



دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الشركات

الحكومية: دراسة تطبيقية

د. إيناس علاء الدين محمد حسين

مدرس الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

Inasalaedin@gmail.com

المجلة العلمية

كلية التجارة – جامعة أسيوط

العدد الواحد والثمانون – يونيو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

حسين، إيناس علاء الدين محمد (٢٠٢٤). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الشركات الحكومية – دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٨١، ١٥-٦٩.*

رابط المجلة: <https://sjcf.journals.ekb.eg/>

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الشركات الحكومية - دراسة تطبيقية

د. إيناس علاء الدين محمد حسين

المستخلص العربي:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) على الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية الحكومية في مصر، وقد اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالتطبيق على المديرين والمسؤولين العاملين بالشركات محل الدراسة. حيث بلغت حجم عينة الدراسة ١٧٥ مفردة، وقد تم الاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، فقد تم توزيع عدد (١٧٥) استمارة استقصاء، وبلغ عدد استمارة الاستقصاء المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (١٢٧) استمارة استقصاء بنسبة استجابة (٧٢.٦%)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة وتأثير بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي، وجاء ترتيب الأبعاد طبقاً لتأثيرها على الأداء الاستراتيجي كالآتي: "البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية". وقد أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة تبني شركات الأدوية - محل الدراسة - استراتيجيات مالية واضحة لتحقيق النمو والربحية، بالإضافة إلى تبني الشركة لثقافة الاهتمام بالعملاء، والحرص على التواصل معهم، وتلبية احتياجاتهم، مع التأكيد على أهمية تركيز شركات الأدوية - محل الدراسة - بالاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة والبحث والتطوير.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الاستراتيجي، الشركات الحكومية.

The Balanced Scorecard's Role in Enhancing Strategic Performance within Governmental Companies: An Applied Study

Dr. Inas Alaa El- Din Mohamed Hussein

Inasalaaedin@gmail.com

Abstract

This study aimed to identify the type and strength of the relationship between the dimensions of the Balanced Scorecard (financial dimension, customer dimension, internal business processes dimension, learning and growth dimension) and the strategic performance of governmental pharmaceutical companies in Egypt. The researcher relied on the descriptive analytical method in preparing this study, by applying it to the managers and officials working in the companies under study. The study sample consisted of 175 individuals, and a questionnaire was used as a data collection tool from the study sample. A total of 175 questionnaires were distributed, and 127 valid questionnaires were returned and suitable for statistical analysis, with a response rate of 72.6%. The study results indicated a strong inverse correlation between the dimensions of the Balanced Scorecard and the improvement of strategic performance of the pharmaceutical companies under study. Additionally, the study found a relationship and influence between the dimensions of the Balanced Scorecard and the improvement of strategic performance. The order of the dimensions according to their impact on strategic performance was as follows: financial dimension, customer dimension, learning and growth dimension, and internal business processes dimension. The study concluded by recommending the adoption of clear financial strategies by the pharmaceutical companies under study to achieve growth and profitability, in addition to adopting a customer-centric culture, focusing on communication with customers, and meeting their needs. Moreover, the study emphasized the importance of governmental pharmaceutical companies focusing on modern scientific methods, research, and development.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Performance, Governmental Companies.

مقدمة:

في ظل التغيرات والتحولات وتسارع المتغيرات التي تفرضها بيئة إدارة الأعمال الحديثة، والتي تتميز بخصائص وصفات من أهمها شمولية وانفتاح الأسواق، وتوسعها عالمياً، واشتداد حدة المنافسة، وتزايد وتعقيد احتياجات العملاء من جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة، إلى التطورات التقنية والتكنولوجية... وغيرها، هذه التغيرات تتطلب من المنظمات البحث المستمر والدائم عن المصادر والطرق ذات الكفاءة الملئمة التي من شأنها دعم واكتساب الميزة التنافسية التي تعد العامل الأهم والمحدد لنجاح الشركات في الأسواق، والتي أصبحت تشغل مكانة مهمة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، ليس فقط بالنسبة للمنظمات، بل على مستوى الدول التي تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق أطول مدة ممكنة، واكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة والاستمرارية ليساعدها على مواجهة التغيرات في محيط الأعمال، وبالتالي البقاء والحفاظ على حصتها السوقية (النجار، ٢٠١٣: ٣٤٤).

يمثل موضوع الأداء في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة، ويرجع ذلك إلى أن الأداء يُمثل محوراً أساسياً للتنبؤ بنجاح، أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها، وخطتها الاستراتيجية، ووصولها لتحقيق أهدافها الموضوعية، ويرجع السبب الثاني إلى أن موضوع الأداء وقياسه يواجه بتحديات عدة أو كثيرة أهمها تباين أهداف المنظمات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه.

وإن النظر إلى الأداء قديماً كان مقتصرأ على القيمة المالية التي تحققها المنظمة، لكن وجدت أغلب المنظمات أن هذا المنظور لا يسمح لها باستمرارية فاعلية أداؤها؛ وذلك لكون هذه المنظمات ركزت على القيمة المالية التي تحقق أداءً فعالاً على المدى القصير وليس على المدى الطويل، وبذلك فالأداء الاستراتيجي يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلة العمليات الداخلية، وإرضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة، كما يعالج مدى قرب المنظمة من الأهداف التي وضعتها لنفسها (العابدي، ٢٠١٧: ٥٠٢).

لذلك أصبحت المنظمات مطالبة بتبني فلسفات جديدة تشكل نوعاً من الحماية والدعامة لهذه المزايا التنافسية وتكسيبها صفة السيطرة والاستدامة، من خلال التركيز على أدوات مالية وإدارية حديثة وفعالة لزيادة فعالية أداء عملياتها التشغيلية؛ لتقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف، وتميز عال في الأداء، يجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات لتحقيق حصة سوقية وبما يحقق أهدافها الاستراتيجية الشاملة المنشودة من ربحية، واستقرار، ونمو،

واستمرارية في تحسين المركز التنافسي، وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة، والعمل على استمرارها مستقبلاً، ولفترات طويلة (بن عيشاوي، ٢٠١٣: ٣٣-٣٤).

يحدد الأداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة نجاحها وقدرتها على تحقيق أهدافها والمساهمة في تلبية احتياجات المجتمع وتطلعاته. وفي سياق العمل الحكومي والمؤسسات العامة، يصبح الأداء الاستراتيجي أكثر أهمية نظراً للتأثير الكبير الذي تحمله هذه المنظمات على حياة المواطنين وتطور المجتمع. وتتمثل أهمية الأداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة في قدرته على تحديد الاتجاهات الرئيسية والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى الطويل. ويعكس هذا الأداء رؤية المنظمة واستراتيجيتها في تلبية احتياجات المجتمع وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها. وعندما تكون هذه الأهداف محددة بوضوح ومرتبطة برؤية واضحة، يمكن للمنظمة العمل بكفاءة أكبر وتوجيه جهودها ومواردها نحو تحقيقها.

وتشمل إدارة الأداء الاستراتيجي الكثير من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة. يتضمن ذلك تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لفهم التحديات والفرص التي تواجهها، بالإضافة إلى تحديد القدرات والموارد المتاحة والضرورية لتحقيق الأهداف. ويتبع ذلك وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال وفقاً لها. ومن الجوانب الأساسية للأداء الاستراتيجي في المنظمات العاملة - أيضاً - إدارة المخاطر والتحكم في الجودة. حيث يجب أن تتبنى المنظمة استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحتملة وتحديد الإجراءات الوقائية والتصحيحية للتعامل معها بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك آليات لمراقبة جودة الخدمات وتحسينها بشكل مستمر لضمان تلبية توقعات المواطنين وتحقيق رضاهم.

ويعد توجيه الموارد وتنظيم العمليات بشكل فعال أحد العوامل الرئيسية في الأداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة. فيجب أن تكون هناك آليات لتوجيه الموارد بشكل متوازن وفقاً لأولويات الأهداف الاستراتيجية، وتنظيم العمليات بشكل يدعم تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية. من جانب آخر، يجب أن تكون هناك آليات لمتابعة وتقييم الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف وتحديد أي انحرافات واتخاذ التدابير التصحيحية عند الضرورة. ويمكن استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات الاستراتيجية لقياس الأداء وتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) أداة إدارية شاملة وفعالة تُستخدم في تحقيق أهداف الشركة وقياس أدائها بشكل شامل ومتوازن. ابتُكرت بواسطة الباحثين روبرت كابلان وديفيد نورتون في عام ١٩٩٢ للتغلب على النهج التقليدي الذي كان يركز بشكل أساسي على الأداء المالي للشركة. وتمثل بطاقة الأداء المتوازن تحولاً في الطريقة التي يُدير بها القادة، وقيمون بها الأداء؛ حيث تركز على مؤشرات الأداء الرئيسية في عدة مجالات منها؛ المالية، العمليات، العملاء، والتطوير الداخلي.

وإن أحد أهم ميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المنظمات هو قدرتها على توفير رؤية شاملة لأداء المنظمة عبر مجموعة متنوعة من المؤشرات. فبدلاً من الاعتماد على مؤشرات الأداء المالي فقط، تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة متنوعة من المؤشرات التي تعكس جوانب مختلفة من أداء المنظمة. وتشمل هذه المؤشرات الأداء المالي مثل الإيرادات والربحية، كما أنها تشمل - أيضاً - مؤشرات العمليات مثل الإنتاجية والجودة، ومؤشرات العملاء مثل رضا العملاء ونسبة الاحتفاظ بالعملاء، ومؤشرات التطوير الداخلي مثل مستوى المهارات والابتكار.

وتُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية مهمة؛ حيث إنها تساعد على تحويل الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف ملموسة وقابلة للقياس؛ مما يُسهل على القادة توجيه جهود الموظفين وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى توفير صورة شاملة لأداء المنظمة، مما يتيح للقادة فهم جميع جوانب الأداء بشكل كامل وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ثالثاً، تعزز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة من خلال تحديد مؤشرات الأداء ومتابعتها بشكل دوري؛ مما يعزز الالتزام والمسؤولية ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن بطاقة الأداء المتوازن تُعزز التواصل والتفاعل بين مختلف أقسام المنظمة؛ حيث يتم تحديد أهداف الأداء بالتعاون بين الإدارات المختلفة؛ مما يعزز التكامل والتعاون في جميع أنحاء المنظمة.

ومن المهم - أيضاً - أن نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أداة لقياس الأداء، بل هي أداة إدارية شاملة تسهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق النجاح المستدام. ويتطلب استخدام بطاقة الأداء المتوازن توجيه ورؤية قيادية قوية، بالإضافة إلى التزام الجميع داخل المنظمة بتحقيق الأهداف المحددة. ومن خلال الاستفادة الكاملة من قوة وفعالية بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للمنظمات تحقيق النمو والتنمية المستدامة في عصر الاقتصاد المعرفي الحديث.

وتتمثل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي كركيزة أساسية في إدارة المنظمات الحديثة وتحقيق النجاح المستدام للمنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. فبينما يُعد الأداء الاستراتيجي الهدف الرئيس للمنظمات لتحقيق رؤيتها وأهدافها على المدى الطويل، تعد بطاقة الأداء المتوازن الأداة الفعالة التي تمكّن من قياس ومراقبة تنفيذ هذه الاستراتيجية بشكل متوازن وشامل. كما تسهم بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة وقابلة للقياس تشمل الأداء المالي والعمليات والعملاء والتطوير الداخلي؛ مما يسهل على المنظمات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين الاتجاهات التي تحتاج إلى التعزيز لتحقيق الأداء الاستراتيجي المرجو. بالإضافة إلى ذلك، تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة من خلال تحديد مؤشرات الأداء وتتبعها بشكل دوري؛ مما يعزز الالتزام والمسؤولية ويسهم في تحقيق الأداء الاستراتيجي بشكل أكثر فعالية. وبهذا، فإن فهم وتطبيق العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي يمثل عنصرًا حاسمًا لنجاح المنظمات وتحقيق تنمية مستدامة في سوق الأعمال اليوم.

