

## أثر تطبيق النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر - دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية

د. هاني محمد السعيد عبده

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة قناة السويس

### مستخلص البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية وحول أبعاد القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، كما يهدف البحث بشكل أساسي إلى تحديد أثر تطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية ، مع اختبار العلاقة ميدانياً بين المتغيرين في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية في مصر .

ويتمثل مجتمع البحث في أعضاء الإدارة العليا ، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية في مصر ، وقد اختار الباحث (٨) شركات منها كمجال للبحث والتطبيق من أصل (١١) شركة أي بنسبة ٧٢,٧٣٪ ، وقد بلغ عدد أعضاء الإدارة العليا بالشركات موضع الدراسة ٣١ مفردة ، وبالنسبة لفئة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بلغ عددهم

٦٧ مفردة ، أما بالنسبة لفئة العاملين فبلغ عددهم ١٦٥٢٨ مفردة ، وقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لفئتي أعضاء الإدارة العليا ، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، أما بالنسبة لفئة العاملين فقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية حجمها ٣٧٧ مفردة .

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج العامة للبحث ، من أهمها أن هناك تراجع في حجم الإستثمارات بالشركات موضع الدراسة ، وأن هذه الشركات تواجه مشكلات عديدة من أهمها ضعف التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج ، وعدم القدرة على تصنيع المادة الفعالة للدواء ، وضعف جهود البحوث والتطوير ، بالإضافة إلى الإنخفاض الحاد في نسبة صادراتها من منتجات الأدوية إلى الواردات ، وقد توصل الباحث إلى أنه يوجد أثر معنوي إيجابي لتطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء الشركات موضع الدراسة . وقد قدم الباحث في ختام بحثه مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة إجراء تقييم فني شامل للشركات والمصانع العاملة في قطاع الصناعات التحويلية ، وإنشاء هيئة عليا مستقلة لصناعة الدواء في مصر ، وضرورة إصدار قانون التجارب السريرية ، مع تعديل نظم تحليل واختبار عينات الأدوية والتي تتم بالمعامل المركزية لوزارة الصحة ، ووضع استراتيجية متوازنة لتسعير الدواء المصري ، بالإضافة إلى إعداد رؤية استراتيجية شاملة للبحث العلمي والتطوير في قطاع صناعة الأدوية .

**Abstract:**

This research aims to determine the significance of differences between the views of research population categories on the dimensions of Japanese Human Resource Management Model and the dimensions of the added value of performance of manufacturing industries' sector in Egypt. In addition, the research aims primarily to determine the effect of applying the dimensions of Japanese Human Resource Management Model on the added value of performance of manufacturing industries' sector with testing the relationship between both variables in field in pharmaceutical, chemical and medical supplies companies in Egypt.

The population of research consists of top management members, directors of administrations, heads of departments, and employees of companies affiliated to the Holding Company for Pharmaceutical, Chemical and Medical Supplies in Egypt. The researcher chose (8) companies out of 11 companies as a field of research and application, i.e. at a percentage of 72.73%. The number of top management members of companies under study was 31 individuals. For the category of directors of administrations and heads of departments, they were 67 individuals and for the category of employees, it consisted of 16528 individuals. The researcher used consensus method for both categories of top management members, and directors of administrations and heads of departments. For employee category, the researcher chose a random stratified sample consisting of 377 individuals.

The researcher found a set of general findings of research and the most important of which are as follows: there is a decrease in investment volume in companies under study; these companies face several problems and the most important ones among these problems are the weakness of technology used in production, the

inability to manufacture the active ingredient of drugs, the weak efforts of research and development, as well as the steep decline in their export to import ratio of pharmaceutical products. The researcher found that there is a significant and positive effect of applying the Japanese Human Resource Management Model on the added value of performance of companies under study. At the end of his research, the researcher presented a set of recommendations and the most important of which are as follows: it is necessary to perform an overall technical evaluation of companies and factories operating in manufacturing industries' sector, and create an independent supreme authority for pharmaceutical industry in Egypt. In addition, it is necessary to enact the law of clinical trials with modifying the systems used for analyzing and testing drug samples in central laboratories of the Ministry of Health, develop a balanced strategy for pricing the Egyptian drugs, and prepare a comprehensive strategic vision of Scientific Research and Development in the sector of pharmaceutical industry.

### مقدمة البحث :

إن النموذج الياباني يعتبر من أفضل النماذج العالمية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية ، حيث يسعى هذا النموذج إلى بناء نظام إقتصادي قوى من خلال رأس مال بشري ومعرفى على درجة عالية من الكفاءة والابتكار ، ولذا فإن الاستثمار في العنصر البشري يأتى على قمة أولويات خطط التنمية الإقتصادية في اليابان باعتبار أن الموارد البشرية تمثل أهم مصادر القوى المحركة للإقتصاد اليابانى ، وتشير العديد من الدراسات المعاصرة (Mohan Pyari Maharjan, Tomoki Sekiguchi , 2017, Koichi Nakagawa ,Mitsura Nakagawa, Hiroyuki Fukuchi, Masato Sasaki, Kazumi Tada,2018 ,

(Masayuki Furusawa , Chris Brewster, 2019) إلى أن النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية يركز على مجموعة من الأفكار والممارسات التطبيقية الفعالة التي جعلته مثالا يحتذى به في دول ومنظمات عديدة في مختلف أنحاء العالم ، حيث يقوم هذا النموذج على تحقيق المصلحة العامة للمنظمة مع عدم الإضرار بالمصلحة الشخصية للفرد ، و تحقق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للعاملين ، بالإضافة إلى تدعيم مبدأ الجماعة في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحمل المسؤولية عن تحقيق الجودة ، كما يقوم هذا النموذج على مبدأ التوظيف مدى الحياة لتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين ، مع إجراء التدريب والتحسين والتطوير المستمر في مختلف جوانب العمل بالمنظمة لتحقيق الريادة التنافسية على المستوى العالمي .

ويعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات المؤثرة في اقتصادات الدول بشكل عام وفي مصر بشكل خاص ، حيث يحتل القطاع الصناعي المرتبة الأولى بين مجمل القطاعات العاملة في مصر وفقاً لمعيار التدفقات الرأسمالية ، حيث بلغ حجم التدفقات الرأسمالية للقطاع الصناعي ١٠٨٦,٣٣ مليون دولار عام ٢٠١٩ وبأهمية نسبية ٥٦,٦٪ (التقرير الربع سنوي ، أبريل ٢٠١٩ ، إتجاهات الإستثمارات في مصر، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع البحوث التجارية وبحوث التنمية الصناعية) ، ولذا فإن تحقيق قيمة مضافة متزايدة لأداء قطاع الصناعات التحويلية يعتبر من أهم العوامل الاستراتيجية الحاكمة التي تساهم في تحسين الدخل القومي وزيادة معدلات النمو الإقتصادي للدولة . ويمكن تحقيق القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية من مصادر عديدة أهمها اقتصاديات الحجم ، والتشكيل والتنوع ، وتزايد الخبرة في ضوء منحنى التعلم ، وتحسين وتطوير المنتجات ، والإبتكار في الصناعة ، بالإضافة إلى تطبيق النماذج الإدارية الفعالة لإدارة وتنمية الموارد البشرية سواء كانت محلية أو دولية (Cosmin. Octavian (Abdulmalek,F.A., Rajgopal,J., 2007, دولية (Dobrin, et.al , 2012 .

وفى إطار ما سبق فإن هذا البحث سوف يتناول بالدراسة والتحليل أثر تطبيق النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية ، مع إجراء دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية فى جمهورية مصر العربية .

### أولاً : الدراسة الإستطلاعية ومشكلة البحث :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لتقييم أداء قطاع الصناعات التحويلية فى جمهورية مصر العربية ، مع التركيز على مؤشرات الأداء لشركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية ، حيث أمكن للباحث جمع بيانات عن قطاع الصناعات التحويلية شملت عدد المنشآت الصناعية وقيمة الإنتاج والتكلفة الإستثمارية وعدد العمال والأجور ، ويمكن استعراض التطور التراكمى لقطاع الصناعات التحويلية فى مصر خلال الفترة من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٧ كما هو موضح من الجدول رقم (١) على النحو التالى :

### جدول رقم (١)

#### التطور التراكمي لقطاع الصناعات التحويلية في جمهورية مصر العربية

بيان السنوات	عدد المنشآت الصناعية	قيمة الإنتاج (مليار جنيه)	التكلفة الإستثمارية (مليار جنيه)	عدد العمال	قيمة الأجور (مليار جنيه)
٢٠١١	٣٢٧٧٣	١١٩٥,٥	٤٩٤,١	١٨١٠٦٦٨	٢٤,٨
٢٠١٢	٣٣٧٩٣	١٢٣١,٩	٥٣٥,٦	١٨٥١٧٤٦	٢٦,١
٢٠١٣	٣٤٢٧٧	١٢٦١,٩	٥٤٨,٦	١٨٧٧١١٧	٢٦,٦
٢٠١٤	٣٥٠٤١	١٣١٨,١	٥٧٣,٥	١٩١٧٤٣٧	٢٧,٣
٢٠١٥	٣٥٩٢١	١٣٧٤,٠	٦١٦,٩	١٩٥٨٤٦١	٢٨,٠
٢٠١٦	٣٦٩٦٨	١٤٢٥,٠	٦٣٥,٤	١٩٩٣٩٠١	٢٨,٦
٢٠١٧	٣٨٢٧٩	١٥٣٤,٧	٦٥٦,٢	٢٠٣٣٦٦٢	٢٩,٥

#### خلال الفترة من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٧

المصدر : التقرير الربع سنوي، (فبراير ٢٠١٨) ، إتجاهات الصناعات التحويلية في مصر خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٧ ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع نظم وتكنولوجيا المعلومات ، الإدارة المركزية للإحصاء والتوثيق ، ص ٤ .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن هناك تطور محدود في قطاع الصناعات التحويلية خلال الفترة من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٧ ، وأن هذا الوضع لا يرقى إلى التطور الذي حدث في هذه الصناعات على المستوى الإقليمي والدولي ، حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معدل النمو في عدد المنشآت الصناعية خلال الفترة المذكورة قد بلغ ٢,٦٢٪ ، أما معدل النمو في قيمة الإنتاج فقد بلغ ٤,٢٥٪ ، أما بالنسبة للتكلفة الإستثمارية فبلغ معدل نموها ٤,٨٤٪ ، وبالإضافة لما سبق يشير الجدول إلى

أنه قد حدثت زيادة محدودة في عدد العمال وفي قيمة الأجور ، حيث بلغ معدل النمو في عدد العمال ١,٩٥ ٪ ، أما الأجور فبلغ معدل نموها ٢,٩٣ ٪ ، الأمر الذي يعكس ضرورة التطوير في معدلات النمو بقطاع الصناعات التحويلية في جمهورية مصر العربية .

