشخيص من المتغيرات المفتاحية للمنظمة ولبيئتها، حيث يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات، فالمنهجية التشخيصية هي التحديد الجيد للمشكل.³

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص. 244.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 144.

³ عامر عامر أحمد وجميلة أحسن، "التسيير الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات التنافسية" (مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010)، ص. 11.

الشكل رقم 7: أبعاد التشخيص الاستراتيجي



Source: Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, management "strategie et organisation", 3^{ème} éditions. (vuibert, Paris, 2000), p. 55.

من خلال الشكل يتضح بأن التشخيص الاستراتيجي يرتكز على بعدين متكاملين هما: بعد داخلي (التشخيص الداخلي) للمنظمة وبعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المنظمة، وذلك باعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط، والاستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المنظمة والمحيط.¹

أولاً: التشخيص الاستراتيجي الخارجي

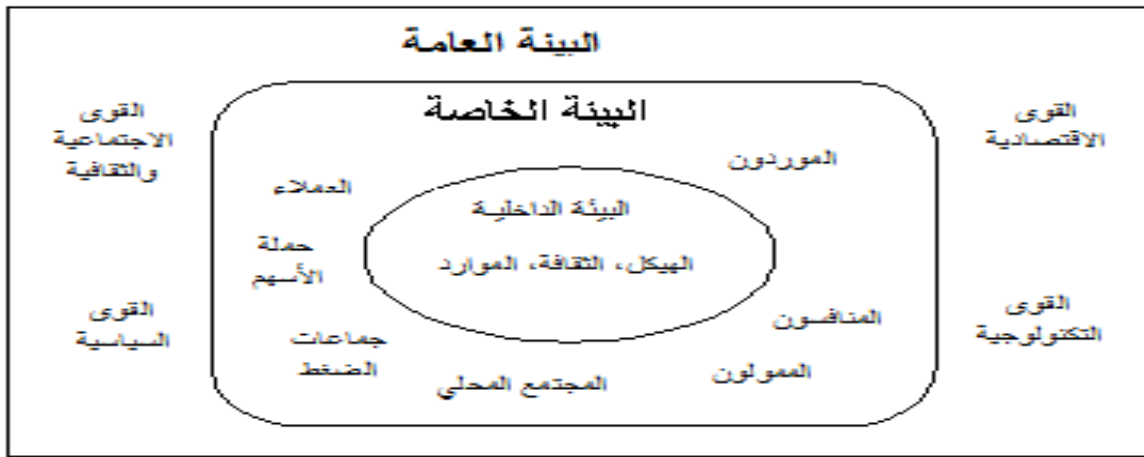
إن محيط المنظمة ما هو إلا المجال الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها، ويتميز بالتغير والتعقيد، مما يستدعي دراسته وتحليله، والمقصود هنا بدراسة المحيط الخارجي حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المنظمة.²

¹ Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, Op. Cit, p. 54.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص. 70.

كما يرى البعض أن البيئة الخارجية هي الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، أي هي مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها.¹ والشكل الموالي يوضح مختلف المتغيرات البيئية:

الشكل رقم 8: المتغيرات البيئية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي (الدار الجامعية، مصر، 2002)، ص. 41.

من خلال الشكل يتضح بأن البيئة الخارجية تتكون من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات والتي تقع عادة خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، وتنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين:²

أ- البيئة العامة (الكلية): وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية، العوامل الاجتماعية،.....الخ.

¹ محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010)، ص. 53.

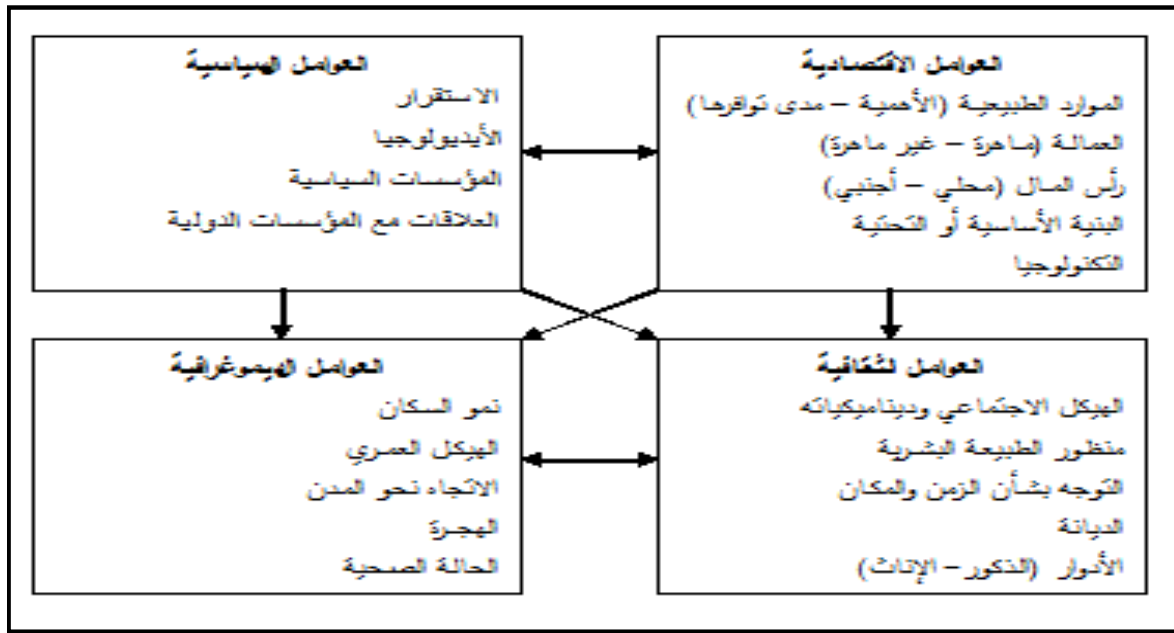
² خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 90.

ب- بيئة المهام (الخاصة): وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المنظمة مثل: العملاء الحاليون والمتوقعون، الموردون، المنافسون، السلع أو الخدمات البديلة،... الخ.

1- تعريف التشخيص الاستراتيجي الخارجي

إن تشخيص البيئة الخارجية ليست بالعملية السهلة، بل إنها عملية تحتاج إلى خبرات وتراكم معرفي وإمكانات، ومن خلال الشكل الموالي يمكن توضيح ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية:

الشكل رقم 9: ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتشخيص الاستراتيجي



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (الدار الجامعية، مصر، 2003)، ص. 117.

من خلال الشكل يمكن القول بأن التشخيص الخارجي عبارة عن "عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة ومعرفة مصادر ومكونات هذه

الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها وبين المنظمة من جهة أخرى".¹

وتتمثل أهمية التشخيص الخارجي فيما يلي:

أ- **توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها، وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات.

ب- **صياغة الأهداف:** الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية، التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات.

ج- **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة:** تسهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه، وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمنظمات الأخرى.²

د- **تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهور التي ستتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.**

¹ ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص. 65.

² الطيب الداودي، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص. 41.

هـ- التشخيص الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجي على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامه والتي يمكن استثمارها، وكذلك التهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.¹

2- أساليب التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية

هناك العديد من الأساليب المستخدمة لدراسة وتحليل البيئة الخارجية، من أهمها أسلوب باستل (Pestel) الذي يهدف إلى تحليل ظروف ومتغيرات البيئة العامة، أما الأسلوب الثاني يتمثل في تحليل بورتر (Porter) المعتمد على القوى الصناعية الخمس ذات التأثير المباشر على الصناعة.

2-1- تشخيص البيئة العامة: نموذج تحليل باستل (Pestel)

يقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التي تؤثر على عمل المنظمة، سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية، وخالصة هذا التحليل هو قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات، وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من المنظمة.²

ويمكن توضيح هذه العوامل كما يلي:

أ- **العوامل الاقتصادية:** تعد التنبؤات أو التوقعات الاقتصادية هامة جداً، ذلك أنها تؤثر في الأعمال، والصناعة، والزيائن وعلى العموم تكون المعلومات الاقتصادية متاحة بسهولة، رغم أن هذه المعطيات قد لا توفر سوى معلومات عامة جداً، وليست معلومات اقتصادية مفصلة، وتشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، مثل: الادخار،

¹ سوما علي سلبطين، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2006)، ص. 36.

² منال خلف الله جبارة الله حمد، "التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط: دراسة حالة شركة سودابت" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2010)، ص. 73.

الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار.¹

ب- العوامل السياسية والقانونية: لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية والقانونية المحيطة بها ولذلك فإن على أية منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة السياسية والقانونية من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة ومن أمثلة تلك المتغيرات: قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية يؤثر إما إيجابيا أو سلبيا على عمل المنظمات، قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات.²

ج- العوامل الاجتماعية: تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المنظمات خاصة وأن أثرها يكون في جانب الطلب على منتجات المنظمة، وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخل المنظمة، وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية يلاحظ أن:³

- الزيادة السكانية تمثل فرصا لبعض المنظمات حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة أعداد المواليد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المنظمات؛

- زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة الطموحات والتطلعات للأفراد سواء نحو المنتجات أو نحو العمل؛

- زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يفرض عليها اتجاهات استراتيجية معينة لموضوعات الرقابة الإدارية، السلامة والأمان في المنتجات وحماية البيئة، وما تمارسه المنظمات فيما يتعلق بالإعلانات وغير ذلك.

¹ عبد الإله الملاح، تيسير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة، ط. 1. (مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007)، ص. 91.

² سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص. 38.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 166.

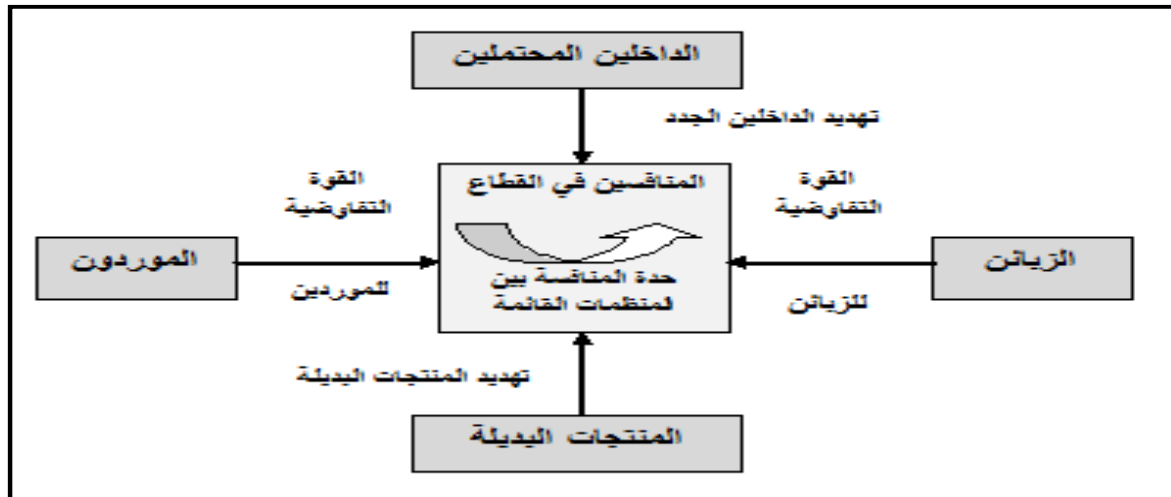
د- العوامل التكنولوجية: إن أغلب المنظمات تنظر نظرة إيجابية إلى التكنولوجيا المتعلقة بخط عملها، وترى بأن ذلك يؤدي إلى تطوير منتجاتها، وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.¹

هـ- العوامل البيئية: وتعني قضايا البيئة المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على عمليات المنظمة، وتتضمن القوانين والتشريعات التي تركز المتطلب البيئي ضمن توجهات المنظمة الاستراتيجية وتحديد المسؤولية الأخلاقية تجاه البيئة.²

2-2- تشخيص البيئة الخاصة (الصناعية): نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter)

تتضمن البيئة الخاصة المتغيرات البيئية الخارجية الأقرب للمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة في إقامة علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين وهي تضم مجموعة من المتغيرات التي تضمنها نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter) التي تحدد وتشكل هيكل الصناعة.³ وتتضح هذه القوى حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: نموذج القوى الخمس لبورتر Porter



Source: Michael Porter, *L'avantage concurrentiel* (dunod, Paris, 1999), p. 16

¹ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط. 1. (مجذ للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007)، ص. 152.

² خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 95.

³ الهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي (إثراء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013)، ص. 54.

من خلال الشكل يمكن توضيح القوى الصناعية الخمس ذات التأثير المباشر على الصناعة

والمتمثلة فيما يلي:

أ- حدة المنافسة بين المنظمات القائمة (الكثافة التنافسية)

تمثل الكثافة التنافسية مركز نموذج بورتر (**Porter**) للقوى التنافسية، لأنها تشير إلى التقاء

القوى الأربعة الأخرى، وتزداد حدة المنافسة بين المنظمات القائمة في الحالات التالية:¹

- ضعف نمو السوق وارتفاع مستوى التكاليف الثابتة؛
- ضعف التميز في العرض الذي يؤدي إلى عدم الوفاء للعلامة التجارية؛
- الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع، بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة؛
- تعدد المنافسين وتتنوع مصادرهم، أدى إلى ظهور ثقافات متنوعة كثيرة، الأمر الذي أدخل باستقرار الأنشطة.

ب- القوة التفاوضية للزبائن

ينافس الزبائن في الصناعة عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول على جودة أعلى وخدمات أكثر، وترتفع القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية:²

- حجم وتركز الزبائن مقارنة بالبائعين، فكلما قل عدد الزبائن وزاد حجم مشترياتهم كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء الزبائن؛

¹ Gérard Garibaldi, *l'analyse stratégique*, 3^{ème} édition. (edition d'organisation, Paris, 2001), pp. 143-144.

² Michael Porter, *Competitive strategy "technique for analysing industries and competitors"* (the free press, Paris, 1998), pp. 24-26.

- إذا كانت المنتجات التي يشتريها الزبائن من الصناعة تمثل جزءا كبيرا من إجمالي مصاريفهم، فهنا يكون الزبائن على استعداد لإنفاق الموارد اللازمة لاقتناء المنتجات بالأسعار المناسبة، أما إذا كانت المنتجات لا تشكل إلا جزءا صغيرا من مصاريفهم هذا يجعلهم أقل حساسية للسعر؛
- إذا كانت المنتجات التي يقتنيها الزبائن هي منتجات معيارية أو غير متميزة، فكلما قل تمايز المنتج أصبح الزبائن أكثر ثقة بأنهم سيجدون دائما عروضاً بديلة، وبالتالي تزداد قوتهم التفاوضية.

ج- القوة التفاوضية للموردين

- بإمكان القوة التفاوضية للموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للموارد الموردة، وتزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية:

- إذا كانت مؤسسات التوريد قليلة ومتفاهمة، فالمنظمة بذلك لا تستطيع الحصول على شروط ونوعية وأسعار أفضل؛

- تعامل المورد مع عدد كبير من المنظمات، وبالتالي لا يعتمد على بيع كميات كبيرة؛
- تبني الموردين استراتيجية التكامل الأمامي، مما يؤدي إلى إضافة منافسين جدد للمنظمة؛¹
- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد، أي أن السوق الذي يعملون فيه ليس حيويا جذابا؛

- عندما تكون الموارد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتجات في الصناعة.²

¹ Raymond-Alain Thietart, *La stratégie d'entreprise*, 2^{ème} édition. (édiscience, Paris, 1993), pp. 82-83.

² Tugrul Atamer et Roland Calori, *Diagnostic et décision stratégique*, 2^{ème} édition. (dunod, Paris, 2003), p. 123.

د - تهديد الداخلين المحتملين

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المنظمة على المنافسين الحاليين فقط وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول منظمات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمنظمات القائمة.¹ ومن أجل ذلك يقترح بورتير (Porter) مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تلجأ إليها المنظمات القائمة في نفس القطاع، لمنع الآخرين من الدخول إلى صناعتهم، ويمكن أن تكون هذه الحواجز نتيجة لمجموعة من العوامل:

- **متطلبات رأس المال:** في معظم القطاعات، الاستثمار المبدئي أو ما يعرف "بتذكرة الدخول المالية"، يعتبر مطلباً مهماً من أجل دخول النشاط بقوة، وهو ما يعتبر عائقاً كبيراً أمام الداخلين الجدد؛²

- **تمييز المنتجات:** إن تمييز المنتجات يسمح للمنظمات بتثبيت صورة جيدة للعلامة وكسب ثقة ووفاء الزبائن والتميز يخلق عائقاً أمام الداخلين الجدد، فللمنظمات القائمة في السوق أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة الاسم؛³

- **اقتصاديات الحجم:** ويقصد بها الانخفاض في كلفة الوحدة الواحدة للإنتاج كلما زاد الحجم، فالمنظمات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كمية كبيرة من السلع بتكلفة منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد؛

- **الوصول إلى قنوات التوزيع:** إن قنوات التوزيع هي في الغالب منظمة وموزعة حول المنظمات المتواجدة حالياً في الصناعة، لذا فإنه على الداخل الجديد إقناع الموزعين الحاليين على توزيع

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية"، مرجع سابق، ص. 90.

² Franck Brulhart, les 7 points clés du diagnostic stratégique "avec la méthode des cas" (édition d'organisation, Paris, 2009), p. 49.

³ Michael Porter, Choix Stratégiques et concurrence (édition economica, Paris, 1982), p. 10.

منتجاته في شبكات التوزيع المتواجدة حالياً أو خلق شبكة توزيع خاصة به من خلال عملية التكامل الرأسي.¹

هـ - خطر المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تقدمها المنظمات المنافسة والتي تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات المنظمة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة.² ويزيد تهديد السلع والخدمات البديلة في الأحوال التالية:³

- قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بأسعار أقل وبجودة أفضل؛
- عدم توفر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي؛
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، ولا يمكن تعديل المنتجات نظراً لقصور الإمكانيات المادية، والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.

ثانياً: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها منظمة منفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه البيئة في "جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها".⁴

¹ Franck Brulhart, Op. Cit, p. 50.

² نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص. 75-76.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005)، ص. 107.

⁴ منال خلف الله جبارة الله حمد، مرجع سابق، ص. 99.

1- تعريف التشخيص الاستراتيجي الداخلي

التشخيص الداخلي للمنظمة هو عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المنظمة، وكذا الكفاءات التي تتوفر عليها ونظام المعلومات فيها، بمعنى تحليل للأنتشطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة كل على حدا، لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط.¹

ويعتبر التشخيص الاستراتيجي الداخلي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة ويبرز ذلك من خلال

النقاط التالية:²

- يجعل الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة الخيارات الاستراتيجية للمنظمة واقعية وممكنة التنفيذ آخذة بعين الاعتبار الاستغلال الكفء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد؛

- تستطيع إدارة المنظمة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من المفردات البيئية الداخلية كالمهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها؛

- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛

- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

¹ Raymond- Alian Thietart, Op. Cit, p. 24.

² خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 74.

2- المتغيرات التنظيمية للبيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من مجموعة متغيرات تتمثل في: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة لديها.

أ- **الهيكل التنظيمي**: يقصد به الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام، من أجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة¹.

ب- **الثقافة التنظيمية**: ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الفرد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية وأهدافها.

ج- **الموارد المتاحة**: تشمل الموارد على أصول المنظمة الملموسة والغير ملموسة إضافة للمهارات والقدرات البشرية والمواهب الإدارية ونظراً لأهمية هذه الموارد ودورها في منح التميز للمنظمة واختلافها عن المنافسين، أصبح تحليلها يمثل مدخلاً قائماً بذاته، يعرف باسم المقاربة الاستراتيجية للموارد².

3- أساليب التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

من بين أساليب التشخيص الاستراتيجي الداخلي نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتير (Porter) حيث يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وهو عبارة عن "سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومنه فسلسلة القيمة تعتبر طريقة نظامية

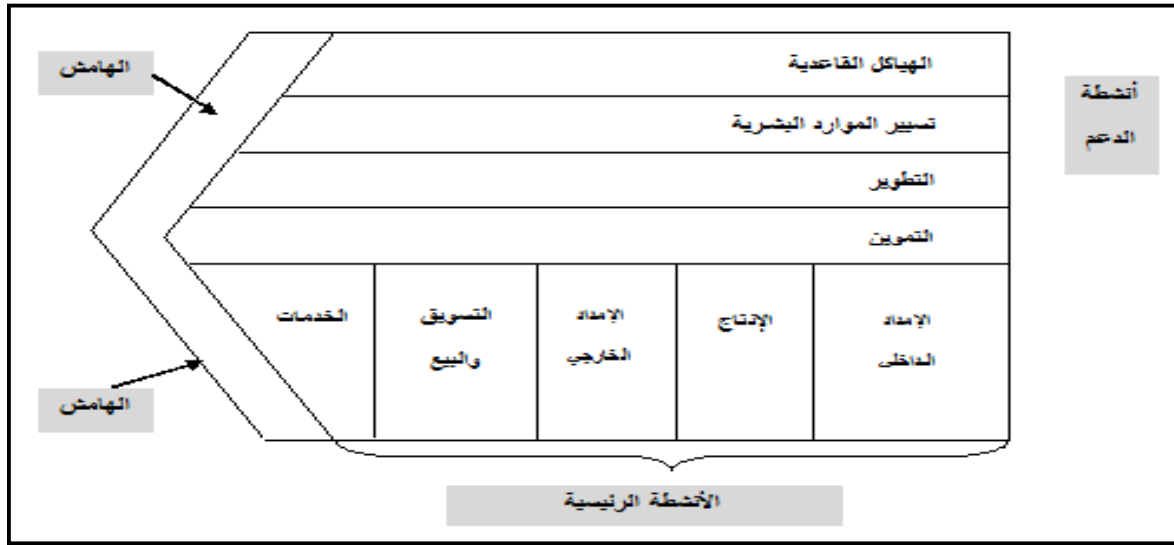
¹ سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص. 46.

² مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص. 420.

للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المنظمة عن منافسيها.¹

يركز مفهوم سلسلة القيمة على محورين رئيسيين هما: تحديد الأنشطة التي تضيف القيمة، تحديد الأنشطة التي لا تضيف القيمة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 11: سلسلة القيمة



Source: Michael Porter, *L'avantage concurrentiel* (dunod, Paris, 1999), p. 53.

نلاحظ من خلال الشكل أن سلسلة القيمة تتكون من مجموعتين من الأنشطة:

3-1- الأنشطة الأساسية: وهي تنشأ القيمة بالمنظمة وتضم:²

أ- الإمداد الداخلي: أي أنشطة الاستلام، التخزين وتخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج، نقل البضائع، مراقبة المخزونات، المناولة، برمجة النقل.

¹ سهام موسى والعمودي مينة، "تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت)" (مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول: "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010)، ص. 08.

² Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Op. Cit, p. 57.

ب- الإنتاج: هي الأنشطة التي تقوم بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج نهائي مثل التغليف، التصنيع، التعبئة والفحص.

ج- الإمداد الخارجي: هي الأنشطة المتعلقة بالتجميع، التخزين، التوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن.

د- التسويق والبيع: هي الأنشطة التي تسمح بنقل ملكية المنتجات إلى الزبائن إضافة إلى عمليات الإعلان والترويج.

هـ- الخدمات: هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات، أو الرفع من قيمة المنتج وتميزه مثل: التركيب، الصيانة، التكوين، قطع الغيار، خدمات ما بعد البيع،... الخ.

3-2- الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي تلك الأنشطة التي توفر مستلزمات الأنشطة الرئيسية وتساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها وتضم:¹

أ- التمويل: هو مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة الأولية إلى المنظمة.

ب- التطور التكنولوجي (البحث والتطوير): تتمثل في أنشطة تحسين المنتج، أو عمليات الإنتاج، وكذلك أساليب التسيير.

ج- تسيير الموارد البشرية: هي تلك الأنشطة الخاصة بالتوظيف، الترقية، التكوين،... الخ.

د- البنية التحتية: مثل المديرية العامة والمديرية المالية، المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي.

¹ Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, Op. Cit, p. 88.

المطلب الثالث: الخيار الاستراتيجي

إن هدف المنظمة من دراسة وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية هو تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات للتمكن من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة.

أولاً: تعريف الخيار الاستراتيجي

إن الخيار الاستراتيجي عبارة عن ناتج عملية المفاضلة لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة والذي يحقق أهداف المنظمة المرغوب فيها، ويضمن نجاحها ويقابل احتياجاتها وأولوياتها من خلال استغلال نقاط القوة وتطويرها واقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.¹

كما يعتبر الخيار الاستراتيجي كقرار لاختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف.²

وعليه فالخيار الاستراتيجي يشكل تحولا هاما في حياة المنظمة، وتنتج عنه آثار عميقة على مستقبلها والهدف من ذلك هو في الغالب الانتقال إلى وضع أفضل، ولكن قد يكون الهدف هو الدفاع عن وضع حالي مهدد.

ويمكن توضيح مختلف البدائل الاستراتيجية كما يلي:

1- البدائل الاستراتيجية على المستوى العام: تعد من الاستراتيجيات التي لها علاقة بترجمة

رسالة وأهداف المنظمة إلى تصرفات فعلية، وتصنف إلى ثلاث استراتيجيات هي:

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص. 77.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 400.

أ- استراتيجيات الاستقرار أو الثبات: تتناسب استراتيجيات الاستقرار مع المنظمات الناجحة، والتي تنشط في محيط مستقر نسبياً، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المنظمة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا استراتيجية، ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد: استراتيجية عدم التغيير، استراتيجية الربح في الأجل القصير، واستراتيجية التعاون والتحالف.¹

ب- استراتيجيات النمو والتوسع: إن استراتيجية النمو مرغوبة من قبل معظم المديرين، نظراً لتوفرها على العديد من المزايا من أهمها: زيادة المبيعات والأرباح، تدعيم مكانة المنظمة، التمتع باقتصاديات الحجم الكبير،² وتضم استراتيجية النمو العديد من الاستراتيجيات الفرعية وهي: استراتيجية التركيز، استراتيجية التكامل (العمودي والأفقي)، استراتيجية التنويع، استراتيجية الاندماج والتملك، استراتيجية الاستثمار.³

ج- استراتيجية الانكماش أو التراجع: يقصد بها أن تقلل المنظمة من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، وترتكز الإدارة في هذه الاستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، ويمكن أن تأخذ شكل من الأشكال التالية: تخفيض حجم المبيعات، التحول لنشاط آخر، الاستسلام لمنشأة أخرى، التصفية وبيع الأصول.⁴

2- البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية حددها بورتير (Porter) وهي تعتبر من الاستراتيجيات الأساسية وتتمثل في مايلي:

أ- الريادة في التكلفة: تعني قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارنة بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين، تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض التكلفة، وتستهدف المنظمة من خلالها

¹ فريد راغب النجار، التحالفات الإستراتيجية- من المنافسة إلى التعاون (إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999)، ص. 14.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص. 305.

³ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 223.

⁴ Raymond- Alian Thietart, Op. Cit, p. 174.

أسواق كبيرة، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض تكاليف بعض المجالات داخل المنظمة.¹

ب- استراتيجية التمييز: تعمل المنظمة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات منافسيها، ويسمح التمييز للمنظمة باقتطاع سعر إضافي، وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن.²

ج- استراتيجية التركيز: تعني استراتيجية التركيز تقديم المنظمة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم فجوة سوقية محددة، فقد ترى المنظمة أن هناك قطاعا سوقيا لم يتم خدمته بطريقة كافية، وأن لديها الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المنظمات المنافسة.³ ووفقا لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تستهدف فجوة سوقية محددة، وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف أو عن طريق التمييز.⁴

وبصفة عامة تهتم هذه الاستراتيجيات بالمجالات التالية:⁵

- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل في إطار الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل؛
- محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات؛
- تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل منتج تقدمه هذه الوحدات، وتكوين الاستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كل قطاع من هذه القطاعات السوقية؛

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص ص. 271-275.

² Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Op. Cit, p. 153.

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001)، ص. 176.

⁴ Gérard Garibaldi, Op. Cit, p. 71.

⁵ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص. 82.

- التأكد من تماشي الاستراتيجية لكل قطاع مع احتياجات السوق ومع الموقف الحالي الذي يوجد عليه كل قطاع سوقي مستهدف.

3- **البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:** إن الاستراتيجيات الوظيفية تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أم بشري، ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المنظمات كالتسويق، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، المالية، الموارد البشرية، وهذه الاستراتيجيات الوظيفية تهدف إلى تنمية القدرات الوظيفية الخاصة وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والمهارة، وفي المحصلة بلوغ دعم كفاءة المنظمة وزيادة قيمتها، أي أنه يتعين على مختلف الاستراتيجيات الوظيفية أن تخدم المنظمة ككل مما يستوجب نظام تنسيقي بين مختلف الوظائف.¹

والجدير بالذكر أنه لا يوجد خيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المنظمات أو للمنظمة نفسها في مواقف مختلفة، ولكن هناك استراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة أو أكثر في ظروف معينة وفي وقت معين.

ثانياً: تقييم الخيارات الاستراتيجية باستخدام التحليل الرباعي سوات (SWOT)

تعود فكرة تحليل سوات (SWOT) إلى عام 1957 عندما قدم فيليب سيلزنيك (Philips Sielznick) أطروحته الخاصة بالمواعمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية، إذ طورت هذه الفكرة لاحقاً من قبل أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفارد للأعمال وعلى وجه الخصوص لورند وأندروز (Learned et Andrews) كي تصبح أداة يستند إليها ليس فقط في تحديد القدرات المميزة للمنظمة بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة

¹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 242.

الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص والاستفادة منها.¹

تحليل سوات (SWOT) هو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف إضافة للفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل سوات (SWOT) هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، ويمكن القول أن الهدف من وضع البدائل الاستراتيجية وفقا لهذا التحليل هو تدعيم قوة المنظمة من أجل التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجهها.² والجدول الموالي يوضح مصفوفة سوات (SWOT):

الجدول رقم 6: مصفوفة سوات (SWOT)

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	تقييم البيئة الداخلية
		تقييم البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية (W/O) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	استراتيجية هجومية (S/O) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص الرئيسية (O)
استراتيجية انكماشية (W/T) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	استراتيجية دفاعية (S/T) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات الرئيسية (T)

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، ط. 1. (دار المسيرة، عمان، 2013)، ص. 228.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص. 224.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل، ط. 1. (دار وائل للنشر، عمان، 2007)، ص. 259.

إن الحديث عن تحليل سوات (SWOT) يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل:¹

أ- **الفرص:** تمثل الوضع الأساسي المرغوب فيه لبيئة المنظمة كما تعرف بأنها ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المنظمة، هذا وإن الفرص البيئية تبقى فرص محتملة ما لم تتمكن المنظمة من استغلالها.

ب- **التحديات:** تمثل الوضع الغير المرغوب فيه لبيئة المنظمة وتتمثل التهديدات والعوائق التي تجعل المنظمة غير قادرة للوصول إلى أهدافها كدخول منافسين جدد، بطئ نمو السوق،... الخ.

ج- **نقاط القوة:** هي الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون، ويطلق على نواحي القوة البارزة "القدرة المميزة" حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين.

د- **نقاط الضعف:** هي قصور وعجز فيما تمتلكه المنظمة من موارد وإمكانيات تجعلها في موقف ضعيف.

وينتج عن تقاطع هذه الأبعاد الأربعة مصفوفة من أربعة خلايا تتمثل فيما يلي:²

1- **الخلية (S/O):** تمثل أفضل المواقف، حيث تواجه المنظمة فرص بيئية وفي نفس الوقت نقاط قوة تساعد على استغلال هذه الفرص، وتتبنى المنظمة في هذه الحالة استراتيجيات هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.

2- **الخلية (W/T):** وتمثل أسوأ المواقف حيث تواجه المنظمة تهديدات بيئية وفي نفس الوقت تتسم أنشطتها الداخلية ومواردها بالضعف، في هذه الحالة تتبنى المنظمة استراتيجيات تقلل من أثر المخاطر والتهديدات، وعادة تكون استراتيجيات دفاعية.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 158.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص. 222-223.

3- الخلية (S/T): وهي المنظمة التي تتمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية، في مثل هذه الحالة تحاول استخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى تتوفر بها فرص أي تتبع استراتيجية التنويع.

4- الخلية (W/O): وهي المنظمة التي تواجه فرص بيئية ولكنها تمتلك نقاط ضعف داخلية، وبذلك تلجأ المنظمة إلى استراتيجية التنويع الخارجي، بالاندماج مع منظمة أخرى أو شرائها بحيث تتمتع المنظمة الأخرى بنقاط قوة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في اختيار البديل الاستراتيجي

إن اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، يبقى مرهونا بمدى تقبل المنظمة لهذه التوليفة المثالية وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية ومنها:

1- شدة تمسك المنظمة بالاستراتيجيات السابقة: تكون المنظمة مقيدة أساساً بالاستراتيجيات المستخدمة حالياً والتي استخدمت في الماضي القريب، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية؛

2- اتجاه المنظمة نحو الخطر: من المعروف أن اتجاه المنظمة نحو المخاطرة يولد شعوراً بعدم الارتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات منظماتهم، مما يجعل اختيارهم محصوراً في الاستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة، وبالتالي توجيه أموال المنظمة للاستثمار في المجالات التي تدر عائداً معقولاً إلى حد كبير؛

3- الوقت الملائم للتصرف: هنا يفترض على المنظمة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة؛¹

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص. 209.

4- الموارد المتاحة لمنظمات الأعمال: إن توافر الموارد بمختلف أنواعها الملموسة منها وغير الملموسة عادة ما يتأثر بمستوى التغيير المعتمد في إطار الاستراتيجية المصاغة، ويدخل أيضا في الإطار نفسه توزيع فعال على المستويات والأقسام التنظيمية المختلفة لكي تستطيع المنظمة إنجاز أهدافها وبالتالي تحقيق ما ورد في الخطة.¹

بناء على ما تقدم نخلص إلى أن وجود استراتيجية مثلى تصلح لجميع المنظمات أمر غير وارد في الواقع العملي ذلك أن ما يوجد هو استراتيجيات مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة وفي وقت محدد، وإذا تغيرت الظروف فإن الاستراتيجية قد تكون غير مثالية كما كانت في ظروف أخرى، لذلك لا بد أن يكون لكل منظمة خطة استراتيجية خاصة بها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال اعتمادها للتخطيط الاستراتيجي كفلسفة وممارسة فيها.

¹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 274.

خلاصة الفصل الأول

حاولنا من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي كونه احتل حيزا هاما في الممارسات التسييرية، حيث أن نجاحه يرتبط إلى حد كبير بما يحتويه من خصائص فريدة ومتجددة إضافة إلى أهميته والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء إتباعها منهجياته.

وبما أن نجاح أو فشل المنظمة يتوقف على مدى قدرتها في تجسيد رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية على أرض الواقع، فقد أصبحت معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد موقفها التنافسي، مما يتطلب وضع استراتيجية واضحة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة التي تعرفها بيئة الأعمال، وحتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية يستوجب على المنظمة اعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي كفلسفة في سياستها مما يمكن من توقع واستشراف مستقبلها كخطوة أولى في طريق الوصول إلى استراتيجيات ذات فعالية وأداء عالي.

الفصل الثاني

تقييم الأداء باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن ودور التخطيط

الاستراتيجي في تحسينه

تمهيد

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى لدى المنظمات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والمسيرين، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. لذا كان من الضروري استحداث نماذج ومؤشرات حديثة لتقييم أداء المنظمات، نظرا للانتقادات والمشاكل التي واجهتها النماذج التقليدية هذه الأخيرة التي اعتمدت في تقييم الأداء على مقاييس مالية فقط، وبالتالي اتضح أنها غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالتغير السريع، بل أصبحت عائقا أمام قدرة المنظمة على خلق وتعظيم قيمتها على المدى الطويل، وبالتالي ظهرت عدة محاولات لتطوير نماذج ومؤشرات حديثة لتقييم وتحسين أداء المنظمات وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه ببساطة الأداء المتوازن.

تتميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من أساليب التقييم في الجمع بين مقاييس الأداء المالية والمقاييس الغير المالية بصورة تحقق التوازن في الأداء، كما تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنظمة، من خلال توفير القدر الكافي من المعلومات التي تمكن الإدارة من توصيل وتنفيذ خطتها الاستراتيجية بشكل ناجح، والكشف عن الاختلالات ومحاولة تصحيحها مما يساهم في تحسين الأداء.

في إطار هذا السياق نستعرض في هذا الفصل مجمل المفاهيم والمسميات المتعلقة بالأداء والتطور الذي عرفه مع مرور الزمن، ثم نقوم بالتفصيل في الأنظمة التقليدية والحديثة المستخدمة في تقييمه، كما نلقي الضوء على ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل وتقييم التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص، لذلك نحاول في هذا المبحث التعمق في ماهية الأداء من خلال التطرق إلى الجذور التاريخية للمفهوم، ثم مدلولاته الحالية والتوجهات المتعددة في طرحه، كما نتطرق لمختلف أنواعه وأهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تطور فكرة الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ومنهم علماء النفس والاجتماع والهندسة البشرية والاقتصاد والإدارة بمختلف مدارسها، ويمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي.

فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس فيبر، هذا الأخير الذي كانت دراساته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تتناسب إليهم في حدود الأوامر المشددة؟، كما أن هذه المدرسة لا تهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامها بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية، أما مدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من جانب الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة،¹ ونتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء، ومع ظهور مفاهيم جديدة في

¹ فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري (الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001)، ص. 104.

الفكر الإداري، تغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء ستنتم مكافأته" إلى "الأداء هو المكافأة"، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه.¹

ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المنظمات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية، غير أنه ومع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المنظمات عند تحديد مفهوم الأداء، وتتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المنظمات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير كل هذه المستجدات وغيرها أثرت في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق.²

المطلب الثاني: تعريف الأداء والتوجهات المتعددة في طرحه

إن عدم توحيد مختلف جهات النظر حول مدلول الأداء أدى إلى التباين حول تعريفه، وتعود أسباب اختلاف وتنوع التعاريف التي أعطيت لمصطلح الأداء إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، متطور، شامل كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، وهذا ما أدى إلى اختلاف

¹ سناء الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005)، ص. 35.
² الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2009، ص. 222.

المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وتقييمه والمنتبئة من قبل كل باحث أو مفكر في مجال التسيير.

- فالأداء لغة يعود لمصطلح "to perform" الإنجليزي والذي اشتق هو الآخر من اللفظ اللاتيني "Performare" الذي يعني "انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس **Petit Larousse**¹.

لقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء إلا أنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، حيث يعرفه بيتر دراكر (**P. Drucker**) بأنه "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"²، وفي نفس السياق يعرف الأداء على أنه "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة، ووفقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد"³، ويستمد من هذا التعريف أنه تم التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل باتفاق معظم الباحثين في البقاء والنمو.

ويجدر الإشارة إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل كإنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.⁴

¹ عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001، ص. 86.

² Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker (Editions Village Mondial, Paris, 1999), p. 73.

³ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 38.

⁴ Peter Drucker, Op. Cit, p. 73.

- كما أن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فمن الباحثين من يحصر الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية، فالأداء يشير إلى تحقيق الأهداف أي النجاح والوصول إلى النتائج المرغوبة وهو ما يعرف بالفعالية، ومن ناحية أخرى فالأداء هو العمل أو فعل الأشياء بشكل صحيح، والتي تؤدي إلى تحقيق النتيجة أو الهدف وهو ما يعرف بالكفاءة".¹

الكفاءة: تعرف بأنها عبارة عن "القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة".²

كما تعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الحكيم للموارد المتاحة وعلى النحو الذي يؤدي إلى خفض التكاليف" أو هي "مقياس لدرجة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات النظام".³

ونقاس الكفاءة بالعلاقة التالية:

الكفاءة = المخرجات (النتائج المنجزة) / المدخلات (الموارد المستخدمة)

مما سبق تكون المنظمة كفؤة إذا استطاعت أن:

- تركز على العمل بشكل صحيح؛
- ترفع النسبة بين المخرجات والمدخلات على اعتبار أن الكفاءة نسبة بينهما؛
- الربط الدائم للعمليات والأنشطة بالموارد المتاحة وتوزيعها بشكل أمثل.

¹ Y. Dupuy et autre, les système de gestion (édition vuibert, Paris, 1989), p. 50.

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004)، ص. 201.

