



دراسة جوانب تحفيز الأداء في نظم التقييم الشامل للأداء التنافسي
بالتطبيق على شركات الأدوية بالقطاع العام المصري
دراسة تطبيقية

إعداد

د. هشام حسيني احمد جندي

مدرس المحاسبة

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

د. سعد السيد حسن الشترى

أستاذ المحاسبة المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

محمد محمد توفيق محمد

باحث ماجستير محاسبة

كلية التجارة جامعة الزقازيق

bic2020@yahoo.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الرابع والأربعون - العدد الثاني أبريل 2022

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

المجلة حاصلة علي تقييم 6.5 درجة من المجلس الأعلى للجامعات

ملخص :

نظرا لتطور الفكر الاقتصادي والإداري على مستوى الوحدات الاقتصادية والتي تجاوز دورها الاقتصادي الحدود السياسية لترتبط تنافسية الدول بتنافسية الوحدات الاقتصادية المحلية والعالمية وتوجهاتها الاستثمارية ، لذا كان لابد من تطور الفكر المحاسبي ، ليشمل كافة عناصر الاداء التنافسي للوحدات الاقتصادية في بيئتها الداخلية و الخارجية ، وتوزيع سلسلة القيمة على كافة الأطراف ذات الصلة ، وادى ذلك إلى زيادة أهمية التعاون والتحالف بين تلك الأطراف من أجل تعظيم القيمة الاقتصادية للتحالف ككل ، كما أكد على أهمية القياس المرجعي مع الوحدات الاقتصادية ذات الترتيب التنافسي الأعلى دوليا ، كما أدت تلك التطورات أيضا إلى التحول من نمطية الاداء إلى ديناميكية الاداء ، لذلك ظهرت أهمية العنصر البشرى ودوره كمحور أداء رئيسي في دائرة نجاح الوحدات الاقتصادية سواء على مستوى أدائها التنافسي أو التعاون والتكامل مع الأطراف ذات الصلة ، وقد بينت الدراسة إمكانية تصميم نظم تقييم شامل للأداء التنافسي ذات أبعاد تحفيزية بالتطبيق على شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام المصري ، وذلك عن طريق تحديد أهم أبعاد الأداء التنافسي لتلك الشركات ، والعمل على مشاركة العاملين في تقييم وتقويم الأداء بالمقارنة مع الشركات الأعلى تصنيفا ، وصياغة أهداف مشتركة بين الأطراف ذات الصلة من أجل تعظيم القيمة الاقتصادية للتحالف ككل.

الكلمات الدالة: جوانب تحفيز الاداء، التقييم الشامل للأداء ، التنافسي

مقدمة

لم يعد الهدف الرئيسي للوحدات الاقتصادية هو الاستمرارية بمفهومها التقليدي ، دون أن تستشرف ملامح التغيير المستمر في بيئتها الداخلية والخارجية ، والذي تزامن مع التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال والتسويق والتجارة الإلكترونية، وتعاضم دور المستودعات وشركات التوصيل للمنازل على حساب المتاجر والمعارض ، حيث أصبحت الشاشات متجرًا للسلع من مختلف دول العالم ، وأصبحت التكلفة والجودة بجانب اللوجستيات والاستحواذ على أكبر قدر من بيانات العملاء و تحليلها ومعالجتها ، هو الواقع الذي يحدد من سيستمر ومن عليه إعادة توفيق أوضاعه .

وعلى مستوى خطوط الإنتاج والتشغيل أصبحت مرونة الإنتاج والقدرة على تنويع المنتجات للإستجابة إلى التغيير في أذواق العملاء ، وإمكانية تقديم منتجات جديدة ، سمة أساسية للإقتصاد العالمي ، فإعادة هندسة خطوط الإنتاج تتطلب موارد مالية وتكاليف يصعب على أي وحدة إقتصادية تداركها في الأجل القصير ، في ظل أن مدى الإستفادة من المنتجات الجديدة وخطوط الإنتاج الجديدة الثابتة أصبح أقل في ظل التطور التكنولوجي الذي أصبح السمة الأساسية لهذا العصر .

ومن جهة أخرى تعاضم دور البحث والتطوير على مستوى الوحدات الاقتصادية، على حساب الحكومات، حيث أصبح البحث والتطوير من أهم الأنشطة التي تحدد الحصة السوقية للوحدة الاقتصادية في الأجل الطويل ، وعليه تهتم الوحدات الاقتصادية بإدارة البحث والتطوير لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة من خلال تحقيق أكبر قدر من براءات الاختراع بأقل تكلفة ممكنة من خلال تعاونها مع الشركات المتخصصة في البحث والتطوير و الجامعات والمعاهد العلمية في مختلف أنحاء العالم . حيث أصبح البحث والتطوير والإبداع هو قاطرة التنافسية، فإما أن تكون الوحدة الاقتصادية قادرة على البحث والتطوير كنشاط رئيسي من أنشطة الوحدة الاقتصادية، أو تتحالف مع اخرون في ذلك المجال، والواقع يشهد عن شركات عالمية ملئ السمع والبصر، حققت الريادة العالمية في فترة محدودة واختفت أيضا في فترة محدودة ، وكلمة السر هي التسارع التكنولوجي .

وفي ظل انفتاح الحدود وتوقيع إتفاقيات التجارة العالمية وانفتاح الاسواق إلى حد كبير ، كان له أثر كبير في تحرير الاستثمار من القيود الجغرافية (oasson.& others , 2008) ، وأصبحت تنافسية الدول تعتمد على جذب أكبر قدر من الإستثمار، عن طريق تذليل العقبات الإستثمارية وتعظيم الإستفادة من الموارد الطبيعية ، وتدريب الكوادر البشرية ، وتحسين الطرق ووسائل الإتصال والمرافق والبنية التحتية والاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي، والدخول في تكتلات وتحالفات ومعاهدات إقتصادية، تعظم من فرص الدولة في جذب الإستثمارات (Ecorys ,2009) .

ويعبر مصطلح المزايا الجغرافية عن كل هذه المكتسبات سواء الطبيعية أو التي إكتسبتها الدول من خلال رؤية اقتصادية طويلة الأجل، هذه المزايا الجغرافية من أهم جوانب الأداء التنافسي لأى وحدة إقتصادية، لذا تعين على مُتخذى القرار الإستثمارى امتلاك خريطة دولية لقرارات الإستثمار أو الإستحواز أو التحالف المستقبلية .

أدت هذه العوامل الى إرتفاع درجة المخاطر التي تتعرض لها الوحدات الإقتصادية منحيث قدرتها على الإستمرار، ولم يعد تحقيق أرباح في الأجل القصير هو الهدف الرئيسي للوحدات الإقتصادية، فقد تحقق الوحدة الإقتصادية أرباحا في عام او اكثر دون القدرة على تغطية تكاليف البحث والتطوير أو شراء حقوق ملكية أو حق إنتاج أو إعادة هندسة خطوط الإنتاج أو تغطية تكلفة الحملات الإعلانية ، وأصبحت المعادلة صعبة حيث ارتفعت تكاليف الريادة مع تعاضم مخاطر استهلاكها مع التقادم التكنولوجي وظهور منافسين جدد.

وفى ظل هذه البيئة الديناميكية ، كانت للتحالفات أهمية قصوى على حساب مفهوم العرض والطلب أو نظرية المصالح المتعارضة اللذان يقومان في الأساس على تحقيق أرباح فى الأجل القصير وأصبحت سلسلة القيمة للقطاع الإقتصادى موزعة على كافة أطراف العملية الإنتاجية سواء داخل الشركة أو الأطراف ذوى العلاقة ، من موردين أو عملاء أو جهات تنظيمية أو موارد بشرية أو مؤسسات بحث وتطوير ومتعهدون ، وأصبحت الميزة التنافسية التي يتميز بها أحد الأطراف تنعكس على باقى الأطراف ، حيث أن إدارة هذه التحالفات واختيار أطرافها ، أحد أهم مقومات التنافسية على مستوى الوحدة الإقتصادية، وأصبح الأداء المتكامل الذى يعظم القيمة الإقتصادية لجميع الأطراف فى الأجل الطويل، ومن منافع التحالفات وفقا لدراسة (Chen , Liang,2011)و (Zineldin, Dodourova,2005) تعظيم القدرات التكنولوجية ، وكذلك تحقيق أكبر قدر من الفرص فى مجال الإستثمار ، كما تساعد على تجنب المخاطر ، وتدعم الثقة فى الوحدة الإقتصادية وتزيد من فرص التواصل بين إدارتها والأطراف الأخرى ، لذا تعتبر التحالفات أحد المقومات الأساسية لإستمرارية المنشأة فى ظل هذه البيئة الديناميكية .

وفى ظل هذا التكامل تعاضم ايضا الدور الإجتماعى والبيئى للوحدات الإقتصادية Kramer , p (Porter, 2006) , 9، فمساهمة الوحدة الإقتصادية بمنتجات تفي باحتياجات افراد المجتمع وخاصة الأكثر إحتياجا بالتكلفة والجودة المناسبة ، وتطوير المنتجات وطرق الإنتاج بطرق أكثر ملائمة للبيئة والتنمية المستدامة، بجانب قدرتها على المشاركة في مشروعات تساهم فى حل مشكلات المجتمع ، يعتبر من أهم عوامل تقييم تنافسية الوحدات الإقتصادية.

في ظل هذا التصور الذي تتشابك وتتكامل فيه العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة، وضرورة إدارة تلك العلاقات بما يعظم سلسلة القيمة المشتركة بين تلك الأطراف ، أصبحنا في حاجة الى نظم معلومات إستراتيجية تأخذ في اعتبارها الجوانب المختلفة للأداء التنافسي ، وكذلك التعاون مع الأطراف ذات العلاقة ، بدلا من النظم التي تركز على الأداء المالي في الأجل القصير فقط ، ولا بد أن تتمتع هذه النظم بأبعاد تحفيزية سواء للإدارة أو الموارد البشرية بالوحدات الإقتصادية، حيث تتضح الأهداف و تتناغم الجهود في تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات، لتتفادى الوحدات الإقتصادية عدم وضوح الرؤية من جانب وضغوط العمل وسلبية الأداء من جانب اخر.

فأصبحت الوحدات الإقتصادية في حاجة الى نظم معلومات إستراتيجية تحفيزية متكاملة تراعى التفاعل بين المتغيرات البيئية، وكذلك التفاعل بين جوانب الأداء التنافسي ، وفي ظل هذه النظم الإستراتيجية ، يمكن صياغة مجموعه من المؤشرات تعبر عن تقييم شامل للأداء التنافسي ، قادرة على إيجاد نوع من الرقابة الاستراتيجية التي تؤكد على القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية. من خلال نظم التقييم الشامل للأداء التي تتبناها الوحدة الإقتصادية، يمكن تحديد الاستراتيجيات والسياسات التي يجب أن تتبعها من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات ، والاستغلال الأمثل لنقاط القوة ، وتقويم نقاط الضعف .

وتعتبر صناعة الأدوية من المحركات الأساسية للإقتصاد العالمي سواء لأهمية دورها في الرعاية الصحية ، وكذلك خضوعها للسياسات التنظيمية الحكومية نظراً لحساسية هذا الدور ، وارتباط تلك الشركات بالمسؤولية الاجتماعية لكثير من حكومات دول العالم ، والتي قد تصل إلى درجة الأمن القومي ، وما تتمتع به من قيمة مضافة مرتفعة تجعلها من دعائم الإقتصاد الوطني لأي دولة ، إلا أن تلك الصناعة لم تكن بعيدة عن تلك المخاطر السابق ذكرها التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية بشكل عام.

مشكلة الدراسة

أصبحت الوحدات الإقتصادية في حاجة الى نظم تقييم أداء شامل تعبر عن كافة محاور الأداء التنافسي ، ذات أبعاد تحفيزية تدفع الوحدات الاقتصادية للريادة أو تجاوز الفجوة التنافسية و تحقيق مزايا تنافسية نوعية تعزز من أدائها التنافسي، وفي ظل مخاطر التنافسية التي تتعرض لها شركات الأدوية كان هناك ضرورة وحاجة ماسة إلى التوجه نحو مفهوم نظم التقييم الشامل للأداء ذات أبعاد تحفيزية قادر على احتواء كافة عناصر الأداء التنافسي لتلك الشركات ، والتعبير عنها بواسطة مجموعه من مؤشرات الأداء الاستراتيجية ، الكمية والنوعية ، والتي تساعدها على تحقيق أفضل

مركز تنافسي ، يتناسب مع موارد وإمكانيات تلك الشركات ، وعناصر بيئتها الخارجية ، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الآتي

- ما هي جوانب تحفيز الأداء في نظم التقييم الشامل للأداء في الوحدات الاقتصادية؟
- كيف يمكن صياغة اطار مقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي ذات أبعاد تحفيزية ؟
- كيف يمكن تطبيق الإطار المقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي ذات الأبعاد التحفيزية على شركات الأدوية بقطاع الاعمال العام المصري ؟

أهمية الدراسة

في ظل التطور التكنولوجي على مستوى تكنولوجيا المعلومات وأتمته نظم التشغيل والتطور في نظم الإتصالات وتطبيقاتها، أدى ذلك إلى تهميش دور العنصر البشري، حيث أصبحت نمطية الأداء ورتابته هي السمة الأساسية في بيئة الأعمال الحديثة، وبات الكثير من هذه المهام النمطية مهددة أيضا بتسارع التقدم التكنولوجي، مما كان له المزيد من الأثر السلبي والمخاوف المتعلقة بالعنصر البشري .

