

## تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي واهميته لدى المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر -

*Applying the Foundations of Strategic Planning and its Importance to Economic Institutions - Studying the case of the Pharmaceutical Complex in Algeria*

د/أم السعد سراي	د/نبيلة ميمون	د/صونية كيلاني
oumessaad.seraï	Nabila mimouni	sounia.kilani
أستاذة محاضرة-أ	أستاذة محاضرة-أ	أستاذة التعليم العالي
جامعة البشير الابراهيمى برج بوعريريج	جامعة محمد بوضياف، مسيلة	جامعة الحاج لخضر باتنة 1
oumessaad.seraï@univ-bba.dz	nabila.mimoune@univ-msila.dz	sounia.kilani@univ-batna.dz
تاريخ النشر: 2023/01/07	تاريخ القبول: 2023/01/05	تاريخ الاستلام: 2022/09/21

### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تشخيص واقع تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية والإحاطة بالدور والمساهمة التي يقوم به كوظيفة إدارية حديثة، حيث يعتمد على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب، لضمان بقاءها وتفوقها على المنافسين، ويتجسد ذلك من خلال التعرف على اسسه(مبادئه) ودوره في رفع قدرة المؤسسة على التنافس، وكسبها ميزة تنافسية استراتيجية على المدى البعيد.

اما في الجانب الميداني قمنا بدراسة ميدانية مجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر كنموذج طبق أسس التخطيط الاستراتيجي وكانت نتائجه إيجابية على تحسين مستويات أدائه محليا ودوليا.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي؛ الرؤية؛ الرسالة والقيم؛ الأهداف؛ التحليل الاستراتيجي.

تصنيف JEL: O21, L1.

### Abstract:

This research paper aims to inform the role and contribution of strategic planning as a modern management function, based on the analysis of the variables of the internal environment and the external environment of the institution, to ensure its survival and superiority over competitors, and this is embodied by recognizing its foundations (principles) and its role in raising the competitiveness of the institution, and gaining a strategic competitive advantage in the long run.

To illustrate this, we conducted a field study of the Pharmaceutical Industry Complex in Algeria as a model that applied the foundations of strategic planning and had positive and outstanding results on its performance levels domestically and internationally.

**Keywords:** Strategic planning; vision; message and values; objectives; strategic analysis.

**Jel Classification Codes :** O21, L1.

## 1. مقدمة:

بعد فترة الكساد الاقتصادي التي مرت بها الجزائر نتيجة الازمة الأمنية، عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في السنوات الاخيرة استفاقة في العديد من المجالات خاصة الاقتصادية والاجتماعية، ( جوهره اقطي، فريد بن عبيد، 2017، الصفحات 398-412)، وفي ظل المستجدات والتحديات البيئية المعاصرة أصبح من الضروري على منظمات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكنها من النظر للمستقبل بالبحث عن سبل لمواجهة التهديدات وإمكانية تحويلها لفرص، واستغلال الفرص المتاحة من اجل ضمان بقاءها وتحقيق التميز والتفوق على المنافسين ويكون هذا على مستوى بيئتها الخارجية اما على مستوى البيئة الداخلية يجب تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة بهدف صياغة استراتيجية مستقبلية ناجحة. ولتشخيص واقع تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال لصناعة الادوية بصفة خاصة، يمكن تقديم إشكالية مفادها مايلي:

- اشكالية الدراسة: كيف يتم تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال لصناعة الادوية بصفة خاصة؟
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في التعرف على مكانة تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال لصناعة الادوية بصفة خاصة، ومكانته ودوره في تحقيق مستويات متميزة ومتفوقة على المنافسين.
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى وضع تأطير نظري وعلمي لموضوع تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال لصناعة الادوية بصفة خاصة.
- المنهج البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بيانات الثانوية لجمع المعلومات متمثلة في الكتب، ومقالات علمية بغرض تحليل هذه البيانات والتحليلي بالوقوف على اهم المستجدات في مجال تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي ومكانته في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحقيق أهدافها على المدى البعيد.
- هيكل الدراسة: سنتطرق في هذه الورقة البحثية الى المحاور الآتية:
  - ✓ مفاهيم أساسية حول أسس (مبادئ) التخطيط الاستراتيجي
  - ✓ مكانة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية
  - ✓ واقع تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي في مجمع صيدال

## 2. أسس (مبادئ) التخطيط الاستراتيجي

إن إهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول من خلال هذا المحور توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به، أسس (مبادئ) التخطيط الاستراتيجي .

### 1.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

أعطيت العديد من التعاريف من طرف الباحثين والمفكرين لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بين أهمها هذه التعاريف نذكر:

- "هو التخطيط المستقبلي طويل المدى الذي يقوم بوضع الأهداف العامة للمنشأة والموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاهداف". (ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، بلا تاريخ، صفحة 3)

