

" دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية
على شركات صناعة الأدوية في الأردن "

إعداد

أ.د شوقي محمد الصباغ*

أ.د امجد حامد عمارة*

الباحث/معن حسين منصور*

* أ.د شوقي محمد الصباغ/أستاذ إدارة الاعمال ورئيس قسم إدارة الاعمال - عميد كلية التجارة/جامعة المنوفية، وله

اهتمامات بحثية في إدارة الموارد البشرية وإدارة الاعمال elsubbaugh@yahoo.com

* أ.د امجد حامد عمارة/أستاذ إدارة الاعمال ورئيس قسم الاحصاء والرياضة والتأمين- وكيل كلية التجارة لشئون
التعليم والطلاب/جامعة المنوفية، وله اهتمامات بحثية في إدارة الموارد البشرية وإدارة الاعمال والتمويل

amgadamara63@yahoo.com

* الباحث/معن حسين منصور- باحث دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال- كلية التجارة/جامعة المنوفية وله اهتمامات

بحثية في ادارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال. Ma3en_Mansour@yahoo.com

ملخص البحث

تتناول هذا البحث في اطار منهجي دور ادارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لشركات الادوية في الاردن، ولتحقيق ذلك فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل نظرا لقلّة عدد مجتمع الدراسة والبالغ ٢٥٠ من المدراء التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام المعنية بموضوع الدراسة في شركات الأدوية الصناعية المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية، وذلك باستخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الاولية اللازمة لذلك، هذا وقد بلغ معدل ردود المسؤولين في شركات الادوية محل الدراسة ٩٤%. وأظهرت نتائج البحث انخفاض مستوى تبني شركات الأدوية محل الدراسة لإدارة المواهب واستراتيجياتها المختلفة من حيث استراتيجية جذب المواهب واستراتيجية تطوير المواهب واستراتيجية المحافظة على المواهب واستراتيجية التعاقب الوظيفي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى بينت النتائج انخفاض مستوى القدرة التنافسية لشركات الأدوية الخاضعة للدراسة من حيث ضعف اهتمام شركات الأدوية بجودة المنتجات والخدمات ومدى تطبيقها لأنظمة ومعايير الاعتمادية والجودة المحلية والعالمية، وضعف التعاون مع شركات صناعة الدواء المحلية والعالمية، وقصور في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها التشغيلية والإدارية وملاحظة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء، كذلك الضعف في إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية والإبداعية والقدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة ودعم القدرة التنافسية مأخوذة بصورة اجمالية وكل بعد من أبعاد القدرة التنافسية والمتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة والتميز). وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات لشركات الادوية في الأردن.

الكلمات الرئيسية: إدارة المواهب، القدرة التنافسية

Abstract

This study aims to investigate the role of talent management in supporting the competitive ability of the pharmaceutical companies in Jordan. In order to fulfill the broader aims of this study, the researcher tended to design a questionnaire as a tool to collect primary data from a sample of (250) members belonging to the pharmaceutical companies in Jordan. After a deep analysis to the data and hypotheses presented in this study By using number of methods and statistical tests which appropriate to the nature of the data such as correlation, multiple regression analysis. A number of results have been obtained among them: Existence of a low level of competitive ability in the pharmaceutical companies in Jordan, In terms of the total competitive ability dimensions average of (2.30). Existence of a low level of applying talents management strategies in the pharmaceutical companies in Jordan, In terms of the total talent management Strategies average of (2.42). The result shows that there is a significant And positive relationship between exercises of Talent management strategies and competitive ability of Jordanian pharmaceutical companies in general, and also for each competitive ability dimensions,. And in the light of this, This study develop an Action plan to support the competitive ability of the pharmaceutical companies through the application of talent management strategies .

Key words: Talent management, Competitive ability

أولاً: الإطار العام للبحث

١- المقدمة:

تواجه منظمات اليوم في وقتنا الحاضر سواء كانت (عامة او خاصة) إنتاجية كانت أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للمتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمره في كافة المجالات، وأمام تلك التحديات الجسيمة بدت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، ما دفع بالمنظمات للبحث عن خطوات علمية وعملية ناجحة للتعامل مع تأثيرات هذه التطورات على قدرة المنظمات على التكيف والتأقلم معها بكل احترافية ليس من خلال الاهتمام في المورد البشري فقط، بل تتعداها إلى رعاية الموهوبين في المنظمة والاستثمار فيهم كون المورد البشري يعد الأساس في كيفية تحويل التهديدات الناجمة عن هذه التغيرات والتطورات إلى فرص حقيقية يمكن الاستفادة منها في تحقيق القدرة التنافسية وجعلها عنواناً للنمو والتطور والاستدامة. (عبدالكريم، وبن سالم، ٢٠١٣: ص ٤).

وبرغم الظروف الراهنة وما تفرض طبيعة التغيرات البيئية المرافقة لعمليات إدارة القوى العاملة، فإن أغلب المنظمات والمؤسسات والشركات التي قطعت شوطاً لا بأس فيه في إدارة المواهب ولكنها لا تزال تحبو في هذا المضمار، وربما لم تدرك بعد الأهمية المترتبة على الدعم المؤسسي لعملياتها وطرائقها وتقنياتها للتعامل مع المواهب الجديدة أو اكتشاف المواهب الدفينة فيها، الأمر الذي يتطلب ضرورة الدراسة العلمية لهذه الظاهرة، ورصد أبرز استراتيجياتها ومحاورها الرئيسية، وفي الوقت ذاته دراسة المعوقات التي تحد من انطلاقتها، وإزدياد الإهتمام بما يعرف بكيفية إدارة المواهب الحالية داخل المنظمة أو تلك التي تبحث عنها في الأسواق المحلية أو العالمية بهدف تحقيق ديمومتها وصيانتها وتطويرها لما لها من أثر مباشر على عمليات المنظمة وتحقيق استراتيجياتها ورؤيتها الاقتصادية باعتبار هذه المواهب طريقها لتدعيم قدراتها التنافسية .

٢- مشكلة وتساؤلات البحث:

يعتبر النظام الاقتصادي الأردني ميالاً إلى التجارة الحرة ومبادئ الرأسمالية بشكل واضح وجعل حرية الاقتصاد سياسة تنموية ثابتة لجذب الاستثمار إلى الأردن خاصة بعد توقيع الأردن اتفاقيات التجارة الحرة ، والتي بدورها أدت إلى ازدياد حدة المنافسة الأجنبية والمحلية في قطاع الصناعات بشكل عام وقطاع الأدوية بشكل خاص فيما يتعلق بتطبيق حقوق الملكية الفكرية على الصناعات الدوائية من حيث التشجيع على الابتكار والاختراعات في هذا المجال، وفتح الأسواق في الخارج في ظل حرية انتقال السلع والخدمات بين الدول و إزالة كافة القيود والعقبات التي تمنع تدفق مادة الدواء بين الدول التي تفرضها اتفاقيات التجارة الحرة. تبين للباحث من خلال الظواهر التي اشارت إليها الدراسات ذات الصلة، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الاستطلاعية، وجود بعض جوانب القصور والضعف في القدرة التنافسية لشركات الأدوية في الأردن، ومن اهم هذه الجوانب ما يلي:

- ضعف في القدرة التنافسية لشركات الأدوية فيما يتعلق ببعد الكفاءة المتفوقة والخاص بتراجع أداء ومبيعات شركات الأدوية في الاردن.
- تراجع اسواق تصدير شركات الأدوية في الأردن البالغ عددها ٢٠ مصنعا من ٧٠ سوقا إلى ٥٢ سوقا ، وبحسب التقارير الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة، تراجعت صادرات شركات الأدوية في الأردن خلال عام ٢٠١٥ بنسبة ٦ % مقارنة بالعام ٢٠١٤ لتصل إلى ٤٠١ مليون دينار مقارنة بـ ٤٢٦ مليون دينار. كما انخفضت بنسبة ٨.٤ % خلال ٢٠١٤. في حين ارتفعت صادرات القطاع بنسبة ١٤.٦ % خلال العام ٢٠١٣ حين سجلت ٤٣٨ مليون دينار مقارنة بالعام ٢٠١٢ الذي سجل صادرات بقيمة ٣٨٢ مليون دينار. (تقرير دائرة الإحصاءات العامة، اتحاد منتجي الدواء، ٢٠١٦).

- انخفاض معدل المخصصات المالية المخصصة لعمليات البحث والتطوير (R&D) والابتكار في شركات الأدوية في الاردن. حيث لم تتعد نسبة المخصصات المالية عن ٣% الى ٥% من اجمالي المبيعات/الارباح.(تقرير اتحاد شركات الادوية الأردنية، ٢٠١٥).

- انخفاض في القدرة التنافسية لشركات الأدوية فيما يتعلق بجودة التصنيع، حيث هناك نقص للمعرفة بين الموظفين حول إجراءات الامتثال للجودة، والمهارات التقنية للموظفين وضعف نظم التحفيز والتطوير الوظيفي، والعمل بروح الفريق، والعجز في ميزان الاجور والمكافآت المتبع داخل شركات الادوية في الاردن.

- ضعف في القدرة التنافسية لشركات الأدوية فيما يتعلق بالابتكار والتطوير وتواضع القدرات التكنولوجية المتاحة في شركات الادوية في الاردن.(تقرير منظمة العمل، غرفة صناعة عمان، ٢٠١٥)

- انخفاض في القدرة التنافسية لشركات الادوية فيما يتعلق بالاستجابة المتفوقة، والنتائج من القصور في عمليات التواصل والتعاون مع المراكز العلمية (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز) والبحثية والأكاديمية كالجامعات. (التقرير الاحصائي لنقابة الصيادلة الأردنية، ٢٠١٥).

وفي ضوء ماتقدم فان مشكلة الدراسة تمثلت في ضعف القدرة التنافسية لشركات الأدوية في الأردن، والذي تجسد في الخلل والاختلاف بين ما هو مطبق داخل شركات الأدوية في الأردن وبين ما يجب أن يكون معمول به داخل شركات الصناعة الدوائية في الأردن لدعم قدرتها التنافسية. وبالتالي تثير هذه المشكلة تساؤلاً رئيساً، هل يرجع القصور والضعف في القدرة التنافسية لشركات الادوية في الأردن الى القصور في تطبيق ادارة المواهب واستراتيجياتها المختلفة؟ ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي يسعى البحث إلى الإجابة عليها من خلال التقصي والتحليل، والتي تتمثل في الآتي:

- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في شركات الأدوية في الأردن ؟

- ما هو مستوى القدرة التنافسية لشركات الأدوية في الأردن؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب(استراتيجية جذب المواهب ، استراتيجية تطوير المواهب،استراتيجية المحافظة على المواهب ، استراتيجية التعاقب الوظيفي) وبين أبعاد القدرة التنافسية (بعد الجودة المتفوقة،بعد الكفاءة المتفوقة، بعد الابتكار،بعد الاستجابة السريعة، بعد التميز) في شركات الأدوية في الأردن، وما هي أهم أبعاد ادارة المواهب الأكثر قدرة على دعم القدرة التنافسية لهذه الشركات ؟

٣- أهداف البحث:

يمكن تلخيص الاهداف الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي:

١. مراجعة وتحليل الادبيات العلمية المتعلقة بإدارة المواهب،للتأصيل العلمي لمفهومها واهميتها وخصائصها ومكوناتها واليات المحافظة على المواهب وتطويرها.
٢. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في شركات الأدوية في الأردن
٣. التعرف على مستوى القدرة التنافسية لشركات الأدوية البشرية في الأردن .
٤. الكشف عن دور استراتيجيات إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية في شركات الأدوية في الأردن،من خلال طبيعة العلاقة بينهما،وتحديد أهم تلك الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً في القدرة التنافسية.

٤- أهمية البحث:

١- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، كما وان تحديد نمط العلاقة بين كل من استراتيجيات ادارة المواهب وابعاد القدرة التنافسية يمكن ان يساهم في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم القدرة التنافسية لشركات الأدوية في الأردن.

٢- من المتوقع ان تفيد نتائج البحث في زيادة قدرة شركات الأدوية في الاردن على العمل في اطار تنافسي، من خلال مساعدتها على تطوير الإستراتيجيات المتبعة في ادارة عناصرها البشرية وجعلها اكثر تركيزا على تطوير الموهوبين والمحافظة عليهم. كما تمكن شركات الأدوية من تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالمواهب البشرية، وبالتالي وضع الاستراتيجيات المناسبة لإستغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

٥- فروض البحث :

اعتمد الباحث عند صياغته لفروض الدراسة على مصادر متنوعة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة موضوع الاهتمام، والمقابلات والملاحظة، واستنادا الى مشكلة الدراسة وعناصرها تمت صياغة فروض الدراسة في صورة فرض العدم والتي سيجري اختبارها بهدف تحقيق أهداف الدراسة .

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والقدرة التنافسية، وتوصلت نتائج دراسة (Serbana and Andanuta, 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والقدرة التنافسية، وعلى نفس المنوال توصلت دراسة (Katarzyna et al., 2015) إلى أن برامج تطوير المواهب تسهم في دعم القدرة التنافسية للشركات الصينية من خلال رفعها لمعدلات الإبداع والابتكار داخل تلك الشركات. بينما اكدت (Antoniou, 2010) على أهمية قيام المنظمات بعملية تخطيط التعاقب الوظيفي لدوره في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. واستنادا الى ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

الفرض الرئيس الأول: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية جذب المواهب ، استراتيجية تطوير المواهب ، استراتيجية المحافظة على المواهب، استراتيجية التعاقب الوظيفي) وبين دعم القدرة التنافسية لشركات الأدوية في الأردن مأخوذه بصورة اجمالية، وكل بعد من أبعاد القدرة التنافسية (الجودة ،الكفاءة ، الابتكار، الإستجابة السريعة، التمييز) على حدة، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٥ لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة وتحقيق الجودة

٢/٥ لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة وتحقيق الكفاءة.

٣/٥ لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة وتحقيق الإبداع.

٤/٥ لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة وتحقيق الإستجابة.

٥/٥ لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة وتحقيق التميز.

