

دور البعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي في دعم التميز الإداري زينب أمين السيد خيال

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور البعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي في دعم التميز الإداري في شركات الأدوية المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للبعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي في دعم التميز الإداري لدى تلك الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالبعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي لما له من أثر إيجابي في دعم التميز الإداري لدى شركات الأدوية المصرية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of the financial dimension as one of the dimensions of strategic performance evaluation in supporting the administrative excellence in the Egyptian pharmaceutical companies. The descriptive analytical method was used. The measurement tool was designed and distributed to a random sample of employees of these companies. The study concluded that there is a positive impact of the financial dimension as one of the dimensions of the strategic performance evaluation in supporting the managerial excellence of these companies. The study recommended the need to increase attention to the financial dimension as one of the dimensions of the strategic performance evaluation because of the Positive impact in support of administrative excellence in the Egyptian pharmaceutical companies.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة (Ionicaet. Al., 2010)^(١) بعنوان: الجودة الشاملة والتميز الإداري. هدفت الدراسة إلى فهم وتحليل طبيعة الجودة الشاملة في المنظمات، وكذلك التعرف على

نماذج التميز العالمية كنموذج التميز الأوربي، ونموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكي الأسترالي، ونموذج شركة (Tata) للتميز، وهدفت كذلك إلى دراسة تأثير الجودة الشاملة على التميز في رومانيا، وتحديد طرق الوصول إلى التميز الإداري، ومعرفة تأثير إطلاق جائزة الجودة الرومانية على الشركات في رومانيا.

وتوصلت الدراسة إلى هناك علاقة طردية بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق التميز في المنظمات الرومانية، واستنتجت الدراسة أن هناك عدة أبعاد أساسية للتميز هي (بناء ثقافة التميز، الإبداع، القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التوجه بالعميل والسوق، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأداء، التحسين المستمر)، وبينت الدراسة أن بعض الشركات تطبق معايير التميز وفقا للجائزة الرومانية للجودة، وأن هناك عدد ١٠ من الشركات الرومانية حصلت على عضوية جائزة التميز الأوربية من بين أفضل ٥٠٠ شركة في عام ٢٠١٠.

٢- دراسة (منصور، ٢٠١٢) بعنوان (ii): المدخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة.

هدفت الدراسة إلى تحليل كل من مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، ومدخل المقاييس المرجعية، ومدخل القياس المتوازن للأداء، وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي في منظمات الأعمال.

توصلت الدراسة إلى أن أسلوب قياس الأداء المتوازن أحد أهم المدخل الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في المدى الطويل والقصير معاً، حيث يتضمن الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات التشغيلية، وجانب النمو والتعلم.

٣- دراسة (Al Bento, 2014) (iii): تقييم نظم إدارة الأداء الاستراتيجي: التأثير على نتائج الأعمال

هدفت الدراسة إلى تقييم نظم إدارة الأداء الاستراتيجي في التأثير على نتائج الأعمال، وكذلك معرفة دور دمج مجموعة من مقاييس الأداء بغرض التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية باعتبار ذلك إدارة لتقييم فاعلية الأداء الاستراتيجي في المنظمات، وتحديد دور أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي (البعد المالي وبعد العملاء وبعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد التعلم والنمو) على نتائج الأعمال والإنتاج والقيمة المحققة للعميل وقيادة المنتج وزيادة القيمة المحققة للعملاء والمنافسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم نظم إدارة الأداء الاستراتيجي له تأثير ايجابي على نتائج الأعمال، وكذلك يوجد دور هام لدمج مقاييس الأداء بغرض التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية باعتبار ذلك أداة لتقييم فاعلية الأداء الاستراتيجي في المنظمات، وبينت الدراسة أن هناك دور ايجابي لأبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي (البعد المالي وبعد العملاء

وبعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد التعلم والنمو) على نتائج الأعمال من حيث زيادة الإنتاج وتحسين القيمة المحققة للعملاء وزيادة القدرة على قيادة المنتج وتحقيق المنافسة.