وتُشكل صناعة الأدوية في مصر قطاعًا حيويًا وأساسيًا في الاقتصاد المصري؛ حيث تلعب دورًا بارزًا في توفير الرعاية الصحية للمواطنين وتلبية احتياجاتهم الطبية. بالإضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية للقطاع الصحي المصري على الصعيدين المحلي والدولي. حيث تقدم هذه الشركات منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة؛ مما يسهم في توفير الخدمات الطبية بشكل مستدام وفعال، وفي الوقت نفسه يُعزز تصدير المنتجات الطبية المصرية إلى أسواق الخارج. وبهذا، تسهم شركات صناعة الأدوية في مصر في تعزيز الاقتصاد المصري وزيادة الإيرادات الوطنية من خلال الصادرات، وفي الوقت نفسه توفير فرص العمل وتحفيز النمو الاقتصادي.

الإطار النظري، والدراسات السابقة:

يشمل الإطار النظري، المفهوم، والأبعاد، والدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن، والمفهوم والأبعاد، والدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

١. بطاقة الأداء المتوازن Balance Scorecard:

في ضوء التغيرات الجذرية التي أثرت في بيئة الأعمال كزيادة حدة المنافسة، والتطور التقني الهائل، لم تعد مقاييس الأداء المالية التقليدية ملائمة لقياس الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة في الوقت الحالي، ويمكن أن يكون نموذج بطاقة الأداء المتوازن بما يطرحه من أسس ومبادئ علمية حديثة منهجاً مناسباً لتكوين إدارة جديدة فعالة قادرة على ترجمة استراتيجياتها الكلية التي تحددها الإدارة العليا إلى استراتيجيات فرعية تعمل على تحسين أعمالها أو خدماتها من البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

٢. تعريف بطاقة الأداء المتوازن BSC:

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات التي تناولت دراسة بطاقة الأداء المتوازن، فقد تعددت تسميتها، فهناك من سماها بطاقة العلامات المتوازنة، ومنها من أطلق عليها بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، ومهما اختلفت وتنوعت التسميات فإن تلك البطاقات تتعلق بتطوير وتحسين الأداء من خلال قياسه في كل مواضيعه، فقد عرف (Kaplan & Norton, 1992: 72) بطاقة الأداء المتوازن على أنها إطار عملي يستخدم كمدخل أساس يهدف إلى تحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد وهم: بُعد العملاء، البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو. كما عرفها (عبد الملك، ٢٠٠٦: ٩٥) على أنها إطار متكامل يقوم بقياس الأداء الاستراتيجي؛ حيث تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنظمة، وأيضاً مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة؛ حيث ترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة تساعد في تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط، وتعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير. ويرى (أبو قمر، ٢٠٠٩: ٣٣) أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة، ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو).

٣. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بدور كبير في منح المنظمات الكثير من المميزات التي زادت قدرتها على التكيف السريع مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة، بعيداً عن الفكرة التقليدية السائدة لدى الإدارة بالاعتماد على البُعد المالي؛ حيث كان مفهوم البطاقة هو إيجاد حالة من التوازن بين البُعد المالي وأبعاد أخرى غير مالية ذات أهمية كبيرة لمنظمات خاصة على المدى الاستراتيجي البعيد.

حيث تستخدم البطاقة لنقل وتوصيل استراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، واستخدامها يضمن تحقيق النتائج المرجوة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق إيجاد أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة على نتائجها المستهدفة (درغام، فضة، ٢٠٠٩: ٧٥٠)، وتُبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي: (الغالي، إدريس، ٢٠٠٩: ١٥٣-١٥٤).

- منح المديرين و متخذي القرار مؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
 - تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهمية الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
 - تمكين المنظمة من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت متابعة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
 - تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.
- ### ٤. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة، وهم المساهمون والعملاء والعاملون، ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع استراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل والمخرجات المرغوب فيها من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة (غوٲ، ٢٠٠٥: ٨٢)

٥. البُعد المالي Financial Perspective:

يعد البُعد المالي البُعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي وأحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء، ويمثل هذا البُعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المنظمة، ويركز على المستوى الداخلي

التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق المالكين، والعائد على إجمالي الأصول، ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يُشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال عوائد حقيقية (الغالبية، وإدريس، ٢٠٠٨: ٢٢٦).

٦. بُعد العملاء Customers Perspective:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة شديدة المنافسة، أصبح العميل هو المالك، والحقيقة أن عوامل النجاح المهمة تتضمن العوامل التي يركز عليها العميل، لذا أصبح التحسين المستمر في مجالات Key Success Factors التي تهم العميل من المصادر الأساسية للتفوق في توصيل قيمة إليه بأفضل مما يستطيع المنافسون (أبو النجاة، ٢٠١٣: ٧٢) لذلك تتوجه المنظمات المعاصرة إلى تلبية حاجات أو متطلبات العميل، بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار بُعد العملاء عند وضع الإستراتيجية لما له من أهمية في الحفاظ على الحصة السوقية وبقائها واستمراريتها على الصعيد التنافسي، من خلال قدرة المنظمة على توفير منتج بنوعية عالية وسعر معقول وتتمثل مؤشرات قياس رضا العميل محل دوران العملاء، عدد العملاء الجدد، معدل الحفاظ على العميل، معدل رضا العملاء إلى متوسط الوقت اللازم للاستجابة للشكاوى (عبد القادر، ٢٠١٣: ٢٠).

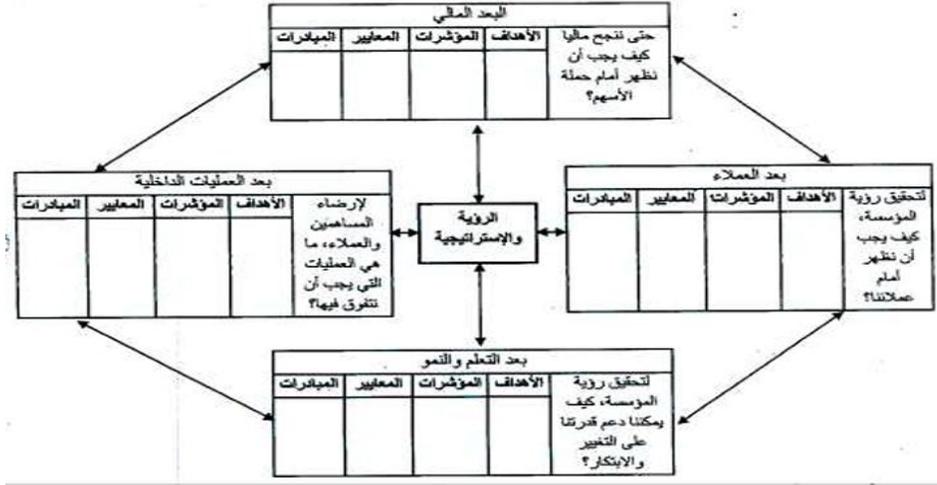
٧. بُعد العمليات الداخلية Internal Business Processes:

يركز هذا البُعد على العوامل والإجراءات الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من تنفيذ الاستراتيجية بامتياز؛ مما يؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين (Horengren, 2003: 465). إن بُعد العمليات الداخلية يتضمن كافة أنشطة المنظمة التي تُشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتباراً من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة خدمة ما بعد البيع، وهذا البُعد مرتبط بالبُعد المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، كما أنه مرتبط ببعد العميل من حيث اهتمامه بخلق القيمة في المنتج أو الخدمة لتلبية رضا العملاء، وهو أيضاً مرتبط ببُعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة؛ حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل هو المصدر الأساس لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته.

٨. بُعد التعلم والنمو Learning and Growth:

يُركز هذا البُعد على البنية التحتية للمنظمة التي يجب على المنظمة بناؤها لتسهم في تحقيق النمو بعيد المدى والذي يتحقق من خلال مدى قدرتها على الاستمرار في المنافسة في ظل سوق عالمية مفتوحة؛ حيث يركز هذا البُعد على مدى إمكانية استمرار المنظمة في عمليات الإبداع والتطوير وتكوين القيمة. لذا فإنه لكي تحقق المنظمة النجاح في هذا المجال عليها تحديد كيفية تعزيز قدرتها نحو التغيير والتطوير (جريدة، ٢٠١٤: ٢٦٣)، ويعد بُعد التعلم والنمو هو أساس تنشئة وتعزيز الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر، حيث إنه يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة المنظمة على الاستمرار في توليد القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة (المساهمين، العملاء، العاملين، المجتمع) وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال حيث يعمل المديرون خلال هذا البُعد على تحديد مهارات وقدرات العاملين بالمنظمة، والتكنولوجيا والمناخ التنظيمي المطلوب لدعم إستراتيجية المنظمة، وإن بُعد التعلم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساس للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البُعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.

ويوضح الشكل التالي الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن



شكل رقم (١)

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (Norten , Kaplen, 1996)

التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- تواجه عملية التطبيق التام والشامل لبطاقة الأداء المتوازن BSC مجموعة من الصعوبات والمشاكل تتمثل في الآتي: (Banker et al., 2005)، (Palandino, 2005)
- عدم وجود رؤية محددة وواضحة ومتفق عليها لدى جميع الأقسام داخل منظمة الأعمال.
- عدم المعرفة والإلمام بطبيعة نموذج BSC ومزايا تطبيقه، سواء كان ذلك من قبل الإدارة العليا أو الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة.
- تصنيف عملية صياغة المقاييس والمعايير التي يشتمل عليها نموذج BSC بالشاقة والصعبة والمعقدة، وقد تكون متداخلة خاصة لدى منشآت الأعمال كبيرة الحجم.

- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء ويتسبب ذلك في عدم قدرة الإدارة على قياس هذا الأداء، ومن ثم عدم قدرتها على التحكم به أو توجيهه.
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة؛ لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء، وفقاً للأهداف الأساسية.
- صعوبة إجراء التحليلات والمقارنات العمودية والأفقية؛ بسبب افتقار نموذج BSC لنماذج وأساليب رياضية تتطلبها مثل هذه التحليلات والمقارنات.
- يمكن أن تكون تكاليف نموذج BSC أكبر من المنافع المتوقعة منه، وبالتالي تشعر الإدارة بعدم جدوى تطبيقه وخاصة لدى المنشآت صغيرة الحجم.
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC وقد يؤدي هذا إلى مقاومة تطبيقه، ومن ثم تبلورت اتجاهات سلبية لدى الموظفين تجاه استخدامه.

إن الإطار الفلسفي لبطاقة الأداء المتوازن وفي نطاق علاقته بالأداء الكلي للمنظمة هو إطار واسع ومتشعب ولا بد لتطبيقه من الإلمام بكافة عناصره ومقوماته فضلاً عن تبني أهمية هذه البطاقة منذ البداية ولذلك تم تناول بعض الدراسات العربية الحديثة ومنها:

دراسة (الغنام، ٢٠٢٣) التي استهدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عمليات التخطيط بجامعة كفر الشيخ محل الدراسة، وذلك من خلال رصد تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي على التسويق المستدام من خلال تطبيق العمليات المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن (استخدام البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بُعد العمليات التداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي)، وتأثير ذلك على التسويق المستدام للجامعة مع الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات التي تعزز استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي بعناصرها المختلفة.

دراسة (كشك، ٢٠٢١) التي هدفت على تحديد مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع التعليمي وتحديد مستوى جودة خدمة الرعاية الاجتماعية في القطاع التعليمي، مع تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية

الاجتماعية بالقطاع التعليمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها قبول الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة والتي توضح من خلالها بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.

استهدفت دراسة (ابن خنifer، وأبو خشبة، ٢٠٢١) إلى معرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة غير الهادفة للربح بالسعودية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو التأكيد على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث تكمن أهمية التطبيق في المؤسسات العامة في كونها تحسن وتعزز جوانب الأداء والاستراتيجية واتخاذ القرارات والقدرات التنافسية، وتوصي الدراسة بنهايتها بأهمية إجراء قياس دوري لرضا العملاء وعقد الدورات التدريبية التأهيلية لجميع العاملين مع ضرورة تخصيص الموارد المالية وغيرها من الموارد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وسعت دراسة (الرشود، ٢٠١٨) للتركيز على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة وعلاقة هذا الأداء بنظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن نظام الأداء المتوازن والمتكامل مع رؤية ورسالة وقيم وتوجهات المنظمات العامة الاستراتيجية يُحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال المعطيات والعوامل غير المالية والأكثر نوعية. بالإضافة إلى أن تطبيق النظام المتوازن يساعد في تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين على أساس الأداء؛ مما يسهم في تكوين مؤشرات الأداء الحاكمة لعمل المؤسسات العامة والمتوائمة مع الاستراتيجية في كل مجالات العمل.