- " هو عملية مستمرة يجري فيها المقابلة بين الأهداف والنتائج، وهو عملية تصحيح متواصلة يتطلب الملاحظة الدقيقة لجميع عناصر البيئة المحيطة والموارد والتوفيق بينها وبين أهدافها. وهو ضرب من ضروب إختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المؤسسة. (غولام، 2018، صفحة 11)
  - " عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. (التخطيط الاستراتيجي، تعريفه، أنواعه، مراحلها، أهميته، عناصره ومعوقاته، 2022)
- بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الإستراتيجي هو: "أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية".
- 2.2. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات القريبة منه: هناك العديد من المفاهيم والمصطلحات المتقاربة مع التخطيط الإستراتيجي، واهمها مايلي:
- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى: يقصد بالتخطيط طويل المدى تطوير خطة لتحقيق مجموعة من الاهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض ان المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة .
- أما التخطيط الاستراتيجي يقصد بها قدرة المؤسسة على التبصر للمستقبل والاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي: إن التخطيط الإستراتيجي يحقق ويدعم الاستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الإستراتيجي، فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الإستراتيجي، لكن رغم الإختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومين متكاملين يشكلان أساس الإدارة الإستراتيجية الفعالة.
- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية:
- ان التخطيط الإستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الإستراتيجي مرحلة مهمة من عناصر الإدارة الإستراتيجية بالإضافة الى مرحلتين هما التنفيذ والرقابة .
- 3.2. خصائص التخطيط الإستراتيجي: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية: (التخطيط الاستراتيجي، تعريفه، أنواعه، مراحلها، أهميته، عناصره ومعوقاته، 2022)
- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً؛
  - يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا -الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية؛
  - يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ؛
  - يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى أحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة؛

■ يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ .

#### 4.2. مبادئ وأسس التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي سلسلة من الخطوات المنطقية والمنظمة والهادفة، وبمشاركة كافة المؤسسات القيادية في المؤسسة. وللدخول إلى جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي لا بد من إدراج مجموعة من الأسس والمبادئ وهي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية وقيم المؤسسة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيارات الاستراتيجية) وفي ما يلي عرض لمبدأ على حدى: (كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2000-2005-، 2007)

#### 1.4.2. الرؤية الإستراتيجية:

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى لعملية التخطيط الاستراتيجي في صياغة رؤية استراتيجية شاملة للمؤسسة إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات. من هذا المنطلق تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".

ويعرف البعض الرؤية الاستراتيجية على أنها "هي أنها التصورات والطموحات لما نصبوا أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل. وهي عادة تتكون من جملة أو عدة جمل مختصرة ولكنها واضحة، قليلة الكلمات لكنها شاملة ومعبرة ، تتميز بأن لها اتجاهاً واضح المعالم ، ومنطقاً قوياً، وثقة في المستقبل. ". (الرويشي، 2022، صفحة 9)

وعرفت ايضاً على أنها "هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".

وبهذا يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة.

-مكونات الرؤية الإستراتيجية: تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهي : (التخطيط الاستراتيجي ، تعريفه ، انواعه ، مراحلها ، أهميته، عناصره ومعوقاته، 2022)

- المهام الرئيسية ( سبب وجود المؤسسة ).
- القيم الرئيسية ( مميزات المؤسسة عن الآخرين ).
- الأهداف ( ما تسعى المؤسسة لتحقيقه ).

-خصائص الرؤية الاستراتيجية الفعالة : يمكن حصر اهم خصائص الرؤية الاستراتيجية الفعالة في النقاط الآتية: (التخطيط الاستراتيجي ، تعريفه ، انواعه ، مراحلها ، أهميته ، عناصره ومعوقاته، 2022)

- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- التركيز : واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها .
- المرونة : تتصف بالاستجابة بما يحدث في البيئة المحيطة وضرورة التأقلم معها.
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
- الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم .

■ الجاذبية: تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم .

#### 2.4.2. الرسالة الإستراتيجية و قيم المؤسسة:

تسعى معظم المؤسسات إلى إعطاء صفة الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من اجل البقاء أطول مدة ممكنة، ويتأتى ذلك التقييم من طرف المجتمع الذي أقيمت فيه، وكذا مدى امتلاك المؤسسة للإدارة الفعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها إلى الواقع بأكثر كفاءة وفعالية . وهذا من خلال تحديد الرسالة، حيث عرفت رسالة المؤسسة على أنها "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها , عملائها وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهرى لوجودها وهويتها, عملياتها وممارساتها كما يرى "Drucker Peter" انه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملنا ؟ والذي يكون مترادفا مع سؤال ماهي رسالتنا ؟ والذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات" (سعيد السالم، 2005، صفحة 72) من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن مرحلة إعداد رسالة المؤسسة تعد مرحلة أساسية في صياغة استراتيجيات المؤسسة، باعتبار أنه بدون أن تحدد المؤسسة لنفسها فكرا أو مفهوما محددا يميزها عن باقي المؤسسات المنافسة فإنها لا تستطيع تحديد مركزها التنافسي في بيئتها بدقة. (عبد الفتاح المغربي، 1999، صفحة 69)

- خصائص الرسالة الفعالة: وهناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي (عبد الفتاح المغربي، 1999، صفحة 50)

- الواقعية والموضوعية؛
  - القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات؛
  - تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة من ناحية (الإدارات، الأقسام، أو وحدات الأعمال الإستراتيجية ..) و بين البيئة الخارجية من ناحية أخرى، أي التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية؛
  - الوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة ( كالمنتجات ، الخدمات...إلخ ) ؛
  - أن تستخدم الرسالة كمعيار يتم من خلاله تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ؛
  - التركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة للمنظمة و أن تحتوي على جوانب القوة الدافعة لها.
- مكونات وأبعاد رسالة المؤسسة: أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر المكونة لرسالة المؤسسة , من بينها الدراسة التي أجراها David والتي توصل من خلالها إلى أن العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة تتمثل في تسع عناصر، كما هي موضحة في الجدول التالي: (عبد الفتاح المغربي، 1999، صفحة 82)

