



مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم إستراتيجية المؤسسة  
" دراسة حالة مجمع بيوفارم بالجزائر "

The contribution of the Balanced Scorecard in evaluating the strategy of the organization  
"Case Study of Biopharm group in Algeria"

ط د. بشوتي أسماء\* ( جامعة البليدة 2 - الجزائر - )

sama.net15@yahoo.fr

د. شويح محمد ( جامعة البليدة 2 - الجزائر - )

mchouih@yahoo.com

تاريخ الاستلام : 2018/07/25؛ تاريخ المراجعة : 2019/01/07؛ تاريخ القبول : 2019/04/07

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم إستراتيجية المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة و فعالة تمكن المؤسسة من تحسين أداءها و بلوغ أهدافها الإستراتيجية، حيث تم من خلال هذه الدراسة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع بيوفارم وتطبيقه على الأداء الفعلي للمجمع. و خلصت الدراسة إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن قد ساهم بطريقة فعالة في تقييم إستراتيجية المجمع من خلال إعطاء صورة حقيقية لمستوى الأداء الكلي للمجمع ، مما مكنا من تسجيل مختلف الانحرافات و اقتراح التدابير التصحيحية الملائمة.

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن، التقييم الإستراتيجي، تقييم الأداء، مجمع بيوفارم.

تصنيف JEL: M10/ L19

**Abstract:**

This study aims to show the importance of evaluating the organization's strategy using the balanced scorecard as a modern and effective tool that allows the organization to improve its performance and achieve its strategic objectives, in this study we have developed a model balanced scorecard for Biopharm group and applied to real performance of group. The study concluded that the Balanced Scorecard model has effectively contributed to the evaluation of the strategy of the group by giving a real picture of the overall performance of the group, which enabled us to record various deviations and propose corrective measures.

**Keywords:** Balanced scorecard, strategic evaluation, performance evaluation, Biopharm group.

**JEL classification :** M10/L19

\* بشوتي أسماء.

مقدمة:



#### تمهيد:

تمثل عملية تقييم الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم من خلالها تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة، مقارنة النتائج المحققة مع الأداء المتوقع أو المخطط له، تحديد الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، و تبرز أهمية هذه العملية كونها تهدف إلى تقديم تقييم متكامل للموقف الإستراتيجي للمؤسسة، كما أنها تحدد مدى مساهمة الإستراتيجية المعتمدة في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية و كفاءة. و تستخدم في عملية تقييم الإستراتيجية عدة وسائل و أدوات تساعد في نجاح و تسهيل عملية التقييم، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم وأحدث هذه الأدوات، كونها تقوم المؤسسة إلى تحليل أداؤها انطلاقاً من رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، و تركز في عملية التقييم على أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، كما تحتوي على مجموعة من المقاييس المالية و الغير المالية، مما يساعد المؤسسة على تحسين أداءها الكلي المستقبلي.

#### الإشكالية:

تتميز بيئة شركات صناعة الأدوية بالجزائر في الفترة الأخيرة بالنمو و التطور السريع مما زاد من حدة المنافسة داخل القطاع، حيث تحتم هذه الوضعية على المؤسسات الناشطة بالقطاع إلى التقييم المستمر لإستراتيجيتها المعتمدة من أجل المحافظة على قدرتها التنافسية في السوق. و في ظل هذا الطرح سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: **كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم إستراتيجية مجمع بيوفارم؟**

#### الفرضية :

للإجابة على إشكالية البحث، تم اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:  
تساهم بطاقة الأداء المتوازن إلى حد كبير في عملية تقييم إستراتيجية مجمع بيوفارم و ذلك من خلال تقييم النتائج المحققة في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن و مقارنتها مع ما كان مخططاً له قبل بدء تنفيذ الإستراتيجية.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها توفر للباحثين و المهتمين من أصحاب المؤسسات نموذجاً لبطاقة الأداء المتوازن تشتمل على مؤشرات مالية و أخرى غير مالية تساعد على تقييم إستراتيجية مؤسساتهم بشكل شمولي، وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية أداء هذه المؤسسات، مما سينعكس إيجابياً على الاقتصاد الوطني.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تقييم إستراتيجية المؤسسة باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

#### منهج الدراسة:

اعتمدنا في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الكتب، المقالات و الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي لتقييم إستراتيجية مجمع بيوفارم من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

#### حدود الدراسة:

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مجمع بيوفارم لصناعة الأدوية في الجزائر، أما الحدود الزمنية للدراسة فتتضمن في فترة زمنية قدرها سنتين (2015-2016).

#### هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى محورين أساسيين، أولهما خاص بالإطار النظري و الذي سنقدم فيه مفهوم و خطوات تقييم الإستراتيجية، ماهية بطاقة الأداء المتوازن و مكوناتها، و من ثم إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية ، أما المحور الثاني فهو خاص بالجانب التطبيقي والذي اقترحنا فيه نموذجاً لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع بيوفارم و من ثم تم استخدامه في تقييم إستراتيجية المجمع.

#### الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت عدة جوانب من موضوع البحث، حيث نجد منها:

- دراسة (عبد السلام إبراهيم عبيد، 2009)، بعنوان "تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار": تمثلت مشكلة الدراسة في مدى إمكانية تكييف و تفعيل بطاقة الأداء المتوازن لقياس و تقويم الأداء المصرفي، و اختبرت الدراسة فرضيتين اثنتين، حيث تتمثل الأولى في وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقاييس الأداء المستهدف لبطاقة الأداء المتوازن، أما الثانية فتتمثل في وجود علاقات أثر ذات دلالة إحصائية بين مقاييس الأداء المستهدف لبطاقة الأداء المتوازن، كما توصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها التدعيم التجريبي لتكامل محاور الأداء الإستراتيجي و تداخلها في تحقيق رسالة المصرف و رؤيته الإستراتيجية، تركيز اهتمامات إدارة المصرف على تحسين محاور بطاقة الأداء المتوازن ذات الصلة بتحسين الأداء المالي و التشغيلي و ضعف اهتمامها بتحسين قيمة الزبون و مؤشرات التعلم و الإبداع.

- دراسة (Sadaoui Farid et Chiha khemissi، 2013)، بعنوان « Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? Cas ENIEM » :

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في كيفية إمكانية أن تكون بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ إستراتيجية شركة عامة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة تمكن من تجسيد إستراتيجية شركة وطنية، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة الجزائرية تقوم منذ فترة طويلة بالبحث عن الإستراتيجية كثاني خطوة أو كمرحلة ثانية، و عندما تقوم بتبنيها نجد أنها قد تم صياغتها بشكل سيئ، بالإضافة إلى عدم تنفيذها، كما أن افتقار المؤسسة لأدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن لا يساعد على تشكيل فريق إداري قادر على تنفيذ إستراتيجية تغيير شاملة داخل المنظمة.

- دراسة (ليبيق محمد البشير و بومسجد بدر، 2015)، بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية و الرقابة عليها في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة -نפטال-": تمثلت إشكالية هذه الدراسة في كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العمومية الجزائرية، و اختبرت الدراسة فرضية رئيسية تتمثل في أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد إلى حد كبير في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و الرقابة عليها في المؤسسة العمومية الجزائرية، و من بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة هو وجود إستراتيجية واضحة لشركة نفطال، مع توفر مقاييس لقياس الأداء الإستراتيجي و تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

- دراسة (ضامن وهيب، 2016)، بعنوان " إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أداءها الإستراتيجي، دراسة ميدانية شاملة للمتعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف": تتمحور إشكالية هذه الدراسة في مدى وجود قابلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لشركات الاتصالات الجزائرية، و قد تمت معالجة البحث من خلال فرضية رئيسية تتمثل في عدم وجود قابلية لاستخدام شركات الاتصالات الجزائرية لبطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها الأساسية بالإضافة إلى البعد البيئي و الاجتماعي في تقييم أداءها الإستراتيجي، كما توصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها أن لدى شركات الاتصالات الجزائرية الاستعداد الكامل و المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يعد وسيلة رقابية بيد الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة للرقابة العملية، كما يتمتع نظام بطاقة الأداء المتوازن بالمرونة العالية حيث يمكن إضافة مقاييس و حذف أخرى.

#### ❖ القيمة المضافة للدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة:

يتضح لنا من خلال الدراسات السابقة أن مجملها قد تناولت بطاقة الأداء المتوازن إما كأداة لتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة أو كأداة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث توصلت جميعها إلى التأكيد على أهمية و فعالية هذه الأداة في تحسين و تطوير الأداء الشامل للمؤسسة، و تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في طرح موضوع البحث حيث تم تناوله من ناحية مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم إستراتيجية المؤسسة، إذ تم ربط موضوع الدراسة بعملية التقييم الإستراتيجي باعتبارها مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، تمكن المؤسسة من تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية المختارة في تحقيق أهدافها المسطرة. كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أيضا في تناولها للدراسة الميدانية التي تم من خلالها تصميم نموذج خاص لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة و من ثم استخدامه في عملية تقييم إستراتيجيتها، و ذلك خلافا للدراسات السابقة التي اعتمدت في الأغلب على الأسلوب الإحصائي و استخدام كل من الاستبيان و المقابلة كأدوات دراسة لمعالجة الموضوع.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى الخلفية النظرية لهذه الدراسة و التي تتضمن المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة و المتمثلة في تقييم الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن، و كذا العلاقة التي تربط بينهما.