³ علي بن ساحة وعبد الحميد بخاري، "التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر" (مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر، 2011)، ص. 134.

الفعالية: هي القدرة على تحقيق وإنجاز النشاط المتوقع، والوصول إلى النتائج المتوقعة، وتعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها".¹

وتقاس الفعالية من خلال "العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المنظمة أكثر فعالية".²

الفعالية = (المخرجات المنجزة / المخرجات المسطرة) = (النتائج المنجزة / الأهداف المسطرة)

ومما سبق تكون المنظمة فعالة إذا استطاعت أن:

- تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها.

- تربط الفعالية بأصحاب المصالح الذين تتعامل معهم.

وفي الواقع الكفاءة والفعالية وجهان لعملة واحدة عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معا حيث اعتبر بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المنظمة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية".³

مما سبق نجد بأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الكفاءة والفعالية، ولتوضيح ذلك فإن الجدول التالي

يعطي مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية (مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 1999)، ص. 41.

² الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص. 219-220.

³ الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق، ص. 218.

الجدول رقم 7: مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات: العمل، المعلومات، المواد، المعدات،..الخ.	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات: الأرباح، العائد، رقم الأعمال،..الخ.	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005)، ص. 170.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كان تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات.

- كما يمكن أن نستشف من التعاريف السابقة أن الأداء يعكس كل من مفهوم الكفاءة والفعالية والملاءمة ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج بحيث يتوقف من ناحية على بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)، وكذلك إلى مدى ملاءمة الموارد المستخدمة للوصول

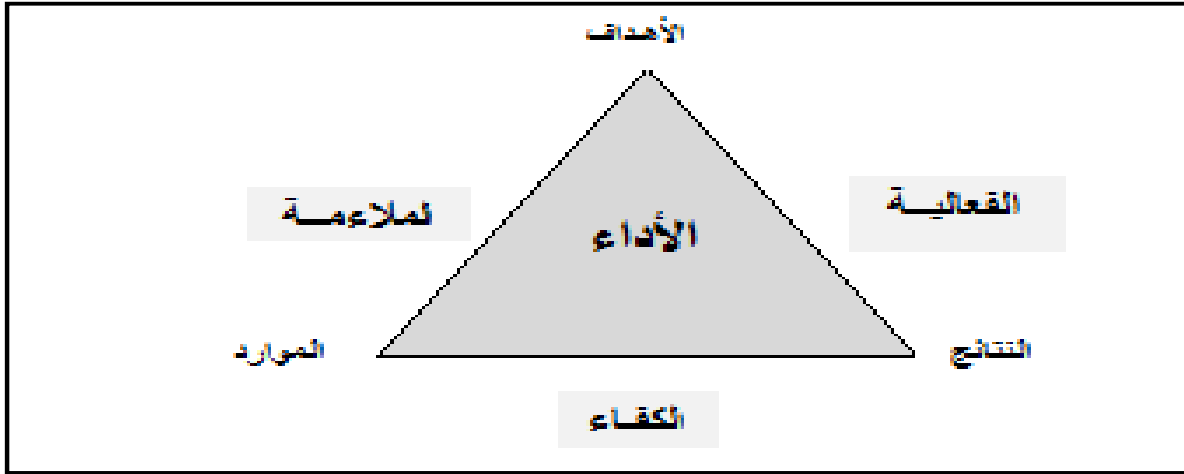
للأهداف المسطرة (الملاءمة)، وبالتالي فالأداء يحدد وفق العلاقة:¹

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية} + \text{الملاءمة}$$

¹ Patrick Irabarne, les tableaux de bord de performance (édition dunod, Paris, 2004), p. 109.

ومن أجل توضيح أكثر للعلاقة بين الأداء، الفعالية، الكفاءة، والملاءمة يمكننا الإشارة إلى نموذج جيلبرت (Gilbert) الذي هو عبارة عن مثلث يسمى بمثلث الأداء والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 12: مثلث الأداء



المصدر: ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2009)، ص. 13.

من خلال الشكل يمكن القول أنه بتحليل أضلاع مثلث الأداء يمكن فهم العلاقات التي تربط

مختلف المفاهيم ببعضها كما يلي:¹

- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا.

- ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة ويسمح بمعرفة مدى قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد.

¹ ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2009)، ص. 13.

- أما الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد فيرمز للملاءمة وهي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد، وتظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل، فالأهداف في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير.¹

بالإضافة إلى ما سبق تجدر الإشارة إلى أن هناك مفهوم آخر مرتبط بمصطلح الأداء يتمثل في مفهوم الإنتاجية نظرا للدراسات العميقة المقترنة بها واقترب مفهومها إلى حد بعيد إن لم نقل تطابقها مع الأداء.

حيث عرفها مالي (Mali) بأنها: "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المنظمات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد"،² فهذا التعريف لا يختلف كثيرا مع مفهوم الأداء الذي ينص على الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية، كما عرفت الإنتاجية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) على أنها "كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات"،³ وعلى هذا النحو فإن : الإنتاجية = المخرجات/المدخلات (الموارد المستخدمة).

كما يعرفها المركز الياباني للإنتاجية (JPC) على أنها "تعظيم فائدة استخدام المصادر والعمل والمعدات وتخفيض تكاليف الإنتاج بما يمكن من توسيع السوق وزيادة استخدام العمالة، وتأمين أجور عالية، وتحسين مستوى المعيشة لصالح العمال والإدارة والمستهلكين".⁴

¹ سعيد صادق بحيري، مرجع سابق، ص. 201.

² Paul Mali, *Improving Total Productivity* (Jhon Wiley and Sons, New York, 1978), p. 06.

³ أحمد عرفة وسمية شلبي، إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة (الدار الجامعية، القاهرة، 2004)، ص. 23.

⁴ أحمد عرفة وسمية شلبي، نفس المرجع السابق، ص. 24.

بناء على هذين التعريفين فإن الإنتاجية تعني مستوى الإنتاج من السلع والخدمات الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة، أي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين المخرجات الناتجة عنها.

على ضوء التعريفات السابقة يمكن استخلاص أنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد، فالأداء مفهوم واسع ونشاط شمولي يعبر عن قدرة المنظمة على التنظيم والاستغلال الكفاء لمواردها المالية والمادية والبشرية المتاحة بما يتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وبكفاءة وفعالية بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات.

المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

إن مصطلح الأداء يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا وإيجابيا، كما أن تصنيفه كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواعه.

أولا: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أن الأداء قد يكون كليا أي خاصا بالمنظمة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئيا أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمنظمة كل على حدى، وقد يكون حسب مصدره أداء داخلي وأداء خارجي، كما قد يكون حسب الطبيعة أداء اقتصادي، تكنولوجي، إداري.

1- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى نوعين، الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي:¹

أ- **الأداء الداخلي**: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري**: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

- **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي**: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

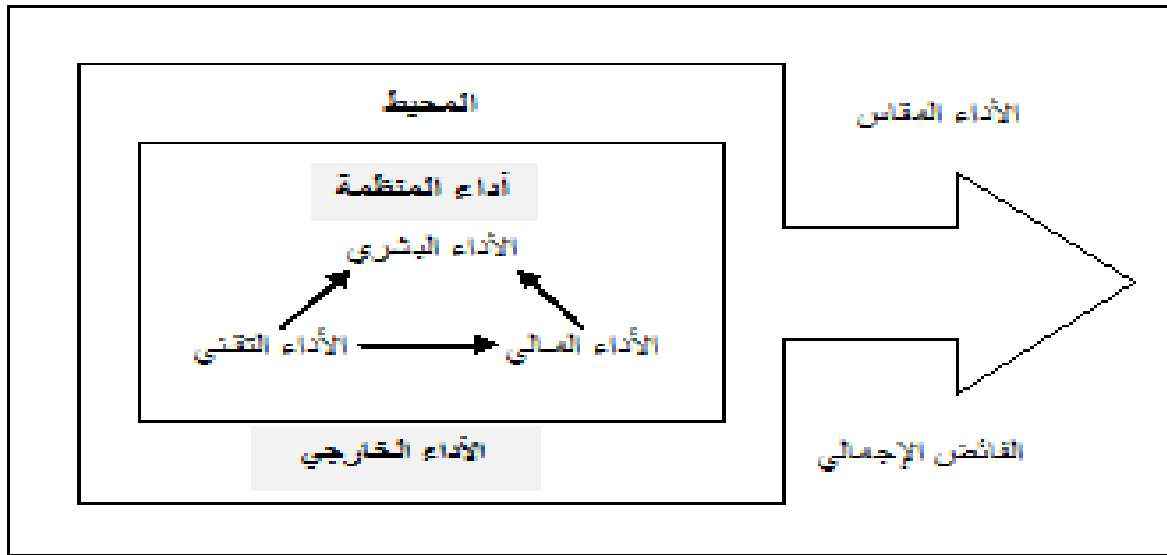
فالأداء الداخلي للمنظمة هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، مادية، مالية.

ب- **الأداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

¹ Bernard Martory, Contrôle de gestion sociale (librairie vuibert, Paris, 1999), p. 236.

الشكل رقم 13: الأداء الداخلي والأداء الخارجي



المصدر: عادل عشي، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006)، ص. 18.

من الشكل السابق يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة قياس الأداء تسمح للمنظمة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المنظمة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

2- حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹

أ- الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مرجع سابق، ص. 89.

وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الأرباح، الشمولية، النمو،.....الخ.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة البحث والتطوير، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها، كما أن الأداء الشامل يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح: العمال، الموردون، الزبائن، المحيط المجتمعي حيث أنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازنا وعدالة وذلك دون إهمال نمو المنظمة وتطويرها خدمة للملاك والمساهمين.¹

3- حسب معيار الطبيعة

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري كالتالي:²

أ- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة إلى بلوغها ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المنظمة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المنظمة محل التقييم، وكذلك ما

¹ مراد كواشي، "إشكالية تقييم الأداء الشامل في المؤسسة" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2011)، ص. 105.

² عادل عشي، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006)، ص. 07.

تعدّه من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب- الأداء التكنولوجي: يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المنظمة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ج- الأداء الإداري: يتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

سعى العديد من الباحثين إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في أداء المنظمة وقد اختلفوا في تحديدها كل حسب موضوع بحثه، إلا أن أغلبهم اعتمد على معيار قدرة المنظمة على التحكم في هذه العوامل، فقسّموها إلى عوامل خاضعة لتحكم المنظمة (عوامل داخلية)، وأخرى غير خاضعة لتحكمها (عوامل خارجية).

1- العوامل الداخلية

إن تحكم المنظمة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، فتحكم المنظمة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المنظمة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية، وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سيتم التعرض إلى أهمها:

أ- **العوامل البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة وتضم: التركيبة البشرية للمنظمة، من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات،¹ ويعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمنظمة، ويظهر دوره في تحسين الأداء في النقاط التالية:²

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛

- يسهل عملية الاتصال وتحريك المعلومات في كل الاتجاهات.

ب- **العوامل التنظيمية:** تشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المنظمة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.³

¹ السعيد بريش ونعيمة يحيوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012/2011، الجزائر، ص. 30.

² عادل عشي، مرجع سابق، ص. 12.

³ زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين (دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001)، ص. 14.

ج- عوامل إدارية: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.¹

2- العوامل الخارجية

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المنظمة مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات،² وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

أ- عوامل اقتصادية: تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيرا على المنظمات خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المنظمات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المنظمة والمستقبل لمختلف منتجاتها من جهة أخرى، وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة،الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، مستوى الأجور،الخ.³

ب- عوامل اجتماعية وثقافية: يتأثر أداء المنظمة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، ذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المنظمة (الأفراد داخل المنظمة سواء كانوا عمال، مسيرين،

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص. 15.

² السعيد بريش ونعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص. 29.

³ Gilles Bressy et Christian Konkuyt, Economie d'entreprise (édition sirey, Paris, 1990), p. 16.

مدراء،...) والمجتمع ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمر الدين، المستوى التعليمي، نسبة الأمية، النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه،

التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني المتوفرة في المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة.¹

ج- عوامل تكنولوجية: تتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المنظمة.

د- عوامل سياسية وقانونية: تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الاقتصادي على المنظمة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي الموجود في البلد الذي تتواجد به المنظمة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات، كما يتأثر أداء المنظمة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.²

مما سبق نستخلص بأن الأداء يعد مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات المنظمة سلباً أو إيجاباً، كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها.

غير أن الأداء ليست له قيمة في حد ذاته ما لم يتم تقييمه، لذا وجب على المنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرارية مقارنة ما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المنظمات، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قدرتها على التقييم الفعال لأدائها.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص. 15.

² عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص. 92.

المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء

من الضروري أن تقيم وتحسن المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تتحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تعتبر مقياساً أو حكماً على نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها ووسيلة للتعرف على الجوانب السلبية والأخرى الإيجابية في أدائها مما يسمح لها بتحسينه مستقبلاً، وعليه نتطرق في هذا المبحث لمفهوم تقييم الأداء، وأساليب وأنظمة تقييمه، كما نتطرق فيه لمفهوم تحسين الأداء ومناهجه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

لا شك وأن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق فإن تقييم الأداء يعتبر أمراً مطلوباً على مستوى كل النشاطات ونتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء ظهرت مشكلة استخدام المصطلح: تقييم أو تقويم أو قياس، حيث أن الكثيرين يستخدمون هذه المصطلحات للتعبير على نفس المعنى، وذلك بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية،¹ ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:²

- 1- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس.
- 2- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

- 3- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقييم.
- وعليه فإن هناك فرق واختلاف أساسي بين المفهومين، فقياس الأداء عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق

¹ خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية (دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003)، ص. 198.

² عادل عشي، مرجع سابق، ص. 14.

إطار معين من المقاييس المدرجة،¹ أما تقييم الأداء فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذا نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة،² إذن القياس عملية جزئية من عملية التقييم، فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج والتصحيح.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- تقييم الأداء هو "العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمنظمة".³

- كما يعرف بأنه "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا".⁴

- أما إلهيتي فيرى بأن تقييم الأداء عبارة عن "تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها الأداء، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير هذا الأداء، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة

¹ عائشة سمسوم وعثماني أمينة، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" (مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول: "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10 - 11 نوفمبر 2009)، ص. 12.

² محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط. 1. (دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002)، ص. 187.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002)، ص. 483.

⁴ فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر (دار وائل للنشر، عمان، 2007)، ص.

وصحيحة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي المتوقع".¹

من خلال التعاريف السابقة نجد أن:

- تقييم الأداء هي عملية مدخلاتها الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي؛
 - تقييم الأداء يكشف الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط (فجوة الأداء)؛
 - تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويحاول إعطاء علاج لها أي اقتراح الحلول؛
 - الفرق الجوهرية بين قياس الأداء وتقييم الأداء، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيم أسباب حدوث الاختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها، وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.
- وعليه تعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة. إذا يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي مازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة الأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات.²

ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:³

- **على مستوى الاقتصاد:** متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.

¹ خالد عبد الرحيم إلهيتي، مرجع سابق، ص. 180.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، مرجع سابق، ص. 47.

³ نبيل حمادي وفاطمة الزهراء عبادي، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي العلمي حول: "الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009)، ص. 04.

- على مستوى المنظمة: الحكم على كفاءة المنظمة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل.

- على مستوى الفرد: تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المنظمة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

إن يمكن القول أن تقييم الأداء هو العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمنظمة.

وعلى ذلك يمكن إيجاز أهمية عملية تقييم الأداء في الجوانب التالية:

- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطرق عقلانية، وهذا من أجل تخفيض التكاليف والحصول على عائد أكبر وكذا تقديم الخدمات والمنتجات بشكل جيد؛

- وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، لأنه يقدم لها صورة واضحة عن الأداء وكذا الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام؛¹

- يساعد على اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المنظمة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها؛

- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات؛

- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلها؛

- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل؛

- تحديد سبل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها؛

- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المنظمة.²

¹ يوحنا آدم وسليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم أداء المنظمات (دار المسيرة للنشر، عمان، 2000)، ص. 200.

² نبيل حمادي وفاطمة الزهراء عبادي، مرجع سابق، ص. 05.

المطلب الثاني: أساليب وأنظمة تقييم الأداء

يعد تحديد أساليب وأنظمة تقييم الأداء من أهم الجوانب التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء والأساس الذي تقوم عليه ولدراسة هذه الأساليب والأنظمة غالباً ما يتم تقسيمها إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

أولاً: الأساليب والأنظمة التقليدية في تقييم الأداء

تعتمد أنظمة تقييم الأداء التقليدية على تقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية البحتة، وقد اعتبرت مؤشرات الأداء المالي لفترة طويلة القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين في دراسة عمليات تقييم الأداء في منظمات الأعمال، حيث أن هناك من الباحثين من يرى بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات، وأن عدم تحقيق هذه الأخيرة لأداء مالي بالمستوى الأساسي المطلوب سوف يعرض وجودها واستمرارها للخطر، وتمتاز أنظمة قياس الأداء التقليدية بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

- اعتمادها على المؤشرات المالية؛
- تعتمد على المعلومات الداخلية؛
- إهمالها الجوانب غير المالية؛
- تعتمد على أهداف قصيرة ومتوسطة المدى؛
- تعتمد على المعطيات الكمية؛
- الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب؛
- تتميز بضعف عملية الاتصال خاصة الاتصال الخارجي.

¹ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبيحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 178.

وترجع أسباب الاستخدام الواسع الذي حضت به الأدوات التقليدية في تقييم الأداء إلى:¹

- كون المقاييس والمؤشرات المالية للأداء كالربح مثلا ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بالأهداف القصيرة المدى للمنظمة ومن المعلوم أن أغلبية المنظمات تسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية على المدى القصير لذلك فهي تجد غرضها في الأدوات التقليدية للتقييم.
- سيادة الفكر القائم على أن المنظمات ذات الموارد المالية المتعددة والأداء المالي العالي هي وحدها التي تستطيع البقاء والاستمرار باعتبارها القادرة على الاستجابة للفرص والتعامل مع التهديدات في بيئة الأعمال.

1- نماذج عن أنظمة القياس التقليدية: لقد تعددت النماذج التقليدية لقياس الأداء وكلها يستند على

التحليل المالي ولعلنا نذكر أهمها في هذا الفرع:

1-1- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة: تعد القيمة الاقتصادية المضافة من أحدث الأدوات

المستخدمة في تقييم الأداء المالي، فهي نموذج لتسيير المنظمة التي تنتهج نماذج تسيير القيمة، حيث تعتبر كمقياس مركب عن مؤشرات الأداء المالي، ولقد ظهرت نتيجة الحاجة إلى طرق حديثة لقياس

خلق القيمة في المنظمة لتعالج الضعف المرتبط بالطرق التقليدية ويراعى فيها تكلفة الأموال.²

وتعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها "الربح التشغيلي بعد الضريبة مخصوما منه كلفة

رأس المال"، وتعد هذه الأخيرة مقياسا متكاملًا لقياس الأداء المالي الداخلي والخارجي حيث تقوم

بربط أداء المنظمة مباشرة مع القدرة على خلق قيمة وتعظيم ثروة المساهمين، وتحسب القيمة

الاقتصادية المضافة بالعلاقة:³

القيمة الاقتصادية المضافة = النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة - مكافأة الأموال

¹Denis Molho et Fernandez Poisson, *La performance globale de l'entreprise* (édition d'organisation, Paris, 2003), p. 92.

²Charles Horngren et al, *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 3^{ème} édition.(Pearson éducation, Paris, 2006), p. 42.

³ عادل عشي، مرجع سابق، ص ص. 79-80.

وتجدر الإشارة إلى أن القيمة الاقتصادية المضافة الإيجابية تعتبر مؤشرا يدل على أن أنشطة المنظمة استطاعت توليد قيمة بالنسبة للمساهمين، في حين أن النشاطات التي تؤدي إلى قيمة اقتصادية مضافة سلبية تعبر عن خسارة المساهمين لقيمة محتملة.

ويوفر مقياس القيمة المضافة مجموعة من المزايا نذكر منها:¹

- تستخدم القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لتقييم الأداء السنوي للمنظمة، فيمكن للمنظمة أن تعتمد عليه لوضع صيغة معينة للمكافأة، فالأطراف المساهمة في إنشاء القيمة تستفيد بنسبة معينة من القيمة المنشأة، فهي بذلك أداة مشجعة ومحفزة لإنشاء القيمة أكثر فأكثر في المستقبل.
- تستطيع المنظمة التي تنشأ القيمة أن تحصل بسهولة على الأموال من أسواق رأس المال وبتكلفة معقولة.

مع أن هذا الأسلوب يعتبر مقياسا جيدا إلا أنه لا يخلو من العيوب أهمها:

- القيمة الاقتصادية المضافة تركز على النتائج الحالية فقط، فهي لا تهتم بالأداء على المدى البعيد مما قد يعرقل عمليات الإبداع والتطوير.
- إن سلامة استخدام مؤشر القيمة المضافة يشترط ثبات مستوى المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وهو أمر لا يمكن تحقيقه بالنظر لطبيعة البيئة الحالية.

1-2- عائد التدفقات النقدية من الاستثمار: إن هذا النموذج هو نتيجة اقتراح جماعة الاستشارة ببوسطن التي تشكل إحدى المكاتب الأمريكية المتخصصة في الاستشارة في التسيير، ويتمثل عائد التدفقات النقدية من الاستثمار في المعدل الذي يساوي بين قيمة الأصول وقيمة التدفقات النقدية المنتظرة على طول حياتها الاقتصادية، عملية حساب هذا المعدل تتطلب القيمة الإجمالية للأصول

¹ Denis Molho et Fernandez Poisson, Op. Cit, p. 108.

والتدفقات النقدية الإجمالية، وتتمكن المنظمة من إنشاء القيمة إذا كان عائد التدفقات النقدية من الاستثمار يفوق تكلفة رأس المال، وتكون المنظمة منقصة للقيمة إذا حصل العكس.¹

تطبيق هذا الأسلوب يعتمد على صحة توقعات التدفقات النقدية في المستقبل، وهذا شيء صعب جدا نظرا لتغيرات المحيط المستمر.

1-3- تقييم الأداء باستخدام مراقبة الموازنات: استخدمت الموازنة كأداة للرقابة لأول مرة سنة 1912، ويعتمد منطق مراقبة الموازنات على حساب الانحرافات بين الأهداف والانجازات والبحث عن أسباب هذه الانحرافات والمسؤولين عنها، وهذا يسمح بمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث غير المرغوب فيها.² تعد مراقبة الموازنات أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي ومن ثم نحو قيادة الأداء بشكل عام، وترتكز على المراقبة المحاسبية مع حساب الانحرافات وكذلك على المنطق الاقتصادي والمالي وتتم بالمرحل التالية:³

- قياس الأداء؛

- حساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع؛

- البحث عن الأسباب والمسؤولين عن الانحرافات؛

- الإجراءات التصحيحية للأوضاع الغير مرغوب فيها.

تتجلى أهمية مراقبة الموازنات من خلال البيانات والمعلومات التي توفرها والتي تعتبر جد

ضرورية، حيث تتركز أكثر على حساب الانحرافات مما يسمح بـ:⁴

- التحفيز من خلال جعل مراقبة الموازنات ممكنة عن طريق إعداد تقديرات التكاليف؛

- تقييم سريع للتدفقات المادية وبالتالي إعداد سريع للنتيجة التي نريد تقييمها في نهاية الشهر؛

¹ Annick Bourguignon, Balanced Scorecard Versus Fench Tableau de Board (éditions d'organisation, Paris, 2001), p. 12.

² نعيمة يحيوي، "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008)، ص. 270.

³ خالد عبد الرحيم إلهيتي، مرجع سابق، ص. 240.

⁴ Denis Molho et Fernandez Poisson, Op. Cit, p. 122.

- التحكم انطلاقاً من تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وتبقى أهمية مراقبة الموازنات محدودة ما لم تحترم الشروط التالية:¹

- التعرف على أسباب الانحرافات، وهو ما يتطلب وجود عدد من الانحرافات بعدد من الفرضيات المقدر، فمثلاً إذا استتدت موازنة المبيعات إلى أهداف سعر البيع، الخصومات، آجال الاستحقاق، المزيج بين المنتجات والأسواق أو الزبائن، فإن متابعة الانحرافات يجب أن تكون على أساس كل هذه المؤشرات.

- إظهار الانحرافات في المكان الذي تكون فيه المسؤولية حتى يستطيع المسؤول التصرف تجاهها، وهذا يعني تحليل دقيق للمسؤوليات، الأمر الذي يستدعي وضع مبدأ المناقشة المستمرة والمنظمة للانحرافات والاستعمال الفعلي لأنظمة المتابعة من أجل الخروج بإجراءات تصحيحية.

2- دوافع تطوير أساليب وأنظمة تقييم الأداء

إن الانتقادات التي طالت الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء، إضافة للظروف البيئية الجديدة أثبتت أن أنظمة تقييم الأداء التي تقتصر على المؤشرات المالية لوحدها لم تعد قادرة على تقييم الأداء وتوجيه الإدارة، هذا ما جعل الأنظمة التقليدية تواجه العديد من الانتقادات منذ مطلع السبعينات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- استناد المدخل التقليدي على القيم التاريخية، حيث يركز على أداء المنظمة في الفترات الماضية، والتي لا يمكنها أن تعطي صورة مبدئية أو تقريبية عن الأداء المستقبلي للمنظمة.

- تركيز المؤشرات المالية على تقييم الأداء خلال الأجل القصير بدل الأجل الطويل، بمعنى أن تقييم أداء المنظمة والأنشطة المختلفة بها يتم في ضوء المدى القصير فقط، في حين قد تكون المنظمة قد اتخذت قرارات لا يتحقق عائدها إلا بعد مرور سنوات.

¹ Hélène Loning et al, le contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre (édition dunod, Paris, 2003), pp. 129-130.

- افتراض المدخل التقليدي ثبات ظروف المحيط، وبالتالي تجاهل احتمال التغيرات المفاجئة والغير متوقعة التي قد تواجهها المنظمة.¹

- لا تعكس المؤشرات المالية القيمة التنافسية للمنظمة أو موقفها التنافسي، كما أنها قد تؤدي إلى الوصول إلى مدلولات مضللة عن متطلبات البيئة التنافسية السائدة.²

مما سبق يتضح أن أنظمة قياس الأداء التقليدية لها عيوب وحدود كثيرة مما ألزم ذلك وجود أنظمة أخرى أكثر ملائمة ودقة من الأساليب القائمة على قياس الأداء المالي فقط.

ثانيا: الأساليب والأنظمة الحديثة في تقييم الأداء

إن المشاكل التي صاحبت نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية إضافة إلى ظهور المتغيرات الحديثة وأثرها على أداء المنظمات قد دعت إلى ضرورة إيجاد نظم جديدة لقياس وتقييم الأداء أطلق عليها أنظمة القياس المعاصرة أو الحديثة والتي تمتاز بمجموعة من الخصائص أهمها:³

- التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي؛

- اعتمادها في قياس الأداء على جوانب غير ملموسة كرضا الزبون والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة؛

- الاهتمام والأخذ في الحسبان جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة عكس الأنظمة التقليدية التي تركز على طرف واحد وهو المساهم أو صاحب رأس المال؛

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة للجانب التشغيلي المكمل للجانب الاستراتيجي؛

- التركيز على العمل في الأجل الطويل والمتوسط والقصير؛

¹ Annick Bourguignon, Op. Cit, pp. 15-16.

² عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008)، ص. 35.

³ Hélène Loning et al, Op. Cit, pp. 143-144.

- محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمنظمة يركز على جميع الجوانب الملموسة وغير الملموسة الداخلية والخارجية.

1- نماذج عن أنظمة القياس الحديثة

لقد عرفت السنوات الأخيرة نشأة العديد من الأدوات الجديدة التي تختص في قياس وتقييم الأداء أو تناوله في جانب من جوانبه، حيث تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس المالية التقليدية، نظرا لكون العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتقييم وقياس الأداء أصبحت عملية مهمة في كل مستويات المنظمة والتي يعبر عنها غالبا نظام قياس الأداء الاستراتيجي،¹ ومن أهم الأساليب الحديثة في تقييم الأداء وأكثرها شيوعا نجد أسلوب أصحاب المصالح، أسلوب لوحة القيادة، وبطاقة الأداء المتوازن والتي سنتطرق لها في المبحث الموالي.

1-1- أسلوب أصحاب المصالح: يطلق على هذا الأسلوب أيضا بأسلوب الجمهور أو نظام المنفعين، وهو يعد من أول الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء التي ظهرت كرد فعل عن القصور الذي ورد في الأنظمة التقليدية، ويعرف أصحاب المصالح على أنهم أولئك الجماعات والأفراد، سواء أكانوا داخل المنظمة أو خارجها مثل العاملين، المقرضين، المالكين والموردين، والذين لهم اهتمام أو مصلحة في أداء المنظمة.²

يقترح أصحاب هذا المدخل أنه على الإدارة العليا للمنظمات أن تضع مقياسا واحدا أو أكثر للأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، مما

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص. 113.

² Paul Mali, Op.Cit, p. 96.

يفرض على المنظمة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج

قياس الأداء في مختلف المجالات متناسقة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة.¹

والجدول التالي يوضح أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تلائم كل

مجال بما تمثله من أطراف مرتبطة به.

الجدول رقم 8: أسلوب أصحاب المصالح والحقوق

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	- المبيعات (الحجم والقيمة) - المستهلكون الجدد - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها	- النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - المقدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	- تكلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	- معدل النمو في كل من: كلفة المواد الأولية، زمن تسليم المخزون، وأفكار الموردين الجدد
المساهمون	- العائد على السهم - القيمة السوقية للسهم - العائد على حق الملكية	- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة - النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	- عدد الاقتراحات - الإنتاجية	- عدد الترقيات من الدخل - معدل الدوران

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل، ط. 1.

(دار وائل للنشر، عمان، 2007)، ص.493.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل، مرجع سابق، ص. 492.

نلاحظ من خلال الجدول أن لأصحاب المصالح والحقوق عدة جوانب وعناصر على المنظمة أن تراعيها وتسعى لتحقيقها، وذلك على مستوى الأجلين الطويل والقصير، وحتى تسهل عملية تحقيق هذه الأهداف والعناصر يجب أن تترجمها إلى معايير ومؤشرات يسهل قياسها والوصول إليها.

1-2- لوحه القيادة: تعتبر لوحه القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا.¹

تنطلق فكرة إعداد لوحه القيادة من تشخيص وضعية المنظمة أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة.² ويعرفها فوايي (Voyer) على أنها أداة لتحديد وتنظيم وتقديم المؤشرات الرئيسية والملائمة لتقييم الأداء بطريقة محكمة وموجزة في نظرة مرفقة بمجموعة من التقارير التي توفر رؤية شاملة للأداء، إضافة إلى إمكانية البحث في التفاصيل، ويضيف الباحث أن لوحه القيادة تركز على الخاصية النوعية للمعلومات وليس الكمية، لذلك فهي تضم عددا محدودا فقط من المؤشرات.³

لكل منظمة لوحه قيادة خاصة بها تتغير بتغير الأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحه القيادة تبعا لذلك، كما تمنح لوحه القيادة للمسير صورة حول أوضاع المنظمة باعتبارها

¹ Charles Horngren et al, Op. Cit, p. 122.

² الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص. 224.

³ Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^{ème} édition. (presses de l'université du Québec, Québec, 1999), p. 39.

وسيلة تساعد على اتخاذ القرار، وتستطيع المنظمة أن تجني العديد من الفوائد من تبنيها للوحة

القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها:¹

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين؛

- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة؛

- توفير المعلومات لكل شخص هو بحاجة إليها في المنظمة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع

ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

توافقت فترة ظهور لوحة القيادة مع ازدهار أدوات التخطيط الاستراتيجي ذات التركيز الأكبر

على المردودية المالية مما جعل لوحة القيادة المستعملة في تلك الفترة والتي يمكن وصفها

بالكلاسيكية، تتميز بالتوجه نحو الماضي حيث تقيس أداء المنظمة بعدما تتم عمليات الإنجاز،

وبالتالي تعجز عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المنظمة الاستراتيجي مما جعلها تكون قاصرة عن

أداء وظيفتها كأداة قياس، وسدا لهذه النقائص اقترح الباحثان نورثن وكابن (**Kaplan &**

Norton) مقياسا آخر لقياس الأداء عرف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعتبر إحدى

تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب قياس وتقييم

الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها

وربطها باستراتيجية المنظمة، كما أنها الأحدث والأكثر موازنة لمختلف مؤشرات الأداء الموضوعية

بناء على أهداف المنظمة واستراتيجيتها،² وهو المحور الذي نتناوله بالتفصيل في المبحث الموالي.

¹ Annick Bourguignon, Op. Cit, p. 65.

² Pierre Voyer, Op. Cit, pp. 85-86.

المطلب الثالث: تحسين الأداء

يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي، يتمثل في تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية، وعليه يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".¹

وتلجأ المنظمة إلى تحسين أدائها نتيجة عاملين رئيسيين هما:²

- إما وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز حيث أن هذا الأخير أقل من المخطط، وهو المفهوم الشائع لدى الكثير من الباحثين حول تحسين الأداء.

- أو وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، لكن تطورات وتغييرات المحيط السريعة تستوجب على المنظمة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء لبلوغ الأداء الأفضل والتميز.

ففي الحالة الأولى تحدد المنظمة فجوة الأداء وهي الفرق بين الأداء المخطط والأداء المنجز، وتبحث عن أسبابها وسبل علاجها، أما الحالة الثانية فتقوم المنظمة بتتبع متطلبات وتحديات بيئتها، وتقوم بعملية التعديل باستمرار في ظل واقعها الحالي للوصول إلى الأداء المتميز ومن جهة أخرى يمكن أن تنشأ عملية التحسين من حاجة أو قد يخطط لها، حيث تظهر الحاجة في عدة حالات منها: عدم إدراك الأداء المخطط، عدم كفاية الإمكانيات المتاحة لبلوغ مستويات الأداء المطلوبة والاستجابة السريعة لتغييرات البيئة، أو تحديات بيئية تتطلب تحسين الأداء لتقليل المخاطر أو زيادة فرص المنظمة، أما تخطيط عملية تحسين الأداء فيندرج ضمن استراتيجية التحسين المستمر.

¹ عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، ج. 3. (مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999)، ص. 11.
² الهام يحيوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005)، ص. 30.

1- مناهج تحسين الأداء

هناك نمطين أساسيين متكاملين لتحسين الأداء، هما التحسين الجذري المرتبط بإعادة التصميم والتحسين المستمر، فالتحسين الجذري لا يكون تدريجياً بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المنظمات إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسييرها.¹

أما التحسين المستمر فيتعلق بالتحسين التدريجي المفاجئ في المعرفة أو التقنية، ويقصد بالتحسين أيضاً تحسين الحاجات، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل المنظمة ضمن إطاره، والمقصود بجزء لا يتجزأ هنا مايلي:²

- التحسين هو جزء من العمل اليومي ويتضمن كل الوحدات.
- تسعى عمليات التحسين نحو حذف المشكلات والتخلص من مصادرها.
- يكون التحسين مشتقاً من الفرص التي تسمح بالعمل بشكل أفضل، إضافة إلى أنه مشتق من المشكلات التي تحتاج إلى حلول.

ويمكن القول هنا بأن فرص التحسين لها أربعة مصادر أساسية:³

- أفكار الموظفين.

¹Raymand Leban, Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques, 2^{ème} édition. (éditions d'organisation, Paris, 2008), pp. 207-211.

² Patrick Irabarne, Op. Cit, pp. 186-187.

³ محمود المدهون، "أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 1999)، ص. 43.

- البحث والتطوير .

- المعلومات من الزبائن .

- التميز التنافسي: والمقصود بهذا المفهوم محاولات الإدارة المستمرة التي تساعد على تقوية مركزها التنافسي وأن تستخدم مختلف المعلومات في تصميم خطة عملية لتحقيق شهرة واسعة في السوق، ولا يأتي ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف إلى منتجاتها وخدماتها تميزا في مختلف الوجوه.

وترتكز عملية التحسين المستمر على المحاور الأساسية التالية:¹

أ- **التحسين المستمر للجودة:** وتشمل عملية التحسين المستمر للجودة ضرورة اجتهاد المصالح المكلفة بالمدخلات، أن تبحث بشكل دائم على أحسن ما تحتويه الأسواق من هذه المدخلات، كما يتضمن هذا التحسين ضرورة التطوير الدائم لعمليات الإنتاج في المنظمة.

ب- **التحسين المستمر لاستثمار العنصر البشري:** وهو إدخال التحسين المستمر على ما أطلق عليه الزبون الداخلي لزيادة كفاءته داخل المنظمة، وذلك من خلال تحسين مستويات العلاقات والاتصال الداخلي، وزرع الولاء لدى أفرادها، حيث ركز بعض الكتاب على أهمية التحفيز بكافة أشكاله كمفتاح رئيسي لتفعيل أكبر للعملية الإنتاجية داخل المنظمة وتفجير طاقات العنصر البشري.

ج- **التحسين المستمر لمستوى التنظيم:** وذلك بخلق تنظيم مرن يسمح بالإبداع والابتكار والتطوير من جهة، ويجدد ويضمن معايير دقيقة للتقييم من جهة أخرى.

¹ سعيد يس عامر، إدارة الأفراد (مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، 2000)، ص. 67.

ويوضح الجدول التالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري وفق عدة

معايير (طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير).

الجدول رقم 9: متغيرات مداخل التحسين

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

Source: Vincent Baronet, "Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent déploiement" (Thèse de Doctorat en Génie Industriel, Université de Savoie, France, 2006), p. 23.

من خلال الجدول يلاحظ بأنه من مميزات التحسين المستمر أنه يعنى بالتغييرات الجزئية، المتكررة، والتدرجية فلا تخص قسم دون الآخر أو وحدة دون الأخرى ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعنى بالتغييرات الكبيرة، المحددة، والجذرية قصد التخلي عن الحالة القائمة والانتقال لحالة أخرى والتي تأخذ فترة نوعاً ما طويلة لتنفيذها.

كذلك فإن نوع التحسين يرتبط بالقيود التالية:¹

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

¹ Vincent Baronet, Op. Cit, p. 25.

وعليه يجب على الإدارة أن تكون حذرة في اختيار النهج الذي تتبعه لإحداث تحسينات في الأداء. على ضوء ما سبق تتجلى لنا الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء، حيث يعتبر من أهم العمليات التي تعتمد عليها المنظمة لتقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، فالمنظمة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة.

ومن أجل التعبير عن الوضعية الفعلية للمنظمة، ظهرت عدة محاولات وأساليب حديثة لتقييم الأداء تهدف إلى ترشيد القرارات من خلال تقديم نظرة أوسع وأشمل للأداء في المنظمة من أهمها "بطاقة الأداء المتوازن".

المبحث الثالث: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة في قياس وتقييم الأداء، حيث تقوم بدمج مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمنظمة، وعليه نحاول من خلال هذا المبحث التعمق في ماهية هذه البطاقة انطلاقاً من نشأتها ومراحل تطورها، إضافة إلى تبيان مفهومها وتوضيح مكوناتها ومحاورها الأساسية، وصولاً إلى تحديد خطوات تصميمها.

المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

إن الأخذ بالاعتبار لكل من القصور الوارد في مؤشرات الأداء المالية، والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، قد دفع بالباحثين إلى تطوير نظم ومؤشرات أداء تتوجه إلى المستقبل وتأخذ في اعتبارها كل من العملاء، العمليات التشغيلية، والحاجة إلى الابتكار وهو ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعتبر من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المنظمة، وهذا من منطلق أن نجاح المنظمات يتوقف إلى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها.¹

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمرىكا الشمالية على يد الباحثان نورثن وكابن (Norton & Kaplan) وذلك بعد دراسة دامت عاماً كاملاً على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها، ومن خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وشاملة حول نشاط المنظمة،² تمثل في بطاقة الأداء المتوازن والتي اعتبرها كل من نورثن

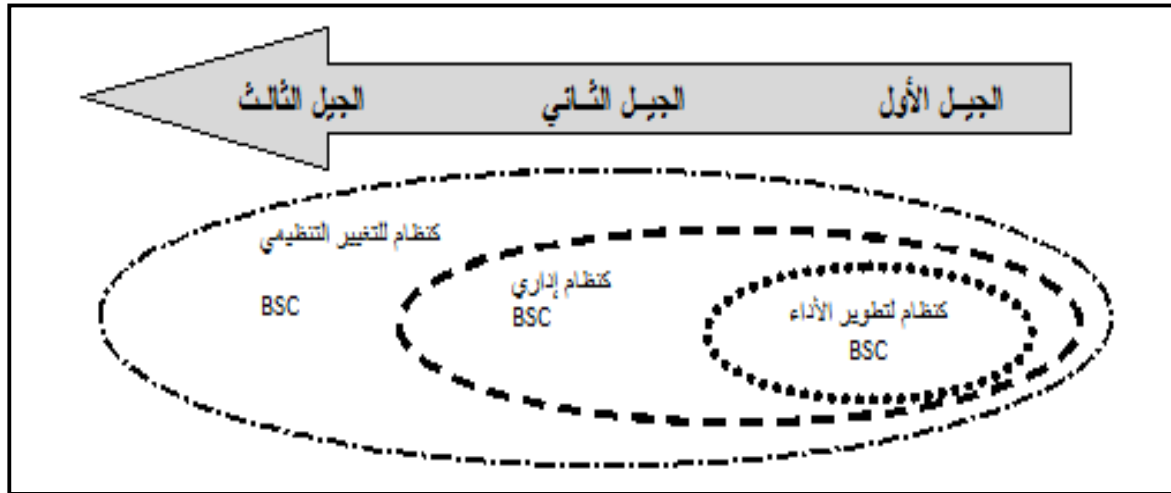
¹ الشيخ الدلوي، مرجع سابق، ص. 223.

² نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، "بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الثاني حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، ورقة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011)، ص. 78.

وكابلن (Norton & Kaplan) "نظام يعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطارا للقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية".¹ وقد عرفها بول نيفن (Paul Niven) على أنها "مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من استراتيجية المنظمة، هذه المقاييس المختارة تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين، ودوافع الأداء التي من خلالها المنظمة ستنتج رسالتها وأهدافها الاستراتيجية".²

ومنذ ظهورها في بداية التسعينات، خضعت بطاقة الأداء المتوازن للفحص والتدقيق في العديد من جوانبها، الأمر الذي أظهر بعض الخلل والقصور في البعض من هذه الجوانب، واستجابة لذلك قام الباحثون بتحسين وتطوير البطاقة من خلال ثلاث مراحل أساسية، أسفرت عن ظهور ثلاث أجيال لبطاقة الأداء المتوازن والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم 14: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: يوسف بومدين، "بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، البليلة، الجزائر، 18-19 ماي 2011)، ص. 15.

¹ Robert Kaplan & David Norton, The Balanced ScoreCard: Translating strategy into action (Harvard business press, Boston, 1996), p. 2.

² Paul Niven, Balanced scorecard: step by step for government and nonprofit agencies (John Wiley & Sons, New Jersey, 2009), p. 12.

يتضح لنا من خلال الشكل أنه قد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسبابا للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي.¹

أ- **الجيل الأول (1992):** حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة.

ب- **الجيل الثاني (1996):** نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:²

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها؛

- عدم وضوح كيفية اختيار المؤشرات الملائمة للبطاقة من جهة، وكيفية تجميع المؤشرات المناسبة لكل بعد من أبعاد البطاقة من جهة أخرى؛

- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المنظمة.

واستجابة لنقاط الضعف التي برزت في الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن، ظهر جيل

ثاني للبطاقة يحمل مجموعة من التحسينات، من أهمها ظهور مصطلح الأهداف الاستراتيجية، حيث

¹ يوسف بومدين، "بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، البلدة، الجزائر، 19-18 ماي 2011)، ص. 14.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 145.

استخدمت هذه الأهداف لالتقاط جوهر وأساس استراتيجية المنظمة ومن ثم انتقاء المؤشرات التي تعكس انجاز وتنفيذ هذه الاستراتيجية، كما تم التركيز على ضرورة وجود ارتباط مباشر ما بين مختلف الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بكل بعد من أبعاد البطاقة مع مؤشر أو أكثر من مؤشرات الأداء.¹

إن هذه التحسينات التي شهدتها بطاقة الأداء المتوازن جعلها تأخذ شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، وهذه الأخيرة تتمثل في:²

- للنجاح ماليا كيف يجب أن نبدا أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبدا أمام عملائنا وماذا ينتظرون؟
- ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضا مساهمينا؟
- ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟

ج- الجيل الثالث (2000): ركز الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين خصائص وآليات تصميم الجيل الثاني للبطاقة بهدف إعطائها صيغ وظيفية أفضل وأكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء، حيث تمثلت الإضافة الجوهرية في هذا الجيل بظهور ما أطلق عليه بعبارات

¹ Dirk Kalff et al, Balanced Scorecard and results based management (European institute for advanced studies in management, Nice, Paris, 2005), p. 06.

² طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 146.

القصد (الغاية)، وهي تقدير أو تخمين متفق عليه حول نتائج الأداء المرغوبة خلال فترة زمنية مستقبلية محددة.¹

يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول ويمكن تلخيص المكونات الأساسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن في:²

- عبارات الغاية: بهدف اتخاذ قرارات عقلانية حول نشاطات وعمليات المنظمة، فلا بد من تطوير فكرة واضحة حول ما تريد المنظمة الوصول إليه، من هنا فإن عبارات الغاية تصف بطريقة مثالية وبالتفصيل الوضعية المحتملة للمنظمة في فترة مستقبلية معينة.

- الأهداف الاستراتيجية: تمثل ما يجب أن تقوم به المنظمة في الأجل المتوسط والقصير للوصول إلى غايتها في الوقت المحدد والمتفق عليه.

- نموذج الربط الاستراتيجي: يبين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، أما الثاني فيركز على المنظور الخارجي للبطاقة والمتمثل في البعد المالي وبعد العملاء.

- المقاييس والمبادرات: وتبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح المؤشرات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

¹ عبد السلام إبراهيم عبيد، "تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 01، 2009، ص. 31.

² Toru Morisawa, Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach (Nomura research institute, London, 2002), p. 06.

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت تسميات بطاقة الأداء المتوازن فمنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة العلامات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومع اختلاف التسميات فإنه سيتم اعتماد مصطلح بطاقة الأداء المتوازن.

فقد عرفها كل من نورثن وكابن (Norton & Kaplan) باعتبارهما مخترعي البطاقة حيث يصفانها بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة وذلك للتأكد من تنفيذ الاستراتيجية، كما يعتبرانها مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال، والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين أنشطة المنظمة.¹

إن فكرة الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:²

- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنظمة طويلة المدى.

¹Robert Kaplan & David Norton, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance (Harvard business review, Boston, 1992), p. 71.

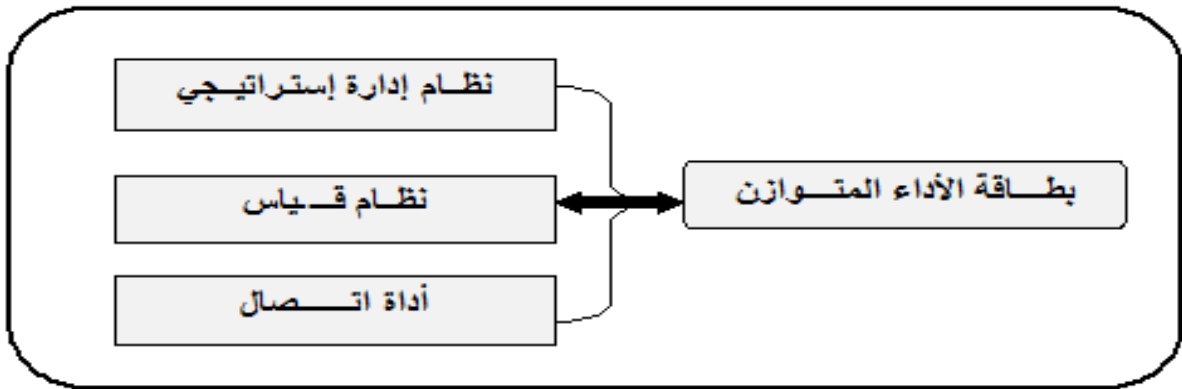
² يوسف بومدين، مرجع سابق، ص ص. 11-12.

- **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

كما ينظر لبطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء، هذا النظام يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة".¹

وعليه فهي تعتبر كنظام إدارة متكامل يشمل جوانب متعددة حيث يتألف من ثلاثة عناصر كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 15: بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات

الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ج. 1، ط. 1. (دار وائل للنشر، عمان، 2009)، ص. 145.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتصف بكونها:²

1- نظام قياس: فبطاقة الأداء المتوازن تتيح إمكانية لترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف أكثر تحديدا ومؤشرات أكثر دقة في القياس والتي تجعل استراتيجيات المنظمة أنشطة وأفعال وليس مجرد أطروحات نظرية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، مرجع سابق، ص. 04.

² Pierre Voyer, Op. Cit, pp. 135-136.

2- نظام إدارة استراتيجي: لكونها توازن الأداء وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجّهات

أداء تأخذ بنظر الاعتبار ربط ومحاذاة الأفعال قصيرة الأمد مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها البعيدة.

3- أداة اتصال وتواصل: من خلال قدرتها على ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال حقيقية فإنها

تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات والجوانب الضرورية من العمل.

مما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنظمات، وهي تعد نظاماً إدارياً وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنظمة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنظمة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة بالإضافة إلى ذلك تعتبر أداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ووسيلة لتبادل المعلومة.¹

وكما يشير اسمها فإن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق التوازن بين مجموعة من

العوامل وذلك كما يلي:²

أ- التوازن ما بين المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية: لقد صممت بطاقة الأداء المتوازن

في الأصل لتجاوز أوجه القصور الناتجة عن الاعتماد الكبير على المؤشرات المالية للأداء، وذلك بموازنتها مع مؤشرات أخرى غير مالية.

¹ Robert Kaplan & David Norton, The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance, Op. Cit, p. 72.

² Charles Horngren et al, Op. Cit, pp. 163-166.

ب- التوازن مابين المكونات الداخلية والخارجية للمنظمة: يمثل المساهمون والعملاء المكونات الخارجية للمنظمة، فيما يمثل كل من الموظفون والعمليات الداخلية مكوناتها الداخلية.

ج- التوازن مابين المؤشرات التاريخية التابعة للأداء، والمؤشرات المستقبلية القائدة للأداء: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على المزج بين كل من المؤشرات التاريخية التابعة والمؤشرات القائدة، لأن مجرد توفر المؤشرات التابعة (دون المؤشرات القائدة) لا يوفر للإدارة المعلومات المناسبة عن كيفية أداء نشاطاتها وتحقيق غايتها، في المقابل فإن الاعتماد على المؤشرات القائدة (دون المؤشرات التاريخية) قد يظهر بعد التحسن في الأداء على المدى القصير، إلا أنه لا يمكن معرفة ما إذا كان هذا التحسن في الأداء قد انعكس ايجابيا على النتائج المالية للمنظمة أم لا.

د- التوازن مابين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى: باعتبارها أداة للإدارة الاستراتيجية فإن بطاقة الأداء المتوازن تسعى لتحقيق التوازن ما بين العمليات والأنشطة القصيرة المدى والأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى.¹

و تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:²

- تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم؛
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس؛
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة؛
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛

¹ عمرو حامد، مرجع سابق، ص ص. 143-145.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، مرجع سابق، ص. 42.

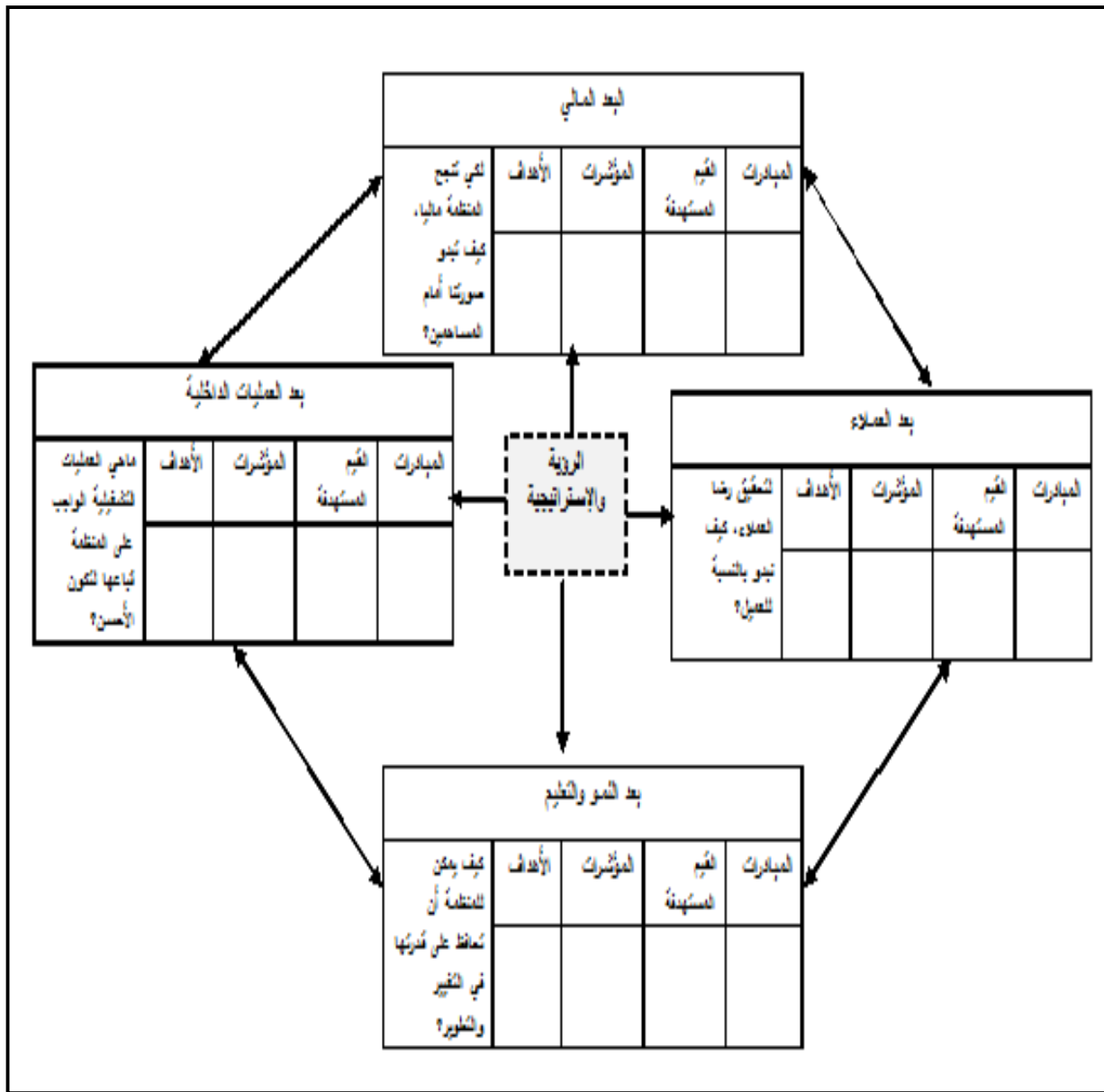
- تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

المطلب الثالث: مكونات ومحاور بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة وهي تظهر في صورها العامة من

أربع جوانب جوهرية تتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم 16: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert Kaplan & David Norton, The Balanced ScoreCard: Translating strategy into action, (Harvard business press, Boston, 1996), p. 09.

من خلال الشكل السابق نتضح لنا العناصر الأساسية التي تدخل في تركيب بطاقة الأداء

المتوازن:

أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام قيادة تنازلي تقوم على تحديد رسالة ورؤية المنظمة باعتبارهما حجر الأساس للبطاقة، ومن ثم صياغة الاستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف التي يعبر عنها بعدد محدود من المؤشرات ضمن أربعة أبعاد مختلفة.¹

وعليه قدم كل من نورثن وكابن (Norton & Kaplan) عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما

يلي:²

1- الرؤية المستقبلية: وهي تصور للحالة التي ستكون عليها المنظمة في المستقبل وبالتالي تبين إلى أين تتجه المنظمة.

2- الاستراتيجية: هي مجموعة من الخطط التي تتطلب من المنظمة تخصيص الموارد بشكل دقيق لتحقيق توجهها الاستراتيجي وتحقيق الأهداف التي قامت بتحديدتها مسبقاً.

3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: إن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة أبعاد، والتي تتمثل في: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو.

والبعد هو مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في البعد، ومن

ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية، وتتمثل مكونات كل بعد فيما يلي:³

¹Annick Bourguignon, Op. Cit, p. 101.

² وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة الأداء الإستراتيجي (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص. 158.

³ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص. 133-134.

أ- الأهداف: تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة، ويتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة بحيث يجب أن تكون واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.

ب- المبادرات الاستراتيجية: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف، مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي على سبيل المثال، ويقاس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك. ويلاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية، بل قد تكون نوعية أو وصفية.

ج- المقاييس (المؤشرات): تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى تحقيقه، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تحقق الأهداف.

د- المستهدفات: هي تصورات كمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل (المستوى المستقبلي المرغوب للأداء) فمثلا إذا كان الهدف هو إرضاء العملاء فإن المقاييس المستخدمة هي رضا العملاء،¹ وإذا كان المستوى المراد تحقيقه من رضا العملاء هو 10%، فهذه النسبة تمثل القيمة المستهدفة (المستهدف) فالمستهدف يمثل التزام بمستوى أداء معين خلال فترة زمنية محددة، ويجب أن يتميز ببعض الخصائص نذكر منها:²

- يمكن تحقيقه؛

- يحدد بسهولة وقابل للقياس؛

- يمكن أن يكون عدد مستقل أو صيغة؛

¹ Paul Niven, Op. Cit, p. 181.

² Mohan Nair, essentials of balanced scorecard (Jhon Wiley and sons, New Jersey, 2004), p. 53.

- يمكن إيصاله للعديد من المدراء؛

- مرتبط بالاستراتيجية.

ثانياً: محاور بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تسمح للمدراء بالنظر إلى الأعمال من أربعة منظورات مهمة التي

تزودنا بالإجابة على أربعة أسئلة أساسية:¹

- كيف ينظر لنا العملاء ؟ (بعد العميل).

- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (بعد العمليات الداخلية).

- هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (بعد التعلم والنمو).

- كيف ننظر للمساهمين؟ (البعد المالي).

هناك من يقسم المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن إلى قسمين:

أبعاد داخلية وهي: العمليات الداخلية والنمو والتعلم، وأبعاد خارجية هي: العملاء والبعد المالي.

1- الأبعاد الخارجية

1-1- البعد المالي: يعتبر البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن، يتضمن أهداف مالية بحتة

ويستخدم لذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، أما المنظمات الغير هادفة للربح فقد يختلف

الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد

كافية، ويعد البعد المالي أحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات

موجهة لبلوغ أهداف المنظمة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع استراتيجيتها، كما تقدم

¹ Robert Kaplan & David Norton, The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance, Op. Cit, p. 110.

المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمنظمة تسمح بالتأكد من ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المنظمة وبلوغ أهدافها المنشودة.¹

وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لابد أن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة، فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد على مراحل دورة حياة المنظمة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار، مرحلة النضج، وعليه نميز بين ثلاث استراتيجيات مختلفة:²

أ- **استراتيجية نمو وتنويع المبيعات:** ويقصد بها التوسع في المنتجات والخدمات، محاولة جذب عملاء جدد، الدخول إلى أسواق جديدة، تغيير مزيج المنتج والخدمات بالتركيز على المنتجات التي تقدم قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

ب- **استراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** وتعبر عن الجهود المبذولة من طرف المنظمة لتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات والخدمات، وتوزيع الموارد المشتركة على مختلف وحدات أو قطاعات المنظمة.

ج- **استراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول:** وتشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الجديدة عن طريق الموارد التي لم تستغل بكامل طاقتها.

1-2- بعد العملاء: تتوجه المنظمات المعاصرة إلى تلبية حاجات أو متطلبات العميل من حيث الأخذ بعين الاعتبار هذا المحور عند وضع الاستراتيجية لما له من أهمية في الحفاظ على الحصة

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 226.

² Robert Kaplan & David Norton, The Balanced ScoreCard: Translating strategy into action, Op. Cit, pp. 51-52.

السوقية وبقائها واستمراريتها على الصعيد التنافسي، من خلال قدرة المنظمة على توفير منتج بنوعية عالية وسعر معقول، وتتمثل مؤشرات قياس رضا العميل في معدل دوران العملاء، عدد العملاء الجدد، معدل الحفاظ على العميل، معدل رضا العملاء إلى متوسط الوقت اللازم للاستجابة للشكاوي.¹

وقد بين كل من نورثن وكابن (Norton & Kaplan) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمة وهي:²

أ- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة: الدور الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر الجودة، والتميز ووقت توافره؛

ب- العلاقة مع الزبون: مدى استجابة المنظمة لطبقات العميل في الوقت المناسب والجودة والسعر المناسبين؛

ج- صورة العلامة: تتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها لعملائها وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنظمات.

2- الأبعاد الداخلية

1-2- بعد العمليات الداخلية: يركز بعد العمليات الداخلية على الحالات الداخلية للإيفاء بتوقعات الزبون، وإن القياسات الرئيسية لتقييم هذه العمليات هو عدد المتطلبات الخاصة بالزبائن ونوعها، على أن يقود تحليل هذه المتطلبات إلى تليبيتها.³

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، مرجع سابق، ص ص. 58-59.
² R. Kaplanet D. Norton, le tableau de bord prospectif, pilotages stratégiques, les 4 axes succès (édition d'organisation, Paris, 2002), p. 89.

³ بثينة راشد الكعبي وقاسم علي عمران، "دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، 2011، ص. 47.

ويتحقق ذلك من خلال تقييم:¹

- مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمنظمة؛

- كيفية ترشيد التكاليف؛

- العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن.

إن الأداء العام للمنظمة مرهون بأداء سلسلة القيمة، وبالضبط مرهون بأداء العمليات الداخلية المسؤولة عن خلق القيمة للزبائن والمساهمين، وتمر سلسلة القيمة للعمليات الداخلية بثلاث مراحل هي:²

أ- **مرحلة الإبداع أو البحث والتطوير:** يتم وفق هذه المرحلة تحديد حجم منطقة السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها، ويتم بعدها إجراء دراسات السوق ثم تحدد وتوضع خطة للإنتاج ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج، وتتميز هذه المرحلة بكونها الأطول والأهم، لأنه بناء على دراسات السوق يتم تحديد متطلبات وعمليات هذه المرحلة؛

ب- **مرحلة الإنتاج:** حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة، وأسلوب الإنتاج، ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم تحديد التكاليف الخاصة بالإنتاج من مواد أولية وأجور، وتكاليف أخرى؛

ج- **مرحلة خدمات ما بعد البيع:** وهي المرحلة الأخيرة والتي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه المرحلة المدة الزمنية المحددة لتقديم المنتجات وبرامج التعليم والتدريب التي تقوم بها المنظمة

¹ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة (دار غريب، القاهرة، 2002)، ص. 13.

² R. Kaplanet D. Norton, le tableau de bord prospectif, pilotages stratégiques, les 4 axes succès, Op. Cit, pp. 112-126.

لعملائها عن كيفية استخدام المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى استقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها، وكذا معالجة العيوب والمردودات.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه المراحل الثلاث بأنشطتها وعملياتها، تعد الحلقة التي تربط بين حاجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضا المحقق من تعاملهم مع المنظمة.

2-2- بعد التعلم والنمو: يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المنظمة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل، يضم التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والإجراءات كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات، والطاقات الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء، ولملأ هذه الفجوة ينبغي على المنظمة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم، وتحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها، ويسعى هذا المحور إلى تقييم:

- هل للمنظمة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟

- كيف تقوي المنظمة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟

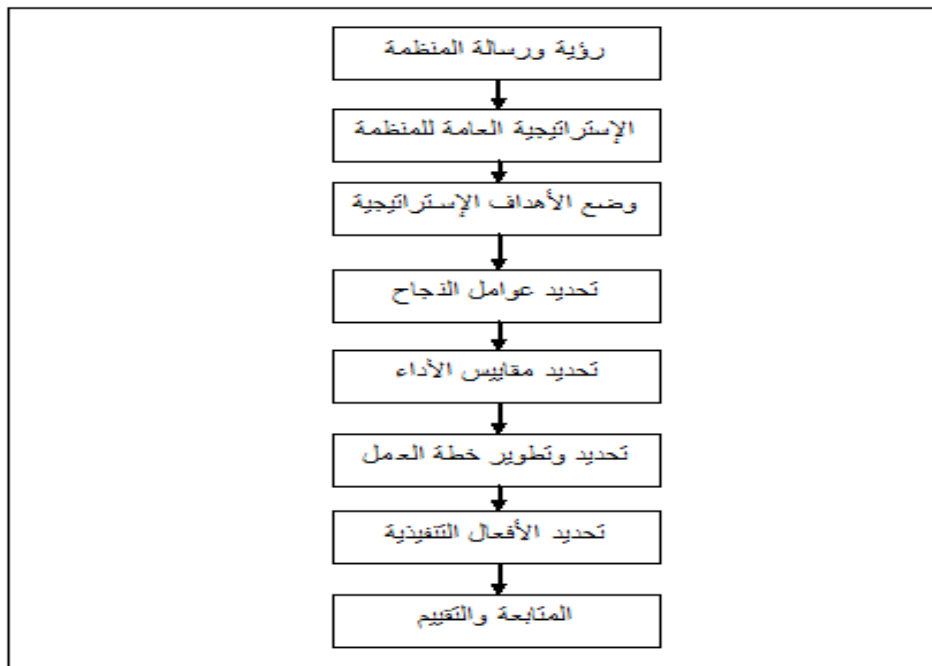
ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حُضيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة.¹

¹ نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، مرجع سابق، ص. 80.

المطلب الرابع: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المنظمة، بدءاً بالرؤية الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب الموزعة عليها. وفيما يخص عدد الخطوات الضرورية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، فقد أكد كابلن ونورتن أنه مهما اختلفت هذه الأخيرة فلا بد أن تضم أربع خطوات يعتبرانها أساسية بالنسبة لجميع المنظمات، وهي تحديد رؤية واستراتيجية المنظمة ثم الأهداف ثم وضع المؤشرات الملائمة وفي الأخير التنفيذ،¹ أما فيما يتعلق بالمدة الزمنية اللازمة لتطبيق البطاقة فإنها تتراوح ما بين 16 و 20 أسبوعاً.² ويوضح الشكل الموالي الخطوات التفصيلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم 17: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، ط. 1 (المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009)، ص. 16.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 30.

² Mohan Nair, Op. Cit, p. 160.

من خلال الشكل السابق تتضح خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي شرحها:¹

1- صياغة الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمنظمة: تعبر الرؤية عن طموحات المنظمة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2- تحديد الاستراتيجية العامة للمنظمة: تحدد الإدارة العليا استراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها، أما إذا كانت المنظمة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، مرجع سابق، ص ص. 17-18.

3- وضع الأهداف الاستراتيجية: تمثل الأهداف الاستراتيجية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة.¹

4- تحديد عوامل النجاح : تعرف عوامل النجاح بأنها تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة.

5- تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية: تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنها يجب أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه ويراعى أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي، ومعبرا عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة.²

6- تحديد وتطوير خطة العمل: تقوم إدارة المنظمة بإعداد خطط العمل المتكونة من بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها، سعيا منها لإنجاز أهدافها وبلوغ رؤيتها الاستراتيجية، لذلك فمن الضروري أن تتضمن خطة العمل تحديد الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهاية، ويجب أن تتفق المجموعة المكلفة بإعداد بطاقة الأداء المتوازن على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.³

¹ ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص. 09.

² صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011)، ص. 43- 44.

³ مراد كواشي، مرجع سابق، ص. 230.

7- تحديد الأفعال التنفيذية: ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المنظمة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء المتوازن ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن.¹

8- المتابعة والتقييم: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.²

بناء على ما تقدم تتضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن كمدخل جديد يعنى بالتقييم الشامل لأداء المنظمة، ويأخذ بالحسبان أداءها المالي وغير المالي وبالتالي إزالة القصور والغموض في المداخل السابقة.

بل وتذهب إلى أبعد من ذلك من خلال مجموعة من المقاييس المشتقة من استراتيجية المنظمة، هذه المقاييس تمثل أداة لتوصيل الاستراتيجية وترجمتها إلى نشاطات قابلة للقياس.

¹ عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، مرجع سابق، ص. 20.

² صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص. 47.

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل وتقييم التخطيط الاستراتيجي

إن الطريقة التقليدية للتزود بمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لغرض التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية أصبحت لا تفي بالغرض في ظل التطورات السريعة والمستمرة التي تطرأ على بيئة الأعمال، ولذلك قام كل من نورثن وكابلن (Norton & Kaplan) بتطوير نموذج القياس المتوازن للأداء ليستخدم في مجال التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى استخدامه في مجال قياس وتقييم الأداء،¹ وعليه نحاول في هذا المبحث توضيح أهم الدوافع الاستراتيجية وراء تبني المنظمات لبطاقة الأداء المتوازن وتبيان علاقتها باستراتيجية المنظمة، بالإضافة إلى التعرف على منهجية تقييم الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومزاياها.

المطلب الأول: الدوافع الاستراتيجية وراء تبني بطاقة الأداء المتوازن

يرى كل من نورثن وكابلن (Norton & Kaplan) أن هناك العديد من الدوافع الاستراتيجية وراء تبني المنظمات لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:²

- اتجاه المنظمات إلى التركيز على تنفيذ الاستراتيجية انطلاقاً من مفهوم أن تنفيذ الاستراتيجية أهم من الاستراتيجية نفسها، ويعتبر هذا الاتجاه مثيراً للدهشة ففي خلال العقدين الماضيين كان التركيز منصبا على صياغة الاستراتيجية عكس ما هو موجود الآن، وترى المنظمات أن المشكلة الحقيقية ليست في الصياغة غير الدقيقة للاستراتيجية ولكن المشكلة في التنفيذ الخاطئ لها.

- اعتماد المنظمات على استراتيجية وحيدة مصاغة بشكل جيد بهدف تحقيق القيمة للمنظمة ليس كافياً لنجاحها، نظراً للتغير الذي يحدث في البيئة وبالتالي التغير في كل العوامل المحيطة مع بقاء أدوات القياس كما هي دون تغيير، أيضاً تحول المنظمة من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى

¹ يوسف بومدين، مرجع سابق، ص. 17.

² Robert Kaplan & David Norton, The strategy Focused Organisation (Harvard Business school Press, Boston, 2001), pp. 1-4.

التركيز على استراتيجيات إدارة المعرفة والتي تقوم بتوظيف الأصول الغير ملموسة مثل علاقات العميل، ابتكار منتجات وخدمات جديدة، تكنولوجيا المعلومات، الجودة، قواعد البيانات، قدرات ومهارات العاملين والدافعية.

- شدة المنافسة وعدم صلاحية الاستراتيجيات التي كانت صالحة للمنافسة في عصر الصناعة، فكثير من المنظمات حتى نهاية السبعينات كانت تعتمد على الرقابة المركزية من خلال الأقسام الوظيفية الكبيرة، وفي الفترة الحالية أدركت معظم المنظمات هذه المشكلات، وأصبحت تعمل من خلال فرق العمل واستخدام اللامركزية في وحدات الأعمال، وأصبحت عملية المشاركة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية في المنظمة عملية هامة، وأن هناك ضرورة لتحقيق التوازن بين كل الأطراف داخل المنظمة، فالمنظمات اليوم في حاجة إلى لغة لتوصيل الاستراتيجية، وإلى عمليات ونظم تساعد في تنفيذها والحصول على التغذية العكسية حول استراتيجيتها التي تقوم بتطبيقها.

- يجعل تقييم الأداء المتوازن المنظمة تحتفظ بالمعايير المالية التي تعتمد عليها، بالإضافة إلى المعايير غير المالية والتي أصبح من الضروري أن تعمل بها المنظمات، ويحاول هذا الاتجاه الاعتماد على المعايير غير المالية التي تعطي رؤية عن المستقبل، وعدم الاعتماد فقط على المعايير المالية، وبالتالي كل معايير ومؤشرات القياس في مدخل قياس الأداء المتوازن تأتي من رؤية واستراتيجية المنظمة.

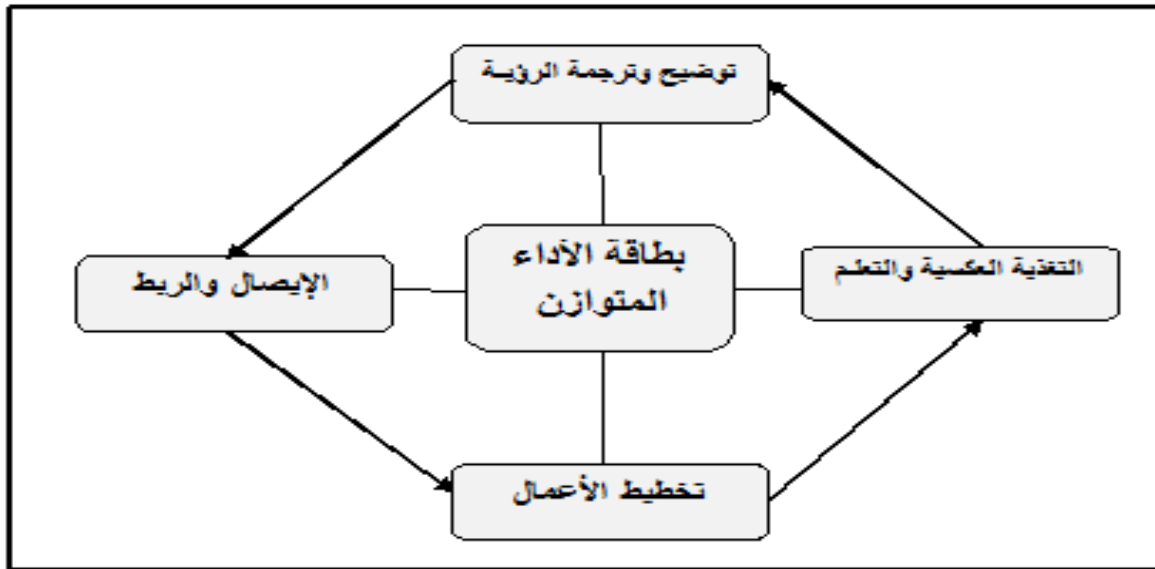
المطلب الثاني: علاقة بطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية المنظمة

كثير من المنظمات تواجه مشكلات مرتبطة بتطبيق استراتيجيتها وتجد صعوبة في تحويل الاستراتيجية إلى نشاطات عملية قابلة للقياس، قد يرجع هذا الفشل في تطبيق الاستراتيجية إلى كونها غير مدركة ولا مفهومة من قبل كل الأقسام في المنظمة، أو أن النشاطات التي تنجم عن التوجهات الاستراتيجية ليست محددة بوضوح، لذلك قام كل من نورثن وكابلن (Kaplan & Norton) بتطوير بطاقة الأداء المتوازن كأداة تعمل على سد الفجوة ما بين صياغة الاستراتيجية

وتنفيذها من خلال ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القصيرة المدى، مما جعل العديد يعتبرها أفضل أداة لتقييم الاستراتيجية بصورة شاملة انطلاقاً من الأهداف التي تم وضعها في كل محور من محاورها وبالتالي تمكين المنظمة من معرفة مكانها بين المنافسين، وذلك بتقييم الأداء الحالي وكشف نقاط الضعف فيه وتصحيحها وهذا بغرض تحسين الأداء.¹

ويمكن توضيح علاقة بطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية المنظمة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 18: عمليات بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert Kaplan & David Norton, The Balanced ScoreCard :Translating strategy into action, (Harvard business press, Boston, 1996), p. 97.

من خلال الشكل يتضح بأن بطاقة الأداء المتوازن تسمح بإدخال أربع عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدة، أو باستعمالها مع بعضها البعض في الربط بين الغايات والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل، وتتمثل هذه العمليات فيما يلي:

1- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة: عند استعمال بطاقة الأداء المتوازن يجب ابتداء تحديد الاستراتيجية المناسبة التي ستبناها المنظمة، ومن ثم يسهل ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم، فعملية تشكيل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبقة بتوضيح الرؤية

¹ Robert Kaplan & David Norton, The Balanced ScoreCard :Translating strategy into action, Op. Cit, p. 97.

الاستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمنظمة، ثم عليها التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لو قامت بوضع هذه الاستراتيجية بالنسبة لمساهميها، زبائنها وأنظمتها وقدرتها على التجديد، وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور وتحديد الوسائل لقياسها، وغالبا فإن من 15 إلى 20 هدفا هو عدد كافي لترجمة الرؤية الاستراتيجية.¹

2- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المنظمة بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الاستراتيجية، وبالتحديد يتم تقييم نظام الاتصالات الداخلية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم، كما يتم التأكد من توصيل وربط الأهداف بمختلف القياسات أي تحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الاستراتيجية، هذا ما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنوط إليهم وهذا ما يقلل من حدوث مقاومات، وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمنظمة.²

وهناك ثلاثة عناصر أساسية تمكن من تحويل الاستراتيجية إلى مقاييس وهي:

أ- علاقات السبب والنتيجة (العلاقات السببية): ترتبط المقاييس الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من نورثن وكابلن على أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلا إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى زيادة وفائهم بالمقابل الحصول على زبائن جدد، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مردودية للمنظمة.³

¹ محمد حسن محمد عبد العظيم، "دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 01، 2005، ص. 26.

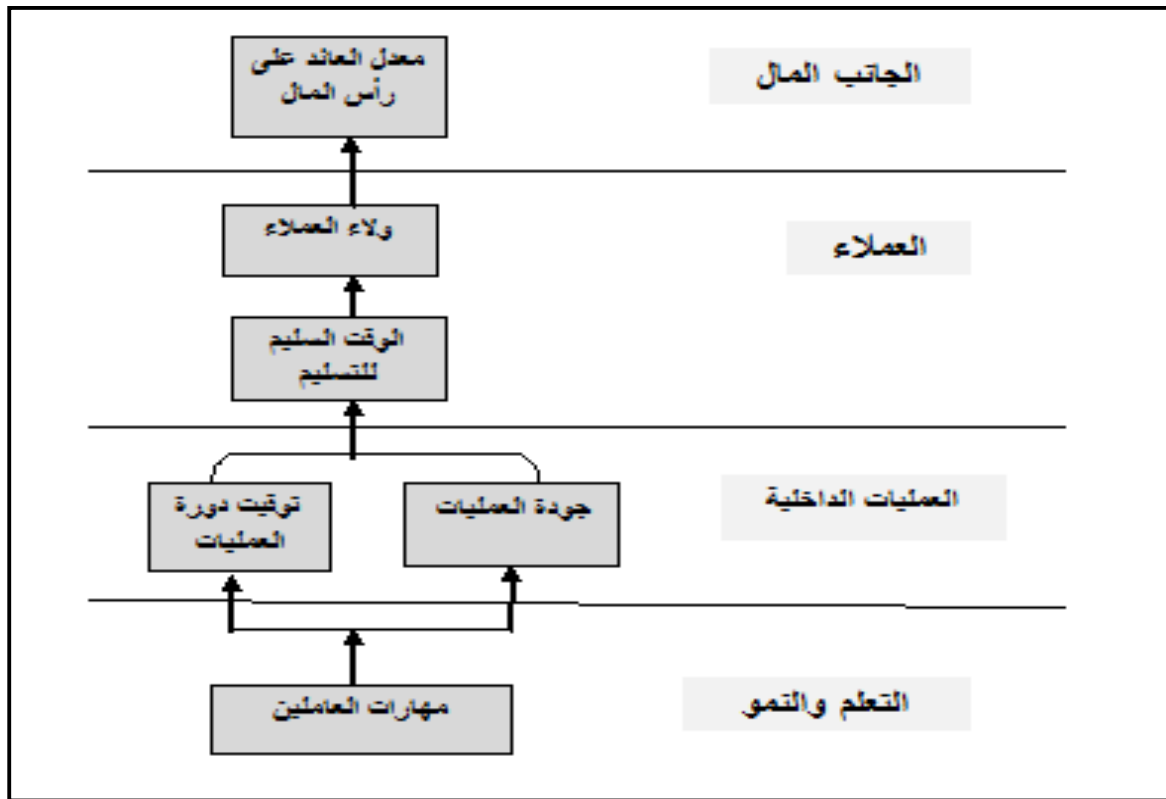
² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، مرجع سابق، ص. 506.

³ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص. 245.

ومن هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الاستراتيجية وهي عبارة عن مخطط بياني يقدم تصورا واضحا حول عمليات واستراتيجية المنظمة،¹ كما تعرف على أنها رسم تخطيطي مكون من صفحة واحدة تصف الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل تسلسلي،² وبالتالي فهي تساعد المنظمات على رؤية استراتيجياتهم بطريقة متسقة، متكاملة ومنظمة، من خلال وضع العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تبين كيفية تحول الأصول الغير ملموسة إلى نتائج مادية.³

والشكل الموالي يوضح العلاقات السببية بين محاور البطاقة:

الشكل رقم 19: دور العلاقات السببية في محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، ط. 1. (المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009)، ص. 77.

¹ Toru Morisawa, Op. Cit, p. 06.

² Paul Niven, Op. Cit, p. 170.

³ Robert Kaplan & David Norton, The strategy Focused Organisation, Op. Cit, p. 69.

من خلال الشكل يتضح بأن معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء، ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو).¹

ب- النتائج ومحددات الأداء: يجب أن يحتوي نموذج القياس المناسب على مزيج من مقاييس النتائج (المؤشرات التابعة) ومحددات الأداء (المؤشرات الرائدة)، حيث أن مقاييس النتيجة بدون محددات الأداء لا توصل ولا توضح كيف تتحقق النتائج، كما لا تعطي مؤشرات مبكرة عن إمكانية تنفيذ الاستراتيجية بشكل ناجح، وبالمقابل فإن محددات الأداء بدون مقاييس النتيجة قد تمكن المنظمة من تحقيق تحسينات على النشاطات التشغيلية قصيرة المدى، لكنها في المقابل لا توضح مدى استفادة المنظمة من هذه التحسينات بهدف تطوير الأداء المالي فيها.² وبالتالي فإن مقاييس النتيجة هي مؤشرات تابعة تؤثر على الأهداف النهائية للاستراتيجية، وتحدد فيما إذا كانت الجهود المبذولة قد أدت إلى تحقيق النتائج المرغوبة، أما محركات الأداء فهي مؤشرات مستقلة ترشد كل العاملين في المنظمة لما يجب عليهم عمله اليوم لخلق القيمة مستقبلاً.³

ج- الربط مع الأهداف المالية: يحتفظ نموذج القياس المتوازن الجيد بتركيز قوي على النتائج خاصة المالية منها، مثل العائد على رأس المال المستخدم، القيمة الاقتصادية المضافة، كما أن الروابط السببية لمقاييس النموذج يتم ربطها مع الأهداف المالية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، مرجع سابق، ص. 76.

² Robert Kaplan & David Norton, The Balanced ScoreCard: Translating strategy into action, Op. Cit, pp. 245-246.

³ Mohan Nair, Op. Cit, p. 267.

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: تساعد هذه العملية المنظمة على

تحقيق التكامل بين خطط أعمالها وخططها المالية، ولقد أشار كل من نورثن وكابن (Kaplan & Norton) إلى أن معظم المنظمات في الوقت الحالي تحاول تطبيق مجموعة كبيرة ومتنوعة من برامج التغيير، الأمر الذي يخلق صعوبة في توحيد هذه المبادرات المتنوعة من أجل بلوغ الأهداف الاستراتيجية، لذلك يرى الباحثان أن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازن والاقتصار على الأهداف المحددة ضمنها كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات، سيمكن المنظمة من التركيز فقط على المبادرات التي من شأنها أن تقودها نحو أهدافها الاستراتيجية البعيدة المدى.

4- التعلم والتغذية العكسية: تمنح هذه العملية للمنظمات القدرة على التعلم الاستراتيجي، حيث

تركز التغذية العكسية على معرفة ما إذا كانت المنظمة أو أقسامها أو العاملين بها قد تمكنوا من تنفيذ الأهداف المالية المخططة، كما تمكن من تقييم استراتيجياتهم في ضوء الأداء الحالي، وبالتالي إجراء التعديلات التي تتناسب مع الظروف الحالية.¹

المطلب الثالث: منهجية تقييم الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

إن المنهجية المتبعة في تقييم الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن هي نفسها المنهجية المتبعة في تقييم الاستراتيجية في الحالة العامة لكن الفرق يكمن في الأداة المعتمدة في التقييم، حيث سندخل بطاقة الأداء المتوازن في كل مرحلة ونلاحظ الدور الذي تؤديه وتساهم به في عملية التقييم، وقد حددت خطوات تقييم الاستراتيجية في أربعة خطوات رئيسية هي:²

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، مرجع سابق، ص. 506.

² صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص. 93-97.

1- تحديد ما يجب قياسه: يتم على مستوى هذه الخطوة تحديد الجوانب التي سيتم إجراء التقييم عليها، والتي يتموقع فيها مركز أو سبب الخلل الحاصل، ويتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، لأن هذه الأخيرة تقوم على أساس توزيع مختلف جوانب الاستراتيجية على أربعة محاور حيث يكون في كل محور جوانب متجانسة.

2- تحديد المعايير: يتم في هذه المرحلة تحديد المعايير التي سيتم الاستعانة بها في عملية التقييم والتي تكون موزعة على محاور البطاقة، ويتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة في تسهيل الاختيار للمعايير المستعملة نظرا للدور الذي تلعبه البطاقة في ترجمة الاستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس لهذا يجب على المقيم أن يختار المعايير التي تتناسب مع طبيعة الخلل حتى تصبح عملية التقييم ذات جدوى.

ولكي تكون هذه المعايير دقيقة وواضحة يجب أن تتميز بالصلاحية، أي أن كل عناصر المعيار يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، وبالثبات، أي تكون نتائج التقييم ثابتة عندما يكون الأداء ثابتا، تتميز كذلك هذه المعايير بالحساسية حيث تظهر الاختلافات مهما كانت بسيطة، إلى جانب تميزها بالسهولة أي إمكانية استخدامها دون صعوبات.

3- تقييم الأداء: تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن هنا يتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن وهو تسهيل تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له مع إمكانية إجراء تقييم شامل للاستراتيجية لأن محاورها تترجم الاستراتيجية بصورة كلية، فكل محور من

محاورها يحتوي على أربعة تقسيمات، ومن بينها قسم القيم المستهدفة أو المتوقعة وبالتالي فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن قياس وتقييم الأداء انطلاقاً من المعايير الموزعة على بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى كشف الإختلالات وهذا ما يتطلب اتخاذ حلول وإجراءات تصحيحية للحفاظ على مستوى جيد ومقبول للأداء، ومن هنا يظهر دور بطاقة الأداء المتوازن وهو توفير القدر الكافي من المعلومات المتدفقة من المحيط الداخلي والخارجي لتتيح عرض مختلف البدائل التي تساعد على التصحيح، كما تساعد البطاقة في تقدير حجم الانحراف الحاصل، فكلما كان حجم الانحراف كبيراً استوجب ذلك السرعة في التصحيح لسد الفجوة الحاصلة وبالتالي التحسين والرفع من الأداء.

مزايا تقييم الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة في تقييم الاستراتيجية، وهذا من خلال المزايا التي تمنحها أثناء التقييم عن غيرها من الوسائل والأساليب، وفيما يلي بعض هذه المزايا:¹

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في استمرارية التقييم، فهي تبقى ترافق الاستراتيجية حتى تحقيقها للأهداف المسطرة؛

- يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في كشف الإختلالات في وقتها، وذلك بسبب طريقة توزيعها للمؤشرات على مختلف محاورها حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء؛

- الفاعلية: لأنها تساعد في كشف الإختلالات واقتراح الحلول؛

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 416.

- الشمولية: حيث أن تقييم الاستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يركز على جميع جوانب الأداء في المنظمة؛

- التنظيم: لأنها تساعد في تنظيم النتائج وسهولة قراءتها، وهذا يسهل كشف الخلل ومصدره وكيفية تصحيحه؛

- يؤدي تقييم الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء، لأن الإجراءات التصحيحية المتخذة تقوم على كم من المعلومات عن المشكلة، بالإضافة إلى شمولية التقييم والتحسين؛

- التحديث: حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تجدد المعايير الموضوعية في محاورها باستمرار وذلك تكيفا مع متطلبات البيئة؛

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في التقييم بإيصال المعلومات الخاصة بالاستراتيجية إلى جميع العمال وكذا إيصال الحلول العلاجية بسرعة ومصداقية.

من خلال ما تقدم نستخلص أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أداة متعددة الجوانب لتقييم الأداء، بل تعتبر كحجر الأساس لنظام التخطيط الاستراتيجي، حيث تمكن المنظمة من ترتيب عملياتها عند تطبيق استراتيجيتها، وتحقيق التناسق والرؤية اللازمة لكي تستمر في المنافسة بنجاح بالانتقال من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلا.

خلاصة الفصل الثاني

على ضوء ما ورد في هذا الفصل، يمكن القول بأن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من طرف جميع المنظمات، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط. إن هذه الأهمية للأداء في مراكز صناعته جعلته كمصطلح، يجب تحديده وضبط مدلولاته الحالية والتوجهات المتعددة في طرحه، ذلك لأنه على ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه.

فكلما كانت المنظمة تمتلك نظاما جيدا للقياس كلما اتصف أداؤها بالفعالية، والشرط الأول لتحسين وتحقيق التميز في أداء المنظمة هو تطوير وتنفيذ نظام قياس للأداء، يعتمد على مؤشرات دقيقة لتحديد الاتجاه الصحيح للمنظمة وتبرز مدى نجاح استراتيجياتها المنتهجة في بلوغ أهدافها. وقد تم تطوير مقاييس الأداء في السنوات الأخيرة وإدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال، ومن أهم هذه المقاييس والمؤشرات الحديثة نموذج بطاقة الأداء المتوازن والذي يعتبر كأداة وأسلوب حديث لقياس وتقييم الأداء بشكل متوازن، مما يوفر معلومات متكاملة عن أداء المنظمة، كما يسمح بتفعيل وتقييم التخطيط الاستراتيجي من خلال الربط بين استراتيجية المنظمة البعيدة المدى ونشاطاتها القصيرة المدى.

الفصل الثالث

دور التخطيط الاستراتيجي في

تحسين أداء مجمع صيدال

تمهيد

بعد دراسة الجانب النظري في الفصول السابقة والتي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء، تم تخصيص الفصل الثالث للجانب التطبيقي لإسقاط موضوع الدراسة، وذلك من خلال الاقتراب أكثر للواقع العملي قصد معرفة واقع المؤسسات الجزائرية ومدى إدراكها لأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحل وآلياته وعلاقة ذلك بتحسين أدائها.

لقد تم اللجوء إلى إحدى المؤسسات الجزائرية التي تحتل الصدارة في مجال أعمالها، ممثلة في المجمع الصناعي صيدال كنموذج للدراسة، نظرا لما يكتسبه من أهمية بالغة في قطاع صناعة الأدوية، حيث يعتبر من الشركات الوطنية الأولى التي أخذت بعين الاعتبار التحولات التي عرفها الاقتصاد الوطني واتخذ شكل من أشكال التعاون بين الشركات والمتمثل في "مجمع شركات صناعي"، نظرا لامتتع هذا النوع من التنظيم بامتيازات كبيرة إضافة إلى مرونة استخدام أنظمتها، مما اضطر مجمع صيدال إلى إتباع سياسات وخطط استراتيجية هامة بهدف التحسين والرفع من أدائه بغية تغطية حاجيات السوق المحلية من جهة، وسعيا للبقاء والمقاومة من جهة أخرى، من أجل التصدي للمنافسة الخارجية خاصة من قبل الشركات الكبرى العالمية في ميدان صناعة الأدوية، والجزائر كمثيلاتها من الدول شهدت نموا متسارعا في مجال الاستهلاك الصيدلاني حيث يمثل استيراد المنتجات الصيدلانية منفذا هاما لتلبية حاجات البلاد، وأمام هذا الطلب المتزايد لهذا المنتج الحيوي كان لزاما تطوير الصناعة الصيدلانية وإعادة النظر في السياسات والاستراتيجيات المنتهجة في هذا القطاع.

ومن أجل الإحاطة أكثر بهذا الموضوع، حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، من خلال إعطاء نظرة عامة عن المجمع من حيث نشأته وتطوره، وكذلك بنيته التنظيمية، كما نقلنا الضوء على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجمع بمختلف مراحل وخطواته المنهجية، إضافة إلى تقييم أداء المجمع من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وتبيان كيف كان للتخطيط الاستراتيجي دور في تحسين أدائه.

المبحث الأول: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال

بعد دخول الاقتصاد الجزائري في مرحلة جديدة متمثلة في مرحلة اقتصاد السوق، والذي يعتبر من أهم ميكانيزماته هو استقلالية المؤسسات، انتقلت معها شركة صيدال إلى الاستقلالية مما أوجب عليها حجمها تبني شكل مجمع شركات صناعي، هذا الأخير يعتبر من بين المؤسسات الهامة في الجزائر، وذلك من خلال مساهمته في تنمية الصناعة الصيدلانية وتطويرها، حيث يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، من هنا دعت الضرورة لدراسة هذا المجمع من خلال التطرق إلى نشأته وتعريفه، بنيته التنظيمية، إضافة إلى توضيح تشكيلة منتجاته.

المطلب الأول: تقديم المجمع الصناعي صيدال

يعتبر مجمع صيدال من بين المؤسسات الصناعية الدوائية الجزائرية التي تأقلمت مع التحولات الاقتصادية والتطورات التي عرفها المحيط العالمي، حيث تمكن من اجتياز مختلف الاضطرابات والتغيرات التي شهدتها الاقتصاد الجزائري بنجاح واستمر في التقدم بخطى مدروسة.

أولاً: نشأة وتطور المجمع الصناعي صيدال

عرف مجمع صيدال مجموعة من التحولات حتى أصبح على شكله الحالي، هذه التحولات يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- في سنة 1982 تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية "PCA" إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP بناء على المرسوم 1982/161 المؤرخ في أفريل 1982، لتصبح بعد ذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية تحت اسم مؤسسة صيدال.

- في سنة 1989 وتطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات، تحولت مؤسسة صيدال إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير ذاتي في فيفري 1989 وقد اختيرت من بين المؤسسات الأولى للحيازة على

¹ وثائق داخلية لمجمع صيدال.

قانون شركة ذات أسهم SPA لكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة "الكيمياء والبتروكيمياء والصيدلية".

- في سنة 1993 تمت عملية الهيكلة المالية لصيدال، حيث تحملت الخزينة العمومية جميع ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي، ومن جهة أخرى السماح لها بإنشاء مؤسسات وفروع جديدة تابعة لها.

- في سنة 1996 وبموجب إعادة الهيكلة الصناعية تم إحلال الشركات القابضة محل صناديق المساهمة وأصبحت المؤسسة العمومية القابضة كيمياء - صيدلية تملك رأسمال شركة صيدال بنسبة 100%.

- في سنة 1997 خضعت المؤسسة إلى مخطط إعادة الهيكلة الصناعية والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، إذ تحولت في 02 فيفري 1998 إلى مجمع صناعي صيدال وكان الهدف من هذه الهيكلة هو لا مركزية القرارات، بالإضافة إلى تمكينه من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، حيث طرأت أولى التحولات على الصعيد التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق، وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاثة فروع هي: بيوتيك، فارمال أنتيبوتيك.

- في مارس 1999، وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص، عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.

- في سنة 2002 تم افتتاح وحدة إنتاج في باتنة لفروع **Biotic** متخصصة في تصنيع التحاميل (Supposition).

- في جانفي 2014 شرع المجمع في إدماج فروع عن طريق الامتصاص (أنتيبوتيك، فارمال، وبيوتيك)، أدى هذا القرار إلى إعادة هيكلة المجمع.

ثانيا: التعريف بمجمع صيدال

يتضح ظهور مجمع الشركات في القانون الجزائري من خلال المادة 796 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 والتي تنص على ما يلي: "يجوز لشخصين معنويين أو أكثر أن يؤسسوا فيما بينهم كتابيا، ولفترة محدودة تجمعا، بتطبيق كل الوسائل الملائمة لتسهيل النشاط الاقتصادي لأعضائها، أو تطويره وتحسين نتائج هذا النشاط وتميمته"، إضافة للمادة 799 مكرر من نفس المرسوم التشريعي السابق والتي تنص على مايلي: "يتمتع التجمع بالشخصية المعنوية وبالأهلية التامة ابتداء من تاريخ تسجيله في السجل التجاري، ويحدد الخاضع للإشهار القانوني شروط التجمع وموضوعه".¹

وعلى هذا الأساس وفي سنة 1998 تحولت مؤسسة صيدال إلى مجمع صناعي، يمتلك أسهم برأسمال قدره 2500 مليون دج، 80% من رأسمال صيدال ملك الدولة والـ20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، يقع المقر الاجتماعي لمجمع صيدال بالدار البيضاء بولاية الجزائر، يتكون من عدة مديريات مركزية وفرعين إنتاجيين (فرع سوميدال، وفرع ايبيرال)، إضافة إلى تسعة مصانع وثلاث وحدات توزيع لتسويق وتوزيع الأدوية عبر كافة أنحاء التراب الوطني، يختص المجمع في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية ويتجلى دوره الأساسي في تطوير، إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري، ينتج صيدال أكثر من 200 منتج دواء على مختلف الأشكال الجالونيسية موزعة على 20 قسم علاجي.²

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، مرسوم تشريعي رقم 93-08 مؤرخ في 25/04/1993 يعدل ويتم الأمر رقم 75-

59 المؤرخ في 26/09/1975 المتضمن القانون التجاري، ص ص. 55-56.

² موقع مجمع صيدال: www.saidalgroup.dz، تاريخ الإطلاع: 05/03/2017.

إن صفة العمومية تخول لمجمع صيدال مهمتين أساسيتين:

- ضمان استقلاله المالي والاستدامة في الحفاظ على توازنه المالي وضمان تحسين القدرة التنافسية لمنتجاته من أجل تحقيق أهداف نموه وتطوير موارده البشرية.
- تحقيق الأهداف المنوطة به من قبل الدولة بصفتها المساهم الرئيسي.
- كما يقوم المجمع بمجموعة من المهام يمكن تلخيصها فيما يلي:
- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري إضافة إلى المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني؛
- استيراد وتصدير كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع؛
- القيام بالبحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الدوائية؛
- التسويق للمنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية؛
- العمل على تلبية احتياجات السوق الوطنية للأدوية، سواء بإنتاج الأدوية الجنيسة* أو بالاستيراد من الخارج.

بالإضافة إلى مهام أخرى تتمثل في:

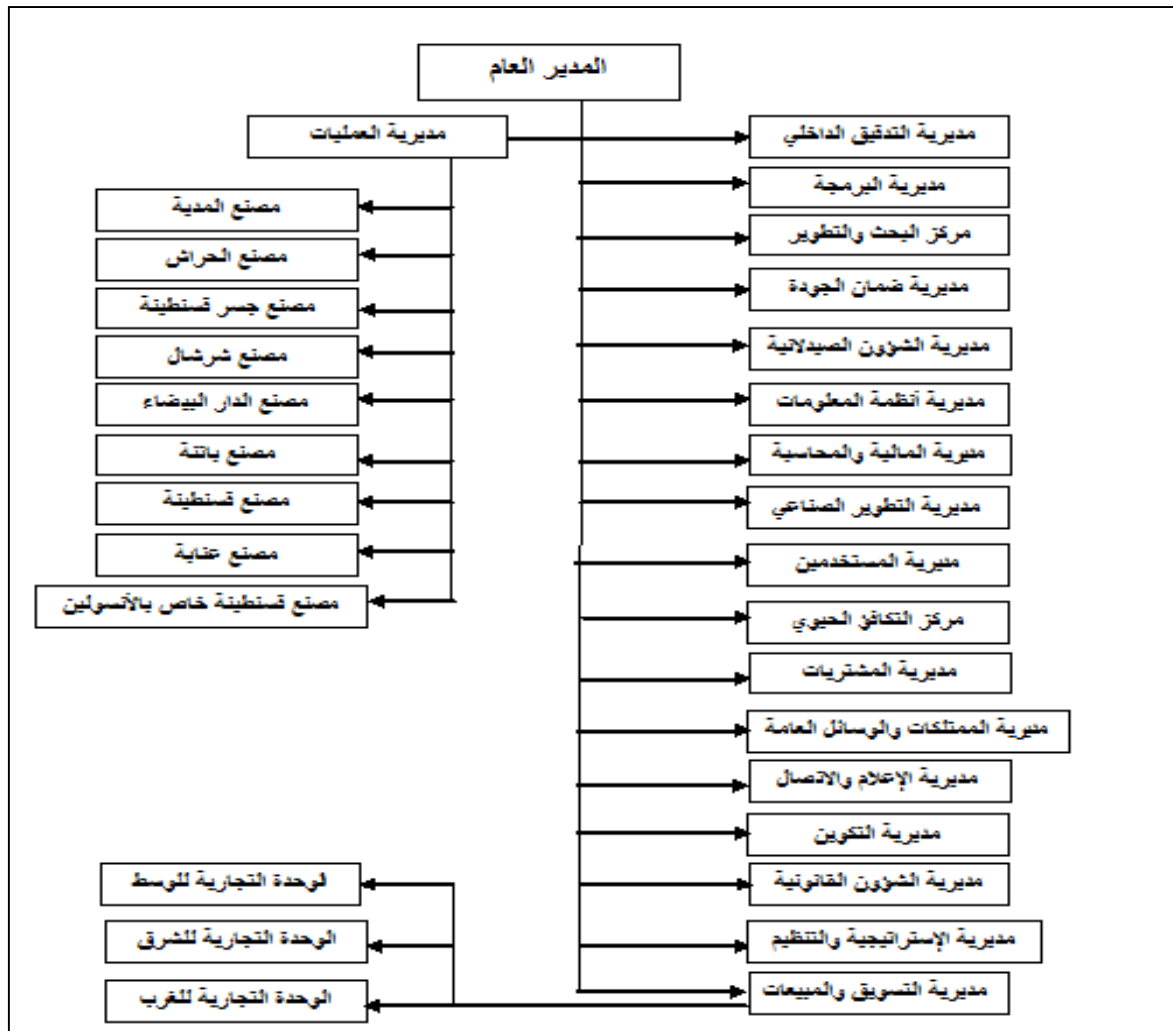
- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيسة؛
- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف؛
- تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب، والتحليل).

*الدواء الجنيس: هو دواء مقلد يخضع لنفس الشروط والمعايير المتوفرة في الدواء الأصلي وهو يماثل المنتجات الأصلية من حيث فعاليته ولكنه يباع بسعر أقل نظرا لعدم تمتعه ببراءة اختراع.

المطلب الثاني: البنية التنظيمية للمجمع الصناعي صيدال

من أجل التكيف مع المحيط الذي ينشط فيه مجمع صيدال، وتجاوبا مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء شرع المجمع في جانفي 2014 في إدماج فروع عن طريق الامتصاص (أنتيبوتيكال، فارمال، وبيوتيك)، ويمكن توضيح هيكله التنظيمي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق داخلية للمجمع.

أدى قرار الإدماج الذي تمت الموافقة عليه من قبل الهيئات الإدارية للمجمع إلى تنظيم جديد يتمحور أساساً حول:¹

أولاً- الرئيس المدير العام: هو المسؤول الأول على تسيير المجمع وتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين، كما يعتبر الممثل لمجمع صيدال داخليا وخارجيا.

ثانيا- المديرية العامة للمجمع

يضم مجمع صيدال مجموعة من المديرية إضافة لمركز البحث والتطوير والمراكز التجارية لتوزيع الأدوية وهي مرتبطة بالإدارة العامة:

1- مديرية التدقيق الداخلي: تعمل على المراجعة الداخلية لحسابات المجمع، ومراقبة التسيير والحسابات.

2- مديرية البرمجة: تعمل على وضع الخطط والبرامج لتأهيل الوحدات الإنتاجية وإعداد دفاتر الشروط للمشاريع.

3- مديرية البحث والتطوير: يختص هذا المركز في تطوير الأدوية الجنيصة، واقتراح الأدوية الواجب تطويرها وتقديم النوعية العلمية للأدوية المطورة، والمشاركة في دراسات التكافؤ الحيوي، بالإضافة لتقديم المساعدة الفنية لمختلف المصانع والمساهمة في تكوين الإطارات الفنية لصيدال.

4- مديرية ضمان الجودة: هي مديرية تقنية مكلفة بمراجعة ملفات صنع الدواء ومراقبة وحدة البحث والتطوير وتوجيهها بخصوص تشكيل المنتجات المطابقة للأصل.

5- مديرية الشؤون الصيدلانية: تتمثل مهامها في الإعلام الطبي ومراجعة ملفات الدواء، تمتلك فريق مختص في التسويق الطبي وشبكة من المنديبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، إضافة إلى تقديم ونشر مختلف ركائز التكوين والإعلام الطبي، ووضع خطوط مراقبة الجودة والنوعية.

¹ وثائق داخلية لمجمع صيدال.

- 6- مديرية أنظمة المعلومات: تهتم هذه المديرية بوضع مخطط إدارة نظام المعلومات، تحديد السياسات المعلوماتية للمجمع، وضمان كفاءة مخطط التسيير.
- 7- مديرية المالية والمحاسبة: تختص بالاستراتيجيات المالية ومتابعة العمليات التمويلية التي تنفذها صيدال، إضافة إلى تحليل ومراجعة الحسابات والتحليل المالي وتسيير الموازنة.
- 8- مديرية التطوير الصناعي: تعمل على تطوير أساليب الإنتاج ودعم النشاط وترقية المنتجات وكل ما يخص التطوير الصناعي.
- 9- مديرية المستخدمين: تتولى وضع سياسة الموارد البشرية للمجمع وفروعه، وإدارة شؤونهم وخلق روح العمل والبحث عن الكفاءات.
- 10- مديرية المشتريات: تعمل على توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية ومختلف احتياجات المجمع.
- 11- مديرية الممتلكات والوسائل العامة: تعمل على تسيير الوسائل المالية والمادية، وإعداد تقديرات الميزانية وتطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها وضمان تسيير وصيانة العتاد والممتلكات.
- 12- مديرية الإعلام والاتصال: تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال، إضافة إلى إعداد مجلة صيدال (Saidal echo, Saidal health, Info Saidal) والنشرية الداخلية.
- 13- مديرية التكوين: تعمل على إعداد برامج التكوين والتكوين المتخصص لمستخدمي صيدال لتحسين مستواهم.
- 14- مديرية الشؤون القانونية: تضمن المساعدة القانونية لهيكل المجمع، وإعداد النصوص والتشريعات التنظيمية.

15- مديرية الاستراتيجية والتنظيم: تهتم بإعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الاستراتيجية لصيدال وتتبعها وتنفيذها وتأمين دخول صيدال في السوق المحلي والدولي، من خلال وضع استراتيجية تركز أساسا على اتفاقية الشراكة باستحداث وحدات إنتاجية أو بالحصول على رخص الإنتاج.

16- مديرية التسويق والمبيعات: تهتم بدراسة السوق وتحسين منتجات صيدال وكذا إعلام الصيادلة والأطباء بمنتجات صيدال والترويج لها، وتتضمن مجموعة من الوحدات حيث تختص كل وحدة بتسويق وتوزيع منتجات صيدال وضمان تغطية الاحتياجات من الأدوية والمنتجات الصيدلانية سواء في الشرق أو الغرب أو الوسط.

17- مديرية العمليات: تعمل على التنسيق بين مختلف المصانع الإنتاجية لمجمع صيدال، وتتكفل بالسلسلة اللوجستية من استقبال المواد الأولية والإنتاج وكذا التوزيع بكل مصانع صيدال وهذا على أساس العلاقة بين مديرية المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات.

ثالثا- مصانع الإنتاج

تمتلك صيدال تسعة مصانع للإنتاج بقدرة إنتاج إجمالية قدرها 200 مليون وحدة بيع سنويا.

1- مصنع المدينة: متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية، يتوفر على وحدتين خاصتين (بالتركيب الجزئي) لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية وكذا مبنيين: أحدهما مخصص للمنتجات البنيسيلينية والآخر للمنتجات غير البنيسيلينية.

2- مصنع الدار البيضاء: يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، وينتج هذا المصنع تشكيلة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).

- 3- مصنع جسر قسنطينة: يضم قسمين منفصلين: الأول لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والثاني مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات)، يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة.
- 4- مصنع الحراش: يتكون من ثلاث ورشات إنتاج: شراب ومحاليل، مراهم وأقراص.
- 5- مصنع شرشال: يتكون من ثلاث ورشات لإنتاج الشراب، الأشكال الجافة (أقراص، كيس مسحوق، كبسولات).
- 6- مصنع قسنطينة: يقع في المنطقة الشرقية لمدينة قسنطينة، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب.
- 7- مصنع قسنطينة خاص بالأنسولين: متخصص في إنتاج الأنسولين من ثلاثة أنواع (السرّيع، القاعدي والمركب 25 على شكل قارورات).
- 8- مصنع عنابة: متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.
- 9- مصنع باتنة: متخصص في إنتاج التحاميل.

رابعاً- مراكز التوزيع

بتوفرها على الوسائل اللوجستية القوية والإمكانات البشرية الشابّة الحيوية والمتخصصة، فإن هذه المراكز تضمن تسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال عبر كافة أنحاء التراب الوطني، وتتكون من ثلاث وحدات تجارية تتمثل في:¹

- 1- مركز التوزيع - وسط (UCC): هو أول مركز توزيع للمجمع بالجزائر العاصمة، أنشأ سنة 1996 وهو مختص في تخزين وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية وضمان أحسن خدمات للعملاء،

¹ موقع مجمع صيدال: www.saidalgroup.dz، تاريخ الإطلاع: 2017/03/05

حيث مكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها من إنشاء مركزين للتوزيع أحدهما بباتنة والآخر بوهران.

2- مركز توزيع - شرق (UCB): تم إنشاؤه سنة 1999 على مستوى ولاية باتنة، هدفه توسيع

نطاق توزيع الأدوية على مستوى الشرق الجزائري، وهو يغطي أكثر من 18 ولاية.

3- مركز توزيع - غرب (CDO): باشر هذا المركز عمله سنة 2000 بولاية وهران، وهو يقوم

بتوزيع الأدوية على مستوى الغرب الجزائري.

خامسا - فروع مجمع صيدال

1- فرع سوميدال: يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميدال هو نتاج شراكة بين مجمع

صيدال (59%) والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36,45%) وفيناليب (4,55%)، تتضمن وحدة

الإنتاج سوميدال ثلاثة أقسام:

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛

- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛

- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

2- فرع إيبيرال: إيبيرال هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين

مجمع صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%)، وفلاش الجزائر المتخصصة

في المواد الغذائية (20%).

تكمن المهام الرئيسية لإيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات

الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري، كما يهدف المشروع الصناعي لإيبيرال إلى تحقيق

مايلي:

- صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة)؛

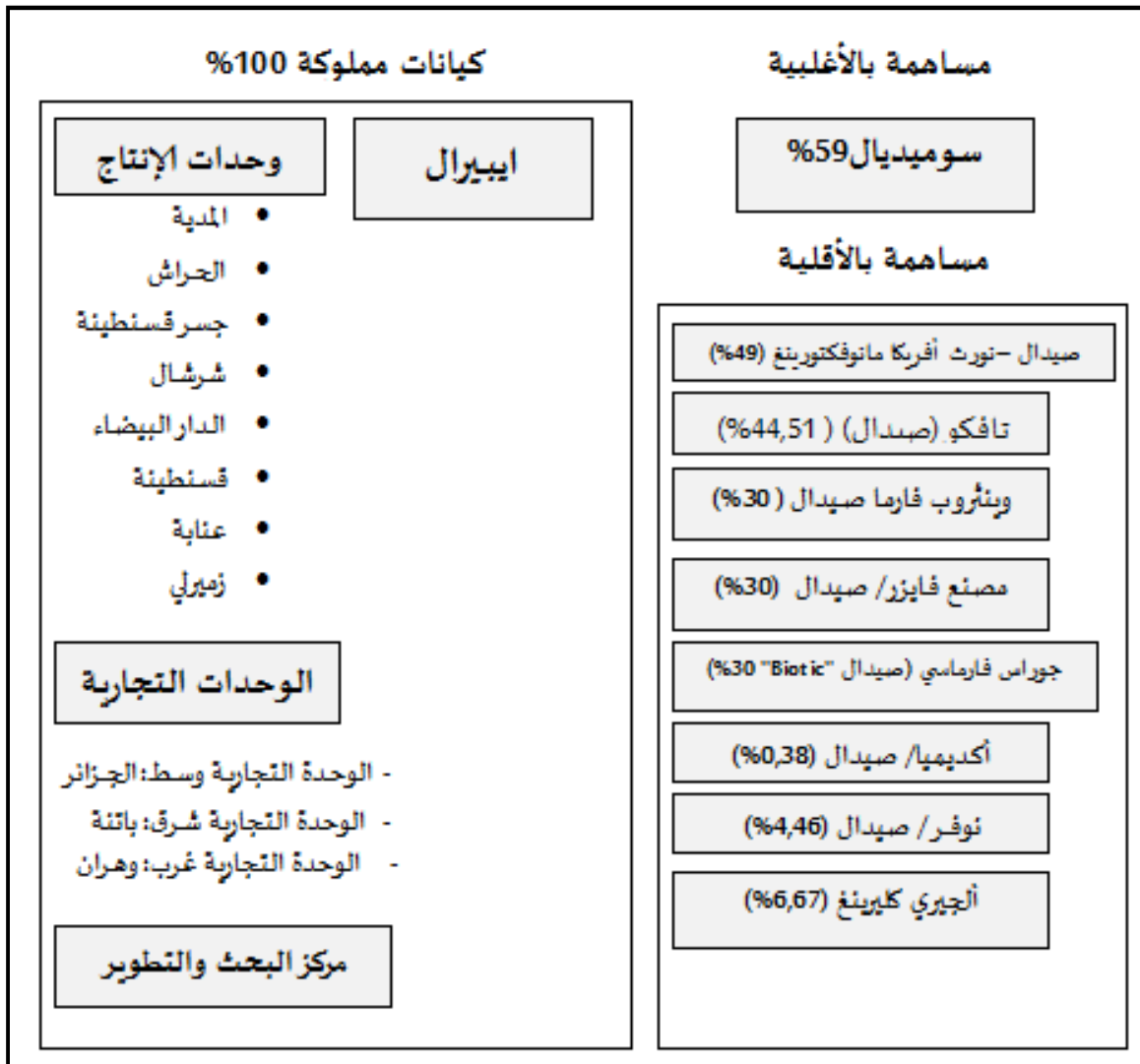
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛

- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

سادسا - المساهمات

يمكن توضيح مساهمات مجمع صيدال من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 21: مساهمات مجمع صيدال



المصدر: وثائق داخلية لمجمع صيدال.

نلاحظ ارتفاع حصة مساهمة مجمع صيدال في فرع ابييرال حيث وصلت إلى نسبة 100% في سنة 2016، وتقدر مساهمته في فرع سوميديال بـ 59%، بالإضافة إلى مساهمة بالأقلية في مجموعة من الشركات والمتمثلة فيمايلي:

1- شركات صيدلانية حيز النشاط

أ- وينثروب فارما صيدال(WPS): تأسست عام 1999 بين مجموعة صيدال (30%) وشركة صانوفي (70%) من أجل تصنيع وتجهيز وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام البشري في الجزائر، انطلقت وحدة الإنتاج WPS، الكائنة بالمنطقة الصناعية واد السمار في الإنتاج في ديسمبر 2000، وتشغل حاليا 103 عاملا حيث حققت عام 2012 إنتاج 24,6 مليون وحدة لتبلغ قيمة مبيعاتها 1,8 مليار دينار.

ب- فايزر صيدال مانوفكتورينغ (PSM): هي شركة مشتركة تأسست في عام 1998 بين مجمع صيدال وشركة فايزر فارم الجزائر من أجل تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيميائية، تتواجد وحدة PSM في المنطقة الصناعية لواد السمار، انطلقت في الإنتاج في فيفري 2003 وتوظف حاليا 63 عاملا وقد حققت في عام 2012 إنتاجا قيمته 10 ملايين وحدة ليبلغ رقم مبيعاتها 3,7 مليار دينار.

2- المشاريع الصيدلانية قيد الإنجاز

أ- صيدال- نورث أفريقيا هولدينغ مانوفكتورينغ (FNI-SNM) (مشروع قيد الإنجاز): SNM هو نتاج لشراكة أبرمت في سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال (49%) والشركة الكويتية نورث أفريقيا هولدينغ مانوفكتورينغ (49%) والصندوق الوطني للاستثمار (2%) من أجل إنشاء مركز متخصص في تنمية وتصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان.

ب- تافكو (شركة تاسيلي للأدوية): عقدت هذه الشراكة في عام 1999، تم من خلالها إنشاء شركة الدواء العربية تافكو شركة مختلطة بين صيدال (44,51%) وكل من مخبر أكديما (28,98%)، جي بي أم (4,54%) وسبيماكو (21,97%)، تختص شركة تافكو في تصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية، تم انجاز واستلام مصنع تافكو في عام 2015.

3- مساهمات أخرى

يحوز مجمع صيدال على مساهمات في شركات أخرى :

أجيري كليرينغ (شركة مالية) 6,67%، نوفر(مؤسسة إنتاج الزجاج) 4,46%، أكديما (الشركة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية) 0,38%.

المطلب الثالث: تشكيلة منتجات صيدال

يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، إلى تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات، من أجل هذا يعمل المجمع على إنتاج وتسويق تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات الدوائية، تصل إلى أكثر من 200 منتج دواء على مختلف الأشكال موزعة على 20 قسم علاجي وهي:¹

- الحساسية Allergologie

- التخدير Anesthésiologie

- المسكنات Antalgiques

- مضادات الالتهاب Anti- inflammatoires

- الأورام السرطانية Cancérologie

¹ Sidal Santé, Publication éditée par le Groupe SAIDAL, n 20, octobre 2014, pp. 40-45.

- طب القلب والأوعية الدموية Cardiologie et angéologie
 - طب الأمراض الجلدية Dermatologie
 - الغدة الصماء والهرمونات Endocrinologie et hormones
 - الجهاز الهضمي Gastro – entérologie
 - أمراض الدم والأرقاء Hématologie et hémostase
 - الأمراض المعدية Infectiologie
 - التمثيل الغذائي- التغذية-مرض السكري Diabétologie-Métabolismes et Nutrition
 - طب الأمراض العصبية Neurologie
 - طب الأمراض العقلية Psychiatrie
 - طب العيون Ophtalmologie
 - طب أمراض الرئة Pneumatologie
 - طب أمراض العضلات والعظام والمفاصل Rhumatologie
 - طب أمراض الأنف، الأذن والحنجرة Rhinologie
 - طب الأسنان Stomatologie
 - طب المسالك البولية وأمراض الكلى Urologie et Néphrologie
- إن التشكيلة الواسعة والمتنوعة لمنتجات صيدال لا تستجيب لكل متطلبات السوق من حيث الكمية ولكن تستجيب لحصة معتبرة من حيث تنوعها وأشكالها المختلفة، كما تمتاز بأسعار معقولة وبنفس جودة الأدوية الأجنبية، حيث تنفق صيدال بين 4% و 8% من رقم أعمالها لمراقبة جودة منتجاتها والتي تخضع للتسجيل لدى وزارة الصحة والسكان، كما أن كل كمية من الدواء تخضع

لمراقبة مستمرة من طرف المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية (LNCPP) حيث أن مرحلة التسجيل وضمان الجودة تعتبر جد مهمة وتمتد الفترة لكل منتج جديد ومتطور إلى سنتين.

ورغم المبلغ القليل الذي تخصصه صيدال للبحث والتطوير فقد تمكنت من تطوير بعض المنتجات بفضل امتلاكها مركزا للبحث والتطوير، كما قامت بوضع خطة استثمارية بغرض عصرنة وحدات الإنتاج وجلب تجهيزات جديدة حتى تتمكن من تغطية أكثر من 50% من احتياجات السوق الوطنية في مجال الأدوية.

يتميز مركز البحث والتطوير لصيدال سنة بعد سنة بقدرته على توسيع تشكيلة منتجات صيدال وهذا بصنع على الأقل 10 منتجات جديدة كل سنة، وفي غالب الأحيان منتجات مبتكرة مثل براسيتامول المنتشر في الفم، كما تحصل هذا المركز على 05 براءات اختراع* في سنة 2006 والتي تعد الأولى من نوعها في تاريخ المجمع حيث سلمت له من طرف المعهد الوطني للملكية الصناعية **INARI**، كما تحصل على 09 براءات اختراع أخرى لتسع منتجات وكيفيات تم تحضيرها في المجال الصيدلاني، إذ أن إحدى هذه البراءات سمحت له بالفوز بالميدالية الذهبية لأحسن اختراع لإنتاج مصل "طامفلو" المضاد لداء أنفلونزا الطيور.