وعلى الجانب الأخر أدى التسارع التكنولوجي إلى بيئة أعمال أكثر تعقيدا ، وأصبحت التنافسية شرطا أساسياً لاستمرار الوحدات الاقتصادية، وأصبحنا في حاجة ماسة إلى التحول من نمطية الأداء إلى ديناميكية الأداء، والتفاعل مع كافة المؤثرات على أداء الوحدات الاقتصادية سواء على مستوى بيئتها الداخلية او الخارجية .

ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة على التركيز على جوانب تحفيز الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، وصياغة إطار أكثر شمولاً وملائمة للتحديات التي تواجهه الوحدات الاقتصادية ذات أبعاد تحفيزية ، مع تطبيق هذا الإطار المقترح جزئياً (في بعض مراحل) على شركات الأدوية بقطاع الاعمال العام المصري . ويمكن بيان ذلك في الآتي .

أولاً: الأهمية العلمية

- 1- دراسة أهمية ودور العنصر البشري كأحد عناصر الأداء التنافسي .
- 2- تحديد جوانب تحفيز الأداء في نظم التقييم الشامل للأداء التنافسي.
- 3- بيان أثر جوانب تحفيز الأداء التنافسي على الأطراف ذات الصلة.
- 4- صياغة اطار للتقييم الشامل للأداء التنافسي للوحدات الاقتصادية.
- 5- صياغة نموذج يبين أهم محاور الأداء التنافسي بالتطبيق على شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام المصري .

ثانيا : الأهمية العملية

- 1- تحديد جوانب تحفيز الأداء في شركات الأدوية بالقطاع العام المصري
- 2- صياغة إطار مقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي لشركات الأدوية بقطاع الأعمال العام المصري .
- 3- وضع نموذج يبين تأثير محاور الأداء التنافسي على تنافسية شركات الأدوية بالقطاع العام.

أهداف الدراسة

- 1- دراسة أهمية العنصر البشرى في بناء القدرة التنافسية . .
- 2- دراسة وتحديد جوانب تحفيز الأداء التنافسي في ضوء أدبيات المحاسبة ..
- 3- عرض إطار للتقييم الشامل للأداء التنافسي ذات ابعاد تحفيزية للوحدات الاقتصادية.
- 4- وضع نموذج يبين أهم عناصر الأداء التنافسي لشركات الأدوية بالقطاع العام المصري.

منهجية الدراسة

يعتمد الباحث الاسلوب الاستقرائي التحليلي ، حيث يقوم الباحث بمراجعة أهم الدراسات السابقة ، في مجال الأثر التحفيزي للمعلومات المحاسبية ، وأهم النظريات والأدبيات المحاسبية التي تعرضت لتحفيز الأداء التنافسي ، وأهم الاساليب المحاسبية السابق طرحها في التقييم الشامل للأداء ، بهدف دراسة إمكانية صياغة نظام تقييم شامل للأداء التنافسي ذات أبعاد تحفيزية لشركات الأدوية بالقطاع العام المصري .

خطة الدراسة

- الإطار العام للدراسة
- الفصل الاول : الإطار النظري لعوامل تحفيز الأداء التنافسي في الوحدات الاقتصادية. المبحث الاول : أهمية العنصر البشرى ودوره في بناء القدرة التنافسية.
- المبحث الثاني: استراتيجيات تحفيز الأداء التنافسي في نظم التقييم الشامل للأداء التنافسي.
- الفصل الثاني : الإطار المقترح لنظم التقييم الشامل للأداء التنافسي ذات أبعاد تحفيزية. بالتطبيق على شركات الأدوية بالقطاع العام المصري.
- المبحث الأول : تصميم نظام تقييم شامل للأداء التنافسي ذات أبعاد تحفيزية.

المبحث الثاني: صياغة نموذج محاور الأداء التنافسي لشركات الأدوية بقطاع الأعمال

العام المصري

- نتائج البحث والتوصيات

- المراجع

الفصل الأول: الإطار النظري لعوامل تحفيز الأداء التنافسي في الوحدات الاقتصادية

المبحث الأول: أهمية العنصر البشري ودوره في بناء القدرة التنافسية

المبحث الثاني: استراتيجية تحفيز الأداء التنافسي في نظم التقييم الشامل للأداء التنافسي

المبحث الأول: أهمية العنصر البشري ودوره في بناء القدرة التنافسية

مقدمة: في ظل زيادة حدة المنافسة وتشابك العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة، وزيادة أهمية التعاون والتحالف بين الوحدات الاقتصادية، والافتتاح بأهمية تعظيم القيمة لكل الأطراف ذات العلاقة، كان له أثر واضح في زيادة أهمية العنصر البشري، حيث أصبح منوط به تنظيم وتنسيق هذه العلاقات المترابطة والمتشابكة، حيث أظهرت دراسة (Kaplan & other, 2010) فشل نسبة كبيرة من التحالف بين الوحدات الاقتصادية، نتيجة عدم القدرة على تنظيم هذه التحالفات وتحديد نطاقها وأهدافها فضلا عن تركيزها على الالتزامات والعمليات والمؤشرات التشغيلية أكثر من الأهداف والاستراتيجيات.

أهمية العنصر البشري: فضلا عن أهمية العنصر البشري في تخطيط وإدارة التحالفات، ارتبط أيضا دور العنصر البشري بالإبداع والبحث والتطوير، وإعادة هندسة خطوط الإنتاج، وتنويع المنتجات، واكتساب رضا العملاء، حيث أدى التوجه نحو المفهوم الشامل للقدرة التنافسية، إلى زيادة التركيز على العنصر البشري ليحتل المرتبة الأولى، ويصبح أهم جوانب وركائز الأداء التنافسي للوحدات الاقتصادية (Memon, and 2009,p 4188 , others)

دور العنصر البشري في بناء القدرة التنافسية: بمراجعة ادبيات بناء القدرة التنافسية، نجد تركيز واضح من الكتاب على الأبعاد وثيقة الصلة بالعنصر البشري، كالاهتمام بالاتصال بين الأفراد، والتعاون، والمشاركة، والإبداع والبحث والتطوير، ومن الدراسات التي اعتمدت على العنصر البشري في بناء القدرة التنافسية دراسة (Ma,H.2004) حيث قدمت إطار خاص بعوامل بناء القدرة التنافسية في ظل المنافسة العالمية – أطلق عليه Global Competitive Advantage - -

: A 4CS Framework

والتي تتمثل في :

- الإبداع والإبتكار Creation & Innovation (من خلال ابتكار منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة)

- استراتيجيات المنافسة Competition Strategies (من خلال اتباع استراتيجيات المنافسة الملائمة للوضع الداخلى والخارجى للمنظمة).

- التعاون Cooperation (من خلال تشاركية الموارد البشرية فى التعلم والمعرفة)

- المشاركة فى الاختيار Co –option (من خلال اشراك أصحاب المصالح فى القرارات الإستراتيجية للمنظمة ، ومشاركة العملاء فى اختيار المنتجات الجديدة قبل إنتاجها)

حيث يعتمد هذا الإطار فى أغلب جوانبه على العنصر البشرى سواء فى الإبداع أو الإبتكار أو التنسيق بين اصحاب المصالح فى القرارات الاستراتيجية للمنظمة ، او تحديد الإستراتيجيات التى تتناسب مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالوحدة الاقتصادية، او تحقيق التعاون بين الموارد البشرية لزيادة التعلم والمعرفة .

كما أن الإطار الذى قدمته دراسة (محمد ، 2016) يتضمن مدخلين متكاملين يمكن أن تنطلق منهما المنظمة نحو بناء قدراتها التنافسية ، هذا الإطار المقترح يرى أن عمليات بناء القدرة التنافسية تعتمد على مدخلين متكاملين، المدخل الأول المختص برسم الخطط والإستراتيجيات وإختيار البناء التنظيمى وفقا لتصور يودى الى تحقيق القدرة التنافسية المستهدفة ، والمدخل الثانى هو المختص بالإعداد والتدريب والتطوير للمورد البشرى القادر فعليا وتنفيذيا على إنجاز القدرة التنافسية المخطط لها بمشاركة هذا المورد البشرى فى مراحل التخطيط والتنظيم على المستويين الاستراتيجى والتكتيكي. كما حدد عناصر الإطار المقترح كما يلى :

المدخل الأول: وضع التصور الفكرى للقدرة التنافسية المستهدفة من المنظور الإستراتيجى والتنظيمى من خلال

- صياغة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية .

- بناء تصور تنظيمى يساعد على صناعة منظمة متعلمة مبتكرة مبدعة .

- تحفيز وتدعيم الابتكار والإبداع فى كافة مراحل العمليات الإنتاجية .

المدخل الثانى : التوظيف الفعال لمهارات وخبرات الموارد البشرية من خلال :

- استقطاب الموارد البشرية المحترفة وصاحبة الموهبة والمهارات والخبرات.

- تدريب الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وتهيئة المناخ الملائم للإبداع والابتكار .

- تمكين الموارد البشرية وحثها على المشاركة الفعالة في قرارات التطوير والتحسين المستمر .
ويتضح أيضا من هذا الإطار أيضا دور العنصر البشرى في بناء القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية،
لذلك اكتسب العنصر البشرى المكانة الأولى وسط جوانب الأداء التنافسي للوحدات الاقتصادية.
وتطلب هذا بناء الأثر التحفيزي في نظم التقييم الشامل للأداء التنافسي ، حيث لا يمكن إغفال أهمية
التحفيز وأثره في زيادة كفاءة الموارد البشرية ، وتجنب كثير من جوانب الأداء السلبى للأفراد والتي
اصطلح على تسميتها (بتكاليف ضغوط العمل) ومنها

- مقاومة اجراءات إصلاح وتطوير الأداء داخل الوحدات الاقتصادية، وقد تكون مقاومة
صريحة أو سرية .

- عدم التعاون بين العاملين مما يؤثر على كفاءة الأداء .
- تعرض العاملين لمشاكل صحية منها الضغط وأمراض القلب والأرق
- التمارض والامعان فى إضاعة الوقت فى أنشطة غير مضيئة للقيمة
- زيادة معدل دوران العمالة مما يؤثر على جودة الأداء وانخفاض مستوى التعلم والخبرة
داخل الوحدة الاقتصادية

- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الاتصال بين الأفراد وانعكاساته على الأداء
ونظراً لأهمية العنصر البشرى سيعرض الباحث فى الجزء المتبقى من هذا المبحث مفهوم الدافعية
والتحفيز ، ونظرية الدوافع بالمشاركة فى الأهداف ، وأثر الإدارة التشاركية على الإدارة، فوائد
النمط التشاركي.

مفهوم الدافعية والتحفيز : وفقا لدراسة (الرفاعى ، 2009،ص44) يتحدد السلوك الفردي للعاملين
في أي تنظيم بمجموعة من العوامل تتمثل فى مفاهيم الدوافع والحوافز لدى الفرد ، والنمط الذاتى
لتطور شخصية الفرد وطبيعة تلك الشخصية ، ويتم بناء نظريات الدوافع على أساس تقوية الرغبة
لدى العاملين فى تكرار السلوك المرغوب، وإضعاف الرغبة فى تكرار السلوك غير المرغوب.
ويعرف البعض الحوافز على أنها تلك العملية التى يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع فى بذل
مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة التى يعمل فيها ، واشباع حاجاته الذاتية ،
والجهود هى كمية ونوعية وما يبذله الفرد من طاقات وامكانيات تنطوى على العمل الدؤوب والجدية
بحيث تتحقق لذلك مكاسب للمنظمة والافراد (عدنان النجار، ص 181 ، 1995) نقلا عن (الرفاعى
، ص 45 ، 2009).