### أولاً- تقييم الإستراتيجية:

تعتبر عملية تقييم الإستراتيجية الركيزة الأساسية التي تحدد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة، و التأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له مسبقاً.

#### 1. مفهوم عملية تقييم الإستراتيجية:

تعرف عملية تقييم الإستراتيجية على أنها:

**التعريف الأول:** " ذلك النشاط الذي يقوم به المديرون في المنظمة لمقارنة النتائج التي تحققت فعلاً من تنفيذ الإستراتيجية مع الأداء المتوقع أو المخطط له، و بالتالي تتضمن عملية التقييم الإستراتيجي محاولة الكشف عن الانحرافات أو التباينات التي حدثت أثناء عملية التنفيذ، و ذلك بهدف تصحيح تلك الانحرافات". (درة، و جرادات، 2014، ص276)

**التعريف الثاني:** " يقصد بها نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة و تقوم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون العمليات المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي و مناسب". (محمد، و النعيمي، 2012، ص145)

من خلال ما تقدم يتضح أن عملية التقييم الإستراتيجي عبارة عن مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة مع الأداء المرغوب تحقيقه، مما يوفر للإدارة العليا المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

#### 2. أهمية تقييم الإستراتيجية:

تتمثل أهمية تقييم الإستراتيجية فيما يلي: (بلاسكة، 2012، ص72)

- تصحيح الانحرافات الناتجة عن عملية الصياغة و التنفيذ؛
- تقييم استخدام الموارد و ذلك بمقارنة المخرجات مع المدخلات؛
- تقييم وقت إنجاز الأعمال؛
- الحكم على مدى كفاءة نظام الاتصالات في نقل و توصيل المعلومات؛
- تزويد الإدارة بالمعلومات الكافية عن حالة الإستراتيجية و هل حققت الأهداف المسندة إليها؛
- يساهم تقييم الإستراتيجية في تخفيض التكاليف، لأنها تعمل على تصحيح الانحرافات و بالتالي تفادي إعادة التخطيط و التنفيذ من جديد لما يتطلبه هذا من تكاليف إضافية؛
- تعتبر عملية تقييم الإستراتيجية عملية تغذية عكسية، حيث تقوم بتصحيح الأخطاء و هذا ما يمد المدراء و الكفاءات داخل المؤسسة بالخبرة و المعلومات التي تثرى المعارف و القدرات.

#### 3. خطوات تقييم الإستراتيجية:

يتم تقييم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية: (الخلف، و آخرون، 2017، ص48-49)

**1.3 وضع معايير للأداء:** أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية، و تعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم من خلالها على مستوى الأداء.

**2.3 مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية:** يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة الأولى مما ينتج عنه:

- ❖ **مستوى الأداء عالي:** في حال ما وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، مما يترتب عنه النظر في مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية.
- ❖ **مستوى الأداء منخفض:** مما يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

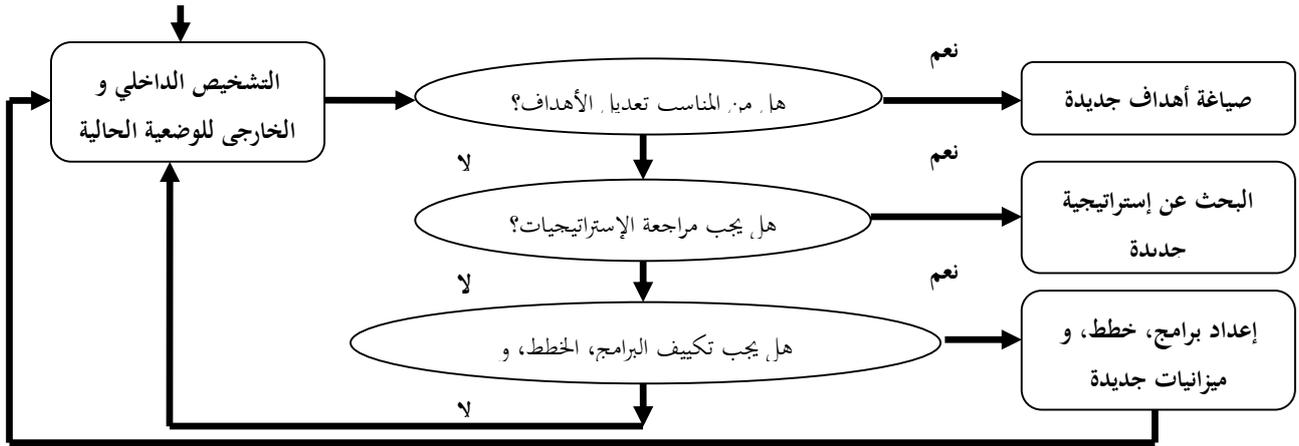
#### 3.3 اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

و يتم في هذه الخطوة تصحيح الأخطاء و معالجة أسباب القصور و الانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة الثانية ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

و كنتيجة لما سبق فإن تقييم الإستراتيجية و الرقابة عليها لا تبدو عملية مغلقة، بل هي مستمرة، و لتكون أكثر دقة، يتم القيام بها بطريقة مستمرة، بمعدل فترات الرقابة المتكيفة مع احتياجات المؤسسة، و يمكن توضيح هذه النقطة من خلال الشكل الموالي: (Helfer, et autres, 2010, p 40)

الشكل رقم (1): الرقابة الإستراتيجية

مقارنة الأهداف/النتائج



Source: (Helfer, et autres, 2010, p 40)

#### 4. أدوات تقييم الإستراتيجية:

يستعمل في تقييم الإستراتيجية عدة وسائل و أدوات تساعد في نجاح وتسهيل عملية التقييم من بينها:

- بطاقة المقارنة المرجعية (بطاقة معالم إرشاد)؛
- بطاقة الأداء المتوازن؛

▪ رصد الأصول غير الملموسة. (درة، و جرادات، 2014، صص 282-284)

إذ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم وأحدث الوسائل التي تستخدم في تقييم الإستراتيجية، و هذا ما سنتطرق له بالتفصيل في المحور الموالي من بحثنا هذا.

#### ثانيا- بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

ظهرت الفكرة الأولية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن من طرف Robert Kaplan و David Norton في مقال نشر في مجلة Harvard Business Review عام 1992.

#### 1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

لقد وردت عدت تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن منها:

- **التعريف الأول:** لقد عرف Kaplan and Norton (1992) بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها و برامجها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها و رسم تحركاتها المستقبلية". (الخفافي، و باقي، 2014، ص 43)

- **التعريف الثاني:** عرف Robinson (2000) بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية و تعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل" (ضامن، 2016، ص 609).

- **التعريف الثالث:** تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "مجموعة من المؤشرات التي تشكل نظاما، حيث أن هذا النظام لا يهدف فقط إلى قياس الأداء الكلي و تطوره في أبعاده المختلفة، إنما يهدف أيضا إلى مرافقة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة من طرف المنظمة، و يمكنها من ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى قيم أو نتائج ملموسة". (Sadaoui, et Chiha, 2013, p 5)

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن بطاقة الأداء المتوازن تنطلق من رؤية و إستراتيجية المؤسسة لترجمتها إلى مجموعة متنوعة و متكاملة من المقاييس المالية و الغير مالية للأداء.

#### 2. المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

لقد طرح الباحثين Kaplan and Norton سنة 1992 بطاقة الأداء المتوازن و هي تتضمن أربعة منظورات تتمثل في: المنظور المالي؛ منظور العملاء؛ منظور العمليات الداخلية؛ منظور التعلم و النمو. (Kaplan & Norton, 2007, p 72)، حيث يقيس المنظور المالي مستوى و تطور الأداء المالي للمؤسسة، كما يجمع منظور العملاء المؤشرات التي تمكن من تقييم رضا العملاء الحالي و المستقبلي، و يثير منظور العمليات الداخلية التساؤلات حول كيفية تسيير العمليات

الداخلية مما يساهم في توفير ميزة تنافسية للمؤسسة، أما بالنسبة لمنظور التعلم والنمو فهو يتعلق أساسا بطريقة تسيير الموارد البشرية والمعرفة بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقا (Abbes, et Salah, 2016, p 34).