واستهدفت دراسة (أبو مارية، ٢٠١٨) إلى تكامل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في دعم والتزام الإدارة العليا وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك في الشركات الصناعية محل الدراسة، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة، وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الجودة والنهوض بالشركات الصناعية وذلك لتحقيق أهدافها وخلق ميزات تنافسية لها.

الأداء الاستراتيجي Strategic Performance:

١. مفهوم الأداء الاستراتيجي:

يعد الأداء مفهوماً أساسياً ومهماً للمنظمات بشكل عام، ويحظى باهتمام علماء الإدارة، كونه يُعد عنصراً أساسياً من فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البُعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، ويعبر عن قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتمثلة بالبقاء والتكيف، وقد اختلفت آراء الباحثين والعلماء بشأن تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، إلا أن الكثير من الكتاب يعبرون عن الأداء الاستراتيجي عن طريق قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة فهو يعكس نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق تلك الأهداف، وقد عرف (الطويل، سلطان، ٢٠٠٢: ٥٩) الأداء الاستراتيجي على أنه يتضمن تفاعل الأداء الإنتاجي والأداء المالي والتسويقي وكذلك أداء الأفراد وتفاعل معايير هذه الأنشطة لتشكل الأداء الاستراتيجي؛ إذ عندما يتم التركيز في الأداء الإنتاجي فإنه يسلط الضوء أكثر على تخفيض التكاليف وزيادة تحسين الجودة في العمليات والمدخلات والمخرجات وفي حالة التركيز على الأداء التسويقي للحصول على أعلى المبيعات والحصة السوقية الأكبر فإنه يسلط الضوء على فتح أسواق جديدة ودراسة احتياجات ورغبات العملاء، أما الأداء المالي فتهتم المؤسسات باستخدام الأفضل للموارد المالية، وفيما يتعلق بأداء الأفراد فقد تهتم المؤسسات باستخدام معايير تكون بمستوى ملائم للإنتاج والتطوير. كما عرفه (الجبوري، ٢٠٠٥: ٤٨) على أنه طبيعة الفعل المطلوب لدى المنظمة لتحقيق الأهداف بأفضل مستوى لذا له أهمية في تحديد الأفكار والتصورات وفقاً للتحسينات المطلوبة أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما عرف (Abuzaid, 2018: 198)؛ حيث يعبر عن عملية توجيه لفعاليات الشركة من خلال تعريف منهجي لرسالة الشركة واستراتيجياتها وأهدافها بحيث يجعلها قابلة للقياس بواسطة عوامل النجاح الرئيسية ومؤشرات الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة لأجل بقاء الشركة على المسار الصحيح وفاعلية إنجاز عملها من خلال تحقيق الأهداف المالية وغير المالية وتطوير المهارات والكفاءات وتحسين خدمة العمل (Atkinson, 1997)، كما يشير الأداء الاستراتيجي إلى؛ الجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الاستراتيجي بهدف خلق هيكل تنظيمي يستند على الاستراتيجيات والوظائف، تخصيص وتوزيع المصادر، مع بنية وتركيبية المؤسسة، وأهمية توجيه رأس المال البشري نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وإعداد مؤشرات الأداء لتستخدم في قياس أداء الأفراد

والعمليات البيئية والاجتماعية (Bauml, 2014)، ويستدل مما تقدم أن مفهوم الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الواسعة، وتشتمل في مضامينها على الكثير من الجوانب؛ فالبعض تناول في تعريفه قدرة وكيفية استخدام المنظمة لمواردها ومواءمتها مع قدرتها لتحقيق الأهداف، والبعض الآخر تناول قدرة المنظمة على المواءمة بين متغيرات البيئة وتحقيقها للأهداف والموازنة بين متطلبات البقاء بالأمد القريب والاستراتيجي، هناك منظوران للأداء يهتم الأول بالجوانب الاقتصادية مركزاً على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للمنظمة، ويهتم الثاني بالجوانب التنظيمية المبنية على أساس الأساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملاءمتها للبيئة التنظيمية.

٢. أهمية الأداء الاستراتيجي:

يكتسب مفهوم الأداء الاستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع المنظمات؛ وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء إنما تتوثق على أدائه، فهو يرتبط بوجود المنظمات أو تلاشيها وانهيارها، ويشير (العبادي والأسدي، ٢٠١٠: ٢٢) لأهمية الأداء الاستراتيجي وأنه يُعد جوهر الإدارة الاستراتيجية، وتبرز أهميته من خلال ثلاثة جوانب وهي النظرية والتجريبية والإدارية والتي أوضحها (حمدان وإدريس، ٢٠٠٩: ٣٨٤)، و(العزاوي، ٢٠١٤: ٩٩) كما يلي:

- **الجوانب النظرية:** يمثل الأداء الاستراتيجي هنا الإدارة الاستراتيجية؛ حيث تحتوي جميع المنظمات الإدارية على مضامين ودلالات مختلفة تختص بالأداء الاستراتيجي سواء أكانت بشكل ضمني أو بشكل مباشر؛ وذلك لأن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجيات المتبعة من قبل الإدارة.
- **الجوانب التجريبية:** تظهر أهمية الأداء الاستراتيجي هنا من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية لاختيار استراتيجيات الأداء المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- **الجوانب الإدارية:** وتظهر أهمية الأداء الاستراتيجي هنا من خلال الاهتمام الكبير من قبل إدارات المنظمات بالأداء وبناتجه والتحويلات التي تجري في المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

وفي هذا السياق فإن أهمية الأداء الاستراتيجي بالنسبة لمنظمات الأعمال تكمن في شموله لجوانب الأداء المختلفة للمنظمة، ويزيد اهتمام إدارة المنظمات بالأداء الاستراتيجي ومقاييسه ونتائج تقييمه لأنه يرتبط ببقاء المنظمات واستمراريتها وبالتالي فإن اهتمام

المنظمات بالأداء الاستراتيجي يبقى مستمراً طالما بقيت هذه المنظمات موجودة، وهناك عدة عوامل أدت إلى الاهتمام بالأداء الاستراتيجي منها طبيعة العمل المتغيرة، الابتكارات، عمليات التحسين المستمر، التغيير في الأدوار التنظيمية، التغيير في الطلبات الخارجية، التطورات التكنولوجية، ازدياد حدة المنافسة، وتوسع عمل المنظمات ودخولها للأسواق العالمية.

٣. خصائص الأداء الاستراتيجي:

يتسم الأداء الاستراتيجي بمجموعة من السمات والخصائص، التي نوجزها فيما يلي (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨: ٦٤-٦٥):

- ينصب الأداء الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزائها، وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المنظمة.
- يظهر الأداء الاستراتيجي في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع والبيئة بشكل عام، فتركز المنظمة اهتمامها على الأداء المالي، وتحقيق مصلحة المالكين قد يكون على حساب راحة العاملين، أو انخفاض جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة إلى عملائها، أو على حساب بعض الفئات العمرية في المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة، وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية.
- يعطي الأداء الاستراتيجي تصوراً متكاملًا وشمولياً عن مستقبل المنظمة على المدى القريب وال المدى البعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب ألا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية، فالمديرون على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديونها على أهداف المنظمة ككل.
- يشمل الأداء الاستراتيجي تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز المنظمة على علاقتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل، بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

٤. صعوبات قياس الأداء الاستراتيجي:

تواجه المنظمات الكثير من الصعوبات عند قيامها بعمليات قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي والتي لها أثر كبير على أداء المنظمات (محاد، ٢٠١١: ١٠)، (بلاسكة، ٢٠١٢: ٥)، وهذه الصعوبات هي:

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات التي قد تؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة سواء لكثرتها أو تشعبها أو صعوبة اختيار المهم منها.
- تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد.
- وضع مؤشرات غير متوافقة مع واقع المنظمة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة.
- عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المنظمة.

وتعد الدراسات السابقة لمتغير الأداء الاستراتيجي أساسية لفهم علاقته بعوامل أخرى وتأثيره على أداء الشركات والمنظمات. فهذه الدراسات تسهم في توجيه الدراسة الحالية وتحديد الاتجاهات البحثية المستقبلية، كما تساعد في تطوير نظريات جديدة وفهم الظواهر الاقتصادية والمؤسسية بشكل أفضل. وفيما يلي أهم الدراسات السابقة لمتغير الأداء الاستراتيجي في سياق الدراسة:

سعت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٢) إلى التعرف على أثر رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوظيفي التحليلي، والاعتماد على استمارة استقصاء للحصول على البيانات من المستقصى منهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي، وقد أوصت الدراسة بأهمية تعميق وعي المديرين العاملين بالوزارة لاستثمار رأس المال البشري وذلك من خلال التحفيز والقدرة لديهم على رسم صورة شاملة وكلية للأداء الاستراتيجي.

أما دراسة (الجعبري، ٢٠١٨): فهدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق الأمن المعلوماتي وتأثيره على أداء الشركات المبحوثة وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة

(الأداء المالي، العمليات الداخلية، خدمة العملاء، خدمة الموظفين)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الأمن المعلوماتي على الأداء.

وسعت دراسة (عبودي، ومحمد، ٢٠١٨) إلى استكشاف العلاقة بين تخطيط السيناريو والأداء الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن، واستنتجت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إيجابية مرتفعة بين تخطيط السيناريو والأداء الاستراتيجي.

وركزت دراسة (أبوزيد، ٢٠١٨) إلى استكشاف العلاقة بين تخطيط السيناريو والأداء الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين تخطيط السيناريو والأداء الاستراتيجي.

واهتمت دراسة (Cheng et al., 2018) بالتحقق من أثر دمج معلومات المخاطر الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن كأحد أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي، على استجابات المديرين لمخاطر المخاطر الاستراتيجية المختلفة عند إجراء تقييم الاستراتيجية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثراً مهماً لملف المخاطر الاستراتيجية على تقييم الاستراتيجية وإمكانية التوصية بالاستراتيجية، بالإضافة إلى أن تأثير ملف المخاطر الاستراتيجية أكبر عندما يكون ضمن نهج الأداء المتوازن من أن يكون منفصلاً، لكن استجابة المديرين لنهج بطاقة الأداء المتوازن أفضل بدون دمج ملف المخاطر الاستراتيجية؛ حيث تكون مخاطر الأداء التشغيلي أعلى من نتائج الأداء المتوقعة.

وأوضحت دراسة (Gomes et al., 2018) العلاقة بين الأساليب التنافسية ومقاييس الأداء والاستراتيجيات المستخدمة التي تستخدمها المنظمات الخدمية البرتغالية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المنظمات المبحوثة مازالت تركز على التوجهات الاستراتيجية التقليدية، وأن المديرين يركزون على المقاييس المالية لقياس الأداء، وهناك توجه لتطوير مقاييس الأداء لتشمل الجوانب غير المالية وتطوير الأساليب التنافسية.

وهدفت دراسة (Striteska et al., 2018) إلى تحليل العلاقة بين مستوى نظام قياس الأداء الاستراتيجي والعوامل التنظيمية الرئيسية (الأشخاص المؤهلون، ثقافة الشركة، عمليات المراجعة، ونظام المعلومات) وفحص العلاقة بين طول الوقت الذي ينفذ فيه نظام قياس الأداء الاستراتيجي ومستوى تطور النظام، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطوير نظام إدارة الأداء الاستراتيجي الفعال يعتمد على عدد العوامل الرئيسية التي يديرها ويوجد بينهم علاقة ارتباط إيجابية. ويعتمد مستوى تطوير نظام قياس الأداء الاستراتيجي الفعال على طول

المدة التي تم تنفيذها من خلاله، وكلما تطور نظام قياس الأداء الاستراتيجي تهتم الشركة بزيادة العوامل الرئيسية المؤثرة على فعاليتها.

مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات المستمرة في بيئة الإنتاج الحديثة، ونظراً للضغوط التي تقع على منشآت الأعمال سواء العالمية، أو المحلية، أصبح لابد لها أن تواجه هذه التغيرات والتحديات الخارجية المتمثلة في زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وسعى المنظمات إلى إرضاء العملاء بتقديم منتج منافس وتميز عن باقي المنتجات من حيث الجودة والسعر، أما التحديات الداخلية فتتمثل في التعامل ومواجهة المشاكل والعقبات التي تواجه أعضاء الإدارة العليا في ظل عدم وجود مقاييس دقيقة وكاملة تزودهم بصورة واضحة عن الأداء الكلي للمنظمة.

