

أثر أبعاد الجدارات الوظيفية علي الأداء المؤسسي
دراسة تطبيقية علي شركات إنتاج الدواء

غادة عبدالمنعم عبدالحميد دياب

المعيدة بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الثالث والأربعون - العدد الثالث يوليه 2021

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

الملخص

تهدف الدراسة إلى قياس مدى توافر أبعاد الجداريات الوظيفية في الشركات محل الدراسة، وكذلك قياس مدى توافر أبعاد الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة، وأيضاً تحديد مدى تأثير أبعاد الجداريات الوظيفية (الجداريات القيادية، الجداريات التقنية، الجداريات الإنتاجية، جداريات البحث والتطوير، الجداريات الشخصية) على الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة.

وتستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء في تجميع البيانات الأولية، ويتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا والوسطي في قطاع الصناعات الدوائية المصرية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا والوسطي (266) مفردة، وقد قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر أبعاد الجداريات الوظيفية لدى مديري الإدارات في الشركات محل الدراسة بدرجة متوسطة، فضلاً على أنه توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في أبعاد الجداريات الوظيفية نتيجة اختلاف ملكية الشركات محل الدراسة، كما تتوافر أبعاد الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة بدرجة مرتفعة، كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار عن وجود تأثير معنوي لأبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة.

الكلمات الدالة: الجدارية، الجداريات الوظيفية، الأداء المؤسسي، شركات الأدوية

Abstract

The study aims to measure the availability of dimensions of job competencies in the companies under study, as well as measuring the availability of dimensions of institutional performance in the companies under study, and also determining the extent of the impact of job competencies dimensions (leadership competencies, technical competencies, productive competencies, research and development competencies, personal competencies) on the institutional performance of the companies under study.

The study is based on the descriptive analytical approach, and the researcher relied on a list of the survey in collecting primary data, and the study community consists of the managers of the upper and middle departments in the Egyptian pharmaceutical industry. using statistical software to analyze the data.

The study reached a set of results, the most important of which is the availability of dimensions of job competencies for department managers in the companies under study to a medium degree, in addition to the presence of significant differences in the dimensions of job competencies as a result of the different ownership of the companies under study, and the dimensions of institutional performance in the companies under study are available with a degree of The results of the regression analysis showed a significant effect of the dimensions of job competencies on institutional performance in the companies under study.

Keywords: merit, job competencies, institutional performance, pharmaceutical companies

1- المقدمة:

تعتبر التغييرات التي طرأت علي بيئة الأعمال من ازدياد حدة المنافسة، والتوسع السريع في عالم التجارة والأسواق الدولية، وتوفر الأنماط التكنولوجية الحديثة، جميعها ولدت رغبة لدي المنظمات لأن تكون ذات طابع حركي متغير وموجهه بالنمو لكي تعزز بقائها واستمرارها، وذلك من خلال امتلاك الموارد البشرية المتميزة ذات الأداء الفعال.

وقد ظهرت مبادرات تطوير الموارد البشرية التي تهدف لمقابلة الحاجة للتعامل مع هذه التغييرات في بيئة الأعمال، فقد أخذت المنظمات تستخدم منهج الجدارة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق لتحسين كفاءة وفعالية الأداء، كما أدركت الأهمية للمورد البشري كأصل من أصول المنظمة، ففي أي استراتيجية عمل تعتبر الموارد البشرية أكثر أهمية من الخطة ذاتها، ذلك بأن الاستراتيجية يمكن أن تنفذ بفاعلية إذا امتلكت المنظمة الموارد البشرية المؤهلة والمتميزة (ملاحفجي، 2014: 23).

ويعتبر الأداء المؤسسي هو القاسم المشترك لكل الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات، فقدرة المنظمة علي تحقيق الكفاءة والفعالية تعتمد أساساً علي ضرورة بناء تنظيم مؤسسي يمكنها من تحقيق أداء متميز يتوافق مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لنشاطاتها ويضمن لها الاستمرارية (خيرة، 2011: 57).

وتعد الجداريات الوظيفية من أحدث الأساليب الإدارية لتحسين كفاءة وفعالية الأداء، للتمييز بين الموظفين الجديرين، والموظفين غير الجديرين، وكيف يمكن تحويل كل الموظفين بالمنظمة إلي موظفين جديرين، وكيف نفرق بين: الكفاءة التي تعني أداء العمل بطريقة صحيحة، والفعالية التي تعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة، والجدارة التي تعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من قبل الشخص الصحيح؟، ويمكن تحقيق ذلك من خلال نماذج الجدارة (رياض، 2009: 4)، حيث تمثل نماذج الجدارة إطار عمل للمنظمات لتصميم أنظمة إدارة الأداء وتنفيذها بفعالية، ويمكن رؤية تطبيقات الجدارة في وظائف تنمية الموارد البشرية المتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، وتدريب الموارد البشرية، وتقييم أدائهم (Campion, et al., 2011: 227)، كما أصبحت الجداريات هي محور التركيز الرئيس للمنظمات في ظل التغييرات المستمرة وزيادة الطلب علي الأعمال، وذلك من خلال تحديد الجداريات اللازمة لنجاح الأعمال وربطها بوظائف إدارة الموارد البشرية لتحسين أدائها لتصبح أكثر كفاءة وتنافسية (Sengupta, et al., 2013: 505). واعتماداً علي ما تقدم فإن موضوع دراسة دور الجداريات الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي يستحق الدراسة لأهميته في تطوير أداء المنظمات وزيادة القدرة علي المنافسة والبقاء

والنمو، الأمر الذي يتطلب دراسة مدي توافر أبعاد الجدارات الوظيفية وتأثيرها علي الأداء المؤسسي بقطاع الصناعات الدوائية المصرية.

2- الإطار النظري للبحث:

ويشمل متغيرات الدراسة وهي: الجدارات الوظيفية، الأداء المؤسسي، العلاقة بين الجدارة والأداء، وذلك علي النحو التالي:

مفهوم الجدارة:

يحتل مفهوم الجدارة أهمية كبيرة لدي الممارسين والمهتمين بإدارة الموارد البشرية، وهو من المفاهيم الحديثة في قاموس الموارد البشرية وأصبح الأساس الذي تقوم عليه أنشطة الموارد البشرية المختلفة لتصبح إدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارة، وقد تعددت التعاريف لمفهوم الجدارة نذكر منها تطور تعاريف الجدارة التي قدمها (Chouhan & Srivastava, 2014:15-16) :
تعريف الجدارة في اللغة " هي القدرة علي انجاز نشاط معين بنجاح وتميز، كما يصف قانون علم النفس الجدارة بأنها نظام كلي من الصفات الشخصية والعمليات التي تمكن من انجاز مهام معينة بنجاح".

