جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال والتسويق

إعداد الطالب:

بوخرص عبد العزيز

تحت إشراف الأستاذ:

أ/د علوطي لمين

لجنـــــة المنـــــاقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	
يرقي حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيساً
علوطي لمين	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مقرراً
بومدين يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	عضواً مناقشاً
بن نذير نصر الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة2	عضواً مناقشاً
سرار اعمر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	عضواً مناقشاً
بناولة حكيم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة خميس مليانة	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية 2019/2018

الشكر

الحمد لله حمداً كثيراً طيّباً مباركاً فيه أن وفقني لإتمام هذا العمل، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقدوتنا وشفيعنا صلوات ربي وسلامه عليه.

ولا يسعني في هذا المقام، إلاّ أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور **علوطي لمين**، الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى كافة نصائحه وتوجيهاته البناءة طيلة فترة إعداد هذه الأطروحة.

الشكر موصول كذلك الى مشرفي بدولة ماليزيا الدكتور مقلاتي عاشور على دعمه لنا ونصائحه القيمة وتوجيهاته، واخص بالشكر كذلك الدكتور نبيل حمادي على دعمه ومساهمته معنا على اتمام هذا العمل .

الشكر كذلك موصول لمسيري مجمع صيدال على قبولهم لنا في مؤسستهم واختبار ما توصلنا اليه في الجانب النظري واسقاطه على المجمع للاجابة على اشكالية بحثنا، واخص بالشكر السيد محمد فاهيس رئيس مصلحة الإعلام و الإتصال بمقر إنتاج المدية و الذي لم يبخل علينا بالدعم المعنوي ونصائحه وتوجيهاته، كما لا أنسى بالشكر السيد محمد يحياوي رئيس دائرة المالية والسيد العيداني بوعلام رئيس دائرة المحاسبة بمقر إنتاج المدية (مجمع صيدال) على نصائحهم و توجيهاتهم.

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري المسبق للأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة، على تكرمهم بقبول مناقشة هذا العمل، وكل الأساتذة الزملاء الذين ساعدوني ولم يبخلوا عليّ بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل سواءا بدعاء أو بكلمة طيبة أو حتى بابتسامة.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما و جعلني لهما طائعا

إلى زوجتي الفاضلة حفظها الله و أدامها سندا في حياتي

إلى كافة أفراد العائلة.

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة والموسومة بدور لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة - على معرفة الدور الذي تلعبه لوحة القيادة المستقبلية في اكتشاف الأزمات والاختلالات داخل المؤسسة والتنبؤ بها قبل وقوعها، ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب قبل استفحالها وصعوبة التحكم فيها لاحقا.

استخدمنا المقاييس والمؤشرات الخاصة بأبعاد لوحة القيادة المستقبلية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) لمجمع صيدال وقد تم تحليلها باستخدام البيانات المقدمة من مصالح المجمع لتسفر عن مجموعة من الاختلالات والثغرات التي يعاني منها المجمع، ولعل اكثرها خطورة مشكلة تزايد وتواصل نسبة التكاليف العامة من سنة الى أخرى خلال سنوات الدراسة {2012-2017} للمجمع وصعوبة التحكم فيها، والتي لا تقابلها نفس نسبة الزيادة على الأقل في المخرجات العامة، والتي اوجب تصحيحها وتقديم حلول سريعة للمشكلات لتفادي الوقوع في أزمات محتملة مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة المستقبلية- إدارة الازمات- جهاز انذار مسبق للازمات- ابعاد لوحة القيادة المستقبلية- مؤشرات ومقاييس لوحة القيادة المستقبلية-مجمع صيدال.

The sum up :

The purepose of this study is identify the role of the future leadership in detecting and predicting crises and imbalances within the institution before they occur , and trying to rectify them in a timely manner before they become more difficult to control later.

We used the parameters and indicators for the dimensions of the future dashboard { financial dimension, after the customers , after the interal processes, after learning and growth } of the complex of the drug and has been analyzed using data provided by the interests of the complex to result in a range of imbalances and gaps suffered by the complex , and perhaps the most serious problem the percentage of overhead costs increased from one year to another during the years of study (2012-2017) of the complex and the difficulty of controlling them, which are not matched by the same percentage increase at least in the general outputs, which necessitated rectification and rapid solutions to problems to avoid possible crises no.

Keywords: future dashboard – crisis management – pre-crisis alarm – future dashboard dimensions – future dashboard indicators – saidal group.

قائمة المحتويات

الشكر	.I
الإهداء	.II
مستخلص	.III
فهرس المحتويات	.V
فهرس الجداول	.VIII
فهرس الأشكال	.IX
فهرس الملاحق	.XI
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة المستقبلية	1
المبحث الأول: مفاهيم أساسية للوحدة القيادية المستقبلية	3
المطلب الأول: نشأة و مفهوم لوحة القيادة	3
المطلب الثاني: وظائف أهمية و مميزات لوحة القيادة المستقبلية	7
المطلب الثالث: مكونات و دور لوحة القيادة المستقبلية	11
المبحث الثاني: مكونات و أبعاد لوحة القيادة المستقبلية	14
المطلب الأول: المكونات الأساسية التي تقوم عليها نموذج لوحة القيادة المستقبلية.	14
المطلب الثاني: أبعاد لوحة القيادة المستقبلية	20
المبحث الثالث: كيفية إعداد لوحة القيادة المستقبلية	40
المطلب الأول: مرحلة تحديد الرؤية و جمع المعلومات	42
المطلب الثاني: مرحلة تحديد الأهداف و الأبعاد الإستراتيجية	45
المطلب الثالث: تحديد المؤشرات و ضبط خريطة العمل الإستراتيجية	48
الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الأزمات	54
المبحث الأول: عموميات حول الأزمات	56
المطلب الأول: مفاهيم و خصائص حول الأزمات	56
المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات	62
المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة	67

المطلب الرابع: تصنيف الأزمات	71
المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لإدارة الأزمات	77
المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة الأزمات	77
المطلب الثاني: متطلبات أبعاد و أهداف إدارة الأزمات	80
المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات	83
المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة الأزمات	85
المبحث الثالث: مداخل وطرق إدارة الأزمات	89
المطلب الأول:استخدام الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات	89
المطلب الثاني:أهمية الاتصال في إدارة الأزمات	94
المطلب الثالث: الإدارة بالأزمات	101
الفصل الثالث: دور آليات وأساليب لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات	107
المبحث الأول: دور لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسة مكانتها و علاقتها بالإستراتيجية	109
المطلب الأول: مكانتها (لوحة القيادة المستقبلية كمنهج إداري متكامل) .	109
المطلب الثاني: دور لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسة	112
المطلب الثالث: علاقة لوحة القيادة المستقبلية بإستراتيجية المؤسسة	114
المبحث الثاني: دمج مقاييس و مؤشرات لوحة القيادة المستقبلية في نظام إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات	116
المطلب الأول: نظام الإنذار المبكر	116
المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي و علاقته بأبعاد و مقاييس لوحة القيادة المستقبلية	119
المطلب الثالث: دور مؤشرات و مقاييس أبعاد لوحة القيادة المستقبلية في نظام الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات	124
المبحث الثالث: معوقات و مقومات نجاح تطبيق لوحة القيادة المستقبلية و أهم تجاربها الدولية الناجحة	133
المطلب الأول: بعض التجارب لمؤسسات و هيئات عامة في تطبيق لوحة القيادة المستقبلية	133

المطلب الثاني: معوقات تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية	141
المطلب الثالث: مقومات نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية	144
الفصل الرابع: دور مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية في اكتشاف الاختلال وتصحيحها في مجمع صيدال	147
المبحث الأول: تعريف مجمع صيدال	149
المطلب الأول: التطور التاريخي لمجمع صيدال	150
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع و أهم فروعه	154
المطلب الثالث: تقديم فروع و وحدات مجمع صيدال	159
المطلب الرابع: فرص و التهديدات التي تواجه مجمع صيدال و مهامه	166
المطلب الخامس: الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال	169
المبحث الثاني: تحليل مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية لمجمع صيدال	172
المطلب الأول: تحليل مقاييس ومؤشرات البعد المالي الخاصة بمجمع صيدال للسنوات (2012-2017)	172
المطلب الثاني: مقاييس و مؤشرات بعد العملاء	186
المطلب الثالث: مقاييس ومؤشرات بعد العمليات الداخلية	189
المطلب الرابع: مقاييس ومؤشرات بعد التعلم والنمو	192
خاتمة	200
قائمة المراجع	208
الملاحق	222

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي	22
2-1	المقاييس الخاصة بالأهداف الإستراتيجية	49
1-2	الاختلاف بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المتشابهة	60
1-3	مصفوفة تحليل الخيارات الإستراتيجية (SWOT)	124
1-4	صحيفة البيانات لمجمع صيدال	153
2-4	تغير النتيجة العملياتية من سنة (2012 – 2017)	174
3-4	معدل عوائد رأس المال المستثمر للسنوات (2012 – 2017)	176
4-4	تغير القيمة المضافة للاستغلال (2012-2017)	179
5-4	قيمة الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال (2012-2017)	182
6-4	معدل الإنتاجية الجزئية (يد عاملة) للسنوات (2012-2017)	184
7-4	نسبة تطور المبيعات لمجمع صيدال (2012-2017)	187
8-4	دورة تحصيل الزبائن لمجمع صيدال (2012-2017)	189
9-4	تطور مشتريات العملاء لمجمع صيدال لسنوات (2015-2016-2017)	190
10-4	القدرة على تعظيم الإنتاج لمجمع صيدال خلال السنوات (2012-2017)	192
11-4	تطور إنتاجية العاملين في مجمع صيدال (2012-2017)	195
12-4	تطور نسبة العمالة في مجمع صيدال 2012-2017	196

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	الخريطة الإستراتيجية	16
2-1	لوحة قيادة مستقبلية	17
3-1	العلاقة السببية للمقاييس الأساسية في بعد العملاء	26
4-1	القيمة المضافة للعميل	27
5-1	النموذج العام (الشامل) لسلسلة إنشاء القيمة من منظور العمليات الداخلية	31
6-1	الأهداف الإستراتيجية و محركات و مقاييس تقييم الأداء للبعد البيئي	35
7-1	دمج أبعاد لوحة القيادة المستقبلية مع عناصر الاستدامة	36
8-1	مثال توضيحي للوحة قيادة مستقبلية (مستدامة)	37
9-1	مراحل و خطوات بناء لوحة القيادة المستقبلية	40
10-1	نظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة	43
11-1	شكل نهائي للوحة القيادة المستقبلية	51
1-2	العلاقة بين حجم الكفاءة، الأزمة والوقت	59
2-2	أسباب نشوب الأزمات	66
3-2	دورة حياة الأزمة	67
4-2	شكل توضيحي يبين مراحل تكون الأزمة	70
5-2	الدورة الاقتصادية وتأثيرها على صنع الأزمات	72
6-2	أنواع الأزمات	76
1-3	لوحة القيادة المستقبلية كمنهج إداري متكامل	110
2-3	كيفية بناء القرارات الإستراتيجية على أساس تحليل (SWOT)	123
1-4	مراحل تطور مجمع صيدال	152
2-4	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	156
3-4	تغيير النتيجة العملياتية لمجمع صيدال (2012-2017)	174
4-4	تطور معدل عائد رأس المال للسنوات (2012-2017)	177
5-4	تمثيل بياني خاص بتطور القيمة المضافة للاستغلال خلال السنوات	179
6-4	تغير معدل الإنتاجية (المخرجات)الكلية إلى مجموع عوامل الإنتاج (التكاليف)	182

7-4	تغير معدل الإنتاجية إلى تكاليف الإنتاج (اليد العاملة)	185
8-4	نسبة تطور المبيعات لمجمع صيدال (2012-2017)	187
9-4	تغيير معدل تحصيل الزبائن لمجمع صيدال (2012-2017)	189
10-4	تطور مشتريات العملاء لمجمع صيدال (2015-2017)	191
11-4	منحنى تغير السنة المالية / إلى استهلاك السنة المالية	193
12-4	منحنى بياني لتغير إنتاجية العاملين لمجمع صيدال (2012-2017)	195
13-4	تطور نسبة العمالة في مجمع صيدال (2012-2017	197

فهرس الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	جدول حسابات النتائج لمجمع صيدال 2012-2017	223
02	الميزانية المالية لمجمع صيدال 2012-2017	229
03	جدول تغير العمالة لمجمع صيدال 2012-2017	241
04	جدول تغير مشتريات الزبائن لمجمع صيدال 2012-2017	247

توطئة

نتيجة لما تفرضه العولمة من تزايد المنافسة، وتحرير التجارة الخارجية وكذا الثورة التكنولوجية، لم يعد كافيا على المؤسسات اعتمادها للمؤشرات المالية فحسب، لأنها لا تشير للمتغيرات والتحديات المستقبلية،مما يحدث تعارضا مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، والتي تشمل جوانب عدة لا تظهرها الجوانب المالية.

هنا تظهر الحاجة لتجديد الفكر الاستراتيجي نحو رؤية أعمق وأشمل،توازن بين الجوانب الكمية وغير الكمية،نظرا لقصور أنظمة الرقابة واتخاذ القرارات القائمة على مواجهة حاجة تلك المؤسسات من المعلومات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، خاصة في ظل بيئة الأعمال المضطربة والتي تجعل هذه الأخيرة في حيرة وخوف تجاه القرارات المستقبلية وفشل العديد من المؤسسات في تطبيق استراتيجياتها من تلك النظم، لأنها بحاجة إلى نظام قياس يوازن بين الدقة التاريخية وتكامل الأرقام المالية مع المحركات الحالية للأداء، لتحقيق النجاح الاقتصادي وتفادي الأزمات، ويسمح ذلك للمؤسسة أن تحقق الفائدة والميزة من تنفيذ الإستراتيجية، فضلا عن ذلك فإن تحقيق ميزة تنافسية يتطلب توافر رؤية إستراتيجية تستخدم أساليب إدارية حديثة.

من هذا المنطلق ظهرت لوحة القيادة المستقبلية، لأنها حاولت التركيز على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لجميع مستويات المنظمة في ظل تعاقب وتعدد الأزمات، من خلال استخدام التحليل النسبي لاختيار أفضل البدائل من خلال المقارنة مع منافس نموذجي، لجعل النظام عامل تحفيز يناسب ويتكامل مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة، مثل التكلفة المستهدفة، وتحليل ربحية العميل .....الخ.

وانطلاقا مما سبق يعد مجمع صيدال من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال صناعة الأدوية محليا وحتى إقليميا، والتي ارتأينا أنها تناسب موضوع بحثنا، وإسقاط ما توصلنا إليه نظريا على ارض الواقع واختبار مصداقية لوحة القيادة من عدمها انطلاقا من تطبيق المؤشرات والمقاييس الخاصة بأبعاد لوحة القيادة المستقبلية الخاصة بمجمع صيدال.

الإشكالية:

و مما سبق لنا الإشكال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات داخل مجمع صيدال ؟

هذه الإشكالية الرئيسية تدفعنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي سنحاول الإجابة عنها من خلال دراستنا للموضوع.

1. ما هي أبعاد ومحاور لوحة القيادة المستقبلية ؟
2. هل تعتبر إدارة الأزمات ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية عامة ولمجمع صيدال خاصة ؟
3. كيف يمكن تحقيق نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة المستقبلية في مجمع صيدال؟
4. ما هو الدور الذي تلعبه لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات داخل مجمع صيدال؟

هذه الأسئلة تدفع بنا إلى تقديم فرضيات تكون بمثابة أجوبة محتملة يتطلب التأكد من صحتها، والتي تأتي على النحو التالي:

الفرضيات:

1. تعتبر لوحة القيادة المستقبلية شكل متقدم من أشكال الرقابة الإستراتيجية.
2. الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما يحدث هو المعنى الأصح لإدارة الأزمات.
3. باعتبار أن لوحة القيادة عبارة عن صورة للهيكل التنظيمي للمجمع صيدال إذا يمكن للوحة القيادة المستقبلية أن تكون وسيلة لمتابعة الجانب التنظيمي وإعادة تصحيحه.

4. إن شمولية أبعاد لوحة القيادة المستقبلية لجميع جوانب مجمع صيدال هذا كفيل بضمان الاستعداد الجيد للأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها ومن ثم تفاديها

أهمية الموضوع:

نتيجة لما تفرضه بيئة الأعمال من شدة المنافسة العالمية والديناميكية التي تتصف بالتعقيد والمخاطر ،ولتحقيق تطلعات احتياجات المؤسسات والعملاء على حد سواء كان لابد من الاستجابة السريعة لتلك التغيرات والتوجه نحو تطوير الإستراتيجيات و التقنيات لمواجهة تلك المخاطر والاختلالات.

ولتحقيق ذلك ظهرت أهمية لوحة القيادة المستقبلية في تحقيق جوانب التطوير والتغيير ودورها في اكتشاف الاختلالات وتصحيحها قبل تحولها إلى أزمات تعصف بالمؤسسات.

وهنا تنبع أهمية هذه الدراسة في استعمال لوحة القيادة المستقبلية عن طريق تحليل نتائج مقاييس ومؤشرات أبعادها واكتشاف اختلالات ومن ثم تصحيحها وتقديم حلول سريعة لتغيير المسار أو الخروج من الأزمات إن حدثت بأقل التكاليف .

أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب لاختيار الموضوع وهي:

- محاولة منا التخصص أكثر في مجال إدارة الأعمال وخاصة الشق المتعلق بإدارة الأزمات.
- التهميش الملاحظ الذي مس وسيلة جد هامة للقيادة في المؤسسة و المتمثلة في لوحات القيادة الإستراتيجية.
- محاولة الإسهام بإزالة الغموض الذي يشوب هذا النوع من المواضيع.

أهداف الدراسة :

سنحاول من خلال دراستنا للموضوع الوصول إلى عدة أهداف أهمها:

- تسليط الضوء على الفوائد التي ستعود على المؤسسة باعتمادها نظام القيادة بلوحات القيادة المستقبلية.
- تثمين لوحة القيادة المستقبلية، وإعطائها مكانة أساسية ضمن توليفة عوامل الإنتاج.
- الرفع من درجة الوعي لدى العنصر البشري داخل المؤسسة، باعتباره العنصر الأساسي في عملية التنظيم والتسيير مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي، وإدماجه يحقق مستوى عال من التنظيم والفعالية.
- تزويد كليتنا بدراسة تتطرق إلى ميدان يمكن أن يدفع بطلاب آخرين إلى التعمق أكثر فيه.

منهج البحث:

لمعالجة موضوع البحث , سنعتمد على المنهج الوصفي وكذا المنهج التحليلي ، وهذا من أجل تحديد وفهم كل من لوحة القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، ووصف تطور بعض المفاهيم والمصطلحات ، بالإضافة إلى المسح المكتبي للإحاطة بالجوانب النظرية للموضوع والدراسات السابقة ، وسنعتمد أيضا المنهج التحليلي (تحليل النتائج و المعطيات) لمؤسسة أو مجمع صيدال في شقها التطبيقي .

دراسات سابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع لوحة القيادة عموما، لكن قلة من الدراسات من تناولت لوحة القيادة المستقبلية ومن بينها نذكر:

دراسة بعنوان **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، عبد الوهاب سويسي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003** والتي تناول فيها الباحث أهمية لوحة القيادة في مجال إدارة المعلومة، وذلك كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية، وتمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم يناء على مجموعة من الأهداف الواقعية.

دراسة بعنوان **التحكم في قيادة المؤسسات باستعمال لوحات القيادة الإستراتيجية،دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، عريس الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006** والتي أكد فيها الباحث أن استعمال لوحة القيادة في المصالح لا يمثل شيء جديد على المؤسسة، لكن إعطاءها البعد الاستراتيجي عبر ربط الإستراتيجية ذات المدى البعيد مع الإنجازات والنشاط اليومي تحدي جديد للمؤسسة ليس فقط من جانب توجيه الجهود إلى تحقيق الأهداف بل إلى إعادة النظر المتواصل في التنظيم وفي العلاقات الهرمية في المؤسسة.

بحث مقدم من أسامة بن فهد الحيزان، تقويم **مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية،** مجلة جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال 2007، حيث استخلص الباحث عدد من المقومات، التي يجب توافرها من أجل ضمان نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن، مثل الصيغة المعيارية رباعية الأبعاد لمقياس الأداء المتوازن، حيث تعد كافية لإدارة الأداء الاستراتيجي، وزيادة الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة، قياسا إلى الأصول الملموسة، مع زيادة الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية، قياسا إلى المقاييس المالية ،إضافة إلى ملائمة علاقة السببية بين الأهداف الإستراتيجية، ومقاييس الأداء المالية وغير المالية، وتوافق الأنظمة الرقابية والتكيفية والمعلوماتية مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن، وتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن.

محمود فلاح الفلاحات، **إستراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية،** رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005 وقد أكد الباحث على ضرورة تطبيق الإستراتيجية المقترحة والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن، والمتضمنة ستة أبعاد (العميل–العمليات الداخلية –الابتكار و التجديد – المنظور المالي – الموارد البشرية – المسؤولية الاجتماعية) معتقدا أنها تناسب البيئة الصناعية الأردنية، وأكد على دراسة المؤشرات المتعلقة بكل منها، والعمل على توفير البيانات اللازمة للوصول إلى تلك المؤشرات.

دراسة بعنوان **دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال، عرقوب وعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015/2014** والتي خلص فيها الباحث إلى أن لوحة القيادة المستقبلية تعد إحدى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحقيق رضا الزبون وتفعيل حوكمة المؤسسات، من خلال إبراز أهميتها كأداة تحكم قوية للحوكمة، ووسيلة أساسية لتقديم المعلومات المناسبة عن أداء المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة أيضا إلى أن لوحة القيادة المستقبلية كنظام للمعلومات وفقا لاعتمادها على مؤشرات مالية ونوعية لها دور فعال في تشجيع أفضل الممارسات وقياس الأداء لتحقيق أقصى قدر من المساءلة والشفافية، وان تصميمها (لوحة القيادة المستقبلية) بما يتناسب ومتطلبات ومبادئ الحوكمة يساهم في التقييم الجيد لأداء المؤسسة ويحد من مشاكل تماثل المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة والمساهمين وكل أصحاب المصالح، وهذا ما يدعم وجود نظام فعال لحوكمة المؤسسة.

من خلال الدراسات السابقة التي استعرضناها فقد انفردت دراستنا هذه عن الدراسات السابقة كونها حاولت توضيح العلاقة بين لوحة القيادة المستقبلية وإدارة الأزمات، وذلك من خلال تحليل الدور الذي تلعبه مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية في اكتشاف الاختلالات وتصحيحها داخل المؤسسة قبل أن تتطور وتصبح أزمات يصعب حلها لاحقا، وذلك من خلال جهاز إنذار مسبق لاكتشاف الأزمات والاستشعار بها قبل وقوعها يقوم على أساس المقاييس والمؤشرات الخاصة بأبعاد لوحة القيادة المستقبلية.

هيكل البحث :

من خلال ما سبق وطبيعة الموضوع ولدراسة الإشكال الرئيسي والأسئلة الفرعية للبحث وفي إطار الفرضيات التي قمنا بصياغتها للإجابة على الموضوع سنقوم بتقسيم دراستنا إلى :

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة المستقبلية

بحيث سنتناول في هذا الفصل ماهية لوحة القيادة وكذا تطورها وأهم أصنافها بالإضافة إلى المؤشرات الخاصة بها. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث كان **المبحث الأول**:مفاهيم أساسية للوحة القيادة المستقبلية أما **المبحث الثاني** مكونات وأبعاد لوحة القيادة المستقبلية **وآخر مبحث** فكان حول كيفية إعداد لوحة القيادة المستقبلية

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الأزمات

وسنتطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول إدارة الأزمات من خلال مفهوم إدارة الأزمات ومتطلبات إدارتها وكذا أساليب التعامل مع الأزمات، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث كان **المبحث الأول** :عموميات حول الأزمات أما **المبحث الثاني** المتطلبات الأساسية لإدارة الأزمات **والمبحث الثالث** فكان عن أساليب وطرائق إدارة الأزمات

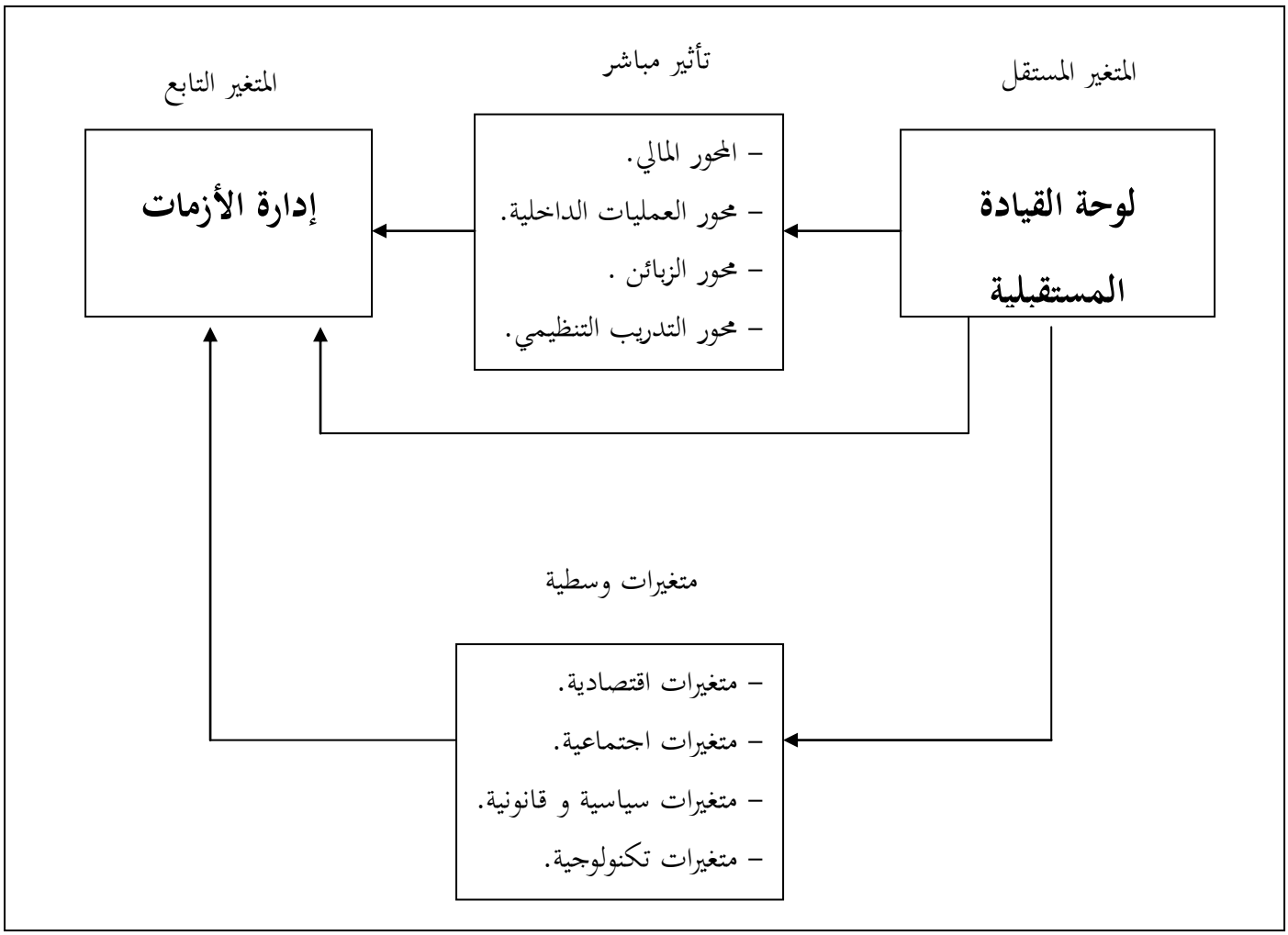
الفصل الثالث: دور آليات وأساليب لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات

وفي هذا الفصل سنحاول دراسة أهم المحاور وكذا المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة المستقبلية ومدى مساهمتها في إدارة الأزمات داخل مجمع صيدال، وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كذلك **أولها** دور لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسة مكانتها وعلاقتها بالإستراتيجية **والمبحث الثاني** : دمج مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية في نظام إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات أما **المبحث الثالث** كان يتمحور حول معوقات ومقومات نجاح تطبيق لوحة القيادة المستقبلية وأهم تجاربها الدولية الناجحة .

الفصل الرابع: دور مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية في اكتشاف الإختلالات وتصحيحها في مجمع صيدال

وفي هذا الفصل سنقوم بدراسة ميدانية لمجمع صيدال وسنحاول تحليل وضعية المجمع وكافة المقاييس والمؤشرات الخاصة بلوحة القيادة المستقبلية انطلاقا من المعلومات والمعطيات المقدمة من مصالح المالية في المجمع، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وهما **المبحث الأول** تعريف بمجمع صيدال **والمبحث الثاني** تحليل مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية لمجمع صيدال .

نموذج مقترح للدراسة



مقدمة:

أثبت الباحثون الاقتصاديون على مر التاريخ أنهم قادرون دائما على التطوير والابتكار في جميع المجالات الاقتصادية لتلبية متطلبات التطورات الهائلة الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة ، وكان تقديم كلا من (kaplan et norton) عام 1992 احد النماذج على التطور الملحوظ في بحوث الاقتصاديين، حيث قدما تصميما سمي بنموذج لوحة القيادة المتوازنة أو المستقبلية أو المثالية حسب العديد من الترجمات للكتاب والباحثين، وهو ابتكار يواكب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال ويلبي احتياجات التسيير الإداري حتى تتفادى المؤسسات اختلاف الإستراتيجية المخطط لها على مستوى الإدارة العليا، عن الإستراتيجية المطبقة في المنشاة من خلال القرارات والأفعال على مستوى الرقابة الرادارية والرقابة التشغيلية، مما كان يؤدي إلى اختلاف السلوك التشغيلي عن السلوك الاستراتيجي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ولقد أصبحت المقاييس المالية التقليدية أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء في المؤسسة، وغير فعالة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة وغير جديرة في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين وضعها التنافسي بما يضمن بقاءها ونموها، ونتيجة الانتقادات اللاذعة الموجهة للمقاييس المالية أو الكمية وتغير بيئة العمل وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، اتجهت معظم هذه الأخيرة إلى استخدام مقاييس أداء غير مالية إلى جانب المقاييس المالية إلى أن تم التوصل إلى ما يسمى حتى الآن بلوحة القيادة المثالية أو المستقبلية من اجل إحداث توازن في تقييم أداء المؤسسات وتسيير إستراتيجيتها حسب رؤيتها وأهدافها المنشودة.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول: مفاهيم أساسية للوحة القيادة المستقبلية.**
- **المبحث الثاني: مكونات و أبعاد لوحة القيادة المستقبلية.**
- **المبحث الثالث: كيفية إعداد لوحة القيادة المستقبلية.**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للوحة القيادية المستقبلية

شهدت العقود الأخيرة تطورا كبيرا في شتى المجالات الصناعية والخدمية، وقد تطلب هذا الازدهار تطورا مماثلا في الفكر الإداري خاصة بعد ظهور المؤسسات الكبيرة وزيادة حدة المنافسة والمخاطرة وحالة عدم التأكد في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وعليه فقد زادت توجهات الباحثين والاقتصاديين لاستحداث أساليب إدارية حديثة تتماشى والصحوة الاقتصادية لاسيما والتوجه الاستراتيجي الذي يقود المؤسسة نحو النجاح وتحقيق غاياتها وأهدافها، وذلك بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بها سواء البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف أو البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات ، ومن هنا نبعت فكرة اعتماد أكثر من مدخل إداري يحقق التوازن في الأداء بين الاعتبارات المالية وغير المالية [1].

وتعتبر لوحة القيادة المستقبلية منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطار متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الإستراتيجية على ضوء الأهداف والرؤى الموضوعة مسبقا من قبل المؤسسة، حيث تساهم لوحة القيادة المستقبلية في تقديم رؤية واضحة للمؤسسة عن الوضع الحالي والمستقبلي لها، كما أنها (لوحة القيادة المستقبلية) تولي أهمية كبيرة لفرضية أن القياس هو متطلب رئيسي للإدارة الإستراتيجية فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح[2].

المطلب الأول: نشأة و مفهوم لوحة القيادة

إن الدافع الرئيسي من تبني أي نظام إداري ورقابي جديد يعود إلى فشل النظام الحالي للمنشاة لتحقيق ما يتطلع إليه الفريق الإداري أو الملاك والمساهمين وما يتماشى مع الأهداف والرؤى التي حددت من قبل في رسالة المؤسسة.

الفرع الأول: نشأة لوحة القيادة المستقبلية

إن أول نظام للوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة صمم من قبل شركة "جنرال إلكتريك"سنة 1950 ليكون نظام قياس الأداء.[3]

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر،ط1 2009، عمان الأردن ص13.

[2] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، المرجع السابق، ص13.

[3] Marshal W.Meyer، Rethinking Performance Measurement Beyond the Balanced Scorccard، first published، lambridge University press ، United Kingdam ، 2003 ، p02.

وفي بداية التسعينات من القرن الماضي قدم الباحثان "R.kaplan ,D. Norton " مبدأ ما يسمى الانجليزية(The Balanced Scorecard) وباللغة الفرنسية (Le tableau De Bord Prospectif)، أما باللغة العربية فقدمت لها عدة تسميات (كلوحة القيادة المتوازنة، لوحة القيادة المستقبلية، بطاقة الأداء المتوازن وبطاقة القياس المتوازن وكلها أسماء حسب الترجمة من وإلى اللغات المختلفة) في إطار قياس أداء المؤسسات، حيث يؤدي تطبيق هذا النظام إلى التخفيف من الاعتماد على المقاييس المالية .[1]

وفي سنة 1992 قدم الباحثان "نورتن و كابلان "دراسة عن اثنا عشر (12) مؤسسة خلال سنة كاملة تمخض عنها ما يسمى الآن بلوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة في شكلها الجديد، حيث اقترح هذا النظام كمنهج لقياس الأداء يدمج المؤشرات المالية وغير المالية تحت غطاء واحد يسمى "بلوحة القيادة المتوازنة"، حيث يسمح بتقديم معلومات أكثر ملائمة عن أداء المؤسسات والشركات وما يتعلق بالشق الاستراتيجي بالتحديد، حيث أن الاعتماد على المقاييس والمؤشرات المالية وحدها غير كافي، وأبقى هذا النظام على مقاييس الأداء المالية وأضاف عليها مجموعة من المقاييس غير المالية مما أدى إلى تطوير عملية الأداء وربطها بالإستراتيجية والأهداف مباشرة.[2]

الفرع الثاني: تعريف لوحة القيادة المستقبلية

تعددت التعاريف للوحة القيادة المستقبلية بحسب تعدد المسميات وتعدد الكتاب والباحثين حول هذا الموضوع وسنورد بعض التعاريف منها:

1- هي إطار عمل منظم لمقاييس متكاملة مشتقة من الإستراتيجية، وتحتوي على المقاييس المالية للأداء في الماضي والتوجهات المستقبلية للأداء غير المالي وهي الزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.[3]

2- مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي للمديرين في الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم .[4]

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص57.

2 Davig. William ,Elbert norb,Brown steve,Implementing a strategic planning model for small manufacturing firms: an adaptation of the balanced scorecard, sam advanced management journal, winter 2004, p18.

3 R.kaplan, D. Norton, the balanced scorecard translating strategy into action, Harvard business school press, boston, Massachusetts, 1996, p19.

[4] R.kaplan, D. norton, the balanced scorecard measures that drive performance, Harvard business review, 1992, p 71.

3- لوحة القيادة الإستراتيجية أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز أو أبعاد أساسية وهي (البعد المالي ورضا العملاء أو بعد الزبائن، وكفاءة الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية) والفرص التي توفرها المؤسسة أو الشركة للعاملين فيها (للتعلم وتنمية قدراتهم)، وبذلك يصبح التنافس بين الشركات قائما على أساس ما يتوفر فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة.[1]

4- لوحة القيادة المستقبلية مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم صورة واضحة وشاملة عن وضعية وأداء المنظمات الاقتصادية وغير الاقتصادية.[2]

5- هي نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر في الأداء.[3]

6- نظام للإدارة الإستراتيجية يربط بين الإستراتيجية في الأمد الطويل مع الأهداف قصيرة الأمد، حيث توفر بذلك منظورا متكاملا يربط الهدف الرئيسي الكلي الطويل الأجل بالأهداف الجزئية قصيرة الأجل.[4]

7- عرفت لوحة القيادة المستقبلية على أنها نظام لتقويم أنشطة المؤسسة على ضوء رؤيتها وإستراتيجيتها، حيث توازن بين المنظور المالي ومنظور العملاء وكذا منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم.[5]

8- لوحة القيادة المستقبلية هي أداة للتسيير ونظام للقياس الجيد، حيث يتم من خلالها ترجمة الأهداف بكيفية صحيحة من خلال الاعتماد على الأبعاد المالية وغير المالية.[6]

ومن خلال التعاريف السابقة للباحثين والكتاب الاقتصاديين يمكن أن نقدم تعريف يكون شامل للوحة القيادة المستقبلية .

---

[1] احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009، ص3.

[2] كامل احمد أبو ماضي، قياس أداء المؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015، ص81.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 278.

[4] نبيل محمد مرسي،احمد عبد السلام،"الإدارة الإستراتيجية "،المكتب الجامعي الخدمي،2007،ص296.

[5] حسني عابدين محمد عابدين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم التكنولوجية – دراسة ميدانية – جامعة خان يونس، 2013، ص08.

[6] Francoise girard et all :contrôle de gestion et pilotage de la performance ,édition gualino éditeur ,Paris , 2004, p 37.

إن لوحة القيادة المستقبلية نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة رؤية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية عن طريق عدة مقاييس ومؤشرات موضوعية وشاملة ومتوازنة (مالية وغير مالية)، من اجل تقييم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها الموضوعة مسبقا.

الفرع الثالث: تطور وضعية لوحة القيادة المستقبلية

جاءت لوحة القيادة المستقبلية أو التنبؤية منسجمة مع التغيرات الحاصلة في جوانب الإدارة، و يرجع الفضل إلى جهود الباحثين (Norton et Kaplan) اللذان طورا هذا النظام ليصبح على ما هو عليه، حيث أن عملية التجديد لم تكن مطلقة وإنما جاءت تماشيا مع المعطيات والتحولات الجديدة التي شهدتها تلك الحقبة من الزمن لا سيما منها ما يخص التنافسية وظهور مصطلح" اقتصاد المعرفة"، ومنذ بداية استخدامها في بداية التسعينات (1992)، كان الباحثان يعقدان اجتماعات كل شهرين لمجموعة من المؤسسات في معهد (Nolan and Norton) من اجل تحديد الخطوات لوسيلة التوازن بين المدى الطويل والمدى القصير، وبين النتائج والعمليات وكذا بين المقاييس المالية وغير المالية، ويمكن تبيان كما يلي ثلاثة أجيال لمراحل تطور لوحة القيادة المستقبلية كأداة للقياس في أول الأمر إلى أن تتحول إلى أداة للتفكير الاستراتيجي فيما بعد:[1]

أولا: الجيل الأول للوحة القيادة المستقبلية:

تم وصف اللوحة على أنها مصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، حيث تم إضافة مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية من خلال الأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات العلمية، و قد تبين أن الأداء المالي ما هو إلا نتيجة وهدف نهائي مقرون بمدى إرضاء العملاء، والذي يرتبط بدوره هو الآخر بالعمليات الداخلية، وجميع المنظورات السابقة ترتكز على تحضير الأفراد والمهارات وأنظمة المعلومات.

ثانيا: الجيل الثاني لوحدة القيادية المستقبلية :

من خلال تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية من قبل العديد من المؤسسات، لاحظ الباحثان (Norton et kaplan) أن لوحة القيادة المستقبلية تستعمل من طرف المدراء والمسيرين بشكل تلقائي، سواء تعلق الأمر بتقييم الأداء أو نشر الإستراتيجية، لذلك عمد هذان الباحثان إلى ضبط كيفية اختيار المقاييس الملائمة لهذه المنظورات من جهة، ومن جهة أخرى تحديد المؤشرات المناسبة التي تنطوي تحت إطار

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن الجزء الأول ،مرجع سبق ذكره ،ص(143-150).

أي من المنظورات السابقة، وهذا ما قادها إلى التساؤل أكثر للعلاقة التي تربط بين المنظورات، واعتبر الباحثان سنة 1996 أن لوحة القيادة المستقبلية انتقلت كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة لنشر وتنفيذ الإستراتيجية، من خلال الربط بين الإستراتيجية والأهداف (الطويلة الأجل والقصيرة الأجل) من جهة وبين الإستراتيجية والأنشطة العملياتية للمؤسسة من جهة أخرى.

الجيل الثالث لوحدة القيادة المستقبلية :

تماشيا مع التوجه الاستراتيجي للوحة القيادة، تم العمل على إمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى تحديد الأهداف في إطار التوجه العام للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- ✓ **تحديد التوجه العام:** والذي يحدد شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة .
- ✓ **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة في شكل أهداف مترابطة.
- ✓ **نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات:** حيث يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم تقسيم المنظورات الأربعة إلى نوعين، المنظور الداخلي للوحة القيادة المستقبلية ويتعلق بالعمليات الداخلية والنمو والتعلم، أما المنظور الخارجي للوحة القيادة فيتضمن كلا من العملاء (الزبائن) والمنظور المالي.
- ✓ **المقاييس والمبادرات:** حيث أن الاتفاق على الأهداف يؤدي إلى تحديد المقاييس (المؤشرات) اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وعليه يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيقها.

من خلال هذا التحول للوحة القيادة المستقبلية نلاحظ أنها انتقلت من أداة لقياس وتقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة، إلى نظام للإدارة الإستراتيجية ومنهج متكامل من مناهج الرقابة الإستراتيجية كذلك.

المطلب الثاني : وظائف أهمية ومميزات لوحة القيادة المستقبلية

الفرع الأول: وظائف لوحة القيادة المستقبلية

يسهل استخدام لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسة كأداة إستراتيجية في تحقيق العديد من الوظائف المعاصرة نذكر منها[1] :

أولا: ترجمة إستراتيجية المؤسسة: عن طريق لوحة القيادة المستقبلية يتم ترجمة الإستراتيجية على مستوى جميع الإدارات (الإدارة العليا، الوسطى و الدنيا) حتى يتاح لأصحاب اتخاذ القرار فهمها واستخدامهما في

[1] علاء محمد ملو العين ، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حركة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك السعودية ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 12 ، العدد 01 ، يونيو 2015 ، ص 277.

ترشيد قراراتهم، فالإستراتيجية هي محور العملية الإدارية في المؤسسة، ومن بين الصعوبات التي تواجه لوحة القيادة المستقبلية هي اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنشاة في ظل التغيرات الدائمة في بيئة هذه الأخيرة.

ثانيا: توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس والمؤشرات المطبقة: بعد أن يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية على مستوى المنشاة يتم وضع المقاييس والمؤشرات اللازمة على مستوى هذه الأخيرة، حيث يتم وضع مقاييس ومؤشرات لكل وحدة من الوحدات داخل المؤسسة وذلك على ضوء الإستراتيجية العامة كجزء من خطوة التوصيل والربط التي تعني توصيل الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إلى جميع الوحدات المكونة لها مع تحقيق التوافق والاتساق بين الأهداف الفرعية للوحدة فيما بينها، وكذا تحقيق التوافق بين الهدف الرئسي للمؤسسة وأهدافها الجزئية للفروع.

ثالثا: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية : حيث يتم في هذه المرحلة ربط التغذية العكسية والتعلم، وترتكز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المؤسسة قد حققت الأهداف المالية المخطط لها ، ولهذا تساعد لوحة القيادة المستقبلية على التعديل المستمر في الإستراتيجية على ضوء الظروف المحيطة بالمؤسسة (البيئة الداخلية والخارجية لها)، وهذا الأمر يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي وترجمة وصياغة رسالة المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف على ضوء إستراتيجية هذه الأخيرة، وأخيرا وضعه المقاييس والمؤشرات الملائمة لتلك الإستراتيجية.

الفرع الثاني :أهمية تطبيق لوحة القيادة المستقبلية

تكمن أهمية لوحة القيادة المستقبلية في التركيز على جميع النواحي التي تهم المؤسسة بدءا من الجانب المالي، مرورا بالعملاء إلى العمليات الداخلية وصولا إلى بعد التعلم والنمو، فهذا التنويع في التركيز إن صح التعبير له عدة فوائد نذكر منها :[1]

1. ترجمة رسالة المؤسسة إلى أهداف ومقاييس منظمة ومقسمة على أربعة محاور هي: المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.
2. تعتبر لوحة القيادة المستقبلية أو التنبؤية نظام لقياس الأداء شامل يعتمد على أنواع من المؤشرات التي تتناسب والتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، كونها مؤشرات مالية وغير مالية.
3. طريقة حديثة لقياس الأداء تهتم بالمقاييس على جميع المستويات والوظائف المختلفة في المؤسسة.

1 Kaplan. R, Atkinson. A, advenced management accounting,3 Edition, presstice-hell, Newjersey, 1998, P376.

4. تعبر عن رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتعكس أهم ملامح العمل، حيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية في المؤسسة في تحقيق الأهداف والغايات الموضوعة مسبقا عن طريق الفهم الجيد للإستراتيجية.
5. تربط الأهداف الإستراتيجية والمقاييس بعلاقات سببية لنجاح مهمة المؤسسة، حيث تصف خطة شاملة لتحقيق تلك الأهداف.
6. تعتبر لوحة القيادة نظاما تعليميا واتصاليا وابلاغيا وليس نظام مراقبة.
7. توفر للإدارة العليا صورة واضحة ودقيقة عن عمل الإدارات والأقسام الفرعية وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة.

وبحسب(Norton and Kaplan) فان للوحة القيادة المستقبلية أهمية بالغة في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات طبقت بشكل جيد ونذكر منها:

1. تزود الإدارة العليا في المؤسسات بالأداة التي تمكنهم من التوجه للنجاح التنافسي المستقبلي، وبالتالي فهي تعكس طبيعة التغيير في الميزة التنافسية التكنولوجية في العقود الأخيرة من القرن 21.[1]
2. تحدد لوحة القيادة المستقبلية المهارات و الأنظمة التي يحتاجها الموظفون (بعد التعلم و النمو) للإبداع و بناء القدرات الإستراتيجية الصحيحة و الكفاءات (العمليات الداخلية) التي تقدم ميزة خاصة للسوق(العميل)، و التي ستقود في آخر المطاف لفرع قيمة المساهم (البعد المالي).[2]
3. عند تلقي الإدارة العليا معلومات من أربعة منظورات مختلفة ، فان لوحة القيادة المستقبلية تساعد متخذ القرار عن طريق تحليل المعلومات و تحجيمها عن طريق عدة مقاييس و مؤشرات ذات دلالة حسابية سهلة الفهم.[3]
4. تمكن لوحة القيادة المستقبلية من تعقب النتائج المالية، بالإضافة إلى المراقبة الآنية للتقدم في بناء الكفاءات و اكتساب الأصول غير الملموسة التي تحتاجها المؤسسة للنمو المستقبلي .[4]
5. لوحة القيادة المستقبلية هي النظام الذي يمكنه تحفيز التحسينات في العديد من المجالات الحرجة مثل : تطوير المنتج، تطوير العملية، العميل وتطور السوق، فهي تلفت الانتباه إلى الأنشطة الأساسية لخلق القيمة المبتكرة من خلال مهارة وتحفيز المنظمين.[5]

1 R. Kaplen, D. Norton, the balanced scorecard, OP.cit,P2.
2 R. Kaplen, D. norton , transforming the balanced scorecard performance measurement to strategic part 1 , accounting horizons, American accounting association, vol 15 , n 1, march 2001,P87.
3R. Kaplen, D. Norton, having trouble with strategy? Then map it, Harvard business review , SEP-Octo, 2000, P168.
4 R. Kaplen, D. Norton, the balanced scorecard , measures that drive performance, OP.cit, P72.
5 R. Kaplen, D. Norton, Putting the balanced scorecard to work , Harvard business review, (SEP.octo),1993 , P134.

6. مكن التبني المبكر للوحة القيادة المستقبلية المؤسسات في التركيز على الفرق التنفيذية ووحدات الأعمال وكذا الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والموارد المالية.[1]

من الملاحظ أن للوحة القيادة المستقبلية أهمية بالغة، لا يمكن حصرها في النقاط التي ذكرناها مسبقا، إلا أننا حاولنا التركيز على أهمها، وما يتلاءم مع أهداف موضوع بحثنا.

الفرع الثالث : سمات ومميزات لوحة القيادة المستقبلية :

تتسم لوحة القيادة المستقبلية بعدة ملامح أساسية تميزها عن غيرها من الأنظمة نذكر منها:[2]

1. تعد نموذجا رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي تقوم عليها وهي (المنظور المالي، ومنظور العلاقات مع العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو).
2. تقسم لوحة القيادة المستقبلية كل منظور من المنظورات الأربعة إلى خمسة مكونات أساسية هي الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
3. تقوم لوحة القيادة المستقبلية على أساس مزج المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميا وماليا.
4. يربط نظام لوحة القيادة المستقبلية مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
5. يتسم مقياس لوحة القيادة المستقبلية بمحدودية المؤشرات الأساسية المالية وغير المالية، انطلاقا من خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
6. يقوم مقياس لوحة القيادة المستقبلية على أساس مجموعة من الروابط السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض، وبين المؤشرات الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها لوحة القيادة المستقبلية.

ولتحقيق تلك المتطلبات والمزايا توفر ما يلي: [3]

1 R. Kaplen, D. Norton, the strategy focused organization, Harvard business school press, 2001, p8.

[2] جودة عبد الرءوف محمد زغلول، استخدام قياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في فئة الأعمال المصرية ، المجلة العلمية – التجارة و التمويل ،كلية التجارة – جامعة طنطا، العدد الأول ، 2003، ص ص(318-322).

[3] جودة عبد الرءوف محمد زغلول، آليات حكومة الشركة باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن ، المجلة العلمية، التجارة و التمويل،كلية التجارة ، جامعة طنطا، العدد الثاني ، 2006، ص13.

- ✓ يتطلب تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية توفر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات عموديا وأفقيا وفي الوقت المحدد.
- ✓ يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه بالأداء التشغيلي.

المطلب الثالث: خصائص ودور لوحة القيادة المستقبلية

الفرع الثاني :خصائص لوحة القيادة المستقبلية

هناك عدة خصائص للوحة القيادة المستقبلية نذكر أهمها: [1]

أولا: خاصية تعدد الأبعاد والمستويات: حيث قدم كلا من (نورتن وكابلن) نموذج رباعي الأبعاد ونقصد بذلك البعد المالي، بعد العملاء، عمليات التشغيل الداخلية وبعد التعلم و النمو، ويمكن إضافة أبعاد أخرى مثل البعد البيئي، واستبعاد أبعاد أخرى حسب احتياجات وحجم المؤسسة.

ثانيا: خاصية التدرج المنظم عبر المؤسسة: تعني خاصية التدرج أن المؤسسة تقوم بإعداد لوحة قيادة مستقبلية للمنشاة ككل وتقوم بعدها بإعداد لوحات قيادة مستقبلية للوحدات والأقسام التابعة لها معتمدة في ذلك على الأهداف الاستراتيجي الأولية وكذا أهداف وغايات كل وحدة أو قسم .

ثالثا: خاصية العلاقات السببية (السبب/النتيجة): تعد هذه الخاصية أهم مواصفات نموذج لوحة القيادة المستقبلية، حيث انه يقوم على فرض رئيسي وهو وجود علاقات سببية في الأبعاد الأربعة ويعتبر تحديدها عاملا مهما عند اختيار مقاييس الأداء .

ولكي يتم بناء لوحة قيادة سليمة وبشكل صحيح لابد أن تكون مقاييس الأداء التي تتضمنها مترابطة، حسب قاعدة الأثر والسبب، حيث يمكن قراءة تلك العلاقة كالأتي: إذا طورنا مقياس معين يجب أن تتطور مقاييس الأداء الأخرى. [2]

[1] احمد عارف محروس أبو النجاه سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفعالية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، اكاديمة السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ، 2013، ص ص (83-86).

[2] هالة الخولي، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء، في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة و الإدارة و التامين، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، السنة الأربعين، العدد السابع و الخمسون، 2001، ص ص (19،20).

رابعا: خاصية التوازن: وكذلك يعد من أهم الخصائص لان قيمة النموذج (لوحة القيادة المستقبلية)، مرهونة بتوازن هذه الأبعاد والجوانب، مما أدى إلى اكتساب لوحة القيادة المستقبلية سمعة وقبول علمي وتطبيقي من الباحثين والممارسين ويمكن تحقيق التوازن في أربعة مستويات وهي:

- ✓ التوازن في الأبعاد والقيم .
- ✓ التوازن بين الأهداف .
- ✓ التوازن بين المقاييس .
- ✓ التوازن بين نتائج القياس.

خامسا: خاصية الدافعية/التحفيز: إن الأساليب التقليدية لتقويم الأداء تفرض مقاييس أداء على العاملين دون أن يكون لهم حق المشاركة في إعداد وتوجيه وتحديد أو مناقشة توجهات المؤسسة، على عكس لوحة القيادة المستقبلية فهي تولي اهتماما كبير للعاملين لديها من انشغالاتهم وحتى آرائهم وتطلعاتهم.

سادسا: خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من القدرة التحليلية لمتخذ القرار: حيث يقضي نموذج لوحة القيادة المستقبلية على عدم إتاحة معلومات اكتر من قدرة استيعاب متخذ القرار، وما ينتج عنها من آثار سلبية، متمثلة في إعاقة الأداء الإداري، نظرا لان هذا النموذج يركز على مؤشرات ومقاييس محددة في كل بعد أو مجموعة، سواء المالية وغير المالية والتي تتماشى مع سمات ومميزات كل مؤسسة عن أخرى كالحجم والنشاط .....الخ.

الفرع الثالث: دور لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسة

تلعب لوحة القيادة المستقبلية ثلاث ادوار رئيسية في المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية:[1]

أولا: نموذج لوحة القيادة المستقبلية كأداة للقياس: يظهر دور النموذج هنا كمتمم للمؤشرات التابعة (المقاييس أو المؤشرات المالية)، والتي هي عبارة عن نتائج للأفعال التي حصلت في الماضي، وذلك من خلال محركات الأداء المستقبلي والتي تسمى المؤشرات القائدة (الرائدة).

وتشتق كلا من المقاييس الرائدة والتابعة من إستراتيجية المنشاة والتي تعمل معا على ترجمتها، وتمثل رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها نقطة الارتكاز في نظام لوحة القيادة المستقبلية، ويسمح النموذج للمؤسسة بتحويل رؤيتها وإستراتيجيتها عن طريق توفير إطار جيد يعبر عن إستراتيجيتها من خلال الأهداف والمقاييس التي تم اختيارها، فبدلا من التركيز على أدوات الرقابة المالية وحدها فانه (نظام لوحة القيادة المستقبلية)

1 R. Kaplen, D. Norton, the balanced scorecard , measures that drive performance, OP.cit, PP(71-79).

يستخدم القياس كأسلوب جديد لوصف العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق الإستراتيجية من خلال المقاييس الأربعة.

ثانيا: نموذج لوحة القيادة المستقبلية كنظام إدارة استراتيجي: لقد تم تطوير هذا النموذج بالنسبة للعديد من المؤسسات من كونه مجرد أداة للقياس إلى نظام حقيقي للإدارة الإستراتيجية، على الرغم من أن التوجه الحقيقي لنظام لوحة القيادة المستقبلية هو تحقيق التوازن بين الأرقام المالية مع محركات القيمة المستقبلية للمؤسسة، إلا انه ومع مرور الوقت وجدت المؤسسات أن هذا النظام يمكن استخدامه كوسيلة أساسية في موائمة التصرفات قصيرة المدى مع إستراتيجيتها ورؤيتها طويلة المدى .

ثالثا: نموذج لوحة القيادة المستقبلية كأداة اتصال: يعتبر هذا النموذج المعد خصيصا لأجل توضيح الإستراتيجية وجعل مجالات الرؤية والاستراتيجيات الغامضة وغير الدقيقة إلى مجالات واضحة من خلال مقاييس الأداء والأهداف الواضحة التي تم اختيارها، و يساعد فهم إستراتيجية المؤسسة في كشف القدرات التنظيمية الخفية، فمثلا عند معرفة العاملين الجدد كيف يمكن لهم أن يساهموا من خلال عملهم في تحقيق الأهداف فان هذا الأمر سيدفع بهم نحو تحقيق المزيد من الانجازات والبذل والعطاء.

المبحث الثاني: مكونات وأبعاد لوحة القيادة المستقبلية:

من خلال هذا المبحث سنحاول التفصيل في جوانب وأبعاد لوحة القيادة المستقبلية على حسب مقترح الباحثان (Norton and Kaplan)، بحيث نخصص في كل جزء من هذا المبحث لإبراز أهمية كل بعد و بعض أوجه التكامل بينه وبين المحاور أو الأبعاد الأخرى، كما سنتطرق إلى أهم المقاييس والمؤشرات الخاصة لكل بعد من الأبعاد الأربعة .

وتعتبر لوحة القيادة المستقبلية من بين الأدوات الحديثة في القيادة الإدارية وتظهر جليا صورتها العامة من خلال الأبعاد والجوانب الجوهرية المكونة لها، وسنتعرف على جوانبها وأبعادها بشكل مفصل في هذا المبحث على النحو التالي:

المطلب الأول: المكونات الأساسية التي يقوم عليها نموذج لوحة القيادة المستقبلية.

يقوم نموذج لوحة القيادة على ما يلي:

الفرع الأول:الرؤية والرسالة

تعد الرؤية والرسالة من بين أهم المكونات الأساسية التي يقوم عليها نموذج لوحة القيادة المستقبلية: [1]

أولا: الرؤية: يمكن تعريفها على أنها تصف طموحات المؤسسة المستقبلية دون تحديد الوسائل العامة التي يمكن استخدامها للوصول إلى تحقيق الأهداف النهائية، ويجب إيصال الرؤية إلى اكبر قدر ممكن من العاملين بالمؤسسة عن طريق تحويلها إلى رسالة.

ثانيا:الرسالة: وتعتبر الرسالة بأنها محدد أساسيات المؤسسة والمجال الذي تعمل فيه والمنتجات التي ستقدمها للأسواق العاملة فيها.

[1] رزان حسين كمال الشهيد، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن و الأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، القاهرة، 2007، ص53.

الفرع الثاني : الإستراتيجية والخريطة الإستراتيجية

أولا: الإستراتيجية: وتعرف على أنها طريقة قيام المؤسسة بمقابلة إمكانيتها وقدراتها مع الفرص المتاحة لها في السوق لمواجهة الضغوط التنافسية التي تواجهها سعيا نحو تحقيق أهدافها، وليس من المهم تخطيط إستراتيجية جيدة فقط بل الأهم هو قدرة المؤسسة على تحقيقها وهذا ما تسعى لوحة القيادة المستقبلية على تحقيقه. [1]

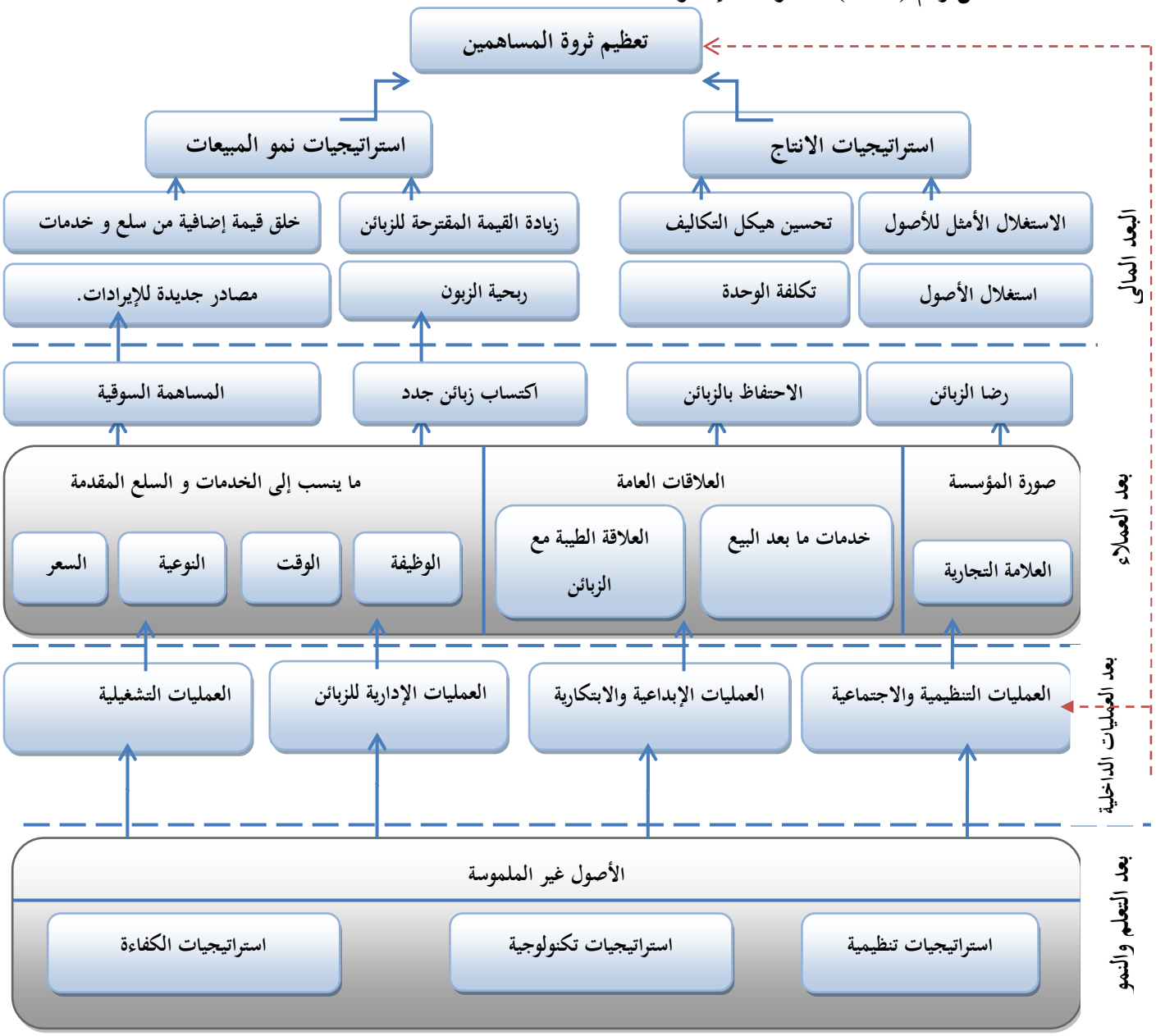
ثانيا: الخريطة الإستراتيجية: حتى يتحقق لنموذج لوحة القيادة المستقبلية صفة " المركز العصبي " داخل المؤسسة، فلقد تم اقتراح ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية لهذا النموذج، وذلك للكشف عن العلاقات التفصيلية بين مكونات نموذج لوحة القيادة المستقبلية (الأهداف –القياسات – المبادرات) وهذا ما يساهم بقوة في جعل النموذج "مركز عصبي " فيما بين وحدات العمل داخل المؤسسة.[2]

وتعبر الخريطة الإستراتيجية عن روابط وعلاقات السبب والأثر (السبب والنتيجة) بين مكونات الإستراتيجية، وبترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خريطة إستراتيجية عن طريق لوحة القيادة المستقبلية ، يتيح هذا للمؤسسة ولكل وحداتها وموظفيها مرجع عام ومفهوم يعود له كل أعضاء التنظيم لفهم الإستراتيجية والسبيل نحو تحقيقها. [3]

ويوضح الشكل (1-1) الخريطة الإستراتيجية:

1 Homgren. R, Datar.s, foster.G : cost accounting, managerial Emphasis , 11th edition, (Pearson Education, INC , NEW jersey), 2001, P 46.
2 R. Kaplen, D. norton , transforming the balanced scorecard performance measurement to strategic ,op.cit, pp 89,90.
3 Rohm. H، « improve public sector results with a balanced scorecard measurement, (WWW.Balancedscorecard.org).

الشكل رقم (1-1) الخريطة الإستراتيجية.



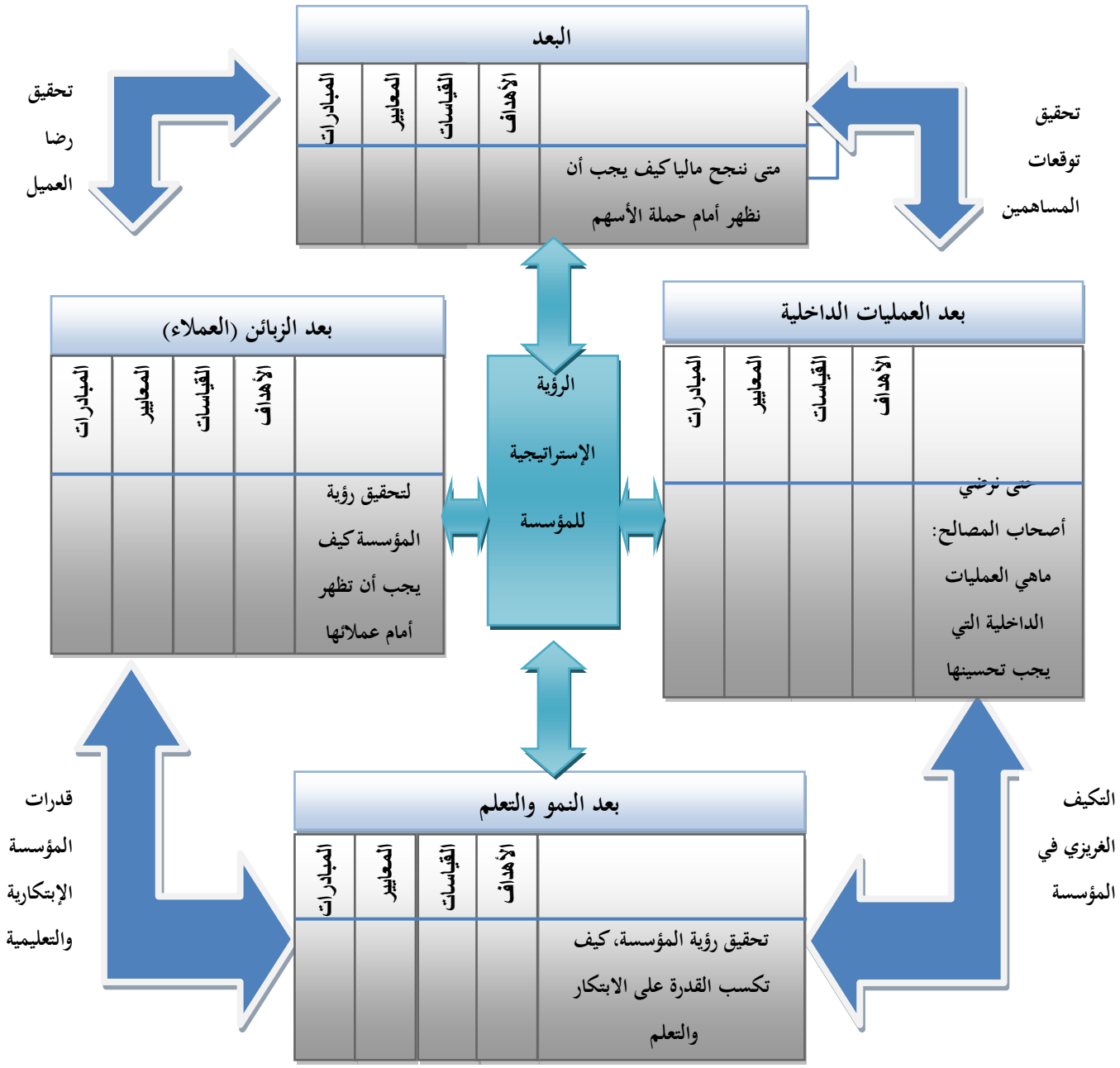
Source: R Kaplan، D.Norton،the balanced scorecardstertegic Of intangiable assets ، (23) narvard business reiews ، 2004 ،P 53.

من خلال الشكل السابق تتضح لنا معالم لوحة القيادة المستقبلية، وذلك انطلاقا من المفاهيم السابقة للوحة القيادة المستقبلية على أنها تمثل أربعة أبعاد رئيسية يقوم عليها النظام لتقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة الأهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر في أداة المؤسسة. إذن فالصورة واضحة للمعالم الأساسية لهذا النظام انطلاقا من الأبعاد الأربعة المكونة لها (لوحة

القيادة المستقبلية) مرورا بالجوانب الرئيسية المكونة لكل بعد (الأهداف، القياسات، المعايير، المبادرات)، وأخيرا وصولا إلى الهدف أو السبب الذي وضع لأجله هذا النظام ككل وهو الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة

والشكل الموالي يبين لنا صورة مفصلة عن لوحة قيادة مستقبلية لأية مؤسسة.

الشكل رقم: (2–1) لوحة قيادة مستقبلية.



Source : R Kaplan,D norton, « using the balanced scorcard as strategic management system , Harvard venow، jan-feb , 1996,P40.

من الشكل السابق نلاحظ أن لوحة القيادة المستقبلية تتكون من أربعة أبعاد كل بعد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي: [1]

1- البعد المالي: يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، و يعتمد الجانب المالي على كمية الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لان بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة .

2-بعد العملاء (الزبائن): يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل : الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضا الزبون وهذا الأخير (رضا الزبون) يعتبر مقياس مهم جدا لأنه يضمن المؤسسة ما دام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحا وعوائد .

3- بعد العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا البعد على عمليات الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل .

4- بعد النمو والتعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة العملاء والمساهمين ، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من العاملين أو الأفراد ومستوى مهارتهم ورضاهم عن المؤسسة ويقيس كذلك قدرات نظام المعلومات وكذلك نظام المكافآت والحوافز.