وفي ضوء التطور التراكمي لقطاع الصناعات التحويلية ، يمكن للباحث تحليل تطور إنتاج القطاعات الصناعية التحويلية في مصر خلال الفترة من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠١٧ كما هو موضح من الجدول رقم (٢) على النحو التالي :

### جدول رقم (٢)

#### تطور إنتاج القطاعات الصناعية التحويلية في جمهورية مصر العربية

السنوات	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
(١) قطاع الصناعات الهندسية والإلكترونية والكهربائية .	٢٩٩,٧	٣٢٧,٢	٣٣٥,٣	٣٤٦,٣	٣٥٣,٦
(٢) قطاع المواد الغذائية .	٢٥٦,٣	٢٦٥,٤	٢٨٠,٩	٢٩٣,١	٣١٢,٦
(٣) قطاع الكيماويات والأدوية .	٢٦٦,٢	٢٧٤,٦	٢٨٩,٨	٢٩٦	٣٠٥,٣
(٤) قطاع الصناعات المعدنية .	١٤٣,٦	١٤٥,٧	١٥٦,٧	١٧١,٣	١٩٩,٤
(٥) قطاع الغزل والنسيج .	١٠٥,١	١٠٧,٧	١١١	١١٥,٩	١٥٤,٨
(٦) قطاع مواد البناء والصيني .	٦٧,٢	٧٢,١	٧٣,٣	٧٤,٣	٧٧,١
(٧) قطاع صناعة الورق والطباعة .	٢٤,٥	٢٥,٦	٢٦,٩	٢٧,٦	٣٠,٧
(٨) قطاع صناعة الأخشاب .	٧,٢	٧,٤	٧,٧	٨	٨,٤
(٩) صناعات تحويلية أخرى .	٩٢,١	٩٢,٤	٩٢,٤٢	٩٢,٥	٩٢,٨

خلال الفترة من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠١٧ (بالمليار جنيه)



المصدر : التقرير الربع سنوي، (فبراير ٢٠١٨) ، إتجاهات الصناعات التحويلية فى مصر ، خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٧ ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع نظم وتكنولوجيا المعلومات ، الإدارة المركزية للإحصاء والتوثيق ، ص ٨ .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن هناك تفاوت فى الأهمية النسبية للقطاعات الصناعية فى مصر حسب قيمة الإنتاج ، حيث يشير تطور إنتاج القطاعات الصناعية التحويلية فى مصر خلال الفترة من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠١٧ إلى أن قطاع الصناعات الهندسية والإلكترونية والكهربائية يحتل المرتبة الأولى بقيمة إنتاج ٣٥٣,٦ مليار جنيه وبأهمية نسبية ٢٣,٠٤ ٪ ، يليه فى المرتبة الثانية قطاع المواد الغذائية بقيمة إنتاج ٣١٢,٦ مليار جنيه وبأهمية نسبية ٢٠,٣٧ ٪ ، ثم يأتى فى المرتبة الثالثة قطاع الكيماويات والأدوية بقيمة إنتاج ٣٠٥,٣ مليار جنيه وبأهمية نسبية ١٩,٩ ٪ ، وقد كان أقل القطاعات الصناعية فى الأهمية النسبية هما قطاع صناعة الأخشاب وقطاع صناعة الورق والطباعة .

وفى ضوء تحليل تطور إنتاج القطاعات الصناعية التحويلية ، يمكن للباحث توضيح مكانة قطاع الصناعات التحويلية بالنسبة لإجمالى القطاعات فى مصر وفقاً للتدفقات الرأسمالية عام ٢٠١٩ كما هو مبين من الجدول رقم (٣) على النحو التالى :

## جدول رقم (٣)

مكانة قطاع الصناعات التحويلية بالنسبة لإجمالي القطاعات في مصر

القطاعات	التدفقات الرأسمالية	الأهمية النسبية
(١) قطاع الصناعة	١٠٨٦,٣٣	٥٦,٦%
(٢) قطاع الخدمات .	٤٠١,٥٤	٢٠,٩%
(٣) قطاع الإتصالات .	٤٠,١٣	٢,١%
(٤) قطاع التشييد .	١٥٣,٩٤	٨,٠%
(٥) قطاع التمويل .	١٦٦,٢٦	٨,٧%
(٦) قطاع الزراعة .	٤٣,٦٣	٢,٣%
(٧) قطاع السياحة .	٢٧,٤٣	١,٤%
الإجمالي	١٩١٩,٢٦	١٠٠%

وفقاً للتدفقات الرأسمالية عام ٢٠١٩ (بالمليون دولار)

المصدر : التقرير الربع سنوى ( أبريل ٢٠١٩ ) ، إتجاهات الإستثمارات فى مصر ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع البحوث التجارية وبحوث التنمية الصناعية ، العدد ١١ ، ص ٨ .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن القطاع الصناعى يحتل المرتبة الأولى بين إجمالى القطاعات العاملة فى مصر وفقاً للتدفقات الرأسمالية ، حيث بلغ حجم التدفقات الرأسمالية للقطاع الصناعى ١٠٨٦,٣٣ مليون دولار وبأهمية نسبية ٥٦,٦% ، ويأتى قطاع الخدمات فى المرتبة الثانية بإجمالى تدفقات رأسمالية ٤٠١,٥٤ ، وبأهمية نسبية ٢٠,٩% ، وقد كانت أقل القطاعات فى الأهمية النسبية وفقاً للتدفقات الرأسمالية قطاعات السياحة والإتصالات والزراعة على الترتيب .

وفى ضوء تحديد مكانة قطاع الصناعات التحويلية بالنسبة لإجمالي القطاعات فى مصر ، يمكن للباحث تحديد أهم القطاعات الصناعية التحويلية وفقاً للتدفقات الرأسمالية عام ٢٠١٩ كما هو مبين من الجدول رقم (٤) على النحو التالى :

#### جدول رقم (٤)

أهم القطاعات الصناعية التحويلية وفقاً للتدفقات الرأسمالية

التدفقات الرأسمالية	القطاعات الصناعية التحويلية	الترتيب
٨٦٨,٣٩	قطاع صناعة الكيماويات	الترتيب الأول
٨٤,١٣	قطاع الصناعات الغذائية	الترتيب الثانى
٥٠,٢٧	قطاع الصناعات الهندسية	الترتيب الثالث
٣١,٥٤	قطاع التشييد والبناء	الترتيب الرابع
٢٣,٣٢	قطاع الغزل والنسيج	الترتيب الخامس

عام ٢٠١٩ (بالمليون دولار)

المصدر : التقرير الربع سنوى ( أبريل ٢٠١٩ ) ، إتجاهات الإستثمارات فى مصر ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع البحوث التجارية وبحوث التنمية الصناعية ، العدد ١١ ، ص ص ٧-٨ .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن قطاع صناعة الكيماويات يحتل المرتبة الأولى بين القطاعات الصناعية التحويلية وفقاً لمعيار التدفقات الرأسمالية ، فى حين كان يحتل المرتبة الثالثة وفقاً لمعيار قيمة الإنتاج ، أما قطاع الصناعات الغذائية فيحتل المرتبة الثانية سواء كان ذلك فى ظل معيار التدفقات الرأسمالية أو معيار قيمة الإنتاج ، ويشير الجدول السابق أيضاً إلى أن قطاع الصناعات الهندسية يحتل المرتبة الثالثة وفقاً لمعيار التدفقات الرأسمالية فى حين كان يحتل المرتبة الأولى فى ظل معيار قيمة الإنتاج ، الأمر الذى يعكس إختلاف ترتيب القطاع الصناعى وفقاً للمعيار المستخدم للمفاضلة .

وفى إطار تحليل تطور إنتاج القطاعات الصناعية التحويلية فى مصر، وفى ضوء تحديد مكانة قطاع الصناعات التحويلية بالنسبة لإجمالى القطاعات فى مصر وفقاً للتدفقات الرأسمالية، يمكن تحليل تطور الهيكل السلعى للصادرات المصرية حسب درجة التصنيع خلال الفترة من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٩ كما هو موضح من الجدول رقم (٥) على النحو التالى :

#### جدول رقم (٥)

تطور الهيكل السلعى للصادرات المصرية حسب درجة التصنيع  
خلال الفترة من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٩ (بالمليون جنيه)

السنوات الصادرات	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
الوقود .	٢٧٥٠٣,٩	٢٩٥١٦,٦	٨٥١٠٣,٤	١١٨٩٧١,٦	١٢٥١٣٧,٩
القطن الخام .	٦٦٧,٠	٩١١,١	١٦٤٩,٨	٢٢٤٩,٣	٢٧٦١,٢
المواد الخام .	٢٠٣٣٢,٢	٢٦٦٧٠,٢	٤٨٩٢٠,٣	٤٦٨٠١,٠	٤٠١٦٧,٩
سلع نصف مصنعة .	٣٢٤٥١,٣	٦١٤١٣,٦	١١٧٢٤٥,٣	١١٨٠١١,٠	١١٨٢٣٣,٩
سلع تامة الصنع	٨١٩١٥,٢	١١١٤٩١,٣	٢١٦٥٦١,٥	٢٣٦٠٤٤,١	٢٢٣٧٥٠,٢
أخرى .	٣٨٣,٤	٣١٥,٩	٦٤٨,١	٠,٠٠	٨٨٥,٦
إجمالى قيمة الصادرات	١٦٣٢٥٢,٩	٢٣٠٣١٨,٧	٤٧٠١٢٨,٤	٥٢٢٠٧٧,٠	٥١٠٩٣٦,٧

المصدر : الدليل الإحصائي ، (أبريل ٢٠٢٠ )، إتجاه الصادرات والواردات المصرية ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع نظم المعلومات والتحول الرقمي ، الإدارة المركزية للإحصاء والتقارير والنشر الإلكتروني ، ص ص ١٠-١١ .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أنه قد حدث تراجع في صادرات المواد الخام والمنتجات تامة الصنع عام ٢٠١٩ ، كما حدث تراجع في إجمالي صادرات الهيكل السلعي بالنسبة لنفس العام ، مما قد يعكس وجود قصور في أداء المنظومة الإنتاجية للشركات أو أنها لا تستطيع تحقيق مزايا تنافسية قائمة على اكتشاف طرق مبتكرة وجديدة في مجال التصنيع ، وقد يرجع الأمر إلى ضعف الجهود التسويقية أو أنه لا توجد استراتيجية متوازنة لتسعير المنتج المصري في الأسواق الخارجية .

