

قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء

الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III

حمزة رملي

طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة سطيف1، الجزائر

بريد إلكتروني: hamzareml@yahoo.com

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى وضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III وتطبيقه على الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، وذلك باستخدام نوعين من المؤشرات: مؤشرات كمية وأخرى نوعية، هذه المؤشرات تقيس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. وخلصت هذه الدراسة إلى أنّ نموذج BSC III هو النموذج الأفضل لقياس الأداء الاستراتيجي، وأنّ هنالك مستوى متوسط للأداء الاستراتيجي للمجمع وفق المؤشرات المستخدمة. **كلمات مفتاحية:** الأداء الاستراتيجي، بطاقة الاداء المتوازن، مجمع صيدال.

## Abstract

This study aims to develop a model of the third-generation of Balanced Scorecard (BSC III), and apply it on strategic performance of Saidal group of pharmaceutical industry in Algeria, using quantitative and qualitative indicators. These indicators measure the four dimensions of the Balanced Scorecard: financial, customer, internal processes, growth and learning.

The study concluded that the BSC III is the best model for measuring the strategic performance. In addition, there is an average level of strategic performance on Saidal group according to the quantitative and qualitative indicators.

**Keywords:** Strategic performance, balanced Scorecard, saidal group.

## مقدمة:

تعيش منظّمات الأعمال في عالم متغيّر تسوده حالة من عدم التأكد، وأمام هذا الوضع أصبح لزاما على مجالس الإدارة تبني منهج استراتيجي يتم فيه وضع رؤى وأهداف بعيدة المدى والسعي وراء تحقيقها، لذلك اتجهت العلوم الإدارية إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى منظّمات الأعمال. إنّ محاولة المؤسسات للوصول إلى الأهداف المتوسطة والبعيدة المدى يقودها إلى قياس أدائها، وقد اعتمدت في ذلك على مجموعة من النماذج التي تمّ تطويرها لتتحلّى في أجيال بطاقة الأداء المتوازن الثلاث، هذه الأخيرة حوّلت الاهتمام من البعد المالي إلى أبعاد أخرى تكتسي أهمية في قياس الأداء.

## إشكالية الدراسة:

تتميز مؤسسات صناعة الأدوية بخصوصيات عديدة تجعل عملية قياس أدائها تتسم بصعوبات كبيرة وجب أخذها بعين الاعتبار عند بناء أدوات القياس. بناءً على ما سبق سننطلق في بحثنا هذا من السؤال الرئيسي التالي: ما هو مستوى الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية وفق المؤشرات

## الكمية والنوعية لبطاقة الأداء المتوازن BSC III ؟

الأسئلة الفرعية: للتفصيل في سؤال الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو النموذج الأنسب لقياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال ؟
- ما هو مستوى الأداء من المنظور المالي وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع صيدال ؟
- ما هو مستوى الأداء من منظور العملاء وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع صيدال ؟
- ما هو مستوى الأداء من منظور العمليات الداخلية وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع ؟
- ما هو مستوى الأداء من منظور التعلّم والنمو وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع صيدال ؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة السالفة الذكر سنفترض ما يلي:

الفرضية الرئيسية: هناك مستوى متوسط للأداء الاستراتيجي وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع

صيدال.

**الفرضيات الفرعية:**

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو الأنسب لقياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال؛
- هناك مستوى متوسط للأداء المالي وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع صيدال؛
- هناك مستوى متوسط لأداء منظور العملاء وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع صيدال؛
- هناك مستوى متوسط لأداء العمليات الداخلية وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع صيدال؛
- هناك مستوى متوسط لأداء التعلم والنمو وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع صيدال؛

**هدف الدراسة:**

تهدف إلى وضع نموذج متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، وتحديد مؤشرات لكل منظور من منظورات الأداء المتوازن، كما تهدف إلى محاولة تحديد مدى وصول المجمع لأهدافه.

**منهج الدراسة:**

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة لتحديد مواقف العلوم الإدارية من الأداء الاستراتيجي ونماذج قياسه، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال ومقارنة الأهداف المحددة مع تلك المحققة فعلا.

**هيكل الدراسة:**

قمنا بتقسيم دراستنا إلى قسمين أساسيين: **القسم الأول:** تم فيه التطرق إلى مختلف وجهات النظر المتعلقة بالأداء الاستراتيجي ونماذج قياسه؛ وفي **القسم الثاني:** قدمنا نموذجا عن بطاقة الأداء المتوازن التي طبقناها على معطيات الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال.

**1. الإطار النظري للدراسة:**

للحكم على أداء المؤسسات وجب وضع مؤشرات لقياسه قياسا دقيقا، وبالحدوث عن القياس تظهر لنا مختلف النماذج التي تبناها الإداريون لقياس الأداء، وتعد بطاقة الأداء المتوازن منهجا جديدا يتبنى مقارنة توازنية تعطي الأهمية للأبعاد غير المالية للأداء.

## 1.1. مفهوم الأداء الاستراتيجي:

أسفرت الأفكار الإدارية الحديثة عن الحاجة إلى قياس الأداء لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة حققت أهدافها أم لا. وقد تعددت المفاهيم التي عبّرت عن الأداء الاستراتيجي فقد عرّفه Ansoff & McDonnell على أنه الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها،<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهم التعاريف المقدّمة في الجدول رقم (01).

## الجدول رقم (01): مفهوم الأداء الاستراتيجي

التعريف	الباحث	
نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.	David,2001	1
ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة أجمالا.	Cokins,2003	2
هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.	Jones & George,2008	3
هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.	Peng,2009	4
النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة.	Robbins&Coult er,2009	5
النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.	Wheelen & Hunger,2010	6

المصدر: أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، لآراء عيّنة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلّة جامعة بابل، المجلّد 20، العدد الأوّل، 2012، ص5.