وقدم (Lucia, Lespinger, 1999) تعريفاً بأنها "أداة وصفية تحدد المهارات والمعارف والمميزات الشخصية التي تساعد المنظمة علي تلبية الأهداف الاستراتيجية"،
وقدمها (Chouhan & Srivastava, 2014) علي أنها "جميع عوامل النجاح اللازمة لتحقيق معدلات أداء قياسية، وهذه العوامل عبارة عن توليفة من المعارف والمهارات والقدرات والسمات والخصائص الشخصية".

مفهوم الجدارة الوظيفية:

يحتل مفهوم الجدارة الوظيفية أهمية كبيرة في الدراسات والأبحاث في السنوات الأخيرة ورغم عدم اتفاق الباحثين حول تعريف محدد للجدارات الوظيفية إلا أن هناك اتفاق عام لمعظم الباحثين علي أن مفهوم الجدارة الوظيفية يتعلق بالعوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويكاد يتفق الباحثون علي محتوى هذا المفهوم، ومن هذه التعاريف ما يلي:

في مؤتمر عقد في جوهانسبرج عام 1995م، تم تعريف الجدارة الوظيفية بأنها "مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة و قياسية تفوق المعدلات العادية"، فالجدارة الوظيفية تعني "أداء العمل الصحيح، وبطريقة صحيحة، من قبل الشخص الصحيح" (لوسيا، لبيزنجر، 2000: 1).

وعرفها (السيد، 2014: 546) بأنها " مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف وتتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية".

كما تعرف الجدارة الوظيفية بأنها "مجموعة المهارات والمعارف التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، كما تشتمل علي الخصائص الشخصية للفرد مثل الأنماط الذهنية والدوافع الكامنة التي تمكنه عند استخدامها تحقيق الأداء الناجح، لذا فالجدارة الوظيفية هي خليط مهني من المعرفة والمهارة والسلوك والقدرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء" (الفضالة، 2018: 8).

متطلبات الجدارة الوظيفية:

في ظل المنافسة الحادة بين مختلف الهيئات الوظيفية الحديثة، والتوجهات الجديدة للاقتصاد المبني علي المعرفة والتنافسية و غزارة المعلومات أصبحت المراهنة بين المنظمات المعاصرة تكمن في كيفية اكتساب وامتلاك وتطوير مهارات وكفاءات عالية التميز، وبالتالي فإن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الكفاء من قبل الإدارة الاستراتيجية سيؤدي إلي تحسين مؤشرات المنظمة من جميع الجوانب، ولتحقيق هذه المؤشرات لابد من وجود جدارات بشرية تستغل تميزها في سبيل خلق القيمة التي تدفع بمنظمتهم نحو الريادة في السوق، لذا أصبحت الجدارات الوظيفية عالية التميز أحد أهم مؤشرات النجاح الوظيفي وأهم مداخل تعزيز قدرات المنظمات الحديثة، وبالتالي لابد من تحليل المتطلبات الواجب توافرها حتي نصل إلي النتائج المرغوبة وهي (حامدي، 2014: 51-54):

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين علي مسؤوليات الأداء إلي قواعد وأسس اتخاذ القرار.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ كل عمليات المنظمة، وكذلك أسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم الانجازات والنتائج.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، تتميز بدرجة أعلى من اللامركزية .
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفقاً لنتائج الأداء.

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
 - بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم رسالة المنظمة، والرؤية المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة علي تحقيقها.
- مفهوم الأداء المؤسسي:

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الجوانب التي تتحرك خيوطها في مجالات عديدة، فأداء أي منظمة يتأثر بمجموعة من العوامل، بعضها عوامل خارجية والبعض الآخر عوامل داخلية، وتمثل هذه العوامل مجتمعة قوة دافعة كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمنظمة (حجازي، غير مبين سنة النشر: 179).

و يعرفه (P. Drucker) بأنه " قدرة المنظمة علي الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضاء المساهمين و العمال" و يتضح من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم علي مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيس، وهو البقاء والاستمرارية في السوق في ظل التنافس الشديد (الداوي، 2010: 218).

ويري البعض أن الأداء المؤسسي هو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف، ويرى الباحثين أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية و البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها (سليم، 2015: 49).

كما عرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي بأنه " المنظمة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بينها الخارجية و الداخلية" (تبوك، 2016: 202).

تحسين الأداء المؤسسي:

تواجه المنظمات العامة منها والخاصة بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من التغيرات والتحوليات في ظروفها الداخلية ومعطيات بينها الخارجية، ويتطلب هذا من المنظمات العمل باستمرار علي تحسين مستويات أدائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة (أبوقعود، 2006: 104).

ويقصد بتحسين الأداء كمؤشر لتحسين المخرجات بأنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلي"، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة إيجاد نوع من التوازن بين الجودة، والإنتاجية، والتقنية، والتكلفة، حيث يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب

المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق علي هذا المدخل المتكامل "إدارة التحسين الشامل" (سليم، 2015: 52).

كما يعرف تحسين الأداء بأنه "عملية مستمرة تتضمن قياس الأداء علي مستوي العمليات والخدمات ذات الأهمية النسبية في المنظمة، وتحديد التطورات التي يمكن أن تعزز الأداء (عبدالرحمن، 2014: 146).

بطاقة القياس المتوازن للأداء كمقياس للأداء المؤسسي:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة المستخدمة لدعم استراتيجيات المنافسة من خلال تقويم الأداء الشامل للمنظمات بالاعتماد علي المعلومات المالية وغير المالية المترابطة كدافع نحو اتخاذ القرارات الرشيدة من قبل المديرين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تمكنها من البقاء في سوق المنافسة، وقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (Balanced Scorecard) لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، والتي لم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصرة (المغربي، 2013: 350)، ومع تعرض بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلي مجموعة من المتغيرات التي أثرت علي مختلف نواحي الأداء بها أدي ذلك إلي اتجاه المنظمات نحو تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء التي قدمها كابلن ونورتن.

مفهوم بطاقة القياس المتوازن للأداء:

تعددت التعاريف التي تناولت بطاقة القياس المتوازن للأداء، حيث عرف (Kaplan and Norton, 1992: 71) بطاقة القياس المتوازن للأداء بأنها "عبارة عن نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المنظمة إلي أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

كما عرفها (حسين، 2017: 38) بأنها "أداة قياس استراتيجية حديثة تبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات، وتسهل متابعة الانجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية، وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف وبالتالي تساعد علي تصحيح هذه الفجوات في الوقت المناسب وتفادي تكرارها في المستقبل".

ويمكن تعريفها بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة، كما أنها تعتبر من أدوات الإدارة الاستراتيجية

لمساعدة المنظمات علي ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ورسالتها إلي مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي" (صقر، الزنفلي، 2012: 261).