- العملاء من هم عملاء المؤسسة؟
- المنتجات ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
- الأسواق أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
- التكنولوجيا ماهي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة؟
- البقاء/ النمو/ الربحية ماهي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
- الفلسفة والأيدولوجيا ماهي القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ومناخ عملها؟
- المفهوم الذاتي ماهي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
- الصورة العامة ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
- العاملين ماهي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

قيم المؤسسة: هي المبادئ الأخلاقية والفكرية التي تؤكد عليها المؤسسة في جميع ممارساتها وعملياتها وتعاملات افرادها داخل المؤسسة وخارجها والتي تعزز التزامات المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ومن امثلة القيم: الشفافية، النزاهة، التعاون، العمل كفريق، التواضع، الصدق. (ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، بلا تاريخ، صفحة 6)

#### 1.3.4.2 الأهداف أو الغايات الإستراتيجية :

أي مؤسسة في حاجة إلى تحديد أهداف تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية . وتعتبر عملية تحديد الأهداف في المؤسسة أمرا مهما ومصيري باعتبارها هي الموجه والمقيم لسلوك ونتائج المؤسسة، من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحصلة. وتعرف الأهداف بأنها: " نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية" (العارف، 2003، صفحة 23)

كما تعرف الأهداف بأنها "عبارة عن مزيج الآمال والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المؤسسة أن تفعله أو تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي". (أبو قحف، 2002، صفحة 264)

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن عملية تحديد الأهداف تشير إلى النهايات المرتبطة بما يجب عمله أو إنجازه من أنشطة ومهام ، مع تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة وأقسامها المختلفة.

-خصائص ومعايير الأهداف الجيدة: تتميز الأهداف الجيدة بمجموعة من الخصائص هي: (عبد الرحمان إدريس ومحمد المرسي، 2002، الصفحات 139-141)

- **القبول:** أي تناسب هذه الأهداف مع تفضيلات وميولات المزيج البشري في المؤسسة (مدراء ، عاملين ) ، حيث أن الأهداف التي تتناقض وقيم واهتمامات ومصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية لذلك يفترض اعتماد الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف .
- **القابلية للقياس:** يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة وبوضوح ما الذي يجب تحقيقه و متى أي أن تكون الأهداف محددة في شكل رقمي ومرتبطة بأجال زمنية محددة .
- **المرونة :** يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقا قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.
- **الوضوح والفهم :** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعها ومنفذها، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة متعارف عليها.
- **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ،أي بمواعيد زمنية محددة.ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الهدف الذي تكون تغطيته في مجال زمني طويل (5-10سنوات تقريبا) وأهداف متوسطة الأجل (2-5سنوات)، وأهداف قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريبا).
- **القابلية للتحقيق :** يجب أن تلائم هذه الأهداف والإمكانات الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة .
- **التحفيز :** يمكن أن تكون الأهداف عامل تحفيز للأفراد في المؤسسة ، لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لاتكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهلة جدا فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة .

-أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية :

تكمن أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب مختلفة من أبرزه: (كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2000-2005-، 2007، صفحة 29)

- أن عملية تحديد الأهداف تساعد المؤسسة في تحديد رسالتها في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه .
- أن تحديد الأهداف يمثل الخطوة الأولى في تحديد مستويات الأداء والرقابة عليها، للحكم على مدى النجاح أو الفشل على مستوى المؤسسة، أقسامها أو أفرادها.
- تحديد الأهداف يساعد على تحديد حجم وطبيعة الأنشطة والوظائف التي يجب القيام بها وهذا بدوره يساهم في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للمؤسسة .
- تحديد أهداف استراتيجية واضحة يعتبر حافزا مهما ، يدفع أفراد المؤسسة لبذل أقصى جهودهم نحو تحقيقها .
- تحديد الأهداف يساهم في توحيد الجهود على مستوى الأقسام ، الإدارات والأفراد ويشجع على العمل الجماعي والتعاون في جميع مستويات المؤسسة.

- تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه : قد يحدث تعارض بين الأهداف الاستراتيجية مع بعضها البعض أو قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية ، كما قد يكون هذا التعارض بين الأهداف التشغيلية بعضها مع البعض. ولكن هذه المشكلة يمكن معالجتها من قبل المسيرين في حال التزامهم ببعض العناصر التي تجنبهم الوقوع فيها ، ومن أهمها : ( عبد الفتاح المغربي، 1999، صفحة 103)

- الحرص عند إعداد الأهداف على ضرورة التناسق بين الأهداف الفرعية والأهداف الرئيسية لتحقيق الهدف الرئيسي الذي أنشأت لأجله المؤسسة .
- يجب ترتيب الأهداف حسب الأولويات والأهمية في تحقيق استراتيجية المؤسسة.
- مراعاة عنصر المرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة سواء كانت أهداف استراتيجية أو أهداف فرعية.
- ربط نظام إعداد الأهداف بنظام الحوافز في المؤسسة، بمعنى كل فرد مسؤول على تحقيق الأهداف
- الموضوعه سواء بالعقاب او التحفيز.