٤- دراسة (Mihic, et. al., 2015) بعنوان^(iv): دور الابتكار التنظيمي في تحقيق والحفاظ على تميز عمل الشركة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الابتكار التنظيمي لدى العاملين في عدد من الشركات، ومعرفة طرق استخدام إدارة الموارد البشرية للحفاظ على القادة المتميزين لتحقيق التميز في الشركة، ومدى فعالية النظم الحالية في تحقيق التميز الإداري وعلاقته بأداء العاملين بتلك الشركات.

توصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالشركات يعتبر بشكل عام جيد، وأن المديرين بتلك الشركات يمتلكون بعض القدرات المميزة للشخصية الابتكارية ولكن بدرجات متفاوتة وهي (القدرة على التحليل، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية)، وبينت الدراسة كذلك أنه توجد علاقة طردية بين سمات الشخصية الابتكارية للعاملين وبين زيادة مستوى الأداء ومن ثم تحقيق التميز للشركات.

٥- دراسة (Laukkanen, 2016) بعنوان^(v): متطلبات الكفاءة البشرية كمدخل للإبداع والتميز في منظمات الصناعات الدوائية

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الكفاءة الواجب توافرها في الموارد البشرية للوصول إلى الإبداع والتميز لدى المديرين من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في شركات الأدوية.

توصلت الدراسة إلى أن متطلبات الكفاءة الواجب توافرها في الموارد البشرية تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على التفكير والطلاقة الإبداعية، وكانت أهم الكفاءات الواجب توافرها للتميز هي القدرة على قيادة الآخرين المرتبة الأولى.

٦- دراسة (Memon & Rohra, 2017) بعنوان^(vi): رأس المال البشري كمصدر للتميز: أفكار للقيادة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال البشري في تحقيق التميز للمنظمات المختلفة، والتعرف على الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق التميز في المنظمة، وكذلك تحديد دور الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق التميز في المنظمة.

توصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للتميز في المنظمة، وأنه يوجد العديد من الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق التميز، وأن تنمية وتطوير رأس المال البشري يساهم في تشكيل الاستراتيجيات

اللازمة للتميز في المنظمة، وأن رأس المال البشري يشكل الأساس الذي تقوم عليه فعالية الحصول على التميز في المنظمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى دور البعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي في دعم التميز الإداري؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي في دعم التميز الإداري.

رابعاً: أهداف الدراسة:

١- التعرف على مدى الاهتمام بالبعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي من قبل شركات الأدوية محل الدراسة.

٢- تحديد العلاقة بين البعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي و دعم التميز الإداري في شركات الأدوية.

٣- معرفة أثر البعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي على دعم التميز الإداري في شركات الأدوية.

٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات الأدوية محل الدراسة ووزارة الصحة، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:

أ. الأهمية العلمية:

١. تساعد في التعرف على مفهوم البعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي وكذلك تساهم في توضيح أهمية دورها في دعم التميز الإداري في شركات الأدوية.

٢. يعتبر موضوع البعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية

خصوصاً بالمعارف حول موضوع هذا الموضوع وكذلك حول موضوع دعم التميز الإداري في شركات الأدوية.

ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات الأدوية وهو مجال تطبيقي استراتيجي حيث يعتبر قطاع الصناعات الدوائية في مصر القطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات العلاجية المتنوعة للمواطنين ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وله أهمية

اجتماعية كبيرة لأنه يهدف إلى المحافظة على صحة المواطنين وعلاجهم.
٢. تواجه شركات الأدوية المصرية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي ، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى التميز الإداري لديها.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

يعتبر قياس الأداء المالي من الوسائل الرئيسية التي تمكن المؤسسات من معرفة مدى قدرتها وإمكانيتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها، إلا أن هذه الوسائل لم تعد تفي بالغرض المطلوب منها، وذلك لأن هذه الوسائل لم تُطور وتحدث بالشكل الذي يتناسب مع المتغيرات البيئية الحديثة، وبدون مقياس الأداء المالي المناسب يصعب الحكم على أداء المؤسسات ومدى نجاحها، مما يستلزم تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء، كما أن قياس الأداء المالي يمكن المنظمة من معرفة إلى أي مدى تعمل بطريقة سليمة، وعن طريقه تستطيع أيضاً تحديد التطويرات الضرورية التي تؤدي إلى تحسين أدائها (vii).