وبما أن صيدال تسعى دائما إلى الاتساع و التعمق في خطوط الإنتاج، فقد قامت سنة 2014

بصنع منتجات جديدة وتطوير منتجات مثل: **ZALAXAN (300 mg)** و **PARALGON**

و **DIAGUANID (1000 mg)** وهو دواء لعلاج مرض السكري.¹

*براءة الاختراع: هي الشهادة التي تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة للمخترع كي يثبت له حق احتكار استغلال اختراعه ماليا ولمدة زمنية محددة وفي ظروف معينة.

¹ Saidal Santé, Publication éditée par le Groupe SAIDAL, Op. Cit, p. 91.

قسمت هذه الأنواع من الأدوية إلى أقسام رئيسة لكل منها ميزتها الخاصة وأهميتها والممثلة في:

أ- الأدوية (المواد) المخدرة (Psychotropes)

تعنى بحماية شديدة لأنها مسؤولية تقع على عاتق كل من رئيس مصلحة تسيير المخزون والمدير التقني، نظرا لخطورة هذا الدواء وأثره على صحة الأفراد، فهو مخصص لفئة معينة فقط، وبناء على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة تسيير المخزون، فإن هذا الدواء عند بيعه لا يكتب عليه اسم الدواء وإنما توضع أرقام سرية من طرف الوحدات الإنتاجية وذلك حماية للبائع، مثال على ذلك الدواء (Valzepam10mg) رقمه السري 346، وعندما يتم تصريف هذه الأدوية تسجل في سجل خاص بها.

ب- الأنسولين أو ما يعرف بالغرفة الباردة

نظرا للطبيعة الحيوية لمكونات هذا الدواء يجب أن يوضع في درجة حرارة ما بين (2-8) باستعمال جهاز يسمى **Régulateur** ومزودة بمؤشر يسجل درجة الحرارة في داخل الغرفة.

ج- الأدوية الأخرى

توضع طوابق من ثلاث رفوف وكل نوع من الدواء يوضع في لوحة دواء خاصة به ويجب أن يكون البعد بين لوحة وأخرى 50 سم وهذا من أجل التهوية وسهولة استخراجها أما البعد بين اللوحة والأرض 20 سم.

بناء على ما تقدم نخلص إلى كون مجمع صيدال يعتبر من بين المؤسسات الهامة في الجزائر، من خلال تمتعه بخبرة كبيرة في مجال صناعة الدواء، وكذا تحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الجزائري، حيث مر بمجموعة من المراحل والإصلاحات ما أدى إلى تطور هيكله التنظيمي ليصبح أكثر مرونة وصولا إلى وضعيته الحالية.

المبحث الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي في مجمع صيدال

من أجل مواكبة التطورات الحالية في صناعة الدواء، وما تشهده هذه الصناعة من منافسة كبيرة ومطرودة، اعتمد مجمع صيدال منهج التخطيط الاستراتيجي في عمله لضمان بقائه واستمراره، وهو نموذج للمؤسسات الجزائرية التي تبنت التخطيط الاستراتيجي كرد فعل لتغيرات المحيط الداخلي والخارجي، وقد كان له آثار كبيرة في تحسن أدائه وذلك عبر سنوات من العمل المتواصل، ونحاول من خلال هذا المبحث إلقاء الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في المجمع بمختلف عملياته.

المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي لمجمع صيدال

وضع مجمع صيدال منذ نشأته مجموعة من الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية لإدارته والتي انعكست بشكل واضح ودقيق في رؤيته ورسالته المستقبلية من خلال تخطيط مجموعة من الأهداف في ضوء ظروف عمله الواقعية والتي ساهمت بشكل كبير في تطوره ونموه لعدة سنوات، ويتمثل التوجه الاستراتيجي لمجمع صيدال المدرج في برنامجه التنموي في النقاط التالية:¹

1- الرؤية الاستراتيجية: يمتلك مجمع صيدال رؤية استراتيجية تمت صياغتها على النحو التالي:

تعزيز مكانة مجمع صيدال كرائد في إنتاج الأدوية الجنيصة للحفاظ على صورته وضمان

ديمومته.

وتتكون رؤية مجمع صيدال من العناصر التالية:

¹ وثائق داخلية لمجمع صيدال.

أ- مجال وحجم الأعمال: يعمل مجمع صيدال على إنتاج وتسويق مجموعة متعددة من المنتجات الدوائية تصل إلى أكثر من 200 نوع دواء على مختلف الأشكال الجالونيسية موزعة على 20 قسم علاجي.

ب- التركيز على الأسواق والمنتجات: يعمل مجمع صيدال على تلبية احتياجات السوق الوطنية للأدوية من خلال توفير احتياجات العملاء الحاليين، كما يسعى إلى دخول الأسواق الأجنبية للحصول على مكانة تنافسية في السوق الدولية من خلال تنويع وتحديث تشكيلة منتجاته إلى الأدوية الحديثة.

ج- التنظيم والثقافة التنظيمية: يعتبر التنظيم والثقافة التنظيمية مفتاح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى الواقع، حيث يولي المجمع أهمية كبيرة لهذا العنصر من خلال امتلاكه لهيكل تنظيمي مرن يسمح بتحديد المهام وتفويض المسؤوليات، كما يعطي أهمية لتكنولوجيا المعلومات لتكثيف عمليات الاتصال داخليا وخارجيا، ويتميز بامتلاكه لثقافة تنظيمية قادرة على التكيف والتعلم والاستجابة للتغيير المستمر لأجل تحقيق الأهداف المنشودة.

د- السمعة والعلاقات: يحتفظ المجمع بعلاقات جيدة مع عملائه، من خلال تقديم منتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية مما يزيد من ولاء العملاء، كما يحافظ المجمع على سمعته في السوق من خلال تمسكه بمبادئه التي تقوم على: النزاهة، الشفافية، المصداقية، المساءلة، التضامن الاجتماعي، والشراكة.

2- الرسالة الاستراتيجية: لقد تمت صياغة رسالة صيدال بالعبارات التالية:

تعزيز ريادة المجمع من خلال:

- توفير تشكيلة ثرية ومتنوعة من الأدوية ذات الجودة؛
 - المساهمة في تحسين إمكانية اقتناء المرضى للدواء؛
 - تبني سياسة أسعار تناسب شرائح واسعة من المجتمع.
- 3- الأهداف الاستراتيجية:** يعتبر مجمع صيدال فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، ومن أجل تحقيق رؤيته ورسالته، قام المجمع بوضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية على شكل التزامات طويلة ومتوسطة المدى كما يلي:
- تحسين مردوديته لضمان ديمومته والوفاء بالتزاماته تجاه المساهمين؛
 - ضمان استقرار الكفاءات وتطوير الموارد البشرية؛
 - تنويع وتوسيع وتحديث تشكيلة المنتجات نحو الأدوية الحديثة؛
 - الارتقاء بالإنتاج إلى مستوى أمثل يتماشى مع الطاقات والإمكانات المتاحة؛
 - التركيز على الاستفادة من البحث العلمي بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية مثل: مخبر سانوفي (Sanofi) الفرنسي، و مخبر فايزر (Pfizer) الأمريكي؛
 - العمل على تحقيق الأمن الدوائي؛
 - خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين العمال؛
 - الحفاظ والرفع من الحصة السوقية في السوق الوطنية، والعمل على دخول الأسواق الأجنبية للحصول على مكانة تنافسية في السوق الدولية؛
 - تطوير اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات والمخابر لاكتساب التكنولوجيات الجديدة؛
 - الأخذ في الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية؛

- المشاركة الفعالة في الحد من فاتورة استيراد الأدوية والمنتجات الصيدلانية وضبط السوق.
كما أن متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسؤوليته المجتمعية والمتمثلة في النزاهة، الشفافية، المصداقية، المساءلة، التضامن الاجتماعي، الشراكة.

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمجمع صيدال

إن اهتمام مجمع صيدال بمستقبله الاستراتيجي استدعى منه تقييم وتشخيص أوضاعه وظروفه الداخلية والظروف المحيطة به في ظل اشتداد المنافسة في سوق الأدوية، وذلك بغية تحديد مستوى أدائه وفاعليته على المدى البعيد والتعرف على الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان قدرته على المنافسة في ظل تغيرات ومستجدات المحيط.

أولاً: التشخيص الاستراتيجي الخارجي: بعد تحرير السوق الوطنية للأدوية أصبح مجمع صيدال يواجه ضغوطات تنافسية كبيرة تهدد تواجد ومكانته، ومن أجل إعطاء صورة حية عن موقعه التنافسي، نستعرض الفرص والتهديدات الأكثر خطورة التي تواجهه، من خلال استخدام نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter) الذي يظهر موقع المجمع ضمن صناعة الدواء في الجزائر.

1- المنافسة في القطاع: لقد أصبح هيكل الصناعة الدوائية متنوع خاصة بعد فتح سوق الدواء الجزائري أمام الخواص بموجب المرسوم (88-204) المؤرخ في 18/10/1988، والذي يحدد معايير وشروط انجاز وفتح وتشغيل العيادات الخاصة وكذلك دخول المتعاملين الخواص في مجال عمليات استيراد الأدوية،¹ هذا الانفتاح أعلن بصفة خاصة انسحاب الدولة من هذا القطاع ووضع حد للاحتكار، وأصبح السوق يحتوي على مجموعة من المؤسسات سواء الصناعية أو التجارية، بالإضافة لمخابر البحث والتطوير مثل صانوفي، حكمة، فارم، مما أدى إلى زيادة الضغط التنافسي

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي، 18/10/1988، العدد 42، ص. 1429.

على مجمع صيدال، ويتمثل المنافسون المباشرون لمجمع صيدال في المستوردين الخواص في تجارة الأدوية وهم عبارة عن المؤسسات المختصة في شراء الأدوية ثم بيعها سواء بالجملة أو التجزئة وذلك بموجب المرسوم الوزاري رقم 46 المؤرخ في 07 أكتوبر 1998، والمحدد لدفتر الشروط وإجراءات وشروط طرح الأدوية المستوردة في السوق الجزائري،¹ إضافة إلى المؤسسات المصنعة للأدوية محليا بصفة التصنيع الذاتي أو المشترك مع مؤسسات دولية وتشير الإحصائيات بوزارة الصحة أن عدد المؤسسات التي كانت تنشط في صناعة الأدوية قبل سنة 2000 يقدر بعشرة مؤسسات فقط وذلك نتيجة لعدة أسباب منها تدهور الأوضاع السياسية والأمنية، لكن بعد سنة 2000 وبتطبيق قانون المصالحة الوطنية وتحسن الأوضاع ارتفعت نسبة المؤسسات المصنعة للأدوية بنسبة 86%، وهذا راجع لسياسة الدولة في تسهيل الاستثمار ومنح التراخيص في مجال الصناعة الدوائية، حيث بلغ عدد المستوردين 218 محليا وكذلك المؤسسات المنتجة 57 شركة منتجة محليا، و68 بائع بالجملة.²

2- القوة التفاوضية للموردين: تمثل المواد الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد، ويتصف موردو المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال بالندرة ومن ثم توجد حالة احتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين، حيث يعتمد المجمع على نسبة 19% من تموينه على السوق المحلية وما نسبته 81% من تموينه على السوق الأجنبية،³ وهذا ما يعطي للأجانب قدرة كبيرة على التفاوض، كما يتضح تهديد الموردين على المجمع في جانب التجهيزات الإنتاجية التي يصعب

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي، 07/10/1998، العدد 06، ص. 05.

² مورد خطاب، "أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة - دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015)، ص. 213-214.

³ تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنة 2016، ص. 24.

الحصول عليها محليا، لذا يجب على صيدال البحث عن استراتيجيات جديدة تمكنها من تجديد تجهيزاتها الإنتاجية وتطويرها بالتكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى البحث عن إمكانية لإنتاج الدواء بمواد خام مصنعة محليا.

وتتوقف قوة المفاوضات على جودة العلاقات بين المجمع ومورديه، فالذي يملك مركز القوة

هو الذي يفرض قوته التفاوضية على الآخر، وتتحدد هذه القوة عن طريق:¹

- **الجودة:** حيث أن جودة منتجات صيدال تتوقف على جودة منتجاتها الأولية؛

- **حسن تسيير التموين:** حيث أن أي اختلال فيه قد يؤدي إلى تباطؤ أو انقطاع في التوزيع والمبيعات، وهذا ما يؤثر على الجهودات الترويجية لمختلف المنتجات، وفي هذا المجال فإن مجمع صيدال له إمكانيات توريد معتبرة بالإضافة إلى قدرة التخزين الهامة؛

- **طبيعة مجموعة الموردين:** مما يلاحظ أن مجمع صيدال طبيعة توريداته وبنسبة كبيرة مع السوق الأوروبية وكمثال مخبر نوفونورديسك (Novo Nordisk) الدانمركي وتوريداته للمادة الأولية الخاصة بإنتاج مادة الأنسولين، الشيء الذي قد يهدد المجمع في حالة ما إذا قرر هذا المخبر الأوروبي التكامل الأممي وإنتاج مادة الأنسولين.

3- القوة التفاوضية للزبائن: يمثل الزبائن أهمية بالغة بالنسبة للمجمع، حيث يتعامل مع تشكيلة متنوعة من الزبائن تتمثل في الصيدلية المركزية للمستشفيات، الهيئات الحكومية، الصيادلة بصفة عامة وتجار الجملة بصفة خاصة، إذ تمثل قوى تفاوضية مهمة خاصة مع تنوع تشكيلة المنتجات الصيدلانية، مما يتيح فرصا أكبر للاختيار، فقد يلجأ تجار الجملة إلى المنتجات المستوردة من الدول الأجنبية (الأدوية الأصلية) بحيث تحقق لهم ربح أعلى على بيع الأدوية الجنيسة التي تحقق هوامش

¹ يحي فريك، "استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة- دراسة حالة مجمع صيدال" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011)، ص. 121.

ربحية منخفضة، وبالتالي زيادة قدرتهم التفاوضية وهذا يعتبر من أهم العوائق التي تقف أمام المجمع. لهذا يحاول المجمع بذل جهود معتبرة في هذا الاتجاه لمواجهة القدرة التفاوضية للزبائن، من خلال معيار الجودة الذي يعتبر محدد للتنافسية على المستوى العالمي، حيث يعطي للمنتجات القدرة على دخول الأسواق الدولية وإثبات جودة الأداء للزبون، وعليه فقد نجح مجمع صيدال في تحقيق هذا الهدف من خلال حصوله على شهادة الجودة العالمية الايزو لمطابقة منتجاته المواصفات العالمية للجودة.

4- المنتجات البديلة: يواجه قطاع الصناعة الدوائية الكثير من التهديدات التي تفرضها المنتجات البديلة للدواء، ويشكل هذا تهديدا قويا على منتجات المجمع بصفة خاصة، كالمنتجات الكيميائية، واللجوء إلى أساليب طبيعية في علاج بعض الأمراض خاصة النفسية منها والعصبية، كما تشكل الأعشاب الطبيعية والمعالجة بالنباتات **Alicament** و **Phytothérapie** مثل الياغورت الملين منتجا إحلاليًا مثاليًا لمنتجات المجمع، وبما أن مجمع صيدال متخصص في إنتاج الأدوية الجينية هذا يوضح التهديد الذي يمارسه المنتج الأصلي في شكل الأدوية المستوردة من قبل المستوردين على المنتج الجينيس ويعود تخوف المجمع من الاستيراد إلى الأسباب التالية:¹

- لا يتطلب الاستيراد استثمارات كبيرة على خلاف بناء مخابر الإنتاج؛
- معدل المردودية لهذه الاستثمارات المرتفع والذي يشجع المستثمرين للاستيراد؛
- امتياز المنتجات المستوردة بتكنولوجيا متقدمة؛
- تستورد هذه المنتجات في أقسام علاجية ذات طلب كبير وغياب المجمع في بعض الأقسام العلاجية ذات القيمة المرتفعة كالصنف العلاجي أمراض القلب، أمراض الأذن، أمراض الغدد والهرمونات،....الخ؛

¹ يحي فريك، مرجع سابق، ص. 122.

- تتمتع المنتجات المستوردة بشهرة العلامة في العالم كمنتجات مصنع **Aventis، Pfizer** والتي لا تحتاج إلى مجهودات بيعية ترويجية كبيرة.

وعليه لابد لمجمع صيدال مراعاة كل هذه التهديدات ومحاولة الاستثمار في مجال البحث والتطوير من أجل تطوير وتحسين الأدوية الجنيصة مادام غير قادر على اختراع دواء جديد.

5- تهديد الداخلين المحتملين: يعتبر سوق الدواء الجزائري من أهم الأسواق في إفريقيا، وهو في نمو مستمر بحكم النمو الديموغرافي وتحسن التغطية الصحية، مما جعله ذو جاذبية كبيرة للمستثمرين المحليين والأجانب، ولتتحكم الدولة الجزائرية في الصناعة الدوائية قامت بفرض مجموعة من القوانين تحت غطاء أدوات السياسات الصناعية بهدف التحكم في مدى سهولة أو صعوبة دخول مؤسسات جديدة لهيكل الصناعة الدوائية، ومن بين القوانين نذكر:

- إصدار قانون يقضي بفتح الأسواق ومحاربة الاحتكار ضمن المرسوم (88-204) المؤرخ في 1988/10/18 الذي يحدد معايير وشروط انجاز وفتح وتشغيل العيادات الخاصة لدعم الهياكل العمومية التي أصبحت غير قادرة على تلبية احتياجات المواطنين الصحية.¹

- قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، المنظم لحرية الاستثمار الأجنبي في الجزائر الصادر في 1990/10/14.²

- المرسوم الوزاري الصادر في 1992/07/06 المتعلق بتسجيل المنتجات الصيدلانية التي تقوم المؤسسات بإنتاجها منها الدواء الجنيص، حيث أصبحت براءة اختراعه متاحة لدى كل المؤسسات، نظرا لتجاوز مدة اكتشافه 20 سنة.³

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي، 1988/10/18، العدد 42، ص. 1429.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون، 1990/04/18، العدد 16، ص. 520.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي، 11 محرم عام 1413، العدد 53، ص. 1465.

كل هذه القوانين ساهمت بفتح سوق الدواء وإزالة معظم الحواجز القانونية في وجه القطاع الخاص ضمن مجال الإنتاج، وهو ما سمح فيما بعد باقتحام الخواص المحليين والأجانب لهذا القطاع، حيث شكلت المنظمات الدوائية التابعة للقطاع الخاص نسبة نمو متزايدة في السنوات الأخيرة، إذ يقدر عدد المشاريع الإنتاجية قيد التنفيذ حوالي 80 مشروع (محلي وأجنبي).

ولكن رغم كل هذه التسهيلات التي قامت بها الدولة الجزائرية، إلا أنها لا تخلو من فرضها لعوائق أمام الداخلين الجدد للقطاع من أجل دعم المنتج الوطني وأهمها:

- تنظيم نشاط الاستيراد عن طريق إصدار عدد من القرارات تحدد قائمة المنتجات الصيدلانية الممنوعة من الاستيراد، وهي غالبا تلك التي أصبح من الممكن إنتاجها محليا، ففي ديسمبر 2015 تم إصدار قائمة من المنتجات الممنوعة من الاستيراد تتكون من 368 منتجا صيدلانيا منه 357 دواء؛¹

- تلزم الدولة المستوردين الأجانب على إقامة مشاريع استثمارية في نفس المجال بعد عشرة سنوات من بداية نشاطهم.

- تتميز صناعة الدواء بارتفاع تكلفة الاستثمار، حيث يبلغ رأس مال مجمع صيدال 2500 مليون دج، وقد قامت الدولة بتدعيم المجمع من خلال القرار الصادر في 2009/06/17 رقم 95-07 الذي يقضي بمنح صيدال قرض استثماري بقيمة 20 مليار دينار، مما ساعد المجمع على زيادة عدد وحداته الإنتاجية؛

- وفقا للقرار رقم 95-07 الصادر بتاريخ 2009/06/17، تم دمج مؤسسة **Digromed** المتخصصة في تصدير المنتجات الصيدلانية خارج الأسواق المحلية وأصبحت تابعة لمجمع صيدال

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، القرار الصادر في 2015/07/09، يتعلق بمنع استيراد قائمة من المنتجات الصيدلانية، ص. 14.

مما زاد في تركزه، الأمر الذي انعكس على زيادة عوائد الدخول إلى الصناعة وصعوبة دخول مؤسسات جديدة؛

- من خلال المرسوم التنفيذي رقم 92-284 الصادر في 1992/07/06 والذي ينص على: "أن الصيدلي له الحق باستبدال الدواء الموصوف بدواء جنيس مطابق له"، قامت الجزائر بتدعيم آخر للمنتج المحلي من خلال منح الصيدلي نسبة 20% من سعر الدواء المسوق من طرفه، كمكافأة على قيامه بتسويق المنتج المحلي.¹

من خلال تحليل القوى الخمس لبورتر (Porter) والذي يوضح تأثير كل قوة على المنافسة في الصناعة الدوائية يمكن تحديد الفرص التي يتيحها هذا التحليل لمجمع صيدال في تحقيق مزايا تنافسية وكذلك التهديدات التي يفرزها لتجنبها أو تحويلها إلى فرص.

أ- الفرص المتاحة أمام مجمع صيدال

- حصول المجمع على شهادات (ISO) لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية وعلى براءات الاختراع؛

- وجود إمكانيات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر والشركات العالمية في مجال صناعة الأدوية الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجسيدها ميدانيا؛

- دعم الدولة للمنتج المحلي من خلال سن جملة من القوانين بهدف التحكم في الصناعة الدوائية؛

- اتساع سوق الدواء الجزائري حيث يعتبر من أهم الأسواق في إفريقيا؛

- تزايد صادرات صيدال نحو الأسواق العالمية خاصة الدول النامية بسبب حداثة سوق الدواء فيها؛

- انخفاض سعر المنتج الجنييس بالنسبة لسعر الدواء الأصلي؛

¹ مورد خطاب، مرجع سابق، ص ص. 245-247.

- دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة، وهو ما يسمح له من زيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسع في الإنتاج؛

- اقتراب نهاية مدة حماية براءة اختراع عدة أدوية؛

- اتساع السوق الوطنية لاستهلاك الأدوية، وهذا راجع إلى زيادة حجم الطلب ويعود ذلك إلى:

- تطور النمو الديموغرافي، وما يمارسه من تأثير على عنصر الطلب.

- تطور المستوى الثقافي وزيادة الوعي الصحي لدى الأفراد.

ب- التهديدات والتحديات التي يواجهها مجمع صيدال

- تبعية المجمع لأبحاث الدول المتقدمة في مجال صناعة وتطوير الأدوية؛

- شدة منافسة الأدوية الأصلية للدواء الجنييس من حيث الجودة والتكنولوجيا المتقدمة؛

- وضع بعض التسهيلات للداخلين الجدد من أجل تشجيع الاستثمار؛

- التقيد بصناعة الأدوية الجنييسة فقط وهذا راجع إلى كثافة رؤوس الأموال التي يحتاجها القطاع

الصناعي في بحوث التطوير حيث تصل تكلفة تطوير دواء جديد حوالي مليار دولار؛

- نمو صناعة المنتجات البديلة للدواء كالمنتجات الكيميائية، والأعشاب الطبيعية والمعالجة

بالنباتات؛

- القيود القانونية والأخلاقية والاقتصادية المفروضة على الصناعة الصيدلانية، على اعتبار أن

الدواء منتج حساس ليس كغيره من المنتجات فهو يتعلق بالأمن الصحي، ونوعية الحياة، والأمانة

الأخلاقية في العمل؛

- رواج الأفكار الشائعة التي تسيء للمنتوج المحلي وتفضل استهلاك المنتج الأجنبي؛

- وجود بعض العوائق في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 81% منها تستورد

من الخارج؛

- انفتاح السوق الجزائرية للأسواق العالمية، الشيء الذي يمثل خطرا على المجمع في تقليص حصته السوقية؛

- وجود منافسة شديدة في سوق الأدوية خاصة من طرف المخابر المحلية والأجنبية.

ثانيا- التشخيص الاستراتيجي الداخلي: بالرغم من الإمكانيات الهائلة لمجمع صيدال التي تمثل نقاط قوته، إلا أنه يبقى يعاني من بعض النقائص في بيئته الداخلية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

أ- نقاط القوة لمجمع صيدال

- يمتلك المجمع خبرة في مجال صناعة الدواء تفوق الأربعين سنة مما يستدعي استغلالها وتثمينها؛
- امتلاك المجمع طاقات بشرية مؤهلة ومتطورة (أطباء، صيادلة، بيولوجيين،.....)؛
- ثقافة المجمع ووعي أفرادها في مجال الشراكة؛
- تنوع تشكيلة منتجات صيدال؛
- يمتلك المجمع إمكانيات توريد معتبرة إضافة إلى قدرة تخزين هامة؛
- الأعمال التضامنية التي يقوم بها مجمع صيدال مع المجتمع (زلازل، فيضانات) والتي تعبر عن قيمه ومبادئه؛

- قدرة المجمع على وضع أكثر من 10 أدوية سنويا في السوق؛

- امتلاكه لوحداث توزيع منتشرة عبر كامل التراب الوطني؛

- المشاركة العلمية للمجمع محليا ودوليا؛

- التكوين المستمر الذي يتمتع به عماله سواء كان داخل الوطن أو خارجه.

¹ وثائق داخلية لمجمع صيدال.

ب- نقاط الضعف التي يعاني منها المجمع

- قلة المواد الأولية مما يجعله في تبعية دائمة للدول الأجنبية؛
- غياب صيدال في بعض الأصناف العلاجية ذات القيمة المرتفعة؛
- قدم بعض سلاسل الإنتاج والتوقف المتكرر لها بسبب عجز أو انقطاع في مخزون المواد الأولية؛
- الصعوبات الموجودة في الحواجز الجمركية سواء على التصدير أو الاستيراد مما ينعكس سلبا على العملية الإنتاجية والتسويقية في المجمع؛
- قدم جزء معتبر من الأدوية بنسبة 30% لأنها لم تعد مستعملة في الممارسات الطبية؛
- صعوبة حصول المجمع على وسائل إنتاج محلية حديثة ومتطورة تكنولوجيا؛
- عدم وجود صناعة كيميائية متكاملة وطنيا.

المطلب الثالث: الخيار الاستراتيجي لمجمع صيدال

دفعت التطورات الاقتصادية الجديدة وسرعة التقلب التي تشهدها مختلف جوانب البيئة بمجمع صيدال إلى التوجه نحو انتهاج وتبني استراتيجيات فعالة تمكنه من تمييز وتنويع منتجاته للحصول على أرباح معتبرة تساهم في نموه واستمراريته، وتمثل استراتيجية الشراكة بالنسبة لمجمع صيدال محورا استراتيجيا لتحقيق أهدافه التنموية كما تعتبر الشراكة من البدائل الاستراتيجية التي تعتمد عليها أي منظمة تهدف إلى البقاء وتحقيق التوسع على مستواها الخارجي.

أولا- أصول الشراكة في مجمع صيدال

تعود استراتيجية الشراكة المتبعة من قبل صيدال إلى مخطط التنمية المسطر أواخر الثمانينات والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية الـ **ONUDI** عام 1984، وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية وذلك لتطبيقه بين سنتي 1988-1989 وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية

الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة ومنذ ذلك الحين أصبحت صيدال تبحث عن الشراكة وتدعوا لها بشتى الوسائل والإمكانات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج شراكة صناعية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام الاتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.¹

يهدف المجمع من خلال تبنيه لاستراتيجية الشراكة إلى:

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية؛
- مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة؛
- المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة؛
- ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل وأنسب الشركاء؛
- تطوير المعرفة العلمية بالفروع الإنتاجية لمجمع صيدال وتوسيع قائمة المنتجات؛
- إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية والعالمية.

ثانيا - أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال

أبرمت صيدال عدة شراكات مع مخابر دولية كبرى تكتسي هذه الشراكات ثلاثة أشكال:²

1- المشاريع المشتركة أو ما يسمى بالشركات المختلطة: وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر مع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع، وفي هذا الإطار عقد مجمع صيدال عدة اتفاقيات منها:

أ- صيدال - رون بولانك: عقدت هذه الشراكة في عام 1998 بين صيدال (30%) والشركة الفرنسية "رون بولانك" بـ (70%)، وتتص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تقدر بـ 20

¹ يحي فريك، مرجع سابق، ص. 128.

² يحي فريك، نفس المرجع السابق، ص ص. 129-131.

مليون وحدة بيع سنويا، وتقدر تكلفة هذا الاستثمار بـ 28 مليون دولار، كانت الانطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001.

ب- مشروع دار الدواء- صيدال "صيدار": عقدت هذه الشراكة عام 1999 بين صيدال ودار الدواء الأردنية، ونص الاتفاق على إنشاء شركة مختلطة تسمى بـ صيدار بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل العين، تصل قدرته الإنتاجية إلى 6 ملايين وحدة منتجة كما تقدر تكلفة الاستثمار بـ 120 مليون دج، تساهم فيه صيدال بـ (30%).

ج- صيدال- ميداكنا: تم إمضاء بروتوكول اتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال ومجمع ميداكنا (شركة سويسرية متخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة والكمادات التجريبية) على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة اسم "صامد" تبلغ قيمة الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة إنتاج سنويا، تساهم فيه صيدال بنسبة 40%.

د- صيدال- أبولماد: تم إبرام عقد الشراكة في 28 مارس 2004، يتعلق بتسويق وإنتاج موحد للمنتجات على شكل قارورات للحقن والمضادات الحيوية من الجيل الأول والثاني والثالث لـ 11 منتج، كما سيعرف هذا العقد مظاهر مختلفة أخرى في مجال التكوين والمرافقة التقنية من طرف المجمع الروسي أبولماد.

2- عقود التصنيع الإمتيازية: وتسمى أيضا بعقود التكييف، حيث تقوم صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاج مجمع صيدال، سواء لحسابها أو لحساب الشركاء، حيث تستفيد صيدال من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل تدفع أتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، خاصة إذا علمنا أن تلك المنتجات

المعنية بعقود التصنيع تتميز بقدر عالي من التكنولوجيا، في هذا الإطار عقد مجمع صيدال عدة اتفاقيات منها:

أ- **صيدال- فايزر**: تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، حيث افتتحت ورشاته في 6 سبتمبر 1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل.

ب- **صيدال- نوفونورديسك**: نوفونورديسك هي شركة رائدة عالميا في الابتكار ورائدة عالميا في مجال علاج مرضى السكري لأكثر من 90 عاما، ترمي هذه الشراكة المبرمة في عام 1999 بين مجمع صيدال ونوفونورديسك إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفونورديسك في شكل قارورات وخرطيش على مستوى مصنع قسنطينة، قدرت تكلفة هذا المشروع بـ 2 670 مليون دج تساهم فيه صيدال بـ (10%) ومخابر نوفونورديسك بـ (45%).

تشمل هذه الشراكة الاستراتيجية شقين رئيسيين: يتضمن الشق الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة الجودة) وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا، أما الشق الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك من خلال إنشاء (مشروع غرينفيلد) المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة.

تستند هذه الشراكة ذات القيمة المضافة العالية على نقل التكنولوجيا والمهارات الهامة من نوفونورديسك، الرائدة عالميا في مجال رعاية مرضى السكري لمجمع صيدال، كما ستكون معايير الجودة المعمول بها في هذا المصنع مطابقة لتلك المعمول بها في جميع مصانع نوفونورديسك المنتشرة في جميع أنحاء العالم.

ج- صيدال- رام فارما: في ديسمبر 1997 تم عقد شراكة بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الأردنية "رام فارما" وكان ذلك بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارمال، وهذه المنتجات هي: امبيريزول، تاموكسيفين، اسيكلوفير.

3- **اقتناء رخص الإنتاج:** في إطار الشراكة التقنية أمضى صيدال مجموعة من اتفاقيات اقتناء الرخص مع بعض المخابر الأجنبية، ويمكن تلخيص أهم هذه الاتفاقيات في الجدول الموالي:

الجدول رقم 10: اتفاقيات اقتناء الرخص في صيدال

موقع الإنتاج	عدد المنتجات	تاريخ إمضاء العقد	الشركاء
الدار البيضاء	02	1994	Solvey Pharm سولفاي فارم
الدار البيضاء	02	1998	Hayat Pharm حياة فارم (Jordanie)
مركب المدينة	03	1998	Meheco (Chine) ميهيكو
مركب المدينة	02	1999	Ellililly (USA) إيلي ليلي
المدينة	11	2004	Abolimed أبوليماد

المصدر: وثائق داخلية لمجمع صيدال.

من خلال الجدول أعلاه نتضح مجموعة من اتفاقيات اقتناء الرخص التي أبرمها مجمع صيدال مع أكبر المخابر العالمية منذ سنة 1994، حيث استفاد المجمع من خلال هذه الشراكات في تحويل التكنولوجيا واكتساب المعرفة، ومنح الترخيص باستعمال براءات الاختراع.

ثالثا- مخطط التنمية الاستراتيجية لمجمع صيدال لسنة 2009

فضلا عن مختلف الشراكات القائمة منذ 20 سنة بين مجمع صيدال وأكبر المخابر العالمية التي تمتلك تكنولوجيا كبيرة، وفي إطار مهمته الأساسية، حدد مجمع صيدال خطوط العمل التي تمكنه من ضمان نموه وتعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيصة، في طليعة هذه الخطوط يظهر مخطط تنموي بعيد المدى شامل ومتكامل يرافق توسع المجمع، والذي سطر عام 2009

بفضل المساعدات والقروض التي استفاد منها المجمع من طرف السلطات العمومية للنهوض بالإنتاج الوطني للأدوية ومرافقته في توسيع الاستثمار والتي تجاوزت قيمتها 20 مليار دج.

يراهن مجمع صيدال من خلال مخطط التنمية الذي تم الشروع فيه على مجموعة من الأهداف:¹

- استرجاع مكانته الرائدة في الصناعة الصيدلانية؛
- مواجهة المنافسة الموجودة من قبل المتعاملين الخواص والذين تبلغ وحداتهم الإنتاجية 80 وحدة على مستوى التراب الوطني؛
- تطوير المجمع وإنتاج أدوية ذات جودة وبتجهيزات متطورة؛
- التكوين والتكوين المتواصل لليد العاملة؛
- رفع القدرة الإنتاجية للمجمع من 130 مليون وحدة بيع إلى أكثر من 300 مليون وحدة بيع؛
- التوجه إلى صناعة الأدوية بطريقة بيوتكنولوجية؛
- المساهمة في الحد من الواردات والانفتاح على الأسواق الخارجية.

يرتكز مخطط التنمية على ثلاثة محاور أساسية: إنشاء مصانع جديدة للإنتاج، عصرنة المصانع

الحالية، وإنشاء هياكل للدعم.²

1- إنشاء مصانع جديدة للإنتاج

وحدات جديدة لصناعة الأدوية الجينية: بسعة إنتاج تفوق 150 مليون وحدة بيع.

- وحدة زميرلي (الحراش): له طاقة إنتاجية سنوية مقدرة بـ 50 مليون وحدة بيع، ستحتضن هذه

الوحدة صناعة الأشكال الجافة (أقراص وكبسولات).

¹ وثائق داخلية لمجمع صيدال.

² موقع مجمع صيدال: www.saidalgroup.dz، تاريخ الإطلاع: 2017/03/05

- وحدة قسنطينة 2 (شرق الجزائر): وحدة متخصصة في صناعة الأشكال السائلة (شراب وبخاخات)

وحدات جديدة متخصصة:

- مشروع الأنسولين خراطيش: مصنع متخصص في صناعة الأنسولين على شكل خراطيش.
- مشروع الأنسولين قارورات: مصنع متخصص في صناعة الأنسولين على شكل قارورات.
- مصنع متخصص في صناعة الأدوية المضادة للسرطان ذات أشكال صلبة وشكل حقن بالمدينة الجديدة لسيدي عبد الله للتكفل بحاجيات مرضى السرطان، إضافة إلى وجود مشروع قائم لإنجاز وحدة إنتاج أدوية لعلاج داء السرطان بطريقة بيوتكنولوجية.

2- عصرنة المواقع الحالية: يساعد هذا المخطط على تهيئة وتطوير الوحدات القديمة التي ستدخل حيز الإنتاج بعد دخول الوحدات الجديدة حيز التنفيذ وتتواجد هذه الوحدات في كل من: الدار البيضاء، المدية، وجسر قسنطينة.

3- إنشاء ثلاثة هياكل للدعم

- مركز جديد للبحث والتطوير: سيتم نقل مقر المركز إلى المدينة الجديدة لسيدي عبد الله بعد أن تم تهديم المركز القديم في إطار بناء الجامع الكبير بالمحمدية.

- مركز التكافؤ الحيوي: يقع في حسين داي، تم تدشين المركز في جانفي 2016 وسيدخل حيز التنفيذ في 2018 لمراقبة وتحليل الأدوية الجنيسة ومقارنتها بالأصلية للتأكد من فعاليتها وذلك لتفادي المشاكل مستقبلا في سوق الأدوية.

- مركز توزيع جديد في البلدية: بهدف تطوير شبكة توزيع عصرية تغطي منطقة الوسط وتساهم في تخزين المنتج، بدأت وحدة التوزيع نشاطها في أفريل 2017، وتم نقل الوحدة من الحراش إلى

البلدية في إطار تهيئة وادي الحراش وإنجاز مسجد الجزائر الأعظم. والجدول الموالي يوضح نسبة تقدم الأشغال في مخطط التنمية إلى غاية 31 ديسمبر من عام 2016.

الجدول رقم 11: نسبة تنفيذ مخطط التنمية إلى غاية 2016/12/31

المشاريع	وضعية التقدم (%)	نسبة الالتزام (%)	نسبة الاستهلاك (%)	نسبة الاستهلاك/الالتزام (%)
مركز التكافؤ الحيوي	100%	90%	82%	91%
مشروع زميرلي	95%	97%	82%	84%
مشروع شرشال	85%	92%	74%	80%
مشروع قسنطينة 2	75%	96%	65%	67%
مشروع قسنطينة أنسولين قارورات/خراطيش	قارورات: 90% خراطيش: 15%	32% 45%	8% 16%	25% 36%
مشروع مركز البحث والتطوير	-توقيع اتفاقية إنجاز مبنى -انطلاق الدراسات التنفيذية	29%	5%	17%
مشروع الأدوية المضادة للسرطان	تعيين مكتب لإنجاز الدراسات	2%	0%	0%
موقع جسر قسنطينة	الدراسة يومية	12%	9%	73%
موقع دار البيضاء	الدراسات منجزة	41%	41%	100%
موقع المدينة	الدراسات منجزة	0%	0%	0%

المصدر: تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال سنة 2016، ص. 16.

من خلال الجدول نلاحظ أن إنجاز مشاريع المصانع الجديدة نهاية 2016 بلغ نسبة كبيرة من التقدم فبالنسبة لمركز التكافؤ الحيوي وصلت نسبة تنفيذه 100%، مشروع زميرلي 95%، مشروع شرشال 85%، مشروع قسنطينة 75%، ومشروع قسنطينة لإنتاج الأنسولين قارورات 90%.

وفي إطار مخطط التنمية سطر مجمع صيدال عدة اتفاقيات شراكة أهمها:¹

1- استراتيجية شراكة مع صانوفي الفرنسية لإنتاج اللقاحات بالجزائر: وقع مجمع صيدال ومعهد باستور الجزائر وصانوفي باستور على بروتوكول اتفاق لإنشاء شركة مختلطة لإنتاج اللقاحات في الجزائر.

أ- مدة المشروع: سيتم بناء المصنع الجديد للقاحات على ثلاث سنوات ابتداء من إنشاء المؤسسة وتوقيع عقود الإنجاز.

ب- القدرة الإنتاجية للمشروع: تتراوح قدرة إنتاج الوحدة الجديدة بين 10 و 20 مليون جرعة سنويا، تسمح بخلق 150 منصب عمل منها 100 منصب ذو تأهيل عالي في مجال البيوتكنولوجيا* والتي ستساهم في التخفيض من فاتورة استيراد اللقاحات.