4.4.2. التحليل الإستراتيجي : يتمثل الهدف الأساسي التحليل الإستراتيجي في إيجاد مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة ، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها. وفي هذا الصدد تم إعطاء مجموعة من التعاريف للتحليل الإستراتيجي أهمها :

أنه "أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي المنظمة رؤيا إستراتيجية في صياغة إستراتيجياتها" (علي الزعبي، 2005، الصفحات 105-106)

كما تم تعريف التحليل الإستراتيجي على انه " أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات " (غالب ياسين، 2002، صفحة 105)

ومن خلال ما سبق نستنتج أن التحليل الثنائي هو عملية الجمع بين تحليل البيئتين الداخلية والخارجية من أجل إيضاح طبيعة التحرك أو السيناريوهات المحتملة التي تتيح للمنظمة التفوق والتموقع الجيد في السوق، وتحديد الموقف الإستراتيجي :

يتم تحديد الموقف الإستراتيجي بناء على التحليل الثنائي (نموذج البيئة والأداء) و الذي يرمز له بالرمز SWOT، و هو اختصار ل: (ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، بلا تاريخ، صفحة 8)

- نقاط القوة Strengths .
- نقاط الضعف Weaknesses .
- الفرص Opportunities .
- التهديدات Threats .

الجدول رقم (01) : نموذج التحليل الاستراتيجي:

تحليل البيئة الداخلية		
نقاط الضعف	نقاط القوة	
الخيار الاستراتيجي 3	الخيار الاستراتيجي 1	الفرص
الخيار الاستراتيجي 4	الخيار الاستراتيجي 2	التهديدات

المصدر: (يوسف الشميلي، 2017، صفحة 113)

5.4.2. الخيار الإستراتيجي: "يقصد بالخيار الاستراتيجي" التصرف الإستراتيجي الذي يتوقع أن يحقق أهداف و غايات المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بتقييم البدائل أو الخيارات الاستراتيجية مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها انطلاقا من نتائج التحليل الثنائي المتوصل إليها في المرحلة السابقة"، ويمكن صياغة هذه الخيارات على النحو الآتي: (شارلز، 2001، صفحة 31)

- الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة: وهي استراتيجيات تصاغ على المستوى الكلي للمؤسسة ومن أهمها: استراتيجية الاستقرار، استراتيجية النمو، استراتيجية الانسحاب والانسحاب، استراتيجية التنوع.....الخ.

- الإستراتيجيات التنافسية (أو الاستراتيجيات على مستوى النشاط) : و يقصد بهذا النوع من الإستراتيجيات السيناريوهات التي تتبعها المؤسسة للتفوق على المنافسين في الصناعة و لقد أشار إليها " مايكل بورتر" وهي ثلاث إستراتيجيات مقترحة: إستراتيجية ريادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

- الإستراتيجيات الوظيفية: إن اختيار المؤسسة و تبنيها لبديل إستراتيجي مرتبط بالاستراتيجيات الموضوعية على مستواها وعلى الاستراتيجيات الموضوعية على مستواها التنافسي التنافس يتبعها تحرك إستراتيجي وظيفي يتطابق و طبيعة البديل الإستراتيجي المختار، و بالتالي تحديد مساهمة كل وظيفة في إنجاح هذا البديل .

5.2. أهداف التخطيط الإستراتيجي: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق عدة اهداف أهمها: (غولام، 2018، صفحة 15)

- تدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والأزمات التي تعترضها.
- يعمل على توفير البيانات والضرورية، وتحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- يسعى إلى إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين مهام ومسؤوليات المؤسسة.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ووضع الإطار العام للإستراتيجية، وتحديد نظام الرقابة وتقييم الأداء.



▪ إعداد القيادات وتزويد العاملين بأهداف واتجاهات واضحة.

6.2. معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي : يمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية :

- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة ( القانونية والسياسية والإقتصادية ) .
- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة .
- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة .
- عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية .

3. مكانة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية:

أكدت العديد من الدراسات ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية يؤثر إيجابيا على أدائها وتحقيق

أهدافها وفيما يلي أهمها :

الجدول رقم (02) : الدراسات التي توضح أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية

الدراسة	الاهتمام	العينة	الإنجازات
H. I. Ansoff, 1970 سنة	التخطيط الاستراتيجي الرسمي	62 منظمة صناعية	تفوق المنظمات التي تمارس وتطبيق التخطيط الاستراتيجي على تلك التي لا تطبقه
S. Thune & R.J.House 1970 سنة	الاستراتيجية - أهداف المنظمة	منظمة 36 صناعية	تفوق أداء المنظمات التي نظم رسمية مكتوبة على تلك التي لا تتبع مثل هذه النظم
1970, Gershefkeski	- أهداف - خطط - وبرامج تنفيذ لمدة 10 سنوات	منظمة 323 صناعية	تفوق أداء المنظمات في السنوات الخمس التي طبقت فيها التخطيط الاستراتيجي
c.Rhyn, 1986	-التخطيط الاستراتيجي -التخطيط طويل الأمد	أكثر من 1000 منظمة في الولايات المتحدة	-تفوق أداء المنظمات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي على المنظمات التي تعتمد التخطيط قصير الأمد (موازنات - خطط سنوية)
1988 Bourgeoi sIII& eisehha rdt	التخطيط الاستراتيجي الشمولي	منظمات تعمل في مجال صناعة الحاسب الشخصي	حققت منظمتين استخدمت التخطيط الشمولي أداء أفضل من المنظمتين التي لم تستخدم مثل هذا التخطيط