<sup>1</sup> - أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجا) دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلّة دراسات إدارية، المجلّد 5، العدد 9، 2012، ص14

## 2.1. أهمية الأداء الاستراتيجي:

يُعتبر موضوع الأداء الاستراتيجي من المواضيع التي أخذت حيزًا هامًا لدى المفكرين في مجال العلوم الإدارية، ويمكن تبرير ذلك بأهمية الأداء الاستراتيجي في حدّ ذاته بالنسبة للمؤسسات. ونوجز جوانب الأهمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- يمثل الأداء الاستراتيجي محورا مركزيا لتحمين نجاح أو فشل المنظّمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية؛
- إنّ عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنّها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطّة الإستراتيجية إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء. كما أنّ القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛
- يركّز القياس على ما يجب انجازه ويحث المنظّمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أنّ القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدّم نحو الأهداف. وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظّمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛
- إنّ قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات المقدّمة وعملية إيصالها إلى الزبائن؛
- إنّ قياس الأداء يحسّن واقع الاتصالات الداخليّة بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظّمة وزبائنهم ومتعاملينها.
- إنّ قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها؛
- يمكن لقياس الأداء أن يبيّن أنّ المنظّمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال تحقيق غايات اجتماعية.

<sup>2</sup>- جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 16، 2014، ص13.

**3.1. قياس الأداء الاستراتيجي:**

باعتبار الأداء الاستراتيجي نتيجة لأنشطة المؤسسة والتي يجب أن توافق أهدافها، يظهر أماننا تساؤل جوهرى حول كيفية قياس هذه النتيجة، أي كيفية قياس الأداء الاستراتيجي، وهنا نجد الكثير من النماذج التي اعتمد عليها المفكرون للقياس.

ومن هذه النماذج نذكر:<sup>3</sup>

**1.3.1. النموذج المالي التقليدي:** ويتضمن مقاييس القدرة على تحقيق الأرباح وهي: العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقدي الحر. غير أنّ هذا النموذج لم يثبت الكفاءة المنتظرة باعتبار أنّ المقاييس السابقة لا يمكن الاعتماد عليها فيما يخص القيمة الاقتصادية للمنظمة، وعليه تستخدم معظم المنظمات نموذجا آخر يُعنى بقيمة حاملي الأسهم.

**2.3.1. نموذج المقارنة المرجعية:** يعتمد هذا النموذج على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفق عدد من المجالات المتمثلة في التركيز على: الزبون، الجودة، الموارد وتحقيق القيمة).

**3.3.1. نموذج (Delancy & Huselid,1996):** يتم بموجبه قياس الأداء وفق مقياسين:

أ. **المقياس الأول:** وقياس الأداء المنظمي بالاعتماد على مؤشرات منها: الجودة، القدرة على تطوير منتجات جديدة، رضا الزبائن وكذا القدرة على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين الإدارة.

ب. **المقياس الثاني:** يركّز على أداء السوق ويضم مؤشرات تعبر عن الأنشطة التسويقية ومنها: الربحية، نمو المبيعات والحصة السوقية.

3- راجع في ذلك: أكرم محسن الياسري، علي كرم الخفاجي وظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء

الاستراتيجي، لأراء عيّنة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، ص6

وأحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجا) دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في

محافظة نينوى، ص16

**4.3.1. نموذج أصحاب المصلحة:** لكل فئة من أصحاب المصالح مجموعة من المقاييس الخاصة لتحديد كيفية أداء المنظمة، هذه المقاييس من شأنها أن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح، وعلى الإدارة العليا أن تضع واحدًا أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم.

**5.3.1. نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard:** ويُعتبر أهم نماذج قياس الأداء الاستراتيجي، وقد قدّمه كلٌّ من ( Norton & Kaplan )، حيث يُعرّفان هذه البطاقة باعتبارها إطارا جديدا لقياس أداء المنظمة يستخدم للتغلب على القيود الناتجة عن استخدام المقاييس المالية فقط، وذلك من خلال استخدام عدّة مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الاستثمار في الزبائن، الموردين، التكنولوجيا والإبداع. وتضمّ بطاقة الدرجات (الأداء) المتوازنة BCS أربع منظورات سنوّصّحها في المطلب الموالي. ويمكن توضيح هذه النماذج ومعايير القياس المستخدمة فيها وفق الشكل التالي:

**الجدول رقم (02): مقاييس الأداء الاستراتيجي**

مقاييس القيمة المضافة		مقاييس أصحاب المصلحة		مقاييس الانتاجية	المقاييس المالية
القيمة المضافة	خصائص الأداء	القياسات	أصحاب المصالح		
العائد على القيمة المضافة	التّموّ	نمّو المبيعات	الزبائن	الانتاجية الكليّة = المخرجات / عوامل الانتاج	نسب السيولة
	الكفاءة	معدّل التّموّ في التكاليف	المورّدون	الانتاجية متعدّدة العوامل = المخرجات / عامل محدّد	نسب الرّفيع المالي
نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار	استغلال الاصول	القدرة في إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية نمو العائد على الملكية	الممّولون		معدّلات التّشّاط

نسب الربحية	الموظفون	عدد الترتيات من الداخل/ معدّل دوران قوّة العمل		
-------------	----------	--	--	--

المصدر: صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 7.

#### 4.1. أبعاد الأداء الاستراتيجي (بطاقة الأداء المتوازن)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أهمّ المداخل لقياس الأداء الاستراتيجي، وتتضمن أربع منظورات (أبعاد) رئيسية نوجزها فيما يلي<sup>4</sup>:

**1.4.1. المنظور المالي Financial Perspective:** تمثّل نتائج هذا المنظور مقياسا للوقوف عند مستوى الأرباح المحقّقة لاستراتيجية الشركة من خلال خفض مستويات التكاليف، وتعدّ الأهداف المالية محور تركيز أهداف مقاييس المنظورات الأخرى للبطاقة، وعليه يعدّ هذا المنظور المحصّلة النهائية لكلّ التغيّرات والتحليلات التي تتمّ فيها والتي قد تكون في شكل تعظيم للربحية.

**2.4.1. منظور الزبائن Customer Perspective:** يحتلّ الزبائن اليوم المرتبة الأولى في تحقيق المنافسة السوقية وعليه فمعظم الشركات تعتمد على وضع متطلّبات زبائنها في قلب استراتيجيتها، ويحتوي هذا المنظور على عدّة مقاييس منها:

أ. **الحصّة السوقية:** تعدّ الحصّة السوقية إحدى المقاييس المستخدمة في تقييم المنافسة الحالية، وتقاس على أساس نسبة مبيعات الشركة إلى المبيعات الكلية للسوق.

ب. **الاحتفاظ بالزبائن الحاليين:** يعدّ من المبادرات التي تحافظ أو تزيد الحصّة السوقية، باعتبار أنّ الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أسهل من إقناع زبائن جدد، ويتمّ عن طريق إرضائهم.

