

## دور تحسين العمليات الداخلية في دعم التميز الإداري

زينب أمين السيد خيال

### الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور تحسين العمليات الداخلية في دعم التميز الإداري في شركات الأدوية المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتحسين العمليات الداخلية في دعم التميز الإداري لدى تلك الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتحسين العمليات الداخلية لما له من أثر إيجابي في دعم التميز الإداري لدى شركات الأدوية المصرية.

### Abstract:

The study was designed to identify the role of improving internal processes in supporting administrative excellence in Egyptian pharmaceutical companies. The descriptive analytical method was used. The measurement tool was designed and distributed to a random sample of employees of these companies. The study concluded that there is a positive effect to improve the internal processes in supporting the administrative excellence of these companies. The study recommended increasing the interest in improving the internal processes because of its positive impact in supporting the administrative excellence of the Egyptian pharmaceutical companies.

### الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

#### أولاً: الدراسات السابقة:

١ - دراسة (Ionicaet. Al., 2010)<sup>(i)</sup> بعنوان: الجودة الشاملة والتميز الإداري هدفت الدراسة إلى فهم وتحليل طبيعة الجودة الشاملة في المنظمات، وكذلك التعرف على نماذج التميز العالمية كنموذج التميز الأوروبي، ونموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكي الأسترالي، ونموذج شركة (Tata) للتميز، وهدفت كذلك إلى دراسة تأثير الجودة الشاملة على التميز في رومانيا، وتحديد طرق الوصول إلى التميز الإداري، ومعرفة تأثير إطلاق جائزة الجودة الرومانية على الشركات في رومانيا.

د/ زينب أمين السيد خيال

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

٢- دراسة (Lloyd & Holsenback, 2012)<sup>(ii)</sup> بعنوان: استخدام العمليات الداخلية في تطوير الأداء في المؤسسات الصحية

هدفت الدراسة إلى ما يلي معرفة دور استخدام العمليات الداخلية في تحسين الأداء بمنظمات الرعاية الصحية وذلك من حيث الحد من التقلبات في جودة تقديم الخدمات الطبية في تلك المنظمات.

توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بالعمليات الداخلية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة، وكذلك يعمل على إحداث تحسينات كبيرة في الأداء بمنظمات الرعاية الصحية، وكذلك يؤدي توفير التشجيع والتحفيز للموارد البشرية ودعم الإدارة العليا لمشاريع تحسين جودة العمليات الداخلية الأساس الذي يمكن من خلاله تطوير الأداء.

٣- دراسة (Vanker et al, 2014)<sup>(iii)</sup> بعنوان: استخدام مدخل تطوير العمليات الداخلية لتقليل معدل وأثار الأخطاء الطبية في المعامل

هدفت الدراسة إلى معرفة دور استخدام عناصر مدخل تطوير العمليات الداخلية في تقليل نسبة الأخطاء بالمعامل الطبية، وذلك من أجل تقليل الآثار الطبية المحتملة من وراء هذه الأخطاء، وذلك في المعامل الطبية بالمستشفيات الحكومية بجنوب أفريقيا.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مدخل تطوير العمليات الداخلية في المختبرات الطبية يساعد على تقليل الكثير من الأخطاء الطبية التي تقع في المختبرات، وكذلك يؤدي الاهتمام بتطبيق مدخل تطوير العمليات الداخلية إلى تحسين جودة تقديم الخدمات الطبية في تلك المختبرات ولدى المعامل الطبية في تلك المستشفيات،

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

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

د/ زينب أمين السيد خيال

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

٥- دراسة (Laukkanen, 2016)<sup>(v)</sup> بعنوان: **متطلبات الكفاءة البشرية كمدخل للإبداع والتميز في منظمات الصناعات الدوائية**

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

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

٦- دراسة (Memon & Rohra, 2017)<sup>(vi)</sup> بعنوان: **رأس المال البشري كمصدر للتميز: أفكار للقيادة الاستراتيجية.**

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

وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للتميز في المنظمة، ويوجد العديد من الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق التميز، وأن تنمية وتطوير رأس المال البشري يساهم في تشكيل الاستراتيجيات اللازمة للتميز في المنظمة، وأن رأس المال البشري يشكل الأساس الذي تقوم عليه فعالية الحصول على التميز في المنظمة.

### **ثانياً: مشكلة الدراسة:**

تتلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى دور تحسين العمليات الداخلية في دعم التميز الإداري؟

### **ثالثاً: فرض الدراسة:**

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحسين العمليات الداخلية على دعم التميز الإداري.