المصدر: (نزار الركابي، الصفحات 83-86)

يتضح من الجدول أعلاه ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية احتل مكانة مهمة وقد ساهم في

تحسين أدائها، وفيما يلي اهم الملاحظات التي تم استخلاصها من دراسة الجدول السابق:

- تنوع المؤسسات التي خضعت للدراسة فقد تناولت البحوث معظم الأنشطة الصناعية وخدمية (مصرفية) وفنية (مسارح)، كما تنوعت حجم المؤسسات التي خضعت للدراسة بدءا من المؤسسات الصغيرة وحتى أكبر المؤسسات في العالم ( أكبر من 1000 مؤسسة في و.م.أ) ؛
- عكست هذه الدراسات تطور مراحل (عناصر) التخطيط الاستراتيجي ونضجا ومختلف اهتماماتها وفق كل مرحلة زمنية مرت بها؛
- توضح معظم الدراسات المذكورة في الجدول السابق تفوق المؤسسات التي تطبيق أسس التخطيط الإستراتيجي على تلك التي لا تمارسه.

#### 4. واقع تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي في مجمع صيدال

1.4. نشأة وتطور مجمع صيدال: تعتبر صيدال نموذجا لمستقبل الصناعة الصيدلانية في الجزائر، وذلك راجع إلى تجربتها التي امتدت على أكثر من ثلاثين "40 سنة" أعطتها خبرة مكنتها من القيام بدور فعال على المستوى المحلي، ويتجلى هذا من خلال تمكنها من تغطية حوالي 45% من احتياجات و متطلبات السوق الوطنية، و من جهة أخرى الحصول على ثقة أكبر المخابر العالمية من خلال عدة اتفاقيات الشراكة منها: الشراكة مع "مخابر فايزر" و "رون بولانك" و "المجمع الصيدلاني الأوروبي" و "أكاديميا الأردني" وغيرها.

#### 2.4. تشخيص واقع تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي في مجمع صيدال:

من أجل مواكبة التطورات الحالية في صناعة الدواء، و ما تشهده هذه الصناعة من منافسة كبيرة ومطرده، اعتمدت صيدال منهج التخطيط الإستراتيجي في دستور عملها لضمان بقائها واستمرارها، وهي تعد نموذجا ناجحا للمؤسسات الجزائرية، التي تبنت هذا الأسلوب الإداري كرد فعل لتغيرات المحيط الداخلي والخارجي، ولهذا سنحاول عرض مختلف أسس التخطيط الإستراتيجي المطبق في مؤسسة صيدال على النحو التالي: (SAIDAL, 2016)

1.2.4. الرؤية الإستراتيجية لمجمع صيدال: تمتلك صيدال رؤية إستراتيجية وتمت صياغتها على النحو التالي: ضمان مكان لمخبر رائد على المستوى الوطني والجهوي وإقحام السوق الدولية، وقد ترجمت كخطة طويلة المدى، وهذا بتغطية السوق الوطنية 70%، والسعي إلى تصدير 10% من رقم أعمالها (مواد أولية، منتجات تام)

2.2.4. تحديد رسالة صيدال: لقد تم تحديد وصياغة رسالة مجمع صيدال بالعبارات التالية: " تطوير إنتاج وتسويق منتجات صيدلانية للإستعمال الإنساني والحيواني، وذلك تحت مجموعة من القيم، هي: الإلتزام، الوفاء، الإنضباط و الدقة .

3.2.4. الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال: من أجل ترجمة الرؤية المستقبلية للمؤسسة ورسالتها قامت مؤسسة صيدال بوضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية على شكل إلتزامات طويلة ومتوسطة المدى تهدف إلى تحقيقها، ويمكن تلخيصها كمايلي :

- -أن تكون مؤسسة تحافظ على تحقيق التنمية المستدامة: الإرضاء الكلي والدائم لزبون، وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا.
- -تنوع قائمة المنتوجات حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجينية على أشكال جالونسية لأجيال جديدة بتكنولوجيا متطورة.
- -تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء كانت عن طريق عقود
- الشراكة أو عن طريق إتفاقات تصنيع.

- زيادة الحصص السوق للمجمع على المستوى الوطني والمرور الى خدمة الأسواق الخارجية،
- أخذين بعين الاعتبار إنشغالات الصحة العمومية الوطنية.
- مؤسسة ذات قدرات تنافسية.

4.2.4. تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة صيدال: تواجه مؤسسة صيدال مجموعة من التهديدات والفرص في بيئتها الخارجية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

#### -التهديدات :

- تبعية المؤسسة لأبحاث الدول المتقدمة في مجال صناعة وتطوير الأدوية.
- التقيد بصناعة الأدوية الجنسية فقط وهذا راجع الى كثافة رؤوس الأموال التي يحتاجها
- القطاع الصناعي في بحوث التطوير حيث كانت تقدر ب 125 دولار سنة 1986 و 514 دولار سنة 1956 فهي تتطلب اليوم أكثر من 600 دولار.
- القيود القانونية والأخلاقية والاقتصادية المفروضة على الصناعة الصيدلانية، على اعتبار أن الدواء ليس كغيره من المنتجات فهو يتعلق بالأمن الصحي، نوعية الحياة، الأمانة الأخلاقية في العمل...الخ.
- رواج الأفكار الشائعة التي تسيء للمنتج المحلي وتفضل استهلاك المنتج الأجنبي .
- ارتفاع شدة المنافسة وعولمة الأسواق.