أولاً: البعد المالي:

أ. مفهوم البعد المالي:

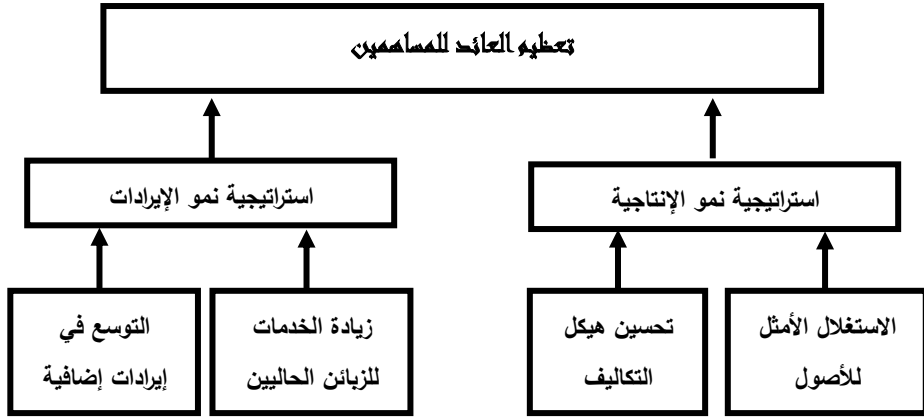
يعد البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين، فهي الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال زيادة القيمة لاستثماراتهم.

وتعرف الباحثة البعد المالي على أنه عملية إدخال اضافات جديدة أو تحسين في وسائل وطرق الإنتاج بالشكل الذي يعود على المنظمة بتخفيض تكاليف الإنتاج، أو تلبية رغبات العملاء، أو رفع مستوي الجودة، أو غيرها من الميزات.

ب. أهداف البعد المالي:

يوضح الشكل التالي الأهداف الاستراتيجية للمحور المالي (viii).

شكل رقم (١): الأهداف الاستراتيجية للمحور المالي



ج. طرق قياس الأداء المالي:

١. الربحية: ويمكن قياسها بالدخل التشغيلي، ومعدل العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة (ix).

٢. الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن العلاقة بين المخرجات والمدخلات، ويجب أن يكون معدل المخرجات واحداً صحيحاً أو أكثر مقابل المدخلات حتى يكون هناك إنتاجية فعالة، ومعنى ذلك أن الإنتاجية يمكن استخدامها كمقياس لقدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج، فهي القدرة على تحقيق مخرجات مستهدفة من أحد عناصر المدخلات، والهدف من حسابها هو الحكم على الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج (x).

٣. نسبة النمو في الإيرادات: هي مؤشر عن فاعلية وكفاءة أداء المنظمة والإيرادات خلال سنوات متتالية، وتحسب بالمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة النمو في الإيرادات} = \frac{\text{إيرادات سنة } n - \text{إيرادات سنة } (n-1)}{\text{إيرادات سنة } (n-1)} \times 100$$

٤. التدفقات النقدية: تحسب عن طريق طرح المدفوعات النقدية من المقبوضات النقدية لكل الأنشطة: التشغيلية، والاستثمارية، والتمويلية، ويحدد رصيد النقدية لآخر المدة عن طريق إضافة رصيد النقدية أول المدة لصافي التدفق النقدي، وتمكن من الحكم على قدرة المنظمة على توليد تدفقات نقدية مستقبلية، وتوزيع الأرباح، والوفاء بالالتزامات.

وترى الباحثة أن المحور المالي يعكس متطلبات المالين في تعظيم الثروة، وذلك من خلال ترجمته من خلال مجموعة من الأهداف تتمثل في تخفيض مستويات المصاريف وزيادة الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال، ويتم تحقيق ذلك من خلال

د/ زينة أمين السيد خيال

تفاعل الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن (العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم) وفق علاقات السبب – الأثر، حيث إن المؤشرات المالية الممثلة للمحور المالي للمنظمة تعتبر نتيجة لنجاحها في تحقيق أهدافها في بقية المحاور.