### **رابعاً: أهداف الدراسة:**

١- التعرف على مدى الاهتمام بتحسين العمليات الداخلية من قبل شركات الأدوية

محل الدراسة.

٢- تحديد العلاقة بين تحسين العمليات الداخلية ودعم التميز الإداري في شركات الأدوية.

٣- معرفة أثر تحسين العمليات الداخلية على دعم التميز الإداري في شركات الأدوية.

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

### خامساً: أهمية الدراسة:

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

#### أ. الأهمية العلمية:

١. تساعد في التعرف على مفهوم تحسين العمليات الداخلية وكذلك تساهم في توضيح أهمية دورها في دعم التميز الإداري في شركات الأدوية.

٢. يعتبر موضوع تحسين العمليات الداخلية من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول هذا الموضوع وكذلك حول موضوع دعم التميز الإداري في شركات الأدوية.

#### ب. الأهمية التطبيقية:

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

٢. تواجه شركات الأدوية المصرية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى التميز الإداري لديها.

### **الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة**

يرتكز معيار إدارة العمليات الداخلية على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء ومراعاة الحفاظ على البيئة وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها، كما يركز المعيار على تخطيط وتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة فعالة تغطي كافة نشاطات المنظمة بالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء واستخدام النتائج في إجراء التحسينات المستمرة داخل المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

## أولاً: بعد العمليات الداخلية:

تساهم العمليات الداخلية في تحديد المنظمة لأهدافها خصوصاً في قدرته على تحقيق الأهداف وعلاقته المباشرة بتحقيق رغبات العملاء، وتحديد طرق تقديم وتوصيل القيمة للعملاء، وسبل تحقيق التحسينات في الخدمة؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية من ربحية وزيادة في الإيرادات للمنظمة.

### أ. مفهوم العمليات الداخلية:

١. تمثل العمليات الأساسية واليومية في المنظمة والتي من خلالها يقوم بتحويل أنشطته إلى خدماته الحالية وتقديمها للعملاء، وتشمل العمليات التشغيلية تحويل الأنشطة إلى خدمات وتقديم الخدمات إلى العملاء. (vii)

٢. عملية تشمل تحقيق الأهداف من خلال تخفيض التكلفة عن طريق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، أو التكلفة لكل المخرجات إذا كانت مخرجات المنظمة متجانسة، أو المصاريف التسويقية، والبيعية، والتوزيعية، والإدارية إلى مجموع التكاليف. (viii)

وتعرف الباحثة العمليات الداخلية بأنها نشاط يمثل أساس النشاطات في المنظمة والتي يمكن من خلاله تحقيق أهدافها بزيادة عملائها وإيراداتها وتحقيق الربحية.

### ب. أهداف العمليات الداخلية: (ix)

١. تحسين طرق الإنتاج وتحسين حجم المبيعات.
٢. تطوير طرق الصحة والسلامة المهنية.
٣. تنمية قدرات وممارسات العاملين.
٤. أن يكون أداء المنظمة أكثر مطابقة للمواصفات القياسية.
٥. تحسين سمعة المنظمة.
٦. الالتزام بالمحافظة على البيئة.

### ج. أبعاد العمليات الداخلية: (x)

١. التحسين المستمر في العمليات التشغيلية، ويقاس باستخدام نسبة العمليات التي أجريت عليها التحسينات، وإجمالي تكاليف الجودة (الوقاية، الفحص، الفشل الداخلي، والفحص الخارجي).

٢. تحسين استجابة العمليات، وتقاس عن طريق الدورة الزمنية للخدمة (من وقت البدء في تقديم الخدمة حتى الانتهاء منها)، ووقت الإنتاج الحقيقي، وكفاءة العملية الخدمية (نسبة وقت الخدمة الحقيقي إلى وقت الدورة الخدمية).

٣. الاستغلال الأمثل للأصول الثابتة، ويقاس عن طريق نسبة الطاقة المستغلة من الطاقة الكلية للأصول، أو النسبة المئوية لفترات الانقطاع عن العمل، وعدد الخدمات التي يمكن للعمليات التشغيلية إنتاجها وإيصالها.

