

## العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات : دراسة ميدانية علي عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر شيرين حسين كامل عابدين

### المخلص:

يتناول البحث الإطار العام لأثر استراتيجية ادارة المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات 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 بالعنصر البشري، والذي أدى بدوره إلى قصور في استراتيجية وبعض السياسات المتبعة في إدارة المواهب البشرية.

ويتكون هذا البحث من فرض رئيسي أول ويتفرع منه عشرون فرض فرعي، لقياس الفروق بين فئتي مجتمع الدراسة للإدارة العليا والإدارة الوسطى بالشركات متعددة الجنسيات (محل الدراسة)، حول المتغير المستقل والتابع، وفرض رئيسي ثاني، لقياس الفروق بين فئات مجتمع الدراسة للإدارة العليا والإدارة الوسطى والعاملين بالشركات متعددة الجنسيات (محل الدراسة)، حول أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع في الشركات (محل الدراسة)، للقطاع الدوائي بمصر، وبعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وكذلك يتكون البحث من أهداف الدراسة وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة، وكذلك تقديم مجموعة من النتائج من النتائج والتوصيات البحثية، وأخيراً المراجع.

### Abstract:

The research deals with the general framework of the impact of the human talent management strategy on the

effectiveness of the performance of the employees of the multinational companies, and conducting the exploratory study, through which many phenomena were reached, through which the problem of the study was identified. And the workers of pharmaceutical companies in the companies (studied) in Egypt, towards the attention to the human element, which in turn led to a lack of strategy and some policies in the management of human talent, This research consists of a first major imposition of 20 sub-sections to measure the differences between the two categories of the study society for the senior management and the middle management of the multinational companies (studied) on the independent variable and the second main imposition, (studied), on the effect of independent variable dimensions on the dependent variable in the companies studied, the pharmaceutical sector in Egypt, and some statistical methods used in the study. The research also consists of the study objectives, the importance of the study, The study E, as well as providing a range of results from research findings and recommendations, and finally references.

### المقدمة:

تمثل الشركات متعددة الجنسيات ظاهرة إقتصادية مهمة في مجال العلاقات الدولية، وهي بمثابة القوة المحركة في النظام الإقتصادي والسياسي الدولي الراهن، فهي تسيطر مباشرة على أهم النشاطات الإقتصادية في كل المجتمعات، وتعد الشركات متعددة الجنسيات قوة هائلة في الإقتصاد العالمي، وتمارس عملها من خلال

شبكة معقدة من الهياكل التنظيمية وتخرط في عمليات الإنتاج الدولي وفق نظام عالمي متكامل يضع تحت إدارتها ما يناهز ثلث الإنتاج العالمي، وتعد الشركات متعددة الجنسيات المحرك الرئيسي لظاهرة العولمة التي تمثل المحدد الأساسي لمسار النمو والتنمية في مختلف دول العالم.

إن رؤية واستراتيجية المنظمة لا تزيد أهمية عن الإهتمام بالعاملين الذين يدفعون المنظمة إلى تحقيق أعلى فاعلية للأداء، من خلال إيجاد وجذب وتنمية وتطوير المواهب البشرية، فتحقق المنظمة مكاسب مادية ومعنوية عالية، مما يزيد من كفاءة مواردها البشرية وتحقيق أعلى معدل للأداء، فيؤدي بدوره إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية لتلك الشركات.

ويرى (الحميدى، الطيب، ٢٠١١) أن استراتيجية إدارة المواهب تهدف إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل الأداء من خلال قدراتهم ومواهبهم، كما تساعد تلك الاستراتيجية في الدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس، كما يرى أن الشركات التي تمتلك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطوير سمعة عامة للمنظمة لتكون مكاناً جذاباً للعمل، ويرى أيضاً أن من أهم المؤشرات التي تتم عن الحاجة إلى إدارة المواهب تتمثل في: النسبة المتوقعة لفقدان قيادات هامة بسبب التقدم في العمر، إحلال الأفراد المتميزين أو الموهوبين، الصعوبة في إيجاد الأفراد ذوي المواهب والقدرات المتميزة، عدم التناسب الجيد بين الأفراد في المستويات والمجالات الوظيفية المختلفة، ارتفاع نسبة دوران العمل لدى شاغلي الوظائف الحرجة.