ومن أهم نظريات الدوافع نظرية المشاركة في تحديد الأهداف ، وتقوم على أساس اثارة دافعية الأفراد ، هو الأهداف والغايات وما لها من أهمية لديهم ، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لعملها أكبر ، وهناك ثلاثة عوامل تتصل وتؤثر على علاقة الأداء بوجود أهداف محددة وهي : درجة الالتزام بالأهداف الموضوعية ، ودرجة الثقة في تحقيقها ، والثقافة البيئية للأفراد (Lock K pp 157-189- 1968) نقلا عن (الرفاعي ، ص 56 ، 2009)

وفقا لمقالة (Tracy ، 2019) " أربعة عوامل للتحفيز " حدد تراسي الأربعة عوامل في : أسلوب القيادة، نظام المكافآت ، المناخ التنظيمي وهيكل العمل، كما بين أهمية التواصل والتفاوض والتفاعل مع الآخرين لكسب تعاونهم في إنجاز الأهداف والمهام. وضرب مثال بشركة IBM التي نجحت في بناء مناخ تنظيمي محفز للأداء، حيث أكدت إدارة الشركة على احترام الأفراد مهما كان الخطأ ، وأن الخطأ الوحيد الذي لا يسمح به إساءة المدير لمروءوسيه، ويكون ذلك سببا في فصله. لهذا السبب ، كان الناس متحمسين للتنافس للالتحاق بشركة IBM، و بمجرد دخولهم أصبحوا من أسعد العاملين وأكثرهم إنتاجية وإبداعاً .

ومن فوائد النمط التشاركي (الرفاعي ، ص 99-100، 2009) أنه يوفر مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين ، ويقود هذا الى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المنظمة وبالتالي تمنح المنظمة فرصة متابعة تطور واقعها بشكل منتج. ومن فوائد النمط التشاركي أيضا تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المنظمة حيث أنها تحمل في طياتها قدرا كبيرا من اراء قطاع واسع من الاداريين ومشاركتهم وتصوراتهم ، ومنها أيضا القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة ، حيث أن الوحدة الاقتصادية ذات النمط التشاركي في الإدارة تمتلك قنوات الاتصال وتعدد الطاقات الفكرية المتوافرة ، بحيث تستطيع تلمس تلك المتطلبات والاستجابة لها .

ومن مزايا النمط التشاركي المقدره على التجدد بمعنى إعادة تركيب البنية الادارية (طبيعة الأدوار – العلاقات - قواعد الإتصال) ويمكن أن يتم هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة في البحث عن ماهية التغيير ، والنقاش الهادف والناقد حوله ، كخطوة منطقية وفي الاتجاه الصحيح على طريق التغيير المنشود ، كما أن الاسلوب التشاركي في الإدارة يوفر المناخ الملائم لترسيخ التعاون بين الإدارة والعاملين وزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة ، وتقارب أهدافهم مع أهداف المنظمة ، كما أنها تعبر عن أهمية الفرد داخل التنظيم ، وداخل المجموعة ، وطبعاً يتطلب هذا توفر الاتفاق

الضماني بين جميع المشاركين في تحديد تلك الأهداف ، وتوافر الوعي لدى كلا الطرفين الإدارة والعمال ، توفر الثقة المتبادلة والرغبة الصادقة في التعاون في إنجاز العمل وتطوير الأداء والتعاون على حل المشكلات ، ولا يمكن اعتبار المشاركة فعلية إلا إذا تم البدء بتحديد الأهداف بشكل جماعي مشترك .

نقطة اللاعودة

رغم المشكلات التي تواكب تطبيق نظم المشاركة إلا أن الوحدات الاقتصادية تغيرت بنجاح من الثقافة الاستبدادية إلى المشاركة، والتي أثمرت أثراً إيجابية من ضمنها تحسين الفعالية والرضا عن العمل ، والعمل الجماعي ، وتخفيض نسبة الحوادث ، وتخفيض أثار وتكاليف ضغوط العمل . لذلك كانت هناك أهمية كبيرة إلى تحديد عوامل تحفيز الأداء التنافسي تفادياً لتلك الجوانب السلبية ، والارتقاء بمستوى الأداء التنافسي داخل الوحدات الاقتصادية، وهذا ما سوف يتم تناوله في المبحث الثاني

الرقابة في ظل الإدارة بالمشاركة

وفقاً لدراسة (الرفاعي ، ص 90-94، 2009) الرقابة هي عملية تتحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفق الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة ، وتهدف إلى بيان نواحي الضعف والخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها ، وبالطبع عملية التحقق هذه لا يمكن أن تتم دون مشاركة كل الأطراف في المنظمة ، وكذلك فإن اكتشاف نواحي الضعف لا يتم بشكل الأفضل إلا من قبل المعنيين بالتنفيذ ، أما عملية التقويم ومنع التكرار فلا يمكن ضمانها دون مساهمة من ارتكبوا الخطأ أصلاً، وتحقيق الرقابة الفعالة يساهم في رفع مستوى العاملين ورفع روحهم المعنوية وكفائتهم الإنتاجية ، وبالتالي شعور العاملين بالحرية في العمل ، وهذا يعطى النمط التشاركي بعداً أكثر أهمية وشموليه.

فالأسلوب التشاركي له تأثير كبير على موضوع الرقابة ، وهذا التأثير إيجابي لكل الأطراف في المنظمة ، أنها تساهم في خلق الدوافع لدى المشاركين بغية تنفيذ القرارات بكفاءة عالية ، وحين تقوى الدوافع الذاتية للتنفيذ تقل الحاجة لنظم الإشراف والرقابة الخارجية وتخف نسبة الأخطاء والانحرافات والمخالفات والعقوبات المفروضة على المقصرين والمخالفين لها .

المبحث الثاني: استراتيجية تحفيز الأداء التنافسي في نظم التقييم الشامل للأداء التنافسي

مقدمة: لا شك أن هناك أهمية كبيرة لتصميم نظم تقييم شامل للأداء التنافسي للوحدات الاقتصادية بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجيتها، ونظرا لأهمية دور العنصر البشري في الوحدات الاقتصادية، باعتباره من أهم محاور الأداء التنافسي لها ، لذا يجب مراعاة الأثر التحفيزي في نظم التقييم الشامل للأداء التنافسي للوحدات الاقتصادية، والتي يجب أن تحقق الأهداف التالية .

أهداف بناء الأثر التحفيزي

الهدف الرئيسي لبناء الأثر التحفيزي هو تجنب مخاطر الأداء السلبي للعاملين التي تم ذكرها في الفصل السابق والعمل على زيادة كفاءة العنصر البشري ويتمثل أحما في :

- 1- زيادة روح الإبداع والابتكار والحيوية لدى العاملين
 - 2- تعزيز روح المسؤولية المادية والأدبية لدى العاملين
 - 3- زيادة الرضاء الوظيفي وتخفيض تكاليف ضغوط العمل .
 - 4- زيادة قدرة العاملين على تحمل الأعباء ومواجهة المخاطر الناتجة عن زيادة حدة المنافسة ، أو الأزمات الاقتصادية.
 - 5- القابلية للتطور ، واستيعاب النظم الحديثة
 - 6- بناء علاقات استراتيجية مع الأطراف ذات الصلة في ضوء مفهوم تعظيم القيمة الاقتصادية
 - 7- تعزيز روح المشاركة للعاملين وبناء قنوات اتصال فعالة تعزز من هذه الروح
- ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يرى الباحث الارتكاز على الجوانب التالية
- الشمول لكافة محاور الأداء ذات التأثير الجوهرى على تنافسية الوحدة الاقتصادية .
 - القياس المرجعي المقارن مع الوحدات الاقتصادية ذات الترتيب الأعلى في التصنيف العالمي للتنافسية بعد دراستها وتحديد محاور أدائها .
 - مشاركة العاملين في تقييم وتقويم الأداء من خلال دورات تدريب مستمرة على الارتقاء بالأداء وتجاوز الفجوة التنافسية.
 - صياغة نموذج يوضح العلاقات والمصالح المتبادلة بين الأطراف ذات الصلة بالوحدة الاقتصادية، من خلال نموذج تعظيم القيمة .

و سوف يتم تناول كل جانب بمزيد من الايضاح كما يلي:

أولاً : الشمول لكافة محاور الاداء ذات التأثير الجوهرى على تنافسية الوحدة الاقتصادية

أشارت دراسة عبدالدايم "2004" نقلا عن (فرج ، 2006، ص 16) إن من أهم أهداف عملية تقييم الأداء الإستراتيجى هو تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المخطط لها وفقا لاستراتيجية الشركة ، ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما كانت نظم تقييم الأداء أكثر شمولاً وتكاملاً ، يكون له تأثير كبير فى فهم إدارة الوحدة الاقتصادية و العاملين لطبيعة الأداء ، وكيفية صياغة الاستراتيجية التي تتناسب مع هذا الفهم الشامل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية بغرض اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والتعامل مع مواطن الضعف وتدعيم مواطن القوة ، والسعي نحو تحقيق مزايا تنافسية . من خلال هذا الفهم تتضح سلسلة القيمة لكافة الانشطة وفهم كل عامل لأهمية عمله فى تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ، حيث تتضح العلاقة بين رؤية الوحدة الاقتصادية وأهدافها واستراتيجيتها فى خلق مزايا تنافسية ، حيث يؤدي ذلك الى ربط العاملين برؤية وأهداف واستراتيجية الوحدة الاقتصادية ، والذي بدوره ينعكس على أداء العاملين إيجابياً ، وقدرتهم على التواصل فيما بينهم وكذلك الأطراف ذات الصلة ، نتيجة فهمهم لمحركات الأداء وعناصر نجاح الوحدة الاقتصادية ، كما ينعكس ايضا على مقارنة ادائهم بأداء المنافسين وفقا لمحاور الأداء التنافسي الشامل .

ثانياً :القياس المرجعي المقارن

حتى لا تكون الوحدة الاقتصادية فى معزل عن منافسيها وأهم محاور الأداء الإستراتيجى للصناعة، والسياسات التى يتبعها رواد الصناعة من اجل تحقيق مزايا تنافسية ، لابد من تحليل أداء المنافسين والاستعانة بتقارير الأداء المنشورة على مواقعها الاليكترونية ، وتحليل تقاريرها المالية ، والتعرف على أهم مشارعيها الحالية وخطتها المستقبلية، بمعنى أن القياس المرجعي المقارن يكون أطراف القياس الوحدات الاقتصادية ذات الترتيب الأعلى فى التنافسية العالمية ، ويكون القياس كمي ونوعي. ويساعد أسلوب تحليل مغلف البيانات Data Envelopment Analysis (DEA) فى التحليل المقارن لكفاءة الوحدات الاقتصادية، وذلك من حيث المدخلات والمخرجات ، ويمكن من خلاله إدارة مواردها للوصول الى افضل أداء مالى مقارنة بمنافسيها ويقصد بالأداء المالى كفاءة الأداء بشكل عام ، ويعتبر أسلوب (DEA) أحد أهم الأساليب الرياضية التى تعتمد على البرمجة الخطية والتى تستخدم لتحديد كفاءة الوحدة الاقتصادية مقارنة بالوحدات الأكثر كفاءة أو بمؤشرات الصناعة ، ومنه تحديد الفجوة التنافسية .

ويتميز اسلوب تحليل مغلف البيانات بالآتي

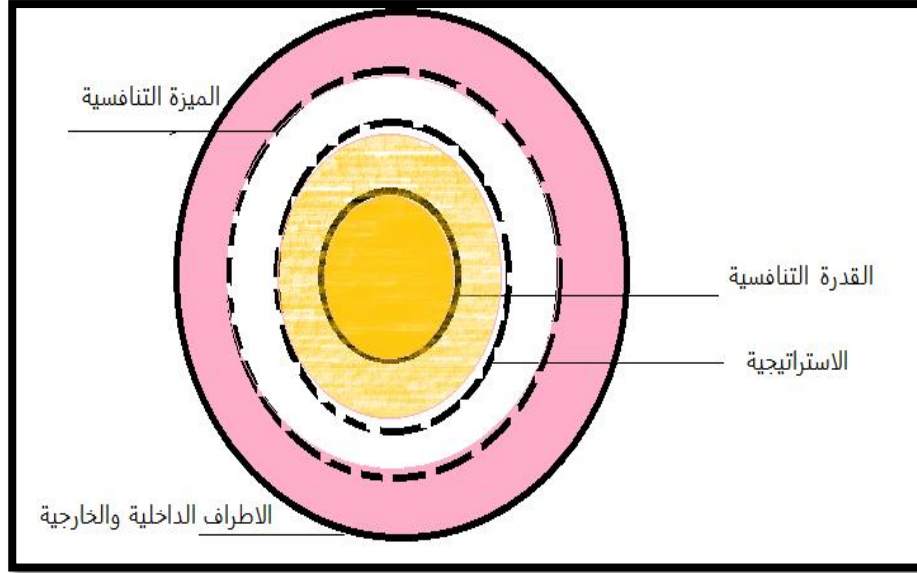
- 1- لا يحتاج إلى وضع فرضيات مسبقة حول الصيغة الرياضية التي تربط بين المخلات والمخرجات لقياس الكفاءة.
 - 2- من الممكن أن يستخدم هذا الأسلوب متغيرات مختلفة في وحدة قياسها ، ويمكن التعاملات مع متغيرات وصفية كرضاء العملاء ، والولاء الوظيفي .
 - 3- لا يحتاج الى تحديد الأوزان الخاصة بالمدخلات والمخرجات وإنما يتم تحديدها من خلال حل النموذج الرياضي والذي بدوره يحدد أوزان المتغيرات المستقلة والتابعة .
 - 4- يحدد أسلوب تحليل مغلف البيانات الوحدات الاقتصادية الكفؤه والغير كفؤه ، كما أنه يزود متخذي القرار بالخطوات الواجب اتباعها لرفع كفاءة الوحدة الاقتصادية.
- ولا يقصد بالقياس المرجعي المقارن التبعية التكنولوجية ، وإنما هو البدء من حيث انتهى المنافسون ، حيث يتم تحديد مواصفات المنتجات الجديدة ، كذلك إعادة هندسة خطوط الانتاج وتعديل مواصفاتها ، استخدام نظم معلومات واتصال جديدة تناسب التطوير المستهدف .
- ويتم ذلك من خلال التنسيق والتواصل المستمر مع الخبراء والاستشاريون والمتخصصون والمؤسسات البحثية حول العالم ، وقد شهدت بيئة الأعمال تحقيق شركات طفرات تكنولوجية دفعتها إلى الريادة العالمية ، عن طريق تبنى أفكار وتصاميم خبراء رفضت الشركات التي كانوا يعملون بها تبنى وتمويل أفكارهم ، لذا يجب على الوحدات الاقتصادية تأسيس نوافذ اتصال فعالة تستقطب بها أصحاب الأفكار والإبداعات الجديدة ، وتشجيع العاملين لديها على الإبداع والابتكار لصناعة مزايا تنافسية جديدة .