العلاقة بين الجدارة ومستوي الأداء:

يمكن توضيح العلاقة بين الجدارة ومستوي الأداء بعرض مفهوم الجدارة وأبعادها لتوضيح ما نحن بحاجة للحصول عليه ، وكذلك عرض محاور بطاقة الأداء المتوازن لتوضيح كيفية إنجازه، كما يلي: في مؤتمر عقد في جوهانسبرج عام 1995، تم تعريف الجدارة الوظيفية بأنها " مجموعة من المؤهلات والسمات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية"، وعرفها (كردي، 2013) بأنها " مجموعة العوامل الإيجابية التي تجعل الفرد المناسب جدير بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية ومنها مكتسبة بالخبرة العلمية، ولها تأثير مباشر وغير مباشر علي كفاءة وفاعلية كلا من العمل والعاملين والعملاء".

يتضح من تعاريف الجدارة السابقة أن مفهوم الجدارة يرتبط بشقين، الشق الأول وهو المهارات والمعارف والسمات، والشق الثاني وهو الأداء الذي يعتبر متغير تابع بالنسبة للشق الأول والذي يعد متغيراً مستقلاً، فإذا تم استغلال المهارات والمعارف والسمات استغلالاً جيداً، وانعكس هذا علي تحقيق التميز في الأداء، يكون مفهوم الجدارة قد توفر.

كما يوضح (أبوزيد، 2015: 56) أن هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوي الأداء الذي يحققه للمنظمة، فكلما تتحول الأفكار إلي أفعال وسلوكيات، تتحول السمات والمهارات إلي أداء ممتاز وإنجازات. لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية، فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال علي أداء الموظف، وفي هذا يقول (وليام جيمس) راند علم النفس الحديث: "المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هو أن يفرق بين المتغير الذي يغير والمتغير الذي لا يغير شيئاً".

فالمهارة الفردية التي لا تؤثر علي أداء الموظف يجب استبعادها من الدراسة، إذ لا بد أن تقتصر علي دراسة تلك الجدارات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل.

3- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة هي أحد المحاور الرئيسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث إنها تمثل الاطار الفكري والمرجعي للدراسة، كما أنها تساعد في صياغة مشكلة الدراسة وبناء فروضها فضلا عن توضيح ما توصل اليه الباحثون من نتائج ومقارنة ذلك مع الدراسة الحالية، وذلك لمعرفة مدى الاختلاف والاتفاق فيما بينها، وفي ضوء ما سبق تم عرض بعض الدراسات السابقة بالشكل التالي:

1- دراسة (Masoud, 2013) بعنوان (The Impact of Functional Competencies on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan)

" أثر الجدارات الوظيفية علي أداء شركات الصناعات الدوائية في الأردن " هدفت الدراسة إلي توضيح أثر الجدارات الوظيفية علي أداء شركات تصنيع الأدوية الأردنية، باستخدام إطار الجدارات المتمثل في جدارات التسويق، وجدارات البحث والتطوير، وجدارات نظم المعلومات، وجدارات الإنتاج، وجدارات الموارد البشرية، وأيضاً تحديد معايير تقييم الأداء، وتقديم التوصيات للمساهمة في توضيح تأثير الجدارات الوظيفية علي الأداء من أجل الحفاظ علي الأداء الجيد.

وتوصلت الدراسة إلي أن هناك أثر معنوي للجدارات الوظيفية علي أداء الشركة، وأيضاً أظهرت النتائج أن جدارات الإنتاج، جدارات البحث و التطوير، وجدارات التسويق لها أثر كبير علي أداء الشركة، كما أظهرت النتائج أن جدارات الإنتاج وجدارات البحث والتطوير لها تأثير إحصائي كبير علي كفاءة الشركة، وجدارات البحث والتطوير وجدارات الإنتاج وجدارات التسويق لها تأثير إحصائي كبير علي رضا العملاء، وجدارات البحث والتطوير لها تأثير إحصائي كبير علي تطوير العلاقات.

2- دراسة (Delima , 2016) بعنوان (Influence of Employees functional competencies on Employees Job performance : A special Reference to Insurance companies in Batticaloa District)

" تأثير الجدارات الوظيفية علي أداء الموظفين: اشارة خاصة إلي شركات التأمين في منطقة باتيكالوا "

هدفت الدراسة إلي تحديد مستوى الجدارات الوظيفية للموظفين في شركات التأمين ، وتحديد مستوى أداء الموظفين في شركات التأمين ، وتحديد العلاقة بين الجدارات الوظيفية للموظفين

ومستوي أداء الموظفين في شركات التأمين، وأيضاً التعرف علي الجدارات الوظيفية للموظفين وتأثيرها علي مستوي أداء الموظفين في شركات التأمين.

وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ايجابية قوية بين الجدارات الوظيفية ومستوي أداء الموظفين في شركات التأمين، حيث تشير النتائج أن الجدارات الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين علي مستوي عالي في شركات التأمين، كما أظهرت النتائج أن المهارات الفنية والمهارات القيادية تساهم في شكل كبير في الجدارات الوظيفية في رفع مستوي الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج أن شركات التأمين المختارة تتمتع بمستوي عال من الأداء الوظيفي حيث إن المشاركة والإنتاجية والكفاءة لها مساهمة أكبر في الأداء الوظيفي.

3- دراسة (Shet, et al., 2019) بعنوان (Competency based Superior Performance and Organizational effectiveness)

" الأداء المتفوق المبني علي الجدارة والفعالية التنظيمية"

هدفت الدراسة إلي تحليل تأثير ممارسات إدارة الأداء المبني علي الجدارة علي الأداء المتفوق في المنظمات العامة والخاصة، وكذلك اثبات العلاقة بين الأداء المتفوق المبني علي الجدارة والفعالية التنظيمية من خلال الفرضيات التالية: ممارسات إدارة الأداء المبني علي الجدارة لها تأثير ايجابي كبير علي الأداء المتفوق، الأداء المتفوق المبني علي الجدارة له تأثير ايجابي كبير علي الفعالية التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ايجابية بين الأداء المتفوق المبني علي الجدارة والفعالية التنظيمية من خلال الإنتاجية والمرونة والقدرة علي التكيف، كما تم تطوير مقياس جديد لقياس ممارسات الأداء المبني علي الأداء يمكن للمنظمات الاعتماد عليه في المستقبل.

4- دراسة (أوبكر، 2020) بعنوان (أثر الجدارات الوظيفية للعاملين علي فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية علي بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي توافر أبعاد الجدارات الوظيفية (الفنية - السلوكية) في البنك محل الدراسة، وكذلك التعرف علي مدي توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي- العملاء- العمليات الداخلية- التعلم والنمو- الاجتماعي) في البنك محل الدراسة، ومعرفة أثر أبعاد الجدارات الوظيفية علي فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة.

وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير لأبعاد الجدارات الوظيفية (الفنية - السلوكية) علي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي- العملاء- العمليات الداخلية- التعلم والنمو- الاجتماعي)، كما خلصت

الدراسة إلي أن الجدارات الفنية كأحد أبعاد الجدارات الوظيفية أكثر تأثيراً علي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باستثناء البعد المالي.

5- دراسة (Salman, Ganie and Saleem, 2020)

بعنوان (Employee Competencies as predictors of Organizational Performance: A study of Public and Private Sector Banks)

"جدارات الموظفين كتنبؤات للأداء التنظيمي: دراسة علي قطاع البنوك العامة والخاصة" هدفت الدراسة إلي معرفة تأثير أبعاد جدارات الموظفين المختلفة (الجدارة الذاتية، الجدارة الاجتماعية، جدارة الفريق، جدارة الاتصال) علي الأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير ايجابي وهام لجدارات الموظفين علي الأداء التنظيمي، باستثناء الجدارة الذاتية والتي أظهرت وجود تأثير سلبي علي الأداء التنظيمي، كما تتمتع الدراسة بوجود إمكانيات هائلة لمساعدة صانعي القرارات والسياسات في الصناعة المصرفية الهندية علي تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتحسين جدارات الموظفين، والتي بدورها تلعب دوراً أساسياً في تعزيز الأداء التنظيمي.

وبالتالي في ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي حاولت توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة تبين للباحثين مايلي:

- أشارت العديد من الدراسات إلي أهم أبعاد الجدارات الوظيفية منها :

(NGUYEN,2008) , (Dubey,Ali,2011) ,(Masoud, 2013) , (Dubey, et al., 2014) , (Kolibacova,2014) , (Deliam,2016)

ومن هذه الأبعاد : جدارات التصنيع ، جدارات البحث والتطوير، جدارات الموارد البشرية، الجدارات التسويقية، الجدارات اللوجستية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، مهارات القيادة ، تطوير الذات، إدارة الأفراد ، واستخدمت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد في قياس المتغيرات علي قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

-طبقت الدراسات السابقة في بيئات أجنبية مختلفة، ولم تطبق أياً منها في بيئة الأعمال المصرية لقطاع الصناعات الدوائية وهذا ما يميز هذه الدراسة، وتعتمد هذه الدراسة علي أبعاد معينة لتطبيق مفهوم الجدارات الوظيفية لم توجد متجمعة في دراسة واحدة وهي (الجدارات القيادية، الجدارات التقنية، الجدارات الإنتاجية، جدارات البحث والتطوير، الجدارات الشخصية)، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بدلالة خمسة أبعاد (البعد المالي، بعد العمليات

التشغيلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي) في شركات الأدوية محل الدراسة، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة، كما تقوم الدراسة الحالية بالتطبيق علي مستويات الإدارة العليا والوسطي نظراً لما يتمتع به مديري تلك الإدارات من قدرة علي اتخاذ القرارات، الأمر الذي يساهم في التعرف علي درجة توافر أبعاد الجدارات الوظيفية عند المديرين ومدى ادراكهم لها.

4- مشكلة البحث:

تعتبر الموارد البشرية الفعالة في وقتنا المعاصر هي ركيزة الميزة التنافسية، فلقد أدركت المنظمات التي تعمل علي المستوي العالمي وتريد أن تبقى في وضع تنافسي أفضل أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية وتحقيق التميز في الأداء هو أفرادها أي الموارد البشرية بها، حيث لم يعد هناك خلاف سواء علي المستوي الأكاديمي أو التطبيق العملي علي أن الموارد البشرية في مختلف المنظمات هي المحدد الرئيس لدرجة فعالية استخدام الموارد الأخرى، كما لم يعد هناك خلاف علي أن تنمية الموارد البشرية أصبحت تعد من أهم المحاور والاستراتيجيات التي يجب علي المدير العصري أن يقوم بها حتي يضمن للمنظمة التي يعمل فيها البقاء والاستمرار والتميز (حجازي، غير مبين سنة النشر)، وبالتالي أصبحت الجدارات هي محور التركيز للمنظمات في ظل التغيرات السريعة وذلك لتحديد الجدارات اللازمة لنجاح الأعمال وربطها بوظائف إدارة الموارد البشرية لتحسين أدائها لتصبح أكثر كفاءة وفعالية وتنافسية (Sengupta, et al., 2013: 506). وتواجه صناعة الدواء في مصر العديد من المعوقات والتحديات كما ذكرها الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء عام (2018) تتلخص في تسعير المنتجات الدوائية، الأدوية المغشوشة والمهربة، اتفاقية حقوق الملكية الفكرية.

وبالتالي لا بد أن يكون أداء شركات صناعة الدواء المصرية مؤهلاً لمواجهة هذه المخاطر والتعامل معها، وبالتالي ظهرت الحاجة إلي التحديث والتطوير وبناء برامج لتنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية، إذ تنفق الشركات العالمية من (12%) إلي (21%) من إيرادات مبيعاتها السنوية علي عمليات البحث والتطوير، علاوة علي احتكارها التكنولوجيا المتقدمة في مجال صناعة الدواء، كما ظهرت الحاجة إلي توفير الدورات التدريبية لتنمية المهارات، وامتلاك الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة حيث تحتاج صناعة الأدوية إلي أيدي عاملة ذات قدرات متميزة وعلي درجة عالية من التدريب والمهارة، لذلك أدركت تلك الشركات الحاجة والأهمية للمورد البشري كأصل من أصول المنظمة وأخذت بتطبيق منهج الجدارة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق معدلات أداء قياسية تفوق المعدلات العادية.

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
"كيف يمكن تحسين الأداء المؤسسي لقطاع الصناعات الدوائية المصرية من خلال الجدارات الوظيفية؟".

وتتطلب الإجابة علي هذا السؤال طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما مدي توافر أبعاد الجدارات الوظيفية عند المديرين في شركات الأدوية محل الدراسة؟
- 2- ما مدي تأثير أبعاد الجدارات الوظيفية علي الأداء المؤسسي في شركات الأدوية محل الدراسة؟
- 3- هل هناك فروق حول أبعاد الجدارات الوظيفية باختلاف ملكية شركات الأدوية محل الدراسة؟
- 5- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف علي أثر أبعاد الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الدوائية ؟
وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية :

- 1- تحديد أوجه الاختلاف بين آراء مجتمع الدراسة حول أبعاد الجدارات الوظيفية باختلاف ملكية شركات الأدوية محل الدراسة.
- 2- التعرف علي تأثير أبعاد الجدارات الوظيفية (القيادية، التقنية، الإنتاجية، البحث والتطوير، الشخصية) علي الأداء المؤسسي في شركات الأدوية محل الدراسة .

6- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من ناحيتين هما الناحية العلمية، والناحية التطبيقية:

أ) الأهمية العلمية:

1- تناول مفهوم الجدارات الوظيفية باعتباره من أحدث المفاهيم في مجال إدارة الموارد البشرية وإحدى الوسائل لمواجهة المخاطر والتغيرات التي تواجه المنظمات لتحسين كفاءة وفعالية الأداء.

2- يساهم هذا البحث في مساعدة المنظمات في التعرف علي تأثير أبعاد الجدارات الوظيفية علي تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق معدلات أداء قياسية تفوق المعدلات العادية.

ب) الأهمية التطبيقية:

1- وجود حاجة ماسة لتطوير وتحسين أداء المنظمات الصناعية وخاصة صناعة الدواء وقدرتها علي الاستجابة السريعة لحالات السوق، حيث تواجه العديد من المنظمات منافسة قوية نتيجة

التطور التكنولوجي الهائل، وبالتالي أدركت المنظمات أهمية المورد البشري كأصل من أصول المنظمة وأخذت بتطبيق منهج الجدارة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق معدلات أداء قياسية.

2- يساهم هذا البحث في التعرف علي مدى إدراك مديري الإدارات العليا والوسطي بالشركات محل الدراسة لأبعاد الجدارات الوظيفية ودرجة توافرها وتأثيرها علي الأداء المؤسسي.

7- فروض البحث:

في ضوء أهداف وأسئلة البحث سوف يتم اختبار صحة الفروض التالية:

الفرض الأول: "توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في أبعاد الجدارات الوظيفية نتيجة اختلاف ملكية الشركات محل الدراسة".

الفرض الثاني: "تؤثر أبعاد الجدارات الوظيفية تأثيراً معنوياً علي الأداء المؤسسي في شركات الأدوية محل الدراسة".

8- متغيرات البحث:

تتمثل متغيرات البحث في ضوء الفروض السابقة في الآتي :

(أ) المتغير المستقل : ويتمثل في الجدارات الوظيفية وأبعادها وهي :

1- الجدارات القيادية.

2- الجدارات التقنية.

3- الجدارات الإنتاجية.

4- جدارات البحث والتطوير.

5- الجدارات الشخصية.

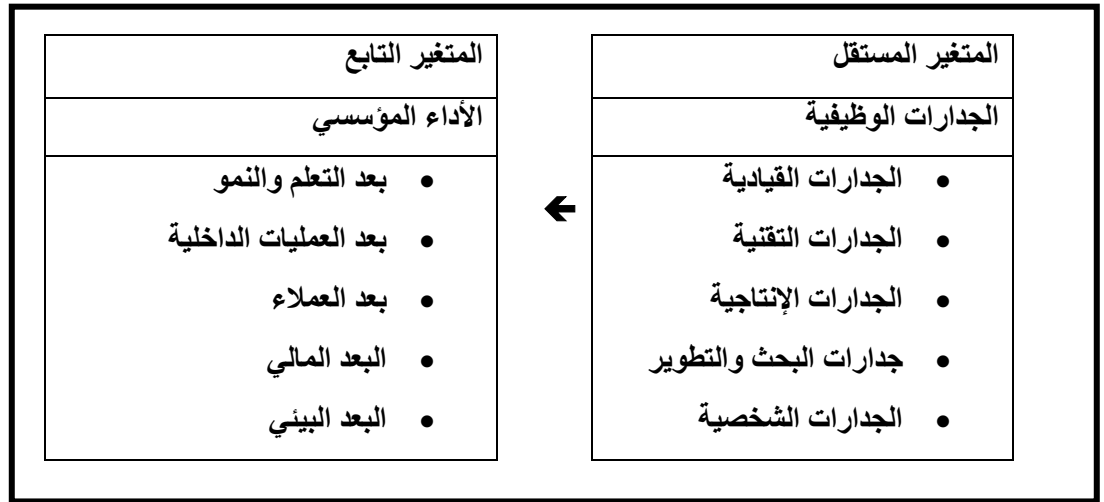
وسوف تستخدم الباحثة علي قائمة الاستقصاء من خلال الاعتماد علي المقاييس التي قدمها كلا من (Masoud, 2013)، (Chung-Herrera , etal ., 2003)، (Nguyen, 2008) مع تغيير بعض العبارات و إضافة عبارات أخرى بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.

(ب) المتغير التابع : ويتمثل في الأداء المؤسسي (المالي ، غير المالي):

سوف يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتم الاعتماد علي هذا المقياس نظراً لاختبار هذه الأداة عملياً من قبل العديد من الدراسات سواء كانت عربية أو أجنبية، وأكدت جميعها علي صلاحيتها، وتوافر عنصر الصدق والثبات واستخدامها كأداة فعالة في قياس هذا المتغير، من خلال الاعتماد علي (Hubbard, 2009) (figge, et al., 2011) ، (أحمد، 2014) وأبعادها هي:

- 1- البعد المالي.
- 2- بعد العملاء.
- 3- بعد العمليات الداخلية.
- 4- بعد التعلم والنمو.
- 5- البعد البيئي.

وفيما يلي يوضح الشكل التالي نموذجاً لمتغيرات البحث:



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

شكل رقم (1)
متغيرات البحث

9- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات صناعة الأدوية التابعة للشركة القابضة لصناعة الأدوية بقطاع الأعمال العام، وشركات صناعة الأدوية في القطاع الخاص بمدينة العاشر من رمضان، حيث يبلغ عدد شركات انتاج وتصنيع الدواء في قطاع الأعمال العام (11) شركة تابعة للشركة القابضة للأدوية ويبلغ عدد شركات انتاج وتصنيع الدواء في القطاع الخاص (9) شركات عاملة في مدينة العاشر من رمضان، وبالتالي فإن مجتمع البحث يتكون من (20) شركة لإنتاج وتصنيع الدواء.

ومما سبق تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في التعامل مع مفردات الدراسة، ولكن وجدت الباحثة صعوبة في تجميع البيانات من جميع شركات انتاج وتصنيع الدواء في قطاع الأعمال العام والخاص، فقد تم الاستجابة لتجميع البيانات من (5) شركات تابعة للشركة القابضة للأدوية و(3) شركات عاملة في مدينة العاشر من رمضان وذلك بعد أن رفض التعاون مع الباحثة الشركات التالية في مدينة العاشر من رمضان (شركة فارما سويد، وشركة بيو أورجينال للصناعات الدوائية).