بعد التطرق إلى جوانب وأبعاد لوحة القيادة المستقبلية فان لكل جانب أربعة أقسام متكاملة فيما بينها ويختلف كل قسم من بعد إلى آخر وهي كالآتي:

- ✓ **الأهداف**: وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد لوحة القيادة المستقبلية وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومحدودة بوقت زمني معين لتحقيقها.
- ✓ **القياسات أو المؤشرات**: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيق عن طريقة مقارنته بقيمة محددة سلفا.

1 R. Kaplan , D. norton « Using the balanced scorecard as strategic management » , OP cit , PP(5,6).

- ✓ **المعايير أو المستهدفات:** مقدار محدد يتم القياس بناءا عليه لتحديد مقدار الانحراف سلبا أو إيجابا عن الهدف المراد تحقيقه.
- ✓ **المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، أي هي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

الفرع الثالث: مؤشرات الأداء في نموذج لوحة القيادة المستقبلية

إن نموذج لوحة القيادة المستقبلية يبقي على المؤشرات المالية ولا يهملها، لكنها مؤشرات أداء متباطئة نوعا ما، ويضاف إليها (لوحة القيادة المستقبلية) ما يسمى بمؤشرات الأداء الرائدة، وهي مؤشرات تشغيلية تسمح بتحسين الأداء في المستقبل، وهي محركات للأداء الاستراتيجي المرغوب لرفع القدرات التنافسية للمؤسسة في المستقبل، وهذا يجعل نموذج لوحة القيادة المستقبلية متفوقا على غيره من أنظمة تقويم الأداء الاستراتيجي التقليدية .

ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء في إطار نموذج لوحة القيادة المستقبلية إلى نوعين من المقاييس هما: [1]

أولا: المقاييس الشخصية: توصف على أنها مقاييس وضعية لأنها تضيف حالة من حالات الطبيعة، وقد يختلف التقييم من شخص لآخر تبعا لمعتقدات وميول الشخص في الحكم على الحالة الطبيعية، فمثلا بعد العميل يغلب عليه مقاييس الأداء الشخصية.

ثانيا: المقاييس الموضوعية: هي تلك المقاييس التي تتوفر عليها ثلاث صفات أساسية للحكم عليها أنها مقاييس موضوعية وهي (قابلية التحقيق، عدم التحيز وأمانة العرض)، حيث يشترك بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في كلا النوعين من مقاييس الأداء.

وبحسب (Norton and Kaplan) فان نموذج لوحة القيادة المستقبلية هو مستند موثق ومؤلف من صفحة واحدة تتضمن عدد من مقاييس الأداء والتي قد يصل عددها ما بين 18 إلى 25 مقياس أساسي، حيث تساعد هذه المقاييس على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف، وتمثل لوحة القيادة المستقبلية إطارا يحدد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بدقة أكثر وفق أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد العمل والنمو) ، حيث تختلف هذه الأخيرة من مستوى إداري لآخر .

[1] سعيد يحي محمود ضو، استخدام بطاقة الأداء المركبة و المتوازنة في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت و الحوافز) ، مدخل كمي لدراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة و الإدارة و التامين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، السنة 43، العدد 64، 2004، ص ص(305، 306).

المطلب الثاني: أبعاد لوحة القيادة المستقبلية

إن لكل مؤسسة إستراتيجية معينة لنجاح خططها، وذلك من خلال خلق القيمة للمساهمين والزبائن وأصحاب المصلحة، وقد تم وضع العديد من المناهج من اجل الوصول لأفضل النتائج وصقل الإستراتيجية لتعزيز خلق القيمة، ولوحة القيادة المستقبلية من شانها أن ترفع قدرة المؤسسة على خلق القيمة في المستقبل من خلال الأبعاد التي تتكون منها لوحة القيادة المستقبلية. [1]

الفرع الأول: البعد المالي:

يعتبر البعد المالي هو البعد الأول في لوحة القيادة المستقبلية لقياس الأداء الاستراتيجي، وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية المؤسسة ، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بمستوى التكاليف في مؤسسة أخرى وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد احد المساهمات والمبادرات الإستراتيجية الأساسية [2] .

ويركز البعد المالي على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس مال المستثمر والناتج من انخفاض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وأخرى جديدة، والعائد على حقوق الملكية والعائد على إجمالي الأصول، والقيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل، ويتساءل البعض هل ينبغي للمدراء أن يركزوا عن العمل من منظور مالي فقط؟. حيث وجه الكثيرون انتقاداتهم إلى المقاييس المالية وذلك بسبب عدم كفاءتها و تركيزها على الماضي، وعدم قدرتها على أن تعكس الأفعال المعاصرة لإيجاد القيمة. [3]

ويذهب بعض النقاد إلى ابعد من ذلك في اعتراضهم على المقاييس المالية، حيث يرون ان شروط المنافسة قد تغيرت وأن المقاييس التقليدية لا تعمل على تحسين رضا العميل (الزبائن)، ولا النوعية ولا حتى تحفيز العاملين، حيث أن الأداء المالي يعد هو نتيجة للنشاطات التشغيلية وإن النجاح المالي يكون نتيجة منطقية للقيام بالأمور الأساسية وبشكل جيد، وبعبارة أخرى ينبغي على المؤسسة أن تتوقف على الاعتماد على المقاييس المالية وحدها.[4]

---

[1] كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015، ص143.

[2] كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره ، ص143.

[3] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 171.

[4] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص174 .

ومن جهة أخرى يرى كل من (Norton and Kaplan) أن كل مؤسسة تمر بثلاث مراحل في دورة حياتها و هي : مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار ومرحلة النضج، وتختلف المقاييس المالية المعتمدة من طرف المؤسسة باختلاف المراحل التي تمر بها هذه الأخيرة، فمثلا في مرحلة النمو تكون المؤسسة في أولى دورات حياتها حيث تركز المقاييس المالية في هذه الفترة على زيادة المبيعات والتحول في أسواق جديدة، بالإضافة إلى اجتذاب عملاء جدد و المحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق على تطوير المنتجات، أما في مرحلة الاستقرار فتحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، حيث تركز في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل : العائد على رأس مال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية والقيمة الاقتصادية المضافة، أما في مرحلة النضج فان المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقين وتركز المقاييس المالية في هذه الفترة على تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم المبيعات. [1]

ويؤكد الباحثان (Norton and Kaplan) انه بالنسبة لكل مرحلة من المراحل السابقة لدورة حياة المؤسسة هناك ثلاثة استراتيجيات تحدد وتقود الأداء المالي في المؤسسة كما هو موضع في الشكل التالي:[2]

[1] صالح بلا سكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2012/2011 ، ص 30.

[2] ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر ، 2014، ص79.

الجدول رقم (1-1): تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي

		الاستراتيجيات المالية		
		نمو و تنويع المبيعات	تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية	استغلال الأصول
مراحل دورة حياة المؤسسة	النمو	-معدل نمو المبيعات في كل قطاع. -نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة و العملاء الجدد	-الإيرادات والعاملين.	-نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. -نسبة تكلفة البحوث و التطوير إلى المبيعات.
	الاستقرار	- حصة الزبائن المستهدفين - البيع المتعدد. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.	- التكلفة بالمقارنة مع المنافسين . - معدلات تخفيض التكلفة - النفقات غير المباشرة (نسبة المبيعات).	- معدلات رأس العامل - العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول . - معدلات استغلال الأصول.
	النضج	-ربحية العميل و خط الإنتاج. - نسبة العملاء غير المربحين إلى إجمالي العملاء.	- تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات و لكل صفقة)	-فترة الاستيراد - دورة التشغيل.
	الزوال	-انخفاض حجم المبيعات.	-زيادة مصاريف التشغيل.	-التوجه نحو نشاطات جديدة.

المصدر : ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره ص79.

ومن الجدول السابق نلاحظ كيفية استخدام لوحة القيادة المستقبلية في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة الأعمال وكيفية تعديل الأهداف والمؤشرات المالية التي تتناسب مع الإستراتيجية، حيث نميز بين ثلاثة استراتيجيات مختلفة :

أولا: استراتيجيات البعد المالي :

1-إستراتيجية نمو وتنويع المبيعات: ويقصد بها التوسع في المنتجات والخدمات، محاولة جذب عملاء جدد ، الدخول إلى أسواق جديدة، تغير مزيج المنتج والخدمات بالتركيز على المنتجات التي تقدم قيمة مضافة أعلى وإعادة تسعير المنتجات والخدمات .

2-إستراتيجية نمو الإنتاجية وتخفيض التكاليف: ويمكن تحقيق نمو إنتاجية المؤسسة من خلال طريقتين :

- ✓ **تحسين هيكل التكلفة:** وذلك عن طريق تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة.
- ✓ **كفاءة استخدام الأصول:** وذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل والثابت بهدف الوصول لمستوى تشغيلي مناسب.

3-إستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول: وتشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الجديدة عن طريق الموارد التي لم تستغل بكامل طاقتها.

إذن وبناءا على ما سبق وحسب كل من (Norton and Kaplan) فان البعد المالي ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وفي نظام لوحة القيادة المستقبلية، حيث تمثل الأهداف والمؤشرات المالية نقطة الارتكاز بالنسبة للأهداف والمؤشرات التابعة لجميع الأبعاد الأخرى للوحة القيادة المستقبلية.

ثانيا: مؤشرات ومقاييس البعد المالي :

يمكن قياس الأداء المالي من خلال المقاييس المالية التالية: [1]

1- **الربحية Profitability**: ويمكن قياسها بالدخل التشغيلي، معدل العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة وذلك كما يلي:

[1] د.حسني عابدين محمد عابدين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم كلية العلوم و التكنولوجيا (خان يونس)، دراسة ميدانية، جامعة خان يونس، فلسطين، 2013، ص ص(10، 13).

أ- الدخل التشغيلي(operating incombe) : ويحسب عن طريق طرح المصاريف التشغيلية من الإيرادات التشغيلية .

ب- معدل العائد على الاستثمار(return on investment) : ويحتسب بإحدى المعادلات التالية :

معدل العائد على الاستثمار: (صافي الربح بعد الفوائد و الضرائب /صافي الأصول)× 100.

ويعد معدل العائد على الاستثمار من أكثر المقاييس المالية شيوعا وذلك لسببين: انه يمزج بين جميع مكونات الربحية (الإيرادات، المصاريف، الاستمارات) في نسبة واحدة، كما يمكن مقارنته بمعدل العائد على الفرص.

ج-القيمة الاقتصادية المضافةeconomic value added: وتحسب عن طريق طرح تكلفة رأس المال المستثمر من صافي الدخل قبل الضرائب، وتستخدم لتقييم أداء أقسام المنظمة المختلفة.

2-الإنتاجية Productivity: تعد الإنتاجية تعبيرا عن علاقات بين المخرجات المحققة ومقدار المدخلات المستنفذة، و معنى ذلك أن الإنتاجية يمكن استخدامها كمقياس لقدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج، فهي القدرة على تحقيق مخرجات مستهدفة من احد عناصر المدخلات، والهدف من حسابها هو الحكم على الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج.

3-نسبة النمو في الإيرادات Growth sales ration: يعطي هذا المقياس مؤشرا عن فعالية وكفاءة أداء قسم الإيرادات في المؤسسة خلال سنوات متعاقبة، ويحسب من خلال صافي إيرادات السنة الحالية من صافي إيرادات السنة السابقة على صافي إيرادات السنة الماضية وتضرب النتيجة في مائة .

4- التدفقات النقدية Cash flows: و هنا يتم حساب صافي التدفقات النقدية من خلال طرح المدفوعات النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية من المقبوضات النقدية، ويتم تحديد رصيد النقدية آخر المدة بإضافة رصيد أول المدة إلى صافي التدفقات النقدية، وتساعد قائمة التدفقات النقدية المستثمرين والدائنين وإدارة المنظمة في الحكم على قدرة المنظمة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية، وعلى إدارة النقدية في توزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات واستثمار الفائض من الكتلة النقدية الزائدة عن الحد الأدنى من الواجب الاحتفاظ بها.

الفرع الثاني: بعد العملاء:

يرتكز هذا البعد على العلاقة مع العملاء، حيث تقوم فلسفة المنظمات في الوقت الحاضر على إرضاء العميل والسعي نحو تخطي توقعاته، وتبدو هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات العملاء ودقة التسليم وجودة المنتجات ومطابقتها لاحتياجاتهم، وانعكاس ذلك على العلاقة الطيبة مع العملاء وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

ويتضمن هذا البعد تحليلا تفصيليا لمكونات السوق وطبيعته وفئات العملاء داخل السوق وهو ما يعرف (بتجزئة السوق)، فالعملاء المستهدفون ليسوا جميعهم متجانسين فلكل منهم أولويات وتفضيلات محددة تختلف من عميل لآخر ومن فئة لأخرى، فهذا التنوع والاختلاف في نوعية العملاء وتفضيلاتهم يحتاج إلى دراسة تفصيلية من قبل المؤسسة لتحديد وتقسيم العملاء إلى فئات وتحديد خصائص كل فئة على حدة، حيث أن التعرف على طبيعتها وخصائصها يساعد المؤسسة على وضع المؤشرات والمقاييس الملائمة لها، وتتركز هذه المؤشرات حول رضا العملاء واجتذاب عملاء جدد والحصة السوقية ....الخ.[1]

وقد حدد كل من (Norton and Kaplan) مجموعة من المقاييس الأساسية الخاصة ببعد العملاء وهي كالآتي:[2]

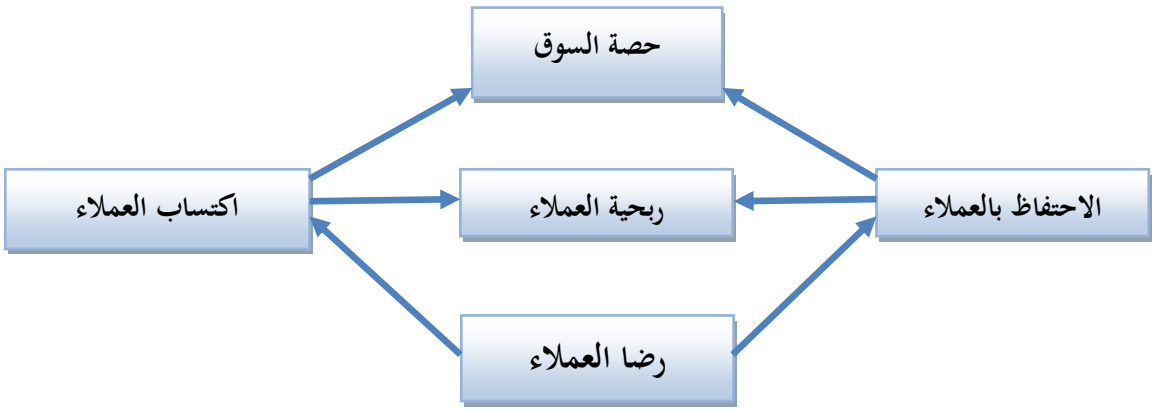
- ✓ الاحتفاظ بالعملاء (Market Share).
- ✓ رضا العملاء (Customer Retention).
- ✓ اكتساب العملاء (Customer Acquisition).
- ✓ الحصة السوقية (Customer Satisfaction).
- ✓ ربحية العملاء (Customer Profitability).

وترتبط هذه المقاييس فيما بينها في سلسلة علاقات سببية كما هو موضح في الشكل الموالي، حيث ينتج عن اكتساب العميل والحفاظ عليه زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وهذه العلاقة تتعدى بدورها إلى زيادة ربحية العميل.

[1] إنعام محسن حسن زويلف، نور عبد الناصر، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2005، ص 21.

2 R.kaplan, D. Norton, the balanced scorecard translating strategy into action, op.cit, p63.

شكل رقم (1-3): العلاقة السببية للمقاييس الأساسية في بعد العملاء



Source : R. kaplan, D.norton, the balanced scorecard :translating strategy into action, op.cit, p64.

إن ربحية العميل يجب أن تكون هدفا ضمن منظومة إستراتيجية المؤسسة، حيث يجب قياس مقدار الأرباح الممكن تحقيقها من كل فئة من فئات العملاء، ويمكن استخدام أسلوب محاسبة تكلفة النشاط (ABC) لتحديد هذه المرتبة لكل فئة من فئات العملاء المرتبطين بنشاط معين، ويعتبر هذا المؤشر لقياس الربحية عنصرا مهما لمعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذو ربحية منخفضة أو ذو ربحية عالية .[1]

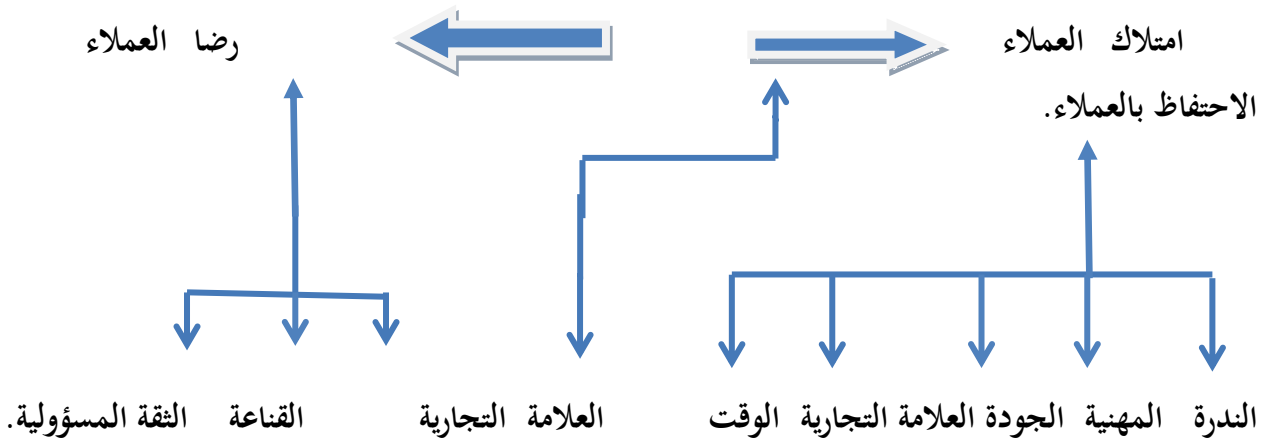
ويتم تحديد القيمة المضافة للعميل من خلال تعامله مع المؤسسة بالمعادلة التالية [2]:

القيمة المضافة للعميل = مواصفات المنتج أو الخدمة + السمعة + العلاقات

[1] بوشعور رضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (bsc)، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010 ، ص 199.

2 R.Kaplan , D.norton , linking The balanced scorecard to strategy California management reviews , 1996, P62.

الشكل رقم (1-4): القيمة المضافة للعميل



Source :R.Kaplan, D.Worton, linking the lanced scorecerd, to stretegy california management, reviens, 1996, P62.

ويقصد بالقيمة أن العميل يحدد قيمة ما يحصل عليه من المؤسسة سواء كان ذلك في شكل منتج أو خدمة، وعلى ضوء مواصفات ذلك المنتج أو تلك الخدمة والتي أهمها الجودة والسعر والوقت المناسب للتسليم، بالإضافة إلى سمعة وشهرة المؤسسة وطبيعة العلاقة وطريقة تعامل هذه الأخيرة مع عملائها.[1]

ويعكس محور العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها ويترتب عليها رضا العميل وولائه، وكمثال على هذه الخدمات : تقديم خدمات جديدة، أو تنويع الخدمات أو المنتجات و غيرها من العوامل المؤدية لرضى العميل.[2]

ومن الأمور أو النقاط الهامة المتعلقة لقياس رضا العميل ما يلي: [3]

1- أقصى ما يهم العملاء لا يكون دائما ما تعتقده المؤسسة انه مهم.

2- المهم أدراك العملاء لجودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

---

[1] محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص149.

[2] عبد العزيز شهرة، إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد الثالث، 2003، ص 248.

[3] اشتون كريبس،A ، تقييم الأداء الاستراتيجي لمعرفة الأصول الفكرية، ترجمة علا صالح، مركز الخبرات المهنية للإدارة،بيمك، القاهرة، 2001، ص39.

3– تتغير توقعات العملاء دائما، لذلك على المؤسسة أن تحاول جهدها للاحتفاظ بثبات مستوى رضا العملاء.

4– إن المنافسين يحاولون دائما تحسين أدائهم، لذا وجب على المؤسسة تحقيق الابتكار والتحسين بشكل متواصل للاحتفاظ بفارق بين أدائها وأداء ما فيها.

5– يجب إبلاغ العملاء دائما بأهم التغيرات الداخلية التي نتج عنها تحسينات في أداء المؤسسة .

6– لا يعتبر السعر دائما هو العامل الأهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء .

ويبني العميل توقعاته وادراكاته للحكم على جودة المنتج أو الخدمة من خلال المميزات التالية :[1]

1– الاجتماعية: (Reliability) وتعني قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات للعميل بثقة ودقة متناهيتين.

2– الأمان: (Assurance) أي أن يطمئن العميل بان المنتج أو الخدمة المقدمة لهم تصل في وقتها المطلوب وبالجودة والسعر المناسبين.

3– التحالف: (Empathy) وهنا يريد العميل أن يكون محل اهتمام وإصغاء من قبل المؤسسة، إلى جانب التعامل معه كعضو من أعضاء المؤسسة .

4– الاستجابة: (Responsiveness) يريد العميل الدقة في توصيل المنتجات والخدمات حسب طلبه، والتواصل المستمر مع المؤسسة .

الفرع الثالث: بعد عمليات التشغيل الداخلية

ويتضمن بعد العمليات الداخلية على كافة الأنشطة الخاصة بتنظيم الأعمال التي تشكل سلسلة القيم الخاصة به اعتبارا من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع ، وهذا البعد مرتبط بالبعد المالي من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، ومرتبط أيضا ببعد العملاء أو الزبائن من حيث اهتمامه بخلق قيمة للعملاء، كما انه مرتبط بمحور التعلم و النمو من خلال علاقات السبب و النتيجة،

[1] Keyes. J, Implementing The (IT) balanced Scorecard, Auerbach publications, Boston, 2005 , P136.

حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء عملهم المصدر الأساسي لأفكار التطوير وزيادة إنتاجية وكفاءة العمل.[1]

ويرى العديد من الباحثين أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاثة عمليات فرعية: [2]

أولا: عمليات الابتكار(الإبداع): وتتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع والخدمات، والعمليات الخاصة لمقابلة حاجات العملاء، وتحسين تقنية العمليات الإنتاجية وتقنية المعلومات.

ويعد الابتكار أو الإبداع مرحلة طويلة بالنسبة لتسلسل العمليات الداخلية، ففي بداية مراحلها (العمليات الداخلية) تحدد المؤسسة الأسواق المستهدفة أو الجديدة وكذا العملاء الجدد والاحتياجات الناشئة لعملائها الحاليين ورغباتهم، أما في المرحلة الثانية لهذه العملية فيتم تصور وابتكار المنتجات الجديدة والخدمات حسب متطلبات الأسواق الجديدة وكذا العملاء الجدد، أما عملية الإنتاج فهي مرحلة قصيرة يتم من خلالها صنع المنتجات والخدمات وتوريدها بين العملاء الحاليين، ولذلك يمكن أن تحدد عملية الإبداع والابتكار في مرحلتين: [3]

المرحلة الأولى : يقوم فيها المسيرون بدراسة السوق وتحديد حجمه وفهم تفعيلات العملاء ومستوى الأسعار، حيث تعد هذه المرحلة والمعلومات المستقاة منها عامل مهم بالنسبة للأداء، ويمكن معرفة منافذ جديدة للسوق مثلما أكد عليها الباحثان (Norton and Kaplan)، حيث قدموا عدة توصيات للمؤسسات بعدم التركيز فقط على إرضاء عملائهم وإنما يتعدى الأمر ذلك عن طريق الإجابة على هذين السؤالين:

1- ما هي خصائص المنتوجات المستقبلية التي تخلق القيمة للعملاء ؟

2- كيف يتم من خلال الابتكار التفوق على المنافسين وعرض المنتوجات للعملاء ؟

ويتجلى ذلك من خلال الاستماع للعملاء من اجل تحديد حاجاتهم المستقبلية وتصور الحلول الكفيلة لفهمها وإشباعها، ويمكن قياس هذه التطورات من خلال عدة مؤشرات مثل (عدد المنتجات الجديدة

[1] راغب الغصين، وسام جبار تامر، استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات، دراسة تطبيقية في مستشفى بابل بطرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 33، العدد الثالث، 2011 ، ص 207.

2 Homgen.R , Dater. S , Faster.G, Cost Accounting, a managerial Emphasis, OP. cit, P56.

[3] عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014 ، ص ص (94،95).

والخدمات، تطور المنتجات والخدمات) للاستجابة لتطلعات السوق والعملاء ودراسة أذواق المستهلكين، لان تطلعات السوق والعملاء ما هي إلا صورة معكوسة عن أذواق وتطلعات المستهلك الأخير.

المرحلة الثانية : بالنسبة لهذه المرحلة يكون الابتكار والإبداع فيها عن طريق :

- ✓ البحث وتطوير منتجات وخدمات جديدة جذريا.
- ✓ استخدام التكنولوجيا الحالية في إنشاء المنتجات والخدمات الجديدة.
- ✓ عرض تلك المنتوجات والخدمات وإيصالها إلى الأسواق .

ومع تزايد الاهتمام بالبحث والتطوير، يتم تخصيص ميزانيات كبيرة ومرتفعة تكون أحيانا اكبر من ميزانيات أنشطة الإنتاج والاستغلال، ويمكن أن نحدد بعض المؤشرات المتعلقة بعمليات الابتكار والإبداع وهي كما يلي :

- ✓ الحصة من رقم الأعمال التي تحققها المنتجات الجديدة.
- ✓ رقم الأعمال الذي تحققه المنتجات الحصرية الجديدة .
- ✓ طرح المنتجات الجديدة مقارنة مع المنافسين .
- ✓ القدرة على الإنتاج وتعظيمها.
- ✓ فترة دورة التطوير للمنتجات الجديدة .
- ✓ الاعتماد على مؤشرات كمعدل قبل الضريبة والتكاليف الإجمالية لأنشطة البحث والتطوير، أي أن كل دينار ينفق في هذا المجال كم يحقق من عائد إجمالي .

ومن هنا تتجلى أهمية البحث والتطوير فلا يتعلق الآمر فقط بإنتاج منتجات أو خدمات جديدة لكن مدى ربحيتها وتغطيتها التكاليف المتعلقة بها.

ثانيا: عمليات التشغيل (الإنتاج): وتتمثل في العمليات المتعلقة بالإنتاج وكيفية توصيل هذه المنتجات إلى العملاء وتلبية جميع متطلباتهم بالإضافة إلى تحسين جودة العمليات الإنتاجية وتحقيق الزمن اللازم لتوصيل المنتجات والخدمات إلى العملاء.

ويوضح الشكل الموالي سلسلة إنشاء القيمة، وحسب الباحثان (Norton and Kaplan) فان عملية الإنتاج تبدأ من خلال تلقي الطلبيات الخاصة بالإنتاج وتنتهي بتوزيع وإيصال المنتجات أو الخدمات للعميل، وهي تهدف إلى إيصال هذه المنتجات بفعالية ودقة متناهيتين إلى العملاء المحددين .[1]

[1] عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 96.

الشكل رقم (1-5): النموذج العام (الشامل) لسلسلة إنشاء القيمة من منظور العمليات الداخلية



Source :R.kaplan, D.norton, the balanced scorecard, op.cit, p111.

ثالثا: خدمات ما بعد البيع: وتتمثل في مختلف العمليات التي تتعلق بأداء خدمات ما بعد البيع ويتوجب إتمام تلك العمليات بالمرونة والسرعة المتناهيتين فور طلبها من العميل أو الزبون، حيث تعد خدمات ما بعد البيع آخر عملية في سلسلة إنشاء القيمة حسب (Norton and Kaplan)، حيث تتمثل في الأنشطة المقدمة بعد الشراء أو عملية البيع بالنسبة للمؤسسة، حيث تعد السرعة، الاستجابة وكذا الجودة وتكلفة خدمة ما بعد البيع من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس سرعة معالجة المشاكل وإيجاد الحلول وتصليحها إلى استئناف النشاط ومواصلة المهمة .

الفرع الرابع: بعد النمو والتعلم:

يعبر هذا البعد عن الأسس التي يجب أن تتبناها المؤسسة لزيادة نموها والتحسينات اللازمة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، كما يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها وتدريبها علميا وعمليا، وكذا تطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية.[1]

ويعد هذا البعد أساس تنشئة وتعزيز المحاور الثلاثة السابقة، فهو يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين بالمؤسسة حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء وكذا تحسين الوضع المالي للمؤسسة، وبذلك تعد المقاييس في هذا البعد هي الأساس الذي سيفعل تطبيق المقاييس الموجودة ضمن الأبعاد الأخرى .[2]

ويتمثل بعد التعلم والنمو في ثلاثة مجالات رئيسية وهي :[3]

[1] عبد المجيد الطيب شعبان، تقييم الأداء من منظور استراتيجي، المجلة الجامعة، العدد 15 ، المجلد الأول ، 2013 ، ص197.

[2] R.Kaplan, A.Atkinson , advanced management accounting , Op.cit, P374.

[3] بوشعور رضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ص (195، 196).

أولا: الأفراد (العاملين): إن قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة من حيث إمكاناتهم الإدارية ومكتسباتهم التي تعلموها (كإتقان اللغات وتعلم برامج الإعلام الآلي)، من شانها أن تساهم في تحقيق نمو جيد داخل المؤسسة لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة أو الفكر الاستراتيجي المقترح.

ثانيا: نظم المعلومات المتاحة بالمؤسسة: وتمثل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المؤسسة وكيفية تطبيقها مع الظروف المحيطة، فكلما كانت هذه الإمكانيات (نظم المعلومات) مناسبة لأي توسع تقوم به المؤسسة كلما سهل على العاملين فهم استخدام هذه الإمكانيات بما يتماشى ونمو المؤسسة وكلما ساعد هذا على التطوير وتحسين أدائها بشكل واضح.

ثالثا: الحوافز والدوافع للالتزام بالعمل: إن العاملين إذا ما حفزتهم ماديا ومعنويا كان ذلك مؤشرا على تحسين مستويات الأداء لديهم مما يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل، ويمكن قياس مدى تحقيق أهداف العاملين داخل المؤسسة من خلال مقياس مركب يتضمن ثلاث محاور أساسية تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الأداء لهؤلاء العاملين داخل المؤسسة وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي :

1. **رضا العاملين:** ويقاس رضا العاملين من عدة جوانب:
   - ✓ ظروف وجود العامل، من فريق العمل الذي يتبعه العامل ومجال المنافسة القائمة بين أفراد الفريق.
   - ✓ القاعدة المتاحة من التكنولوجيا ومدى شعور العامل بأنه يستفيد من هذه البنية لتدعيم قدراته وخبراته.
   - ✓ مناخ العمل ومدى ملائمته لظروف العمل من حيث الجهد المطلوب بدنيا وفكريا.

2. **درجة الاحتفاظ وبقاء العاملين في المؤسسة:** إن درجة الاحتفاظ وبقاء العاملين في المنظمة أهم مقياس أو مؤشر يتم به قياس درجة ولاء العاملين، أي أن بقاء العامل مرهون بمدى رضاه عن المؤسسة التي هو فيها وبالتالي مدى ولائه لها .
3. **إنتاجية العامل:** وتتمثل في المخرجات الإجمالية التي يحققها العامل، عن طريق توظيف قدراته ومؤهلاته العلمية، وهذا مرتبط كذلك بالمؤشرين السابقين، ألا وهي الرضا ودرجة الاحتفاظ حيث انه كلما زادت درجة الرضا والاحتفاظ، كلما أدى هذا إلى زيادة إنتاجية العامل أو زيادة مخرجاته.

تركز عدة دراسات والعديد من الباحثين إن لوحة القيادة المستقبلية ترتكز على أربعة محاور فقط (المحور المالي، محور العملاء، محور عمليات التشغيل الداخلية ومحور التعلم والنمو)، إلا أن بعض المؤسسات والباحثين على حد سواء قد عدلوا في هذه المحاور الأربعة التي ركز عليها الباحثان (Norton and

Kaplan)، فالبعض منهم قلص من هذه المحاور والبعض الآخر أضاف محاور أو أبعاد أخرى، كمثال على ذلك أضاف بعض الباحثين بعد المخاطر، وآخرون أضافوا بعد المسؤولية الاجتماعية (البعد البيئي)، وآخرون أضافوا كذلك بعد الموارد البشرية. [1]

إلا أننا سنركز أو نضيف البعدين أو المحورين الأول والثاني (بعد المخاطر وكذا البعد البيئي(بعد المسؤولية الاجتماعية)، وهذا على حسب موضوع بحثنا وما ينطبق عليه من محاور ومؤشرات .

الفرع الخامس: بعد المخاطر

هناك العديد من المخاطر التي ترافق المنشاة الاقتصادية عند قيامها بأداء نشاطها ولهذه المخاطر تأثيرات سلبية في زيادة التكاليف وتقليل الإيرادات والأرباح وكذا تأثيراتها السلبية على الحصة السوقية للمؤسسة. [2]

وينظر للمخاطر على أنها احتمالية حصول حدث ما غير مرغوب فيه، وبالتالي هي احتمالية التعرض إلى خسارة أو ضرر غير مؤكد، ويقصد بعدم التأكد انه حدث أو موقف يكون متخذ القرار فيه متذبذب ولا يستطيع اتخاذ قرار صائب، وذلك بسبب عدم توفر معلومات كافية تمكنه من ذلك.

ويرى الباحثان(**chang and wang**) بما أن هذه المخاطر يمكن قياسها فيجب إضافة هذا البعد أو المحور إلى محاور لوحة القيادة المستقبلية، وذلك من اجل توسيع دورها في عملية تقويم الأداء الاستراتيجي من خلال وضع مجموعة من الأهداف والمقاييس المتعلقة بهذا البعد تكون مشتقة من رؤية وإستراتيجية الوحدة الاقتصادية بحيث يتم التعرف على هذه المخاطر ومن ثم تلافيها أو مواجهتها على علم مسبق. [3]

وتسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض المخاطر التي من الممكن أن تتعرض إليها، لذلك وجب عليها اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحصيل المعلومات حول هذه المخاطر والأزمات والتي من شانها (المعلومات)، أن تسمح بتلافي هذه المخاطر أو إدارتها بشكل استراتيجي، مع ملاحظة أن التكاليف المرتبطة بتخفيض المخاطر يجب أن تكون اقل من تكلفة المخاطر نفسها .

---

[1] محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 274.

[2] د. على خلف سلمان الركابي، د.جليلة عيدان الذهب، استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي الأول (واقع مهنة المحاسبة بين التحديات و الطموح) بغداد، العراق، (16،17) افريل ، 2014 .

3 Change, che wei , Wang yu chung , A performance Evaluation Pattern For The Salar Energy Industry, I Vey Business Journa,l Vol (36) , No (03), 2008 , PP (4-5).

وينظر إلى المخاطر كذلك على أنها انعكاس أو تعبير لحالات عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فكلما حدث تشتت في القيم المتوقعة للنتائج كلما كانت المخاطر اكبر، ويمكن تقسيم المخاطر التي تتعرض لها الوحدة الاقتصادية إلى نوعين وهما:[1]

أولا: المخاطر النظامية (Systematic Risks): تعرف المخاطر النظامية على أنها المخاطر السوقية أو العامة التي تصيب جميع المؤسسات الموجودة في السوق، وذلك بفعل عوامل مشتركة في النظام الاقتصادي ككل مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.....الخ، بحيث يتسم هذا النوع من المخاطر على أنها مخاطر لا يمكن التحكم بها مثل الإضرابات، حالات الكساد أو التضخم، التغيير في المستوى العام للأسعار وغيرها .

ثانيا: المخاطر غير النظامية (Unsestematic Risks): وتسمى أيضا المخاطر الاستثنائية (Unique) أو اللاسوقية (Unmarket Risks)، وتنشأ هذه المخاطر بفعل عوامل خاصة بالمؤسسة الاقتصادية، حيث أنها مستقلة عن المخاطر السوقية وتؤثر على المؤسسة لوحدها.

الفرع السادس: البعد البيئي:

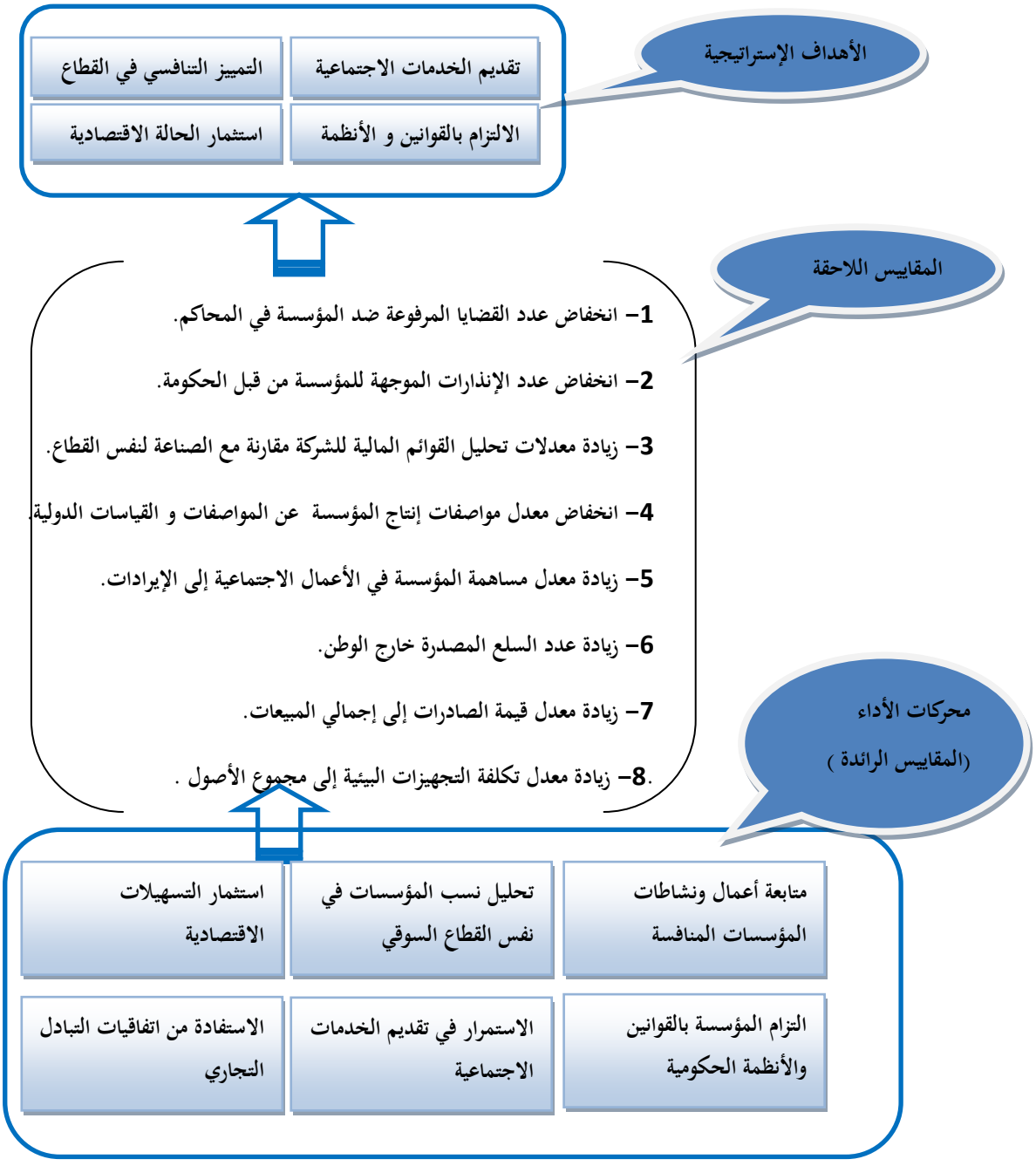
إن أي كيان قائم بذاته لا يستطيع العيش أو النمو دون أن يتفاعل مع البيئة المحيطة، حيث يأخذ منها مدخلات عملياته الداخلية ويخرج إليها ما تم معالجته (المخرجات)، حيث تعد البيئة بالنسبة للمؤسسة هي الموارد التي تمثل المزيج الذي تستخدمه في نشاطها مثل (اليد العاملة، رأس المال، الموارد الأولية، الأنظمة والقوانين التشريعية، المعرفة والثقافة) تعتبر كلها مدخلات من البيئة وفي المقابل تقدم المؤسسة مخرجاتها في شكل سلع وخدمات للبيئة المحيطة بها سواء تم قبول كل ما تنتجه المؤسسة أو جزء منه لتبدأ الدورة من جديد وهكذا. [2]

والشكل الموالي يبين المقاييس التي تعطي مؤشرا على أداء بعض المحركات التي يمكن أن يكون لها أهمية إستراتيجية جنبا إلى جنب مع الأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأخرى للوحة القيادة المستقبلية.

[1] حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن ، 2004،ص ص (535،537).

[2] وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعايدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص ص (350،351).

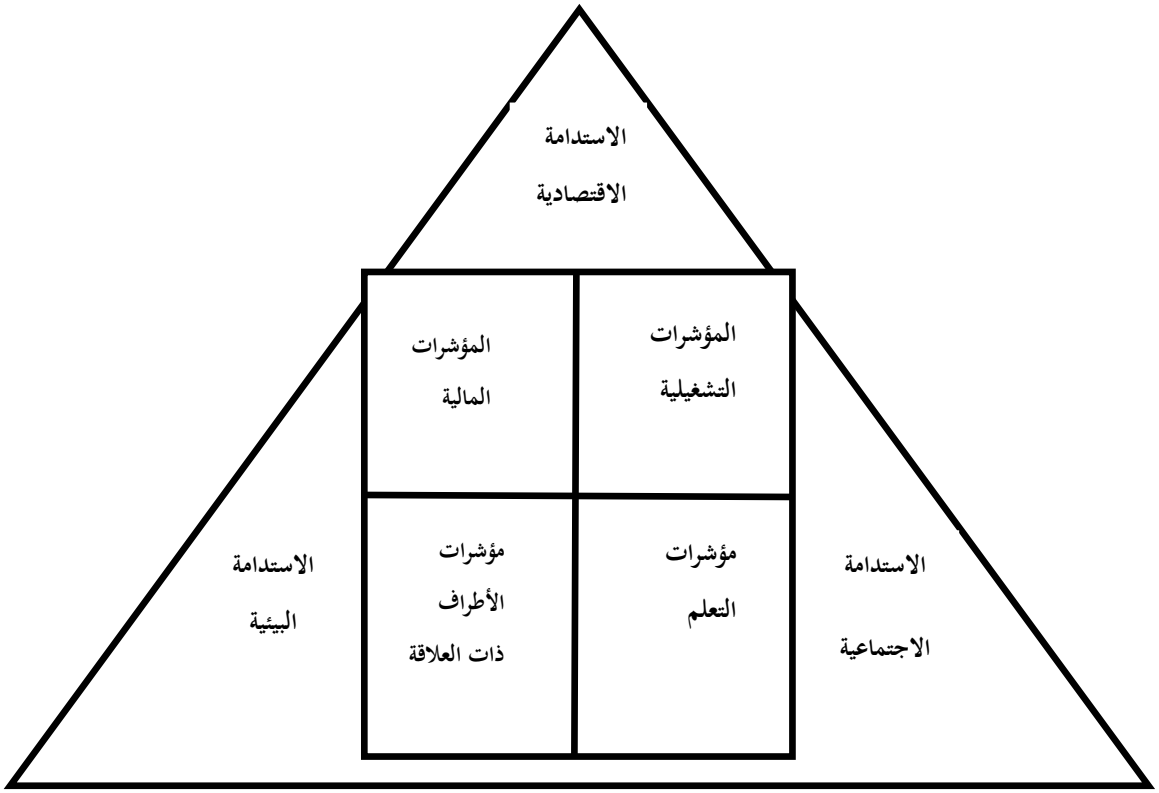
الشكل رقم (1-6): الأهداف الإستراتيجية ومحركات ومقاييس تقييم الأداء للبعد البيئي



المصدر: وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعايدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 349.

وهناك من ربط البعد البيئي باستدامة المؤسسة وبقائها على مضمار المنافسة، وذلك عن طريق دمج المؤشرات البيئية ضمن مؤشرات الأبعاد الأخرى للوحة القيادة المستقبلية، وذلك من خلال ربط العناصر الثلاثة الهامة لإدارة التنمية المستدامة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) بالأبعاد الأخرى لوحدة القيادة من خلال أربع مؤشرات، تدعم الأداء التنظيمي المطور بما يقدم منظور متوازن جديد لتفعيل الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية، والشكل الثاني يوضح ذلك .[1]

شكل رقم (1–7): دمج أبعاد لوحة القيادة المستقبلية مع عناصر الاستدامة .



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص23.

ويرتبط البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد الخام ومخلفاتها، وانبعاثات الغازات والملوثات الأخرى .....الخ، ويتعدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي وفقا لمفاهيم البيئة الحيوية الصناعية ويرتبط بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الإدارة البيئية ونظم المحاسبة الإدارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتجات، ويمكن للوحدة القيادة المستقبلية آن تكون أفضل بدمج مؤشرات البعد البيئي على الرأي الذي ينادي بتخطيط وتقييم

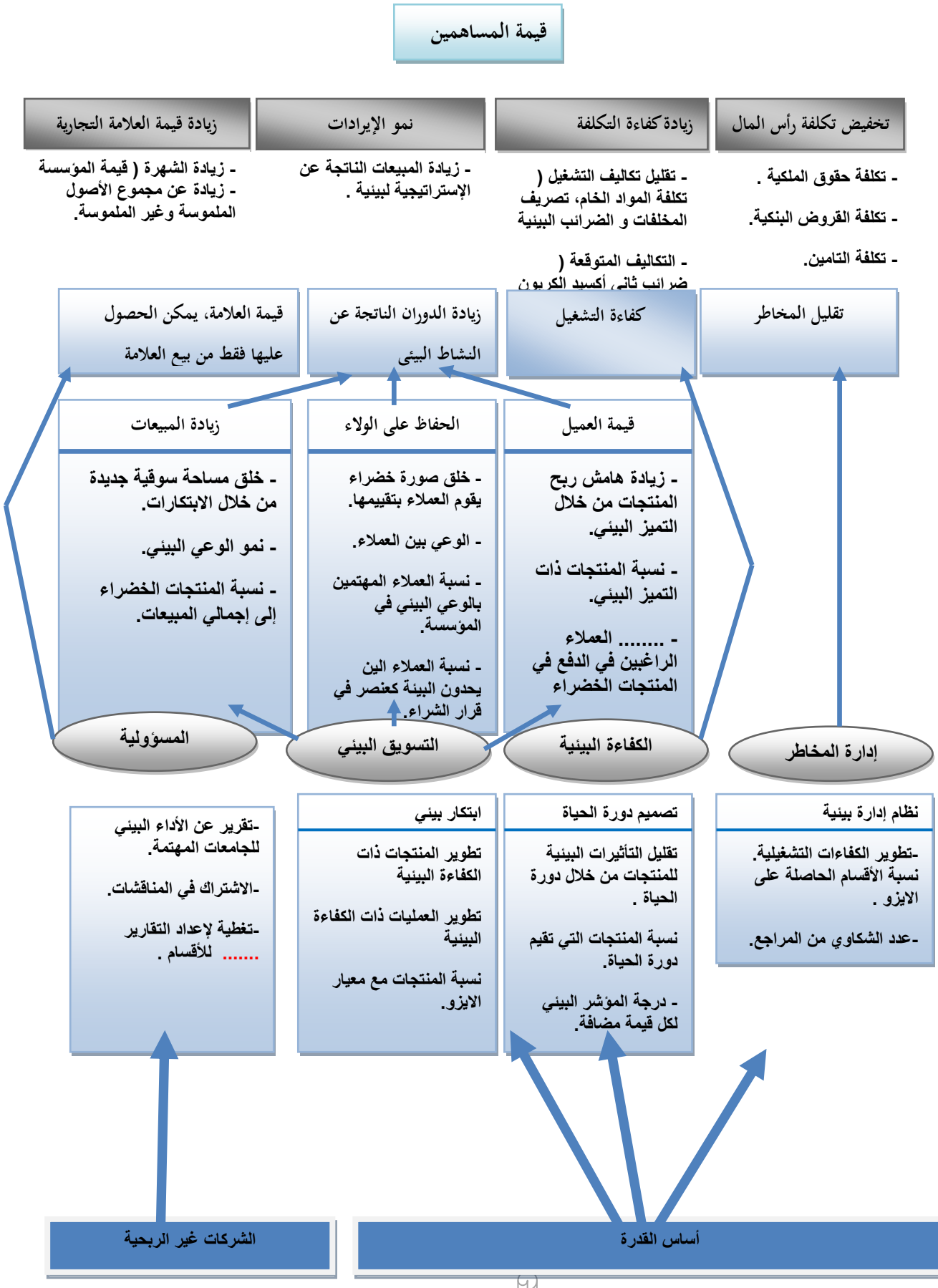
[1] نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية (عدد خاص)، المجلد 21، العدد الثاني، ديسمبر2005، ص ص (20،22).

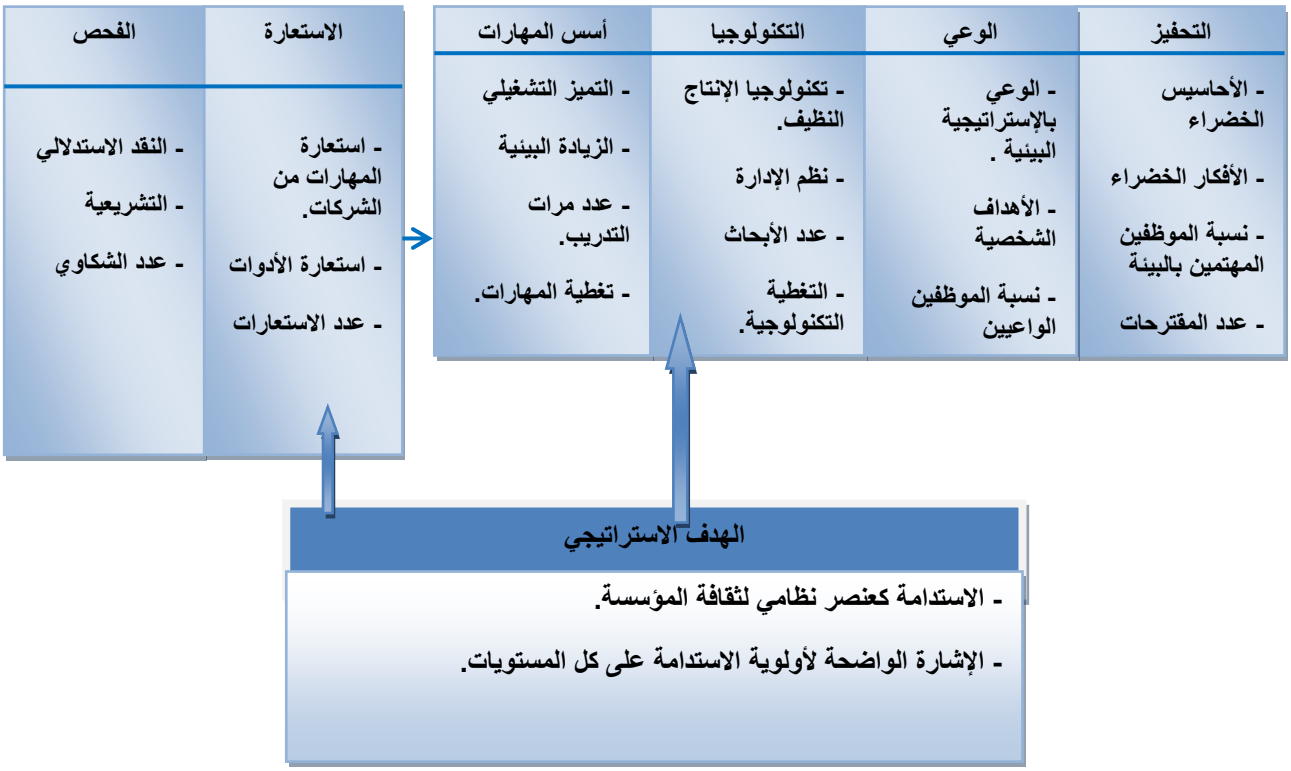
السلوك الأخضر على مستوى الإستراتيجية التشغيلية، وكذا توفير استراتيجيات تنافسية بيئية تقوم على أساس وصف لوحة قيادة مستقبلية مستدامة من خلال تنويع الأبعاد وكذا المقاييس والمؤشرات المعتمدة في التحليل الاستراتيجي ككل. [1]

والشكل التالي يلخص لنا عن صورة موضحة للوحة قيادة مستقبلية مستدامة إن صح التعبير، بإدخال مقاييس ومؤشرات البعد البيئي ضمن أبعاد لوحة القيادة المستقبلية.

[1] نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الشكل رقم (1-8) مثال توضيحي للوحة قيادة مستقبلية (مستدامة)





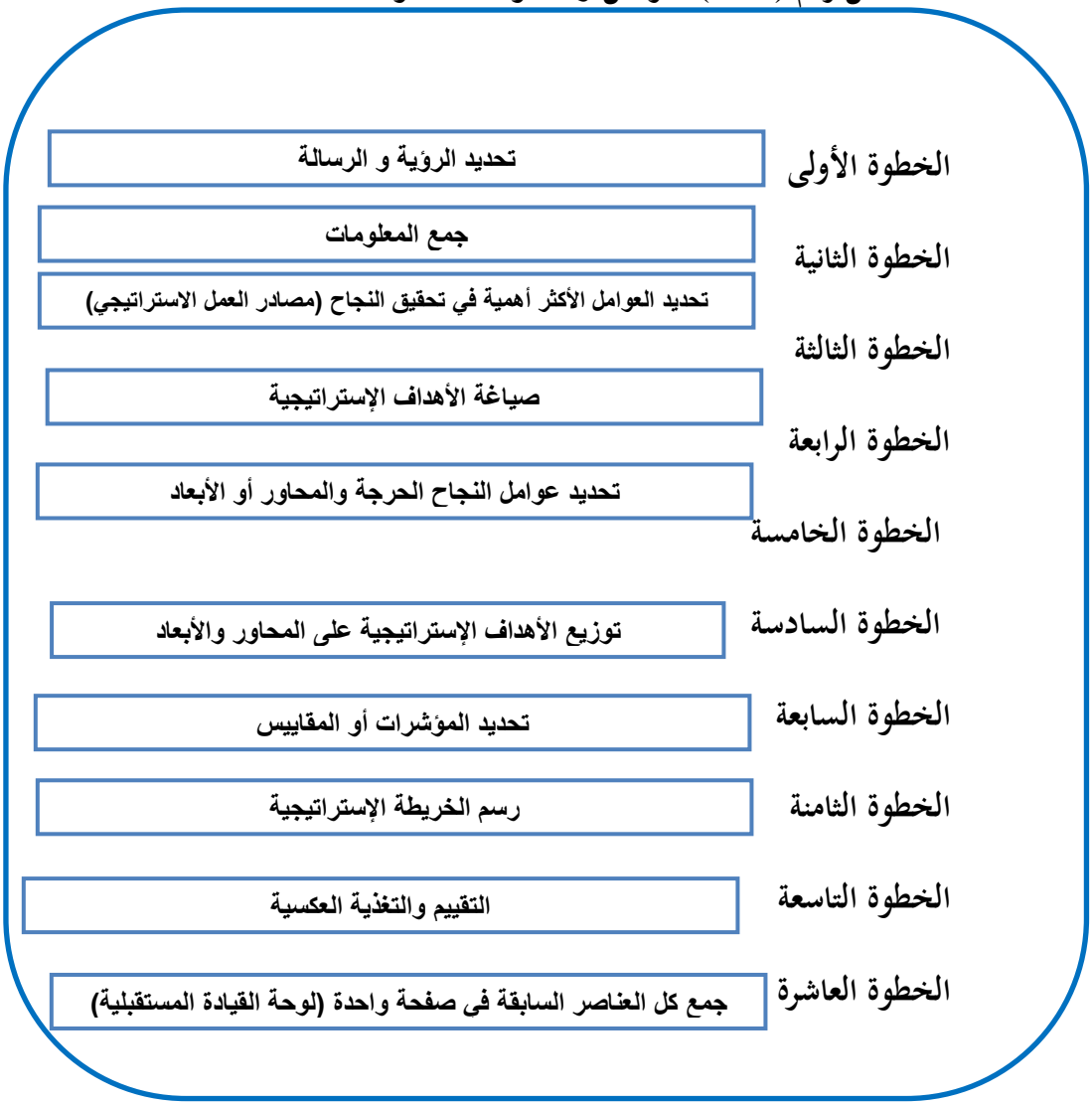
المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

المبحث الثالث: كيفية إعداد لوحة القيادة المستقبلية

يختلف بناء لوحة القيادة المستقبلية من مؤسسة الأخرى حسب طبيعة عمل هذه المؤسسة وفلسفتها وفكرها الاستراتيجي، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء نموذج للوحة القيادة المستقبلية الأولي بأشخاص محددين لهم اطلاع كاف على موقف المؤسسة الاستراتيجي الحالي، في حين أن مؤسسات أخرى تحاول بناء النموذج من خلال مشاركة أوسع وعلى مستويات مختلفة داخل المؤسسة.

وإن إعداد لوحة قيادة مستقبلية يقتضي المرور بعدة مراحل، بدءا من جمع المعلومات، إعداد المؤشرات ثم تشكيلها بحيث تكون هذه المراحل مترابطة ومتكاملة، ولإعداد لوحة قيادة مستقبلية فعالة تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحسين الأداء الكلي يجب تحصيل المعلومات وتشكيلها في قالب نظام يسمح بإعداد مؤشرات هامة، والتي تكون قاعدة فيما بعد لاتخاذ القرارات وبالتالي يسهل إعداد لوحة قيادة مستقبلية لتقوم بدورها في تحسين الأداء وذلك من خلال المراحل التالية المبينة في الشكل الآتي :

الشكل رقم (1-9): مراحل و خطوات بناء لوحة القيادة المستقبلية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل (نورتن وكابلن) لمكونات لوحة القيادة.

من الشكل السابق فإنه حسب (**نورتن وكابلن**) لبناء نموذج لوحة القيادة المستقبلية لابد من إتباع عشر خطوات أساسية أولها تحديد الرؤية والرسالة للمؤسسة ومن ثم جمع المعلومات وتحيينها وبعد ذلك تحليل تلك المعلومات لتحديد أكثر العوامل أهمية في تحقيق النجاح، لتأتي بعدها صياغة الأهداف الإستراتيجية وتحيد عوامل النجاح انطلاقا من المحاور أو ما يسمى بأبعاد لوحة القيادة عن طريق توزيع الأهداف الإستراتيجية على هذه الأخيرة، ومن ثم تحديد أهم المقاييس والمؤشرات التي تحقق تلك الأهداف المسطرة سابقا ومن ثم رسم الخريطة الإستراتيجية لتأتي بعدها عملية التقييم والتغذية العكسية، ليتم في الأخير جمع كل العناصر السابقة في صفحة واحدة والتي سماها الباحثين بلوحة القيادة المستقبلية.

المطلب الأول: مرحلة تحديد الرؤية وجمع المعلومات

تعتبر المرحلة الأولى من مراحل إعداد لوحة القيادة، وهي بمثابة وضع حجر الأساس لأي بناء، حيث يبدأ في هذه المرحلة تحديد الخطوط العريضة والتصور المبدئي للوحة القيادة المستقبلية وتنقسم هذه المرحلة الى ثلاثة خطوات أساسية هي :

الفرع الأول: تحديد الرؤية والرسالة:

ويكون تحديد الرؤية والرسالة كالآتي: [1]

أولا: بلورة الرؤية المستقبلية: تمثل الرؤية المستقبلية للمؤسسة المحطة الأخيرة أو النهائية التي تسعى للوصول إليها، أي الصورة المستقبلية التي تريد أن تكون عليها المؤسسة مستقبلا ومن خصائص الرؤية الجيدة ما يلي :

- ✓ أن تبدأ بمبادرة قيادية.
- ✓ أن تركز على المستقبل، أي لا تعكس حاضر المؤسسة وإنما مستقبلها الذي تريد.
- ✓ أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أي توفير الامتداد اللازم للرسالة والأهداف الإستراتيجية لها.
- ✓ أن تتسم الرؤية بالطموح والتحدي.
- ✓ أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرارية، أي عدم تغير الرؤية بتغير الظروف المحيطة بالمؤسسة .
- ✓ أن تكون منسجمة مع ثقافة المؤسسة وقيمها.

ثانيا: ترجمة الرسالة:

تجيب رسالة المؤسسة في التعريف بنفسها عن كيفية وعبر أية محاور عمل إستراتيجية يجب التحرك لبلوغ الرؤية ؟، وللتوضيح اكتر حول رسالة المؤسسة تقدم بعض الأسئلة الجوهرية للتعريف أكثر بماهية ودور رسالة المؤسسة: [2]

- ✓ ماهي طبيعة الخدمة المقدمة ؟
- ✓ من هو العميل المستهدف؟
- ✓ كيف سنقوم بتقديمها وفي أي مجال ؟

1Christian.Johnson ,beiman. Iry , balanced scorecard for state development bank ، Philippines ،2007.
2Niven.P.R, Balanced scorecard step by step, John wilry and sons ,INC, Canada , 2002 , P59.

عن طريق الاستعانة برسالة المؤسسة والإجابة على هذه التساؤلات الفرعية، نكون قد حددنا ولو بشكل بسيط أو مبدئي للمسار الذي ستنتهجه المؤسسة.

الفرع الثاني: جمع المعلومات

وتعتبر هذه الخطوة مهمة بالنسبة للمؤسسة ولضمان سلامة إنشاء لوحة قيادة مستقبلية ملائمة وفعالة، لذا سنحاول الإلمام بهذا الجانب عن طريق تتبع سلسلة تحصيل المعلومات عن طريق مراحل يتم من خلال استقطاب وتحيين المعلومات وهذه المراحل هي جرد المعطيات، اختيار المعلومات المناسبة، مراقبتها ثم عرضها وقبل التطرق إلى هذه المراحل بالتفصيل، وجب تحديد الفرق بين نظام معلومات التسيير ونظام المعلومات الخاص للوحة القيادة المستقبلية[1]

الفرق بين نظام معلومات التسيير و نظام المعلومات الخاص للوحة القيادة المستقبلية:

لقد عرضنا فيما سبق أن لوحة القيادة المستقبلية هي عبارة عن نظام للمعلومات، لكن هذا النظام يختلف عن نظام معلومات التسيير، حيث أن هذا الأخير يمثل قاعدة للمعطيات والبيانات التي تجمع كل المعلومات الخاصة بالتسيير، والموجهة للاستعمال من قبل (المدير، رؤساء الأقسام،....الخ)، ولوحة القيادة المستقبلية تأخذ فقط بالمعلومات الهامة و الضرورية من نظام معلومات التسيير، من اجل عرضها بطريقة بسيطة وسهلة الفهم وغير مبهمة لمتخذ القرار، وعليه فان لوحة القيادة المستقبلية تقوم بتصفية وغربلة وإعادة تنظيم المعلومات الملائمة وتقديمها في قالب خاص. [2]

أولا: جرد المعطيات: في هذه المرحلة يتم جرد المعطيات الضرورية من اجل حساب المؤشرات، ولذلك يجب التمييز بين المعطيات بالحجم والمعطيات بالقيمة، حيث المعطيات بالحجم تتحصل عليها المؤسسة من المديريات والوحدات الخاصة بها مثل الإحصاءات الموجودة في الحاسب الآلي، أما المعطيات بالقيمة فهي كل المعلومات المجسدة في شكل مخططات أو جداول أو نسب أو بيانات أو فروق .... الخ. [3]

ثانيا: اختيار المعلومات: بعد القيام بجرد المعطيات يقوم المسئولون بالمؤسسة باختيار المعلومات التي تهمهم وتساعدهم في أداء نشاطهم، ويجب أن تتوفر المعلومات المختارة على جملة من الخصائص أهمها :[4]

- ✓ أن تكون كافية وهامة.
- ✓ أن تكون مناسبة وصالحة للاستعمال.

[1] بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، ص ص (10،12).

2 Michel Gervais, contrôle de gestion, économica, France, 7ème édition, 2000 , p595.

3 Jean Paule semeray, le contrôle de gestion, imprimerie Colet, France, tome,1998 , P 89.

[4] Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord pour pécloter l'entreprise , édition d'organisation, France, 1999, PP (827,828

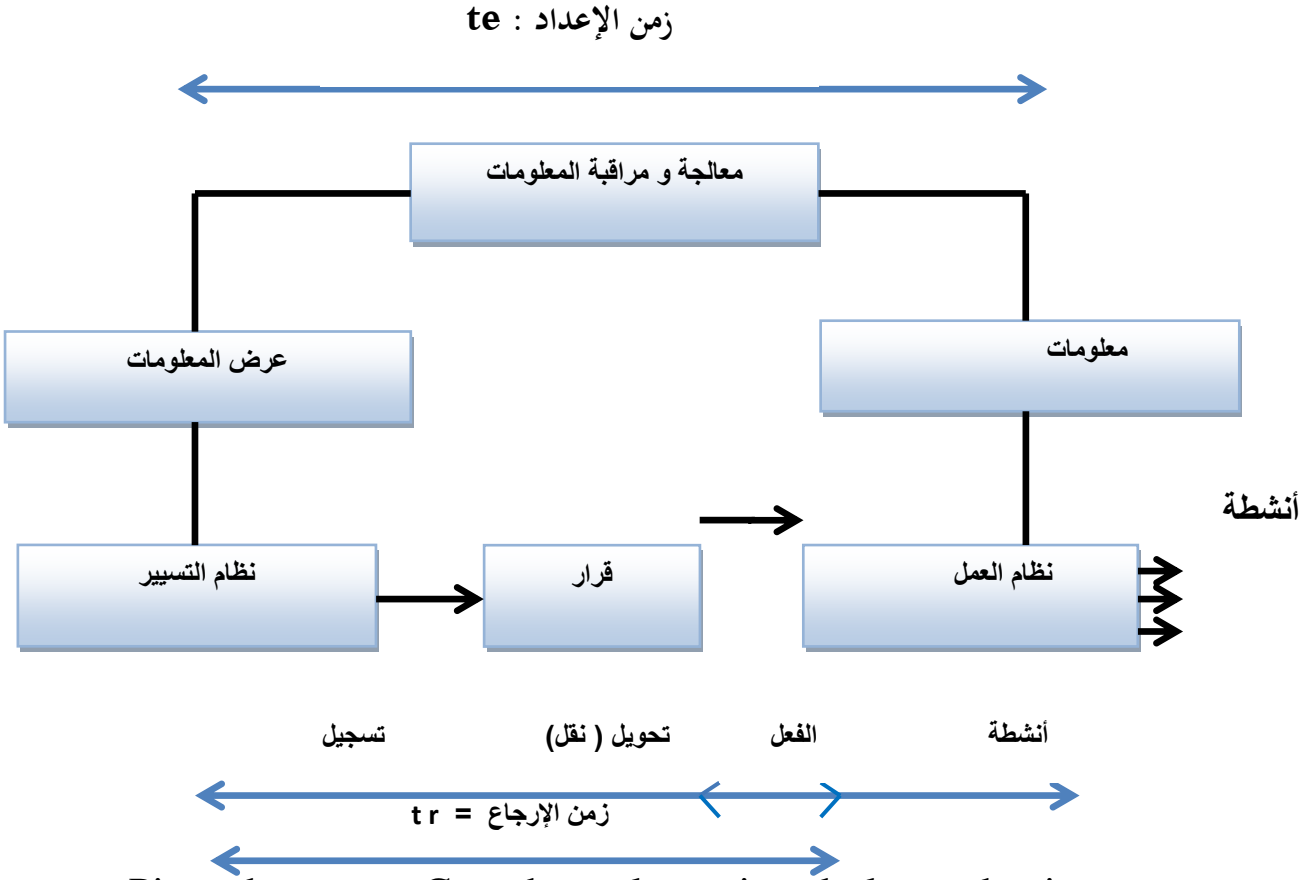
✓ أن تكون معلومات مبررة وغير عشوائية .

ثالثا: مراقبة المعلومات: بعد عملية اختيار المعلومات اللازمة، لابد من مراقبتها لأنها ممكن أن تتغير وتتجمد في أي فترة زمنية، وذلك حسب طبيعة المؤسسة وحسب ظروفها (أزماتها التجارية أو مالية) بالإضافة إلى أن المعلومات لها مدة حياة وصلاحية محددة .

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية مراقبة المعلومة مرتبطة بعامل الزمن، حيث يجب أن تكون فترة خروج المعلومة للاستعمال اكبر أو مساوية لزمن إعداد المعلومة نفسها، فان حدث العكس فهذا يعني أن الاختيار في الأول (اختيار المعلومة) لم يكن في محله ولم يتم اعتماد منهجية فعالة،فالذي يجمع المعلومات يجب أن يكون ذو تجربة وخبرة واطلاع داخل المؤسسة وخارجها.

رابعا: عرض المعلومات: وهي المرحلة الأخيرة والمهمة، لذلك يجب أن تكون المعلومات المعروضة ملائمة وسهلة الاستعمال للقيام بتبويبها في جداول وبيانات وتدرج هذه الأخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسئول وفي بعض الأحيان توضع هذه البيانات في لوحات الكترونية معلقة لتسهيل مناقشتها في اجتماعات العمل، والشكل التالي يبين لنا نظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة المستقبلية .

شكل رقم (1-10): نظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة .



Source : Pierre baranger, Gury huguel, gestion de la production acteur techniques et politique, imprimerie aubin, France, 1981, p145.

الفرع الثالث : تحديد العوامل الأكثر أهمية في تحقيق النجاح (ركائز العمل الاستراتيجي)

و تتمثل هذه العوامل في التوجهات الرئيسية المساعدة على تحقيق الرسالة والوصول إلى رؤية المؤسسة، ومن أهم نماذج هذه العوامل الأساسية نذكر: [1]

- ✓ زيادة الكفاءة التشغيلية.
- ✓ توسيع قاعدة العملاء.
- ✓ تطوير جودة المنتجات.
- ✓ زيادة عدد الخدمات المقدمة.
- ✓ تحسين الأداء.
- ✓ تخفيض التكاليف وزيادة الربحية.