ونظراً لما تعانيه المنظمات الاقتصادية من خلل إداري ومشاكل تتعلق بالعملية الإدارية أدى ذلك إلى ظهور أساليب إدارية واستراتيجية تعمل على رفع كفاءة وفعالية الأساليب المحاسبية، ومن أجل إرضاء المستهلك بالدرجة الأولى والذي أصبح يعتمد الجودة كمعيار أساس، وأجبر ذلك المنظمات إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة بوصفها مصدراً للتفكير والتخطيط الاستراتيجي وأساس الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يُمكن المنظمات من التعامل مع التحديات وتحقيق هدفها في البقاء والاستمرار، ومساعدتها في تطوير منتجاتها وعملياتها وأدائها البيئي والحصول على شهادات المطابقة مع المواصفات العالمية، والذي يعزز من قدرتها على المنافسة الخارجية (قنديل، ٢٠٠٨: ٧٥).

وفي صناعة الأدوية في مصر، تُعد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي عنصرين أساسيين يسهمان في تعزيز النجاح والاستدامة للشركات في هذا القطاع الحيوي. تتميز صناعة الأدوية في مصر بتنوعها وتطورها المستمر، ولكنها تواجه تحديات كثيرة من بينها التنافس الشديد والتغيرات في السوق والتشريعات والتحديات الصحية. في هذا السياق، تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة حيوية لقياس ومراقبة الأداء على مستوى الشركة، بينما يسهم الأداء الاستراتيجي في وضع الخطط وتحديد الأهداف التي توجه الشركة نحو النجاح والنمو المستدام.

وتكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التحديات المتزايدة وتحقيق التميز التنافسي في سوق متنافسة ومتطورة باستمرار. وتعد صناعة الأدوية من القطاعات الحساسة والمهمة لصحة الإنسان، وبالتالي فإن تحقيق الأداء الاستراتيجي والمتوازن يصبح ذا أهمية خاصة لتلبية احتياجات السوق وتحقيق الريادة في هذا المجال. حيث تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تحويل الاستراتيجية العامة للشركة في صناعة الأدوية إلى أهداف محددة وملموسة، مما يسهل على الشركات توجيه جهودها وتنظيم عملياتها نحو تحقيق هذه الأهداف. ويمكن للشركات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحديد الأهداف الاستراتيجية في مجالات مثل تطوير وتسويق الأدوية الجديدة، وتحسين الجودة والتكلفة في عمليات الإنتاج، وتعزيز رضا العملاء وتوسيع حصتها في السوق. كما تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين عمليات صناعة الأدوية وجودة المنتجات. من خلال تحديد مؤشرات الأداء ذات الصلة بالعمليات الإنتاجية ومراقبة الجودة، يمكن للشركات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير لضمان تقديم منتجات آمنة وفعالة وذات جودة عالية للمرضى. وتحرص بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركات الدوائية في مصر. من خلال تحديد مؤشرات الأداء ومتابعتها بشكل دوري. وبشكل عام، فإن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة قوية وفعالة للشركات في صناعة الأدوية في مصر لتحقيق الأداء الاستراتيجي والمتوازن، وتحقيق الريادة والنجاح في سوق يتطلب التميز والابتكار باستمرار. ومن خلال استخدام هذه البطاقة بشكل صحيح وفعال، يمكن للشركات تحقيق التميز التنافسي وتلبية احتياجات السوق وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

وتواجه صناعة الأدوية في مصر عدة مشاكل إدارية تعد تحديات جوهرية تؤثر على استدامة النمو والتطور في هذا القطاع الحيوي. وأحد أهم هذه المشاكل هو التحديات المتعلقة بالبنية التحتية والتكنولوجية، حيث قد تكون الاستثمارات في البنية التحتية غير كافية لتلبية الطلب المتزايد على الأدوية وتطويرها. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك نقص في التكنولوجيا المتطورة والمعدات الحديثة في بعض الحالات، مما يمكن أن يعوق عمليات التصنيع ويؤدي إلى تأخيرات في الإنتاج وارتفاع التكاليف. على الجانب الآخر، تواجه صناعة الأدوية في مصر تحديات فيما يتعلق بالابتكار والبحث والتطوير. فعلى الرغم من أهمية الابتكار في تطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات، فإن التمويل والاستثمار في البحث والتطوير قد يكون عائقاً رئيسياً أمام قدرة الشركات على تحقيق التطور التكنولوجي والابتكار في صناعة الأدوية. بالإضافة إلى ذلك، تواجه صناعة الأدوية في مصر تحديات فيما يتعلق بالسوق والتسويق، حيث تواجه الشركات الحكومية منافسة شديدة من شركات

القطاع الخاص والدولية في السوق المصري والعالمي. ومن ثم، يتطلب التفوق في هذه البيئة التنافسية استراتيجيات تسويقية مبتكرة وقدرة على التكيف مع احتياجات وتفضيلات المستهلكين. وأخيراً، يمكن أن تواجه صناعة الأدوية في مصر تحديات فيما يتعلق بالجودة والسلامة؛ حيث يجب أن تلتزم الشركات بمعايير الجودة الصارمة والمتطلبات الدولية لضمان سلامة المنتجات وفعاليتها. وتحقيق هذه المعايير يتطلب استثمارات كبيرة في مرافق التصنيع والمعدات وتدريب العمال، مما قد يكون تحدياً إضافياً للشركات في ظل ظروف السوق المتغيرة والتكاليف المتزايدة.

وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، فإن مشكلة الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

ما دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) على تحسين الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية الحكومية في مصر؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على البُعد المالي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر وتحسين الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على بُعد العملاء لشركات الأدوية الحكومية في مصر وتحسين الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على بُعد العمليات الداخلية داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر وتحسين الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على بُعد التعلم والنمو داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر وتحسين الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات محل الدراسة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال إعداد هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:

- تحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل والأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية الحكومية في مصر محل الدراسة.
- تحديد نوع وقوة التأثير بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل والأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية الحكومية في مصر محل الدراسة.
- تحديد نوع وقوة التأثير بين كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) والأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية الحكومية في مصر محل الدراسة.
- ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأكثر تأثيراً على الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية الحكومية في مصر محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

إن دراسة موضوع بطاقة الأداء المتوازن في شركات الأدوية الحكومية في مصر يعد أمراً ذا أهمية بالغة؛ حيث يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الاستراتيجي وتحسين الأداء العام لهذه الشركات. فبطبيعة الحال، تواجه الشركات الحكومية في صناعة الأدوية في مصر تحديات متعددة تتعلق بالإدارة والفعالية والشفافية، ويمكن أن تكون بطاقة الأداء المتوازن أداة قوية للتعامل مع هذه التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال. ومن ناحية أخرى تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم الأداء الشامل الذي يتجاوز الأداء المالي ليشمل جوانب متعددة مثل العمليات والعملاء والتطوير الداخلي، وهذا يتماشى مع الاحتياجات الخاصة لشركات الأدوية الحكومية التي تسعى لتحسين جودة الخدمات الصحية وتحقيق التنمية المستدامة في هذا القطاع. ومن خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للشركات الحكومية في صناعة الأدوية في مصر تحديد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للقياس، وبالتالي يتسنى لها تقييم أدائها بشكل شامل ومتوازن. ويجدر بالذكر أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الأدوية الحكومية في مصر لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات، بل يسهم أيضاً في تعزيز جودة الخدمات الصحية التي تقدمها هذه الشركات وتحسين رضا المرضى والعملاء وتعزيز الموثوقية والسمعة العامة للقطاع الصحي. ومن خلال هذه الآفاق، يظهر أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يكون ذا أهمية بالغة في تعزيز الأداء الاستراتيجي وتحسين الخدمات الصحية في صناعة الأدوية الحكومية في مصر. وعليه تستمد الدراسة أهميتها من:

- أهمية المتغيرات المبحوثة التي تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) كمتغير مستقل، والأداء الاستراتيجي كمتغير تابع، حيث تعد تلك المتغيرات من المتغيرات المعاصرة في العلوم الإدارية وبحثها سيؤدي إلى إفادة شركات الأدوية محل الدراسة ودورها في تعزيز مكانها في السوق المحلي، والدولي.
- أهمية نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة التي تسمح بتوضيح الأهمية لمتخذي القرار في شركات الأدوية محل الدراسة، وتحديد الجوانب الأكثر تأثيراً والأقوى ارتباطاً أو حتى الأضعف ارتباطاً بما يسمح بتحديد الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها.
- أهمية الشركات المبحوثة - محل الدراسة - لما تلعبه تلك الشركات من دور تنموي للصناعات الدوائية في الاقتصاد المحلي، ومدى مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي (ودعم ميزان المدفوعات)، وتوفير الأمن الدوائي للمواطن المحلي، حيث تُعد تلك الشركات إحدى الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني؛ لما توفره من فرص عمل من الكفاءات العلمية والفنية والأيدي العاملة.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس للدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر.

وينبثق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

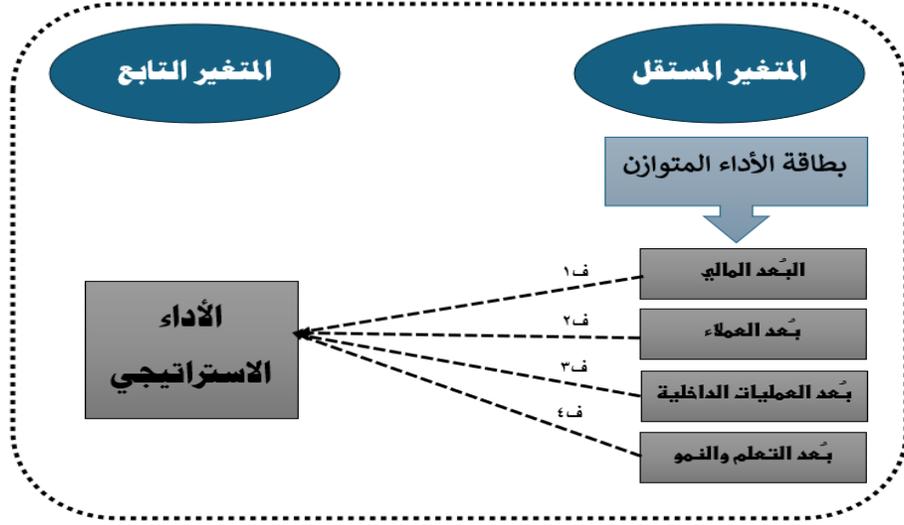
الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر.

الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر.

الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر.

الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر.

نموذج الدراسة:



الشكل رقم (٢)

نموذج الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة.

مصادر الدراسة:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على دراسات مكتبية، ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:

الدراسات المكتبية:

بعد أن اتضحت معالم الدراسة (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات الدراسة، وأهدافها، وفروضها)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف

هذه الدراسة، قامت الباحثة بإجراء دراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات الدراسة، للحصول على هذه البيانات، اعتمدت الباحثة على عدة مصادر، كان من أهمها المؤلفات العلمية، والدوريات، والمقالات، والبحوث.

الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض الدراسة، ومن ثم تحقيق أهدافه.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يأتي:

الحدود البشرية: تم اختيار رؤساء القطاعات والمديرين داخل شركات الأدوية محل الدراسة لدراسة، آرائهم فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

الحدود المكانية: تم اختيار شركات الأدوية الموجودة بمحافظة القاهرة الكبرى؛ وذلك لسهولة الوصول إليها، والحصول على البيانات المطلوبة لإتمام إعداد هذه الدراسة.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية من مقابلات وتوزيع استمارات الاستقصاء وتجميعها خلال الفترة من ٢٠٢٤/٤/١ حتى ٢٠٢٤/٤/٢٣ م.

-الحدود العلمية: وتعلق بتقييم اتجاهات وآراء المستقصى منهم حول تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) دون غيرها من الأبعاد كمتغير مستقل، بالإضافة إلى تناول متغير الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع.

منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، فقد قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذه الدراسة، هذا المنهج الذي تحاول الباحثة من خلاله وصف وتحديد دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية محل الدراسة؛ حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً.