انطلاقا مما سبق، تعتبر هذه المنظورات جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن، ويشير كل منظور إلى ما يلي: (الخفاقي، و ياقبي، 2014، صص 45-48)

**1.2 المنظور المالي:** ويعكس هذا المنظور متطلبات مالكي المنظمات و ذوي المصالح، و يركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية و مؤشرات لقياس الأداء. و يتم من خلال هذا المنظور الإجابة على السؤال الأتي: حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها؟

**2.2 منظور العملاء:** و يركز هذا المنظور على قطاعات العملاء المستهدفة، حيث أن نجاح أي منظمة يعتمد على وضع متطلبات و حاجات العملاء ضمن أهم أولويات المنظمة و يحمل هذا المنظور أهمية كبرى تنعكس على نجاح المنظمة، و قدرتها على مواجهة منافسيها و بقائها، و يتم من خلال هذا المنظور الإجابة على السؤال الأتي: كيف يجب على المنظمة أن تظهر لزيائنها من أجل تحقيق رؤية المنظمة؟

**3.2 منظور العمليات الداخلية:** يعكس هذا المنظور كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المنظمة على منافسيها، و التي لها أثر كبير على رضا العملاء و تحقيق الأهداف المالية للمنظمة، و يتم من خلال هذا المنظور الإجابة على السؤال الأتي: ما هي العمليات اللازم أن تتميز بها المنظمة حتى تتمكن من تحقيق رضا المساهمين و العملاء؟

**4.2 منظور التعلم و النمو:** يحدد هذا المنظور القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عملياتها الداخلية بمستوى عال بحيث تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، حيث يركز هذا المنظور على قدرات الموظفين، نظام المعلومات و تحفيز و تمكين الموظفين لتقديم المبادرات و المقترحات، و يتم من خلال هذا المنظور الإجابة على السؤال الأتي: كيف تكسب المنظمة القدرة على التعلم و الابتكار من أجل تحقيق رؤية المنظمة؟

**3. المحاور التي يحتوي عليها كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن:**

يتضمن كل منظور من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور نوضحها في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (1): محاور منظورات بطاقة الأداء المتوازن**

المنظور:			
الأهداف	مؤشرات القياس	المعيار (النتيجة المستهدفة)	المبادرات

Source: (Kaplan & Norton, 1996, p 4)

**4. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:**

لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن عبر الزمن، لتنتقل من الجيل الأول، الجيل الثاني،... إلى الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن و هو ما يعرف ب "بطاقة الأداء المتوازن المستدامة"، حيث تضيف هذه الأخيرة بعدا خامسا للبطاقة و هو "البعد البيئي و الاجتماعي"، خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة تعرف بالمؤسسة الخضراء، و توجد ثلاث إمكانيات لدمج الأمور البيئية و الاجتماعية في البطاقة وهي: (بلاسكة، 2012، صص 52-54)

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- إضافة بعد خاص يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان؛
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي الاجتماعي.

**5. فوائد و أهمية بطاقة الأداء المتوازن:**

تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي: (الملكوي، 2009، صص 88-93)

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على التغذية الراجعة المزدوجة مما ينتج عنها التحسين الإستراتيجي المستمر للأداء؛
- توفير وسائل لقياس النتائج؛
- الإدارة بالحقائق مما يمكن المديرين من اتخاذ قرارات أكثر رشداية نتيجة لاستناده إلى معلومات حقيقية و واقعية.
- تكيف الإستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسية على جميع مستويات المنظمة.
- تسهيل عملية الاتصال بين جميع الأقسام و الإدارات داخل المنظمة.
- تمكن المنظمة من التركيز على العوامل التي تمنحها القيمة و الميزة التنافسية.

### ثالثاً- دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية:

تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً هاماً في عملية التقييم الإستراتيجي، حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، مما يوجه نشاطات المؤسسة المنفذة في الأقسام لخدمة الإستراتيجية.

#### 1. بطاقة الأداء المتوازن أداة لتوجيه المنظمة بالكامل نحو الإستراتيجية:

أشار كابلن و نورتون في كتاب صدر عنهما سنة 2001، إلى خمسة مبادئ تحكم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإنشاء " منظمة موجهة نحو الإستراتيجية"، و المتمثلة في: (Chabin, et autres, 2011, p 3)

- ترجمة الإستراتيجية إلى مصطلحات عملية؛
- جعل المنظمة تتماشى مع الإستراتيجية؛
- جعل الإستراتيجية الانشغال اليومي للجميع؛
- تحويل الإستراتيجية إلى عملية مستمرة؛
- تعبئة التغيير بفضل القيادة الرائدة للمديرين.

بالنظر إلى هذه المبادئ الخمسة ، نستخلص أنه انطلاقاً من إستراتيجية محددة مسبقاً، يجب تصميم و تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لتتواءم المؤسسة بالكامل مع الإستراتيجية.

#### 2. بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة إستراتيجي:

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كجزء مركزي في نظام الإدارة الإستراتيجية يركز على التعلم ذي الحلقة المزدوجة، حيث أنه يمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها و نشاطاتها القريبة المدى، مما يساعد فريق القيادة على أن يقوم بتنفيذ الإستراتيجية و توصيلها و مراقبتها باستخدام النظام مربوط داخلياً مع الرؤية بعيدة الأمد للمؤسسة، و يظم هذا النظام أربعة عمليات هي: (إدريس، و الغالي، 2009، ص 202-204)

(أ) ترجمة الرؤية: و ذلك من خلال بناء اتفاق جماعي حول رؤية المنظمة و إستراتيجيتها، بحيث تكون المنظمة كتلة واحدة و أن تؤمن بفلسفة أن عناصر القوة في نشاط معين يعزز قدرات الأنشطة الأخرى.

(ب) الإيصال و الربط: تدفع المدراء و تسمح لهم بإيصال إستراتيجيتهم إلى المستويات المختلفة من المنظمة و ربطها بأهداف الأقسام و الأهداف الفردية.

(ج) تخطيط الأعمال: تجعل المنظمات قادرة على توحيد خططها المالية وخطط أعمالها.

(د) التعلم و التغذية العكسية: تعطي المنظمات القدرة على ما يسمى بالتعلم الإستراتيجي، فعمليات المراجعة و التغذية العكسية تمكن المنظمة من مراقبة النتائج القصيرة المدى من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

#### 3. بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الإستراتيجية (التعلم الإستراتيجي):

من المهم أن تملك المؤسسات نظاماً للتعلم التنظيمي يسمح للمسيرين بتحليل فرضياتهم و تحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائماً ملائمة، حيث توفر بطاقة الأداء المتوازن نظام فعال للتعلم التنظيمي يضم ما يلي: (الخلف، و آخرون، 2017، ص 257-258)

- إطار إستراتيجي مشترك يوضح الإستراتيجية الكلية و يظهر لكل عامل في المنظمة بماذا تساهم نشاطاته؛

- نظام لعودة المعلومات المتعلقة بالآثار الإستراتيجية و التي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب و النتيجة بين الأهداف و الخيارات الإستراتيجية.

- نظام لحل المشكلات يحلل و يستخلص المعطيات حول الأداء ثم يكيّف الإستراتيجية بدلالة تطور الظروف و المشكلات.

#### 4. مزايا تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الإستراتيجية يمنح المؤسسة مجموعة من المزايا، لا توفرها الأدوات الأخرى، ويمكن إبراز أهم هذه المزايا في النقاط التالية: (بلاسكة، 2012، ص 98)

- الشمولية، حيث أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة؛

- الفعالية، لأنها تساعد في كشف الإختلالات في وقتها واقتراح الحلول؛

- الاستمرارية، حيث أن التقييم يكون بوتيرة مستمرة لأنها تبقى ترافق الإستراتيجية لغاية بلوغ أهدافها المسطرة؛

- التنظيم، وذلك لأنها تساعد في تنظيم النتائج و سهولة قراءتها، وبالتالي يسهل كشف الخلل ومصدره وكيفية تصحيحه؛

- التحديث، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تجدد المعايير الموضوعية في محاورها باستمرار وذلك تكيفاً مع متطلبات البيئة؛

## المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

بعدما تطرقنا في الجانب النظري لهذه الدراسة لمختلف المفاهيم المتعلقة بعملية التقييم الإستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن و دور هذه الأخيرة في عملية التقييم، سنحاول في الجانب التطبيقي تقييم إستراتيجية مجمع بيوفارم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن و من ثم تحليل النتائج المتحصل عليها.

### أولاً- تقديم مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع صناعة الأدوية بالجزائر، أما عينة الدراسة فتمثلت في مجمع بيوفارم « Biopharm ».

### 1. خصائص مجتمع الدراسة:

لقد عرف سوق الأدوية بالجزائر تطوراً و نموا ملحوظين خاصة في الفترة الأخيرة، حيث تبرز أهمية هذه الصناعة في كونها تنتج سلعة تتعلق بصحة الإنسان و حياته بالإضافة إلى العوائد المرتفعة و القيمة المضافة العالية التي تدرها هذه الصناعة، وبالرغم من أن صناعة الدواء في الجزائر تعتبر متقدمة نوعاً ما مقارنة بغيرها من الصناعات إلا أنها تواجه تحديات كثيرة من أبرزها المنافسة الشرسة بين الأدوية المنتجة محلياً من طرف المخابر المحلية و الأدوية المستوردة و المنتجة من طرف المخابر العالمية و التي تعمل على الحصول على أكبر حصة في السوق الجزائري، مما يحتم على المؤسسات المصنعة للدواء محلياً على تبني إستراتيجيات متميزة لمواجهة هذه المنافسة و الحفاظ على حصتها السوقية.