وتلعب هذه العوامل دورا مهما في العمل الاستراتيجي حيث أنها تعمل على:

- ✓ تبرز التوجه المستقبلي للعمل.
- ✓ تربط كافة العناصر الإستراتيجية لرؤية المؤسسة.
- ✓ تعتبر أساس لتطوير الخريطة الإستراتيجية.

وتحدد هذه العوامل من الإدارة العليا للمؤسسة وذلك بناءا على دورة حياة المؤسسة ومواردها ومستوى المنافسة التي تتعرض لها، فإذا كانت المؤسسة في مرحلة نموها تكون تحت ضغط منافسة عالي جدا فإنها تركز في هذه الحالة على محركات الأداء الخارجية مثال على ذلك: إرضاء العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال التكنولوجيا .....الخ.

وذلك يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ولدينا مركز تنافسي مقبول أو جيد فان الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي من خلال التحسين المستمر في مجالات التعلم، ونظم المعلومات والأساليب الإدارية الحديثة والتي من شانها تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي زيادة الأرباح.

المطلب الثاني: مرحلة تحديد الأهداف والأبعاد الإستراتيجية.

ويتم خلال هذه المرحلة التعبير عن رؤية المؤسسة ورسالتها من خلال وضع الأهداف الإستراتيجية وأبعادها التي تودي إلى تحقيق تلك الأهداف، لكن قبل تحديد الأهداف يجب المرور أولا على بيئة المؤسسة (

[1] حسني عابدين محمد عابدين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم و التكنولوجيا، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الداخلية والخارجية) وإجراء مسح لها لكي تستطيع المؤسسة تحديد تلك الأهداف بدقة ووضوح وسنتطرق الى التحليل البيئي بشكل مفصل في الفصل الثالث من بحثنا هذا.

الفرع الأول: صياغة الأهداف الإستراتيجية

لابد أن يتم وضع أهداف بالنسبة لكل مقياس مستخدم وتحتاج المؤسسة لكلا النوعين من الأهداف القصيرة الأجل منها والطويلة لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية متوافقة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية الكلية للمؤسسة والتي لا تتعارض مع بعضها البعض، وتعد الأهداف الإستراتيجية الانجازات القابلة للقياس والقابلة للتحقيق كذلك والمنبثقة من المحاور الإستراتيجية وتتمثل فيما يلي : [1]

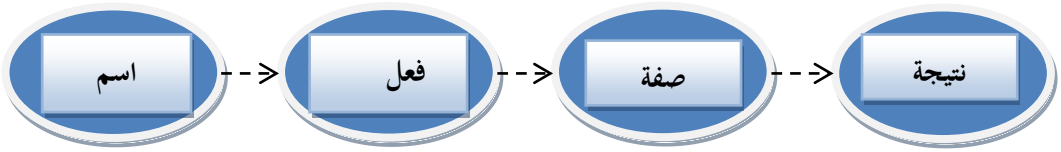
- ✓ يتم تحديدها على حسب نتائج التحليل الاستراتيجي.
- ✓ تحديدها يعتبر الخطوة الأولى في بناء الخارطة الإستراتيجية.
- ✓ تربط كافة العناصر المشكلة للوحة القيادة.
- ✓ يجب أن يتلاءم كل هدف على الأقل مع بعد آو محور واحد.
- ✓ يتم ترتيبها داخل الأبعاد حسب الأولوية.

وتنطلق الأهداف الإستراتيجية من رؤية ورسالة المؤسسة، ولكي يكون الهدف استراتيجي هدف ذكي (SMARTS) ينبغي أن يتصف بالصفات التالية :

- ✓ أن يكون محددا S_ specific
- ✓ أن يكون قابلا للقياس M_ mesurable
- ✓ من الممكن تحقيقه/متفق عليه A_ agreable
- ✓ أن يكون واقعي R_ realistic
- ✓ أن يكون محدد بوقت T_ timely
- ✓ أن يكون متحديا S_ stretch

[1] يوسف بن محمد الثويني، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل و معيقاته، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الثالث، العدد العاشر، تشرين الأول 2014، ص ص (61، 60).

ويصاغ الهدف الاستراتيجي كالأتي:



حيث أن شروط وضع الأهداف الإستراتيجية يستوجب ما يلي :

الربحية، الكفاءة، النمو، التفوق التكنولوجي، البقاء والاستمرارية، تطوير الموظفين.

الفرع الثاني: تحديد عوامل النجاح الحرجة (الأبعاد):

ليس من الضروري التقيد بالأبعاد الأربعة التي حددها الباحثان (Norton and Kaplan) في دراستهما، حيث يمكن للمؤسسة أن تجري التعديلات التي تراها مناسبة إما بزيادة احد المحاور التي تراها ضرورية أو حذف أخرى لأنها لا تتلاءم مع حجم أو نشاط المؤسسة أو حتى هيكلها أو تركيبتها، حيث أن وضع الأبعاد أو اختبارها يجب أن يعكس أهداف المؤسسة وما ترغب في تحقيقه. [1]

الفرع الثالث: توزيع الأهداف الإستراتيجية على أبعاد لوحة القيادة المستقبلية

يقوم نظام لوحة القيادة المستقبلية على توزيع مجموعة الأهداف الإستراتيجية الشائعة على العموم وهي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وقد تختلف هذه الأبعاد من مؤسسة إلى أخرى ولكن غالبيتها تشترك في استخدامها فمثلا نجد أن البعد المالي يعنى بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الأرباح والخسائر والقوة المالية في المؤسسة، إذن هذه هي الأهداف المخولة للجانب المالي متابعتها وتحقيقها . [2]

أما بعد العملاء فتبين مدى قدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء والذي يتم تحقيقه من خلال الإبداع والجودة العالية للمنتجات والخدمات، كما يحدد هذا البعد أجزاء السوق المستهدف ونجاح المؤسسة فيه من خلال الإبداع والجودة العالية للمنتوجات والخدمات، كما يحدد هذا البعد أجزاء السوق المستهدف ونجاح المؤسسة فيه من خلال مجموعة من المقاييس التي تتمثل في الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العميل، زيادة الحصة السوقية .....الخ.

[1] كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 168.

[2] نادر غزال، دليل ضبط الأداء في المؤسسات الحكومية عبر أدوات بطاقة الأداء المتوازن، بحث ميداني، دمشق، سوريا، 2007، ص 43.

ونفس الشيء للأبعاد الأخرى المتبقية فكل له دور منوط به، ومن خلال هذا الدور يتم تحقيق الأهداف عن طريق المقاييس والمؤشرات الموجودة في لوحة القيادة المستقبلية.

المطلب الثالث: تحديد المؤشرات وضبط خريطة العمل الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يجب أن يكون الفهم أعمق للوحة القيادة المستقبلية ولأداء المؤسسة كذلك حتى تكون للوحة القيادة انعكاس ايجابي على إستراتيجية هذه الأخيرة ويكون ذلك من خلال :

الفرع الأول: تحديد المؤشرات

والمؤشرات عبارة عن انعكاس عمل لوحة القيادة، فعلى إثر نتائج المؤشرات أو المقاييس تنعكس صورة عمل لوحة القيادة المستقبلية ولكي تتحقق هذه العلاقة، يجب أن يتم اختيار المؤشرات بدقة واحترافية عاليتين من خلال:[1]

- ✓ اختبار المقاييس الأفضل والتي لها علاقة واتصال بالأهداف الإستراتيجية، وكذا تحديد مصدر المعلومات لكل مؤشر وتصميم علاقات الربط بين المؤشرات الداخلية في كل بعد وبين الأبعاد الأخرى في لوحة القيادة المستقبلية.
- ✓ تحديد المخرجات النهائية التي يجب أن توضع، مع وصف الأهداف وتحديد المؤشرات والمقاييس لكل بعد من الأبعاد .
- ✓ اختيار المؤشرات لكل بعد يكون على أساس علمي وعلى حسب طبيعة ونشاط المؤسسة.

فالبعد المالي مثلا أهم المقاييس الشائعة فيه هي:

1- مقاييس الربحية: والذي يمكن قياسه من خلال

الدخل التشغيلي = الإيرادات التشغيلية – المصاريف التشغيلية .

$$\text{أو من خلال معدل عائد الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

2- مقاييس نمو المبيعات: كمثال على ذلك:

$$\text{نسبة نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية – مبيعات السنة السابقة}}{\text{مبيعات السنة السابقة}} \times 100$$

1R. Kaplan ، D. Norton, the balanced scorecard, translating strategy into action, op.cit,pp (75, 78).

3- مقاييس الإنتاجية: والتي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات المستهدفة من احد عناصر الإنتاج والهدف منها هو تقييم كفاءة استخدام عوامل الإنتاج.

4- التدفقات النقدية: وتقيس هذه المؤشرات مدى قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية والوفاء بالتزاماتها المالية تجاه دائنيها وتقاس حسب العلاقة التالية:

رصيد آخر المدة = رصيد أول المدة + المقبوضات النقدية- المدفوعات النقدية .

*أما بعد العملاء فالمقاييس الشائعة فيه مثلا:

1- الاحتفاظ بالعملاء: والذي يمكن قياسه عن طريق حاصل قسمة عدد العملاء الجدد على عدد العملاء الحاليين

$$\text{الاحتفاظ بالعملاء} = \frac{\text{عدد العملاء الجدد}}{\text{عدد العملاء الحاليين}}$$

2- اكتساب العملاء: والذي يحسب عن طريق معرفة تكلفة اكتساب والبحث عن عميل والتي تقاس بالطريقة التالية:

$$\text{كلفة اكتساب العميل الجديد} = \frac{\text{معدل إيرادات العميل الجديد}}{\text{مصاريف (تكلفة) البحث عن عميل}}$$

3- رضا العميل: ويعد هذا المقياس بمثابة مقياس الربط بين المقياس الأول والثاني، حيث يزود المؤسسة بالتغذية العكسية عن علاقتها مع عملائها الحاليين وتأثيرها على ربحية المؤسسة، ومن أهم المؤشرات الداخلة فيه هي معدل المشتريات الكلي للعملاء، سلوك الشراء المتكرر لكل عميل.

4- ربحية العميل: ويمكن للمؤسسة التوصل لمعرفة ربحية كل عميل على حدا عن طريق المعادلة التالية:

صافي العائد المتحقق = مبلغ البيع –(تكلفة المنتج + الخصم الممنوح).

و الجدول التالي يبين أهم المؤشرات الخاصة بكل هدف بين الأهداف الإستراتيجية لبعد العملاء.

جدول رقم (1–2) المقاييس الخاصة بالأهداف الإستراتيجية

الاهداف	المؤشرات (المقاييس)
الاحتفاظ بالعميل	نسبة نمو المبيعات، عدد العملاء الجدد /.....العملاء الحاليين، نسبة تردد العملاء على
زيادة رضا العميل	معدلات مسح العملاء.
زيادة ربحية العملاء	صافي العائد المحقق.
تخفيظ الاسعار	معدلات الاسعار.
تخفيظ تكلفة المشتريات	دراسة تكلفة المشتريات.
تحسين نوعية المنتج	نسبة المردودات
ملائمة التسليم	نسبة التسليم في الوقت المحدد استنادا الى الجداول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مؤشرات بعد العملاء ل:

R.kaplan, D.norton, the balanced scorecard…, op.cit, pp(96-99).

أما بعد التعلم والنمو، فيهتم هذا البعد بالقرارات الفكرية ومستويات العاملين لديه وكيفية تنمية مهاراتهم وقدراتهم وكذا نظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المؤسسة وهناك ثلاثة مؤشرات أو مقاييس جوهرية لقياس هذا البعد وهي :

1– رضا العاملين: ويقاس عن طريق إجراء مسح يتضمن ما يلي:

مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، الاعتراف بانجازات العاملين عند القيام بأعمال جيدة، مستوى التدعيم (المالي والمعنوي) المقدم من الإدارة، درجة رضا العاملين على المؤسسة.

2– الاحتفاظ بالعاملين: ويمكن حسابها من خلال قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين، أي معدل دوران العاملين أو نسبة التسرب في العمالة.

3– إنتاجية العاملين: تعد إنتاجية العامل المحصلة النهائية لقياس تأثيرات مهارات العاملين وحالاتهم المعنوية ومدى رضاهم عن مؤسستهم وقدرتهم على الابتكار والإبداع و تحسين العمليات الداخلية.

الفرع الثاني: تحديد الخريطة الإستراتيجية:

وتعد الخريطة الإستراتيجية الأداة التي تجمع كل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لتنشرها وفق الروابط السببية، مزودة بذلك المدراء والمسيرين برؤية واضحة عن كيفية تحقيق هذه الأهداف وكيفية إسهام مختلف فئات العمال في انجاز أهداف العمليات الداخلية والعملاء ، وأخيرا الأهداف المالية. [1]

وتعد الخريطة الإستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط بين المقاييس والمحاور للوحة القيادة المستقبلية، وحتى تكون هذه المقاييس فاعلة في تحقيق الأهداف فان المؤسسة تضع معدلات مستهدفة أو معايير أداء معينة يجب على المؤسسة أن تحققها، ولكي يتحقق ذلك يتم وضع برامج أو خطط قصيرة الأجل وعلى اثر تلك النتائج المحققة مقارنة مع المعايير أو النتائج المستهدفة والمتوقعة تقوم المؤسسة بعملية التقويم واتخاذ القرارات التصحيحية في أدائها وأنشطتها وتطوير أعمالها إلى الأفضل. [2]

الفرع الثالث: التقييم أو المراجعة والتغذية العكسية

ويكون التقييم في مختلف الجوانب المتضمنة للأبعاد الرئيسية للوحة القيادة المستقبلية، حيث يتم التقييم بطرق مختلفة وذلك تبعا لكل محور أو بعد، فمثلا المحور المالي يتم تقييمه من خلال النتائج المحققة بالمرغوب فيها أو المتوقعة سواء بشكل كمي أو نسب مئوية، أما التقييم في المحاور غير الكمية أو الأبعاد غير الكمية كبعد العمليات الداخلية والتعلم والنمو فيصعب التقييم فيها قليلا، لما يتطلب من وقت لتحديد الفجوة بين النتائج المحققة و المتوقعة. [3]

وتساعد عملية التقييم على توجيه المنشاة نحو التعليم الاستراتيجي ومن خلال استخدام لوحة القيادة المستقبلية مراقبة النتائج قصيرة الأجل من خلال وجهات النظر المختلفة وتقييم الإستراتيجية. على ضوء الأداء الحالي، ومن ثم تساعد لوحة القيادة المستقبلية المؤسسة على إحداث التعديلات الإستراتيجية مما يتناسب والتغيرات الحاصلة. [4]

1 R. kaplan, and other, managing alliances with the balanced scorecard, harvard business revew, USA, v 88 n 1, Jan – feb, 2010, p116.

[2] احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مرجع سبق ذكره ص 06.

[3] يوسف بن محمد الثوبني، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[4] جهاد ريحي عبد القادر الناطور، اثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال و الأعمال ، جامعة آل البيت، 2005، ص 56.

الفرع الرابع: جمع العناصر السابقة في صفحة واحدة (لوحة القيادة المستقبلية)

وتعد هذه آخر مرحلة لإعداد لوحة القيادة المستقبلية وجاهزيتها للتطبيق المباشر من قبل المسيرين أو ذوي الخبرة من المدراء ومتخذي القرار في المؤسسة، ويكون الشكل النهائي للوحة القيادة المستقبلية في صفحة واحدة شاملة لكل الخطوات والمراحل المذكورة سابقا والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل رقم (1-11): شكل نهائي للوحة القيادة المستقبلية

<table>
<tr><td colspan="7">الرؤية أن تكون الإدارة الأولى في خدمة رؤية المؤسسة</td></tr>
<tr><td colspan="7">الرسالة: تطوير أداء الموظفين في المؤسسة عبر الاستفادة من سمعتها و الوفرة في الميزانية</td></tr>
<tr><td colspan="7">الهدف الاستراتيجي : تامين كافة الاحتياطات التدريبية لخمس سنوات لاحقة للموظفين. المحور = تطوير الخبرات.</td></tr>
<tr><td colspan="5">اسم المسئول عن الهدف وصفته الوظيفية: السيد مدير التدريب في المؤسسة</td><td colspan="2">البعد</td></tr>
<tr><td>رقم الهدف : أ. 6</td><td>الأهداف المرحلية</td><td colspan="2">(أ .c:6) +(أ .b:6 أ) + (أ .a:6)</td><td>الأولوية</td><td>2</td><td>بعد العملاء</td></tr>
<tr><td colspan="7">وصف موجز لأهمية الهدف</td></tr>
<tr><td colspan="7">يعتبر هذا الهدف من ابرز مهمات إدارة الموارد البشرية في طريقها لتحقيق الرسالة، و ذلك من خلال تامين الحاجات التدريبية (الروتنية و المتحدة) لمختلف الإدارات.</td></tr>
<tr><td colspan="4">1.إعداد مشروع قياس مقارن عن المؤسسات المشابهة.</td><td colspan="3">2. التواصل مع المكاتب الاستشارية المحلية.</td></tr>
<tr><td colspan="4">مؤشر حسن الأداء</td><td colspan="3" rowspan="3">1- تجارب الإدارات في فترات محددة .
2- دعم الإدارة العليا
3- وجود رغبة تشغيلية لدى المعنيين</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td rowspan="2">رزنامة تدريب جاهزة</td></tr>
<tr><td>اجتماعات دورية مع الإدارات المعنية</td><td>نصف شهري</td></tr>
</table>

المصدر: نادر غزال، دليل ضبط الأداء في المؤسسات الحكومية عبر أدوات بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 46.

خاتمة الفصل الأول:

في سلسلة متتالية من المقالات التي قدمها كلا من (Norton and Kaplan) لنموذج لوحة القيادة المستقبلية، على أنها نظام شامل لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ويرجع سبب ظهورها إلى سببين رئيسيين هما الافتقار إلى نموذج شامل يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بصورة مترابطة ومتوازنة، ويأخذ في الاعتبار جميع عوامل النجاح الهامة والتحول إلى الاعتماد على الأصول غير الملموسة في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة .

وتطرق الباحث في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها نظام لوحة القيادة المستقبلية، وماهي الوسائل التي يمكن للمؤسسة استخدامها لتحقيق طموحاتها وبلوغ غاياتها النهائية، من خلال ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء توزع على الأبعاد والمحاور الأساسية التي تقوم عليها لوحة القيادة المستقبلية بدءا من المحور المالي، مرورا بمحور العملاء إلى العمليات الداخلية فمحور التعلم والنمو إلى أبعاد أخرى مستحدثة، كبعد المخاطر والبعد البيئي، وهذا بحسب احتياجات المؤسسة وطبيعتها تحدد الأبعاد المكونة للوحة القيادة المستقبلية، وتقوم لوحة القيادة المستقبلية على فرض رئيسي هو، وجود علاقات سببية بين الأبعاد المكونة لها وحتى بين الأهداف الإستراتيجية والمقاييس فيما بينها .

وفي الأخير تطرقنا إلى انه لبناء أسلوب علمي لهيكل لوحة القيادة المستقبلية لابد من مراعاة عدة خطوات أساسية، كرؤية المؤسسة وإستراتيجيتها والأهداف والمقاييس المعول عليها لتحقيق تلك الأهداف فإعداد خطط عمل متمثلة في الخريطة الإستراتيجية لبلوغ غاياتها وأهدافها.

مقدمة:

تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعوب أفرادا ومنظمات ومجتمعات، لأن الأزمة أصبحت جزءا مرتبطاٍ بحياة الناس وتشكل مصدر قلق للقادة والمسئولين والمواطنين على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية من ناحية، وضعف الإدارات المسئولة في القدرة على تبني نموذج إداري ملائم لتلك التغيرات من ناحية أخرى.

وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير المنظمة التي تصاب بها، ومشكلة تتمثل في صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة، كما أن الأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في المنظمة للمنظمة تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية؛ إذ تعتبر الأزمة تحديًا وصراعًا بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة للأزمة مرافقة لقلق أو قوى ضاغطة وتهديد أمن المنظمة.

إن كل أزمة تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها، وإنها نقطة تحول ليس بالضرورة أن تتصف بأنها سيئة، ولكنها قد تصبح حافزًا على التقدم والتطور والمشاركة بفعالية وعمق، على الرغم مما تحمله من درجات المخاطرة وعدم التأكد عن طريق إدارة إستراتيجية هادفة ومنظمة، لذا نجد أن بعض المسئولين الإداريين يرون في الأزمات فرصًا لتعزيز أدوارهم أفرادا ومنظمات عن طريق إدارة الأزمة بطرق وأساليب علمية تتمثل في مداخل الإدارة الإستراتيجية، فالمشكلة الحقيقة تكمن في كيفية التعامل مع الأزمة و مواجهتها بشكل علمي ومسئولية إدارية منظمة بحيث يكون التفاعل مع الأزمة تفاعلا ايجابيا يخفف من حدتها بدلا من تفاقم الأزمة و عدم التمكن من السيطرة عليها لاحقا.

- **المبحث الأول: عموميات حول الأزمات**
- **المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لإدارة الأزمات**
- **المبحث الثالث: مداخل و طرق إدارة الأزمات**

المبحث الأول: عموميات حول الأزمات

يركز هذا المبحث على تحديد مجموعة المفاهيم المختلفة للأزمة أو التي ترتبط بها بصورة أو بأخرى، ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم الكارثة، ومفهوم المشكلة، الصراع أو الحادث.

المطلب الأول: مفاهيم وخصائص حول الأزمات

قد كثر استخدام كلمة أزمة في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية ثم تطور استخدام هذا المصطلح في القرن السابع عشر ليعبر عن ارتفاع درجة التوتر بين الكنيسة والدولة، بعد ذلك تم استخدام هذه الكلمة في القرن التاسع عشر ليعبر بها عن بروز مشكلات كبيرة وخطيرة للدلالة على حالات تحول خطيرة وفاصلة في العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية .

الفرع الأول: تعريف الأزمة

أولا: تعريف الأزمة لغة

تعني الأزمة في المعاجم العربية القحط والشدة، وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية.[1]

ثانيا: تعريف الأزمة اصطلاحا

تعني الأزمة اصطلاحا "موقف محدد يهدد مصالح المؤسسة وصورتها أمام العملاء مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود الأمور إلى مسارها الطبيعي". [2]

كما تعرف على انها "حدوث خلل خطير ومفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة، وينطوي على خطر وتهديد مباشر وجسيم يهدد استمرارها ومصالح أطرافها وتحتاج إلى التدخل السريع من قيادة المنظمة" .[3]

وتعرف كذلك الأزمة على أنها "موقف معقد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة، وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتفاعل صناع القرار معها ومع تفاعلاتها وانعكاساتها المستقبلية وهي موقف يواجه الأفراد أو الجماعة أو المنظمة ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العادية الروتينية، وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط العمل نتيجة التغير المفاجئ"[4].

---

[1] يوسف احمد أبو فارة ، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص21.

[2] زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص19.

[3] علي منصور الشميري، دور العلاقة العامة في معالجة الأزمات الأمنية، ملتقى علمي حول رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، مدينة العين، الإمارات العربية المتحدة،23.27 نوفمبر،2008.

[4] عمر احمد مصطفى حياتي، عبد القادر محمد احمد دفع الله، المنهج النبوي في إدارة الأزمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، المجلد 31، العدد 62، الرياض، 2015، ص 10.

وتعني الأزمة أيضا "مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، لإيجاد حل لمشكلة ما وانفجارها، كما عرفها (**alastair buchan**) في كتابه "إدارة الأزمات" على أنها تحد ظاهر أو رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه".[1]

كما تعرف الأزمة على أنها "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير المنظمة الذي أصيب بها، مشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة في ظل مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منهما في شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول ومن تطورات قد تحدث مستقبلا من الأزمة وفي الأزمة ذاتها". [2]

وعرف "**فينك** (**FINK**)" الأزمة بأنها "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار ويحدث فيها تغيير حاسم في سير عمل المنظمة قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو إلى نتائج غير مرغوب فيها".[3]

كما تعرف الأزمة على أنها"تأثيرات حادث معين تخطت حدود الحادث لتؤثر على النظام ككل وتشكل تهديدا لمستقبل المنظمة وتهدد الخطط الرئيسية التي تقوم عليها"[4] .

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريفا شاملا للازمة يعبر عن طبيعة العلاقة بين القيادة والأزمة من جانب، ومن جانب آخر يوضح مدى أهمية صنع القرار في ظروف صعبة وغير يقينية، وبالتالي يمكن القول أن الأزمة هي:

- الأزمة هي موقف حرج خارج عن سيطرة المنظمة، وتحول مفاجئ عن النشاط المعتاد لها، مما يؤدي إلى خلل بالمنظمة يهدد استمرارها ويؤثر على النظام العام في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يتطلب اتخاذ إجراءات محددة وسريعة في ظل محدودية المعلومات والمفاجئة وضيق الوقت المقترن بالتهديد .
- في بداية محاولتنا لمعرفة مفهوم الأزمة وضبط معناها وجدنا انه كثير ما يتشابه مع عدة مفاهيم لمصطلحات أخرى مقاربة في معناها مع الأزمة فتختلط وتتداخل معه، نظرا لاشتراك جميع المصطلحات في سمة أساسية وهي الحاجة إلى الإدارة، وفي محاولة لتمييز مفهوم الأزمة عن بقية المفاهيم الأخرى للمصطلحات المتشابهة سنورد بعض المفاهيم الشائعة والتي وجدنا أنها تقترب من الأزمة بعض الخصائص المشتركة إلا أنها تختلف

[1] عقاب بن غازي بن عميرة، إدارة الأزمات الأسرية، بدون دار نشر، الرياض، 1430، ص10.

[2] سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2002، ص13.

[3] نادية عبد القادر، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الدورة التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007، ص3.

[4] صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشات التجارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية،2007، ص30.

عنها في بعض النقاط الدقيقة التي تحدث الفرق بين المفهوم الأزمة والمفاهيم الأخرى حيث سنذكر أهمها فيما يلي :

ثالثا: التمييز بين الأزمة والمصطلحات القريبة لها:

في محاولتنا للتمييز بين الأزمة والمشكلة تشابه علينا مفهوم المشكلة ومفهوم الأزمة لأسباب وقواسم مشتركة بين المفهومين، من حيث الغموض وحالة عدم التوازن والخلل اللذان يحدثهما في أداء الوظائف وتنظيم وتوجيه ورقابة، واتخاذ القرارات، والأزمة والمشكلة لا يمكن توقعه أو التفكير فيه مما يؤثر سلبا على لمؤسسات ويهدد بقائها، فالمشكلة موقف غامض يثير مجموعة من التساؤلات حول إمكانية الاستمرار في تحقيق الأهداف، وهي حالة غير مرغوب فيها وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها، وهي مرحلة من مراحل الأزمة لكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها. [1]

ونورد العناصر التي تفرق بين الأزمة والمشكلة فيما يلي : [2]

أ-1- **التنبؤ** : إن الكثير من المشاكل يمكن التنبؤ بها، حيث تقع ضمن مهمة الرقابة التنبؤية، ومن ثم يمكن الإعداد لمواجهة هذه المشاكل، سواء بمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية، أما بالنسبة للازمات فمعظمها لا يمكن التنبؤ بها كما أن عنصر المفاجأة هو العامل المسيطر على حدوثها ونتائجها.[3]

أ-2- **النتائج**: هناك عوامل ومقدمات أو معوقات معينة تحدث في المنظمة أو في محيطها الخارجي تكون سبب في ظهور المشكلة، وبالتالي فإن المشكلات هي دائما نتاج لعوامل أو مقدمات أو معوقات، أما الأزمات ليست دائما نتيجة لعوامل مسبقة حيث أنها في معظم الحالات هي أحداث تقع في دائرة عدم اليقين تنتج أثار سلبية مدمرة.

أ-3- **إمكانية السيطرة**: هناك أحداث تهدد استمرار المنظمة أو تكون سببا مباشرا في فنائها، وكل حدث لا يمكن السيطرة عليه تقع كلها في دائرة الأزمات. [4]

أ-4- **الآثار**: تجد في طي كل أزمة بذورا للنجاح أو الفشل، وكل أزمة قد تحتوي أو تنتج آثار إيجابية أو أسسًا للنجاح كما تحتوي أيضا على أسباب الفشل، أما المشكلة فهي الحاجز الذي ينتج الفشل بآثاره السلبية وبالتصدي لها وإيجاد الحلول لها تجد طريقا للنجاح.[5]

---

[1] جمال الدين مرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص3.

[2] لخضاري نسيمة، دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 2007، ص28.

[3] السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث : حلول علمية و أساليب قانونية، مركز القرار للاستشارات، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1998، ص105.

[4] السيد عليوة، مرجع سابق، ص249.

[5] لخضاري نسيمة، مرجع سابق، ص29.

ب– التمييز بين الأزمة والكارثة :

عند محاولتنا إيجاد نقاط للتمييز بين المفهومين، وجدنا أن الأزمة قد تنجم عن حدوث كارثة لكن هذه الأخيرة ليست في حد ذاتها أزمة. [1] وتعبر الكارثة عن تغير مفاجئ ذي أثر حاد أو تدميري ينتج عنه تغيرات أو نتائج سلبية تحتاج جهود غير عادية لاستعادة التوازن، وتعد الكارثة في مجملها سببا للأزمة، وتستخدم المعايير التالية لإظهار التمييز بين الأزمة والكارثة: [2]

ب–1– التنبؤ: تنبع التحديات التي تفرضها الكوارث من طبيعتها المفاجئة وما ينتج عن ذلك من صعوبة التنبؤ بها وبحجمها وأبعادها فهي ظاهرة افتراضية يصعب التنبؤ بها.[3] ووجه الشبه بين الكارثة والأزمة في صعوبة التنبؤ بوقوعها، أما نقطة الاختلاف بينهما هي أن الأزمة تنطوي على مجهودات كثيرة واختلاط الأسباب بالنتائج فيها، أما الكارثة فتكون معروفة السبب وواضحة النتائج أو على الأقل يمكن التوقع بنتائجها انطلاقا من أسباب وقوعها.

ب–2 –الامتداد : يتوقف امتداد الكارثة في الزمان والمكان بمجرد انتهاء مسبباتها، فتبقى آثار الكارثة وليست الكارثة في حد ذاتها، أما الأزمة فهي من آثار الكارثة، وقد تمتد عبر الزمان والمكان وتنتج امتدادات الأزمة ذاتها بإنتاج أزمات أخرى فتبقى الأزمة ممتدة إلى إيجاد حل لإيقافها، فالأزمة هي أحداث قد تستمر في التراكم والتضخم إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير على أكثر من جزء في النظام، ومن ثم تتأثر الأنشطة والعمليات الحالية للنظام، وقد يمتد ذلك ليؤثر على النظام بأكمله، عكس الكارثة التي يحدها الزمان والمكان وبالتالي يتم التعامل مع الكارثة وفقهما. [4]

ج– التمييز بين الأزمة والحادث

إن الحادث شيء فجائي يتم بشكل سريع، وينقضي أثره فور إتمامه، وقد ينجم عنه أزمة لكنه لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه.[5]

والفرق الأساسي بين الأزمة والحادث يكون ماديا ملموسا، أما الأزمة فيمكن أن تكون محسوسة ومدركة الشواهد، كما أن الحادث يتم بسرعة الحدوث والانقضاء، أما الأزمة فقد تدوم وتطول طالما لم يوجد لها حل فعال. [6]

---

[1] السيد عليوة ، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، إيتراك للنشر و التوزيع، ط1، ،القاهرة، 2003، ص80.

[2] جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص13.

[3] فاروق حلمي ، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي لتنظيم الإدارة، القاهرة، 1993، ص70.

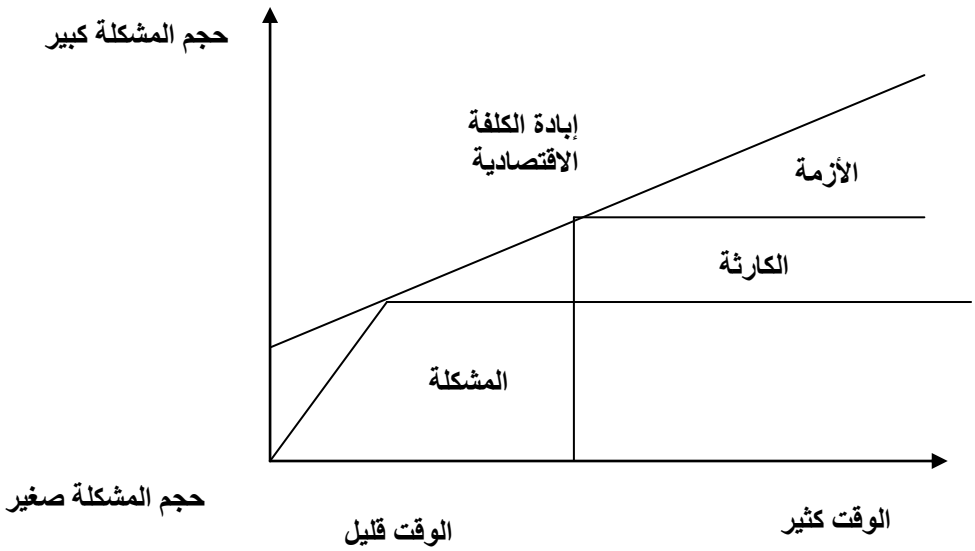
[4] السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ،مرجع سابق، ص108.

[5] السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2001/2000، ص10.

[6] لخضاري نسيمة، مرجع سابق، ص31.

ويمكن تمثيل هذه النقاط المشتركة في مفهومها مع الأزمة بيانيا باعتبارها تشارك في بعض الخصائص وتختلف في بعضها الآخر، إلا أن الفرق الجوهري بين الأزمة والمصطلحات الأخرى هي الوقت، لذا يمكن التعبير عن العلاقة بين المصطلحات بالشكل التالي:

شكل رقم (2-1): العلاقة بين حجم الكلفة، الأزمة والوقت.



المصدر: فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات،دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة،2004 ، ص 121.

أما من ناحية الاختلاف بين مفهوم الأزمة والمفاهيم الأخرى المتشابهة فان الجدول التالي يبين أهم الاختلافات في نقاط معينة كالتالي:

الجدول رقم(2-1): الاختلاف بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المتشابهة

أبعاد المقارنة	الواقعة	الظاهرة	المشكلة	الحادثة	الأزمة	الكارثة
الطبيعة والتكرارية	محدود	كبير	محدود/ متوسط	نادرا	نادرا	نادرا
الاتجاه	سلبي أو ايجابي	سلبي أو ايجابي	سلبي	سلبي	سلبي	سلبي
الآثار المترتبة (المدى الزمني)	قصير الأجل	طويل/متوسط الأجل	قصير الأجل	قصير الأجل	قصير الأجل	طويل الأجل
إمكانية التنبؤ	متوسط	مرتفع	مرتفع	لا يمكن	محدود للغاية	لا يمكن
القدرة على المواجهة	محدودة	كبيرة	متوسطة/ محدودة	محدودة	متوسطة/ محدودة	محدودة

المصدر : جمال الدين المرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، مرجع سابق ذكره ص 14.

الفرع الثاني: خصائص الأزمة

نستخلص من التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة وتعريفاتها المختلفة، وأيضا توضيح الفرق بين الأزمة والمصطلحات الأخرى المرتبطة بها مجموعة من السمات والخصائص التي تتميز بها الأزمة عن غيرها من الظواهر الأخرى والتي تتمثل فيما يلي[1] :

1- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة بما ينعكس سلبا على وضوح الرؤية لدى صانع القرار مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاه السليم لصناعة القرارات الفعالة.

2- الأزمات تؤدي إلى أحداث مفاجآت كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات صلة بالمنظمة.

3- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات ودرجة عالية من التشابك والتناقض، مما يؤدي إلى أحداث تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة.

[1] أنظر:

-يوسف احمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مرجع سبق ذكره، ص27.

-السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1،القاهرة،2005،ص75.

- قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2008، ص94-95.

4- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة .

5- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات ويصعب فيها التحكم في الأحداث.

6- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار المنظمة أو سمعة وكرامة متخذ القرار.

7- إنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها.

8- إن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظرا لان ذلك يتم تحت ضغط نفسي عالي في ظل ندرة المعلومات أو نقصها .

9- إن مواجهتها تستوجب خروجا عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة عن التغيرات المفاجئة.

10- إن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.

11- تولد الأزمة مجموعة من الضغوط على المنظمة مما يهدد بشدة مصالحها وأهدافها وتتفاقم النتائج باستمرارها.

12- يصعب تحملها لفترة طويلة مما يثير الشكوك ويفقد الثقة في إدارة المنظمة وتتوسع دائرة عدم التأكد ونقص المعلومات.[1]

المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات

إن لكل أزمة تنشا في المنظمة أسباب أو مجموعة من الأسباب أو لتراكم مجموعة من التأثيرات، والتي لا يمكن أن تنجح المنظمة في إدارتها والتعاطي معها بفعالية إذ لم تنجح في معرفة السبب أو أسباب نشوء هذه الأزمة، إذ أن معرفة هذا السبب يساعد إدارة المنظمة على معرفة نقاط ضعف هذه الأزمة وتحويل سلبياتها إلى ايجابيات، ويمكن المنظمة من التغلب عليها في الأخير.

ويختلف الباحثون في تقسيم أسباب الأزمات ومن بين هذه التقسيمات نجد:

الفرع الأول: أسباب بيئية

هي التي لا يكون للمؤسسة سيطرة عليها أو تكون السيطرة عليها محدودة جدا، وهذه الأسباب تؤدي إلى وقوع أزمات لا يمكن تجنبها في الأغلب، لكن يمكن القيام ببعض الإجراءات والخطط التي تؤدي إلى التخفيف من حدة الأزمة والتقليل من مخاطرها .

وأهم عناصر البيئة التي قد تكون سببا في وقوع الأزمة ما يلي :

[1] جمال الدين المرسي ، مرجع سابق، ص15.

1- **عناصر سياسية:** مثل الظروف السياسية غير مستقرة وما يترتب عنها من أحداث وحوادث .

2- **عناصر قانونية** : مثل سياسات الحكومة تجاه منظمات الأعمال وما ينجز عنها من تضييقات تولد تراكمات تنجر عنها أزمات في الأخير.

3- **عناصر اقتصادية ومالية:** من هذه الأسباب هناك الفشل في تحقيق تشغيل اقتصادي سليم، التضخم، انخفاض معدلات الربحية، دخول مستثمرين جدد إلى السوق، الكساد، عدم توفر السيولة....الخ، كل هذه الأسباب وغيرها عبارة عن مؤشرات لبداية أزمات مختلفة قد تصيب المنظمة الاقتصادية.

4- **عناصر اجتماعية:** ومن هذه الأسباب تفشي الإشاعات حول سمعة المنظمة إضافة إلى تفشي الصراعات الاجتماعية المختلفة وظروف السوق غير المستقرة، هذه الأسباب كلها تلمح إلى أزمة أو أزمات مختلفة تلوح في الأفق.

5- **عناصر طبيعية:** ومن هذه الأسباب عناصر تتعلق بتوقعات المستفيدين وعناصر تنافسية مثل تراجع قوة الزبائن وعناصر تكنولوجية مثل التقادم التكنولوجي.

الفرع الثاني: أسباب تنظيمية:

تتعلق هذه الأسباب بالمنظمة والتي يكون السيطرة عليها من قبل هذه الأخيرة، ومن بينها [1]:

- إدارة المنظمة
- أسلوب ونمط الإدارة
- إدارة الموارد
- المعلومات الخاطئة التي تتسرب عبر الشائعات
- سوء التعامل مع المشكلات
- المشكلات الثقافية
- عدم الاستخدام الكافي لتطبيقات إدارة الخطر
- ترك المدير أو مديرين مهمين للمنظمة
- عدم وجود موارد بشرية كافية
- الإضرابات

[1] يوسف احمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 86.87.

الفرع الثالث: أسباب مشتركة (بيئية وتنظيمية)

هي أسباب ناجمة عن التفاعل بين العناصر البيئية والتنظيمية، وجل الأزمات ناجمة عن سوء تدفق المعلومات وسوء عملية صناعة القرار، ومن هذه الأسباب عمليات تخريب الآلات والمعدات وتسهيلات المنظمة المختلفة.[1]

كما أن العديد من الباحثين اتفقوا على إدراج أسباب الأزمات في عدة نقاط، على عكس إدراج أسباب الأزمات إلى أسباب بيئية وأخرى تنظيمية ومشتركة، وفيه يتفق العديد من الباحثين على أن أسباب نشوء الأزمات تعود إلى العناصر التالية:

1- **سوء الفهم**: يمثل سوء الفهم أحد أهم الأسباب نشوء الأزمات، حيث أن بعض الأزمات تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلا بمجرد بيان الحقيقة، وينشا سوء الفهم عادة من خلال سوء تحليل المعلومات المتوفرة بالإضافة إلى إصدار حكم أو قرارات على أمور قبل بيان حقيقتها .

2- **المعلومات الخاطئة**: عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو بها أخطاء، فإن ذلك ينعكس على الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح والدقيق لحيثيات الأزمة، وبذلك تصبح القرارات والإجراءات المترتبة على التحليل الأخير مصدرا لظهور قوى أو عوامل مؤيدة وأخرى معارضة يؤدي الاحتكاك بينهما إلى الصدام.[2]

3- **سوء الإدراك**: الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، حيث أن محاولة تفسير المعلومات على ضوء رغبات المرء الشخصية أو ما يعرف باسم الميول النفسية فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن لإيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع ميولاته ومفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوبا بنظرة شخصية ضيقة .

4- **سوء التقدير والتقييم**: يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وينشأ سوء التقدير الذي يؤدي إلى الأزمة من خلال جانبين أساسين هما :

- المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغار الأزمة والتقليل من شأنها. [3]

---

[1] يوسف احمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مرجع سبق ذكره،ص88.

[2] قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سبق ذكره، ص 98.

[3] ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب أدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة،2006، ص 41.42.

5- **الإدارة العشوائية:** وهي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يمليه عليه ضميره وتبعا لرؤيته الشخصية دون أي تخطيط أو تحليل للمعلومات، ويرسي هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات التي تهدد كيان المنظمة ككل.

6- **الرغبة في السيطرة:** وهي من الأسباب الشائعة في منظمات الأعمال، وتستخدمها جماعات الضغط والمصالح الإدارية في صنع أزمات داخل المنظمة، وبالتالي يشكل هذا السبب جزء من أدوات صناعة الأزمة لإجبار متخذ القرار على الانصياع لها.

7- **الإشاعات:** ويتم توظيفها في وقت معين، ومن أمثلة هذه الأزمات الناشئة عن هذا السبب الأزمات التموينية والأزمات العالمية، ويتم توظيف هذه الإشاعات من خلال استخدام الحقائق التي حدثت فعلا وملموسة. [1]

8- **الأخطاء البشرية** : وهي أحد أسباب نشوء الأزمات في الماضي والحاضر أو المستقبل، ويعود سبب الأخطاء البشرية إلى الإهمال بالدرجة الأولى، حيث أن أي خطا بشري في إدارة الأعمال قد يكلف المنظمة خسارة فادحة تهدد استمرارها في السوق في ظل المنافسة الشرسة بين المنظمات.

9- **الأزمات المخططة:** لا يعني هذا اصطناع أزمة من داخل الكيان فقط، بل قد يخطط لها من خارج محيط المنظمة لبعض القوى المنافسة، ويطلق عليها الاختناقات الأزماتية المخططة، حيث تعمل بعض الكيانات والقوى المنافسة على تتبع مسارات عمل المنظمة وإيجاد حواجز ومشاكل توقع منافسيها في أزمات ومشاكل تعرقل نشاطها وتفقدها مكانتها في السوق .

10- **تعارض المصالح:** هي من أهم الأسباب في حدوث الأزمات، حيث أن لكل طرف أو مؤسسة مصالح فإن تعارضت المصالح بشكل شديد يزيد السبب الدافع للأزمة نتيجة لاختلاف مصالح كل جهة عن الأخرى، فيعمل كل طرف على تقوية مصالحه على حساب الطرف الآخر إن أمكن، ويدخل في تعارض المصالح عمليات سوء المنافسة سواء بين الدول في المجال العلمي، أو التجاري أو بين المنظمات فيما بينهما[2].

إضافة إلى الأسباب السابقة هناك بعض الباحثين من يضيف أسباب أخرى ضمن ملامح الضعف الإداري والتي يتجلى في النقاط التالية:

1- الإدارة المتسلطة.

2- تحالف الرئيس والإدارة التنفيذية وانعدام الرقابة الفعالة على الرئيس التنفيذي.

3- مجلس إدارة غير فعال واتخاذ قرارات هزيلة.

[1] السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص84.

[2] صبحي رشيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القران الكريم، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد الثاني، جوان 2011، ص 326.

4- نقص العمق الإداري وفقدان المهارات الإدارية الكافية في المستوى الأدنى من الإدارة التنفيذية. [1]

ويركز البعض الآخر من الباحثين على فعالية الرقابة المالية، باعتبارها أحد الأسباب المهمة في نشوب الأزمات، حيث أن ضعف الرقابة المالية يؤدي لا محالة إلى نشوب أزمة داخل المنظمة، ومن ملاح ضعف الرقابة المالية مايلي :

1- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأنشطة الخاسرة والأنشطة الرابحة.

2- أنظمة معلومات محاسبية ضعيفة أو معقدة بحيث تصبح مصدرا ضعيفا أو مغلوطا للمعلومات.

3- الاستخدام المحدود أو الضعيف للتقارير المالية والمساعدة في اتخاذ القرار.

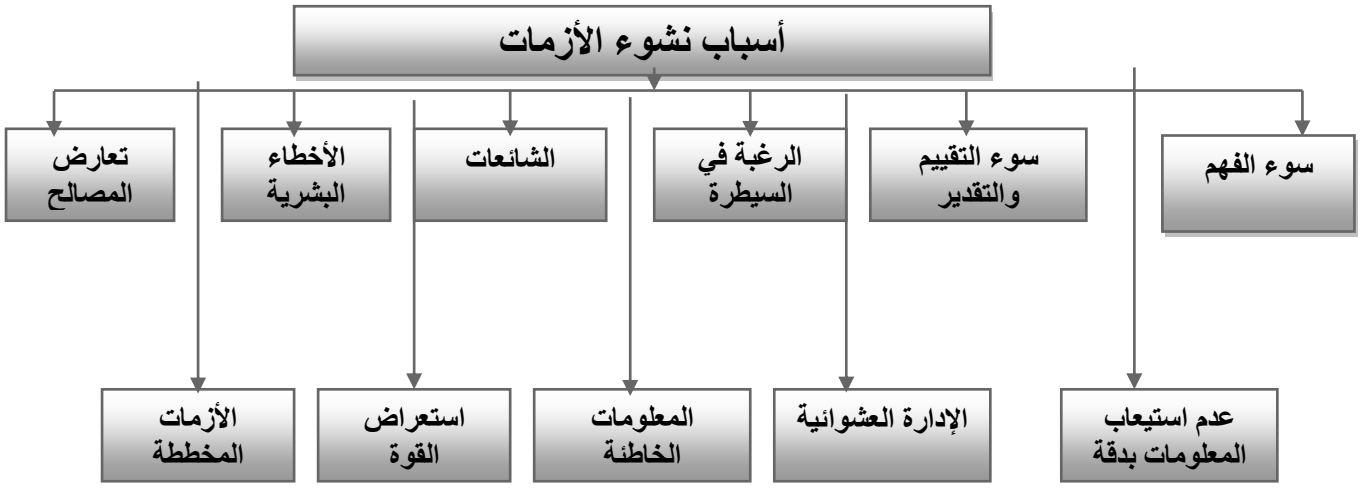
4- التركيز في السلطة يؤدي إلى هيكل تنظيمي معرقل لعملية الرقابة المالية.

5- الإفراط في مخصصات التكاليف الإضافية التي تضلل الإدارة.[2]

ومما سبق يمكن القول أن الأزمات إما أن يكون سببها داخلي، أي داخل محيط المنظمة، أو يكون سببها من طرف خارجي عن محيط هذه الأخيرة، والنتيجة واحدة وهي الإضرار بمصالح المنظمة، وتمثل تهديد لكيان المنظمة ووجودها.

والشكل الموالي يوضح لنا أسباب الأزمات كالآتي:

شكل رقم(2-2): أسباب نشوب الأزمات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: يوسف احمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص (87-92)

.

[1] شركة مركز القرار للاستشارات، إدارة الوقت والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص87.

[2] فاروق حلمي، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص80.

المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة

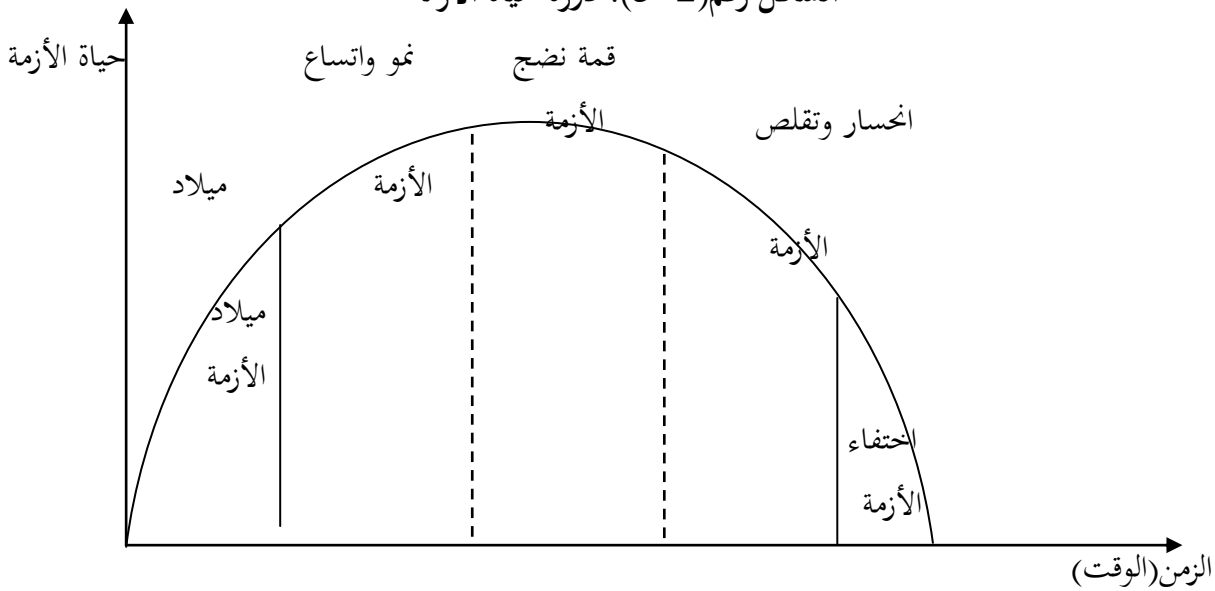
إن دارسة مراحل حياة الأزمة أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لزيادة معرفة طبيعة الأزمة ولكن لفهم طبيعة البداية والنهاية والنضج، فالأزمة لها دورة حياة كما لي كائن، فهي تمر بمراحل وخطوات معينة تتشكل من خلالها فتكون في بدايتها كحدث عارض ثم تظهر على أرض الواقع، من ثم تبدأ مواجهتها والتعامل معها، وتعددت تقسيمات مراحل الأزمة بين الباحثين، حيث يرى البعض أنه يمكن تحديد دورة حياة أية أزمة في المراحل الخمس التالية ميلاد الأزمة، النمو واتساع الأزمة، قمة نضج الأزمة، انحصار وتقلص الأزمة، وأخيرا اختفاء الأزمة.

في حين ذهب آخرين إلى تحديد مراحل حياة الأزمة إلى أربعة مراحل هي: مرحلة التكون والكمون، مرحلة الاكتمال والظهور، مرحلة التصاعد والاستفحال، وأخيرا مرحلة التصادم والانتشار. أما البعض الآخر فيقسم حياة الأزمة إلى: بداية الأزمة، إيجاد المناخ المناسب أو توافره، استخدام العوامل المساعدة، عدم الإحساس والتغاضي عن بوادر الأزمة، سيادة مظاهر التوتر والقلق، حدوث العامل المرتقب، انفجار الأزمة.

وذهب رأي آخر إلى أن تقسيمات حياة الأزمة تكون كالآتي: اكتشاف إشعارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، الاستيعاب والتعلم.

وأيًا كان وجه الاختلاف بين وجهات النظر السابقة الذكر، فإن المضمون نفسه للمراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة، وتتجلى مراحل حياة الأزمة في الشكل التالي :

الشكل رقم(2-3): دورة حياة الأزمة



المصدر: نادية عبد القادر، مرجع سابق، ص15.

ومن خلال هذا الشكل يمكن أن نميز بين خمس مراحل تمر بها الأزمات في دور حياتها وهي:

الفرع الأول: مرحلة ميلاد الأزمة:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور على شكل إحساس يلوح في الأفق بوجود شيء مبهم ينذر بخطر غريب غير محدد المعالم، والاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سوف يصل إليه، وهذا راجع أساسا إلى غياب المعلومات حول أسبابها والمجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها، ومن هنا يكون لمتخذ القرار إدراكه وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية للتعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، حيث يكون محور التعامل في هذه الأخيرة –مرحلة ميلاد– هو إفقادها لمرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها والقضاء عليها دون أحداث أية خسائر أو وصول الأزمة إلى درجة الصدام العنيف والانفجار، وتكون عملية الحد من انتشار الأزمة أو التعامل معها أو التنفيس عنها في مرحلة الميلاد على النحو التالي[1]:

1-خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

2-معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.

3-امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى .

4-زيادة الإحساس بالراحة والتفاؤل بالأمل في المستقبل.

الفرع الثاني: مرحلة نمو واتساع الأزمة:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى –الميلاد–في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما :

1-مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

2-مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع .

وفي هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار تجاهلها، أو ينكر وجودها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوم بعد يوم، وعلى متخذ القرار في هذه المرحلة التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي[2]:

1-تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

2-تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك باستقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

[1] محسن احمد الخضيري ، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة،2003.ص145.

[2] زكي عبد القادر الجديلي ، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية ، مرجع سابق ذكره،ص36-37

الفرع الثالث: مرحلة نضج الأزمة:

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط، أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور وإخفاق، ونادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المستوى أو هذه المرحلة، ولكنها تحدث إذا كان متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والتكبر، والانفراد برأيه وانغلاقه على ذاته، ومن ثم تزداد القوة المتفاعلة في المنظمة وتغذي الأزمة النامية بقوة تدميرية لم يكن في إمكان الأزمة الحصول عليها وسببها –كما أشرنا مؤخرا– يعود إلى جهل وانسداد متخذ القرار والإدارة التنفيذية، وهذا الأخير هو من سأهم في استفحال الأزمة فتصل إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، ومن هنا تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمنظمة التي يعمل فيها، أو يكون متخذ القرار قد استطاع تحويل اتجاه الأزمة ومواجهتها وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليها بشكل أو بآخر.

ومن ثم فانه في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد السبيلين الأساسيين، إما الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها، أو ركوب الموجة الأزماتية ومجاراتها في ذكاء ودهاء ومكر إلى غاية انحصارها والسيطرة عليها. [1]

الفرع الرابع: مرحلة انحصار الأزمة:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف بالمنظمة، أو متخذ القرار والذي يؤدي إلى إفقاد الأزمة جزء هام من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ بالانحصار والتقلص، ولكن تجدر الإشارة إلى أن بعض الأزمات تتجدد لديها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة، ودورة حياة الأزمة تجعل من الصعب التكهن متى تنتهي الأزمة أو تبدأ الأخرى، فربما يكون الضوء أو الإشارة الحسنة التي نراها ونعتقد أنه نهاية أزمة، ما هو إلا علامة إنذار لأزمة أخرى قادمة.[2]

الفرع الخامس: مرحلة اختفاء الأزمة:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع لديها أو المولدة لها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثا تاريخيا قد انحصر وتلاشى. [3]

[1] ماجد سالم الهرمي وحاسم محمد،مبادئ إدارة الأزمات،دار رهوان للنشر،عمان،2008.ص44-45

[2] قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص118-119

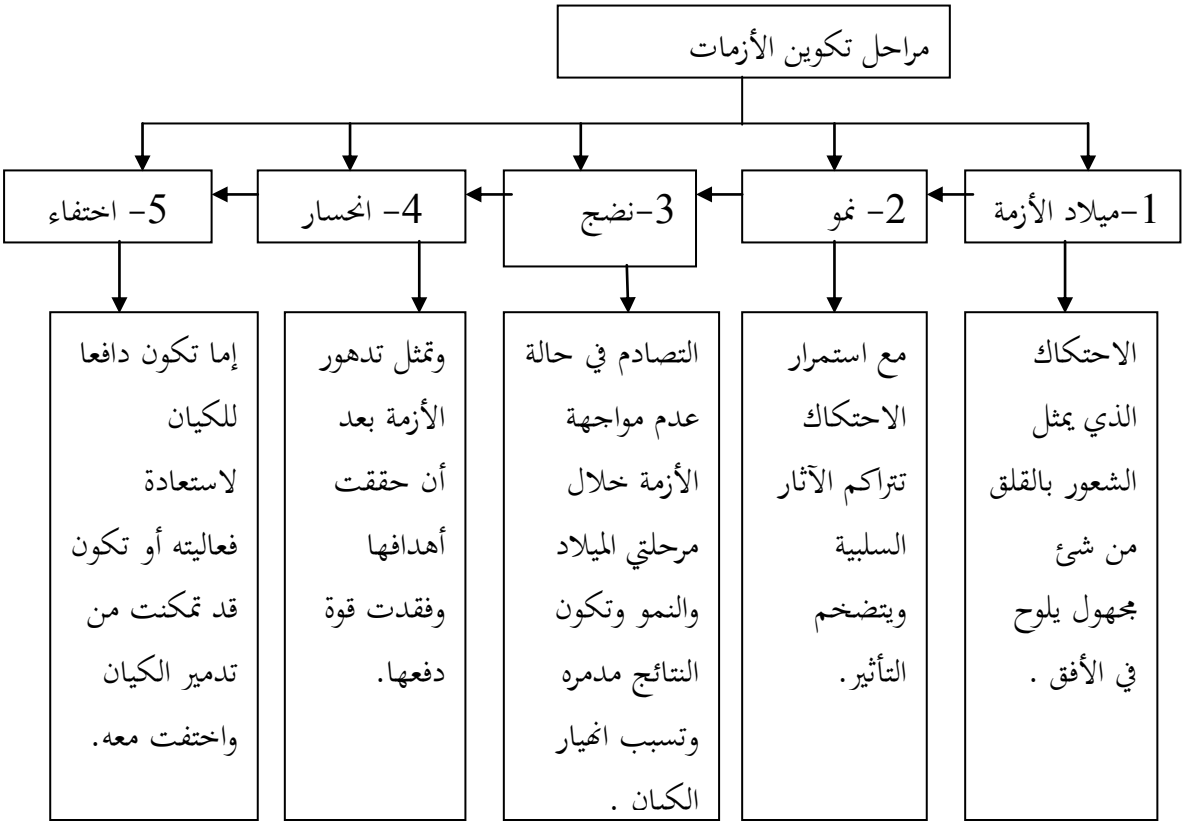
[3] محسن احمد الخضري، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره.ص148.

أو هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحصار التدريجي، وتكون الإدارة قد عرفت أبعاد الأزمة وأسبابها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الوقائية أو صياغة حلول علاجية جذرية، بحيث تبدأ المنظمة باستعادة توازنها وعودتها إلى الحالة الطبيعية التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة.[1]

إذن دراسة واقع ومحاور ومراحل دورة حياة الأزمة، أمر بالغ الأهمية لفهم طبيعة البدايات والنهايات وعمليات الارتقاء والتصاعد الحادثة فيها، وفي كل مرحلة من المراحل السابقة لا بد على متخذ القرار الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة ومع كل مرحلة من مراحلها، وتحليلها بدقة متناهية، حتى لا يكون الخطأ مؤثرا أو مدمرا، حيث أنه بدلا من أن يشتت العاصفة يجعلها تزداد عنفا إلى حد الإعصار الذي يجتاح كل شيء.[2]

والشكل التوضيحي التالي يبين لنا أو يلخص لنا مراحل تكون الأزمة، وما هي المرادفات المميزة أو المعبرة عن كل مرحلة من مراحل دورة حياة الأزمة.

شكل رقم(2-4): شكل توضيحي يبين مراحل تكون الأزمة



المصدر: ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل، إدارة الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، بدون سنة، مصر، ص33.

[1] هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر ، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها على إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير إدارة إعمال ، غزة،2009ص43.

[2] قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره.ص.120.

المطلب الرابع: تصنيف الأزمات

تتعدد الأزمات وتتنوع وذلك وفقا للمنظور والرؤية التي ينظر فيها للأزمة، وقد حاول العديد من الباحثين وضع مجموعة من التقسيمات و الأنواع للأزمات، إلا انه يوجد مجموعة من المعايير التي يكمن على أساسها تقسيم الأزمات على النحو التالي:[1]

1- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها: وممكن تصنيف الأزمات وفق هذا النوع إلى

أ- أزمات ذات طابع دوري متكرر لحدوث.

ب- أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

2- تصنيف الأزمات من حيث عمرها:

أ- أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير.

ب- أزمات عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير.

3- تصنيف الأزمات من حيث شدتها:

أ- أزمات عنيفة جامعة ساحقة يصعب مواجهتها.

ب- أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.

4- تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثر:

أ- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء المنظمة الذي حدث به الأزمة.

ب- أزمات جزئية خاصة تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان الذي حدثت به الأزمة.

5- تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محو الأزمة:

أ- أزمات مادية.

ب- أزمات معنوية.

ج- أزمات تجمع بين النوعين السابقين.

6- تصنيف الأزمات من حيث المستوى[2]:

أ- أزمات على المستوى القومي.

ب- أزمات على مستوى الوحدة الإنتاجية أو المؤسسة.

[1] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق، ص103.

[2] محسن احمد الحضري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي للنشر، ط2، القاهرة ،ص ص(71-72).

الفرع الأول: تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها

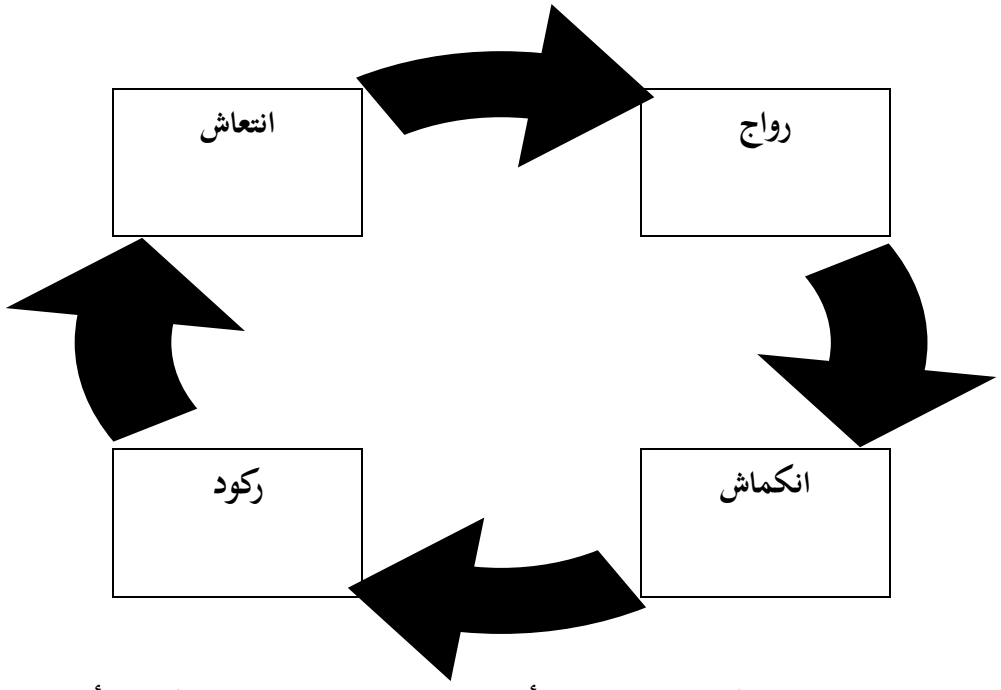
يعد هذا التصنيف من الأسس المهمة للتفرقة بين الأزمات المختلفة وفي تشخيصها أيضا، فعلى الرغم من أن الأزمات كثيرا ما تكون في شكل دوري، وبالتالي يمكن رصد مقوماتها والوقاية منها وذلك عن طريق معالجة بواعثها، إلا أن المنظمات لم تستطع أن تحول دون إصابتها بها، فأصبحت كفيروس الافلونزا تأتي مع الشتاء كل سنة ولا يوجد ما يحول دون الإصابة به، والحماية والوقاية من هذا المرض تكون بلا شك للتخفيف من حدته لا بالحيلولة دون الإصابة به. [1]

ووفقا لهذا التصنيف يمكننا أن نميز بين نوعين من الأزمات هما:

أولا:الأزمات الدورية: وهي التي تأخذ طابع التكرار و التوقع أحيانا، وإن كان حجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت حدوث الأزمة.[2]

وخير مثال على الأزمات الدورية هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بدورة الأعمال وهي دورة رباعية المراحل تأخذ شكل دائرة وفق الشكل التالي :[3]

الشكل رقم(2-5) : الدورة الاقتصادية وتأثيرها على صنع الأزمات.



المصدر : محسن احمد الحضيري، إدارة الأزمات منهج اقتصادي وإداري لحل الأزمات، مرجع سابق ذكره، ص77.

[1] محسن احمد الخضيري، مرجع سابق.ص149.

[2] نادية عبد القادر، إدارة الأزمات وحل المشكلات، مرجع سابق.ص11.

[3] ربحي عبد القادر الجديلي ، واقع استخدام أساليب ادراة الأزمات في المستشفيات الحكومية، مرجع سابق، ص52.

ثانيا: الأزمات غير الدورية : هي أزمات لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة الحدوث، وإنما تنشأ بصورة عشوائية من الصعب توقعها، والأزمات العشوائية غير الدورية تتطلب جهازاً إدارياً يستخدم نظام فعال لتوقع واستشعار الأزمات، وذلك حتى تكون نتائجها غير عنيفة وغير مدمرة ومن أمثلة هذه الأزمات:[1]

- أزمات ناجمة عن فضائح السرقات المالية.
- أزمات ناجمة عن سوء الأحوال الجوية.
- أزمات ناجمة عن الزلازل والبراكين.

الفرع الثاني: تصنيف الأزمات من حيث عمقها

وتنقسم الأزمات وفق هذا التصنيف إلى نوعين :

أولا: أزمات سطحية (هامشية): وهي لا تشكل خطورة شديدة، وتحدث بشكل فجائي وتكون نهايتها سريعة، وذلك بالتعامل مع أسبابها غير العميقة فهي أزمات بدون جذور.[2]

وهي نوع من الأزمات وليدة الظروف، والتي تحدث عادة دون ترك أي نتائج واضحة، وتعالج عن طريق تعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة.[3]

ثانيا: أزمات عميقة متغلغلة: وهي من أخطر أنواع الأزمات، ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها بهيكل الكيان الذي حدثت فيه، ومن ثم فإن أداء الكيان سوف يتأثر بحدوث هذه الأزمة وكذلك درجة عمق جذور هذه الأزمة في هذا الكيان أو المنظمة، بل قد يصل إلى حد تقويض المنظمة بالكامل عند معالجة هذه الأزمة والتعامل معها، و كثيرا ما تكون الأزمة بالغة العمق إذا ما حدث صدام مع متخذ القرار والمنظمة في حد ذاتها .[4]

الفرع الثالث: تصنيف الأزمات من حيث **شدتها**

ووفقا لهذا التصنيف تنقسم الأزمات إلى نوعين أساسين هما :

أولا: أزمات عنيفة (ساحقة): هي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز المنظمة، وهذا النوع من الأزمات لا يقف في طريقه شيء ولا سبيل للتصدي لهذا النوع من الأزمات سوى إفقادها قوة الدفع لديها، وتفتيتها إلى عناصر وأجزاء، ويتم معالجة كل جزء على حدا، مع حرمانها من أية فرصة لإعادة التوحد أو لاكتساب روافد دفع جديدة، وخير مثال على هذه الأزمات الإضراب العام عن العمل حتى تتم الاستجابة لكافة المطالب، مما قد يؤدي إلى خسائر ضخمة في المنظمة، فضلا عما يحدثه الإضراب من

[1] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق، ص108.

[2] قدري عبد المجيد، مرجع سابق، ص108.

[3] نادية عبد القادر، مرجع سابق، ص11

[4] محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص158.