د/ زينب أمين السيد خيال

٤. تسليم الخدمات استجابة لطلبات العملاء: ويقاس بوقت التسليم (من وقت طلب الخدمة حتى تقديمها)، ونسبة الخدمات المقدمة في الوقت المحدد.
  ٥. تخفيض تكاليف خدمة العملاء، ويقاس عن طريق نظام التكاليف حسب الأنشطة لتكلفة تخزين وتسليم المنتجات للزبائن.
  ٦. جودة العمليات التوزيعية، وتقاس عن طريق نسبة المنتجات الخالية من العيوب التي تم تسليمها للزبائن، وعدد الشكاوى المقدمة من العملاء.
- د. طرق تطوير العمليات الداخلية:

تتضمن العمليات الخاصة بتطوير خدمات جديدة والدخول لأسواق جديدة، واستهداف شرائح جديدة من العملاء، وعمليات الإبداع الناجحة تؤدي إلى نمو وكسب ولاء العملاء بالإضافة للحصول على عملاء جدد، وتتضمن عملية تطوير العمليات الداخلية أربع عمليات فرعية، وهي: (xi)

١. التعريف بالفرص الجديدة.
  ٢. إدارة البحوث والتطوير.
  ٣. تصميم وتطوير العمليات الجديدة.
  ٤. بناء ثقافة وفلسفة جديدة محتواها التحسين المستمر في كافة النواحي والأنشطة.
  ٥. ربط العملية الجديدة بالعملاء والسوق.
  ٦. تحسين عملية الإتصال والتعاون بين جميع الأفراد لتحسين الأداء.
  ٧. تسهيل عملية القيام بالأنشطة.
- هـ. مزايا تطوير العمليات الداخلية للعملاء:

يُعد تحديد الشريحة المستهدفة التي تسعى المنظمة إلى تحقيق القيمة منها، فاختيار العملاء للمنظمة يتحدد من خلال خصائص معينة في العميل مثل الدخل، والعمر، والطبقة الاجتماعية، والمستوى المعيشي، وهي الخصائص التي تجعل المنظمة تختار استهداف شريحة معينة من العملاء لشراء منتجاتها وتعتبر أهم مزايا تطوير العمليات الداخلية هي: (xii)

١. جذب العملاء، ويتم جذب عملاء جدد من خلال إيجاد قنوات للاتصال مع العملاء المستهدفين، واختيار مستوى الخدمات التي يمكن تقديمها للعملاء، وتسعير الخدمات.
٢. الاحتفاظ بالعملاء، وتشمل تقديم خدمة ممتازة للعميل والاستجابة للشكاوى المقدمة وذلك بالسعي لتلبية رغبات العملاء، فعدم الاستجابة لتساؤلات العملاء والرد على شكاويهم سيؤدي إلى انخفاض عدد العملاء مما يؤدي إلى انخفاض الولاء لخدمات المنظمة.
٣. تطوير النشاطات التجارية مع العملاء: ويشمل إدارة علاقات المنظمة مع زبائنها

د/ زينب أمين السيد خيال

بكفاءة، بتقديم خدمات مختلفة لإرضائهم، والسعي لكسب ثقتهم ويمكن تحقيق ذلك مثلاً بواسطة تقديم خدمات ما بعد البيع، حيث يتم تزويد العملاء بالخدمات التي يريدونها، مما يجعل ولاء العملاء أكبر وربحيتهم أوسع.

**وتستخلص الباحثة** مما سبق أن العمليات الداخلية للمنظمات والتي تشمل العمليات التشغيلية، والعمليات الإدارية مع العملاء، والعمليات الإبداعية، والعمليات التنظيمية والاجتماعية، تحقق للمنظمة الكفاءة والفاعلية في أنشطتها هو الأمر الذي يؤدي للتميز من خلال تقديم خدمات ذات خصائص مميزة، وهو ما يحقق تقديم القيمة التي يتوقعها العملاء في الأسواق المستهدفة، وإرضاء المساهمين من خلال العوائد المالية المتميزة.

### **ثانياً: مفهوم التميز الإداري:**

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

#### **أ. تعريف التميز الإداري**

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

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

٣- التطور في الاستراتيجيات والممارسات التجارية، ونتائج الأداء ذات المصلحة بأصحاب المصلحة والذي يتم التأكد من تحقيقه، بإجراء تقييمات على أساس نماذج محددة تدعم نحو التغيير للأفضل<sup>(xv)</sup>.