وفي ضوء تحليل البيانات التي تعكس الموقف الحالي لقطاع الصناعات التحويلية في مصر ، سوف يقوم الباحث بتحليل البيانات الثانوية المتعلقة بمجال التطبيق وهو شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية في مصر ، وسوف يركز الباحث في دراسته على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية ، ويمكن استعراض أهم المؤشرات الإجمالية لأداء الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية خلال الفترة من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٩ كما هو موضح من الجدول رقم (٦) على النحو التالي :

جدول رقم (٦)

أهم المؤشرات الإجمالية لأداء الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية

٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	السنوات المؤشرات
٨٣	١١٤	١٦٨	٧٦	١٣١	الإستثمارات (بالمليون جنيه)
٢١٣٩٤	٢٢٠٤١	٢٣٠٦٢	٢٣٨١٣	٢٤٤٧٨	عدد العاملين (عامل)
١٧٢١	١٥٢٩	١٤٦٧	١٣٢٧	١٢٤١	الأجور
٨٠٤٢٩	٦٩٣٦٦	٦٣٦٠٣	٥٥٧٢٨	٥٠٥٠٧	متوسط أجر العامل (بالجنيه)
٢٣٧٠	١٦٤٠	٢٠١٣	٢٩٠٤	٢٨٠٢	صافى حقوق الملكية (بالمليون جنيه)
١٦٩٩٧	١٢٩٥٩	١١٧٨٣	١٠٨٤٨	٩٧٩٠	إيراد النشاط الجارى (بالمليون جنيه)
١٦٤٦٧	١٢٣٩٩	١١٢٥١	١٠٢٣٣	٩٢٠٨	المبيعات المحلية (بالمليون جنيه)
٣٢٩	٣٣٠	٢٨٤	٢٠٢	٢٠٣	الصادرات (بالمليون جنيه)
١٦٧٩٦	١٢٧٢٩	١١٥٣٥	١٠٤٣٥	٩٤١١	إجمالى المبيعات (بالمليون جنيه)
%٣,٦	(%٠,١)	(%٣,٢)	%٢,٧	%٣,٦	معدل العائد على صافى الأصول %
٥٠٤	(١٤)	(٤٦٥)	٢٤٥	٢٩٣	صافى الربح شاملاً الضريبة (بالمليون جنيه)
٣٨٣	(١٢٨)	(٥٠٥)	١٦٧	١٨٩	صافى الربح بعد الضريبة (بالمليون جنيه)

والكيماويات والمستلزمات الطبية خلال الفترة من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٩  
 المصدر : تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية ، مؤشرات  
 الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية ، ديسمبر ٢٠١٩ .  
 ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أنه قد حدث تراجع حاد فى الإستثمارات  
 بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية خلال عامى  
 ٢٠١٨ و ٢٠١٩ ، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى وقوع خسائر ضخمة فى  
 الشركات موضع الدراسة خلال عامى ٢٠١٧ و ٢٠١٨ ، حيث بلغت الخسائر

( ٥٠٥ مليون جنيهه) و (١٢٨ مليون جنيهه) على التوالي ، الأمر الذى يعكس ضرورة إجراء تقييم شامل للأداء الحالى والموقف المالى للشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية فى جمهورية مصر العربية .

ولاستكمال إجراءات الدراسة الإستطلاعية قام الباحث باستطلاع آراء عينة ميسرة حجمها ٥٠ مفردة من المديرين والعاملين فى ٤ شركات تعمل فى مجال صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية فى مصر وهى : شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية ، شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية ، شركة تنمية الصناعات الكيماوية (سيد) ، والشركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية ، حيث وجه الباحث قائمة استقصاء مبدئية لمفردات العينة للتعرف على آرائهم حول تطبيق أبعاد النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية فى الشركات موضع الدراسة ، ومدى تحقيق قيمة مضافة فى الشركات التى يعملون بها ، بالإضافة إلى التعرف على آرائهم بشأن الأثر المحتمل لتطبيق النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية فى مصر ، وقد أجاب على قائمة الإستقصاء المبدئية ٣٨ مفردة بنسبة استجابة ٧٦٪ ، وكانت أهم النتائج التى أسفرت عنها آراء عينة الدراسة الإستطلاعية ما يلى :

- ١- يرى ٧٣,٦٨٪ من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية أن هناك قصور فى غرس القيم الإنسانية للتنظيم فى نفوس العاملين ، وأن الإدارة لا تركز على إقامة علاقات اجتماعية غير رسمية مع الأفراد ، كما يرى ٨٤,٢٪ من مفردات العينة أنه لا يتم تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للعاملين ، وأنه لا يتوافر المناخ التنظيمى الذى يحقق الشعور بالأمان الوظيفى ، مما يعكس عدم توافر القيادة الأبوية للموارد البشرية فى الشركات موضع الدراسة الإستطلاعية .
- ٢- يوجد قصور فى شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية فى مصر بشأن عدم توافر نظم فعالة للإتصالات المفتوحة بين الإدارة والعاملين ، ويؤيد هذا الرأى ٧٨,٩٤٪ من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية ، كما يرى ٧٦,٣٢٪

من مفردات العينة أنه لا يتم تحفيز العاملين على تحديد المشكلات التنظيمية والمشاركة في علاجها ، كما أنه لا يتم تشجيع الاقتراحات أو تكوين جماعات الرقابة على الجودة .

٣- تشير آراء عينة الدراسة الإستطلاعية إلى أن العاملين يركزون على تحقيق المصلحة الشخصية قبل تحقيق المصلحة العامة ، وأنه يتم بناء التنظيم حول الأشخاص وليس الوظائف ، ويؤيد هذا الرأي ٦٨,٤٢ % من مفردات العينة .

٤- يتم الإعتماد بشكل أساسى فى أداء المهام فى الشركات موضع الدراسة على أسلوب التخصص الدقيق وعدم التوجه نحو تطبيق أسلوب التدوير الوظيفى ، ويؤيد هذا الرأي ٨٦,٨٤ % من مفردات العينة موضع الدراسة .

٥- تتفق آراء مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية على وجود قصور فى برامج التدريب اللازمة لتنمية رأس المال البشرى فى شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية فى مصر ، حيث يرى ٨١,٥٧ % من مفردات العينة أنه لا تحقق استدامة التدريب المهارى للموارد البشرية .

٦- يرى ٥٢,٦٣ % من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية أنه لا يتم إدارة العاملين من مواقع العمل ، حيث لا ينتقل المديرين بين المكاتب والمواقع الإنتاجية بالشكل الميدانى الكافى ، مما قد يؤدي إلى تراكم الأخطاء والإنحرافات .

٧- إن هناك قصور فى الكفاءة الإنتاجية بشركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية فى مصر ، حيث يرى ٦٨,٤٢ % من مفردات العينة أنه يوجد العديد من مظاهر الهدر المتعلقة بالتشغيل ووقت الإنتظار والنقل والتخزين .

٨- يوجد قصور فى تأهيل الكوادر والقيادات المستقبلية بشركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية فى مصر، ويؤيد ذلك الرأي ٧١,٠٥ % من مفردات العينة ، كما تؤيد نفس النسبة من مفردات العينة أن الإدارة لا تتخذ الإجراءات التطويرية اللازمة للحد من ظاهرة التقادم الإدارى .



٩- إن عدم الإبتكار فى منتجات شركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية يمثل ظاهرة سلبية بارزة ، ويؤيد ذلك الرأى ٧٨,٩٤٪ من مفردات العينة .

وفى ضوء تحليل بعض مؤشرات الأداء فى قطاع الصناعات التحويلية بشكل عام ، وشركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية بشكل خاص ، وفى إطار نتائج استطلاع آراء واتجاهات عينة من العاملين فى بعض شركات صناعة الأدوية والكيمائيات فى مصر ، بالإضافة إلى الملاحظات الميدانية للباحث وبعض التقارير الصادرة عن قطاع صناعة الأدوية (تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام ، مؤشرات الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية ، ديسمبر ٢٠١٩ ، تقرير المجلس التصديرى للصناعات الدوائية بجمهورية مصر العربية ، مارس ٢٠٢٠ ، تقرير غرفة الصناعات الدوائية باتحاد الصناعات المصرية ، يناير ٢٠٢٠) ، يمكن استعراض أهم الظواهر السلبية العامة التى توصل إليها الباحث على النحو التالى :

١- وقوع خسائر ضخمة فى الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية ، وقد اتضح ذلك بشكل بارز خلال عامى ٢٠١٧ و ٢٠١٨ ، حيث بلغت الخسائر ( ٥٠٥ مليون جنيه) و (١٢٨ مليون جنيه) على التوالى .

٢- تواجه شركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية فى مصر مشكلات انتاجية عديدة من أهمها ضعف التكنولوجيا المستخدمة فى الإنتاج ، الأمر الذى يؤدى إلى الهدر فى الموارد وتزايد حجم المخلفات ، بالإضافة إلى طول فترات الإنتظار قبل وأثناء عمليات التشغيل ، بالإضافة إلى عدم توافر التنمية الإنتاجية المستدامة التى تسمح بالإبتكار الإنتاجى فى صناعة الدواء .

٣- بلغ إجمالى حجم الإستثمارات فى صناعة الدواء فى جمهورية مصر العربية حوالى ٨٠ مليار جنيه ، و تمثل الأدوية البديلة ما يقرب من ٦٩,٣٪ من

إجمالي الأدوية المنتجة في شركات الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية في مصر .

٤- إن صناعة الدواء في مصر لم تتطور بالشكل المناسب على الرغم من وجود سوق كبير لصناعة الأدوية المصرية في الشرق الأوسط ، حيث أن التزايد في حجم إنتاج الأدوية لم يصاحبه نفس المستوى من البحث والتطوير .