٦- عرض وتحليل الدراسات السابقة:

لقد حرص العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية على تناول موضوع إدارة المواهب وعملياتها واستراتيجياتها، نظرا لأهميتها على المستويين العلمي والعملي، وفيما يلي عدد من الجهود المبذولة في هذا الصدد، حيث جاءت دراسة (Khoreva et al., 2017) لتعزيز الفهم النظري لإدارة المواهب وتأثيرها في تطوير الموهوبين وتطوير الكفاءات القيادية لديهم، وطبقت الدراسة على ١١ شركة فنلندية متعددة الجنسيات، وجد الباحثون أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر في تطوير الموهوبين داخل المنظمات، وتبين أن الموظفين ذوي المواهب العالية أكثر التزاما بتنمية الكفاءات القيادية لديهم. كما كشفت النتائج عن العلاقة الإيجابية بين فعالية ممارسات إدارة المواهب والالتزام بالتطوير القدرات القيادية مرتبط وبالشكل الوثيق مع العقد النفسي بين إدارة المنظمة والموظفين الموهوبين. وهدفت دراسة (Mcdonnell et al., 2017) للبحث في موضوع إدارة المواهب من خلال مراجعة منهجية وشاملة لإدارة المواهب، بما يفيد توسيع جدول أعمال البحوث حول إدارة المواهب بهدف نقل المعرفة. وقسمت الدراسة الأبحاث التي تناولت إدارة إدارة المواهب إلى جزئين وهما، الجزء الأول ويتعلق بإدارة الأداء العالي وإدارة الإمكانات العالية، والثاني ويتعلق بتحديد الوضع الاستراتيجي لإدارة المواهب وعملية وإدارة المواهب ككل. وانتهت الدراسة إلى أن العائق الرئيسي في إدارة المواهب حول عدم اقتناع إدارة المنظمات وقلة انتباه حول موهبة الموظف كوحدة قابلة للتحليل والقياس. بينما دراسة (Van Zyl et al., 2017) هدفت لتطوير إطار ونموذج لإدارة المواهب من خلال دراسة استكشافية متعمقة لاستراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات الرئيسية والرائدة في القطاع الخاص بجنوب إفريقيا معتمدة على مقابلات شبه مهيكلة لـ ١٨ مدير من مديري الشركات بجنوب إفريقيا. وانتهت الدراسة إلى تحديد أهم استراتيجيات إدارة المواهب والقادرة على تحقيق نتائج إيجابية تساعد المنظمات في جنوب إفريقيا على التمييز وهي: جذب وتطوير المواهب وتحديد المواهب والمحافظة على المواهب.

فيما استهدفت دراسة (Franculino and Gomes, 2017) التعرف على دور السياسات العامة المعمول بها في البرازيل والهند في تقوية القدرة التنافسية للصناعات الدوائية، قام الباحثان بقياس أداء الصناعة الدوائية وقدرتها التنافسية بالاعتماد على مؤشرات التجارة الدولية من حيث كفاءة العمليات والإبداع وعمليات التصدير، توصل الباحثان إلى أن السياسات العامة الهادفة إلى تقوية البنية التكنولوجية لكلا البلدين تلعب دورا رئيسا في تقوية القدرة التنافسية للصناعات الدوائية، كما وأن توافر السياسات العامة التي تشجع وتسهل استقطاب الأيدي العاملة ذات المواهب والإمكانات تساهم وبشكل كبير في رفع قدرة الصناعات الدوائية التنافسية.

بينما استهدفت (Maduranga and Aruppala, 2016) تحليل دور القدرة التنافسية في رفع الأداء المالي للبنوك في سيرلانكا، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك أثرا لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة في تفعيل وزيادة القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة وأن عدم ابتكار خدمات جديدة يؤدي إلى غياب التميز وبالتالي غياب المنافسة الفعلية بين البنوك، مع بقاء موقع البنك هو العامل المحدد لاختيار البنك المناسب. وبينت أيضا أن تحسين أسلوب تقديم الخدمات البنكية وجودة الخدمات المقدمة وتحسين العلاقة مع العميل يجعله أكثر ولاء للبنك، كما أظهرت النتائج أن توافر رأس المال وجود الأصول والسيولة النقدية لها دور في رفع الأداء المالي للبنوك محل الدراسة.

بحث (Katarzyna et al., 2015) دور إدارة المواهب في رفع القدرة التنافسية للشركات الصينية، وتأثيرها الإيجابي في رفع معدلات الإبداع والابتكار في الاقتصاد الصيني، كذلك سعى لبيان دور برامج تطوير المواهب ونظم الحوافز في دعم القدرة التنافسية للشركات الصينية وبالتالي الوصول إلى الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، وكانت أهم النتائج التي أسفرت عنها دراسته أن نسبة تمويل البحث والتطوير في هذه الشركات ارتفعت، كما أن نسب الإبداع

والإبتكار التي حققتها الشركات الصينية تعود إلى الأفراد الموهوبين في داخل هذه الشركات، وتوصل أيضا الى أن ادارة المواهب أدت إلى رفع القدرة التنافسية للشركات الصينية من خلال تحسن جودة المنتجات تدريجيا، كذلك ازدياد نسب براءات الاختراع المسجلة، وقيام الحكومة الصينية بتسهيل عمليات جذب المواهب وتوطينها داخل جمهورية الصين من خلال إعادة هيكلة الشركات، وتطوير السياسات والاجراءات للشركات الصينية لجذب المواهب من خارج الصين.

وفي دراسته لاحقة أجراها الباحثان (Serbana and Andanuta, 2014) سلطا الضوء خلالها على أهمية إدارة المواهب وتطويرها والمحافظة على المواهب، في تحقيق القدرة التنافسية على مستوى منظمات الاعمال وعلى مستوى الدول، من خلال فهم الكيفية التي من خلالها تستطيع منظمات الاعمال جذب المواهب والمحافظة عليها في المستقبل في ظل التسابق والتنافس للحصول عليها خصوصا في ظل اقتصاد المعرفة، وتوصل إلى أن لإدارة المواهب دورا كبيرا في تحقيق وتقوية القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال وأن بيئة الأعمال والاجراءات المتخذة تساهم وبشكل كبير للغاية في جذب المواهب وتنميتها وتطويرها لغرض تعزيز القدرة التنافسية .

وعلى نفس النحو تناول (Gichuhi et al., 2014) دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية للجامعات في كينيا، استنادا إلى حقيقة مفادها أن الميزة التنافسية المستدامة تأتي من خلال بعض العوامل الداخلية والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين ككفاءة العمليات ومعدلات الإبداع المرتفعة من قبل الموارد البشرية الموهوبة، ووجد من خلال هذه الدراسة أن الجامعات في كينيا تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب داخلها مثل جذب المواهب وتطويرها والمحافظة عليها، كما أظهرت دراسته أن دعم الأفراد الموهوبين ومساعدتهم على التعلم من أخطائهم يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية والجودة وبالتالي القدرة التنافسية وتحسين مواهبهم وقدراتهم، وأن تبني برامج مكافئة الاداء الجيد للموظفين يساعد على الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين في بيئة شديدة المنافسة. فيما قامت (Alma'aitah et al., 2013) بدراسة تأثير إدارة المواهب على سرعة الاستجابة في السوق و الجودة المتفوقة في السلع والخدمات المقدمة ودرجة الابتكار والإبداع، وهي الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية في الشركات الكبرى الأردنية، كما هدفت الدراسة إلى تحليل دور تكامل المعرفة كمصدر وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية لهذه الشركات، وأوضحت نتائج الدراسة أن تعزيز القدرات التنافسية في الشركات الكبرى الاردنية مرتبط إلى حد كبير جدا في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات، كما ان التكامل المعرفي كمتغير وسيط لعب دورا هاما في التأثير على العلاقة بين ادارة المواهب ودعم القدرة التنافسية للمنظمات للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية. بينما هدف (Ramadan, 2012) إلى تحليل العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في كندا وذلك من خلال تركيزها على عناصر القدرة التنافسية ومنها (الكفاءة المتفوقة والابتكار والإبداع) والتي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال. وكان أهم نتائج الدراسة أن إدارة المواهب واستراتيجياتها تعتبر مصدرا أساسيا لتعزيز كفاءة العمليات الداخلية والخارجية وتخفيض حجم المخزون وبالتالي تعزيز إنتاجية منظمات الأعمال، والوصول الى تحقيق استدامة التنافسية لمنظمات الاعمال، وتوصلت إلى أن إدارة المواهب لعبت دورا بارزا في تحديث وتطوير وعاء المواهب داخل المنظمات محل البحث، وساهمت بشكل كبير في تحسين وتطوير منتجات جديدة خلال الثلاث سنوات الماضية من خلال دعمها لانشطة الابتكار والإبداع. في حين انصب اهتمام (Shrimali and Ghidwani, 2012) على بيان دور ادارة المواهب كأحد المرتكزات الاستراتيجية لتدعيم القدرات التنافسية للمنظمات في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة من حيث سرعة تطوير منتجات جديدة والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وأوضح انه كلما كانت منظمات الاعمال سريعة في جذب واستقطاب الافراد الموهوبين، حازت المنظمة على مزايا تنافسية أعلى من منافسيها، وأن قدرة المنظمات على بناء فرق عمل وقادة من الموهوبين يساهم في تحقيق

النجاح المالي والمؤسسي، وأن خلق مناخ عام يتبنى الموهوبين ويساندهم، وتبني فكر إدارة الموهبة داخل المنظمات يساهم في توظيف الإمكانيات الكامنة لدى الموهوبين في صالح المنظمات. ومن استقراء وتحليل أهداف ونتائج الدراسات السابقة يتضح للباحث ما يلي:

- أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية تطبيق المنظمات لانشطة واستراتيجيات ادارة المواهب في مختلف المستويات الادارية وتأثيرها في تحسين كفاءة العمليات والوصول الى اعلى درجات التميز .
- هناك شبه اتفاق بين الباحثين حول ابعاد وعمليات ادارة المواهب وكانت(جذب المواهب، تطوير المواهب،المحافظة على المواهب، التعاقب الوظيفي).
- اهتمت بعض الدراسات ببيان التحديات التي تواجه تطبيق ادارة المواهب في المنظمات وكان من ابرزها ضعف التزام قيادة المنظمات تجاه عمليات ادارة المواهب، وضعف نظم المكافآت والتعويضات، ومعايير قياس الاداء،كذلك ضعف الدعم التكنولوجي وتقنيات التدريب الحديثة.
- أثبتت نتائج العديد من الدراسات ان تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال يحتاج الى تطوير وتحديث السياسات الادارية المتبعة وتطبيق مفاهيم ادارية حديثة كأدارة المواهب،التي تمكنها من التعامل مع المتطلبات الراهنة والمستقبلية في تحقيق رؤية المنظمة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- أكدت نتائج العديد من الدراسات على دور ادارة المواهب في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال وخاصة فيما يتعلق برفع نسب الابتكار وتحقيق جودة المنتجات والخدمات والاستجابة السريعة الى طلبات العملاء،خلق فرص تسويقية جديدة،وزيادة حجم مبيعاتها، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة،واتفاق معظم الباحثين حول ابعاد القدرة التنافسية في منظمات الاعمال والتمثلة في الجودة والكفاءة والابداع والابتكار والتميز .
- كذلك لم تركز الدراسات السابقة على أخذ دعائم القدرة التنافسية والتي اقترحها المؤلف Porter والتي اطلق عليها اسم (Distinctive competencies)، بشكل كامل الأمر الذي حفز الباحث أكثر على إجراء الدراسة والتركيز بشكل أعمق وأشمل على تقييم وتوصيف الوضع الحالي للقدرة التنافسية بالشركات الدوائية محل الدراسة الدراسة.
- بعض الدراسات السابقة وخاصة الأجنبية منها تناولت موضوع إدارة المواهب من حيث وجود وعاء/أوعية المواهب (Talent Pool) داخل منظمات الاعمال الغربية، ولم تنوه أو تشر إلى الاستراتيجيات التي اتبعت لتكوين هذا الوعاء،وخاصة أن الدراسة الحالية تبحث في قطاع الأعمال الصناعي الأردني.

ثانياً: الإطار النظري

١/٢ مفهوم ادارة المواهب

تعتبر الموهبة قضية العصر، إذ إن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وتغيير المألوف و إبداع جديد متطور دائماً، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، فتقدم الأمم ورفقيها مرهون بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني (صيام ٢٠١٣:ص١٠).

وحتى العصر الحالي يعتبر مصطلح الموهبة مثل الكثير من المصطلحات التي يصعب تعريفها وتحديدتها بدقة،ومن الصعب الوصول إلى درجة عالية من الإجماع على ماهيته لأن المنظمات غالباً ما تستمد المفاهيم الخاصة بها من ماهية الموهبة(Gallardo,2013,p290)،وكما أن المنظمات المختلفة تحتاج إلى مواهب مختلفة، اعتماداً على استراتيجية الأعمال في المنظمة.

المنظمة، البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة (Zhang & Bright, 2012, p: 148) من خلال مراجعه الأدبيات الخاصة بإدارة المواهب يتضح اختلاف الباحثين حول ما هي الحدود المفاهيمية لإدارة المواهب، فالبعض تناولها كاتجاه (Blass, (2009:P19) و (Yarnall, 2011, P512) وتناولها آخرون على أنها فكر (Aston & Morton, 2005: P30). وتجدر الإشارة إلى أن نقطة الانطلاق الأساسية والمحورية لإدارة المواهب كانت في أواخر التسعينيات وتحديدا عام ١٩٩٨ وذلك عندما نشرت شركة McKinsey وشركة America's أكبر وأشهر شركتين للاستشارات الإدارية عبارة (الحرب من أجل المواهب) إذ استخدمتاها تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات من أجل الحصول على المواهب واستقطابها للعمل في المنظمات، وفي نفس الوقت أكدت بعض الدراسات على أن إدارة المواهب أصبحت موضوعاً أساسياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية التي تتصف فيها البيئة بكونها بيئة تنافسية ومتغيرة (Zhang & Bright, 2012: P143). وتعرف إدارة المواهب بأنها نظرة استراتيجية ومدخل شمولي لكل من المورد البشري وتخطيط الأعمال أو يمكن اعتبارها طريقة جديدة في الفعالية المنظمة، ومن ثم فإن هذا يحسن من أداء وإمكانات الأفراد الموهوبين الذي يمكن من خلاله إحداث فرق قابل للقياس في المنظمة الآن ومستقبلاً، وبالتالي فإن إدارة المواهب ليست مجرد كلمة جديدة مزخرفة تهدف إلى إيجاد وتنمية الموهوبين (Cunningham, 2007: p6)، بل تتطلب وجود رؤية منظمة تركز على التفاعل الديناميكي بين العديد من المهام والعمليات داخل منظمات الأعمال إضافة إلى أنها نهج استباقي ومستمر (Schweyer, 2004: P987). ووفقاً (Collings & Mellahi, 2009, p: 305) فقد عرفت إدارة المواهب على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد منهجي ودقيق للوظائف الرئيسية داخل المنظمة والتي تسهم وبشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية مستدامة للمنظمة، وتشمل اجتذاب الموظفين ذوي المهارات العالية وإدماجهم، وتطوير والحفاظ على الموظفين الحاليين لغرض تعزيز وعاء المواهب داخل المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

في حين قدم (صالح وسعد، ٢٠١٠) مفهوماً شاملاً لإدارة المواهب حيث عرفها على أنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم وجذبهم من جهة، وتشخيص مستوى وجود الموهبة المتوافرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين وإستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهم الوظيفي .