ج- أهداف هذه الشراكة: تهدف هذه الشركة المختلطة إلى إنتاج ثلاث لقاحات من الجيل الأخير لصانوفي باستور "إيكسفالون" و"تيترافالون" وهما لقاحين خاصين بطب الأطفال يسمحان بالوقاية من الديفتيريا (الخناق)، التيتانوس (الكرزاز)، السعال الديكي، التهاب الكبد من نوع "ب"، شلل الأطفال، والعدوى المستمرة الناجمة عن النزلة النزفية من نوع "ب"، وكذا لقاح تيترافالون المضاد للإنفلونزا.

عند انطلاق المصنع سيسمح هذا الأخير في المرحلة الأولى بتغطية احتياجات السوق الجزائرية من هذه اللقاحات وسيتم في المرحلة الثانية توجيهه إلى التصدير.

¹ جريدة البلاد، شراكة مع صانوفي الفرنسية لإنتاج اللقاحات بالجزائر، ح.05، يوم: 2017/12/11، ص. 04.

*البيوتكنولوجيا أو التكنولوجيا الحيوية: عرفت هذه التقنية تطورا مهما خلال السنوات الأخيرة خاصة مع استعمال الهندسة الوراثية أي إعادة تركيب الشفرة الوراثية للخلية الحية، مما يساعد على إنتاج جزيئات حيوية ذات فعالية كبرى في إنتاج الأدوية للأمراض المستعصية كالسرطان أو السيدا.

2- استراتيجية شراكة بين صيدال ونوفونورديسك الدانماركية: في إطار الشراكة بين المجمع ومخابر نوفونورديسك الدانماركية، تم الاتفاق على صناعة أول قارورة لمادة الأنسولين في الجزائر بمصنع قسنطينة، والتي ستنزل إلى السوق الوطنية خلال السداسي الأول من سنة 2018، وذلك بعد خضوع الحصة الأولى من هذه المادة إلى التسجيل والمطابقة خلال السداسي الثاني من سنة 2017. وقد عرف إنجاز هذا المشروع تأخرا حيث يرجع إلى سنة 2012، والسبب يعود بالدرجة الأولى إلى تسجيل المشروع في بدايته في إطار تقديم مخابر نوفونورديسك المساعدة التقنية للجزائر فقط وليس كمشروع استثماري.

القدرة الإنتاجية للمشروع: تتراوح القدرة الإنتاجية الإجمالية للمصنع لهذا النوع من مادة الأنسولين البشرية في شكل قارورة بسعة 10 ملل، بين 2 إلى 2,5 مليون وحدة بيع سنويا، أي بما يحقق تلبية الاحتياجات الوطنية بنسبة 100% كما سيسمح بالتوجه بعد ذلك نحو التصدير إلى بعض الدول الإفريقية والعربية، وفي إطار نفس المشروع قدم المجمع مشروعا إلى وزارة الصناعة والمناجم يقضي بإنشاء شركة مختلطة بين المجمع وهذا المخبر لإنتاج مادة الأنسولين والخراطيش بقسنطينة، يرافقه مشروع إنتاج الأقلام بولاية البلدية الذي سيدخل الخدمة مع نهاية 2018 حيث بلغت نسبة تقدم المشروع 40%، مما سيمثل شراكة كاملة بين الجزائر والمخابر الدانماركية لإنتاج مادة الأنسولين والخراطيش والأقلام بقيمة استثمار قاربت الـ 5 مليار دج.¹

من خلال ما تقدم نستنتج أن لمجمع صيدال نظرة استراتيجية في تحديد آفاقه المستقبلية، وذلك بانتهاجه لأسلوب التخطيط الاستراتيجي في عمله، مما ساهم في إدراكه لأهمية التحولات التي يشهدها المحيط الاقتصادي ومحاولة التكيف معها، كما سمح له بإبرام العديد من الشراكات مع أكبر المخابر العالمية تدعima لمكانته في السوق الوطنية ومحاولة لبلوغ الأسواق الخارجية.

¹ جريدة الفجر، صيدال يراهن على إنتاج 300 مليون وحدة بيع في السنوات المقبلة، م. س، يوم: 2017/10/31، ص. 04.

المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين أداء مجمع صيدال

عبر أكثر من أربعين سنة من الخبرة والتواجد الميداني، أصبح مجمع صيدال رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر من خلال فروع و وحداته التجارية المتواجدة عبر كامل التراب الوطني، إلى جانب توفر المجمع على إدارة كفؤة استطاعت من خلال سياستها الحكيمة والرشيده من تحقيق نتائج مبهره على جميع الأصعدة وفي ظرف زمني قياسي، حيث قام المجمع بتسطير مخطط طويل المدى يتمشى وتوجهه الاستراتيجي المدرج في برنامجه التنموي، وعليه نوضح من خلال هذا المبحث علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين أداء مجمع صيدال، وذلك من خلال اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال يعطي صورة شاملة عن جميع جوانب الاستراتيجية، بحيث يركز كل بعد على جانب معين من الأداء مما يسهل إمكانية إجراء تقييم شامل للاستراتيجية، كما نوضح من خلال الخريطة الاستراتيجية العلاقة بين هذه الأبعاد ومدى تمكن المجمع من توصيل وتنفيذ خطته الاستراتيجية على أرض الواقع والقرارات المتخذة على ضوء النتائج المتحصل عليه.

المطلب الأول: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مدخلا فعلا يسمح بترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ملموسة، بشكل يمكن من قياس أداء كل جزئية منه بالوحدة، كما يتطلب وجود نظام معلوماتي ومعرفي موثوق متوفر لجميع الأفراد العاملين في كافة المستويات حتى يعي كل عامل نتائج أي قرار يتخذه ومدى أثره على الربحية.

والجدول الموالي يوضح نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال.

الجدول رقم 12: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال

الرؤية				
تعزيز مكانة مجمع صيدال كرائد في إنتاج الأدوية الجنيصة للحفاظ على صورته وضمان ديمومته تحقيق الريادة من خلال:				
الرسالة				
- توفير تشكيلة ثرية ومتنوعة من الأدوية ذات الجودة. - المساهمة في تحسين إمكانية اقتناء المرضى للدواء. - تبني سياسة أسعار تتناسب شرائح واسعة من المجتمع.				
المحاور	المحور المالي	العملاء	العمليات الداخلية	
التعلم والنمو				
الأهداف الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أعلى العوائد - تعزيز الربحية - زيادة معدل الاستثمار 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع مستوى رضا العملاء - زيادة الحصصة السوقية - زيادة حجم المبيعات 	<ul style="list-style-type: none"> - الرفع من إنتاجية العاملين. - الارتقاء بمستوى الإنتاج. - تخفيض التكاليف - تحسين الجودة 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير وتحسين قدرات وكفاءة العاملين - ضمان سلامة وأمن العاملين - الرفع من مستوى الرضا الوظيفي. - توفير مناخ ملائم لضمان استقرار الكفاءات
المؤشرات	<ul style="list-style-type: none"> - النتيجة الصافية - معدل النمو في رقم الأعمال - معدل هامش الربح - معدل الاستثمار - معدل المساهمات 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد العملاء - معدل الزيارات للعملاء - الحصصة السوقية 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل النمو في الإنتاج - معدل إنتاجية العامل - معدل النمو في المشتريات - معدل التكاليف - معدل المردودات - معدل الإنتاج المعيب 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل دوران الموارد البشرية - معدل العمال المتكويين - معدل مصاريف التكوين - معدل حوادث العمل
المبادرات	<ul style="list-style-type: none"> - التوسع في مساهمات المجمع - التقدم في وتيرة انجاز مخطط التنمية - السعي إلى إبرام اتفاقيات شراكة مع المخابر الأجنبية 	<ul style="list-style-type: none"> - تكثيف عمليات الترويج عبر مختلف المراكز التجارية - إجراء دراسات تسويقية - تنشيط المبيعات - اختراق الأسواق الواعدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنويع المنتجات وتوسيع قاعدة الإنتاج - مباشرة الإنتاج في المصانع الجديدة - تحسين نظم وأساليب تسيير الإنتاج - تخفيض التكاليف - الاستثمار في منتجات ذات قيمة عالية من حيث الجودة والنوعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء مدرسة للتكوين الداخلي - تقديم الحوافز والمكافآت - تطوير اتفاقيات شراكة لجلب التكنولوجيا الحديثة. - رفع نوعية التكوين وتوسيع نطاقه. - تخصيص مبالغ معتبرة لعملية التكوين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المجمع.

بعد الاطلاع على رؤية مجمع صيدال والتي تعبر عن طموحاته وتصوراته عما سيكون عليه في المستقبل البعيد، وتحديد رسالته التي تظهر المهمة الجوهرية له، ومبرر وجوده واستمراره، إضافة إلى صياغة استراتيجيته في ظل المنافسة التي يتعرض لها وإمكانياته وموارده المتاحة، تم ترجمة هذه الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والتي تمثل ما يجب أن يقوم به المجمع في الأجل المتوسط والقصير للوصول إلى غاياته في الوقت المحدد والمتفق عليه، وقد تم توزيعها على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهنا يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، أما الثاني فيركز على المنظور الخارجي للبطاقة والمتمثل في البعد المالي وبعد العملاء، كما تم وضع مجموعة من المؤشرات للتعبير عن الأهداف المحددة ضمن كل بعد حتى يتسنى تحقيق الاستراتيجية من جهة، والموازنة بين مختلف العناصر من جهة أخرى (الجوانب المالية والمادية، الداخلية والخارجية، القصيرة المدى والطويلة المدى)، إضافة إلى شرح المبادرات والخطوات المتبعة من أجل تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني: تقييم الأداء من المنظور الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن

إن الهدف الاستراتيجي لهذا المنظور هو تقييم الأداء انطلاقاً من الأهداف التي تم وضعها في كل من بعد النمو والتعلم وبعد العمليات الداخلية، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الموجهة لتحقيق هذه الأهداف.

مما يسمح لنا بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف يمكن لمجمع صيدال أن يحافظ على قدرته في التغيير والتطور؟
- ماهي العمليات التشغيلية الواجب على مجمع صيدال إتباعها ليكون الأحسن؟

أولاً: بعد التعلم والنمو

الهدف الأساسي لهذا البعد هو القوة المتاحة داخل المجمع من حيث مستوياته الإدارية المختلفة ومن حيث المهارات المتاحة بكل مستوى ومدى ملائمة ظروف العمل وقلة حوادث العمل، ومن خلال هذا البعد يستطيع المجمع تحقيق أهدافه المحددة في كل بعد من الأبعاد السابقة.

الجدول رقم 13: بعد التعلم والنمو

المبــــــــــــــــادرات	المؤشــــــــــــــــرات	الأهــــــــــــــــداف الإستراتيجية
- إنشاء مدرسة للتكوين الداخلي - تطوير اتفاقيات شراكة لجلب التكنولوجيا الحديثة - رفع نوعية التكوين وتوسيع نطاقه - تخصيص مبالغ معتبرة لعملية التكوين	- معدل دوران الموارد البشرية - معدل العمال المتكويين - معدل مصاريف التكوين - معدل حوادث العمل	- تطوير وتحسين قدرات وكفاءة العاملين - ضمان سلامة وأمن العاملين - الرفع من مستوى الرضا الوظيفي - توفير مناخ ملائم لضمان استقرار الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثة.

يولي المجمع أهمية كبيرة للموارد البشرية والكفاءات المالية حيث تعتبر من بين مواطن القوة التي يتميز بها، نظرا لتحكمها الجيد في العمل وفي مختلف مراحل الإنتاج الصيدلاني بفضل تجربتها وكفاءتها، ويمكن توضيح معدل دوران الموارد البشرية لسنتي 2016/2015 من خلال الجدول الموالي:

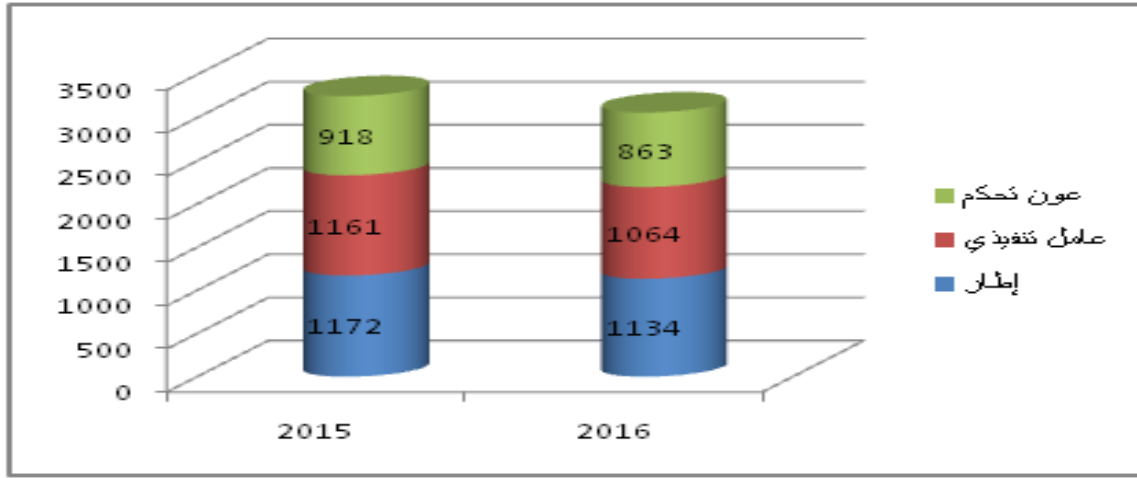
الجدول رقم 14: معدل دوران الموارد البشرية في مجمع صيدال لسنتي 2016/2015

وحدات التسيير	عدد العمال في نهاية العام		نسبة التطور 2016/2015		إجتاز (%) 2016
	2016	2015	العدد	%	
صيدال	2 923	3 106	-183	-5,89%	91,86%
سوميديال	114	116	-2	-1,72%	57%
ايبيرال	24	29	-5	-17,24%	48%
المجموع العام	3 061	3 251	-190	-5,84%	89,19%

المصدر: تقرير مجلس الإدارة لسنة 2016، ص. 24.

نستشف من الجدول أن مجمع صيدال قد استهدف الرفع من عدد عماله لسنة 2016 إلى 3 432 عامل، إلا أنه لم يصل إلى الهدف المسطر له، حيث بلغ عدد العمال 3 061 عامل في سنة 2016 مسجلا انخفاضا بـ 190 عامل مقارنة بسنة 2015 أي ما يعادل (-5,84%) مقارنة بنفس الفترة من السنة المالية 2015، وحقق ما قيمته 89,19% من الهدف المسطر، ويمكن توضيح تطور الموارد البشرية خلال سنتي 2016/2015 من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم 22: تطور الموارد البشرية في مجمع صيدال لسنتي 2016/2015



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير مجلس الإدارة لسنتي 2016/2015.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ انخفاض في عدد أعوان التحكم بـ 55 عون، العمال التنفيذيين بـ 97 عامل، والإطارات بـ 38 إطار، ويرجع هذا الانخفاض في مستوى العمال بشكل رئيسي إلى ارتفاع حالات التقاعد المسجلة في المجمع، خاصة بعد إعلان الحكومة الجزائرية لقانون التقاعد النسبي، إضافة إلى أن الاتفاقية الجماعية التي وقعها مجمع صيدال يوم 2015/04/08 تنص على توفير مكافأة على أساس 32 سنة من الخدمة تقدر براتب لـ 20 شهرا مما ساهم بشكل كبير في خروج عدد معتبر من العمال على التقاعد.

ومن أجل الحفاظ على إطارات وكفاءات المجمع، سطر هذا الأخير أهدافا لتحسين مهارات وكفاءة موارد البشرية من خلال وضع عملية التكوين كأولى اهتماماته، حيث قام المجمع في سنة 2016 بتكوين عدد معتبر من العمال وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 15: عدد العمال المتكويين في مجمع صيدال لسنتي 2016/2015

البيان	انجاز 2015	أهداف 2016	انجاز 2016	نسبة الانجاز (%)	نسبة التطور (%)
عدد المتكويين	428	600	557	92,83%	30,14%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير مجلس الإدارة لسنتي 2016/2015.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد العمال الذين خضعوا لعملية التكوين عرف ارتفاعا محسوسا مقارنة بسنة 2015 حيث قدر بـ 557 عامل متكون لسنة 2016، أي بزيادة قدرها 30,14% مقارنة بالعام الماضي، مسجلا 92,83% من الهدف المسطر.

حيث عمد مجمع صيدال من خلال استراتيجية الشراكة التي انتهجها على إضافة بند في كل العقود المبرمة مع شركائه الأجانب خاص بالتكوين، وبالتالي فكل المخابر الأجنبية معنية بعملية تكوين عمال صيدال، وذلك لوعي المجمع بأن تنمية قدراته التنافسية والعمل على تحسين مركزه التنافسي متوقف على المورد البشري الذي يعد أهم عنصر من عناصر مقومات الصناعة الدوائية، نظرا لخطورة ودقة التعامل مع هذه الصناعة مما يبرز أهمية امتلاك المجمع لكفاءات وخبرات في مجال صناعة الدواء لضمان تقديم منتج ذو جودة عالية من حيث المواصفات يرقى بطموحات المستهلكين خاصة أمام شدة المنافسة الداخلية والخارجية التي يواجهها صيدال والتي تختم عليه مواكبة جميع التطورات في مجال صناعة الدواء ونقل هذه الخبرة إلى فريق عمله.

وفي هذا الصدد قام مجمع صيدال بتخصيص مبالغ معتبرة للعمليات التكوينية سواء في الجزائر أو خارجها لاكتساب الخبرة في أهم التوجهات البحثية التطويرية والتكنولوجية في صناعة الأدوية وذلك من خلال جلب خبراء ومتخصصين في مجالات متعددة، أو من خلال إرسال

مهندسين إلى الخارج وذلك في إطار اتفاقيات الشراكة المبرمة مع المخابر الأجنبية ويمكن توضيح

معدل مصاريف التكوين في مجمع صيدال لسنتي 2016/2015 من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 16: مصاريف التكوين في مجمع صيدال لسنتي 2016/ 2015

الوحدة: 10³ دج

البيانات	انجاز 2015	أهداف 2016	انجاز 2016	نسبة الانجاز (%)	نسبة التطور (%)
مصاريف التكوين	23 000	50 000	37 000	%74	%60,87

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير مجلس الإدارة لسنتي 2016/2015.

يتضح أن مصاريف التكوين في مجمع صيدال عرفت ارتفاعا بنسبة 60,87% مقارنة بسنة

2015 أي ما يعادل إنجاز 74% من أهداف المجمع لسنة 2016، حيث شمل التكوين مختلف

التخصصات، والجدول الموالي يوضح مختلف المجالات التي يوفر فيها المجمع عمليات التكوين.

الجدول رقم 17: عملية التكوين بالمجمع في مختلف التخصصات لسنة 2016

التعيين	عدد الموظفين	عدد أيام التكوين
التقنيات الدوائية	196	520
مالية ومحاسبة	176	5 660
نظم المعلومات	3	3
تطوير اللغة	52	335
إدارة أعمال وتسيير	127	673
الأمن والبيئة	3	3
المجموع	557	7 194

المصدر: تقرير مجلس الإدارة لسنة 2016، ص. 13.

قام مجمع صيدال بتكوين 557 عامل لسنة 2016، وذلك في مختلف التخصصات حيث نلاحظ تركيز المجمع على كل من تخصص التقنيات الدوائية، مالية ومحاسبية، إدارة أعمال وتسيير، كما أن عدد أيام التكوين قدر بـ 194 7 يوم تكويني، أي بمعدل 13 يوم تكويني لكل موظف. وبما أن المورد البشري هو العنصر المهم والفعال في صناعة الدواء، فقد أعطى المجمع أهمية كبرى لحماية هذا المورد خاصة وأن الصناعة الدوائية تعتبر صناعة دقيقة تكتسيها درجة عالية من الخطورة، ويمكن توضيح معدل حوادث العمل خلال سنتي 2016/2015 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 18: معدل حوادث العمل خلال سنتي 2016/2015

البيانات	إلى غاية 2015/12/31	إلى غاية 2016/12/31	أهداف 2016	نسبة الانجاز (%)	نسبة التطور (%)
عدد حوادث العمل	89	62	70	88,6	-30,33
عدد الأيام الضائعة	1 523	1 459	1480	98,6	-4,2
نسبة الخطورة	0,26	0,26	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير المجمع.

خلال سنة 2016 فقد المجمع 1459 يوم بسبب وقوع 62 حادث عمل بالمقارنة مع سنة 2015 والتي فقد فيها المجمع 1523 يوم بسبب وقوع 89 حادث، وعليه فإن عدد حوادث العمل عرف انخفاضا بنسبة 30,33% مقارنة بسنة 2015 وبمعدل انجاز 88,6% من الهدف المسطر، هذا التحسن المسجل ناجم عن برنامج تحسيبي للسلامة المهنية قام به المجمع والذي مس كل مواقع وفروعه، إضافة إلى الإجراءات الوقائية التي يحرص المجمع على تنفيذها نظرا لخطورة ودقة التعامل مع الصناعة الدوائية، حيث يخضع مجمع صيدال إلى ما يسمى بالممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي والتي تعنى بإنتاج الأدوية وفقا للمعايير الصحية والقانونية والرقابة الدولية، وعليه يجب أن يكون العمال بقطاع الصناعة الدوائية مؤهلين وعلى مستوى عالي من التدريب والخبرة

والكفاءة، وهذا لحماية الدواء من أي تلوث وتفاديا لوقوع أي حادث، لهذا قام مجمع صيدال باتخاذ مجموعة من التدابير الوقائية عن طريق:

- مراعاة مستوى عال من النظافة والعناية الصحية؛
 - مراعاة لبس غطاء الرأس وأغطية الوجه الضرورية وكذا المنزر؛
 - إتباع التعليمات الخاصة بالتوثيق؛
 - مراعاة دقة الملاحظة والتركيز مع الانتباه؛
 - إعلام المسؤول عن أي مرض قد يصاب به العامل والذي يعرض المنتج للتلوث.
- كما قام مجمع صيدال باتخاذ جملة من الإجراءات في إطار مخطط التنمية من أجل الحفاظ على الإطارات والكفاءات المالية، مما ساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى رضا العاملين، وتتمثل هذه الإجراءات في:
- تقديم الحوافز والمكافآت؛
 - زيادة منحة المردودية نتيجة ارتفاع رقم الأعمال؛
 - تسطير مخطط للموارد البشرية يضمن التأطير والتكوين والتكوين المتواصل؛
 - اعتزام المجمع إنشاء مدرسة للتكوين الداخلي قصد مساندة التوجهات الجديدة للمجمع؛
 - التعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية لاكتساب التكنولوجيا الجديدة.

ثانيا: بعد العمليات الداخلية

يصف هذا البعد الطرق والوسائل التي يستخدمها المجمع لبلوغ أهدافه المحددة ضمن بعد العملاء والبعد المالي، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة في ظل الحفاظ على مستوى الجودة المقبول.

الجدول رقم 19: بعد العمليات الداخلية

المبَادرات	المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية
- تنويع المنتجات وتوسيع قاعدة الإنتاج	- معدل النمو في الإنتاج	- الرفع من إنتاجية العاملين
- مباشرة الإنتاج في المصانع الجديدة	- معدل إنتاجية العامل	- الارتقاء بمستوى الإنتاج
- تحسين نظم وأساليب تسيير الإنتاج	- معدل النمو في المشتريات	- تخفيض التكاليف
- تخفيض التكاليف	- معدل التكاليف	- تحسين الجودة
- الاستثمار في منتجات ذات قيمة عالية من حيث الجودة والنوعية.	- معدل المردودات	
	- معدل الإنتاج المعيب	

المصدر: من إعداد الباحثة

لتحديد مدى كفاءة المجمع في استغلال موارده المتاحة لخلق أكبر قدر ممكن من المنتجات،

نوضح تطور الإنتاج في المجمع وفروعه خلال سنتي 2015 و2016، من خلال بيانات الجدول:

الجدول رقم 20: تطور الإنتاج في مجمع صيدال لسنتي 2016/2015

Q: الكمية: 10³ وحدة بيع V: القيمة: 10³ دج

البيان	انجاز 2015	أهداف 2016	انجاز 2016	نسبة الإنجاز (%)	نسبة التطور (%) 2016/2015
إنتاج الشركة الأم	Q	105 484	121 230	%95,27	%9,50
	V	7 959 566	9 309 462	%94,85	%10,94
إنتاج سوميدال	Q	3454	6 119	%69,72	%23,51
	V	560 328	780 008	%72,21	%0,52
الإنتاج الكلي للمجمع (1)	Q	108 938	127 349	%94,05	%9,94
	V	8 519 894	10 089 470	%93,10	%10,25
إجمالي عدد العمال (2)		3 251	3 432	/	/
معدل إنتاجية العامل (2/1)	Q	33,51	37,11	%105,44	16.77%
	V	2 620,7	2 939,82	%104,4	%17,1

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير مجلس الإدارة لسنتي 2016/2015.

نستشف من خلال بيانات الجدول أعلاه زيادة في إنتاجية العاملين لمجمع صيدال، حيث

بلغت إنتاجية العامل 39,13 ألف وحدة بيع، بقيمة 3 068,74 ألف دج في سنة 2016 أي ما

يعادل 105,44% من الهدف في الكمية و104,4% في القيمة، مسجلا بذلك زيادة تقدر بـ 16,77% في الكمية و17,1% في القيمة مقارنة بسنة 2015، مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وذلك بانجازهم لأهدافهم والنتائج المتوقعة منهم بالكمية والنوعية وفي الوقت المناسب والمحدد، الشيء الذي انعكس بالإيجاب على زيادة معدل الإنتاج، حيث سجل مجمع صيدال نموا في الإنتاج لسنة 2016 والذي بلغ 119 766 ألف وحدة بيع، بقيمة 9 393 412 ألف دج، أي ما يعادل 94,05% من الهدف في الكمية و93,10% في القيمة، مسجلا على الترتيب ارتفاع بنسبة 9,94% في الكمية و10,25% في القيمة مقارنة بعام 2015، ويمكن توضيح كمية الإنتاج المحقق في الشركة الأم خلال سنة 2016 حسب الأشكال الدوائية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 21: كمية الإنتاج حسب الأصناف الدوائية

الوحدة: 10³ وحدة بيع

التعيين	انجاز 2016	معدل المساهمة
أفراص	35 718	32,15%
حقن	20 420	17,05%
مرهم ومرطب الجلد	14 173	11,83%
شراب	10 016	8,74%
تحميلات	9 074	7,58%
مواد مذابة بحجم كبير	7 696	6,43%
كبسولات	4 761	4,02%
معجون طبي	4 609	3,85%
مرهم للعين	3 983	3,33%
مسحوق معلق في سائل قابل للشرب	2 255	1,88%
مواد مذابة للشرب	686	1,18%
جال للجلد	932	0,78%
محلول للجلد ومطهر	447	0,37%
معلق للشرب	416	0,35%
قطرات للشرب	47	0,24%
أمبولات للشرب	265	0,22%
مسحوق لمحلول للشرب	4	0,00%
المجموع	115 500	100%

المصدر: تقرير مجلس الإدارة لسنة 2016، ص. 11.

من خلال الجدول نلاحظ أن المجمع قد حقق سنة 2016 نسبة 84% من الإنتاج في الأصناف الدوائية التالية: أقراص، مرهم ومرطب للجلد، شراب، تحميلات، مواد مذابة بحجم كبير، هذا الارتفاع في مستوى الإنتاج يعود إلى عدة أسباب في مقدمتها الجهود المبذولة من قبل الكفاءات والخبرات التي يتوفر عليها المجمع، حيث قام المجمع بوضع فرق عمل بطريقة متتابعة خاصة في موقع الحراش وجسر قسنطينة، إضافة لأسباب أخرى تتمثل في:

- زيادة الطلب على المنتج الصيدلاني، مما يسمح للمجمع بالاستخدام الأمثل لطاقته الإنتاجية؛
- توفر الشروط الضرورية للتخزين؛
- تجسيد عدة اتفاقيات مع الزبائن في سنة 2016؛
- توفر التمويل اللازم من المواد الأولية الضرورية للإنتاج؛
- التكيف الدائم لبرامج الإنتاج في الفروع حسب الطلب؛
- مباشرة الإنتاج في المصانع الجديدة والمصانع التي تم إعادة تأهيلها، حيث تم تجديد تجهيزات ووسائل الإنتاج.

إن الإنتاج والفعالية المحققة من قبل المجمع تعكس مدى تحكمه الجيد في أنشطة التنظيم إلى جانب المتابعة والالتزام بالبرامج المسطرة، ورغم النتائج الحسنة المسجلة من طرف صيدال إلا أن الإنتاج يبقى غير كافي بالنسبة لطلب السوق، حيث يواجه مجمع صيدال عدة معوقات تؤثر على تنافسيته، ومنها اعتماده بشكل كبير على الاستيراد مما يزيد من تكاليف الإنتاج، ويمكن توضيح مختلف المواد المشتراة من طرف مجمع صيدال لسنتي 2015/2016 من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: المواد المشتراة من طرف مجمع صيدال لسنتي 2016/2015

الوحدة: 10³ دج

التموين	المواد الأولية	مواد التغليف	قطع الغيار	مواد أخرى	اتجاز 2016	أهداف 2016	اتجاز 2015	نسبة الإنجاز %	نسبة التطور %
صيدال	2 043 170	1 436 918	133 542	21 613	3 835 243	2 153 000	2 556 259	178	50+
سوميديال	433 379	40 889	5 890	2 781	482 939	190 211	218 499	253,89	121+
المجموع العام	2 476 549	1 477 807	139 432	224 394	4 318 182	2 343 211	2 774 758	184,28	56+

المصدر: تقرير مجلس الإدارة لسنة 2016، ص. 24.

يتضح أن قيمة المشتريات لمجمع صيدال قد عرفت ارتفاعا كبيرا جدا في سنة 2016 حيث قدر المبلغ الإجمالي للمشتريات 4 318 182 ألف دج أي بمعدل ارتفاع 56% مقارنة بسنة 2015، هذا المبلغ يشمل المواد المشتراة محليا إضافة إلى المواد المستوردة من دول أجنبية، وبهذا تكون صيدال قد تجاوزت قيمة الهدف المسطر لها لسنة 2016 والمقدر بـ 2 343 211 ألف دج، حيث تمثل الواردات نسبة 81% من إجمالي المشتريات، وتمثل المواد المشتراة من طرف صيدال في: مواد أولية، أدوات ومواد التغليف، قطع غيار، ومواد أخرى.

يرجع الارتفاع الكبير في كمية وقيمة المواد المستوردة من قبل مجمع صيدال إلى عدة أسباب

نذكر منها:

- انخفاض قيمة الدينار وارتفاع أسعار المواد الخام؛
- ندرة موردي المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال واحتكار عدد قليل من الموردين لهذه المواد؛
- عدم توفر بعض المواد الخام الضرورية لصنع الدواء محليا؛
- استهلاك المنتجات عالية الدوران للمواد الخام مما يتطلب الحاجة لتجديد التموين؛
- ارتفاع واردات فرع سوميديال نتيجة تأخر استلام الطلبية المخطط لها في عام 2015 والاستيراد بالجملة للمنتجات الهرمونية.

إن الاعتماد على المشتريات الأجنبية تعد من أهم المشاكل التي يعاني منها المجمع، لأن ذلك سيزيد من تبعيته أمام مورديه، كما يؤثر بالسلب على المجمع من خلال تحمله لأعباء كبيرة ومصاريف تزيد من تكلفة صنع الدواء، والتي تعتبر حجر الزاوية بالنسبة للمجمع وهذا ما قد يعيق قدرته على المنافسة، ويمكن توضيح مختلف هذه التكاليف من خلال بيانات الجدول الموالي:

الجدول رقم 23: إجمالي تكاليف مجمع صيدال خلال سنتي 2016/2015

الوحدة: 10³ دج

البيان	انجاز 2015	انجاز 2016	أهداف 2016	نسبة الإنجاز	نسبة التطور
مشتريات مستهلكة	3 470 479	3 663 777	3 400 328	113,64%	5,57 %
خدمات خارجية	996 298	928 780	841 793	110,33%	%(6,78)
مصاريف المستخدمين	3 023 474	3 056 024	2 764 233	110,55%	1,08%
ضرائب ورسوم	166 639	173 817	150 448	115,53%	4,31%
مصاريف مالية	143 865	99 258	129 386	76,71%	%(-31,01)
مصاريف مختلفة	132 453	177 710	120 736	147,19%	%34,17
مخصصات الإهلاك	1 328 939	1 299 102	1 300 438	99,8%	%(-2,25)
التكاليف الإجمالية(1)	9 262 147	9 398 468	8 707 362	107,94%	%1,47
كمية الإنتاج (2)	108 938	119 766	127 349	%94,05	%9,94
متوسط تكلفة الصنع (2/1)	85,02	78,47	68,37	114,77%	-7,7%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المجمع.

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع طفيف في إجمالي التكاليف لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015 وذلك بنسبة 1,47%، حيث سجل صيدال انخفاضا في المصاريف المالية وذلك لعدم استقرار سعر الصرف، أما بالنسبة للضرائب والرسوم فقد عرفت ارتفاعا ملحوظا وهذا نتيجة لجوء المجمع إلى الاقتراض لتمويل الاحتياجات المتزايدة للاستثمارات الجديدة بغرض توسيع طاقته الإنتاجية وذلك باقتناء آلات جديدة في إطار عقود الشراكة، وفيما يخص مصاريف العمال فقد عرفت ارتفاعا هي

الأخرى نتيجة الدورات التكوينية التي يقوم بها المجمع لعماله بغية الارتقاء بأدائهم، إضافة إلى ارتفاع الأجور والمكافآت والتعويضات نظرا لارتفاع نسبة رقم الأعمال ومعدل الإنتاج المحقق.

إن اعتماد المجمع على تطوير الأدوية الجنيصة جلبت له العديد من المزايا لعل أهمها تخفيض سعر الدواء ليصبح في متناول المستهلك، حيث نلاحظ انخفاض نسبي في التكلفة المتوسطة للدواء لسنة 2016 وذلك بنسبة 7,7% مقارنة بسنة 2015، وبمقارنة التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال بالمنافسين الآخرين يتبين أن مجمع صيدال يمتاز بتكلفة تنافسية وهذا بمقارنة أسعار البيع للمجمع مع المنافسين، حيث تبقى منخفضة مقارنة بسعر الدواء الأصلي، كون صيدال يعتمد على سياسة الاختراق السوقي بخفض أسعاره مقارنة بأسعار المنافسين وخصوصا أسعار المنتجات الجديدة بهدف الدخول إلى السوق، ويمكن توضيح ذلك من خلال دراسة سعر دواء أموكسيسيلين والذي ينتمي إلى الصنف العلاجي مضادات حيوية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 24: سعر بيع دواء أموكسيسيلين مقارنة بالمنافسين

الـدواء	المخبر	السعر	الحصة السوقية	نسبة تطور المبيعات 2016/2015
CLAMOXYL (الدواء الأصلي)	GLAXOSMITHKLINE	315,99	45,5%	2,8%
AMOXICILLINE EG	HUP PHARMA	397,09	26,9%	24,4%
AMOXIMEX	KPMA	396,15	14,8%	-2,3%
AMODEX	BOUCHARA-RECORDATI	373,96	5,4%	-2,2%
AMOXYPEN	SAIDAL	307,37	5,2%	43,8%
PENAMOX	HIKMA PHARMA	323,13	1,2%	-35,3%
LAMOXYL	ARABPHARM	382,56	1%	-82,2%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير المجمع.

نلاحظ أن منتج AMOXYPEN يعتبر الأقل سعرا، في حين نجد أنه يقترب من سعر المنتج

الأصلي، ويعتبر سعرا تنافسيا إذا ما قورن بالمنافسين الآخرين، حيث أن الفارق السعري وصل إلى

90 دج ويمكن القول أن سعر الدواء الخاص بالمجمع يعد تنافسيا، ونجد كذلك تطور نسبة المبيعات والتي تقدر بـ 43,8% وهذا يدل على زيادة الطلب على المنتج إلا أن الحصة السوقية تبقى منخفضة.

رغم الميزات التي يقدمها صيدال للمستهلكين وواصفي الدواء باعتبار أدويته المنتجة محليا تباع بأسعار معقولة، لكن يبقى الكثير من الواصفين (الأطباء والصيدالدة) وحتى المرضى يفضلون الأدوية الأصلية رغم أسعارها المضاعفة اعتقادا منهم أنها أكثر جودة وفعالية، لذا كان لزاما على صيدال تكثيف الجهود لتحسين جودة منتجاته وإقناع مستهلكيه بمميزات وفعالية الدواء الجنييس، ولتوضيح ذلك نستعرض معدل المردودات ومعدل الإنتاج المعيب خلال سنتي 2016/2015 من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 25: معدل المردودات ومعدل الإنتاج المعيب

الوحدة: 10³ دج

البيــــــــــــــــان	انجاز 2015	أهداف 2016	انجاز 2016	نسبة الانجاز (%)	نسبة التطور (%)
رقم الأعمال (1)	9 984 044	11 844 477	10 223 411	86,31	2,4
قيمة المردودات (2)	2 352	1 685	1 373	81,48	-41,62
معدل المردودات (1/2)	0,024%	0,014%	0,013%	92,86%	-45,83%
الإنتاج الإجمالي (1)	8 519 894	10 089 470	9 393 412	93,10	10,25
الإنتاج المعيب (2)	85 629	70 595	57 891	82	-32,4
معدل الإنتاج المعيب (1/2)	%1	0,69%	0,61%	88,41%	-39%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المجمع.

نلاحظ أن مجمع صيدال قد حقق في سنة 2016 نسبة ضعيفة جدا من حيث معدل المردودات والتي بلغت 0,013% أي بمعدل انخفاض 45,83% مقارنة بسنة 2015 وبمعدل انجاز 92,86% من الهدف، كما بلغ معدل الإنتاج المعيب 0,61% في سنة 2016 أي ما يعادل انجاز 88,41% من الهدف المسطر مسجلا بذلك انخفاضا يقدر بـ 39% مقارنة بسنة 2015، ويرجع ذلك إلى

استفادة المجمع من استراتيجية شراكتته مع المخابر العالمية في مجال التصنيع للغير، حيث قام بتصنيع أدوية ذات جودة عالية وتكنولوجيا متطورة وغير متمكن منها، هذا ما سمح له بتقليد الأدوية الأصلية (صناعة الدواء الجنييس) بأقل تكلفة، وفي مدة زمنية أقصر ومخاطرة أقل، كما عمل على تحسين جودة تعبئة وتغليف منتجاته لتمييز بالأمان عند الاستعمال، فالمنتج الدوائي يتمتع بخواص كيميائية حساسة ذات تأثير كبير على صحة الإنسان، وعليه فإن كفاءة وفعالية هذا المنتج ترتبط إلى حد كبير بعملية التعبئة والتغليف، مما أعطى له فرصة أكبر في اكتساب ثقة عملائه في الأدوية الجنييسة التي تتميز بأسعار تنافسية مقارنة بالأدوية الأصلية، ومن نتائج ذلك حصوله على شهادات ضمان الجودة ISO، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 26: شهادات ضمان الجودة ISO المتحصل عليها من قبل مجمع صيدال

الشهادة	الأنشطة
مقر المجمع صيدال ISO 9001	- تشكيل وتطوير وتسويق الأدوية الجنييسة، إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس بالإضافة إلى مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على شكل مساحيق وسوائل، مراهم جلدية موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة.
مركز البحث والتطوير CRD ISO 9001	- تقديم خدمات في مجال تشكيل وتطوير الأدوية الجنييسة. - تقديم خدمات في مجال التحاليل الفيزيوكيميائية، صيدلة، سموم وصيدلة تقنية.
فرع Antibiotic ISO 9002	- إنتاج وتسويق مجمع صيدال لمواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على شكل مساحيق وسوائل، مراهم جلدية ومراهم موجهة لطب العيون، أشربة مساحيق مستحلبة.
فرع Biotic ISO 9002	- إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس.

المصدر: تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنة 2000، ص. 15.

تعتبر الجودة في استراتيجية المجمع المحور الأساسي الذي يربط بين جميع الإجراءات الإدارية لضمان طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة والأمن والفعالية بالإضافة إلى إرضاء الزبون، وذلك من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة

الجودة) وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في الدول الأجنبية، وفي إطار تطوير نظام إدارة الجودة قام المجمع بإتباع مجموعة من الإجراءات منها:

- قرار إداري لنشر مجال تطبيق شهادة المطابقة عبر كل وحدات المجمع **La Certification**.

- تجديد وتطوير المواقع عن طريق إنشاء ورشات إنتاج (كمشروع الأنسولين بقسنطينة)، والحياسة على معدات جديدة للإنتاج والمراقبة والقياس.

- تكوين إطارات جامعية في مجال الجودة، الإدارة، التسويق،... الخ.