<sup>4</sup> صالح إبراهيم الشعباني، المنظور الاستراتيجي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن محاسبا وأوجه القصور،



ج. كسب الزبائن: يمثل هذا المقياس قدرة الشركة على زيادة زبائن جدد، يقاس بنسبة المبيعات للزبائن الجدد من المبيعات الكلية خلال مدة معينة، وكذلك من خلال معدل إيرادات الزبون الجديد إلى مصاريف البحث عن الزبون.

د. رضا الزبون: يتم هنا التركيز على قياس نظرة الزبائن إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم الشركة فضلا عن بيان المشاكل التي يواجهونها عند التعامل مع الشركة.

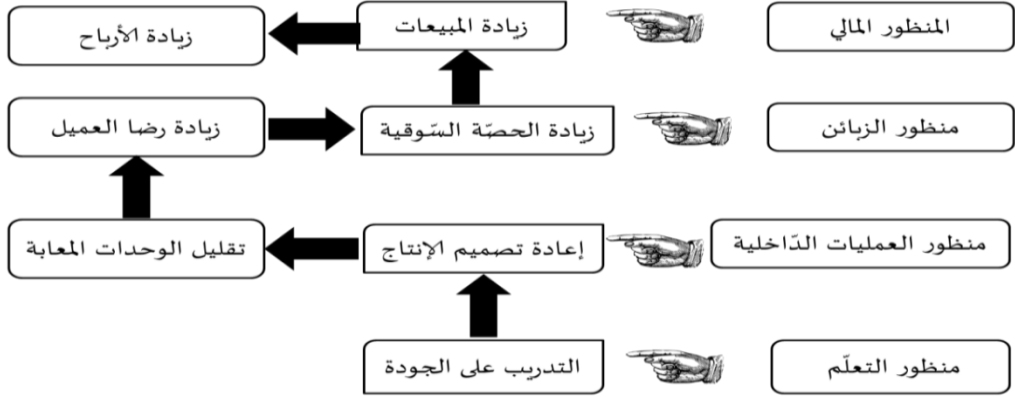
### 3.4.1. منظور العمليات الداخلية Internal business Process Perspective:

يركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تعمل على خلق قيمة الزبون فتضاف إلى بعد الزبون وإلى البعد المالي عن طريق زيادة قيمة السهم، ويعتمد هذا البعد على الأداء المرجعي (Benchmarking) في تحسين عمليات التشغيل الداخلي، وعلى إعادة الهندسة (Reengineering) لإجراء التغيير الجوهري، وإعادة تصميم مقاييس الأداء الأساسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة في إرضاء الزبون، ويتضمن هذا البعد ثلاث عمليات: -عملية الابتكار The innovation Process - عملية التشغيل The Operation Process - خدمة ما بعد البيع Post Sales Service.

### 4.4.1. منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective: يحدد هذا المنظور

البنية التي يجب على الشركة بناءها من أجل النمو والتحسين على المدى الطويل، إذ أنّ ظروف المنافسة تحتم على الشركات اعتماد التحسين المستمر بهدف تحسين قيمة الزبون حملة الأسهم. ويشمل النمو والتعلم ثلاثة عناصر أساسية هي: الأفراد والنظم والإجراءات إذ من خلال الأبعاد الثلاثة الأخرى يتم اكتشاف الفجوات بين القدرات المتاحة وبين ما يجب توفيره لتحقيق هذه الأهداف من أداء متميز. ولتقليص هذه الفجوة يجب تهيئة الكوادر البشرية ذات المهارة العالية وتعزيز نظم المعلومات وتقنياتها والترتيب الملائم لإجراءات العمل، وهذا يمثل الأهداف المنفصلة لمنظور التعلم.

## الشكل رقم (01): آلية عمل محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: جنان عبد العباس باقر الدليمي، عباس علوان شريف، خالد عباس الياسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية في الشركة الفرات العامة للصناعات، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8، العدد 33، 2012، ص6، بتصرّف.

وتجدر الإشارة إلى أنّ استخدامات بطاقة الأداء المتوازن غير موحدة بين منظّمات الأعمال؛ ويعزى ذلك للنظرة المختلفة لهذه الأداة من طرفها، وهنا يمكن التفرقة بين ثلاث وجهات نظر فيما يخص بطاقة الأداء المتوازن:<sup>5</sup>

- BSC I: يُنظر إلى بطاقة الأداء المتوازن هنا على أنّها إطار محدد متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي الذي يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بمنهج استراتيجي؛
- BSC II: هذا الصنف يصف الخطّة الإستراتيجية باستخدام العلاقة بين السبب والنتيجة؛
- BSC III: هنا ننظر للبطاقة باعتبارها أداة مساعدة على تنفيذ النهج الاستراتيجي من خلال تحديد الأهداف وخطط العمل والنتائج وربطها بالمؤشّرات.

<sup>5</sup> Petera Petr, Wagner Jaroslav, Menšik Michal, Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard – An Empirical Study, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 4, December 2012, p4 .

## 5.1. مظاهر الأداء الاستراتيجي:

إنّ اعتبار الأداء الاستراتيجي كنتيجة مرغوب فيها لنشاط المؤسسة الاقتصادية يجعلنا نطرح تساؤلا منطقيا حول: متى وكيف يكون الأداء استراتيجيا؟ وقد أجاب عن هذا السؤال كلّ من Guest سنة 1989 و Torrington & Hall سنة 1998، حيث وضع كلّ منهم مجموعة من المظاهر التي تعبّر عن الأداء الاستراتيجي في المؤسسة، وقد حصرناها في هذا البحث في:

**1.5.1. الالتزام:** الالتزام هو تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها، وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية حيث أن:<sup>6</sup>

\* احترام شروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الالتزام؛ \* ثقافة الالتزام تضمن التقيّد بالوقت وشروط التسليم للزبون؛ \* رغبة الفرد بالالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء؛ \* تخفيض التكاليف عن طريق تقليل تكاليف الرقابة وتقليل دوران العمل؛ \* طاقة أكبر للإبداع في الأداء.

**2.5.1. التمكين:** يقصد بالتمكين تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير.<sup>7</sup>

" ويعني التمكين السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم"<sup>8</sup>... كما يعتبر التمكين بمثابة إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكافية لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على

<sup>6</sup> - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص9.