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

#### **ب. خصائص التميز الإداري:**

توجد مجموعة من الخصائص للمنظمات حتى تكون مميزة والتي يمكن توضيحها كالآتي<sup>(xvi)</sup>:

١. **التمكين:** التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة بعينها أو مؤسسة دون

- أخرى بل أن التميز مثل الهواء متاح للجميع.
٢. **المرونة:** سوف تصبح القوة في يد من يتميز أكثر وليس من يملك أكثر مستقبلاً.
  ٣. **العولمة:** إن الطريق إلى العالمية يبدأ من المحلية، وأن الذي لا يستطيع أن يتميز داخلياً يستحيل أن يتميز عالمياً.
  ٤. **المنهجية:** ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط إداري.
  ٥. **التكامل:** إن التميز يجب أن يكون متكاملأً.
  ٦. **الاستمرارية:** إن الأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحاً في مدة قصيرة ما، يمكن أن يكون طريقتاً سريعاً للفشل في مدة تالية.
  ٧. **الحداثة:** إن تبني التكنولوجيا الحديثة أمر ضروري، إلا أنه غير كافٍ لإحداث التميز في الأداء.
  ٨. **التنافسية:** إن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية أداء الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التي يصعب تقليدها.
- ج. مقومات التميز الإداري:**
- تتوقف عملية تحقيق التميز الإداري على تبنى مجموعة من المقومات التي بتوافرها يتحقق التميز وأهم تلك المقومات وهي: (xvii)
١. **بناء استراتيجي متكامل:** يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
  ٢. **منظومة متكاملة من السياسات:** التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
  ٣. **هياكل تنظيمية مرنة:** ومتناسقة مع متطلبات الأداء وقابله للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
  ٤. **نظام متطور لإدارة الموارد البشرية:** يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، وكما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين.
  ٥. **نظام لإدارة الأداء:** يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
  ٦. **نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال** الاستراتيجية والأداء المؤسسي: بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
  ٧. **قيادة فعالة:** تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز.



د. **مداخل التميز الإداري:** (xviii)

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

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

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

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

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

٥. **أبعاد التميز الإداري:** (xxi)

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

د/ زينب أمين السيد خيال

٢. القيادة وثبات الهدف: وهو يعبر عن سلوك القادة الداعم للتميز، إذ تتم توضيح اتجاه قيم وهدف المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.
٣. الإدارة بناء على الحقائق: يركز هذا المدخل على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات الزبائن ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العمليات ذاتها وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات الزبائن.
٤. التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
٥. الخطط المقبولة: إن الاشتراك في وضع الخطط بين كافة المستويات الإدارية في المنظمة يسهل عملية ترجمتها في المنظمة.
٦. تحسين العمليات: لتحسين المخرجات يجب تحسين الأنظمة ومجمل عمليات المنظمة، فضلاً عن الاهتمام بجودة المدخلات في المنظمة.
٧. إشراك العاملين: إن التغيير الأساس لأي منظمة يتمثل في تغيير أفكار الأفراد التعصبية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتقييم النتائج كما هو معتمد في مبدأ الإدارة بالأهداف.
٨. التفكير المنظمي: يجب على الإدارة أن توفر المناخ الملائم لتنشيط عملية التفكير المنظمي لضمان الحصول على نظام يهتم بتحسين المخرجات واستعمال البيانات، والمعرفة المتاحة لدى المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة لضمان تحسين اتخاذ القرارات كافة.
٩. تفهم التنوع: بما أن الأنظمة والعمليات كلها تمتلك متغيرات تؤثر في الأداء، لذا تبرز أهمية تفهم التنوع في هذه المتغيرات، لضبط تفاعلاتها والمشاركين بها وبالنتائج تحقق التميز بالشكل المطلوب.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

#### أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

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

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

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

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

**الجزء الأول:** وهو عبارة عن الجزء المتعلق العمليات الداخلية ويتكون من (٧) فقرات.

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

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

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

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

### ١- مجتمع الدراسة:

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

### ٢- عينة الدراسة:

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

### ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

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

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (0.05%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

### رابعاً: حدود الدراسة:

- ١- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات الأدوية المحلية بجمهورية مصر العربية.
- ٢- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على جميع فروع شركات الأدوية المحلية في جمهورية مصر العربية.
- ٣- **الحدود الزمانية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٤-٢٠١٦).

### خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات بعد العمليات الداخلية:

جدول رقم (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد العمليات الداخلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تهتم الإدارة بنظام الرقابة على جودة المنتجات	٤.٤٩	٠.٧٢	٨٩.٩٠%	الثالث
٢	تسعى الشركة إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة	٤.٤٦	٠.٧٥	٨٩.٢٩%	السابع
٣	تعمل الشركة على إقامة علاقة قوية مع الموردين	٤.٤٧	٠.٧٦	٨٩.٤٩%	السادس
٤	تعمل الشركة على تصميم عمليات إنتاجية جديدة	٤.٤٨	٠.٧٦	٨٩.٧٠%	الخامس
٥	تعمل الشركة على تحسين زمن	٤.٤٩	٠.٧٦	٨٩.٩٠%	الرابع

د/ زينب أمين السيد خيال

				الاستجابة لطلبات العملاء	
الثاني	٩٠.٣٠%	٠.٧٢	٤.٥٢	تحتفظ الشركة بمخزون من المنتجات لمواجهة الأزمات الطارئة	٦
الأول	٩٣.٧٤%	٠.٤٧	٤.٦٩	تقوم الشركة بإجراء تغييراً جوهرياً في أنماط الأداء بما يتواءم مع التطورات	٧
المتوسط العام					
	٩٠.٣٣%	٠.٧٠٦	٤.٥١٤		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بالعمليات الداخلية جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥١٤) وبانحراف معياري (٠.٧٠٦)، وجاءت أعلى إجابة لأفراد العينة ككل للفقرة التي تنص على أن "تقوم الشركة بإجراء تغييراً جوهرياً في أنماط الأداء بما يتواءم مع التطورات" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٦٩) وبانحراف معياري (٠.٤٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة ككل على الفقرة التي تنص على أن "تسعى الشركة إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤٦) وبانحراف معياري (٠.٧٥).

ب. تحليل فقرات دعم التميز الإداري:

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التميز الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تراجع مناهج وأساليب العمل المختلفة على مستوى جميع الإدارات بالشركة لضمان تحقيق التميز في الأداء	٤.١٦	٠.٧٣	٨٣.٦٧%	السابع
٢	تمتلك قيادات الشركة رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه الشركة مستقبلاً	٤.٣٥	٠.٦٣	٨٧.٢٣%	الثالث
٣	تشجع قيادات الشركة الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة	٤.٠١	٠.٨٨	٨٠.٤٥%	التاسع
٤	توجد معايير ومعدلات لتقييم أداء بالشركة قائمة على أسس موضوعية وعلمية	٤.٤٦	٠.٦٣	٨٩.١١%	الثاني
٥	تراجع الأهداف بانتظام في ضوء الاستراتيجيات العامة للشركة	٤.٦١	٠.٥٧	٩١.٩٢%	الأول
٦	تدرك الإدارة أهمية تحقيق قيمة مضافة كعامل أساسي للاحتفاظ بقدرة تنافسية فعالة	٤.٢١	٠.٧٦	٨٤.٦٧%	السادس

د/ زينب أمين السيد خيال

٠.٧	يتم تفعيل البحوث والتطوير كنشاط رئيسي من أنشطة الشركة	٤.٣٣	٠.٨	٨٦.٢٨%	الخامس
٠.٨	تناسب حصة الشركة في السوق المصري مع القدرات المتاحة والخدمات المقدمة	٤.١١	٠.٩٥	٨٢.٤٥%	الثامن
٠.٩	يتم تحديث وتنويع المنتجات بما يعمل على زيادة الإيرادات	٤.٢٦	٠.٧٥	٨٥.٧٧%	الرابع
المتوسط العام		٤.٢٧	٠.٧٤	٨٥.٧٢%	

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

#### سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث العمليات الداخلية على دعم التميز الإداري.  
ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:  
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين العمليات الداخلية كمتغير مستقل والتميز الإداري كمتغير تابع.

جدول رقم (٣) مصفوفة الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
التميز الإداري	٠.٠٠٠	٠.٩٤٥	العمليات الداخلية

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العمليات الداخلية و التميز الإداري.

**ب. تحليل التباين ANOVA Test:**

جدول رقم (٤) تحليل التباين

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
العمليات الداخلية	الاتحاد	٢٢١.١٠٨	٤٨.١١٣	١٦.٥٥٤	٠.٠٠٠
	البواقي	٥٨.٦٦٩	٣.٩٩٤		

**ج. معامل التحديد:**

جدول رقم (٥) معامل التحديد

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
العمليات الداخلية	٠.٨١١	٠.٨٠٨	١.٣٠١

**د. تحليل الانحدار:**

جدول رقم (٦) تحليل نتائج الانحدار

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	المتغير التابع
العمليات الداخلية	٠.١١٩	٠.٠٣٤	٠.٨١١	٦.٤١٤	التميز الإداري

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده العمليات الداخلية على دعم التميز الإداري.