٢/٢ استراتيجيات إدارة المواهب:

تعتبر المواهب البشرية مورداً لا غنى عنه بالنسبة لمنظمات الأعمال والتي غالباً ما تسعى لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين في ظل المنافسة الحادة على حيازة الموقع الريادي في السوق، وترتكز سياسات العمل الناجحة مع الموهوبين على إستراتيجية إدارة المواهب المنبثقة من إستراتيجية المنظمة العامة، حيث تضمن إستراتيجية إدارة المواهب مساهمة الأشخاص الموهوبين، في تحديد الاحتياجات الآنية والمستقبلية للمنظمة (Horvathova, 2009: p77). وستناقش الدراسة الحالية أربعة إستراتيجيات رئيسية لإدارة المواهب في منظمات الأعمال استناداً إلى (فيصل ٢٠١٥ Landwehr – Beheshtifar et al., 2012 – Serbana & Andanuta, 2014 – ٢٠١٢ – العنقري، ٢٠١٢ – Mathe, 2015 – 2016 – Anca, 2013 – Van Zyl, 2017).

١/٢/٢ استراتيجية جذب المواهب:

تحتاج منظمات الأعمال إلى اتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب وجذب المواهب، فضلاً عن اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل جذب واستقطاب المواهب، وبناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة، وقد يكون مصدر الأفراد الموهوبين داخلياً بمعنى البحث عن الأشخاص الذين يعملون بالفعل في المنظمة (القنوات الداخلية لجذب المواهب)، أو قد يكون خارجياً من خلال سوق العمل الخارجي (القنوات الخارجية لجذب المواهب)، (Davies et al., 2007:P264)، وتشمل استراتيجية جذب المواهب الممارسات التي من خلالها يتم جذب الأفراد الموهوبين، والذين يمتلكون الكفاءات والقدرات والإمكانات الملائمة لطبيعة وثقافة المنظمة، والقادرين على التكيف والإنتاجية العالية داخل منظمات الأعمال، وقد أصبحت استراتيجية جذب المواهب في المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية القادرة على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، (العزام، ٢٠١٢، ص١٠).

٢/٢/٢ استراتيجية تطوير المواهب:

ليس كافياً أن نستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات والمعارف لهؤلاء الموظفين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم، إذ يجب على المنظمة وفي كل المستويات، أن تبدأ في عمليات التطوير والتدريب للمواهب، من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، والمقصود بإمكانات الموهبة هو أن تتوافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (العبادي، ٢٠١١، ص٢٩). إن عملية تنمية وتطوير المواهب تشمل أربعة مجالات رئيسية (Carbery et al., 2012:p24): (١) تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من هو الموظف الذي بحاجة التطوير ويستحقه؟) (٢) التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك؟) (٣) التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفعالية؟) (٤) الدعم التنظيمي (ما هو الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟)، كذلك فإن استراتيجية تطوير وتنمية قاعدة المواهب تتمثل في تدريب الأشخاص الموهوبين من خلال مجموعة من المهام التي تقوم على تقييم قدرات وإمكانات أعضاء قاعدة المواهب، ومن ثم البحث عن أوجه القصور في عناصر مصفوفة المواهب ثم وضع برنامج تدريبي لتغطية هذه النواقص وكذلك تقييم نتائج التدريب.

٣/٢/٢ استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب

ما من شك أن الاحتفاظ بالموظف الموهوب هو أمر تواجهه العديد من العقبات، أهم تلك العقبات رغبة الموظف في تطوير ذاته فيبحث عن فرصة عمل أفضل في مكان أكبر، لذلك تكمن المشكلة في إمكانية المنظمة إنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحلمون بالعمل فيها، وتدرك المنظمات بضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة، وترى كثيراً منها أن استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب تتكون من خمسة عشر عاملاً منها حزمة التعويضات والمنافع، المكافآت وإدارة الأداء، توفير احتياجات العاملين، استراتيجيات توفير رضا العاملين، برامج التطوير والتدريب المتبع، بالإضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح استراتيجيات العمل وغير ذلك، وكل عامل من هذه العوامل يشمل مجموعة من العناصر، مثلاً حزمة التعويضات والمنافع يمكن أن تشمل على خيارات امتلاك أسهم، وجود التخطيط التنظيمي يمكن أن يشمل على التعليم والتدريب المجاني من أجل المستقبل الوظيفي، وبشكل عام يجب أن تكون هذه العناصر مرنة وقابلة للتطبيق (العبادي، ٢٠١١، ص٣٢). كذلك فإن تنمية ولاء العاملين للمنظمة يعتبر أداة فعالة لاحتفاظ المنظمة بقاعدة المواهب لديها (Davies et al., 2007:P274)، وقد أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم، من الأرجح أن يكون

لديهم الرضا الوظيفي أكثر ،وايضا يكون لديهم رأي ايجابي عن صاحب عملهم، وهم اقل عرضة للمغادرة طوعا،ولديهم قدر كبير من الولاء والإخلاص للعملاء، وذو مستوى اداء عالي جدا (Schuler et al.,2011:p506).

٤/٢/٢ إستراتيجية التعاقب او الاحلال الوظيفي

تسعى منظمات الأعمال من تطبيق وتفعيل إستراتيجية التعاقب الوظيفي للتنبؤ بالإحتياجات التنظيمية من المواهب في المستقبل، بالشكل الذي يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الإستراتيجية لها، ويشير (Cappelli,2008) إلى أن التخطيط الفعال للإحلال الوظيفي للمواهب يعتمد على بعض السمات الحيوية؛ فمنها نموذج الكفايات القيادية، ونظام لقياس أداء الأفراد بالإستناد إلى مبدأ نموذج الكفايات القيادية، وعملية تخطيط التنمية لا يساعد فقط من تحديد الفجوة بين المواهب والأداء الحالي والمستقبلي ولكن أيضا يساعد على تحديد وتطوير الإمكانات لشغل الوظائف في المستقبل، وعليه فإن بناء نموذج للكفايات القيادية تعتبر الخطوة الأساسية نحو نجاح التخطيط للإحلال الوظيفي في المواقع القيادية المتقدمة(Cappelli, 2008:P74).

٣/٢ مفهوم القدرة التنافسية:

عرفت القدرة التنافسية على أنها الوضع الذي يحقق للمنظمات أكثر من مركز تنافسي،اي بمعنى حصول المنظمة على مركز تنافسي متقدم في بيئة الاعمال (liu,2008)،وبالتالي فالقدرة التنافسية على مستوى المنظمة تعني بمدى قدرة المنظمة من الاستفادة المثلى مما تمتلكه من موارد وامكانات وبالشكل الأمثل،بحيث تكون قادرة على تقديم منتجاتها السلعية او الخدمية بالشكل القادر على الدخول الى الاسواق والحصول على النسبة الاعلى من رضا الزبائن مقارنة مع المنتجات المماثلة في السوق نفسها(بركات،٢٠١٠،ص١٠٧).كما واكد(Covin et al.,2010:p175) على أن القدرة التنافسية هي خاصية معينه أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها مركز تنافسي قوي تجاه مختلف الاطراف، وأن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أي منظمة ليس إنتاجيا أو تقديم الخدمات ،بل القدرة على الأشباع المستمر لحاجات ورغبات السوق المتغيرة، وتتأتى القدرة التنافسية للمنظمات من قدرة التميز على المنافسين في الجودة او السعر او توقيت تسليم المنتجات او خدمات ما قبل او بعد البيع او في الابتكار او القدرة على التغيير السريع الفاعل، وايضا القدرة على بناء علاقة جيدة مؤثرة للعملاء تهئ وتزيد رضاهم وتحقق ولائهم ويتطلب الامر تمييز نظام المنظمة ككل(خشبة،٢٠٠٣،ص١). ومن ناحية أخرى ينظر بعض الباحثين إلى القدرة التنافسية على أنها عملية ديناميكية تتغير باستمرار وتتغير مكوناتها الذاتية وعواملها القطاعية والبيئية،وتتمثل مكونات القدرة التنافسية لمنشأه ما من مدخلات ثلاثة هي(سيفين،١٩٩٦،ص٢٥) :

- القدرة المحورية الذاتية: وتشمل الموارد البشرية، والتقنية، والنظم، والنتائج
 - المؤشرات القطاعية: وتتضمن الربط الامامي والربط الخلفي
 - المؤشرات الخارجية وتضم: الاهداف والتوجهات، الدور الحكومي والمؤسسي.
- ولا بد من التأكيد، على أن العلاقة بين القدرة التنافسية على مستوى المنشأة والقطاع هي علاقة تكاملية، بحيث إن أحدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود منظمات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي،وبالتالي للوصول الى مستوى معيشة افضل على صعيد الدوله،إلا أن وجود منظمة او صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي الى امتلاك الدولة لهذه الميزة حكما، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على ان النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي،(سلامة،٢٠١٤،ص٨٣).

١/٣/٢ عناصر القدرة التنافسية:

أشار كثير من الباحثين إلى العديد من أبعاد القدرة التنافسية التي يمكن الإستناد عليها في عملية قياس القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال، والتي تعني قدرة هذه المنظمات على التفوق على غيرها من المنافسين من خلال فعالية وكفاءة وجودة المخرجات والخدمات التي تقدمها للزبائن، وتشمل هذه الأبعاد؛ الجودة و الكفاءة، والابداع، والاستجابة لرغبات العملاء، والتميز. وقد حددت بعد الرجوع الى الادب الاداري النظري والدراسات ذات الصلة منها: (2016 -Diab 2013 -Abdul Rahman&Mazahrih 2014 -Maduranga and Aruppala عثمان، ٢٠٠٣-2012 Pollack and Andrew).

- **الجودة** : يعد بعد الجودة واحدا من أهم الأسبقيات التنافسية التي تركز عليها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية فريدة تضمن لها البقاء والنمو في السوق ،وبما يضمن حصتها السوقية، ويجب على المنظمة أن تنتظر إلى الجودة كفرصة لإرضاء الزبائن وليس فقط طريقة لتخفيض التكاليف ،وذلك لان العميل قد يكون مستعدا لدفع مبالغ اكبر مقابل المنتجات ذات الجودة العالية ،وبذلك أصبحت الجودة المتفوقة المفتاح الذي يؤدي إلى إنشاء ميزة تنافسية والمحافظة عليها فأصبح على المنظمة أن تركز على تقديم منتجات ذات جودة تساعد في تحقيق رضا العملاء ومن ثم منافسة المنظمات التي تعمل في نفس المجال (الجنابي، ٢٠١١ ص ١٧٦).

- **الكفاءة المتفوقة**: يمكن اعتبار أن منظمة ما تمتلك الكفاءة،عندما يقل مقدار المدخلات المطلوبة في عملها للحصول على مخرجات محددة،والمقصود بالمدخلات عوامل الإنتاج مثل اليد العاملة والأرض ورأس المال بالإضافة الى الإدارة والمهارات المتوفرة ،أما المخرجات فهي إما أن تكون على شكل سلعة أو خدمة،وتقاس الكفاءة بمقدار الإنتاجية والتي تمثل مقدار المدخلات/المخرجات(هل وجونز، ٢٠٠١، ص٢٠١).

والإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة ،كما أن الاستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب ونظم الرقابة ونظم المعلومات والسياسات التي تتبعها المنظمة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين(بدر والشيخ، ٢٠٠٤، ص٤).

وتجدر الإشارة إلى أن كفاءة وفعالية العمليات الداخلية من الركائز المهمة لأي منظمة اعمال، وهي جميع الأنشطة والعمليات التي تتميز بها المنظمة واداراتها المختلفة ، ويقيم هذا المنظور درجة نجاح الإدارة ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الممولين ورغبات العملاء، إذ يقيس درجة مهارة الموظفين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وتغيير الاجراءات الروتينية التنظيمية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للإدارة (ابراهيم ، ٢٠١٠، ص١٦) .

- **الإبداع والابتكار**: يمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات التي انعكست نتيجة لتصاعد الحاجات والطموحات، فلم يعد كافيا او حتى مرضيا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن الركب السريع في المضي الى الامام ، والإبداع هو إعادة تشكيل الافكار الجديدة لتقديم شئ جديد، ويتم من خلاله التوصل الى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المنظمات. وبالتالي فالعمليات الإبداعية تتعلق بقدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة وتعلم او ابتكار تقنية متقدمة، وتطبيق سياسات ادارية حديثة ،وتشمل هذه المهام تطبيق اسلوب اداري جديد، يقوم على تقدير وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من الموظفين، والدوافع والحوافز لدى الموظفين للابتكار والتطوير ،لانه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لان المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج المنظمة التي لا تتطور من المنافسة والسوق(كاظم ٢٠٠٨، ص٦٥).

- **الاستجابة المتفوقة:** يمكن للمنظمة أن ترفع من قدرتها التنافسية من خلال إنتاج وتقديم سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك موائمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات العملاء (هل وجونز، ٢٠٠١، ص ٢٠١) ويتطلب تحقيق الاستجابة للعملاء معرفة دقيقة بالعملاء أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى جودة معين يصعب تقليده من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات والخدمات التي تتكيف واحتياجات العملاء، والسرعة في تصميم المنتجات والخدمات التي تلبي تطور احتياجات واذواق العملاء المتغيرة وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المنظمة راكداً وغير مطلوب من العملاء (بدر والشيخ، ٢٠٠٤).

- **التميز:** ويعني تميز المنظمة عن منافسيها من خلال إنتاج السلع والخدمات الفريدة أو بمعنى تقديم منتجات أو خدمات تدرك من قبل العملاء على أنها فريدة في خصائصها عما يقدمه المنافسون. (كباب، ٢٠٠٧، ص ١٦٢).

ثالثاً: الدراسة الميدانية على شركات الأدوية في الأردن ١/٣ مجتمع الدراسة

نظراً لأن هذه الدراسة تهتم بدراسة دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لشركات الأدوية بالأردن، لذا فإن الدراسة الميدانية لهذا البحث ومواقع الدراسة تتركز على جميع شركات الأدوية العاملة في الأردن والبالغ عددها (٢٠) شركة وذلك وفقاً لبيانات اتحاد منتجي الأدوية في الأردن وغرفة صناعة عمان، التقرير السنوي، ٢٠١٥، ويضم مجتمع الدراسة المسؤولين البالغ عددهم (٢٥٠) بمختلف مستوياتهم الإدارية في مجالات التصنيع والتسويق والمبيعات، والمشتريات والمخازن، والموارد البشرية والمالية والحسابات، وغيرها في هذه الشركات العاملة في الأردن.