د. استراتيجيات تطوير البعد المالي: (xi)

• استراتيجية نمو الإيرادات:

يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:

١. بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق، والعملاء الجدد.

٢. زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم، وإيجاد المزيج الملائم من المنتجات والخدمات المقدمة لتقدمها لهم.

• استراتيجية نمو الإنتاجية:

يمكن تحقيق نمو إنتاجية المنظمة من خلال طريقتين:

١. تحسين هيكل التكلفة: عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة وغير المباشرة.

٢. كفاءة استخدام الأصول: وذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل والثابت المطلوب وذلك بهدف الوصول لمستوى تشغيلي مطلوب.

ثانياً: مفهوم التميز الإداري:

يُعد التميز مفهوماً شاملاً ومنكاملًا لا يتجزأ، فالتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها وقد نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمة على أسس متفوقة تحقق لها قدراتها أيضاً في مواجهة التغييرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الجوهرية والتميز لتلك الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من المالكين للمنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها.

أ. تعريف التميز الإداري

١- سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. (xii)

٢- تفاعل مزيج من الحوافز والقيم والأنشطة التي تؤدي إلى الإنجازات البارزة، بل يكاد أن يكون هو الحافز وقوة الدفع إلى التنمية والتطور. (xiii)

٣- التطور في الاستراتيجيات والممارسات التجارية، ونتائج الأداء ذات المصلحة

بأصحاب المصلحة والذي يتم التأكد من تحقيقه، بإجراء تقييمات على أساس نماذج محددة تدعم نحو التغيير للأفضل. (xiv)

وتعرف الباحثة التميز الإداري مجموعة من المعايير التي تعبر عن ثقافة المنظمة والتي تعزز من خلال الممارسات المتنوعة في مستويات الإدارة جميعها للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بالمنظمات المنافسة.

ب. خصائص التميز الإداري:

توجد مجموعة من الخصائص للمنظمات حتى تكون مميزة والتي يمكن توضيحها كالاتي (xv).

١. التمكين: التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة بعينها أو مؤسسة دون أخرى بل أن التميز مثل الهواء متاح للجميع.

٢. المرونة: سوف تصبح القوة في يد من يتميز أكثر وليس من يملك أكثر مستقبلاً.

٣. العولمة: إن الطريق إلى العالمية يبدأ من المحلية، وأن الذي لا يستطيع أن يتميز داخلياً يستحيل أن يتميز عالمياً.

٤. المنهجية: ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط إداري.

٥. التكامل: إن التميز يجب أن يكون متكاملًا.

٦. الاستمرارية: إن الأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحاً في مدة قصيرة ما، يمكن أن يكون طريقاً سريعاً للفشل في مدة تالية.

٧. الحداثة: إن تبني التكنولوجيا الحديثة أمر ضروري، إلا أنه غير كافٍ لإحداث التميز في الأداء.

٨. التنافسية: إن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية أداء الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التي يصعب تقليدها.

ج. مقومات التميز الإداري:

تتوقف عملية تحقيق التميز الإداري على تبنى مجموعة من المقومات التي بتوافرها يتحقق التميز و أهم تلك المقومات وهي: (xvi)

١. بناء استراتيجي متكامل: يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.

٢. منظومة متكاملة من السياسات: التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

٣. هياكل تنظيمية مرنة: ومتناسقة مع متطلبات الأداء وقابله للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

٤. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية: يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، وكما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء

وأسس تعويض العاملين.

٥. نظام لإدارة الأداء: يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات.

٦. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي: بغرض تقييم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

٧. قيادة فعالة: تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز.

د. مداخل التميز الإداري: (xvii)

١. مدخل الفاعلية: تعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة وقد حدد مفهومها بأنه (الحكم الإنساني على مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض) وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير المنظم وعندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغييرات ضرورية.