<sup>7</sup> - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، السنة 2010، ص2.

<sup>8</sup> - سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص10.

النتائج. إنّ الهدف من عملية التحويل (التمكين) هو الاستفادة من آثاره الإيجابية على الأداء الوظيفي؛ وتمثل هذه الأهداف:<sup>9</sup>

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزونها؛
  - زيادة فرصة الإبداع والابتكار والقدرة على المنافسة؛
  - تحسين إرضاء الزبون، حيث أن قرب الموظف من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
  - تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط الإدارة؛
  - الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- من خلال هذه الأهداف نستخلص أنّ التمكين يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وهو ما يجعل التمكين أحد ركائز الأداء الاستراتيجي، وبالتالي ففوة الأداء الاستراتيجي للمنظمات تتجلى في مستوى تمكين العاملين لديها.

**3.5.1. ثقافة المنظمة:** تعرّف ثقافة المنظمة على أنّها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك توقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة"<sup>10</sup>، ويظهر أثر ثقافة المنظمة على الأداء الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تأسيس ثقافة تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال العمل المشترك لأعضائها وقدرتهم على البقاء والعمل سوية؛ إن هذه الصفة غير ملموسة للمنظمة ولكنها تؤثر فعلياً في كل مظهر من مظاهر سلوك الفرد ضمن منظّمته. لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لبيان العلاقة بين الثقافة والأداء وكذا للمقارنة بين الخصائص الثقافية وأداء مجموعة من الشركات اليابانية والأوربية، توصلت إلى أن الثقافة اليابانية أسهمت في تفوق شركاتها بسبب: تأكيدها على المشاركة العادلة.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> سناء عبد الكريم الحنّاق، مرجع سابق.

<sup>10</sup> Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, Prentice Hall, Tenth Edition, 2011, p627

<sup>11</sup> سناء عبد الكريم الحنّاق، مرجع نفسه، ص12، بتصرّف

**4.5.1. القيادة:** نعني بالقيادة الإدارية "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"<sup>12</sup>، هذا التأثير يتوقف على قدرة القائد الإداري على توجيه سلوكات وأفكار الأفراد الواقعين تحت قيادته إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها. وقد وجدت مجموعة من الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة المهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي والإنتاجية. أي أن للقيادة تأثير واضح على الأداء وهذا التأثير يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين، وكلما كان القائد يميل إلى نمط القيادة الكاريزمية كلما كان العاملين أكثر رضا وإنتاجية وتحقيق لمستويات عالية من الأداء.<sup>13</sup>

## 2. الجانب الميداني (قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال)

بعد تحديد الإطار النظري للأداء الاستراتيجي بمختلف مفاهيمه وأبعاده، وبعد استعراض نماذج قياس الأداء الاستراتيجي؛ سنقوم هنا بمحاولة قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر عملاً بالمقولة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إنجازه"، وسنبداً هنا بتوضيح المنهجية التي سنعتمد عليها في هذه الدراسة قبل أن نبدأ في تحليل البيانات المحصلة.

### 1.2. منهجية الدراسة:

سنستعرض هنا مبررات اختيار ميدان الدراسة، كما سنوضح المقياس الذي تبينناه، بالإضافة إلى مؤشرات القياس التي سنعتمدها في محاولة للحصول على نتائج دقيقة.

**1.1.2. مبررات اختيار ميدان الدراسة:** هي مؤسسة صيدال (Saidal) لصناعة الأدوية في الجزائر، مؤسسة تم إنشاؤها بهذا الاسم سنة 1982م ومّرت بعدد التطورات الهامة بعد ذلك، وقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لعدد الاعتبارات والتي نلخصها فيما يلي:

<sup>12</sup> سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط7، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص146.

<sup>13</sup> سناء عبد الكريم الحناق، مرجع سابق، ص13.

- إزالة الغموض المتعلق بقياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبار أنّ جلّ الدّراسات يَغلب عليها طابع العمومية؛
- أهمية قياس الأداء الاستراتيجي في مؤسّسات تنشط في مجال صناعة الأدوية؛
- حاجة المؤسّسة إلى قياس الأداء بعد الجهود والاستراتيجيات الكبرى التي انتهجتها في محاولة لتلبية الحاجيات الوطنية من الأدوية؛
- غياب مثل هذه التقنيات المتعلّقة بقياس الأداء بصفة خاصة، والمتعلّقة بمراقبة حسن تنفيذ الاستراتيجيات ومدى تحقيق الأهداف.

**2.1.2. المقياس المستخدم في الدّراسة:** سنتبّى في هذه الدّراسة مقياس الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن والذي استعرضناه في الجانب النظري للدّراسة، وسنحاول هنا أن نسقط كلّ مؤشّراته وأبعاده على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية. وسنعمد هنا على أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن والتي سبق واستعرضناها في الجانب النظري، لكن سنقوم بتحديد مكّونات كل بعد من هذه الأبعاد بدقّة كما سنوضّحه في الجدول التالي:

**الجدول رقم(03): أبعاد ومكّونات المقياس المستخدم في الدّراسة**

المبادرات (Initiatives)	المستهدف (Tarjet)	المؤشّرات (Measures)	الأهداف (Objectives)
			المالي
			العملاء
			العمليات الدّاخلية
			النموّ والتعلّم

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمّد صبحي إدريس، أساسيات الأداء

وبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص146

تعبر لوحة الأبعاد والمكونات هاته على هيكلة الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث تشير الخانات العمودية إلى أبعاد الأداء الاستراتيجي والتي قمنا بشرحها في الجانب النظري، بينما تشير الخانات الأفقية إلى كل من المؤشرات المستخدمة في قياس كل من الأبعاد السابقة، بالإضافة إلى الأهداف الموضوعية مسبقا ومقارنتها بالمستهدفات وهي النتائج المحققة فعلا، كل هذا مع شرح المبادرات والخطوات المتبعة للحصول على هذه النتائج.