٥- تواجه صناعة الأدوية في مصر قضية استراتيجية تتمثل في عدم تصنيع المادة الفعالة للدواء ، حيث تستورد مصر ما يتخطى ٨٥٪ من المادة الخام الفعالة ذات التأثير النشط في الوصول لحالات الشفاء .

٦- بلغت صادرات مصر من منتجات الأدوية حوالي ٢٧١,٨٥ مليون دولار فقط ، في حين بلغت قيمة الواردات ما يقرب من ٢,٦١ مليار دولار ، أى أن نسبة الصادرات إلى الواردات من منتجات الأدوية تمثل ١٠,٤٢٪ .

٧- يوجد قصور في التواصل والتنسيق بين شركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية ، ومراكز البحث العلمي في مصر ومختلف دول العالم ، الأمر الذى يؤثر بالسلب على مواكبة شركات صناعة الأدوية والكيمائيات المصرية لأحدث المستجدات في مجال صناعة الدواء ، وهو الأمر الذى جعل هذه الشركات في معظم الأحيان غير قادرة على تصنيع دواء مصرى بمكونات كاملة محلية الصنع.

٨- لا تستطيع شركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية في مصر تحقيق مزايا تنافسية قائمة على اكتشاف طرق مبتكرة وجديدة في مجال تصنيع الدواء ، حيث لا توجد براءات اختراع مصرية قادرة على مواجهة المنافسة مع شركات تصنيع الأدوية العالمية.

ومن إستعراض الظواهر السابقة التى كشفت عنها نتائج الدراسة الإستطلاعية في شركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية ، **يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في شكل تساؤل رئيسى على النحو التالى** : ما هو أثر تطبيق أبعاد

النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر، وبالتحديد القيمة المضافة لأداء شركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية ؟

**وفى إطار التساؤل الرئيسى للبحث يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى شكل تقريرى على النحو التالى :** تعتبر شركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية من أهم الشركات العاملة فى قطاع الصناعات التحويلية فى مصر ، وتواجه هذه الشركات العديد من أهم أوجه القصور فى الأداء ، حيث تواجه هذه الشركات نقص فى الكفاءة الإنتاجية ، وضعف فى التراكم المعرفى للعنصر البشرى ، بالإضافة إلى التقادم الإدارى وانخفاض مبادرات الإبتكار الصناعى ، وعدم القدرة على تحقيق مزايا تنافسية قائمة على اكتشاف طرق مبتكرة وجديدة فى مجال تصنيع الأدوية ، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الريادة التنافسية فى الأسواق ، الأمر الذى يتطلب الإعتماد على تطبيق نماذج إدارية حديثة تساهم فى زيادة القيمة المضافة لأداء هذه الشركات .

**ثانياً : أهمية البحث :** يستمد هذا البحث أهميته من الإعتبارات والجوانب التالية :

١- يستمد البحث أهميته من أهمية النموذج اليابانى والذى يعتبر من أفضل النماذج العالمية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، حيث أثبتت بعض التقارير والبحوث والدراسات أنه فى ظل تطبيق هذا النموذج سوف تزيد الكفاءة الكلية للمنظمات وسوف يتم خفض أولوية بعض الممارسات الإدارية ، مع إعادة تقييم بعض السياسات والممارسات و النفقات الأخرى (تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO ، مارس ٢٠١٩) .

٢- كما يستمد البحث أهميته من أهمية قطاع الصناعات التحويلية فى مصر ، حيث أشار تقرير وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية الصادر فى أبريل

عام ٢٠١٩ إلى أن القطاع الصناعي يحتل المرتبة الأولى بين إجمالي القطاعات في مصر وفقاً للتدفقات الرأسمالية بحجم تدفقات بلغ ١٠٨٦,٣٣ مليون دولار وبأهمية نسبية ٥٦,٦٪ بين إجمالي القطاعات العاملة في مصر (التقرير الربع سنوي لوزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع البحوث التجارية وبحوث التنمية الصناعية ، أبريل ٢٠١٩) .

٣- يساهم هذا البحث في التعرف على أوجه القصور في أداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر بشكل عام ، كما يساهم في التعرف على جوانب القصور في أداء شركات الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية بوجه خاص .

٤- وبالإضافة لما سبق فإن هذا البحث يستمد أهميته من أنه يقوم بدراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية و القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية ، مع تطبيق الدراسة ميدانياً على شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية في مصر ، والتي أشار تقرير وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية الصادر في فبراير عام ٢٠١٨ إلى أن قطاع الكيماويات والأدوية يأتي في المرتبة الثالثة ضمن أفضل القطاعات العاملة في مصر وفقاً لمعيار قيمة الإنتاج وذلك بقيمة إنتاج بلغت ٣٠٥,٣ مليار جنيه وبأهمية نسبية وصلت إلى ١٩,٩٪ ( التقرير الربع سنوي لوزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع البحوث التجارية وبحوث التنمية الصناعية ، فبراير ٢٠١٨) .

### ثالثاً : أهداف البحث :

يمكن للباحث تحديد وصياغة أهداف البحث على النحو التالي :

- ١- يهدف البحث إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول تطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية في قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

- ٢- و يهدف البحث أيضاً إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول أبعاد القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .
- ٣- كما يهدف البحث إلى التعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف التي تواجه أداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر بشكل عام ، وجوانب القصور والتحديات التي تواجه أداء شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية بوجه خاص ، مع تقديم مجموعة من المقترحات اللازمة لتحسين القيمة المضافة للأداء فيما يتعلق بزيادة الكفاءة الإنتاجية ، وتأهيل الكوادر والقيادات المستقبلية ، وتنمية التراكم المعرفي للعنصر البشري ، والحد من التقادم الإداري ، وتنمية الابتكار الصناعي ، وتحقيق الريادة التنافسية .
- ٤- ويهدف البحث بشكل أساسي إلى تحديد أثر تطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية ، مع اختبار العلاقة ميدانياً بين المتغيرين في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية في مصر .

#### رابعاً : الإطار النظري والدراسات السابقة :

سوف يقوم الباحث باستعراض الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة للنموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية ، و القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية ، مع الإشارة إلى جهود الباحثين واستنتاجات الباحث بشأن تحليل العلاقة بين المتغيرين ، وقد عرف ( Belderbos, R.A. , Heijltjes, M.G, 2005 ) النموذج الياباني للإدارة بأنه نظام إداري يركز على تقديس العمل ، واحترام النظم والسياسات الإدارية التي يتم تطبيقها على الجميع بعدالة وشفافية ، مع الرغبة الدائمة في تحقيق طفرات في الأداء .

كما عرف ( Buckley, P. J, 2009 ) نمط الإدارة اليابانية بأنه النمط التي يقوم على تحقيق المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية في إطار من العمل الجماعي .

ويشير (Cooke, F.L. , He, Q, 2010) إلى النموذج الياباني للإدارة باعتباره النموذج الإداري القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات والمسئولية الجماعية ، مع مراعاة القيادة الأبوية للعنصر البشري ، وتحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة والعاملين فيها .

أما ( Prahalad, C. K, 2012 ) فقد أشار إلى مفهوم النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية بأنه نموذج إداري يقوم على الإستغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال انتقاء أفضل العناصر البشرية للعمل في المنظمة ، مع تدريبهم وتقييم أدائهم بشكل مستمر ، بالإضافة إلى اتباع نظام قائم على التدوير الوظيفي بما يسمح بتنوع الخبرات والمهارات .

وقد أضاف ( Pudelko, M, Tenzer, H, 2013 ) مفهوم آخر للنموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية ، حيث يرى أن هذا النموذج يمثل منهج إداري للمواد البشرية يضمن لها تحقيق الأمان الوظيفي وتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية في إطار من الإنضباط والإلتزام الوظيفي ، واعتماد الأقدمية كأساس للترقي لمستوى وظيفي أعلى .

وقد قدم ( Ando, N, 2014 ) وصف مميز للنموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية بإعتباره يمثل فلسفة متكاملة لدمج الموارد البشرية ضمن ثقافة المنظمة بالطريقة التي تجعل الجميع ينصهر في إطار ثقافي واحد من خلال الإدارة الأبوية للعنصر البشري ، والتوظيف مدى الحياة ، والعدالة في الترقية وتحديد مستويات الأجور .

وفي ضوء التعريفات والمفاهيم السابقة يرى الباحث أن النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية يمثل نظام إداري شمولي حضاري يسعى إلى تعظيم الإستفادة من الموارد البشرية لتحقيق طفرات في الأداء من خلال القيام بمجموعة من الممارسات الإدارية التي تركز على العدالة والشفافية ومراعاة الجانب الإنساني وتحقيق الأمان الوظيفي ، مع الإلتزام والانضباط لتحقيق إنجاز جماعي في ضوء المصلحة العامة للمنظمة .

وقد تناولت العديد من الدراسات ( Aoki. K., Delbridge. R. , Endo. T, )  
2014 , Aruna S. Gamage , 2014, William II kuk Kang ,  
Gaston Fornes , 2017, ShokoHaneda , Keikolto , 2018)

سياسات وممارسات النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

١- سياسة الإختيار والتعيين في المنظمات اليابانية : تتبع الإدارة اليابانية سياسات محددة ودقيقة لاختيار وتعيين العاملين، حيث يتم اختيار أفضل الأفراد الذين يستطيعون التكيف مع ثقافة المنظمة وفلسفتها ، وغالباً ما تفضل الشركات اليابانية اختيار وتعيين الخريجين الجدد نظراً لسهولة تشكيل ثقافتهم وإعدادهم ، وترتكز عملية الاختيار في المنظمات اليابانية في المقام الأول على الخصائص الشخصية للفرد ، ومستواه التعليمي وقدرته على النمو والتعلم في المستقبل .

٢- سياسة التدريب المستمر: إن التدريب في المنظمات اليابانية يمثل عملية ديناميكية مستمرة ترتبط بجميع العاملين منذ تعيينهم وحتى وصولهم إلى سن التقاعد ، ويعتبر نجاح التدريب في المنظمات اليابانية مسئولية مشتركة بين الإدارة والعاملين .

٣- سياسة الترقية في المنظمات اليابانية : تركز المنظمات اليابانية على الأقدمية عند ترقية الفرد لوظيفة أعلى ، وفي حالة التساوي في الفترة الزمنية يتم اللجوء لمعيار الكفاءة ، مع الإشارة إلى أن هناك ببطء في الترقية بالمنظمات اليابانية حتى تضمن الشركات أن الفرد قد اكتسب الخبرات الكافية لشغل وظيفة أعلى .

