

**العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات :
دراسة ميدانية علي عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر
شيرين حسين كامل عابدين**

الملخص:

يتناول البحث الإطار العام للعلاقة بين إدارة المواهب البشرية والميزة التنافسية للشركات متعددة الجنسيات، وإجراء الدراسة الإستطلاعية والتي من خلالها تم التوصل إلى العديد من الظواهر، والتي من خلالها أيضاً تم تحديد مشكلة الدراسة وهي وجود قصور من جانب الإدارات العليا وكذلك الإدارة الوسطى والعاملين بشركات صناعة الدواء في الشركات (محل الدراسة) بمصر، تجاه الإهتمام بمواهب العنصر البشري والذي أدى بدوره إلى قصور في بعض السياسات المتبعة في إدارة المواهب البشرية، وتتكون هذا الدراسة من فرض رئيسي أول ويتفرع منه أربعة فروض فرعية، وكذلك فرض رئيسي ثاني، لقياس الفروق بين فئات مجتمع الدراسة للإدارة العليا والإدارة الوسطى والعاملين بالشركات متعددة الجنسيات (محل الدراسة)، للقطاع الدوائي بمصر. وكذلك إستعراض لأهمية الدراسة وأهدافها، وأهم الأساليب المتبعة في التحليل الميداني لها، وحدود الدراسة، وأخيراً الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات البحثية، والمراجع.

Abstract:

The research deals with the general framework of the relationship between the management of human talent and the competitive advantage of multinational companies, and conducting the exploratory study through which a number of phenomena were reached, through which the study problem was identified. The study of the pharmaceutical industry in the companies studied in Egypt is directed towards the attention of the talents of the human element, which in turn led to

deficiencies in some of the policies adopted in the management of human talent. This study consists of the first major imposition and branching out four sub-hypotheses, to measure the differences between the groups of the study society of senior management and middle management and employees of multinational companies (studied), the pharmaceutical sector in Egypt.

As well as a review of the importance of the study and its objectives, and the most important methods used in the field analysis, and limits of study, and finally come out with a set of findings and recommendations, research and references.

المقدمة:

إن مصطلح إدارة المواهب قد ظهر في أواخر القرن الماضي، فهناك العديد من التعريفات الخاصة به، وقد اختلف الباحثون والدارسون في تعريف إدارة المواهب، فالكثير منهم إتفق في تعريفها على أنها مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعنى بإمتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية، أما (Hartman,2010) فقد عرف إدارة المواهب على أنها "إستخدام مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمترابطة والتي تمكن المنظمة من استقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبون الذين تحتاج اليهم في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية"، ويعرف أيضاً إدارة المواهب بأنها "نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة، والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية"، ويعرف (Laff,2006) إدارة المواهب على أنها سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد الموهبة واستقطابها ونشرها وتطويرها، بينما

يعرفها (Li&Wang,2010) على أنها "تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والإحتفاظ بذوى المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية"، وتعرف الباحثة إدارة المواهب على أنها عملية منظمة تقوم على اختيار الموظفين على أساس المهارات التي يمتلكونها، وتدريبهم وتطويرهم وإستدامتهم داخل المنظمة، واكتشاف الموهوبين، وتعزيز وجودهم من خلال إستدامتهم والعمل على تحفيزهم والمحافظة عليهم كمصدر ذات قيمة يسهم في تحقيق التنافسية للمنظمة.

الإطار العام للبحث:

أصبحت الموهبة من المواضيع الساخنة في إدارة الموارد البشرية، والتي أثارت إهتمام الكثير من الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستتخذها لإستقطاب الأفراد الموهوبين والإحتفاظ بهم، وبالرغم من تشعبات مفهوم الموهبة إلا أنه لا يوجد هناك أى تعريف واضح للموهبة، وقد حاولت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموهبة أن تتفق على تعريف الموهبة والموهوبين بتعريف ثابت، حيث يقول (زياد، ٢٠١٣) أن التعريف يظهر من تحديد معنى واضحاً لمصطلح الموهبة والموهوبين وتحديد وظائفهم وخصائصهم، إلا إن هناك إختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين بهذا المجال، فإتفق (عامر، طارق، ٢٠٠٧) على إن المفهوم اللغوى للموهبة هو الإستعداد الفطرى لدى المرء للبراعة فى فن أو نحوه، أما الأخصائيون النفسيون فيختلفون فى تعريف الموهبة فهى عند بعضهم القدرة على الإنتماء إلى الشريحة العليا من المجتمع الذين يتصفون بالذكاء المرتفع، وعند البعض الآخر القدرة أو الإمكانية لإظهار مستوى عالى من الأداء أو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، ولقد دلت العديد من الدراسات السلوكية والنفسية فى مجال لسمات الشخصية للموهوبين. إن الإختلاف بين الموهوبين يكمن فى إختلاف قدرات التفكير والمهارات والسمات والقدرات والمعارف والخبرات التي يمتلكونها ودرجة تأثير كل منها على العمل الذى يؤديه كل فرد منهم داخل المنظمة بما ينسجم مع الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

حيث يرى (Cappelli,2008) أن الموهوب هو ذلك الشخص الذى يتمتع بالعديد من الصفات التى تسهم فى تقدم منظمته أو أمته أو التمتع بقدرات ذات أصل تكوينى لا ترتبط بذكاء الفرد فقط، وقال أيضاً إن الموهبة هى مجموعة من العاملين الذين لديهم الأفكار والمعارف والمهارات، ومنحهم الإمكانيات على إنتاج القيمة من الموارد المتاحة لديهم، فالموهبة هى مزيج معقد من الموظفين والمهارات والمعارف والقدرات المعرفية والمحتملة، وقد إتفق الكثير من الباحثين على أن الموهبة هى القيمة النادرة التى يصعب تقليدها، ولكن لها خصائص محددة وأنها ليست دائماً واضحة فى ضوء التعاريف السابقة، لذا يمكن للباحثة أن تعرف الموهبة على أنها مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التى يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وفيما يلى مجموعة أخرى من التعريفات التى وردت بشأن إدارة المواهب:

- جذب المواهب المناسبة ومساعدتهم لفهم ما تتوقعه المنظمة من خبراتهم العملية والعلمية، وكذلك توفير وسائل التطوير والتنمية وللإحتفاظ بهم لخلق بيئة تنافسية للمنظمة كما يظن (Lucian Blage, 2014).
- توظيف وتطوير والإحتفاظ بالأشخاص والتخطيط لها بما يتماشى وتقدم الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة (Wellins, 2006, p2).
- إدارة القيادة الشاملة للموهبة استراتيجياً لوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب فى الوقت المناسب (Sloan, 2003).
- القدرة على جذب وتطوير والحفاظ على مفاتيح الموهبة المتنوعة لتلبية إحتياجات الأعمال الحاسمة الحالية والمستقبلية (Lawler, 2008).
- جذب وتطوير والإحتفاظ بالأشخاص المناسبين ذوى المهارات المناسبة فى الأدوار المناسبة (Gerges,2004).