ثالثا : مشاركة العاملين

في المبحث السابق تم تناول أهمية المشاركة ودورها في تحفيز العاملين ، وتجنب سلبية الأداء وضغوط العمل ، مما يكون له أثر مباشر في زيادة كفاءة الوحدات الاقتصادية.

ورغم إشارة كثير من أدبيات المحاسبة إلى وجود بعض الآثار السلبية التي لابد من وضعها في الاعتبار عند تطبيق نظريات التمكين ، إلا أن الباحث يرى أن تطبيق مبدأ المشاركة في ظل تطبيق منهج القياس المرجعي المقارن مع الوحدات الاقتصادية ذات التصنيف الأعلى في ترتيب التنافسية العالمية ، وتدريب العاملين على الاطلاع على تقارير الأداء لتلك الشركات ، وتحليل ادائها ، للوقوف

على فجوة الأداء بغرض تجاوزها ، ومحاولة إيجاد مزايا تنافسية جديدة ، سيجعل الوحدة الاقتصادية تتجنب الآثار السلبية التي قد تصاحب تطبيق نظريات التمكين.



شكل (1-1) نموذج تعظيم القيمة

العلاقة التبادلية بين القدرة التنافسية و الأطراف ذوى الصلة بالوحدة الاقتصادية (من عمل الباحث)

وعلى إدارة الوحدات الاقتصادية خلق مناخ تنظيمي يساعد على توفير قنوات اتصال مرنة وفعالة في تحقيق التواصل بين العاملين في المستويات الادارية المختلفة ، بل والتواصل مع المتعهدين والجهات البحثية والأطراف ذات الصلة بشكل عام ، من أجل التشجيع على الإبداع والإبتكار والتطوير المستمر في الأداء ، ويتحمل قطاع التدريب مسؤولية كبيرة في ذلك المجال ، لتتمكن تلك الوحدات الاقتصادية للتحويل من نمطية الأداء الى ديناميكية الأداء ، والقدرة على التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية واقتناص الفرص وتجنب التهديدات ، والتركيز على جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف .

رابعا : التحالفات

قام الباحث باقتراح نموذج تعظيم القيمة، الذي يقوم على فكرة التعاون المتبادل والمنظم (التحالفات) بين الأطراف ذات الصلة ، بما يدعم تحقيق مزايا تنافسية للوحدات الاقتصادية، في ظل التسارع التكنولوجي وتحديات السوق بشكل عام .

النموذج المقترح

يرى (بورتر ،1985، P3)، (مكى ، ص 29، 2013) أن الإستراتيجية بمثابة الجسر الذى يصل بالوحدة الاقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية ، مما يؤدي إلى زيادة قيمة المنشأة وذلك عن طريق تحقيق وفورات التكلفة او التميز أو التركيز على شريحة تسويقية معينة أو تبنى استراتيجية تجمع ما بين هذه العناصر ، كما أنها تعزز التواصل بين الوحدات الداخلية للوحدة الاقتصادية، وما ينتج عنه من تحفيز للعاملين وهو ما ينعكس ايجابيا على أداء العاملين فى صورة تكامل الأداء والإبداع فى خلق فرص تنافسية جديدة .

وفقا لهذا المفهوم قام الباحث بصياغة إستراتيجية متكاملة تشمل علاقات التعاون بين الأطراف المعنية ، كأحد جوانب تحفيز الأداء ، حيث يتم وضع أهداف مشتركة بين الأطراف ذات العلاقة لحثهم وتحفيزهم على التعاون، وفقا لنظرية الدافعية على أساس الأهداف. حيث يجب تبنى استراتيجيات تعمل على تعظيم القيمة لجميع الأطراف ذات الصلة بالوحدة الاقتصادية، كمجموعة إقتصادية متكاملة ، وهذا لأنه اذا نجح أحد تلك الأطراف فى صياغة ميزة تنافسية سينعكس ذلك على الباقين بالضرورة .

وبناءً على الشكل السابق على إدارة الوحدة الاقتصادية عند صياغة استراتيجيتها مراعاة ذلك التأثير المتبادل بين قدرتها التنافسية وقوة علاقتها والتنسيق المستمر مع الأطراف ذوى العلاقة والمصالح المتبادلة معها، حيث أن نجاح الوحدة الاقتصادية فى تحديد المسار الذى يؤدي إلى تعظيم القيمة لكل الأطراف، سيؤدي بالضرورة إلى تنامي القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية بشكل مستمر ، وبذلك لن تكون القاعدة فى التعامل مع هذه الأطراف وفقا لقانون العرض والطلب أو نظرية المصالح المتعارضة ، وإنما وفقا لمبدأ تعظيم القيمة لكل طرف ، ومن هذا المنطلق تظهر قيمة التكامل بين الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية والأنشطة لدى الأطراف الخارجية من ذوى العلاقة .

وفقا لهذا المنهج يمكن تعريف القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية بمدى قدرتها على صياغة وتبنى استراتيجيات تعظم القيمة المتبادلة فيما بينها وبين الأطراف ذات العلاقة ، حيث يتم بناء هيكل العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة على أساس تعظيم القيمة لكل طرف ، وليس على أساس بسط النفوذ ، أو على أساس المصالح المتعارضة كما يعرض المنهج التقليدى للإدارة ، حيث تمثل هذه الأطراف مجتمعة مراحل متتالية فى سلسلة القيمة للوصول الى تقديم منتج متميز ، والتي لا بد أن تتمتع بدرجات تنافسية مرتفعة من حيث الجودة والتكلفة والتطور، فكل طرف من هذه

الأطراف يساهم فى تعظيم القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية، وذلك يأتي من خلال مشاركة الرؤى والأهداف وتبادل المعلومات والتنبؤ بالتطورات التي تجد على مستوى السوق والصناعة ، وهو ما سوف ينعكس على قيمة ما يساهم به كل طرف في المنتج النهائي ، ويمكن صياغة تصور للمصالح الإستراتيجية المتبادلة بين الأطراف ذات العلاقة كما يلي .

1- الحكومة: تتمثل العلاقة بين الحكومة والوحدة الاقتصادية فى التراخيص والتشريعات التي تنظم الصناعة وما يعود عليها من ضرائب أو زيادة فى النقد الأجنبي أو تحقيق الاكتفاء الذاتى من منتج معين ، وتقليل معدل البطالة ، وما تساهم به الوحدة الاقتصادية من مسؤولية اجتماعية ، ووفقا للمنهج التقليدى حيث المصالح المتعارضة تحرص الحكومة على زيادة متحصلاتها الضريبية ووضع التشريعات الجامدة التي غالبا ما تمثل قيود على أداء الوحدة الاقتصادية، فى حين أنه يمكن زيادة المتحصلات الضريبية والدور المجتمعي للوحدة الاقتصادية من خلال دعمها وتهيئة البيئة التشريعية والاقتصادية والتعليمية والتكنولوجية والصحية والاجتماعية ، مما ينعكس على أدائها التنافسي وزيادة أرباحها، وبالتالي تحقيق الهدفين لكلا من الوحدة الاقتصادية والحكومة معا .

2- الموظفين: فى ضوء نظرية المصالح المتعارضة تتولد حالة من الصراع بين العمال والجهات المنظمة سواء كانت نقابات او جهات تشريعية التي تضغط من اجل الحصول على أكبر المزايا الممكنة للعمال ، فى حين تسعى الوحدة الاقتصادية الى تقليل هذه الاعباء والتحايل عليها او تفاديها ، فى حين أنه يمكن صياغة العلاقة بين الوحدة الاقتصادية والعمالين على أساس تعظيم قيمة كل طرف ، ليس على أساس العرض والطلب المتعلق بالاعتبارات قصيرة المدى ، فكل عامل له دور أساسى فى تحقيق أهداف الوحدة وذلك من خلال تحسين الجودة أو تخفيض التكلفة أو تطوير المنتج أو زيادة الحصة السوقية أن كان من افراد التسويق ، أو تيسير العمل داخل الوحدة إذا كان من أفراد الخدمات المعاونة ، وهو ما سوف ينعكس على القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية، وحصتها السوقية وهو ما يجب أن يعود على العاملين ، لأن تقدم المركز التنافسي للوحدة الاقتصادية يقوم على الإبداع والتحسين المستمر للأداء وليس على المهام النمطية أو التكاليف المعيارية كما هو معروف فى الأساليب الادارية والمحاسبية التقليدية .

3- الموردين : بدلا من نظرية العرض والطلب ، من الممكن صياغة العلاقة بين الموردين والوحدة الاقتصادية فى تعظيم القيمة لكلا الطرفين ، فال التزام المورد بتوفير منتجات ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة وفى الأوقات المناسبة ، يزيد من قدرة الشركة على تعظيم القدرة التنافسية

، وبالتالي زيادة حصتها السوقية ، وهو ما ينعكس على قيمة تعاملاتها مع الموردين وتحقيق مستويات عالية من المشتريات ، وهو ما يعنى تحقيق ووفرات نقدية أعلى للموردين.

4- العملاء: يجب التركيز على التطوير المستمر للمنتجات من أجل تحقيق أعلى مستوى تكنولوجي بأقل تكلفة ، دون النظر إلى الأفراد في حالة المنتجات الجديدة واستغلالها في تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية الا إذا كان لتغطية النفقات الخاصة بالبحث والتطوير، وقد تمتد هذه العلاقة إلى خدمة ما بعد البيع سواء بالصيانة أو إعادة تدوير المنتجات وتزويد المستهلكين بالإصدارات الأحدث ، وهو ما سوف ينعكس على ارتباط العملاء بمنتجات الوحدة الاقتصادية وزيادة حصتها السوقية وهو ما يحقق هدفها في تحسين موقفها المالي ،سواء من تأمينات الفرائشيز (الوكلاء والموزعين وأصحاب الامتيازات) ، او زيادة أرباحها من خلال زيادة الحصة السوقية .

5- المساهم ين : الهدف الرئيسي للمساهم ين يتمثل في تحقيق أعلى عائد استثماري ومؤشرات مالية جيدة ، حتى لو تعارض ذلك مع مصالح الأطراف الأخرى ، اما اذا ما نظروا الى تنافسية الوحدة الاقتصادية واستمرارها في الأجل الطويل وهو ما سوف ينعكس على قيمة الاسهم سواء في العائد الإستثمارى او القيمة السوقية ، نجد أن الوحدة الاقتصادية التى تحمل توجهات استراتيجية تضمن استمرار تنافسيتها أكثر جذبا لاستثمارات المساهم ين بما يعزز الموقف المالي للوحدة الاقتصادية ويساعدها على تحقيق أهدافها في الأجل الطويل.

6- أطراف أخرى : مثل المؤسسات البحثية والاستشارية والتسويقية و المصرفية ... يمكن ايضا صياغة علاقتها بالوحدة الاقتصادية فى صورة تحالفات ، حيث يستفيد كل الأطراف من تعظيم القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية.