- ٤- سياسة الأجور على أساس الأقدمية : هناك ربط بين الأجر وعدد سنوات الخبرة في المنظمات اليابانية ، وعندما يلتحق الفرد بالعمل في المنظمة يتحدد أجره بناء على المستوى التعليمي ، ثم يزيد الأجر فيما بعد مع زيادة درجة الأقدمية .
- ٥- سياسة تقييم أداء العاملين : تقوم سياسة تقييم أداء العاملين في المنظمات اليابانية على شمول وبطء التقييم ، حيث أن تقييم أداء العاملين يتم بشكل متكامل ومن مختلف الجوانب ومن أكثر من جهة وعلى مدار فترة زمنية طويلة ، مما يجعل التقييم أكثر دقة ومعبراً عن شخصية الموظف ومستوى أدائه الحقيقي .
- وفي ضوء استعراض سياسات وممارسات النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية قامت بعض الدراسات ( Buckley, P. J., Horn, S. A, 2009, Pudelko, ) (M, 2009, Blahová M, Haghirian P, Pálka , 2015) بالإشارة إلى أهم أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية كما يتضح فيما يلي :
- ١- القيادة الأبوية للموظفين : يتعامل المدير في المنظمات اليابانية مع مرؤوسيه في إطار مبدأ التوجه بالإنسان، فلا يهتم المدير بالجانب العملي للتوظيف فقط ، وإنما يهتم بالحياة الإجتماعية للموظف وحل مشاكله العائلية أيضاً .
- ٢- التوظيف مدى الحياة : إن المنظمات اليابانية تضمن فرص عمل مستقرة للعاملين الدائمين حتى الوصول إلى سن التقاعد وهو ٥٥ سنة ، ودون التهديد بالفصل إلا إذا قام الموظف بعمل مخل بالشرف والأمانة ، علماً بأن قوة العمل في المنظمات اليابانية تنقسم إلى ثلاث فئات تشمل العمالة الدائمة والمؤقتة والعمالة باليومية .
- ٣- التنوع الوظيفي والبعد عن التخصص : تؤمن الإدارة اليابانية بأهمية انتقال الفرد بين الوظائف والتخصصات المختلفة حتى يكتسب خبرات ومهارات متنوعة ، حيث أن التنوع الوظيفي وعدم الإلتزام بالتخصص الدقيق يزيد من مرونة الحركة الوظيفية للفرد ويزيد من الولاء والإلتزام للمنظمة .



- ٤- المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات : حيث تؤكد الإدارة اليابانية على ضرورة اتباع نمط لصنع واتخاذ القرارات يبدأ من أسفل إلى أعلى ، أى بمشاركة فعلية من العاملين وفي ضوء توافر نظم فعالة للإتصالات المفتوحة ، مع تشجيع المقترحات واللجان المشتركة وتحفيز بناء فرق وجماعات الرقابة على الجودة .
- ٥- المسؤولية الجماعية : إن جميع الأفراد فى المنظمات اليابانية مسئولين عن تحقيق الجودة ، فلا يتم الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى إلا بعد استكمال مواصفات المرحلة السابقة ، مع الإشارة إلى أن الرقابة على الجودة تتم فى مواقع العمل .

وقد قسم (Vaiman. V, Brewster. C, 2015) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية فى ظل النموذج اليابانى إلى أربعة مراحل أساسية بدأت بفترة العزلة عن أجواء العالم الخارجى ، ثم مرحلة نقل الحضارات ، وبعقبها مرحلة وضع فلسفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية ، وأخيراً مرحلة الطفرة الإقتصادية ، وقد فسرت دراسة ( Kaouther Lajili Lauren Yu-Hsin Lin , Anosheh Rostamkalaei , 2020) أسباب الطفرة الهائلة للاقتصاد اليابانى من جوانب إدارية و بشرية عديدة تشمل الآتى :

- ١- جودة التعليم فى مختلف المراحل الدراسية ، خاصة فى المجالات البحثية على مستوى مرحلة التعليم العالى ، مع تشكيل وتفعيل دور الوكالة القومية للبحوث والمشروعات المتقدمة فى اليابان .
- ٢- تشجيع الدولة للإبتكار فى القطاع الصناعى ، مع تقديم تسهيلات مالية وضريبية للمصنعين والمصدرين فى إطار شامل يحقق الحماية للمنتجات اليابانية .
- ٣- الحرص على التزامن بين التقدم الصناعى والزراعى فى إطار الإعتماد على التكنولوجيا المتقدمة فى مختلف القطاعات الصناعية والخدمية .
- ٤- التحديث المستمر للألات والمعدات بغرض الحفاظ على الموارد وتخفيض الهدر فى إطار الإلتزام بالقوانين والتشريعات والقواعد المتعلقة بنظم الإدارة البيئية .

- ٥- الأيدي العاملة رخيصة الثمن والتي تحقق وفر في التكلفة الإنتاجية .
- ٦- إتباع نظام Gemba Kaizn والذي يشير إلى التحسين المستمر من خلال متابعة الأداء في مواقع الإنتاج .
- ٧- التطور الهائل في الصناعات الإلكترونية ، حيث تدخل اليابان ضمن تصنيف أفضل ثلاث دول على مستوى العالم في مجال الصناعات الإلكترونية .
- ٨- إهتمام الإدارة اليابانية بالمحافظة على الصناعات الحرفية وتدعيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وعدم تجاهل الصناعات الشعبية التراثية .

ومن زاوية مختلفة تناولت بعض الدراسات الحديثة ( , Aruna S. Gamage 2014, William II kuk Kang , Gaston Fornes, 2017, Keikolto 2018) , الجانب العقلاني العملي للنموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية :

- ١- إلغاء الوساطة والمحسوبية في ظل النموذج الياباني ، فالكفاءة والمستوى العلمي والسمات الشخصية تمثل أساس التميز بين الأفراد .
- ٢- إن الأقدمية هي الأساس في الترقية والتدرج في السلم الوظيفي ، فلا يمكن أن يحصل أحد العاملين على فرصة للتقدم في المسار الوظيفي كانت من حق غيره .
- ٣- التعاون الوثيق بين الإدارة والعاملين في تحقيق الإنضباط للوصول إلى تحقيق قيمة مضافة مستدامة للأداء من خلال مشاركة الجميع في تحقيق انجازات جماعية .
- ٤- التكامل بين الإدارة والملاك ونقابات العمال ، مع التعاون الوثيق بين هذه الجهات والدولة لتحقيق المصلحة العليا لليابان .

وتتفق دراستي ( , Pudelko, M, 2009 & Blahová M, Haghirian P, 2015) Pálka , على أنه لا يوجد تعارض بين الجانب العقلاني العملي للنموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية والجانب الإجتماعي والإنساني الذي وضعه كارلسن

والذى يركز على التوجه إلى الإنسان واللامركزية فى اتخاذ القرارات والدعم النفسى للعاملين ، والإدارة المرئية والقيادة من مواقع العمل ، كما اتفقت بعض الدراسات الأخرى ( Pudelko, M, 2009, Vaiman. V, Brewster. C, 2015, ) على (Jonathan Morris ,John Hassard, Rick Delbridge ,2019) ، على أن العقلانية فى ظل النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية لا تتعارض مع الممارسات اليابانية التالية فى مجال علاقات العمل :

- ١- إبراز ملكة القيادة والتوجيه الأبوى من خلال الإخلاص والتفانى فى العمل .
- ٢- المساواة بين جميع العاملين طول الوقت وفى جميع المواقف .
- ٣- الإهتمام بالمقترحات والإستشارات المطروحة من أصغر موظف .
- ٤- السعى الدائم للقيادة والمديرين نحو حل المشكلات الأسرية للعاملين ، مع مشاركتهم فى الإحتفالات والمناسبات الإجتماعية والأنشطة الترفيهية .
- ٥- التركيز على الجمع بين جودة حياة الموظف داخل بيئة العمل ، وجودة حياته الأسرية ، مع تحقيق التوازن بشكل مستمر بين هذين الجانبين .
- ٦- تهيئة البيئة الداعمة للإبداع والإبتكار ، مع الحرص على الجمع بين الحافز المادى والمعنوى للمبدعين والمبتكرين والمخترعين .

وفى إطار دراسة وتحليل ممارسات وأبعاد النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية تبنت دراسة ( Rowley , John Benson , Malcolm Warner , 2007 ) قضية بناء نموذج آسيوى لإدارة الموارد البشرية من خلال إجراء تحليل مقارنة بين الصين واليابان وكوريا الجنوبية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تقارب جغرافى بين هذه الدول، إلا أن الإختلافات الثقافية والمجتمعية تقف حائل دون وجود نموذج موحد لإدارة الموارد البشرية . وتختلف دراسة ( Johannes Schaaper , Bruno Amann , Jacques Jaussaud , Hiroyuki Nakamura, Shuji Mizoguchi, 2013 مع دراسة ( Chris Rowley, John Benson & Malcolm Warner ,2007) ، فى مجال التطبيق إلا أنها تتفق معها فى

النتائج ، حيث تعرضت لقضية إدارة الموارد البشرية في الشركات التابعة الآسيوية ، مع المقارنة بين الشركات متعددة الجنسية اليابانية والفرنسية ، وقد تم إجراء الدراسة من خلال ٥٣ مقابلة في ١٧ شركة متعددة الجنسية ، حيث تم التوصل إلى أن هناك اختلافات في أنماط إدارة الموارد البشرية بين الشركات نظراً لاختلاف توزيع الموارد في البلدين .