٢. أصحاب المصالح أو المنتفعين الاستراتيجيين: يكامل هذا المدخل الفعاليات أو الأنشطة المنظمة المتنوعة من خلال التركيز على المنتفعين الاستراتيجيين، الذين يمثلون أطرافاً داخلية وخارجية لها علاقة بأداء المنظمة وأن كل واحد من هذه الأطراف لديه معيار مختلف للفاعلية بسبب أنهم يمتلكون اهتمامات مختلفة في المنظمة ويفترض هذا المدخل أن فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى كل الأطراف المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت داخلية وخارجية.

٣. القيم التنافسية (xviii): يتكون المدخل من بعدين وهما: البعد الأول للقيمة يتعلق بالتركيز التنظيمي، فيما إذا كانت القيم السائدة تهتم بالقضايا التي تكون خارجية أو داخلية بالنسبة للمنظمة. إن التركيز الداخلي يعكس اهتمام الإدارة برفاهية وكفاءة العاملين، والتركيز الخارجي يمثل التأكيد على رفاهية المنظمة ذاتها مع علاقتها بالبيئة، وأما البعد الثاني للقيمة فإنه يتعلق بهيكل المنظمة، وفيما إذا كان الاستقرار مقابل المرونة هو الاعتبار الهيكل السائد، إن الاستقرار (الثبات) يعكس قيمة إدارية للرقابة من الأعلى إلى الأدنى، بصورة مشابهة للنهج الآلي، وأما المرونة فتمثل قيمة للتكيف والتغيير، وهو مشابه للنهج العضوي.

٤. مدخل التحالف المتعدد الجنسيات لتعزيز التميز التنظيمي (xix): يعد مدخل التحالف متعدد الجنسيات لتعزيز التميز التنظيمي أحد مداخل التميز التنظيمي والذي يجلب القادة معاً لرغبة مشتركة لبحث وخلق ونشر تطبيق المعرفة المتعددة الثقافات، لمساعدة المنظمات في سعيها للتميز.

د/ زهبة أمين السيد خيال

٥. **مدخل جوائز الجودة:** تعمل جوائز الجودة الوطنية كنماذج لإدارة التميز التنظيمي، وكل جائزة تضم مجموعة معايير تعبر عن كيفية إدارة جميع الجوانب لمنظمة معينة وتعرض في إطارها الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وبينما تقدم هذه النماذج وسيلة لتقييم المرشحين لجوائز الجودة، فإنها مطبقة بشكل نموذجي للتقويم الذاتي الموجة لتحديد عناصر القوة التنظيمية ومجالات الضعف التنظيمي وسبل التحسين لأغراض تقوية الكفاءة التنظيمية والفاعلية والموقف التنافسي.

٥. **أبعاد التميز الإداري:** (xx)

١. **التركيز على العملاء:** يؤكد هذا المدخل للتميز أن العمي هو مصدر الحكم على تميز الخدمات ونوعية المنتجات وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

٢. **القيادة وثبات الهدف:** وهو يعبر عن سلوك القادة الداعم للتميز، إذ تتم توضيح اتجاه قيم وهدف المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

٣. **الإدارة بناء على الحقائق:** يركز هذا المدخل على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات الزبائن ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العمليات ذاتها وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات الزبائن.

٤. **التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

٥. **الخطط المقبولة:** إن الاشتراك في وضع الخطط بين كافة المستويات الإدارية في المنظمة يسهل عملية ترجمتها في المنظمة.

٦. **تحسين العمليات:** لتحسين المخرجات يجب تحسين الأنظمة ومجمل عمليات المنظمة، فضلاً عن الاهتمام بجودة المدخلات في المنظمة.

٧. **إشراك العاملين:** إن التغيير الأساس لأي منظمة يتمثل في تغيير أفكار الأفراد التعصبية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتقييم النتائج كما هو معتمد في مبدأ الإدارة بالأهداف.

٨. **التفكير المنظمي:** يجب على الإدارة أن توفر المناخ الملائم لتنشيط عملية التفكير المنظمي لضمان الحصول على نظام يهتم بتحسين المخرجات واستعمال البيانات، والمعرفة المتاحة لدى المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة لضمان تحسين اتخاذ القرارات كافة.