### 3.1.2. المؤشرات المستخدمة:

تعتبر مؤشرات القياس أهم عنصر من عناصر قياس الأداء الاستراتيجي، واعتمادا على مجموعة من الدراسات قمنا باختيار عدد من المؤشرات التي سنستخدمها في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للحكم على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة صيدال، ونستعرض هذه المؤشرات في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (04): المؤشرات الكمية للأداء الاستراتيجي المستخدمة في الدراسة

النمو والتعلم	العمليات الداخلية	العملاء	المالي	المؤشرات (Measures)
نفقات التدريب	حجم الانتاج	رقم الأعمال	الدخل الصافي	
معدل تدريب العمال	حجم التموين	الحصة السوقية	القيمة المضافة	
معدل حوادث السلامة			نمو الأموال المملوكة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس،

مرجع سبق ذكره، ص 178، 200، 237، 250.

وقد وقع اختيارنا على هذه المؤشرات لاعتبارات موضوعية نظرا لأهمية هذه الجاميع بالنسبة للمؤسسات، واعتبارات عملية نظرا لصعوبة الحصول على معلومات وأرقام متعلقة بمؤشرات أخرى. وتجدد الإشارة إلى أنّ هذه المؤشرات تندرج ضمن المؤشرات الكمية للأداء الاستراتيجي، وكي يكون القياس دقيقا وجب الاعتماد على مؤشرات أخرى تُعنى بالأبعاد الأربع ولكن بصفة نوعية.

## الجدول رقم (05): المؤشرات النوعية للأداء الاستراتيجي المستخدمة في الدراسة

النمو والتعلم	العمليات الداخلية	العملاء	المالي	المؤشرات (Measures)
رسالة المؤسسة الهيكل التنظيمي	تطور نظام المعلومات تطوير العلاقات مع الزبائن	نظام الجودة المسؤولية الاجتماعية	التوسع وتيرة مخططات النمو	

المصدر: من إعداد الباحث

أما عن مبررات اختيارنا على هذه المؤشرات فهي لنفس الاعتبارات الموضوعية والعملية المتعلقة بالمؤشرات الكمية.

**3.1.2. حدود الدراسة:** ركّنا في هذه الدراسة على قطاع صناعة الأدوية في الجزائر ممثلا بمجمع صيدال، وتلخصت الحدود الزمنية في فترة زمنية قدرها سنتين امتدت بين 2013 و 2015، وذلك تزامنا مع تطبيق المجمع لمخطط خماسي للنمو الذي امتد لسنة 2015.

**2.2. عرض وتحليل بيانات الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال:**

بعد اختيار المقياس الأنسب للدراسة، وبعد وضع مؤشرات القياس المتعلقة بكلّ بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي؛ قمنا بتصميم بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، وسنقوم هنا عرض وتحليل المعطيات المتعلقة بهذه البطاقة.

**1.2.2. عرض وتحليل بيانات المؤشرات الكمية للأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال:**

لإعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن الكمية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان من الضروري الوصول إلى الأهداف الموضوعية من طرف المجمع عبر الفترة من 2013 إلى 2015، ومقارنتها مع ما تمّ تحقيقه. كلّ هذا ملخص في الجدول الموالي:



## الجدول رقم (06): بطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال (المؤشرات الكمية)

نسبة الإنجاز	الفعلي 2015	المبادرات	المستهدف 2013	المؤشرات	
60%	1477 مليون دج	الاستمرار في مخطط النمو المخطط له.	2459 مليون دج	النتيجة الصافية	المالي
70%	5687 مليون دج	الاهتمام أكثر بترشيد وإدارة الموارد البشرية من خلال تخفيض تكاليف المستخدمين.	8032 مليون دج	القيمة المضافة	
71%	5.0% 2	رفع نسبة الاحتياطيات والتوسع في نسب مساهمة المؤسسة في الشركات الأخرى.	7%	نمو الأموال المملوكة	
76%	9789 مليون دج	تنوع المنتجات وتوسيع قاعدة الانتاج.	12843 مليون دج	رقم الأعمال	العملاء
50%	15% حسب الحجم	تحسين الاستراتيجية التسويقية لاسترجاع الحصص التي تم خسارتها بفعل ضغوط المنتجين المحليين.	30% حسب الحجم	الحصة السوقية	
70%	7% حسب القيمة	استرجاع خطوط الانتاج في المصانع الجديدة والمعاد تأهيلها.	10% حسب القيمة		
80%	111 مليون وحدة	بدأ الانتاج في المصانع الجديدة والمصانع التي تم إعادة تأهيلها.	138 مليون وحدة	حجم الانتاج	العمليات
123%	2390 مليون دج	تخفيض قيمة استهلاك المواد الأولية خاصة المستوردة.	3100 مليون دج	حجم التموين	الداخلية
325%	26 مليون دج	توسيع عملية التدريب على عدد أكبر من العمال	8 مليون دج	نفقات التدريب	النمو والتعلم
200%	10 أيام/عامل	زيادة الحجم الساعي ورفع نوعية التدريب	5 أيام/عامل	عدد أيام التدريب/عدد العمال	
118,3%	67 حادث	وضع برنامج عمل للوقاية يطبق عبر مختلف مواقع الإنتاج.	غير متاح	حوادث السلامة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- Saidal, Rapport du Conseil d'Administration, 2013, Saidal, Rapport du Conseil d'Administration, 2015
- Boumediene darkaoui, le groupe saidal et ses perspective de developpement , algeria-us health forum et expo, 8 juillet 2011.

يُظهر جدول بطاقة الأداء المتوازن الكميّة مجموعة من البيانات المتعلقة بـ4 أبعاد نشرحها فيما يلي:  
أ. المنظور المالي:

استهدف المجمع قيمة صافية لنتيجة الدورة قدّرت بـ2459 مليون دج وفق مبادرات بالاستمرار في المخطّط الحماسي للنموّ، كانت النتيجة المحقّقة فعلا 1477 مليون دج وهو ما تُرجم في نسبة 60%، كما هدف المجمع إلى الوصول إلى إجمالي قيمة مضافة مقدّرا بـ 8032 مليون دج واعتمد في ذلك على ترشيد النفقات وتخفيض التكاليف، وقد تمّ تحقيق ما قدره 5687 مليون دج بنسبة قدّرت بـ70%، وبأدوار مجمع صيدال إلى رفع نسبة الاحتياطات ونسب المساهمة في الشركات الأخرى وذلك للوصول إلى معدّل نموّ مقدّرا بـ7% وقد حقّق المجمع معدّلا بحوالي 5.02% وهو ما انعكس في نسبة تحقيق قدرها 71%.

كمُلخص لما سبق، فإنّ نسبة تحقيق مجمع صيدال لأهدافه المالية الكميّة تراوحت بين 60 و70%، وهو ما يعني أنّ هنالك أداءً متوسّطا للمجمع في الشقّ المالي.