ومما سبق نخلص بأن كل طرف من الأطراف ذوى العلاقة بالوحدة الاقتصادية لابد وأن يكون له دور فى زيادة القدرة التنافسية ، وذلك من خلال التعريف الجيد بأهداف وإستراتيجية الوحدة ، وتبادل المعلومات، والعمل على تكامل الأنشطة لدى جميع الأطراف، للوصول الى أعلى مستوى تكنولوجى ممكن بأقل تكلفة وفى الوقت المناسب ، وهذا يعتبر شرط نجاح أى عمل إقتصادى فى ظل التطورات المتلاحقة للإقتصاد العالمى، ولاسيما بعد تطبيق إتفاقية التجارة العالمية ثم تطبيق إتفاقية التريبس والتي تشمل حماية حقوق الملكية الفكرية ، حيث أن التنافسية فى ظل هذه التغيرات هى مسألة حياه أو موت للكيانات الاقتصادية

وفى ضوء هذا النموذج يتعين على إدارات تلك الوحدات الاقتصادية المتكاملة ، تشكيل الادارات التى تنظم الجهود المشتركة من اجل تحقيق دائرة نجاح واحدة ، تحقق الوفورات الاقتصادية لكلا

الطرفين فى الأجل الطويل ، ويساهم ذلك فى تجنب مخاطر المنافسة والتقلبات الإقتصادية، كما تزداد قدرة الوحدة الإقتصاديةفى تجنب ظروف عدم التأكد ، وهذه الأثار الايجابية سيكون لها انعكاساتها السلوكية على أداء العاملين داخل الوحدة الإقتصادية، والعاملين لدى الأطراف ذات الصلة.

ومن الممكن التعبير عن القدرة التنافسية لتلك الأطراف بالقيمة الإقتصادية المتحققة عن تلك التحالفات لفترة زمنية تزيد عن ثلاث سنوات، بمجموع صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة للأطراف ذات الصلة ، حيث أن القيمة الإقتصادية تتناسب طرديا مع القدرة التنافسية فكلما تعاضمت القيمة الإقتصادية كلما زادت قدرتها التنافسية ويمكن صياغة هذا النموذج رياضيا كما يلى .

القيمة الإقتصادية = مجموع صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية للأطراف ذات الصلة + (-)قيمة احتمالية ظروف عدم التأكد

ووفقا لهذا المفهوم تكون القيمة الحالية للتدفقات النقدية لكل طرف من الأطراف ذات الصلة دالة فى القدرة التنافسية للوحدة الإقتصادية بشكل مباشر ، وللأطراف الأخرى بشكل غير مباشر ،حيث تكون هذه الايرادات دالة فى القدرة التنافسية لكافة الأطراف، أى أن العلاقة بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية لأى من تلك الأطراف تتناسب طرديا مع القدرة التنافسية الكلية للأطراف المتحالفة. وفى ضوء هذه العلاقة يمكن لكل طرف تحقيق أكبر قدر من التدفقات النقدية بتعظيم علاقته مع الطرف الاخر سواء من حيث التكلفة أو الجودة أو الزمن .

ويجب الانتباه كلما تعددت أطراف هذا التحالف وزادت القيمة الإقتصادية له ، كلما أنخفض قيمة ظروف عدم التأكد ، حيث أن علاقة التحالف بين الأطراف المتعاونة تعمل على استقرار التعاملات فى الأجل الطويل ، فكلما كانت الوحدة الإقتصادية قادرة على إدارة تحالفاتها بكفاءة كلما أنخفضت تأثير ظروف عدم التأكد ، ومنه يمكن القول أن القدرة التنافسية للوحدة الإقتصادية تتناسب عكسيا مع ظروف عدم التأكد، مما يعكس ايجابيا على قدرتها على اتخاذ القرارات الإستثمارية ، لذا تعتبر التحالفات من أهم مقومات تحفيز الأداء .

ونظراً لفشل كثير من علاقات التحالف ، وفقاً لدراسة (Lee & Yang, 2011) فقد اقترح الباحث أن الإستفادة من أسلوب بطاقة الأداء المتوازن BSC لدراسة أهم جوانب تنافسية صناعة الدواء فى تايوان ، ونموذج (Dynamic System) لدراسة التأثير المتبادل بين تلك الجوانب.

ويمكن تحديد عناصر تحفيز الأداء التنافسي لنظم التقييم الشامل للأداء التنافسي فى النقاط التالية :

- 1- وضع خطط للقياس المرجعي سواء الداخلي أو الخارجي سواء على أساس كمي أو نوعي ، والمقارنة المستمرة مع الوحدات الاقتصادية الرائدة فى الصناعة .
- 2- العمل على حث الادارات على وضع اليات لمشاركة العاملين فى وضع معايير تقييم الأداء فى ضوء نظم القياس المرجعي المتبعة ، بهدف تقليل الفجوة التنافسية ،
- 3-تهيئة المناخ التنظيمي وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار وتحسين الأداء ، وخلق مزايا تنافسية جديدة .
- 4- صياغة إطار من علاقات التحالف المترابطة بين الأطراف ذات الصلة ، بهدف زيادة التعاون وتقليل أثر المخاطر.

مقومات تحفيز الأداء لنموذج تعظيم القيمة ما يلى :

- صياغة إستراتيجية متكاملة تشمل علاقات التعاون بين الأطراف المعنية سواء داخل او خارج الوحدة الاقتصادية، وتهدف الى تعظيم القيمة لكافة الأطراف .
- تشكيل ادارات متخصصة مشتركة من الشركات المتحالفة ، ذات قنوات اتصال فعالة ، تحدد أهداف التحالف ، استراتيجيته وتعمل على تعزيز التواصل بين الأطراف المعنية سواء داخل او خارج الوحدة الاقتصادية.
- تطبيق السياسات المحاسبية وفقا لمدخل الاجماع أو التوفيق بين الأطراف على اعتبار أن الشركة من وجهة النظر الواقعية والاقتصادية تتكون من مجموعة من التعاقدات(بحيرى ، ص 171 ،2010) مع الاهتمام بجودة التقارير المالية وفقا لنموذج الإتصال (بحيرى ،ص34،2010)
- تطبيق اسلوب القياس المرجعي والتركيز على إستراتيجية تحفيز العاملين للانتقال من مفهوم (نحن جيدون) إلى مفهوم (نحن الأفضل) والتركيز على الفرص بدلا من الاستغراق فى المشاكل ، وربط المؤشرات بالأهداف ، وتكوين قنوات اتصال فعالة ، ومعرفة دوافع العاملين والموردين والعلاء وكافة اصحاب المصالح للوصول الى الأهداف (غشيم ،2014).
- كما اشارت دراسة (زكى ، 2016) إلى أهمية أسلوب التكاليف على أساس النشاط ABC واستخدامه كأداة تحفيزية واتصالية وتقويمية كذلك حسن من رؤية المعلومات التي تمكن الإدارة من إدراك الروابط بين التكاليف والأنشطة، والتمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأخرى التي لا تضيف قيمة.

- تفعيل مفهوم المشاركة ، الذى يحفز العاملين على المشاركة فى تحديد معايير الأداء وذلك فى ضوء نماذج الأداء الأفضل (الأكثر كفاءة) سواء على المستوى الداخلى أو على مستوى المنافسين ، مما يجنب الوحدة الاقتصادية الآثار السلبية لمبدأ المشاركة وفقا لما ورد فى ادبيات المشاركة .

العوامل التحفيزية لنموذج تعظيم القيمة

1- تفعيل نموذج تعظيم القيمة على مستوى الموارد البشرية ، حيث كلما زادت قيمة الوحدة الاقتصادية، لابد وأن ينعكس ذلك على أجور ومكافآت العاملين ومزاياهم المادية والادبية .

2- وفقا لنموذج تعظيم القيمة يمتد الأثر التحفيزي إلى جميع اصحاب المصلحة وليس الموارد البشرية فقط ، وعليه يجب إدارة تلك التحالفات مع كافة الأطراف بطريق تضمن استمرار التحالف فى الأجل الطويل واستفادة كافة الأطراف من التعاون الناشئ، بما يعظم من القيمة الاقتصادية المضافة عن هذا التعاون لجميع الأطراف ، بعيدا عن مفهوم المصالح المتعارضة .

3- التأكيد من وضوح الرؤية والأهداف والاستراتيجيات التى تتبناها الوحدة الاقتصادية للوصول الى افضل وضع تنافسى، ودور كل عامل فى تحقيق تلك الاستراتيجيات ،مما يعزز التواصل بين العاملين.

4- تحديد الأنشطة المضيئة والغير مضيئة للقيمة على مستوى الوحدات الاقتصادية المتحالفة، والعمل على إعادة هندسة تلك الأنشطة بشكل مستمر ، مما يحسن سلسلة القيمة لدى جميع الأطراف .

5- تدريب العاملين على المشاركة فى تقييم الأداء التنافسي لكافة الأنشطة بالوحدة الاقتصادية كلا وفق تخصصه بالمقارنة بالوحدات الاقتصادية الرائدة فى الصناعة ، وتنظيم مشاركتهم فى وضع معايير الأداء .

6- تفعيل قنوات اتصال تضمن مشاركة فعالة للعاملين ، والتعبير عن مقترحاتهم وتوفير مناخ تنظيمى يساعد على الحوار والتشاور ، والتعلم ونقل الخبرات .

ومن خلال تطبيق الأربعة جوانب المقترحة لتحفيز الأداء التنافسى ، تكون الوحدات الاقتصادية أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستمرة فى بيئتها الداخلية والخارجية ، وتكون أكثر مرونة وديناميكية فى التفاعل مع كافة المتغيرات ، وأكثر قدرة على استخدام نقاط القوة لديها فى تحقيق مزايا تنافسية تضمن لها الريادة سواء على مستوى الجودة أو التكلفة أو تطور المنتجات أو الاستجابة السريعة للتغير فى الطلب ، ويكون العاملين أكثر استعدادا لتطوير أدائهم والتعاون والتواصل فيما بينهم ، و اكثر استعدادا لتقبل ومواجهة التقلبات التى تمر بها الوحدة الاقتصادية أثناء دورة حياتها ،

وذلك ليس على مستوى بيئتها الداخلية فقط ، بل وعلى مستوى التعاون والتواصل الفعال مع جميع الأطراف ذات الصلة .

الفصل الثاني : الإطار المقترح لنظم التقييم الشامل للأداء التنافسي بالتطبيق على شركات الأدوية بالقطاع العام المصري.

المبحث الأول : تصميم نظام تقييم شامل للأداء التنافسي ذات أبعاد تحفيزية.

المبحث الثاني: صياغة نموذج محاور الأداء التنافسي لشركات الأدوية بقطاع الاعمال العام المصري.

المبحث الأول : تصميم نظام تقييم شامل للأداء التنافسي ذات ابعاد تحفيزية

الإطار المقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي

أما التقييم الشامل الذى يقترحه الباحث هو تقييم الجوانب الإستراتيجية المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية وفقا لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الذى يتناول الابعاد الإستراتيجية المختلفة للوحدة الاقتصادية (توافق العمليات الصناعية – التعلم و البحث والتطوير – العملاء – الكفاءة) ، بينما يتم استخدام اسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) وذلك بالتعبير عن المدخلات والمخرجات بطريقة كمية لإجراء مقارنة بين شركات الأدوية المصنفة دوليا وشركات الأدوية محل الدراسة وذلك للوقوف على الموقف التنافسي (الفجوة التنافسية) لشركات الأدوية فى قطاع الاعمال العام المصري ، حيث يراعى الاعتماد على مقاييس للأبعاد التى تحقق استراتيجية الشركة مع تحقيق التكامل بين تلك المقاييس ، مع المقارنة بالشركات الاكثر كفاءة ، حيث تكون هذه المتغيرات دالة فى تحقيق أعلى ربح متوقع خلال فترة زمنية لا تقل عن خمسة عشر عاماً وهى فترة الحماية وفقا لإتفاقية التربس ، وبذلك يتم الجمع بين مميزات أسلوب تقييم الأداء المتوازن وأسلوب مغلف البيانات لعمل تقييم شامل لشركات الأدوية فى القطاع العام المصرى يضمن المقارنة المستمرة والرقابة الإستراتيجية .

وتضمن هذا الاطار جوانب تحفيز الأداء التى تم مناقشتها فى الفصل الأول ، وهى الشمول لكافة محاور الاداء ذات التأثير الجوهرى على الاداء التنافسي لصناعة ، القياس المرجعي المقارن مع الشركات ذات الترتيب الاعلى فى التنافسية العالمية ، مشاركة العاملين فى جميع مراحل النموذج ، والتحالفات باعتبارها أحد أهم محاور الأداء التنافسي .