كما قام مجمع صيدال في إطار مخطط التنمية ومن أجل تخفيض التكاليف وضمان جودة عالية في منتجاته، بإدخال بعض التعديلات على تشكيلة منتجاته من خلال حذف بعض المنتجات وتطوير منتجات جديدة.

أ- **حذف بعض المنتجات:** لجأ مجمع صيدال إلى حذف بعض المنتجات الغير قابلة للتعديل أو ليس لها فعالية ومردودية، لأنها تحمل المجمع تكاليف إضافية متمثلة في التخزين، التوزيع، التسويق، مما يفرض على المجمع التخلي عنها وتعويضها بمنتجات عصرية، فعلى سبيل المثال ندرة بعض الأمراض كالسل، جعل المجمع يتجه نحو تخفيض الكميات العلاجية منها أو محاولة توقيفها أحيانا، مع محاولة تعويضها بمنتجات تلقى قبولا في السوق، كما قام المجمع بإلغاء بعض المنتجات في حالة الزوال والتي تمثل تكلفة للمجمع.

ب- **تطوير منتجات جديدة:** من خلال استراتيجية الشراكة المنتهجة من قبل مجمع صيدال، يسعى هذا الأخير إلى وضع منتجات جديدة في السوق الوطنية سنويا مما يتيح له توسيع حصته السوقية، مع العلم أن مجمع صيدال يعتمد على صناعة الأدوية الجنيسة لأن هذا النوع من التصنيع في الغالب يتطلب استثمارات محدودة في البحث والتطوير، وهذا ما يجعل المجمع يتمتع بانخفاض نسبي في تكاليف الإنتاج مما يسمح له بتحقيق ميزة تنافسية على المؤسسات الرائدة في مجال

الأسعار، وفي هذا الإطار قام المجمع بتوسيع تشكيلة منتجاته بإضافة الصنف العلاجي الخاص بأمراض السكري غير الخاضع للأنسولين وهي **Lavida ، Diaphag ، Diabenil**، وهي مطلوبة بكثرة في السوق، بالإضافة إلى سعيه لتطوير الأدوية المكونة من النباتات الطبيعية.

كما قام مجمع صيدال بعقد اتفاق مع مخبر صانوفي الفرنسي لإنتاج لقاحات من الجيل الأخير في الجزائر والمتمثلة في "إيكسافالون" و"تيترافالون" وهما لقاحين خاصين بطب الأطفال، وكذا لقاح "تيترافالون" المضاد للأنفلونزا، بالإضافة إلى اتفاقية مع مخبر نوفونورديسك الدانماركية لصناعة أول قارورة لمادة الأنسولين في الجزائر بمصنع قسنطينة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء من المنظور الخارجي لبطاقة الأداء المتوازن

إن الهدف الاستراتيجي لهذا المنظور هو تقييم الأداء انطلاقا من الأهداف التي تم وضعها في كل من بعد العملاء والبعد المالي، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الموجهة لتحقيق هذه الأهداف.

مما يسمح لنا بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- لتحقيق رضا العملاء، كيف يبدو صيدال بالنسبة للعميل؟
- كيف ينجح مجمع صيدال ماليا، كيف تبدو صورته أمام المساهمين؟

أولا: بعد العملاء

يسعى مجمع صيدال إلى تحقيق رضا عملائه بشكل يمكنه من توسيع حصته السوقية وزيادة رقم أعماله، لهذا تم تحديد الأهداف الأساسية لهذا البعد في بطاقة الأداء المتوازن والتي تعبر عن تنفيذ استراتيجية المجمع.

الجدول رقم 27: بعد العملاء

المبادرات	المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية
- تكثيف عمليات الترويج	- عدد العملاء	- رفع مستوى رضا العملاء
- إجراء دراسات تسويقية	- معدل الزيارات للعملاء	- زيادة الحصة السوقية
- تنشيط المبيعات	- الحصة السوقية	- زيادة حجم المبيعات
- اختراق الأسواق الواعدة.		

المصدر: من إعداد الباحثة.

يعمل مجمع صيدال على تسويق منتجاته من خلال تكثيف الاتصالات بعملائه، والتعرف على احتياجاتهم المستقبلية وذلك بإرسال مندوبين (رجال البيع) عن المجمع للتعريف بمنتجاته، والجدول الموالي يوضح عدد العملاء وعدد زيارات مندوبي مجمع صيدال التي تمت خلال سنتي 2016/2015:

الجدول رقم 28: عدد العملاء الطبيين وعدد زيارات المندوبين حسب المناطق

البيان المناطق	عدد العملاء الطبيين لسنة 2015	عدد العملاء المستهدفين	عدد العملاء الطبيين لسنة 2016	نسبة الإنجاز (%)	عدد الزيارات في سنة 2015	عدد الزيارات المستهدفة	عدد الزيارات في سنة 2016	نسبة الإنجاز (%)	نسبة التطور (%)
الوسط	73	90	80	88,9	113 806	115 800	114 400	98,79	0,52
الشرق	17	27	19	70,37	33 338	40 121	38 872	96,89	16,6
الغرب	13	23	17	73,91	27 419	29 100	28 229	97	2,95
المجموع	103	140	116	82,86	174 563	185 021	181 501	98,09	3,97

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المجمع.

ارتفع عدد عملاء مجمع صيدال إلى 116 عميل طبي لسنة 2016 أي بزيادة 13 عميل مقارنة بسنة 2015، وبمعدل إنجاز 82,86%، وذلك في الاختصاصات التالية (طب القلب، مرض السكري، الأمراض المعدية، طب العيون)، حيث قام المجمع بـ 181 501 زيارة لعملائه الطبيين

في سنة 2016 بنسبة انجاز 98% من الهدف المسطر، وهذا يعكس الأهمية التي يوليها المجمع لعملائه لكسب ولائهم ورفع مستوى رضاهم من خلال تكثيف حملات الترويج لمنتجاته وزيادة حجم الإمكانات البشرية المخصصة لذلك مما ساهم بشكل كبير في زيادة حصته السوقية.

ومن أجل تحديد حجم نشاط صيدال في سوق الأدوية يمكن التعبير عن الحصة السوقية للمجمع من خلال معدل النمو في حجم المبيعات. ولتوضيح تطور المبيعات عبر شبكات التوزيع نستعين بالجدول الموالي:

الجدول رقم 29: تطور المبيعات حسب شبكات التوزيع

Q: الكمية: 10³ وحدة بيع V: القيمة: 10³ دج

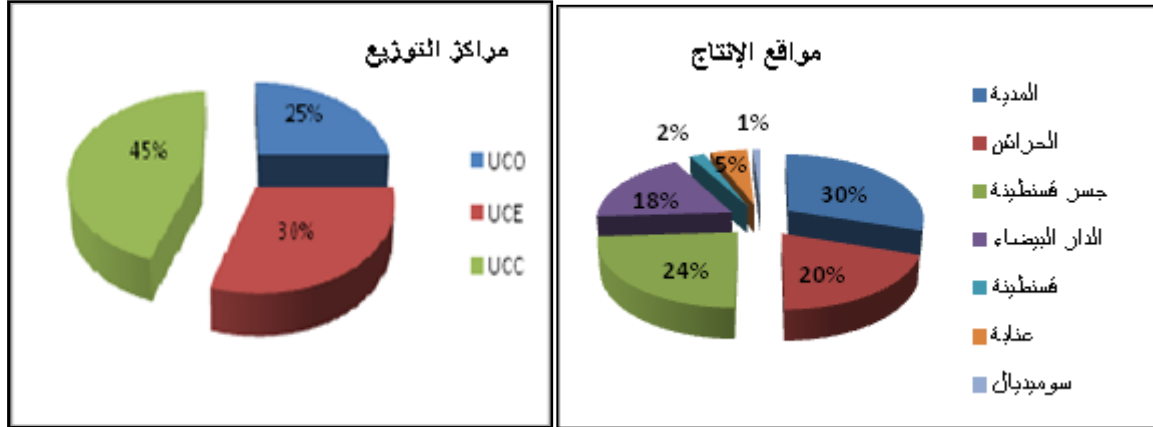
نسبة التطور 2016/2015	نسبة الإنجاز (%)	انجاز 2016	أهداف 2016	انجاز 2015	UM	شبكات التوزيع
7,38%	87,99%	45 926	52 193	42 768	Q	مركز التوزيع
5,46%	82,76%	4 297 310	5 192 218	4 074 749	V	وسط
0,49-%	91,07%	30 953	33 989	31 107	Q	مركز التوزيع
14,58%	86,86%	2 880 871	3 316 641	2 514 205	V	شرق
0,14-%	104,19%	26 827	25 749	26 865	Q	مركز التوزيع
16,74-%	96,57%	2 426 349	2 512 607	2 914 346	V	غرب
2,94%	92,65%	103 706	111 932	100 740	Q	المجموع
1,06%	87,14%	9 604 530	11 021 466	9 503 300	V	العام للمبيعات

المصدر: تقرير مجلس الإدارة لسنة 2016، ص. 10.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مجمع صيدال حقق مستوى مبيعات في سنة 2016 بلغت 9 604 530 ألف دج عبر وحداته التجارية المتواجدة عبر كافة التراب الوطني، وهو ما يتوافق مع حجم 103 706 ألف وحدة بيع، أي ما يعادل انجاز 87,14% من الهدف في القيمة و92,65% في الكمية، ويرجع ذلك إلى توسيع وتنويع مجمع صيدال لخطوط منتجاته للمنافسة بها

مع منتجي الأدوية المحليين والأجانب وبالتالي اكتساب حصص سوقية معتبرة من سوق الأدوية، والشكل الموالي يوضح نسبة المبيعات عبر مراكز التوزيع ومواقع الإنتاج.

الشكل رقم 23: نسبة المبيعات حسب مراكز التوزيع ومواقع الإنتاج



المصدر: تقرير مجلس الإدارة لسنة 2016، ص. 10.

قدرت نسبة مبيعات مجمع صيدال لسنة 2016 في مركز التوزيع وسط (UCC) 45%، مركز التوزيع شرق (UCE) 30%، ومركز التوزيع غرب (UCO) 25%، حيث حقق المجمع نسبة 54% من مبيعاته في كل من المدية وجسر قسنطينة .

كما قام مجمع صيدال بمجهودات كبيرة لتنشيط مبيعاته بالتزامه بمجموعة من الإجراءات

لتوزيع وترويج منتجاته عبر كامل التراب الوطني وذلك من خلال:

- برمجة تكوينات مهمة لرجال البيع والذين قدر عددهم سنة 2016 بـ 5 567 رجل بيع؛
- تقديم عينات مجانية للأطباء والصيادلة من أجل التأكد من صحة وفعالية المنتج؛
- تقديم مطويات وكتالوجات لزبائنه والمتعاملين معه لتقديم منتجاته في أحسن صورة؛
- إصدار منشورات إخبارية ومجلات منها صدى صيدال، صيدال صحة؛
- امتلاك موقع في الانترنت (www.saidalgroup.dz) مكونا بذلك بنك معلومات لجمع الأخبار الخاصة بسيرورة المجمع ووحداته، كما وضع بريدا إلكترونيا لتسهيل العلاقات مع الزبائن

المعروضة في السوق؛

المشاركة في 122 تظاهرة علمية سنة 2016 بلغت قيمتها 22 174 ألف دج؛

- تمويل الأندية الرياضية مقابل إشهار علامة المجمع في اللباس الرياضي؛

- تقديم خصومات في الكمية للوسطاء وتخفيضات تشجيعا منها للمتعاملين على الشراء مع تقديم

ضمانات والتكفل بالنقل على حساب المؤسسة؛

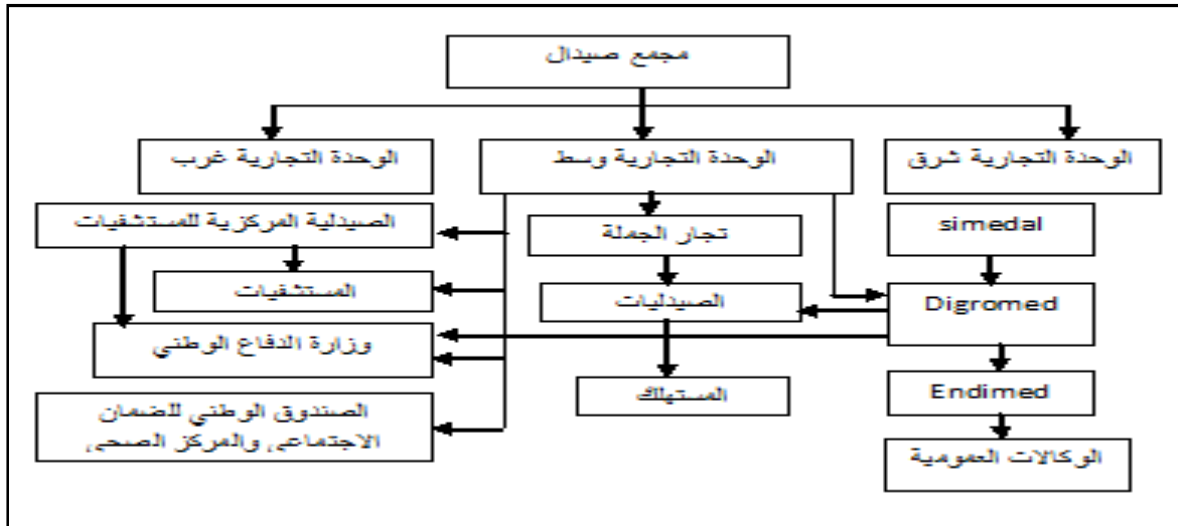
- منح هدايا في آخر السنة لزيائنه وعماله.

لم يكتفي مجمع صيدال بالبيع فقط، فقد قام بتوسيع شبكته التوزيعية في الأماكن الملائمة

للمستهلك النهائي وذلك لتحسين إمكانية إقتناء المرضى للدواء، ويمكن توضيح شبكة توزيع منتجات

مجمع صيدال من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 24: شبكة توزيع المنتجات الدوائية لمجمع صيدال



المصدر: وثائق داخلية لمجمع صيدال.

اعتمد مجمع صيدال على منافذ توزيعية مختلفة ومختارة من بين البدائل المتوافرة والتي تشكل

حلقة مهمة في دورة بيع منتجاته، والمتمثلة في تجار الجملة ومؤسسات التوزيع بالجملة أو

مؤسسات التوزيع بالتجزئة أو من خلال التوزيع المباشر لوزارة الدفاع الوطني أو التوزيع للصيدالية المركزية للمستشفيات، والمراكز الطبية الاجتماعية وصندوق الضمان الاجتماعي، وأخيرا التصدير إلى الخارج بالتوجه نحو أسواق بعض الدول العربية والإفريقية، حيث يقوم صيدال بالتصدير لنحو 15 بلد منها كوت ديفوار، السنغال، الكامرون، مالي، النشاد، السودان، اليمن والعراق.

كل هذه الجهود المبذولة من قبل مجمع صيدال ساهمت بشكل كبير في الرفع من حصته السوقية وبالتالي زيادة مبيعاته، حيث تمكن من السيطرة على أجزاء من سوق الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة كالأمراض التنفسية، السكري، ارتفاع ضغط الدم، أمراض الربو، وكذلك الأمراض غير المزمنة كالأمراض المعدية أمراض المعدة والأمعاء، الأمراض الجلدية، وهو ما سمح له بتحقيق رقم أعمال مهم جدا.

ثانيا: البعد المالي

إن تحسين الأداء المالي يعد هدفا أساسيا لمجمع صيدال، كونه يعطي انطبعا إيجابيا حول نمو الأعمال وتوسعها من جهة ونجاح الإدارة العليا من جهة أخرى، وبما أن مجمع صيدال يسعى للنمو والبقاء في سوق الأدوية، سيتم استخدام مؤشرات لقياس الأداء المالي والتي تركز على الربحية وتعتبر عن الأهداف الاستراتيجية للمجمع.

الجدول رقم 30: البعد المالي

المبادرات	المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية
- التوسع في مساهمات المجمع	- النتيجة الصافية	- تحقيق أعلى العوائد
- التقدم في وتيرة انجاز مخطط التنمية	- معدل النمو في رقم الأعمال	- تعزيز الربحية
- السعي إلى إبرام اتفاقيات شراكة مع المخابر الأجنبية	- معدل هامش الربح	- زيادة معدل الاستثمار
	- معدل الاستثمار	
	- معدل المساهمات	

المصدر: من إعداد الباحثة.

ويمكن توضيح مستوى الأداء المالي في مجمع صيدال من خلال البيانات الموضحة في الجدول

الموالي:

الجدول رقم 31: تطور مؤشرات الأداء للبعد المالي لمجمع صيدال لسنتي 2016/2015

Q: الكمية: 10³ وحدة بيع V: القيمة: 10³ دج

البيان	UM	انجاز 2015	أهداف 2016	انجاز 2016	نسبة الإنجاز (%)	نسبة التطور (%) 2016/2015
رقم الأعمال المحقق عبر شبكات التوزيع	Q	100 740	111 932	103 706	%92,65	%2,94
رقم أعمال ايبيرال/ سوميديال	V	9 503 300	11 021 466	9 604 530	%87,14	%1,07
الفوائد	Q	3 128	5350	3 912	%73,13	%25,08
رقم الأعمال المحقق في المجمع (1)	V	476 895	823 011	614 121	%74,62	%28,77
النتيجة الصافية (2)	V	3849	/	4 760	/	%23,77
معدل هامش الربح (1/2)	Q	103 868	117 282	107 618	%91,76	%3,61
معدل الاستثمارات في الشركة الأم	V	9 984 044	11 844 477	10 223 411	%86,31	%2,40
معدل الاستثمارات في سوميديال		1 143 818	2 223 000	1 509 162	%67,88	%31,94
معدل الاستثمارات في ايبيرال		0,115	0,188	0,148	78,72%	28,70%
معدل استثمارات المجمع		259 352	277 000	271 138	%97,88	%4,54
		21 700	23 000	22 658	98,51%	4,41%
		/	/	77	/	/
		281 052	300 000	293 873	97,96%	4,56%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير مجلس الإدارة لسنتي 2016/2015.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن رقم الأعمال الذي حققه مجمع صيدال في سنة 2016 بلغ

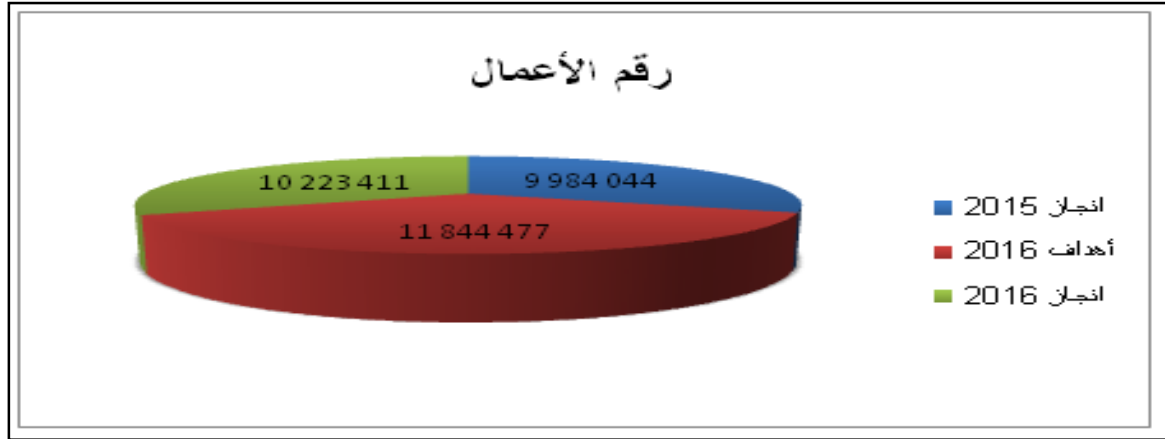
10 233 411 ألف دج وهو ما يتوافق مع حجم 107 618 ألف وحدة بيع، أي ما يعادل انجاز

86,31% من الهدف في القيمة و91,76% في الكمية، ما يمثل ارتفاع بنسبة 2,40% في القيمة

و3,61% في الكمية مقارنة بنفس الفترة من السنة المالية 2015، ويمكن توضيح ذلك من خلال التمثيل البياني الموالي:

الشكل رقم 25: تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال لسنتي 2016/2015

الوحدة: 10³ دج



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير مجلس الإدارة لسنتي 2016/2015.

هذه الزيادة في معدل رقم أعمال مجمع صيدال أدت إلى تسجيله ارتفاعا في معدل هامش الربح بنسبة 28,70% مقارنة بسنة 2015 وبمعدل انجاز 78,72% من الهدف، ويرجع ذلك إلى تركيز المجمع بدرجة أكبر على المنتجات والخدمات ذات الربحية العالية، خاصة وأن الصناعة الدوائية تتميز بتطور تقنيات تصنيع الأدوية مما يتطلب كثافة عالية لرأس المال، لذا يسعى مجمع صيدال إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية من خلال الإنفاق المتزايد على الاستثمار الموجه لتحديث أدوات الإنتاج وتطوير تقنيات تصنيع الأدوية حيث تتطلب عملية التوسع في الإنتاج مبالغ معتبرة كل سنة لإنفاقها على عمليات إعادة هيكلة وسائل الإنتاج الحالية لتلائم خطوط الإنتاج الجديدة.

وفي هذا الإطار يقوم المجمع بإعادة هيكلة وتجديد تجهيزاته، ومما يبرر ذلك ارتفاع الاستثمارات الخاصة بوسائل الإنتاج وتجهيزات المخابر البحثية، حيث بلغ معدل الاستثمار 293 873 ألف دج لسنة 2016 أي ما يعادل انجاز 97,96% من الهدف، حيث استحوذت الشركة الأم على استثمارات بقيمة 271 138 ألف دج، وفرع سوميدال استحوذ على استثمارات بقيمة 22 658 ألف دج، وفرع إيبيرال على 77 ألف دج، فعلى سبيل المثال استطاع المجمع من خلال عقود

الشراكة إنشاء وحدات إنتاجية مشتركة مع مخابر عالمية لصناعة الأدوية الجينية، كمشروع الأنسولين خراطيش وقارورات بقسنطينة، وحدة إنتاج أدوية لعلاج داء السرطان بطريقة بيوتكنولوجية، إضافة إلى تهيئة وتطوير الوحدات القديمة كمركز البحث والتطوير، وإنشاء مركز للتكافؤ الحيوي لتحليل ومراقبة مدى مطابقة الأدوية الجينية للأدوية الأصلية.

كل هذه الإنجازات المسطرة في إطار مخطط التنمية لمجمع صيدال ساهمت في تحقيقه لنتيجة صافية قدرت بـ 1 509 162 ألف دج مقابل 1 143 818 ألف دج في 2015/12/31، مسجلا بذلك تطورا بنسبة 31,94%، وبمعدل انجاز 67,88% من الهدف، حيث بلغ انجاز مشاريع المصانع الجديدة نهاية 2016 نسبة كبيرة من التقدم فبالنسبة لمركز التكافؤ الحيوي وصلت نسبة تنفيذه 100%، مشروع زميرلي 95%، مشروع شرشال 85%، مشروع قسنطينة 75%، ومشروع قسنطينة لإنتاج الأنسولين قارورات 90% (أنظر الجدول رقم 11)، كما ساعد التوسع في مساهمات المجمع إلى زيادة نتيجته الصافية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 31: مساهمات مجمع صيدال

الوحدة: 10³ دج

فروع صيدال	تاريخ الإنشاء	رأس المال الاجتماعي	مساهمة صيدال (%) لسنة 2015	مساهمة صيدال (%) لسنة 2016	مجال النشاط
سوميديال	1994	552 760	59%	59%	صناعة صيدلانية
ايبيرال	2003	2 171 800	80,54%	100%	صناعة صيدلانية
WPS	1999	426 200	30%	30%	صناعة صيدلانية
PSM	1999	912 000	30%	30%	صناعة صيدلانية
تافكو	1999	1 083 484	44,51%	44,51%	صناعة صيدلانية
SNM	2012	150 000	49%	49%	صناعة صيدلانية
متوسط مساهمة صيدال			48,84%	52,09%	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير مجلس الإدارة لسنتي 2016/2015.

يسعى مجمع صيدال إلى التوسع في مساهماته في الفروع والشركات التابعة من خلال

الحصول على أكبر الحصة وقد تم التركيز على ستة شركات هي: سوميديال، ايبيرال، وينثروب

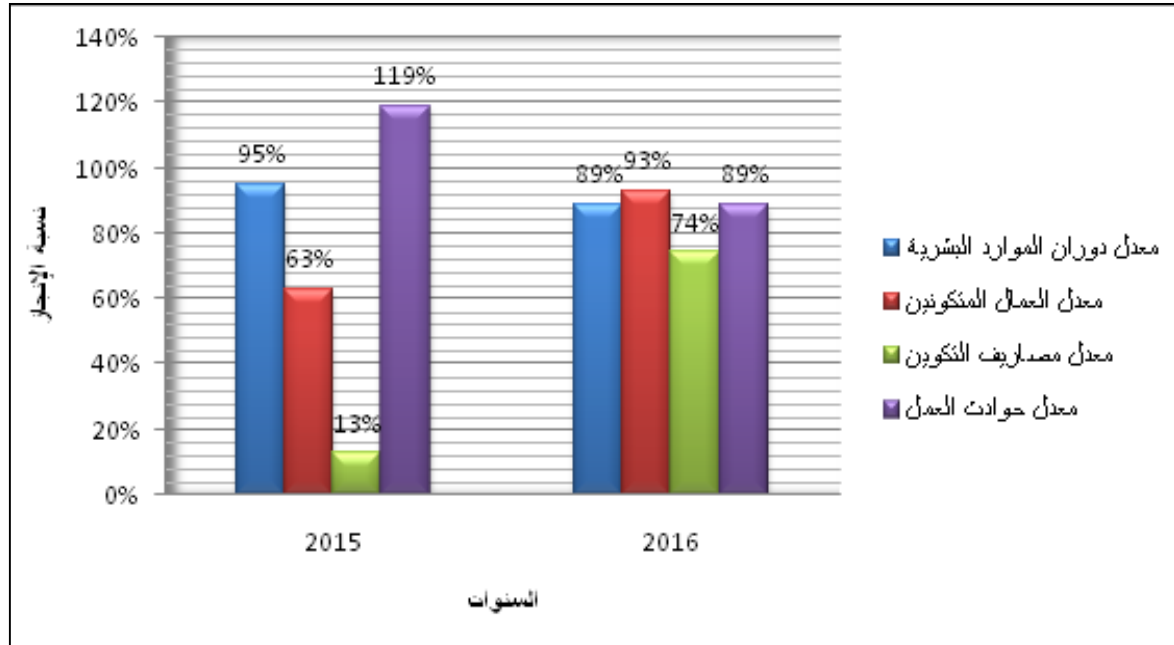
فارما صيدال (WPS)، فايزر صيدال مانوفكتورينغ (PSM)، تافكو، وصيدال- نورث أفريكا هولدينغ مانوفكتورينغ (SNM)، غير أنه وباستثناء رفع حصته في فرع ايبيرال إلى 100%، بقيت الحصص في الشركات الأخرى على حالها، إلا أن مساعي مجمع صيدال لاقتناص فرص جديدة من أجل زيادة حصصه تبقى مستمرة من خلال زيادة استثمار أموال المجمع في الشركات الأخرى.

المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل وتقييم التخطيط الاستراتيجي في مجمع صيدال

من خلال بطاقة الأداء المتوازن تمكنا من جمع المعلومات التي تدعم الإدارة في القيام بالتخطيط الاستراتيجي وتغذي الاستراتيجية بالمعلومات التي تسهم في إدارتها، وتوضح الطريق الأنجح في توجهاتها للمستقبل، وذلك بمساهمة محاورها الأربعة التي تشمل جميع نواحي الاستراتيجية المالية وغير المالية، مما يعطي صورة واضحة وشاملة عن الأداء الكلي لمجمع صيدال ويساعد في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات لتحقيق أهدافه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ولتوضيح مدى تمكن المجمع من توصيل وتنفيذ خطته الاستراتيجية بشكل ناجح، ومدى تحقيقه لتحسينات على مستوى أدائه الشامل، نستعرض تطور مختلف مؤشرات قياس الأداء لمجمع صيدال خلال سنتي 2016/2015 في أشكال بيانية من أجل أن يسمح لنا ذلك وبدرجة أفضل التعليق على النتائج من خلال التغيرات والانحرافات في بيانات مؤشرات الأداء المرتبطة بكل منظور من بطاقة الأداء المتوازن.

1- بعد التعلم والنمو: على أساس ما تقدم من تحليل لأداء مجمع صيدال من خلال بعد التعلم والنمو، يمكن توضيح تطور مختلف مؤشرات قياس الأداء خلال سنتي 2016/2015 من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم 26: تطور مؤشرات الأداء من خلال بعد التعلم والنمو

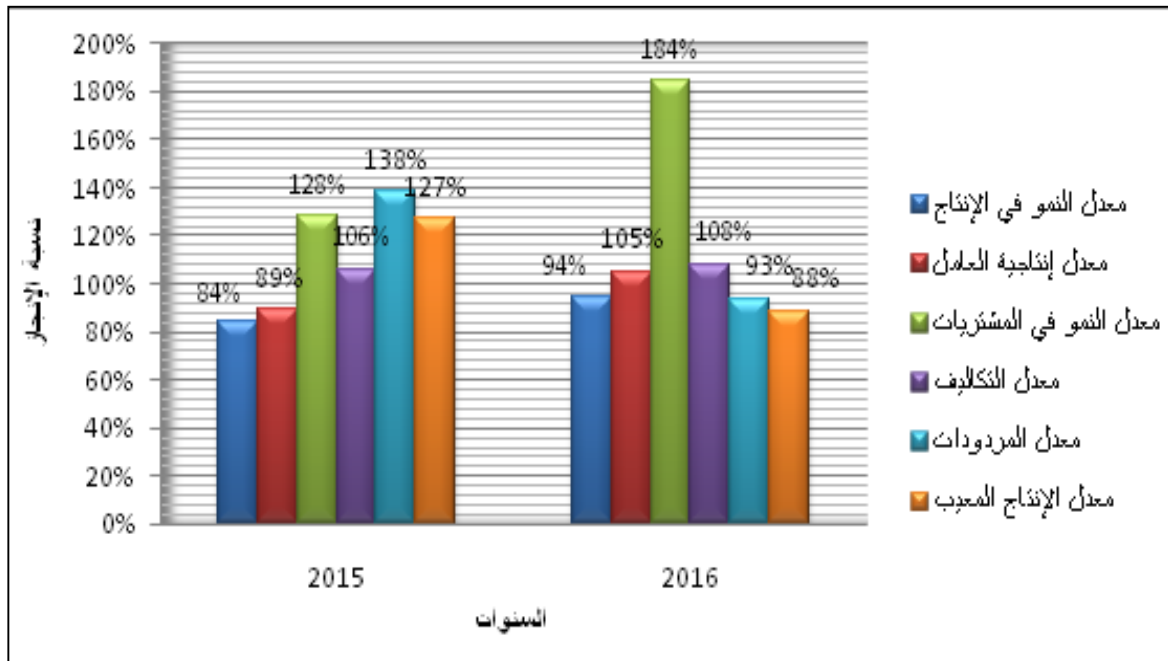


المصدر: من إعداد الباحثة.

حقق مجمع صيدال من خلال بعد التعلم والنمو أداء مرتقعا، حيث سجل نسبة مرتفعة جدا فيما يتعلق بمعدل العمال المتكويين ومصاريف التكوين، مما يدل على زيادة اهتمام المجمع بموارده البشرية خاصة بعد تقاعد عدد معتبر من كفاءاته، أما بالنسبة لحوادث العمل فقد اقترب المجمع من تحقيق أهدافه، حيث انخفضت بمعدل معتبر مقارنة بسنة 2015، وعليه فقد تمكن المجمع من تحقيق جزء كبير جدا من أهدافه المسطرة لسنة 2016، حيث تتراوح نسبة انجاز مجمع صيدال لما هو مستهدف ما بين 74% و 93%.

2- بعد العمليات الداخلية: بناء على ما تقدم من تحليل لأداء مجمع صيدال من خلال بعد العمليات الداخلية، نجد أن المجمع يبذل جهود معتبرة من أجل إنتاج وتوفير منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمعايير والمواصفات الدولية وبتكلفة أقل، لتغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية وتوسيع الشبكة الإنتاجية، إضافة إلى توسيع مصادر التموين وتخفيض الواردات، ويمكن توضيح تطور مختلف مؤشرات قياس الأداء من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم 27: تطور مؤشرات الأداء من خلال بعد العمليات الداخلية



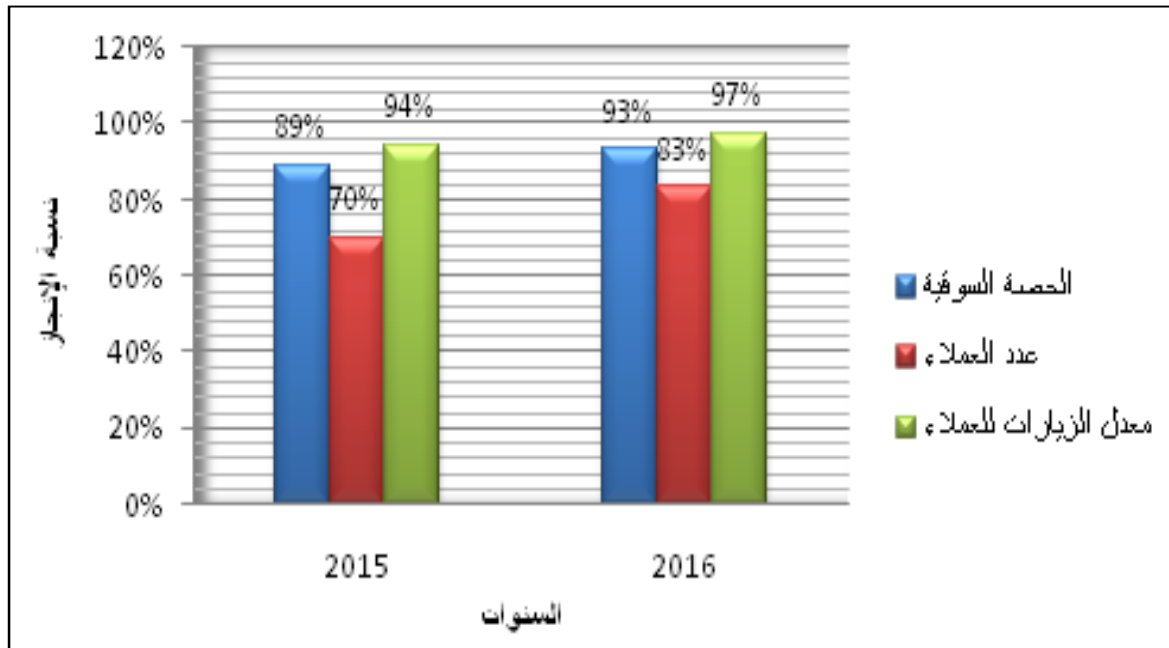
المصدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ أن مستوى أداء مجمع صيدال من خلال بعد العمليات الداخلية كان بنسب متفاوتة، حيث حقق نسبة معتبرة فيما يتعلق بمستوى الإنتاج واقترب كثيرا من تحقيق أهدافه لسنة 2016، إلا أنه لم يصل إلى الهدف المسطر له فيما يتعلق بالتموين، حيث ما يزال يعاني من تبعيته للخارج، أما بالنسبة للجودة فإن هناك مساعي مستمرة من طرف المجمع لمطابقة منتجاته للمواصفات الدولية

لتحسين سمعته أمام عملائه وفتح المجال أمامه لدخول الأسواق الأجنبية، وعليه تتراوح نسبة انجاز المجمع لأهدافه لسنة 2016 ما بين 88% و184%.

3- بعد العملاء: على أساس ما تقدم من تحليل لأداء مجمع صيدال من خلال بعد العملاء، يمكن توضيح تطور مختلف مؤشرات قياس الأداء من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم 28: تطور مؤشرات الأداء من خلال بعد العملاء



المصدر: من إعداد الباحثة.

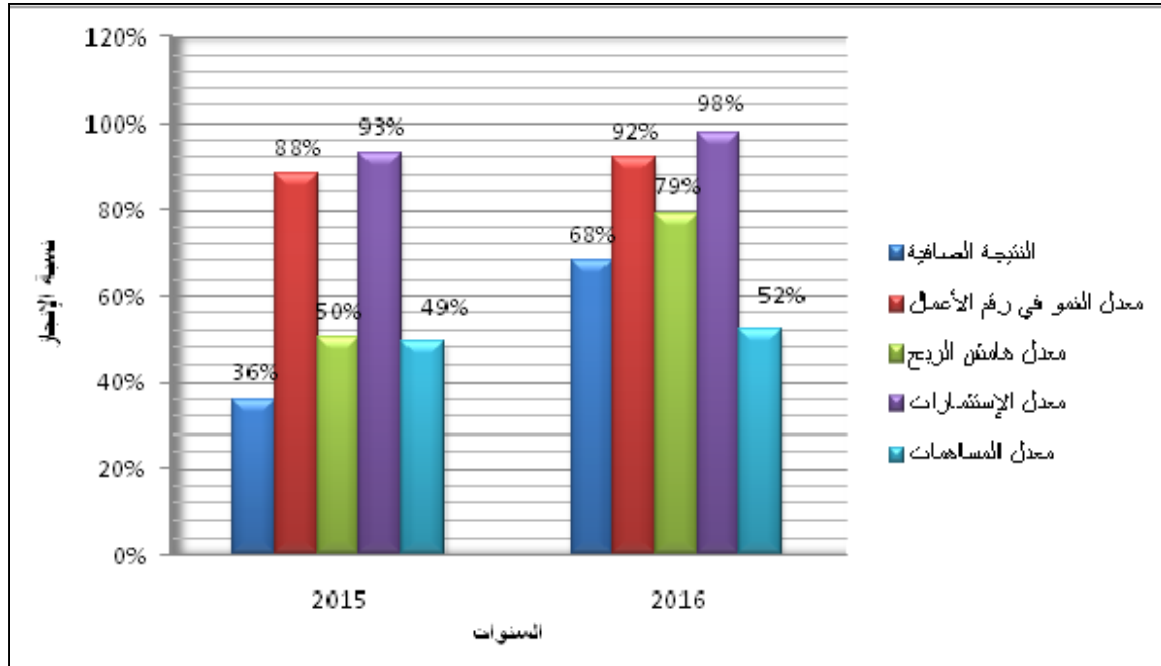
استطاع مجمع صيدال أن يحقق نسبة كبيرة من أهدافه لسنة 2016، حيث ارتفعت حصته السوقية وتمكن من السيطرة على أجزاء معتبرة من سوق الدواء وبالتالي ارتفع عدد عملائه مقارنة بسنة 2015، وعليه تتراوح نسبة انجاز المجمع لأهدافه لسنة 2016 ما بين 83% و97%، ما يعني أن هناك مستوى مرتفع للأداء من خلال بعد العملاء في المجمع.