وقد حاولت دراسة (George O. Tasie , 2009) الإجابة على تساؤل رئيسي يتمثل في : هل يمكن تطبيق أساليب الإدارة اليابانية على إفريقيا ؟ ، وفي إطار النجاح الكبير الذي حققته الشركات اليابانية في مختلف أنحاء العالم توصل الباحث إلى أنه يمكن تطبيق الأساليب الإدارية للنموذج الياباني على الشركات الأفريقية ، مع ضرورة اتباع مجموعة من الممارسات التي تمثل دعائم في هذه الشركات مثل التوجه نحو العمل الجماعي ، وتوفير مناخ وظيفي آمن ، مع الإهتمام بالبشر باعتبارهم أهم الأولويات . وتتفق دراسة (Hamed Hasan Riyadh , Sonia Zaman , Mehedi Hasan, 2015) مع دراسة (George O. Tasie , 2009) حول ضرورة وجود دعائم محددة لنجاح إدارة الموارد البشرية في تعظيم كفاءة الأداء ، وقد تناولت الدراسة تأثير الاختلافات الثقافية على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، مع إجراء دراسة مقارنة بين الشركات متعددة الجنسية الأجنبية وشركات جنوب آسيا ، حيث أجريت الدراسة من خلال استبيان مديري الشركات التابعة بالولايات المتحدة والشركات التابعة الأوروبية والشركات التابعة اليابانية والشركات المحلية في جنوب آسيا ، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعويض والتدريب وتقييم الأداء ليست كافية لتحقيق الأداء التنظيمي المطلوب، وإنما يتوقف الأمر أيضاً على استراتيجية وأسلوب إدارة الموارد البشرية عند التعامل مع الأفراد من جنسيات وثقافات مختلفة . وعلى جانب آخر تناولت دراسة (Yassine Aljay, Ahmed Fjer, Malak Guennioui, Ahmed Tamek ) (2016) ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات متعددة الجنسيات وثقافتها التنظيمية على ولاء الموظفين، مع دراسة حالة الشركات اليابانية متعددة الجنسية في

المغرب ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الممارسات اليابانية لإدارة الموارد البشرية يساهم في خلق مستوى أعلى من الإلتزام والولاء بين الموظفين ، بالإضافة إلى توفير بيئة أكثر ملاءمة لتحقيق انجازات ، خاصة في ظل القيم المجتمعية للشعب المغربي .

وفي إطار المقارنات بين النموذج الياباني لإدارة الموارد والنماذج الأوروبية ، قامت دراسة ( **William II kuk Kang and Gaston Fornes , 2017** ) بإجراء مقارنة بين ممارسات المسؤولية الإجتماعية ، وممارسات إدارة الموارد البشرية في اليابان والمملكة المتحدة ، وقد توصلت نتائج الدراسة من خلال إجراء تحليل على ٦ شركات في البلدين إلى أن هناك إختلافات في ممارسات المسؤولية الإجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في اليابان والمملكة المتحدة نظراً لاختلاف نظام الأعمال والسياق المجتمعي الثقافي في البلدين .

وتتفق نتائج دراسة ( **Mohan Pyari Maharjan, Tomoki Sekiguchi , 2017** ) مع النتائج التي توصلت إليها دراسة ( **William II kuk Kang and Gaston Fornes , 2017** ) ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وشرح ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات اليابانية متعددة الجنسية العاملة في الهند ، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم إجراء ١٧ مقابلة شبه منتظمة في ١٠ شركات متعددة الجنسية تعمل في الهند ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتعويض وتقييم الأداء تتأثر باختلاف العوامل الثقافية والخصوصية المؤسسية .

وتتميز دراسة ( **Koichi Nakagawa , Mitsura Nakagawa , 2018** ) بأنها تناولت قضية إعادة النظر في أسلوب الإدارة اليابانية في الأسواق الناشئة في ظل ديناميكية الأسواق الناشئة وأسلوب الإدارة اليابانية الذي يتسم باستقرار الأعمال ، وقد

تم إجراء دراسة تجريبية من خلال مقابلة الرؤساء والمديرين التنفيذيين في ١٩ شركة يابانية متعددة الجنسية ، مع ارسال ١٠١٧ استبيان بالبريد الإلكتروني لشركات تابعة للشركات اليابانية في الأسواق الناشئة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة اليابانية يجب أن تغير من أسلوب إدارتها في الأسواق الناشئة من خلال تخفيف سيطرة المركز الرئيسي ومنح مزيد من الإستقلالية للشركات التابعة . وعلى جانب آخر تعرضت دراسة ( **Masayuki** ,**Chris Brewster**, **2019** , **Furusawa** ) لمحددات الوظائف التي تمتد عبر الحدود للمغتربين اليابانيين المبتدئين في الشركات التابعة اليابانية في الصين ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المغتربين اليابانيين يكونوا على دراية بلغة وثقافة البلدين ، وبالتالي فإنهم يمثلون حلقة وصل بين البلد الأم والبلد المضيف ، وأنهم يمثلون رأس مال اجتماعي يحمل الولاء المزدوج ، مما يزيد الفرص الوظيفية العالمية لهذه الفئة من العاملين .

وقد قام ( **Jonathan** ,**John Hassard**, **Rick Delbridge** ,**2019** ) بإجراء دراسة لفهم طبيعة العمل الإداري في اليابان خلال عصر إصلاح الشركات على نطاق واسع ، مع ضرورة تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق ذلك ، وقد تم تحليل البيانات الكمية من مستندات ٥ شركات يابانية ، بالإضافة إلى إجراء مقابلات متعمقة مع عينة من أعضاء الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بهذه الشركات ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد معارضة من جانب فئات مجتمع البحث بشأن إعادة هيكلة الشركات على نطاق واسع . وفي مجال بحثي آخر تعرضت دراسة ( **Fabian** ,**Jintae Froese** ,**JieShen**, **Tomoki Sekiguchi** ) لـ **Samuel Davies**, **2020** ) لتحديات إدارة المواهب العالمية للشركات متعددة الجنسية الصينية واليابانية والكورية ، وقد أشارت الدراسة إلى أن الصين واليابان وكوريا أسست خلال فترة قصيرة شركات عالمية رائدة متعددة الجنسية ، ومن أهم نتائج الدراسة أن هذه الشركات تواجه تحديات عديدة في إدارة مواهبها نظراً للاختلافات

الثقافية واللغة ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافات جوهرية بين الشركات الصينية واليابانية والكورية فيما يتعلق بنظم الإختيار والتعيين ، ونظم تقييم الأداء ونظم التعويض والتقدم فى المسار الوظيفى .

وقد تعرضت دراسة ( Shigeyuki Kajiki, et.al, 2020 ) لقضية مختلفة تتعلق بتطوير نموذج عالمي لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية للشركات اليابانية ، حيث أمكن من خلال فريق بحثى بالتعاون مع شركة يابانية جمع بيانات حول ممارسات الصحة والسلامة المهنية فى ٩ دول ، وقد تم تقديم النموذج المقترح إلى المصانع المحلية فى إندونيسيا وتايلاند كمواقع تجريبية ، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن نجاح النموذج يرتبط بشكل معنوى بالدعم المتخصص لإدارة الموارد البشرية.

وفى ختام عرض الإطار النظرى للنموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية ، يمكن للباحث استخلاص بعض المتغيرات التى تعكس النموذج والتى اتفقت عليها العديد من الدراسات السابقة (Ando, N, 2014 , Mohan Pyari Maharjan, Tomoki Sekiguchi , 2017, Koichi Nakagawa , Mitsura Nakagawa, Hiroyuki Fukuchi, Masato Sasaki, & Kazumi Tada, 2018 Masayuki Furusawa ,ChrisBrewster, 2019) كما يتضح فيما يلى :

- ١- تحقيق المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية .
- ٢- تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية.
- ٣- إنشاء نظام فعال للإتصالات المفتوحة .
- ٤- بناء نظام لصنع واتخاذ القرارات من أسفل إلى أعلى .
- ٥- مساهمة التدريب فى بناء رأس المال البشرى .
- ٦- الرقابة المتزامنة أثناء الإنتاج لمنع تراكم الأخطاء .

- كما يستخلص الباحث بعض المتغيرات لقياس النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية ولكن من منظور آخر كما يتضح على النحو التالي :
- ١- القيادة الأبوية للعاملين وغرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوسهم .
  - ٢- التوجه نحو التنوع الوظيفي وإلغاء التخصص .
  - ٣- تنمية العمل بروح الفريق والأداء الجماعي .
  - ٤- المشاركة في اتخاذ القرارات .
  - ٥- العدالة والمساواة في تطبيق اللوائح والقوانين .
  - ٦- الإدارة الميدانية من مواقع العمل .

وفي ضوء المتغيرات التي استخلصها الباحث لقياس النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية تجدر الإشارة إلى أن التقرير الرئيسي لمجموعة البنك الدولي عن التنمية في العالم و الطبيعة المتغيرة للعمل قد أبرز أن المتغيرات المستخدمة في القياس يمكن أن تتداخل وتتكامل ، حيث أشار التقرير إلى أن التدريب وتطوير المهارات الاجتماعية والسلوكية للعاملين مثل تنمية القدرة على العمل ضمن فريق ، والتعاطف ، وحل المنازعات وإدارة العلاقات ، وإدارة الموارد البشرية من مواقع العمل سوف يساهم في تعزيز رأس المال البشري في المنظمات ( التقرير الرئيسي لمجموعة البنك الدولي عن التنمية في العالم و الطبيعة المتغيرة للعمل ، ٢٠١٩ )

وفي إطار استكمال الجانب النظري للدراسة يمكن تناول الإطار المفاهيمي للقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية على النحو التالي :

يعرف ( Abdulmalek, F.A., Rajgopal, J., 2007 ) القيمة المضافة من منظور إداري بأنها القيمة الزائدة التي نشأت خلال مرحلة محددة أو جميع مراحل العملية الإنتاجية ، وقد تمتد هذه القيمة إلى مرحلة تسويق المنتجات ، حيث أن القيمة المضافة تساهم في تقويم أداء المنظمات داخلياً وخارجياً .



ومن منظور إقتصادي يرى ( Aggarwal. D , Padhan.P.C, 2017 ) أن القيمة المضافة تمثل الفرق بين رأس المال المستثمر وما تم تحصيله من عمليات بيع المنتجات وفقاً للأسعار التي حددها العرض والطلب في الأسواق .

ويربط (B.M.Kanahalli,Ravindra, 2017) بين المنظور الإداري والمنظور الإقتصادي للقيمة المضافة ، حيث يشير إلى أن القيمة الاقتصادية المحققة توجه إدارة الشركة نحو الأداء الذي يمكن أن يزيد من قيمة المنظمة وعوائد أسهمها ، حيث يرى أن هناك ارتباط قوى بين القيمة الاقتصادية المضافة وقيمة المنظمة ، كما يربط تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ( UNIDO,2016 ) بين التكنولوجيا والقيمة المضافة عندما يشير إلى أن البلدان ذات الدخل المرتفع تستخدم التكنولوجيا الموفرة للعمالة والموارد ، مما يتيح لها زيادة القيمة المضافة بدون زيادة ملحوظة في عوامل الإنتاج .