### 2. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

يمثل بيوفارم مختبر صيدلة جزائري وهو عبارة عن مجمع صناعي و تجاري، حيث بدأ يستثمر في قطاع صناعة الأدوية الجزائري سنة 1990 ، كما يملك المجمع وحدة إنتاج مطابقة للمعايير الدولية بالإضافة إلى شبكة توزيع لتجار الجملة و الصيدليات. و تتعدد نشاطات المجمع لتشمل على مايلي:

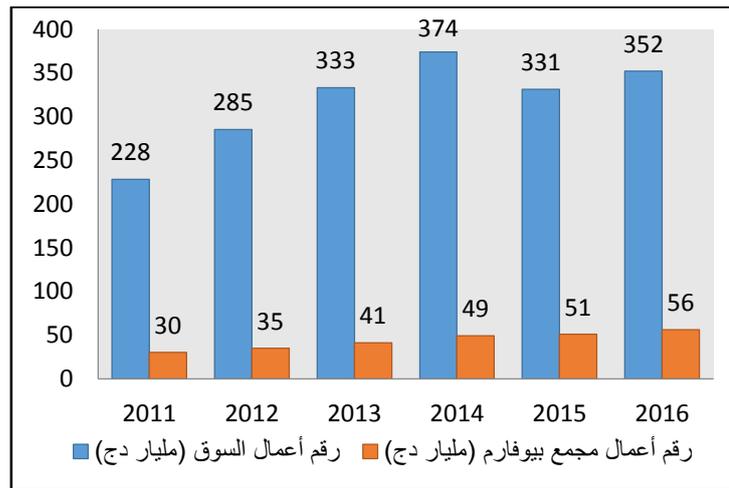
- إنتاج الأدوية من خلال شركة "بيوفارم"، و التي تعد النواة المركزية للمجمع ؛
- التوزيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية من خلال شركة "بيوفارم للتوزيع"؛
- التوزيع بالتجزئة إلى الصيدليات من خلال شركة "بيوبير"؛
- الترويج والمعلومات الطبية من خلال شركة "معلومات الصحة البشرية"؛
- الخدمات اللوجستية لصناعة الأدوية من خلال شركة "بيوفارم لوجستيك". (Biopharm, Notre organisation, 2018, www.biopharmdz.com)

www.biopharmdz.com)

### 3. موقع مجمع بيوفارم في السوق الجزائري:

يعمل مجمع بيوفارم يوماً بعد يوم على الرفع من حصته السوقية، حيث سنوضح من خلال الشكل الموالي تطور موقع المجمع في السوق الجزائري:

الشكل رقم (2) : موقع مجمع بيوفارم في السوق الجزائري



Source : Rapport annuel de gestion de Biopharm 2016

بالنظر إلى الشكل المقابل نجد أن مجمع بيوفارم و بالرغم من المنافسة الحادة التي يعرفها سوق الأدوية الجزائري فقد استطاع المحافظة على حصته السوقية في الفترة ما بين 2011-2016 ، كما استطاع أن يحقق ارتفاع نسبي لطيف لحصته السوقية خلال الثلاث السنوات الأخيرة حيث انتقل من نسبة 13 % سنة 2014 لترتفع إلى 16 % سنة 2016.

## ثانيا- إستراتيجية مجمع بيوفارم:

باعتبار أن تصميم بطاقة الأداء المتوازن يتطلب تحديد الإستراتيجية المتبعة من طرف المجمع مسبقا ليتسنى القيام بعملية تقييمها لاحقا، ارتأينا تخصيص هذه النقطة لعرض إستراتيجية بيوفارم.

### 1. التوجه الإستراتيجي لمجمع بيوفارم:

تتضمن عملية تحديد التوجه الإستراتيجي للمجمع تقادم كل من رؤية، رسالة، قيم، وأهداف المجمع، مما يمكننا من أخذ صورة عن التوجه المستقبلي للمجمع، حيث تساعد هذه العملية على تعريف المنظمة في بيئتها. (Biopharm, Rapport annuel de gestion, 2016, p 11)

#### 1.1 رؤية مجمع بيوفارم:

تتمثل رؤية مجمع بيوفارم في "تأمين للمرضى الجزائريين الوفرة وإمكانية الحصول على العلاجات الأكثر ابتكارا"، و في هذا الإطار يواصل مجمع بيوفارم بذل أقصى جهوده لمواصلة مساعيه التي بدأت منذ عشرين سنة الماضية في توثيق علاقته مع المجتمع الطبي الجزائري و السلطات الصحية. وكذلك فيما يتعلق بتعميم المعلومة العلمية حول الأدوية ونوعية الرعاية والعلاج المقدم للمرضى الجزائريين.

#### 2.1 رسالة مجمع بيوفارم:

كناشط في صناعة الأدوية في الجزائر ، تتمثل رسالة مجمع بيوفارم في "تأمين الوفرة وإمكانية الحصول على أغلب الأدوية، في إطار احترام معايير الجودة الوطنية و الدولية للمرضى الجزائريين".

#### 3.1 قيم مجمع بيوفارم:

تمثل كل من "الشفافية، الامتثال، النزاهة، و الالتزام" قيم مجمع بيوفارم، و التي ترشد المجمع حول كيفية التفاعل مع بيئته، حيث يعتبر احترام و تطبيق هذه القيم من قبل جميع المتعاونين في نشاطهم اليومي من صميم أولويات المجمع، و التي يعبر عنها عن طريق مختلف مسؤوليات المجمع اتجاه شركائه.

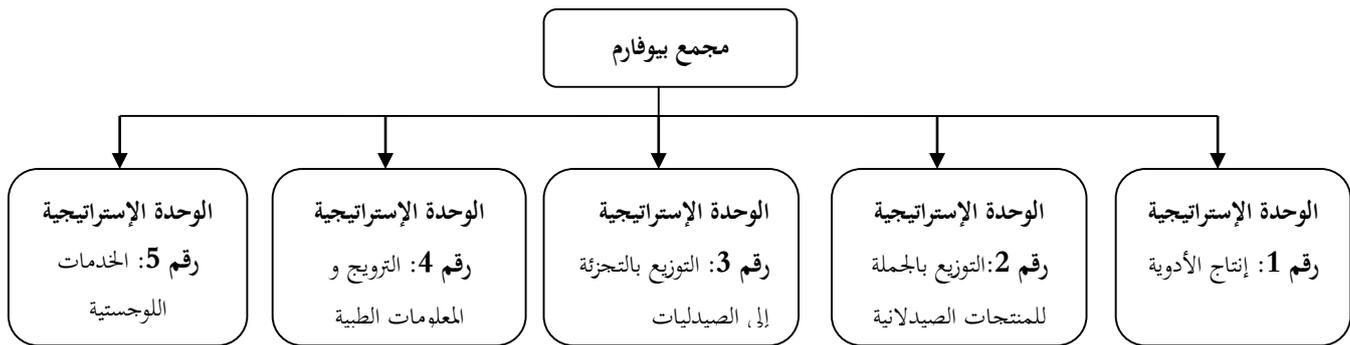
#### 2. التشخيص الإستراتيجي لمجمع بيوفارم:

يتضمن التشخيص الإستراتيجي دراسة كل من الظروف البيئية الخاصة بمحيط المجمع بالإضافة إلى تحديد قدراته الداخلية ، حيث تتيح هذه العملية تحديد و تقييم مختلف الإستراتيجيات الممكنة، مما يسهل عملية الاختيار الإستراتيجي.

#### 1.2 التقسيم الإستراتيجي:

لإجراء التشخيص الإستراتيجي، يجب أن نبدأ بالقيام بعملية التقسيم الإستراتيجي، حيث تتضمن هذه الخطوة تقسيم أنشطة المجمع إلى مجموعات فرعية متجانسة تسمى "وحدات إستراتيجية (DAS)"، وذلك بناء على ثلاثة معايير: التكنولوجيا، الحاجة، و الزمن، إذ ينتظم المجمع حول خمسة وحدات إستراتيجية كما يلي:

الشكل رقم (3): التقسيم الإستراتيجي لمجمع بيوفارم



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للتسيير للمجمع لسنة 2016

#### 2.2 التشخيص الإستراتيجي الخارجي:

يهدف التشخيص الخارجي إلى تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المجمع، مما يتطلب دراسة البيئة العامة للمجمع و القطاع الذي ينشط، عن طريق:

(أ) - تحليل البيئة الكلية للمجمع باستخدام نموذج PESTEL :

يقسم نموذج PESTEL التأثيرات البيئية إلى ست فئات عريضة: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، بيئية، قانونية، و يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية للمجمع من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): عوامل المحيط المؤثرة على المجمع