أولاً : مراحل التقييم الشامل للأداء التنافسي وفقاً للاطار المقترح:

وقد قسم الباحث مراحل التقييم وفقاً للاطار المقترح إلى اثني عشر مرحلة، تتصافر فيها الجهود بين خبراء القطاع الاقتصادي وإدارة الوحدة الاقتصادية والفنيين والقائمين على إدارة عملية التقييم الشامل للأداء التنافسي ، وذلك كما يلي :



شكل (5-2)

إطار مقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي للوحدات الاقتصادية (من عمل الباحث)

يتضح من الشكل السابق ما يلي :

مراحل للتقييم الشامل للأداء التنافسي وفقاً للاطار المقترح

1- دراسة القطاع الاقتصادي (الصناعة) : يتميز كل قطاع اقتصادي بمجموعة من الخصائص والمقومات والتي يجب على كل وحدة اقتصادية تعمل في ذلك القطاع من دراستها والاحاطة بها، على سبيل المثال التشريعات القانونية والهيئات المنظمة ، ومستوى تسارع التطور التكنولوجي سواء من حيث التشغيل أو تقديم منتجات جديدة ، وطبيعة أداء المنافسين..... ، ويمكن التعبير عن تلك المقومات بجوانب الأداء الشامل، والتي يمكن من خلالها تحديد الوحدات الاقتصادية الأكثر تنافسية في ذلك القطاع الاقتصادي .

2- تحديد الشركات الأكثر تنافسية وتحليل ادائها : تتعدد تقارير التنافسية الدولية التي تصدرها المؤسسات الاقتصادية وفقاً لجوانب ومعايير الأداء التي قد تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى ، وكذلك يتم تصنيف الدول والمؤسسات في ترتيب التنافسية العالمي، فعلى القائمون على إدارة

التقييم الشامل للأداء تحديد تلك الشركات وتحليل أدائها وأهم جوانب الأداء لديها ومدى كفاءة سياساتها الإستراتيجية ، ومنه يتم تحديد نقاط القوة والضعف لتلك الوحدات الاقتصادية.

3- دراسة البيئة التنظيمية والجغرافية وتحديد الأكثر كفاءة دولياً : ويتم ذلك من خلال دراسة التصنيف التنافسي لتلك الدول والوقوف على مدى التقدم فى قطاع إقتصادي محدد وذلك من حيث السياسات التنظيمية ومدى الدعم الذى تقدمه الدولة للارتقاء بالقطاع الإقتصادي وتشمل التراخيص والحوافز الضريبية والجمركية والرقابة وتسجيل المنتجات والعلامات التجارية وبراءة الاختراع وتوفير البنية التحتية أو الجغرافية والتي تتعلق بتوافر الكوادر البشرية والصناعات المغذية والموقع والعلاقات التجارية والإقتصادية والسياسية ومؤشرات النزاهة والشفافية وقدرتها على مواجهة التحديات الخارجية والداخلية ومكانتها الأقل يمية وغيرها من العوامل الإستراتيجية، ويساعد تحديد العوامل التنظيمية والجغرافية فى تحديد كفاءة الوحدة من حيث هذه الجوانب ومدى قدرتها على تحسينها فى الأجل القصير والطويل ، كما يساعد الوحدة الاقتصادية فى رسم خريطة بدائل الإستثمار والإستحواز والتحالفات والتسويق المستقبلية .

4- تحديد محاور الأداء التنافسي للقطاع الاقتصادي : بعد دراسة الصناعة وتحديد الشركات والإقليم والدول الأكثر تنافسية فى التصنيف العالمي ، تأتى المرحلة التالية وهى استخلاص أهم محاور الأداء التنافسي وتظهر لنا من خلال السياسات التي تحرص تلك الشركات على اتباعها سواء مالية أو غير مالية والتي تحقق الوحدة الاقتصادية أهدافها من خلالها فى الأجل القصير والطويل ، ولا تقتصر محاور الأداء على سياسات الوحدة الاقتصادية فقط بل تمتد الى مقومات الأداء الإقتصادي سواء من سياسات تنظيمية أو مزايا جغرافية.

5- تحديد مؤشرات الأداء التنافسي: يعبر الأداء التنافسي عن مجموعة الاستراتيجيات التي تتبناها الوحدة الاقتصادية لاكتساب وتعظيم مزاياها التنافسية فى مواجهة المنافسين. و يمكن وضع لكل محور من محاور الأداء التنافسي التي تم استخلاصها مجموعة من مؤشرات الأداء ، ويجب أن تُكوّن مؤشرات الأداء فيما بينها لوحة او شاشة للأداء الشامل للشركة.

6- تحليل أداء الوحدة الاقتصادية: فى تلك المرحلة يتم دراسة سلسلة القيمة بالوحدة الاقتصادية وتحديد أهم محاور الأداء التنافسي التي تتبناها الإدارة ، وفى حالة توافق إستراتيجية الشركة مع أياً من محاور الأداء للقطاع الإقتصادي يتم الاختيار من بين مؤشرات الأداء فيما يتناسب مع طبيعة أداء الوحدة الاقتصادية فعلى سبيل المثال إذا كانت الشركة تطبق سياسة معينة فى البحث

والتطوير فيجب صياغة مؤشر يتناسب مع تلك السياسة ليعبر عن كفاءتها فمثلا مقارنة الأنفاق على مشروع بحثي وبين التدفقات النقدية المتوقعة خلال فترة الاستفادة من نتائج هذا المشروع ، او نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة إلى إجمالي مبيعات الشركة ، ومن هذا التحليل يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء الداخلي للوحدة الاقتصادية، كذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للوحدة.

7- تحديد كفاءة الوحدة الاقتصادية(الفجوة التنافسية) : يتم تحديد كفاءة الوحدة الاقتصادية سواء من الناحية المالية أو الإستراتيجية ويمكن في هذه المرحلة مقارنة سلسلة القيمة المتولدة عن أنشطة الوحدة الاقتصادية مقارنة بالشركات المنافسة

حيث أن سقوط أحد محاور الأداء دون إستراتيجية تنافسية الوحدة الاقتصادية، يعبر عن نقطة ضعف لا بد من مواجهتها ، وكذلك دراسة عناصر التميز لدى الوحدة الاقتصادية مقارنة بالوحدات المنافسة مثل انخفاض الأسعار أو الأداء الإجتماعى أو البيئى أو الالتزام بمواصفات الجودة والإستحواز على ثقة قطاع كبير من العملاء . ثم يتم صياغة نموذج الانحدار الذى يعبر عن أداء الوحدة الاقتصادية ، ومقارنته بنموذج الأداء للوحدات المنافسة للوقوف على الفجوة التنافسية بين الوحدة الاقتصادية وبين كل وحدة من الوحدات المنافسة .

8- تحديد رؤية وأهداف الوحدة الاقتصادية: بعد دراسة الصناعة وكذلك دراسة نموذج الأداء لكل وحدة اقتصادية من الوحدات المنافسة ، ومقومات الأداء التنافسي على المستوى التنظيمي والجغرافى ، تأتى مرحلة صياغة الرؤية والأهداف حيث تكون اتضحت صورة الأداء التنافسي على المستوى الدولى ، وفرص الوحدة الاقتصادية فى الحصول على حصة سوقية وتحديد توليفة منتجاتها وأسعارها ومستوى الجودة التى تلتزم بها والتوزيع الجغرافى لهذه الحصة ، وكيفية تحقيقها سواء من تحالفات وأنشطة بحث وتطوير والالتزام بمعايير الأداء البيئى والإجتماعى..... ، وفى ضوء القدرات التمويلية والبشرية والتقنية للوحدة الاقتصادية يمكن لها أن تحدد رؤيتها وأهدافها فى الأجل القصير والطويل، وعلى إدارة التحليل و التخطيط الإستراتيجى إعداد بدائل إستراتيجية مرنة ومتكاملة لكل محور من محاور الأداء لمواجهة التغيرات المستمرة فى البيئة الداخلية والخارجية للوحدة الاقتصادية.

9- تحديد دالة الهدف: فى ضوء رؤية وأهداف الوحدة يمكن صياغة دالة الهدف التى يتم صياغتها وفقا لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية على مستوى كل محور من محاور الأداء التنافسى والتى يتم ترجمتها الى سياسات وبرامج وموازنات ، ويراعى التكامل بين تلك المحاور والأثر الديناميكي أو

التفاعلى فيما بينها حيث أن تنافسية الوحدة الإقتصادية أو قدرتها على تحقيق أكبر قيمة حالية للتدفقات النقدية فى الأجل الطويل، هو دالة فى توليفة الاستراتيجيات التى تتبناها الإدارة على مستوى كل محور .

10- تقييم مستمر للأداء التنافسى : تتطلب الرقابة الإستراتيجية فى ظل البيئة الديناميكية والتغير المستمر فى المتغيرات الداخلية والخارجية وخاصة فى محور الموارد البشرية ومحور البحث والتطوير على مستوى الوحدة الإقتصادية أو على مستوى الوحدات المنافسة ، كذلك تغير الأداء على المستوى الجغرافى والتنظيمى ، تظهر نقاط قوة وضعف جديدة فيما يتعلق ببيئتها الداخلية ، وفرص وتهديدات على مستوى البيئة الخارجية فيما يخص المنافسين والبيئة التنظيمية والجغرافية .

11- التغذية العكسية : بالرجوع إلى نظرية النظم نجد أن التغذية العكسية مكون رئيسى لأى نظام وهى التى تؤدى إلى تطويره وتصحيح مسار النظام بشكل مستمر وأن ذلك يشمل التحسين المستمر فى العمليات والبحث عن أساليب الإنتاج الحديثة وإعادة هندسة النظم الحالية فى ضوء مقارنة الأداء الحالى للنظام وما يجب أن يكون عليه نتيجة التغير فى البيئة الداخلية والخارجية .

12- التقييم الإستراتيجى : الهدف الرئيسى من الرقابة الإستراتيجية هو تقييم الأداء التنافسى حيث أن التطور هو السمة الأساسية لأى نظام تنافسى ، حيث أن بعد مرحلة التغذية العكسية تأتى مرحلة رد الفعل، ويكون أى تغيير فى سلسلة القيمة بناء على دراسة مسبقة للتغير فى القيمة المضافة لكل نشاط ، ولا شك أن التقييم الاستراتيجى يحتاج إلى نظام معلومات يشمل كافة الأنشطة سواء ادارية أو تشغيلية أو خدمية، وهنا يتضح أهمية الموارد البشرية وقدرتها على مسايرة التقدم التقنى بل وإدراك أن الإبداع مقوم أساسى لاكتساب الميزة التنافسية .

ثانيا - مقومات الإطار المقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسى:

- يتطلب الإطار المقترح رصد الاستراتيجيات و السياسات المتبعة على مستوى الشركات المنافسة.
- يتطلب الإطار المقترح رصد الاستراتيجيات والسياسات التى تتبعها الدول الأكثر تنافسية فى القطاع الإقتصادى مع ملاحظة التباين فيما بينها .
- يتطلب الإطار المقترح دراسة المزايا النسبية التى تتمتع بها الدول أو الأقاليم سواء فى مجال الاستثمار أو التحالف أو التسويق .
- الإمام بأحدث التقنيات من خلال متابعة المعارض التكنولوجية التسويقية والمؤتمرات العلمية التى تقدم كل ما هو جديد يخص الصناعة، وغيرها من عروض التعهيد والتعاون مع الوحدات الإقتصادية.

- صياغة قواعد بيانات شاملة و نظم معلومات تساعد فرق التخطيط وتقييم الأداء فى اتخاذ القرارات المناسبة .
- صياغة نظام معلومات يوثق عملية التعلم ويدعم التراكم المعرفي داخل الوحدة الاقتصادية.

ثالثا - مزايا الإطار المقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي:

- ✓ يعمل هذا الإطار على تحفيز فرق العمل وخاصة فرق التخطيط وتقييم الأداء على تحسين الأداء التنافسي باستمرار ، حيث يعتمدون على المعلومات المتاحة عن المنافسين وأساليب الإنتاج والسياسات التى يتبعها المنافسون من أجل المحافظة على مركزهم التنافسي وريادتهم فى السوق .
- ✓ من خلال هذا الإطار تستطيع فرق العمل فى الوحدة الاقتصادية تعيين نقاط الضعف لدى المنافسين والتى تعبر عن فرص لاكتساب مزايا تنافسية لصالح الوحدة الاقتصادية.
- ✓ من خلال هذا الإطار يمكن رصد جوانب القوة لدى المنافسين وبالتالي العمل على تحقيقها داخل الوحدة الاقتصادية أو البحث عن طرق جديدة لتعويض فارق الأداء .
- ✓ يتميز هذا الإطار بالمرونة حيث يتم صياغة دالة الهدف وفقا لرؤية وأهداف الشركة التي تم صياغتها بعد دراسة شاملة للصناعة ومتغيراتها، دون فرض نموذج محدد ربما لا يتناسب مع امكانياتها أو مواردها ، بل يتم التركيز على صياغة دالة هدف تراعى التكامل بين محاور الأداء من جانب وقدرات الوحدة الاقتصادية من جانب آخر لتحقيق افضل وضع تنافسي ممكن .
- ✓ صياغة دالة الهدف التى تلائم قدرات الوحدة الاقتصادية ، يوفر قدر كبير من الفهم الذى يجعل امكانية التطوير ممكنه فيما بعد ، كذلك اختيار نظم المعلومات ، واختيار جهات التعهيد والحلفاء مما يساعد فى توطين الصناعة وامتلاك كافة عناصر أدائها .
- ✓ يتناول هذا الإطار محاور جديدة تم أهم الها فى النماذج السابقة كمحاور الأداء الجغرافي والسياسات التنظيمية والتحالفات ، والتى تساهم فى ربط الوحدة الاقتصادية ببيئتها الخارجية داخل الإطار الشامل لتقييم وتقويم ادائها، ويساعد ذلك بدوره فبايجاد خريطة لاستثمارات وتحالفات الوحدة الاقتصادية حول العالم .