٢/٣ الحصر الشامل:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، اعتمدت هذه الدراسة على الحصر للمسؤولين البالغ عددهم (٢٥٠) بمختلف مستوياتهم الإدارية في مجالات التصنيع والتسويق والمبيعات، والمشتريات والمخازن، والموارد البشرية، والمالية والحسابات، وغيرها في شركات الأدوية الصناعية المنتجة للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية والتي تزاوّل عملها في إنتاج الأدوية، وذلك باعتبارها الفئة القادرة على تحديد وتبيان دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لشركات الأدوية في الأردن. أما وحدة المعاينة وهي تلك المفردة التي يتم توجيه قائمة الاستقصاء إليها نظراً لتوافر الاجابات لديها، وتتمثل في هذه الدراسة في المدير العام ومساعد المدير ورؤساء الأقسام ونوابهم في شركات الأدوية بالأردن

٣/٣ متغيرات البحث وأساليب القياس

- **أبعاد إدارة المواهب (مستقل):** ويضم أربعة متغيرات رئيسية تتلخص في (استراتيجية جذب المواهب واستراتيجية تنمية وتطوير المواهب واستراتيجية المحافظة على المواهب واستراتيجية التعاقب الوظيفي)، حيث تم قياس أبعاد إدارة المواهب اعتماداً على المقياس المقدم من (Jyoti and Rani, 2014)، وتضم ٣٧ متغيراً فرعياً، وقد أمكن تحديد هذه المتغيرات وتنميتها من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة مثل (VanZyl, 2017 - فيصل ٢٠١٥ -

العنقري، ٢٠١٢ - ٢٠١٤ - Serbana and Andanuta 2014 - Beheshtifar et al , 2012 -

Landwehr 2016 - Mathe 2015 - Anca 2013). ولقياس متغيرات إدارة المواهب تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء لقياس اتجاهات المسؤولين في شركات الأدوية محل الدراسة نحو درجة تطبيق إدارة المواهب.

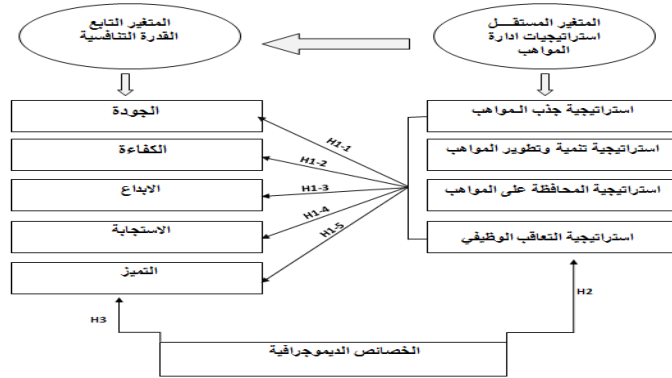
- **أبعاد القدرة التنافسية (تابع):** وتضم خمسة متغيرات رئيسية تتلخص في (الجودة والكفاءة والإبداع والاستجابة والتميز)، حيث تم قياس أبعاد القدرة التنافسية اعتمادا على المقياس الذي قدمه (Diab,2013، Ramadan,2012) وتضم ٢٥ متغيرا فرعيا، وقد أمكن تحديد هذه المتغيرات وتنميتها من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة مثل (Abdul Rahman&Mazahrih 2014 -Maduranga and Aruppala - عثمان، ٢٠٠٣) ولقياس متغيرات إدارة المواهب استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماما، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء لقياس اتجاهات المسؤولين في شركات الأدوية محل الدراسة نحو درجة تحقيق ودعم القدرة التنافسية .

٤/٣ اداة البحث وطرق جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة بصفة اساسية على قائمة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية اللازمة حول المتغيرات المستقلة (إدارة المواهب)، والمتغير التابع (القدرة التنافسية)، واشتملت قائمة الاستقصاء على ٧ صفحات خلاف صفحة الغلاف، و صفحة تم تصميمها لتقديم الدراسة والهدف منها، إما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على ثلاثة أجزاء رئيسية، الجزء الأول منها يتضمن (٣٧) متغيرا لقياس اتجاهات المسؤولين في شركات الادوية محل الدراسة نحو إدارة المواهب، أما الجزء الثاني ويتضمن (٢٥) متغيرا ويقس القدرة التنافسية في شركات الأدوية محل الدراسة، أما الجزء الثالث فيتعلق بتحديد بعض الخصائص الديموجرافية للمسؤولين في شركات الأدوية محل الدراسة.

تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة المقابلات الشخصية بعد تحديد موعد لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عليها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى. وفي ضوء ما تقدم ، يمكن توضيح الإطار العام للمتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة (ابعاد ادارة المواهب، وابعاد القدرة التنافسية والخصائص الديموجرافية للمسؤولين) من خلال النموذج المقترح في الشكل رقم (١) كما يلي:

شكل رقم (١) نموذج الدراسة



٥/٣ تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة: ١/٥/٣ تقييم الاعتمادية:

اعتمد الباحث في تقييم الثبات على أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية والتسويق، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار الاعتمادية يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في المقياس نفسه أقل من ٠,٣٠ (ادريس، ٢٠١٢). وعلى ضوء ذلك، تم تطبيق معامل الارتباط ألفا، على كل من مقياس إدارة المواهب، ومقياس القدرة التنافسية وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة، والجدول رقم (١) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، كما يلي:

جدول رقم (١)

تقييم درجة الإتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث

المتغيرات	محاولة أولى		محاولة ثانية	
	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)
مقياس ادارة المواهب				
١ استراتيجية جذب المواهب	٩	٠,٨٣٧	٨	٠,٨٦٢
٢ استراتيجية تطوير وتنمية المواهب	١٠	٠,٨٣٤	٩	٠,٨٥٥
٣ استراتيجية المحافظة على المواهب	١٠	٠,٨١٣	٩	٠,٨٦٣
٤ استراتيجية التعاقب الوظيفي	٨	٠,٨١٧	٨	٠,٨١٧
المقياس الاجمالي	٣٧	٠,٨٢٥	٣٤	٠,٨٤٣
مقياس القدرة التنافسية				
١ الجودة	٥	٠,٥٠٠	٤	٠,٦٢٦
٢ الكفاءة	٥	٠,٦٨٨	٥	٠,٦٨٨
٣ الابداع	٥	٠,٧٣٧	٥	٠,٧٣٧
٤ الاستجابة	٥	٠,٥٩٠	٤	٠,٦٨٦
٥ التمييز	٥	٠,٦٤٥	٥	٠,٦٤٥
المقياس الاجمالي	٢٥	٠,٦٣٢	٢٣	٠,٦٧٦

يتضح من نتائج الجدول رقم (١) التالي:

- أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا لمقياس إدارة المواهب ككل بلغ (٠,٨٢)، إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الاجمالية Item Total Correlation لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات، تبين أن هناك ثلاثة متغيرات لم يتمكنوا من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط اقل من ٠,٣٠) لذلك تقرر استبعادهم من المقياس، وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس (٣٤) متغيراً بدلاً من (٣٧) متغيراً، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله، تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة ثانية، وقد ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من (٠,٨٢) إلى (٠,٨٤)
- أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا لمقياس القدرة التنافسية ككل بلغ (٠,٦٣)، إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الاجمالية Item Total Correlation لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات، تبين أن هناك متغيرين لم يتمكنوا من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط اقل من ٠,٣٠) لذلك تقرر استبعادهم من المقياس، وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس هو ٢٣ متغيراً بدلاً من ٢٥ متغيراً، ورغبة في

تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله، تم تطبيق اسلوب الارتباط الفا مرة ثانية، وقد ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٦٣ الى ٠,٦٨.

وبناء على نتائج التحليل السابقة، يتضح أن المقاييس المستخدمة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

٢/٥/٣ اختبار صدق اداة الدراسة:

الطريقة الأولى: الصدق الظاهري Face Validity من خلال إخضاع القائمة للتحكيم من قبل الأساتذة الأكاديميين والمختصين في إدارة الأعمال بكلية التجارة وفي الجامعات الأردنية، إلى جانب عرض القائمة على بعض المسؤولين في شركات الأدوية بالأردن، للتعليق عليها ومراجعتها، وفي ضوء ملاحظات المحكمين المختصين ومقترحاتهم، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض البنود، وحذف عدد من البنود لتكرارها وعدم ملائمتها، وإضافة بنود أخرى مع دمج البنود المتشابهة.

الطريقة الثانية: صلاحية بنية المقياس Construct Validity يعد التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس، من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار، والتحقق من ما إذا كانت هذه الأبعاد تتفق مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء، إضافة إلى دوره في تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحث، أو تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (ادريس، ٢٠١٢). وفي ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملي (EFA) باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principle Component Analysis لإستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation على اعتبار أن الأخيرة تعد أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير العوامل المستخرجة. ويمكن للباحث إجراء اختبار مبدئي وإمكانية استخدام التحليل العاملي وذلك من خلال اختبار KMO لكفاية العينة Kaiser Meyer Olkin Measure واختبار Bartlett لتحديد المعنوية الكلية لمصفوفة الارتباط التي استخدمت في التحليل Bartlett Test of Sphericity كما يوضح الجدول رقم (٢):

- كفاية حجم العينة على نحو جيد حيث ارتفعت قيمة KMO للمقاييس عن ٠,٧٠ وهو الحد الأدنى لكفاية حجم العينة.

- وجود ارتباط معنوي (استنادا إلى مستوى معنوية اختبار Bartlett) بين المتغيرات بما يكفي لتبرير استخدام التحليل العاملي في توضيح مستوى صدق تلك المقاييس

جدول رقم (٢) اختبار KMO and Bartlett لمقياس إدارة المواهب والقدرة التنافسية المستخدم في الدراسة

مقياس		
القدرة التنافسية	ادارة مواهب	
٠,٨٧٦	٠,٩٤٣	KMO
١٤٦٣,٥٩٩	٣٨٨٦,٣٤٤	كا ^٢
٢٥٣	٥٦١	درجات الحرية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية

- نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة المواهب:

تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بإدارة المواهب في أربعة عوامل تضم (٣٤) متغيرا ، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكل العوامل الأربعة على أساس أن معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون ٠.٠٤ أو أكثر لأي متغير. وبناء على ما تم التوصل إليه، أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٦٠ % من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل (جدول رقم ٣)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وأن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة.

جدول رقم(٣) نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة المواهب

عامل (٤) جذب المواهب	عامل (٣) التعاقب الوظيفي	عامل (٢) المحافظة على المواهب	عامل (١) تنمية وتطوير المواهب	
١٢,٢٦٧	١٤,٦٦٢	١٥,٥٩٤	١٧,٥٥٨	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
٦٠,٠٨٠	٤٧,٨١٣	٣٣,١٥١	١٧,٥٥٨	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة

- نتائج التحليل العاملي لمقياس القدرة التنافسية:

تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالقدرة التنافسية في خمسة عوامل تضم (٢٣) متغيرا ، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكل العوامل الأربعة على أساس أن معاملات التحميل والتي تقرر ان تكون ٠.٠٤ أو أكثر لأي متغير. وبناء على ما تم التوصل إليه، أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٦٧ % من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل (جدول رقم ٤)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وأن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس القدرة التنافسية في شركات الادوية محل الدراسة.

جدول رقم(٤) نتائج التحليل العاملي لمقياس القدرة التنافسية

عامل (٥) الجودة	عامل (٤) الاستجابة	عامل (٣) التميز	عامل (٢) الابداع	عامل (١) الكفاءة	
١١,٢١٣	١١,٣٩٠	١٣,٢٩٤	١٥,٢١٦	١٦,٣١٠	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
٦٧,٤٢٣	٥٦,٢١٠	٤٤,٨٢٠	٣١,٥٢٦	١٦,٣١٠	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة

٦/٣ الدراسة الميدانية واختبار الفروض

١/٦/٣ معدل الردود على الاستقصاء

يمكن توضيح معدلات الردود على قائمة الاستقصاء من خلال الجدول رقم (٥)، حيث يلحظ من الجدول ان معدل ردود المسؤولين في شركات الادوية محل الدراسة بلغت ٩٤%، وهي نسبة جيدة لتمثيل مجتمع البحث، كما يأتي:

جدول رقم (٥) معدل ردود المسؤولين في شركات الادوية محل الدراسة على الاستقصاء

العدد	القوائم الموزعة على المبحوثين	القوائم المستردة من المبحوثين	القوائم الخاضعة للتحليل الاحصائي
٢٥٠	٢٤٦	١١	٢٣٥
النسبة المئوية	١٠٠	٩٨%	٩٤%

وتشير بيانات الجدول السابق إلى أنه تم توزيع ٢٥٠ قائمة استقصاء على أفراد العينة من كلا الجنسين (ذكر، انثى)، وقد جمع الباحث منها (٢٤٦) قائمة ولم يكن بإمكانه استرداد البقية بسبب عدم تعاون بعض المستجيبين، وبعد عملية فرز القوائم تبين وجود (١١) قائمة غير صالحة للتحليل الاحصائي كون بعض فقراتها غير مكتملة الإجابة ليستقر عدد القوائم الخاضعة للتحليل الاحصائي (٢٣٥) قائمة استقصاء.

٢/٦/٣ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يقوم الباحث في الجزء الآتي بعرض التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية. وقد تناولت الدراسة المتغيرات التالية والمتمثلة في ادارة المواهب بأبعادها الاربعة كمتغير مستقل (تضم ٣٤ متغيراً) والقدرة التنافسية بأبعادها الخمسة كمتغير تابع (يضم ٢٣ متغيراً).

- الإحصاء الوصفي لمتغيرات ادارة المواهب:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتقييم مستوى إدارة المواهب من خلال الإجابة على متغيرات مقياس إدارة المواهب والذي يضم ٣٤ متغيراً يغطي الأبعاد الأربعة لإدارة المواهب، كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال من مجالات ادارة المواهب مرتبة تنازلياً لكل مجال وانحرافات المعيارية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات ادارة المواهب
الأول	٠,٦٤٣	٢,٤٦٠	استراتيجية تنمية وتطوير المواهب
الثاني	٠,٦٣٦	٢,٤٣٠	استراتيجية المحافظة على المواهب
الثالث	٠,٦٢٦	٢,٤٠٠	استراتيجية التعاقب الوظيفي
الرابع	٠,٧٠٣	٢,٣٨٠	استراتيجية جذب المواهب
	٠,٥٩١	٢,٤٢٠	المتوسط العام لكافة المجالات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ، طول الفئة = ٣/١-٥=٣٣ ، من ١,٣٣ إلى أقل من ٢,٣٣ الدرجة منخفضة، ومن ٢,٣٤ إلى أقل من ٣,٦٦ الدرجة متوسطة، ومن ٣,٦٧ فأكثر الدرجة مرتفعة.