ومن الجدير بالذكر أن إدارة المواهب قد وصفت بأنها موضة إدارية أو زى جديد، وهو ما ترتب عليه الباحثين حول هذا الموضوع فيرى بعضهم إن مصطلح إدارة المواهب هو تسمية خاطئة لأن المواهب بأنها عملية عقلية (Creelman,

(2004) في حين يرى البعض الآخر إدارة المواهب على إنها مكون رئيسى لفعالية عملية تخطيط المسار الوظيفى (Cheloha & Swain redford, 2005) كما زعم البعض إن إدارة المواهب هى عملية التأكد من أن الجميع فى كل المستويات يعملون بأقصى إمكاناتهم.

ضرورة تحقيق الشركات للميزة التنافسية:

يعتبر البقاء فى سوق العمل مطلباً حيوياً بالنسبة لمنظمات اليوم والإستمرار فى تقديم خدماتها ولكن لا يأتى ذلك إلا من خلال تملك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين، وبالرغم من وجود تعريفات متعددة ومتنوعة للميزة التنافسية تناولها الكثير من الباحثين والمتخصصين فى مجال العلوم الإدارية والإقتصادية، إلا أنها تصب فى بوتقة واحدة تركز فيها على قدرة المنظمات من التعاطى مع الوضع الحالى والمستقبلى فى خضم التطورات المتلاحقة التى تستوجب عليها من التواصل معها وتطويرها لصالحها.

وبناءً على ذلك، فقد عرف (أوبكر، ٢٠٠٨) الميزة التنافسية هى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التى تجعلها فى مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة فى نفس النشاط، وعرفها (جاد الرب، ٢٠١٦) على أنها قدرة منظمة الأعمال على إمتلاك موارد ذات كفاءة وفاعلية كعنصر قوة تمكنها من إستغلال الفرص المتاحة لخلق قيم تجعلها منفردة عن المنافسين، وكذلك عرفها (صالح، ٢٠١٧) على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذى يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التى تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

ومن سياق التعريفات السابقة فتعرف الباحثة الميزة التنافسية على أنها تلك السمات والصفات التى تمتلكها بناءً على خبرتها الواسعة، والتى تمكنها من التفوق والتميز بها عن غيرها من المنافسين، من خلال الموارد أو المنتجات المقدمة أو الأسعار أو الخدمات المتميزة أو الجودة، أو من خلال المواهب البشرية أو العقول

المبدعة التي تمتلكها المنظمة، والتي تساعد على التمييز والتفرد عن غيرها من المنافسين في الأسواق. وإستناداً إلى التعريفات السابقة للميزة التنافسية، فسوف تقوم الباحثة بتلخيص بعض خصائصها في الآتي:

- أن تكون المنظمة مستمرة في تحقيق التميز على المدى الطويل وليس فقط على المدى القصير، أي إستمرارية وإستدامة التفوق والتميز على غيرها من الشركات المنافسة لها لفترات طويلة.
 - أن تكون المنظمة متجددة دائماً ومتطورة ومؤمنة بالزامية الإبداع والإبتكار وتنمية المواهب بجميع مجالاتها.
 - مرونة التغيرات التنظيمية الداخلية والهيكلية للمنظمة وكذلك مرونتها الخارجية والخاصة بالتغيرات البيئية المختلفة.
 - قدرة المنظمة على إيجاد حلول وبدائل إبتكارية للتطوير الدائم والمستمر لها بالمقارنة بمثيلتها من المنظمات الأخرى.
 - إحتلال المنظمة موقعاً متميزاً في السوق أو الصناعات والمنتجات المنتمية إليها أو المنافسة لها.
 - القدرة على تقديم منتجات جديدة أو منجات متميزة بالمقارنة بغيرها. وتأسيساً لما سبق فإن تبنى إستراتيجيات وسياسات المواهب البشرية، والإهتمام بالعنصر البشرى المتميز والتمسك بالقادة المبدعة ومنع تسريح وهروب العقول (الأدمغة) خارج المنظمة، كل ذلك يعمل على تنمية وتطوير وزيادة فاعلية الأداء الوظيفى للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة مهارات المنظمة فى التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الإستخدام الإنتاجى والإبداعى مما يعمل على خلق التميز فى الكفاءة والجودة والإبداع وإحتلال موقع متميز فى الأسواق، ومن ثم خلق ميزة تنافسية عالية وزيادة المبيعات والأرباح للمنظمة.
- الفرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية والتفوق التنافسى للمنظمة:

حيث يرى (قاسم، ٢٠١٣) أن القدرة التنافسية بأنها المصدر الذي يعزز وضع المنظمة بالسوق بما يحقق الأرباح من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات مختلفة ومتعددة، بينما يرى (عبد الحميد، ٢٠١٢) أن القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة على مواجهة القوة المنافسة لها في السوق من خلال السيطرة على الموارد والأصول والمهارات المتاحة لها، ومزجها وتشغيلها في ضوء استراتيجيات تنافسية محددة تساعد على توليد ميزة أو مجموعة من المزايا التنافسية الإستراتيجية التي ترضى عملائها الحاليين والمرقبين وتميزها عن منافسيها.

وكذلك يقول (Shrimali,2012) أن إدارة المواهب تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات التي تتبع الإستراتيجيات المبتكرة والحديثة لإدارة المواهب الفكرية والبشرية خصوصاً في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة والإبداعات المتسارعة في المنتجات والخدمات التي تقدم للمستهلك النهائي، بالإضافة إلى التغييرات في الرغبات والتفضيلات الخاصة بالعملاء، فقد أصبح تركيزهم على السلع المعمرة والإعتماد على العلامات التجارية العريقة في شراء السلع والمنتجات، ولذلك فإنه يرى بضرورة الإهتمام بسمعة المنظمة من خلال الإستثمار في المواهب البشرية الكفو والإهتمام بهم ورعايتهم والمحافظة عليهم كأصل من أصول المنظمة وكذلك خلق بيئة جاذبة لتلك المواهب المبدعة ولتلك الكفاءات المتميزة والمبتكرة، والعمل على بناء التواصل المستمر بين المنظمة والعملاء والعمل على إرضائهم وبناء الثقة المتبادلة بينهم، وبذلك تحقق المنظمة ميزة تنافسية عالية وعلى المدى الطويل مما يجعلها متفوقة تنافسياً بين منافسيها.