يساهم هذا الإطار فى إيجاد نوع من التواصل والتكامل بين الوحدة الإقتصادية والقطاع الإقتصادى متمثلاً فى المؤسسات التى تعمل على تنظيمه، حيث أن التنافسية مسئولية الوحدة الإقتصادية والمؤسسات التنظيمية على حد سواء .

✓ يساعد الإطار المقترح المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء ، حيث أن الفهم الجيد لطبيعة الصناعة والتعرف على متغيراتها، يساهم فى تحقيق التواصل والتكامل بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بهدف التعهيد أو التحالف أو الخدمات والصناعات التكميلية ، وهو ما يؤدى إلى إتاحة فرص استثمارية أكبر تدور فى فلك القطاع الإقتصادى ، مما ينعكس على زيادة تنافسية القطاع الإقتصادى فى دولة أو أقل يم معين .

✓ يبرر هذا الإطار عمليات الاندماج والاستحواذ بين الشركات الكبرى حيث إرتفاع نفقات البحث والتطوير ، وكذلك ضرورة التواجد فى مواضع متعددة حول العالم سواء للتسويق أو التعاون مع المؤسسات البحثية ، والتحالف مع حكومات أو شركات بهدف خفض تكاليف البحوث والتجارب المعملية و السريرية او تكاليف الإنتاج .

المبحث الثانى: صياغة نموذج لعناصر الأداء لشركات الأدوية بقطاع الأعمال العام المصري

مقدمة : تعتبر صناعة الدواء إحدى الصناعات الهامة، و هي تدرج ضمن الصناعات الكيماوية. وتولي الحكومات أهمية بالغة فى هذه الصناعة نظراً لما تستطيع أن تقدمه من نهضة منشودة وقيمة مضافة مرتفعة و حل لمشاكل متعددة و زيادة صادراتها، فلا يوجد إنسان فى العالم لا يحتاج إلى الدواء. حيث تعتبر شركات الأدوية من أهم الوحدات الاقتصادية مؤثرة فى الاقتصاد القومى للمجتمع ككل ، ومن خلال الإطار المقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي نحن فى حاجة الى تحديد أهم محاور الأداء التنافسي لشركات الأدوية بقطاع الاعمال العام المصري .

1- فلسفة النموذج المقترح

لذلك فإنه كان لابد من الوصول إلى طريقة للتقييم الشامل للأداء التنافسي ذات أبعاد تحفيزية لشركات الأدوية خصوصا فى قطاع الاعمال العام المصري لدفع عجلة التنمية بالمجتمع ، من هذا المنطلق فقد قام الباحث فى هذه الدراسة ببناء نموذج يساعد المسئولين فى شركات الأدوية خصوصا فى قطاع الاعمال العام المصري على للتقييم الشامل للأداء التنافسي بما ينعكس على فعالية الأداء الكلى للشركة ، بما يساهم فى زيادة كفاءة أداء هذه الشركات ومن ثم تحسين الأداء الإقتصادى وزيادة رفاهية المجتمع .

2- أهداف النموذج المقترح

يستهدف هذا النموذج ما يلي :

- (أ) إرساء مدخل يساعد شركات الأدوية في قطاع الاعمال العام على التميز والريادة من خلال تحقيق المزايا التنافسية والتميز محليا وعالميا .
- (ب) تقديم مجموعة ضمانات تساهم في إنجاح تطبيق هذا النموذج في شركات الأدوية في قطاع الاعمال العام من أجل تحقيق التميز و الريادة .
- (ج) تم صياغة النموذج متضمنا الأربعة محاور لتحفيز الأداء ومنها مشاركة العاملين في تحديد محاور الاداء ذات التأثير الجوهر في تنافسية شركات الأدوية ، كذلك اشراك العاملين في تقييم الأداء من خلال استمارة استقصائية اعدت لذلك .

3- وصف النموذج المقترح

فيما يلي نموذج تخطيطي يوضح العلاقات في النموذج المقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي لشركات الأدوية في قطاع الاعمال العام المصري في صورتها النهائية ، وذلك في ضوء نماذج الانحدار والارتباط التي تم استنتاجها في هذه الدراسة :

شكل (1-4-4) النموذج المقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي لشركات الأدوية في قطاع الاعمال العام المصري



من إعداد الباحث : في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ونتائج اختبارات الفروض

يتضح من الشكل السابق ما يلي :

(أ) يتكون النموذج من المتغيرات الرئيسية التالية : الأداء المالي ، الأداء التشغيلي ، العوامل الجغرافية ، التحالفات الإستراتيجية، الأداء الاجتماعي ، الاجراءات التنظيمية ، المواصفات البيئية ، البحث والتطوير ، الموارد البشرية ، التسويق والعملاء ، و الأداء التنافسي.

(ب) تتكون الثلاثة العناصر الخاصة بمتغيرات التقييم الشامل للأداء التنافسي من عناصر فرعية ويرتبط كل عنصر من هذه العناصر بأحد معايير التقييم الشامل للأداء التنافسي .

(ج) تتكامل كافة العناصر الرئيسة والفرعية المكونة لمتغيرات النموذج لتحقيق مجتمعة الأداء التنافسي المتميز لشركات الأدوية في قطاع الاعمال العام.

4- الركائز الرئيسة للنموذج المقترح

من نتائج البحث النظرية والميدانية ، حدد الباحث مجموعة من الركائز يقوم عليها للتقييم الشامل للأداء التنافسي لشركات الأدوية في قطاع الاعمال العام المصري وهى:

1- الأداء المالي ، ويشمل :

- المقارنة الأداء المالي بأداء الشركات المنافسة .
- رسم سياسات النمو المستمر للأرباح .
- وضع سياسات سعرية ملائمة للمنتجات .
- الحرية الكاملة فى تحديد المنتجات .
- إعادة تخطيط المنتجات وفقا لاحتياجات العملاء .
- تحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي و الأداء المالي .
- خصخصة جزء من الشركة لتحسين الأداء المالي.

2- الأداء التشغيلي ، ويشمل :

- التحديث التكنولوجي المستمر
- توافر المعامل والإمكانيات لإجراء الاختبارات على المنتجات فى
- تخطيط المشتريات وفقا للتنبؤ باحتياجات السوق لفترات طويلة الأجل.
- إدارة المخزون من المواد الخام ومستلزمات التشغيل والمنتجات تامة الصنع.
- توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج فى الوقت المناسب

- حرية القرار فى تحديث خطوط الإنتاج وتطوير نظم المعلومات .
- التحسين المستمر للعمليات من حيث الجودة والوقت والتكاليف .
- الحصول على شهادات جودة عالمية فى مجال التشغيل .
- الإستفادة من الطاقة الغير مستغلة فى الإنتاج لحساب الغير .
- القدرة على اضافة منتجات جديدة .
- الكفاءة فى إعادة تسجيل المنتجات دوريا لدى الجهات المختصة .
- التوسع الأفقى وزيادة خطوط الإنتاج .

3- العوامل الجغرافية: و تشمل:

- اختيار موقع جغرافى ملائم لعمليات سلسلة الامداد واللوجستيات .
- تتمتع مصر جغرافيا بميزة نسبية فى صناعة الدواء .
- تتوافر الصناعات المساعدة والتكميلية لصناعة الدواء .
- تساعد الاجراءات التنظيمية للدولة على زيادة تنافسية شركات القطاع العام .
- تعمل الدولة بشكل مستمر على تذليل العقبات أمام صناعة الدواء .

4- التحالفات الاستراتيجية وتشمل:

- تكوين التحالفات الاستراتيجية بين مجموعة شركات الأدوية بالقطاع العام .
- تكوين تحالفات استراتيجية بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص والشركات الأجنبية .
- تكوين تحالفات استراتيجية بين شركات القطاع العام والأطراف المتعاملة معها .
- تكوين تحالفات استراتيجية بين الشركة المؤسسات بحثية عالمية

5- الأداء الاجتماعى ويشمل:

- تقديم منتجات جديدة تواكب احتياجات المرضى .
- تشارك شركات القطاع العام بمساعدات فى مواجهة الكوارث الانسانية .
- تدرك بين شركات القطاع العام أهمية البعد الاجتماعى .
- تقدم شركات القطاع العام منتجات بأقل تكاليف ممكنة .
- الحرص على تبنى و المساهمة فى مشاريع تهدف لخدمة المجتمع .

6- الاجراءات التنظيمية وتشمل:

- تسهيل عملية الحصول على إجراء ترخيص إنتاج الأدوية.
- تسهيل إجراءات تسجيل الأدوية.
- وضع اجراءات رقابية غير مكلفة حتى لا تتأثر أسعار المنتجات.
- وضع سياسات مالية واضحة عند التعامل مع وزارة الصحة .

7- المواصفات البيئية وتشمل:

- الحصول على الموافقات البيئية من الجهات المختصة محليا.
- الحصول على شهادة دولية فى الالتزام بالمواصفات البيئية .
- وضع سياسة بيئة لتعريف العملاء بكيفية التخلص من بقايا المنتجات الدوائية.

8- البحث والتطوير ويشمل:

- الأنفاق على البحث والتطوير .
- التعاون سواء مع الشركات اصحاب حقوق الملكية الفكرية للمنتجات الدوائية الجديدة.
- التعاون مع المؤسسات العلمية لتطوير منتجات جديدة .
- وضع القوانين التي تسهل عمليات البحث والتطوير .

9- التسويق والعملاء ويشمل:

- التركيز على إرضاء العملاء
- الحصول على الشهادات العالمية لاعتماد المنتجات في الأسواق .
- المحافظة على الحصة السوقية .
- تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء .
- معالجة شكاوى العملاء و مقترحاتهم .
- الاستعداد للتغيرات التي تطرأ على السوق المحلى والعالمى.

10- الموارد البشرية وتشمل :

- جذب العاملين المتميزين للعمل بالشركة.
- كفاءة العاملين بالشركة عن طريق الدورات التدريبية والبعثات
- تعيين العاملين بالشركة وفقا لمتطلبات العمل و وفقا لمعايير الكفاءة.

- العاملون بالشركة يشعرون بالانتماء التنظيمي.
 - إدارة ضغوط العمل .
 - التعاون وتبادل المعلومات .
 - منح حوافز مادية ومعنوية .
 - العاملون على علم باستراتيجيات الشركة وأهدافها.
 - تتغير المهام للعاملين بما يتلاءم مع استراتيجيات وأهداف الشركة
- متطلبات تطبيق النموذج المقترح**

النموذج المقترح هو نموذج متكامل، ونجاحه وفعالية تطبيقه يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات ، هي :

- (أ) موافقة واقتناع الجهات العليا التي تمارس دور الرقابة علي شركات الأدوية في قطاع الاعمال العام بمعايير للتقييم الشامل للأداء التنافسي .
- (ب) رسم استراتيجيات على قدر عالٍ من الدقة للتقييم الشامل للأداء التنافسي .
- (ج) المحافظة على العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض من جهة وبين العاملين ورؤسائهم من جهة أخرى مما يسهم في انخفاض معدل دوران العمالة والحفاظ على المصالح العليا لشركات الأدوية في قطاع الاعمال العام.
- (د) ارساء مبدأ المشاركة بين العاملين وتدريبهم على تقييم ادائهم بالمقارنة مع المنافسين ووضع معايير أداء تعمل تضيق الفجوة التنافسية ، والاهتمام بروح الإبداع والابتكار .
- (هـ) العمل على اكتساب المزايا التنافسية وتنميتها والمحافظة عليها .
- (و) دعم الخطط الوطنية في مجال حماية البيئة من الأضرار المختلفة .
- (ز) الدخول في التحالفات الإستراتيجية مع شركات الأدوية العالمية للاستفادة من خبراتها في مجال صناعة الدواء بمصر.
- (ح) تبنى المسؤولية الاجتماعية أمام المجتمع من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية .
- (ط) عقد اتفاقيات بغرض تحقيق النفع من الإبتكارات و الاختراعات الحديثة المتحققة في صناعة الدواء سواء محليا او عالميا لتطبيق كل ما هو جديد في مجال صناعة الدواء.