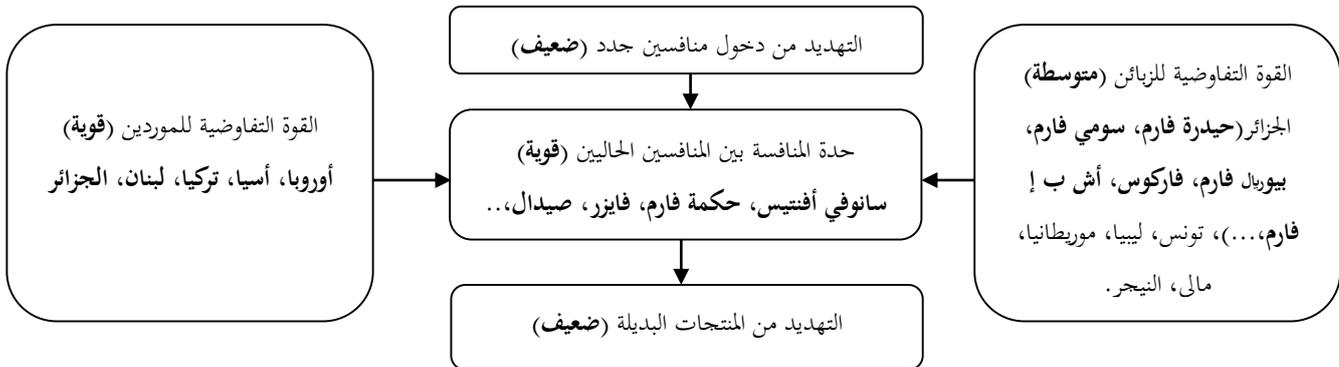
العوامل	المتغيرات البيئية
السياسية	- نظام صحي يسمح للمرضى الجزائريين الحصول على الخدمات الصحية و الأدوية، حيث أن نسبة كبيرة من النفقات الصحية للمواطنين تعوض من طرف صناديق الضمان الاجتماعي. - الاستقرار الحكومي.
الاقتصادية	- تأثر البيئة الاقتصادية الوطنية بانخفاض سعر البترول حيث وصل سعر البرميل ل 41 دولار أمريكي لسنة 2016. - ارتفاع معدل التضخم حيث وصلت قيمته %6.5 لسنة 2016. - ظهور المنتجات المقلدة في السوق. - تطور سوق الأدوية في الجزائر خاصة بالنسبة لسوق الأدوية الجنيسة. - نمو النفقات الصيدلانية في الجزائر.
الاجتماعية	- زيادة استهلاك الأدوية بسبب النمو الديموغرافي. - ارتفاع متوسط العمر عند الولادة ليصل 77.1 سنة لعام 2015. - ارتفاع معدل التحضر ليتجاوز 70 % سنة 2015. - انخفاض نصيب الفرد من الدخل في السنوات الأخيرة ليلعب 4305 دولار/الفرد سنة 2016.
التكنولوجية	- ارتفاع نفقات قطاع صناعة الأدوية بالنسبة للبحث و التطوير. - الابتكار في قلب البحث العلمي.
البيئية	- النمو السريع للصناعة الملوثة التي تهدد الصحة العامة. - إنشاء مراكز لدفن النفايات الخاصة في 48 ولاية.
القانونية	- الحد من الكميات المستوردة من الدواء من طرف وزارة الصحة. - ضغط من اللجنة الاقتصادية على أسعار الاستيراد، و من طرف الضمان الاجتماعي عن طريق الأسعار المرجعية للسداد. - ضغط من وزارة الصحة على كميات و أسعار المواد الأولية للمنتجات المصنعة محليا و خاصة المنتجات الجديدة. - حماية حقوق الملكية الفكرية (العلامات التجارية وبراءات الاختراع) التي تعتبر ضرورية لتنافسية أي شركة أدوية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إشعار المعلومات لسنة 2015 و التقرير السنوي للتسيير للمجمع لسنة 2016

(ب) تحليل قوى المنافسة باستخدام نموذج القوى الخمس للمنافسة لمايكل بورتر:

إن الهدف الرئيسي لنموذج القوى الخمس للمنافسة لبورتر هو تقييم جاذبية القطاع محل الدراسة، من خلال تحليل الفرص و التهديدات التي تؤثر إيجابا أو سلبا على الربحية المتوسطة للمجمع، و تلتخص قوى المنافسة في الخمس قوى التالية: دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للزبائن، القوى التفاوضية للموردين، و المنافسة بين المنافسين المتواجدين، و يمكن عرض تحليل قوى المنافسة لمجمع بيوفارم على النحو التالي:

الشكل رقم (4): نموذج القوى الخمس للمنافسة لمجمع بيوفارم



**المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إشعار المعلومات لسنة 2015**

يظهر لنا من خلال تحليل هذا النموذج وجود منافسة شديدة يشهدها قطاع صناعة الأدوية في الجزائر، و ذلك بسبب تعدد المؤسسات الناشطة بالقطاع بالإضافة إلى تباين أحجمها، كما أن طبيعة هذه الصناعة تتطلب أصول خاصة مما يشكل حاجز لخروج المستثمرين من القطاع، كما يقلل من حالات التحولات بسبب ارتفاع تكلفة التحويل.

**3.2 التشخيص الإستراتيجي الداخلي:**

يهدف التشخيص الداخلي إلى إبراز نقاط القوة و نقاط الضعف للمجمع، مما يسمح له باختيار الإستراتيجيات الأنسب لموارده و إمكاناته. و من أجل دراسة القدرات و المهارات الإستراتيجية لمجمع بيوفارم، من الضروري تحليل سلسلة القيمة للمجمع و كذا موارده و مهاراته.

**أ) تحليل سلسلة القيمة لمجمع بيوفارم:**

في إطار تحليل مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة أو وحدة إستراتيجية معينة، يقترح بورتز استخدام أداة أساسية و هي سلسلة القيمة، و التي يتم من خلالها تقسيم أنشطة المنظمة إلى نوعين أساسيين من الأنشطة: أنشطة رئيسية، و أنشطة الدعم، بهدف تحديد الوظائف التي تعطينا أكبر هامش. و وفقا للهيكل التنظيمي لمجمع بيوفارم، تم تكوين سلسلة القيمة على النحو التالي:

**الشكل رقم (5): تحليل سلسلة القيمة لمجمع بيوفارم**



**المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إشعار المعلومات لسنة 2015**

ترتكز صناعة الأدوية على ثلاثة نشاطات رئيسية تتمثل في الإنتاج، التسويق، و الخدمات، حيث يتركز إنتاج مجمع بيوفارم على تصنيع المنتجات الجينية بمصنع الإنتاج الواقع بواد سمار(الجزائر العاصمة)، إذ يقوم المجمع بتأمين توزيع منتجاته بنفسه عن طريق شركة بيوفارم للتوزيع، كما يقوم ببيع معظم منتجاته من خلال قوة البيع الخاصة به، بالإضافة إلى تسويق منتجاته عن طريق الإشهار في مختلف قنوات الإشهار من الصحافة الطبية، الندوات، الراديو، الصحف والمجلات. أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية و من أجل الاستجابة لاحتياجات نشاطاته المتنوعة، يولي مجمع بيوفارم اهتمام خاص بنظام التوظيف.

**ب) موارد و مهارات مجمع بيوفارم:**

يتم تعريف الموارد على أنها أصول إستراتيجية، أما المهارات فتعمل على استغلالها، حيث تعتمد الميزة التنافسية لأي مؤسسة على مواردها و مهاراتها، لذلك فإن تشخيصها ضروري لفهم القدرات الإستراتيجية للمجمع.

❖ **الموارد:** تشمل موارد المجمع على:

- **الموارد المادية:** مصنع إنتاج يقع بواد سمار (الجزائر العاصمة)، مخبر البحث و التطوير، مخبر رقابة النوعية، شبكة الخدمات اللوجستية و التوزيع.
- **الموارد المالية:** رأس مال اجتماعي يقدر ب 5 104 375 000 دج سنة 2016 مقسمة على 25 521 75 سهم بسعر 200 دج للسهم.
- **الموارد البشرية:** يوظف المجمع 1862 موظف لسنة 2016 يتوزعون على مختلف نشاطاته.
- **الموارد التنظيمية:** يتكون مجمع بيوفارم من خمسة فروع: بيوفارم للإنتاج، بيوفارم للتوزيع، بيوبير، شركة معلومات الصحة البشرية، بيوفارم لوجستك.

❖ **المهارات:** تتركز مهارات مجمع بيوفارم في النقاط التالية:

خبرة معترف بها في مجال صناعة الأدوية، رؤية دقيقة للمديرين في جميع فروعها، إدارة الجودة، معرفة فنية مهمة مكتسبة من طرف موظفي المجمع.

**4.2 خلاصة التشخيص الإستراتيجي " مصفوفة SWOT":**

يمكن تحليل SWOT المؤسسة من مواجهة بيئتها التنافسية، من خلال مقابلة نقاط قوتها و نقاط ضعفها مع الفرص و التهديدات المحيطة بها. و يمكن تقديم تحليل SWOT لمجمع بيوفارم كما يلي:

الشكل رقم (6): تحليل SWOT لمجمع بيوفارم

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صحة مالية جيدة؛</li> <li>- سمعة جيدة،</li> <li>- تنوع في الوحدات الإستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف القدرة على الابتكار؛</li> <li>- انخفاض نفقات التدريب.</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة استهلاك الأدوية في الجزائر؛</li> <li>- تطور سوق الأدوية الجينية في الجزائر؛</li> <li>- الحد من الكميات المستوردة من الدواء من طرف وزارة الصحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهديدات السلع المقلدة؛</li> <li>- صناعة تنافسية؛</li> <li>- ضغط من وزارة الصحة على كميات و أسعار المواد الأولية للمواد المصنعة محليا؛</li> <li>- الأسعار المرجعية التي تفرضها وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثين

3. الإستراتيجية المتبعة من طرف مجمع بيوفارم:

انطلاقا من رؤية و رسالة المجمع، و بالاعتماد على تحليل بيئته الداخلية و الخارجية، فقد استطاع صياغة إستراتيجيته و المتمثلة في "إستراتيجية التكامل الرأسي"، حيث يهدف من خلال هذه الإستراتيجية إلى التحكم في التكاليف و ذلك عن طريق قيام المجمع بكل النشاطات الرأسية لصناعة الأدوية من المنبع إلى المصب دون الاعتماد على شركات أخرى. و بفضل إستراتيجية التكامل الرأسي نجد أن مجمع بيوفارم حاضر و متواجد في جميع الوظائف المتعلقة بصناعة الأدوية، و على طول سلسلة القيمة المحلية للدواء و هي : الصيغ، الإنتاج، الاستيراد، التوزيع بالجملة و بالتجزئة على الصيدليات، الترويج و المعلومة الطبية.