وتأسيساً لما سبق فإن القدرة التنافسية تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، فالقدرات تشير إلى مهارات المنظمة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الإستخدام الإنتاجي وتنشيط الجدارة والكفاءة المحورية وخلق التمييز في الأداء والجودة والإبداع والإستجابة للعملاء والزبائن وتحقيق رضائهم عن المنتجات المقدمة لهم، ومن ثم خلق القيمة وتحقيق الأرباح والمبيعات العالية.

أما **التفوق التنافسي** فيرى (الشوادي، ٢٠١٦) أن التفوق التنافسي هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال قدرة المنظمة على استثمار إدارة المواهب البشرية لديها من خلال عمليات تحديد المواهب وجذبها وإستقطابها وتنميتها وتطويرها، وكذلك تحفيزها ومكافأتها لخلق قدرات ومهارات يصعب على المنافسين تقليدها، ومن ثم يمكن القول أن توافر المواهب والقدرات والإمكانات والإبداعات تخلق ميزة تنافسية عالية على المدى الطويل مما يحقق للمنظمة التفوق التنافسي للمنظمة في ظل سوق المنافسة الشديد لمختلف المنظمات.

العوامل التي تعمل على بناء الميزة التنافسية:

حيث يقول (عزت، ٢٠١٧) أنه يمكن إعتبار كل من الكفاءة والجودة وإستجابة العميل والإبتكار والإبداع بمثابة أهم العناصر والعوامل الإستراتيجية للمنظمة في بناء وتحقيق المزايا التنافسية، حيث أن الكفاءة المتفوقة للمنتج تمنح الشركة الفرصة لتحقيق تكاليفها إلى أدنى المستويات الممكنة، كما أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي فضلاً عن خفض تكلفتها، كما أن الإستجابة المتفوقة تسمح لها أيضاً بفرض سعر أعلى، في حين أن الإبتكار المتفوق يمكن أن يؤدي إلى فرض سعر أعلى أو تكلفة أقل لوحدة المنتج.

أولاً: الدراسة الإستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية وذلك بهدف التوصل إلي الآتي:

- زيادة المعرفة بموضع الدراسة في التطبيق العملي من وجهة نظر المسؤولين من الإدارة العليا والوسطى والعاملين التنفيذيين في شركات صناعة الدواء (محل الدراسة) في مصر.
 - تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق والتعرف علي كافة الجوانب المتعلقة بمشكلة الدراسة.
 - تحديد وتوصيف الخصائص العامة لمجتمع الدراسة.
- ولقد انقسمت هذه الدراسة إلي قسمين:

الأول: الإطلاع علي التقارير والإحصائيات المنشورة الخاصة بصناعة الدواء في مصر في الشركات (محل الدراسة) وهي تمثل بيانات ثانوية.
والثاني: التعرف علي آراء بعض المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى وكذلك العاملين في المستويات التنفيذية في شركات صناعة الدواء في مصر (محل الدراسة) وهي تمثل بيانات أولية:
أ- تحليل البيانات الثانوية :

١. وبالنظر الى حجم الاستهلاك المصري من الدواء وكمية الانتاج:
 فالجدول التالي يوضح نسب قيمة وكميات الإنتاج للقطاعات الثلاثة:

جدول رقم (١-١)

نسبة قيمة وكميات الإنتاج للقطاعات الدوائية الثلاثة

القطاع	نسبة قيمة الانتاج	نسبة كميات الانتاج
شركات القطاع العام	٥٠%	٦٥%
شركات القطاع الخاص (قطاع مشترك)	٢٠%	١٧%
شركات متعددة الجنسيات	٣٠%	١٨%

المصدر: مركز تنمية الصادرات، الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ٢٠١٧
 ومن الجدول السابق لقيمة وكمية الإنتاج للقطاعات الدوائية سوف تقتصر الباحثة على توضيح ودراسة البيانات الخاصة بالشركات المتعددة الجنسيات في جمهورية مصر العربية والتي يتكون قطاعها من ٣٠% فقط من قيمة الإنتاج الدوائي في جمهورية مصر العربية.

وقد أوضحت بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أن إنتاج القطاع العام من الأدوية يحقق نحو ١٣١.٩٤ مليون جنيه عام ٢٠١٢ مقابل ١٣٩.٩ عام ٢٠١١، مما يدل علي إنخفاض في الأرباح وكذلك بلغ إجمالي إنتاج القطاع الخاص من الأدوية نحو ٤٧٠.٧٤ مليون عام ٢٠١٢ مقابل ٢٣٧.٨ عام ٢٠١١، مما يدل علي تحقق زيادة بنسبة ٩٨%.

جدول رقم (٢-١)

قيم الإنتاج المصري من الدواء (قطاع عام، قطاع خاص وشركات متعددة الجنسيات)
القيمة بالمليون جنية

البيان السنة	قطاع الأعمال العام		قطاع الأعمال الخاص وشركات متعددة الجنسيات		الإجمالي
	القيمة	النسبي	القيمة	النسبي	
٢٠٠٦/٢٠٠٥	١١٦٢٨٤٣	%٠.٢٩	٢٧١٩٠٩٤	%٧٠.٤	٣٨٨١٩٣٧
٢٠٠٧/٢٠٠٦	١٢٣٢٢٢٤	% ٢٨	٣١٦١٣٦٥	% ٧٢	٤٣٩٣٥٨٩
٢٠٠٨/٢٠٠٧	١٥٢٦٢٦٧	%٢١.٤	٥٥٩١٢٥٧	%٧٨.٦	٧١١٧٥٢٤
٢٠٠٩/٢٠٠٨	١٦٠٠٤٠٤	%٢٠.٥	٦٢١٩٢٦٣	%٧٩.٥	٧٨١٩٦٦٧
٢٠١٠/٢٠٠٩	١٦٦٤٥٢١	%١٨.٥	٧٣٢٠١٨٣	%٨١.٥	٨٩٨٤٧٠٤

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: قطاع نظم المعلومات ، يناير ٢٠١١ ، ص ٦٥.