إصابة جهاز الإنتاج بالشلل الكامل والتام، وما يترتب عليه من خسائر متسعة النطاق والمدى، سواء من حيث الخسائر المادية أو المعنوية.[1]

ثانياً: أزمات هادئة (خفيفة): هي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية تأثيرا خفيفا ومحدودا، أو يكون من السهل التعامل معها وعلاجها بصورة سريعة وفورية، وذلك بعد التعرف على أسبابها الحقيقية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع يبدو للوهلة الأولى ذو تأثير كبير وعنيف غير أن هذا الانطباع يختفي بمجرد إدراك طبيعة هذه الأزمة وأسبابها، ويعتبر هذا النوع من الأزمات أزمات عابرة تحدث نتيجة ظروف لحظية أو أنية، ولا تترك أي بصمات واضحة على المنظمة ومكوناتها ولا تبدو لها أي معالم أو ملامح بارزة. [2]

الفرع الرابع: تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير

وتنقسم الأزمات حسب هذا التصنيف إلى:

أولاً: أزمات شاملة(عامة): وهي التي تحدث على مستوى الكيان التنظيمي أو المنظمة ككل، ويتأثر بها جميع عناصر وهياكل المنظمة وهي أزمة عامة في أسبابها وشاملة في النتائج التي أفرزتها.[3]

ومثل هذه الأزمات لا يمكن تجاهلها أو التغاضي عنها، أو حتى إهمالها أو إرجائها إلى حين، نظرا لأن استمرارها قد يؤدي إلى إفراز نتائج صعبة بالنسبة للكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، وقد يؤدي إلى توليد أزمات أكثر خطورة وأشد تدميراً.[4]

ثانياً: أزمات جزئية(خاصة): وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المنظمة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها لا يمتد في الغالب إلى خارج الوحدة، وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظرا لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة، وتجدر الإشارة إلى أنه إذا ما عولج هذا النوع من الأزمات وتم احتوائه، فانه يتحول إلى أزمة شاملة ذات تدمير هيكلي أو كلي.[5]

الفرع الخامس: تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة:

وفقا لهذا التقسيم تصنف الأزمات إلى:

أولا: أزمات مادية: وهي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس، حيث يمكن دراسة هذا الموضوع وتحليله وتعاطي معه بصورة مادية أو طبيعية، بأدوات التحليل المختلفة، حيث يمكن قياس هذا الموضوع المادي وحسابه بصورة كمية وتحليل النتائج المترتبة عن هذه الأزمة المادية وقياسها .

---

[1] ربحي عبد القادر الجديلي ، مرجع سابق،ص51.

[2] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق، ص104.

[3] نادية عبد القادر، مرجع سابق، ص11.

[4] محسن احمد الخضري، إدارة الأزمات منهج إداري اقتصادي لحل الأزمات على المستوى القومي والوحدة الاقتصادية، مرجع سابق، ص82

[5] ربحي عبد القادر الجديلي، مرجع سابق،ص52.

ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات نذكر :

- أزمة نقص أو زيادة في عدد العمالة.
- أزمة السيولة.
- أزمة مبيعات وتراجع الحصة النوعية.

ثانياً: أزمات معنوية: هي الأزمات التي تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالإفراد، وهي أزمات غير ملموسة ويجري الإحساس بها والتعامل معها من خلال إدراك معانيها الأزماتية، ومن أمثلة هذه الأزمات أزمة الولاء التنظيمي، أزمة المصداقية، أزمة الثقة.[1]

ثالثاً: أزمات مادية ومعنوية: وهي الأزمات الشائعة الحدوث، والتي تتضمن الجانب المادي والمعنوي غير الملموس ومن أمثلة ذلك، الاختلاسات من أموال المنظمة مثلا فجانبها المادي يتمثل في الأموال المسروقة، أما الجانب المعنوي فينطوي ضمن السمعة السيئة وعدم الثقة في المسئولين في المنظمة.[2]

الفرع السادس: تصنيف الأزمات من حيث المستوى

تنقسم هذه الأزمات حسب التصنيف التالي[3]:

أولاً: أزمات على المستوى القومي: وهذا النوع يصيب الدولة ككل، ويتأثر بها المجتمع بأكمله لكونه متصل بأدائه، وهي أزمات شاملة سواء في أسبابها أو نتائجها التي أفرزتها.

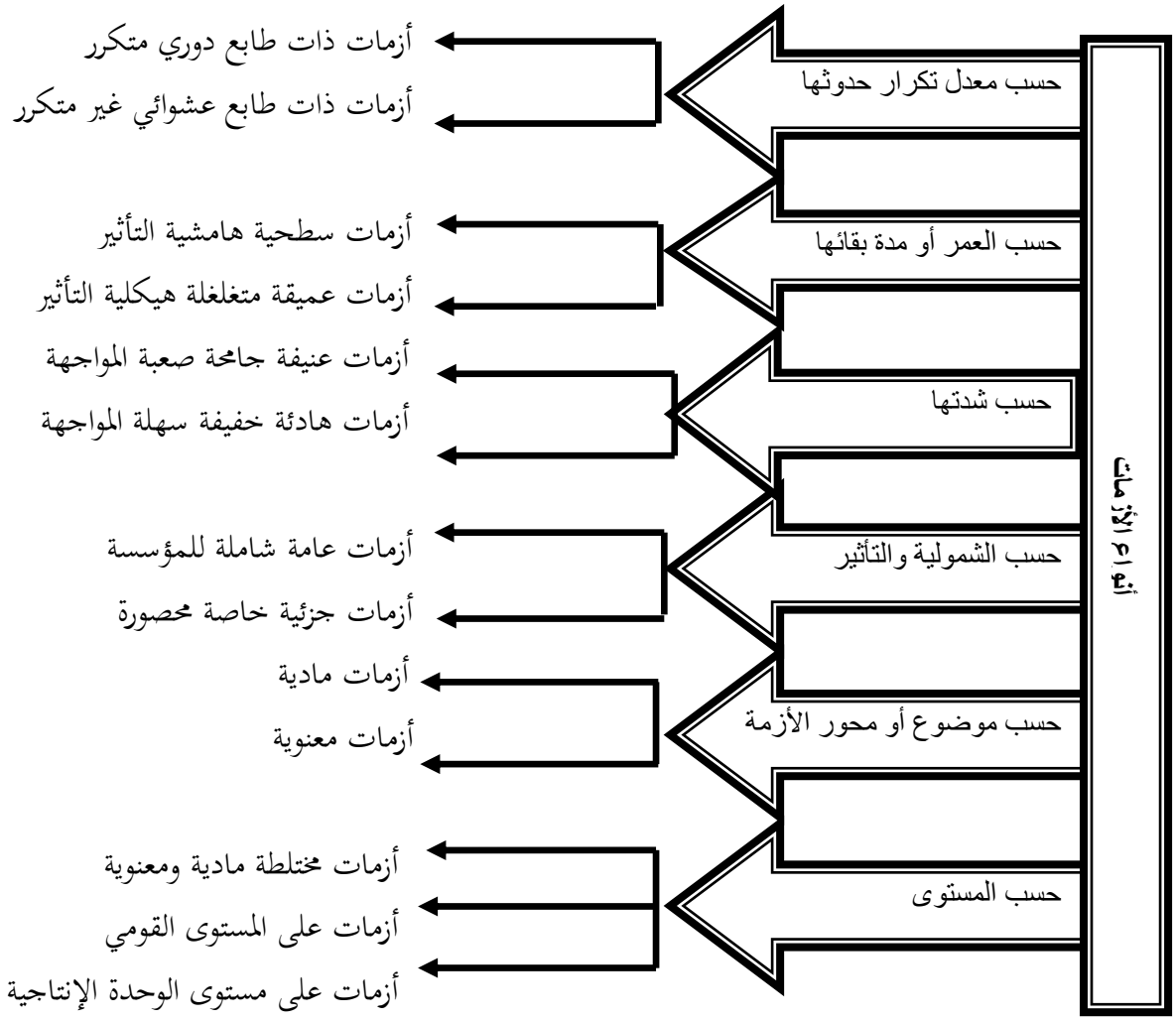
ثانياً: أزمات على المستوى المحلي: وهي تحدث على مستوى المنظمات والشركات والمشروعات المختلفة، ولذلك فان حجمها وتأثيرها لا يتعدى حدود المنظمات، إلا نادرا ما تتعدى الأزمة نطاق المنظمة سواء في الأسباب أو النتائج التي أفرزتها الأزمة.

[1] محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات،مرجع سابق،ص167

[2] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق،ص110.

[3] قدري عبد المجيد، مرجع سابق،ص107.

الشكل رقم(2-6) : أنواع الأزمات



المصدر: وسام صبحي مصباح إسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية _غزة، 2007، ص 26.

المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لإدارة الأزمات

إن معالجة الأزمات والتعامل معها يعد ميدانا بحثيا حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل الستينيات، وعلى وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962.[1]

واستنادا على ما تقدم فان مفهوم الإدارة يعني التحكم الكامل أو السيطرة التامة على تطورات الأزمة وهو ما لا يتحقق دائما، وتعتبر إدارة الأزمات علم وفن ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم لأنها تتعلق بموهبة القيادة والتي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة وان كانت المعرفة تصقلها وتعمقها والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب الصدام، فإذا تطور الأمر إلى صدام تعتبر الإدارة فاشلة.[2]

المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة الأزمات

وفي هذا المطلب سنقوم بتوضيح نشأة وتطور إدارة الأزمات ومفهوم إدارة الأزمة، ومبادئها، وأهدافها، وطرق التعامل مع الأزمة.

الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة الأزمات

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في مجال الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة والظروف الطارئة مثل الزلزال والبراكين والفيضانات ، الأوبئة، الحرائق، الحروب الشاملة... الخ

ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962 في عهد الرئيس الأمريكي كنيدي، أزمة الشرق الأوسط عام 1967، وأزمة البترول العالمية سنة 1973.

لكن سرعان ما عاد إصلاح الأزمات مرة أخرى ليزدهر في ميدان علم الإدارة، وكان ذلك حين استخدم كأسلوب جديد لتنبيه الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لانجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئة، وعلى سبيل ذلك ظهرت بعدها ما يسمى بإدارة المشروعات وفكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة والمتفجرة وهي المصطلحات تصب في معنى إدارة الأزمة، وتعتبر كأحد فروع وأدوات الإدارة مثلها كمثل الإدارة بالأهداف.

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب "الإدارة الأزموية" ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى "إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة، وذلك بتنقيح أو وضع القواعد والأسس النظامية له، ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة.

---

[1] احمد إبراهيم محمود، الأبعاد العسكرية لعملية إدارة الأزمات ، مجلة النيل، مركز النيل للإعلام، العدد 51، القاهرة، اكتوبر1992،ص38

[2] احمد يوسف القرعي ، فن إدارة الأزمات ، جريدة الأهرام، القاهرة، مصر، 12 مارس 1997، ص12.

وقد لقي هذا الاتجاه اهتماما ملحوظا من جانب علماء ومختصي الإدارة ذوي الخلفية في العلوم السياسية، فتحدث لعضهم عن صعوبة مواجهة إدارة الأزمات والفوضى المتصاعدة والمشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة، والتي كشفت عن عجز النظام السياسي بما في ذالك الجهاز الإداري ذاته في الأقطار النامية عن مواجهتها من خلال الأطر والمنظمات والبني التنظيمية القائمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة ، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها ،فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبعث أثارها في كافة المجالات.[1]

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الأزمات:

هناك عدة تعاريف متعلقة بمصطلح إدارة الأزمات يمكن رصد بعضها في ما يلي:

تعريف إدارة الأزمات: إن مصطلح إدارة الأزمات يعبر عن التمكن، وهو الذي اتفق علية عدة مؤلفين فهو يسمح لكل المنظمات بتحديد وإدماج وظيفة تسيير الأزمات والمخاطر ،إذن التسيير التحليلي للمخاطر والتي يمكن أن تشكل أزمة معرفة ابتداء من المعيارين اللذان يسمحان بإدخال هذه الوظيفة ضمن مفهوم إدارة الأزمات وهما معيار التسيير ومعيار اتخاذ القرار.[2]

إدارة الأزمة هي عملية تخطيط استراتيجي تستلزم اتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم اليقين، تستهدف الإجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى اقل حد ممكن، من اجل إزالة المخاطر واسترجاع الأوضاع الطبيعية.[3]

إدارة الأزمات هي العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الإستشعار ورصد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة للازمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع حدوثها أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، لتحقيق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة ، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة.[4]

ويعرف "ريتشارد رونالد" إدارة الأزمة على أنها قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية، بهدف التقليل من التهديدات والخسائر في الأفراد والممتلكات وآثارها العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية، وإدارة الأزمات هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات

[1] أمين هويدي ، فن إدارة الأزمات العربي في ظل النظام العالمي الحالي، مجلة المستقبل العربي ، عدد 172، القاهرة،ط1،2005،ص166.

[2] Sophie goulier gaillard et jean palle luoisot , diagnostique des risques KAFONTK, paris,2004,p29

[3] علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتجية وإدارة لأزمات، عالم الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2005، ص 16.

[4] السيد فاروق، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للنشر، ط1، القاهرة، 2004، ص ص 122-123.

التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات اللازمة لها، أو هي منهج منطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية.[1]

ويعرف" فينك" إدارة الأزمة على أنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطرة وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر ممكن من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل بعرض أسوء ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.[2]

أو هي مجموعة الاستعدادات والإجراءات الوقائية والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة.[3]

ومن خلال ما سبق لبعض مفاهيم إدارة الأزمات يمكن استخلاص أن إدارة الأزمات هي نظام يهتم بالتنبؤ ودراسة حالات التغير المفاجئة والطارئة على السلوك المعتاد للمنظمات، وتحديد أسباب ومراحل ذلك التغير، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغير من خلال استغلال جميع الموارد المتاحة للمنظمة لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة الاستقرار والتوازن من جديد.

الفرع الثالث: أهمية دراسة إدارة الأزمات

لقد أصبحت الأزمات سمة أساسية و واحدة من أهم إفرازات عصر العولمة، وأطلق على عصرنا هذا بعصر المؤسسات لكثرتها وتنوعها ، حيث تركز النظم السياسية المعاصرة على أهمية المحافظة على سيادة الدولة وأمنها القومي من جهة ومن جهة أخرى تساهم في دعم السياسات والمخططات التنموية من اجل تحقيق الرفاهية، وهذه المرتكزات تسير جنبا إلى جنب مع التوجهات المستقبلية واستقراء الأزمات وما ستفرزه من تحديات سياسية أو إدارية، وفيما يلي نبرز أهمية علم إدارة الأزمات في مجموعة من النقاط الأساسية التي نوردها كالآتي: [4]

1_ يهدف علم إدارة الأزمات إلى قهر الأزمة وهذا الأمر يتطلب قوة إرادة وصبر في تسيير الأزمة ومجاراتها.

2_ إن علم إدارة الأزمات يهتم بتقليل تأثير الأزمات على حياة البشر فهو علم تنبع أهميته من جنس ما يعمل على معالجته.

3_ يهتم علم إدارة الأزمات إلى التعرف على الأزمة، القوى الصانعة لها والمؤيدة لها وطريقة تخفيف أثارها إذا ما وقعت والتعامل معها بحرفية وعلمية والعمل على الاستفادة من نتائجها.

---

[1] هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر ،مرجع سابق، ص ص41-42.

[2] وسام صبحي مصباح سليم، سمات أدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، غزة،2007،ص29.

[3] نجم العزاوي ، مرجع سابق،ص11

[4] حامد عبد حمد الدليمي، إدارة الأزمات في بيئة العولمة(حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة)، أطروحة دكتوراه، جامعة كليمانت، 2007_2008، ص ص(70،71).

4_ لقد أصبح المنهج العلمي هو الأسلوب الصحيح والأمثل للتعامل مع الأزمات، حتى أضحى هذا المنهج العلمي متجددا ومتطورا باكتساب خبرات وطرق جديدة للتعامل مع الأزمات الجديدة انطلاقا من سبيقاتها.

5_ إن علم إدارة الأزمات هو إدارة عملية تفاعلية ومستمرة وعلينا أن نسلم بأننا في عالم تحاك فيه المؤامرات والأزمات كجزء من عصر العولمة واحد مشتقاته وان نتعامل معه بروح الثقة والانتصار.

المطلب الثاني: متطلبات أبعاد وأهداف إدارة الأزمات

هناك مجموعة من العوامل لابد توفرها لضمان نجاعة إدارة سليمة لتسيير الأزمة ومجابهتها، لتحقيق الأهداف المسطرة في رسالة المنظمة.

الفرع الأول: متطلبات إدارة الأزمات

تحتاج إدارة الأزمة إلى مجموعة من المتطلبات نوردها كما يلي[1]:

1_ **تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها:** وهو الابتعاد عن كل ما من شانه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الارتباك وعدم الفهم أو الوضوح، و وضع القوانين والإجراءات التي تسهل عملية التسيير.

2_ **التنسيق:** إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وبين الإدارة العليا والوحدات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة متطلب ضروري ومهم وذلك لتفادي تعارض القرارات والإجراءات والتأكد من سيرورتها بسهولة وانسجام ما بين الإدارات.

3_ **التخطيط:** إن التخطيط هو الإطار العام الذي يعمل من خلاله القادة لتسيير إستراتيجيتهم تجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهج العلمي في اتخاذ القرارات بعيدا عن العشوائية والارتجالية أو التعصب للرأي .

4_ **التواجد المستمر:** لا يمكن معالجة أي أزمة كانت بعيدا عن مسرح الحدث، حيث أن تواجد فريق إدارة الأزمة في مكان الأزمة يؤدي إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال الأزمة وتطوراتها، وكذا اتخاذ القرارات في وقتها المناسب والفعال .

5_ **تفويض السلطات:** إن تفويض السلطة أمر مهم وحساس أثناء معالجة الأزمة فقد ترغم تطورات الأزمة إلى اتخاذ قرارات فورية و حاسمة دون انتظار الشخص المسئول عن اتخاذ القرار، وهذا الإجراء يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الارتباك.

وللقيام بأي خطوة لمواجهة الأزمات وإدارتها كان لزاما توفر مجموعة من المستلزمات الضرورية للاستعداد الجيد لمواجهة الأزمة والتصدي لها بطرق علمية وحديثة ومن أهمها:[2]

[1] يونس إبراهيم جعفر، اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 21، العدد الأول، جانفي 2017، ص ص(301،302).

[2] السيد عليوة ، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، مرجع سابق ،ص78.

– إن إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة، وغرف عمليات، وبرنامج اتصال داخليا وخارجيا، ونمط قيادة سريع التصرف.

– ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت الأزمة.

– تحضير المنظمة داخليا للتعامل مع الشائعات والمعلومات المظللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة.

– إن برنامج إدارة الأزمات ليس مجرد مجموعة من التدابير الميكانيكية، بل هي مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير الأزمة من حيث حجمها وعمقها الحقيقيين.

وقد أشار باحثون آخرون إلى عدة متطلبات أخرى نذكر من أهمها:[1]

أولا: سجل الأزمات: هناك من يرى انه لابد من سجل للأزمات توثق به المنظمة كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شانها أن تكون تهديد واضح لكيان المنظمة، ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة يمكنها من خلاله استخلاص العبر والاتعاظ منها.

ثانيا: فريق إدارة الأزمات: ويتكون من مجموعة من الخبراء والفنيين والمفكرين، الذين لديهم القدرة على التفاعل مع الأزمة والتنبؤ بها، ورصد اتجاهاتها وتطور أحداثها، وعلى رأسهم قادة ذوي خبرة وحنكة وبصيرة.[2]

ثالثا: التخطيط كمتطلب أساسي: تبني التخطيط كمتطلب رئيسي وأساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، فأفعال البشر ما هي إلا رد فعل ولكن شتان بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له، فمعظم الأزمات تشتد وتتعقد لأن أخطاء بشرية وقعت بسبب غياب عنصر التخطيط والتنظيم، فإن لم يكن هناك خطط إستراتيجية لمواجهة الأزمة فإن هذه الأخيرة ستنهي نفسها بالطريقة التي تريدها وفي الوقت الذي تريد، لا بالطريقة والوقت الذي نريده نحن، ومنه كان لابد من التدريب على التخطيط للأزمات لأنه من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة، فهو يساهم في منع حدوث الأزمة والتخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها إن أمكن، ويتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق إدارة الأزمات القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية، والاستعداد للمواقف الطارئة غير المخطط لها المصاحبة للأزمة.

رابعا: توفر وسائل عملية للتفاعل مثل المحاكاة والسيناريو: فالسيناريو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بموقف معين وفي مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليل ودراسة ما يساعد على وضع التصورات اللازمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة، أما المحاكاة فهي تقليد لظاهرة معينة بهدف تفسير معالمها والتنبؤ بسلوكها.

خامسا: وجود نظام اتصال داخلي وخارجي: فهذا يساعد على توافر المعلومات والإنذارات المبكرة للأزمات وكذلك تبادل البيانات والمعلومات بين المنظمات، والذي يضمن التأهب ونشر المعلومات والتوقعات في التوقيت المناسب لتفادي الأزمات.

---

[1] السيد عليوة ، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، مرجع سابق، ص ص(89-92).

[2] ماجد سالم الهرمي وباسم محمد، مرجع سابق، ص ص (130-131).

الفرع الثاني: الأبعاد الأساسية لإدارة الأزمات

تتميز إدارة الأزمات بعدة أبعاد وذلك بحسب طبيعة وموضوع الأزمة[1]:

1_ **البعد الزمني:** ويتضمن تحديد تاريخ بدا الأزمة وكذا المدى المتوقع لها في المستقبل، لان هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات الملائمة لهذه الفترة الزمنية والتي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للازمة وإتباع السياسات والاستراتيجيات لمواجهتها حاليا ومستقبلا.

2_ **البعد الموضوعي:** ويعني هذا معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي أزمة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية مثلا أو ربما خليط من نوعين أو أكثر من تلك الأنواع، فحين نشخص نوع هذه الأزمة يسهل علينا تقديم العلاج الملائم لها.

3_ **البعد التأثيري:** بمعنى معرفة تأثير الأزمة هل هو تأثير مباشر يضرب كيان المؤسسة مباشرة أم أن تأثيرها يكون بطريقة غير مباشرة عن طريق المساس بأحد مكونات المزيج التسويقي مثلا.

4_ **البعد المكاني:** ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة أو المناطق التي كانت أو لا تزال تعاني منها حاليا ويساعد التعرف المكاني على تحقيق الأهداف التي وضعت الخطة من اجلها.

5_ **البعد البشري:** ويتضمن هذا البعد تحديد الأفراد الذين شملتهم الأزمة ونوعياتهم.

6_ **البعد المؤسسي:** يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذين سيشاركون في اتخاذ القرارات وكذا تطبيق السياسات الإدارية والإجراءات التنظيمية حيال الأزمة.

7_ **البعد البيئي:** ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حاليا وحتى مستقبليا.

الفرع الثالث: أهداف إدارة الأزمات:

تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق جملة من النتائج من خلال سلوك المنهج العلمي في تحديد الأهداف، وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأهداف المرجوة عن إدارة الأزمات تبدو متواضعة مقارنة بالجهد المبذول والتكلفة المتوقعة لذا فانه عند صياغة وتحديد الأهداف في أجواء الأزمة لا بد من التأكد من أنها واضحة، دقيقة، ومتناسقة، متكاملة راقية وقابلة للقياس .[2]

إن ما تهدف إليه إدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها، والسيطرة على الموقف لاتخاذ القرارات المناسبة لتقليص الأضرار وإعادة التوازن لحالته الطبيعية، ويمكن القول أن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق مايلي:[3]

[1] محمد الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، 2004، ص 99.

[2] محمود خلف جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن،2007،ص171.

[3] السيد عليوة ، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، مرجع سابق، ص ص(100-102).

1- توفير القدرة العملية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديدات الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

2- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمات وقت الأمان ووقت الأزمة، والعمل على عدم تكرارها، وكذلك إنشاء مركز قيادة عمليات الطوارئ.

3- توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة.

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

تختلف الإجراءات المتبعة في إدارة الأزمة حسب المرحلة الّتي تكون فيها، ويمكن التعرف على المراحل الّتي تمر بها الأزمة فيما يلي:

الفرع الأول:مرحلة ما قبل الأزمة

في هذه المرحلة تُتخذ مجموعة من الإجراءات الّتي يسعى من خلالها متخذ القرار إلى تصحيح الاختلالات قبل تحولها إلى أزمة:

- **مرحلة تحليل إشارات الإنذار**: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة سلسلة من إشارات الإنذار المبكرة، أو الأعراض الّتي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة كالارتفاع غير العادي للأسعار ، وفي حالة عدم الاهتمام بهذه الإشارات فمن المحتمل أن تقع الأزمة. إن استقبال إشارات الإنذار ليس بالأمر الهين، حيث يوجد في نفس الوقت مجموعة من الإشارات، ممّا يصعب من مهمة التقاط المهمة منها والمنبئة باقتراب الأزمة، فعلى فريق إدارة الأزمات أن يسعى لاكتشاف إشارات الإنذار المتعلقة بالأزمات المحتملة وتحليلها، وتجدر الإشارة إلى أن نظام اكتشاف الإشارات المصممة لنوع معين من الأزمات، قد لا يلتقط بالضرورة إشارات الإنذار المبكر للأنواع الأخرى[1].
- **مرحلة الاستعداد والوقاية**: يجب أن تتوفر إدارة الأزمات على استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ به أو تنذر باحتمال وقوعه، وفي هذه المرحلة يجب البحث عن المخاطر الواجب التهيؤ لمجابهتها، ثم التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات والمتغيرات، وهذا يتطلب نظرة متكاملة ومتسعة، إلى جانب القدرة على تقييم كفاءة وفعالية ما يتم التوصل إليه من الاستعدادات.[2]

[1] سعد بن علي الشهراني، إدارة عمليات الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 2005، ص 22.

[2] محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، دار أبو المجد للطباعة، ط1، مصر، 1995، ص ص(62-63).

الفرع الثاني: مرحلة الأزمة

في حالة فشل الإجراءات المتخذة في المرحلة السابقة وحدثت الأزمة، فإن هناك عدة إجراءات يجب اتخاذها من أجل وضع حد لتداعياتها:

- **مرحلة مجابهة الأزمة:** إن كفاءة وفعالية مجابهة الأزمة تعتمد من جانب على القدر الّذي سبقها من الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة[1].

كما تعتمد من جانب آخر على عدة عوامل أخرى متصلة بطبيعة المتغيرات المتسارعة للأزمة ومن أهمها[2]:

- المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن آثار انفجار الأزمات، مع تأسيس شبكة من الاتصالات لتبادل المعلومات؛
- القدرة على تحديد الأولويات في مجابهة المشكلات المماثلة؛
- تحديد الإجراءات الوقائية أو العلاجية للمشكلات المماثلة؛
- أن تتوفر طوال فترة الأزمة الكفاءة والفعالية لمركز التوجيه والتحكم في العمليات؛
- أن يتحقق التفاعل والتكامل بين كل الجهات المعنية، ذات العلاقة بمجابهة الأزمة.

- **مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:** عندما لا يكون هناك مفر من وقوع بعض الأزمات، فالمطلوب هو مجابهة الأزمة باحتواء الأضرار الناجمة عنها والحد منها، ووضع حد للتأثيرات الناتجة عنها، وذلك بإعداد وسائل للحد من الأضرار، ومنع انتشارها. في الغالب عندما لا تتوفر الوسائل والإجراءات اللازمة، أو عندما تكون النظم في حالة سيئة، فإن الأزمة تتفاقم ويكون من الصعب التوصل إلى وسائل وأنشطة لاحتواء الضرر.[3]

الفرع الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة

بعد تحقيق المرحلة السابقة لأهدافها وهي وضع حد لتداعيات الأزمة، فالمرحلة المقبلة هي العمل على العودة إلى حالة النشاط الطبيعية، واستخلاص الدروس من الأزمة، وهذا عبر[4]:

- **مرحلة استعادة النشاط:** بعد مجابهة الأزمة واحتواء الأضرار، تأتي مرحلة إعادة النشاط إلى وضعه قبل وقوع الأزمة بل وأحسن إن أمكن، ويتجلى ذلك بمحاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية الّتي فقدت، والاهتمام بالأطراف الّتي تأثرت بالأزمة، وتتميز هذه المرحلة بإمكانية خضوعها لتدبير

[1] محمود احمد ابوسمرة ، وآخرون، إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد الأول، ص44.

[2]- وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق،ص32.

[3]- محمد رشاد الحملاوي ، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين الشمس،ط1، القاهرة ،1999، ص 25.

[4] - Christophe Roux-Dufort, la gestion de crise, Bruxelles: édition de Boeck, 2004, P: (54-58).

وتخطيط متأن، بحكم أنها لا تتم في ظروف متغيرة ومسارعة مثل المراحل الأخرى، وهي تستوجب جهودًا عديدة على مختلف المستويات التنظيمية والأطراف المعنية، وهذا الوضع يقتضي درجات عالية من التنسيق والتوجُّهات الموحدة بين كافة الأطراف والمستويات.

- **مرحلة التعلم**: وتتمثل هذه المرحلة في استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث، واستخلاص الدروس المستفادة منها وتقييم كل تجربة للاستفادة منها مستقبلا، بحيث يمكن معالجة الأزمات المستقبلية بفاعلية أكبر، وكفاءة أفضل وفي وقت أقل، ولا يعني التعلم تبادل الاتهامات، وإلقاء اللّوم على الغير وتحميله مسؤولية حدوث الأزمة.

المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة الأزمات:

هناك نوعين من الأساليب التي يمكن لمدير المنظمة انتهاجها في تعامله مع الأزمات وهي كالتالي:

الفرع الأول: الإستراتيجيات التقليدية:

لا تعد هذه الأساليب قديمة بمعناها الاصطلاحي وإنما تداولها والتعامل بها أصبح قليل لما يكتنفها من نقائص، وعدم مجاراتها للتطور الحاصل في بيئة الأعمال وتعدد وتنوع الأزمات في المنظمة ومن بين هذه الأساليب نذكر[1]:

1-إستراتيجية كبت الأزمة:

ويقضي هذا الأسلوب بالعنف في التعامل مع الأزمة ومع الطرف الآخر، وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على مولداتها.

2-إستراتيجية تفريغ الأزمة:

وهذا الأسلوب يعتبر امتدادا لما قبله، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الأسلوب الأول يهدف إلى القضاء نهائيا على الأزمة دفعة واحدة، بينما الثاني يروم القضاء عليها تدريجيا لقناعة مستخدمة بضرورة التدرج، إما لتماسك الطرف الآخر وقوته وكثرة أتباعه، أو للظهور إعلاميا بمظهر المتسامح أو لغير ذلك من الأسباب.

3-إستراتيجية إنكار الأزمة وبخسها:

أي أنه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلا أو التقليل من شأنها بحيث تصور على أنه مجرد فقاعات سواء لا تلبث أن تبدد، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يصاحبه.

*تعتيم إعلامي لتفويت الفرصة علم الطرف الآخر لإقناع بعض من المستهدفين بالأزمة وخطورتها.

[1] المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة وصناعة الأزمات، دار المعمورة للطباعة والنشر، ط2، العراق، 2011، ص ص(47-48).

*تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية، وإقناعهم بعدم وجود أزمة أو التوين من شأنها.

4-إستراتيجية عزل قوى الأزمة:

هذا الأسلوب يؤمن بالحكمة التي تقبح في اللاشعور الإنساني والتي تقضي بقطع رأس الحية بغية التخلص من شرها، وعبر هذا الأسلوب يتم تصنيف قو الأزمة إلى[1]:

أ -القوى الصانعة، ب -القوى المؤيدة، ج -القوى المهتمة بالأزمة.

5- إستراتيجية احتواء الأزمة:

ويهدف هذا الأسلوب إلى محاصرة الأزمة والعمل عل عدم استفحالها، عبر امتصاص الضغط المولد لها، ففي الأزمات العالمية مثلا يمكن إتباع ما يلي: [2]

- إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية.
- مطالبة العمال باختيار ممثل لهم في هذه المفاوضات، ومن ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات بحيث أنها متعارضة، أو المطالبة باستبعاد بعضها لتعذر تنفيذها دفعة واحدة.
- التفاوض مع الممثل بذكاء والخروج بنتائج جيدة.

6-إستراتيجية تصعيد الأزمة:

وذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالات خاصة ولتحقيق أهداف محددة مثلا[3]:

- في حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية.
- عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة.

الفرع الثاني: الإستراتيجيات الحديثة:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي[4]:

1- **إستراتيجية فريق إدارة الأزمات:** وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد

[1] فهد علي الناجي، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 34.

[2] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص ص(175-173).

[3] ندى عز الدين أديب عنتور، معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس،فلسطين ، 2012، ص28.

4 خالد بركة، إدارة الأزمات، متاح على الخط: http://khaledbaraka.blogspot.com/2012/02/blog-post.html /أطلع عليه يوم 2012/05/12 .

التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الفرق إما أن تكون مؤقتة أو دائمة، وتتشكل من الكوادر المتخصصة، التي يتم تهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

2- إستراتيجية الاحتياطي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

3- إستراتيجية المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرا بشريا. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

4- إستراتيجية الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود. ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

5- إستراتيجية تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة، فيعمد المتعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

6- إستراتيجية تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا أو غير ذلك، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى الأطراف المشاركة فيها، ومن طرقها الشائعة:

- التحالفات المؤقتة.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

7- إستراتيجية تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة. وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد المصالح المتضاربة، والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة، وإيجاد مكاسب لهذه

الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

8- إستراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر، وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهذا مكمن خطورتها، وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة.
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.

9- إستراتيجية الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة، كما في حالات فقدان المواد التموينية، حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

10- **إستراتيجية احتواء وتحويل مسار الأزمة:** وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة نتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

المبحث الثالث: أساليب وطرائق إدارة الأزمات

تتعدد الأساليب في مواجهة الأزمات أو إدارتها، وذلك وفقاً للإمكانيات المتوافرة والمتاحة ، والتحديد الدقيق لمسارات الأزمة، والتحولات التي قد تطرأ عليها، والنجاح في التعامل مع الأزمات هو رهين الاختيار السليم لإستراتيجية المواجهة ومنهجها، والذي يجب أن يحقق القدرة على التكامل، بين مختلف المجالات ومستويات المنظمة، ويوفر مناخ التفاهم والمشاركة الفعالة لجميع الاختصاصات الوظيفية في المنظمة أو المنظمة، وتستند الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل والتخطيط له بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة والتنبؤ بها، و ذلك يتوقف أساساً إلى الاستنتاج الدقيق لشتّى المعلومات المتاحة والمتوفرة عن خلية الاتصال واتصالات الأزمة، بالإضافة إلى اعتماد أحدث أساليب الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات، وسنورد أهم هذه المداخل فيما يلي:

المطلب الأول:استخدام الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات

لا يمكن التعامل مع الأزمات في إطار من العشوائية أو بسياسة رد الفعل، وإنما يحتاج التعامل معها إلى منهج علمي إداري سليم لتأكيد عملية النجاح وحماية كيان المؤسسة من أي تهديدات أو تطورات غير محسوبة، ويقوم المنهج العلمي الإداري في التعامل مع الأزمة على أربعة وظائف أساسية هي [1]:

الفرع الأول: التخطيط أساس إدارة الأزمات

يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأخيرة، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها.

1_ مفهوم التخطيط ومتطلباته

يعرف التخطيط لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرًا قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة.[2]

ويقصد به أيضا رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات، باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية ، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل ،وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع ، والإعداد للطوارئ

[1] محمد احمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة العامة المصرية للكتاب، الطبعة الاولى، 2006، ص ص(92_94).

[2] وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص 52.

بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك[1].

والتخطيط للأزمات يتطلب من مدير المنظمة – بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات– القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في إجراء مسح كامل لموارد المنظمة، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية لهذه الأخيرة ، عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية ، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمنظمة، والاستفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية، وإعداد سيناريوهات الأزمة بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة ، وإعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة يختلفان في مدى استعداد المنظمة للأزمة، والظروف المصاحبة لموقف الأزمة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وتقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات العمال في المنظمة[2].

2_ التخطيط العلمي للتدخل أثناء الأزمة:

حيث يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولاً بأول، وعلى هذا المسح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي القرار ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان، باعتبارها جميعاً مناطق ساخنة ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد مسرح الأزمة، وزوايا الرؤية المتعددة للأطراف المتعلقة و المرتبطة بالأزمة، يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي3:

1- تحديد الأماكن الأكثر تحصناً وأمناً لاتخاذها كقواعد للانطلاق .

2- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق، فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف، فضلاً عن مناطق إنذار وتصفية وتحطيم الأمواج، أو مناطق تفريغ وتهدئة لتخفيف ضغط الأزمة.

3- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، وأي من رموز النظام أو رموز القيادة في كيان المنظمة يمكن التضحية به أو إعداده لهذه التضحية، وتوجيه السخط له، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح إليه قوى الصنع.

---

[1] نادية عبد القادر، مرجع سابق، ص50.

[2] صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص ص(83-84).

[3] خالد بركة، إدارة الأزمات، متاح على الخط: http://khaledbaraka.blogspot.com/2012/02/blog-post.html /أطلع عليه يوم 2016/05/16 .

4- تحديد خطة امتصاص ضغط الأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الأزمة من خلال المراحل العلمية الآتية:

أولاً -مرحلة الاعتراف بالأزمة.

ثانياً -مرحلة التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة.

ثالثاً -مرحلة التحقيق والتثبت من أسباب الأزمة.

رابعاً -مرحلة تشكيل لجان المناقشة والاشتراك في حل الأزمة.

خامساً -مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها.

سادساً -مرحلة ركوب الأزمة والابتعاد بها عن المكان التي حدثت فيه، وحماية المنظمة من تأثيرها والاحتفاظ بحيويته وأدائه.

5- توزيع الأدوار على قوى الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.

6- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة، وكذا من التتابع الزمني للمهام وفقاً للسيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرازات الأزمة، والقوى الصانعة لها، وكذا للتضامن مع بعض عناصرها، وكذا للسيطرة على مسرح الأزمة بشكل فعال.

7- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل مع الأزمة، وتزويد فريق الأزمة باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف من الأزمة.

8- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم، على أن يتم متابعة ما يحدث أولاً بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.

وأيا ما كانت العملية التخطيطية، فإنه نتيجة ضغط الأزمة وما تتسم به عملية الأزمة من عدم وفرة الوقت الكافي للتخطيط، يلجأ متخذ القرار إلى مجموعة السيناريوهات الجاهزة التي أعدت من قبل لمواجهة مواقف الأزمة الصعبة واستخدامها، أو إجراء تعديل طفيف عليها لتكون صالحة للاستخدام الفعلي.

وتبرز أهمية التخطيط للأزمات في أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات ، وضمان استعداد المنظمة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية. كما يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسة عندما تصل الأزمة إلى ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أغلى الموارد وأقلها وفرة، كما

يعمل على توفير الجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وعديمة الفائدة1.

والجدير بالذكر أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات تكون مناسبة لجميع المنظمات وكل الأوقات والأزمات، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المنظمة، وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة إلا أن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا على أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات وهي:[2]

1- أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة.

2- أن تحقق الاستجابة الفورية للتطورات التي تحدث للأزمة.

3- أن تتميز عملية التخطيط بالعلمية.

4- أن تكون عملية التخطيط مفهومة وبسيطة ، وتتلاءم مع جميع المستويات.

5- وتتميز بالشمول وقابلية التنفيذ، وتتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.

الفرع الثاني: دور التنظيم في إدارة الأزمات

يقصد به: التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بكل عضو، والهيئات الخارجية المساندة للأعضاء، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية ، والاتصال التي تربط بينهم على أن يتم العمل بشكل جماعي، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، وأماكن المواجهة والتنفيذ[3].

ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات معرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة، وشرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف من التدخل، والسلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد الفريق بأعضاء فريق الأزمات، وعرض الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها أفقياً ورأسياً.[4]

ولضمان التدخل الكفء في تنظيم الأزمات ينبغي توافر هيكل تنظيمي مكتوب لإدارة الأزمات لأنه يعود بفوائد عديدة، منها : وضوح الأهداف العامة وأهداف وظيفة إدارة الأزمات داخل المدرسة، وتحديد

---

[1] صبرينة بنت مسلم اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود بالرياض العدد الثامن عشر، 2006، ص13

[2] زيد منيرعبوي، إدارة الأزمات، مرجع سابق،ص ص(41-42).

[3] حسن البزاز، إدارة الأزمات: بين نقطة الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2001، ص95.

[4] محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات، مرجع سابق، ص135.

الواجبات والصلاحيات والمستويات والعلاقات لمنع التضارب والتناقض والازدواجية بين أعضاء الفريق، والتنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات، ووضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات، وضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات.[1]

الفرع الثالث: التوجيه والتقويم في إدارة الأزمات

1_ **التوجيه:** يقصد به : ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة، وخط سير العمل، وحث العاملين على التعاون مع الفريق، وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة.[2]

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، لذلك ينبغي أن يتضمن التوجيه الخصائص التالية : أن يكون التوجيه (الأمر) معقولاً وقابلاً للتنفيذ، وواضحاً لا غموض فيه، وكاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية أو الكيفية ، والمكان، والوقت، أي :تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات، ومكتوبا، ومحدداً كافة الصلاحيات، وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات يساء فهمها، ولكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة لذلك[3].

2_ التقويم: يقصد به : الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية في ضوء تطور الأوضاع، وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة، ورصد المواقف الأزموية ، وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية، وإعادة تقييم وتقدير للظروف البيئية وقواعد السلوك والمعايير والإجراءات والممارسات التي كانت مقبولة في السابق بغرض تحسين مقدرة المدرسة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها في المستقبل.[4]

ويهدف تقويم الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة، ومنع حدوث الأزمات في المستقبل، وتحويل الأزمات إلى فرص للتعلم وتحسين الأوضاع، ويتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل مراجعة السجلات،

---

[1] Mitroff Lani, & others ,Effective Crisis Management, **Academy of Management Effective**, 1987, No 4, p 291.

[2] السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية ، مرجع سابق، ص 23

[3] محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، مرجع سابق ، ص245.

[4] طارق الطحاوي، دور النظم الخبيرة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث،جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، 12-13 أكتوبر 1996، ص5.

والمقابلات، والمعاينات الوظيفية، وبأشكال مباشرة مثل السجلات الدورية والمتكررة من القياسات، والتدخل العلاجي للأزمة.[1]

الفرع الرابع: متابعة الأزمات

يقصد بها: إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وقيام كل عضو في الفريق بدوره، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها.

وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث: إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، أو تبرير عمل معين، أو توضيح طريقة معينة ، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة، وحسن توظيفها ، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة .

ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات إتباع الإجراءات التالية : الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة، والتواجد في موقف الأزمة باستمرار؛ لمتابعة الأحداث أول بأول، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل[2].

المطلب الثاني: أهمية الاتصال في إدارة الأزمات

يتمتع الاتصال في المؤسسة بأهمية كبيرة في نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج هذه الأخيرة، وعمليات إعداد واتخاذ القرارات فيها، حيث يعتبر الاتصال في الوقت الحاضر بمثابة الأكسجين الذي تتنفس به إدارة المؤسسة، ويعد أحد العناصر المكتسبة من قبل هذه الأخيرة فهو أداة للتواصل، التبليغ، توحيد الأفكار وضمان التنسيق داخل المؤسسة، حيث أصبح اليوم يشكل أحد المداخل المهمة في استشعار الأزمات والسيطرة عليها بعد أن كانت استعمالاته محصورة في الإعلان عن منتج جديد أو تحسين صورة المؤسسة.[3]

1 خالد قدري السيد، التخطيط لمواجهة الكوارث، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة،12-13 أكتوبر، 1996،ص21.

2 رمضان زياد وآخرون،المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني، الطبعة الثالثة ، عمان، 2003، ص274.

3 حمزة بيت المال، الإعلام الأمني والأزمات، ندوة علمية حول برامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، لبنان، 11-2011/07/13، ص14.

الفرع الأول: مفهوم الاتصال ومتطلباته

الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر[1].

كما يعرف على انه عملية يتم خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، باستخدام وسيلة أو عدة وسائل، وذلك بهدف الإعلان أو الإعلام أو الإقناع أو التأثير العقلي أو العاطفي بأفكار واتجاهات وأهداف معينة.[2]

ويقصد به أيضا نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وغير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار للتغلب على الأزمة.[3]

ويتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة، وتحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة ، وأن تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة، ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف، وتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة.[4]

وتحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، واستخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وأن يكون نظام الاتصال في المنظمة انسيابياً، ودقيقاً، وسريعاً، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت.[5]

الفرع الثاني: أهمية الاتصال ودوره أثناء الأزمة

لا يمكن فهم دور الإدارة الإستراتيجية في معالجة الأزمات والتصدي لها إلا من خلال عملية (الاتصال) التي تمثل أساس عملية إدارة الأزمات.

أولا: أهمية الاتصال أثناء الأزمة

للاتصال من الأهمية بمكان في موضوع التعامل مع الأزمة باعتباره جزءًا مهمًا في إدارة الأزمات، فاتصال الأزمة القائم على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية هو بالتأكيد المدخل الصحيح – بل الوحيد –لحماية

[1] احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص24.

[2] غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص13.

[3] وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص15.

[4] خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، منهج المدير الفعال : فن إدارة الأزمات والصراعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2000، ص ص (26-27).

[5] محسن أحمد الخضيري ، مرجع سابق ، ص120.

سمعة المنظمة في الأزمات والكوارث، وللاتصال جانب كبير من الأهمية في إطار معالجة الأزما ؛ فغياب أو ضعف أو تصدع عملية الاتصال إبان الأزمات يؤدي بالفعل إلى زيادة حالة الاضطراب وتفاقم الخسائر بين الجماهير ذات العلاقة بالأزمة[1].

ويرى آخرون أن اتصال الأزمات يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار هذه الأنشطة كل أنواع الاتصال بغض النظر في الوسائل والمضامين المستخدمة فيها،

وبالتالي فإن الهدف الأساسي من اتصال الأزمة يتمثل في تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر هذه المؤسسة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وبقاءها.[2]

والواقع أن اتصال الأزمة الذي تقوم به العلاقات العامة يتم من خلال التعميمات والبيانات المكتوبة أو الاجتماعات والندوات أو الاتصالات المختلفة وغيرها من الوسائل التي تحقق الاتصال بالجمهور المستهدف، وذلك بحسب طبيعة الأزمة من حيث كونها أزمة داخلية في إطار المنظمة المعنية.

ثانيا: دور الاتصال أثناء الأزمة

يؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في نشر أهداف إدارة الأزمة، وإعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المنظمة بنمط إدارة الأزمة، وإبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة، وإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.[3]

وتقع على عاتق اتصالات الأزمة مهام ضرورية في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي[4].

فأما على المستوى الداخلي، فإن تلك الوظائف تتمحور في الآتي:

1-إعلام جميع العاملين في المنظمة –وفي كافة المواقع – بحدوث الأزمات ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها.

---

[1] د.إدريس لكريني، دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجموعة الدراسات الدولية حول إدارة الأزمات، جامعة القاضي عياض، المملكة الأردنية، جانفي 2014، ص23.

[2] بوزكري الجيلالي، شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2007-2008، ص11.

[3] علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامي، القاهرة، 2000، ص106.

[4] علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، حلقة علمية حول رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، (23-27) نوفمبر 2008، ص ص12-13.

2-تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة كإجراءات مطلوبة لاحقًا.

3- إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع يتم تعميمه على منتسبي المنظمة، ويتضمن المعلومات المحددة في الفقرة السابقة.

4-التأكيد على أن المنظمة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين فيها أو منتسبيها بصفة منتظمة لأنهم سيكونون مقصدًا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ومن ثم يجب أن تتوفر لديهم معلومات واضحة وصادقة.

أما بالنسبة للجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف تتبلور في العمل على الآتي:

1- التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعًا للشائعات.

2- التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبيات وإشباع شراهتها إلى المعلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.

3- إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراته أولا بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.

4- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور في ما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

وهناك من الباحثين من يضيف بعض المداخل الأخرى التي من شانها أن تعطي دفعة قوية للقضاء على الأزمة أو بالأحرى الحد منها ومن أمثلتها ما يلي:

ثالثا: دور القيادة في إدارة الأزمات

يقصد بها قدرة قائد فريق الأزمات على التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير ألابتكاري في توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والعمل على احترام كل عضو، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ. [1]

تواجهه كثير من المواقف الصعبة في موقف الأزمة، التي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار قائد فريق مواجهة الأزمات بحيث يتمتع بخصائص شخصية، وخصائص موضوعية مكتسبة على النحو التالي:[2]

[1] Mitroff.I and Pearson. C,Crisis Management(A Dignostic Guide for Improving your organization Crisis_ preparedness), san Francisco: jossey_bass, 1993, p 287.

[2] - انظر الى:

- صبرينة بنت مسلم اليحيوي، مرجع سابق، ص ص(14-15).

- جون كوكس، داني هوفر، القيادة وقت الأزمات: 24درسا في الإدارة ذات الأداء الرفيع، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 2004، ص ص(8-9).

- سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات: أصول التخطيط والتشخيص والسيطرة، دار الجيل للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص33.

1- الخصائص الشخصية :

لضمان نجاح فريق الأزمات في التعامل مع الأزمة ينبغي أن يتحلى القائد بالشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر، والتفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة، وامتلاك زمام المبادرة، والرغبة في مساعدة الغير ،والثقة بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمات، والعمل على تماسك المجموعة، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق، والثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف، والقدرة على توقع الأزمات، والتحليل، واتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث .

2- الخصائص الموضوعية (المكتسبة) :

تتعلق هذه الخصائص بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب، ومن أهم هذه الخصائص . القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل في ضوئها بسرعة، والقدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة، وتوظيف الإمكانات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة، والقدرة على توضيح الأفكار وتوصيل المعلومات بصورة دقيقة وسريعة لأعضاء الفريق، وأن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة .

ومن حيث أسلوب قائد فريق الأزمات، وطريقته في ممارسة التأثير في أعضاء الفريق، تصنف القيادة في الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي القيادة الشورية ، والمستبدة ، والمتسيبة، ومن أهم السلوكيات المميزة للقيادة الشورية في الأزمات أن القائد يحث أعضاء الفريق على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع، والتحلي برباطة الجأش، ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي، وتحديد الأولويات، وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة، وتشخيص الأزمة وتحديد درجة شدتها، والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة، وتشجيع الأعضاء على المبادرة وإبداء الرأي، وتوفير مناخ قوامه الألفة والاحترام بين الأعضاء، وتشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز الأعضاء ليصبحوا مجددين لأفكارهم بصفة مستمرة، واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة، باستخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية.

وعلى النقيض من ذلك القيادة المستبدة للأزمات والذي أهم ما يميزها أن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة، ويسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المدرسة، ويرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي، واتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات، أما في ظل القيادة المتسيبة في الأزمات فالقائد يتمتع بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوئه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك

أمر التصرف في الأزمات للعاملين في المدرسة ، كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات ، مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية والبشرية.[1]

رابعا: دور التمكين في إدارة الأزمات

تتصف الأزمات مهما كان نوعها بالمفاجأة وتصاعد الأحداث بالإضافة إلى نقص المعلومات، وفقدان السيطرة، وغياب الحل السريع، وانتشار الذعر أحيانا، وهذا يعني ببساطة أن شخصا وأحدا لا يمكن أن يكون قادرا على التصدي لأزمة تحمل هذه الصفات بمفرده، وهذا التصدي يستدعي تكاتف الجهود من قبل كافة العاملين في المنظمة ليعملوا كفريق وأحد وبأدوار محددة لكل عضو في هذا الفريق، ويكون هذا التحديد لتلك الأدوار قائما على درجة عالية من التنسيق والتفاعل ما بين أعضاء الفريق، وخصوصا في بيئة غير مستقرة وسريعة الحركة كالتي يعيشها العالم في هذا العصر[2].

ومن هنا يعتبر التمكين مدخلا إداريا حديثا يساعد في توقع حدوث الأزمات من خلال الإنذار المبكر والذي يتمثل في سحب سوداء تنذر أو تحمل في خباياها أزمة قد تكون جد خطيرة، ويساعد التمكين أيضا في التخطيط السليم لإدارة هذه الأزمة كونه يعمل على توجيه تفكير العاملين إلى التفكير الإبداعي، كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة، وتحمل المسؤولية، وتقييم النتائج، ويعد التمكين كذلك من الموضوعات التي لاقت اهتماما فائقا من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكد هؤلاء في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات.[3]

وعلى الرغم مما يقال بأن الاهتمام بالتمكين يعد من الاهتمامات الحديثة لعلماء الإدارة، حيث بدأ الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، إلا أن الباحث يرى أن الاهتمام بالتمكين قائم منذ زمن بعيد؛ فقد ورد في القرآن الكريم آيات كثيرة تدعو إلى الشورى مثل " وأمرهم شورى بينه" ، و " وشاورهم في الأمر" ، وكلمة شورى تعني أشركهم في اتخاذ القرار واجعلهم يبدون رأيهم، ولعل من أبرز الأمثلة التي تبين دور التمكين في إدارة الأزمات ما جرى قبل غزوة الخندق وهي غزوة تمثل أزمة كبرى ليست مالية فقط أو اقتصادية ولكنها أزمة تهدد دينا، ودولة، وكيانا، ومن أجل التصدي لهذه الأزمة اقترح الصحابي الجليل سلمان الفارسي على رسول الله صلى الله عليه وسلم حفر خندق حول المدينة المنورة لمنع الغزاة من دخولها، وقد لقي

[1] سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 34.

[2] يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص13.

[3] عبد الله العمار، دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2005، ص66.

هذا الاقتراح قبولا من قبل الرسول صلى الله عليه وسلم وأصحابه وأصبح بمثابة قرار تم تنفيذه وأثبت جدارته، وهذا هو التمكين ودوره في إدارة الأزمات[1].

خامسا: اتخاذ القرار في الأزمات

يُقصد به : اختيار البديل المناسب من عدة بدائل، في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانات المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت وسرعة الأحداث، وقبول وتجاوب العاملين في المدرسة، والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه.[2]

وجدير بالذكر أن القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فقط، والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام، وإنما تتعلق أيضاً بالعوامل الموضوعية والأشياء غير الملموسة التي لا يمكن قياسها مثل العلاقات الشخصية والاجتماعية، لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة يتمثل : في عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة، وسرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح أمام تصرف الفريق، ونقص المعلومات؛ نظراً لتعدد المواقف المفاجئة ، والمتتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة، وتأثر القرارات بشخصية القائد في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية، لأنه يكون أكثر انفعالاً مما لا يتيح له ضمان التفكير، وتفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها، وحتمية فعالية القرار في موقف الأزمة.[3]

وفعالية (جودة) القرارات في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة هي : العنصر الأول : الفاعلية :ويقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء، العنصر الثاني الرشد : ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية (إبتكارية) ، العنصر الثالث القبول : ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار.[4]

كما أن القرارات في موقف الأزمة يتعين أن تكون مناسبة لموقف الأزمة، وفي ظل حدود الإمكانات المتاحة، ويسهل إبلاغها لجميع المستويات، وتتسم بالبساطة والوضوح ، ويمكن تنفيذها دون عوائق ، وتسهل

---

[1] احمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان:تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"التحديات- الفرص- الآفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، بدون تاريخ، ص ص(19-20).

[2] طارق عبد الحميد البدري، أساسيات فن القيادة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص112.

[3] محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي، مرجع سابق، ص138.

[4] موسى محمد دسوقي الحويطي، تقويم فعالية القرارات الإدارية في حل الأزمة: منهج تطبيقي مقترح، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة،12-13 أكتوبر 1996، ص110.

متابعتها، ويتم إصدارها في الموقف المناسب بحيث يتزامن مع موقف الأزمة، وحتى لا يصل قائد فريق الأزمات إلى اتخاذ قرارات ارتجالية هناك عدة أسس يتعين عليه مراعاتها وهي : السعي للوصول إلى أهداف محددة من خلال تصرف إيجابي، والفهم والإدراك المناسبين للأسلوب، والوقت المناسب للتنفيذ، والاستخدام السريع لمهارة التحليل، والتقييم، واختيار أفضل البدائل، والالتزام على العمل بها.[1]

وتختلف طرق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة باختلاف نوع الأزمة، ومجالها، وعمقها وشدتها، فالأزمات المتوقعة وواضحة الأبعاد يتم اتخاذ القرارات بشأنها تبعاً لاستخدام التفكير الإبداعي عن طريق : تحديد الأزمة، وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بالأزمة، وتحليل الأفكار، و تقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار، أما الأزمات غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير فإن الاعتماد على نفس طرق (أساليب) اتخاذ القرارات التي كانت معتمدة قبل وجودها فإن ذلك يعني تأزم القرار، لأن متخذ القرار لا يمكنه التخلص من الوضع المحيط بموقف الأزمة الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث، وضيق الوقت، ونقص المعلومات . لذلك فإن الطريق (الأسلوب) الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج المفتوح النهاية بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية، وإنما يتم تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج ومن خلال اكتشاف المجهول أثناء التعامل مع الأزمة.[2]

المطلب الثالث: الإدارة بالأزمات

إذا كانت إدارة الأزمة تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنُّب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها؛ فإن قوام الإدارة بالأزمات، هو افتعالها، واتخاذها قناعاً، لتغطية مشاكل المنظمة، وإخفائها فهي تفقد الاهتمام بها، إزاء نظيراتها المختلقة، والأشد تأثيراً، ولا تحقق الأزمة المفتعلة أهدافها، إلا إذا استوفت مواصفات أهمها الإعداد المبكر لها، وتهيئة مسرح التنفيذ، والتوزيع الدقيق للأدوار على منفذيها، وتحديد التوقيت الملائم للتنفيذ، وإيجاد مبرراتها وذرائعها[3].

الفرع الأول: مفهوم الإدارة بالأزمات

الإدارة بالأزمات هي عملية توليد الأزمات من لاشيء وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحالية القائمة وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة[4].

الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، لذلك يطلق عليها البعض علم" صناعة الأزمة " للتحكم والسيطرة في الآخرين، حيث

[1] عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 19.

[2] فهيد عائض الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، مطابع نجد التجارية، ط1، الرياض، 2003، ص75.

[3] المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص26.

[4] مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، إدارة الأزمات (إطار نظري)، معهد التنمية البشرية، غزة ،فلسطين، بدون سنة، ص38.

إن لكل أزمة مصنوعة هدف يتعين الوصول إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف تأثير إفرازات الأزمة .[1]

وتهدف الإدارة بالأزمات إلى تحقيق النقاط التالية:[2]

1- وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسة الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها.
2- تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها.
3- السعي إلى الهيمنة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.
4- السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.
5- لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.
6- الخروج من أزمات مزمنة.
7- منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.

من هذه الأهداف نستنتج أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها، ومن ثم إجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها.

الفرع الثاني: مراحل صناعة الأزمة

تخضع صناعة الأزمة لأساليب علمية تتولى خلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير الأزمة المفتعلة، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك، حيث يتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي:

اولا– مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة :

ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للأزمة، نظراً لأنها تقوم على تهيئة المسرح الأزموي لافتعال الأزمة، وإيجاد وزرع بؤرتها في المنظمة، وإحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها، وأهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة ما يلي[3]:

[1] وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص30.
[2] قدري علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص 139.
[3] يوسف احمد أبو فارة،مرجع سابق، ص95.

- استخدام الضغوط الاتصالية على المنظمة وحلفائه لإفقاده توازنه، ودفعه رويداً رويداً إلى حافة الهاوية، ومن خلال حسابات الفعل وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في المنظمة المزمع أحداث الأزمة فيه.
- تشويه حقيقة القائمين على المنظمة وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية، والأكاذيب المدعمة للشائعات، وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد، وأنهم خطر على أمن واستقرار المنظمة.
- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد المنظمة، سواء من خلال الإعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز، أو من خلال شبكة الاتصال والمعلومات، أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية منها.

ثانيا– مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة :

ويطلق عليها البعض مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموي، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ الأزمة، وأيا ما كان فإن عملية تصعيد وإنماء الأزمة يجب أن تدرس بعناية، وفي ضوء الحساب الختامي المتوقع لها، خاصة في إطار احتمالات قيام الخصم بتصعيد مماثل ومتقابل في هذه العملية، وفي هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادية ذات تأثير مباشر على تصعيد الأزمة، وذلك من خلال:[1]

- قطع المساعدات وفرض الحصار الاقتصادي على المنظمة، وأحداث إرباك مالي ونقدي وعيني، وإشعار كافة المستفيدين من هذه المساعدات بأهمية التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياستنا، أو من القيادة التي استنفذت الغرض منها.
- استخدام الوثائق والمستندات الحقيقية، أو ذات التزوير المتقن لتأكيد صدق الشائعات السابق إطلاقها في المرحلة الأولى، وتسريب بعض منها إلى أجهزة الإعلام الواسعة الانتشار.
- افتعال الأحداث وتنميتها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف ضد المنظمة، أو ضد قيادة هذا الكيان.

ثالثا– مرحلة المواجهة العنيفة والحادة :

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للازمة، والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له. ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي[2]:

[1] محسن احمد الخضيري، مرجع سابق، ص ص(17-20).

[2] محمد احمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، مرجع سبق ذكره، ص ص(31_33).

- اختيار التوقيت غير المناسب للكيان الخصم المراد تحطيمه أو استنزافه بالأزمات، وعلى أن يمثل في ذات اللحظة الوقت المناسب لنا لافتعال الأزمة.
- اختيار المكان غير المناسب للخصم، والذي لا يستطيع السيطرة فيه على الأحداث أو على تداعياتها، ويكون لنا فيه القدرة على توجيه الأحداث والسيطرة عليها.
- اختيار المجال غير المناسب للخصم لأحداث الأزمة فيه، سواء كان هذا المجال اقتصادياً، أو سياسياً، أو اجتماعيا، أو ثقافياً ...الخ، والذي نملك فيه القدرة على تحريك قوى الفعل وإدارة الأزمة.
- ويشترط لنجاح التصادم حدوث حادث معين، يطلق عليه حادث الشرارة وانطلاق اللهيب، ويفضل أن يكون هذا الحادث طبيعياً عفوياً أو تلقائياً، فإذا لم يتوافر هذا الحادث، كان علينا أن نوفره، وبشكل يبدو تلقائيا أو عفوياً.

رابعا– مرحلة السيطرة على المنظمة للخصم :

وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام التوازن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور، وتعرضه للاستهواء، ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه، والمحيطة به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب، ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية، وفي الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها، واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معنا، بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الفكاك منها، أو الخروج عنها، ما لم يتحمل تكاليف باهظة لا يقدر على دفع ثمنها.[1]

خامسا– مرحلة تهدئة الأوضاع :

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض الضغط الأزموي، وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة لنا للسيطرة عليه، وإحكام عملية التوجيه، وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري، والاستعانة بقادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لنا، وفي إطار حملة إعلامية مخططة ومدروسة جيدا، يتم إعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، بعد أن تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى[2].

[1] المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص31.

[2] قدري علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص140.

سادسا– مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر :

ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم، وبالتالي يتم في هذه المرحلة حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابقة، ويتخذ جني المكاسب عادة أسلوبين، هما:[1]

- يتمثل الأسلوب الأول في إجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه تهديد مصالحنا.
- ويتمثل الأسلوب الثاني في إقناع الطرف الآخر بالقيام بعمل معين من شأنه تقوية مصالحنا ومكاسبنا.

[1] يوسف احمد أبو فارة،مرجع سابق، ص99.

خاتمة الفصل الثاني:

سنحاول أن نوجز أهم ما توصلنا إليه في دراستنا لإدارة الأزمات، فإدارة الأزمة يقصد بها وقوع الأزمة فعليا، ذلك بتلقي إشارة من إشارات الإنذار بوقوع حادث أو مشكلة تدل على وشوك تحول هذه النقطة إلى أزمة، فتكون نقطة بدء العمل باتخاذ كافة الإجراءات للتأكد من صحة ودقة المعلومات المتضمنة فيها، والمستنتجة عنها، ومن أهم خطوات العمل لاستفاء شروط إدارة الأزمات، تنمية برنامج لإدارة الأزمات من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمة ووضع الأهداف المرجو الوصول إليها، وكل هذا يتم من خلال تأكيد وتعميم المعلومات وربط اتصالات بالعمال القياديين والمؤثرين في الرأي العام وجماعات الرأي، وكل هذا لا يتم إلا بوجود إدارة إستراتيجية وقت الأزمة، وهذا من خلال دور متخذ القرار ومهارته في مواجهة الأزمة وصنع القرار، وإتباع أساليب مدروسة لمواجهة الأزمة وذلك من خلال التخطيط وفق أسس علمية.

ومن خلال الدراسة توصلنا إلى نتيجة أن التخطيط للازمات يكمن في تغيير الخطة أو التخطيط لتغيير المسار في أية لحظة زمنية إبان الأزمة، وإن مفتاح معرفة الكيفية التي ستتصرف بها المنظمة إزاء أزمة ما، يتم من خلال البحث عن كافة المعلومات الوثيقة الصلة بطريقة بعيدة عن التحيز من طرف صانع القرار يستوعب فيها المعلومات بعناية ودقة، بالإضافة إلى تمحيص الاختيارات البديلة قبل أن يقدم على اتخاذ القرار المناسب.

كما توصلنا من الدراسة إلى نتيجة أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه المنظمة، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، حيث تعد الإدارة بالأزمات من بين أهم مداخل الإدارة الإستراتيجية وأنجع الطرق الحديثة للتهرب من الأزمات أو بتعبير اصح تخطيها والعودة إلى المسار الطبيعي المسطر في رسالة المنظمة وأهدافها.

مقدمة:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول عموميات حول لوحة القيادة المستقبلية، وتطرقنا لأهم الأبعاد والمكونات الخاصة بها وكذا مميزاتها واهم فوائدها على المؤسسة الاقتصادية، وفي الأخير عرجنا على تبيان شكل لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسة الاقتصادية وكيفية إعدادها وخلصنا أن هذه الأخيرة لو أنها أعدت لوحة قيادة سليمة من حيث المبادئ والآليات وأحسنت استغلالها لكانت وسيلة مهمة في دورة حياتها خاصة من الناحية الاستراتيجية وما يخص تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبلوغ الغايات.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لإدارة الأزمات وحاولنا التطرق لجل المفاهيم العامة الخاصة بالأزمات وإدارة الأزمات، وذلك من خلال تعريفنا للازمات وأنواعها وخصائصها واهم المتطلبات الأساسية لإدارة الأزمات إما بمواجهتها أو تغير مسارها وتجنبها، بالإضافة إلى تعرفنا على أهم الأساليب والطرق في إدارة الأزمات والتغلب عليها.

أما في هذا فسنحاول الربط بين لوحة القيادة والمستقبلية وإدارة الأزمات، وذلك من خلال إيجاد العلاقة التي تربط بينهما أو بتعبير اصح ما هو الدور الذي تلعبه لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات، وكيف يمكن لها أن تكون وسيلة مهمة في الإدارة الإستراتيجية لاستقطاب إشارات الخطر والتعرف عليها ومن ثم تحليلها وإنذار متخذ القرار بها لتصحيح الاختلالات والانحرافات وتجاوز الأزمة.

وسنتعرف على ذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: دور لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسة مكانتها وعلاقتها بالإستراتيجية**
- **المبحث الثاني: دمج مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية في نظام إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات**
- **المبحث الثالث: معوقات ومقومات نجاح تطبيق لوحة القيادة المستقبلية واهم تجاربها الدولية الناجحة**

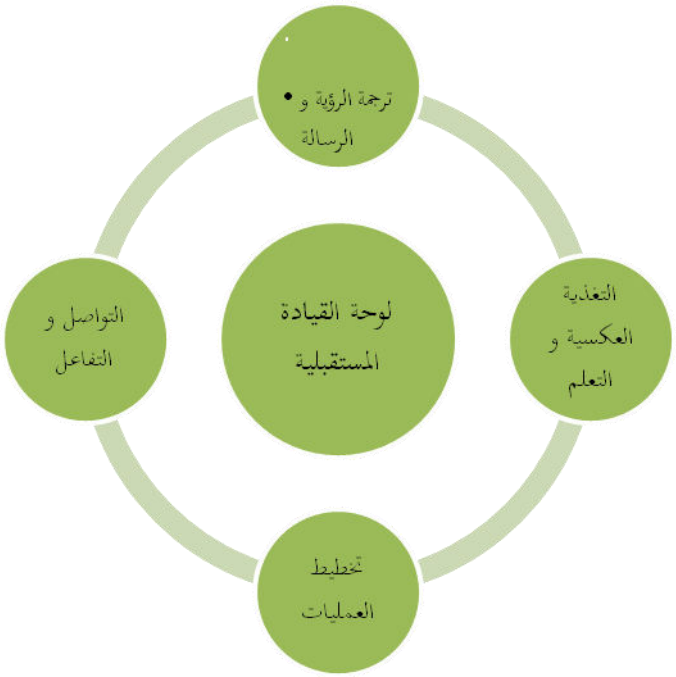
المبحث الأول: دور لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسة مكانتها وعلاقتها بالإستراتيجية

تعد لوحة القيادة المستقبلية كمنهج إداري حديث نوعا ما من خلال المبادئ التي يقوم عليها هذا النظام (لوحة القيادة المستقبلية)، بدءا من ترجمة الرسالة والإستراتيجية مرورا بالمراحل السابقة الذكر (في الفصل الأول) وصولا إلى تحقيق الأهداف والغايات الموضوعة مسبقا ضمن ما يسمى بمفهوم التغذية العكسية، وتعد لوحة القيادة المستقبلية، إطار علمي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي للمؤسسة والمستقبلي كذلك عن طريق استخدام جملة من المقاييس والمؤشرات، ضمن أبعاد لوحة القيادة وغالبا ما تكون محصورة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية بعد التعلم والنمو مع ضرورة التأكيد على التفاعلات البينية بما يسمى علاقة السبب والنتيجة (السبب والأثر) .

المطلب الأول: مكانتها (لوحة القيادة المستقبلية كمنهج إداري متكامل)

يقصد بتكامل المنهج الإداري ، تسلسل الدورة الإدارية للوحة القيادة المستقبلية وفق منهج إداري مبني على خطوات علمية مدروسة كما بينها الباحثان (كابلان ونورتن) ، في أبحاثهما حول لوحة القيادة، حيث اعطو تفصيل موضح من خلال الشكل اللاحق لتكامل المنهج الإداري في لوحة القيادة المستقبلية، حيث يبدأ التسلسل لحلقات المنهج الإداري المتكامل من ترجمة الرؤية والرسالة وفق إستراتيجية المؤسسة وتنتهي إليها وفق عملية التغذية العكسية مرورا بأربعة مراحل كما هو مبين في الشكل :

الشكل رقم (3–1) لوحة القيادة المستقبلية كمنهج إداري متكامل



Source: robert .kaplan ، david. norton ، strategy focused organization OP. cit .P24.