ويشير (Loto, M.A, 2012) إلى مفهوم الصناعات التحويلية ، حيث يرى أنها تمثل الأنشطة المخططة التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى منتجات ومواد أخرى مختلفة في طبيعتها وخصائصها ، وقد تمتد الصناعات التحويلية إلى معالجة خامات غير صالحة للإستعمال المباشر وتحويلها إلى منتجات ذات منفعة إقتصادية وتجارية أكبر .

وفى إطار ما سبق يمكن للباحث تعريف القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية

بأنها تمثل : القيمة المضافة لثروة شركات الصناعات التحويلية، وما تم إضافته للدخل القومي نتيجة جهود الإدارة والعاملين بهذه الشركات ، حيث تحتسب القيمة المضافة لقطاع الصناعات التحويلية عن طريق تحديد الفرق بين قيمة الإنتاج الحالى

للشركات الصناعية وتكلفة مستلزمات الإنتاج الوسيطة المستخدمة في العملية الإنتاجية.

- وفي ضوء المفهوم الذى تبناه الباحث ، أشار (Schmitz, Hubert , 2007) إلى أهمية تحقيق قيمة مضافة فى قطاع الصناعات التحويلية على النحو التالى :
- ١- تساهم القيمة المضافة فى تنمية قطاع الصناعات التحويلية ، مما يزيد من مساهمته فى إجمالى الناتج المحلى للدولة .
  - ٢- يعتبر مؤشر القيمة المضافة من أهم مؤشرات قياس كفاءة الناتج الصناعى ، كما أنه يعكس مؤشر حقيقى لنمو الدخل القومى ، نظراً لأنه يعكس صافى قيمة الإنتاج بعد حذف تكلفة مستلزمات العملية الإنتاجية .
  - ٣- إن علاقات وروابط قطاع الصناعات التحويلية مع قطاعات الخدمات والاتصالات والتمويل تزيد مع نمو القيمة المضافة لقطاع الصناعات التحويلية ، مما يعكس تطور دور القطاع الصناعى فى عملية التنمية الإقتصادية .

وفى إطار إبراز أهمية تحقيق قيمة مضافة فى قطاع الصناعات التحويلية ، بالإضافة إلى النتائج التى تم التوصل إليها عند إجراء الدراسة الإستطلاعية ، يمكن للباحث الإشارة إلى أن أهم الصناعات التحويلية التى تحقق قيمة مضافة للصناعة فى مصرهى الصناعات الهندسية والإلكترونية والكهربائية ، والصناعات الغذائية ، وصناعة التشييد والبناء ، فى حين أن صناعة الأدوية تحقق قيمة مضافة محدودة فى شركات القطاع الخاص ، وتحقق خسائر فى شركات القطاع العام فى معظم الأحيان . وفى ضوء ما سبق حددت دراستى (Abdulmalek, F.A., Rajgopal, J., 2007, Cosmin Octavian Dobrin, et.al , 2012) أهم مصادر القيمة المضافة لقطاع الصناعات التحويلية على النحو التالى :

- ١- **اقتصاديات الحجم** : وتتحقق إقتصاديات الحجم فى حالة إنتاج حجوم كبيرة من الإنتاج ، مما يؤدى إلى انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة .
  - ٢- **اقتصاديات التشكيل والتنوع** : حيث يركز التشكيل على إنتاج منتج وحيد ولكن بأشكال وأحجام وموديلات مختلفة ، أما التنوع فيركز على تقديم منتجات مختلفة للسوق ، الأمر الذى يتوافق مع إمكانيات وأذواق قطاع كبير من العملاء .
  - ٣- **الخبرة ومنحنى التعلم** : ويقصد بذلك أنه كلما زادت فترة تواجد الشركة فى السوق كلما زادت خبرتها وقدرتها على تخفيض التكاليف وإدارة قدراتها التنافسية .
  - ٤- **تحسين وتطوير المنتجات** : ويرتبط هذا المصدر من القيمة المضافة بالإبتكارات والإختراعات الإنتاجية المستمرة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة فى التصنيع .
  - ٥- **كفاءة قنوات التوزيع** : تعتبر قنوات التوزيع مصدراً مهماً للقيمة المضافة فى قطاع الصناعات التحويلية ، خاصة فى حالة الإعتماد على قنوات توزيع غير مباشرة ( توزيع شامل ، انتقائى ، وحيد )، حيث أن كفاءة هذه القنوات تتعكس على القدرات التنافسية للمنظمة وبالتالي القيمة المضافة المحققة .
  - ٦- **مراعاة البعد البيئى وإدارة المخلفات** : يشير تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فى هذا الشأن (UNIDO,2017) إلى أن المراكز الصناعية التى تراعى البعد البيئى وتفتح المجال أمام الاقتصاد الدائري وإدارة المخلفات تعتبر مصدراً مهماً للتنمية المستدامة وللقيمة المضافة للقطاع الصناعى فى الأجل الطويل. وفى إطار دراسة وتحليل القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية هدفت دراسة
- (K.Eswaramurthi , P.V.Mohanram , 2009) إلى التعرف على الأنشطة التى تحقق قيمة مضافة لقطاع الصناعات التحويلية ، والأنشطة الأخرى التى تساهم فى تحسين الأداء ولكنها لا تساهم فى القيمة المضافة للمنظمة ، وقد أبرزت نتائج الدراسة أن الأنشطة الداعمة مثل تجهيز المعدات والتنظيف تعتبر أنشطة مهمة ولكنها

لا تضيف قيمة اقتصادية ، أما الأنشطة التي تخفض من الهدر في المواد الخام والنقل والتخزين والحركة وتقلل من زمن التشغيل والمرفوضات وتكلفة الإصلاح فإنها تحقق قيمة مضافة للمنظمة .

أما دراسة ( **Maran Marimuthu , Lawrence arokiasamy** , **Maimunah ismail , 2009** ) فقد تناولت أثر تنمية رأس المال البشري على أداء الشركات الصناعية ، وقد أشارت الدراسة إلى أن الدول النامية تركز بشكل كبير على تنمية رأس المال البشري من أجل تسريع النمو الاقتصادي والدخول بكفاءة إلى ساحة الأعمال الدولية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن زيادة الإستثمار في رأس المال البشري تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات ، وأن هناك تأثير جوهري لتعزيز رأس المال البشري على تعزيز الإبتكار وتحسين القيمة المضافة للمنظمة . وقد تعرضت دراسة ( **Muhammad Ilyas,et.al, 2010** ) لموضوع استكشاف محددات القيمة المضافة للتصنيع في باكستان ، وقد تم جمع و تحليل بيانات عن القوى العاملة في قطاع التصنيع الباكستاني ، وكذلك بيانات عن حجم وقيمة الإنتاج في قطاع الصناعة، بالإضافة إلى جمع بيانات عن رؤوس الأموال وحجم الإستثمارات والإنتفاع التجاري في قطاع الصناعات التحويلية ، وقد تم الحصول على هذه البيانات من النشرات التي أصدرها المكتب الفيدرالي للإحصاء في باكستان ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم محددات القيمة المضافة للتصنيع في باكستان تشمل الإنتاجية الإجمالية والعائد على الإستثمارات والإنتفاع الإقتصادي و التصدير للعالم الخارجي . وقد حاولت دراسة ( **Mir Hossein Seyyedi , et.al, 2011** ) استكشاف العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتدريب كاستراتيجية للتعلم وإدارة المعرفة من جهة ، وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة وقيمة مضافة للأداء من جهة أخرى ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن توفير مقومات المنظمة المتعلمة ونقل أثرها إلى الواقع الميداني سوف يؤدي إلى إحداث تحسينات جوهريّة في الأداء

الفردى ، كما يؤدي على تحقيق طفرة فى القيمة المضافة لأداء المنظمة خاصة فى حالة الأسواق المضطربة .

وقد ركزت دراسة (Cosmin Octavian Dobrin, et.al , 2012) على تحليل أثر أداء الموارد البشرية على الربحية والقيمة المضافة فى منظمات الأعمال الرومانية ، وقد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من ٤٠ مفردة من المديرين والعاملين فى اثنين من منظمات الأعمال الرومانية متوسطة الحجم ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أداء الموارد البشرية يمثل العنصر الحاكم فى تحقيق الربحية والقيمة المضافة للأداء فى المنظمات موضع الدراسة . أما دراسة ( Loo-See Beha, Leap-Han Looa,2013) فقد ركزت على تحديد أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية بالنسبة لتأثيرها على الأداء وتحقيق ميزة نسبية وقيمة مضافة فى ٧ شركات تأمين كبرى فى المقر الرئيسي لنادي كلانج بماليزيا ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توجيه استبيان لعينة مكونة من ٣٥٠ مفردة من أعضاء الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين بهذه الشركات ، وكانت نسبة الإستجابة ٨٩٪ ، وقد تم التوصل من خلال نتائج الدراسة إلى أن أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية فى الشركات موضع الدراسة تأثيراً على القيمة المضافة للأداء هى التواصل بين المديرين والعاملين فى مواقع العمل، وتقييم الأداء من منظور متكامل ، واتباع التوجهات الإستراتيجية فى إدارة وتنمية العاملين مثل إدارة وتنمية رأس المال الفكرى .

وقد تناولت دراسة ( Montree Piriyakul , Boonthawan Wingwon ) (2013) تأثير قدرة الشركة وسمعتها على أدائها ومسئوليتها الإجتماعية ، مع تطبيق الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة فى تايلاند ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على رجال الأعمال فى ٣٣١ شركة تجارية من أصل ٩٠٠ شركة صغيرة ومتوسطة فى المنطقة الشمالية بتايلاند ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن سمعة الشركة كان لها تأثير مباشر على المسئولية الاجتماعية للشركات وعلى أدائها

، بينما كان لقدرة الشركة تأثير مباشر على المسؤولية الاجتماعية للشركات ولكن كان لها تأثير غير مباشر على أدائها . أما دراسة ( Ivan Peronja, 2015 ) فقد تعرضت لقياس أثر تغيير إجراءات العمل على أداء الأعمال في المؤسسات الكبيرة في كرواتيا ، حيث تم إجراء بحث تجريبي على عدد من الشركات الكرواتية الكبيرة التي توظف أكثر من ٢٥٠ موظفًا ، وقد تم تحديد ٣٥٩ شركة من قاعدة بيانات غرفة التجارة الكرواتية ، تم اختيار ١٥٠ شركة منهم بطريقة عشوائية ، وقد تم إرجاع جميع الاستبيانات المخطط لها ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثير معنوي ايجابي لتغيير إجراءات العمل على أداء الأعمال في المؤسسات الكبيرة في كرواتيا ، وقد تم قياس الأداء المالي بمقياس الإيرادات المحققة ، أما الأداء غير المالي فتم قياسه من خلال رضا العملاء .