ب. منظور العملاء:

استخدمنا يقياس منظور العملاء مؤشّرين؛ أولهما رقم الأعمال والذي كان المجمع يتوقّع الوصول به إلى القيمة 12843 مليون دج معتمدا في ذلك على توسيع قاعدة الانتاج وتبوع المنتجات، في حين كان رقم الأعمال المحقّق فعلا يساوي 9789 مليون دج وهو ما نسبته 76% من القيمة المتوقّعة. كما استخدمنا مؤشّر الحصة السوقية والذي يُفهم من منطلقين: الأول يُركّز على حجم القيمة السوقية والتي كان هدف المجمع رفعها إلى نسبة 30% باسترجاع الحصة التي تمّ خسارتها بفعل ضغوط المنتجين المحليين، غير أنّ ما تمّ تحقيقه فعلا هو نسبة 15% أي بمعدّل 50%، وهو الحال مع الحصة السوقية بحسب القيمة؛ أين كانت الحصة المستهدفة بحلول 2015 هي 10%، وتمّ الوصول إلى نسبة 7%، أي بمعدّل انجاز 70%. انطلاقا ممّا سبق نستخلص أنّ نسبة إنجاز مجمع صيدال لما هو مستهدف في منظور العملاء تراوحت ما بين 50 و76% ما يعني أنّ هناك مستوى متوسّط للأداء التسويقي في المجمع.

## ج. منظور العمليات الداخليّة:

استهدف مجمع صيدال الوصول إلى حجم إنتاج يقدر بـ138 مليون وحدة مع نهاية 2015، وذلك مع بدء الإنتاج في المصانع الجديدة والمصانع المعاد تأهيلها، غير أنّ حجم الإنتاج المحقّق فعلا بلغ 111 مليون وحدة وهو ما معدّله 80%، كما وضع المجمع هدفا لتخفيض حجم التمويل (خاصة المستورد منه) إلى 3100 مليون دج، وهو ما تمّ تحقيقه بامتياز حيث تمّ تخفيض حجم التمويل إلى 2390 مليون دج، أي أنّ المجمع حقّق أكثر من النسبة المستهدفة.

مما سبق يمكن القول أنّ الأداء التشغيلي لمجمع صيدال وصل إلى مستويات مرتفعة، حيث اقترب من تحقيق أهدافه فيما يتعلّق بالإنتاج، وتجاوز الهدف المخطّط له فيما يتعلّق بالتمويل.

## د. منظور النموّ والتعلّم:

عمل مجمع صيدال على توسيع برامج التدريب لتشمل عددا أكبر من العمّال، وهو ما انعكس في الهدف المصرّح به سنة 2013 ببلوغ نفقات التدريب القيمة 8 مليون دج، لكن مع حلول نهاية 2015 تبين أنّ الهدف المراد البلوغ إليه قد تمّ تجاوزه بكثير؛ حيث كانت قيمة النفقات 26 مليون دج، هذا ما ترجم في نسبة انجاز قدرها 325%، هذه النفقات جعلت كذلك الهدف التعلّق بمعدّل الوقت المخصص للتدريب يتمّ تحقيقه بنسبة 200%، وذلك بتحقيق معدّل 10 أيام لكل عامل بدل المعدّل المستهدف وهو 5 أيام لكلّ عامل. بالإضافة إلى ذلك وضع المجمع برنامجا للسلامة المهنية عبر كلّ مواقع الإنتاج، ولعدم توقّر أرقام مستهدفة في هذا المجال قمنا بمقارنة المعدّل الفعلي المقدّر بـ67 حادثا مع معدّل سنة 2013، فكانت نسبة التغيّر هي الانخفاض بمعدّل 18,29%.

## 2.2.2. عرض وتحليل بيانات المؤشّرات النوعية للأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال:

باعتبار أنّ هنالك مؤشّرات غير كميّة يمكن الاعتماد عليها كذلك في تقييم الأداء، قمنا بإعداد بطاقة الأداء المتوازن النوعية.

## الجدول رقم(07): بطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال (المؤشرات النوعية)

المؤشرات	المستهدفه مقارنة بـ 2013	المبادرات مقارنة بـ 2013	الفعلي سنة 2015	المحققه المقارنة بين 2013 و 2015
التوسع	الحصول على	زيادة حصص المساهمة في مؤسسات: Somedial, Iberal, WPS, PSM	Somedial 59%	لا تغيير
	حصص أكبر في المؤسسات المساهم فيها		Iberal 60%	ارتفاع ملحوظ
			WPS 30%	لا تغيير
			PSM 30%	لا تغيير
وتيرة مخططات النمو	التقدم في نسب	استكمال المصانع المنطلقة والانتقال من مرحلة الدراسة إلى مرحلة الانجاز في المصانع غير المنطلقة.	مركز التكافؤ الحيوي 95%	تقدم جيد
	أنجاز مشاريع المصانع الجديدة		Taphco 100%	تقدم جيد
			Zmirli 65%	تقدم حسن
			Cherchel 20%	تقدم بطيء
			Constantine sirop 25%	تقدم بطيء
			باقي المصانع (10) 0%	لا يوجد تقدم
نظام الجودة	مراجعة نظام الجودة في المخابر، الحصول على Iso 26000 و 17025 في 3 مصانع.	وضع نظام الجودة بالتنقيط، وضع نظام التقارب بين المخابر، اطلاق مشاريع الحصول على Iso 26000 و 17025 في 3 مصانع	تم وضع نظام لمتابعة الجودة يستجيب للممارسات التصنيعية الجيدة BPF، تم جعل نظام التقييس métrologie/ qualification نظاما مركزيا.	تقدم ملحوظ
	تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة.	تفعيل قنوات الحوار مع أصحاب المصلحة والتحلّي أكثر بالمسؤولية الاجتماعية.	تنظيم المؤتمر الاقتصادي والاجتماعي الرابع للمؤسسة، توقيع اتفاقيات مع النقابات.	ممارسات غير كافية
نظام المعلومات الداخلية	وضع الانظمة التالية في العمل: GPEC, Monitoring, reseau WAN	مواصلة العمل الذي بدأ سنة 2011 لوضع نظام معلومات جديد	استكمال كل الأنظمة السابقة بالإضافة إلى وضع برامج جديدة للمحاسبة وتسيير المخزون، وكذا تجديد الموقع الالكتروني.	تقدم ممتاز
	تخفيض أيام العمل	فتح قنوات الحوار مع العمال	وضع نظام الاجور الجديد حيز	ممارسات