ثالثا - تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع بيوفارم:

تمثل بطاقة الأداء المتوازن الأداة التي سنستخدمها في تقييم مدى فعالية إستراتيجية المجمع، إذ أن عملية تصميمها تتطلب القيام بثلاث خطوات متتالية كما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف الإستراتيجية و المبادرات و مؤشرات القياس لبطاقة الأداء المتوازن

تتضمن هذه الخطوة تحديد كل من الأهداف الإستراتيجية للمجمع و اقتراح المبادرات اللازمة لتحقيقها، و من ثم اختيار مؤشرات القياس المناسبة و المعبرة عن الأهداف الإستراتيجية على النحو التالي:

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية لمجمع بيوفارم:

بعدما تم إبراز كل من رؤية و إستراتيجية مجمع بيوفارم، سوف نقوم بتحويل رؤية المجمع و ترجمة إستراتيجيته إلى أهداف عملية و من ثم تدوينها و توزيعها على المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

2. اقتراح المبادرات:

و تتمثل في مختلف الإجراءات و النشاطات التي يجب على المجمع القيام بها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

3. اختيار مؤشرات القياس:

تعتبر مؤشرات القياس أهم عنصر في بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها المحس الذي يرشد المجمع عن مدى سيره في الاتجاه الصحيح. و قد وقع اختيارنا على مجموعة معينة من المؤشرات لاعتبارين اثنين، يتمثل الأول في مدى أهمية و فعالية هذه المؤشرات في قياس الأهداف الموضوعية أما الثاني فيتمثل في مدى توفر المعلومات اللازمة لحسابها من طرف المجمع.

و سيلخص الجدول الموالي كل من الأهداف الإستراتيجية، المبادرات و مؤشرات القياس التي سيتم اعتمادها في بطاقة الأداء المتوازن للمجمع:

الجدول رقم (3): الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات والمبادرات لبطاقة الأداء المتوازن

المنظور	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	المبادرات
المالي	تحسين مستوى المردودية	معدل المردودية المالية	- زيادة مبيعات المنتجات المرحة
	تحسين معدل الربحية الصافية	معدل الربحية الصافية	- تخفيض التكاليف

	تعظيم الاستغلال الأمثل للأصول	معدل دوران الأصول
	تعظيم الأرباح	معدل نمو الأرباح
	تخفيض التكاليف	تكلفة إنتاج الوحدة
العملاء	زيادة الحصة السوقية	معدل الحصة السوقية
	النمو في حجم المبيعات	معدل نمو حجم المبيعات
	درجة الاحتفاظ بالعميل و اكتساب عملاء جدد	معدل الاحتفاظ بالعميل و اكتساب عملاء جدد
	تخفيض تكلفة العملاء	تكلفة العميل الواحد
العمليات الداخلية	زيادة معدل دوران المخزون	معدل دوران المخزون
	زيادة معدل إنتاجية العامل	معدل إنتاجية العامل
	تحسين الإنتاجية	معدل تحسين الإنتاجية
	تحسين مستوى المبيعات اليومية	معدل المبيعات اليومي
النمو و التعلم	تطوير قدرات العاملين	معدل ساعات التكوين
	تحسين مستوى رضا العاملين	معدل تطور مصاريف العاملين
	رفع مستوى التأطير	معدل التأطير
	زيادة معدل التوظيف	معدل التوظيف
	زيادة نفقات التدريب	تطور نفقات التدريب

المصدر: من إعداد الباحثين

الخطوة الثانية: حساب مؤشرات كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن

سنقوم في هذه الخطوة بحساب مؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية للمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والتي سبق تحديدها في الخطوة السابقة كما يلي:

❖ المنظور المالي:

1 - مؤشر معدل المردودية المالية: و يمثل هذا المؤشر نسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، و يحسب بالعلاقة

التالية: معدل المردودية المالية = (نتيجة الدورة الصافية / الأموال الخاصة) × 100 ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (4): معدل المردودية المالية لمجمع بيوفارم

الوحدة: دج

السنة	2015	2016
نتيجة الدورة الصافية	4 453 571 856	5 552 092 789
الأموال الخاصة	19 252 142 233	23 297 757 587
معدل المردودية المالية	23,13%	23,83%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمع لسنة 2015 و 2016

2 - مؤشر معدل الربحية الصافية: و يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد المتحقق من المنتجات المباعة، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل الربحية الصافية =

(نتيجة الدورة الصافية / رقم الأعمال) × 100 ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): معدل الربحية الصافية لمجمع بيوفارم

الوحدة: دج

السنة	2015	2016
نتيجة الدورة الصافية	4 453 571 856	5 552 092 789
رقم الأعمال	51 042 777 621	56 376 333 817

9,84%	8,72%	معدل الربحية الصافية
-------	-------	----------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمع لسنة 2015 و 2016

3 - مؤشر معدل دوران الأصول: ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة المجمع على استغلال كافة الأصول المتاحة بكفاءة و فعالية في تحقيق و زيادة المبيعات، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل دوران الأصول = (صافي المبيعات / إجمالي الأصول) × 100 ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): معدل دوران الأصول لمجمع بيوفارم

الوحدة: دج

السنة	2015	2016
صافي المبيعات	51 042 777 621	56 376 333 817
إجمالي الأصول	38 195 806 244	40 255 181 266
معدل دوران الأصول	134%	140%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمع لسنة 2015 و 2016

4 - مؤشر معدل نمو الأرباح: و يوضح هذا المؤشر تطور الأرباح المحققة من طرف المجمع من سنة لأخرى، و يحسب بالعلاقة التالية:

معدل نمو الأرباح = [ (أرباح السنة n - أرباح السنة n-1) / أرباح السنة n-1 ] × 100 ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): معدل نمو الأرباح لمجمع بيوفارم

الوحدة: دج

السنة	2014	2015	2016
الأرباح السنوية	3 854 368 188	4 453 571 856	5 552 092 789
معدل نمو الأرباح		15,54%	24,66%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمع لسنة 2015 و 2016

5- مؤشر تكلفة إنتاج الوحدة: و يشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة المجمع على تخفيض تكلفة الإنتاج من سنة لأخرى، و تشمل تكلفة الإنتاج على تكاليف المواد الأولية، و مصاريف اليد العاملة المباشرة..، و يحسب بالعلاقة التالية: تكلفة إنتاج الوحدة = (تكلفة الإنتاج الإجمالية / حجم الإنتاج الكلي) ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (8): تكلفة إنتاج الوحدة لمجمع بيوفارم

السنة	2015	2016
تكلفة الإنتاج الإجمالية (دج)	48 350 113 024	51 083 800 808
حجم الإنتاج الكلي (وحدة)	33 600 000	35 000 000
تكلفة إنتاج الوحدة	1 439 دج	1 460 دج

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المجمع لسنة 2015 و 2016

❖ منظور العملاء:

1 - مؤشر معدل الحصة السوقية: و يمثل هذا المؤشر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق، حيث يشير إلى مستوى تنافسية المجمع في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل الحصة السوقية = (المبيعات السنوية للمؤسسة / المبيعات الإجمالية للسوق) × 100 ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (9): معدل الحصة السوقية لمجمع بيوفارم

الوحدة: دج

السنة	2015	2016
المبيعات السنوية للمجمع	51 042 777 621	56 376 333 817
المبيعات الإجمالية للسوق	331 000 000 000	352 000 000 000

16%	15,42%	معدل الحصة السوقية
-----	--------	--------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المجمع لسنة 2015 و 2016

2- مؤشر معدل نمو حجم المبيعات: و يقيس هذا المؤشر النمو السنوي في حجم مبيعات المجمع، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل نمو حجم المبيعات =  $(\text{حجم المبيعات للسنة } n - \text{حجم المبيعات للسنة } n-1) / (\text{حجم المبيعات للسنة } n-1) \times 100$ ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): معدل نمو حجم المبيعات لمجمع بيوفارم

الوحدة: دج

السنة	2014	2015	2016
حجم المبيعات	48 943 049 070	51 042 777 621	56 376 333 817
معدل نمو حجم المبيعات		4,29%	10,44%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمع لسنة 2015 و 2016

3- مؤشر معدل الاحتفاظ بالعميل و اكتساب عملاء جدد: و يحدد هذا المؤشر نسبة احتفاظ المجمع بالعملاء الحاليين و قدرته على زيادة عملاء جدد، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل الاحتفاظ بالعميل و اكتساب عملاء جدد =  $(\text{عدد العملاء للسنة } n - \text{عدد العملاء للسنة } n-1) / \text{عدد العملاء للسنة } n-1 \times 100$ ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): معدل الاحتفاظ بالعميل و اكتساب عملاء جدد لمجمع بيوفارم

السنة	2014	2015	2016
عدد العملاء (عميل)	3000	3 500	4 000
معدل الاحتفاظ بالعميل و اكتساب عملاء جدد		3, 87%	4,43%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المجمع لسنة 2015 و 2016

4- مؤشر تكلفة العميل الواحد: و يشير هذا المؤشر إلى تكلفة العميل الواحد بالنسبة للمجمع، و يحسب بالعلاقة التالية: تكلفة العميل الواحد = (التكلفة الإجمالية / عدد العملاء)، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): تكلفة العميل الواحد لمجمع بيوفارم

الوحدة: دج

السنة	2015	2016
التكلفة الإجمالية	48 350 113 024	51 083 800 808
عدد العملاء	3 500	4 000
تكلفة العميل الواحد	13 814 318 دج	12 770 950 دج

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المجمع لسنة 2015 و 2016

❖ منظور العمليات الداخلية:

1- مؤشر معدل دوران المخزون: و يعبر هذا المؤشر عن مدى كفاءة المجمع في إدارة أصوله من البضاعة، و قدرته على إبقاء مستوى البضاعة ضمن الحد المثالي المناسب لحجم عملياته، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): معدل دوران المخزون لمجمع بيوفارم