مجتمع، وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحثة في دراستها، فالمجتمع المستهدف خلال هذه الدراسة هو شركات الأدوية الحكومية الموجودة داخل القاهرة الكبرى، وتتمثل في (٧) شركات، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية بسيطة من رؤساء القطاعات والمديرين بواقع (٢٥) مفردة داخل كل شركة من الشركات محل الدراسة؛ ليلعب حجم العينة (١٧٥) مفردة، ويوضح الجدول التالي أنه تم توزيع عدد (١٧٥) استثمار على مفردات العينة، وتم استرجاع عدد (١٤٣) استثمار بنسبة استرجاع تقدر ٨١.٧%، وقد تم استبعاد عدد (١٦) استثمار استقصاء لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي؛ إما لعدم استكمال ملء الاستثمار أو تكرار الإجابة على نفس السؤال؛ ليصبح عدد الاستثمار الصالحة للدراسة وقابلة للتحليل الإحصائي (١٢٧) استثمار أي ما نسبته (٧٢.٦%) من حجم الاستثمارات التي تم توزيعها.

الجدول رقم (١)

عدد استثمارات الاستقصاء الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة المئوية	العدد	الوظيفة
١٠٠%	١٧٥	الاستثمارات الموزعة
٨١.٧%	١٤٣	الاستثمارات المستردة
٩.١٤%	١٦	الاستثمارات المستبعدة
٧٢.٦%	١٢٧	الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة

أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استثمار الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من المستقصى منهم؛ وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم صياغة مجموعة من العبارات لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي عدد العبارات التي تقيس كل متغير على حدة، وهي كالآتي:

الجدول رقم (٢)

متغيرات الدراسة، وفقرات الأسئلة التي تقيسها

الرقم	المتغير	عدد العبارات	الأسئلة التي تقيسها
	المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)	٢٩	٢٩-١
١	البُعد المالي	٧	٧-١
٢	بُعد العملاء	٨	١٥-٨
٣	بُعد العمليات الداخلية	٧	٢٢-١٦
٤	بُعد التعلم والنمو	٧	٢٩-٢٣
	المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)	١٥	٤٤-٣٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

وقد تم الاعتماد على مقياس Likert Scale في أداة الدراسة؛ حيث تم تقسيم الدرجات على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

أساليب تحليل البيانات، واختبارات فروض الدراسة:

قامت الباحثة باختبار فروض الدراسة باستخدام عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS V.23) كما يأتي:

أساليب تحليل البيانات:

يمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient: تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا؛ وذلك بهدف التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختبار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين متغيرات الدراسة.

أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis: يُعد أسلوباً تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية؛ حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع، على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذه الدراسة من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والأداء الاستراتيجي بشكل إجمالي.

الاختبارات الإحصائية المستخدمة لفروض الدراسة:

اعتمدت الباحثة على عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها؛ حيث اشتملت على اختبارات (ف) F-test ، واختبار (ت) T-test المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد.

التحقق من مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يناقش هذا الجزء من الدراسة نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يلي:

التحقق من مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يُشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لعبارات متعددة، وذلك لقياس الخاصية نفسها، أو الموضوع محل الاهتمام باستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم.

ويعد أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر المقاييس والطرق المستخدمة في تقييم الاعتمادية / الثبات في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم.

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي ومن ثم من مستوى الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث والدراسات الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط أقل من ٠.٣. بينه وبين باقي المتغيرات في القياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦)، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين أبعاد متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط ألفا

الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
١	البُعد المالي	٧	٠.٩٤٧
٢	بُعد العملاء	٨	٠.٩١٣
٣	بُعد العمليات الداخلية	٧	٠.٨٤٥
٤	بُعد التعلم والنمو	٧	٠.٨٩٣
	المقياس الكلي لبطاقة الأداء المتوازن	٢٩	٠.٨٦٣
	المقياس الكلي للأداء الاستراتيجي	١٥	٠.٩٢٧

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة؛ وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

إن تحليل النتائج الإحصائية لمعامل ألفا كرونباخ داخل شركات الأدوية يوفر رؤية واضحة إلى مدى موثوقية واتساق الأدوات المستخدمة لقياس مختلف الأبعاد المهمة مثل: البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى المقياس الكلي لبطاقة الأداء المتوازن والمقياس الكلي للأداء الاستراتيجي. هذه النتائج تعد أساسية لفهم كيفية تقييم أداء الشركات في صناعة الأدوية وتحسين استراتيجيات الأداء.

حيث تظهر قيمة معامل ألفا كرونباخ للبعد المالي تبلغ ٠.٩٤٧. هذه القيمة العالية تشير إلى اتساق وتجانس العناصر المستخدمة لقياس الأداء المالي داخل الشركات. وهذا يعني أن الأدوات المستخدمة لتقييم الأداء المالي تعد موثوقة، ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المالية المهمة داخل شركات الأدوية محل الدراسة. كما تبلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ للبعد العملاء ٠.٩١٣. هذه القيمة تشير - أيضاً - إلى موثوقية عالية لقياس رضا العملاء داخل شركات الأدوية. إذا كان العملاء راضين عن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات، فإن هذا ينعكس بشكل إيجابي على أداء الشركات وقدرتها على تحقيق النجاح في السوق. وإن قيمة معامل ألفا كرونباخ للبعد العمليات الداخلية تبلغ ٠.٨٤٥. هذه القيمة، على الرغم من أنها تدل على اتساق جيد لقياس كفاءة العمليات الداخلية، فإنها قد تكون أقل قليلاً من القيم المثالية. يمكن أن يكون ذلك دليلاً على وجود بعض التحديات في تحسين عمليات الشركة الداخلية. وإن قيمة معامل ألفا كرونباخ للبعد التعلم والنمو تبلغ ٠.٨٩٣. هذه القيمة تشير - أيضاً - إلى موثوقية جيدة لقياس مدى استجابة الشركات للتحديات والتغيرات في السوق والتطورات التكنولوجية. يعكس النمو المستمر والتعلم في شركات الأدوية قدرتها على التكيف والابتكار؛ مما يسهم في نجاحها المستقبلي.

وأخيراً، يوضح المقياس الكلي لبطاقة الأداء المتوازن والمقياس الكلي للأداء الاستراتيجي، أن قيم معامل ألفا كرونباخ تبلغ ٠.٨٦٣ و ٠.٩٢٧ على التوالي. هذه القيم تعكس مدى اتساق العناصر المستخدمة لقياس الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في شركات الأدوية محل الدراسة، وتدعم الثقة في دقة النتائج المستندة إليها.

ومما سبق يمكن القول بأن تحليل نتائج معامل ألفا كرونباخ داخل شركات الأدوية يوفر رؤية شاملة لمدى موثوقية واتساق الأدوات المستخدمة في قياس الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. هذه النتائج توفر إشارات قيمة لتحسين الأداء وتعزيز الاستدامة والنجاح في سوق الأدوية المتنافسة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (٤)

الإحصاء الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة من خلال قياس التحليل الإحصائي والانحراف المعياري

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	البُعد المالي	٣.٨٦	١.٠٧
٢	بُعد العملاء	٣.٧٤	١.١١
٣	بُعد العمليات الداخلية	٣.٦٢	١.١٣
٤	بُعد التعلم والنمو	٣.٦٩	١.٢
	المقياس الكلي لبطاقة الأداء المتوازن	٣.٧٣	١.٢١
	المقياس الكلي للأداء الاستراتيجي	٣.٦٥	١.٢٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة، وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

إن تحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن داخل شركات الأدوية يوفر نظرة شاملة حول متوسط الأداء وتباينه في مختلف الجوانب المهمة مثل: البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو. هذه القيم تعكس مدى اتساق أو تباين الأداء في هذه الأبعاد، ويمكن استخدامها لتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين داخل الشركات، وتوجيه الجهود بشكل أكثر فعالية.

حيث يظهر أن متوسط الأداء في البُعد المالي يبلغ ٣.٨٦، ويتراوح الانحراف المعياري حول هذا المتوسط بقيمة ١.٠٧. هذا يعني أن الأداء المالي للشركات - محل الدراسة - يتمتع بمتوسط جيد، ولكن يوجد تباين في الأداء بين الشركات بناءً على الانحراف المعياري. أما بالنسبة لبُعد العملاء، فإن متوسط الأداء يبلغ ٣.٧٤، مع انحراف معياري يبلغ ١.١١. ويمكن أن يشير هذا إلى وجود بعض التباين في رضا العملاء داخل الشركات، حيث

يمكن أن يختلف أداء الشركات في تلبية احتياجات وتوقعات العملاء. وفيما يتعلق بـُعد العمليات الداخلية، فإن متوسط الأداء يبلغ ٣.٦٢، مع انحراف معياري يبلغ ١.١٣. يمكن أن يُفسر هذا التباين بأن بعض الشركات قد تكون تتمتع بعمليات داخلية فعالة بينما قد تحتاج الأخرى إلى تحسينات لتعزيز كفاءتها الداخلية. وبالنسبة لـُعد التعلم والنمو، فإن متوسط الأداء يبلغ ٣.٦٩، مع انحراف معياري يبلغ ١.٢٠. يشير هذا التباين إلى وجود فرص لتحسين القدرة على التعلم والتطور داخل الشركات؛ حيث يمكن تحسين العمليات التعليمية وتعزيز ثقافة الابتكار والتطوير.

ويُعد ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن داخل شركات الأدوية مؤشراً مهماً لفهم أولويات الشركات وتركيزها في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. في هذا السياق، يمكن تحليل النتائج لتحديد أي الأبعاد يتم إعطاء أهمية أكبر له، والتي قد تتطلب توجيه الجهود والموارد لتحسينها أو تطويرها بشكل أفضل.

ويأتي في مقدمة ترتيب الأبعاد البُعد المالي؛ حيث يظهر عادة كواحد من أبرز الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعكس قدرة الشركة على تحقيق العائد المالي المستدام والنجاح المالي في المدى الطويل. وبناءً على ذلك، قد يتصدر البُعد المالي الترتيب في شركات الأدوية، حيث يكون تحقيق الأرباح وإدارة التكاليف والتمويل من أهم الأولويات للشركات في هذه الصناعة. ويأتي بُعد العملاء في المرتبة الثانية، حيث يعكس رضا العملاء وتقضياتهم والعلاقة معهم أساس نجاح الشركات في سوق الأدوية. وإن فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتقديم الخدمات والمنتجات التي تلبى تلك الاحتياجات يعد أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح الشركات واستمراريتها في السوق. ويأتي في المرتبة الثالثة بُعد التعلم والنمو؛ حيث يعكس قدرة الشركة على التكيف مع التغييرات في السوق واستيعاب التطورات التكنولوجية والابتكارات الطبية الجديدة. وتطوير موارد بشرية متميزة وتعزيز ثقافة الابتكار والتطوير يمكن أن يجعل الشركة قادرة على المنافسة بفاعلية والنمو في السوق. وأخيراً، يأتي بُعد العمليات الداخلية، حيث يعكس كفاءة وفعالية العمليات داخل الشركة. حيث إن تحسين العمليات الداخلية يساهم في تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للشركة.

أما فيما يتعلق بتحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية يُمثل جزءاً أساسياً من عملية تقييم الأداء وتطوير الاستراتيجيات داخل الصناعة الدوائية. حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي للأداء الاستراتيجي في شركات الأدوية

مقداره ٣.٦٥، مع انحراف معياري يبلغ ١.٢٤. وتُعد هذه القيمة مؤشرًا على متوسط أداء الشركات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المحددة. ويُعد المتوسط الحسابي هنا عبارة عن تقدير لمدى الأداء العام، وفيما يتعلق بالانحراف المعياري، فإن قيمته العالية (١.٢٤) تشير إلى وجود تباين كبير في الأداء الاستراتيجي بين الشركات المدرجة في الدراسة. ويمكن أن يكون ذلك نتيجة لاختلاف في الاستراتيجيات المتبعة، وفي مدى فعالية تنفيذ هذه الاستراتيجيات في الواقع، وأيضًا بسبب اختلاف في قدرة الشركات على التكيف مع التحديات الخارجية وتغيّرات السوق.

اختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة:

الجدول رقم (٥)

الإحصاء الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة من خلال قياس التحليل الإحصائي والانحراف المعياري

الأداء الاستراتيجي	بطاقة الأداء المتوازن	بُعد التعلم والنمو	بُعد العمليات الداخلية	بُعد العملاء	بُعد المالي	
						١
				١	**٠.٩٠١	بُعد العملاء
			١	**٠.٧٤٧	**٠.٨٧٣	بُعد العمليات الداخلية
		١	**٠.٧٨٤	**٠.٨٤١	**٠.٨٧٩	بُعد التعلم والنمو
	١	**٠.٨٥٥	**٠.٨٤٢	**٠.٨٦٧	**٠.٨٨٧	بطاقة الأداء المتوازن
١	**٠.٨٤٦	**٠.٨٩٢	**٠.٨٥١	**٠.٩١٣	**٠.٩٤١	الأداء الاستراتيجي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

– وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٤٧.**) - (٠.٩٠١.**) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١، ويعكس وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن داخل شركات الأدوية تفاعلاً متبادلاً بين هذه الأبعاد، حيث يتغير أداء كل بُعد بشكل متزامن مع تغيرات في البُعد الآخر. وتتراوح معاملات الارتباط بين ٠.٧٤٧ و ٠.٩٠١، يشير هذا إلى وجود علاقات قوية ومعنوية تحدث بين الأبعاد المختلفة داخل شركات الأدوية. هذه العلاقة الطردية تعكس توازناً ديناميكياً بين الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يعمل تفاعل هذه الأبعاد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بشكل متوازن ومتكامل. فإذا زاد الأداء في أحد الأبعاد مثل البُعد المالي، فقد يعني ذلك تحسينات في جوانب أخرى مثل بُعد العملاء، أو بُعد التعلم والنمو. وتتيح هذه العلاقة الطردية للشركات فرصة لتحسين الأداء الشامل بشكل متزامن، حيث يمكنها توجيه الجهود والموارد نحو الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أكبر، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام في السوق التنافسية لصناعة الأدوية. علاوة على ذلك، توفر هذه العلاقة الطردية تحديداً دقيقاً للاستراتيجيات التي يجب على الشركات اتخاذها لتعزيز الأداء.

ويوضح الجدول السابق: علاقة الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن ككل

إن العلاقة الارتباطية بين كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن ككل داخل شركات الأدوية تُعد موضوعاً مهماً يستحق الدراسة والتحليل الدقيق، وتوضح النقاط التالية العلاقة بين كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن ككل داخل شركات الأدوية محل الدراسة، مع التركيز على البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو. ففي البداية، يُعد البُعد المالي أحد العوامل الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقيس الأداء المالي والنتائج المالية للشركة، مثل العائد على الاستثمار والربحية. ويبدو أن هذا البُعد يحمل أعلى معامل ارتباط بين الأبعاد المدروسة، حيث يبلغ معامل الارتباط ٠.٨٨٧. ويظهر هذا الارتباط القوي بين البُعد المالي والأداء الشامل للشركة، مما يشير إلى أن تحسين الأداء المالي للشركة، ويمكن أن يؤدي إلى تحسينات شاملة في الأداء. أما بالنسبة لبُعد العملاء، فإن وجود ارتباط بقيمة ٠.٨٦٧ يدل على أن رضا العملاء وتحقيق توقعاتهم له أثر كبير على الأداء العام للشركة. ويعكس هذا الارتباط

القوي أهمية فهم احتياجات ورغبات العملاء وتوجيه الجهود نحو تلبيتها بفعالية لضمان النمو والاستدامة. ومن ناحية أخرى، يظهر بُعد العمليات الداخلية ارتباطاً بقيمة ٠.٨٤٢، مما يشير إلى أن فعالية العمليات الداخلية والعمليات التشغيلية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وتعزيز الأداء. أما بالنسبة لبُعد التعلم والنمو، فإن الارتباط الذي يبلغ ٠.٨٥٥ يشير إلى أن قدرة الشركة على التعلم وتحسين أدائها، ومع مرور الوقت تلعب دوراً كبيراً في تحقيق النجاح المستدام والنمو. وبالاعتماد على الارتباطات القوية بين البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، يُمكن التأكيد على أهمية وجود استراتيجية متوازنة تركز على جميع هذه الجوانب في تحقيق النجاح والاستمرارية لشركات الأدوية محل الدراسة. وإن تحسين أداء أي بُعد من هذه الأبعاد قد يسهم في تحسين الأداء العام للشركة، مما يبرز أهمية مراقبة وتحليل وتحسين كل جانب من جوانب الأداء المؤثرة داخل الشركة.

ويوضح الجدول السابق: وجود ارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و الإداء الاستراتيجي.

حيث تشير البيانات التي تم جمعها وتحليلها في دراسة العلاقة الارتباطية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية إلى وجود ارتباط قوي وإيجابي بين كل من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي. تحديداً، يتضح أن البُعد المالي يظهر أعلى معدل ارتباط بقيمة تبلغ ٠.٩٤١، مشيراً إلى أهمية كبيرة لهذا البُعد في تحقيق الأداء الاستراتيجي للشركات الدوائية. وبعد البُعد المالي، يأتي بُعد العملاء بمعدل ارتباط قوي يبلغ ٠.٩١٣. يُظهر هذا الارتباط الوثيق بين رضا العملاء والأداء الاستراتيجي للشركات الدوائية أهمية بُعد العملاء كمؤشر رئيس لتحقيق النجاح الاستراتيجي في هذا القطاع. ومن ثم، يأتي بُعد التعلم والنمو بمعدل ارتباط يبلغ ٠.٨٩٢، مما يشير إلى أن تحسين وتعزيز قدرات التعلم والنمو داخل الشركة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي لها. أما بُعد العمليات الداخلية فيأتي بعد ذلك بمعدل ارتباط قوي يبلغ ٠.٨٥١. يُظهر هذا الارتباط كيفية إدارة العمليات الداخلية للشركة وبين الأداء الاستراتيجي العام، مما يشير إلى أهمية تحسين عمليات الشركة وتحسينها بشكل مستمر لتحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام. وبذلك يُظهر ترتيب الارتباط الوارد أهمية كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية. وبالتالي، يُمثل تفهم هذه العلاقات وتحليلها

بشكل صحيح نقطة البداية الرئيسية لتطوير استراتيجيات فعالة لشركات الأدوية وتحقيق النجاح في سوق الأدوية المتنافس.

ويوضح الجدول السابق: وجود ارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن ككل و الأداء الاستراتيجي ككل.

إن العلاقة الإحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية محل الدراسة، التي تبلغ ٠.٨٤٦، تشير إلى وجود ارتباط قوي وإيجابي بين هذين المتغيرين. ويُعد هذا الرقم مؤشراً قوياً على العلاقة الموجودة بين قياسات بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي في السياق المحدد لشركات الأدوية. حيث إن قيمة الارتباط البالغة ٠.٨٤٦ تدل على أن هناك علاقة قوية تجمع بين بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي، فإن تغير واحد منهما مصحوباً بتغير متناسب في الآخر. بمعنى آخر، عندما ترتفع قيمة بطاقة الأداء المتوازن، يكون من المرجح أن يرتفع - أيضاً - الأداء الاستراتيجي، والعكس صحيح أيضاً. هذا النوع من العلاقات الإحصائية يمكن أن يُفسر بأن بطاقة الأداء المتوازن تعد مؤشراً جيداً على الأداء الاستراتيجي للشركات في قطاع الأدوية. وبالتالي، فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتحليل الأداء يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركة. ومن الجدير بالذكر أن قيمة الارتباط البالغة ٠.٨٤٦ تعد عالية للغاية، مما يشير إلى أن العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي في شركات الأدوية قوية وقائمة على أسس ثابتة. وهذا يجعل البطاقة المتوازنة أداة فعالة لتقدير وتحليل الأداء الاستراتيجي واتخاذ القرارات داخل الشركات في هذا القطاع.

مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض:

يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار مدى صحة الفرض الرئيس للدراسة من عدمه، والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر".

ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) كمتغيرات مستقلة وذلك داخل شركات

الأدوية - محل الدراسة - بالقاهرة الكبرى، والأداء الاستراتيجي كمتغير تابع، وكذلك الأهمية النسبية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في علاقتها بالأداء الاستراتيجي.

الجدول رقم (٦)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي			بطاقة الأداء المتوازن
معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	
٠.٩٧	٠.٩٤١	٠.٥٠٩	البُعد المالي
٠.٩٥	٠.٩١٣	٠.٤٢٧	بُعد العملاء
٠.٩٢	٠.٨٥١	٠.٢١٥	بُعد العمليات الداخلية
٠.٩٤	٠.٨٩٢	٠.٣٣٤	بُعد التعلم والنمو
	٠.٨٤٦		معامل الارتباط (R)
	٠.٩٢		معامل التحديد (R^2)
	٣٥٧.٦٨		قيمة ف (F) المحسوبة
	٢.٦٤٧		قيمة ف (F) الجدولية
	٠.٠٠٠		مستوى الدلالة الإحصائية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة؛ وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر".

من خلال الجدول السابق تتضح النتائج الآتية:

إن تحليل العلاقة الإحصائية بين البُعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في شركات الأدوية يُعد جزءاً أساسياً من فهم ديناميكيات الأعمال وتحليل أدائها.

وبناءً على البيانات المقدمة، يبدو أن هناك علاقة ارتباطية قوية جداً بين البُعد المالي والأداء الاستراتيجي؛ حيث بلغت قيمة الارتباط ٠.٩٤١ مع معامل تحديد يبلغ ٩٧٪.

وتشير النتائج المذكورة في الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين البُعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في شركات الأدوية محل الدراسة. فقد تم قياس معامل الارتباط بين البُعد المالي والأداء الاستراتيجي، ووجد أنه يبلغ ٠.٩٤١، وهذا يشير إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين البُعد المالي والأداء الاستراتيجي. وبالإضافة إلى ذلك، تم تحديد معامل التحديد بنسبة ٩٧٪؛ مما يعني أن ٩٧٪ من التغير في الأداء الاستراتيجي يمكن تفسيره بواسطة البُعد المالي. ويعني هذا أن الأداء المالي للشركات في قطاع الأدوية يلعب دوراً مهماً في تحقيق أداء استراتيجي متميز. فإذا كانت الشركة تحقق نتائج مالية قوية ومتوازنة، فمن المرجح أن تتمكن من تطبيق استراتيجيات فعالة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

وبناءً على ما سبق يمكن رفض الفرض العدمي الأول الذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر". وقبول الفرض البديل والذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر".

اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة:

الذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر".

من خلال الجدول السابق تتضح النتائج الآتية:

تبين نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين بُعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في شركات الأدوية محل الدراسة. وتم قياس معامل الارتباط بين بُعد العملاء والأداء الاستراتيجي ووجد أنه يبلغ ٠.٩١٣، مع معامل التحديد البالغ ٩٥٪؛ مما يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين البُعد المذكور والأداء الاستراتيجي.

وتشير هذه النتائج إلى أن تركيز الشركات على رضا العملاء واحتياجاتهم يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات. إذا كانت الشركة تعتني بتلبية احتياجات

العملاء وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وتجربة عملاء ممتازة، فمن المرجح أن تكون قادرة على تحقيق أداء استراتيجي متميز.

وبناءً على ما سبق يمكن رفض الفرض العدمي الثاني الذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر"، وقبول الفرض البديل الذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر".

اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة

الذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر".

من خلال الجدول السابق تتضح النتائج الآتية:

توضح نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في شركات الأدوية محل الدراسة. وتم قياس معامل الارتباط بين بُعد العمليات الداخلية والأداء الاستراتيجي ووجد أنه يبلغ ٠.٨٥١، مع معامل التحديد البالغ ٩٢%؛ مما يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين البُعد المذكور والأداء الاستراتيجي. وقد تشير هذه النتائج إلى أن تحسين العمليات الداخلية في شركات الأدوية يمكن أن يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات. فإذا كانت الشركة تتمتع بعمليات داخلية فعالة ومبتكرة، فمن المرجح أن تتمكن من تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة وتحقيق نتائج إيجابية. وبناءً على هذه النتائج، ينبغي على شركات الأدوية التركيز على تحسين العمليات الداخلية كوسيلة لتعزيز الأداء الاستراتيجي. ويمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال تحليل وتحسين عملياتها الداخلية، وتنفيذ أساليب وأدوات إدارة الجودة والكفاءة، وتعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات والفروع المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد تحسين العمليات الداخلية في زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف؛ مما يمكن الشركة من تحقيق توازن أفضل بين الجودة والتكلفة والتسليم في إطار استراتيجيتها. كما يمكن أن يسهم في تعزيز الابتكار وتحسين قدرة الشركة على التكيف مع التحولات في سوق الأدوية.

وبناءً على ما سبق يمكن رفض الفرض العدمي الثالث الذي ينص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر"، وقبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر".

اختبار الفرض الفرعي الرابع:

الذي ينص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر".