معتولة	التنفيذ، كما استفاد بعض العمال من تمويل 45% لأداء مناسك العمرة. انخفاض معدل الأيام الضائعة بـ 26%	والنقابات	الضائعة	العمال	
هدف محقق % 100	تمت إعادة التأهيل	إعادة تأهيل رسالة " Affaires " "règlementaires	تحسين كفاءة رسالة المؤسسة	رسالة المؤسسة	النمو والتعلم
هدف محقق % 100	تم وضع الهيكل في 2014 بقيادة مديرية عامة ومواقع الانتاج والتوزيع التابعة.	العمل على اندماج الفروع تحت إدارة واحدة.	جعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة	الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

Saidal, Rapport du Conseil d'administration, 2013

Saidal, Rapport du Conseil d'administration, 2015

Boumediene darkaoui, "le groupe sidal et ses perspective de développement", algeria-us health forum et expo, 8 juillet 2011

على غرار بطاقة الأداء المتوازن الكمية، أظهرت البطاقة النوعية المؤشرات التالية:

#### أ. المنظور المالي:

يرتبط الأداء المالي ارتباطا وثيقا بنسبة الأموال المملوكة، وعليه اخترنا مؤشر التوسع في مساهمات المجمع في الفروع والشركات التابعة، وكان الهدف الحصول على حصص أكبر، وذلك بالتركيز على أربع شركات هي: Somedial وهي مؤسسة ناتجة عن شراكة بين المجمع والمؤسسة الجزائرية- الأوروبية للتمويل المشترك، مؤسسة Iberal وهي نتاج شراكة مع مؤسسة Flash Algérie، ومؤسسة PSM بالشراكة مع Pfiser الأمريكية، وأخيرا مؤسسة WPS بالشراكة مع مؤسسة sanofi، غير أنه وباستثناء رفع حصة صيدال في شركة Iberal؛ بقيت الحصص في الشركات الأخرى على حالها. من جهة أخرى، وبالنظر إلى المؤشر الثاني وهو وتيرة مخطط النمو فإن الهدف كان التقدم بشكل كبير في المشاريع قيد الإنجاز، لكن الواقع بين أنه وباستثناء مركز التكافؤ الحيوي الذي تقدمت به الأشغال إلى 95% والشركة

العربية الصيدلانية طاسيلي (Taphco) المكتمل فإن المشاريع المتبقية لم تتقدم بها الأشغال، إضافة إلى عدم انطلاق أخرى بعد.

من خلال ما تقدم نستخلص أنّ هناك أداءً مالياً ضعيفاً لمجمع صيدال فيما تعلق بالمؤشرات النوعية، وذلك باعتبار التأخر الكبير الذي تعرفه مشاريع النموّ بالإضافة إلى تراجع وتيرة استثمار أموال المجمع في الشراكات الأخرى.

### ب. منظور العملاء:

تمّ تركيزنا في منظور العملاء على مؤشّرين نوعيين هما: نظام الجودة والتحكّي بالمسؤولية الاجتماعية، وقد استهدف مجمع صيدال مراجعة نظام الجودة والحصول على شهادات ISO جديدة أين تمّ تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظام جودة يستجيب للممارسات التصنيعية الجيدة BPF، بالإضافة إلى محاولة تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة بممارسات نراها غير كافية لذلك.

كخلاصة، يمكن القول أنّ هناك أداءً تسويقياً متوسطاً فيما يتعلق بالمؤشرات النوعية، باعتبار أنّ المجمع لم يصل إلى كلّ أهدافه فيما يتعلق بهذا المنظور.

### ج. منظور العمليات الداخلية:

منذ 2010، ومع وضع المخطّط الخماسي للنمو لمجمع صيدال حيّز التنفيذ، عملت الإدارة العليا على إيلاء الاهتمام أكثر بنظام المعلومات، من خلال تأهيل الأنظمة الموجودة ووضع أخرى جديدة تناسب مع التطور الحاصل في هذا المجال، هذا ما جعل الهدف إدخال أنظمة GPEC, Monitoring, reseau WAN، وهو ما تحقّق فعلاً، بل تمّ الوصول إلى هدف تأهيل وتحديد نظام المعلومات بالكامل. أمّا فيما يتعلق بالعلاقة مع العمّال فقد كان الهدف زيادة رضی العمّال وتخفيض عدد أيام العمل الضائعة، وهو ما تمّ فعلاً بنسبة 26%، وعليه يمكن القول أنّ هناك مستوى قوياً للأداء التشغيلي فيما يتعلق بالمؤشرات النوعية.

## د. منظور التعلّم والنمو:

يتضمّن هذا البعد في مؤشّراته النوعية مدخلين رئيسيين هما: الهيكل التنظيمي ورسالة المؤسسة، فبالنسبة للأول فقد عملت الإدارة منذ 2010 على إعادة هيكلة المجمع من خلال إدماج فروعته تحت وصاية إدارة عامة واحدة، في حين كان الهيكل فيما قبل عبارة عن مؤسسة أم تضمّ ثلاث مؤسسات فرعية، وهو ما تمّ تحقيقه اليوم من خلال الاندماج، أما فيما يتعلّق برسالة المؤسسة فقد مسّ الأمر رسالة "Affaires règlementaires" التي تمّ إعادة تأهيلها بالاعتماد على مدخلين:

- تقييم الخبرة بالنسبة للملفات المتعلقة بالجانب الصيدلاني؛

- وضع نظام الرصد "pharmacovigilance" باتفاق مع المركز الوطني لليقظة بخصوص الأدوية والعتاد الطبي.

عموما فالمؤشّرات النوعية لمنظور التعلّم والنموّ كانت جيّدة وتشير إلى أداء جيّد باعتبار التحقيق الكلي للأهداف المرسومة.