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (٦) أن متغيرات استراتيجية تنمية وتطوير المواهب تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٤٦) وانحراف معياري (٠,٦٤٣)، بينما تأتي متغيرات استراتيجية المحافظة على المواهب في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وانحراف معياري (٠,٦٣٦)، يليها متغيرات استراتيجية التعاقب الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,٤٠) وانحراف معياري (٠,٦٢٦)، و أخيراً استراتيجية جذب المواهب بمتوسط حسابي (٢,٣٨) وانحراف معياري (٠,٧٠٣) وفقاً لاتجاهات المسؤولين في شركات الادوية محل الدراسة.

ويتضح من النتائج السابقة ان استراتيجية تنمية وتطوير المواهب، المحافظة على المواهب تقع في المرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بشركات الأدوية محل الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة (khoreva et al., 2017) ودراسة (Anca, 2013) اللتان اكدتا على اهمية استراتيجية تنمية وتطوير المواهب، ودراسة (Katarzyna et al., 2015)، التي بينت دور استراتيجية تنمية وتطوير المواهب في رفع معدلات الإبداع والإبتكار في الاقتصاد الصيني ودراسة (Antoniou, 2010) التي أكدت على أهمية الإستمرارية في تحديث برامج تطوير وتنمية المواهب. وبصفة عامة، يتضح من استعراض التحليل الوصفي لأبعاد إدارة المواهب أن المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة شركات الأدوية محل الدراسة لأبعاد إدارة المواهب بلغ (٢,٤٢) ، وهذا يشير إلى تدني مستوى إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Nicolene et al., 2014) التي أشارت إلى غياب فكر إدارة المواهب واستراتيجياتها المختلفة وخاصة استراتيجية الاستحواذ على المواهب وجذبها وكذلك استراتيجية المحافظة على المواهب في قطاع صناعة الطيران، وعدم وضع إدارة المواهب من ضمن الأولويات الرئيسية والاستراتيجية على المستويين (العملياتي والاستراتيجي). ويرى الباحث أن تدني مستوى إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة قد يعزى إلى تدني التزام قيادة شركات الأدوية محل الدراسة ودعمها لمتطلبات تطبيق إدارة المواهب داخل شركات الأدوية محل الدراسة، وهو ما أكدته دراسة (Oladapo, 2014) و (Landwehr, 2016) اللتان أوضحتا ان غياب دعم الإدارة العليا وكذلك غياب الفرص للتطور الوظيفي للموهوبين داخل المنظمات تعتبر من أهم أسباب عدم نجاح تطبيق إدارة المواهب، كما أن ضعف نظم المكافآت والتعويضات المتبع داخل شركات الأدوية يساهم في عدم قدرة شركات الأدوية على المحافظة على الموظفين الموهوبين، وتحفيز الموظفين من خارج الشركة الى الالتحاق والعمل بها مما يؤثر أيضا على قدرة المنظمة على جذب المواهب واستقطابها، وهذا ما بينته ايضا نتائج دراسة (Salih&Alnaji, 2014)، ودراسة (Singh et al., 2012) ان الحوافز والمكافآت تلعب دورا رئيسا في تطوير الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم. كما قد يعزى الباحث السبب في تدني مستوى إدارة المواهب في شركات الأدوية إلى ضعف عمليات تواصل شركات الأدوية محل الدراسة مع المراكز العلمية والبحثية والجامعات لغرض الحصول على المعارف اللازمة لتطوير الموظفين واستقطاب الافراد الموهبين من كليات الجامعات والمراكز العلمية ذات العلاقة.

- الإحصاء الوصفي لمتغيرات القدرة التنافسية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الثاني لهذه الدراسة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتقييم مستوى القدرة التنافسية من خلال الإجابة على متغيرات مقياس القدرة التنافسية والذي يضم ٢٥ متغيرا يغطي الأبعاد الخمسة للقدرة التنافسية .

جدول (٧) المتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال من مجالات القدرة التنافسية مرتبة تنازليا

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القدرة التنافسية
الأول	٠,٥١٥	٢,٤٠٧	الكفاءة
الثاني	٠,٤٩٥	٢,٣٧٧	الجودة
الثالث	٠,٥٤٨	٢,٣٢٩	الاستجابة
الرابع	٠,٥٠٠٧٧	٢,٢٣٩	التميز
الخامس	٠,٥٣٦	٢,١٩٠	الإبداع
	٠,٤٠١٧	٢,٣٠٨	المتوسط العام لكافة المجالات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية طول الفئة = ٣/١-٥ = ٣٣ ، من ١,٣٣ إلى أقل من ٢,٣٣ الدرجة منخفضة، ومن ٢,٣٤ إلى أقل من ٣,٦٦ الدرجة متوسطة، ومن ٣,٦٧ فأكثر الدرجة مرتفعة .

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (٧) أن متغيرات الكفاءة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٤٠) وانحراف معياري (٠,٥١)، بينما تأتي متغيرات الجودة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٣٧) وانحراف معياري (٠,٤٩٥)، يليها متغيرات الاستجابة بمتوسط حسابي (٢,٣٢) وانحراف معياري (٠,٥٤٨) بالمرتبة الثالثة، ونالت متغيرات التميز المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وانحراف معياري (٠,٤٠)، و أخيراً متغيرات الإبداع بمتوسط حسابي (٢,١٩) وانحراف معياري (٠,٥٣٦) وفقاً لاتجاهات المسؤولين في شركات الأدوية محل الدراسة. وبصفة عامة، يتضح من استعراض التحليل الوصفي لأبعاد القدرة التنافسية، أن المتوسط الإجمالي العام لدرجة ممارسة شركات الأدوية محل الدراسة لأبعاد القدرة التنافسية بلغ (٢,٣٠٨) وانحراف معياري قدره (٠,٤٠١). وهذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القدرة التنافسية الخمسة بين (٢,٤٠-٢,١٩) وهذا يشير إلى أن المستوى العام لدرجة تحقيق شركات الأدوية محل الدراسة لأبعاد القدرة التنافسية جاءت بدرجة منخفضة. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها كل من (محمود واخرون، ٢٠٠٨) ودراسة (عثمان، ٢٠٠٣) واللذان توصلتا إلى أن القدرة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية جاءت بدرجة منخفضة ولا تتناسب مع متطلبات الانفتاح الاقتصادي. ويرى الباحث أن تدني مستوى القدرة التنافسية في شركات الأدوية محل الدراسة قد يعزى إلى أن شركات إنتاج الأدوية تعاني من نقص شديد في رأس المال المستثمر والذي ينعكس سلباً على قدرتها التنافسية في تطوير وإبتكار منتجات دوائية جديدة، وما توصلت إليه دراسة (الطراونة، ٢٠٠٢) أن شركات الأدوية محل الدراسة تنافس بطريقة غير مدروسة أو مخططة الأمر الذي يؤثر سلباً على القدرة التنافسية لشركات الأدوية. وقد يرجع سبب انخفاض القدرة التنافسية لشركات الأدوية محل الدراسة إلى عدم الالتزام بالتطبيق العملي لممارسات التصنيع الكفء المعمول بها دولياً، وعدم الامتثال لأنظمة ومعايير الجودة بالشكل الذي يؤثر على كفاءة عمليات التصنيع الداخلية والتسبب في هدر كبير في المواد الخام وجهود الموظفين والمنتجات. وما أكدته دراسة (جريح، نابف، ٢٠١٥) أن ضعف عمليات التسويق وإدارة قنوات التوزيع وضعف الشراكات المحلية والعالمية يسهم بخفض القدرة التنافسية لشركات الأدوية محل الدراسة.

٣/٦/٣ تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (٨) مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون Pearson) بين أبعاد ادارة المواهب وأبعاد القدرة التنافسية :

جدول رقم (٨) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

القدرة التنافسية	التميز	الاستجابة	الإبداع	الكفاءة	الجودة	ادارة المواهب	التعاقب الوظيفي	المحافظة على المواهب	تنمية وتطوير المواهب	جذب المواهب	
**٠,٧٢٨	**٠,٥٤١	**٠,٥٩١	**٠,٥٧٩	**٠,٥٦٩	**٠,٥٣٠	**٠,٨٢٩	**٠,٦٣٣	**٠,٦٨٠	**٠,٥٦٣	١	جذب المواهب
**٠,٧٦٤	**٠,٥٧٤	**٠,٥٩٥	**٠,٦١٠	**٠,٥٨٨	**٠,٥٨٦	**٠,٨٧١	**٠,٧٣٨	**٠,٧٦٤	١		تنمية وتطوير المواهب
**٠,٧٩٠	**٠,٥٧٢	**٠,٦١٠	**٠,٦٣٤	**٠,٦٢٤	**٠,٦١٧	**٠,٩١٤	**٠,٧٦٨	١			المحافظة على المواهب
**٠,٧٣٥	**٠,٥٧٦	**٠,٥٨٨	**٠,٦٤٦	**٠,٥٢٤	**٠,٥٠٢	**٠,٨٩١	١				التعاقب الوظيفي
**٠,٨٦١	**٠,٦٤٦	**٠,٦٨١	**٠,٧٠٤	**٠,٦٥٨	**٠,٦٣٨	١					ادارة المواهب
**٠,٧٦٠	**٠,٤٣٣	**٠,٤٥٠	**٠,٤٥١	**٠,٦٣٣	١						الجودة
**٠,٧٥٢	**٠,٣٨٢	**٠,٥٠٩	**٠,٣٩٢	١							الكفاءة
**٠,٧٧٠	**٠,٥٤٧	**٠,٥٦٧	١								الإبداع
**٠,٨١٨	**٠,٦٠٩	١									الاستجابة
**٠,٧٦٧	١										التميز
١											القدرة التنافسية

ويتضح من مصفوفة معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباط بين أبعاد إدارة المواهب (كمتغير مستقل) وجميع أبعاد القدرة التنافسية (كمتغير تابع) وبناء على ما سبق في جدول رقم (٨)، يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشرا مبدئيا عن مدى تأثير أبعاد إدارة المواهب في أبعاد القدرة التنافسية إلا أن الحكم بمدى تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المواهب على القدرة التنافسية متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

٦/٤ تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفروض

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائيا، من خلال اختبار صحة أو عدم صحة كل فرض على حده على النحو الذي يساعد على الإجابة على تساؤلات البحث ويحقق أهدافه وذلك على النحو التالي:

١/٦/٤ العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب ودعم القدرة التنافسية مأخوذة بصورة إجمالية:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة والقدرة التنافسية كمتغير تابع، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك:

جدول رقم (٩) نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب ودعم القدرة التنافسية (مخرجات تحليل

الانحدار والارتباط المتعدد (Multiply Regression Analysis)

المعنى	ت	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	B	كود	أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيرا في دعم القدرة التنافسية
٠,٠٠٠	٦,٥٤٥	٠,٥٨٤	٠,٧٦٤	٠,٣١٠	٠,١٧٤	XA	استراتيجية جذب المواهب
٠,٠٠٠	٥,٦١٥	٠,٦٢٤	٠,٧٩٠	٠,٢٥٨	٠,١٩٤	XB	استراتيجية تنمية وتطوير المواهب
٠,٠٠٠	٤,١٤٨	٠,٥٤٠	٠,٧٣٥	٠,١١٥	٠,١٦٣	XC	استراتيجية المحافظة على المواهب
٠,٠٤٥	٢,٠١٥	٠,٥٣٠	٠,٧٢٨	٠,٣٠٥	٠,٠٧٤	XD	استراتيجية التعاقب الوظيفي
			٠,٨٦٤				معامل الارتباط في النموذج R
			٠,٧٤٧				معامل التحديد في النموذج R ²
			١٦٩,٦٤٦				قيمة F المحسوبة
			٤,٢٣٠				درجات الحرية
			٠,٠٠٠				مستوى الدلالة

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة، وبين دعم القدرة التنافسية في هذه الشركات (مأخوذة بصورة إجمالية) وان هذه العلاقة تمثل ٨٦% (وفقا لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بأدارة المواهب زاد ذلك من القدرة التنافسية لهذه الشركات .

- أن تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٧٤% (وفقا لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة دعم القدرة التنافسية في هذه الشركات.

- إتضح أن جميع استراتيجيات إدارة المواهب تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين دعم القدرة التنافسية لشركات الادوية الخاضعة للدراسة. وان اكثر الاستراتيجيات تأثيرا في القدرة التنافسية هي استراتيجية تنمية وتطوير المواهب ثم استراتيجية جذب المواهب ثم استراتيجية المحافظة على المواهب ثم استراتيجية التعاقب الوظيفي.

ومما سبق، يمكن القول إن شركات الأدوية محل الدراسة يمكنها تحقيق ودعم قدرتها التنافسية من خلال تصميم وتنفيذ استراتيجيات وسياسات استباقية لجذب للعاملين الموهوبين بما يتوافق مع السياسات التنافسية التي تتبعها شركات الأدوية محل الدراسة، كما أن تبني إدارة شركات الأدوية لخطط بعيدة المدى للتطوير الاستراتيجي للأفراد الموهبين والقيام بعمليات التقييم الدوري لغرض توفير فرص ملائمة للموظفين ذوي المواهب يساهم في دعم قدرتها التنافسية، كذلك تبين أن توفير شركات الأدوية لنظام حوافز متميز يساعد على استقرار الأفراد الموهوبين واتباع مبدأ العدالة الوظيفية في تقييم الموهوبين والاهتمام بتطوير مسار وظيفي من خلال خطط مكتوبة لمسارهم الوظيفي يساهم وبشكل كبير في دعم قدرتها التنافسية، كما أن اتباع منهج محدد وواضح لتحديد المواهب المحتملة والاعداد المسبق لقيادات الصف الثاني والاهتمام بتطوير القدرات القيادية للأفراد الموهوبين داخل شركات الأدوية يساهم في دعم القدرة التنافسية لشركات الأدوية محل الدراسة. وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب ودعم القدرة التنافسية لشركات الأدوية محل الدراسة، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية 0,05، بين استراتيجيات إدارة الموهوب ودعم القدرة التنافسية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Katarzyn et al., 2015)، (Van Zyl et al., 2017) حيث أشارنا إلى أهمية إدارة المواهب في رفع القدرة التنافسية للشركات الصينية وخصوصا عند اهتمامها بعمليات جذب واستقطاب المواهب، ودراسة (Serbana and Andanuta, 2014) التي سلطت الضوء على أهمية ادارة المواهب ممثله بأربعة استراتيجيات رئيسية (جذب المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب، تعاقب المواهب) في تحقيق القدرة التنافسية على مستوى منظمات الاعمال وعلى مستوى الدول. كما تتفق النتائج مع دراسة (محمود واخرون، 2008) في أن شركات الأدوية في الأردن تستطيع تحقيق القدرة التنافسية من خلال تطوير برامج التدريب واساليبه ونظام الحوافز والمكافآت، وتحديث مصدر واساليب استقطاب الكفاءات والمواهب لضمان تدفق الافكار الابتكارية بشكل مستمر. وأن هناك علاقة ايجابية بين عدد العاملين الموهوبين في البحث العلمي وابتكار أصناف دوائية جديدة من جهة، وبين زيادة القدرة التنافسية لشركات الأدوية من جهة اخرى.