وتستنتج الباحثة من الجدول السابق رقم (٢-١) ما يلي:

- إنخفاض نسبة مساهمة القطاع العام في الإنتاج الفعلي من ٢٩.٦% عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ إلى ١٨.٥% عام ٢٠١٠/٢٠٠٩، ويقابل ذلك لإرتفاع نسبة مساهمة شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات والتي بلغت نحو ٧٠.٤% عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ وإرتفعت نحو ٨١.٥% عام ٢٠١٠/٢٠٠٩، بمعدل يصل إلى ١١%.
- سيطرة شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات علي سوق الدواء المصري سوف يقلل تدريجيا النصيب السوقي لشركات قطاع الأعمال العام.
- ٢. ارتفاع واردات القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات من الدواء في السوق المصري بالمقارنة بحجم واردات شركات القطاع العام في عام ٢٠١٥/٢٠١٦، كما يوضحها الجدول رقم (٣-١):

جدول رقم (٣-١)

إجمالي واردات الشركات المصرية من الدواء

القيمة بالمليون جنية

٢٠١٦		٢٠١٥		بيان	
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة		
٩٢%	١٧٣٤٤٤٤٠٨٠٠٠	١١%	١٣٧٦٧٤٠٥٠٠٠	قطاع خاص وشركات متعددة الجنسيات	حجم الواردات
٨%	١٥٢١٥٩٢٠٠٠	٩%	١٣٦٤٥٩٥٠٠٠	قطاع عام	

المصدر: من إعداد السيد صالح بالاعتماد على بيان وزارة الصناعة والتجارة لإجمالي صادرات وواردات شركات القطاع العام والخاص والشركات متعددة الجنسيات لعام ٢٠١٥/٢٠١٦، الميزانية المجمعة للشركة القابضة للأدوية، ومؤشرات الأداء الإجمالي للشركة القابضة الصادرة من مركز معلومات القطاع العام لعام ٢٠١٦، ص ٣٢.

وتستنتج الباحثة من الجدول السابق رقم (٣-١) ما يلي:

- أن قيمة واردات شركات القطاع الخاص في عام ٢٠١٥ بلغت ١٣٧٦٧٤٠٥٠٠٠، في حين بلغت قيمة واردات شركات القطاع العام في نفس العام ١٣٦٤٥٩٥٠٠٠، وهذا يدل على ضعف حجم واردات القطاع العام مقارنةً بشركات القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات.
- أن حجم واردات شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات قدر بنسبة ٩١% في عام ٢٠١٥، وزادت في عام ٢٠١٦ لتصل إلى ٩٢% وهذا يدل على ارتفاع الحصة السوقية لهذه الشركات، بالمقارنة بشركات القطاع العام التي بلغت قيمة وارداتها في عام ٢٠١٥ بنسبة ٩% وانخفضت في عام ٢٠١٦ إلى ٨%، وهذا يدل على إنخفاض الحصة السوقية لشركات القطاع العام مما يؤكد من زيادة إدارة

المواهب البشرية بالشركات محل الدراسة والتي تعمل على زيادة الإنتاج وزيادة تطور الصناعات الدوائية وبالتالي زيادة الحصة السوقية بالسوق المصري.
ب- المقابلات الشخصية:

في إطار تحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء مجموعة من المقابلات الشخصية، وذلك بقصد التعرف على مدى تفهم المدراء من الإدارة العليا والوسطى وكذلك العاملين بالمستويات التنفيذية بالشركات (محل الدراسة)، ولقد قامت الباحثة من خلال الدراسة الإستطلاعية بمقابلة مجموعة من مفردات عينة الدراسة وتم توجيه لهم بعض الأسئلة التي تفيد الدراسة والمتمثلة في الآتي:

١- ما هي الاستراتيجية الخاصة بإدارة المواهب البشرية المتبعة في تلك الشركات (محل الدراسة).

٢- ما هي معايير إدارة المواهب البشرية والأساليب المتبعة في الشركات متعددة الجنسيات (محل الدراسة).

٣- ما أثر الاختلافات الثقافية على سياسات إدارة المواهب البشرية التي تؤثر على الأداء في الشركات (محل الدراسة)، وبالتالي على الميزة التنافسية.

٤- ما الاستراتيجية المتبعة لكيفية الحد من سلبيات ومعوقات بتلك الشركات (محل الدراسة).

والجدول التالي يوضح هذه المقابلات:

جدول رقم (١-٤)

مقابلات الدراسة الإستطلاعية لرؤساء الإدارات والعاملين بتلك الشركات

المخازن	الإنتاج	التسويق	البحوث والرقابة	الموارد البشرية	الشركة
—	—	√	—	√	إبيكو للادوية
—	√	—	√	√	امون للادوية
√	—	√	√	√	فايزر للادوية
—	√	√	√	√	نوفارتس فارما

√	√	√	—	√	سانوفي للادوية
مندوبين مبيعات في شركة أدوية					

المصدر: من إعداد الباحثة، توضح الزيارات والمقابلات الميدانية التي قامت بها الباحثة للشركات محل الدراسة، في الفترة من أغسطس ٢٠١٧ حتى فبراير ٢٠١٨.

وفيما يلي توضح الباحثة الهدف من تلك المقابلات ونتائجها:

- درجة الاستفادة من الطاقات الابتكارية والإبداعية المتمثلة في العنصر البشري الموجود داخل تلك الشركات، والمتمثلة في تنمية مواهب العاملين بتلك الشركات.
- كيفية الاحتفاظ بالعنصر البشري الموهوب، مع توفير كافة الطرق لإستغلال تلك المواهب في تنمية وتطوير أداء تلك الشركات لتحقيق ميزة تنافسية عالية.
- درجة الاستفادة من أنشطة البحوث والتطوير، داخل تلك الشركات وإمكانيات التدريب وكذلك حجم الميزانية المخصصة لذلك.
- التعرف علي المشكلات والمعوقات التي تواجهها تلك الشركات، والتي تحد من تطور المواهب بالشركات (محل الدراسة) والتي تحد من تحقيق ميزة تنافسية لتلك الشركات.

وفيما يلي جدول رقم (١-٥) يوضح حجم العينة المختارة للدراسة الاستطلاعية التي

قامت بها الباحثة في شركات صناعة الدواء (بالشركات متعددة الجنسيات) في مصر:

جدول رقم (١-٥)

حجم العينة المختارة للدراسة الاستطلاعية

م	الشركة	مديري الإدارات العليا والوسطى	العاملون (القائمون على إنتاج الدواء) وموظفون في إدارة الموارد البشرية وإدارة البحوث والتسويق والرقابة والمخازن.
١.	شركة إبيكو للادوية	٤	٦
٢.	شركة امون	٢	٥
٣.	شركة جلاكسو مصر	٢	٤
٤.	شركة نوفارتس فارما	٣	٤
٥.	شركة فايزر للادوية	٢	٥
الإجمالي		١٣	٢٤

المصدر: من إعداد الباحثة ٢٠١٧/٢٠١٨.