الفرع الأول: توضيح وترجمة الرسالة والرؤية.

هناك اختلاف كبير بين فهم الرؤية والرسالة كعبارات وشعارات وفهمها كأفعال وأهداف واقعية التحقيق، و ذلك راجع إلى غياب منهج إداري يساعد على ترجمة الرسالة والرؤية وتوضيحها، وهذا ما تعمل لوحة القيادة المستقبلية على توفيره من خلال محاورها أو أبعادها الإستراتيجية.[1]

ويجب أن تترجم الرؤية والرسالة عن طريق إستراتيجية المؤسسة أولا، وهذه الإستراتيجية كذلك يجب أن تترجم بالأهداف، والأهداف يجب أن تقوم على أساس الترابط المنطقي لوضعها ومتابعتها ، هذا القالب أو هذا المنهج الإداري المتكامل يتوفر في لوحة القيادة المستقبلية على مستويين، على مستوى كلي بين محاور لوحة القيادة المستقبلية فيما بينها، وعلى مستوى كل محور بنفس النسق الذي يظهر في بقية المحاور من ضرورة تحديد الأهداف الإستراتيجية، ثم المقاييس و المؤشرات التي تكون موضوع هذه الأهداف، ثم المستهدفات والتي هي امتداد للأهداف الإستراتيجية في الأجل القصير استنادا للمقاييس والمؤشرات الموضوعة، ثم تأتي المبادرات وهي الخطوة العملية لتحقيق تلك المستهدفات.[2]

الفرع الثاني : إيصال وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات عبر التنظيم :

ويتم ذلك من خلال وضع الأهداف والمقاييس والمستهدفات والمبادرات اللازمة، لكن لا معنى لهذه النقاط سالفة الذكر ما لم يتفاعل معها جميع الموظفين في المؤسسة، حيث وجب على جميع العمال داخل المؤسسة أن يفهموا ما عليهم فعله لتحقيق رضا العملاء من جهة ومن جهة أخرى تحقيق طموحات أصحاب رأس المال من المالكين والمساهمين على حد السواء. [3]

حيث يؤكد الباحثان (كابلان ونورتن) على نمط الإدارة بالأهداف، هذا النوع يفتقد إلى الرابط الاستراتيجي الواضح الذي يجعل الموظف في تفاعل أكثر مع إستراتيجية المؤسسة، فالموظف يجب أن يفهم كيف يؤثر فعله على الإستراتيجية وكيف يقوم بتكييف فعله لا أن يعطيه صيغة المعيارية، فلوحة القيادة المستقبلية تظهر فعالية اكبر في جعل الأفراد أكثر فهما وتفاعلا مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها ككل، و مع إستراتيجية وحدات العمل والأهداف الجزئية لكل وحدة أو فرع وهذا ما يميز لوحة القيادة المستقبلية عن باقي

[1]Robert .k ,david .n, the balanced scorecard translating strategy into action , op.cit , p 09.

[2]Robert .k, davidn.n ,using the balanced scoecard as a strategic management system , op.cit , p.p (3-4).

[3]R.kaplan , d.norton , the balanced scorcard translating strategy into action ,op .cit ,p18

نظم الإدارة والتسيير الأخرى، بحيث تتميز لوحة القيادة المستقبلية بأربع عمليات أساسية في هذا السياق وهي كالآتي :[1]

1- التواصل والتعلم.

2- وضع الأهداف الخاصة للأفراد والمجموعات .

3- ربط المكافآت بنظام القياس.

وأهم أداة تستعملها لوحة القيادة المستقبلية في ذلك، هي الخريطة الإستراتيجية كما أسلفنا في الفصل الأول بشيء من التفصيل، بحيث تساعد على التواصل ومناقشة الأهداف الكلية وأهداف الوحدات مع مستويات الإدارة والوحدات فيما بينها، وتمكنها من ترجمة هذه الأهداف إلى تصرفات وأفعال ومستهدفات لها معنى وقبول عام من كل الفئات، كما يمكن للوحة القيادة المستقبلية أن توفر قاعدة للتواصل والتشاور فيما بين وحدات العمل الإستراتيجية ومستويات التنفيذ العليا، وأعضاء مجلس الإدارة حول تنفيذ الاستراتيجيات والتأكيد على بلوغ الأهداف الموضوعة في رسالة المؤسسة .[2]

الفرع الثالث: تخطيط العمليات ووضع الأهداف لتنفيذ الإستراتيجية

وهنا يتجلى و يتضح الدور الأساسي للوحة القيادة المستقبلية في الربط فيما بين الإستراتيجية الموضوعة ومخطط العمل، بحيث انه انطلاقا من المحاور الأربعة الأساسية للوحة القيادة المستقبلية يتم توزيع الموارد والأهداف بما يضمن تحقيق الإستراتيجية وتدعيم نظام التغذية العكسية.[3]

الفرع الرابع: التغذية العكسية والتعلم الاستراتيجي

تعمل لوحة القيادة المستقبلية على تمكين المسيرين ومتخذي القرار في المؤسسة الاقتصادية من تعديل وتقويم العملية الإستراتيجية و تنفيذها، وإذا ما اقتضى الأمر إحداث تغيرات جذرية حتى على الإستراتيجية نفسها، وهذا انطلاقا من عملية المراقبة والتقييم التي تناولناها في الفصل الأول من هذه الدراسة، وهذا بالربط والتنسيق بين الإدارة العليا وبين الوحدات أو الفروع [4].

[1]R.kaplan , d. norton , using thebalancedscorcard as a strategic managament system , op.cit , p 195.
2R. kaplan , d. norton , the balanced scorecard translating strategy into action , op.cit , p 13.
3R. kaplan , d. norton , using the balanced scorecard as a strategic management system , op.cit , p 188.
4R. kaplan , d. norton , using the balanced scorecard as a strategic management system , op.cit , p 188.

المطلب الثاني: دور لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسة

في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والتقلب والحركية تظهر دور ومكانة لوحة القيادة المستقبلية كأداة أو وسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يصدرها متخذ القرار من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها، ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة المستقبلية تعكس صورة المؤسسة بأبعادها (البعد المالي، العملاء .....)، وتنسجم مع الأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة.[1]

ويتضح دور لوحة القيادة المستقبلية فيما يلي :

الفرع الأول: لوحة القيادة المستقبلية كوسيلة تجميع ومراقبة

أولا: وسيلة تجميع: تعكس لوحة القيادة المستقبلية صورة المؤسسة في شكل كمية ضخمة ومتنوعة من المعلومات، تكون سهلة الفهم وواضحة بحيث تمكن متخذ القرار في المؤسسة من استغلالها بيسر وفعالية. [2]

ثانيا: وسيلة مراقبة ومقارنة: تساعد لوحة القيادة المستقبلية متخذ القرار على مراقبة جميع الوظائف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد مردودية رؤساء الوحدات والأقسام من خلال النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج الموضوعية، بالإضافة إلى أنها (لوحة القيادة المستقبلية) تساهم في تحديد الانحرافات المحتملة في التسيير بالنسبة إلى النتائج المتوقعة كما تساعد على إظهار نقاط الضعف لدى المؤسسة وكل ما هو غير طبيعي وله انعكاس سلبي عليها انطلاقا من المؤشرات المأخوذة بعناية وتوافق مع الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة المستقبلية تسمح بمتابعة تطورات السوق وإعطاء معلومات حول المنافسين وتقييم أدائهم .[3]

الفرع الثاني: لوحة القيادة المستقبلية كوسيلة إعلام واتصال.

تستخدم لوحة القيادة المستقبلية كوسيلة اعلام واتصال في المؤسسة على النحو التالي: [4]

أولا: وسيلة إعلام: إن مستويات الأداء المحققة من طرف رؤساء المصالح والوحدات، أو على مستوى المؤسسة ككل يتم إخطار المسئولين به (مدراء رئيسيين، أعضاء مجلس الإدارة، المساهمين)، وإعلامهم بمدى التطورات

1Chantal bussenault et autres ,economie et gestion de l'entreprise , vuibert édition , paris , 1995 , p 61.
2Calazard ,s.sepaie , contrôle de gestion , dundo 5 ème édition , France , 2001, p 598.
3Michel gervais , contrôle de gestion , économica , 7 ème édition , France ,2000 ,p 598.
[4] ريغة احمد الصغير ، تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، مرجع سابق ذكره ، ص 94.

الحاصلة على كل مستوى أو وحدة و يتم نقل هذه المعلومات عن طريق هرم أو سلم لوحة القيادة المستقبلية و محاورها .

ثانيا: وسيلة اتصال: تسمح لوحة القيادة المستقبلية بتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الوحدات ورؤساء المصالح عند معاينة النتائج أو اكتشاف انحرافات معينة، أو إختلالات جوهرية في عملية التسيير قد تؤدي مستقبلا بالمساس باستقرار و امن المؤسسة، وتكون هذه العملية (عملية الاتصال)، إما في شكل إصدار تعليمات من أعلى هرم في المؤسسة وتطبيقها، أو تقديم استشارات من وإلى الإدارة العليا، أو في شكل حوار بين مختلف المستويات الهرمية في تفسير النتائج المحققة وتحديد نقاط القوة والضعف .

الفرع الثالث: لوحة القيادة المستقبلية كوسيلة قياس واتخاذ القرار

أولا: وسيلة للقياس

انطلاقا من المقاييس والمؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة المستقبلية يتم تقديم النتائج لمتخذ القرار أو المدير في شكل أرقام أو نسب (كمية)، أو في شكله المالي (رقم أعمال)، لتسهيل مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة واستخراج الاختلالات والانحرافات ومن ثم تصحيحها .

ثانيا: وسيلة لاتخاذ القرار

إن لوحة القيادة المستقبلية تعطي متخذ القرار معلومات مهمة ونتائج ومؤشرات تبين الاختلالات والانحرافات عن إستراتيجية المؤسسة وتوجهاتها، وعليه يقوم المسير أو المدير أو متخذ القرار بناءا على تلك النتائج والتحليلات، بوضع أعمال تصحيحية والحد منها عن طريق اتخاذ قرارات سريعة وآنية لتفادي تفاقم تلك الاختلالات وتدهور حالة المؤسسة. [1]

الفرع الرابع: لوحة القيادة المستقبلية كوسيلة للتشخيص المالي وتقييم أداء المؤسسة

وتعتبر لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسة كذلك وسيلة تشخيص مالي وتقييم للاداء وذلك من خلال: [2]

1Alain fernandez , les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise , op.cit , p 18.

[2] شنن نبيل ، استخدام بطاقة الأداء الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012 ، ص(48-49).

أولا: وسيلة للتشخيص المالي

انطلاقا من دراسة الميزانية وحساب مختلف النسب والمؤشرات المالية المتعلقة بالبعد المالي في لوحة القيادة المستقبلية وتحليلها والتعليق عليها، يمكن معرفة الوضع المالي للمؤسسة وتشخيصه بكل سهولة.

ثانيا: وسيلة لتقييم الأداء

بعد معرفة النتائج الفعلية سواء كانت في شكل نتائج مالية، أو كميات ونسب يتم تحليلها ومقارنتها بالأهداف المرجوة أو النتائج المنشودة ومن ثم تحليلها ومعرفة الاختلالات والانحرافات وتصحيحها في الوقت والمكان المناسبين .

الفرع الخامس: لوحة القيادة المستقبلية كوسيلة لتحسين الكفاءة لدى الإطارات

إن التعبئة المستمرة للمسيرين والموظفين نحو الأهداف المنشودة لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل والاختلالات المطروحة من خلال لوحة القيادة المستقبلية يثري معارف المسيرين والمدراء من حيث القدرة على اتخاذ القرار والاتصال مع المرؤوسين وكذا القدرة على تحفيزهم نحو تحقيق الأهداف .[1]

المطلب الثالث: علاقة لوحة القيادة المستقبلية بإستراتيجية المؤسسة

لبناء نموذج لوحة قيادة مستقبلية يعمل على تحويل الإستراتيجية إلى مقاييس، هناك ثلاث مبادئ أو شروط لابد من توفرها لكي تتمكن المؤسسة من ربط نموذج لوحة القيادة المستقبلية لديها، مع إستراتيجيتها أو توجهاتها وهي: [2]

الفرع الأول: علاقات السبب والنتيجة

تعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة من الفرضيات التي تتعلق بالسبب والنتيجة (السبب والأثر)، وهذا يلزم على أي نظام أو نموذج تم وضعه، توضيح تلك الإستراتيجية وتفعيلها عن طريق تحويلها إلى أهداف موضوعية قابلة للتحقيق وغير متعارضة مع المقاييس والمؤشرات، أي توافق بين الأهداف والمقاييس في كل الجوانب، بحيث يمكن تفعيلها وإدارتها مع تأكيد تسلسل تلك الأهداف وفق مبدأ السبب والنتيجة، وعليه فان كل مقياس أو مؤشر من مقاييس لوحة القيادة المستقبلية يجب أن يشكل جزء من سلسلة علاقات السبب

1R. kaplan , d. norton , the balanced scorcard , measures that drive perfermances , op.cit , p 71.

[2] علي سليمان الشطي ، اثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للاداء في تحقيق الاداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي الأردني ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم المالية و المصرفية ، الاكادمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، 2007، ص ص 63.

والنتيجة والتي في الأخير تعمل على إيصال مفهوم الإستراتيجية أو تحقيق الهدف العام للمؤسسة، فمن خلال أبعاد لوحة القيادة المستقبلية باعتبارها مجموعة من علاقات السبب والنتيجة بين كل بعد وآخر في علاقات متداخلة ومترابطة فيما بينها ، تسمح هذه الأخيرة (العلاقات) بترجمة الهدف المالي (مثلا زيادة العائد على رأس المال المستثمر) إلى عوامل تشغيلية أخرى في جوانب و أبعاد لوحة القيادة المستقبلية انطلاقا من مبدأ السبب والنتيجة، بمعنى أن الهدف في الجانب المالي (البعد المالي) هو زيادة العائد على رأس المال المستمر لكن العلاقات السببية بين المخرجات ومحركات الأداء لهذه المقاييس تتفاعل لينتقل إلى أبعاد أخرى كبعد العمليات الداخلية مثلا لتفرز النتائج المتحصل عليها في البعد المالي .

الفرع الثاني: علاقة النتائج بمحركات الأداء

يحتوي نموذج القياس للوحة القيادة المستقبلية على مزيج من المؤشرات التابعة أو مقاييس النتائج ومحركات الأداء أو المؤشرات الرائدة، حيث انه لابد من المزج بين المحركات الرائدة ومقاييس النتائج حتى تعطي التوازن للوحة القيادة وتصبح أكثر مصداقية وواقعية، كما أن لوحة القيادة المستقبلية بدون احد النوعين من المؤشرات، سواء الرائدة أو التابعة لا تعطي إشارات مبكرة عن إمكانية تنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح ولا تبين الإختلالات أو الكوارث الممكنة الحدوث، ومن جهة أخرى قد تؤدي المؤشرات الرائدة إلى تحقيق تحسينات في النشاطات التشغيلية قصيرة الأجل، لكنها بالمقابل لا توضح استفادة المؤسسة من هذه التحسينات في شكلها المالي أو في شكل أرقام أو نسب مالية مثلا .

وعليه فان مقاييس النتائج هي مؤشرات تابعة تؤثر في الأهداف النهائية للإستراتيجية وتحدد فيما إذا أدت الجهود المبذولة إلى تحقيق نتائج فعلية بقدر تلك الجهود أو لا أما المؤشرات الرائدة أو المستقلة فهي ترشد كل العاملين في المؤسسات إلى كيفية أداء عملهم اليوم لتحقيق القيمة المضافة مستقبلا .

الفرع الثالث: ربط المقاييس بالأهداف المالية

يقصد به توجيه مجموعة المقاييس (الرائدة والتابعة)، نحو الأهداف المالية العامة، حيث أن كل بعد من أبعاد لوحة القيادة المستقبلية مبني في الأخير على أساس تحقيق العائد المالي فيما يسمى بعلاقة السبب والأثر أو السبب والنتيجة، يعني انه عند تحديد المقاييس الخاصة بكل بعد لابد من مراعاة الهدف النهائي للمؤسسة أو التوجه الاستراتيجي لها، يعني انه لا ينظر لأهداف أبعاد لوحة القيادة المستقبلية منفصلة على أنها أهداف نهائية لكل فرع أو وحدة، و إلا فان الهدف النهائي للمؤسسة أو الهدف العام من إنشاء نظام لوحة القيادة المستقبلية سوف يضمحل ويتلاشى، و بالتالي تفقد هذه الأخيرة مصداقيتها أو سبب وجودها في كيان المؤسسة .

المبحث الثاني: دمج مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية في نظام إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات

سنتناول في هذا المبحث نظم الإنذار المبكر وكذا التحليل الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد ومقاييس لوحة القيادة المستقبلية بالإضافة لدور مؤشرات ومقاييس أبعاد لوحة القيادة المستقبلية في نظام الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات.

المطلب الأول: نظام الإنذار المبكر

هناك بعض الإشارات التي تنذر العاملين في المنظمة بوقوع شيء غريب لا يعرفونه لكنه يحسسهم بأخطار محدقة أو ربما يفسرونها تفسيرا خاطئا مما يؤدي في النهاية إلى وقوع كارثة أو مشكلة قد تؤدي أو تتطور فيما بعد إلى أزمة حقيقية تحمل المؤسسة خسائر فادحة[1] .

الفرع الأول: إشارات الإنذار المبكر واحتمالات تحققها

أولا: مفهوم نظام الإنذار المبكر : ويقصد بها رصد وتسجيل إشارات وتحليلها و التي توحي بعلامات أزموية تلوح في الأفق أو اقتراب وقوع أزمة حقيقية شديدة، ومهمة هذا النظام التفرقة بين الإشارات التي تشير إلى قرب وقوع الأزمة وبين الأحداث والضوضاء الناتجة عن مشكلات عادية تواجهها المؤسسة في عملياتها اليومية [2].

ويمكن أن يفسر النظام أربع احتمالات من تحليل المعلومات والإشارات وهي:

ثانيا: الاحتمالات

ويكون فيها على الاشكال التالية: [3]

1- التوفيق: ويعني ثبوت وصدق المعلومات والإشارات في التعرف على بوادر الأزمة الوشيكة الوقوع، و رجع هذا إلى خبرة وحنكة المدير أو المسير أو فرقة إدارة الأزمات في تحيين المعلومات وتحليلها تحليلا جيدا وفق منهج علمي .

---

[1] معهد التنمية البشرية ، إدارة الأزمات ، (إطار نظري) ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

[2] محمد احمد الطيب هيكل ، مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 168.

[3] محمد احمد الطيب هيكل ، مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة ، مرجع سابق ، ص ص (168 ، 169).

2- الفشل: ويرجع هذا كذلك إلى غفلة أو عدم دراية وخبرة للمدير أو المسير، في تحليل هذه المعلومات والإشارات تحليلا صحيحا، مما قد يؤدي إلى أزمة حقيقية تهدد الكيان بأكمله.

3- الإنذار الكاذب: ويقصد به أن هناك معلومات خاطئة أو مقصودة بغرض تظليل متخذ القرار أو المدير بشان حدوث أزمة وشيكة الوقوع وفي الأخير تكون هذه المعلومات كاذبة، أو مغلوطة بغرض معين مقصود أو غير مقصود .

4- الرفض الصريح: وهنا يعزم المدير أو المسير على عدم صحة المعلومات أو المؤشرات على وجود أزمة أو بوادرها على الأقل وهذا ما يؤكد فيما بعد على خبرة المدير وحنكته في التسيير واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت والمكان المناسبين .

الفرع الثاني: كيفية تحديد العلامات المبكرة اللازمة

تعتمد جل المؤسسات المتفوقة في هذا المجال (اكتشاف الأزمات) على عدة عناصر ضرورية لاكتشاف، إشارات الإنذار المبكر للازمات، ونذكرها حسب ترتيب أولوياتها :[1]

1- تحديد وإحصاء نقاط الضعف بالمؤسسة والتي تجعلها عرضة لأنواع معينة من الأزمات بالإضافة إلى تحديد المقاييس والمؤشرات المساعدة في صدق وجود أزمات من عدمها وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في المطلب القادم.

2- بعد تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وجب تحيين المعلومات واستيفائها حول نقاط الضعف المحددة مسبقا من خلال طرق جمع وانتقاء المعلومات المهمة وتحليلها.

3- بعد جمع المعلومات وانتقائها تأتي نقطة اختبار المعلومات لمعرفة صحتها حول وجود بوادر للازمة من عدمها وذلك عن طريق معايير ومقاييس محددة لتشخيص نوع المعلومة ومدى خطورتها.

4- بعد تحليل المعلومات واختبارها: وجب التخطيط العلمي المسبق في حالة صحة المعلومة عن طريق التلطيف من حدة الأزمة إن كانت وشيكة أو تحويل مسارها، فإذا وقعت وجب الاستفادة منها عن طريق تحويلها إلى فرصة عوضا عن تهديد.

[1] محمد احمد الطيب هيكل ، مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص (169 ، 170) .

5_ تأتي خطوة السيطرة على الموقف والتحكم في زمام الأمور عن طريق استعادة النشاط والاستفادة من الأزمة والتعلم منها.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية نظام الإنذار المبكر:

هناك عدة عوامل اومحددات تساهم في تفعيل وتعزيز جهاز الإنذار المبكر للازمات أو من جهة معاكسة التقليل من فعاليته والحد من نشاطه نذكر منها :

1- فعالية نظام المعلومات : يحتاج نظام الإنذار المبكر بالأزمات إلى كم هائل ومتنوع من المعلومات وإلى متابعة فورية لتطور هذه المعلومات وسلوكيات مصادرها وهذا ما توفره لوحة القيادة المستقبلية باعتبارها كم هائل ومتنوع من المعلومات، والتي تساعد جهاز الإنذار المسبق للازمات بأداء الدور المنوط به .[1]

2- فعالية نظام الاتصال : يعتبر الاتصال الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات المحيطة بالمؤسسة أو داخلها، فهي القناة الناقلة للأوامر والتعليمات من المستويات العليا إلى الدنيا، والحصول على المعلومات من المستويات الدنيا إلى العليا يعطي أهمية قصوى لهذه القناة وهي الاتصال، والتي من شانها رفع كفاءة الأداء حيال الأزمات، أو رفع كفاءة نظام الإنذار المبكر من اجل اكتشاف الأزمات وحصرها، لذا كان لزوما على لوحة القيادة المستقبلية توفير قنوات اتصال وربط واضحة وسريعة وغير تقليدية بين أبعادها ووحدات المؤسسة في حد ذاتها وذلك لتفعيل دورها كوسيلة تسيير استراتيجي ونظام قيادة فعال هادف إلى تحقيق غايات المؤسسة وطموحاتها المستقبلية .[2]

3- مهارات وكفاءة فريق إدارة الأزمات : بعد فريق إدارة الأزمات من أهم الأساليب الحديثة لمعاجلة الأزمات وإدارتها، حيث يعتبر أعضاء فريق إدارة الأزمات أشخاصا مؤهلين ومتخصصين في مجال إدارة الأزمات ومواجهتها، إذ يعتمدون في عملهم على أمور علمية وحديثة لاستقطاب إشارات إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات ومن ثم معالجتها، هؤلاء الأشخاص (فريق إدارة الأزمة) من شانهم أن يكونوا عامل محفز لنظام استكشاف الأزمات، و يزيدوا من فاعليته والعكس صحيح، لذا تولي المؤسسات الحديثة والمتطورة اهتمامات بالغة في عملية اختيار فريق إدارة الأزمات .[3]

---

[1] إطار عمل هيوغو ، التأهب للكوارث تحقيقا للاستجابة الفعالة (مجموعة الإرشادات و المؤشرات لتنفيذ الأولوية الخامسة _إطار عمل هيوغو(2005-2015)، بناء قدرات الأمم و المجتمعات على مواجهة الكوارث ، الأمم المتحدة ، نيويورك و جنيف، 2008 ، ص 42.

[2] د. عفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات ،كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، بدون سنة، ص 68.

[3] فهد علي الناجي ، اثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

4- فعالية القيادة في اتخاذ القرارات الحاسمة : إن نجاح وفعالية فريق إدارة الأزمات والمؤسسة ككل في الخروج من الأزمة بأخف الأضرار، والتعلم منها مرهون بحسن اختيار القائد في هذه المهمة، أو من يسير المؤسسة بشكل عام، وهناك عدة سمات ومميزات لا يستهان بها تميز القائد إما في شخصيته أو سلوكياته، وهي بديهية وفطرية بالإضافة إلى بعض الصفات المكتسبة، وكل هذه المميزات تساعد القائد على استشعار الأزمات حسيا عن طريق القراءة الجيدة والتحليل الفذ للمعلومات التي يتميز بها هذا الشخص، وعليه فانه يتخذ قرارات مهمة بناءا على هذه الخصائص والمميزات التي يتحلى بها وتكون في غالب الأحيان تصب في صالح المؤسسة، أو الهيئة التي يتبع لها .[1]

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد و مقاييس لوحة القيادة المستقبلية

الفرع الأول : التحليل الاستراتيجي (SWOT)

يعرف التحليل الاستراتيجي (**SWOT**) من قبل الباحث (Wright) وزملائه بأنه 'تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية .

حيث يهتم تحليل (**SWOT**) بتشخيص ودراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة بهدف اكتشاف صور الخطر ودرئها قبل تفاقمها واستفحالها، وكذا اغتنام الظروف التي تنطوي على وجود فرص يتم اقتناصها بما يدعم قوة المؤسسة ويكسبها مناعة لمواجهة الأزمات والتهديدات المستقبلية، أما تحليل البيئة الداخلية فهو الذي يشخص صورة المؤسسة من الداخل عن طريق اكتشاف نقاط الضعف وترميمها وتداركها وكذا نقاط القوة باستثمارها مما يعزز جهاز المناعة ضد الأخطار والأزمات .

ويعد التحليل الاستراتيجي (**SWOT**) احد المدخلات المهمة في تقييم الأداء الاستراتيجي المستقبلي للمؤسسة، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلي، وتشخيص الفرص والتهديدات الخارجية وبناءا عليه (التشخيص) يمكن للمؤسسة أن تكسب القدرة على التنبؤ في تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتنبأ به، و يطلق على هذه الفجوة مصطلح ' الفجوة الإستراتيجية المستقبلية '، وفي هذا السياق يتوجب على المؤسسة أن تقوم بوضع سلسلة من المقاييس والمؤشرات والتي من خلالها يمكن ردم تلك الفجوة الإستراتيجية وتحقيق الأهداف .

[1] حلمي شحادة يوسف ، نحو منهجية علمية لإدارة الأزمات ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة ، المجلد 12 ، العدد الأول ، المملكة العربية السعودية، 1998 ، ص 109.

الفرع الثاني: إطار التحليل الاستراتيجي (SWOT) :

أولا: التحليل الخارجي: ويتمثل في تحليل البيئة العامة والخاصة المكونة للبيئة الخارجية للمؤسسة، ويتمثل هذا التحليل في، دراسة تلك المتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها والتي تلزم التعايش معها بما يساعد، وتحقيق الأهداف والغايات كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وهذا ما يسمى بالبيئة العامة، أما البيئة الخاصة فتتمثل في المنافسين، الموردين والعملاء وحملة الأسهم (المساهمين) .[1]

ولعل أهم المتغيرات في البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية المنافسين، حيث تعد اخطر واشد المتغيرات فتكا بالمؤسسة لان المنافسين يتخذون العديد من الإجراءات من اجل القضاء على المؤسسات المنافسة، وإزاحتها من السوق، كالاستيلاء على الحصة السوقية مثلا، ولذلك وجب على المؤسسة القيام بتحليل كل المنافسين ومنتجاتهم تحليلا جيدا، لان تحديد المنافسين وتحليل تحركاتهم يمكن المؤسسة من وضع حجر الأساس لرسم الإستراتيجية التنافسية.

وهذا لا يعني أن بقية المتغيرات ليس لها أية تأثير على المؤسسة، بل إن كل المتغيرات الخاصة أو العامة في البيئة الخارجية لها تأثير سلبي كبير إن لم تعمل المؤسسة على تحليلها بشكل جيد، فان استغلت المؤسسة تلك المتغيرات بشكل أو بآخر كانت لها نقطة قوة وفرصة يمكن أن تستفيد منها وتحولها في صالحها .

وبعد التحليل الجيد للبيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة وفهم لما يدور حول المؤسسة من مستجدات وتغيرات طارئة، تتمكن المؤسسة من خلالها من رصد هذه المستجدات وتحليلها والتأهب للتهديدات والتحضير للازمات المحتملة هذا من جهة، ومن جهة أخرى اغتنام أول فرصة مكتشفة واستثمارها لصالحها .

ثانيا: التحليل الداخلي: ويتمثل في تحليل مختلف العوامل والمتغيرات الداخلية والمتجسدة في نقاط القوة ونقاط الضعف النسبية في المؤسسة والمرتبطة بمختلف أنشطتها ووظائفها.[2]

وتتمثل البيئة الداخلية كذلك في مختلف موارد المؤسسة، هيكلها التنظيمي وثقافتها، حيث أن التحليل الجيد لهذه العوامل يمكن المؤسسة من اكتشاف نقاط ضعفها وتصحيحها قبل تفاقمها واشتدادها لتصبح أزمة يصعب لاحقا التحكم فيها أو السيطرة عليها وتؤدي إلى نتائج كارثية تأثر كثيرا على استقرار ونمو المؤسسة،

---

[1] شتوح محمد ، أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، إدارة أعمال و تسويق ، جامعة المدية ، 2008-2009، ص 85.

[2] صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية في عصر العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

أما من ناحية أخرى فالتعرف على نقاط القوة وتنميتها يساهم في زيادة قوة وحصانة المؤسسة ضد التهديدات والأزمات المستقبلية الممكنة الحدوث.

الفرع الثالث: نموذج التحليل الاستراتيجي (SWOT):

ذكرنا سابقا أن تحليل (**SWOT**)، يقوم بتحليل العناصر الأكثر أهمية داخل المؤسسة واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، حيث يعطي (**SWOT**) الأولوية للعناصر بحسب قيم الأوزان التي ارتبطت بهذه العناصر وعليه لابد من إعطاء مفاهيم لكل من الفرص والتهديدات، نقاط القوة ونقاط الضعف.

- حيث تعرف الفرص opportunities بأنها (أي موقف ، فكرة ، أو موقع يتناسب ايجابيا مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة أو يزيد من قدرتها التكيفية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها .

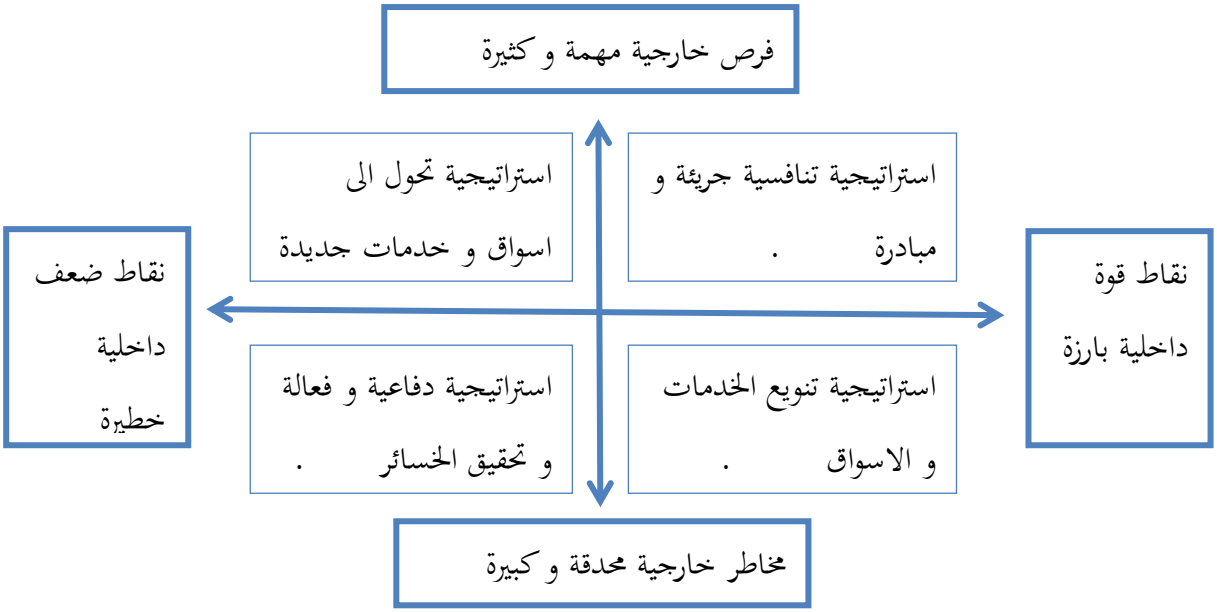
- وتعرف التهديدات Threatsعلى أنها ظرف رئيسي غير ملائم موجود في بيئة المؤسسة وهو (موقف، فكرة أو موقع)، يؤدي تجاهل أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المؤسسة أو إلحاقه الخسائر بها حاليا أو مستقبلا .

- أما نقاط القوة Strength Point فهي صفات أو مؤهلات أو موارد تمتلكها المؤسسة ولا تمتلكها المؤسسات المنافسة أو تكون بمستوى أفضل من مثيلاتها، و التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنافسين من خلال تنفيذ استراتيجياتها التنافسية .

- وأخيرا نقاط الضعف Weaknesses فهي أشكال من العجز الداخلي، والتي من الممكن أن تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتعرف كذلك على أنها قصر أو محدودية الموارد والمهارات التي تعيق أداء المؤسسة اتجاه تحقيق أهدافها .

والشكل الموالي يبين كيفية بناء القرارات الإستراتيجية واتخاذ الاستراتيجيات الملائمة على حسب حالة المؤسسة وعلى أساس تحليل بيئتها أو تحليل (**SWOT**):

الشكل رقم: (3-2): كيفية بناء القرارات الإستراتيجية على أساس تحليل (SWOT)



المصدر: جديان منال،اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائريةموقع الريادة والبقاء فيه، دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستييرفي العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر،2014/2013، ص ص 62 63، بتصرف.

وبناءا على ما سبق من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، ومن خلال الشكل السابق يمكن لنا التعرف على نموذج (SWOT) أو مصفوفة (SWOT)، والتي من خلالها يمكن اختيار الاستراتيجيات اللازمة وبحسب حاجة المؤسسة في الوقت والمكان المناسبين وفي حالة استشعار أي خطر محدق يمكن أن يتحول إلى أزمة، من ناحية أخرى أي فرصة تلوح في الأفق يمكن اقتناصها واستغلالها، والجدول التالي يوضح لنا مصفوفة تحليل الخيارات الإستراتيجية .

جدول رقم: (3-1) مصفوفة تحليل الخيارات الإستراتيجية (SWOT)

عوامل داخلية / عوامل خارجية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
فرص (O)	القوة /الفرص S/O ما هي نقاط القوة المساعدة على الاستفادة من الفرص.	ضعف /فرص W/O ما هي الفرص المساعدة على التخلص من نقاط الضعف .
تهديدات (T)	قوة/تهديدات O/T ما هي نقاط القوة المساعدة على تجنب المخاطر .	ضعف/المخاطر W/T كيف نستطيع تجنب اجتماع عوامل الضعف مع المخاطر.

المصدر: احمد ماهر،دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية،1999، ص134.

بعد استعراض مصفوفة (**SWOT**) واختيار الإستراتيجية الملائمة حسب الحالة التي تكون عليها المؤسسة يأتي الآن دور صياغة الأهداف الإستراتيجية، وهذه الأخيرة تعد الانجازات القابلة للقياس والممكنة التحقيق والمنبثقة من المحاور أو الأبعاد الإستراتيجية الخاصة بلوحة القيادة المستقبلية، والمؤكدة عن طريق تحليل (**SWOT**) وتتوقف شروط تحديدها على ما يلي :

1- يتم تحديدها بعد استخلاص المحاور الإستراتيجية.

2- يتم تحديدها على ضوء نتائج تحليل (**SWOT**) .

3- أن توزع النتائج الواجب تحقيقها عبر الأبعاد الأربعة الأساسية للوحة القيادة المستقبلية.

4- أن تربط كافة العناصر الخاصة بلوحة القيادة المستقبلية ببعضها .

5- يجب أن يتلاءم هدف واحد على الأقل مع بعد أو محور واحد .

6- أن يتم ترتيب الأهداف حسب الأولويات داخل الأبعاد الأربعة الأساسية للوحة القيادة المستقبلية .

المطلب الثالث: دور مؤشرات ومقاييس أبعاد لوحة القيادة المستقبلية في نظام الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات

بعد عملية تحليل بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية) عن طريق تحليل (**SWOT**) وصياغة الأهداف الإستراتيجية وكذا الاستراتيجيات الواجبة التطبيق بعد التحليل الاستراتيجي، بالإضافة إلى التعرف على نظام الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات وما هي الأدوار التي يلعبها في التعرف على الأزمة قبل وقوعها والدور المنوط به تجاه الأزمات، سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية المقاييس والمؤشرات ودورها الأساسي في توضيح أو تشخيص الوضعية الحالية والمستقبلية للمؤسسة بتعبيرها الكمي أو الرقمي، أي النتائج المحصل عليها من المقاييس والمؤشرات تكون نتائج كمية لوضعية المؤسسة في وقتها الحالي أو تنبؤات مستقبلية تكون كمية هي الأخرى انطلاقا من المعادلات الحسابية لمؤشرات أو نسب مئوية، أو علاقات رياضية أخرى تكون أكثر دلالة و مصداقية إن صح التعبير عن تشخيص الوضعية الحالية والمستقبلية للمؤسسة .

وتقوم فكرة لوحة القيادة المستقبلية على توزيع مجموعة الأهداف الإستراتيجية على الأبعاد أو المحاور (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وقد تزيد أو تنقص هذه الأبعاد من مؤسسة إلى أخرى حسب احتياجات المؤسسة إلى هذه التقسيمات أو كبر المؤسسة وحجم نشاطها أو إلى أسباب أخرى كما أسلفنا مسبقا في الفصل الأول، لكن غالبية المؤسسات تشترك في هذه الأبعاد أو المحاور الأربعة وحتى نوحد منهجية أو نظام يكون له أكثر مصداقية وفعالية، وعليه يكون التوزيع انطلاقا من المقاييس والمؤشرات كالآتي :

الفرع الأول: مقاييس ومؤشرات البعد المالي

يهتم هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها (لوحة القيادة المستقبلية) في تحقيق النتائج الايجابية في الجانب المالي، حيث تعمل المؤشرات والمقاييس المالية التابعة لهذا البعد على مراقبة الأرباح والخسائر والقوة المالية للمؤسسة.[1]

وعليه انطلاقا من نتائج هذه المؤشرات والمقاييس يمكن الحكم على وضعية المؤسسة، حاليا أو بمعنى أدق الحكم على الجانب المالي للمؤسسة، وما هي وضعيتها الحالية ماليا و هل النتائج مرضية بما يكفي وهل أن قيمة هذه النتائج والمؤشرات ما يطمئن المؤسسة على وضعها الحالي أو أنها يجب أن تتخذ إجراءات واستراتيجيات تصحيحية أخرى .

[1] شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 50.

وفيما يلي سنفصل أكثر حسب المقاييس والمؤشرات الموجودة في هذا البعد والتي نوردها كالآتي :

اولا: مقاييس الربحية: حيث يمكن قياس ربحية المؤسسة عن طريق عدة مؤشرات، منها الدخل التشغيلي، معدل العائد على الاستثمار أو عن طريق القيمة المضافة فنجد أن:[1]

❖ **الدخل التشغيلي** = الإيرادات التشغيلية – المصاريف التشغيلية

ويعكس هذا المؤشر عائد مجمل المصاريف التي تم استخدامها في العملية الإنتاجية .

$$\textbf{معدل عائد رأس المال} = \frac{\textbf{صافي الأرباح الإجمالية}}{\textbf{رأس المال المستثمر}} \times \textbf{100}$$

ويعكس هذا المؤشر معدل العائد أو المردودية الذي يحصل عليه المستثمر .

❖ **القيمة المضافة (القيمة الاقتصادية المضافة)**= صافي الدخل قبل طرح الضرائب – تكلفة رأس المال المستثمر

ويستخدم هذا المؤشر لتقييم أداء المؤسسة بمختلف جوانبها .

إذن فمقياس الربحية على العموم يبين لنا عائد المؤسسة من توظيف أو استثمار رأس مالها في العملية الإنتاجية بشكل عام، **لكن الذي يهمنا في هذا الصدد ما هو دور مؤشرات الربحية في اكتشاف الأزمات أو بمفهوم مغاير ما هي علاقة هذه المؤشرات بنموذج أو نظام استشعار الأزمات قبل وقوعها؟**

وعليه فانه يمكن القول ان هذه المؤشرات الثلاث وفي أولها صافي الدخل التشغيلي والذي هو عبارة عن طرح المصاريف التشغيلية من الإيرادات التشغيلية، والذي كما أوردنا سلفا انه يعكس عائد العملية الإنتاجية بعد استثمار الأموال فيها وعليه :

إن كانت النتيجة ايجابية بنسبة معقولة أو محدودة فمثلا 20% هو المعدل العام لمستوى الأرباح في قطاع ما نقول أن صافي الدخل التشغيلي قد حقق إيرادات صافية بقيمة 20% من إجمالي المصاريف التشغيلية، وعليه حالة المؤسسة جيدة أو مستقرة نوعا ما، أما إن كانت النسبة اقل من 20% فان العائد من

[1] حسني عابدين محمد عابدين ، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم و التكنولوجيا ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

تشغيل رأس المال لم يأتي بالنتائج الكافية، وعليه فان هناك خلل ما لأن التكاليف التشغيلية تكاد تساوي الإيرادات التشغيلية، وعليه وجب كشف هذا الخلل وإما خفض التكاليف المباشرة وغير المباشرة مثلا إلى غير ذلك من الحلول، أما إذا كانت المصاريف التشغيلية اكبر من الإيرادات التشغيلية فهذا يعني أن المؤسسة لم تحقق عائد من وراء استثمار رأس المال وعليه فان المؤسسة ستواجه الإفلاس أو الاستدانة من الخارج، وهذه الحلول كلها حلول غير مرغوبة ووجب على المؤسسة تغيير الاستراتيجيات والخطط المتبعة أو إيجاد حلول سريعة وفعالة.

وعليه فان مؤشرات ومقاييس الربحية مثلا، قد ساهمت بشكل كبير في اكتشاف الاختلالات والفجوات في الجانب المالي من خلال لوحة القيادة المستقبلية والأبعاد الأساسية الخاصة (البعد المالي)، وهذه النتيجة مبدئية وسوف يتم اختبار هذه النتائج على ارض الواقع وباسقاطها على احد المؤسسات الجزائرية لاختبار صحتها في الفصل التطبيقي .

ثانيا: مقاييس الإنتاجية

تعبر الإنتاجية عن العلاقة بين المخرجات المحققة والمدخلات المستنفذة، حيث تعبر الإنتاجية عن قدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج أو تحقيق مخرجات مستهدفة من احد عناصر المدخلات، والهدف من حساب هذه العلاقة هو الحكم على كفاءة استخدام عوامل الانتاج، ومن بين مؤشرات هذا المقياس نجد : [1]

$$\text{1-قيمة الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي (المخرجات)}}{\text{قيمة عوامل الانتاج ومستلزماته}}$$

وتعبر هذه العلاقة عن مجموع المخرجات وعلاقتها بمجموع عوامل الإنتاج متحدة ومستلزمات الإنتاج الأخرى .

$$\text{2-الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (قيمة او كمية)}}{\text{احد عوامل الانتاج (قيمة او كمية)}}$$

وتعبر هذه العلاقة عن إنتاجية احد العناصر أو عوامل الإنتاج كالعمل، المواد الأولية.

[1] مدحت القريشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005، ص 253.

كما أسلفنا سابقا إن الهدف من حساب مؤشرات الإنتاجية هو الحكم على كفاءة استخدام عوامل الإنتاج، فمن خلال النتائج النهائية للمؤشرات يتبين لنا هل أن المؤسسة قامت بالاستغلال الأمثل لمواردها أو بمعنى آخر هل هناك ترشيد في استخدام عوامل الإنتاج وأن كل الموارد المتاحة موجهة في مكانها المناسب على حسب الحاجة وفي الوقت المناسب أو أن هناك تسيب و إسراف في استخدام عوامل الإنتاج، هذا ما ينعكس سلبا على حالة المؤسسة ونتائجها.

فمثلا هل أن استثمار جزء من عوامل الإنتاج، أو كلها في العملية الإنتاجية (المدخلات من عوامل الإنتاج) تولد كم هائل من المخرجات أو على الأقل مما يضمن عائد مناسب على استخدام تلك العوامل، أو من منظور أخر كم يولد استخدام عنصر واحد من عناصر الإنتاج أو جزء منه من مخرجات وما هي مساهمته في العملية الإنتاجية، أو في مجموع المخرجات بشكل عام، فان كانت النتيجة ايجابية أو مرضية فهذا يعني أن هناك وعي في استخدام عوامل الإنتاج بشكل صحيح، أما إن كانت النتيجة سلبية أو ضئيلة فان هذا يعني أن هناك مشاكل أو خلل في عملية الاستغلال الأمثل للموارد أو عوامل الإنتاج، و عليه فان هناك بوارد أزمة او حادة تلوح في الأفق وجب على المؤسسة تدارك أوضاعها قبل فوات الأوان .

ثالثا : مقاييس المبيعات والتدفقات المالية :

إن الهدف من قياس نسبة المبيعات هو مقارنة نمو المبيعات للسنة الحالية بالنسبة للسنة أو السنوات السابقة، ومن أهم مؤشراتها : [1]

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

أما مقياس التدفقات النقدية فيعكس مدى قدرة المؤسسة على توليد السيولة النقدية المستقبلية والوفاء بالتزاماتها تجاه الموردين أو المساهمين في حالة توزيع الأرباح وتحسب السيولة النقدية عن طريق مؤشر :

رصيد آخر المدة =رصيد أول المدة +(المقبوضات النقدية _المدفوعات النقدية).

وكلا من المؤشرين السابقين له دور مهم في الجانب المالي للمؤسسة أو للوحة القيادة المستقبلية بالتحديد، فمؤشر نمو المبيعات هو مقياس عن تقدم وضعية مبيعات المؤسسة وحالتها مع مرور السنوات أو تراجعها، فمن خلال نتيجة هذا المقياس نحكم على منتجات المؤسسة ومكانتها في السوق، فان تزايدت

[1] مدحت القريشي ، الاقتصاد الصناعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 261.

النسبة سنويا نعلم أن منتجات المؤسسة في حالة جيدة ويزداد الطلب عليها كل سنة، أما إن كان العكس فان هذا ينذر بمشاكل وأزمات وشيكة الحدوث كتناقص الحصة السوقية مثلا أو السبب وراء تراجع نسبة المبيعات يرجع للمنتج نفسه أو للسياسة التسويقية المتبعة إلى غير ذلك من التكهنات والتنبؤات التي على المؤسسة اكتشافها وتصحيحها في اقرب الآجال.

ونفس التحليل ينطبق على مؤشرات التدفقات النقدية، فان كانت قيمة الرصيد كبيرة دل ذلك على قدرة المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها تجاه مورديها والمساهمين فيها وتوفير السيولة اللازمة في الوقت المناسب وحسب الحاجة، أما إن كانت النتيجة سلبية فان هذا يدل على عجز المؤسسة في الالتزام بديونها تجاه مورديها وحقوق وأرباح مساهميها، مما يولد نوع من التذبذب صورة هذه الأخيرة تجاه المتعاملين الاقتصاديين معها في الوفاء بالتزاماتها، وعليه وجب عليها تدارك الأمر بسرعة وتصحيح هذا الخلل الذي قد يولد أزمات مستقبلية تضر

قدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات وغايات عملائها، والذي يمكن تحقيقه من خلال الإبداع والابتكار المتجدد والجودة بكيانها ومركزها التسويقي مستقبلا.

الفرع الثاني: مقاييس ومؤشرات بعد العملاء

من خلال هذا البعد يمكن معرفة العالية للمنتجات والخدمات وبأسعار تنافسية وفي الوقت المناسب وفي السوق المستهدف من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعمل على رسم التوجهات والمسارات الملائمة في سبيل تحقيق تلك الأهداف وتتمثل هذه المؤشرات في ما يلي: الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء وربحية العميل والحصة السوقية ويمكن حسابها كالآتي : [1]

أولا: الاحتفاظ بالعملاء: حيث يمكن قياس مدى احتفاظ المؤسسة بعملائها من خلال نمو نسبة مبيعاتها مقارنة بفترات سابقة، أو عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{الاحتفاظ بالعملاء} = \frac{\text{عدد العملاء الجدد}}{\text{عدد العملاء الحالين}}$$

ثانيا : اكتساب العملاء : ويمكن قياسها بمعرفة عدد العملاء الجدد أو حجم المبيعات الموجهة لهم، حيث يتم إضافة التكاليف الخاصة باستقطاب عملاء جدد من خلال الجهود والتكاليف التسويقية مقارنة بالعائد لهؤلاء (حجم المبيعات لهم)، ويمكن حسابه كالاتي :

$$\text{كلفة البحث عن عملاء جدد} = \frac{\text{مجمل إيرادات العملاء الجدد}}{\text{تكاليف استقطاب العملاء الجدد}}$$

[1] R.kaplan, d.norton , le tableau de bordprospectif (pilotage strategique : les 04 axes du succes) , op.cit , p 83.

ثالثا : رضا العملاء : يعد رضا العملاء من المقاييس المهمة والتي لها علاقة وارتباط مع المقياسين الأولين (الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد)، حيث يعكس هذا المقياس علاقة المؤسسة بعملائها الحاليين أو ما يسمى بالتغذية العكسية للمقياسين الأولين وتأثيرها على ربحية المؤسسة، والمؤشرات المستخدمة في هذا المقياس معدل المشتريات الكلي للعملاء، دراسة سلوك الشراء المتكرر للعميل (عدد مرات شراء العميل).

رابعا : ربحية العميل : والغاية منها هو تحليل كل عميل على حدة ومعرفة ربحية كل عميل، ويعني هذا اكتشاف من هم العملاء الأكثر ربحية والذي يجب على المؤسسة المحافظة عليهم وتقديم لهم الامتيازات أكثر من غيرهم، وتحسب ربحية العميل كما يلي:

العائد المحقق = ثمن البيع _ (الخصم الممنوح + تكلفة المنتج او الخدمة).

إن مؤشرات بعد العملاء لا تقل أهمية عن المؤشرات المالية الخاصة بالبعد المالي، فهي الأخرى تعطي لنا صورة مفصلة عن وضعية العملاء الخاصين بالمؤسسة والمستهدفين منهم أو الجدد بالإضافة إلى تحديد قيمة المبيعات الإجمالية للعملاء ولكل عميل على حدة.

فمعرفة حجم المبيعات لكل العملاء يعطينا رقم الأعمال المحقق عن طريق العملاء (الحاليين والجدد) فبمقارنة رقم الأعمال المحقق في السنة الحالية مثلا بالسنة الماضية والخاص بمبيعات العملاء، فان كانت النسبة أو الفارق اكبر من السنة الماضية فهذا دليل على أن المؤسسة قد حققت نمو في رقم أعمالها وهذا راجع إلى عدة احتمالات فيما يخص العملاء:

أولها أن نسبة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أو المؤشر الخاص بتلك النسبة مرتفع، وهذا دليل على رضا العملاء من جهة ومن جهة ثانية أن هناك إشارة إلى أن المؤسسة قد تكون اكتسبت عملاء جدد كانوا مستهدفين خلال الدورة السابقة مما يعني أن إستراتيجية المؤسسة تجاه العملاء الجدد ناجحة وقد حققت الهدف، والذي يؤكد ذلك هو مؤشر ربحية العميل وكذلك مؤشر رضا العملاء والذي ينعكس بموجبه على زيادة مبيعات المؤسسة وتحسين صورتها ومنتجاتها على مستوى السوق.

لكن في حالة العكس وأن نسبة أو مؤشر الاحتفاظ بالعملاء وربحية العميل أو اكتسابه مقارنة بالسنة الماضية أو أساس أخرى لم يحقق الزيادة المطلوبة أو انه في تناقص مستمر، ولهذا عدة دلالات أو إشارات تنبئ بالخطر وأولها تناقص وانسحاب العملاء الحاليين أو تغيير وجهتهم لعروض أفضل، وهذا ما ينعكس بدوره على رقم أعمال المؤسسة ومبيعاتها بشكل عام وبالتالي على الربحية العامة لها، مما يعني أن هناك اختلالات واجب على المؤسسة تداركها إما في إستراتيجيتها التسويقية أو في المنتجات بحد ذاتها أو لأسباب أخرى قد تؤدي إلى تفاقم الوضع وتحولها إلى أزمات كارثية لا يحمد عقباها.

الفرع الثالث: مقاييس ومؤشرات بعد العمليات الداخلية.

ويعكس هذا البعد كل العمليات الداخلية التي من الواجب على المؤسسة التفوق فيها على منافسيها، والتي تنعكس على رضا العملاء وتحقيق العوائد المالية المرضية للمؤسسة، ويركز هذا البعد على الكفاءة والجودة والابتكار وكذا تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المخرجات السابقة الذكر، ولعل من أهم المؤشرات الهامة لهذا البعد هو رقم الأعمال الذي تحققه المنتجات الجديدة وطرح منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين، القدرة على الإنتاج وتعظيمها بالإضافة إلى فترة دورة التطوير للمنتجات الجديدة. [1]

وعليه وبناءا على هذه المؤشرات السابقة يمكن تحليل وتشريح حالة المؤسسة داخليا من خلال عمليات التطوير والابتكار واستعمال التكنولوجيا الحديثة في إنتاج وتطوير منتجاتها، وخارجيا من خلال المركز التنافسي للمؤسسة في السوق مع نظيراتها من حيث رضا العملاء عن المنتجات القديمة إن صح التعبير أو المتجددة والجديدة المطروحة من قبل المؤسسة .

فان كانت المؤسسة تعمل على تنويع المنتجات الحالية وتجديدها وابتكار منتجات جديدة لما يتطلع اليه الزبون أو العميل فهذا سوف ينعكس على صورة المؤسسة و وضعيتها في مضمار المنافسة، وبالتالي تحقيق عائد مرضي للملاك والمساهمين، أما إن كانت المؤسسة في معزل عن تطوير منتجاتها واستحداث منتجات جديدة فهذا قد يؤدي إلى تقلص مبيعاتها نظرا للمنافسة الشديدة من المؤسسات المثيلة والذي قد يضر بمركزها التنافسي وتتراجع في سلم الترتيب مما يشوه صورتها أمام عملائها، والذي بدوره يؤدي إلى فقدان بعض العملاء الذي في الأخير ينعكس مباشرة على رقم أعمالها من المبيعات وبالتالي الأرباح الكلية للمؤسسة .

وعليه يمكن القول أن مؤشرات البعد الداخلي هي بمثابة ناقوس إنذار يدق كلما توجهت النسبة نحو الانخفاض وإلى بوادر ظهور اختلالات قد تؤدي إلى أزمات في حالة عدم تداركها ومعالجتها بمعرفة بؤر الخلل وتصحيحها .

[1] راغب الغصين، وسام جبار تامر ،استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 207.

الفرع الرابع: مقاييس ومؤشرات بعد التعلم والنمو :

ويهتم هذا البعد بالقدرات الفكرية للعاملين ومهاراتهم والنظم الداخلية للمؤسسة ومحاولة مواكبة النظم المعمول بها، بالإضافة إلى تحفيز العمال في المؤسسة ماديا ومعنويا والحفاظ عليهم وكسب رضاهم لرفع إنتاجية كل عامل وبالتالي ضمان الولاء للمؤسسة وتحقيق غاياتها وأهدافها، ويستخدم في هذا البعد عموما ثلاثة مقاييس جوهرية لقياس المستوى العام لهذا البعد وهي رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين وإنتاجية العاملين .[1]

حيث أن مؤشر رضا العاملين يقاس من عدة جوانب، أولها ظروف عمل العامل ضمن فريق وما مدى إدارية المنافسة بين أفراد فريق العمل، يعني أن العامل يجب أن يشعر بان المقياس الوحيد لعملية الترقية هي الجهد والعطاء المبذول لا غير، بالإضافة إلى القاعدة المتاحة من تكنولوجيا المعلومات وشعور العامل بالاستفادة من هذه البنية التحتية للمؤسسة، وما مدى ملائمة الجهد العضلي والفكري المبذول مع الأجر الممنوح وكل هذه المعطيات من شانها أن تعكس رغبة العامل في البقاء في المؤسسة والانتماء إليها والتفاني في العمل فيها وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات الموجودة في رسالة المؤسسة واستراتيجياتها .

وعليه كلما قدمت المؤسسة علاوات وامتيازات وتحفيزات للعامل مقابل الجهد العضلي والفكري المبذول كلما انعكس هذا على المؤشرين الآخرين (درجة الاحتفاظ بالعمال وإنتاجية العامل) بالزيادة والولاء للمنظمة وتقديم الغالي والنفيس في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وبالتالي زيادة الإنتاجية للعامل وتفانيه في أداء عمله بجودة وإخلاص يؤدي إلى تحسين نوعية المنتج وزيادة رضا العملاء، والذي ينعكس على زيادة المبيعات وتحقيق العوائد المباشرة التي تعود على أرباب العمل والعمال على حد السواء، وهكذا تتولد دورة إنتاج جديدة بنفس المبادئ والغايات.

أما في حالة إهمال المؤسسة لهذه الشريحة المهمة أو لهذا العنصر المهم من عناصر الإنتاج وغياب التحفيرات المادية والمعنوية منها، يؤدي هذا إلى تراكم المشاكل والاختلالات بدءا من التسربات العمالية وعدم رضا العاملين على المؤسسة واندثار مصطلح الولاء الذي يغيب معه التفاني في العمل والذي يجر وراءه عدة تبعات سيئة، أولها تناقص إنتاجية العامل الذي ينعكس بدوره على الإنتاجية العامة للمؤسسة وانحسار وتقلص المبيعات بسبب رداءة المنتجات أو تناقص الكميات من المنتجات مما يؤدي إلى تناقص الأرباح الذي ينذر بكوارث تحوم حول المؤسسة والتي وجب عليها تداركها قبل تفاقمها فوات الأوان .

[1] عبد المجيد الطيب شعبان ، تقييم الأداء من منظور استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 197.

وفي الأخير يمكن القول أن للوحة القيادة المستقبلية ومن خلال المقاييس والمؤشرات الخاصة بأبعادها الأساسية دور كبير وفعال في استكشاف الأزمات أو التنبؤ بها مبكرا قبل حدوثها وهذا من خلال التحليل الجيد لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، والتي تبرز إشارات ودلالات يتم ترجمتها بواسطة المقاييس والمؤشرات والتي تظهر نوعية هذه الاختلالات غير المرغوب فيها والتي قد تنبئ بوجود أزمات قادمة قد تفتك بكيان المؤسسة، أو تؤدي إلى هزات عنيفة من شانها الإضرار بمصالحها، مما يؤدي إلى تداعيها وتراجعها عن مراكزها الريادية وتشويه صورتها إمام عملائها وتراجع وانحصار مبيعاتها .

وهذا ما سيؤكده أو ينقضه الفصل التطبيقي بإرساء كافة البيانات والمؤشرات والمقاييس على إحدى المؤسسات الوطنية التي من شانها التأكيد أو النفي للنتائج التي توصلنا إليها .

المبحث الثالث: معوقات ومقومات نجاح تطبيق لوحة القيادة المستقبلية واهم تجاربها الدولية الناجحة

كما اشرنا في بداية بحثنا هذا وانطلاقا من الدراسة الأولية في مجال لوحة القيادة التي أجراها الباحثان **'نورتن و كابلان '** واللذان يعتبران من الرواد في إرساء المعالم العلمية والمبادئ الأساسية لهذا النظام أو المنهج المتكامل، وعليه أثبتت الدراسة التي أجراها الباحثان على مجموعة من المؤسسات الخاصة الربحية أن معظم هذه المؤسسات تنتهج في تسييرها مبدأ لوحة القيادة المستقبلية لكن ليس بالمفهوم العلمي أو المنظم، وعليه تم تبويب وتنظيم وتقسيم هذا النظام إلى خطوات علمية وبطريقة تسلسلية والتي من خلالها يمكن تطبيق هذا النظام بأسلوب علمي ومنظم وممنهج.

لكن المميز في لوحة القيادة المستقبلية موضوع الدراسة أنها لا تصلح فقط للمؤسسات الربحية وإنما كذلك للمؤسسات العامة ذات الطابع الاجتماعي أو الخدمي والتي هدفها ليس الربح وإنما تقديم خدمات مجانية للمواطن انطلاقا من تدعيم الدولة لهذه الهيئات والمؤسسات، وبما أن لكل هدف واجب التحقيق استراتيجيات معينة، لهذا لزم إتباع نظام معين بساعد على تحويل الإستراتيجية والرؤية المستقبلية إلى أهداف شبه ملموسة واقعية التحقيق، وعليه اتجهت بعض المؤسسات العمومية كما سنورد من خلال هذه التجارب إلى إتباع نظام لوحة القيادة المستقبلية وانتهاجه لبلوغ الأهداف المرجوة في الرؤى المستقبلية لهذه الهيئات والمؤسسات.

المطلب الأول: بعض التجارب لمؤسسات وهيئات عامة في تطبيق لوحة القيادة المستقبلية

هناك عدة تجارب دولية لهيئات ومؤسسات حكومية وخاصة ناجحة في مجال استخدام لوحة القيادة المستقبلية نذكر اهمها: [1]

الفرع الأول: مؤسسات القطاع الصحي بالولايات المتحدة الأمريكية

حيث استهدفت هذه الدراسة تقييم لتسعة (9) مؤسسات تعمل في إطار الرعاية الصحية في (الولايات المتحدة الأمريكية) ،حيث قامت بانتهاج نظام لوحة القيادة المستقبلية وركزت الدراسة على مجموعة من القضايا التي لها علاقة بالتنفيذ والتي لها تأثير على العديد من المجالات في المؤسسة .

[1] كامل احمد إبراهيم ابو ماضي ، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص (93، 100).

وكانت رغبة المؤسسات التي انتهجت هذا النظام إيجاد أسلوب علمي جديد يساعدها في استخدام منهج استراتيجي يقيم أداءها ويوجهها في حالة الابتعاد عن المسار وحدوث اختلالات معينة، بالإضافة إلى التحديات التي كانت تواجهها تلك المؤسسات فيما يخص زيادة الطلب على الخدمات الصحية وضرورة توفيرها بالجودة ذاتها وهو من احد الأسباب الرئيسية لتطبيق فكرة لوحة القيادة المستقبلية .

وقد تركزت هذه الدراسة على هذه المؤسسات التسعة بالتحديد باعتبارها أولى المؤسسات التي انتهجت هذا النظام (نظام لوحة القيادة المستقبلية)، وقد تم تنفيذ عدة مقابلات مع مديري هذه المؤسسات لتقييم النتائج المتوقعة من تطبيق هذا النظام كأداة إستراتيجية في تحقيق أهدافهم، وقد طرحت على المديرين عدة تساؤلات واستفسارات أهمها :

1- هل حددت مؤسستك بشكل جيد الرؤية، الرسالة والإستراتيجية قبل استخدام لوحة القيادة المستقبلية؟

2- ما هي أهم الدوافع من وراء انتهاج مؤسستكم هذا النظام (لوحة القيادة المستقبلية)؟

3- ما هو وجه الاختلاف بين لوحة القيادة المستقبلية والمقاييس الأخرى للتسيير؟

4- ما هي العمليات التي اتبعت لتنفيذ وتطوير لوحة القيادة المستقبلية؟

5- ما هي المميزات أو الفوائد التي حصلت عليها مؤسستكم من تطبيق هذا المدخل ؟

أولا: القيود والتحديات التي واجهت مؤسسات الصحة الأمريكية في تطبيق لوحة القيادة المستقبلية :
وقد أوضحت الدراسة أن هناك الكثير من المعوقات التي واجهت تلك المؤسسات في تطبيق هذا المبدأ نذكر أهمها :

1- الحصول على الموافقة لتطبيق هذا المبدأ ، حيث واجه تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسات الصحية فكرة انه لا توجد تجارب سابقة يستنشد أو يستدل بها لصحة هذا النظام ومميزاته في تسيير استراتيجياتها أو تحسبن أدائها، كما أن برنامجه الزمني الذي لا يقل عن ستة أشهر إلى سنة ،يعتبر طويل وعائق آخر باعتبار أن قادة الأطباء يرون أن الموارد التي ستنفق في هذه الخطوة تعتبر إهدارا للمال العام.

2- الإلزام والتعهد بوقت التنفيذ، حيث أن العاملين في القطاع الصحي بشكل عام لم يتقبلوا فكرة الأبعاد الأربعة المكونة للوحة القيادة المستقبلية نظرا لمحدودية ثقافة المدراء والموظفين أو انه ليس من اختصاصهم ولم يستوعبوا فكرة التوازن الذي يحققه هذا المدخل، بالإضافة إلى صعوبة إيجادهم مقياس لأهداف النمو والتعلم،

وصعوبة فهم العلاقات السببية (السبب والنتيجة) بين الأبعاد والمقاييس نظرا لنقص خبرتهم واطلاعهم العميق في الإستراتيجية.

3- وجود تعارض حول مصطلح الزبون أو العميل، حيث أكدوا أن الممولون والمرضى، المنظمون والأطباء هم الذين يحققون العائد لهذه المؤسسات وهذا يتعارض مع القيمة المقترحة والتي لها علاقة بالجودة والتكلفة والاختيار، وعليه استطاعت بعض المؤسسات تطوير القيم المقترحة لمنع هذا التعارض باعتبار أن لديها نقص معلومات حول مصطلح الزبون وأدائها معه، وركزت اهتماماتها بدراسة السوق للتنبؤ بالمشكلات والاختلالات والتحضير لمواجهتها .

4- مشكلة الحصول على التعهد بالتنفيذ الكامل والمستمر لأدوات وتسلسلات لوحة القيادة المستقبلية، حيث أن بعض المؤسسات لم تستمر في تنفيذ المخططات والاستراتيجيات المنصوص عليها في لوحة القيادة المستقبلية، بحجة عدم تحقيق الأهداف، مما أثار بعض الشكوك و التخوفات حول نجاح هذا النظام، كما أن كثرة المقاييس والمؤشرات كانت ضمن العقبات في تنفيذ مبدأ لوحة القيادة المستقبلية، بالإضافة إلى ذلك أن بعض الموظفين لا يريدون قياس أدائهم بسبب تداخل العلاقات في مجال الرعاية الصحية.

5-ترجمة البيانات التي يتم الحصول عليها بتكاليف عالية وذلك باعتبار أن أماكن تقديم الخدمة الطبية كثيرة ومتنوعة وعليه، تعتبر عملية تقديم تقارير الأداء وتقديم المعلومات في وقتها وشكلها المناسب باهظة التكاليف والوقت كما تحتاج مهارات عالية لتحصيل ذلك الكم الهائل من المعلومات وترجمة المقاييس، وقد قامت المؤسسات موضع الدراسة بتدريب فريقها في العمل على كيفية تحليل البيانات وجمعها واستخدامها في عمليات القياس .

ثانيا: النتائج المحققة من استخدام نظام لوحة القيادة المستقبلية :

تعتبر المؤسسات موضع الدراسة الأولى من نوعها في (و.م.أ) التي طبقت هذا المدخل وتعبر النتائج التالية عن القيمة المحتملة التي سيحققها هذا النظام في مجال الرعاية الصحية:

1- التحديد الجيد للرؤية والرسالة والإستراتيجية:

تبين من خلال تحليل تلك المقابلات التي أجريت مع المسئولين والمختصين في تلك المؤسسات التي انتهجت مدخل لوحة القيادة المستقبلية، أنها قد قامت بتحديد جيد لرؤيتها ورسالتها وكذا استراتيجياتها، بشكل مسبق قبل تطبيق هذا المبدأ، وبالتالي كانت لوحة القيادة المستقبلية أداة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات بدلا من التركيز على صياغتها .

2- الدوافع من وراء تبني لوحة القيادة المستقبلية :

لقد تبنت تلك المؤسسات فكرة لوحة القيادة المستقبلية من مبدأ إيجاد سبيل علمي مبني على آليات ممنهجة في تحقيق الأهداف حسب الاستراتيجيات الموضوعة، وكذا مواجهة المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة للقوى الخارجية من منافسة ونظم معلومات وتكنولوجيا حديثة .....الخ، كل تلك الدوافع أدت بالمؤسسة إلى إتباع هذا النظام لما رأت فيه من مميزات تمكنها من التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والتحضير لها وكذا تسهيل تطبيق إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها المنشودة.

3- مقارنة لوحة القيادة المستقبلية بنظم قياس أداء أخرى:

- ✓ معظم نظم القياس تعمل على ضوء قواعد تنظيمية محدودة، وتركز بشكل أساسي على الجوانب الطبية فقط، ولا توضح توجه المؤسسة ونوع إستراتيجيتها أثناء عملية التنفيذ، بالإضافة على عجزها في تقديم مؤشرات وإعطاء دلالات وإشارات تتعلق بالمستقبل وهذا عكس لوحة القيادة المستقبلية وما تمتاز به من خصائص وخاصة في مجال تنفيذ الإستراتيجية وتشخيص حالة المؤسسة حاليا وتزويدها بالمعلومات والتنبؤات مستقبلا .
- ✓ علاقة(السبب والنتيجة) في لوحة القيادة المستقبلية، حيث توجد علاقات متداخلة بين الأبعاد في تنفيذ الإستراتيجية تعمل على توضيح العلاقة بين التكلفة والجودة والتشغيل .
- ✓ كثير من النظم والمداخل تتكامل مع لوحة القيادة المستقبلية من خلال تحسين العمليات.