٩. **تفهم التنوع:** بما أن الأنظمة والعمليات كلها تمتلك متغيرات تؤثر في الأداء، لذا تبرز أهمية تفهم التنوع في هذه المتغيرات، لضبط تفاعلاتها والمشاركين بها وبالنتائج تحقق

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ- **المصادر الثانوية:** ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات التي تصدر عن شركات الأدوية.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بشركات الأدوية خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٤-٢٠١٦.

ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات الأدوية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالبعد المالي كأحد أبعاد الإبداع التكنولوجي ويتكون من (٧) فقرات.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالتميز الإداري ويتكون من (٩) فقرة.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك إيضاح وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

د/ زهبة أمين السيد خيال

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بشركات الأدوية في جمهورية مصر العربية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٢٧٩٨٧ مفردة، للعام ٢٠١٦.

٢- عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في شركات الأدوية المحلية بجمهورية مصر العربية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٧٩ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

أ- **صدق المحكمين:** قامت الباحثة بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاوَر التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

رابعاً: حدود الدراسة:

١- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات الأدوية المحلية بجمهورية مصر العربية.

٢- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على جميع فروع شركات الأدوية المحلية في جمهورية مصر العربية.

٣- **الحدود الزمانية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٤-٢٠١٦).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات البعد المالي:

جدول رقم (١)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات البعد المالي

م	المتطلبات البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تعمل الشركة على تخفيض التكاليف الكلية	٣.٨٨	٠.٤٩	٧٨.٠٣%	السادس
٢	تعمل الشركة على تحقيق الأرباح المستهدفة من خلال استغلال الموارد والإمكانات المتاحة	٤.٤١	٠.٧١	٨٨.٢٨%	الأول
٣	تربط المقاييس المالية المستخدمة بإستراتيجية الشركة	٤.٣٢	٠.٥٣	٨٦.١٢%	الثاني
٤	تعتمد الشركة على مقاييس مالية محددة لقياس أدائها المالي	٣.٧٥	٠.٨٩	٧٥.٦٨%	السابع
٥	توجد لدى الشركة سياسات استثمارية لزيادة نمو الإيرادات	٤.١٩	٠.٥٧	٨٤.٣١%	الثالث
٦	تهتم الشركة بتحسين معدل العائد على الاستثمار	٣.٩٧	٠.٨٧	٧٩.٨٩%	الخامس
٧	تعمل الشركة على تحسين معدل العائد على حقوق الملكية	٤.٠٨	٠.٦٧	٨٢.٩١%	الرابع
	المتوسط العام	٤.٠٨٥	٠.٦٧٥	٨٢.١٧%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة ككل على الفقرات المرتبطة بالبعد المالي جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٨٥) وبانحراف معياري (٠.٦٧٥)، وجاءت أعلى إجابة لأفراد العينة ككل للفقرة التي تنص على أن "تعمل الشركة على تحقيق الأرباح المستهدفة من خلال استغلال الموارد والإمكانات المتاحة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤١) وبانحراف معياري (٠.٧١)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة ككل على الفقرة التي تنص على أن "تعتمد الشركة على مقاييس مالية محددة لقياس أدائها المالي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٥) وبانحراف معياري (٠.٨٩).

ب. تحليل فقرات التميز الإداري:

جدول رقم (٣)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التميز الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تراجع مناهج وأساليب العمل المختلفة على مستوى جميع الإدارات بالشركة لضمان تحقيق التميز في الأداء	٤.١٦	٠.٧٣	٨٣.٦٧%	السابع
٢.	تمتلك قيادات الشركة رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه الشركة مستقبلاً	٤.٣٥	٠.٦٣	٨٧.٢٣%	الثالث
٣.	تشجع قيادات الشركة الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة	٤.٠١	٠.٨٨	٨٠.٤٥%	التاسع
٤.	توجد معايير ومعدلات لتقييم أداء بالشركة قائمة على أسس موضوعية وعلمية	٤.٤٦	٠.٦٣	٨٩.١١%	الثاني
٥.	تراجع الأهداف بانتظام في ضوء الاستراتيجيات العامة للشركة	٤.٦١	٠.٥٧	٩١.٩٢%	الأول
٦.	تدرك الإدارة أهمية تحقيق قيمة مضافة كعامل أساسي للاحتفاظ بقدرة تنافسية فعالة	٤.٢١	٠.٧٦	٨٤.٦٧%	السادس
٧.	يتم تفعيل البحوث والتطوير كنشاط رئيسي من أنشطة الشركة	٤.٣٣	٠.٨	٨٦.٢٨%	الخامس
٨.	تناسب حصة الشركة في السوق المصري مع القدرات المتاحة والخدمات المقدمة	٤.١١	٠.٩٥	٨٢.٤٥%	الثامن
٩.	يتم تحديث وتنويع المنتجات بما يعمل على زيادة الإيرادات	٤.٢٦	٠.٧٥	٨٥.٧٧%	الرابع
المتوسط العام		٤.٢٧	٠.٧٤	٨٥.٧٢%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالتميز الإداري جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٧٤)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن "تراجع الأهداف بانتظام في ضوء الاستراتيجيات العامة للشركة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٦١) وبانحراف معياري (٠.٥٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن "تشجع قيادات الشركة الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠١) وبانحراف معياري (٠.٨٨).

سادساً: اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي على دعم التميز الإداري.

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين البعد المالي كمتغير مستقل ودعم التميز الإداري كمتغير تابع.

جدول رقم (٤) مصفوفة الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
التميز الإداري	٠.٠٠٠	٠.٩٢٦	البعد المالي

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين البعد المالي و دعم التميز الإداري.

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٥) تحليل التباين

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
البعد المالي	الانحدار	٢٢١.١٠٨	٤٨.١١٣	٥٨.٣٥	٠.٠٠٠
	البواقي	٥٨.٦٦٩	٣.٩٩٤		

ج. معامل التحديد:

جدول رقم (٦) معامل التحديد

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
البعد المالي	٠.٨٥٧	٠.٨٥٦	١.٣٠١

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٧) تحليل نتائج الانحدار

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	المتغير التابع
البعد المالي	٠.١١٩	٠.٠٣٤	٠.٩٢٦	٦.٤١٤	التميز الإداري

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي على دعم التميز الإداري.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام للبعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي في دعم التميز الإداري لدى شركات الأدوية المصرية حيث تبين وجود علاقة وأثر للبعد المالي على دعم التميز الإداري.
- ٢- بينت الدراسة أن شركات الأدوية المصرية لا تولي أهمية كبيرة للاعتماد على المقاييس المالية الدقيقة لقياس أدائها المالي ولا تعطي الشركات أهمية كبيرة للمقاييس التي تساهم في تطوير المقاييس المالية حيث تعتمد على المقاييس التقليدية.
- ٣- بينت الدراسة أن مراجعة وتطوير الأهداف بانتظام وبصفة مستمرة في ضوء الاستراتيجيات العامة يساهم في تحقيق التميز الإداري في تلك الشركات.
- ٤- أشارت نتائج الدراسة أن قيادات الشركات لا تشجع الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة وعدم استخدام الشركة لنظام تحفيز فعال للابتكار، وعدم منح العاملين الثقة لتقديم المبادرات والإقتراحات.

ثانياً: التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام بالبعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي في دعم التميز الإداري في شركات الأدوية المصرية لما له من أثر إيجابي على دعم التميز الإداري.
- ٢- العمل على الاهتمام من قبل شركات الأدوية المصرية بأن تولي أهمية للاعتماد على المقاييس المالية الدقيقة لقياس أدائها المالي وكذلك أن تعطي الشركات أهمية كبيرة لتطوير المقاييس المالية الحالية بالاعتماد على المقاييس الحديثة.
- ٣- أن تعمل شركات الأدوية على أن تمتلك القدرات والإمكانات المتميزة العالية علي مراجعة وتطوير الأهداف بانتظام وبصفة مستمرة في ضوء الاستراتيجيات العامة للشركة بالشكل الذي يساهم في تحقيق التميز الإداري في تلك الشركات.
- ٤- ضرورة أن تعمل قيادات الشركات على تشجيع الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة وإيجاد لنظام تحفيز فعال للابتكار، وكذلك أن تسعي الشركات على منح العاملين الثقة لتقديم المبادرات والإقتراحات.