الوحدة: دج

السنة	2015	2016
تكلفة المبيعات	43 342 756 463	45 492 438 173
متوسط المخزون	13 126 721 729	13 466 619 118

3,37	3,30	معدل دوران المخزون
------	------	--------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمع لسنة 2015 و 2016

2- مؤشر معدل إنتاجية العامل: و يعبر هذا المؤشر عن مدى تطور إنتاجية العامل، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل إنتاجية العامل = عدد الوحدات المنتجة / العدد الإجمالي للعمال ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): معدل إنتاجية العامل لمجمع بيوفارم

السنة	2015	2016
عدد الوحدات المنتجة (وحدة)	33 600 000	35 000 000
العدد الإجمالي للعمال (عامل)	1 783	1 862
معدل إنتاجية العامل	18 845 وحدة	18 797 وحدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المجمع لسنة 2015 و 2016

3 - مؤشر معدل تحسين الإنتاجية: و يقيس هذا المؤشر مستوى الأداء التشغيلي خلال فترة زمنية محددة، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل تحسين الإنتاجية =  $[ \frac{\text{القيمة المضافة للسنة } n - \text{القيمة المضافة للسنة } n-1}{n-1} ] \times 100$  ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): معدل تحسين في الإنتاجية لمجمع بيوفارم

الوحدة: دج

السنة	2014	2015	2016
القيمة المضافة	6 246 892 033	8 091 694 916	9 982 273 012
معدل تحسين الإنتاجية		29,53%	23,36%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمع لسنة 2015 و 2016

4 - مؤشر معدل المبيعات اليومي: و يقدر هذا المؤشر عدد الوحدات المباعة في اليوم الواحد، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل المبيعات اليومي = عدد الوحدات المباعة / عدد أيام السنة ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): معدل المبيعات اليومي لمجمع بيوفارم

السنة	2015	2016
عدد الوحدات المباعة (وحدة)	33 600 000	35 000 000
عدد أيام السنة (يوم)	365	365
معدل المبيعات اليومي	92 055 وحدة	95 890 وحدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المجمع لسنة 2015 و 2016

❖ منظور النمو و التعلم:

1 - مؤشر معدل ساعات التكوين: و يمثل هذا المؤشر الحجم الساعي لعملية تكوين عمال المجمع مقارنة مع حجم ساعات العمل الإجمالية للمجمع، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل ساعات التكوين = (عدد ساعات التكوين / عدد ساعات العمل الإجمالية)  $\times 100$  ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): معدل ساعات التكوين لمجمع بيوفارم

الوحدة: سا

السنة	2015	2016
عدد ساعات التكوين	11 913	11 700
عدد ساعات العمل الإجمالية	3 066 760	3 202 640
معدل ساعات التكوين	0,39%	0,36%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المجمع لسنة 2015 و 2016

2- مؤشر معدل تطور مصاريف العاملين: و يشير هذا المؤشر إلى مدى رضا العاملين عن الأجر، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل تطور مصاريف العاملين = [ (مصاريف العاملين لسنة n - مصاريف العاملين لسنة n-1) / مصاريف العاملين لسنة n-1] x 100 ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): معدل تطور مصاريف العاملين لمجمع بيوفارم

الوحدة: دج

السنة	2014	2015	2016
مصاريف العاملين	2 094 886 656	2 395 674 259	2 635 466 009
معدل تطور مصاريف العاملين		14, 36%	10%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمع لسنة 2015 و 2016

3 - مؤشر معدل التأطير: و يحدد هذا المؤشر نسبة التأطير في مجمع بيوفارم، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل التأطير = (عدد الإطارات / العدد الإجمالي للعمال) x 100 ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): معدل التأطير لمجمع بيوفارم

السنة	2015	2016
عدد الإطارات (إطار)	271	447
العدد الإجمالي للعمال (عامل)	1 783	1 862
معدل التأطير	15%	24%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المجمع لسنة 2015 و 2016

4- مؤشر معدل التوظيف: و يحدد هذا المؤشر تطور نسبة التوظيف بالمجمع من سنة لأخرى، و يحسب بالعلاقة التالية: معدل التوظيف = [ (العدد الإجمالي للعمال لسنة n - العدد الإجمالي للعمال لسنة n-1) / العدد الإجمالي للعمال لسنة n-1] x 100 ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): معدل التوظيف لمجمع بيوفارم

السنة	2014	2015	2016
العدد الإجمالي للعمال (عامل)	1 718	1 783	1 862
معدل التوظيف		3, 87%	4,43%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المجمع لسنة 2015 و 2016

5- مؤشر تطور نفقات التدريب: و يشير هذا المؤشر إلى تطور الميزانية المخصصة لتدريب العمال من سنة لأخرى بالمجمع، و يحسب بالعلاقة التالية: تطور نفقات التدريب = [ (نفقات التدريب لسنة n - نفقات التدريب لسنة n-1) / نفقات التدريب لسنة n-1] x 100 ، و قد تم تحديد هذا المؤشر لمجمع بيوفارم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): تطور نفقات التدريب لمجمع بيوفارم

الوحدة: دج

السنة	2014	2015	2016
نفقات التدريب	16 074	17 993	18 500
تطور نفقات التدريب		11,93%	2,81%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المجمع لسنة 2015 و 2016

الخطوة الثالثة: اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع بيوفارم:

بعدما تم تحديد 18 مؤشر قياس للبطاقة ، سوف نقوم باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمجمع مستوحى من نموذج بطاقة الأداء المتوازن ل Kaplan and Norton، وعليه فإننا لم نخرج على المجال الذي وضعه كل من كابلان ونورتن اللذان يعتبران أن عدد المؤشرات الإجمالية التي يمكن أن تتضمنها بطاقة الأداء

المتوازن من المستحسن أن يتراوح ما بين 18 و 25 مؤشر. و على هذا الأساس فإن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع بيوفارم لسنتي 2015 و 2016 مبنية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمجمع بيوفارم

النتيجة النهائية***	النتائج المنجزة فعلا**		الغاية*		الوزن	المؤشرات	المنظور
	2016	2015	2016	2015			
5,29%	5,14%	23,83%	23,13%	27%	27%	6%	معدل المردودية المالية
4,92%	4,36%	9,84%	8,72%	12%	12%	6%	معدل الربحية الصافية
5,6%	5,36%	140%	134%	100%	100%	4%	معدل دوران الأصول
4,93%	4,08%	24,66%	15,54%	25%	19%	5%	معدل نمو الأرباح
3,28%	3,33%	1 460 دج	1 439 دج	1 200 دج	1 200 دج	4%	تكلفة إنتاج الوحدة
<b>24,02%</b>	<b>22,27%</b>					<b>25%</b>	أداء المنظور المالي
6,73%	6,85%	16%	15,42%	19%	18%	8%	معدل الحصة السوقية
6,64%	4,29%	10,44%	4,29%	11%	7%	7%	معدل نمو حجم المبيعات
4,43%	3,87%	4,43%	3,87%	6%	6%	6%	معدل الاحتفاظ بالعميل و اكتساب عملاء جدد
3,44%	3,18%	12 770 950	13 814 318	11 000 000	11 000 000	4%	تكلفة العميل الواحد
<b>21,24%</b>	<b>18,19%</b>					<b>25%</b>	أداء منظور العملاء
4,71%	4,62%	3,37	3,3	5	5	7%	معدل دوران المخزون
4,27%	4,48%	18 797	18 845	22 000	21 000	5%	معدل إنتاجية العامل
5,33%	6,74%	23,36%	29,53%	35%	35%	8%	معدل تحسين الإنتاجية
4,89%	4,74%	95 890	92 055	98 000	97 000	5%	معدل المبيعات اليومي
<b>19,2%</b>	<b>20,58%</b>					<b>25%</b>	أداء منظور العمليات الداخلية
1,44%	1,56%	0,36%	0,39%	1%	1%	4%	معدل ساعات التكوين
2,66%	3,82%	10%	14,36%	15%	15%	4%	معدل تطور مصاريف العاملين
6,72%	6,56%	24%	15%	25%	16%	7%	معدل التأطير
6,2%	5,41%	4,43%	3,87%	5%	5%	7%	معدل التوظيف
0,64%	2,98%	2,81%	11,93%	13%	12%	3%	تطور نفقات التدريب
<b>17,66%</b>	<b>20,33%</b>					<b>25%</b>	أداء منظور النمو و التعلم
<b>82,12%</b>	<b>81,37%</b>					<b>100%</b>	الأداء الشامل

المصدر: من إعداد الباحثين

\* الغاية: تمثل الهدف المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه من طرف المؤسسة.

\*\* النتائج المنجزة فعلا: ما تم إنجازها فعلا.