وشملت مفردة الدراسة السادة المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطي في الشركات محل الدراسة، وقد تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل للحصول علي بيانات الدراسة، ويوضح الجدول رقم (1) عدد المديرين في الإدارة العليا و الإدارة الوسطي في الشركات محل الدراسة:

جدول (1)
عدد المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطي في الشركات محل الدراسة

م	الشركة	الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	الإجمالي
شركات قطاع الأعمال العام:				
1	شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	9	25	34
2	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	7	18	25
3	الشركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية	15	30	45
4	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	14	29	43
5	شركة الجمهورية للأدوية	6	15	21
الإجمالي		51	117	168
شركات قطاع الأعمال الخاص:				
1	الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية "إيبيكو"	10	32	42
2	شركة مينا فارما للأدوية	12	25	37
3	شركة الدلتا للصناعات الدوائية "دلتا فارما"	5	14	19
الإجمالي		27	71	98
الإجمالي العام		78	188	266

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي الشركات محل الدراسة.

ويوضح الجدول (2) أعداد قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها بالمستويات الإدارية العليا والوسطي في الشركات محل الدراسة:

جدول (2)

أعداد قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها واستعادتها بالمستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات محل الدراسة

م	الشركة	عدد المديرين بالشركة		عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الصالحة للتحليل
		إدارة عليا	إدارة وسطي			
شركات قطاع الأعمال العام:						
1	شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	9	25	34	30	29
2	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	7	18	25	20	18
3	الشركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية	15	30	45	41	39
4	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	14	29	43	40	39
5	شركة الجمهورية للأدوية	6	15	21	19	18
الاجمالي		51	117	168	150	143
شركات قطاع الأعمال الخاص:						
1	الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية "إيبيكو"	10	32	42	38	36
2	شركة مينا فارما للأدوية	12	25	37	30	28
3	شركة الدلتا للصناعات الدوائية "دلتا فارما"	5	14	19	15	13
الاجمالي		27	71	98	83	77
الاجمالي العام		78	188	266	233	220

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي قوائم الاستقصاء التي تم تجميعها.

وبذلك يكون عدد مفردات الدراسة (220) مفردة تمثل الإدارة العليا والإدارة الوسطى في

الشركات محل الدراسة.

10- أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد علي الأسلوبين التاليين في إجراء هذه الدراسة وهما :

1- أسلوب الدراسة المكتبية :

وذلك من خلال الرجوع إلي الكتب والدوريات والرسائل العلمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة سواء باللغة العربية أو الأجنبية، وكذلك القوائم المالية والنشرات والتقارير الصادرة من الجهات المختلفة والتي تشمل علي أهم المؤشرات الاقتصادية والعوامل ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2- أسلوب الدراسة الميدانية :

وذلك من خلال الاعتماد علي قائمة الاستقصاء والتي تشمل مجموعة من الأسئلة التي تغطي متغيرات الدراسة، والتي سيتم تصميمها وتوجيهها لعينة الدراسة والمتمثلة في مديري الإدارات العليا والوسطي وذلك بهدف جمع البيانات الأولية.

11- اختبار فروض الدراسة:

ينطوي هذا الجزء من الدراسة الميدانية علي اختبار مدي صحة فروض الدراسة، ولما كان الهدف من الدراسة هو التعرف علي دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الدوائية المصرية، وذلك من خلال التعرف علي مدي توافر أبعاد الجدارات الوظيفية وأثر ذلك علي الأداء المؤسسي.

ولتحقيق ذلك تم إختبار فروض الدراسة وذلك علي النحو التالي:

1- اختبار الفرض الأول:

ينص هذا الفرض علي "توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في أبعاد الجدارات الوظيفية نتيجة اختلاف ملكية الشركات محل الدراسة"، ولاختبار صحة هذا الفرض تم إجراء اختبار (T) لاختبار مدي وجود فروق معنوية بين آراء المستقضي منهم حول مدي توافر أبعاد الجدارات الوظيفية باختلاف ملكية الشركات.

جدول (3)

نتائج اختبار (T) لاختبار مدي وجود فروق معنوية بين أفراد الدراسة حول مدي توافر أبعاد الجدارات الوظيفية باختلاف ملكية الشركات

الأبعاد	المتوسط للملكية		قيمة اختبار T	مستوي المعنوية Sig	الدلالة عند مستوي معنوية 5%
	عام	خاص			
الجدارة القيادية	3.192	3.506	3.086	0.002	توجد فروق
الجدارة التقنية	3.387	3.644	2.742	0.007	توجد فروق
الجدارة الإنتاجية	3.407	3.532	1.409	0.160	لا توجد فروق
جدارة البحث والتطوير	3.229	3.666	4.196	0.000	توجد فروق
الجدارة الشخصية	3.319	3.463	2.319	0.021	توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً علي نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (3) وجود اختلاف في أبعاد الجدارات الوظيفية نتيجة اختلاف ملكية الشركات كما يلي:

- فيما يتعلق ببعد الجدارة القيادية يتضح أن شركات القطاع الخاص أكثر ادراكاً لهذا البعد، حيث بلغت قيمة (T) (3.086) بمستوي معنوية (0.002)، وبالتالي توجد فروق لصالح شركات القطاع الخاص بمتوسط (3.506).
 - فيما يتعلق ببعد الجدارة التقنية يتضح أن شركات القطاع الخاص أكثر ادراكاً لهذا البعد، حيث بلغت قيمة (T) (2.742) بمستوي معنوية (0.007)، وبالتالي توجد فروق لصالح شركات القطاع الخاص بمتوسط (3.644).
 - فيما يتعلق ببعد الجدارة الإنتاجية يتضح أنه لا توجد فروق في ادراك هذا البعد في القطاعين العام والخاص.
 - فيما يتعلق ببعد جدارة البحث والتطوير يتضح أن شركات القطاع الخاص أكثر ادراكاً لهذا البعد، حيث بلغت قيمة (T) (4.196) بمستوي معنوية (0.000)، وبالتالي توجد فروق لصالح شركات القطاع الخاص بمتوسط (3.666).
 - فيما يتعلق ببعد الجدارة الشخصية يتضح أن شركات القطاع الخاص أكثر ادراكاً لهذا البعد، حيث بلغت قيمة (T) (2.319) بمستوي معنوية (0.021)، وبالتالي توجد فروق لصالح شركات القطاع الخاص بمتوسط (3.463).
- وعليه فقد ثبت صحة الفرض الأول جزئياً والذي ينص علي أنه "توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في أبعاد الجدارات الوظيفية نتيجة اختلاف ملكية الشركات محل الدراسة".