وفي الأخير تبين من خلال هذه الدراسة على لسان الباحث فان تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية قد أدى إلى تحقيق الكثير من الايجابيات والتي تتمثل في تحسين الخدمات الطبية وزيادة الاحتفاظ بالزبائن، إضافة إلى استقطاب عملاء جدد وزيادة رضا المواطن الذي يتلقى الخدمات الطبية، حيث انه شعر بتحسن في إدارة هذه المؤسسات كما ساهم نظام لوحة القيادة المستقبلية في الحد من المشاكل والأزمات التي تواجهها تلك المؤسسات عن طريق التنبؤ بها قبل وقوعها وبالتالي التحضير الجيد لها ومن ثم مواجهتها أو تغيير مسارها.

الفرع الثاني: حالة مدينة شارلوت CHARLOTTE

تقع هذه المدينة شمال كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر ثاني اكبر تجمع مصرفي في (و.م.أ)، حيث تبلغ مساحتها 629 كلم2 ، ويبلغ عدد سكانها 651101 نسمة، وقد كان جل ما يؤرق المسئولين في تلك المدينة مشكلة التسيير وكيفية توصيل الخدمات للمجتمع، لكن بعد سنة 1996 أصبحت

إستراتيجية المدينة في مركز أو صدارة اهتمامات المسئولين، حيث تم ترجمة تلك الإستراتيجية والرسالة إلى أهداف ومقاييس ملموسة والعمل على مراجعة وتحديث وتطوير الأداء وتقنيات وفنيات التسيير الاستراتيجي.

أولا: دوافع التوجه نحو تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية :

مع مطلع التسعينيات من القرن الماضي كانت رؤية ورسالة مدينة شارلوت تقديم خدمات ذات جودة عالية لمواطنيها، تتمثل في حق اختيار مستوى معيشي مناسب وفي العمل والأنشطة التي تؤدى في وقت الفراغ، ولكن مجلس المدينة لم يكن لديه الثقة و اليقين الكامل في تحقيق تلك الرسالة، نظرا للحاجة المتزايدة للتمويل من قبل الحكومة وتباعد الأقسام الخاصة بالعمليات، ومن هنا أدرك نائب مدير المدينة إلى الحاجة لوضع إستراتيجية جديدة وإعادة ترتيب الأولويات .

ثانيا: إجراءات ومجالات تطبيق لوحة القيادة في مدينة شارلوت :

تم الاتفاق مبدئيا على أهم المجالات بما فيها الأمن الاجتماعي و المواصلات، إعادة هيكلة الحكومة (المحلية)، تحسين العلاقة بالجوار والتطوير الاقتصادي، و من اجل تطبيق هذه المجالات بكفاءة عالية وانطلاقا من نظام لوحة القيادة المستقبلية كان لابد من تشكيل فريق لترجمة وصياغة تلك المجالات إلى أهداف إستراتيجية مع التركيز على البعد الأساسي وهو المواطن، بالإضافة إلى التنسيق مع الأبعاد الأخرى لتوصيل تلك الخدمات إلى المواطن، لكن واجهت المدينة أو المسئولين بشكل أدق عدة صعوبات ومشاكل في تطبيق مدخل لوحة القيادة المستقبلية .

ثالثا: معوقات ونتائج تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية لمدينة شارلوت :

1- المعوقات:

- عدم وجود تجارب سابقة وهذه المشكلة تشترك فيها جميع المؤسسات العمومية وخاصة تلك التي ليس لديها دافع الربح المادي، مما يصعب مهمة القادة في تلك المؤسسات للاسترشاد والاستدلال بتجارب سابقة في تحقيق تلك الأهداف.
- استهلاك وقت كبير في اختيار المجالات أو الموضوعات التي ستطبق من خلالها لوحة القيادة المستقبلية، حيث تم طرح 15 مجالا للتطبيق وفي الأخير تم اختيار خمسة منها فقط.
- هذه المجالات الخمسة التي طبقت عليها لوحة القيادة المستقبلية، ظهرت فيها مشكلة الربط وذلك بسبب تعارض و اختلاف جوهري في الأهداف.

2- النتائج المحققة:

- زيادة مستوى رضا المواطن حيث وصلت النسبة إلى 89% نتيجة الإجراءات التي أنجزتها المدينة في مجال البيئة ونظافة المدينة .
- أجاب قسم التخطيط على 41.000 استفسار ورد من المواطنين، وعلى هذا ارتفعت نسبة الكفاءة في التعامل مع المشكلات الى 93.5% بشكل أفضل من المدن الأخرى.
- تحسين خدمات النقل نتيجة زيادة عدد مرات التنقل بنسبة ارتفعت من 25% إلى 35%.
- حصلت المدينة على المركز الرابع (4) من بين 13 مدينة في قدرتها على ترشيد الإنفاق الحكومي ومعالجة مياه الصرف الصحي.
- مشاركة العاملين في العلاج الطبي أدى إلى توفير 238000 دولار نتيجة توفير وقت الموظف.
- زيادة كبيرة في الإنتاجية وذلك عن طريق الاهتمام بالصيانة .
- تطوير الخطة التكنولوجية للمدينة لزيادة الإنتاجية .
- تدريب العاملين، حيث أثبتت النتائج بعد عملية التدريب، أن نسبة التحسن في المهارات زادت عن 52%.

ومما سبق ذكره فان تطبيق لوحة القيادة المستقبلية في البلديات والهيئات المحلية ممكنة حسب الباحث، وعليه يمكن الاستفادة من هذا النظام في الارتقاء بالعمل البلدي والمؤسسات المحلية العمومية الأخرى.

الفرع الثالث: تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية على جهاز الشرطة بالسويد

تم تناول تجربة تطبيق لوحة القيادة المستقبلية من طرف جهاز الشرطة في السويد، بهدف تطوير الأداء والخدمات التي تقدم من خلال هذا الجهاز الأمني.

أولا: دوافع تطبيق مدخل لوحة القيادة المستقبلية

كانت تهدف عملية تطبيق لوحة القيادة المستقبلية إلى إيجاد طريقة حديثة لتحسين عمليات التحليل والتخطيط ونظم الإدارة والمتابعة في المشروع الذي يتبناه جهاز الشرطة لتحسين أداءه وتطويره.

وقد حقق هذا النظام قفزة نوعية في جهاز الشرطة السويد من خلال صيغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ومنسق، بالإضافة إلى تقديم عدة أدوات مسعدة يحتاجها جهاز الشرطة في تحليل المشكلات ومواجهتها، وقد تضمنت أهداف المشروع فيما يلي :

1- تحسين وإدارة عمل الشرطة في كل مستويات المؤسسة.

2- تبسيط وتعزيز نتائج القياس والتقييم.

3- تطوير الطرق التي تساعد في تسهيل الحوار، وضمان الربط والتنسيق بين العاملين وتحسين مستوى الخبرة لدى الأعوان في مؤسسة الشرطة.

4- زيادة المعرفة بالعلاقات العامة التي تحتاجها الشرطة كقاعدة عامة لرفع الكفاءة وزيادة درجة المشاركة.

5- تطوير الأساليب التي تدعم صياغة وتصميم المؤشرات والمقاييس على كل مستويات المؤسسة .

6- توضيح التعليمات الرسمية لخدمة مؤسسة الشرطة وترجمتها بشكل أفضل إلى خطط تنفيذية وأهداف مرحلية من خلال العمل الدوري للشرطة.

7- تقديم حقائق قوية تساعد في صناعة القرار و مشاركة كل المستويات المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية والتشغيلية في المؤسسة .

ثانيا: مجالات وإجراءات تطبيق لوحة القيادة المستقبلية على جهاز الشرطة في السويد

خلال الفترة من (1998-1999) قامت تسعة (9) منظمات تعمل في إطار الشرطة في السويد بتقديم مشروع إلى هيئة الشرطة لتطوير أدائهم، وقد تبنى جهاز الشرطة نظام لوحة القيادة المستقبلية لتفعيل الأهداف التالية، والتي يسعى جهاز الشرطة لتحقيقها من خلال المجالات التالية :

1- إحداث تطوير شامل في جهاز الشرطة.

2- تحسين الخدمات المقدمة في إطار عمل الشرطة.

3- تقليل معدلات حدوث الجريمة.

أما عن الإجراءات فقد اصطدم جهاز الشرطة في السويد بواقع أن المؤسسات الخاصة تختلف عن العامة، حيث أن الأولى تقدم الخدمة للزبون القادر على دفع ثمن الخدمة أو السلعة، بينما في القطاع العام أو المؤسسات والهيئات الحكومية تقدم الخدمة لكافة المواطنين وبالمجان تقريبا.

وانطلاقا من هذا المفهوم تم صياغة لوحة القيادة المستقبلية بما يتماشى مع الخصائص التي تميز جهاز الشرطة وبما يتلاءم مع الواقع الحالي، وعليه وجهت وحدات الشرطة العمل معا من اجل تحديد الأهداف وانجازها في أوقاتها وحسب موارد القطاع، حيث ركزت شرطة السويد على أن البعد المهم هنا هو التعليم المستمر واكتساب المعرفة بحسب خصائص القطاع.

ثالثا: معوقات ونتائج تطبيق مدخل لوحة القيادة المستقبلية على جهاز شرطة السويد

من البديهي أن تظهر العديد من العوائق في واجهة تطبيق هذا النظام، باعتبارها تجربة أولى من نوعها في جهاز الشرطة وسنورد أهم المعوقات كالأتي

1- تعتبر عملية تحديد الأهداف في جهاز الشرطة السويدي عملية معقدة وصعبة تتطلب العديد من المحاولات التجريبية وخبرة كبيرة في هذا المجال.

2- اختلاف طرق جمع البيانات من المواطنين بين جهاز الشرطة ولوحة القيادة المستقبلية، وعليه وجب ابتكار طريقة جديدة تتناسب مع هذا النظام.

3- اختلاف المناطق التي سيتم فيها تطبيق هذا النموذج من المدن الكبيرة إلى الأقاليم والمحليات الصغيرة، حيث أن لوحة القيادة تختلف من وحدة إلى أخرى حسب الحجم وبالتالي اختلاف الأهداف والاستراتيجيات وتعارضها، ومن هنا نشأت عدة تساؤلات عن كيفية التنسيق بين الأجهزة الأمنية فيما بينها، و كيفية ترجمة الرؤية و الرسالة إلى أهداف قابلة للقياس.

4- صعوبة التوفيق بين تطلعات جهاز الشرطة في تحقيق الهدف العام للحكومة والمتمثل في تخفيض الجريمة وزيادة رضا المواطن، وفي نفس الوقت تحقيق النتائج التي يسعى إليها الجهاز في تحقيق الاستقرار في المحليات والمدن الصغيرة.

النتائج: وقد أشارت النتائج إلى أن منهج لوحة القيادة المستقبلية مفيد لإدارة عمل الشرطة وتسييره وذلك من خلال:.

1- توجيه جهاز الشرطة للتركيز على المناطق الهامة.

2- تعزيز عوامل النجاح في مؤسسة الشرطة والتركيز عليها.

3- تحسين عمليات الاتصال بين أقسام الشرطة وجهازها.

4- المشاركة في بناء القرارات وذلك عن طريق السماح لكل الأعضاء العاملين بطرح أرائهم حول عمل جهاز الشرطة.

5- يعتبر هذا المدخل من أسهل مداخل القياس المستخدمة من قبل .

6- يعتبر هذا المدخل أكثر موضوعية من جهة نظر العاملين .

7- مدخل مناسب للأهداف الطويلة والقصيرة الأجل.

8- من خلال هذا المدخل يمكن التعامل مع الماضي والحاضر والمستقبل ،حيث ساهمت هذه الخصائص للوحة القيادة المستقبلية في حل الكثير من المشاكل التي تواجه جهاز الشرطة في السويد وتحسين أدائه، كما ساهم هذا النظام بمساعدة جهاز الشرطة على تقديم خدمات أفضل من خلال التنظيم والتنسيق المتبع عن طريق التوجه الاستراتيجي في إدارة عمل الشرطة .

المطلب الثاني: معوقات تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية

ومن خلال هذه التجارب الواقعية على مؤسسات عامة وهيئات محلية بتطبيق لوحة القيادة المستقبلية كأسلوب إداري حديث يعمل على تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف النهائية المسطرة في رؤية المؤسسة ورسالتها، ومن خلال البحوث والدراسات السابقة التي اشرنا إليها في أولى خطوات بحثنا هذا بإسقاط كل الدراسات النظرية على مؤسسات ووحدات اقتصادية من اجل إثبات أن للوحة القيادة المستقبلية دور مهم في تسيير المؤسسات وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات بطريقة منهجية وعلمية حديثة.

إلا انه هناك عراقيل ومعوقات تقف دون تحقيق هذا النظام للمهمة الموكلة إليه وتعجز الأنظمة والمؤسسات على الحصاد الجيد لثمار هذا المدخل أو المنهاج، ومن خلال النقاط الموالية هناك عدة عوائق تقف دون تحقيق التطبيق الجيد للوحة القيادة المستقبلية:[1]

1- نقص المعرفة والإلمام بأسلوب لوحة القيادة المستقبلية وعدم الإحاطة بمميزاتها ومكتسباتها.

2- الحاجة لتوحيد الرؤى وإستراتيجية متفق عليها عند إعداد نموذج لوحة القيادة المستقبلية.

3- يمكن أن تفوق تكاليف تطبيق نموذج لوحة القيادة المستقبلية المنفعة المطلوب الحصول عليها.

[1] د.كمال احمد يوسف محمد، ربيعة إسماعيل الفكي إسماعيل، اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية، دراسة ميدانية، السودان، بدون سنة، ص10.

4- صعوبة تحديد الأوزان المرغوب فيها للأهداف الأساسية والتي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا وجب تحديد الأهداف الثانوية والتي تتمثل في أهداف قصيرة الأجل غالبا وتؤدي إلى توجيه الإستراتيجية نحو الأهداف الأساسية. [1]

5- قلة الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام لوحة القيادة المستقبلية مما يؤدي إلى رفض ومقاومة تطبيق هذا المبدأ و آلياته.

6- صعوبة تحديد المقاييس والمؤشرات في لوحة القيادة المستقبلية نظرا لقلة المتخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى صعوبة تحديد العدد المناسب من المؤشرات والمقاييس المستخدمة والتي تضمن التوازن المثالي للوحة القيادة المستقبلية.

7- صعوبة إيجاد مقاييس لبعض المتغيرات، مما يصعب تنفيذ الإستراتيجية وبالتالي يصعب على المؤسسة توجيه هذا المتغير وإدارته، لان كل ما يمكن قياسه يمكن إدارته وتسييره.

ولقد ظهر من خلال تطبيق هذا البرنامج في العديد من المؤسسات انه لا يزال يواجه العديد من التحديات والتي يمكن إيجازها فيما يلي: [2]

1- انه يشمل على نموذج ضمني غير واضح للمؤسسة : حيث أن عملية تحديد النتائج ومسبباتها (محركات الأداء) لهذه النتائج الأساسية وكيفية تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها عند لحظة معينة من الزمن غير واضحة، وهذا يتطلب بناء جيد للنموذج واستمرارية تحديثه لكي يتمكن من توفير التغذية العكسية والإشارة إلى ما يدل على تحقق النتائج المطلوبة.

2- طول مدة تطوير نموذج لوحة القيادة المستقبلية: على غرار أن عمليات التطوير تشمل أربعة جوانب مترابطة وهي:

- ✓ توضيح الرؤية والإجماع عليها.
- ✓ تحديد الأهداف العامة وتوصيلها بما يتماشى مع الإستراتيجية.
- ✓ تحديد المستهدفات وتوزيع الموارد وتحديد الأولويات.

---

[1] احمد يوسف دودين ، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

[2] علي سليمان الشطي ، اثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للاداء في تحقيق الاداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي الاردني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص (69-71).

- ✓ الحصول على التغذية العكسية وإحداث عمليات التعلم، حيث أن الخبرات في قطاع المنشات الربحية تؤكد أن اكتمال هذه الدورة يحتاج لسنتين أو أكثر.

3- يشمل نظام لوحة القيادة المستقبلية على بعض المقاييس التي تستدعي التحكيم الشخصي، وهذا يتطلب الانتباه واليقظة وكذا الثبات ومراعاة مدى الحساسية والتأثر عند معالجة البيانات.

4- إن نموذج لوحة القيادة المستقبلية يعتمد على فرضية رئيسية، وهي علاقة السبب والنتيجة بين الأبعاد المكونة للوحة القيادة المستقبلية، حيث يعتمد هذا الفرض على وجود علاقة سببية بين المؤشرات المالية وغير المالية المقترحة، حيث أن نظام لوحة القيادة المستقبلية لم يأخذ في الحسبان مسألة الفترة الزمنية بين السبب والأثر، حيث انه يتم قياس السبب والنتيجة أو السبب والأثر في نفس الوقت دون حساب مسالة الفارق الزمني بينهما، بالإضافة إلى تساؤل أخر حول ماهية العلاقة السببية التي تربط بين الأبعاد الأساسية لنموذج لوحة القيادة المستقبلية .

ونشير إلى أن سبب فشل بعض المؤسسات في تطبيق نموذج لوحة القيادة المستقبلية يعود إلى :[1]

- ➢ الفشل في الاتفاق على عدد كافي من المقاييس واختيار مقاييس ومؤشرات غير ملائمة لطبيعة المؤسسة ونشاطها.
- ➢ الفشل في ردة الفعل والتصرف بناءا على نتائج المقاييس والمؤشرات.
- ➢ عدم التحرر من فكرة المقاييس المادية، والنظر للوحة القيادة على أنها منتج وليست عملية نجاح أو إنتاج.
- ➢ الفشل في كيفية ربط لوحة القيادة المستقبلية بالخطة الإستراتيجية والجهل بالعلاقة التي تربط لوحة القيادة المستقبلية بثقافة المؤسسة.
- ➢ ضعف دور الإدارة العليا من خلال عدم إدراكها أنها النواة الأساسية المحركة لنظام لوحة القيادة المستقبلية والسبب الرئيسي في نجاحها أو فشلها.

[1] جهاد ربحي عبد القادر الناطور ، اثر تطبيق معايير يطاقة الاداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

- محدودية وضعف نظم المعلومات في المنشاة، والفشل في التعامل مع من يقاوم تطبيق النموذج داخل المؤسسة وخارجها.
- قد ينتج من تطبيق نموذج لوحة القيادة المستقبلية زيادة أعباء العمل للعديد من الأفراد بصفة خاصة، مما يؤدي بهم إلى رفض ومقاومة هذا النظام بتصرفات سلبية تجاهه خاصة إن لم يدركوا أهداف واضحة له.

المطلب الثالث: مقومات نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية:

تتطلب عملية التطبيق الناجح لنظام لوحة القيادة المستقبلية توافر مجموعة من الشروط وتلاحمها نذكرها فيما يلي :

الفرع الأول: دعم الإدارة العليا

يجب أن تكون فكرة تطبيق نظام لوحة القيادة الإستراتيجية نابعة من الإدارة العليا لأنها هي الوحيدة المسئولة عن فشل أو نجاح هذا النظام وذلك باعتبارها العقل المدبر وسيدة اتخاذ القرارات في المؤسسة، بالإضافة إلى الدعم المعنوي الذي ينتاب العاملين عند رؤية الحرص على تنفيذ الآليات والخطط والتركيز عليها من قبل الإدارة العليا، فيساعد ذلك على التزام العاملين وإشراكهم في تنفيذ البرنامج ويخفف معارضتهم له.[1].

الفرع الثاني: الحوافز المادية

إن الحوافز المالية مهمة جدا في ضمان التطبيق الجيدة لنظام لوحة القيادة بالإضافة إلى الحوافز والدعم المعنوي حيث بمجرد حصول العامل أو المسئول على حوافز مادية ومعنوية شريطة التطبيق الجيد لآليات واستراتيجيات لوحة القيادة المستقبلية يصبح على عاتق العامل أو المدير مسؤولية رد الجميل والتفاني في العمل لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا مما يعود بالنفع كذلك على العامل في حد ذاته بزيادة تلك الحوافز المادية والمعنوية وتوسيعها[2]

[1] جودة عبد الرءوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياسي رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، دراسة ميدانية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود، 2010، ص 16.

[2] بوشعور رضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 195.

الفرع الثالث: تكوين فرق العمل

حيث أن تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية يلزم تضافر الجهود لتحقيق الأهداف وتطبيق هذا المدخل على أحسن وجه، بالإضافة إلى أن تطبيق النظام في حد ذاته يمس جميع مستويات المؤسسة ووحداتها، لذا وجب مشاركة الجميع في حسن تطبيق هذا المدخل، فمن غير المعقول ان يختص شخص معين او جهة معينة في تطبيق اليات هذا النظام.

بالاضافة الى هذه النقاط الاساسية هناك من الباحثين من يضيف عليها عدة مقومات وشروط لنجاح تطبيق نظام لوحة القيادة المستقبلية على اسسه المنهجية والعلمية نذكر منها : [1]

أولا: تتطلب عملية تطبيق لوحة القيادة المستقبلية إجراء عدة تغييرات في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالثقافة أو بالأفراد أو بالأنظمة، وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

ثانيا: تحليل الاختلافات والانحرافات وتصحيحها، وهذا لا يعني التخلي عن الاستراتيجيات الموجودة وإنما يفترض على المؤسسة التي تقوم بالتصحيحات على أنها في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلالها في الفرص المتاحة وكذا تجنب التهديدات المحيطة وتقليل اثر نقاط الضعف الداخلية.

ثالثا: التحديد الواضح للأهداف والمقاييس وملائمتها للمؤسسة ونشاطها وطبيعتها .

رابعا: الاعتماد على التسلسل الهرمي في عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى بين مكونات التنظيم الإداري في المؤسسة، حيث يعتبر الاتصال من بين أهم عناصر لوحة القيادة المستقبلية بدليل أن كل القرارات والتوجيهات لا تتم إلا عبر قنوات الاتصال في المؤسسة، وكذلك النقاشات وتبادل الآراء والمواقف كلها أمور ايجابية في عملية الاتصال تساهم في التطبيق الجيد لنظام لوحة القيادة المستقبلية.

وعليه ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تواجد وتضافر مجموعة من الشروط الأساسية بدءا من دعم الإدارة العليا إلى إلزامية وجود حوافز مادية ومعنوية، مع تكوين فريق مختص في تطبيق لوحة القيادة المستقبلية عن طريق اشتراك جميع المستويات والوحدات في تطبيق هذا النظام، بالإضافة إلى وضوح تحديد الأهداف ولمقاييس والمؤشرات الملائمة واستخدام عنصر الاتصال للتنسيق بين الوحدات والأقسام وكذا بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى، كل هذه النقاط السابقة أساسية وواجبة من وجهة نظر الباحث للتطبيق الجيد والفعال لنظام لوحة القيادة المستقبلية.

---

[1] صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص 50.

خاتمة الفصل الثالث:

لقد تناولنا في هذا الفصل مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير ودورها الأساسي في المؤسسة واكتشفنا علاقتها بالإستراتيجية، والتكامل بينها وبين التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحليل بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية واكتشاف نقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية، وحاولنا من خلال هذا المبحث إنشاء جهاز إنذار مسبق لاستشعار الأزمات والتنبؤ بها بالاستعانة بمؤشرات ومقاييس لوحة القيادة المستقبلية .

وقد تبين لنا آن لوحة القيادة المستقبلية تساهم وبشكل كبير في التنبؤ والاستشعار بالأزمات عن طريق التحليل الجيد لنتائج المقاييس والمؤشرات، وهذا ما سنثبت صحته في الفصل التطبيقي، وتناولنا كذلك أهم التجارب الدولية للمؤسسات والهيئات العمومية وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن لوحة القيادة المستقبلية تصلح كذلك كوسيلة لتسيير وبلوغ الأهداف في المؤسسات العمومية مثلها مثل المؤسسات الخاصة التي أثبتت عدة دراسات وأبحاث كما اشرنا مسبقا أن هذه الأخيرة لا تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة عملها دون اللجوء والاستعانة بلوحة القيادة المستقبلية.

وفي الأخير استخلصنا من تلك التجارب والدراسات السابقة مجموعة من المعوقات التي تحول دون التطبيق الجيد والممنهج للوحة القيادة المستقبلية، بالإضافة إلى أننا و استنتجنا مجموعة من العوامل والمستلزمات والشروط الواجب توفرها لضمان التطبيق الجيد للوحة القيادة المستقبلية.

مقدمة:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى كل من لوحة القيادة المستقبلية وإدارة الأزمات والعلاقة التي تربط بينهما من خلال مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية ودورها في تشخيص الوضعية العامة للمؤسسة بكل أبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وحتى يكون لموضوع بحثنا بعدا عمليا اخترنا دراسة حالة مجمع صيدال باعتبارها إحدى المؤسسات الاقتصادية المرموقة في السوق المحلي وحتى الأجنبي لاختبار الفرضيات المقدمة سلفا ولتعزيز وتأكيد ذكرنا في الجانب النظري .

حيث سنتعرف في هذا الفصل على مجمع صيدال من خلال التطرق إلى تطوره التاريخي وتقديم هيكله التنظيمي وأهم فروعه وأهدافه في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لدراسة واقع مجمع صيدال من خلال تحليل أبعاد لوحة القيادة المستقبلية الخاصة بالمجمع من خلال المؤشرات والمقاييس الخاصة بكل بعد وخلال السنوات (2012-2017)، واكتشاف أهم الاختلالات والمشاكل التي يعاني منها المجمع وتقديم بعض الحلول والمقترحات للحيلولة دون الوقوع في الأزمات مستقبلا.

المبحث الأول: تعريف مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من اكبر شركات انتاج المواد الصيدلانية في قارة افريقيا باكملها كما يلعب دورا هاما في اقصاد الجزائر، فبضل الاستراتيجية المتبعة والتطور الذي شهده منذ نشاته الى يومنا هذا سواءا من خلال توسع هياكله الصناعية وفروعه او من خلال التقنيات المستعملة في الانتاج استطاع ان يثبت مكانته في السوق المحلية كاقوى شركة صناعية ووجد لنفسه مكانة في السوق العربية والعالمية حيث غطت منتجات مجمع صيدال المواد الصيدلانية بمختلف انواعها من السوق المحلية وجميع صيدليات المستشفيات المتواجدة بالتراب الوطني كما اقتحمت منتجات صيدال الاسواق العربية وخاصة دول المغرب العربي كتونس وليبيا ودول الخليج والأسواق الإفريقية.

بالاضافة الى الحجم الذي يتمتع به المجمع في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، فان المجمع عرفت تطورا في الاونة الاخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة، بحيث بلغ رقم الاعمال المحقق في سنة 2015 قيمة 9984 مليون دينار جزائري اي نمو بنسبة 1.99 % بالمقرنة مع سنة 2014 اين حقق المجمع رقم اعمال 9789 مليون دينار جزائري.[1]

كما استطاعت صيدال بفضل رواج منتجاتها ان تعقد الكثير من الشراكات من خلال ابرام الاتفاقيات مع الدول العربية كالعراق والسعودية واتفاقيات مع الدول الاوروبية كسويسرا وفرنسا وايطاليا والدانيمارك ...الخ كل هذا مكن مجمع صيدال من توسيع نشاطه، وذلك بادخال انماط تكنولوجية جديدة واكثر تطور في عمليات الانتاج وحصوله على ما يسد حاجاتها من المواد الاولية، واسفادته من الخبرات الصناعية والتجارية من خلال ايام تكوينية ينشطها خبراء من مختلف الدول الأوروبية.

[1] www.saidalgroupe.dz consulté le 17 décembre 2018.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمجمع صيدال

الفرع الأول: نشاة مجمع صيدال

تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية سنة 1969 بامر رئاسي يوكل لها مهمة ضمان احتكار الدولة لاستيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالاستعمال البشري، وفي اطار مهمتها الانتاجية اسست سنة 1971 وحدة الانتاج بالحراش، وبعد اعادة هيكلة الصيدلة المركزية تم تحويل فرعها الانتاجي الى مؤسسة وطنية للانتاج الصيدلاني بمقتضى المرسوم رقم 82/161 الصادرة في افريل 1982[1].

تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للانتاج الصيدلاني في وحدات الانتاج بالجزائر العاصمة، ومشروع المضادات الحيوية الذي كان بحوزة الفرع الوطني للصناعات الكيميائية، وقد بدات الاجراءات المتعلقة بهذا التحويل سنة1986، وتم التسليم الرسمي سنة 1988، اما سنة 1989 فقد تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح تسمى "صيدال"، وهي مؤسسة عمومية حكومية ذات استقلالية في التسيير وذات قانون اساسي جديد (شركة ذات اسهم)، ولكنها بقيت دائما خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة بتروكيمياء وصيدلة.

في عام 1993 سمحت التغييرات التي اجريت على قوانين المؤسسة بمشاركة صيدال في كل عملية صناعية او تجارية من شانها خدمة الهدف الاجتماعي، سواء بانشاء شركات جديدة او فروع تابعة للمؤسسة، وقد تم ايضا في هذا العام الاصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة جميع ديونها وخسائرها في اطار الاصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي، اما سنة 1997 فقد انتهجت المؤسسة مخططا لاعادة الهيكلة مما ادى الى تحويلها الى مجمع صناعي في 1998/02/02.

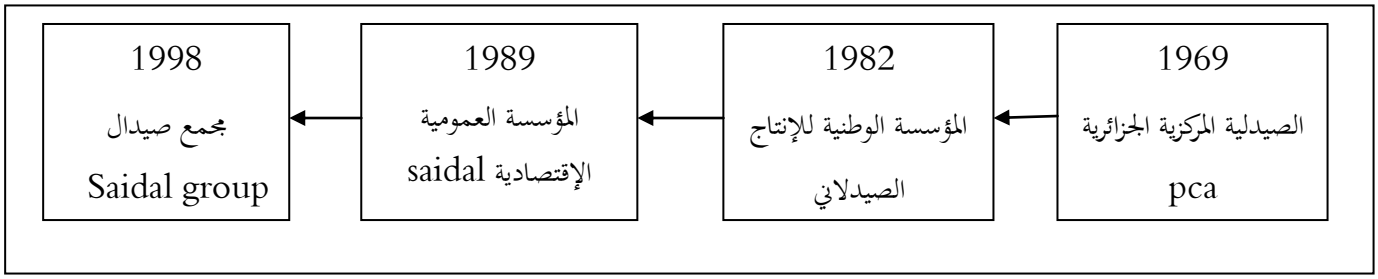
طور المجمع هدفه الاجتماعي الى عمليات البحث الاساسي، وذلك نظرا لقدراته المعتبرة وقد ادى هذا التطور للمجمع الى نمو منتظم خلال العشرية الاخيرة، ويرجع ذلك الى التركير على عنصر الكفاءة في التسيير، ومن ملامح هذا النمو والتطور الملحوظ الذي أحدثه المجمع بلوغ الانتاج سنة 1999 مستوى

[1] http://www.saidal group.com consulté le 17 décembre2018.

قياسي ب 112 مليون وحدة بيع،كما وصلت المبيعات خلال نفس السنة الى 4600مليون دج، وهو ما يمثل عشرة اضعاف ما كان عليه قبل عشر سنوات.هذا و قد ابرم المجمع عدة عقود تصدير مع العراق والسنغال، كما سمحت الصحة المالية الجيدة للمجمع بدخول بورصة القيم المنقولة بالجزائر سنة 1999، وفي سنة 2009 قرر مجمع صيدال رفع حصته في رأس مال somedial الى 59% ،كما ارتفعت حصة مجمع صيدال في راسمال taphco من 38.75 % الى 44.51% كما تم شراء 20% من راسمال iberal، وفي السنة الموالية أي سنة 2011 رفعت حصتها في رأسمال إيبيرال إلى حدود 60% ، وفي جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في ادماج فروع الاتي ذكرها عن طريق الامتصاص :أنتيبيوتيكال،فارمال وبيوتيك .

والشكل التالي يعطي اختصارا للمراحل التي مر بها مجمع صيدال حيث كانت اول مرحلة له سنة 1969 .

الشكل رقم (4-1) :مراحل تطور مجمع صيدال



المصدر : بنية حيزية، دور الاساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الاداء المالي، ص 240.

الفرع الثاني: التعريف بمجمع صيدال

مجمع صيدال عبارة عن شركة ذات اسهم رأس ماله يقدر ب:25.000.000.00دج، مقره الاجتماعي في 1 شارع يحي لعياش حسين داي بالجزائر العاصمة الذي أنشأ في 02/02/1989 ، وهو رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر تحصل في تاريخ 5فيفري 2005 على شهادة الجودة iso2000،منحته إياها المنطمة الفرنسية للمراجعة والجودة.

كما انه مسعر بالبورصة منذ 17 جويلية 1999وتكمن مهمة المجمع في تطوير وانتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري، وتتجسد رسالته في ضمان موقع الرائد على المستوى الوطني والإقليمي مع دخول السوق الأجنبية مستقبلا، ويمكن تلخيص صحيفة البيانات للمجمع في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-1) : صحيفة البيانات لمجمع صيدال

الاسم	مجمع صيدال
المقر	01 شارع يحي لعياش –حسين داي-الجزائر العاصمة
رأس المال	شركة مساهمة برأسمال 25.000.000.00 دج
طبيعة الصفقة	20/ من راس مال 2.000.000 سهم
نوع الاوراق المالية	اسهم عادية
عدد المساهمين	19288 مساهم
غالبية المساهمة	عقد عمومي مع chimie-pharmacie 80%
التعاملات	طرح 2.000.000 سهم بقيمة اسمية 250 دج و تصدر ب 800 دج
مدة العرض	من 15 فبراير إلى 15 مارس 1999
الدخول الى البورصة	17 جويلية 1999

المصدر : : مجمع صيدال، المديرية العامة، 2013.

الفرع الثالث: تطور رأس مال المجمع

أولا: تطور رأس مال المجمع

بلغ إجمالي رأس مال مجمع صيدال 25.00 مليون دج مقسمة على 10.000.000 سهم بقيمة إسمية تقدر ب250 دج للسهم الواحد تم تحديدها بعد قرار الجمعية العامة غير العادية في 25 جويلية 1998، حيث قررت تخفيض القيمة الإسمية للسهم من 800 إلى 250 دج، وبذلك فإنه يمكن زيادة رأس مال المجمع مرة أو أكثر أثناء مداولات الجمعية العامة غير العادية من خلال إصدار أسهم جديدة كما يمكن تخفيض رأس المال في حالة الدفع للمساهمين عند إعادة شراء أسهم المؤسسة مقابل أسهم بنفس العدد أو أقل بنفس القيمة الإسمية .

وتتمثل أهم التغيرات التي طرأت على رأس مال المجمع إلى حد الان فيما يلي [1] :

- رفع رأس المال الإجتماعي ب 420 مليون دج، حيث انتقل من 80 مليون إلى 500 مليون دج بعد إجتماع الجمعية العامة غير العادية في 23 ديسمبر 1992.
- رفع رأس المال الإجتماعي ب 10 مليون دج من 500 إلى 510 مليون دج، وفقا لقرار الجمعية العامة غير العادية في11 جويلية 1993.
- زيادة رأس المال ب 90 مليون دج من 510 إلى 600 مليون دج، وقد تم هذا التغيير وفقا لقرار الجمعية العامة غير العادية في 23 ديسمبر 1995.
- زيادة رأس المال الإجتماعي ب 936 مليون دج من 600 إلى 1536 مليون دج وفقا لقرار الجمعية العامة غير العادية المؤرخ في 22جوان 1998.
- زيادة رأس المال ب 964 مليون دج من 1536 إلى 2500 مليون دج وفقا لقرار الجمعية العامة غير العادية بتاريخ 26 جويلية 1998.

[1] Consulté le 23 décembre 2018 www.saidalgroup.dz

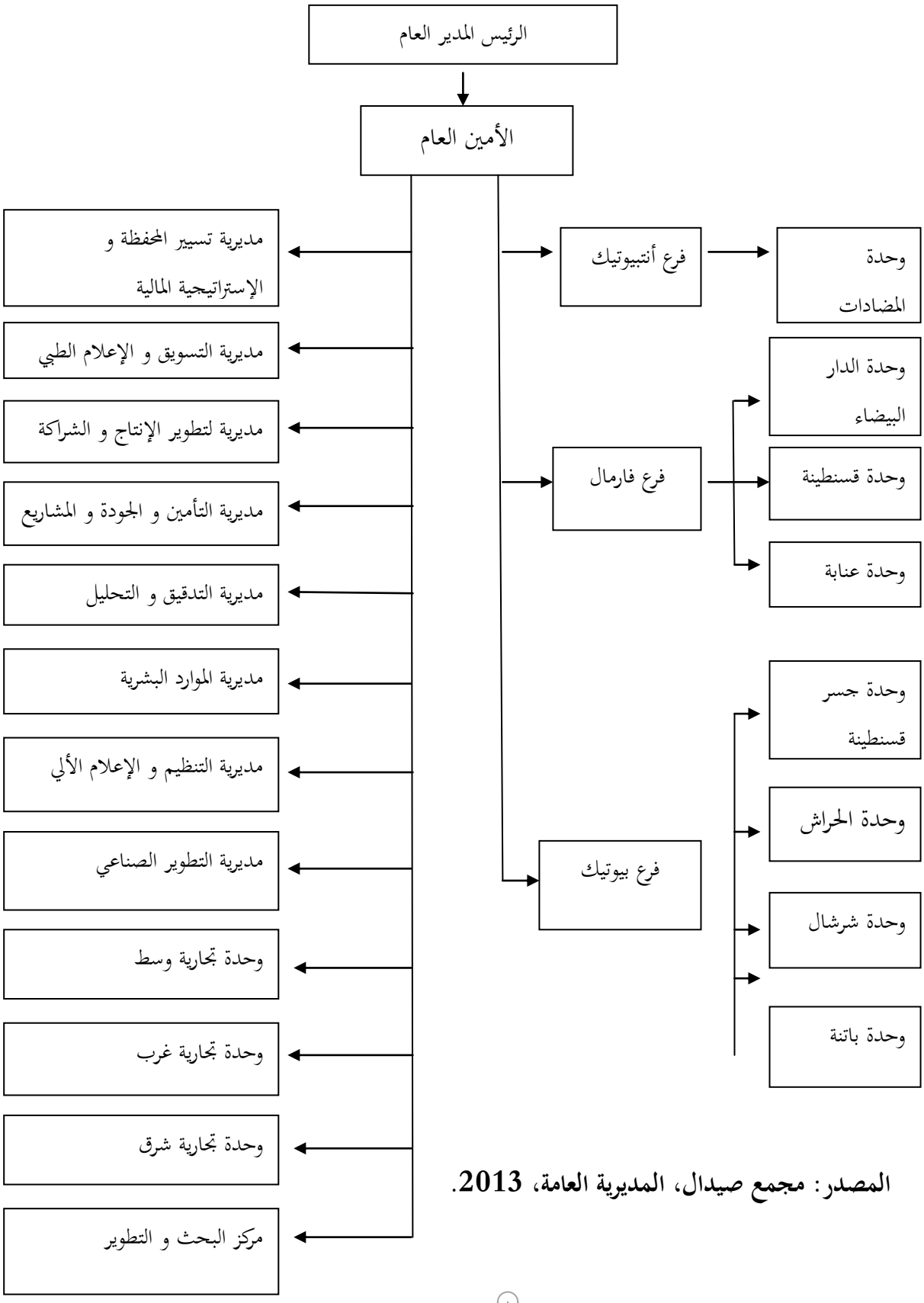
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع وأهم فروعه

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

من أجل التكيف مع المحيط الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء قام المجمع بوضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات حيث يتصف بالإتزان والتناسق بين مختلف فروعه .

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: مجمع صيدال، المديرية العامة، 2013.

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال كما يلي: [1]

الفرع الثاني: المؤسسة الأم والرئيس المدير العام والمصالح الوظيفية

1- المؤسسة الأم:

وهي تشمل الإدارة العامة للمجمع، الوحدة التجارية للوسط، مركز التوزيع بباتنة ووهران ومركز البحث والتطوير.

2- الرئيس المدير العام:

وهو المسؤول الأول على تسيير المجمع ومن مهامه:

- تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات التي تتبعها وتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين.
- تمثيل المجمع داخليا وخارجيا.
- الإجتماع بمجلس الإدارة للبحث والتطورات الجارية على مستوى المجمع هذا المجلس الذي يتكون من تسع أعضاء ومن مهامه معالجة الأمور التالية:

أنشطة المجمع في نهاية السنة .

- ✓ مخطط السنة الحالية والقادمة.
- ✓ تنظيم المجمع ونشاطات الشراكة.

3- الأمين العام:

وهو المسؤول الثاني على تسيير المجمع بتوليه مهمة التنسيق والمساعدة في عملية إتخاذ القرارات.

[1] صبرينة ترغيني ، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة "دراسة حالة مجمع صيدال " ، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ص 144-145.

4- المصالح الوظيفية:

وتتمثل فيما يلي:

أ- مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية:

تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- إعداد السياسة المالية للمجمع وعرضها على لجنة الإستراتيجية .
- تحريك الإجراء المالي .
- التركيز على جدول حسابات النتائج التقديري ومخطط تمويل مركز البحث والتطوير .

ب- مديرية التسويق والإعلام الطبي:

وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى ثم الإعلام الطبي وذلك من خلال دراسات السوق توجيه المجمع في سياسته الإنتاجية والبيعية، إنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني بالإضافة إلى مهمة إصدار المجالات التالية :(info saidal) صيدال للصحة (saidal santé) وصدى صيدال (saidal écho) .

ج- مديرية تطوير الإنتاج والشراكة :

وهي التي تتولى مهمة تطوير أساليب الإنتاج وترقية الشراكة مع المخابر العالمية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

د- مديرية التأمين والجودة والمشاريع الصيدلانية :

تتولى الإهتمام بضمان ومراقبة وترقية الجودة لمنتجات صيدال .

هـ- مديرية التدقيق والتحليل :

تتمثل مهام مديرية التدقيق والتحليل المالي في :

- القيام بتقارير أسبوعية وشهرية عن المبيعات والإنتاج والمخزون بالكمية والقيمة ،
- إعداد تقارير التسيير،
- تحريك الإجراءات متوسطة المدى للمجمع وللفروع والمتعلقة بالمخطط السنوي.

و- مديرية الموارد البشرية :

حيث تتولى وضع سياسة الموارد البشرية للمجمع وفروعه واللإهتمام بالإجراءات الخاصة بالأفراد والتكوين.

ز- مديرية التنظيم والإعلام الالي:

تهتم هذه المديرية بالعمليات الاتية :

- وضع مخطط إدارة نظام المعلومات ،
- تحديد السياسات المعلوماتية للمجمع ،
- ضمان كفاءة مخطط التسيير.

ح- مديرية التطوير الصناعي والبيوتكنولوجية:

تأسست هذه المديرية في 2006/08/27 وهذا من أجل تطوير سوق الدواء الموجه أكثر نحو الأدوية الناتجة عن البيوتكنولوجية.

ط- مركز البحث والتطوير :

تأسس هذا المركز سنة 1975 وله أهمية بالنسبة للأبحاث والتطوير ويمثل جهازا إستراتيجيا لربط قنوات الإتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني .

المطلب الثالث : تقديم فروع ووحدات مجمع صيدال

يتكون المجمع الصناعي صيدال من ثلاث فروع إنتاجية تتمثل في : antibiotical و pharmal و biotic، كما يشمل ثلاث وحدات تجارية ومركز هام للبحث والتطوير وهي كالتالي :[1]

الفرع الأول : فروع المجمع الصناعي صيدال

أولا : فرع أنتوبيوتيكال antibiotical

يتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية المتواجدة في ولاية المدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة ويقدر لأس ماله ب 950 مليون دج، ويتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 مبنية، إنطلق هذا المركب في الإنتاج منذ أفريل 1988 ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البينيسيلينية pénicilliniques وغيرها بالإضافة إلى منتجات تامة الصنع ومواد أولية وتم تجهيزه بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية إبتداءا من الحيازة على المواد الأولية الفعالية إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج.[2]

يتميز المركب بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد الأولية ومهارة عالية في التركيبات الحيوية وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة ويضم المركب الوحدات التالية :

1- وحدة إنتاج المادة الفعالة البينيسيلينية وغير البينيسيلينية:

ويتم فيها الإنتاج بواسطة عملية التخمير ونصف التحليل، حيث تصل سعة التخمير إلى 1200م^2 بطاقة إنتاجية تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

2- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية:

تحتوي على بنايتين منفصلتين الولى لإنتاج الأدوية البينيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البينيسيلينية، تبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية

[1] صبرينة ترغيني ، مرجع سابق ، ص 145-146

[2] Saidal non perfermances au services de la santé ، science et santé édition ، octobre 2006، p3.

كالتالي : 50% من الحقن، 30% من الأقراص الجافة (أقراص، كبسولات ومسحوق للشراب)، 5% من الأشربة و 15% من المراهم، وتمتلك 4 ورشات معقمة من صنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب والمنتج النهائي .

3- مطبعة:

ذات قدرة إنتاجية تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون وصفة سنويا حيث تغطي بذلك **antibiotical** 100 %من إحتياجاتها و 30% من إحتياجات فروع صيدال الأخرى .

ثانيا : فرع فارمال pharmal :

تأسس هذا الفرع في 2 فيفري 1998 مقره الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، يقدر رأس ماله بـ: 200 مليون دج، يتكون من ثلاث مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع الفرع وكذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع فارمال في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا وهي كالاتي :

1- وحدة الدار البيضاء:

وهي أقدم وحدات الفرع التي تعود نشأتها إلى سنة 1958 حيث كانت تابعة للمخبر الفرنسي labaz قبل تأميمها وتقوم حاليا بصناعة العديد من الأدوية ذات الصيغ المختلفة (أقراص، أشربة، محاليل العسل، محاليل الشرب، مراهم وغيرها) حيث أن قدرتها الإنتاجية تفوق 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال وهي مزودة بمخبر لمراقبة الجودة .

2- وحدة قسنطينة:

تم تحويلها إلى وحدة فارمال بعد حل **ecopharm** في 1997/12/31 تقع في المنطقة الصناعية قسنطينة وهي متخصصة في صناعة الصيغ السائلة بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع كما

أنها تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة يضم تقديم خدمات للهيئات العمومية والخاصة، وقد تم إنشاء مصنع للأنسولين إنطلق في الإنتاج في 2006/04/16 بطاقة إنتاج تصل إلى 3.5 مليون وحدة.

3- وحدة عنابة :

انضمت إلى صيدال سنة 1998 وتختص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 7 مليون وحدة بيع.

ثالثا : فرع بيوتيك biotic

تم تأسيس هذا الفرع في 1998/02/02 ويقدر رأس ماله ب 250 مليون دج، مقره الإجتماعي بالمحمدية " الحراش" ويشمل أربع وحدات إنتاجية هي :

1- وحدة جسر قسنطينة :

التي بدأت نشاطها منذ 1984 تفوق طاقة إنتاجها 20 مليون وحدة بيع وهي الوحيدة على المستوى الوطني المتخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة على شكل قارورات وأكياس بتكنولوجيا عالية يتألف المصنع من خمسة ورشات إنتاج متخصصة في صناعة الأنواع الجالونيسية وهي :

- ورشة التحميلات .
- ورشة الأقراص .
- ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس.
- ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.
- ورشة الأمبولات.

كما يتوفر المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية الميكروبيولوجية وخصائص السموم إلى جانب التسيير التقني والوثائقي .

2- وحدة الحراش :

دشنت سنة 1971 وتتوفر على أربعة ورشات إنتاجية وهي :

- ورشة للأشربة .
- ورشة المحاليل .
- ورشة الأقرلص والملبسات.
- ورشة المراهم.

وتبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع وتم سنة 2005 إضافة خط إنتاج جديد لورشة الأقراص، كما تتوفر أيضا على مخبر مراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني والوثائقي .

3- وحدة شرشال :

تقع بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال تتربع على مساحة 3120 م 2 و تتكون من ثلاث ورشات إنتاج هي :

- ورشة الأشربة.
- ورشة لإنتاج الأشكال الجافة (أقراص، مسحوق في أكياس وكبسولات).
- ورشة المحاليل المكثفة .

4- وحدة باتنة :

وهو مصنع حديث النشأة يتخصص في إنتاج المحاليل

رابعا : فرع somedial

يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميديال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%) وفيناليب (4.55%) .

تتضمن وحدة الإنتاج سوميديال ثلاثة أقسام :

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية،
- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم).
- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص) .

الفرع الثاني : الوحدات التجارية

يتكون المجمع من ثلاث وحدات تجارية وهي كالاتي :

1- الوحدة التجارية للوسط ucc:

وهي أول وحدة تجارية أنشأت في الوسط سنة 1996 مقرها بالمحمدية بالجزائر تهتم بالتسويق وتوزيع منتجات مجمع صيدال مع ضمان أحسن إستقبال للزبائن حيث تمتلك وسائل تموين كبيرة وفريق نشيط وديناميكي متخصص في البيع وتوزيع وتسليم البضائع للزبائن .

2- الوحدة التجارية للشرق uce:

تم تأسيسها في 15 أكتوبر 1999 بباتنة وأسندت لها مهمة تموين 18 ولاية في شرق الجزائر بصورة مستمرة.

3- الوحدة التجارية للغرب uco:

تم تأسيسها في جويلية 2000 بوهران مكلفة بتغطية 19 ولاية غرب الجزائر .

4- مركز البحث و التطوير crd:

أنشأ في 24 جويلية 1999 مقره بالمحمدية (الحراش) يتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي و تطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية والتحكم بعمق في تغيرات السوق، كما يساهم في عملية التطوير من أجل الوصول إلى إبتكار صيدلاني، تكمن مهام مركز البحث والتطوير فيما يلي : [1]

أولا: إيبيرال

إيبرال هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين مجموعة صيدال (40%) ، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%).

تكمن المهام الرئيسية لإيبرال في إنشاء وإستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للإستخدام في الطب البشري، يهدف المشروع الصناعي إيبرال إلى تحقيق ما يلي :

- صناعة الأدوية الجنيسة (حقن وأشكال جافة).
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة).
- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناءا على طلب المنتجين المحليين.

ثانيا: فارمال صيدال (wps)

تأسست عام 1999 بين مجموعة صيدال (30%) وشركة سانوفي (70%) من أجل تصنيع وتجهيز وتسويق، في الجزائر، المنتجات الصيدلانية الموجهة للإستخدام البشري، إنطلقت وحدة الإنتاج **wps**،

[1] منشورات داخلية لمجمع صيدال ، 2017.

الكائنة بالمنطقة الصناعية واد السمار في الإنتاج في ديسمبر 2000 ، وتشغل حاليا 103 عاملا حيث حققت عام 2012 إنتاج 24.6 مليون وحدة لتبلغ قيمة مبيعاتها 1.8 مليار دينار .

ثالثا: صيدال مانوفكتورينغ (psm)

هي شركة مشتركة، تأسست في عام 1998 بين مجمع صيدال وشركة فايزر فارم الجزائر من أجل تصنيع وتطوير وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيميائية .

تتواجد وحدة pms في المنطقة الصناعية لواد السمار، إنطلقت في الإنتاج في فيفري 2003 وتوظف حاليا 63 عاملا وقد حققت في عام 2012 إنتاجا قيمته 10 ملايين وحدة ليبغ رقم مبيعاتها 3.7 مليار دينار .

رابعا: مساهمات أخرى

يحوز مجمع صيدال أيضا على مساهمات في شركات أخرى الجيري كليرينغ (شركة مالية) 6.67% ، نوفر (مؤسسة إنتاج الزجاج) 4.46%، أكديما (الشركة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية) 0.38%.

خامسا: المشاريع الصيدلانية قيد الإنجاز

تتمثل المشاريع التي تربط بين مجمع صيدال ومجموعة من الشركات والتي هي في طور الإنجاز :

- صيدال- نورث أفريكا هولدينغ مانوفكتورينغ – fni (snm)(مشروع قيد الإنجاز) ، snm هو نتاج لشراكة أبرمت في سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال (49%) والشركة الكويتية نورث أفريكا هولدينغ مانوفكتورينغ (49%) والصندوق الوطني للإستثمار (02%) من أجل إنشاء مركز متخصص في تنمية وتصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان .

– تافكو (شركة تاسيلي للأدوية) هي ثمرة شراكة أبرمت عام 1999 بين مجمع صيدال (44.51%)، أكديميا، سبيماكو و جي بي أم من أجل تصنيع وتسويق وإستيراد المنتجات الصيدلانية (الحقن والسوائل) تقع وحدة الإنتاج تافكو في المنطقة الصناعية بالرويبة.

بالإضافة إلى كل هذا أعلن الرئيس المدير العام لمجمع صيدال في 21-08-2015 أنه سيشرع في إنجاز 5 مصانع لإنتاج الأدوية ضمن تسعة مشاريع بأكبر ولايات القطر، ضمن الإستراتيجية الرامية إلى تجاوز فاتورة إستيراد الأدوية المكلفة والإنتقال إلى مرحلة التصدير، حيث تخص 9 مشاريع ستنجز لتسلم خلال السنتين المقبلتين، منها 3 مشاريع إنطلقت سنة 2017 وهي مصنع خراطيش الأنسولين الذي وضع حجر أساسه الوزير الأول سلال، إلى جانب مصنع أدوية السرطان بالحراش ومصنع الأدوية الجنيسة بشرشال ومصنع اخر مماثل بعنابة، إضافة إلى مصنع جسر قسنطينة الذي أنجز على أنقاض المصنع السابق الذي هدم سنة 2014، ويضاف إلى كل هذه المشاريع الهامة مصنع الأدوية الجنيسة بالدار البيضاء ومصنع المدية وورشة باتنة كلها تم إعتبارها بداية من 2012، حيث أن طاقة مجمع صيدال في الفترة الممتدة بين 2015 و 2019 ستصل إلى 260 مليون وحدة منها 17 مليون من الإنتاج البيوتكنولوجي، وهي أرقام تعتبر جد مشجعة خاصة وأن رقم أعمال المجمع سيصل نهاية 2019 إلى 48 مليالر دينار أي 4 مرات عن رقم أعمال 2015.[1]

المطلب الرابع: فرص والتهديدات التي تواجه مجمع صيدال ومهامه

مما سبق يتضح أن مجمع صيدال أصبح في موضع يلزمه تحمل كل مسؤولياته تجاه عماله وزبائنه وتجاه المهام التي أنشأ من أجلها خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها سوق صناعة الدواء مما جعله يواجه فرصا وتهديدات عدة مما تستدعي ضرورة إغتنام الفرص المتاحة ومواجهة هذه التهديدات من خلال تبني إستراتيجيات طويلة المدى .

[1] بنية حيزية ، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي ، دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص : الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2017/2016 ، ص255.

الفرع الأول: الفرص والتهديدات

يمكن تبيان هذه الفرص والتهديدات على النحو التالي :[1]

أولا– الفرص:

تتمثل الفرص التي لابد على مجمع صيدال إستغلالها في النقاط التالية :

- يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق الثلاثين سنة مما يستدعي إستغلالها وتثمينها من خلال تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محليا ودوليا،
- وجود أيدي عاملة مؤهلة سواء في مجال التسيير أو المخابر يمكن إستغلالها إستغلالا أمثلا،
- دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة وهو ما سمح له بزيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسع في الإنتاج،
- حصول المجمع على شهادات الإيزو لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية .

ثانيا – التهديدات:

يواجه مجمع صيدال مجموعة من التهديدات التي لابد عليه من تفاديها والتي تكمن في النقاط التالية :

- وجود منافسة قوية في سوق الأدوية خاصة من طرف المصدرين الأجانب والمستوردين الخواص تشكل تهديدا لمكانة مجمع صيدال في السوق خاصة وأنها لا تسيطر إلا على نسبة 40% من حجمه، إلا أنه ونظرا للأزمة التي تمر بها الجزائر الأمر الذي دفعها إلى تقليص فاتورة الإستيراد بصفة كبيرة خاصة الأدوية التي يتم إنتاجها داخليا حتى ولو كانت أدوية جنيسة مثل الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة، هذا ما يؤدي بالضرورة إلى تخفيف حدة المنافسة بشكل كبير بالنسبة لمجمع صيدال

1 عبد السلام مخلوفي ، إتفاقية حماية الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة trips: أداة لحماية التكنولوجيا أم لإحتكارها و أثرها على صناعة الدواء في الدول النامية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم تسيير المؤسسات ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ،2008، ص 230-226.

- عدم وجود ثقافة إستهلاك المنتوج المحلي لدى الجزائريين خاصة وأن مجمع صيدال ينتج أدوية جنيسة الأمر الذي يؤثر سلبا على تسويق منتجاته ووجود مخزونات معتبرة منها، حيث وأنه ورغم تخفيض فاتورة إستيراد الأدوية إلا أن المستهلكين الجزائريين يستعملون طرق غير قانونية للحصول على الأدوية الأصلية بأثمان تكاد تتضاعف ثلاث مرات،
- تهديد إتفاقية حقوق الملكية الفكرية في حالة إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، وهو ما سينعكس سلبا على إرتفاع الأسعار والمطالبة بالبراءة الأصلية ما لم تقوم صيدال بتسجيل منتجاتها.

مما سبق يتضح لنا أن صناعة الأدوية بالجزائر من خلال مجمع صيدال تواجهها جملة من الفرص يستوجب على المجمع إستغلالها إستغلالا أمثلا من أجل تنمية الإنتاج وتحسينه وتوسيعه حتى يقوى على المنافسة المفروضة عليه، وبالمقابل هناك جملة من التهديدات تستدعي اليقظة والمثابرة وتوظيف كل الطاقات البشرية والمادية التشريعية والتنظيمية في ظل إستراتيجية وطنية داعمة للصناعة المحلية حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة هذه التحديات والتهديدات وتجاوزها.

الفرع الثاني: مهام مجمع صيدال

من أهم المهام التي يقوم بها المجمع نجد:[1]

- إنتاج الأدوية ذات الإستعمال البشري إضافة إلى المواد الأولية المختلفة المستخدمة في الإنتاج،
- التسويق للمنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية التي يمتلكها،
- الإستيراد والتصدير لكل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع،
- البحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الدوائية،
- العمل على تلبية إحتياجات السوق الوطني للأدوية بمختلف ما يحتاجه سواء بالإنتاج للأدوية الجنيسة أو بالإستيراد من الخارج .

[1]Consulté le 24 decembre2018 www.saidalgroup.dz

بالإضافة إلى مهام أخرى تتمثل في :

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء،
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية،
- الإهتمام أكثر بالمهام التجارية التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطني والسعي لإختراق الأسواق الدولية،
- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء،
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيسة،
- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف،
- نقل السلع،
- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية،
- تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب والتحليل).

أما القيم التي يتخذها المجمع كأساس لنشاطه هي : الإلتزام، الدقة والإنظباط .

المطلب الخامس: الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال

يسعى المجمع إلى تحقيق الرؤية العامة والمتمثلة في البقاء في موقع الريادة على المستوى الوطني والإقليمي، من خلال رسالة والتي تمثل الدستور العام للمجمع والمتمثلة في تطوير وإنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للإستعمال البشري والبيطري، وثقافة تنظيمية يعد كل من الوفاء، الإلتزام، الدقة والإنظباط أهم قيمها .

وقصد الوصول إلى الرؤية يسعى المجمع إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي ترتكز حول أربع محاور وهي :

1- المحور المالي : وتسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :

- ✓ مؤسسة ذات مردودية.
- ✓ الحفاظ والرفع من الحصص الوطنية لضمان إستمرارية المجمع والذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم عن النمو الإقتصادي والمالي.

2- **محور الزبون (العميل الخارجي)** :

- ✓ الإرضاء الكلي للعميل الخارجي (الزبون)، وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا.
- ✓ مؤسسة تنافسية تستطيع تقديم الأفضل لزبائنها مقارنة بالمنافسين سواء من حيث السعر أو الجودة والفعالية.
- ✓ تطوير العلاقة مع الزبائن، حيث في هذه الحالة مصلحة التسويق تتكفل بإعلان كل ما هو جديد وإبلاغهم به.
- ✓ مؤسسة مبدعة تتفوق وتبرع في مجال البحث والتطوير وتنويع قائمة المنتجات.
- ✓ تقديم المنتجات بأحسن ثنائية سعر/ جودة.
- ✓ التحسين المستمر لسمعة وصورة المؤسسة وكذا علامتها التجارية.
- ✓ السعي لإمتلاك نظام معلومات فعال يؤدي إلى التسيير الجيد داخليا، والتحسين الدائم من خلال الإنصات والتحسس لمتطلبات الزبائن وتلبيتها بإستمرار (التفوق في عمليات الإتصال والتسويق).
- ✓ الأخذ بعين الإعتبار إنشغالات الصحة العمومية الوطنية.

3- محور العمليات الداخلية:

- ✓ الوصول إلى التحكم في المنتجات وتدارك المستوى باستعمال التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ التحكم في مختلف التكاليف وخصوصا تكاليف الشراء، بالإضافة إلى التحكم في العمليات التقنية والتعرف على تكاليف الإنتاج .
- ✓ التكوين المستمر للإطاراتو العمال وخاصة في ميدان مراقبة المنتجات الصيدلانية وكذا تطوير كفاءات تسيير المخزون.
- ✓ تقليص 10% من حوادث العمل .
- ✓ إمتلاك نسبة ممتازة من الكفاءات النتميزة في الأداء ورفع قيمة الموارد البشرية .
- ✓ توسيع الإنتاج والإستعمال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة.

4- محور النمو:

- ✓ تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء كانت شراكات عن طريق عقود شراكة أو عن طريق إتفاقيات التصنيع.
- ✓ العمل على بحث وإكتشاف أدوية جديدة .
- ✓ إنتاج الأدوية ذات الإستعمال الحيواني أي دخول مجال البيطرة.
- ✓ العمل على المحافظة على البيئة، حيث يسعى المجمع للحصول على شهادة المواصفة البيئية .iso14001

المبحث الثاني: تحليل مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية لمجمع صيدال

وسنتناول في هذا المبحث تحليل مقاييس ومؤشرات البعد المالي الخاصة بمجمع صيدال وكذا مقاييس ومؤشرات بعد العملاء

المطلب الأول: تحليل مقاييس ومؤشرات البعد المالي الخاصة بمجمع صيدال للسنوات (2012-2017) :

الفرع الأول: مقاييس الربحية

يمكن حساب ربحية المؤسسة عن طريق عدة مؤشرات أهمها النتيجة العملياتية والقيمة المضافة للإستغلال .

1- النتيجة العملياتية = (إجمالي فائض الإستغلال + المنتجات العملياتية الاخرى+الاسترجاعات على خسائر القيم والمؤونات)- (الاعباء العملياتية الاخرى+مخصصات الاهتلاكات والمؤونات)

من جداول حسابات النتائج لمجمع صيدال للسنوات محل الدراسة 2017/2012 يمكن إستخراج النتيجة العملياتية وفق العلاقة السابقة حسب الجدول التالي [1]:

جدول رقم (4-2): تغير النتيجة العملياتية من سنة (2012 – 2017)

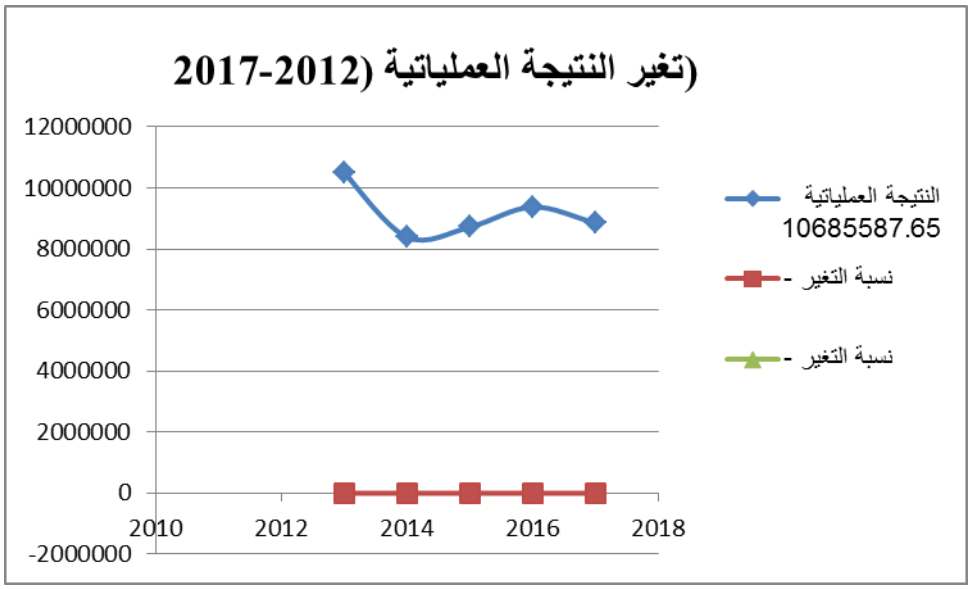
الوحدة (1000 دج):

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
النتيجة العملياتية	10685587.65	10500248.725	8388964.082	8722440.984	9379072.319	8855904.295
نسبة التغير	-	-1.73%	-20.10%	3.97%	7.52%	-5.57%

Source : rapport du conseil d'administration (2012-2017)

1 أنظر جداول حسابات النتائج 2017/2012 لمجمع صيدال ، ص ص 223 -228.

الشكل رقم (4-3): تغير النتيجة العملياتية للمجمع (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول السابق

من خلال الجدول السابق الذي يبين النتائج العملياتية للسنوات محل الدراسة نلاحظ تذبذب في النتائج ما بين زيادة ونقصان من سنة إلى أخرى، حيث سنة 2013 إنخفاض النتيجة العملياتية بنسبة 1.57% عن سنة 2012.

أما سنة 2014 فواصل إنخفاض النتيجة إلى ما دون 20.10% وهذا راجع إلى إرتفاع نسبة التكاليف عن السنة السابقة وإنخفاض كل من ح/70 رقم الأعمال الصافي ومنتجات الدورة الأخرى ح/72، ح/73، ح/74 عن السنة السابقة وهي سنة 2013 حسب جدول حسابات النتائج لسنة 2014.

ليعاود إرتفاع النتيجة العملياتية لسنة 2015 بمعدل 3.97 % عن سنة 2014 و هذا راجع لزيادة منتجات الدورة والمنتجات العملياتية الاخرى بزيادة اكبر من الاعباء العملياتية ومخصصات الاهتلاكات والمؤونات.

أما سنة 2016 نلاحظ إرتفاع النتيجة العملياتية بمعدل 7.52% عن سنة 2015 نتيجة زيادة المبيعات وكذلك إنخفاظ في قيمة التكاليف عن السنوات السابقة، لكن خلال السنة الأخيرة 2017

عادت النتيجة العملياتية لتنخفض مرة أخرى بمعدل سالب وصل إلى 5.57% عن السنة السابقة 2016 نتيجة إرتفاع معدل التكاليف وثبات معدل الإيرادات تقريبا عن سنة 2016.

على العموم نلاحظ تذبذب في النتائج العملياتية خلال السنوات الستة محل الدراسة ويرجع هذا في الأخير إلى خلل في نظام مجمع صيدال لتقدير الموازنات وتقريبها من الإنجازات الفعلية ويرجع أساسا إلى نقص خبرة وتجربة المسيرين في ميدان الموازنات التقديرية للسنوات المقبلة بالإضافة إلى عدم الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات المختلفة التي تحدث في السوق عند وضع الموازنات التقديرية، بالإضافة إلى سبب مهم ويتعلق بالمستهلكين حيث أن هذا الأخير يميل دوما إلى إستهلاك المنتجات الصيدلانية الأصلية بدل المنتجات الجنيسة وهذا ما يؤثر على توقعات المسيرين من المجمع ناهيك عن المنافسة الشديدة التي يعيشها المجمع خاصة من الشركات الأجنبية والمستوردين في مجال الأدوية، لذا وجب على المجمع أخذ هذه النقاط على محمل الجد لتلافي بعض المشاكل التي ربما مستقبلا تتحول إلى أزمات يصعب فيما بعد حلها.

$$\text{2- معدل العائد رأس المال} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{رأس المال}} \times 100$$

صافي الأرباح الإجمالية = النتيجة العادية قبل الضريبة

رأس المال المستثمر = مجموع التثبيتات غير الجارية

ومنه مباشرة من جدول حسابات النتائج والميزانية الخاصة بالمجمع يمكن حساب العائد من رأس المال المستثمر : [1]

[1] أنظر:

- جداول حسابات النتائج 2017/2012 لمجمع صيدال ، ص ص 223 -228
- ميزانيات المالية للمجمع 2017/2012،ص ص229-240.

مثلا لسنة 2012 :

معدل عائد رأس المال = %14.04

إذن تكون معدل العوائد المالية لرأس مال المجمع للسنوات محل الدراسة في الجدول الاتي :

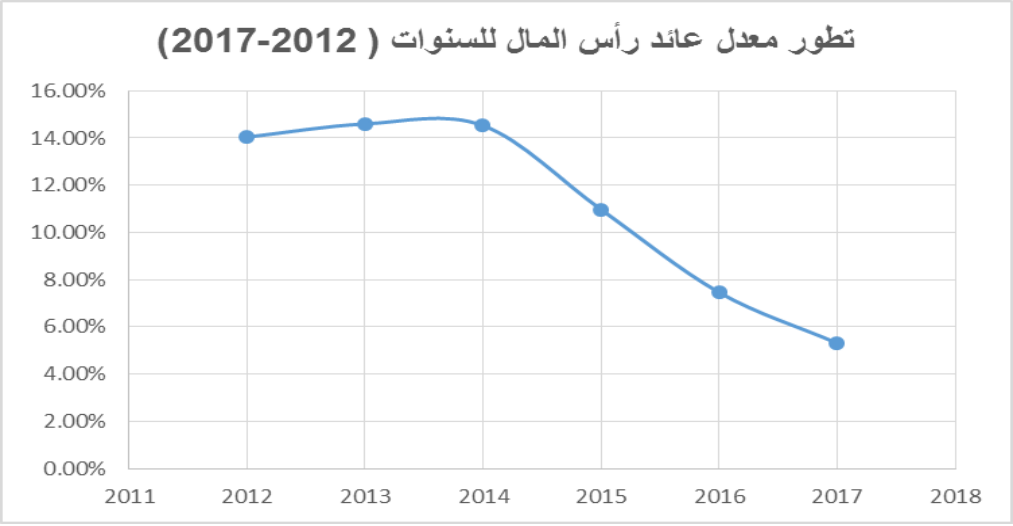
جدول رقم (4-3): معدل عوائد رأس المال المستثمر للسنوات (2012 – 2017)

الوحدة (%)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
معدل عائد رأس المال	%14.04	%14.60	%14.53	%10.97	%7.46	%5.31
معدل النمو	-	-%0.56	-%0.07	-%3.56	-%3.51	-%2.15

Source : rapport du conseil d'administration (2012-2017)

شكل رقم (4-4) تطور معدل عائد رأس المال للسنوات (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ ثبات عائد رأس المال خلال السنوات الثلاثة الأولى محل الدراسة (2012،2013،2014) بمعدل 14.5% في المتوسط وهو معدل عائد جيد إلى حد ما بالنسبة إلى رأس المال المستثمر، غير أنه نلاحظ تراجع مخيف للعائد على رأس المال خاصة في السنة الأخيرة (2017) بمعدل 5.31% من رأس المال وهذه نسبة ضئيلة من العائد مقارنة بالسنوات الأولى.