يوضح الجدول السابق رقم (١-٥) العينة التطبيقية البسيطة التي أتيحت للباحثة في الشركات التي تم إختيارها، من أجل الدراسة الإستطلاعية للتعرف علي العديد من الظواهر، والتي تقوم بتصنيع الأدوية في الشركات متعددة الجنسيات في مصر الموضحة بالجدول أعلاه، وحتى تتمكن الباحثة من تحديد مشكلة الدراسة، فإختارت الباحثة (١٣) مفردة من مديري الإدارات العليا والوسطى، و(٢٤) مفردة من الموظفين في قطاع إنتاج الدواء وفي إدارة الموارد البشرية والمخازن والتسويق وكذلك إدارة البحوث والتطوير والرقابة، وكذلك (٣) من عملاء هذه الشركات في المقابلات الخاصة بالدراسة الإستطلاعية لتلك الشركات، وبدون ترتيب مسبق، وقد توصلت الباحثة إلى وجود الظواهر الدالة على مشكلة الدراسة الرئيسية.

١- ومن أسباب ودوافع إختيار الباحثة لتلك الشركات المختارة لعمل عليها الدراسة الإستطلاعية الآتى:

١- التعرف على ما مدى تفعيل إدارة المواهب البشرية في تلك الشركات (محل الدراسة).

٢- التعرف على مدى إستفادة تلك الشركات من العنصر البشرى الموجود لديها.

٣- أن تلك الشركات من ضمن أكثر الشركات تقدماً للمنتجات الجديدة في السوق المصرى والدولى.

٤- أن تلك الشركات من ضمن أكثر الشركات إنفاقاً على البحث والتطوير والإبداع.

٥- التعرف على دور كلاً من الإدارة العليا والإدارة الوسطى ودور إدارة الموارد البشرية في دعم المواهب البشرية.

٦- التعرف على تأثير المواهب البشرية على أداء العاملين وعلاقته بالإبداع والابتكار.

ب- نتائج عينة المدراء بالادارات العليا والادارات الوسطى:

- أجاب (١١) مفردة من عينة مديري الإدارات بنسبة (٨٥%)، أن غالبية شركات الدواء في مصر (الشركات متعددة الجنسيات)، لها استراتيجية واضحة قادرة على الابتكار المواهب البشرية وكذلك قادرة على اكتشاف منتجات دوائية جديدة، تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة "المحلية والخارجية" مع الشركات الأجنبية المختلفة.
- كذلك أجاب (٦) مفردات من عينة مديري الإدارات بنسبة (٤٦%)، أن غالبية الشركات التي تقوم بتصنيع الأدوية لديها القدرة على اكتشاف المواهب البشرية وجذبها وتطويرها للحصول على أفضل أداء وظيفي في تلك الشركات (محل الدراسة).

ج- نتائج عينة العاملين:

- أجاب (٢١) مفردة من عينة العاملين بنسبة (٨٧%)، أن غالبية شركات الدواء بالشركات متعددة الجنسيات بمصر تعتمد على ابتكار منتجات جديدة بشكل مستمر.
- أجاب (١٦) مفردة من عينة العاملين بنسبة (٦٧%)، أنه توجد براءات إختراع مصرية قادرة على مواجهة مع الشركات الأخرى.
- أجاب (٢٢) مفردة من عينة العاملين بنسبة (٩٢%)، وجود برامج تحفز العاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية الابتكارية، وذلك نتيجة لإجهاض معظم الآراء البناءة التي يقترحها العاملين.
- أجاب (٢٣) مفردة من عينة العاملين بنسبة (٩٦%)، تناسب الأجور والمرتبات في الشركات متعددة الجنسيات وخاصة الشركات التي تعمل في مصر (محل الدراسة).

ثانياً: مشكلة الدراسة:

يتضح للباحثة أيضاً من خلال العرض السابق للدراسة الإستطلاعية أن مشكلة الدراسة تتضمن أيضاً في أن معظم مشاكل الشركات (محل الدراسة) لديها قصور في الاستراتيجية المتبعة في قطاع إدارة الموارد البشرية، وبالتالي حدوث خلل في تفعيل

إدارة المواهب البشرية من تنمية وتطوير والتي بدورها تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي الأداء العام لتلك الشركات والتي تحد من وجود ميزة تنافسية لديها، كما تواجه تلك الشركات ظاهرة تباين ثقافتها وثقافة البلد المضيف، بما يؤثر على سياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة، وقد يكون هناك إختلاف في السياسات المتبعة من جانب القيادات العليا في تلك الشركات، وذلك الإختلاف قد يرجع إلى قلة الإهتمام بالعنصر البشرى الموجود لديها من حيث كيفية إدارته والمحافظة عليه وتنميته، وكذلك الإختلاف يرجع إلى فى عدم إستغلال العنصر البشرى بالشكل الذى يحقق لها الهدف المطلوب، فى إظهار المواهب البشرية الجديدة والحفاظ عليهم، للإرتقاء بمستوى الأداء داخل شركات الدواء فى الشركات (محل الدراسة)، والذى بدوره يعيق من ظهور الميزة التنافسية لتلك الشركات.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة وبصفة أساسية التعرف علي ما يلي:

1. التعرف على الإطار العام لإدارة المواهب البشرية داخل الشركات متعددة الجنسيات داخل شركات تصنيع الأدوية بالشركات المتعددة الجنسيات (محل الدراسة).
2. التعرف على تأثير تنمية وتطوير المواهب البشرية على تحقيق ميزة تنافسية عالية بالشركات متعددة الجنسيات الخاصة بتصنيع الدواء.
3. تحديد الإختلافات بين آراء الإدارة العليا والوسطى وآراء العاملين بالمستويات التنفيذية بالشركات (محل الدراسة).
4. التعرف على التحديات والمعوقات التي تؤثر علي بناء والإهتمام بالمواهب البشرية داخل تلك الشركات والتي تحد من ظهور الميزة التنافسية لها.
5. الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات وتقديمها حتى يمكن تطبيقها فى منظمات الأعمال بناءً على النتائج التي سيتم التوصل إليها، والتي تفيد القيادات العليا والعاملين وكذلك وإدارة الموارد البشرية بالشركات (محل الدراسة)، والباحثين المهتمين بموضوع هذه الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

ويمكن تقسيم أهمية الدراسة علي النحو التالي:

أ - الأهمية العلمية:

- ١- إبراز أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات (محل الدراسة).
 - ٢- يمكن من خلال هذه الدراسة التعرف علي أفضل الأساليب الإدارية والاستراتيجية التي يمكن استخدامها في تنمية الإبداع والابتكار والتطوير من خلال إدارة المواهب البشرية في المنظمات الصناعية.
 - ٣- لا تزال البيئة العربية تحتاج إلي مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع وخاصة البيئة المصرية، والتي بحاجة ماسة في الوقت الحالي لتفعيل استراتيجية إدارة المواهب في المنظمات الصناعية لدعم فاعلية الأداء الوظيفي في الشركات متعددة الجنسيات في مصر.
 - ٤- تقدم هذه الدراسة الإطار النظري التي يمكن أن تستند إليها الدراسات والأبحاث المستقبلية في هذا المجال.
- ب- الأهمية التطبيقية:

- ١- حيث تساهم هذه الدراسة في التعرف علي إمكانية إستفادة استراتيجية إدارة المواهب في قسم إدارة الموارد البشرية للقطاع العام والخاص من منظمات الأدوية في مصر، من نتائج وتوصيات الدراسة بما يعود بالفائدة علي المجتمع ككل نظرا لما تمثله منظمات الأدوية من أهمية كبيرة لصالح المجتمع وعلاج ما به من أمراض وأوبئة.
- ٢- تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج المتوقعة منها، والتي يمكن أن تسهم في تحديد المتطلبات اللازم توافرها لزيادة القدرة علي المواهب البشرية في شركات صناعة الأدوية (محل الدراسة) في مصر، لتحقيق أداء عالي وفعال للعاملين وللمنظمة ككل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وأعلى مبيعات تسويقية في الأسواق المحلية والدولية.

٣- يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة في زيادة وعي المسؤولين في شركات صناعة الدواء المصرية بأهمية المواهب البشرية وتطبيق استراتيجيتها في خلق المعرفة، وتنميتها وتطويرها، لتعزيز الإبداع والابتكار والتطوير في مجال الدواء، وتحقيق فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الشركات وكذلك المحافظة علي البقاء والنمو في الأسواق المحلية والدولية، وبالتالي تحقيق أفضل ميزة تنافسية لها.

خامساً: فروض الدراسة ومتغيرات الدراسة:

أ- في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض كالآتي:

الفرض الرئيسي الأول:

"لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب البشرية كلاً على حدا على تحقيق ميزة تنافسية في الشركات متعددة الجنسيات".

وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين جذب وتوظيف المواهب البشرية على تحقيق ميزة تنافسية في الشركات متعددة الجنسيات".

الفرض الفرعي الثاني: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تحديد وإختيار المواهب البشرية على تحقيق ميزة تنافسية في الشركات متعددة الجنسيات".

الفرض الفرعي الثالث: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المواهب البشرية على تحقيق ميزة تنافسية في الشركات متعددة الجنسيات".

الفرض الفرعي الرابع: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإحتفاظ بالمواهب البشرية على تحقيق ميزة تنافسية في الشركات متعددة الجنسيات".

الفرض الرئيسي الثاني:

"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين فئات الدراسة حول العلاقة بين إدارة المواهب البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات".

سادساً: أسلوب الدراسة:

تم الإعتماد علي أسلوبي الدراسة النظرية والدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة كما يتضح علي النحو التالي:

- **الدراسة النظرية:** إعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري لهذه الدراسة علي المجالات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة وغير المنشورة والكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلي ذلك فقد إعتمدت الباحثة علي الدوريات والنشرات والتقارير التي تصدر عن شركات صناعة الدواء في الشركات متعددة الجنسيات في مصر (محل الدراسة).
- **الدراسة الميدانية:** تم الإعتماد علي أسلوب قوائم الإستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية بالإضافة إلي إجراء بعض المقابلات الشخصية، وبتوزيع قوائم الإستقصاء على مجتمع الدراسة، وبدون ترتيب مسبق، وتحليل قوائم إستقصاء المسترجعة. ويتضح من الجدول الأتي جدول رقم (٦-١) الذي يوضح أسماء الشركات التي حددتها الباحثة لتطبيق مجال الدراسة.

جدول رقم (٦-١)

الشركات التي وقع عليها الإختيار، وتحديد العينة لكل شركة بالتخصيص

المتناسب

م	الشركات المتعددة الجنسيات	عدد مدراء الإدارات العليا والوسطى بالشركات	النسبة المئوية لعينة المدراء	حساب العينة من التخصيص المتناسب للمدراء	عدد العاملين بالشركات	النسبة المئوية لعينة العاملين	حساب العينة من التخصيص المتناسب للعاملين
١	شركة جلاكسو سميث للأدوية	٧٠	١٤%	٦	٣٧٥	١١%	٣٧

١٠٠	%٣٠	١٠٣٠	١	%٣	١٣	شركة إبيكوا للادوية	٢
٨٧	%٢٦	٨٩٧	٦	%٢	٩	شركة أمون للادوية	٣
١٠	%٣	١١١	٨	%٢١	١٠٤	شركة فايزر للادوية	٤
٤٠	%١٢	٤٢٥	٥	%١٣	٦٤	شركة ساتوفى للادوية	٥
٦٠	%١٨	٦٢٦	١٩	%٤٧	٢٣٥	نوفارتس فارما للادوية شركة	٦
٣٣٤	%١٠٠	٣٤٦٤	٤٥	%١٠٠	٤٩٥	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات اتحاد الصناعات المصرية - غرفة الادوية، مركز التعبئة والإحصاء حتي يوليو ٢٠١٨.

لقد استخدمت الباحثة عينه طبقية بسيطة لأن مجتمع الدراسة غير متجانس، ولذلك فقد إختارت الباحثة عينة من مستويات إداريين مختلفين، من المدراء بالإدارات العليا والوسطى وكذلك العاملين بالإدارات التنفيذية في شركات تصنيع الدواء متعددة الجنسيات في مصر، لذلك يتم أخذ العينة من كل مستوى إداري بشكل طبقى ثم داخل كل مستوى إداري بشكل عشوائي، كما موضح بالجدول السابق، ونظراً لأن مجتمع الدراسة مكون من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى وكذلك العاملين من الإدارة الفنية بشركات الادوية (محل الدراسة) فلقد تم تحديد الباحثة لأعداد العاملين بالشركات المذكورة من قطاع الموارد البشرية والشؤون الإدارية وكذلك البحث العلمى وقطاع الإنتاج والمخازن بالشركات متعددة الجنسيات (محل الدراسة).