من خلال الجدول السابق تتضح النتائج الآتية:

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في شركات الأدوية محل الدراسة. تم قياس معامل الارتباط بين بُعد التعلم والنمو والأداء الاستراتيجي ووجد أنه يبلغ ٠.٨٩٢، مع معامل التحديد البالغ ٩٤%؛ مما يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين البعد المذكور والأداء الاستراتيجي.

هذه النتائج تشير إلى أن التركيز على التعلم والنمو يمكن أن يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية. إذا كانت الشركة تعزز بيئة التعلم المستمر وتشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم، ومعرفتهم؛ فمن المرجح أن تكون قادرة على تحقيق أداء استراتيجي متميز.

وبناءً على ما سبق يمكن رفض الفرض العدمي الرابع الذي ينص على "" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر". وقبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر".

اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ولاختبار الفرض الرئيس للدراسة، والذي ينص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر.

وتشير النتائج التي تم الوصول إليها في الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما. فقد أظهرت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٦) بمعامل تحديد (٩٢%) وبالتالي يمكن القول بأن هناك علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في شركات الأدوية محل الدراسة.

علاوة على ذلك، قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت ٣٥٧.٦٨ تشير إلى أن هناك تأثيراً إحصائياً قوياً لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي. وهذا يعزز الاستدلال بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وملاموس على تحسين الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية.

وباختصار، فإن نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية ومهمة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في شركات الأدوية محل الدراسة. وتوضح النتائج المحسوبة والتحليلات الإحصائية المعتمدة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وقوي على تحقيق أهداف الشركات الاستراتيجية في قطاع الأدوية.

وبناءً على ما سبق يمكن رفض الفرض العدمي للفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر" وقبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر"

نتائج الدراسة:

الجدول رقم (٧)

مناقشة نتائج الدراسة

م	الفرض	نتيجة الاختبار	التعليق
١	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر	رفض الفرض العدمي، وقبول الفرض البديل	بالنظر إلى النتائج التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي وتحسين الأداء الاستراتيجي في شركات الأدوية الحكومية في مصر، يمكن أن نفسر ذلك بأن الجوانب المالية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الشركات. فالبُعد المالي يشمل عناصر مثل: الربحية، والتكاليف، وإدارة رأس المال، وتحقيق التوازن المالي، وهذه العناصر تُعد أساسية لنجاح أي شركة، بما في ذلك شركات الأدوية الحكومية التي تعتمد بشكل كبير على الاستثمارات والتمويل لتحقيق أهدافها. علاوة على ذلك، يمكن أن تشير النتائج إلى أهمية إدارة الجوانب المالية بشكل فعال كجزء من استراتيجية الشركة العامة. فالتحكم الجيد في الجوانب المالية يمكن أن يساهم في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة، وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الاستراتيجي للشركة.
٢	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر.	رفض الفرض العدمي، وقبول الفرض البديل	تشير النتائج التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر إلى أهمية فهم وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات. حيث يُعد بُعد العملاء أحد أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يركز على قياس رضا العملاء وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم. وإن فهم العملاء وتلبية متطلباتهم ليس فقط أمرًا استراتيجيًا، بل يمثل أمرًا أساسيًا لبقاء المنظمة على قيد الحياة ونجاحها على المدى الطويل. وفي سوق الأدوية، يكون دور العملاء حاسمًا؛ حيث يتعلق الأمر بصحة وسلامة المستهلكين، وهو أمر لا يُمكن الإغفال عنه. وعندما يتحسن بُعد العملاء بشكل إيجابي، يمكن أن يحدث تأثير

م	الفرض	نتيجة الاختبار	التعليق
			<p>كبير على الأداء الاستراتيجي للشركات الحكومية للأدوية في مصر. فعندما يكون هناك فهم دقيق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، يمكن للشركات توجيه جهودها ومواردها بطريقة تلبي هذه الاحتياجات بشكل فعال؛ مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، وبالتالي زيادة الولاء والثقة، وزيادة حصة السوق، وتعزيز الإيرادات بشكل عام.</p> <p>ومن الجدير بالذكر أن تحسين بُعد العملاء ليس مقتصرًا فقط على تلبية الاحتياجات الحالية للعملاء، بل يتطلب - أيضًا - النظر إلى الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في سلوك العملاء والاتجاهات السوقية. بمعنى آخر، يتعين على الشركات الحكومية للأدوية أن تكون دائمًا على اطلاع بتغيرات السوق واحتياجات العملاء لتكون قادرة على التكيف بفعالية وتلبية تلك الاحتياجات.</p> <p>بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تحسين بُعد العملاء إلى تعزيز سمعة الشركة وتحسين صورتها العامة. فعندما يكون العميل راضيًا عن الخدمات التي تقدمها الشركة؛ فإنه من المرجح أن يساعد ذلك على تحسين سمعة الشركة، مما يسهم في جذب عملاء جدد وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء الحاليين.</p>
٣	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء المتوازن وتحسين الأداء	رفض الفرض العدمي، وقبول الفرض البديل	<p>تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر؛ حيث تبرز هذه النتائج أهمية فعالية وكفاءة العمليات الداخلية في تحقيق أهداف الشركة. حيث يعد بُعد العمليات الداخلية جزءًا أساسيًا من بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث يركز على كفاءة العمليات وتحسين العمليات الداخلية للشركة. وتشمل العمليات الداخلية جميع الأنشطة والعمليات التي تتم داخل الشركة لتحقيق أهدافها، بما في ذلك عمليات الإنتاج، والتوريد، وإدارة المخزون، وتطوير المنتجات، وغيرها. بمعنى آخر، يهدف بُعد العمليات الداخلية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد وتحسين جودة المنتجات والخدمات.</p> <p>وعندما يتحسن بُعد العمليات الداخلية، يمكن أن ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية الحكومية في مصر. فعندما تصبح العمليات الداخلية فعالة يسهم ذلك في تقليل</p>

م	الفرض	نتيجة الاختبار	التعليق
			<p>التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل الفاقد، كل هذه العوامل تسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة، وتمكينها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.</p> <p>ومن الجدير بالذكر أن بُعد العمليات الداخلية يمكن أن يكون له تأثير مباشر وغير مباشر على جوانب أخرى من بطاقة الأداء المتوازن. فقد يؤدي تحسين عمليات الإنتاج إلى زيادة كفاءة استخدام الموارد وبالتالي تقليل التكاليف، مما يعزز البُعد المالي للشركة ويسهم في تحقيق أهدافها المالية بشكل أفضل.</p> <p>علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي تحسين بُعد العمليات الداخلية إلى تعزيز سمعة الشركة وثقة العملاء. فعندما تكون العمليات الداخلية فعالة، يمكن للشركة تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بشكل مستمر، مما يبني سمعة الشركة ويزيد من ثقة العملاء فيها.</p>
٤	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	رفض الفرض العدمي، وقبول الفرض البديل	<p>تظهر نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر؛ حيث تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتعزيز الثقافة التعليمية داخل الشركة.</p> <p>ويعد بُعد التعلم والنمو أحد الأبعاد الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يركز على تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين وتحفيزهم على التعلم المستمر والنمو الشخصي والمهني. بمعنى آخر، يهدف بُعد التعلم والنمو إلى تطوير قاعدة المعرفة والمهارات في الشركة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أفضل. وعندما يتم تعزيز بُعد التعلم والنمو داخل شركات الأدوية الحكومية في مصر، يمكن أن ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي للشركة. فالموظفون الذين يتمتعون بمهارات وقدرات تحترم التعلم المستمر والتطوير الشخصي يمكن أن يسهموا بفعالية في تحقيق أهداف الشركة، سواء كان ذلك من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، أو زيادة الإنتاجية، أو تحسين عمليات الابتكار والتطوير.</p> <p>ومن الجدير بالذكر أن بُعد التعلم والنمو لا ينحصر فقط في تطوير</p>

م	الفرض	نتيجة الاختبار	التعليق
			<p>مهارات فردية، بل يشمل أيضًا الثقافة التعليمية داخل الشركة ككل. بمعنى آخر، يجب أن تكون الشركة ملتزمة بتعزيز بيئة تعليمية تشجع على التعلم المستمر وتوفير الفرص والموارد اللازمة لدعم تطوير الموظفين.</p> <p>وعندما تكون الشركات الحكومية للأدوية في مصر ملتزمة بتعزيز بُعد التعلم والنمو، يمكن أن تحقق فوائد كثيرة. كتحسين قدرات الموظفين إلى زيادة الإبداع والابتكار داخل الشركة؛ مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات الداخلية. كما يمكن أن يعزز التركيز على التعلم والنمو الشخصي والمهني رضا ورفاهية الموظفين؛ مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة بشكل عام.</p>

توصيات الدراسة:

الجدول رقم (٨)

توصيات الدراسة

النتيجة	التوصيات	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية محل الدراسة	يجب أن تتبنى الشركات استراتيجيات مالية واضحة تهدف إلى تحقيق النمو والربحية. ينبغي أن تكون هذه الاستراتيجيات مبنية على تحليل مستفيض للسوق وتوقعات الطلب، بالإضافة إلى تقدير	- تطوير استراتيجية مالية متكاملة: يجب على شركات الأدوية محل الدراسة متكاملة تتضمن تحديد الأهداف المالية الرئيسية وتطوير الخطط والسياسات المالية اللازمة لتحقيقها. ويجب أن تتناسب هذه الاستراتيجية مع أهداف واستراتيجيات العامة للشركة بشكل عام. - تحسين إدارة التكاليف: من خلال تحسين إدارة التكاليف، يمكن للشركات الحكومية للأدوية - محل الدراسة - من تحقيق أهدافها المالية بشكل أفضل وتعزيز الأداء الاستراتيجي. ويجب تقييم جميع النفقات بعناية وتحديد الفجوات في التكاليف وتطوير استراتيجيات لتحسينها.	- الإدارة العليا - الإدارة المالية - إدارة التكاليف ومراقبته المخزون

النتيجة	التوصيات	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
الاســــــــــــتثمارات اللازمة لتحقيق أهداف النمو. كما ينبغي أن تتضمن هذه الاستراتيجيات خططاً متكاملة لإدارة التكاليف وتحسين الكفاءة الإنتاجية.	تعزيز استخدام تقنيات إدارة الأداء المالي: ينبغي على الشركات الحكومية للأدوية في مصر الاستفادة من تقنيات إدارة الأداء المالي مثل تحليل النفقات والإيرادات، وتقديم التقارير المالية الدورية وتحليلها بشكل فعال لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. تعزيز التوجه نحو الربحية المستدامة: يجب أن تكون الشركات الحكومية للأدوية في مصر ملتزمة بتحقيق الربحية المستدامة على المدى الطويل، وذلك من خلال تنويع مصادر الإيرادات وتقليل التكاليف الزائدة وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد. تعزيز الشفافية والمساءلة: يجب أن تكون الشفافية والمساءلة جزءاً أساسياً من ثقافة العمل داخل الشركات الحكومية للأدوية في مصر. وينبغي على الشركات تطبيق معايير الشفافية في التقارير المالية والإفصاح عن المعلومات المالية بشكل كامل ودقيق.	تعزيز فهم احتياجات العملاء: من خلال إجراء دراسات السوق واستطلاعات الرأي وتحليل ردود الفعل من العملاء، يمكن لشركات - محل الدراسة- فهم احتياجات ومتطلبات العملاء بشكل أفضل. ويجب على الشركات السعي إلى تحليل بيانات العملاء بشكل دوري لتحديد الاتجاهات والميول والاحتياجات الجديدة. تحسين تجربة العملاء: ينبغي على الشركات تحسين تجربة العملاء عبر جميع قنوات الاتصال، بدءاً من عملية الشراء وحتى خدمة ما بعد البيع. ويجب أن تكون هذه التجربة سهلة ومرضية، ويجب أن تتمتع الشركة بقدرة على استيعاب ملاحظات العملاء وتكييف خدماتها ومنتجاتها وفقاً لذلك. تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء: يجب على شركات الأدوية محل الدراسة تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل	الإدارة العليا إدارة التسويق إدارة المبيعات مدير الإدارات
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية محل الدراسة	يجب على شركات الأدوية محل الدراسة تبني ثقافة من الاهتمام بعملائها من خلال توفير قنوات اتصال فعّالة ومتعددة لتلبية احتياجات العملاء، بالإضافة إلى تقديم خدمة عملاء متميزة ومخصصة تعزز عمليات تكرار الشراء. كما ينبغي على الشركات تطبيق أفضل	تعزيز فهم احتياجات العملاء: من خلال إجراء دراسات السوق واستطلاعات الرأي وتحليل ردود الفعل من العملاء، يمكن لشركات - محل الدراسة- فهم احتياجات ومتطلبات العملاء بشكل أفضل. ويجب على الشركات السعي إلى تحليل بيانات العملاء بشكل دوري لتحديد الاتجاهات والميول والاحتياجات الجديدة. تحسين تجربة العملاء: ينبغي على الشركات تحسين تجربة العملاء عبر جميع قنوات الاتصال، بدءاً من عملية الشراء وحتى خدمة ما بعد البيع. ويجب أن تكون هذه التجربة سهلة ومرضية، ويجب أن تتمتع الشركة بقدرة على استيعاب ملاحظات العملاء وتكييف خدماتها ومنتجاتها وفقاً لذلك. تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء: يجب على شركات الأدوية محل الدراسة تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل	الإدارة العليا إدارة التسويق إدارة المبيعات مدير الإدارات