إن الكثير من المنظمات العربية على مستوى الشرق الأوسط قد تفتقر العمل بثقافة إدارة المواهب البشرية، حيث تتركز إدارة الموارد البشرية إلى قياس الفجوة في الأداء كذلك معدلات دوران العمل، وتعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير والتوجيه والرقابة وتحفيز العاملين، حيث أن استمرار مشاكل الموارد البشرية وقصور ثقافة إدارة المواهب البشرية يمثل تهديداً في فاعلية وكفاءة أي منظمة

وبالتالي تهديداً لمستويات الأداء المطلوبة للشركات متعددة الجنسيات في جمهورية مصر العربية.

لذا يجب علينا أن نركز على ثقافة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على التخلص من التهديدات التي تواجه المنظمة، وزيادة الفرص التي تعمل على تميز ونجاح كافة أهداف المنظمة مما يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي زيادة فعالية أداء العاملين الوظيفي بالشركات متعددة الجنسيات.

### الإطار العام للبحث:

إن نجاح المؤسسة لا يتوقف على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولكن يجب اختيار أكثر الأشخاص الموهبين لإتمام إنجازاتهم على أكمل وجه لكل موقع في المنظمة، حيث يرى (عبدالعال، ٢٠١٤) أن رؤية واستراتيجية المنظمة لا تزيد أهمية عن الإهتمام بالعاملين الذين يدفعون المنظمة إلى الأمام، ومن خلال إيجاد وجذب وتطوير المواهب البشرية فإن المنظمة سوف تسحق منافسيها فيما يتعلق بحصص السوق والأرباح وقيمتها على المدى الطويل.

- حيث يعرف (Carol et al, 2011) إدارة المواهب أنها مزيج معقد من المهارات والقدرات والمعرفة الإدراكية والقيم، وتفضيلات العمل للموظفين والتي لها أهمية كبرى للمنظمة ككل.
- و عرف (Tansley, 2011) أن الموهبة التنظيمية تشير إلى أولئك الذين لديهم القدرة على الوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز.
- وترى (فاطمة على بلقاسم الفرجاني، ٢٠١٤) أن الموهبة هي مثل الكثير من المصطلحات التي يصعب تعريفها بدقة، ومن الصعب الوصول إلى درجة كبيرة من الإجماع على ماهيته، لأنه مصطلح يختلف باختلاف الزمان، والثقافة، والأفكار، والاتجاهات التي تحاول تعريف الموهبة.
- ويقول (Laff, 2006) أن إدارة المواهب تدور حول جذب وتحديد وتوظيف وتطوير وتحفيز وتعزيز والإحتفاظ بالأفراد الذين لديهم إمكانية مميزة لتحقيق

- النجاح للمنظمة على أن يترابط كل ذلك ويتكامل سياق واستراتيجية العمل كما أنها تتطلب نظرة شمولية ورؤية سليمة ومنظمة.
- ويرى (Silzer&Adler, 2003) أن هناك عمليات أساسية لإدارة المواهب تتمثل في: تحديد المواهب التي ستشغل الوظائف بالمنظمة.
  - جذب الموهوبين الى المنظمة.
  - تقييم المهارات والكفاءات لدى الموهوبين .
  - تنمية وتطوير مهارات الموهوبين وتحفيزهم على العمل بكفاءة وفاعلية .
  - توزيع الموهوبين في الأماكن المناسبة لهم والإحتفاظ بمواهبهم، وإدماجهم بالعمل.
- لذا فترى الباحثة أن إدارة المواهب البشرية هي الإدارة التي تتعلق بتحديد وجذب وتنمية وتطوير المواهب والقدرات والابتكارات البشرية وذلك لتحقيق المزايا التنافسية والنجاح للعاملين وللمنظمة ككل في سوق العمل.
- والأداء الوظيفي لأي مؤسسة يقاس باجتهد ومثابرة العاملين ومدى المهارات التي يمتلكها كل موظف في إكتساب الخبرات من الدورات التدريبية التي يحصل عليها، وكيفية الاستفادة منها وكل موظف عليه أن يسعى لتطوير نفسه لإكتساب أساليب جديدة ومهارات متعددة تفيده في أدائه الفعلي والوظيفي.
- حيث يرى (محمد المازم، ٢٠٠٨) أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن عنصرين متداخلين في بعضهما وهما القدرة والرغبة، فالقدرة هي قدرة الفرد في أن يستطيع القيام بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان، مقابلا في ذلك المعايير الكمية، والنوعية، والزمنية.
- أما الرغبة فهي تتعلق بدوافع الفرد، وهي أصعب من القدرة، سواء في تكوينها أو التنبؤ بها أو معالجتها أو معرفة أثارها، فتعتبر الرغبة هي حصيلا تفاعل متغيرين هامين هما الإتجاهات والمواقف.
- كما تعرف (دعاء عبدالله عمر، ٢٠١٢) أن الأداء الوظيفي هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذا فهو مفهوم

يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أى أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

لذا فترى الباحثة أن الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات والمواقف والقدرات التي يتمتع بها الفرد، ويستخدمها في صورة مجهودات مبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة وبأسلوب معين وفي زمن معين.

وقد عرف (محمد الرئيس، ٢٠٠٥) أن **فاعلية الأداء الوظيفي** هو الذى يتميز بمجموعة من الخصائص وهى كالتالى: الموضوعية، الواقعية، الصدق، الشمول، الثبات، الإقتصاد، بالإضافة الى الإمكانيات المالية.

#### 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 فى المستويات التنفيذية في شركات صناعة الدواء في مصر (محل الدراسة) وهي تمثل بيانات أولية:

#### أ- تحليل البيانات الثانوية :

١. وبالنظر الى حجم الاستهلاك المصرى من الدواء وكمية الانتاج:

العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفعاليتها الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات ....  
د/ شيرين حسين حامل ماجستير

فالتالي يوضح نسب قيمة وكميات الإنتاج للقطاعات الثلاثة:

### جدول رقم (١-١)

#### نسبة قيمة وكميات الإنتاج للقطاعات الدوائية الثلاثة

القطاع	نسبة قيمة الإنتاج	نسبة كميات الإنتاج
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 على انخفاض في الأرباح وكذلك بلغ إجمالي إنتاج القطاع الخاص من الأدوية نحو ٤٧٠.٧٤ مليون عام ٢٠١٢ مقابل ٢٣٧.٨ عام ٢٠١١، مما يدل على تحقق زيادة بنسبة ٩٨%.

### جدول رقم (٢-١)

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

السنة	قطاع الأعمال العام		قطاع الأعمال الخاص وشركات متعددة الجنسيات		الإجمالي
	القيمة	التطور النسبي	القيمة	التطور 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

العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وفعاليتها الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات ....

د/ شيرين حسين كامل محابدين

٧٨١٩٦٦٧	%٧٩.٥	٦٢١٩٢٦٣	%٢٠.٥	١٦٠٠٤٠٤	٢٠٠٩/٢٠٠٨
٨٩٨٤٧٠٤	%٨١.٥	٧٣٢٠١٨٣	%١٨.٥	١٦٦٤٥٢١	٢٠١٠/٢٠٠٩

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

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

■ انخفاض 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	١٧٣٤٤٤٠.٨٠٠٠	%١١	١٣٧٦٧٤.٥٠٠٠	قطاع خاص وشركات متعددة الجنسيات	حجم الواردات
%٨	١٥٢١٥٩٢.٠٠٠	%٩	١٣٦٤٥٩٥.٠٠٠	قطاع عام	

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

وتستنتج الباحثة من الجدول السابق رقم (١-٣) 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 مدي 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 الإختلافات الثقافية على سياسات إدارة المواهب البشرية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات (محل الدراسة).

العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفعاليتها الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات ....  
د/ شيرين حسين حامد محابدين

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

والجدول التالي يوضح هذه المقابلات:

جدول رقم (٤-١)

مقابلات الدراسة الإستطلاعية لرؤساء الإدارات والعاملين بتلك الشركات

الشركة	الموارد البشرية	البحوث والرقابة	التسويق	الإنتاج	المخازن
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 الإحتفاظ بالعنصر البشري الموهوب، مع توفير كافة الطرق لإستغلال تلك المواهب في تنمية وتطور أداء تلك الشركات.
- 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).