2- اختبار الفرض الثاني:

ينص هذا الفرض علي "تؤثر أبعاد الجدارات الوظيفية تأثيراً معنوياً علي الأداء المؤسسي في شركات الأدوية محل الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار لبيان مدي تأثير أبعاد الجدارات الوظيفية المتمثلة في (الجدارة القيادية، الجدارة التقنية، الجدارة الإنتاجية، جدارة البحث والتطوير، الجدارة الشخصية) علي الأداء المؤسسي، ثم تأثير كل بعد من أبعاد الجدارات الوظيفية بصورة منفردة علي الأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة.

ويمكن عرض نتائج تحليل الانحدار علي النحو التالي:

جدول (4)

تأثير أبعاد الجدارات الوظيفية علي الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص

القطاع الخاص				القطاع العام				المتغيرات	
VIF	الدلالة Sig	قيمه T	معاملات الانحدار	VIF	الدلالة Sig	قيمه T	معاملات الانحدار		
-	0.000	5.413	1.057	-	0.000	8.007	1.163	المقدار الثابت	
4.207	0.318	1.005	0.084	2.808	0.000	3.730	0.217	الجدارة القيادية	
3.960	0.756	0.312-	0.029-	2.697	0.032	2.170	0.137	الجدارة التقنية	
3.621	0.000	3.674	0.349	2.768	0.050	1.981	0.125	الجدارة الإنتاجية	
3.781	0.036	2.141	0.174	2.264	0.278	1.089	0.059	جدارة البحث والتطوير	
3.332	0.020	2.383	0.169	2.454	0.002	3.151	0.142	الجدارة الشخصية	
معامل التحديد $(R^2) = 77.3\%$ المعدلة $(R^2) = 75.7\%$ قيمة $F = 48.327$ دلالة $F = 0.000$ قيمة اختبار ديرين واتسون = 1.993 قيمة اختبار كولمجراف سيمنروف = 0.070				معامل التحديد $(R^2) = 68.1\%$ المعدلة $(R^2) = 66.9\%$ قيمة $F = 58.477$ دلالة $F = 0.000$ قيمة اختبار ديرين واتسون = 1.803 قيمة اختبار كولمجراف سيمنروف = 0.068					

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (4) ما يلي:

- قيمة مستوي الدلالة لاختبار صحة النموذج الإجمالي (اختبار F) أقل من مستوي المعنوية (0.05) في القطاعين العام والخاص، وهذا يعني إمكانية الاعتماد علي نموذج الانحدار المقدر، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة علي مجتمع الدراسة.
- إن نموذج الانحدار المقدر خالي من مشاكل القياس التي تؤثر علي إمكانية الاعتماد علي نتائجه.
- بلغ معامل التحديد للنموذج المقدر (68.1%) في القطاع العام وهذا يعني أن الجدارات الوظيفية كمتغير مستقل تساهم في تفسير التغير في المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي بنسبة مقدارها (68.1%)، أما النسبة الباقية ومقدارها (31.9%) فتعني أن هناك متغيرات أخرى بخلاف

الجدارات الوظيفية تؤثر إيجابياً ومعنوياً علي الأداء المؤسسي، كما بلغ معامل التحديد للنموذج المقدر (77.3%) في القطاع الخاص وهذا يعني أن الجدارات الوظيفية كمتغير مستقل تساهم في تفسير التغير في المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي بنسبة مقدارها (77.3%)، أما النسبة الباقية ومقدارها (22.7%) فتعني أن هناك متغيرات أخرى بخلاف الجدارات الوظيفية تؤثر إيجابياً ومعنوياً علي الأداء المؤسسي

• أن أبعاد الجدارات الوظيفية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً علي الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص، حيث بلغت قيمة الدلالة لاختبار (T) أقل من مستوي المعنوية (5%).

وعليه فقد ثبت صحة الفرض الثاني والذي ينص علي "تؤثر أبعاد الجدارات الوظيفية تأثيراً معنوياً علي الأداء المؤسسي في شركات الأدوية محل الدراسة".

وفيما يلي أهم أبعاد الجدارات الوظيفية الأكثر تأثيراً علي الأداء المؤسسي في القطاع العام كما في الجدول رقم (5):

جدول (5)

أبعاد الجدارات الوظيفية الأكثر تأثيراً علي الأداء المؤسسي في القطاع العام

الترتيب حسب الأهمية النسبية	معاملات الانحدار B	المتغيرات
1	0.217	الجدارة القيادية
3	0.137	الجدارة التقنية
4	0.125	الجدارة الإنتاجية
5	0.059	جدارة البحث والتطوير
2	0.142	الجدارة الشخصية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (5) أهم أبعاد الجدارات الوظيفية ذات التأثير القوي علي الأداء المؤسسي والمستخرجة من نتائج تحليل الانحدار، فمن خلال معاملات الانحدار نلاحظ أن هذه الأبعاد تختلف في معنوياتها في التأثير علي الأداء المؤسسي، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها فقد تم ترتيب الأبعاد من حيث درجة تأثيرها علي الأداء المؤسسي، إذ يتضح من الترتيب الوارد بالجدول رقم (5) أن بعد الجدارة القيادية يمثل أكثر الأبعاد تأثيراً علي الأداء المؤسسي، في حين يعتبر بعد جدارة البحث والتطوير أقل تأثيراً علي الأداء المؤسسي بشركات القطاع العام محل الدراسة.

وكذلك أهم أبعاد الجدارات الوظيفية الأكثر تأثيراً علي الأداء المؤسسي في القطاع الخاص

كما في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6)
أبعاد الجدارات الوظيفية الأكثر تأثيراً علي الأداء المؤسسي في القطاع الخاص

المتغيرات	معاملات الانحدار B	الترتيب حسب الأهمية النسبية
الجدارة القيادية	0.084	4
الجدارة التقنية	0.029	5
الجدارة الإنتاجية	0.349	1
جدارة البحث والتطوير	0.174	2
الجدارة الشخصية	0.169	3

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (6) أهم أبعاد الجدارات الوظيفية ذات التأثير القوي علي الأداء المؤسسي والمستخرجة من نتائج تحليل الانحدار، فمن خلال معاملات الانحدار نلاحظ أن هذه الأبعاد تختلف في معنوياتها في التأثير علي الأداء المؤسسي، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها فقد تم ترتيب الأبعاد من حيث درجة تأثيرها علي الأداء المؤسسي، إذ يتضح من الترتيب الوارد بالجدول رقم (6) أن بعد الجدارة الإنتاجية يمثل أكثر الأبعاد تأثيراً علي الأداء المؤسسي، في حين يعتبر بعد الجدارة التقنية أقل تأثيراً علي الأداء المؤسسي بشركات القطاع الخاص محل الدراسة.

توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، يمكن عرض التوصيات التالية وذلك علي النحو التالي:

- 1- العمل علي تعديل وإعادة صياغة الفلسفات الإدارية المستخدمة في المنظمات المصرية لتحسين الأداء، والاتجاه نحو تطبيق الأساليب والمداخل التي تشجع الأفراد علي المشاركة في العمل وتنمية مهاراتهم وقدراتهم مثل تطبيق منهج الجدارة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق معدلات أداء قياسية وتعزيز المركز التنافسي.
- 2- العمل علي نشر الوعي بمفهوم الجدارات الوظيفية وذلك من حيث أهميتها ومتطلبات تطبيقها، وذلك عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات العلمية من أجل الارتقاء بمستوي أداء هذه الشركات.
- 3- تصميم نظام للتقييم الدوري للجدارات الوظيفية، والعمل علي زيادة وتنوع الدورات التدريبية للعاملين لتنمية تلك الجدارات.

- 4- يجب علي الشركات أن تعمل علي حسن اختيار القيادات التابعة لها وذلك بناءً علي أسس علمية تعتمد علي التميز والكفاءة والخبرة في المجالات الإدارية والتنظيمية، وذلك من أجل النهوض بمستوي هذه الشركات للأفضل، وتحقيق النمو والرفاهية للقيادات والعاملين بهذه الشركات.
- 5- إعادة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية الحالية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتعريفهم بمعايير ومواصفات الجدارة الوظيفية.
- 6- تطوير وتفعيل نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمواكبة التطورات في بيئة العمل وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية، والعمل علي ايجاد حلول للصعوبات التي تواجه الشركات عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 7- زيادة اهتمام إدارات الشركات محل الدراسة بأبعاد الجدارات الوظيفية بصفة خاصة التي تم تناولها في هذه الدراسة نظراً لما لها من تأثير معنوي علي الأداء المؤسسي، فضلاً علي ضرورة استخدام الترتيب المناسب لها كما تم عرضه في اختبارات الفروض كلاً بما يتوافق معه، بما يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي لمواجهة الشركات المنافسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو قاعد ، غازي رسمي . (2006) . "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق علي وزارة التخطيط والتعاون الدولي" . رسالة دكتوراه منشورة. جامعة القاهرة . كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .
- أبوبكر، منة الله أحمد محمد. (2020). "أثر الجداريات الوظيفية للعاملين علي فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية علي بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB". المجلة العلمية للإقتصاد والإدارة، العدد الرابع: 89-104.
- أبوزيد، صلاح محمد. (2015). "العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جداريات الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارة الاسكان والمرافق بليبيا". رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس.
- أحمد، ياسمين عبدالرحيم سيد. (2018). "دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجداريات الوظيفية وتحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك التجارية". رسالة دكتوراه. كلية التجارة. جامعة عين شمس.
- بركات ، خالد مصطفى . (2005) . "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البري دراسته تطبيق علي الهيئة القومية لسكك حديد مصر" . رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة . جامعة القاهرة . كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . قسم الإدارة العامة .
- تبوك ، محمد بن علي . (2016) . "فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية" . مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد 38 ، العدد الأول : 197 – 228 .
- حسين ، بلعجوز. (2017). "تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر". المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد 37 ، العدد الثاني : 131 – 154 .
- الداوي ، الشيخ – (2010) . "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" . مجلة الباحث، جامعة الجزائر ، العدد السابع: 2-15
- رياض ، طه كامل .(2009) . نموذج الجدارية الوظيفية : وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات . ورقة عمل، كلية التجارة. جامعة قناة السويس .
- زين الدرين ، فريد ، الشوافي ، محمد عمري. (2017) . "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم وآليات التطبيق" . كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .

- سليم، محمد السيد. (2015). "دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق علي القطاع المصرفي". رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة. جامعة الزقازيق.
- السيد ، أشرف عبدالبارى. (2014). "تأثير حزم الجدارات الوظيفية فى تفعيل التسويق الإبتكارى : دراسة ميدانية على البنوك المصرية" . المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، مصر ، المجلد الأول، العدد الأول : 537-601.
- صقر ، زكي محمود ، والزنقلى ، نعيم. (2012). الإدارة الاستراتيجية : النظرية والتطبيق. الزقازيق : مكتبة المدينة .
- الفضالة، فهد. (2018). الجدارة في العمل. مجلة جسر التنمية، العدد 140، المعهد العربي للتخطيط.
- لوسيا، أنتونيت، ليزنجر، ريتشارد. (2000). نماذج الجدارة الوظيفية: وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات. مجلة شعاع، المجلد الثالث، العدد(171): 1-5.
- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح. (2013). الإدارة الاستراتيجية : الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية . كلية التجارة، جامعة المنصورة .
- ملاحجي، بكري عبدالرحمن . (2014). الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية . المجلة العلمية للإقتصاد والإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث : 23-35.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Blixt, C., Kirytopoulos, K. (2017). "Challenges and Competencies for Project Management in the Australian Public Service". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30, No. 3, Pp. 286-300.
- Brown, L., George, B., and Kultgen, C. (2018). "The development of a Competency Model and its Implementation in a Power Utility Cooperative: an action research study". *Industrial and Commercial training*, Vol. 50, No. 3, Pp. 123-135.
- Chouhan, V., Srivastava, S. (2014). "Understanding Competencies and Competency Modeling: A literature Survey". *Journal of Business and Management*, Vol. 16, No. 1, Pp. 14-22.
- Delima, V. (2016). "Influence of Employees' Functional Competencies on Employees' Job Performance: A Special Reference

to Insurance companies in Batticaloa District". *Journal for Studies in Management and Planning*, Vol. 2, No. 6, pp. 188-195.

- Dubey, R., Singh, T., Ali, S., and Gupta, O. (2014). "Exploring dimensions of Firm Competencies and Their Impact on Performance: Some exploratory Empirical results". *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21, Issue: 6, Pp 1003-1022.
- Garrison, R., Nooren, E, and Brewer, P. (2015)." managerial accounting", (15th ed.), Mc Graw – Hill Irwin.
- Maduka, N., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., and Babatunde, S. (2018)."Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations". *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 696-712.
- Masoud, E. (2013). "The Impact of Functional Competencies on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan". *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 5, No. 3, Pp. 56-72.
- Ondrej, Z. (2014). "The Balanced score card: Innovative performance measurement and management control system", *Journal of technology management & innovation*, P. 213.
- Salah, A., Moutaz, A., momoun, A., and Ammar, A. (2013). " Performance evaluation of e- government services using balanced scorecard: Anempirical study in Jordan". *Bench marking: An International Journal*, vol. 20, No .4, Pp. 512 – 536.
- Salman, M., Ganie, S., and Saleem, I. (2020). "Employee Competencies as predictors of Organizational Performance: A study of Public and Private Sector Banks". *Management and Labour Studies*, vol. 45, No. 4, Pp. 416-432.