النتيجة	التوصيات	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
الممارسات في إدارة علاقات العملاء، بالإضافة إلى التركيز على تحسين جودة الخدمة وزيادة الربحية.	فعال. وينبغي أن تكون الشركات مدركة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء وتبني استراتيجيات المنتجات والتسويق وفقًا لذلك. تعزيز التواصل مع العملاء: ينبغي على الشركات إقامة قنوات تواصل فعالة مع العملاء، سواء كان ذلك من خلال البريد الإلكتروني، أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو خدمات الدعم عبر الهاتف. ويجب أن تكون هذه القنوات متاحة ومفتوحة لاستقبال ملاحظات العملاء والاستفسارات والشكاوى. تقديم التدريب والتطوير للموظفين: يجب على الشركات الحكومية للأدوية في مصر توفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين، لتمكينهم من تقديم خدمة عملاء ممتازة. ويجب أن يكون الموظفون على دراية بأفضل الممارسات في خدمة العملاء وكيفية التعامل مع مختلف أنواع العملاء. قياس وتقييم أداء العملاء بشكل مستمر: يجب على شركات الأدوية - محل الدراسة - قياس وتقييم أداء العملاء بشكل مستمر، وذلك من خلال استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية مثل: معدل الارتياح، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء، وعدد الشكاوى، ويجب أن تستخدم هذه المعلومات لتحسين خدمة العملاء وتكييف استراتيجيات الشركة بشكل مستمر.	مديرو الإدارات - رؤساء الأقسام	
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات	يجب على شركات الأدوية محمل الدراسة تبني أساليب وممارسات إدارة العمليات الفعالة وتحسينها بشكل مستمر. حيث يشمل ذلك تطبيق	-تطبيق أفضل الممارسات في إدارة العمليات: ينبغي على الشركات الحكومية للأدوية في مصر دراسة وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة العمليات. حيث يمكن الاستفادة من الإطار الأساس لإدارة العمليات مثل Lean Six Sigma أو Total Quality Management (TQM) لتحسين الكفاءة والجودة وتقليل الفاقد. تحسين توجيه العمليات: من خلال توجيه العمليات	-الإدارة العليا -مديرو الإدارات -رؤساء الأقسام

المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصيات	النتيجة
	<p>بشكل فعال، يمكن لشركات الأدوية محل الدراسة تحسين تدفق العمل وتقليل الفجوات والتأخيرات. ويجب توجيه العمليات لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أفضل.</p> <p>- اعتماد التكنولوجيا في أعمال الشركة: يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات الداخلية داخل الشركات الحكومية للأدوية في مصر. ويمكن أن تسهم الأنظمة الذكية والحلول التكنولوجية في تحسين التنظيم وتبسيط العمليات وزيادة الكفاءة.</p> <p>- تطوير قدرات الموظفين: ينبغي على الشركات الحكومية للأدوية في مصر تطوير قدرات موظفيها في مجال إدارة العمليات. ويمكن تقديم الدورات التدريبية وورش العمل والتطوير المهني للموظفين لتعزيز مهاراتهم وتحسين أدائهم في إدارة العمليات بشكل فعال.</p> <p>- قياس وتقييم الأداء بشكل منتظم: يجب على الشركات الحكومية للأدوية في مصر قياس وتقييم أداء العمليات الداخلية بشكل دوري؛ لتحديد النقاط القوية والضعف، واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء. ويمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والمقاييس النوعية والكمية لقياس الأداء بشكل شامل.</p> <p>- تعزيز الثقافة التنظيمية: ينبغي على شركات الأدوية محل الدراسة تعزيز الثقافة التنظيمية التي تركز على التحسين المستمر وتطوير العمليات. ويجب تشجيع الابتكار والمبادرة وتبادل المعرفة داخل الشركة؛ لتعزيز العمليات الداخلية بشكل دائم.</p>	<p>أساليب إدارة الجودة الشاملة مثل نظام إدارة الجودة ISO ، وتحسين تدفق العمليات من خلال تطبيق تقنيات إدارة العمليات مثل Six وLean و Sigma. بالإضافة إلى ذلك، يجب على شركات الأدوية الاستثمار في تحديث التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لتعزيز كفاءة العمليات، مما يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات</p>	<p>الأدوية محل الدراسة</p>
<p>- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية</p>	<p>- تشجيع ثقافة التعلم المستمر: ينبغي على شركات الأدوية - في محل الدراسة - تشجيع ثقافة التعلم المستمر بين الموظفين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال</p>	<p>ينبغي على شركات الأدوية محل الدراسة، الاستثمار</p>	<p>وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين</p>

المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصيات	النتيجة
إدارة البحوث والتطوير إدارة التسويق إدارة المبيعات	توفير فرص التدريب وورش العمل والدورات التعليمية التي تعزز المعرفة وتطوير المهارات. -توفير بيئة داعمة للتعلم: يجب على الشركات إنشاء بيئة عمل تشجع على التعلم والتطوير. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء برامج تعليمية داخلية، وتوفير الموارد والأدوات اللازمة للتعلم الذاتي، وتقديم الدعم والمساعدة من قبل الإدارة والزملاء. -تحفيز الابتكار والإبداع: ينبغي على الشركات تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع من خلال توفير المساحة والحرية للتجربة والاختبار. ويمكن تقديم المكافآت المالية وغير المالية لتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة. -تطوير خطط التعلم الفردية: يجب على الشركات تطوير خطط تعلم فردية للموظفين تتناسب مع احتياجاتهم وأهدافهم المهنية. ويمكن أن تشمل هذه الخطط المشاركة في دورات تدريبية محددة، أو العمل على مشاريع تطويرية محددة، أو الحصول على شهادات معتمدة في مجالات معينة. -اعتماد تقنيات التعلم الإلكتروني: يمكن للشركات الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل منصات التعلم الإلكتروني؛ لتوفير الدورات التدريبية، والمواد التعليمية بشكل مرن وفعال. ويمكن للتعلم الإلكتروني أن يكون وسيلة فعالة؛ لتمكين الموظفين من الوصول إلى المعرفة والمهارات بمرونة وفي أوقات مناسبة. -قياس وتقييم التعلم والتطوير: يجب على الشركات قياس وتقييم تأثير برامج التعلم والتطوير على أداء الموظفين وأداء الشركة بشكل عام. ويمكن استخدام مؤشرات الأداء المحددة مثل: نسبة التحسين في الأداء الفردي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين رضا العملاء كمعايير لقياس النجاح	في برامج التدريب والتطوير لتطوير مهارات موظفيها وتعزيز قدراتهم في مجالات مثل: التسويق، والتصنيع، والبحث، والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز ثقافة المشاركة، وتبادل المعرفة داخل المنظمة من خلال تشجيع التواصل المفتوح وإنشاء منصات؛ لتبادل الخبرات والأفكار بين الموظفين. كما ينبغي على الشركات استخدام التقنيات التعليمية المتقدمة مثل: التعلم الإلكتروني والتعلم عن بُعد لتوفير فرص التعلم المرنة والمتاحة في أي وقت، ومن أي مكان.	بُعد التعلم والنمو وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل شركات الأدوية محل الدراسة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن (٢٠٢٢)، أثر رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي -دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصري، مجلة الدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ١٣ (١)، ٣٨٠-٤٢١.
- أبو النجاة، أحمد (٢٠١٣)، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- أبو مارية، ثورة عزات (٢٠١٨)، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- ابن خنifer، غادة بنت خالد بن عبد الرحمن وأبو خشبة، عبد العال بن هاشم (٢٠٢١)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٤١، ١٤.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
- ابن عيشاوي، أحمد (٢٠١٣)، إدارة الجودة الشاملة TQM السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد (٣)
- الجبوري، إخلاص زكي فرج، (٢٠٠٥)، تطبيقات (TQM, CMM, ISO 9001)، لقياس جودة الأداء الكلي: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات الجلدية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- جريرة، طلال (٢٠١٤)، مدى تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد (٤١)، عدد (٢)، ٢٥٩-٢٧٤.
- الجعبري، هناء يوسف إبراهيم (٢٠١٨)، أثر الأمن المعلوماتي على أداء شركات التأمين العملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

- حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٧)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
درغام، ماهر وأبو فضة، مروان (٢٠٠٩)، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، ٧(٢)، ٧٤١ - ٧٨٨.
- الرشود، عوني (٢٠١٨)، التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد (١٤٢).
- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، الطبعة الأولى، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
الطويل، أكرم أحمد وسلطان، حكمت رشيد (٢٠٠٢)، أثر التكلفة النوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، مجلة تنمية الراغبين، المجلد ٢٤، العدد ٦٧
- العابدي، عمار ياسر عبد الكاظم وأبو حمد رضا صاحب (٢٠١٧)، دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العراق، (٢١)، ٥٠١ : ٥١٨
- العابدي، هاشم فوزي والأسدي، أفنان عبد علي (٢٠١٠)، تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٦ (٥٩): ٣٧-١١
- عبد القادر، صالح (٢٠١٣)، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري، مذكرة لاستكمال متطلبات ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر
- عبد الملك، أحمد (٢٠٠٦)، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، (٣٧)، ٨٢-١٤٧
- عبودي، صفاء إدريس ومحمد، رياض أحمد (٢٠١٨)، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل، مجلة

- تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، ١ (٤١) ج ١: ٣٦٠-٣٩٢.
- العزاوي، قاسم احمد حنظل (٢٠١١)، العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة واثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- الغالب، طاهر وإدريس، وائل (٢٠٠٨)، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغنام، محمد الشوادفي (٢٠٢٣)، تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي على التسويق المستدام: دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (٢).
- غوثن، غادة منصور (٢٠٠٥)، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- قنديل، باسل (٢٠٠٨)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية- دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- كشك، هيد الله عادل عبد الرحيم محمد (٢٠٢١)، بطاقة الأداء المتوازن كألية لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد (٥٥)، الجزء (٣)، ٥٩٦-٥٥٧.
- محاد، عربود (٢٠١١)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسلية وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Abuzaid, A. N. (2018). Scenario planning as an approach to improve the strategic performance of multinational corporations. *Business Theory and Practice*, (19):195-207.
- Atkinson, A. A. & McCrindell, J. Q. (1997). Strategic performance measurement in government, *CMA Magazine*, April.
- Bäumli, Manuel, (2014). The impact of Strategic Performance Management on SME performance, Unpublished Doctoral Dissertation, University of St. Gallen.
- Cheng, M. M., Mandy M. Cheng, Kerry A. Humphreys, Yichelle Y. Zhang, (2018). The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, (70):92-105.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.009>
- Gomes, F. Carlos, Najjar Mohammad, Yasin M. Mahmoud. (2018). Exploring competitive strategic performance consistency in service organizations, *Measuring Business Excellence*, 22 (2): 165-182
<https://doi.org/10.1108/MBE-11-2016-0054>.
- Striteska Michaela, Zapletal David, Jelinkova Lucie. (2018). An Empirical Study of Key Factors to Effectively Operate Strategic Performance Management System, *Academy of Strategic Management Journal*, 17 (6): 1-13.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992). "Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Jan. Feb., pp.71-79.

Horngren, Charles T. & Datar, Srikant M. & Foster, George, (2003). Cost Accounting, A Managerial Emphasis, 11th ed, Pearson Prentice Hall, U.S.A.

Banker, R. D., Chang, H. & Natarajan, R. (2005). «Productivity Change, Technical Progress, and Relative Efficiency Change in the Public Accounting Industry». Manage. Sci.,51,291- 304.

Palandino., Robert, (2005). Balanced Forecasts Drive Value. Strategic Finance.