١ - قوائم الاستقصاء:

تعتبر إستمارة الإستقصاء أداة مناسبة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول ظاهرة أو قضية ما، تم استخدام إستمارة الإستقصاء كأداة رئيسية لأنها من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً وأكثرها استخداماً، وتم تصميم الباحثة لإستمارات الإستقصاء في ضوء أهداف الدراسة، وذلك للرؤساء أو القيادات

بالإدارات العليا والوسطى، وكذلك للعاملين التنفيذيين بشركات صناعة الدواء (محل الدراسة)، وكذلك للسادة عملاء شركات صناعة الدواء بالشركات (محل الدراسة)، لمعرفة وجهة نظرهم في أساليب وطرق تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية لهذه الشركات، وقامت الباحثة بعرض قوائم الإستقصاء في صورتها الأولى علي مجموعة من المحكمين أصحاب الخبرة العلمية والعملية، في مجال إدارة الأعمال وصناعة الدواء بتلك الشركات، وبناء علي نصائح وتوجيهات السادة المحكمين قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل لبعض الفقرات وإعادة صياغة البعض الآخر، وبذلك تم إعداد قوائم الإستقصاء في صورتها النهائية.

٢- المقابلات الشخصية:

إعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية عند توزيع إستمارة الإستقصاء، وذلك للإجابة على بعض الإستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم أثناء ملء إستمارات الإستقصاء لإيضاح وشرح أهداف الدراسة، للتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقضي منهم والحصول على بعض المعلومات الإضافية من المستقضي منهم متى أمكن ذلك، وليبدي المستقضي منهم آرائهم وملاحظاتهم، وكذلك للحصول علي بعض البيانات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإستقصاء.

٣- الدراسة التحليلية:

تم تفريغ البيانات من إستمارات الإستقصاء وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق إستمارات الإستقصاء بإستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة وهي كالتالي: ١- إستخدام برامج الحزم الإحصائية (SPSS24) للحصول على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية التي اجرتها الباحثة.

- ٢- معامل ارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs Coefficient لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ٣- المتوسط المرجح: لكل فقرة من فقرات إستمارة الإستقصاء، وذلك لمعرفة مدي إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط مرجح.
- ٤- الانحراف المعياري: وتم حسابه للتعرف على مدي إنحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها المرجح، كما أن الإنحراف المعياري يوضح تجانس إستجابات أفراد عينة الدراسة.
- ٥- تحليل الارتباط: لحساب معامل الارتباط بيرسون والذي يستخدم لتحديد قوة العلاقة بين متغيرين (المتغير المستقل، والمتغير التابع).
- ٦- تحليل الانحدار الخطي البسيط: وهو أحد أدوات التحليل الاحصائي التي تستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويتم تقدير معاملات الانحدار بطريقة المربعات الصغرى (OLS) Ordinary Least Squares واختبارات المعنوية الخاصة به (T)، (F) وكذلك التحقق من افتراضات تقدير معالم الانحدار.
- ٧- تحليل التباين ANCOVA Analysis of Covariance: يستخدم تحليل التباين ANCOVA لبيان مدى وجود فروق الاثر لمتغير مستقل على متغير تابع بين عينتين أو أكثر.

سابعاً: حدود الدراسة:

١ - الحدود الموضوعية:

إقتصرت الباحثة على دراسة أثر إدارة المواهب البشرية بأبعادها الأساسية المتمثلة في (تحديد وإختيار المواهب البشرية، جذب وتوظيف المواهب البشرية، الإحتفاظ بالمواهب البشرية، تنمية وتطوير المواهب البشرية)، على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات (محل الدراسة).

٢ - الحدود البشرية:

إقتصرت الباحثة بالتطبيق على شركات تصنيع الأدوية بالشركات المتعددة الجنسيات والتي تقع في جمهورية مصر العربية، وبالنسبة لمفردات العينة فإقتصرت الباحثة في الدراسة على العاملين في المستويات التنفيذية والقيادات أو المدراء في الإدارات العليا والوسطى بتلك الشركات (محل الدراسة).

٣ - الحدود الزمنية:

إقتصرت الباحثة على عملية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتوزيع إستثمارات الإستقصاء وتجميعها خلال عام ٢٠١٨، وترى الباحثة أن هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

٤ - الحدود المكانية:

لقد قامت الباحثة بتطبيق هذه الدراسة بجمهورية مصر العربية، وقد إختارت مجموعة من الشركات المتعددة الجنسيات في محافظات القاهرة الكبرى كمجال للدراسة المستفيضة للمشكلة، وتم إختيارها لشركات صناعة الدواء كمجال للتطبيق والدراسة نظراً لأن هذه الشركات هي الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة.

ثامناً : النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة الميدانية والتطبيقية:

١- تشكل إدارة المواهب البشرية من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة، كما يعد مفهوم إدارة المواهب البشرية المفتاح الرئيسي لنجاح الشركات في عصر ما بعد

الحدثة، وبصفته شكل من أشكال الإستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيسي للتنمية والتطوير والإبداع والابتكار الفكرى والبشرى، ولذلك فقد أصبحت إدارة المواهب هي واحدة من أولويات المنظمات والشركات الحديثة.

٢- يتميز الموهوبون على حفظ كمية غير عادية من المعلومات واختزالها، ويكونهم من ذوى الإهتمامات المتنوعة والفضول المستمر فى حب التعلم والتدريب الدائم، والقدرة الغير عادية على المعالجة الشاملة للمعلومات، والسرعة والمرونة فى عمليات التفكير، وقدرتهم العالية على رؤية العلاقات بين الأفكار والموضوعات، وبالتالي كل ذلك يعمل على زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار بصفة مستمرة.

٣- إن إدارة المواهب عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الموهوبين الحاليين، وجذب القدرات الموهوبة الفكرية والبشرية من ذوى الخبرات العالية فى الشركات والمنظمات المختلفة.

٤- تساهم إدارة المواهب البشرية فى تحقيق كل من تنمية وتطوير الموارد البشرية بزيادة معرفتها، وتنمية مهاراتها، وتحسين خبرات وقدرات العاملين بها.

٥- تساهم إدارة المواهب البشرية فى تطوير كل ما يخدم أهداف المنظمات.

٦- تتعلق إدارة المواهب البشرية بقدرة المنظمات على تطوير قدرات ومهارات الأفراد الموهوبين والذين يمكن أن يساعدوا المنظمة بشكل فردى فى تلبية الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وأن تحقيق هذه الأهداف أصبح ممكناً من خلال إستخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات القياس وتعد القدرات على التكيف التبادلية هي من الأساسيات والأمور الجوهرية فى الإعداد لإستراتيجية إدارة المواهب لتمكينها من ملائمة المنظمة.

٧- تنشأ إدارة المواهب البشرية بصفقتها مختلفة عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية، وذلك من خلال إدخال معرفة جديدة أكثر من كونها إعادة تعبئة للتقنيات والأفكار القديمة، وصياغاتها بعناوين جديدة فقط، ولذلك فإن إدارة المواهب البشرية لا يجب أن تعتبر على انها معرفة قديمة بصياغة جديدة.