4- البعد المالي: على أساس ما تقدم من تحليل لأداء مجمع صيدال من خلال البعد المالي، يمكن

توضيح تطور مختلف مؤشرات قياس الأداء خلال سنتي 2015/2016 من خلال التمثيل البياني

التالي:

الشكل رقم 29: تطور مؤشرات الأداء من خلال البعد المالي



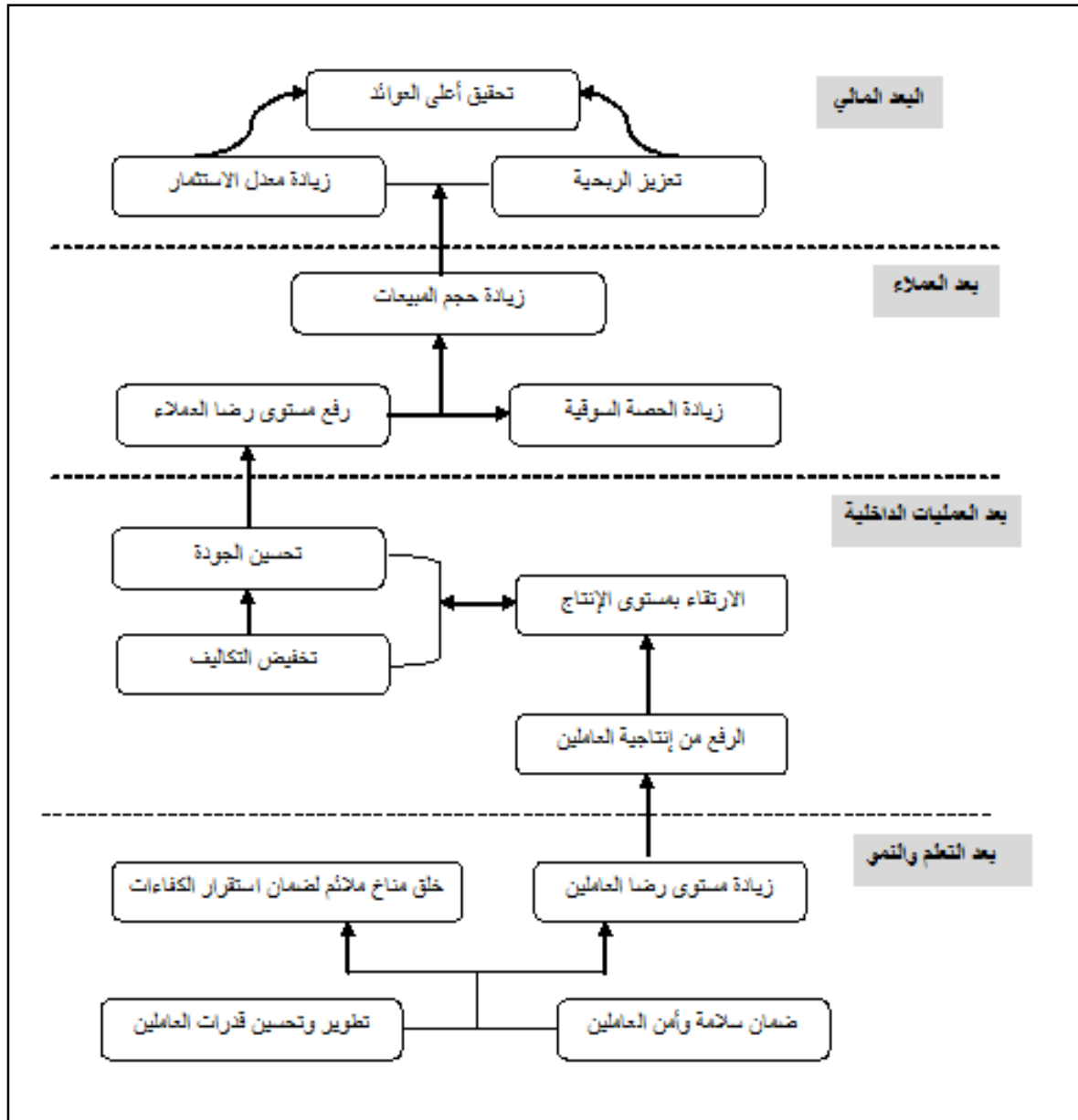
المصدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ من خلال تطور مختلف المؤشرات أن الأداء المالي لمجمع صيدال في تحسن مستمر مقارنة بالأداء المسجل في سنة 2015، حيث ارتفع رقم أعماله وحقق أرباح معتبرة، كما توسع في استثماراته ومساهماته في فروع وشركاته التابعة، وبالتالي فإن الأهداف المالية لهذه السنة قد تم انجاز جزء كبير منها، حيث تتراوح نسبة انجاز مجمع صيدال لما هو مستهدف ما بين 52% و98%، وهذا يدل على نجاح السياسة المنتهجة من قبل المجمع.

ولتوضيح العلاقات السببية التي تربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببعضها البعض، وتأكيد مدى نجاح المجمع في تحسين أدائه من خلال تطبيقه الجيد والسليم للتخطيط الاستراتيجي،

نستعرض الخريطة الاستراتيجية التي تعتبر الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن حيث تساهم في ربط المقاييس الأربعة في سلسلة من العلاقات السببية بشكل يكون فيه كل بعد معتمد على بعد آخر، وبالتالي تساعد المجمع على رؤية مدى تحقق استراتيجيته وأهدافه المحددة على أرض الواقع بطريقة متسقة، متكاملة ومنظمة، ويظهر ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 30: الخريطة الاستراتيجية لمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة.

انطلاقاً من الخريطة الاستراتيجية والتي تبين مخطط السبب والنتيجة، فإن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط مع بعضها البعض بشكل تكاملي من أسفل إلى أعلى، بمعنى أن ما يتم من أهداف ومؤشرات لقياسها في منظور التعلم والنمو يؤثر بشكل مباشر في الأبعاد الثلاثة الأخرى، وعليه يمكن تحديد مختلف علاقات السبب والأثر بين الأبعاد الأربعة للأداء كما يلي:

أ- **بعد التعلم والنمو:** يعد تطوير وتحسين قدرات العاملين بمجمع صيدال الركيزة الأساسية لمختلف الوظائف الأخرى نظراً لتحكمهم الجيد في العمل وفي مختلف مراحل الإنتاج الصيدلاني، لذا سخر مجمع صيدال إمكانيات ضخمة من أجل الحفاظ على إطاراته وكفاءاته، وذلك من خلال برمجة عمليات تكوينية لموارده البشرية وتوسيع نطاقها في مختلف التخصصات سواء في الجزائر أو خارجها من أجل مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية في مجال صناعة الدواء وذلك في إطار اتفاقيات الشراكة المبرمة مع أكبر المخابر الأجنبية، كما أعطى المجمع أهمية كبرى لضمان سلامة وأمن عامله من أجل التقليل من حوادث العمل وذلك بتسطير برنامج تحسيبي للسلامة المهنية، إضافة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات الوقائية خاصة وأن الصناعة الدوائية تعتبر صناعة دقيقة تكتسيها درجة عالية من الخطورة، وعليه يجب أن يتوفر العمال على مستوى عالي من التدريب والخبرة والكفاءة لتفادي وقوع أي حوادث ولحماية الدواء من أي تلوث.

كل هذه الإجراءات المسطرة من قبل مجمع صيدال في إطار مخطط التنمية ساهمت بشكل كبير في تطوير وتحسين قدرات ومهارات عامله في مجال صناعة الدواء لضمان تقديم منتجات بجودة عالية وفق الشروط والمواصفات العالمية، كما ساعدت في الاحتفاظ بكفاءاته لتوفر ظروف العمل المناسبة وشروط السلامة والأمن، مما ساهم بشكل كبير في زيادة مستوى رضاهم الوظيفي، الأمر الذي كان له انعكاس بدوره على زيادة مستوى إنتاجيتهم وذلك بانجازهم لأهدافهم والنتائج المتوقعة منهم بالكمية والنوعية وفي الوقت المناسب والمحدد.

ب- بعد العمليات الداخلية: هذا البعد يكمل ويؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي للمجمع من خلال عمليات الإنتاج والتموين، حيث نلاحظ أن زيادة مستوى رضا العاملين عن ظروف العمل بمجمع صيدال نظرا للإمكانيات الكبيرة التي وفرها المجمع لإطاراته وكفاءاته المالية أدت إلى تحفيزهم على العمل وتكثيف جهودهم بزيادة إنتاجيتهم كما وكيفا، مما ساهم في الارتقاء بمستوى الإنتاج إلى المستوى الأمثل الذي يتماشى مع الطاقات والإمكانات المتاحة، حيث سجل مجمع صيدال ارتفاعا ملحوظا في كمية الإنتاج لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015، إلا أنه يبقى غير كافي بالنسبة لطلب السوق، إضافة إلى اعتماد المجمع على المشتريات الأجنبية بنسبة كبيرة نظرا لعدم توفر المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال محليا وندرة مورديها والتي تحمله أعباء ومصاريف كبيرة تؤثر سلبا على تنافسيته، ومن أجل ذلك قام المجمع بإدخال بعض التعديلات على تشكيلة منتجاته من خلال حذف بعض المنتجات الغير قابلة للتعديل أو ليس لها فعالية ومردودية وتحمل المجمع تكاليف إضافية، كما قام بتطوير منتجات جديدة خاصة وأن مجمع صيدال يعتمد على إنتاج وتصنيع الأدوية الجنيصة والتي في الغالب تتطلب استثمارات محدودة في البحث والتطوير والذي كان له الأثر الكبير في انخفاض التكلفة المتوسطة للدواء مقارنة بمنافسيه وتحقيقه لميزة تنافسية على المؤسسات الرائدة في مجال الأسعار، كما استفاد المجمع من شراكته مع المخابر العالمية وتمكن من تقليد الأدوية الأصلية بجودة عالية وبأقل تكلفة وفي مدة زمنية أقصر ومخاطرة أقل، من خلال إنشاء نظام عالي الجودة وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في الدول الأجنبية، كما استخدم تكنولوجيا متطورة تتوافق والمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة والأمن والفعالية وهو ما أعطى له فرصة أكبر في رفع مستوى رضا عملائه واكتساب ثقتهم في الأدوية الجنيصة.

ج- بعد العملاء: بما أن العميل أو المستهلك هو الهدف الأساسي من نشاط المجمع، فقد قام هذا الأخير بتكثيف جهوده لرفع مستوى رضا عملائه وكسب ولائهم، حيث لم يكتفي فقط بتقديم منتجاته بجودة عالية وبتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيه، بل عمل على التسويق لها من خلال تكثيف اتصالاته بعملائه لمعرفة آرائهم وتوقعاتهم حول المنتجات والخدمات المقدمة وتحديد احتياجاتهم وتفضيلاتهم المستقبلية، كما عمل على توزيع وترويج منتجاته عبر منافذه التوزيعية ومواقعه الإنتاجية المنتشرة عبر كامل التراب الوطني مما ساهم في تحقيقه لمستويات مرتفعة من المبيعات، كما عمل على توسيع وتنويع خطوط منتجاته للمنافسة بها مع منتجي الأدوية المحليين والأجانب وهو ما مكنه من السيطرة على أجزاء معتبرة من سوق الدواء داخل الوطن، بالإضافة إلى توجيهه نحو التصدير لأسواق بعض الدول العربية والإفريقية، كل هذه الجهود المبذولة من قبل مجمع صيدال أثرت إيجاباً على وضعيته المالية وزادت من أرباحه التي ساعدت المجمع على التمويل الذاتي لاستثماراته.

د- البعد المالي: إن زيادة حجم مبيعات مجمع صيدال واكتسابه لحصص سوقية معتبرة في سوق الدواء أثر إيجاباً على ربحيته، حيث حقق ارتفاعاً ملحوظاً في رقم أعماله لسنة 2016 مقارنة بانجاز سنة 2015 مما أدى إلى زيادة أرباحه ومكاسبه، كما أن تركيزه على المنتجات ذات القيمة العالية من حيث الجودة والنوعية أدى إلى ارتفاع معدل إنفاقه على الاستثمار لتطوير تقنيات تصنيع الأدوية وتحديث نظم وأساليب تسيير الإنتاج، بالإضافة إلى مباشرته الإنتاج في المصانع الجديدة، وإنشائه لوحدات إنتاجية مشتركة مع أكبر المخابر العالمية لصناعة الأدوية الجينية مثل مخابر صانوفي الفرنسية ونوفونورديسك الدانماركية، كل هذه الانجازات المحققة من قبل مجمع صيدال في إطار مخطط التنمية ساهمت بشكل كبير في توسع مساهماته في الفروع والشركات التابعة والتي كان لها انعكاسات إيجابية على وضعه المالي مقارنة بمنافسيه من خلال تحقيقه لأعلى العوائد،

وعليه فالتحسين المستمر للوضع المالي يعتبر الهدف الأساسي لمجمع صيدال، ويعبر وفق نظرة الإدارة العليا للمجمع على استمرارية نجاح المجمع وتطوره.

من خلال تحليلنا لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على حدى وبالاعتماد على علاقة السبب والأثر ضمن الخريطة الاستراتيجية، توصلنا إلى تحديد الوضع الفعلي لمجمع صيدال، حيث أثبتت المؤشرات المستخدمة على مستوى كل بعد فعاليتها في إعطاء نظرة واقعية عن تحسن أداء مجمع صيدال ونجاحه في بلوغ أهدافه المسطرة في الفترة محل الدراسة، حيث تمكن من تجسيد رؤيته ورسالته على أرض الواقع من خلال تعزيز ريادته في إنتاج الأدوية الجنيسة والحفاظ على صورته وضمان ديمومته وذلك عبر:

- توفيره لتشكيلة ثرية ومتنوعة من الأدوية من خلال تنويع وتوسيع خطوط منتجاته وإدخال تعديلات وتحسينات عليها مع مراعاة تطبيق معايير الجودة أثناء التصنيع لضمان كفاءة وفعالية المنتج الدوائي.

- مساهمته في تحسين إمكانية اقتناء المرضى للدواء، من خلال توسيع شبكته التوزيعية المنتشرة عبر كافة التراب الوطني لتوفير القدر الكافي من الأدوية في الأماكن الملائمة للمستهلك النهائي.

- تبنيه لسياسة أسعار تناسب شرائح واسعة من المجتمع من خلال اعتماده على سياسة الاختراق السوقي بخفض أسعاره مقارنة بأسعار المنافسين خصوصا أسعار المنتجات الجديدة.

هذا ما يدل على وضوح التوجه الاستراتيجي لمجمع صيدال من خلال امتلاكه لرؤية ورسالة وأهداف واضحة ومكتوبة ومترجمة في خطة استراتيجية بعيدة المدى تجسدت من خلال تطبيقه الجيد للتخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحلها، وتبنيه لاستراتيجية الشراكة كأفضل خيار لتحقيق أهدافه التنموية بما يتلاءم مع قدراته الداخلية وظروفه الخارجية، وهو ما اتضح من خلال التحسن المستمر لأدائه على جميع المستويات (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم

والنمو)، مما يمكن المجمع من الوقوف عند وضعه الحالي والوضع المستقبلي الذي يطمح للوصول إليه وتحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ مخططة التنموي، وعليه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي الجيد سيؤدي بالضرورة إلى أداء جيد وأفضل، والأداء الجيد سيؤدي إلى تخطيط استراتيجي جيد وأفضل، فمن الصعب تصور منظمة تمارس نشاطها بدون تخطيط، وإلا فالبديل هو العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة للمفاجآت ولتهديد المحيط. صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير، بدون ممارسة جادة وواعية للتخطيط الاستراتيجي ولكنها لن تستطيع الاستمرار والصمود في الأجل الطويل.

خلاصة الفصل الثالث

لقد تم في هذا الفصل تطبيق موضوع الدراسة على مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، وذلك بإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجمع، من خلال تحديد توجهه الاستراتيجي المجدد في رؤيته ورسالته المستقبلية كرائد في إنتاج الأدوية الجنيسة وذلك في ظل مجموعة من الأهداف الاستراتيجية في شكل التزامات طويلة ومتوسطة المدى، كما تم تحليل بيئته الداخلية والخارجية وتوضيح الخيار الاستراتيجي المنتهج من قبل المجمع والمتمثل في خيار الشراكة والذي يعتبر من البدائل التي تعتمد عليها أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق الريادة والتوسع على مستواها الداخلي والخارجي.

ومن أجل التعرف على الوضع الفعلي للمجمع، وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجي له، تم اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال كونها تعطي صورة شاملة عن جميع جوانب الاستراتيجية، من خلال قياس أنشطة ومستوى أداء المجمع بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي تعكس تطور الأداء على مختلف المستويات وفي حدود ما أمكن الحصول عليه من معلومات من المجمع.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني مجمع صيدال لمنهج التخطيط الاستراتيجي في التسيير ساعده على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى أدائه الكلي، وذلك من خلال مقارنة ما تم انجازه مع ما هو مخطط على مستوى أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، حيث تمكن صيدال من ربط استراتيجيته البعيدة المدى بنشاطاته القصيرة المدى، مما عزز من مكانته كرائد في ميدان إنتاج الأدوية على الصعيد الوطني، وفتح له المجال للتواجد على المستوى العالمي بطموحه إلى احتلال مرتبة مقبولة ضمن المؤسسات الرائدة عالمياً.

خاتمة

خاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء وكان الغرض من ذلك هو محاولة التعرف بنوع من الدقة على ماهية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، وما المقصود بالأداء وكذا مؤشرات قياسه، خاصة وأن الممارسة الجدية للتخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحلها تسمح للمنظمة بتوقع المستقبل واستشرافه والإعداد له لاتخاذ القرارات على أساسه، لتنتهي إلى تحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، ولتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه، كان من الضروري استحداث نظام إدارة يمكن المنظمة من ترجمة رؤيتها إلى واقع عملي من خلال مراقبة وضبط وتقييم الخطط وتوضيح مواطن القوة والضعف في عملياتها الداخلية والخارجية بما يساعد في تحسين وتطوير الأداء.

وبعد التفصيل في الجانب النظري للدراسة تم إسقاطها على أرض الواقع باختيار مجمع صيدال للأدوية كميدان للدراسة، كونه ينشط في قطاع يتميز بالمنافسة والتغير البيئي المستمر، حيث يعتبر القطاع الصيدلاني من أهم القطاعات في السوق الجزائرية وأكثرها دفعا لعجلة التنمية، وذلك لاعتماد هذه الصناعة على الدقة والخبرة والجودة العالية، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا المستحدثة ومراكز الأبحاث المتطورة جدا، مما جعل السوق الجزائرية مطمعا للشركات العالمية الكبرى، ومن أجل الارتقاء لمصاف هذه الشركات كان لزاما على مجمع صيدال أن يتماشى ويتأقلم مع التغيرات الجديدة للحفاظ على مكانته الرائدة على الصعيد الوطني والعمل على التوسع واكتساب حصص سوقية في الأسواق الأجنبية، من أجل ذلك قام هذا الأخير باتخاذ شكل مجمع صناعي منذ سنة 1998 مما ساهم في تعزيز موقعه في السوق الوطنية للأدوية، إضافة إلى تبنيه سياسات وخطط استراتيجية فعالة مكنته من العمل المتكامل والحرص الدائم على مراقبة جودة ونوعية منتجاته بصرامة، قبل وأثناء وبعد التصنيع، فالنتائج الإيجابية التي سجلها المجمع على مستوى أدائه

خاتمة

هي ثمرة التخطيط السليم من قبل مسيريه في ميدان الإنتاج والتسويق والاستثمار والشراكة، وذلك عبر سنوات من العمل المتواصل.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً: النتائج

من خلال دراستنا للجانب النظري والتطبيقي تم التوصل إلى جملة من النتائج المتمثلة فيما

يلي:

- هناك دعم وفهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي من قبل مجمع صيدال، فقد تبنى منذ بداية نشاطه منهج التخطيط الاستراتيجي في تسييره، واعتمد على استراتيجية الشراكة كخيار لا بد منه، وذلك بما يتلاءم مع قدراته الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهه وتتسجم مع توجهه الاستراتيجي لتفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف.

- يتضح من خلال النتائج تطلع مجمع صيدال للمستقبل، والذي انعكس بشكل واضح من خلال امتلاكه لرؤية مستقبلية وتحديد لرسالته وأهدافه الاستراتيجية، سعياً منه لتعزيز مكانته كرائد لإنتاج الأدوية الجنيصة.

- ساهم التخطيط الاستراتيجي في تمكين مجمع صيدال من التعرف على محيطه، من خلال تخصيص موارده المتاحة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيف من وطأتها، وتقليل عوامل الضعف الداخلي، إضافة إلى تدعيم مركزه التنافسي.

- تمكن مجمع صيدال من تحسين أدائه، من خلال ترجمة رؤيته ورسالته الاستراتيجية إلى واقع عملي، ولتوضيح مدى تحقق الاستراتيجية المتبناة من قبل المجمع ومدى تحقق أهدافه المرجوة،

خاتمة

تمت الاستعانة بمجموعة من مؤشرات الأداء ضمن أربعة أبعاد في بطاقة الأداء المتوازن والتي سمحت بإعطاء صورة شاملة عن تطور مستوى الأداء في المجمع.

- أوضحت النتائج أن توزيع مؤشرات قياس الأداء على عدة محاور بحيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء ساعد في كشف المستوى الفعلي للأداء في المجمع ومدى تحسنه، وذلك من خلال تنظيم النتائج لتسهيل قراءتها فأى انحراف عن الهدف المسطر يتم اكتشاف سببه بسهولة سواء بإرجاعه إلى خلل وظيفي داخلي أو إلى اضطرابات في المحيط، وهو ما يعكس قدرة مجمع صيدال على الاستمرارية والبقاء.

- لقد حقق مجمع صيدال مكاسب معتبرة متأتية من انتهاجه للتخطيط الاستراتيجي في عملياته انعكست على مستوى أدائه، حيث بينت الدراسة أن خياره الاستراتيجي منذ الثمانينات بإبرامه لاتفاقيات شراكة مع أكبر المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية ساهم بشكل كبير في تحسن مستوى أدائه وذلك عبر سنوات من العمل المتواصل، وهذا ما مكنه من التأقلم مع التغيرات العميقة التي يشهدها الاقتصاد الوطني رغم المنافسة الشديدة التي يعرفها القطاع الصيدلاني، والتطلع لتحقيق انجازات أكبر في المستقبل، ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

- حقق مجمع صيدال ارتفاعا في رقم أعماله نظير زيادة مبيعاته وتوسع حصصه السوقية، ما أكسبه أرباح معتبرة وتحسنا في وضعيته المالية، وهو ما ساهم بشكل كبير في تمويل استثماراته الذاتية، حيث عمل على إدخال أساليب حديثة في تسيير الإنتاج وتحديث تقنيات صناعة الأدوية الجينية، كما تمكن وفي إطار مخطته التنموي من إنشاء مصانع جديدة مثل مصنع قسنطينة للأنسولين، وتهيئة وتطوير وحداته القديمة، بالإضافة إلى إنشاء هياكل جديدة للدعم مثل مركز التكافؤ الحيوي لمراقبة وتحليل الأدوية الجينية والتأكد من فعاليتها، كل هذه الإنجازات المحققة من

خاتمة

قبل مجمع صيدال ساهمت في تفوقه في الإنتاج الصيدلاني وجعلته قطبا هاما للصناعة الصيدلانية في الجزائر، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- استطاع مجمع صيدال توسيع وتنويع تشكيلة منتجاته وتقديمها بأسعار تنافسية، حيث أثمرت جهود مركز البحث والتطوير التابع للمجمع في حصوله على براءات الاختراع وعلى شهادات الإيزو لمطابقة منتجاته المواصفات العالمية للجودة، مما أعطى له فرصة أكبر في اكتساب ثقة عملائه، كما قام المجمع بتنشيط مبيعاته وذلك بالتزامه بمجموعة من الإجراءات لتوزيع وترويج منتجاته، حيث لم يكتفي صيدال بالسوق المحلي فقط بل عمل على التصدير إلى الخارج بالتوجه نحو أسواق الدول الأجنبية، مما أعطى له فرصة أكبر لاكتساب حصص سوقية معتبرة من سوق الأدوية وزيادة مبيعاته، مما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- تمكن مجمع صيدال وفي إطار مخطط التنمية من تحسين نظم وأساليب تسيير الإنتاج، مما ساعد في رفع إنتاجيته إلى مستويات معتبرة لسد النقص في السوق الوطني للأدوية، كما استفاد المجمع من خلال عقود الشراكة من نقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة واكتساب خبرات عالية ومعارف علمية مما ساعده في إدخال تعديلات على الأدوية الجنيصة، كما تمكن من تطوير وتصنيع أدوية ذات قيمة عالية من حيث الجودة والنوعية وتكنولوجيا متطورة وبتكلفة منخفضة مقارنة بالأدوية الأصلية، وبما يتوافق مع المتطلبات والمواصفات العالمية لصناعة الدواء لا سيما من حيث السلامة والأمن والفعالية، مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

- إن اهتمام المجمع بالتطورات العلمية وأحدث التكنولوجيا المستخدمة في مجال صناعة الأدوية، جعله يخصص مبالغ معتبرة لتكوين عماله وذلك في إطار اتفاقياته مع المخابر الأجنبية لاكتساب الخبرة في أهم التقنيات الحديثة لصناعة الدواء، مما أكسبه ميزة تنافسية في موارده البشرية واستقرارا في كفاءاته، مما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

خاتمة

من خلال النتائج الإيجابية التي حققها مجمع صيدال في أدائه، يمكننا القول بأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحلها ساهم وبشكل واضح في تحسين أداء مجمع صيدال على مختلف المستويات، كما أعطى له دعماً كبيراً لمكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة، وهو ما يؤهله لتعزيز موقعه في السوق المحلية، وتوسيع نطاق تواجده في مختلف الأسواق العالمية، على هذا الأساس فإن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية لنجاح المنظمات في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية المستقبلية مما يسمح لها بالانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

ثانياً: الاقتراحات

- بعدما تطرقنا إلى جانبي الدراسة من نظري إلى تطبيقي تم تقديم الاقتراحات التالية:
- الاستمرار في ممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل مجمع صيدال، وعقد برامج تكوينية متخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي للإدارات العليا والعاملين بهدف تنمية مهاراتهم وتعزيز التزامهم بتنفيذ الخطط الموضوعية.
 - العمل على عقد اللقاءات الدورية المنتظمة لمناقشة مشكلات العمل من واقع عملي لتتوافق الخطط الموضوعية مع إمكانات المجمع والواقع الاستراتيجي.
 - العمل على ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المجمع وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة للمجمع والعاملين فيه.
 - ضرورة تبني مجمع صيدال نظم رقابة وتقييم واضحة للخطط الاستراتيجية التي تم اعتمادها، واستخدام أساليب حديثة تتوافق مع متطلبات ومقتضيات الإدارة الحديثة مثل استخدام بطاقة الأداء المتوازن مما يساعد في ترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم أدائهم.
 - تسخير كل الوسائل والإمكانات لإنتاج الأدوية الحديثة بتقنية التكنولوجيا الحيوية مما يتيح للمجمع نوعاً من الاستقلالية، وتحرره ولو جزئياً من الاعتماد الكلي على إنتاج الأدوية الجنيسة فقط.

خاتمة

- مواصلة اختراق الأسواق الواعدة العربية والإفريقية لزيادة الحصة السوقية للمجمع وكسب مزايا تنافسية.
- العمل على الارتقاء بالقدرات التسويقية للمجمع وإعداد دراسات كمية وكيفية للسوق وذلك لـ:
 - معرفة هيكل سوق المنتجات الصيدلانية؛
 - معرفة درجة تطور استهلاك منتجات المجمع؛
 - معرفة المنتجات الرائدة؛
 - معرفة أسعار منافسيه.
- البحث عن مصادر تمويل من أجل التوسع في برامج البحوث والتطوير وعدم التقيد فقط بصناعة الأدوية الجنيسة.
- زيادة الاهتمام بالتحسين الشامل والمستمر لا سيما في أنظمة الجودة المختلفة، لما له من أهمية بالغة في تعزيز التميز في الأداء في هذا القطاع الحيوي والحساس.
- الاستمرار في تحقيق مستويات مرتفعة في الإنتاج لتغطية الطلب المحلي من الدواء وتخفيض فاتورة استيراد الأدوية والمنتجات الصيدلانية.
- مواصلة إبرام اتفاقيات الشراكة سواء على المستوى المحلي أو الدولي وذلك من أجل إدارة المنافسة القائمة بكفاءة وفعالية من جهة، والاستفادة من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج الحديثة من جهة أخرى.
- التخصص في بعض الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة طالما أنها تمثل شريحة كبيرة من السوق، مما يكسبه على المدى المتوسط مكانة تنافسية قوية.
- القيام بنشاطات جديدة في قطاعات أخرى مكملية لمجال أنشطته الاستراتيجية وذلك لظروف المنافسة الشديدة داخل السوق وكذا ظهور بدائل لمنتجاته الصيدلانية، كالأدوية التي لا تباع بوصفة طبية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بعد معالجة إشكالية دراستنا، اتضح لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون موضوع

دراسة مستقبلية للمهتمين في هذا المجال وهي:

- تحسين أداء الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- 1- أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم والإدارة. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 2- إجلال، حافظ، ووهب سوسن. أصول الإدارة مدخل متكامل. جامعة عين شمس، مصر، 2003.
- 3- أحمد عوض، محمد. الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 4- إدريس، وائل محمد صبحي. سلسلة الأداء الاستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5- إلهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003.
- 6- ثابت، زهير. كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين. دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001.
- 7- جواد، نبيل. إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ط. 1. مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007.
- 8- حامد، عمرو. قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- 9- الحسيني، فلاح حسن، مؤيد عبد الرحمن الدوري. إدارة البنوك مدخل كمي استراتيجي معاصر. دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 10- الحمالوي، محمد راشد. التخطيط الاستراتيجي. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1993.
- 11- الخزامي، عبد الحكيم. تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تحسين الأداء. ج. 3. مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.

قائمة المراجع

- 12- خطاب، عايدة. الإدارة الاستراتيجية للموارد الاستراتيجية. دار شركة الحريري للطباعة، مصر، 2003.
- 13- خطاب، عايدة. الإدارة الاستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين. ط4. دار الفكر العربي، مصر، 2001.
- 14- دادي عدون، ناصر. ط2. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 15- الدوري، زكريا مطلق. الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 16- راشد، فاروق محمد السعيد. التنظيم الصناعي والإداري. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001.
- 17- راغب النجار، فريد. التحالفات الاستراتيجية - من المنافسة إلى التعاون. إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 18- سالم، مؤيد سعيد. أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 19- السكارنة، بلال خلف. التخطيط الاستراتيجي. ط1. دار المسيرة، عمان، 2010.
- 20- السلمي، علي. إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب، القاهرة، 2002.
- 21- سيد خطاب، عايدة، وآخرون. التخطيط الاستراتيجي. دار الحريري للطباعة والنشر، لبنان، 2006.
- 22- سيد مصطفى، أحمد. تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي. مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2008.

قائمة المراجع

- 23- السيد، إسماعيل محمد. الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية. الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 24- شريف، علي، وآخرون. الإدارة المعاصرة. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 25- صادق بحيري، سعد. إدارة توازن الأداء. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 26- صالح بن حبتور، عبد العزيز. الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. دار المسيرة، الأردن، 2004.
- 27- الصيرفي، محمد. الإدارة الاستراتيجية. دار الوفاء، عمان، 2008.
- 28- العارف، نادية. الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة. الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
- 29- العارف، نادية. التخطيط الاستراتيجي والعولمة. كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
- 30- عامر، سعيد يس. إدارة الأفراد. مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، 2000.
- 31- عبد الرضا رشيد، صالح، وإحسان دهش غلاب. الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 32- عبد المهدي مساعدة، ماجد. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية. ط. 1. دار المسيرة، عمان، 2013.
- 33- عبوي، زيد منير. الإدارة الاستراتيجية. ط. 1. دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006.
- 34- العدلوني، محمد أكرم. العمل المؤسسي. ط. 1. دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.

قائمة المراجع

- 35- عدون، ناصر دادي، وعبد الله قويدر الواحد. مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية. دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2009.
- 36- عرفة، أحمد، وسمية شلبي. إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة. الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- 37- عسكر، سمير. أصول الإدارة. دار القلم، دبي، 2000.
- 38- عشاوي، محمد. الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 39- غالب، ياسين سعد. الإدارة الاستراتيجية. ط.1. دار اليازوري للنشر، عمان، 2002.
- 40- الغالبي، طاهر محسن منصور، ووائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل. ط. 1. دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 41- الغالبي، طاهر محسن منصور، ووائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات. دار وائل للنشر، عمان، 2011.
- 42- الغالبي، طاهر محسن منصور، ووائل محمد صبحي إدريس. سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ج. 1، ط. 1. دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 43- فخري طميعة، الهام. استراتيجيات التسويق، إطار نظري وتطبيقي. إثراء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013.
- 44- القطامين، أحمد. الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية. ط. 1. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

قائمة المراجع

- 45- الكرخي، مجيد. التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 46- لورنس جي وآخرون. تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة. ترجمة دينا عبد الإله الملاح، ط. 1. مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 47- ماهر، أحمد. دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. ط. 1. دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 48- محمد المرسي، جمال الدين، وآخرون. التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي. دار الجامعة، مصر، 2002.
- 49- محمد بني حمدان، خالد، ووائل محمد صبحي إدريس. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 50- محمد مرسي، نبيل. الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. دار الجامعة، مصر، 2003.
- 51- محمد مرسي، نبيل، أحمد عبد السلام سليم. الإدارة الاستراتيجية. أليكس لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 52- محمود أبو بكر، مصطفى. دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 53- محمود أبو بكر، مصطفى، وفهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة. دار الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 54- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ط. 1. مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

قائمة المراجع

- 55- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. الاستراتيجية. مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 1999.
- 56- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. ط. 1. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 57- يوحنا آدم، سليمان اللوزي. دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم أداء المنظمات. دار المسيرة للنشر، عمان، 2000.
- 2. المجالات العلمية**
- 1- بريش، السعيد، نعيمة يحيوي. "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012/2011، الجزائر.
- 2- الداودي، الطيب. "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية". مجلة الباحث، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
- 3- الداوي، الشيخ. "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2009.
- 4- عبد العظيم، محمد حسن محمد. "دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 01، 2005.
- 5- عبيد، عبد السلام إبراهيم. "تقويم الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 01، 2009.
- 6- عودة حسين، محمد، وأحمد مجيد حميد. "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، العراق، 2009.
- 7- الغنام، صابر حسن. "دور التكاليف الاستراتيجية في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية". مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 02، 2002.

قائمة المراجع

- 8- الفرحان، أمل، وعبد الكريم السكر. "المنهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي في الأردن". مجلة دراسات، العدد 02، مجلد 22، الجامعة الأردنية، 1995.
- 9- الكعبي، بثينة راشد، قاسم علي عمران. "دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، 2011.
- 10- مزهودة، عبد الملوك. "الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001.
- 11- موسوي، زهية. "الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية". مجلة الباحث، العدد 01، الجزائر، 2002.

3. الملتقيات والمؤتمرات

- 1- برير، عصام الدين. "التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع قرنية ومعايير الجودة". ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي الدولي الثاني حول: "ضمان جودة التعليم العالي"، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4 و 5 أبريل، 2012.
- 2- بن ساحة، علي، عبد الحميد بخاري. "التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر". مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر، 2011.
- 3- بومدين، يوسف. "بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي، 2011.

قائمة المراجع

- 4- حمادي، نبيل، و فاطمة الزهراء عبادي. "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي العلمي حول: "الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009.
- 5- الخناق، سناء. "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية". ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- 6- سمسوم، عائشة، عثمانى أمينة. "قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن". مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول: "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10 و 11 نوفمبر، 2009.
- 7- عامر عامر، أحمد، جميلة أحسن. "التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية". مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر، 2010.
- 8- عايشي، كمال وليلى بوحديد. "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية". ورقة بحث قدمت في ملتقى حول: "تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر"، بسكرة، الجزائر، يومي 24-25 فيفري، 2015.
- 9- موسى، سهام، العمودي مينة. "تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الأنترنت)". مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر، 2010.

قائمة المراجع

10- يحياوي، نعيمة، وخديجة لدرع. "بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الثاني حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011.

4. الرسائل والأطروحات

1- إياد علي الدجني. "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، جامعة دمشق، 2010).

2- بلاسكة، صالح. "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011).

3- حطاب موراد. "أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة- دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015).

4- ختيم، محمد العيد. "إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009).

5- شنوفي، نور الدين. "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2005).

6- عشي، عادل. "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006).

قائمة المراجع

- 7- علي سليطين، سوما. "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2006).
- 8- فريك، يحي. "استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة-دراسة حالة مجمع صيدال" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011).
- 9- كواشي، مراد. "إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2011).
- 10- المدهون، محمود. "أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية" (أطروحة مقدم لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 1999).
- 11- المري، حمد محمد حمد. "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، دراسة عينة من البنوك التجارية القطرية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014).
- 12- مزهودة، عبد المليك. "مساهمة لاعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2007).
- 13- منال خلف الله جبارة الله حمد. "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة شركة سودابت" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2010).

قائمة المراجع

- 14- منصوري، رقية. "توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015).
- 15- يحيوي، الهام. "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2005).
- 16- يحيوي، نعيمة. "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008).

5. الجرائد

- جريدة البلاد، شراكة مع صانوفي الفرنسية لإنتاج اللقاحات بالجزائر، ح. ه.
- جريدة الفجر، صيدال يراهن على إنتاج 300 مليون وحدة بيع في السنوات المقبلة، م. س.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، مرسوم تشريعي رقم 93-08 مؤرخ في 1993/04/25 يعدل ويتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 1975/09/26 المتضمن القانون التجاري.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 1990/04/18، العدد 16.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي، 1998/10/07، العدد 06.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي، 11 محرم عام 1413، العدد 53.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي، 1988/10/18، العدد 42.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القرار الصادر في 2015/07/09، العدد 62.

6. تقارير ووثائق

- تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال سنة 2000.
- تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال سنة 2015.
- تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال سنة 2016.

7. مواقع الأنترنت

موقع مجمع صيدال: www.saidalgroup.dz

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب

- 1-Bourguignon, Annick. Balanced Scorecard Versus Fench Tableau de Board. éditions d'organisation, Paris, 2001.
- 2-Bressy, Gilles et Christian Konkuyt. Economie d'entreprise. édition sirey, Paris, 1990.
- 3-Brulhart, Franck. les 7 points clés du diagnostic stratégique "avec la méthode des cas". édition d'organisation, Paris, 2009.
- 4-Charles Horngren et al. Contrôle de gestion et gestion budgétaire. 3^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2006.
- 5-Drucker, Peter. L'avenir du management selon Drucker. Editions Village Mondial, Paris, 1999.
- 6-Garibaldi, Gérard. L'analyse stratégique. 3^{ème} édition. édition d'organisation, Paris, 2001.
- 7-Helfer, Jean-Pierre, Michel Kalika, Jacques Orsoni. Management (Stratégie et Organisation). 3^{ème} édition . Vuibert, Paris, 2000.
- 8-Irabarne, Patrick. les tableaux de bord de performance. Edition dunod, Paris, 2004.
- 9-J.Thomas. Strategic management: concepts . Harper and Publishers, Paris, 1988.
- 10-Kaplan, Robert, & David Norton. le tableau de bord prospectif, pilotages stratégiques, les 4 axes succès. édition d'organisation, Paris, 2002.
- 11-Leban, Raymand. Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques. 2^{ème} édition. éditions d'organisation, Paris, 2008.

- 12-Ioning, Hélène et al. le contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre. Edition dunod, Paris, 2003.
- 13-Mali, Paul. Improving Total Productivity. Jhon Wiley and Sons, New York, 1978.
- 14-Martory, Bernard. Contrôle de gestion sociale. Librairie vuibert, Paris, 1999.
- 15-Molho, Denis et Fernandez Poisson, La performance globale de l'entreprise. édition d'organisation, Paris, 2003.
- 16-Morisawa,Toru. Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach. Nomura research institute, london, 2002.
- 17-Nair, Mohan. Essentials of balanced scorecard. Jhon Wiley and sons, New Jersey, 2004.
- 18-Niven, Paul. Balanced scorecard:step by step for government and nonprofit agencies. John Wiley & Sons, New Jersey, 2009.
- 19-Porter, Michael. Choix Stratégiques et concurrence. Edition economica, Paris ,1982.
- 20-Porter, Michael. L'avantage concurrentiel. dunod, Paris, 1999.
- 21-R. Fred. David, Strategic Management :concepts and cases.13th edition. Prentice Hall, New Jersey ,2011.
- 22-Thietart, Raymond-Alian. La stratégie d'entreprise. 2^{ème} édition. ediscience,Paris, 1993.
- 23-Tugrul Atamer et Roland Calori. Diagnostic et décision stratégique. 2^{ème} édition. dunod, Paris, 2003.
- 24-Y. Dupuy et autre.les système de gestion.édition vuibert, Paris, 1989.

2. التقارير والمجلات

- 1-Federation union report, "the best practises in strategic planning based on customers", USA, february, 1997.
- 2-Kaplan, Robert, & David Norton, The strategy Focused Organisation. Harvard Business school press, Boston, 2001.
- 3-Kaplan, Robert, & David Norton. The Balanced Score Card :Translating strategy into action. Harvard business press, Boston, 1996.
- 4-Kaplan, Robert, & David Norton. The Balanced Score card :Measures That Drive Performance. Harvard business review, Boston, 1992.
- 5-Kalff, Dirk et al. Balanced Scorecard and results based management. European institute for advanced studies in management, Nice, Paris, 2005.
- 6-Porter, Michael. Competitive strategy "technique for analysing industries and competitors". the free press, Paris, 1998.
- 7-saidal santé, Publication éditée par le Groupe SAIDAL, N 20, octobre 2014.

قائمة المراجع

8-Voyer, Pierre. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. 2^{ème} édition. presses de l'université du Québec, 1999.

3. الرسائل والأطروحات

1-Baronet, Vincent. "Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent déploiement" (Thèse de Doctorat en Génie Industriel, Université de Savoie, France, 2006).