#### -الفرص :

- اتساع السوق الوطنية لإستهلاك الأدوية، وهذا راجع إلى زيادة حجم الطلب عليه وهو بدوره هذا الأخير راجع إلى :
- النمو الديموغرافي السريع .
- تحسن المستوى المعيشي للأفراد(الدخل،الرعاية الصحية).
- صدور قوانين تشجع الاستثمار الأجنبي في القطاع الصيدلاني مما يشجع المؤسسة إلى عقد
- الشراكة مع المؤسسات الدولية والمحلية لاكتساب الخبرة والاستفادة من بحوث التطوير المتواصل إليها لتحسين نوعية وجودة منتجات المؤسسة.
- المكانة الهامة والإستراتيجية للمؤسسة على المستوى الوطني (الموقع، الإنتاج) وكذا على
- المستوى الخارجي (كسب ثقة المخابر الدولية، تصدير المنتجات والمواد الأولية).
- حصول مؤسسة صيدال على شهادة الجودة العالمية. منع دخول الأدوية المستوردة التي يصنعها مجمع صيدال، لتشجيع التصنيع المحلي.

5.2.4. تشخيص البيئة الداخلية لمجمع صيدال : بالرغم من الإمكانيات الهائلة لمجمع صيدال التي تمثل نقاط قوتها، إلا أنها تبقى يعاني بعض نقاط الضعف في بيئتها الداخلية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

#### - نقاط القوة :

- امتلاك المجمع طاقات بشرية هائلة ومتطورة (أطباء، صيادلة، بيولوجيين، عمال،...الخ)؛
- خبرة مجمع صيدال في القطاع الصيدلاني التي تفوق 37 سنة؛
- اتخاذ النظرة الإستراتيجية في تحديد آفاقه المستقبلية والعمل على تحقيقها (كفاءة العنصرالبشري)؛
- ثقافة المجمع ووعي أفرادها في مجال الشراكة؛

- امتلاك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة ومتطورة؛
- الأعمال التضامنية التي تقوم بها المؤسسة مع المواطنين (الزلازل، الفيضانات) التي تعبر عن قيم مسيرتها وعمالها وتحسين سمعتها؛
- ي- امتلاك المؤسسة نظام حوافز يشجع العمال على بذل الكثير لخلق قيمة لهم وللمؤسستهم؛
- قدرة المؤسسة على وضع أكثر من 10 أدوية جديدة سنويا في السوق؛
- المشاركات العلمية للمجمع محليا ودوليا؛
- التكوين المستمر الذي يتمتع به عمالها سواء كان داخل الوطن أو خارجه؛
- إمتلاك نظام معلومات متطور يمكنها من تسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية.
- نقاط الضعف :
- قلة المواد الأولية للمؤسسة، وهذا ما يجعلها في تبعية دائمة للدول الأجنبية، وما لها من
- انعكاس سلبي على المنتج من حيث السعر، الجودة، توفره،...الخ.
- الصعوبات الموجودة في الحواجز الجمركية سواء على التصدير أو الإستيراد، مما ينعكس سلبا على العملية الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة.
- عدم وجود صناعة كيميائية متكاملة وطنيا .
- قدم جزء معتبر من الأدوية بنسبة 30 % لأنه لم يعد مستعملا في الممارسات الطبية .
- الإعتماد على المؤسسات العمومية في مجال التسويق التي بدورها تعاني من مشاكل مالية.
- 6.2.4. التحليل الثنائي في مجمع صيدال: بعد التطرق إلى عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة نحاول الآن التوصل إلى إيجاد الخيار الإستراتيجي الذي تنتهجه هذه المؤسسة انطلاقا من استغلالها لنقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف لكي تتمكن من اقتناء الفرص المتاحة. وتفادي أو التقليل من خطر التهديدات التي تواجهها.
- 7.2.4. الخيار الإستراتيجي لمجمع صيدال: الخيار الاستراتيجي المطبق لمجمع صيدال في فترة الدراسة واعتمادا على المعطيات السابقة هي القيام بتحسين المستمر على مستوى العمليات والمنتجات بالتركيز على الزبون ، وقد ترجم هذا الخيار بالانجازات التالية: (كيلاني، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن، 2016، الصفحات 174-176)
- التحسين على مستوى العمليات: تجسدت إستراتيجية التحسين المستمر على مستوى العمليات في مجمع صيدال خلال الانجازات التالية :
- إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي في المجمع سنتي 2014 و2015 ، وذلك باستبدال الوحدات مكان الفروع وفصل الوظيفة البيعية عن الوظيفة التسويقية لإعطاء أكبر عائد ممكن يضاهي أداء المؤسسات المنافسة؛
- السعي المتواصل إلى إتمام المشاريع التنموية في إطار المخطط التنموي (2010- 2014) حيث تم الانتهاء من انجاز مشروعين هما مركز التكافؤ الحيوي ومشروع تافكو: خمسة مشاريع في طور الانجاز وهي الحراش بنسبة 65% وشرشال 20% قسنطينة (شراب، أنسولين قارورات وخراطيش) بنسبة 25%؛ وسيتم اطلاق 7 مشاريع وهي: ✓ مشاريع عنابة، مركز جديد للبحث والتطوير، مشروع الأدوية المضادة للسرطان، توسيع مصنع سوميدال ومصنع جسر قسنطينة (محاليل مكثفة)، ومركز التوزيع بالبليدة، ومشروع البيوتكنولوجيا؛