٤/٦/٢ العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وتحقيق الجودة:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة واحد أبعاد القدرة التنافسية (الجودة). جدول رقم (١٠) نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وبعد الجودة (مخرجات تحليل الانحدار

والارتباط المتعدد (Multiply Regression Analysis)

المعنوية	ت	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	B	Code	أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في تحقيق الجودة
٠,٠٠٤	٢,٨٩٠	٠,٣٤٣	٠,٦٨٦	٠,٢٠١	٠,١٤٢	XA	استراتيجية جذب المواهب
٠,٠٠١	٣,٤٩٣	٠,٣٨١	٠,٦١٧	٠,٢٨٩	٠,٢٢٢	XB	استراتيجية تنمية وتطوير المواهب
٠,٠٠٠	٣,٥٤١	٠,٢٥٢	٠,٥٠٢	٠,٣٢٩	٠,٢٥٦	XC	استراتيجية المحافظة على المواهب
٠,٢٨٧	-١,٠٦٨	٠,٢٨١	٠,٥٣٠	-٠,٠٩١	-٠,٠٧٢	XD	استراتيجية التعاقب الوظيفي
			٠,٦٥٨				معامل الارتباط في النموذج R
			٠,٤٣٣				معامل التحديد في النموذج R ²
			٤٣,٩٦٩				قيمة F المحسوبة
			٤,٢٣٠				درجات الحرية
			٠,٠٠٠				مستوى الدلالة

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة، ويبين تحقيق الجودة المتوقعة في هذه الشركات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن العلاقة تمثل ٦٦ % (وفقا لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بإدارة المواهب زاد ذلك من قدرة هذه الشركات على تحقيق الجودة .

- أن تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٤٣ % (وفقا لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق الجودة في هذه الشركات.

- هناك ثلاثة أبعاد فقط ممثلة في (استراتيجية جذب المواهب ،استراتيجية تنمية وتطوير المواهب واستراتيجية المحافظة على المواهب) من بين أبعاد إدارة المواهب تتمتع دون غيرها من الأبعاد بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق الجودة في شركات الأدوية محل الدراسة.

يتضح مما سبق أن شركات الأدوية محل الدراسة يمكنها تحقيق والوصول إلى الجودة، من خلال اهتمامها باستقطاب وجذب المواهب والكفاءات القادرة على تقديم الخدمات بالشكل المطلوب والوفاء بحاجات ورغبات العملاء، كذلك من خلال رفع مستوى الأفراد الموهوبين وتنمية مهاراتهم عن طريق تصميم وتنفيذ استراتيجيات تنمية وتطوير تتسجم مع توجهات الشركة الاستراتيجية وتؤكد على أن الجودة هي مسئولية كل فرد في الشركة وأن البقاء في السوق يتوقف على رضا العملاء، كذلك اتباعها لمبدأ العدالة الوظيفية في تقييم الأفراد الموهوبين، و إجراء إدارة شركات صناعة الأدوية وبشكل دوري مقارنة المزايا والاجور المقدمة من قبلها للموهوبين مع ما تقدمه الشركات المنافسة الأخرى يساهم في المحافظة على الموهوبين داخل الشركة وزيادة درجة ولائهم بما يعكس ايجابا على تحقيق مستويات جودة عالية في المنتجات والخدمات التي تقدمها شركات الأدوية.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة وتحقيق ميزة الجودة، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد ان اظهر نموذج النحدر المتعدد ان هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وفقا لاختبار F test بين ادارة المواهب وتحقيق الجودة، كما تقرر رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل لثلاثة ابعاد فقط من اربعة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل منهم وبين تحقيق الجودة عند مستوى معنوية ٠,٠٥. وجاءت نتيجة هذا الفرض متفقة مع دراسة (Katarzyna et al.,2015) التي توصلت إلى أن برامج تطوير المواهب ساهمت في رفع القدرة التنافسية للشركات الصينية من خلال تحسن جودة المنتجات وزيادة نسب براءات الاختراع . بالإضافة إلى توافق النتائج الحالية مع (Ramadan,2012) التي أكدت على أن تحديث وتطوير وعاء صندوق المواهب تلعب دورا محوريا في وصول منظمات الاعمال إلى أقصى مستويات الجودة في المنتجات والخدمات. كما اتفقت النتائج مع دراسة (Serbana and Andanuta,2014), (Ramlall, 2003) بشأن دور استراتيجية جذب المواهب والمحافظة عليهم في تحسين الجودة داخل المنظمة.

٣/٦/٤ العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وتحقيق الكفاءة:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة وأحد أبعاد القدرة التنافسية (الكفاءة) كمتغير تابع، والجدول رقم (١١) يوضح ذلك:

جدول رقم (١١) نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وبعد الكفاءة (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد (Multiply Regression Analysis)

المعنى	ت	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	B	Code	أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في تحقيق الكفاءة
٠,٠٠٠	٣,٨٠٥	٠,٣٢٤	٠,٥٦٩	٠,٢٦٠	٠,١٩١	XA	استراتيجية جذب المواهب
٠,٠٠٢	٣,٢١٢	٠,٣٤٦	٠,٥٨٨	٠,٢٦١	٠,٢٠٩	XB	استراتيجية تنمية وتطوير المواهب
٠,٠٠٢	٣,١٨٤	٠,٣٨٩	٠,٦٢٤	٠,٢٩١	٠,٢٣٦	XC	استراتيجية المحافظة على المواهب
٠,٥	-٠,٦٧٥	٠,٢٧٥	٠,٥٢٤	-٠,٠٥٧	-٠,٠٤٧	XD	استراتيجية التعاقب الوظيفي
			٠,٦٧٣				معامل الارتباط في النموذج R
			٠,٤٥٣				معامل التحديد في النموذج R ²
			٤٧,٦٦٣				قيمة ف المحسوبة
			٤,٢٣٠				درجات الحرية
			٠,٠٠٠				مستوى الدلالة

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T.Test

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة، وبين تحقيق الكفاءة في هذه الشركات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بإدارة المواهب زاد ذلك من قدرة هذه الشركات على تحقيق الكفاءة.

- أن تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٤٥% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق الكفاءة في شركات الأدوية محل الدراسة. هناك ثلاثة أبعاد فقط ممثلة في (استراتيجية جذب المواهب، استراتيجية تنمية وتطوير المواهب، استراتيجية المحافظة على المواهب) من بين أبعاد إدارة المواهب تتمتع دون غيرها من الأبعاد بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق الكفاءة في شركات الأدوية محل الدراسة.

يتضح مما سبق أن شركات الأدوية محل الدراسة يمكنها تحسين مستوى الكفاءة في عملياتها الداخلية وخفض تكاليف الإنتاج والخدمات وتحقيق الاستخدام الأفضل للطاقت الإنتاجية من خلال اهتمامها بعمليات جذب المواهب، ومدى مطابقتها كفاءتهم مع الوظائف الشاغرة، وكذلك تخصيصها لميزانية خاصة لتطوير وتنمية مواهبهم لهدف الوصول إلى الحلول المبتكرة والطرق الجديدة لإداء الأعمال داخل الشركات محل الدراسة. كما أن قيام شركات صناعة الدواء بالاحتفاء والتقدير العالي للموظفين الموهوبين الذين يظهرون أداء متميزاً، وتوفيرها لنظام حوافز متميز يحافظ على الموهوبين وتوفيرها لبيئة العمل المريحة للعاملين الموهوبين يمكنه من زيادة درجة كفاءة العمليات الداخلية لشركات الأدوية. وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة وتحقيق الكفاءة، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار F test بين إدارة الموهب وتحقيق الكفاءة، كما تقرر رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل لثلاثة ابعاد فقط من اربعة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تحقيق الكفاءة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (SerbanaandAndanuta,2014)، (Ramlall 2003)، (Katarzyna et al.,2015) بشأن

دور استقطاب المواهب والمحافظة عليها في تحسين الكفاءة الداخلية للمنظمة. واتفقت ايضا مع (Ramadan, 2012) التي أكدت على دور تطوير صندوق المواهب في تعزيز كفاءة العمليات الداخلية والخارجية وتخفيض حجم المخزون وبالتالي تعزيز انتاجية منظمات الاعمال.

٤/٦/٤ العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وتحقيق الإبداع:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة واحد أبعاد القدرة التنافسية (الإبداع) كمتغير تابع، والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٢) نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وبعد الإبداع (مخرجات تحليل الانحدار

والارتباط المتعدد (Multiply Regression Analysis)

المعنوية	ت	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	B	Code	ابعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيرا في تحقيق الإبداع
٠,٠٠٢	٣,١٤٣	٠,٣٣٥	٠,٥٧٩	٠,٢٠٦	٠,١٥٧	XA	استراتيجية جذب المواهب
٠,٠٠٢	٢,٣٤٧	٠,٣٧٢	٠,٦١	٠,١٨٣	٠,١٥٣	XB	استراتيجية تنمية وتطوير المواهب
٠,٠٨٦	١,٧٢٧	٠,٤٠٢	٠,٦٣٤	٠,١٥١	٠,١٢٧	XC	استراتيجية المحافظة على المواهب
٠,٠٠١	٣,٢٩٦	٠,٤١٧	٠,٦٤٦	٠,٣٦٥	٠,٢٢٧	XD	استراتيجية التعاقب الوظيفي
			٠,٧٠٦				معامل الارتباط في النموذج R
			٠,٤٩٨				معامل التحديد في النموذج R ²
			٥٦,٩٩٩				قيمة ف المحسوبة
			٤,٢٣٠				درجات الحرية
			٠,٠٠٠				مستوى الدلالة

- يوجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة، وبين تحقيق الإبداع في هذه الشركات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٠% (وفقا لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بإدارة المواهب زاد ذلك من قدرة هذه الشركات على تحقيق الإبداع.

- أن تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٥٠% (وفقا لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق الإبداع في شركات الأدوية محل الدراسة.

- هناك ثلاثة أبعاد فقط ممثلة في (استراتيجية جذب المواهب، استراتيجية تنمية وتطوير المواهب، استراتيجية التعاقب الوظيفي) من بين أبعاد إدارة المواهب تتمتع دون غيرها من الأبعاد بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق الإبداع في شركات الأدوية محل الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة وتحقيق الإبداع، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وفقا لاختبار F test بين إدارة المواهب وتحقيق الإبداع، كما تقرر رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل لثلاثة أبعاد فقط من أربعة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تحقيق الإبداع عند مستوى معنوية (٠,٠٥) واتفقت النتيجة مع دراسة (Katarzyna et al., 2015) التي أشارت إلى أن نسب الإبداع والابتكار التي حققتها الشركات الصينية تعود إلى السياسات والإجراءات المتبعة من قبلها لعمليات

جذب الأفراد الموهوبين. ودراسة (اسعد، ٢٠١١)، (Rmadan, 2012) اللتين توصلتا إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجيات تنمية وتطوير المواهب والمحافظة عليهم في تحقيق الإبداع في شركات الاتصالات في الأردن، كما اتفقت نتيجة الدراسة مع (نايف، ٢٠١٠) التي أظهرت أثر الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الإبداع الاستراتيجي في الشركة العامة للمنظومات، بالإضافة إلى توافق النتائج الحالية مع (Antoniou, 2010) التي أكدت على دور تخطيط التعاقب الوظيفي في رفع معدلات الإبداع والابتكار وضمان استمرارية النجاح للمنظمات. ودراسة (Ozbag et al, 2013) التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين مواهب الموارد البشرية وقدرة المنظمات على تحقيق الإبداع والابتكار.

٥/٦/٤ العلاقة بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الإستجابة:

تم تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ابعاد ادارة المواهب في شركات الادوية محل الداسة كمتغيرات مستقلة واحد ابعاد القدرة التنافسية (الاستجابة) كمتغير تابع، والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٣) نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وبعد الاستجابة (مخرجات تحليل الانحدار

والارتباط المتعدد (Multiply Regression Analysis)

المعنوية	ت	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	B	Code	أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستجابة
٠,٠٠٠	٤,١٨٣	٠,٣٤٩	٠,٥٩١	٠,٢٨٣	٠,٢٢	XA	استراتيجية جذب المواهب
٠,٠٠٤	٢,٩٢٧	٠,٣٥٤	٠,٥٩٥	٠,٢٣٥	٠,٢	XB	استراتيجية تنمية وتطوير المواهب
٠,١٢٣	١,٥٥	٠,٣٧٢	٠,٦١	٠,١٤	٠,١٢	XC	استراتيجية المحافظة على المواهب
٠,١٢٢	١,٥٥١	٠,٣٤٦	٠,٥٨٨	٠,١٢٨	٠,١١٢	XD	استراتيجية التعاقب الوظيفي
			٠,٦٨٤				معامل الارتباط في النموذج R
			٠,٤٦٧				معامل التحديد في النموذج R ²
			٥٠,٤٣٧				قيمة ف المحسوبة
			٤,٢٣٠				درجات الحرية
			٠,٠٠٠				مستوى الدلالة

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T.Test

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة، وبين تحقيق الإستجابة في هذه الشركات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٨% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام شركات الادوية محل الدراسة بإدارة المواهب زاد ذلك من قدرة هذه الشركات على تحقيق الإستجابة .
 - أن تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٤٧% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق الاستجابة في هذه الشركات.
 - هناك بعدان فقط ممثلة في (استراتيجية جذب المواهب، استراتيجية تنمية وتطوير المواهب) من بين ابعاد ادارة المواهب تتمتع دون غيرها من الابعاد بعلاقة خطية ذات دلالة احصائية فيما بينها وبين تحقيق الاستجابة في شركات الادوية محل الدراسة.
- يتبين مما سبق أن شركات الأدوية محل الدراسة يمكنها تعزيز وجود منتجاتها الدوائية ، وتقديم منتجات دوائية تلبي حاجات المستهلكين ومقدمي الرعاية الصحية كالمستشفيات ، وزيادة درجة الاستجابة والتفاعل بينها وبين العميل، من خلال تبنيها وتركيزها على جذب الافراد الموهوبين للعمل داخل الشركات، والاستثمار في تدريب الموهوبين وباستمرارية على احدث التقنيات

التدريبية عالية الكفاءة وتوفيرها لتدريب داخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية داخل العمل وتوفير فرص التدريب الخارجي وعقد الورش التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع (Alma'aitah et al., 2013) التي بينت تأثير تنمية وتطوير المواهب في تحسين سرعة الاستجابة في السوق، ونتائج (Katarzyna et al., 2015، Gichuhi et al., 2014، Antoniu, 2010) التي اوضحت على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية وتأثير مباشر بين جذب المواهب وتطويرها وبين تحقيق الاستجابة. وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة وتحقيق الإستجابة، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج الإنحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية 0,05 وفقاً لإختبار F test بين إدارة المواهب وتحقيق الاستجابة .