٨- إن عملية إدارة المواهب البشرية هي لا تضمن تحديد القادة المستقبليين فقط أو تطوير العاملين القدامى فقط، بل هناك أيضاً أدوار تشغيلية وتقنية يجب أن نأخذها بنظر الاعتبار إذا ما أرادت المنظمات النجاح والتفوق في نفس المجال عن غيرها من المنظمات، وأن هذا المستوى من التمييز هو قابل للتطبيق على صناعة خدمية وإنتاجية مع إستنادها إلى تناسق الأداء وزيادة في جميع المستويات والإدارات بالمنظمة لتحقيق أفضل ميزة تنافسية لتلك الشركات.

توصيات الدراسة:

- ١- يجب على المسؤولين في الشركات متعددة الجنسيات الإهتمام بإستراتيجية إدارة المواهب البشرية حيث أنها تؤثر على الميزة التنافسية للشركة والحصة السوقية لها.
- ٢- يجب على المسؤولين في الشركات دراسة التحديات التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك للوقوف على كيفية مواجهتها والتغلب عليها.
- ٣- يجب دراسة المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء في الشركات متعددة الجنسيات سواء كانت ناتجة عن القائم بالتقييم أو عدم وضوح معايير التقييم وذلك حتى يتم التقييم على أسس علمية سليمة.
- ٤- ينبغي على شركات القطاع الدوائي ان تستفيد من تجارب مثيلاتها الرائدة في نفس المجال وذلك لتوفير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، والتي من شأنها تسهم في دعم قدراتها الحالية على تنمية المواهب البشرية وتطويرها بإستمرار.
- ٥- ضرورة إستثمار الموهبة التي العاملين بشركات القطاع الدوائي وإستعمالها في بناء المجال الحيوى بجميع الشركات الدوائية، وذلك من خلال إقامة ندوات حول خيارات الريادة والتفوق والتنافسية العالية والعالمية، والتي تهدف إلى تحقيق التعاون فيما بينهم، وكذلك التوسع في البرامج التدريبية كوسيلة لنشر ثقافة الموهبة وإدارتها وإستراتيجياتها.

٦- توصى الباحثة أن تكون هذه الدراسة أساساً أو مرتكزاً للباحثين المستقبليين للدراسة في حل التقصير للعلاقة بين إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي وخاصةً في شركات هامة وضرورية مثل شركات إنتاج وتصنيع المنتج الدوائي، وذلك لغرض زيادة المواهب وإستثمارها في مجالات العلم والتقدم والتكنولوجيا في جمهورية مصر العربية.

٧- الإهتمام بالمنتج الدوائي ومحاولة حل مشاكل زيادة أسعار المنتجات الدوائية وخاصة المنتجات الدولية ومحاولة توفيرها في الأسواق المحلية وبأسعار متميزة ومناسبة وفي متناول العميل والمستهلك المحلي، وذلك للحصول على رضا المستهلكين والعملاء وكذلك لتحقيق مبيعات عالية على المستوى المحلي والدولي، كما يمكن للشركات الدوائية أن تستعين بالخبراء الإشتشاريين للعمل معها لوضع خطة عمل في الإقتراح بزيادة فاعلية أداء تلك الشركات.

٨-لابد على الموارد البشرية بالشركات أن تعتنق فكراً إدارياً حديثاً يعنى بإستقطاب الموهبة والحفاظة عليها، مما يؤهلها إلى أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، وهذا الفكر يبدأ من تحديد حاجات الموهبة، ومن ثم إلى إكتشاف مصادر جديدة للمواهب، فضلاً عن التطور الكامل للموهبة الكامنة بالإضافة إلى نشر الموهبة ف المكان والزمان المناسبين مما يؤهلها إلى إغتنام الفرص التي تفيد المنظمة وتحقق لها الريادة في الأسواق المنافسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- زياد فيصل عزام، استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة للأطفال، الأردن، ٢٠١٣.
- ٢- السيد عزت السيد صالح ، بناء حقوق الملكية الفكرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المحلية والدولية، دراسة ميدانية بالتطبيق على صناعة الدواء في مصر، رسالة دكتوراه، كلية تجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٧.
- ٣- مصطفى محمد أبوبكر، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
- ٤- سيد محمد جاد الرب، الإدارة الاستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦.
- ٥- شروق أحمد عبد المحسن الشوادي، تأثير إدارة المواهب على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، "دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات المحمولة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٦.
- ٦- واضح محمد قاسم، "علاقة استخدامالخدمات المصرفية الإلكترونية بالقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الطيران"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٣.
- ٧- مروة محمد عبد الحميد، "استخدام سنا سيجما في دعم القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الطيران"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٢.
- ٨- عامر، طارق، عبدالرؤوف، دراسات في التفوق والموهبة والإبداع، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- 1- Hartman E., Feisel E. and Schober H., 2010, "Talent management of western MNCs in China : Balancing global integration and local responsiveness", Journal of world business, vol. 45, Pp 140-200.
- 2- Laff. M., 2006, Talent management from hire to retire, T + D Alexandria, Pp 20-70.
- 3- Li, Linjie and Wang, Xing, 2010, "The strategy of talent localization in Multinational corporations", International Journal of Business and Management, vol. 6, No. 14, Pp 2001-2030.

- 4- Cappelli, P., 2008, ("Talent management for the twenty first century"), Harvard business Review, March.
- 5-Lucian Blaga, Muntean, Silvana Nicoleta, ,(2014), "Talent management and its contributions to the performance of the multinational organizations, University, Romania.
- 6-Wellins, R. S., Smith, A. B., and McGee, L., (2006), "The CEO's guide to talent management : Building a global leadership pipeline. Pittsburg, PA: Development Dimensions International."
- 7-Sloan, E. B., Hzucha, J. F., and Van Katwyk, P. T., (2003). Strategic management of global leadership talent. Advances in global leadership vol. 3, Pp. 235-274.
- 8-Shrimali and ghidwani, role of talent management is sustaining competitive advantage": rising to meet business challenges",2012.
- 9-Lawler, E., 2008, Talent: making people your competitively advantage, San Francisco, Jossey-Boss, p 139.
- 10-Gerges, D., and Sonander, M., (2004), Retiring talent in knowledge intensive organizations, unpublished doctoral dissertation Linkopings University.
- 11-SwedenCreelman, D., (2004), Return on investement in talent management measures you can put to work right now, Human Capital institute United States of America.
- 12-Cheloha R. and Swain J., (2005), Talent management system key to effective succession planning, Caradian HR Peropter, Canada