- ✓ سيتم إعادة تأهيل كل من مصانع الدار البيضاء، الحراش، باتنة والمدينة بعد استلام المصانع الجديدة؛
  - ✓ وضع تنظيم جديد ليرفق البرنامج التنموي للمجمع مثل إنشاء مديرية لتسيير المشاريع ( PMO ) الوظيفة القانونية، إنشاء مكتب للمناقصات، تطبيق برنامج وضع نظام معلوماتي، تعزيز وإعادة النظر في مكانة الجودة، إعادة تأهيل وظيفة الشؤون الصيدلانية، تطوير أعمال التسويق والمبيعات عن طريق تكثيف النشاط الطبي الترويجي، تطوير تشكيلة المنتجات، التركيز على القطاعات السوقية الأكثر ربحية والغير المستهدفة، تعزيز العلاقة مع الزبائن، إمضاء اتفاقية صيدال/كاجكس؛
  - ✓ تطوير محور الشراكة نحو شركات صناعية وتكنولوجية وتجارية وتجسد ذلك في: عصرنة الموقع الحالي للأنسولين الخاص بالقارورات وانجاز مشروع لإنتاج خراطيش بالشراكة مع نوفونورديسك، إنتاج الأدوية الأصلية بالترخيص من مخبر سرفييه، إنتاج الأدوية الأصلية بالترخيص ومرافقة نظام الجودة ابوت، و4 معاهدات في طور الانتهاء هي:- اتفاقية الإنتاج والتسويق مع مخبر سانوفي،- اتفاقيتين للإنتاج مع مخبر اسرازينيكا ومخبر جزائري،-اتفاقية لمرافقة التحضير للحصول على شهادةGMP و FDA للموقع إنتاجي مع مخبرا لي ليبي؛
  - ✓ الانتهاء من اتفاقيات تتضمن التنازل على ملفات صيدلانية لصالح صيدال ونقل التكنولوجيا مع مخابر أوروبية وآسيوية؛
  - ✓ تطوير الموارد البشرية من خلال انجاز عدة مشاريع تهدف الى التحكم في تسيير الموارد البشرية مثل: تخفيض عدد العمال والتركيز على الكفاءات والمهارات العالية، تحسين أجور العمال، تكثيف الأنشطة التدريبية للعمال، تحسين الظروف المادية والمعنوية للعمال، ترشيد وإعادة نشر العمال؛
  - ✓ مشروع إدماج المسؤولية الاجتماعية وذلك بإصدار وتوزيع ميثاق ،(إنشاء لجنة دائمة لترويج بالمسؤولية الاجتماعية، التكفل المهني والدائم للنفايات الصناعية والخطيرة، وضع برنامج تحسيبي للعمال الخاص بمعيار الايزو26000.
  - ✓ ترويج الحوار الاجتماعي عن طريق تكثيف اللقاءات مع العمال مثل الندوة الاقتصادية والاجتماعية في ديسمبر2014 والاجتماع السنوي للمندوبين الطبيين في مارس2014؛
  - ✓ عصرنة وتحديث المصانع الحالية؛
  - ✓ تمويل المجمع ب 17مليار دج سنة2013؛
  - ✓ الرقابة الجيدة لتطبيق شروط التصنيع الجيد في المصانع الحالية والجديدة للمجمع .
- التحسين على مستوى المنتجات: تجسدت إستراتيجية التحسين على مستوى المنتجات لمجمع صيدال في الانجازات الآتية:
- التحسينات المستمرة على المنتجات وذلك بإضافة محسنات على المادة الفعالة مثل دواء برالقان1000مغ سنة2014؛
  - تقديم 10ادوية جديدة سنويا في الأسواق ذات جودة عالية وأسعار تنافسية؛
  - استهداف أسواق جديدة ذات ربحية عالية واحتياجات متزايدة مثل قطاع الأمراض المزمنة (القلب، السكري، ضغط الدم، الهرمونات، الأمراض الجلدية.....الخ)؛
  - التشكيلة الواسعة للمنتجات حيث ستصل الى350نوع دوائي سنة2015؛
  - يطمح المجمع إلى رفع حصته السوقية محليا من7%الى25% سنة2015؛

- يطمح المجمع إلى زيادة رقم أعماله من 12 مليار دج إلى أكثر من 40 مليار دج على المدى المتوسط؛
- إعداد التعليل الجديد لمنتجات بالتعاون مع مديريات التسويق والتسويق والشؤون الصيدلانية؛
- السعي المستمر للالتزام بمعايير التصنيع الجيد والصحة والسلامة البيئية؛
- التوجه بالزبون من خلال الإصغاء إلى انشغالاته والعمل على تلبيةها سواء تعلق ذلك بالزبون داخلي والخارجي؛
- معظم منتجات المجمع هي أدوية جنيصة ولكن تتميز بجودة عالية وأسعار تنافسية؛
- وضع رموز دوائية جديدة على عبوات الأدوية تتماشى مع الأدوية ؛
- تكوين لصالح مندوبين طبيين في أربعة تخصصات والهدف منها هو زيادة كفاءتهم ومهارتهم لتحسين جودة المنتجات ورفع الحصص السوقية للمجمع .