٦/٦/٤ العلاقة بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التميز:

تم تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة وأحد أبعاد القدرة التنافسية (التميز) كمتغير تابع، والجدول رقم (١٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٤) نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وبعد التميز (مخرجات تحليل الانحدار

والارتباط المتعدد (Multiply Regression Analysis)

المعنوية	ت	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	B	Code	أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز
٠,٠٠٢	٣,١٩٦	٠,٢٩٣	٠,٥٤١	٠,٢٢٥	٠,١٦١	XA	استراتيجية جذب المواهب
٠,٠٠٥	٢,٨٤٥	٠,٣٢٩	٠,٥٧٤	٠,٢٣٨	٠,١٨٦	XB	استراتيجية تنمية وتطوير المواهب
٠,٣١٧	١,٠٠٤	٠,٣٢٧	٠,٥٧٢	٠,٠٩٤	٠,٠٧٤	XC	استراتيجية المحافظة على المواهب
٠,٠٣٣	٢,١٤٣	٠,٣٣٢	٠,٥٧٦	٠,١٨٥	٠,١٤٨	XD	استراتيجية التعاقب الوظيفي
			٠,٦٤٨				معامل الارتباط في النموذج R
			٠,٤١٩				معامل التحديد في النموذج R ²
			٤١,٥١٩				قيمة F المحسوبة
			٤,٢٣٠				درجات الحرية
			٠,٠٠٠				مستوى الدلالة

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي مستوى الدلالة عند 0,05 طبقاً لإختبار T.Test

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة، وبين تحقيق التميز في هذه الشركات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٥ % (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بإدارة المواهب زاد ذلك من قدرة هذه الشركات على تحقيق التميز.
- أن تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة يمكن ان يفسر حوالي ٤٢% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق التميز في هذه الشركات.
- هناك ثلاثة أبعاد فقط ممثلة في (استراتيجية جذب المواهب، استراتيجية تنمية وتطوير المواهب، استراتيجية التعاقب الوظيفي) من بين أبعاد إدارة المواهب تتمتع دون غيرها من الأبعاد بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق التميز في شركات الأدوية محل الدراسة. ويتبين مما سبق أن شركات الأدوية محل الدراسة يمكنها تحقيق التفوق والحصول على مركز قيادي في الصناعة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وقيام شركات الأدوية

بابتكار منتجات دوائية ذات خصائص دوائية متقدمة ومميزة عن المنافسين في بيئة العمل، من خلال قدرتها على تطوير سياسات الاستقطاب المتبعة داخل الشركات محل الدراسة، وتركيزها على جذب الموهوبين القادرين على تحقيق التميز، وزيادة المخصصات المالية والبرامج التدريبية اللازمة لتطوير المواهب على التقنيات التكنولوجية الحيوية لإنتاج الدواء، كما أن قيام الشركات محل الدراسة بتحديد المواهب المحتملة ووضع خرائط إعادة التوزيع والإحلال للمواهب الموجودة في المناصب القيادية يساعد في استمرارية تحقيقها للتميز والتفوق. جاءت نتيجة هذا الفرض متفقة مع دراسة 2015 (Katarzyna et al.) التي بينت دور سياسات جذب المواهب وبرامج تطوير المواهب في تحقيق التميز للمنظمات الصينية. ودراسة (Van Zyl et al., 2017) التي توصلت إلى تحديد أهم استراتيجيات إدارة المواهب والقادرة على تحقيق نتائج إيجابية تساعد المنظمات في جنوب إفريقيا على التمييز وهي: تطوير المواهب وتحديد المواهب والتعاقب الوظيفي للمواهب. ونتائج (Shrimali and Ghidwani, 2012) التي بينت ان كلما كانت منظمات الأعمال سريعة في جذب واستقطاب الأفراد الموهوبين كلما تميزت وحازت على مزايا تنافسية اعلى من منافسيها. وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة وتحقيق التميز، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد ان اظهر نموذج الانحدار المتعدد ان هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية 0,05 بين ادارة الموهب وتحقيق التميز.

٧/٤ النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج المرتبطة بالاطار النظري والدراسة الميدانية لاختبار الفروض الاحصائية، وعدد من التوصيات يمكن تناولها بايجاز كما يلي:

١/ ٧/٤ نتائج متعلقة بإدارة المواهب

يوجد قصور في درجة تبني شركات الأدوية محل الدراسة لإدارة المواهب والتي تتمثل في (استراتيجية جذب المواهب واستراتيجية تنمية وتطوير المواهب واستراتيجية المحافظة على المواهب واستراتيجية التعاقب الوظيفي)، ووفقاً لاتجاهات المسؤولين في هذه الشركات، حيث يوجد قصور في قيام هذه الشركات محل الدراسة باستخدام جميع الوسائل المتاحة للإعلان عن الوظائف الشاغرة، لجذب أكبر عدد من الأفراد الموهوبين من داخل أو خارج الشركة، إضافة إلى ضعف نظام الرواتب والأجور والذي يحفز الأفراد الموهوبين ويجذبهم وكذلك قصور في تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في عمليات جذب واستقطاب المواهب، كما بينت النتائج ضعف الميزانية المرصودة والخاصة بتنمية وتطوير العاملين الموهوبين وبالتالي القصور في توفير التدريب الخارجي والداخلي للموظفين من خلال الورش التدريبية والمؤتمرات العلمية المحلية والعالمية، إضافة إلى عدم قيام شركات صناعة الأدوية بعمليات تحديد الموظفين الموهوبين لتهيئتهم لتولي المسؤوليات القيادية مستقبلاً إضافة إلى عدم قيام شركات صناعة الأدوية بتقييم الأفراد الموهوبين والمبدعين بعد عملية إحلالهم في المراتب القيادية لمعرفة قدراتهم وكفاءاتهم في تنفيذ الاستراتيجية الرئيسية للشركة.

٢/ ٧/٤ نتائج متعلقة بالقدرة التنافسية

يتضح من النتائج النهائية، أن المستوى العام لدرجة تحقيق شركات الأدوية في الأردن للقدرة التنافسية، جاء بدرجة منخفضة، بدلالة المتوسط الحسابي والذي بلغ قيمته (٢,٣٠٨)، الأمر الذي يشير إلى ضعف اهتمام شركات الأدوية بجودة المنتجات والخدمات ومدى تطبيقها لأنظمة ومعايير الاعتمادية والجودة المحلية والعالمية، والقصور في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها التشغيلية والإدارية وملاحظة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء كذلك ضعف التعاون مع شركات صناعة الدواء المحلية والعالمية والحرص على أن تكون مواردها متميزة

و ذات قيمة وغير متوفرة لدى المنافسين، والضعف في إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية والإبداعية والقدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية وتبني كافة الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات في الشركة.

٣/٧/٤ نتائج متعلقة بين تطبيق إدارة المواهب ودعم القدرة التنافسية لشركات الأدوية

- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية الأردنية محل الدراسة ودعم القدرة التنافسية، وهذه العلاقة طردية، أي كلما زاد اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بإدارة المواهب واستراتيجياتها زاد ذلك من قدرتها التنافسية، وتتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدرة على تفسير التباين في دعم القدرة التنافسية مرتبة حسب درجة أهميتها هي استراتيجية تنمية وتطوير المواهب، استراتيجية جذب المواهب، استراتيجية المحافظة على المواهب واستراتيجية التعاقب الوظيفي.

- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية الأردنية محل الدراسة وتحقيق الجودة المتفوقه، وهذه العلاقة طردية، أي كلما زاد اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بإدارة المواهب واستراتيجياتها زاد ذلك من قدرة هذه الشركات على تحقيق الجودة المتفوقه ، وتتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدرة على تفسير التباين في تحقيق الجودة المتفوقه مرتبة حسب درجة أهميتها هي استراتيجية المحافظة على المواهب ، واستراتيجية تنمية وتطوير المواهب، واستراتيجية جذب المواهب.

- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية الأردنية محل الدراسة وتحقيق الكفاءة وهذه العلاقة طردية، أي كلما زاد اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بإدارة المواهب واستراتيجياتها زاد ذلك من قدرة هذه الشركات على تحقيق الكفاءة ، وتتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدرة على تفسير التباين في تحقيق الكفاءة مرتبة حسب درجة أهميتها هي استراتيجية المحافظة على المواهب، واستراتيجية تنمية وتطوير المواهب، واستراتيجية جذب المواهب.

- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية الأردنية محل الدراسة وتحقيق الإبداع، وهذه العلاقة طردية، أي كلما زاد اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بإدارة المواهب واستراتيجياتها زاد ذلك من قدرة هذه الشركات على تحقيق الإبداع ، وتتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدرة على تفسير التباين في تحقيق الإبداع مرتبة حسب درجة أهميتها هي استراتيجية التعاقب الوظيفي، واستراتيجية جذب المواهب واستراتيجية تنمية وتطوير المواهب.

- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية الأردنية محل الدراسة وتحقيق الاستجابة السريعة، وهذه العلاقة طردية، أي كلما زاد اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بإدارة المواهب واستراتيجياتها زاد ذلك من قدرة هذه الشركات على تحقيق الاستجابة السريعة ، وتتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدرة على تفسير التباين في تحقيق الاستجابة السريعة مرتبة حسب درجة أهميتها هي استراتيجية جذب المواهب، واستراتيجية تنمية وتطوير المواهب.

- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية الأردنية محل الدراسة وتحقيق التمييز، وهذه العلاقة طردية، أي كلما زاد اهتمام شركات الأدوية محل الدراسة بإدارة المواهب واستراتيجياتها زاد ذلك من قدرة هذه الشركات على تحقيق التمييز .

٤/٧/٤ توصيات البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي، ولتحقيق الهدف الأساسي للدراسة، فقد تم تناول توصيات الدراسة التي يمكن أن تساعد شركات الأدوية بالأردن (الخاضعة للدراسة) في دعم القدرة التنافسية لهذه الشركات، من خلال التركيز على خطة عمل تنفيذية Action Plan تشتمل على (مجال التوصية-التوصية- اليت التنفيذ-المسؤول عن التنفيذ) والتي يلخصها الجدول رقم (١٥) الآتي:

جدول رقم (١٥) توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	الاجراءات التنفيذية	التوصية	مجال التوصية
- الإدارة العليا - فريق متخصص في التخطيط الاستراتيجي - ادارة الموارد البشرية	١- تحليل الاحتياجات من المواهب البشرية في ضوء وضع الشركة الحالي وتوجهها المستقبلي في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة ٢-وضع السياسات والبرامج والموازنات لكافة نشاطات ادارة المواهب ٣- وضع الخطط اللازمة للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين المواهب والمعارف الموجودة والاحتياجات المستقبلية منها	١- تحديث استراتيجية الشركة المتبعة في التخطيط الاستراتيجي لمواهبها البشرية، بحيث تعمل على اظهار الفائض والعجز في المواهب	التخطيط الاستراتيجي للمواهب
- الاداره العليا - ادارة الموارد البشرية - الادارة المالية	١- تحليل البيئة الداخلية للشركة لتحديد مواطن القوة والضعف في موارده البشرية ٢- تحليل البيئة الخارجية للشركة لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات ٣-إعادة تصنيف الوظائف وتوصيفها بما يتلائم مع التطور والتقدم التكنولوجي ٣-وضع معايير محددة لقياس الموهبة ٤- تحديث التحليل الوظيفي وبما يتناسب مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية ٥- وضع البرامج والموازنات اللازمة لجذب المواهب المحتملة وبالشكل الذي يدعم استراتيجيات الشركة التنافسي	٢-إعادة النظر في تصميم وتنفيذ استراتيجية استقطاب وجذب الموارد البشرية بالشكل المتكامل مع الاستراتيجيات العامة للشركة بحيث تركز على جذب ذوي المواهب والقدرات الإبداعية القدرة على خلق قيمة مضافة تؤدي الى دعم القدرة التنافسية للشركة	جذب المواهب
- الادارة العليا بالشركة - ادارة التدريب والتطوير - ادارة العلاقات العامة	١- من خلال عقد الاجتماعات الدورية بين الموظفين في الشركة لتبادل الخبرات والمعارف ٢- اشراك الموظفين بالمؤتمرات والورش التدريبية على المستويين المحلي والخارجي ٣-توفير أعمال مثيرة لاهتمام الموهوبين لمساعدتهم على النمو الذاتي ومن ثم الإبداع	٣- تحفيز الموظفين الموهوبين في الشركة على التعلم والبحث عن كل ما هو جديد لتفوية مواهبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم	تحفيز الموهبة
- الإدارة العليا - الإدارة المالية - الإدارة القانونية - ادارة الموارد البشرية	١- إعادة النظر في تبني برنامج فعال للحوافز والأجور الممنوحة للموظفين. ٢- وضع أنظمة ومعايير دقيقة للمكافأة والحوافز تتضمن تقييم الأداء والمهارات والقدرات ومدى إنجاز المهام وغيرها من المعايير التي تراها إدارة الشركة فعالة لاعتماد الحوافز والمكافآت ٣- صياغة وإصدار كافة اللوائح والقوانين المنظمة	٤-المحافظة على المواهب البشرية بالشركة من خلال اعتماد نظام عادل للمكافأة والحوافز والأجور التي يحصل عليها الموظفين في شركات الادوية	المحافظة على الموهوبين في الشركة
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية/ قسم التدريب والتطوير	١- رصد ميزانية خاصة تعنى بتطوير العاملين الموهوبين ٢- صياغة استراتيجية تطوير وتنمية المواهب في ضوء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للشركة، ٣- تطوير نظام التغذية الراجعة المتبع داخل شركات الادوية، ٤- توفير التقنيات التدريبية الحديثة والخاصة بالتطوير والتأهيل، ٥- اقرار سياسات مكافآت مرنة للموهوبين الذين يظهرون ابداعا ويساهمون في تطوير الاعمال التي تضيق قيمة للشركة	٥- إعادة النظر في استراتيجيات التدريب المتبعة في شركات الادوية من حيث انسجامها مع استراتيجية الشركة العامة واستراتيجياتها التنافسية لضمان تطوير وتنمية الافراد الموهوبين لغرض زيادة كفاءتهم ومعارفهم	تطوير وتنمية الموهوبين