يعتبر العائد على رأس المال أفضل مقياس لكفاية الأداء التشغيلي للمؤسسة، ومعناها الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة أو بمفهوم اخر تحقيق أقصى مخرجات من الموارد المتاحة لمجتمع صيدال بأقل تكلفة ممكنة، كما تعتبر كفاية رأس المال (عائد على رأس المال) مرحلة من مراحل التخطيط والرقابة لأنها تكشف ما إذا كانت الوسائل والمقاييس والمؤشرات الموضوعة تنسجم مع الأهداف المسطرة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال التغذية العكسية على ضوء النتائج المحققة في نهاية السنة مقارنة بالسنوات السابقة .

وعليه إنطلاقا مما سبق لاحظنا في السنوات الأولى محل الدراسة أن الإستراتيجيات الموضوعة من قبل المجمع (صيدال) كانت ناجحة إلى حد ما عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومحاولة تقليص التكاليف إلى الحد الأدنى وزيادة المخرجات للحد الأقصى وهو ما يعكس النظرة الإستراتيجية للمجمع خلال السنوات الثلاث الأولى.

إلا أنه إبتداءا من سنة 2015 نلاحظ تغير في النظرة الإستراتيجية للمجمع من خلال تراجع النسبة المئوية لعائد رأس المال بنسبة 10.97% مقارنة بالنسبة السابقة 2014 وهذا راجع إلى زيادة التكاليف عموما مقارنة بالمخرجات (الإيرادات)، حيث يمكن الحكم على الإستراتيجية المتبعة من قبل مجمع صيدال في تحجيم التكاليف وزيادة الإيرادات (المخرجات) بالضعيفة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة، وهذا ما ينبأ بوجود مشكلة حقيقية تكمن في الزيادة المتواصلة للتكاليف والتي لا تقابلها نفس الزيادة على الأقل في الإيرادات أو المخرجات، وهذا ما يبين لنا أن ضعف المجمع (صيدال) في التحكم في موارده وتخصيصها بعقلانية ورشاد، ويعزو ذلك إلى ضعف إيرادات أو مخرجات المجمع من إستثماره لأصوله في الأنشطة المختلفة مقارنة بالتكاليف المنفقة على تلك الإستثمارات.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه على المجمع التركيز أكثر على التحكم في إستغلال موارده وترشيد إنفاقه إلى أدنى المستويات وتحقيق أكبر العوائد والمخرجات بإستخدام تقنيات ومعدات متطورة من شأنها تقليل التكاليف وزيادة المخرجات، بالإضافة إلى تعزيز طاقمها الإداري والإنتاجي بكوادر لها من الخبرة والرصيد العلمي مل يؤهلها إلى بلوغ أهدافها بأقل التكاليف.

3- القيمة المضافة = إنتاج السنة المالية – إستهلاك السنة المالية

من جدول حسابات النتائج للسنوات محل الدراسة يمكن إستخراج القيمة المضافة للإستغلال مباشرة حسب الجدول التالي [1]:

جدول رقم (4-4) : تغير القيمة المضافة للإستغلال (2012-2017)

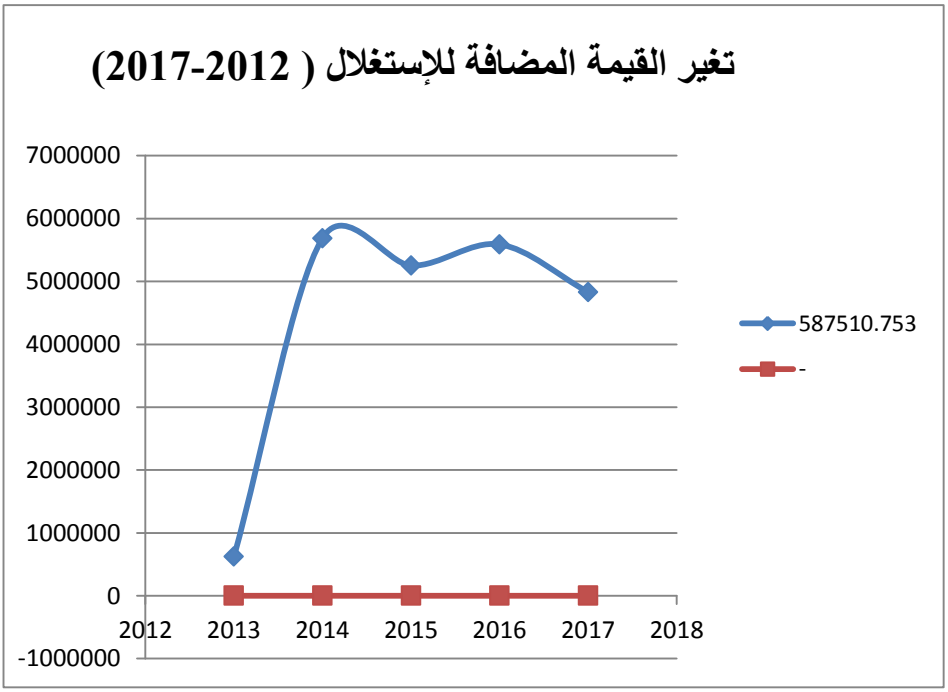
الوحدة (1000دج)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
القيمة المضافة للاستغلال	587510.753	621399.972	5686997.397	5251742.797	5588773.018	4830805.425
نسبة التغير	-	5.76%	815.19%	7.65-%	6.41%	13.56-%

Source : rapport du conseil d'administration (2012-2017)

[1] أنظر جداول حسابات النتائج 2017/2012 لمجمع صيدال ، ص ص 223 -228

شكل رقم (4-5): تمثيل بياني خاص بتطور القيمة المضافة للاستغلال لسنوات (2012-2017)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-4).

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن القيمة الإقتصادية المضافة متباينة على العموم خلال سنوات الدراسة، إلا أن هناك تذبذب واضح من سنة إلى أخرى خاصة سنة 2014، أين ارفع معدل القيمة المضافة للإستغلال بنسبة (815.19%) عن السنة السابقة (2013)، كما تراجعت أيضا بنسبة (7.65%) سنة 2015 مقارنة بسنة 2014.

إلا انه سنة 2016 لاحظنا تحسن ملحوظ للقيمة المضافة بنسبة تقدر ب 6.41% ليعود التراجع في السنة الموالية 2017 ليصل لحدود(13.56-%) عن السنة السابقة 2016

ويرجع كل هذا أساسا إما لزيادة التكاليف ونقص الإيرادات أو المخرجات، أو نسبة زيادة التكاليف أكبر من نسبة زيادة الإيرادات أو المخرجات.

فنلاحظ مثلا سنة 2014 قدر التناقص في نسبة إنتاج السنة المالية (ح/70+ ح/72+ ح/73+ ح/74) ب 19.38% مقارنة بسنة 2013 في حين قدرت نسبة التناقص في إستهلاك السنة المالية (ح/60+ ح/61+ ح/62) لنفس السنة 2014 ب 10.78% مقارنة بسنة 2013 وهو ما أثر سلبا على نسبة إنخفاض القيمة المضافة بقيمة 24.45% عن سنة 2013.

وكمثال أخر عن سنة 2017 حيث قدر التراجع في نسبة السنة المالية (ح/70+.....+ ح/74) بنسبة (7.45%) – عن سنة 2016، في حين إرتفع معدل إستهلاك الدورة لنفس السنة 2016، وهذا ما أدى بالقيمة المضافة للإستغلال لسنة 2017 بالتراجع عن القيمة المضافة للإستغلال لسنة 2016 بنسبة سالبة تقدر ب: (16.06%)- .

والمقصود من تحليل هذه النتائج أنه وبالرغم من أن نتيجة القيمة المضافة للإستغلال خلال السنوات محل الدراسة موجبة إلا أنها شهدت تراجع مستمر على العموم منذ سنة 2012 إلى غاية سنة 2017، وهذا ما يؤكد على وجود مشكلة في تصاعد التكاليف وإنخفاظ المخرجات أو الإيرادات أو تصاعد أو تناقص التكاليف والإيرادات معا ولكن ليس بنفس الوتيرة حيث نلاحظ من جدول حسابات النتائج لكن السنوات محل الدراسة أنه في حين تتزايد وتيرة الإيرادات مثلا بمتتالية حسابية تتزايد وتيرة التكاليف بمتتالية هندسية والعكس غير صحيح، حيث أنه إذا تناقصت وتيرة التكاليف بمتتالية حسابية فإن وتيرة الإيرادات تتناقص بمتتالية هندسية .

وعليه في الأخير يمكن القول أنه كلما كانت عوائد القيمة الإقتصادية المضافة عالية كلما أكد ذلك على أن أداء مجمع صيدال يميل إلى القوة على مستوى السوق الوطني والعكس صحيح، وعليه بما أن نسبة القيمة الإقتصادية المضافة في تراجع مستمر من سنة إلى أخرى ينبأ بأن مجمع صيدال يفقد سيطرته على السوق الوطني شيئا فشيئا وهو ما يؤدي إلى تراجع حصة المجمع من السوق المحلي وحتى الأجنبي مستقبلا، مما يؤثر سالبا على سمعة وصورة المجمع وبالتالي على عائدات الملاك والمساهمين .

لذا وجب على مجمع صيدال التركيز على مشكلة زيادة التكاليف والإستهلاك مقارنة بنقص الإيرادات والمخرجات والبحث عن سبل وإستراتيجيات ناجحة من شأنها الحيلولة دون تدهور الأوضاع والنتائج أكثر مما هي عليه والخروج منها بأقل التكاليف.

الفرع الثاني: مقاييس الإنتاجية

1- قيمة الإنتاجية الكلية : من خلال هذا المؤشر يمكننا معرفة العلاقة بين المخرجات المحققة والمدخلات المستنفذة حيث تعتبر الإنتاجية عن قدرة مجمع صيدال على الإنتاج وتعظيمه من خلال عناصر المدخلات المستنفذة، وبمعرفة هذه العلاقة أو النسبة يمكن الحكم على مجمع صيدال بالكفاءة في إستخدام عوامل الإنتاج أو أن هناك تسيب وعدم الرشاد في الإستخدام الأمثل لهذه العوامل .

$$\text{قيمة الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي (مخرجات)}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج و مستلزماته}}$$

$$\text{قيمة الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الإيرادات العامة للدورة (ح/70+ح/72+ح/73+ح/74+ح/75+ح/76+ح/78).}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج و مستلزماته (الأعباء العامة للدورة (ح/60+.....+ح/68).}}$$

من خلال جدول حسابات النتائج للسنوات الدراسة يمكن إستخراج العلاقة السابقة وفق الجدول التالي :[1]

جدول رقم (4-5) قيمة الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال (2012-2017)

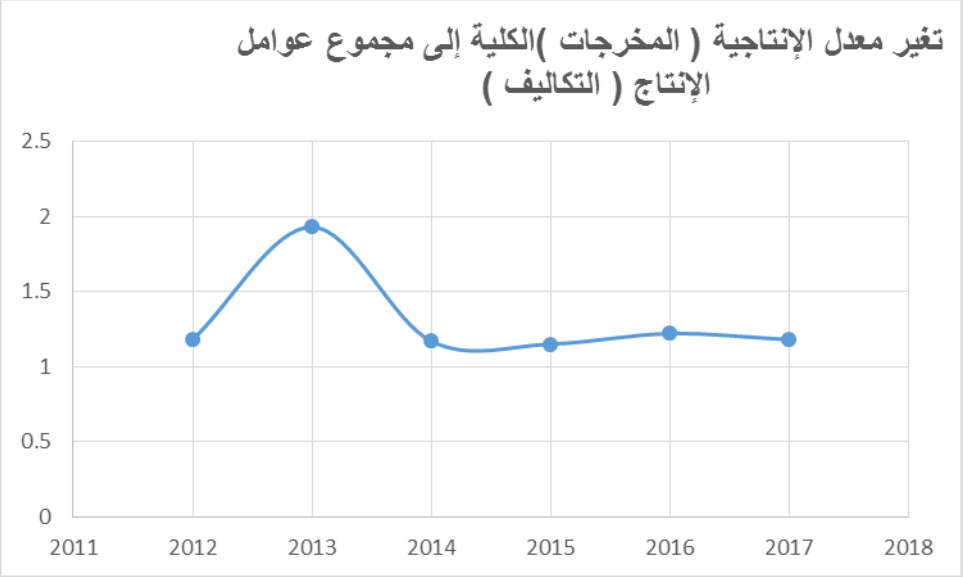
الوحدة : (مرة)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الإنتاجية الكلية (قيمة)	1.18	1.93	1.17	1.15	1.22	1.16
نسبة النمو	-	63.55%	39.37-%	1.7-%	6.08%	4.91-%

Source : rapport du conseil d'administration (2012-2017)

[1] أنظر جداول حسابات النتائج 2017/2012 لمجمع صيدال ، ص ص 223 -228

شكل رقم (4-6) تغير معدل الإنتاجية (المخرجات)الكلية إلى مجموع عوامل الإنتاج (التكاليف)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-5) .

من خلال الجدول السابق والتمثيل البياني له نلاحظ أن نسبة الإنتاجية الكلية إلى عوامل الإنتاج إرتفعت من سنة 2012 إلى 2013 بقيمة 63.55%، هذا ما يعني أن قيمة الزيادة في المخرجات فاقت نسبة الزيادة في التكاليف أو عوامل الإنتاج، أما سنة 2014 فلاحظنا أنه إنخفضت نسبة الإنتاجية الكلية عن سنة 2013 بما نسبته 39.37% وهذا راجع إلى تدني قيمة المخرجات في مقابل زيادة نسبة التكاليف (عوامل الإنتاج) ما أدى بالنتيجة الكلية للإنخفاض.

أما سنة 2015 لاحظنا كذلك تراجع قيمة الإنتاجية الكلية لكن بنسبة ضئيلة مقارنة بنسبة 2014 بما نسبته المئوية 1.7%عن سنة 2014، وهذا راجع أساسا إلى زيادة التكاليف بنسبة أكبر من الزيادة في المخرجات (عوائد الدورة)، وفي سنة 2016 لاحظنا أن الإنتاجية الكلية تحسنت عن سنة 2015 بما نسبته 6.08% ، يعزو ذلك إلى تحسن ملحوظ في قيمة عائدات الدورة مقارنة بثبات نسبي لتكاليف الدورة نفسها، ليعود معدل الإنتاجية الكلية لسنة 2017 بالتراجع مرة أخرى بما نسبته 4.91% عن سنة 2016 بسبب تراجع قيمة الإيرادات (المخرجات) وكذا تراجع قيمة المدخلات المستنفذة لكن بنسب مختلفة .

وعلى العموم نلاحظ من الجدول أن معدل الإنتاجية الكلية إلى عوامل الإنتاج موجبة لكل السنوات محل الدراسة إلا أن هناك تراجع واضح لتلك المعدلات من سنة إلى أخرى ويعزى ذلك إلى أن نسبة التكاليف (المدخلات المستنفذة) كانت تتزايد بمعدلات أكبر من زيادة المخرجات والعوائد لتلك السنوات .

وعليه وجب على مجمع صيدال التحكم أكثر في قيمة إستهلاكات الدورة (الموارد المنستنفذة) وفي المقابل تعظيم المخرجات (موارد الدورة)، بمعنى أخر أن إستخدام عوامل الإنتاج في العملية الإنتاجية لمجمع صيدال لم يولد كم هائل من المخرجات (تعظيم الإنتاج)، ما عدا سنة 2013 التي كانت فيها قيمة عوائد الإنتاج أكبر من قيمة المدخلات المستهلكة وهي نتيجة جيدة إلى حد ما، لكن باقي سنوات الدراسة كانت العوائد محدودة نوعا ما مقارنة بالتكاليف أو المدخلات، ما يولد لنا شعور بأن هناك تسيب وإسراف في إستخدام عوامل الإنتاج وهذا ما ينعكس سلبا على عائدات المجمع وموارده.

$$\textbf{2- : الإنتاجية الجزئية} = \frac{\textbf{أحد عوامل الإنتاج قيمة أو كمية}}{\textbf{المخرجات (قيمة أو كمية)}}$$

ولنأخذ مثلا تكاليف اليد العاملة كأحد عوامل الإنتاج للتعرف على قيمة مساهمة اليد العاملة في الإنتاجية الكلية أو في نتيجة الدورة بنفس الطريقة السابقة، وبإستخراج قيمة تكاليف اليد العاملة من جدول حسابات النتائج للسنوات محل الدراسة، يكون الجدول كالأتي [1]:

جدول رقم (4-6) : معدل الإنتاجية الجزئية (يد عاملة) للسنوات (2012-2017)

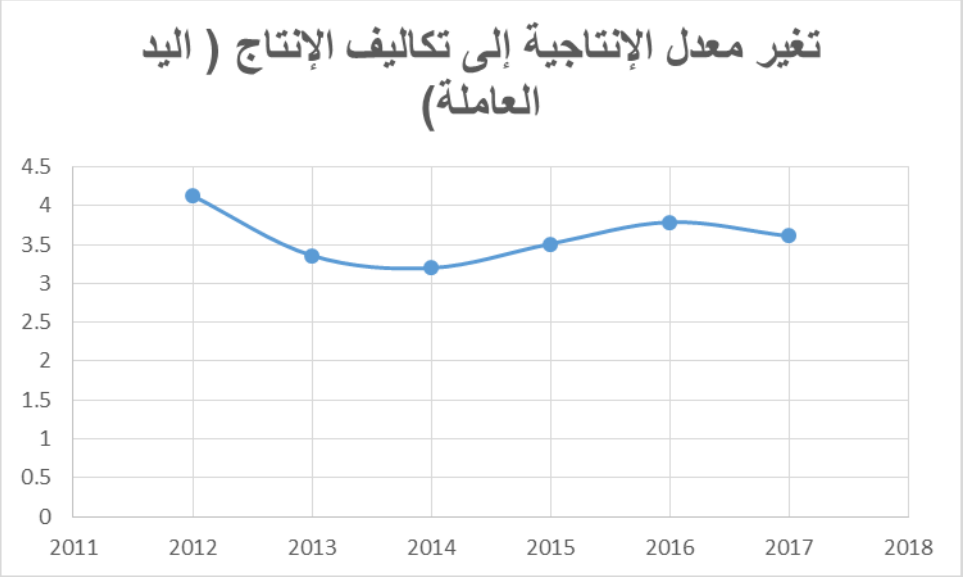
الوحدة :(مرة)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الإنتاجية الجزئية (تكاليف اليد العاملة)	**4.13**	**3.36**	**3.2**	**3.51**	**3.79**	**3.61**
نسبة التغير	**-**	**-%18.64**	**-%4.76**	**%9.68**	**%7.97**	**-%4.74**

Source : rapport du conseil d'administration (2012-2017)

[1] أنظر جداول حسابات النتائج 2017/2012 لمجمع صيدال ، ص ص 223 -228

شكل رقم (4-6): تغير معدل الإنتاجية إلى تكاليف الإنتاج (اليد العاملة)



المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-6).

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن معدل الإنتاجية الكلية إلى تكاليف اليد العاملة خلال سنة 2012 قدر ب 4.13 لينخفض هذا المعدل إلى 3.36% سنة 2013 ويرجع هذا إلى تراجع حجم الإيرادات أو المخرجات مقارنة بزيادة تكاليف اليد العاملة ما أدى إلى تراجع قيمة الإنتاجية الكلية إلى اليد العاملة بنسبة 18.64% وإستمر هذا التراجع في 2014 إلى حدود 4.76%- بالرغم من تقليص مصاريف المستخدمين إلى 16.24%- مقارنة بنسبة 2013 ، ويرجع هذا إلى إنخفاض في مجموع مخرجات الدورة (إيراداتها).

إلى أما في سنة 2015، فلاحظنا تحسن ملحوظ في قيمة الإنتاجية الكلية إلى اليد العاملة بنسبة 9.68% ويرجع سبب هذا التحسن إلى سياسة المجمع (صيدال) في تخفيض تكاليف المستخدمين وزيادة طفيفة في مخرجات الدورة وعائداتها، ليتواصل هذا التحسن سنة 2016 ليرتفع معدل الإنتاجية إلى اليد العاملة بنسبة 7.97% عن سنة 2015 ويعزى ذلك إلى إنخفاض طفيف في مصاريف المستخدمين قدر بـ: 1.07% مقارنة بسنة 2015 هذا من جهة، ومن جهة ثانية تحسن وارتفاع في عائدات الدورة (المخرجات) سنة 2016 بنسبة 6.76% عن سنة 2015.

أما في سنة 2017 وبالرغم من مواصلة إنخفاض تكاليف المستخدمين بمعدل 5.2% عن سنة 2016 إلا أن معدل(الإنتاجية / إلى اليد العاملة) قد إنخفض بنسبة 4.74 % عن سنة 2016 لأن قيمة المخرجات (الإنتاجية الكلية) إنخفضت هي الأخرى بنسبة 9.61%- ما أدى إلى تراجع معدل(الإنتاجية / إلى اليد العاملة).

حيث إلى غاية 2016 يمكن الحكم على سياسة المجمع (صيدال) في التحكم بمصاريف اليد العاملة مقارنة بالإنتاجية الكلية (المخرجات) بالناجحة، حيث لاحظنا أنه وبالرغم من إنخفاض تكاليف اليد العاملة إبتداءا من سنة 2014 إلا أن الإنتاجية الكلية (المخرجات) ضلت في تحسن وإرتفاع إلى غاية 2016 ما يثبت أن سياسة المجمع تجاه تخفيض تكاليف اليد العاملة لم يؤثر على حجم المخرجات بل بالعكس كان في إتجاه تصاعدي ولو بنسب متواضعة في بعض الدورات.

الفرع الثالث: مقاييس المبيعات

التي يمكن حسابها وفق ما يلي:

$$\textbf{1- نسبة تطور المبيعات} = \frac{\textbf{قيمة مبيعات السنة الحالية}}{\textbf{قيمة مبيعات السنة السابقة}} \times 100$$

وعليه من جدول حسابات النتائج لمجمع صيدال للسنوات محل الدراسة يمكن إستخراج قيمة مبيعات السنوات عن طريق ح/70 رقم الأعمال الصافي والذي يمثل مبيعات السنة المالية وعليه [1]:

$$\textbf{نسبة تطور المبيعات سنة 2013} = \frac{\textbf{ح/70 لسنة 2013}}{\textbf{ح/70 لسنة 2012}} \times 100$$

[1] أنظر جداول حسابات النتائج 2017/2012 لمجمع صيدال ، ص ص 223 -228

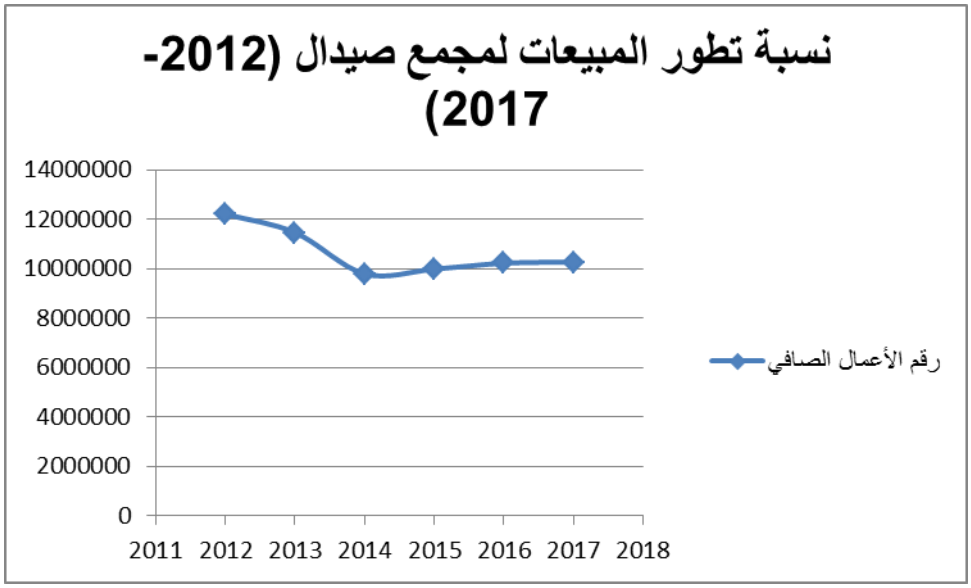
جدول رقم (4-7): نسبة تطور المبيعات لمجمع صيدال (2012-2017)

الوحدة : (1000دج)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
رقم الأعمال	12206459.29	11461847.58	9789025.90	9984043.75	10223411.48	10265897.77
معدل النمو	-	-%6.10	-%14.59	%1.99	%2.39	% 0.41

Source : rapport du conseil d'administration (2012-2017)

الشكل البياني رقم (4-8): تطور قيمة المبيعات لمجمع صيدال (2012-2017)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-7).

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ تراجع نسبة المبيعات خلال السنتين 2013،2014 عن السنة السابقة 2012، ويرجع ذلك إلى تراجع منتجات الدورة بشكل أساسي ويعزى هذا إما لتناقص

الحصة السوقية للمجمع أو لتناقص الطلب على المنتجات الصيدلانية لمجمع صيدال أو ربما للسياسة التسويقية التي ينتهجها المجمع وكل هذه التكهنات ليست في صالح المؤسسة حيث أن نمو رقم الأعمال لأي مؤسسة هو المؤشر الوحيد على نمو المبيعات وتقدم وضعيتها وحالتها مع مرور السنوات .

لكن مع بداية 2015 إلى نهاية 2017 لاحظنا تحسنا مقبول في نسبة تطور مبيعات المجمع 1.99%،2.39%،0.41% على التوالي، وهذا ما يؤكد على إستدراك مجمع صيدال للوضع الخطير نوعا ما الذي حدث في السنتين 2013،2014 وهو ما يؤكد تحسن وضعية مجمع صيدال من ناحية تطور مبيعاته ورقم أعماله عموما.

المطلب الثاني: مقاييس ومؤشرات بعد العملاء

من خلال هذا البعد يمكن معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلباتها، والسياسات المتبعة تجاه عملائها من ناحية والحفاظ على زبائنها وكسب عملاء جدد وتحصيل زبائنها إلى غير ذلك من السياسات التي من شأنها أن تزيد من رقم أعمالها وحصتها السوقية، وأولى المؤشرات :

الفرع الأول: مؤشر تحصيل الزبائن

حيث يمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{فترة تحصيل الزبائن} = \frac{(\text{ح/411الزبائن} + \text{ح/413سندات للاستلام})}{\text{رقم الأعمال الصافي}} \times 360$$

حيث من خلال هذا المؤشر يمكن معرفة سياسة المجمع تجاه عملائه من ناحية تحصيل الديون المقدمة للعملاء حيث أنه كلما كانت هذه النسبة متباعدة من سنة إلى أخرى قد يشير إلى عيب ما في سياسة الإئتمان الذي يمنحه المجمع لعملائه، أو في سياسة التحصيل أو السياستين معا، أو ربما إلى وجود مخزون راكد لدى المجمع (صيدال)، الأمر الذي شجعه على زيادة فترة الإئتمان على أمل زيادة المبيعات .

والجدول التالي يبين لنا تغير فترة تحصيل الزبائن من سنة إلى أخرى على الشكل التالي:[1]

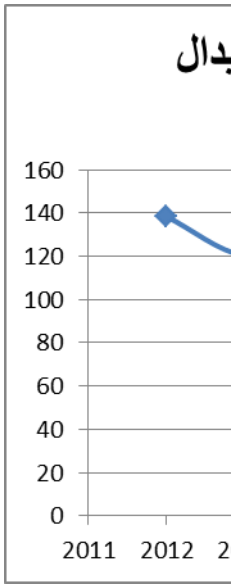
جدول رقم (4-8): دورة تحصيل الزبائن لمجمع صيدال (2012-2017)

الوحدة:(يوم)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
معدل تحصيل الزبائن	138.46	120.32	126.83	137.83	128.20	111.93
نسبة النمو	-	-%13.1	%5.41	%8.67	-%6.98	-%12.6

Source : rapport du conseil d'administration (2012-2017)

شكل رقم (4-9): منحنى تغير معدل تحصيل الزبائن لمجمع صيدال (2012-2017)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-8).

[1] أنظر جداول حسابات النتائج 2017/2012 لمجمع صيدال ، ص ص 223 -228

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن سياسة مجمع صيدال تجاه تحصيل زبائنه أو دورة تحصيل زبائنه تكاد تكون ثابتة وغير متوافقة خلال السنوات محل الدراسة، ويرجع هذا إلى السياسة التسويقية المتبعة المتبعة من قبل المجمع والتي يمكن أن نحكم عليها بالصارمة تجاه زبائنها، حيث نلاحظ أنه وإبتداءا من سنة 2013 حاول مجمع صيدال تقليص مدة تحصيل الزبائن إلى أقصاها حيث تناقصت سنة 2013 بنسبة 13.10% عن سنة 2012، لكن عادت لترتفع تلك النسبة إلى 5.41% و8.67%نسبتي 2014،2015 على التوالي، لكن سنة 2016 و2017 تناقصت فترة تحصيل الزبائن ب 6.98% و12.69% على التوالي، حيث يعزى هذا التناقص إلى سياسة مجمع صيدال التسويقية تجاه عملائها من جهة، ومن جهة أخرى يرجع إلى أن منتجات مجمع صيدال مستنفذة ولا يوجد مخزون راكد والذي من خلاله تتطور أو تتوسع مدة تحصيل الزبائن لزيادة معدل المبيعات ورقم أعمال عموما .

الفرع الثاني: الاحتفاظ بالعملاء

لم نستطع تحديد عدد العملاء الحقيقيين (عدد العملاء) وإنما يمكن تحديد قيمة المبيعات للعملاء (قيمة) ودراسة قيمة التطور للمبيعات خلال سنوات الدراسة (2015-2017)، وذلك من خلال الجدول التالي:[1]

جدول رقم (4-9) : تطور مشتريات العملاء لمجمع صيدال للسنوات (2017،2016،2015).

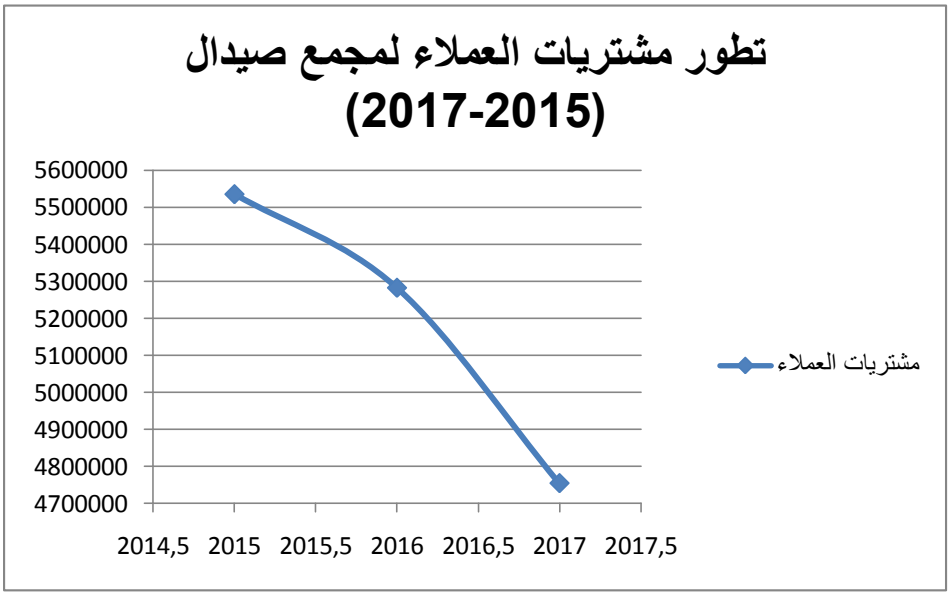
الوحدة :(مليار دينار)

السنوات	2015	2016	2017
مشتريات العملاء	5536083	5282943	4754371
نسبة التغير	-	-%4.57	-%10

Source : rapport du conseil d'administration (2012-2017)

[1] أنظر ملاحق تغير مستوى الديون لمجمع صيدال ، ص ص 241-246.

شكل رقم (4-10) منحنى بياني لتطور مشتريات العملاء لمجمع صيدال (2015-2017)



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (4-9)

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن مشتريات العملاء أو بمعنى اخر قيمة مبيعات مجمع صيدال لعملائه في إنخفاظ مستمر منذ 2015 إلى غاية 2017 بمعدل 4.5%- و 10%- على التوالي، ويرجع هذا لسببين أولهما أن عدد العملاء إنخفض وبالتالي انخفاض قيمة المبيعات أو أن كمية المشتريات لنفس العملاء إنخفضت أي أن عدد العملاء بقي نفسه إلا أن الكمية المشترات إنخفضت لكن الأكيد أن عدد العملاء (الزبائن) لم يتطور في المجمع وهنا تكمن المشكلة، أي أن سياسة المجمع تجاه الحفاظ على العملاء الحاليين وإستقطاب عملاء جدد ضعيفة لهذا نلاحظ إنخفاظ في قيمة مشتريات العملاء، وعليه وجب على مجمع صيدال أخذ هذه المشكلة بعين الاعتبار لأن العميل (الزبون) محور مهم في العملية الإنتاجية وهو ما ينعكس سلبا على قيمة العائدات ورقم الأعمال في المجمع في حالة إهمال هذا الطرف المهم في المعادلة الإنتاجية والسياسة التسويقية للمجمع.

المطلب الثالث: مقاييس ومؤشرات بعد العمليات الداخلية

أهم المؤشرات الخاصة بهذا البعد القدرة على تعظيم الإنتاج والذي يحسب وفق العلاقة التالية:[1]

[1] أنظر جداول حسابات النتائج 2017/2012 لمجمع صيدال ، ص ص 223 -228

الفرع الأول: القدرة على تعظيم الانتاج

$$\text{القدرة على تعظيم الإنتاج} = \frac{\text{إنتاج السنة المالية}}{\text{استهلاك السنة المالية}}$$

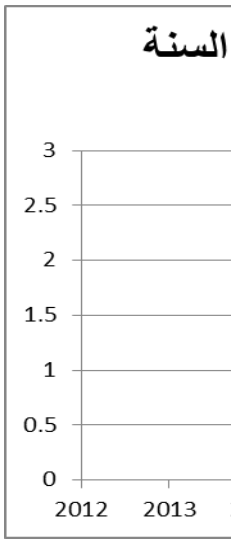
جدول رقم (4-10) القدرة على تعظيم الإنتاج لمجمع صيدال خلال السنوات (2012-2017)

الوحدة : (مرة)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
القدرة على تعظيم الإنتاج	2.26	2.29	2.84	2.23	2.28	2.14
نسبة النمو	-	%1.32	%24.01	-%21.47	%2.24	-%10.5

Source : rapport du conseil d'administration (2012-2017)

شكل رقم (4-11): منحنى تغير السنة المالية / إلى إستهلاك السنة المالية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-10)

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن مجمع صيدال خلال السنوات الثلاث الأولى من الدراسة (2013-2014) عمل على تعظيم الإنتاج وذلك بنسب موجبة 1.32%،24.01% على التوالي ما يفسر أن مجمع صيدال إستطاع تخفيض التكاليف (مدخلات الدورة) والحفاظ النسبي على مخرجاتها (عوائد الدورة)، أي أن سياسة ترشيد الإنفاق وتعظيم الإنتاج كانت ناجحة في البداية خاصة سنة 2014.

ليعود التراجع في المخرجات مقابل التكاليف سنة 2015 بمعدل 21.47% ، ليتحسن مرة أخرى سنة 2016 بنسبة ضئيلة ويعاود التراجع سنة 2017 بنسبة 10.50 % وهو ما يوضح لنا سياسة التذبذب التي يمر بها المجمع من ناحية التحكم بالتكاليف وزيادة (تعظيم) المخرجات، ويرجع هذا أساسا إلى صعوبة التحكم في ترشيد الإنفاق من جهة وزيادة المخرجات وتعظيمها من جهة ثانية نتيجة نقص الخبرة في التسيير وضعف الإستراتيجيات المتبعة في عملية الإنتاج وكذا الالات والتقنيات الحديثة، والتي من شأنها تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات والمخرجات بصفة عامة.

الفرع الثاني: دورة تطوير للمنتجات الجديدة والمتجددة

من خلال هذا المؤشر يمكن رصد المنتجات الجديدة والمتجددة لمجمع صيدال خلال الدورات الإنتاجية، حيث يلعب التطوير في الإنتاج وتجديد المنتجات والتغليف دور مهم في خلق الروابط المباشرة مع المستهلك وكذا تنشيط عملية البيع، حيث عرفت منتجات مجمع صيدال عملية عصرنة مست بالخصوص التعليب لعدة أدوية متوفرة الان في السوق، كما تم إنجاز تصاميم جديدة وأخرى قيد الإنجاز، حيث تركزت حول الأصناف العلاجية واللون وشكل العلب، زيادة على تصاميم جديدة خاصة بالمنتجات الموجهة للتصدير على غرار : برلقان، أموكسيين، كلوخنال، ميكوتين، فيروزال .....الخ.

حيث تسمح عملية التطوير هذه إلى التمييز بين النتجات المختلفة ذات الصنف الواحد، زيادة على تعزيز الهوية بغية توفير معلومات واضحة للمستهلك.[1]

[1] النشرية الإعلامية لمجمع صيدال ، الثلاثي الثالث ، 2018.

المطلب الرابع: مقاييس ومؤشرات بعد التعلم والنمو

من بين أهم المؤشرات الخاصة بهذا البعد إنتاجية العاملين:

الفرع الاول: انتاجية العاملين: والتي يمكن قياسها وحسابها عن طريق العلاقة التالية

$$\text{إنتاجية العاملين} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{ح/63 أعباء المستخدمين}}$$

والجدول التالي يبين لنا إنتاجية العاملين خلال السنوات محل الدراسة (2012-2017)، والذي من خلاله يمكن الحكم على مدى مساهمة العاملين في خلق القيمة المضافة للمجمع وتطورها خلال السنوات محل الدراسة [1]:

جدول رقم (4-11): تطور إنتاجية العاملين في مجمع صيدال (2012-2017)

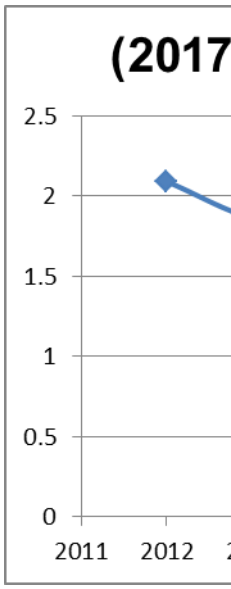
الوحدة: (مرة)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
إنتاجية العاملين	2.09	1.86	1.80	1.80	1.95	1.72
نسبة النمو		-%35.86	-%3.22	%0.0	%8.33	-%11.79

Source : rapport du conseil d'administration (2012-2017)

[1] أنظر جداول حسابات النتائج 2017/2012 لمجمع صيدال ، ص ص 223 -228

الشكل رقم (4-12): منحنى بياني لتغير إنتاجية العاملين لمجمع صيدال (2012-2017)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-11).

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ إنخفاض في معدل إنتاجية العاملين لمجمع صيدال في مجمل سنوات الدراسة ما عدا سنة 2016 أين عاود الإرتفاع بنسبة ضئيلة قدر ب 8.33% عن السنتين السابقتين، وهذا ما يبين لنا إنتاجية العمال في إنخفاض مستمر ويعزو ذلك لإحتمالين أولهما أن تكاليف المستخدمين قد تزايدت خلال السنوات محل الدراسة وهذا ما تفنده التقارير المالية عن تراجع أعباء المستخدمين خلال المستخدمين خلال السنوات محل الدراسة ، أما الإحتمال الثاني والذي يرجع إلى إنخفاض القيمة المضافة للدورة وهو ما أكدته التقارير المالية للسنوات .

ومنه نستنتج أنه ورغم إنخفاظ في أعباء المستخدمين إلا أن إنتاجية العاملين إلى القيمة المضافة لم تحقق إرتفاع يذكر ومنه نستنتج أن مساهمة العاملين في القيمة المضافة خلال السنوات محل الدراسة بقيت ثابتة ولم ترتفع لتحقق فائض في القيمة المضافة ومنه الناتج الإجمالي وزيادة النتيجة الصافية للدورة .

الفرع الثاني: الاحتفاظ بالعاملين

يقاس هذا المؤشر بتطور عدد العمال في كل سنة، فاذا كانت نسبة التطور موجبة وهناك زيادة في عدد العمال يعني هذا ان المؤسسة في حالة توسع في نشاطها واستثماراتها، مما يؤدي الي زيادة رقم اعمالها وبالتالي أرباحها والعكس صحيح، أي كلما قل عدد العمال نتيجة التسريح او الاستقالة يؤدي هذا الي تراجع الإنتاجية وبالتالي تراجع رقم الاعمال والارباح لمجمع صيدال .

ومن خلال الجدول التالي والمتعلق بتطور عدد العمال في المجمع يمكننا تحليل نسبة التطور او التراجع في مستوى العمالة لهذا الأخير.[1]

جدول رقم (4-12): تطور نسبة العمالة في مجمع صيدال 2012-2017

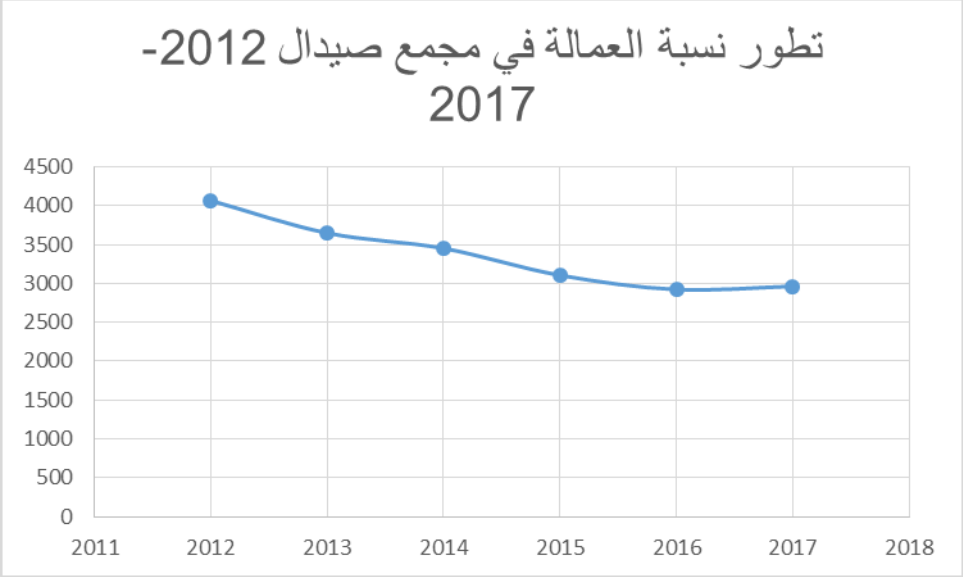
الوحدة:(عامل)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
البيان	4067	3650	3453	3106	2923	2963
معدل التغيير	.	%-10.25	%-5.39	%-10.04	-5.89 %	%1.63

Source : rapport du conseil d'administration (2012-2017)

[1] أنظر ملاحق تغير مستوى العمالة لمجمع صيدال ، ص ص 247-252.

الشكل رقم (4-13) : تطور نسبة العمالة في مجمع صيدال (2012-2017)



المصدر : من إعداد الباحث مع الإعتماد على الجدول رقم (4-12).

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن حجم العمالة في مجمع صيدال في إنخفاض مستمر إبتداءا من سنة 2012 إلى غاية 2017 أين سجلنا زيادة طفيفة في عدد العمال بنسبة 1.63% عن سنة 2016.

ويرجع هذا التقلص في نسبة العاملين في مجمع صيدال إلى سياسة داخلية للمجمع تهدف إلى سياسة داخلية للمجمع تهدف الي مكننة وسائل الإنتاج وتطورها والتخلي التدريجي عن اليد العاملة وإحلال محلها الالات والتجهيزات التكنولوجية المتطورة، وهذا ما تستدعيه صناعة الأدوية عالميا من إستخدام لأحدث التقنيات والأدوات عكس بعض القطاعات الأخرى التي تحتاج إلى اليد العاملة البشرية بنسب تفوق ما تحتاجه صناعة الأدوية والكيماويات المختلفة.

نموذج مقترح للوحة القيادة المستقبلية لمجمع صيدال لسنة2017

	المؤشرات	2016	2017	e.v
البعد المالي	النتيجة العملياتية	9379072.319	8855904.295	%5.57-
***مقاييس الربحية**	معدل العائد رأس المال	%7.46	%5.31	-%2.15
***مقاييس الإنتاجية**	القيمة المضافة للإستغلال	5588773.018	4830805.425	13.56-%
***مقاييس المبيعات**	قيمة الإنتاجية الكلية	1.22	1.16	-%4.91
	قيمة الإنتاجية الجزئية(الكلية لليد العاملة)	3.79	3.61	-%4.74
	نسبة تطور المبيعات	10223411.48	10265897.77	%0.41
بعد العملاء	فترة تحصيل الزبائن	128.20	111.93	-%12.69
	الإحتفاظ بالعملاء	5282943	4754371	-%10
بعد العمليات الداخلية	القدرة على تعظيم الإنتاج	2.28	2.04	-%10.52
بعد التعلم و النمو	إنتاجية العاملين	1.95	1.72	-%11.79
	الإحتفاظ بالعاملين	2923	2963	%1.63

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير مجلس الادارة لمجمع صيدال 2016-2017.

خاتمة الفصل الرابع :

لقد قمنا باختيار مجمع صيدال لأنه يعتبر من كبريات المؤسسات الوطنية ذات التقارير المالية والمحاسبية المنظمة وذات السمعة المرموقة محليا ودوليا، بالإضافة إلى أنها تشغل حيز كبير في السوق الوطني وحتى الإفريقي، حيث قمنا بتقديم مجمع صيدال من خلال تعريفه وتقديم فروعه وهيكله التنظيمي بالإضافة إلى أهدافه.

بعد ذلك قمنا بإسقاط الدراسة النظرية للوحة القيادة المستقبلية على فروع مجمع صيدال، حيث تناولنا في الجزء الثاني الأبعاد الأربعة للوحة القيادة المستقبلية بدا بتحليل البعد المالي للمجمع إلى بعد العمليات الداخلية الخاص بالمجمع إلى بعد العملاء وصولا إلى تحليل بعد التعلم والنمو، حيث ركزنا في كل بعد على استخدام المقاييس والمؤشرات التي تتماشا مع البيانات والمعطيات المتوفرة التي حصل عليها من مجمع صيدال.

حيث ساهمت هذه المقاييس والمؤشرات الخاصة بلوحة القيادة المستقبلية في التوصل إلى نتائج دقيقة نسبيا خاصة الشق المتعلق بتحليل البعد المالي للمجمع، حيث مكنت هذه المقاييس والمؤشرات باكتشاف بعض الاختلالات والمشاكل التي قد تؤدي إلى أزمات محتملة مستقبلا ما أعطى نظرة مستقبلية أو تنبؤية لبعض الأولويات الواجب على المجمع التركيز عليها خلال السنوات القادمة، وتصحيح تلك الاختلالات والمشاكل المتوصل إليها من خلال عملية التحليل مستقبلا لتلافي الوقوع في أزمات مؤكدة.

حيث أنه بعد تحليل مقاييس الربحية الخاصة بلوحة القيادة المستقبلية خاصة معدل العائد على رأس المال تبين لنا أن العائد من استثمار رأس مال المجمع مقارنة بالأرباح الإجمالية في تراجع مستمر خلال السنوات محل الدراسة، وهذا ما يؤثر سلبا على وضعية المجمع وعلى المساهمين خاصة لأن عوائدهم المالية من وراء استثمار أموالهم في مجمع صيدال في تراجع مستمر نتيجة تراجع عائدات المجمع من استثمار رأس ماله.

كذلك الحال بالنسبة للمؤشر المالي الثاني، ألا و هو القيمة المضافة التي لاحظنا تراجعا في نسبة نموه خلال السنوات محل الدراسة ويرجع هذا أساسا إلى مشكلة تفاقم التكاليف (المدخلات) من جهة وتراجع الإيرادات من جهة أخرى .

الأمر الذي أوجب علينا التركيز على هذه النقطة بالذات في البعد الاخر (بعد العمليات الداخلية) خاصة في مقاييس الإنتاجية للتأكيد على هذه النتيجة باستعمال مؤشر الإنتاجية الكلية، حيث تأكد لنا أن مجمع صيدال يعاني من مشكلة تزايد التكاليف وسوء التسيير فيما يتعلق بعقلنة وترشيد الإنفاق.

حيث لاحظنا أنه في كل مرة يحاول مجمع صيدال تخفيض التكاليف الإجمالية إلا وتنخفض الإيرادات الإجمالية (المخرجات) بقيمة أكبر من تخفيض التكاليف، أما في حالات زيادة التكاليف لتحقيق مخرجات أكبر (تعظيم الإنتاج)، فإن المخرجات كانت تتزايد بنسب محتشمة وضئيلة .

وهو ما أكد في الأخير على وجود إشكالية خطيرة تتعلق بتزايد قيمة التكاليف التي لا توافقها زيادة مرضية للمخرجات أو الإيرادات.

أما فيما يخص تحليل بعد العملاء فلقد ركزنا على أهم مؤشرين هما الاحتفاظ بالعملاء وتحصيل العملاء أو الزبائن، حيث وبعد تحليل مؤشر تحصيل الزبائن تبين لنا أن سياسة المجمع تجاه عملائه صارمة فيما يخص تحصيل أمواله وتعد بالناجحة عموما.

أما المؤشر الثاني الخاص بالاحتفاظ بالعملاء فقد تبين من التحليل أن قيمة مشتريات العملاء في تناقص مستمر خلال الثلاث سنوات الأخيرة من الدراسة، ويرجع ذلك أساسا إلى احتمالين أولهما أن عدد العملاء قد انخفض بانخفاض قيمة المبيعات، أو أن قيمة المشتريات لنفس العملاء قد انخفضت وكلا الاحتمالين ليس في صالح المجمع، لذا أكدنا على وجوب تصحيح استراتيجية الحفاظ على العملاء والبحث عن عملاء وأسواق جديدة لزيادة مبيعاتها.

وأخيرا من تحليل بعد التعلم والنمو ركزنا على مؤشرين مهمين وهما إنتاجية العاملين والاحتفاظ بالعاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل أن معدل مساهمة العاملين في القيمة المضافة للاستغلال في تناقص مستمر خلال سنوات الدراسة، رغم محاولة مجمع صيدال تخفيض أعباء المستخدمين في كل سنة عن طريق تخفيض عدد العمال من كل سنة، إلا أن مساهمة العاملين في خلق القيمة المضافة ضلت في تراجع مستمر خلال سنوات الدراسة (2012-2014).

أما الاحتفاظ بالعاملين فقد أظهرت النتائج أن مجمع صيدال لجأ إلى سياسة تخفيض اليد العاملة مع مرور السنوات وتعويضها بالآلات والمعدات والتكنولوجيات المتطورة لما تقتضيه صناعات الأدوية عبر الكبريات المؤسسات والشركات المحلية والدولية.

لقد شهد العالم المعاصر جملة من التغيرات والتحولات في جميع الميادين الاقتصادية منها والاجتماعية حيث طال هذا التغير حتى المؤسسات الاقتصادية ونماذج تسييرها ، والتي تختلف تماما عن طرق التسيير التقليدية ما قبل مجتمع المعلومات والتقنيات الحديثة التي نشهدها في عالمنا المعاصر.

ولعل من بين تلك النماذج المستحدثة في التسيير ما قدمه الباحثان (نورتن و كابلن) في العديد من أبحاثهما حول مفهوم لوحة القيادة المستقبلية أو التنبؤية ، حيث يرجع ظهور هذا النمط الحديث في التسيير إلى سببين أولهما الافتقار إلى نموذج شامل يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بطريقة متوازنة ومنظمة ،أما السبب الثاني الأخذ بعين الاعتبار عوامل النجاح الهامة والتحول إلى الاعتماد على الأصول غير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية جديدة للمؤسسات.

ورغم كل التطورات والنظريات الحديثة في أنماط تسيير المؤسسات ، إلا أن الأزمات الاقتصادية لم تفارق المؤسسات الحديثة حتى عصرنا الحالي ، لذا وجب التعايش مع هذه الأزمات ومحاولة تفاديها أو التخفيف من آثارها عن طريق إدارة الأزمة والتخطيط لها لتغيير مسارها إن اكتشفت مبكرا أو على الأقل الخروج منها بأقل الأضرار إن حدثت فعلا عن طريق التخطيط الجيد قبل وأثناء الأزمة وحتى بعدها، وهذا ما تم التطرق إليه في الفصل الثالث وهو استعمال لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات، عن طريق استعمال مقاييس ومؤشرات أبعادها الأربعة في استشعار الأزمات قبل وقوعها والتحضير لها مبكرا عن طريق تحليل نتائج المقاييس والمؤشرات واكتشاف مواقع الخلل وتصحيحها مبكرا قبل أن تتحول إلى أزمات يصعب التحكم فيها لاحقا.

أولا : نتائج اختبار الفرضيات

من خلال الدراسة النظرية التي أجريت حول البحث وإسقاطها على الواقع في مؤسسة صيدال الاقتصادية واختبار صحة هذه الفرضيات المقدمة من عدمها ، قمنا بطرح مجموعة من الإشكاليات الفرعية التي تساعدنا على حل الإشكالية الرئيسية واختبار تلك الفرضيات فكانت مخرجات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى:" تعتبر لوحة القيادة المستقبلية شكل متقدم من أشكال الرقابة الإستراتيجية ".

حيث تم إثبات صحة هذه الفرضية وذلك لماتم التوصل إليه من أن لوحة القيادة المستقبلية أداة شاملة لمراقبة التسيير تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ، عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات الموزعة على أبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو) في تحليل وضعية المؤسسة واكتشاف الإختلالات والمشاكل الحالية والمتوقعة والعمل على تصحيحها وتصويب مسار المؤسسة خلال سنوات لاحقة .

الفرضية الثانية : " الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما يحدث هو المعنى الأصح لإدارة الأزمات".

حيث تم إثبات صحة هذه الفرضية كذلك في الفصل الثاني وذلك عن طريق ماتم التوصل إليه على أن التحليل الجيد للمعلومات والإشارات الأولية بوقوع مشكلة أو أزمة يعد نقطة البدء بالعمل واتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة للقضاء على هذه الإختلالات قبل تحولها إلى أزمة حقيقية هذا من جهة ، و من جهة أخرى في حالة وقوع المؤسسة في أزمات هناك عدة إجراءات وتدابير و حلول إدارية كفيلة بالخروج من الأزمة بأقل الأضرار إن لم تطّبق خطواتها على أكمل وجه ، ومن بين هذه الأساليب الإدارة بالأزمات الذي يعد من بين الطرق المستحدثة للخروج من الأزمات وتلافيها عن طريق افتعال أزمة من شأنها أن تغطي المشكلة الحقيقية القائمة، حتى يتسنى للمؤسسة تغيير المسار عن الأزمة الحقيقية والعودة إلى المسار الطبيعي والأهداف الموضوعة.

الفرضية الثالثة: " باعتبار أن لوحة القيادة المستقبلية عبارة عن صورة للهيكل التنظيمي للمؤسسة ، إذن يمكن لها أن تكون وسيلة لمتابعة الجانب التنظيمي و إعادة تصحيحه.

حيث تم نفي صحة هذه الفرضية في الفصل الثالث وذلك من خلال التوصل إلى أن لوحة القيادة المستقبلية عبارة عن أداة أو جهاز استشعار واكتشاف الأزمات قبل وقوعها عن طريق المقاييس والمؤشرات التابعة لأبعادها ومن هنا تم التأكيد على أن لوحة القيادة المستقبلية ليست وسيلة لمتابعة الجانب التنظيمي وتصحيحه وإنما هي أداة شاملة وعامة لمراقبة التسيير للمؤسسات من خلال اكتشاف الإختلالات والتنبؤ والاستشعار بالأزمات قيل وقوعها عن طريق التحليل الجيد لنتائج المقاييس والمؤشرات الخاصة بأبعاد لوحة القيادة المستقبلية.

الفرضية الرابعة: " إن شمولية أبعاد لوحة القيادة المستقبلية لجميع جوانب المؤسسة كفيل بضمان الاستعداد الجيد للأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها ومن ثم تفاديها".

حيث أنه وفي الفصل التطبيقي تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال تحليل مخرجات أو نتائج المؤشرات والمقاييس التابعة لأبعاد لوحة القيادة المستقبلية .

فمن خلال تحليل نتائج مؤشرات البعد المالي مثلا، وخاصة مقاييس الربحية والإنتاجية تم اكتشاف بعض الإختلالات والمشاكل والمتمثلة في الانخفاض المستمر والمتواصل للعائد على رأس المال والقيمة المضافة للمجمع خلال السنوات محل الدراسة وهو يشكل تهديد لوضعية المجمع وعلى المساهمين والملاك جراء تناقص عائداتهم المالية.

كذلك مشكلة الارتفاع المتواصل للتكاليف في المجمع في مقابل انخفاض العائدات أو المخرجات السنوية للمجمع خلال سنوات الدراسة وهو ما ينبأ بوجود إشارات أزموية تلوح في الأفق وجب على المؤسسة تداركها وتصحيح تلك الإختلالات المذكورة قبل تفاقمها لتصبح أزمة حقيقية تهدد مجمع صيدال.

ثانيا : نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة النظرية : من خلال بحثنا حول الجانب النظري ثم التوصل للنتائج التالية :

- لوحة القيادة الإستراتيجية نظام شامل ومتكامل لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.
- لوحة القيادة المستقبلية نموذج يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية في صورة متوازنة ومتكاملة.
- التأكيد على أن الأصول غير الملموسة تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة وعامل من عوامل النجاح الهامة التي لابد من الاهتمام بها وتطويرها خاصة العنصر البشري.
- إدارة الأزمات تعني أن التخطيط للأزمات يكمن في تغيير الخطة في اية لحظة زمنية إبان الأزمة لتغير مسارها والخروج منها بأقل الأضرار.

- الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال أزمة وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على مشاكل
- وأزمات حقيقية قائمة بالفعل وهذا لتشتيت الانتباه وعدم لفت الأنظار إلى الأزمة الحقيقية وتغيير مسارها وتجاوزها لاحقا.
- علاقة لوحة القيادة المستقبلية بالإستراتيجية علاقة تكاملية من خلال التحليل الإستراتيجي (swot) وعن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية واكتشاف الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف الموجود فيها.
- لوحة القيادة المستقبلية تعتبر جهاز إنذار مسبق لاكتشاف الأزمات وتصحيحها وذلك عن طريق التحليل الجيد لنتائج المقاييس والمؤشرات الخاصة بأبعادها.

2- **نتائج الدراسة التطبيقية:** من خلال الدراسة الميدانية في مجمع صيدال توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ بعد المجمع من كبريات المؤسسات الوطنية والعريقة نظرا لخبرته الطويلة في مجال صناعة الأدوية ، وكذا حصوله على شهادة الإيزو، ويغطي مجمع صيدال ما نسبته65%من إحتياجات سوق الأدوية المحلية وتصديره لأسواق أجنبية خاصة منها العربية والإفريقية.
- ✓ امتلاك مجمع صيدال لطاقات مالية وكفاءات بشرية مكنته من رفع حصته السوقية وعرض منتجاته بنوعيات ممتازة وأسعار متاحة.
- ✓ من خلال مؤشرات البعد المالي لاحظنا انخفاض وتذبذب مستمر في النتيجة العملياتية في معظم السنوات محل الدراسة خاصة في السنة الأخيرة 2017 أين تراجعت نسبته32.7% من السنة السابقة (2016) ، ويرجع هذا أساسا إلى خلل في نظام التسيير في مجمع صيدال وبالضبط في تقدير الموازنات للسنوات المقبلة.
- ✓ سجلنا كذلك مشكلة خطيرة في المجمع وهي نسبة تزايد التكاليف العامة من سنة إلى أخرى (2012-2017) والتي لا تقابلها زيادة مرضية في الإيرادات أو المخرجات العامة وذلك من خلال المؤشرات المالية والمؤشرات الإنتاجية (العائد على رأس المال ، القيمة المضافة ، الإنتاجية الكلية) فبالرغم من القيم الموجبة لكلا المؤشرين إلا أن النسبة المئوية للمؤشرين في تناقص مستمر عموما خلال السنوات محل الدراسة.

- ✓ ولقد استنتجنا من تحليل بعد العملاء للمجمع من خلال مؤشراته (تحصيل الزبائن والاحتفاظ بالعملاء)، أن سياسة مجمع صيدال تجاه زبائنه من ناحية تحصيل مستحقاته تجاه العملاء بالصارمة حيث تناقصت مدة التحصيل خلال سنوات الدراسة بدا من سنة 2013 بنسبة 13.10% حتى سنة 2017 واصلت المدة في التناقص بنسبة 12.69%، وهذا يرجع إلى أن المجمع يمتلك مخزون راكد و منه نستنتج أن صيدال منتجاته مستنفذة.
- ✓ إستنتجنا من تحليل بعد العمليات الداخلية عن طريق مؤشر القدرة على تعظيم الإنتاج، أن المجمع يعاني صعوبة من مشكلة التحكم في التكاليف مقابل المخرجات، حيث لاحظنا أنه في كل سنة من سنوات الدراسة يحاول فيها المجمع زيادة المخرجات والعوائد (تعظيم الإنتاج) إلا وصاحبها زيادة معتبرة في التكاليف وهو ما يفسر لنا أن سياسة المجمع من ناحية تعظيم الإنتاج فاشلة، لأنه كان من المفترض أن القدرة على تعظيم الإنتاج تساوي التحكم في زيادة التكاليف التي يقابلها زيادة معتبرة في المخرجات.
- ✓ أما فيما يخص بعد التعلم والنمو فإن تحليل نتائج مؤشر أعباء المستخدمين والاحتفاظ بالعملاء جاءت متباينة، حيث لاحظنا أنه رغم سياسة المجمع في إحلال الآلات محل اليد العاملة عن طريق تخفيض أعباء المستخدمين لم تأتي بثمارها حيث بقيت مساهمة اليد العاملة إلى إجمالي القيمة المضافة ثابتة تقريبا رغم تخفيض تكاليف اليد العاملة، و هذا ينطبق على مؤشر الاحتفاظ بالعاملين حيث لاحظنا أن نسبة العمال في مجمع صيدال استمرت في الانخفاض نتيجة سياسة داخلية للمجمع والهدف منها إخلال الآلات والتقنيات الحديثة محل اليد العاملة البشرية.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات

انطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة والموسومة بدور لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الاقتصادية نقوم بتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي نراها إستنتجناها

ولاحظنا من خلال الدراسة النظرية والميدانية للمؤسسات الاقتصادية عامة ولمجمع صيدال بصفة خاصة وتتمثل هذه التوصيات والاقتراحات فيما يلي:

1. إعطاء أهمية وأولوية أكبر للوحات القيادة بصفة عامة وللوحة القيادة المستقبلية بصفة خاصة لما لها من أهمية في التنبؤ بالأزمات واكتشاف الإختلالات وتصحيحها.

2. من الضروري أن يعي مسئولو ومدراء مجمع صيدال أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر أداة ووسيلة مهمة في اكتشاف الأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها عن طريق استقطاب المعلومات المتنوعة وتحليلها ومن ثم تفكيك الشفرات الخاصة بكل معلومة.

3. لاحظنا أن مجمع صيدال يعاني من مشكلة الزيادة المتواصلة في نسبة التكاليف (مدخلات الدورة) التي لا تساويها على الأقل الزيادة في المخرجات، لذا وجب على المجمع التركيز على هذه الإشكالية و الحد منها عن طريق ترشيد الإنفاق لكي لا تتفاقم مستقبلا وتؤدي إلى حدوث أزمة يصعب حلها لاحقا.

4. الاهتمام بالعنصر البشري في المجمع خاصة الكوادر والإطارات والمدراء التنفيذيين، وتقديم لهم دورات تكوينية في مجال الأساليب الحديثة في الإدارة والتحليل المالي لما لمسناه من نقص خاصة في مجال التسيير والتحكم في الموازنات التقديرية وكذا الزيادة المتواصلة في التكاليف العامة، حتى يتمكن المجمع إلى الوصول إلى نتائج فعالة وبأقل التكاليف .

5. إعادة النظر في مؤشرات القياس والتأكيد على أهمية المؤشرات والمقاييس غير المالية واعتبارها عامل من العوامل الحديثة التي تحقق ميزة تنافسية وعائدات مالية منخفضة التكاليف.

6. إعادة النظر في استعمال الأساليب التقليدية للتحليل المالي خاصة ما يشهده عصرنا الحالي من أساليب جديدة في هذا المجال وأنظمة معلوماتية حديثة .

رابعا: آفاق الدراسة

لقد حاولنا في بحثنا هذا الإجابة عن الإشكالية المطروحة على حسب المعلومات التي توفرت لدينا حول دراسة الحالة، وقد لاحظنا أنه يمكن لبعض الجوانب أن تشكل آفاق للدراسة كالآتي:

- ❖ صياغة جهاز إنذار لاكتشاف الأزمات انطلاقا من الأساليب الكمية الحديثة للتحليل المالي.
- ❖ لوحة القيادة المستقبلية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ دراسة فعالية الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع باللغة العربية:

*الكتب:

1. احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
2. احمد ماهر،دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،1999
3. احمد يوسف القرعي، فن إدارة الأزمات، جريدة الأهرام، القاهرة، مصر، 12 مارس 1997.
4. إدريس لكريني، دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجموعة الدراسات الدولية حول إدارة الأزمات، جامعة القاضي عياض، المملكة الأردنية، جانفي 2014.
5. اشتون كريبس ،تقييم الأداء الاستراتيجي لمعرفة الأصول الفكرية، ترجمة علا صالح، مركز الخبرات المهنية للإدارة،بيمك، القاهرة ،2001 .
6. إطار عمل هيوغو، التأهب للكوارث تحقيقا للاستجابة الفعالة (مجموعة الإرشادات و المؤشرات لتنفيذ الأولوية الخامسة _إطار عمل هيوغو(2005-2015)، بناء قدرات الأمم و المجتمعات على مواجهة الكوارث، الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف، 2008.
7. جمال الدين مرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.
8. جودة عبد الرءوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياسي رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، دراسة ميدانية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود، 2010.
9. جون كوكس، داني هوفر، القيادة وقت الأزمات: 24درسا في الإدارة ذات الأداء الرفيع، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 2004.
10. حسن البزاز، إدارة الأزمات: بين نقطة الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2001.
11. حسني عابدين محمد عابدين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم كلية العلوم و التكنولوجيا (خان يونس)، دراسة ميدانية، جامعة خان يونس، فلسطين، 2013.
12. حمزة بيت المال، الإعلام الأمني والأزمات، ندوة علمية حول برامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، لبنان، 11-2011/07/13.
13. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن ، 2004.

14. خالد قدري السيد، التخطيط لمواجهة الكوارث، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة،12- 13 أكتوبر، 1996.

15. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، منهج المدير الفعال : فن إدارة الأزمات والصراعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2000.

16. رمضان زياد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني، الطبعة الثالثة ، عمان، 2003، ص274.

17. زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.

18. سعد بن علي الشهراني، إدارة عمليات الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 2005.

19. سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2002.

20. سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات: أصول التخطيط والتشخيص والسيطرة، دار الجيل للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.

21. السيد عليوة ، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، إيتراك للنشر و التوزيع، ط1، ،القاهرة، 2003.

22. السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2001/2000.

23. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث : حلول علمية و أساليب قانونية، مركز القرار للاستشارات، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1998.

24. السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1،القاهرة،2005.

25. السيد فاروق، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للنشر، ط1، القاهرة،2004.

26. شركة مركز القرار للاستشارات ، إدارة الوقت والإدارة بالأزمات ، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.

27. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.

28. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشات التجارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية،2007.
29. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات فن القيادة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 278.
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
32. عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
33. عبداللهالعمار،دورتقنيةالمعلوماتونظمالمعلوماتفيإدارةالأزماتوالكوارث،دراسةتطبيقيةعلىالمديريةالعامةلل دفاعالمدني، أكاديمية نايفالعربيةللعلومالأمنية، السعودية،2005.
34. عفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، بدون سنة.
35. عقاب بن غازي بن عميرة، إدارة الأزمات الأسرية، بدون دار نشر، الرياض، 1430.
36. علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتجية وإدارة لأزمات، عالم الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2005.
37. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامي، القاهرة، 2000.
38. غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
39. فاروق حلمي ، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي لتنظيم الإدارة، القاهرة، 1993.
40. فهيد عائض الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، مطابع نجد التجارية، ط1، الرياض، 2003.
41. قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة،2008.