ج- إستراتيجية التوجه (التركيز) بالزبون: إستراتيجية التوجه (التركيز) بالزبون لمجمع صيدال في الانجازات الآتية :

- مراعاة متطلبات الزبائن من طرف المجمع وذلك بطرح أدوية تتماشى مع احتياجاتهم؛
- وضع أدوية بأسعار تنافسية؛
- وضع أدوية ذات جودة عالية؛
- توفير الأدوية في الأسواق بوتيرة منتظمة. مشروع شراكة صيدال مع مخابر صينية لصناعة لقاح كورونا COVID19. (وكالة الانباء الجزائرية ، 2021)

خاتمة:

في الاخير ما يمكن قوله ان للتخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير وحاو لنا توضيح مكانته في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر بصفة خاصة وتوصلنا الى النتائج الآتية:

- وجود اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الجزائرية بالتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة؛

- وجود اثر إيجابي لتطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة؛

- الظروف المحيطة بالمؤسسات فرضت حتمية تبنى وتطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي لضمان البقاء والاستمرار؛
- تزايد وعي المسيرين ومتخذي القرار بضرورة الاعتماد على أسس التخطيط الاستراتيجي لتحقيق مكاسب للمؤسسات.
- وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم مجموعة من الاقتراحات:
- ضرورة تشجيع الحكومة للمنتج الوطني الذي تقدمه صيدال، من خلال توسيع قائمة الأدوية المعوضة من طرف الضمان الإجتماعي، على أن لا يخل ذلك بالسياسة الوطنية في مجال الصحة العمومية .
- رفع العراقيل التي يواجهها المجمع من خلال قيام الوصاية (وزارة الصحة) أو وزارة التجارة برفع أي دعم من المستوردين الذين يستوردون منتجات تنتجها صيدال و تباعها بأسعار تنافسية .
- مع الإنفتاح الاقتصادي الذي تشهده السوق الوطنية في مجال الصناعة الصيدلانية، فإنه يجب على الوصاية (وزارة الصحة) أن تشدد الرقابة في هذا المجال، فقد يعتمد مندوبي البيع لبعض الشركات المنتجة للأدوية بإغراء بعض الأطباء للتوصية بمنتجاتها لمرضاها، مقابل هدايا أو رشاي، وهذا يضر بمصلحة المريض و بالمنا فسة الشريفة في هذا القطاع الحيوي .

- يمكن أن تعقد صيدال تحالفات مع المنتجين على المستوى الوطني، وإن أمكن على المستوى الجهوي (بلدان المغرب العربي مثلا)، لتعزيز المكانة التفاوضية من خلال الإستيراد الموحد للمواد الأولية، التجهيزات أو بعض المستحضرات الطبية والأدوية .
- الإهتمام بمحاسبة التكاليف(المحاسبة التحليلية) في المجمع، لحساب أسعار التكلفة وتقديرها بطريقة علمية، لأنه يلاحظ غياب هذه المصلحة في الهيكل التنظيمي للمجمع.

#### المراجع:

1. جوهرة اقطي، فريد بن عبيد. (2017). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعمالتشارك في المعرفة بين الموظفين(دراسة حالة في مجموعة فنادق جزائرية). مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 398-412.
2. SAIDAL. (2016). Rapports de gestion.
3. ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من <file:///C:/Users/Quick%20Tech/Desktop/1.pdf>.
4. التخطيط الاستراتيجي ، تعريفه ، انواعه ، مراحلها ، أهميته ، عناصره ومعوقاته. (21 04, 2022). تم الاسترداد من [https://www.starshams.com/2021/11/blog-post\\_28.html](https://www.starshams.com/2021/11/blog-post_28.html).
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، و جمال الدين محمد المرسي. (2002). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية). الدار الجامعية.
6. جمال الدين غولام. (04 12, 2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل تنافسية المؤسسة الخدمانية. شركة اتصالات الجزائر- موبيليس نموذجًا-. مجلة المعيار جامعة تيسمسيلت،، 9(4).
7. حسن علي الزعبي. (2005). نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي). الأردن: دار وائل .
8. صونية كيلاني. (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2000-2005-. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد خيضر بسكرة.
9. صونية كيلاني. (2016). استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن. اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية: جامعة باتنة 1.
10. عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة-التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية-الرقابة والحوكمة (الإصدار 1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
12. عبد السلام أبو قحف. (2002). أساسيات التنظيم والادارة. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
13. كاظم نزار الركابي. (بلا تاريخ). الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة) (الإصدار 1). عمان: دار وائل للنشر.
14. مسعد غالب ياسين. (2002). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
15. مؤيد سعيد السالم. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار وائل للنشر.
16. نادية العارف. (2003). التخطيط الإستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
17. هاني الرويشي. (21 04, 2022). مبادئ التخطيط الاستراتيجي، مركز الشرق للدراسات، . تم الاسترداد من [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com).
18. وجاريت جونز شارلز. (2001). الادارة الاستراتيجية. (محمد رفاعي رفاعي، و محمد سيد احمد عبد المتعال، المترجمون) الرياض.

19. وكالة الانباء الجزائرية . (20 ديسمبر, 2021). وفد من سينوفاك في زيارة للجزائر للوقوف على تقدم الشراكة مع صيدال. تم الاسترداد من <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/118454-2021-12-19-18-55>

58.

20. SAIDAL. (2016). Rapports de gestion.