**الجزء الرابع: النتائج والتوصيات**

**أولاً: النتائج:**

- ١- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام لبعده العمليات الداخلية في دعم التميز الإداري لدى شركات الأدوية المصرية حيث تبين وجود علاقة وأثر لبعده العمليات الداخلية على دعم التميز الإداري.
- ٢- بينت الدراسة أن شركات الأدوية المصرية لا تسعى إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة لديها بالشكل الذي يساهم في تطوير العمليات الداخلية.
- ٣- بينت الدراسة أن مراجعة وتطوير الأهداف بانتظام وبصفة مستمرة في ضوء الاستراتيجيات العامة يساهم في تحقيق التميز الإداري في تلك الشركات.
- ٤- أشارت نتائج الدراسة أن قيادات الشركات لا تشجع الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة وعدم استخدام الشركة لنظام تحفيز فعال للابتكار، وعدم منح العاملين الثقة لتقديم المبادرات والإقتراحات.

### ثانياً: التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام ببعد العمليات الداخلية في دعم التميز الإداري في شركات الأدوية المصرية لما له من أثر ايجابي على دعم التميز الإداري.
- ٢- العمل على الاهتمام من قبل شركات الأدوية المصرية بأن تسعى إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بالشكل الذي يساهم في تطوير العمليات الداخلية.
- ٣- أن تعمل شركات الأدوية على أن تمتلك القدرات والإمكانات المتميزة العالية علي مراجعة وتطوير الأهداف بانتظام وبصفة مستمرة في ضوء الاستراتيجيات العامة للشركة بالشكل الذي يساهم في تحقيق التميز الإداري في تلك الشركات.
- ٤- ضرورة أن تعمل قيادات الشركات على تشجيع الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة ويجاد لنظام تحفيز فعال للابتكار، وكذلك أن تسعى الشركات على منح العاملين الثقة لتقديم المبادرات والإقتراحات.

### المراجع:

- (i) Cristina Ionica, Eduard Leba, Lupu Lucian, "TQM and Excellence", **Economics Journal**, Vol. 10, No. 4, 2010, pp. 125-144.
- (ii) Donald H. Lloyd, Jone E. Holsenback, "The Use of Internal Operations to Improve Performance Healthcare", **Academy of Health Care Management Journal**, Vol. 2, No. 2, 2012, pp. 41-55.
- (iii) Naadira Vanker, Johan Wyk, Annalise Zemlin, Rajiv Erasmus, "Improve Internal Operations Approach to the Rate and Clinical Effect of Registration Errors in a Laboratory", **Journal of clinical Pathology**, Vol. 63, No. 5, 2014, pp. 434-473.
- (iv) Andrijana Ostojic Mihic, Bahrija Umihanic, Senad Fazlovic, "The role of organizational innovation in achieving and maintaining company's business excellence", **Journal of Contemporary Management**, Vol. 20, No. 1, 2015, pp. 79 – 100.
- (v) Mauri Laukkanen, "Human Efficiency Requirements for Excellence and Innovation in Pharmaceutical Organizations", **Organization Science Journal**, Vol. 5, No. 3, 2010, pp. 197-219.



(vi) M. Memon, R. Rohra, "Human Capital a Source for Excellence: Ideas for Strategic Leadership ", **Australian Journal of Basic & Applied Sciences**, Vol. 3, No. 4, 2017, pp. 309-331.

(vii) Evangelos Psomas, Fotis Vouzas, Dimitrios Kafetzopoulos, "Quality management benefits through the soft and hard aspect of TQM in food companies", **The TQM Journal**, Vol. 26, No. 5, 2008, p. 431.

(viii) Sitalakshmi Venkatraman, "A framework for implementing TQM in higher education programs", **Quality Assurance in Education Journal**, Vol. 15 No. 1, 2007, p.92

(ix)H. Keels, "Creating a Culture of Evaluation and Self-Regulation, Organizations Quality Control and Applied Statistics", **Advanced Management Journal**, Vol. 14, No. 3, 2006, p. 293.

(x)Anthony Atkinson, Robert Kaplan, Ella Matsumura, **Mark Young, Management Accounting**, Pearson Education Inc., New Jersey, 2012, pp. 365-367.

(xi)F. Talib, F, "An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization", **International Journal of Advanced Quality Management**, Vol. 1, No.1, 2013, p. 20.

(xii)Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen, Ghopal K. Khanji, **Fundamentals of Total Quality Management**, Taylor & Francis Group, London, 2007.

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

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

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

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

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

ص ٢٦-٢٧.

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

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

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

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