وفيما يلي جدول رقم (٥-١) يوضح حجم العينة المختارة للدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في شركات صناعة الدواء (بالشركات متعددة الجنسيات) في مصر:

### جدول رقم (٥-١) 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 للأدوية	٤	٦
٢.	شركة امون	٢	٥
٣.	شركة جلاكسو مصر	٢	٤
٤.	شركة نوفارتس فارما	٣	٤
٥.	شركة فايزر للأدوية	٢	٥
	الإجمالي	١٣	٢٤

المصدر: من إعداد الباحثة ٢٠١٧/٢٠١٨.

يوضح الجدول السابق رقم (٥-١) العينة الميسرة 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، وإختارات 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 الآتية:

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

٢- أن تلك الشركات من ضمن أكثر الشركات مبيعاً على مستوى العالم.

- ٣- التعرف على مدى إستفادة تلك الشركات من العنصر البشرى الموجود لديها.
- ٤- أن تلك الشركات من ضمن أكثر الشركات تقدماً للمنتجات الجديدة فى السوق المصرى والدولى.
- ٥- أن تلك الشركات من ضمن أكثر الشركات إنفاقاً على البحث والتطوير والإبداع.
- ٦- التعرف على دور كلاً من الإدارة العليا والإدارة الوسطى ودور إدارة الموارد البشرية فى دعم المواهب البشرية.
- ٧- 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 التى تقوم بتصنيع الأدوية لديها القدرة على اكتشاف المواهب البشرية وجذبها وتطويرها للحصول على أفضل أداء وظيفى فى 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 علي 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، 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 البشري الموجود لديها من حيث كيفية إدارته والمحافظة عليه وتنميته، وكذلك الإختلاف يرجع إلى في عدم إستغلال العنصر البشري بالشكل الذي يحقق لها الهدف المطلوب، في إظهار المواهب البشرية الجديدة والحفاظ عليهم، للإرتقاء بمستوى الأداء داخل شركات الدواء في الشركات (محل الدراسة).

ومما سبق تتبلور مشكلة الدراسة إلى التساؤل البحثي التالي:

إلى أى مدى تؤثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات متعددة الجنسيات (محل الدراسة) .

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة وبصفة أساسية التعرف علي ما يلي:

١. التعرف على الإطار العام لإدارة المواهب البشرية داخل الشركات متعددة الجنسيات وتطوير المواهب البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين داخل شركات تصنيع الأدوية بالشركات المتعددة الجنسيات (محل الدراسة).
  ٢. تحديد استراتيجية إدارة المواهب البشرية المتبعة داخل الشركات المتعددة الجنسيات بمصر.
  ٣. التعرف على تأثير تنمية وتطوير المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات متعددة الجنسيات الخاصة بتصنيع الدواء.
  ٤. تحديد الاختلافات بين آراء الإدارة العليا والوسطى وآراء العاملين بالمستويات التنفيذية بالشركات (محل الدراسة).
  ٥. التعرف على التحديات والمعوقات التي تؤثر علي بناء والإهتمام بالمواهب البشرية داخل شركات تصنيع الادوية المصرية من داخل الشركات متعددة الجنسيات.
  ٦. الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات وتقديمها حتى يمكن تطبيقها في 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 والفروض التي تم التوصل إليها، 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 فاعلية الأداء 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.