نتائج تطبيق النموذج المقترح

- بتطبيق النموذج المقترح ستتحقق مجموعة من النتائج الإيجابية و التي ستزيد من قدرة شركات صناعة الدواء في قطاع الاعمال العام على الأداء بشكل أفضل ، ومن أهم هذه النتائج :
- (أ) قدرة شركات الأدوية على تصميم أهدافها بشكل واضح ودقيق و زيادة حماس العاملين لتحقيق هذه الأهداف بالشكل المرجو .
- (ب) إنتاج أدوية فعالة وفقا للمعايير العالمية كنتيجة لتعاون شركات صناعة الدواء في قطاع الاعمال العام مع الباحثون والمتخصصون في مجال تطوير منتجات جديدة .
- (ج) زيادة رضا الجمهور عن الأداء وزيادة قدرتها على تلبية رغباتهم والوصول إلى مستوى طموحاتهم.
- (د) إنتاج الأدوية التي تحتاجها مختلف القطاعات الطبية والعلاء بأقل تكلفة ممكنة .
- (هـ) تحسين المردود وتقليل الضياع والفاقد في الطاقة الإنتاجية .
- (و) توفر الأدوية بشكل مستمر للعملاء باستمرار ودون انقطاع .
- (ز) توفر كافة إجراءات الأمن والسلامة داخل شركات الأدوية لضمان حمايتها من أية مخاطر .
- (ح) تحقيق المزايا التنافسية في شركات صناعة الدواء في قطاع الاعمال العام وزيادة تنافسيتها .
- (ط) الاستفادة من التحالفات الإستراتيجية بين صناعة الدواء في قطاع الاعمال العام وبين الشركات المحلية والعالمية للوصول إلى أسواق محلية وعالمية جديدة .
- (ي) تحفيز العاملين، وتخفيض تكاليف ضغوط العمل، وتشجيع روح الإبداع والإبتكار والتحسين المستمر للأداء.

تحديات تطبيق النموذج المقترح

- قد يعترض تطبيق النموذج المقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي لشركات الأدوية في قطاع الأعمال العام المصري لتحقيق مستوى أداء أفضل ، بعض التحديات منها :
- (أ) عدم اقتناع الإدارة العليا و كبار المسؤولين بالدولة بأهمية تطبيق معايير التقييم الشامل للأداء .
- (ب) أهم المعيار كفاءة الموظف عند اختياره لتنفيذ أعمالاً معينة خصوصا فيما يتعلق بالبحوث والتطوير .
- (ج) تعيين أشخاص غير مؤهلين للعمل بشركات الأدوية سواء من الناحية الإدارية أو الناحية الفنية .
- (د) تعقد الأنظمة والقوانين وبروز الروتين والإجراءات المعقدة بدعوى حماية الصالح العام .

- (هـ) عدم الاقتناع بحتمية الاستثمار في مجال البحث والتطوير، كذلك ضرورة تكوين التحالفات الاستراتيجية
- (و) عدم الاهتمام بمقارنة أداء شركات الأدوية بقطاع الأعمال المصري بغيرها من الشركات المتميزة عالمياً عالمياً.
- (ز) عدم القدرة على جذب واستقطاب الكوادر البشرية للعمل في شركات الأدوية بقطاع الأعمال المصري .
- (ح) عدم الاقتناع بأهمية مشاركة العاملين في تقييم وتقويم الأداء ، و تنمية قدراتهم في هذا المجال .
- (ط) عدم دراسة وتحليل البيئة وفهم ثقافة المجتمع قبل البدء في إنتاج الأدوية .

سبل التغلب على تحديات تطبيق النموذج المقترح

- فيما يلي بعض المقترحات التي تساهم في الحد من التحديات التي قد تحدث عند تطبيق النموذج المقترحات ومن أهم هذه المقترحات :
- (أ) توفر الرغبة الصادقة لدى كافة المسؤولين لتطبيق معايير التقييم الشامل لتحقيق الأداء التنافسي لشركات الأدوية .
- (ب) توعية جميع العاملين بمدي أهمية انجاح تطبيق معايير التقييم الشامل لتحقيق الأداء التنافسي ومدى أثر ذلك على تحسين الأوضاع بالدولة ككل.
- (ج) الاطلاع على التجارب الناجحة التي طبقتها شركات الأدوية العالمية ومحاولة الاستفادة من هذه التجارب في أنجاح شركات صناعة الدواء المصرية .
- (د) تعيين خبراء على قدر عالي من المهارة لتصميم ومتابعة برامج البحوث والتطوير في مجال المنتجات الدوائية لتقديم منتجات جديدة .
- (هـ) وضع مجموعة من القوانين والعمل على تطبيقها لتحسين أوضاع وظروف صناعة الدواء بمصر .
- (و) تهيئة الفرص المتكافئة لجميع العاملين للمشاركة في تطوير الأداء وتهيئة مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع والابتكار .
- (ز) تهيئة المناخ التنظيمي ، وتطبيق نظم أكثر مرونة ، تستوعب اجراءات تطوير الأداء بعيدا عن اللوائح الرتيبة.

- (ح) تكوين تحالفات إستراتيجية بين شركات صناعة الدواء بقطاع الأعمال العام وبعضها البعض من جهة وبين الشركات المحلية والعالمية من جهة أخرى .
- (ط) توفير آليات لنشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين.
- (ي) الاهتمام الواسع بالحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين المتميزين في أدائهم .

النتائج والتوصيات

النتائج

- بالدراسة التحليلية للدراسات الخاصة بالتقييم الشامل للأداء ، التحالفات ، القياس المرجعي ، ونظرية المشاركة ، و فى ضوء الإطار المقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي توصل الباحث للنتائج التالية .
- 1- يعتبر العنصر البشرى محور الأداء التنافسي فى نظم التقييم الشامل للأداء التنافسي.
 - 2- تساعد نظم التقييم الشامل للأداء التنافسي على تحسين عملية الاتصال، وربط العاملين برؤية وأهداف الوحدات الإقتصادية..
 - 3- يمثل الشمول أحد أهم جوانب تحفيز الأداء فى الوحدات الاقتصادية ، حيث يساعدها على الرقابة الاستراتيجية لكافة محاور الأداء ذات التأثير الجوهرى على أدائها التنافسي ، بما يضمن تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.
 - 4- القياس المرجعي يعمل على ربط العاملين بالبيئة الخارجية ، وحثهم على تجاوز الفجوة التنافسية ، والتحسين المستمر للأداء من أجل خلق مزايا تنافسية جديدة .
 - 5- وضع أهداف مشتركة بين الأطراف ذات العلاقة ، يخلق دوافع مشتركة ، مما يحفزهم على تفعيل التعاون فيما بينهم .
 - 6- تفعيل مبدأ مشاركة العاملين فى تقييم وتقويم الأداء فى ضوء القياس المرجعي ، يعمل على تحفيز الأداء وتجنب مخاطر الأداء السلبي وفقا لنظرية المشاركة .
 - 7- تساعد التحالفات فى إطار نموذج تعظيم القيمة على خفض مستويات عدم التأكد نتيجة التعاون بين الأطراف ذات الصلة ، والعمل على تجنب مخاطر المنافسة .

التوصيات

- 1- على الوحدات الاقتصادية صياغة مجموعة التحالفات التي تعظم من قيمتها الاقتصادية في الأجل الطويل
- 2- صياغة نظم معلومات محاسبية توافقية تعزز من التواصل داخل وخارج الوحدات الاقتصادية.
- 3- على الوحدات الاقتصادية دراسة تجارب الوحدات الاقتصادية الأكثر كفاءة ، وتطبيق نظم القياس المقارن النوعي والكمي بهدف تطوير الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات .
- 4-- على شركات الأدوية بالقطاع العام المصري تدريب كوادرها البشرية على تطبيق نظم التقييم الشامل للأداء التنافسي ، واشراكهم في أنشطة تقييم وتقويم الأداء .
- 5- فى ضوء الإطار المقترح للتقييم الشامل للأداء التنافسي ، والنموذج الخاص بأهم محاور الأداء التنافسي لشركات الأدوية بالقطاع العام المصري، يوصى الباحث بتطبيق الإطار المقترح فى ضوء رؤية وأهداف الشركة القابضة للأدوية والشركات التابعة لها .

المراجع

المراجع العربية

الكتب

- بحيرى، أحمد هاني " قراءات في المحاسبة "، الطبعة الثانية، 2010، كلية التجارة جامعة الزقازيق.
- مكى ، محمد فخرى " صناعة ودعم القرارات ،مدخل استراتيجي " ، 2013 ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق

دراسات

- الرفاعى ، محمد حسين، " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة " ، بحث علمي استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، 2009 ، جامعة سانت كليمانس العالمية – بريطانيا – النسخة العربية
- زكى ، فاطمة احمد ، " دراسة مقارنة لتطبيق مدخل إدارة التكاليف على أساس النشاط ABCM فى جامعة ولاية واشنطن وسات ادوارد والافادة منها فى جامعة بنها " مجلة الإدارة التربوية ، العدد الحادي عشر ، ص 113، ديسمبر 2016 .
- غشيم ، يحيى شحده محمد "أهمية تطبيق اسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة الأردنية " رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الزرقاء ، الاردن ، 2014.
- فرج ، ايمان أحمد على ، 2007، نموذج مقترح لتحقيق التكامل بين مقياس الاداء المتوازن والمقياس المرجعي للأداء المرجعي للأداء لترشيد التكلفة فى منظمات الاعمال مع دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس – كلية التجارة
- محمد ، سامح عبدالمقصود ، 2016 ، أثر التصورات التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمات دراسة مقارنة بين مجموعات من المنظمات متنوعة الاعمال ، رسالة ماجستير ، جامعة كفر الشيخ ، كلية التجارة

المراجع الإنجليزية

- Boasson.& others ,(2008)" Firm Value and Geographic Competitive Advantage: Evidence from the U.S. Pharmaceutical Industry " , The University of Chicago Press, The Journal of Business, Vol. 78, No. 6 (November 2005), pp. 2465-2495, Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/10.1086/497038>

- Borter , E Mechil ,(1985) ,” Cometitive Advantage Creating and Sustaining Superior Peifonnance”, The Free Press, New York,
[https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-20chapter%201.pdf)
- Borter ,Kramer , E Mechil ,(2006) ,” strategy and society : link between competitive advantage and corporate responsibility , Harvard business review.
- Chen, Ruijun , Liang,Zahman,(2011),Coopetition strategy management in SMEs – Case study of Nyhammars and Backastroms Company , faculty of education and economic studies
- Ecorys (2009). "Ecorys report on competitiveness of EU market & industry for pharmaceuticals published by EC ", available online at http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/competitiveness/monitoring/index_en.htm
- Ma, H,(2004) , Toward global Competitive Advantage Creation, Competition, Cooperation, and Co-option",Management Decision, V. 421, No.7, P.911
- Memon, Mangi and Rohra , Muhammad(2009), Human Capital a Source of Competitive Advantage “Ideas for Strategic Leadership”, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(4): 4182-4189
- Lee ,T.&Yang,S.(2011)"Using Balanced Scorecard and System Dynamics in Exploring the Performance of Taiwan’s Pharmaceutical Industry"National University of Kaohsiung, Kaohsiung 811, Taiwan
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, and BjarneRugelsjoen, (2010), Managing Alliances with the Balanced Scorecard , issue of Harvard Business Review.
- <https://hbr.org/2010/01/managing-alliances-with-the-balanced-scorecard>
- Tracy , Brian, 2019, The Four Factors of Motivation , American Management Association
- <https://www.amanet.org/articles/the-four-factors-of-motivation/>
- Zineldin, Dodourova , Mosad(2005),” Motivation, achievements and failure of strategic alliances The case of Swedish auto-manufacturers in Russia” European Business Review Vol. 17 No. 5, 2005 pp. 460-470.

Abstract

Due to the development of economic and administrative thought at the level of economic units, whose economic role has transcended political boundaries, to link the competitiveness of countries with the competitiveness of local and global economic units and their investment orientations. This led to an increase in the importance of cooperation and alliance between those parties in order to maximize the economic value of the alliance as a whole. It also emphasized the importance of benchmarking with economic units with the highest international competitive ranking. These developments also led to a shift from performance modularity to Dynamic performance, so the importance of the human element and its role as a major performance axis in the circle of success of economic units, whether at the level of their competitive performance or cooperation and integration with related parties, the study showed the possibility of designing comprehensive assessment systems for competitive performance with motivational dimensions by application to pharmaceutical companies in the public business sector. Egyptian, by identifying the most important dimensions of the competitive performance of these companies, and Worked on the participation of employees in evaluating and evaluating the performance in comparison with the higher-rated companies, and formulating common goals among the relevant parties in order to maximize the economic value of the alliance as a whole.

Keywords: aspects of performance motivation, comprehensive evaluation of performance, competitiveness