\*\*\* النتيجة النهائية: تتمثل في نتيجة مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازها فعلا وذلك وفق العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{المنجز فعلا}) / \text{الغاية}$$

رابعاً- تحليل النتائج و مناقشتها:

انطلاقاً من بطاقة الأداء المتوازن المصممة لمجمع بيوفارم و المطبقة على الأداء الفعلي الشامل للمجمع لسنتي 2015 و 2016 على التوالي، يمكن تقييم إستراتيجية المجمع من خلال تحليل نتائج و بيانات كل منظور من منظورات البطاقة كما يلي:

**1. المنظور المالي:** حقق المنظور المالي نتيجة إجمالية تقدر ب **22,27%** و **24,02%** من **25 %** لسنتي **2015** و **2016** على التوالي و هي نتيجة جيدة، حيث استطاع المجمع أن يبلغ مستويات جيدة فيما يتعلق بمعدل المرد ودية المالية، معدل الربحية الصافية ومعدل نمو الأرباح، كما تجاوز معدل دوران الأصول الهدف المطلوب حيث حقق المجمع نتائج فوق المتوقع مما يشير إلى قدرته على استغلال كافة أصوله بكفاءة و فعالية في زيادة المبيعات و هذا ما يؤكد منظور العملاء من خلال معدل نمو حجم المبيعات. حيث ساعدت البيئة القانونية لقطاع الأدوية بالجزائر المجمع على تحقيق هذه النتائج الإيجابية من خلال التدابير القانونية الصادرة سنة **2015** و التي حددت من كميات الدواء المستوردة بالإضافة إلى دعم نظام الضمان الاجتماعي للقطاع، و لكن لم ينجح المجمع في تخفيض تكاليفه و يرجع ذلك إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية للمنتجات المصنعة محليا.

**2. منظور العملاء:** قدرت النتيجة الإجمالية لمنظور العملاء ب **18, 19%** و **21,24%** من **25 %** لسنتي **2015** و **2016** على التوالي و هي نتيجة جيدة، حيث استطاع المجمع أن يحقق نتائج جيدة فيما يتعلق بمعدل الحصة السوقية، معدل نمو حجم المبيعات و معدل الاحتفاظ بالعميل و اكتساب عملاء جدد، و لكنه لم ينجح في تخفيض تكلفة العميل الواحد و من هنا يمكن تصنيف طبيعة عملاء المجمع بأنهم زبائن ذوي عوائد عالية و تكاليف عالية مما يلزم المجمع استقطاب الزبائن الذين يكون لهم عوائد عالية و تكاليف منخفضة من أجل زيادة الأرباح.

**3. منظور العمليات الداخلية:** حقق منظور العمليات الداخلية نتيجة إجمالية تقدر ب **20,58%** و **19,2%** من **25 %** لسنتي **2015** و **2016** على التوالي، حيث انخفض أداء هذا المنظور سنة **2016** مقارنة بسنة **2015** و يرجع ذلك إلى انخفاض معدل تحسين الإنتاجية من **6,74%** سنة **2015** إلى **5,33%** سنة **2016**، و ذلك بسبب انخفاض معدل إنتاجية العامل من **4,48%** سنة **2015** إلى **4,27%** سنة **2016**، و حسب تقارير المجمع يعود هذا الانخفاض في مرد ودية العامل إلى عدة أسباب من أهمها انخفاض تطور مصاريف العمال و ضعف التكوين و هذا ما تؤكد نتائج منظور التعلم و النمو ، إضافة إلى نقص التحفيز.

**4. منظور النمو و التعلم:** حقق منظور النمو و التعلم نتيجة إجمالية تقدر ب **20,33%** و **17,66%** من **25 %** لسنتي **2015** و **2016** على التوالي، حيث سجل أداء هذا المنظور انخفاضا ملحوظا من سنة **2015** إلى سنة **2016**، كما يعتبر أداء هذا المنظور لسنة **2016** الأدنى مقارنة مع أداء المنظورات الأخرى، و يعود أسباب ذلك إلى انخفاض تطور مصاريف العاملين بالإضافة إلى تسجيل معدلات جد منخفضة بالنسبة لعدد ساعات التكوين و مستوى نفقات التدريب مما انعكس سلبا على مرد ودية العمال و إنتاجية المجمع بشكل عام.

**5. الأداء الشامل:** من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الشامل للمجمع كان جيدا حيث سجل نتيجة إجمالية تقدر ب **81,37%** و **82,12%** من **100 %** لسنتي **2015** و **2016** على التوالي، كما أن أداء سنة **2016** كان أفضل من أداء سنة **2015**، و بالنظر إلى هذه النتائج الإيجابية يمكن القول أن الإستراتيجية المعتمدة من طرف المجمع تعد إستراتيجية ناجحة.

#### الخاتمة:

لقد تم من خلال هذه الدراسة تقييم إستراتيجية مجمع بيوفارم باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الفعلي للمجمع لسنتي **2015** و **2016** على التوالي.

#### اختبار فرضية البحث:

للإجابة عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والذي سبق وأن طرحناه في المقدمة، يمكن القول أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن قد ساهم بطريقة فعالة في تقييم إستراتيجية المجمع من خلال إعطاء صورة حقيقية لمستوى الأداء الكلي للمجمع لسنتي **2015** و **2016**، مما مكننا من تسجيل مختلف الانحرافات و اقتراح التدابير التصحيحية الملائمة، و هو ما يثبت صحة الفرضية المقترحة.

و في هذا الإطار سوف نستعرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة التي يعتمد عليها في تقييم إستراتيجية المؤسسة من خلال تقييم الأداء الشامل للمؤسسة مستندة في ذلك على مجموعة من المؤشرات المالية و الغير مالية تمكن المؤسسة من قياس مدى بلوغها لأهدافها الإستراتيجية.
- من خلال تطبيقنا لبطاقة الأداء المتوازن على مجمع بيوفارم تبين أن الأداء الكلي للمجمع خلال سنة **2016** أفضل من أدائها خلال سنة **2015** .
- لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن أن الأداء الحالي لمجمع بيوفارم يعاني من بعض الانحرافات أهمها ما يلي:

- لم ينجح المجمع في تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- انخفاض عدد ساعات التكوين و قلة نفقات التدريب؛

- لم يتمكن المجمع من تخفيض تكلفة الحصول على عميل جديد.
- بالرغم من اهتمام المجمع بالبعد البيئي و الاجتماعي من خلال تبني مجموعة من المشاريع في هذا الإطار من أبرزها إنشاء محطة تصفية مياه الرفض الصناعي بواد سمار (الجزائر) إلا أنه لم يتوصل بعد إلى تحقيق نتائج ملموسة يمكن إدراجها في بطاقة الأداء المتوازن.
- وكتيجة نهائية يمكن القول أن الإستراتيجية المتبناة من طرف المجمع و المتمثلة في "إستراتيجية التكامل الرأسي" مكنته من تحقيق نتائج إيجابية و لكن يبقى عليه معالجة كل النقائص المذكورة سابقا لضمان تحقيق نفس النتائج أو أفضل منها على المدى البعيد.
- و في الأخير، نقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في تطوير وتحسين أداء المجمع:
- العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج مما يرفع من عوائد المجمع؛
- توسيع عملية التدريب لتشمل أكبر عدد ممكن من العمال لما له أثر مباشر في تحسين مستوى الأداء الشامل للمجمع؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحسين الأداء الفردي للعمل عن طريق مختلف وسائل التحفيز كالرفع من مستوى الأجر و العلاوات، زيادة فرص الترقية و المشاركة في اتخاذ القرار ، حيث يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المجمع و تحقيق أهدافه.

#### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

- 1- إدريس، وائل محمد صبحي، الغالي، طاهر محسن منصور. (2009)، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص: 202-204.
- 2- بلاسكة، صالح. (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، ص: 52-98.
- 3- الخلف، محمد طاهر، و آخرون. (2017)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، ص: 48-257.
- 4- الخفاجي، نعمة عباس، ياغي، إحسان محمد. (2014)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، ص: 43-48.
- 5- درة، عبد الباري إبراهيم ، جرادات، ناصر محمد سعود. (2014)، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص: 276-284.
- 6- ضامن، وهيبه. (2016)، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الإستراتيجي، مجلة الاقتصاد الصناعي، 11، الجزائر: جامعة سطيف، ص: 609.
- 7- محمد، سعيد عبد الله ، النعيمي، مثنى سعد ياسين. (2012)، العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مدى ممارستها، مجلة تنمية الرفادين، 34(110)، العراق: جامعة الموصل، ص: 145.
- 8- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2009)، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ص: 88-93.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- 9 - Abbes M, Salah E .(2016), Contribution des tableaux de bord prospectifs à la mesure de la performance globale des PME : Cas Algérie , la revue de l'innovation et du marketing, n°3, p : 34.
- 10 - Biopharm (2018), Notre organisation, [www.biopharmdz.com](http://www.biopharmdz.com), (visité le : 26.04.2018).
- 11 - Biopharm (2016), Rapport annuel de gestion de 2016, p : 11.
- 12 - Biopharm (2016), Etats financiers de Biopharm de 2016 , pp : 1-3 .
- 13 - Biopharm (2015), Etats financiers de Biopharm de 2015 , pp : 24-30 .
- 14 - Biopharm (2015), Note d'information (offre publique de vente à prix fixe), p : 24-41.
- 15 - Helefer J, et autres. (2010), Management (Stratégie et organisation), 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, p : 40.
- 16 - Chabin Y, et autres. (2011), Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action: propos d'étape d'une recherche intervention, Intervention menée dans un centre de profit appartenant à un grand groupe international du secteur de l'emballage, université Montpellier II, France, p : 3.
- 17- Kaplan R, Norton D. (2007) : The balanced Scorecards- Measures that drive performance, Harvard Business Review, p: 72 .

17 - Kaplan R, Norton D .(1996), Using the balanced Scorecards as strategic Management System, Harvard Business Review, p: 4.

18 - Sadaoui F, Chiha K .(2013), Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique? : Cas ENIEM, la revue de chercheur, n°13, p : 5.