#### **خامساً: فروض الدراسة ومتغيرات الدراسة:**

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

#### **الفرض الرئيسي الأول:**

"لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية إدارة المواهب البشرية على أبعاد فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين 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 تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي الثاني:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين جذب وتوظيف المواهب البشرية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي الثالث:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين جذب وتوظيف المواهب البشرية على إنتاجية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي الرابع:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين جذب وتوظيف المواهب البشرية على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي الخامس:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين جذب وتوظيف المواهب البشرية على موضوعية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي السادس:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تحديد واختيار المواهب البشرية على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي السابع:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تحديد واختيار المواهب البشرية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي الثامن:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تحديد واختيار المواهب البشرية على إنتاجية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي التاسع:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تحديد واختيار المواهب البشرية على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي العاشر:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تحديد واختيار المواهب البشرية على موضوعية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي الحادي عشر:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المواهب البشرية على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي الثاني عشر:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المواهب البشرية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي الثالث عشر:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المواهب البشرية على إنتاجية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي الرابع عشر:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المواهب البشرية على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي الخامس عشر:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المواهب البشرية على موضوعية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي السادس عشر:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين عملية الإحتفاظ بالمواهب البشرية على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي السابع عشر:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين عملية الإحتفاظ بالمواهب البشرية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي الثامن عشر:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين عملية الإحتفاظ بالمواهب البشرية على إنتاجية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي التاسع عشر:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين عملية الإحتفاظ بالمواهب البشرية على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الفرعي العشرون:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين عملية الإحتفاظ بالمواهب البشرية على موضوعية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

**الفرض الرئيسي الثاني:**

"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين فئات الدراسة حول أثر أبعاد استراتيجية إدارة المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين 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 إتمدت 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، وبتحليل قوائم إستقصاء المسترجعة. ويتضح من الجدول الآتي جدول رقم (١-٦) الذي يوضح أسماء الشركات التي حددتها الباحثة لتطبيق مجال الدراسة.

#### جدول رقم (١-٦)

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 للمدراء	عدد العاملين بالشركات	النسبة المئوية لعينة العاملين	حساب العينة من التخصيص للعاملين
١	شركة جلاكسو سميث للأدوية	٧٠	١٤%	٦	٣٧٥	١١%	٣٧
٢	شركة إبييكوا للأدوية	١٣	٣%	١	١٠٣٠	٣٠%	١٠٠
٣	شركة أمون للأدوية	٩	٢%	٦	٨٩٧	٢٦%	٨٧
٤	شركة فايزر للأدوية	١٠٤	٢١%	٨	١١١	٣%	١٠

العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وفعاليتها الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات ...

د/ شيرين حسين كامل محابدين

٤٠	%١٢	٤٢٥	٥	%١٣	٦٤	شركة ساتوفى للأدوية	٥
٦٠	%١٨	٦٢٦	١٩	%٤٧	٢٣٥	نوفارتس فارما للأدوية شركة	٦
٣٣٤	%١٠٠	٣٤٦٤	٤٥	%١٠٠	٤٩٥	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات اتحاد الصناعات المصرية-  
غرفة الادوية، مركز التعبئة والإحصاء حتى 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 إدارى بشكل طبقى ثم داخل كل مستوى إدارى بشكل عشوائى، كما  
موضح بالجدول السابق، ونظراً لأن مجتمع الدراسة مكون من العاملين  
بالإدارتين العليا والوسطى وكذلك العاملين من الإدارة الفنية بشركات الأدوية  
(محل الدراسة) فلقد تم تحديد الباحثة لأعداد العاملين بالشركات المذكورة من  
قطاع الموارد البشرية والشئون 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 على بعض البيانات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإستقصاء.

## ٣- الدراسة التحليلية:

تم تفرغ 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 أجرتها الباحثة.

## ٢- معامل ارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs Coefficient

لقياس ثبات أداة الدراسة.

٣- المتوسط المرجح: لكل فقرة من فقرات إستمارة الإستقصاء، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض 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 مدى 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 إستراتيجية إدارة المواهب البشرية بأبعادها الأساسية المتمثلة في (تحديد وإختيار المواهب البشرية، جذب وتوظيف المواهب البشرية، الإحتفاظ بالمواهب البشرية، تنمية وتطوير المواهب البشرية)، على فاعلية الأداء الوظيفي بأبعادها الرئيسية المتمثلة في (كفاءة أداء العاملين، موضوعية أداء العاملين، إنتاجية أداء العاملين، جودة أداء العاملين) في الشركات متعددة الجنسيات.