42. كمال احمد يوسف محمد، ربيعة إسماعيل الفكي إسماعيل، اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية، دراسة ميدانية، السودان، بدون سنة.
43. ماجد سالم الهرمي وحاسم محمد،مبادئ إدارة الأزمات،دار رهوان للنشر،عمان،2008.
44. محسن احمد الحضري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي للنشر، ط2، القاهرة.
45. محسن احمد الخضيري ، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة،2003.
46. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
47. محمد احمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة العامة المصرية للكتاب، الطبعة الاولى، 2006.
48. محمد الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، 2004.
49. محمد رشاد الحملاوي ، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين الشمس،ط1، القاهرة ،1999.
50. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005،
51. محمود خلف جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن،2007.
52. مدحت القريشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005،
53. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة وصناعة الأزمات، دار المعمورة للطباعة والنشر، ط2، العراق، 2011.
54. منشورات داخلية لمجمع صيدال , 2017.
55. مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، إدارة الأزمات (إطار نظري)، معهد التنمية البشرية، غزة، فلسطين، بدون سنة،
56. نادر غزال، دليل ضبط الأداء في المؤسسات الحكومية عبر أدوات بطاقة الأداء المتوازن، بحث ميداني، دمشق، سوريا، 2007.
57. نبيل محمد مرسي،احمد عبد السلام ''الإدارةالإستراتيجية "،المكتب الجامعي الخدمي،2007.

58. وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة (17) الأداء الاستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ،2009 .

59. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1 2009، عمان الأردن .

60. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر،ط1 2009، عمان الأردن.

61. يحيسليم ملحم،التمكينكمفهومإداريمعاصر، المنظمةالعربية للتنميةالإدارية،القاهرة، 2006،

62. يوسف احمد أبو فارة ، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009،

*الأطروحات والرسائل:

1. احمد عارف محروس أبو النجاه سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفعالية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، اكاديمة السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ، 2013.
2. بنية حيزية , دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي , دراسة حالة مجمع صيدال , أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير , تخصص : الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية , كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير , جامعة المدية , الجزائر , 2017/2016 .
3. بوزكري الجيلالي، شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2007-2008.
4. بوشعور رضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (bsc)، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
5. جهاد ربحي عبد القادر الناطور، اثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال و الأعمال ، جامعة آل البيت، 2005.
6. حامد عبد حمد الدليمي، إدارة الأزمات في بيئة العولمة(حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة)، أطروحة دكتوراه، جامعة كليمانت، 2007_2008.
7. ربحي عبد القادر الجديلي ، واقع استخدام أساليب أدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة،2006.
8. رزان حسين كمال الشهيد، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن و الأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، القاهرة، 2007.
9. ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر ، 2014.
10. سام صبحي مصباح سليم، سمات أدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، غزة،2007.

11. شتوح محمد ، أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، إدارة أعمال و تسويق ، جامعة المدية ، 2008-2009.

12. شننبيل ، استخدام بطاقة الأداء الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012 .

13. صالح بلا سكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2012/2011 .

14. صبرينة ترغيني , دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة 'دراسة حالة مجمع صيدال '، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، الجزائر.

15. عادل بوجحان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014 .

16. عبد السلام مخلوفي، إتفاقية حماية الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة trips: أداة لحماية التكنولوجيا أم لإحتكارها و أثرها على صناعة الدواء في الدول النامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر،باتنة، الجزائر، 2008.

17. علي سليمان الشطي، اثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للاداء في تحقيق الاداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي الأردني ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم المالية و المصرفية ، الاكادمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، 2007.

18. فهد علي الناجي، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

19. كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015،.

20. لحضاري نسيمة، دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 2007.
21. ندى عز الدين أديب عنتور، معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس،فلسطين ، 2012،
22. هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر ، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها على إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير إدارة إعمال ، غزة،2009.

***المجلات العلمية:**

1. احمد إبراهيم محمود، الأبعاد العسكرية لعملية إدارة الأزمات، مجلة النيل، مركز النيل للإعلام، العدد 51، القاهرة، اكتوبر1992.
2. احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009.
3. ادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية (عدد خاص)، المجلد 21، العدد الثاني، ديسمبر2005.
4. أمين هويدي، فن إدارة الأزمات العربي في ظل النظام العالمي الحالي، مجلة المستقبل العربي، عدد 172، القاهرة،2005.
5. إنعام محسن حسن زويلف، نور عبد الناصر، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2005.
6. جودة عبد الرءوف محمد زغلول، استخدام قياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في فئة الأعمال المصرية ، المجلة العلمية – التجارة و التمويل، كلية التجارة – جامعة طنطا، العدد الأول، 2003.
7. جودة عبد الرءوف محمد زغلول، آليات حكومة الشركة باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن ، المجلة العلمية، التجارة و التمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، 2006.

8. حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، أسباب نشوء الأزمات ودراستها (دراسة استطلاعية)، مجلة الكوفة، العدد الخامس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة،بدون سنة نشر.
9. حلمي شحادة يوسف ، نحو منهجية علمية لإدارة الأزمات ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة ، المجلد 12 ، العدد الأول ، المملكة العربية السعودية، 1998.
10. راغب الغصين، وسام جبار تامر، استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات، دراسة تطبيقية في مستشفى بابل بطرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 33، العدد الثالث، 2011 .

11. سعيد يحي محمود ضو، استخدام بطاقة الأداء المركبة و المتوازنة في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت و الحوافز) ، مدخل كمي لدراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة و الإدارة و التامين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، السنة 43، العدد 64، 2004.
12. صبحي رشيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القران الكريم، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد الثاني، جوان 2011.
13. صبرينة بنت مسلم اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود بالرياض العدد الثامن عشر، 2006.
14. عبد العزيز شهرة، إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد الثالث، 2003 .
15. عبد المجيد الطيب شعبان، تقييم الأداء من منظور استراتيجي، المجلة الجامعة، العدد 15 ، المجلد الأول ، 2013 .
16. علاء محمد ملوالعين ، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حركة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك السعودية ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 12 ، العدد 01 ، يونيو 2015 .
17. عمر احمد مصطفى حياتي، عبد القادر محمد احمد دفع الله، المنهج النبوي في إدارة الأزمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، المجلد 31، العدد 62، الرياض، 2015.

18. محمود احمد ابوسمرة ، وآخرون، إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد الأول.
19. هالة الخولي، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء، في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة و الإدارة و التامين، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، السنة الأربعين، العدد السابع و الخمسون، .
20. وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعايدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010.
21. يوسف بن محمد الثويني، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الثالث، العدد العاشر، تشرين الأول 2014.
22. يونس إبراهيم جعفر، اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 21، العدد الأول، جانفي 2017.

***الملتقيات:**

1. احمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان:تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"التحديات- الفرص- الآفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، بدون تاريخ.
2. طارق الطحاوي، دور النظم الخبيرة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث،جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، 12-13 أكتوبر 1996.
3. على خلف سلمان الركابي، د.جليلة عيدان الذهب، استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي الأول (واقع مهنة المحاسبة بين التحديات و الطموح) بغداد، العراق، (16،17) افريل ، 2014 .
4. علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، حلقة علمية حول رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، (23-27) نوفمبر 2008.

5. موسى محمد دسوقي الحويطي، تقويم فعالية القرارات الإدارية في حل الأزمة: منهج تطبيقي مقترح، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة،12-13 أكتوبر 1996، ص110.
6. نادية عبد القادر، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الدورة التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007.

***قائمة المراجع باللغة الأجنبية:**

1. Alain fernandez , les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise , op.cit.
2. Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord pour pécloter l'entreprise , édition d'organisation, France, 1999.
3. Calazard ,s.sepaie , contrôle de gestion , dundo 5 ème édition , France , 2001.
4. Change, chewei , Wang yuchung , A performance Evaluation Pattern For The Salar Energy Industry, I Vey Business Journa,lVol (36) , No (03), 2008.
5. Chantal bussenault et autres ,economie et gestion de l'entreprise , vuibert édition , paris , 1995 .
6. Christian.Johnson ,beiman. Iry , balanced scorecard for state development bank، Philippines ،2007.
7. Christophe Roux-Dufort, la gestion de crise, Bruxelles: édition de Boeck, 2004.
8. Consulté le 23 décembre 2018www.saidalgroup.dz
9. Consulté le 24 decembre2018 1www.saidalgroup.dz
10. Davig. William ,Elbertnorb,Brownsteve,Implementing a strategic planning model for small manufacturing firms: an adaptation of the balanced scorecard, samad vanced management journal, winter 2004.
11. Francoise girard et all :contrôle de gestion et pilotage de la performance ,édition gualino éditeur ,Paris , 2004.
12. Homgen.R , Dater. S , Faster.G, Cost Accounting, a managerial Emphasis, OP. cit.
13. Homgren. R, Datar.s, foster.G : costa ccounting, managerial Emphasis , 11th edition, (Pearson Education, INC , NEW jersey), 2001.

14. Jean Paule semeray, le contrôle de gestion, imprimerie Colet, France, tome,1998 .
15. Kaplan. R, Atkinson. A, advenced management accounting,3 Edition, presstice-hell, Newjersey, 1998.
16. Keyes. J, Implementing The (IT) balanced Scorecard, Auerbach publications, Boston, 2005.
17. Marshal W.Meyer، Rethinking Performance Measurement Beyond the Balanced Scorccard، first published،lambridge University press ، United Kingdam،2003 .
18. Michel gervais , contrôle de gestion , économica , 7 ème édition , France ,2000 ,.
19. Mitroff.I and Pearson. C,Crisis Management(A Dignostic Guide for Improving your organization Crisis_ preparedness), san Francisco: jossey_bass, 1993.
20. MitroffLani, &others,Effective Crisis Management , Academy of Management Effective,1987, No 4 .
21. Niven.P.R, Balancedscorecardstep by step, John wilry and sons ,INC, Canada , 2002 .
22. R. kaplan , d. norton , the balancedscorcard , measuresthat drive perfermances , op.cit.
23. R. Kaplan , D.norton « Using the balancedscorecard as strategicmanagement » , OP cit ,
24. R. kaplan, and other, managing alliances with the balancedscorecard, harvard business revew, USA, v 88 n 1, Jan – feb, 2010.
25. R. Kaplen, D. norton , transforming the balancedscorecard performance measurement to strategic part 1 , accounting horizons, American accounting association, vol 15 , n 1, march 2001.
26. R. Kaplen, D. Norton, having trouble with strategy? Thenmapit, Harvard business review , SEP-Octo, 2000,.
27. R. Kaplen, D. Norton, Putting the balanced scorecard to work , Harvard business review, (SEP.octo),1993.
28. R. Kaplen, D. Norton, the strategy focused organization, Harvard business schoolpress, 2001,
29. R.kaplan , d. norton , using the balanced scorcard as a strategic managament system , op.cit.
30. R.Kaplan , D.norton , linking The balancedscorecard to strategyCalifornia management reviews , 1996.
31. R.Kaplan, A.Atkinson , advanced management accounting , Op.cit.

32. R.kaplan, D. norton, the balanced scorecard measures that drive performance, Harvard business review, 1992.
33. R.kaplan, D. Norton, the balanced scorecard translating strategy in to action, Harvard business school press, boston, Massachusetts, 1996.
34. R.kaplan, d.norton , le tableau de bord prospectif (pilotage strategique : les 04 axes du succes) , op.cit ,.
35. Robert .k ,david .n, the balanced scorecard translating strategy in to action , op.cit , ..
36. Rohm. H، « improve public sector results with a balanced scorecard measurement, (WWW.Balancedscorecard.org).
37. Saidal non perfermances au services de la santé , science et santé édition , octobre 2006.
38. Sophie goulier gaillard et jean palle luoisot , diagnostique des risques KAFONTK, paris,2004.

***المواقع الالكترونية:**

1. www.saidalgroupe.dz consulté le 17 décembre 2018.
2. خالد بركة، إدارة الأزمات، متاح على الخط: http://khaledbaraka.blogspot.com/2012/02/blog-post.html أطلع عليه يوم/ 162016/05/.
3. خالد بركة، إدارة الأزمات، متاح على الخط: http://khaledbaraka.blogspot.com/2012/02/blog-post.html أطلع عليه يوم/ 2012/05/12.
4. http://www.saidal group.com consulté le 17 décembre2018.

1. Bilan Exercice 2012 - Société Mère

1.3. Tableau de Comptes de Résultats

U : DA

DESIGNATIONS	31/12/2012	31/12/2011
Chiffre d'affaires	10 678 123 420,19	10 513 184 302,78
Variation stocks produits finis et en cours		
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**10 678 123 420,19**	**10 513 184 302,78**
Achats consommés	-9 901 551 987,93	-9 809 404 576,39
Services extérieurs et autres consommations	-189 060 679,24	-238 001 643,18
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**-10 090 612 667,17**	**-10 047 406 219,57**
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**587 510 753,02**	**465 778 083,21**
Charges de personnel	-752 666 736,67	-614 661 000,41
Impôts, taxes et versements assimilés	-113 466 701,09	-127 904 300,06
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**-278 622 684,74**	**-276 787 217,26**
Autres produits opérationnels	8 605 957,44	36 090 645,69
Autres charges opérationnelles	-24 245 156,35	-36 271 098,64
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-303 668 045,29	-281 024 043,73
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	326 771 478,08	292 591 518,85
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**-271 158 450,86**	**-265 400 195,09**
Produits financiers	1 440 264 599,83	849 400 576,07
Charges financières	-30 743 270,73	-40 036 436,94
VI - RESULTAT FINANCIER	**1 409 521 329,10**	**809 364 139,13**
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	**1 138 362 878,24**	**543 963 944,04**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	12 453 765 455,54	11 691 267 043,39
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-11 315 402 577,30	-11 147 303 099,35
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**1 138 362 878,24**	**543 963 944,04**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**1 138 362 878,24**	**543 963 944,04**

1.3. Tableau de Compte de Résultats

U: DA

DÉSIGNATION	2013	2012
Ventes et produits annexes	10 638 800 928,12	10 678 123 420,19
Prestations de transport		
Variation stocks produits finis et en cours		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**10 638 800 928,12**	**10 678 123 420,19**
Achats consommés	9 730 734 168,09	9 901 551 987,93
Services extérieurs et autres consommations	286 726 787,84	189 060 679,24
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**10 017 460 955,93**	**10 090 612 667,17**
III- VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)	**621 339 972,19**	**587 510 753,02**
Charges du personnel	779 379 332,61	752 666 736,67
Impôts, Taxes et Versements Assimilés	138 895 329,98	113 466 701,09
IV- EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**- 296 934 690,40**	**- 278 622 684,74**
Autres produits opérationnels	20 457 201,88	8 605 957,44
Autres charges opérationnelles	3 696 895,42	24 245 156,35
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	155 312 509,79	303 668 045,29
Reprises sur pertes de valeur et provisions	267 493 460,24	326 771 478,08
V - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**- 167 993 433,49**	**- 271 158 450,86**
Produits financiers	1 449 646 455,02	1 440 264 599,83
Charges financières	40 336 515,33	30 743 270,73
VI - RÉSULTAT FINANCIER	**1 409 309 939,69**	**1 409 521 329,10**
VII- RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	**1 241 316 506,20**	**1 138 362 878,24**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	- 57 472 865,24	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	12 376 398 045,26	12 453 765 455,54
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	11 077 608 673,82	11 315 402 577,30
VIII- RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**1 298 789 371,44**	**1 138 362 878,24**
Éléments extraordinaires (produits) (... préciser)		
Éléments extraordinaires (charges) (... préciser)		
IX- RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE		
X- RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	**1 298 789 371,44**	**1 138 362 878,24**

1.3. Tableau de compte de résultats

U : DA

Tableau des comptes de résultat	31/12/2014	31/12/2013
Chiffre d'affaires	9 154 174 239,56	10 714 970 441,53
Variation stocks produits finis et en cours	39 113 856,03	711 642 055,79
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I - production de l'exercice	**9 193 288 095,59**	**11 426 612 497,32**
Achats consommés	-2 733 421 350,32	-3 128 896 709,94
Services extérieurs et autres consommations	-772 869 348,00	-694 401 465,07
II - consommations de l'exercice	**3 506 290 698,32**	**-3 823 298 175,01**
III - valeur ajoutée d'exploitation (I - II)	**5 686 997 397,27**	**7 603 314 322,31**
Charges de personnel	-3 086 427 880,62	-3 693 021 906,25
Impôts, taxes et versements assimilés	-194 514 711,66	-196 044 031,10
IV - excédent brut d'exploitation	**2 406 054 804,99**	**3 714 248 384,96**
Autres produits opérationnels	64 533 495,71	60 507 369,42
Autres charges opérationnelles	-180 066 364,28	-100 707 049,75
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-973 412 557,53	-1 236 127 917,12
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	284 621 413,38	497 799 212,44
V - résultat opérationnel	**1 601 730 792,28**	**2 935 719 999,95**
Produits financiers	104 449 992,03	72 117 604,80
Charges financières	-105 962 490,15	-98 349 289,02
VI - résultat financier	**-1 512 498,12**	**-26 231 684,22**
VII - résultat ordinaire avant impôt (V + VI)	**1 600 218 294,16**	**2 909 488 315,73**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-303 508 198,00	-490 373 484,38
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-89 232 589,80	51 920 040,18
Total des produits des activités ordinaires	9 646 892 996,71	12 057 036 683,98
Total des charges des activités ordinaires	-8 260 950 310,75	-9 586 001 812,45
VIII - résultat net des activités ordinaires	**1 385 942 685,96**	**2 471 034 871,53**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX - résultat extraordinaire		
X - résultat net de l'exercice	**1 385 942 685,96**	**2 471 034 871,53**

IV BILANS COMPTABLES

1.3. Tableau de Compte de Résultats

U : DA

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2015	31/12/2014
Chiffre d'affaires	9 507 148 649,95	9 154 174 239,56
Variation stocks produits finis et en cours	-74 347 148,02	39 113 856,03
Production immobilisée	0,00	0,00
Subvention d'exploitation	0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**9 432 801 501,93**	**9 193 288 095,59**
Achats consommés	-3 220 928 148,25	-2 733 421 350,32
Services extérieurs et autres consommations	-960 130 556,64	-772 869 348,00
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**-4 181 058 704,89**	**-3 506 290 698,32**
III - VALEUR AJOUTTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**5 251 742 797,04**	**5 686 997 397,27**
Charges du personnel	-2 905 838 062,46	-3 086 427 880,62
Impôts, taxes et versements assimilés	-159 103 414,40	-194 514 711,66
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**2 186 801 320,18**	**2 406 054 804,99**
Autres produits opérationnels	165 800 341,55	64 533 495,71
Autres charges opérationnelles	-100 210 602,71	-180 066 364,28
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 188 926 338,34	-973 412 557,52
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	412 976 082,77	284 621 413,38
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**1 476 440 803,45**	**1 601 730 792,28**
Produits financiers	137 836 001,57	104 449 992,03
Charges financières	-97 748 530,51	-105 962 490,15
VI - RESULTAT FINANCIER	**40 087 471,06**	**-1 512 498,12**
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	**1 516 528 274,51**	**1 600 218 294,16**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-328 046 833,00	-303 508 198,00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	16 073 968,32	-89 232 589,80
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 149 413 927,82	9 646 892 996,71
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-8 977 006 454,63	-8 260 950 310,75
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**1 172 407 473,19**	**1 385 942 685,96**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0,00**	**0,00**
X - RESULTAT NET DE LEXERCICE	**1 172 407 473,19**	**1 385 942 685,96**

1.3. Compte de Résultats

UM : DA

COMPTE DE RESULTATS	31/12/2016	31/12/2015	R/O	Evolution 2016/2015
Chiffre d'affaires	9 609 290 222,17	9 507 148 649,95	87,19%	1,07%
Variation stocks produits finis et en cours	235 480 028,86	-74 347 148,02	7324,42%	-416,73%
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**9 844 770 251,03**	**9 432 801 501,93**	**89,30%**	**4,37%**
Achats consommés	-3 371 821 336,23	-3 220 928 148,25	101,08%	4,68%
Services extérieurs et autres consommations	-884 175 896,26	-960 130 556,64	103,21%	-7,91%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**-4 255 997 232,49**	**-4 181 058 704,89**	**101,51%**	**1,79%**
III - VALEUR AJOUTTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**5 588 773 018,54**	**5 251 742 797,04**	**81,80%**	**6,42%**
Charges de personnel	-2 873 936 143,03	-2 905 838 062,46	96,14%	-1,10%
Impôts, taxes et versements assimilés	-164 621 547,94	-159 103 414,40	127,69%	3,47%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**2 550 215 327,57**	**2 186 801 320,18**	**68,67%**	**16,62%**
Autres produits opérationnels	57 975 481,11	165 800 341,55	108,37%	-65,03%
Autres charges opérationnelles	-80 248 317,65	-100 210 602,71	46,08%	-19,92%
Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	-1 159 694 221,71	-1 188 926 338,34	130,54%	-2,46%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	716 269 125,01	412 976 082,77	1189,82%	73,44%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**2 084 517 394,33**	**1 476 440 803,45**	**75,39%**	**41,19%**
Produits financiers	181 645 158,13	137 836 001,57	229,94%	31,78%
Charges financières	-118 793 882,00	-97 748 530,51	115,29%	21,53%
VI - RESULTAT FINANCIER	**62 851 276,13**	**40 087 471,06**	**-261,41%**	**56,79%**
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	**2 147 368 670,46**	**1 516 528 274,51**	**78,35%**	**41,60%**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-628 653 272,00	-328 046 833,00	120,72%	91,64%
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-96 012 210,68	16 073 968,32	/	-697,31%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 800 660 015,28	10 149 413 927,82	96,29%	6,42%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-9 185 932 406,14	-8 977 006 454,63	102,10%	2,33%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**1 614 727 609,14**	**1 172 407 473,19**	**72,73%**	**37,73%**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0,00**	**0,00**	**/**	**/**
X - RESULTAT NET DE LEXERCICE	**1 614 727 609,14**	**1 172 407 473,19**	**72,73%**	**37,73%**

1.3. Compte de Résultats (Société Mère)

UM : DA

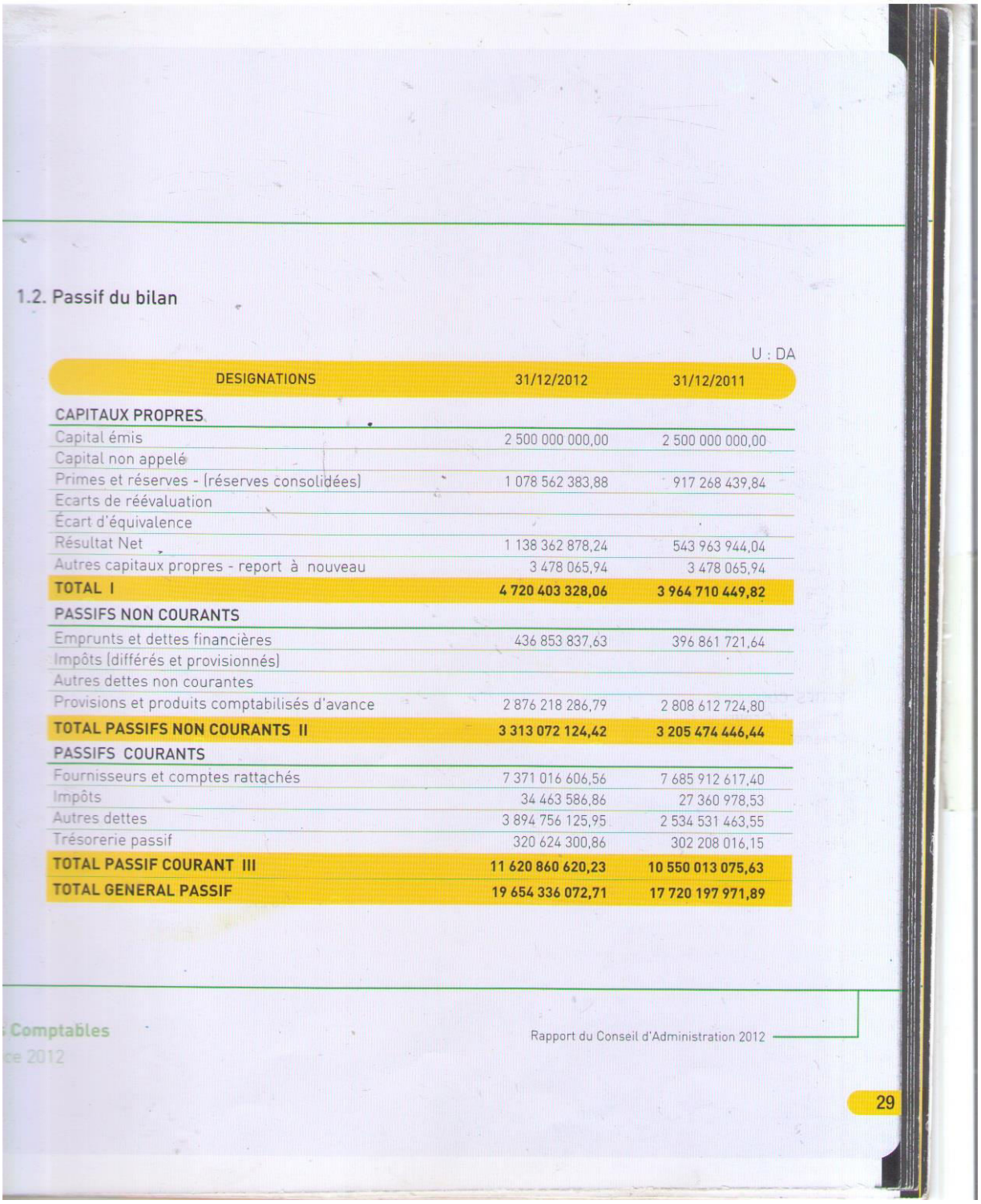
COMPTE DE RESULTATS	31/12/2017	31/12/2016	R/O	Evol. 2017/2016
Chiffre d'affaires	9 610 663 720,30	9 609 290 222,17	90,62%	0,01%
Variation stocks produits finis et en cours	-445 404 405,32	235 480 028,86	696,88%	-289,15%
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**9 165 259 314,98**	**9 844 770 251,03**	**86,95%**	**-6,90%**
Achats consommés	-3 382 283 278,19	-3 371 821 336,23	98,21%	0,31%
Services extérieurs et autres consommations	-952 170 610,90	-884 175 896,26	103,33%	7,69%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**-4 334 453 889,09**	**-4 255 997 232,49**	**99,29%**	**1,84%**
III - VALEUR AJOUTTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**4 830 805 425,89**	**5 588 773 018,54**	**78,22%**	**-13,56%**
Charges de personnel	-2 709 238 895,90	-2 873 936 143,03	82,38%	-5,73%
Impôts, taxes et versements assimilés	-158 926 511,12	-164 621 547,94	93,18%	-3,46%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**1 962 640 018,87**	**2 550 215 327,57**	**72,26%**	**-23,04%**
Autres produits opérationnels	114 704 843,76	57 975 481,11	361,46%	97,85%
Autres charges opérationnelles	-51 702 530,63	-80 248 317,65	187,04%	-35,57%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-735 099 379,24	-1 159 694 221,71	71,88%	-36,61%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	362 742 047,22	716 269 125,01	269,31%	-49,36%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**1 653 284 999,98**	**2 084 517 394,33**	**90,23%**	**-20,69%**
Produits financiers	162 892 992,61	181 645 158,13	230,17%	-10,32%
Charges financières	-101 670 170,27	-118 793 882,00	113,75%	-14,41%
VI - RESULTAT FINANCIER	**61 222 822,34**	**62 851 276,13**	**-329,02%**	**-2,59%**
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	**1 714 507 822,32**	**2 147 368 670,46**	**94,53%**	**-20,16%**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-277 572 318,00	-628 653 272,00	81,01%	-55,85%
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	3 594 175,27	-96 012 210,68	35,13%	-103,74%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	9 805 599 198,57	10 800 660 015,28	90,98%	-9,21%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-8 372 257 869,52	-9 185 932 406,14	89,85%	-8,86%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**1 433 341 329,05**	**1 614 727 609,14**	**98,12%**	**-11,23%**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0,00**	**0,00**	**/**	**/**
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**1 433 341 329,05**	**1 614 727 609,14**	**98,12%**	**-11,23%**

1. Bilan Exercice 2012 - Société Mère

1.1. Actif du Bilan

U : DA

DESIGNATIONS	31/12/2012 MONTANTS BRUTS	31/12/2012 AMORTS OU PROVISIONS	31/12/2012 MONTANTS NETS	31/12/2011
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	12 145 315,73	6 918 362,73	5 226 953,00	5 636 611,36
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 830 781 699,87		1 830 781 699,87	1 830 781 699,87
Bâtiments	763 942 277,38	123 644 555,15	640 297 722,23	642 283 341,69
Autres immobilisations corporelles	782 138 633,93	644 188 932,03	137 949 701,90	134 881 218,94
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	155 476 169,87		155 476 169,87	108 997 018,57
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées	5 493 064 725,00	158 016 395,81	5 335 048 329,19	6 536 860 608,62
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	700 579,00		700 579,00	1 183 475,95
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**9 038 249 400,78**	**932 768 245,72**	**8 105 481 155,06**	**9 260 623 975,00**
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	111 044 092,70	3 018 511,34	108 025 581,36	34 657 807,75
Créances et emplois assimilés				
Clients	4 540 846 992,42	1 046 944 615,13	3 493 902 377,29	3 153 464 986,38
Autres débiteurs	3 650 887 491,63		3 650 887 491,63	1 815 004 873,28
Impôts	35 765 693,77		35 765 693,77	13 817 242,62
Autres actifs courants				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19		18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	4 323 778 955,94	82 065 171,53	4 241 713 784,41	3 424 069 097,67
TOTAL ACTIFS COURANTS	**12 680 883 215,65**	**1 132 028 298,00**	**11 548 854 917,65**	**8 459 573 996,89**
TOTAL GENERAL ACTIF	**21 719 132 616,43**	**2 064 796 543,72**	**19 654 336 072,71**	**17 720 197 971,89**



1.2. Passif du bilan

U : DA

DESIGNATIONS	31/12/2012	31/12/2011
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves - (réserves consolidées)	1 078 562 383,88	917 268 439,84
Ecarts de réévaluation		
Écart d'équivalence		
Résultat Net	1 138 362 878,24	543 963 944,04
Autres capitaux propres - report à nouveau	3 478 065,94	3 478 065,94
TOTAL I	**4 720 403 328,06**	**3 964 710 449,82**
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	436 853 837,63	396 861 721,64
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	2 876 218 286,79	2 808 612 724,80
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	**3 313 072 124,42**	**3 205 474 446,44**
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	7 371 016 606,56	7 685 912 617,40
Impôts	34 463 586,86	27 360 978,53
Autres dettes	3 894 756 125,95	2 534 531 463,55
Trésorerie passif	320 624 300,86	302 208 016,15
TOTAL PASSIF COURANT III	**11 620 860 620,23**	**10 550 013 075,63**
TOTAL GENERAL PASSIF	**19 654 336 072,71**	**17 720 197 971,89**

Comptables
e 2012

Rapport du Conseil d'Administration 2012

29

1. Bilan Exercice 2013 Société Mère

1.1. Actif du Bilan

U: DA

DÉSIGNATION	31/12/2013			31/12/2012
	MONTANTS BRUTS	AMORTS. OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	58 268 550,00		58 268 550,00	
Immobilisations incorporelles	13 024 915,73	8 429 309,00	4 595 606,73	5 226 953,00
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 855 005 209,87		1 855 005 209,87	1 830 781 699,87
Bâtiments	763 713 798,04	124 371 027,25	639 342 770,79	640 297 722,23
Autres immobilisations corporelles	752 323 948,66	620 692 307,13	131 631 641,53	137 949 701,90
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	288 763 274,24		288 763 274,24	155 476 169,87
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées	5 434 796 175,00	53 886 445,21	5 380 909 729,79	5 335 048 329,19
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	83 031 135,19		83 031 135,19	700 579,00
Impôts différés actifs	57 472 865,24		57 472 865,24	
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**9 306 399 871,97**	**807 379 088,59**	**8 499 020 783,38**	**8 105 481 155,06**
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	43 803 657,17	8 828 893,47	34 974 763,70	108 025 581,36
Créances et emplois assimilés				
Clients	4 456 872 385,60	1 101 551 937,02	3 355 320 448,58	3 493 902 377,29
Autres débiteurs	4 915 183 531,27		4 915 183 531,27	3 650 887 491,63
Impôts	12 365 328,68		12 365 328,68	35 765 693,77
Autres actifs courants	12 500 000,00		12 500 000,00	
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	2 018 559 989,19		2 018 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	3 636 421 894,76	82 065 171,53	3 554 356 723,23	4 241 713 784,41
TOTAL ACTIFS COURANTS	**15 095 706 786,67**	**1 192 446 002,02**	**13 903 260 784,65**	**11 548 854 917,65**
TOTAL GÉNÉRAL ACTIF	**24 402 106 658,64**	**1 999 825 090,61**	**22 402 281 568,03**	**19 654 336 072,71**

1.2. Passif du Bilan

U: DA

DÉSIGNATION	31/12/2013	31/12/2012
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves-(réserves consolidées)	1 780 605 262,12	1 078 562 383,88
Écarts de réévaluation		
Écart d'équivalence		
Résultat Net	1 298 789 371,44	1 138 362 878,24
Autres capitaux propres-report à nouveau	3 478 065,94	3 478 065,94
TOTAL I	**5 582 872 699,50**	**4 720 403 328,06**
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	1 260 291 448,70	436 853 837,63
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	226 855 087,04	2 876 218 286,79
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	**1 487 146 535,74**	**3 313 072 124,42**
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	8 606 114 697,68	7 371 016 606,56
Impôts	42 796 175,93	34 463 586,86
Autres dettes	6 324 559 120,23	3 894 756 125,95
Trésorerie passif	358 792 338,95	320 624 300,86
TOTAL PASSIFS COURANTS III	**15 332 262 332,79**	**11 620 860 620,23**
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF	**22 402 281 568,03**	**19 654 336 072,71**

1. Bilan exercice 2014 de la société mère

1.1. Actif du bilan

U : DA

ACTIF	31/12/2014			31/12/2013
	Montants Bruts	Amorts ou Provisions	Montants Nets	
Actifs non courants				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	58 268 550,00		58 268 550,00	58 268 550,00
Immobilisations incorporelles	197 313 317,86	188 529 719,03	8 783 598,83	9 848 122,98
Immobilisations corporelles				
Terrains	3 253 653 353,87		3 253 653 353,87	3 264 660 153,87
Bâtiments	5 761 171 411,28	4 860 924 569,62	900 246 841,66	998 073 115,29
Autres immobilisations corporelles	14 300 207 141,74	13 100 253 530,46	1 199 953 611,28	1 526 153 143,36
Immobilisations en concession	87 528 246,00	1 266 904,74	86 261 341,26	10 346 779,38
Immobilisations en cours	2 326 928 245,07		2 326 928 245,07	296 328 392,12
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences-entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées	2 668 606 175,00	53 136 586,28	2 615 469 588,72	2 614 719 729,79
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	101 855 294,75		101 855 294,75	105 836 075,44
Impôts différés actif	455 594 529,21		455 594 529,21	350 927 220,61
Total actifs non courants	**29 211 126 264,78**	**18 204 111 310,13**	**11 007 014 954,65**	**9 235 161 282,84**
Actifs courants				
Stocks et encours	6 517 173 785,73	1 491 944 955,18	5 025 228 830,55	4 988 435 615,54
Créances et emplois assimilés				
Clients	4 748 944 608,70	1 435 802 834,87	3 313 141 773,83	3 633 300 229,08
Autres débiteurs	1 090 237 427,04		1 090 237 427,04	1 843 873 097,65
Impôts	560 325 109,10	345 347 828,24	214 977 280,86	75 172 080,16
Autres actif courant	18 708 333,33		18 708 333,33	12 500 000,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	3 018 559 989,19		3 018 559 989,19	2 018 559 989,19
Trésorerie	5 259 225 244,75	83 275 568,07	5 175 949 676,68	5 306 223 998,59
Total actifs courants	**21 213 174 497,84**	**3 356 371 186,36**	**17 856 803 311,48**	**17 878 065 010,21**
Total général actif	**50 424 300 762,62**	**21 560 482 496,49**	**28 863 818 266,13**	**27 113 226 293,05**

1.2. Passif du bilan

U : DA

Passif	31/12/2014	31/12/2013
Capitaux propres		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves-(réserves consolidées)	11 269 513 985,78	9 416 530 957,58
Ecarts de réévaluation	211 470 238,71	427 898 054,65
Écart d'équivalence		
Résultat Net	1 385 942 685,96	2 471 034 871,53
Autres capitaux propres-report à nouveau	602 936 867,71	605 943 933,98
Liaison inter unités		
Total I	**15 969 863 778,16**	**15 421 407 817,74**
Passifs non courants		
Emprunts et dettes financières	2 684 181 562,96	2 135 304 620,16
Impôts (différés et provisionnés)	267 823 005,95	252 388 287,15
Autres dettes non courantes	3 456 705 764,33	493 645 268,24
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 347 430 880,10	1 315 249 288,87
Total passifs non courants II	**7 756 141 213,34**	**4 196 587 464,42**
Passifs courants		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 390 279 704,08	841 374 857,07
Impôts	347 336 380,51	536 660 190,97
Autres dettes	2 956 108 508,19	5 694 678 096,76
Trésorerie passif	444 088 681,85	422 517 866,09
Total passif courant III	**5 137 813 274,63**	**7 495 231 010,89**
Total général passif	**28 863 818 266,13**	**27 113 226 293,05**

IV BILANS COMPTABLES

1. Bilan Exercice 2015 de la Société Mère

1.1 Actif du Bilan

U : DA

ACTIF	31/12/2015			31/12/2014
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIF NON COURANT				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	87 341 040,00	0,00	87 341 040,00	58 268 550,00
Immobilisations incorporelles	207 609 628,66	189 010 428,79	18 599 199,87	8 783 598,83
Immobilisations corporelles				
Terrains	3 253 653 353,87	0,00	3 253 653 353,87	3 253 653 353,87
Bâtiments	5 756 610 647,29	4 909 249 749,73	847 360 897,56	900 246 841,66
Autres immobilisations corporelles	13 985 552 319,74	13 160 244 946,45	825 307 373,29	1 199 953 611,28
Immobilisations en concession	280 023 210,00	1 919 226,32	278 103 983,68	86 261 341,26
Immobilisations en cours	5 188 598 357,17	0,00	5 188 598 357,17	2 326 928 245,07
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	0,00	0,00		0,00
Autres participations et créances rattachées	2 782 140 175,00	56 659 098,99	2 725 481 076,01	2 615 469 588,72
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	135 653 591,34		135 653 591,34	101 855 294,75
Impôts différés actif	463 434 650,38		463 434 650,38	455 594 529,21
TOTAL ACTIF NON COURANT	**32 140 616 973,45**	**18 317 083 450,28**	**13 823 533 523,17**	**11 007 014 954,65**
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	4 859 550 589,96	483 406 781,47	4 376 143 808,49	5 025 228 830,55
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 238 079 270,12	1 489 106 267,32	3 748 973 002,80	3 313 141 773,83
Autres débiteurs	1 211 075 073,54	0,00	1 211 075 073,54	1 090 237 427,04
Impôts	462 065 033,25	345 347 828,24	116 717 205,01	214 977 280,86
Autres actif courant	40 666 666,67	0,00	40 666 666,67	18 708 333,33
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	3 018 559 989,19	0,00	3 018 559 989,19	3 018 559 989,19
Trésorerie	6 001 265 480,19	83 275 568,07	5 917 989 912,12	5 175 949 676,68
TOTAL ACTIF COURANT	**20 831 262 102,92**	**2 401 136 445,10**	**18 430 125 657,82**	**17 856 803 311,48**
TOTAL GENERAL ACTIF	**52 971 879 076,37**	**20 718 219 895,38**	**32 253 659 180,99**	**28 863 818 266,13**

IV BILAN COMPTABLES

1.2 Passif du Bilan

U : DA

PASSIF	31/12/2015	31/12/2014
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Dotations de l'état	2 586 812 201,59	0,00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	12 053 616 671,74	11 269 513 985,78
Ecarts de réévaluation	138 087 928,15	211 470 238,71
Écart d'équivalence	0,00	0,00
Résultat Net	1 172 407 473,19	1 385 942 685,96
Autres capitaux propres -report à nouveau	427 302 936,60	602 936 867,71
Liaison inter unités		
TOTAL I	**18 878 227 211,27**	**15 969 863 778,16**
PASSIF NON COURANT		
Emprunts et dettes financières	4 190 157 590,77	2 684 181 562,96
Impôts (différés et provisionnés)	267 823 005,95	267 823 005,95
Autres dettes non courantes	1 061 401 552,48	3 456 705 764,33
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 580 101 125,54	1 347 430 880,10
TOTAL PASSIF NON COURANT II	**7 099 483 274,74**	**7 756 141 213,34**
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 926 054 185,99	1 390 279 704,08
Impôts	385 749 968,56	347 336 380,51
Autres dettes	3 543 560 345,02	2 956 108 508,19
Trésorerie passif	420 584 195,41	444 088 681,85
TOTAL PASSIF COURANT III	**6 275 948 694,98**	**5 137 813 274,63**
TOTAL GENERAL PASSIF	**32 253 659 180,99**	**28 863 818 266,13**

1. Bilan Exercice 2016 de la Société Mère

1.1. Actif du Bilan

UM : DA

ACTIF	31/12/2016			31/12/2015
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIF NON COURANT				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	115 414 200,00	0,00	115 414 200,00	87 341 040,00
Immobilisations incorporelles	207 434 128,66	193 065 885,24	14 368 243,42	18 599 199,87
Immobilisations corporelles				
Terrains	9 122 499 237,77	0,00	9 122 499 237,77	3 253 653 353,87
Bâtiments	6 063 582 444,03	5 112 317 742,42	951 264 701,61	847 360 897,56
Autres immobilisations corporelles	14 114 235 254,81	13 145 122 865,38	969 112 389,43	825 307 373,29
Immobilisations en concession	280 023 210,00	2 252 958,94	277 770 251,06	278 103 983,68
Immobilisations en cours	10 994 512 248,40	0,00	10 994 512 248,40	5 188 598 357,17
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées	2 939 700 175,00	58 940 054,97	2 880 760 120,03	2 725 481 076,01
Autres titres immobilisés	3 000 000 000,00	0,00	3 000 000 000,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	152 406 625,37	0,00	152 406 625,37	135 653 591,34
Impôts différés actif	281 381 815,40	0,00	281 381 815,40	463 434 650,38
TOTAL ACTIF NON COURANT	**47 271 189 339,44**	**18 511 699 506,95**	**28 759 489 832,49**	**13 823 533 523,17**
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	5 531 739 846,94	629 232 318,65	4 902 507 528,29	4 376 143 808,49
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 282 943 258,21	1 664 198 518,72	3 618 744 739,49	3 748 973 002,80
Autres débiteurs	1 477 878 325,64	377 579,41	1 477 500 746,23	1 211 075 073,54
Impôts	119 257 508,21	11 998 649,03	107 258 859,18	116 717 205,01
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	40 666 666,67
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	3 018 559 989,19
Trésorerie	5 193 113 607,26	83 275 568,07	5 109 838 039,19	5 917 989 912,12
TOTAL ACTIF COURANT	**17 623 492 535,45**	**2 389 082 633,88**	**15 234 409 901,57**	**18 430 125 657,82**
TOTAL GENERAL ACTIF	**64 894 681 874,89**	**20 900 782 140,83**	**43 993 899 734,06**	**32 253 659 180,99**

UM : DA

PASSIF	31/12/2016	31/12/2015
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotation de l'état	0,00	2 586 812 201,59
Autres fonds propres	8 721 856 492,20	0,00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	12 663 614 184,45	12 053 616 671,74
Ecarts de réévaluation	1 578 555 153,30	138 087 928,15
Écart d'équivalence	0,00	0,00
Résultat Net	1 614 727 609,14	1 172 407 473,19
Autres capitaux propres -report à nouveau	-956 249 037,13	427 302 936,60
Liaison inter unités	0,00	0,00
TOTAL I	**26 122 504 401,96**	**18 878 227 211,27**
PASSIF NON COURANT		
Emprunts et dettes financieres	8 496 430 148,11	4 190 157 590,77
Impots (différés et provisionnés)	0,00	267 823 005,95
Autres dettes non courantes	1 061 401 552,48	1 061 401 552,48
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 311 093 334,58	1 580 101 125,54
TOTAL PASSIF NON COURANT II	**10 868 925 035,17**	**7 099 483 274,74**
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 373 437 421,34	1 926 054 185,99
Impôts	761 129 174,14	385 749 968,56
Autres dettes	3 428 025 639,43	3 543 560 345,02
Trésorerie passif	439 878 062,02	420 584 195,41
TOTAL PASSIF COURANT III	**7 002 470 296,93**	**6 275 948 694,98**
TOTAL GENERAL PASSIF	**43 993 899 734,06**	**32 253 659 180,99**

. Bilan Exercice 2017 de la Société Mère

.1. Actif du Bilan (Société Mère)

UM : DA

ACTIF	31/12/2017			31/12/2016
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIF NON COURANT				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	115 414 200,00	0,00	115 414 200,00	115 414 200,00
Immobilisations incorporelles	208 007 727,66	195 887 551,61	12 120 176,05	14 368 243,42
Immobilisations corporelles				
Terrains	9 122 499 237,77	0,00	9 122 499 237,77	9 122 499 237,77
Bâtiments	6 259 284 372,70	5 178 806 654,50	1 080 477 718,20	951 264 701,61
Autres immobilisations corporelles	14 427 164 549,64	13 385 464 633,55	1 041 699 916,09	969 112 389,43
Immobilisations en concession	280 023 210,00	3 661 722,62	276 361 487,38	277 770 251,06
Immobilisations en cours	13 302 394 720,76	0,00	13 302 394 720,76	10 994 512 248,40
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées	2 939 700 175,00	60 980 880,06	2 878 719 294,94	2 880 760 120,03
Autres titres immobilisés	4 000 000 000,00	0,00	4 000 000 000,00	3 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	156 010 062,87	0,00	156 010 062,87	152 406 625,37
Impôts différés actif	290 053 362,19	0,00	290 053 362,19	281 381 815,40
TOTAL ACTIF NON COURANT	**51 100 551 618,59**	**18 824 801 442,34**	**32 275 750 176,25**	**28 759 489 832,49**
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	4 971 503 470,48	606 528 160,72	4 364 975 309,76	4 902 507 528,29
Créances et emplois assimilés				
Clients	4 754 370 770,94	1 649 167 470,00	3 105 203 300,94	3 618 744 739,49
Autres débiteurs	1 709 655 802,39	377 579,41	1 709 278 222,98	1 477 500 746,23
Impôts	112 850 388,15	11 998 467,60	100 851 920,55	107 258 859,18
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	4 779 710 623,95	80 774 057,65	4 698 936 566,30	5 109 838 039,19
TOTAL ACTIF COURANT	**16 346 651 045,10**	**2 348 845 735,38**	**13 997 805 309,72**	**15 234 409 901,57**
TOTAL GENERAL ACTIF	**67 447 202 663,69**	**21 173 647 177,72**	**46 273 555 485,97**	**43 993 899 734,06**

1.2. **Passif du Bilan (Société Mère)**

UM : DA

PASSIF	31/12/2017	31/12/2016
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Dotations de l'Etat	8 721 856 492,20	8 721 856 492,20
Primes et réserves -(réserves consolidées)	12 792 833 494,93	12 663 614 184,45
Ecarts de réévaluation	1 578 555 153,30	1 578 555 153,30
Écart d'équivalence	0,00	0,00
Résultat Net	1 433 341 329,05	1 614 727 609,14
Autres capitaux propres -report à nouveau	-157 297 796,64	-956 249 037,13
Liaison inter unités	0,00	0,00
	26 869 288 672,84	26 122 504 401,96
PASSIF NON COURANT		
Emprunts et dettes financieres	10 489 615 502,36	8 496 430 148,11
Impots (différés et provisionnés)	0,00	0,00
Autres dettes non courantes	1 059 992 788,80	1 061 401 552,48
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 321 044 280,68	1 311 093 334,58
	12 870 652 571,84	10 868 925 035,17
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 324 510 088,67	2 373 437 421,34
Impôts	709 248 220,05	761 129 174,14
Autres dettes	4 054 421 969,79	3 428 025 639,43
Trésorerie passif	445 433 962,78	439 878 062,02
TOTAL PASSIF COURANT	**6 533 614 241,29**	**7 002 470 296,93**
TOTAL GENERAL PASSIF	**46 273 555 485,97**	**43 993 899 734,06**



LES PRINCIPAUX AGREGATS DE GESTION DU GROUPE II

Evolution de la production par usine :

Unité : Milliers d'unités-ventes

Désignation	Exercices		Évolution (%)	
	2011	2012	2012/2011	R/O
Dar El Beida	30 422	32 103	6	96
Constantine	4 653	4 564	-2	70
Annaba	5 755	4 870	-15	78
Total	**40 830**	**41 536**	**2**	**90**

4.4. Ressource Humaines

L'effectif de la filiale PHARMAL pendant l'exercice 2012 est de 936 agents, en baisse de 3% par rapport à l'exercice précédent.

La répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle se présente comme suit :

Désignation	31/12/2011	31/12/2012	Evolution %
Cadres	437	339	-22
Maîtrise	433	297	-31
Exécution	95	300	216
Total	**965**	**936**	**-3**

4.5. Résultats Nets

La filiale a clôturé l'exercice 2012 par un résultat net de 327 millions de dinars, en augmentation de 129 millions de dinars par rapport à l'exercice précédent.

Résultat net > **327** millions de dinars

- La lenteur dans le renouvellement des décisions d'enregistrement;
- La vétusté des équipements occasionnant des arrêts fréquents de la production;
- Des standards plus stricts en matière de contrôle de qualité à toutes les étapes.

1.3. Les approvisionnements

Le montant des approvisionnements effectués, en baisse de **09%** par rapport à la même période de l'exercice précédent, s'est élevé à **3 107 millions de dinars**.
Les importations représentent **82%** du montant global et sont dominées par les matières premières **(62%)** et les articles de conditionnement **(32%)**.

U: 10^3 Dinars

Désignation	Matières Premières	Articles Conditionnement	Pièces de rechange	Total
Achats locaux	63 337	428 804	68 342	560 483
Achats Etrangers	1 586 032	818 772	142 005	2 546 809
Total Groupe	**1 649 369**	**1 247 576**	**210 347**	**3 107 292**

1.4. Les créances

Le montant des créances sur clients s'élève à **5 530 millions de dinars**. Il représente cinq (05) mois de chiffre d'affaires et se situe dans la norme des conditions de crédit octroyé par la concurrence.

1.5. Les dettes

Le montant des dettes fournisseurs s'élève à **1 228 millions de dinars**, en diminution de **48%**.

Cette baisse s'explique essentiellement par le reclassement d'une dette au niveau de la filiale Antibiotical d'un montant de **493 millions de dinars** dans les comptes "dettes non courantes" et à l'assainissement d'une dette fournisseur au niveau de la filiale Somedial d'un montant de **318 millions de dinars**.

3. Les approvisionnements

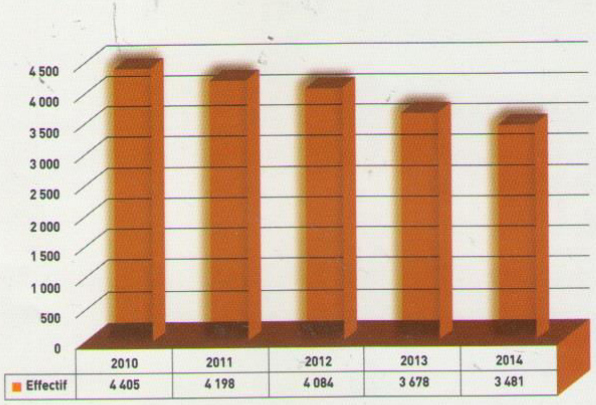
Le montant des approvisionnements, en baisse de 22,9 % par rapport à l'exercice précédent, s'est élevé à 2,39 milliards de DA.

Les importations représentent 76,4 % du montant global.

4. La ressource humaine

a. Les effectifs du groupe au 31 décembre 2014 sont passés à 3 481 travailleurs, enregistrant ainsi une diminution de 197 agents (- 05 %) par rapport au 31/12/2013.

Sur les cinq (05) dernières années, les effectifs ont baissé de 21 %.



	2010	2011	2012	2013	2014
Effectif	4 405	4 198	4 084	3 678	3 481

b. Le montant des charges de personnel s'est élevé à 3,22 milliards de Dinars, en diminution de 16% par rapport à l'exercice précédent (626 millions de dinars). Cette baisse s'explique par la réduction des effectifs ainsi que par le faible volume des primes liées aux objectifs de production.

L'évolution du salaire moyen entre 2010/2014 a enregistré, pour sa part, une augmentation de 23 %.

Les actions de formation ont touché 300 agents, soit une diminution de 33% par rapport à l'année précédente, pour un coût global de 26 millions de Dinars.

Le nombre de jours de formation est de 2 957 jours de formation, soit une moyenne de 10 jours par agent formé.

3. Stock produits finis

La quantité totale du stock de produits finis au 31/12/2015 est de **17,6 millions d'UV**.

- Unités commerciales : **8,3** millions d'UV.
- Sites de production : **9,3** millions d'UV.

4. Approvisionnements

Le montant des approvisionnements, en hausse de **15,76%** par rapport à l'exercice précédent, s'élève à **2 774 758 milliers de DA**.

Les importations représentent **76%** du montant global des approvisionnements.

Tableau synthétique des approvisionnements par nature :

Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Matières premières	Article de conditionnement	Pièces de rechange	Autres	Total
Locaux	203 081	351 472	54 056	52 915	661 524
Etrangers	1 356 240	650 538	93 341	13 115	2 113 234
Total	**1 559 321**	**1 002 010**	**147 397**	**66 030**	**2 774 758**

5. Ressource Humaine

a) Les effectifs du Groupe arrêtés au 31/12/2015 sont de **3 251** agents, enregistrant ainsi une baisse de **230** agents **(-6,61%)** comparativement à l'exercice 2014.

Cette baisse, s'explique essentiellement par les départs à la retraite, suite à la signature de l'accord collectif 01/2015 du 08/04/2015 qui accorde une prime calculée sur vingt (20) mois de salaire pour trente-deux (32) années de service effectués au sein du Groupe.

La répartition des effectifs, par entité de gestion, se présente comme suit :

Entités de Gestion	Effectif à fin d'exercice		Évolution	2015 / 2014
	2014	2015	Nombre	%
Médéa	722	667	-55	-7,62%
El Harrach	498	403	-95	-19,08%
Gué de Constantine	535	508	-27	-5,05%
Cherchell	87	83	-4	-4,60%
Dar El Beida	444	422	-22	-4,95%
Constantine	227	193	-34	-14,98%
Annaba	136	130	-6	-4,41%
Somedial	117	116	-1	-0,85%
Iberal	28	29	1	3,57%
Siège du groupe	687	700	13	1,89%
Total Groupe	**3 481**	**3 251**	**-230**	**-6,61%**

3. Stock produits finis

La quantité totale du stock de produits finis au 31/12/2016 est de 23 millions d'UV.

- Unités commerciales : 13 Millions d'UV.
- Sites de production : 10 Millions d'U.V.

4. Approvisionnements

Le montant des approvisionnements, en hausse de **50 %** par rapport à l'exercice précédent, s'élève à **23 835 243 Milliers de DA**, dont **173 397 Milliers de DA** de frais d'approches. Cette hausse est due Principalement à :

- La dévaluation du Dinars et l'augmentation des prix des matières premières.
- La consommation des matières premières des produits à forte rotation nécessitant le besoin de réapprovisionnement ;
- La baisse du niveau d'approvisionnement en 2015 en raison de la consommation du reliquat de l'exercice 2014.

Les importations représentent **81 %** du montant global des approvisionnements.

Tableau synthétique des approvisionnements par nature :

Valeur : Milliers de DA

Désignation	Matières premières	Articles de conditionnement	Pièces de rechange	Autres	Total 2016	Total 2015	Evolution 2016/2015
Montant	2 043 170	1 436 918	133 542	221 613	3 835 243	2 556 259	+ 50 %

5. Ressource Humaine

a.) **Les effectifs** arrêtés au 31/12/2016 sont de 2 923 agents, enregistrant ainsi une baisse de 183 agents, soit **(-5,89%)** comparativement à la même période de l'exercice 2015.

Cette baisse, s'explique essentiellement par les départs à la retraite, suite à la signature de l'accord collectif 01/2015 du 08/04/2015 qui accorde une prime calculée sur vingt (20) mois de salaire pour trente-deux (32) années de service effectués au sein du Groupe ainsi que l'annonce du projet de loi sur la retraite proportionnelle.

La répartition des effectifs par site se présente comme suit :

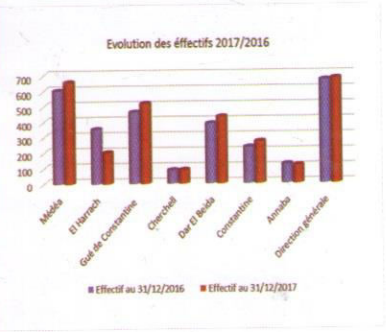
Entités de Gestion	Effectif à fin d'exercice		Évolution 2016 / 2015	
	2015	2016	Nombre	%
Médéa	667	604	-63	-9,45%
El Harrach	403	354	-49	-12,16%
Gué de Constantine	508	463	-45	-8,86%
Cherchell	83	88	5	6,02%
Dar El Beida	422	388	-34	-8,06%
Constantine	193	234	41	21,24%
Annaba	130	124	-6	-4,62%
Direction générale	700	668	-32	-4,57%
Total Groupe	**3 106**	**2 923**	**-183**	**-5,89%**

a.) **Les effectifs** de SAIDAL à fin décembre 2017 sont de **2 963 agents**, enregistrant ainsi une hausse de **40 agents** en comparaison à la clôture 2016

Cette augmentation, s'explique essentiellement par le recrutement effectué au niveau de Médéa, en remplacement des départs massifs à la retraite.

La répartition des effectifs par site se présente comme suit :

Entités	Effectif		Évolution 2017 / 2016	
	31/12/2016	31/12/2017	Nombre	%
Médéa	604	657	53	8,77%
El Harrach	354	202	-152	-42,94%
GDC	463	519	56	12,10%
Cherchell	88	89	1	1,14%
Dar El Beida	388	432	44	11,34%
Constantine	234	270	36	15,38%
Annaba	124	116	-8	-6,45%
D. Générale	668	678	10	1,50%
Total SAIDAL	**2 923**	**2 963**	**40**	**1,37%**





Par groupe socioprofessionnel, le groupe cadres constitue **37,97%** de l'effectif global, suivi par le groupe exécutions **34,02%** et enfin le groupe maitrises avec **28,01%**, alors que la répartition de l'effectif par type d'activité fait ressortir un taux de représentativité de **52,31%** pour le soutien suivi de la production et de l'administration avec des proportions respectives de **27,78%** et de **19,91%**.

Suite à la fermeture de l'ancien site d'El Harrach, il a été procédé au redéploiement de l'effectif au niveau des différents sites du groupe.

b.) **Le montant des charges du personnel** s'élève à **2 709 239 Milliers de DA**, en diminution de **5,73%** par rapport à l'exercice précédent, soit **82,38%** du montant prévisionnel.

Agrégats	2016	2017
Charges du Personnel/ C.A	29,91%	28,19%
Charges du Personnel/ V.A	51,42%	56,08%

c.) **Le montant de la formation** est de **23 111 Milliers de DA**, dont **18 302 Milliers de DA** relatif à la formation de mise à niveau du personnel des nouveaux sites de production dans le domaine des techniques pharmaceutiques et de la qualité.





LES PRINCIPAUX AGREGATS DE GESTION DU GROUPE II

1.4. Les créances

Le montant des créances sur clients s'élève à 5 754 millions de dinars en évolution de 13% par rapport à l'exercice précédent. Il représente 5,6 mois de chiffres d'affaires et se situe dans les usages des conditions de crédit octroyés par la concurrence.

1.5. Les dettes

Le montant des dettes fournisseurs s'élève à 2 375 millions de dinars, en diminution de 12% comparé à l'exercice 2011.

1.6. Les investissements

Le montant global des investissements s'est élevé à 379 millions de dinars et représente 03% du chiffre d'affaires. Depuis trois ans, les investissements se sont limités aux seules opérations de renouvellement présentant un caractère d'urgence ou engagées, compte tenu de la perspective de modernisation et d'extension des capacités retenues au titre du plan de développement 2010-2014.

- Matériels de production : 181 millions de dinars
- Matériels de laboratoires : 84 millions de dinars
- Travaux d'étanchéité : 34 millions de dinars
- Equipements de bureau et informatique : 34 millions de dinars
- Investissements en cours : 46 millions de dinars

1.7. Les ressources humaines

Les effectifs du Groupe au 31/12/2012 sont passés à 4067 travailleurs, enregistrant ainsi une diminution de 131 agents (03 %) par rapport à l'exercice précédent.

Entités de Gestion	Effectif au 31/12/2009	Effectif au 31/12/2010	Effectif au 31/12/2011	Effectif au 31/12/2012	Ecart / 2011 Nombre	%
Antibiotical	1 273	1 133	1 050	1 013	-37	-4
Biotic	1 448	1 398	1 347	1 299	-48	-4
Pharmal	1 020	994	965	936	-29	-3
Société Mère	818	762	726	709	-17	-2
Somedial	128	118	110	110	0	0
Total Groupe	**4 687**	**4 405**	**4 198**	**4 067**	**-131**	**-3**

1.6. Les investissements

Le montant global des investissements qui s'élève à **925 millions de dinars**, se décompose en deux volets:

- 105 millions de dinars concernant les opérations de renouvellement;
- 820 millions de dinars découlant de la mise en œuvre du plan de développement.

1.7. Les ressources humaines

Les effectifs du Groupe au 31/12/2013 sont passés à **3 650** travailleurs, enregistrant ainsi une diminution de **420** agents **(- 10%)** par rapport au 31/12/2012.

Entités de Gestion	Effectif à fin d'exercice			Écarts 2013/2012	
	2011	2012	2013	Nombre	%
Antibiotical	1 050	1 013	796	-217	-21%
Biotic	1 347	1 299	1 189	-110	-8%
Pharmal	965	936	870	-66	-7%
Société Mère	726	709	688	-21	-3%
Somedial	110	113	107	-6	-5%
Total Groupe	**4 198**	**4 070**	**3 650**	**-420**	**-10%**

c. La formation a touché l'ensemble des domaines d'activités de l'entreprise, à savoir :

- FALD en sûreté interne des établissements
- Anglais technique
- Spécialités informatiques
- Communication interpersonnelle
- Maintenance industrielle
- Contrôle assurance qualité
- Sécurité industrielle

5. Les créances

Le montant des créances clients s'élève à 5 136 millions de Dinars et enregistre une baisse de 394 millions de DA (-7%) par rapport à l'exercice précédent.

6. Les dettes

Le montant des dettes fournisseurs s'élève à 1 460 millions de Dinars, en hausse de 233 millions de Dinars (+ 19%) par rapport à l'exercice antérieur.

7. Les investissements

Le montant des investissements s'élève à 3 352 millions de Dinars et se décompose comme suit :

- 1 413 millions de Dinars concernant les opérations de renouvellement sur fonds propres.
- 1 939 millions de Dinars découlant des crédits d'investissements sur les projets neufs.

8. La trésorerie nette

la situation de la trésorerie nette s'est nettement amélioré, passant de 6,9 milliards de Dinars en 2013 à 7,6 milliards de Dinars en 2014, enregistrant ainsi un accroissement de 953 millions de Dinars (+13%).

6. Créances

Le montant des créances clients est de **5 536 083 milliers de DA,** soit une hausse de **7,78%** par rapport à l'exercice précédent.

7. Dettes

Le montant des dettes fournisseurs est de **1 931 770 milliers de DA**, soit une hausse de **32,27%** par rapport à l'exercice antérieur.

Cette hausse est principalement due à l'état d'avancement des projets.

8. Investissements

Le montant d'acquisition d'investissements hors plan de développement est de **281 052 milliers de DA.** Ce montant se décompose comme suit :

- Société mère : **259 352** milliers de DA.
- Somedial : **21 700** milliers de DA.

9. Trésorerie nette

La situation de la trésorerie nette s'est nettement améliorée, passant de **7 672 237 milliards de DA** en 2014 à **8 360 647 milliers de dinars** en 2015, enregistrant ainsi un accroissement de **8,97%.**

10. Résultat net

Le résultat net consolidé du Groupe est de **1 143 818 milliers de DA** contre **1 477 752 milliers de DA** en 2014, enregistrant ainsi une diminution de **22,60%** due à une augmentation de 16,53% des consommations et à la baisse de la variation de stock.

11. Bourse

Le titre de SAIDAL a été coté pendant **70** séances sur les **259** séances transigées.

La valeur de l'action a enregistré une hausse du cours passant de **560 DA** en 2014 à **640 DA** en 2015, soit une évolution de **14%.**

Depuis 2013 le titre a enregistré un accroissement de **42%**



6. Créances sur clients

Les créances clients de la société mère en hausse de **0,86%**, sont passées de **5 238 079 Milliers de DA** en 2015 à **5 282 943 Milliers de DA** au 31/12/2016.

7. Dettes

Passant de **4 190 158 Milliers de DA** en 2015 à **8 496 430 Milliers de DA (+102,77%)**, la hausse du compte emprunts et dettes financières est principalement due à la consommation du crédit d'investissement accordé par le Fond National d'Investissement dans le cadre du plan de développement.

La rubrique dettes fournisseurs **(2 373 437 Milliers de DA)** enregistre une forte hausse de **23,23 %** comparativement au 31/12/2015 **(1 926 054 Milliers de DA)** due à la hausse des approvisionnements.

8. Investissements

Le montant d'acquisition d'investissements hors plan de développement s'élève à : **271 138 Milliers de DA**. Ce montant se décompose comme suit :

- Immobilisations corporelles : **113 578 Milliers de DA**
- Immobilisations financières : **157 560 Milliers de DA**

9. Trésorerie

La trésorerie de SAIDAL a diminué de **14,83%**, passant de **5 580 681 Milliers de DA** en 2015 à **4 753 235 Milliers de DA** au 31/12/2016 (la diminution est due à la hausse des approvisionnements et au remboursement du crédit FNI).

10. Résultat net

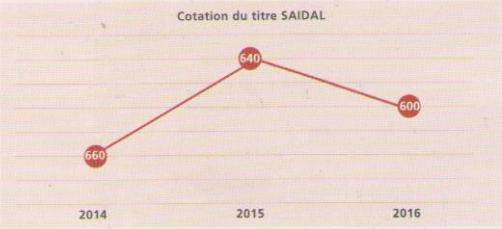
Le résultat net est de **1 614 727 Milliers de DA**, soit **37,73 %** d'évolution par rapport au résultat net de l'exercice 2015 **(1 172 407 Milliers DA)** due à une amélioration du chiffre d'affaires, la forte hausse de la variation de stocks, la reprise sur perte de valeur et provision ainsi qu'à la hausse de la reprise sur perte de valeur et provision.

11. Bourse

La valeur de l'action a enregistré une baisse du cours de **06,25%**, passant de **640 DA** au 31/12/2015 à **600 DA** au 31/12/2016.

Au cours de l'exercice 2016, 102 séances transigées, dont 32 séances fructueuses. Le volume transigé est de **17 719** actions, correspondant à une masse monétaires de **10 945 785 dinars**, au cours moyen de **618 DA**.

En ce qui concerne l'opération de dématérialisation du titre SAIDAL, elle a atteint à fin Décembre 2016 un volume de **754 808** actions dématérialisées, soit **37,74%** du volume global.



6. Créances sur clients

Les créances clients en baisse de **10,01%**, sont passées de **5 282 943 Milliers de DA** en 2016 à **4 754 371 Milliers de DA** au 31/12/2017. Ce poste se compose essentiellement de :

. Clients effet à recevoir : **2 075 151 Milliers de DA**

. Clients douteux : **1 663 126 Milliers de DA**

. Clients publics : **929 830 Milliers de DA**

7. Dettes

Passant de **8 496 430 Milliers de DA** en 2016 à **10 489 615 Milliers de DA** en 2017 (**+23,46%**, soit **1 993 185 Milliers de DA**), la hausse du **compte emprunts et dettes financières** est principalement due à la consommation du crédit d'investissement accordé par le Fond National d'Investissement dans le cadre du plan de développement.

La rubrique dettes fournisseurs (**1 324 510 Milliers de DA**) enregistre une forte baisse de **44,19%** comparativement au 31/12/2016 (**2 373 437 Milliers de DA**) due principalement à la baisse des approvisionnements.

8. Investissements

Le montant d'acquisition d'investissements hors plan de développement s'élève à : **511 453 Milliers de DA**. Ce montant est réparti comme suit :

- Immobilisations corporelles : **510 370 Milliers de DA**
- Immobilisations Incorporelles : **1 083 Milliers de DA**

9. Trésorerie

La trésorerie[1] de SAIDAL a diminué de **8,81%**, passant de **4 753 024 Milliers de DA** en 2016 à **4 334 277 Milliers de DA** au 31/12/2017. Cette diminution est due principalement au remboursement du crédit FNI

10. Résultat net

Le résultat net est de **1 433 341 Milliers de DA**, soit une baisse de **11,23%** par rapport à l'exercice 2016 (**1 614 728 Milliers DA**) et une réalisation de **98,12%** de l'objectif. Ce résultat est dû principalement à la baisse de la variation de stock en raison de l'arrêt de production du site d'El Harrach.

11. Bourse

La valeur de l'action a enregistré une hausse du cours de **10,00%**, passant de **600 DA** au 31/12/2016 à **660 DA** au 31/12/2017.

Au cours de l'exercice 2017, **104 séances** ont été transigées, dont **31 séances fructueuses**.

Le volume transigé est de **5 918 actions**, correspondant à une masse monétaire de **3 722 400 dinars**, au cours moyen de **629 DA**.

En ce qui concerne l'opération de dématérialisation du titre SAIDAL, elle a atteint à fin Décembre 2017 un volume de **887 710 actions dématérialisées**, soit **44,39%** du volume global.



(1) . Trésorerie = Trésorerie de l'actif – Trésorerie du passif