## 3.2. مناقشة الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو النموذج الأنسب لقياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية، بعد استعراض النماذج المستخدمة في قياس الأداء الاستراتيجي، تبين أنّ نموذج الأداء المتوازن هو الأصحّ لقياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال وذلك للاعتبارات التالية:

- اشتغال المقياس على مجموعة مختلفة من المؤشّرات التي تقيس عدّة أبعادا ولا تقتصر على الأبعاد المالية؛
- صعوبة تطبيق بعض النماذج كنموذج المقارنة المرجعية وذلك لاتساع الهوة بين المرجع المعتمد؛
- إمكانية الوصول إلى المعطيات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن على صعوبتها؛
- جدارة بطاقة الأداء المتوازن بقياس الأداء الاستراتيجي في كثير من التجارب السابقة؛
- الاعتماد على المؤشّرات النوعية وعدم الاكتفاء بالمؤشّرات الكميّة.

من خلال ما سبق، نقبل الفرضية التي مفادها: نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو النموذج الأنسب لقياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال.

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك مستوى متوسط للأداء المالي وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع صيدال، وبالنظر إلى تحليل معطيات الجدول رقم 06، نجد أنّ المنظور المالي تراوحت نسبة تحقيق الأهداف فيه بين 60 و70%، وهي نسبة متوسطة. أمّا تحليل معطيات البعد المالي للمجمع وفق المؤشرات النوعية في الجدول رقم 07 فقد أظهر أنّ هناك مستوى ضعيفا لهذا البعد سببه تأخر المشاريع المبرمجة، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونستبدلها ب: هناك مستوى ضعيف للأداء المالي وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع صيدال.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك مستوى متوسط لأداء منظور العملاء وفق المؤشرات الكمية لمجمع صيدال؛ بالعودة إلى تحليل الجدول رقم 06 فيما يتعلّق بالبعد التسويقي، فإنّه يتضح أنّ معدلات إنجاز الأهداف المرسومة تراوحت بين 50 و76%. كما تظهر معطيات الأداء التسويقي وفق المؤشرات النوعية في الجدول رقم 07 إشارات جيّدة، خاصّة ما تعلّق بنظام الجودة، وهو ما جعلنا نعتبر أنّ هناك مستوى متوسطا لهذا البعد ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك مستوى متوسط لأداء العمليات الداخلية وفق المؤشرات الكمية والتّعبئة لمجمع صيدال؛ أظهرت النتائج المتعلّقة بهذا البعد أنّ المجمع اقترب كثيرا من تحقيق أهدافه الكمية فيما تعلّق بالانتاج، كما أنّه اجتاز الأهداف المرسومة فيما تعلّق بالتموين. وعلى غرار المؤشرات الكمية، أشارت المؤشرات النوعية إلى مستويات قويّة من نسب تحقيق الأهداف، تجلّت في وضع نظام المعلومات الجديد حيز التشغيل، بالإضافة إلى تخفيض معدلات الأيام الضائعة. ممّا سبق، نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونستبدلها ب: هناك مستوى قويّ لأداء العمليات الداخلية وفق المؤشرات الكمية والنوعية لمجمع صيدال.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** هناك مستوى متوسط لأداء التعلّم والنمو وفق المؤشرات الكمية لمجمع صيدال؛ تركّزت المؤشرات الكمية لهذا البعد حول التدريب وبرامج السلامة المهنية، وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم 06 أرقاما جيّدة فيما تعلّق بنسب إنجاز الأهداف. وفيما يتعلّق بالمؤشرات النوعية تمّ تحقيق



الأهداف المتعلقة بهذا البعد بنسبة كاملة وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة ونستبدلها ب: هناك مستوى قويّ لأداء التعلّم والنموّ وفق المؤشّرات النوعية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

### الفرضية الرئيسية:

- هناك مستوى متوسطّ للأداء الاستراتيجي وفق المؤشّرات الكميّة والنّوعية لمجمع صيدال؛

بالنظر إلى النتائج المتعلقة بالفرضيات السابقة نجد أنّ هناك مستوى متوسطّ في البعد المالي (مع مستوى ضعيف وفق المؤشّرات النوعية) ومستوى متوسطّ كذلك في بعد العملاء، بينما سجّلنا مستوى قويّ في بعدي العمليات الداخلية والنموّ والتعلّم؛ وعليه، وبتقدير أنّ البعد المالي هو أهمّ الأبعاد من حيث الأداء، فإنّنا نقبل الفرضية الرئيسيّة.

### خاتمة:

انطلقنا في هذه الدّراسة من البحث عن نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي لصناعة الأدوية في الجزائر وتطبيقه على مجمع صيدال باعتباره رائدا وطنيا في الصناعات الجنيصة، وقد بيّنت الدّراسة أنّ هنالك مجموعة من النماذج المستخدمة في الدّراسات الإدارية؛ غير أنّ النموذج الأصحّ كان نموذج بطاقة الاداء المتوازن المطوّرة (BSC III) وذلك لاعتبارات: التوازن بين الأبعاد المالية التقليدية والأبعاد غير المالية، وكذا دقّة المؤشّرات المستخدمة فيها وتنوّعها بين الكمية والنوعية، وبيّنت الدّراسة أنّ هنالك مستويات متوسطة للأداء الاستراتيجي في مجمع صيدال لصناعة الأدوية، وذلك في مجمل أبعاده على الرّغم من إظهار مؤشّرات قويّة في بعد العمليات الداخليّة والنموّ.

### قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

### مؤلفات:

1. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع،

الأردن، 2009

2. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009

مقالات:

3. أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أمودجا) دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلّة دراسات إدارية، المجلّد 5، العدد 9، 2012

4. أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلّة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلّد 20، العدد الأول، 2012

5. جنان عبد العباس باقر الدليمي، عباس علوان شريف، خالد عباس الياسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية في الشركة الفرات العامة للصناعات، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلّد 8، العدد 33، 2012

6. جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 16، 2014

7. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلّد 12، العدد 1، السنة 2010

8. صالح إبراهيم الشّعباني، المنظور الاستراتيجي لاستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33 و34، 2011

9. صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد ألعابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010  
مداخلات:

10. سناء عبد الكريم الختاق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلات ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومات، جامعة ورقلة، 9.8 مارس 2005  
المراجع باللغة الأجنبية:

11. Boumediene darkaoui, "le groupe saidal et ses perspective de developpement", algeria-us health forum et expo, 8 juillet 2011
12. Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, Prentice Hall, Tenth Edition, 2011
13. Petera Petr, **Wagner Jaroslav, Menšik Michal, Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard – An Empirical Study**, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 4, December 2012
14. Saidal, Rapport du Conseil d'Administration, 2013
15. Saidal, Rapport du Conseil d'Administration, 2015.