- (i) Cristina Ionica, Eduard Leba, Lupu Lucian, "TQM and Excellence", **Economics Journal**, Vol. 10, No. 4, 2010, pp. 125-144.
- (ii) بهاء محمد حسين منصور، "المدخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة"، **مجلة كلية التربية للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد ٣٩، العدد ١، ٢٠١٢، ص ٤١٢.**
- (iii) Regina Bento Al Bento, Lourdes Ferreira White, "Assessment Strategic Performance Management Systems: Impact on Business Results", **Journal of Computer Information Systems**, Vol. 54, No. 3, 2014, pp. 25-53.
- (iv) Andrijana Ostojic Mihic, Bahrija Umihanic, Senad Fazlovic, "The role of organizational innovation in achieving and maintaining company's business excellence", **Journal of Contemporary Management**, Vol. 20, No. 1, 2015, pp. 79 – 101.
- (v) Mauri Laukkanen, "Human Efficiency Requirements for Excellence and Innovation in Pharmaceutical Organizations", **Organization Science Journal**, Vol. 5, No. 3, 2016, p. 319-341.
- (vi) M. Memon, R., Rohra, "Human Capital a Source for Excellence: Ideas for Strategic Leadership ", **Australian Journal of Basic & Applied Sciences**, Vol. 3, No. 4, 2017.
- (vii) رحاب محمد على مرواد، "مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والشراء الإلكتروني لتحسين صناعة النقل الجوي"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٢٠٠٨)، ص ٨٠.
- (viii) Kaplan Robert, Atkinson Anthony, "Advanced Management Accounting", McGraw-Hill, New York, 2004, p. 567.
- (ix) Charles Horengren, **Cost Accounting A Managerial Emphasis**, 12th Edition, Pearson Prentice Hall, New York, 2006, p: 793.
- (x) سيد محمد جاد الرب، "إدارة العمليات والإنتاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١١، ص ٢٥٨.
- (xi) Robert Kaplan, David Norton, "Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management", **Accounting Horizons Journal**, Vol. 15, No. 1, 2001, pp. 90-93.

(xii)Pinar Musa, Girard Tulay, "Investigating the Impact of Organizational Excellence and leadership on Business Performance: An Exploratory study of Turkish Firms", **Advanced Management Journal**, Vol. 12, No. 2, 2008, pp. 29-45.

(xiii) ماجد جبار غراي الفتلاوي، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك وأثرها في تحقيق التميز"، بحث استطلاعي في جامعة الكوفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٣، ص ٨٠.

(xiv)Zlatk Stock, Bertoncelej Markic, Bertoncelej Andrej, Mesko Maja, "Element of Organizational culture Leading to business Excellence", **Journal Business Excellence** Vol. 23. No. 2, 2010, pp. 303-318.

(xv)فارس صلاح نجم العزاوي، "متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض أبعاد الأداء المتميز" دراسة من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠١٠، ص ٥٦.

(xvi) بدر سليمان، "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠، ص ٢٦-٢٧.

(xvii) عبد الناصر حافظ، وليد حسين، "تقويم الأداء"، بغداد، دار سبستان للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٩٦.

(xviii)Ruta Kazlauskaitė, Ilona Buciniene, "The Role of Human Resources and Their Management in The Establishment of Sustainable Competitive Advantage", **Journal Engineering Economics**, Vol. 60, No 5, 2008, pp. 78- 84.

(xix)ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٧، ص ١٣٢.

(xx)Nigel Grigg, Robin Mann, "Review of The Australian Business Excellence From Work: A comparison of National Strategies for Designing, Administering and Promoting Business Excellence from work", **Total Quality Management Journal**, Vol. 19, No. 11, 2008, pp. 1173- 1188.