تابع جدول رقم(١٥) توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	الاجراءات التنفيذية	التوصية	مجال التوصية
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية/ قسم التدريب والتطوير - الإدارة المالية	١- ضرورة القيام بزيادة معدل المخصصات المالية المرصودة لعمليات البحث والتطوير (R&D) والابتكار في شركات الادوية في الاردن. ٢- تحديث التكنولوجيا وتقنيات المعلومات. ٣- اقرار القوانين والتشريعات اللازمة	٦- ضرورة تشجيع والاتفاق على عمليات الابتكار والابداع من جانب الموظفين الموهوبين	مخصصات البحث والتطوير
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية - مديرية الشؤون القانونية	١- وضع خطة استراتيجية لتطوير المسار الوظيفي للموظفين وبالشكل الذي لا يتعارض مع الهيكل التنظيمي ٢- إعداد وتطوير السياسات الخاصة بالنقل والترقية لتركز على تحديد المواهب المحتملة. ٣- وضع مؤشرات دقيقة للاداء المرتفع والاداء المنخفض، ومعايير للقيادات الموهوبة ٤- توفير كافة التسهيلات اللازمة لتطوير المسار الوظيفي للموهوبين ٥- تطوير نظام تقييم الاداء بحيث يتتبع اداء الموهوبين لنقلهم لمراكز اكثر تقدما في الشركة ٦- تطوير خطط داعمة في حال رحيل القيادات بشكل مفاجئ ٦- تعميم الخطة على الاقسام والوحدات في الشركة.	٧- إعادة النظر في استراتيجية التعاقب الوظيفي ومشاركة جميع الموظفين والمدراء بتخطيط وتطوير مساهم الوظيفي، من أجل اتاحة الفرصة للموظفين للإبداع والتميز في الاداء، إضافة الى تحقيق التوازن بين اهداف الموظف والاهداف العامة للشركة	التعاقب الوظيفي
- الإدارة العليا بالشركة - إدارة الموارد البشرية	١- وضع البرامج والخطط والسياسات اللازمة لتفويض الصلاحيات ٢- وضع الأسس والمعايير الدقيقة في استقطاب ذوي المواهب العالية والقدرات المحورية	٨- تشكيل صندوق للمواهب (Talent Pool) داخل الشركة متعدد المهام لمعالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء وتجنب تكرارها	المتابعة والتنفيذ
- الإدارة العليا - إدارة العلاقات العامة - إدارة الموارد البشرية	١- زيادة عمليات التواصل والتعاون مع المراكز العلمية والبحثية والأكاديمية كجامعات بهدف استكشاف المواهب ٢- توفير بيئة عمل مريحة ومشجعة تعزز التعلم التنظي	٩- العمل على تعزيز ونشر ثقافة التعلم التنظيمي لضرورته في اكتشاف وتقوية مواهب الموظفين وتعزيز مهاراتهم،	التعلم التنظيمي
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	١- بناء ونشر ثقافة جديدة تعنى بالمواهب الموجودة ٢- إعداد تقارير بعد عمل مناقشات يومية حول الاداء وامكانات كل فرد ٢- تحديث معايير تقييم الاداء مبنية على التحليل الداخلي والخارجي للمواهب المحتملة ٣- تحديد اليات واساليب تنفيذ تقييم اداء الموهوبين	١٠- اعادة هيكلة سياسات تقييم الاداء المتبعة داخل الشركة وربطها بتتبع اداء الموهوبين لتعزيز كفاءتهم وقدراتهم	تقييم الاداء

المراجع:

المراجع العربية:

ابراهيم،نبيل عبد الرؤوف(٢٠١٠)، اطار مقترح لتقويم اداء الخدمات الضريبية الالكترونية، بأستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء، دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الاول، المجلد(٢)، ص٧-٤٨

إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢) ،بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.

أسعد، نور خليل(٢٠١١)، إدارة الموهبة وأثرها على الابداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. الجنابي، معاد خلف ابراهيم (٢٠١١)، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العدد(٢١)، المجلد السابع ، ص ١٧٣-١٩٢

الطراونة، محمد احمد (٢٠٠٢) الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الاردن، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، عدد (١)، مجلد (٢٩)، ص ٣٢-٤٧.
العبادي، هاشم فوزي (٢٠١١)، ادارة الموهبة في منظمات الاعمال: رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، العدد (٢٠)، مجلد (٧).
العزام، زياد فيصل، (٢٠١٢)، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، بحث مقدم لقسم ادارة الاعمال، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن، عمان، ص ١-٤١

العنقري، عبدالعزيز بن سلطان (٢٠١٢)، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدي العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج، ص ١٠٢٥-١٠٨٧
بدر، فادي محمد، الشيخ، فؤاد نجيب (٢٠٠٤)، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الادوية الاردني، دورية الادارة العامة، معهد الادارة العامة، العدد (٣)، المجلد (٤٤)
بركات، حيان محمد (٢٠١٠)، التدريب ودوره في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين، دراسة مقارنة بين شركات التأمين العامة والخاصة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة تشرين
بوركو، عيد المالك (٢٠١٢)، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري.

جاد، محمد حسين (٢٠١١)، واقع معرفة وتطبيق ادارة المواهب المؤسسية بالادارات التعليمية بمحافظة البحر الاحمر، الثقافة والتنمية، السنة ١١، عدد ٤١
خشبه، نجوى (٢٠٠٣)، القدرة التنافسية للاقتصاد المصري: قياس الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في الاقتصاد المصري، المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين
سلامة، ابراهيم عطيه، (٢٠١٤)، اثر الدمج المصرفي في تدعيم القدرة التنافسية للبنوك المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
سيفين، لطفي لويز (١٩٩٦)، معيار القدرة التنافسية، المؤتمر الاول للجمعية العربية للادارة، بعنوان: الادارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الاعمال العربية، الاسكندرية، ص ٢٥-٣١
صالح، احمد علي، سعد، علي موات، (٢٠١٠)، ادارة الموهبة، المنظور العلمي والاسراتيجي، مجلة الاداري، العدد (١٢٠) السنة (٣٢)، سلطنة عمان، ص ١١
صيام، عزيزة عبد الرحمن (٢٠١٣)، واقع تطبيق ادارة المواهب من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى، دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية

عبد الكريم، سهام، بن سالم، امال، (٢٠١٣)، إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة حالة شركة "فينوس"، الجزائر، بحث منشور من وقائع مؤتمر جامعة الزيتونة، الاردن

عثمان، مهدي صلاح الدين (٢٠٠٣)، اثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الاردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك

فيصل، منى زاحم، (٢٠١٥)، دور التعلم التنظيمي في بناء استراتيجيات ادارة الموهبة: بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العدد (٨٤)، المجلد (٢١)، ص ٢٢٢-٢٧٢

كازم، عبدالله، (٢٠٠٨)، اثر راس المال الفكري في الابداع التنظيمي، دراسة ميدانية في عينه من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد (٣)، المجلد (١٠)، ص ٦٥-٨٠

كباب، منال، (٢٠٠٧)، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاجهزة القياس والمراقبة (AMC)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

محمود، يوسف، صقر، محمد، النسور، عبد الحكيم، (٢٠٠٨)، القدرة التنافسية للصناعات الدوائية الأردنية (القياس والتحليل)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٠)، العدد (٢)، ص ٩٥-١١٥
مصطفى، لؤي صادق (٢٠٠٥)، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وأفاق تطويرها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح.
نايف، اسعد كاظم، سعيد، اصفاد مرتضى، (٢٠١٠)، اثر إدارة المواهب في الابداع الاستراتيجي، المؤتمر العلمي العاشر لإدارة المواهب في جامعة الزيتونة.
هل، شارلز، وجونز، جاريت، (٢٠٠١)، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد، دار المريخ

المراجع الأجنبية:

- Abdul Rahman, N., and Mazahrih, B., (2014), The Impact of Target Cost Method to Strengthen the Competitiveness of Industrial Companies. International Journal of Business and Social Science, Philadelphia university, No(2), vol (5): pp250-252.
- Alma'aitah, M., Al-Shalabi, F., and Aljamal, W., (2013) Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration, International Journal of Computer Applications, V(66), No(11).
- Anca-Letitia, C., (2013), Talent Management Practices for sustainable enterprise, Conference Proceeding, Managerial Challenges of the Contemporary Society;, Issue 5, p70
- Antoniou, E., (2010), The Importance Of Workforce and Succession Management To Increase The Organizations Competitiveness, University Of Pitesti, Faculty Of Economic Sciences, 71 Republicii, BLV., M112
- Aston, C., And Morton, L., (2005), Managing talent for competitive advantage, Strategic HR Review, vol 4(5), 28-31
- Beheshtifar, M., Nasab, H., and Moghadam, N., (2012), Effective talent management: A vital Strategy to Organizational Success, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2, 12 : 227-234
- Blass, E., (2009), Talent Management: Cases and Commentary, Great Britain: Chippenham and East bourne, p19,
- Cantrell, S., Benton, M., (2007), The five essential practices of a talent multiplier", Business Strategy Series, Vol, 8 Iss: 5, pp, 358 - 364
- Cappelli, P., (2008), Talent management for the twenty-first century, Harvard university
- Carbery, R., Garavan, T., And Rock, A., (2012), Mapping talent development: definition, scope and architecture, European Journal of Training and Development, 36(1), 5-24
- Chen chung, J., and Huang, W., (2007), strategic human Resource practices and Innovation Performance - the mediating Role of Knowledge management Capacity, Journal of Business Research, vol (62), P 104-114
- Collings, G., and Mellahi, D., (2009), Strategic talent management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, 19, 304-313
- Covin, G., and Slevin, D., and Heeley, M., (2010), Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth, Journal of Business Venturing, 15(2): 175-210,
- Cunningham, I., (2007), Talent Management Making it real, Development and learning in organisations, Sussex: Emerald Group publishing limited, vol, 21 No, 4, P, 4-6

Davies, T., Maggie, C., and Neil, F., (2007), Talent assessment, a new strategy for talent management, Gower, United States, p267

Diab, M., (2013), Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage (A Study on Jordanian private hospitals, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol(3), No(7).

Franculino, K., and Gomes, R., (2017), Public Policies and Competitiveness in the Pharmaceutical Industry: The case of Brazil and India, Revista Espacios, vol.38, p 29

Gallardo, G., (2013), Disentangling the talent concept as applied to the world of work, Departament Economià Organització d'Empreses, Facultat d'Economià Empresa, Universitat de Barcelona, Spain, p290

Gichuhi, M., David, R.W., and Waititu, G., (2014), Talent Management: Its role on competitiveness of public universities in Kenya, Journal Of Humanities And Social Science, PP 100-105 .

Horvathova, P., (2009), Enterprise: Performance and Business Processes, Perspectives of Innovations, Economics & Business, Vol(3), p 77

Jyoti, J., and Rani, R., (2014), Exploring talent management practices: antecedents and consequences, International Journal of Management Concepts and Philosophy, Vol. 8, No. 4, PP220-248

Katarzyna, S., Copp, T., and Lis, M., (2015), Talent Management In The Development Of Chinese Companies' Competitiveness, ZN WSH Zarządzanie (4), s, 107-117 ,

Katarzyna, S., Copp, T., and Lis, M., (2015), Talent Management In The Development Of Chinese Companies' Competitiveness, ZN WSH Zarządzanie (4), s, 107-117 ,

Khoreva, V., Vaiman, V., and Maarten, Z., (2017) "Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective", Employee Relations, Vol. 39 Issue: 1, pp.19-33

Landwehr, J., (2016), The Use of Talent Management Instruments and Procedures in Germany: A Broad Explorative Study of Effectiveness and Success Factors. Journal of Human Resource Management. Vol. 4, No. 6, pp. 77-99.

Liu, T., (2008), organization learning and social net work market orientation : the role of resource-based view strategy in gaining dynamic capabilities advantages "on line available from www.hicbusiness.org

Maduranga, B., and Aruppala., (2016), Impact of Competitive Ability on Financial Performance of Sri Lankan Banks. In Proceedings of the Undergraduates Research Conference, University of Kelaniya, Sri Lanka.

Mathew, A., (2015), Talent Management Practices in Select Organizations in India, Global Business Review, 16(1) 137–150

McDonnell, A., Collings, G., Mellahi, K., and Schuler, R., (2017), Talent management: A systematic review and future prospects, European J. International Management, Vol. 11, No. 1

Nicolene, B., Geraldine, W., Schutte, N., and Stanz, K., (2014), Talent Management and Leadership Reciprocity: The case of the South African Aviation Industry, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 5, No 9

Oladapo, V., (2014), The impact of talent management on retention, Journal of Business Studies Quarterly, Volume 5, Number 3, ISSN 2152-1034

Ozbag, G., Esen, M., and Esen, D., (2013), The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol(99)

Pollack, J., and Andrew, I., (2012), Exploring small family-owned firms' competitive ability Differentiation through trust, value-orientation, and market specialization, *Journal of Family Business Management* Vol. 2 No. 1, pp. 76-86

Ramadan, H., (2012), The Influence of Talent Management on Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Sized Establishments, Sheridan Institute of Technology & Advanced Learning, E-Leader, Berlin Oakville, Canada.

Ramlall, S., (2003), Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness, *Applied H,R,M, Research*, 2003, Volume 8, Number 2, pages 63-72

Salih, A., and Alnaji, L., (2014), The Impact of Talent Management in Enhancing Organizational Reputation: an empirical study on the Jordanian Telecommunications companies, *The Journal of Applied Business Research – Volume 30, Number 2*

Schuler, R., Jackson, S., and Tarique, I., (2011), Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM, *Journal of World Business*, 46(4), 506

Schweyer, A., (2004), *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*, Wiley Online Library, ISBN:978, p 987

Serbana, A., and Andanuta, M., (2014), Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent, 21st International Economic Conference, *Procedia Economics and Finance* 16 (2014) 506 – 511

Shrimali, H., and Ghidwani, B., (2012) Role of Talent Management in Sustaining Competitive Advantage: Rising to Meet Business Challenges, *Pacific Business Review International* Volume 4 Issue 3,

Singh, A., David, B., and Nicholas, H., (2012), Talent Management: A Research Based Case Study in the GCC Region, *International Journal of Business and Management*, Vol 7, No 24

Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrston, A., and Johnston, M., (2009), *Operations Management*, 4th ed Prentice Hall: New York, page 44

Stovall, A., (2007), Talent Multiplication Developing Leadership capability, *Talent Leadership, Human capital institute*, p8

Van Zyl, E., Mathafena, R.B., & Ras, J., (2017). The Development of a Talent Management Framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), a820.

Yarnall, J., (2011), Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol, 32, No, 5, 510-526