#### 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 الرئيسى لنجاح الشركات فى عصر ما بعد الحداثة، وبصفته شكل من أشكال الإستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيسى للتنمية والتطوير والإبداع والإبتكار الفكرى والبشرى، ولذلك فقد أصبحت إدارة المواهب هى واحدة من أولويات المنظمات والشركات الحديثة.
- ٢- يتميز الموهوبون على حفظ كمية غير عادية من المعلومات واختزالها، وبكونهم 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 والإبتكار 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 هى 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 أنها معرفة قديمة بصياغة جديدة.

٨- إن عملية إدارة المواهب البشرية هي لا تضمن تحديد القادة المستقبليين فقط أو تطوير العاملين القدماء 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 خدمة وإنتاجية مع إستنادها إلى تناسق الأداء وزيادة في جميع المستويات والإدارات بالمنظمة.

٩- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية موجبة بين أبعاد إستراتيجية إدارة المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات.  
١٠- أثبتت الدراسة وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فنتي الدراسة حول أثر إستراتيجية إدارة المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات.

#### 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- يجب إعلان العاملين بنتائج التقييم حتى يتسنى لهم معرفة أوجه القصور في أدائهم والعمل على معالجتها.

٥- يجب أن يتم ربط نظم الحوافز والجزاءات بنتائج التقييم ليشعر العاملين بأهمية نظام تقييم الأداء بالشركة.

٦- في ضوء الإستنتاجات المشار إليها في بداية الفصل وبهدف تحقيق التكامل والتأثر المتبادل بين أبعاد إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات (محل الدراسة) في مصر، فسوف تقدم الباحثة عدة مقترحات لتعزيز الشركات (محل الدراسة) في إدارة مواهبها بشكل ناجح، فتوصي الباحثة بما يلي:

• يجب القيام بمزيد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين لمعرفة الإجابة عن كيف ولماذا الشركات متعددة الجنسيات دور أكثر من غيرها في تنمية المواهب؟ ونأمل في أن النتائج التي تم التوصل إليها يتم من خلالها فتح مسارات جديدة لها للتحقيق وإبلاغ البحوث المستقبلية على تنمية وتطوير إدارة المواهب البشرية في الشركات (محل الدراسة).

• 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 باستمرار.

• تعمل شركات القطاع الدوائي مسحاً دقيقاً لمقدراتها لتحديد الفجوة بينها وبين تلك الشركات التي سعت ومارست إستراتيجية إدارة وتنمية المواهب من خلال الاعتماد على مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة والضعف لديها.

٧- ضرورة إستثمار الموهبة التي للعاملين 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.

٨- توصى الباحثة أن تكون هذه الدراسة أساساً أو مركزاً 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.

٩- 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 الإستشاريين للعمل معها لوضع خطة عمل في الإقتراح بزيادة فاعلية أداء تلك الشركات.

١٠- لا بد 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:

### اولا:المراجع العربية:

- ١- دعاء عبدالله عمر عياد، التنوع وأثره على سياسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في الشركات متعددة الجنسية، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأفراد والعلوم السلوكية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠١٢.
- ٢- محمد سعيد الحميدى، الهادى خوجلى الطيب، الإستثمار فى التدريب وإدارة المواهب، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، ورقة بحثية، ٢٠١١.
- ٣- مصطفى عبدالعال محمد عبدالعال، أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسى (بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٤.
- ٤- محمد على محمد المازم، أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مؤسسة الموانى والجمارك فى دبی-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
- ٥- محمد الرئيس مثلش العامرى، أثر مقاومة التغيير على فاعلية الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.

### ثانيا:المراجع الاجنبية:

- 1- Carol, t. lynette, hitim, s.&paul,(2011), t: "talent management under standing dimensions " Available at www.cipd-co-uk.
- 2- Tansley ,c, (2011), : " what do we mean by term "talent" in talent management? I ndustrial and commercial training ,vol . 43. No. 5, pp. 26-880.
- 3- Laff, M: talent management: from hire to retire, (2006), From hire to Retire, TiD, Alexandria, Vol 60, No,11, pp40-55.
- 4- Silzer R.& Adler, s : selecting managers and executives : the challenge of measuring success in J.edwards, j . scott ,& n, raju (eds), (2003), the human resources program evaluation handbook , thousand oaks ,CA:saga.