وقد تطرقت دراسة (Nwanne, T. F. I, 2015) إلى تحليل تداعيات الإنفاق الرأسمالي الحكومي على ناتج قطاع التصنيع في نيجيريا ، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تحليل سلسلة زمنية من البيانات التي تجميعها من البنك المركزي النيجيري ومكتب الإحصاء التابع للبنك الفيدالي ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإنفاق الرأسمالي الحكومي له تأثير جوهري إيجابي على البنية التحتية والاتصالات في قطاع الصناعة ، بينما كان له تأثير محدود على الطاقة ، ولذا فإن الباحث في دراسته أوصى بأن هناك حاجة ضرورية من جانب الحكومة لزيادة الإنفاق على الطاقة لتسريع النمو في قطاع الصناعة وبالتالي زيادة معدل النمو الاقتصادي في نيجيريا .

وقد ركزت دراسة (Puja Sareen , Shikha Mishra, 2016) على قضية بحثية أخرى من خلال تحليل أثر إدارة المواهب على القيمة المضافة لأداء المنظمات ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توجيه استقصاء إلى ٢٠٦ خبير متخصص يعملون في شركات رائدة لتكنولوجيا المعلومات ، وقد تم التوصل إلى أن إدارة المواهب تمثل

استراتيجية تمكن المنظمة من الإحتفاظ بموظفيها الموهوبين بشكل فعال وإعدادهم لتولى مناصب عليا في المستقبل ، كما أنها تمثل مصدراً لزيادة القيمة المضافة لأداء المنظمة ، وقد أبرزت نتائج الدراسة أيضاً أن المستقصى منهم من الذكور والذين بلغ عددهم ١٢٣ مفردة كانوا عند مستويات مرتفعة من الرضا عن ممارسات إدارة المواهب مثل التوظيف ، والتعويضات والمكافآت ، وتخطيط التعاقب الوظيفي ، ومبادرات التدريب ، واستراتيجية الإحتفاظ في شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات ، أما بالنسبة للمستقصى منهم من الإناث والذين بلغ عددهم ٨٣ مفردة فكانت مستويات الرضا منخفضة عن ممارسات إدارة المواهب .

وقد تعرضت دراسة (B.M.Kanahalli,Ravindra, 2017) لموضوع تأثير هيكل رأس المال على القيمة الاقتصادية المضافة ، مع إجراء دراسة مقارنة لشركات أسمنت مختارة في الهند بلغ عددها ٤ شركات ، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم جمع وتحليل بيانات مالية تفصيلية من التقارير السنوية لشركات الأسمنت المختارة ، مع جمع خلاصة البيانات الكمية لأفضل ٥٠٠ شركة تعمل في قطاع صناعة الأسمنت ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة سلبية بين القيمة الاقتصادية المضافة وهيكل رأس المال (نسبة الديون إلى حقوق الملكية) بالنسبة لشركات الأسمنت المختارة ، وأنه من أجل تعزيز القيمة الاقتصادية المضافة يقترح على الشركات موضع الدراسة استخدام النسبة المثلى لهيكل رأس المال . أما دراسة Pallavi (Sharma , 2017) فقد هدفت إلى الإجابة على تساؤل رئيسي يتمثل في : كيف يحقق التدريب قيمة مضافة للمنظمات ، وقد تم إجراء الدراسة على ٢٩ مفردة من المنتمين لشركات إنجليزية وألمانية ( ٣ مديرين تنفيذيين ، ٥ منظمين ومنفذين للتدريب ، ٥ من كبار القادة الذين لهم تأثير في صنع القرار ، بالإضافة إلى ١٣ مفردة من المستفيدين من التدريب ) ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب يحقق قيمة مضافة على المستوى الفردي من خلال التخلص من التقادم الإداري ، وبناء التراكم

المعرفى و تطوير استراتيجيات الأفراد من الناحية المعرفية والمهارية والإبتكارية ، بالإضافة إلى تنمية عمليات تمكين العاملين ، الأمر الذى يساهم فى تعظيم القيمة المضافة للأداء التنظيمى .

وقد تناولت دراسة (Mehmet Melikoglu, 2020) مدخل تحويلى يتعلق بإعادة تصنيع نفايات الطعام لتوليد الوقود والمنتجات ذات القيمة المضافة ، وقد أبرزت الدراسة أن الدافع الرئيسى وراء إعادة استخدام مخلفات الطعام هو الحد من الآثار البيئية وتحقيق عائد اقتصادى ، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن بعض تقنيات إعادة مخلفات الطعام يمكن أن تسبب ضرراً للبيئة أكثر من الفوائد المحققة ، كما أن التكاليف المنفقة يمكن أن تتجاوز الفوائد الاقتصادية ، ولذا أوصى الباحث فى دراسته بضرورة إجراء تقييم لدورة التصنيع قبل التوسع فى الإستثمارات المتعلقة بإعادة تصنيع مخلفات الطعام .

وفى ضوء ما سبق يستخلص الباحث المتغيرات والمؤشرات التالية التى يمكن أن تساعد فى قياس القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية :

- ١- الكفاءة الإنتاجية لقطاع الصناعات التحويلية .
- ٢- تخفيض الهدر فى وقت التشغيل والنقل والتخزين .
- ٣- بناء وتأهيل كوادر وقيادات مستقبلية فى قطاع الصناعات التحويلية .
- ٤- التخلص من النقايم الفنى والإدارى .
- ٥- بناء التراكم المعرفى للعاملين .
- ٦- الريادة التنافسية .
- ٧- تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين فى قطاع الصناعات التحويلية .
- ٨- التطوير فى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .
- ٩- بناء المنظمات المتعلمة فى قطاع الصناعات التحويلية .



وفى ضوء استعراض الإطار النظري لمتغيرى الدراسة حاولت بعض الدراسات السابقة وبشكل غير مباشر تناول العلاقة بين النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية ، حيث تناولت دراسة **(Hyeon Jeong Park, Hitoshi Mitsuhashi , Carl F. Fey & Ingmar Björkman , 2003)** أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات اليابانية متعددة الجنسية، حيث اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ٥٢ شركة تابعة لشركة يابانية متعددة الجنسية تعمل في الولايات المتحدة وروسيا ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مهارات الموظفين ومواقفهم وسلوكياتهم تلعب دوراً وسيطاً بين أنظمة الموارد البشرية ونتائج الأعمال في الشركات متعددة الجنسية ، وقد تعرضت دراسة **(Norihiko Takeuchi , 2009)** لتأثير التفاعل بين استراتيجيات الأعمال وسياسات إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التصنيع اليابانية ، وقد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من ٣١٢ مصنعاً يابانياً يعمل في البيئة المحلية، وتم التوصل إلى أن هناك ثلاث عوامل استراتيجية ( تخفيض التكلفة ، الإبتكار ، وتحسين الجودة ) تعمل على تفعيل العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء شركات التصنيع اليابانية . وتتفق دراسة **( Julie ProwsePeter , 2010 )** مع دراسة **(Norihiko Takeuchi , 2009)** حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمى للشركات، إلا أنها أضافت تأثير هذه الممارسات أيضاً على الأداء الفردى. وقد ركزت دراسة **( Tomoki Sekiguchi )** **( 2013 )** على تبني نمط جديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية فى اليابان والذى يطلق عليه الممارسات القائمة على الأداء ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات القائمة على الأداء والإدارة المؤسسية يساهمان فى إحداث تحسين فى القيمة المضافة لأداء الشركات اليابانية .

وقد تعرضت دراسة (Aruna S. Gamage , 2014) لممارسات التوظيف والاختيار في شركات التصنيع اليابانية الصغيرة والمتوسطة وتحليل ارتباطها بأداء الأعمال ، وقد أشارت الدراسة إلى أن هذه الشركات تمثل العمود الفقري للاقتصاد الياباني ، حيث تشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر من ٩٥٪ من مجمل الشركات اليابانية ، وقد تضمنت الدراسة إجراء استبيان منظم تم إرساله إلى ٤٣٦ شركة تصنيع صغيرة ومتوسطة في محافظة إيتشي ، أجاب منهم ١٤٤ شركة ، أي بمعدل إستجابة ٣٣٪ ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين التوظيف والأداء التجارى لشركات التصنيع المتوسطة والصغيرة فى اليابان . أما دراسة ( Leo McCann , Gareth Monteath , 2020 ) فقد استكشفت ممارسات إدارة الموارد البشرية اليابانية بشأن المديرين العائدين للوطن بعدما تكونت لديهم خبرات واسعة فى مهام عمل دولية خارج اليابان ، وقد تم إجراء ٥٣ مقابلة مع عينة مكونة من ٨ مديريين عائدين للوطن شغلوا مناصب إدارية عليا ومتوسطة على مدار ١٩ عام فى المتوسط ، حيث تم تبادل أكثر من ٢٠٠ رسالة إلكترونية معهم ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هؤلاء المديرين يواجهون العديد من تحديات العودة للوطن ، وأنه يجب على الشركات اليابانية وضع وتنفيذ سياسات متخصصة لإعادة دمج هؤلاء المديرين بما يضمن الإستفادة من خبراتهم الطويلة فى تحقيق قيمة مضافة للشركات.

### الفجوة البحثية والإضافة العلمية للباحث :

على الرغم من أهمية النتائج التى استخلصها الباحث من الدراسات السابقة ، بالإضافة إلى التوصل لبعض مؤشرات قياس النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية ، إلا أن هناك بعض المتغيرات والعلاقات التى لم تشر إليها الدراسات السابقة و التى سوف يحاول الباحث إضافتها وتغطيتها على النحو التالى :

١- إن الدراسات السابقة التي حاولت الربط بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة قد تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات اليابانية والأداء التنظيمي بصفة عامة ، حيث لم تتناول العلاقة بين أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية بشكل مباشر ، كما أن هذه الدراسات لم تتعرض لتطبيق النموذج الياباني في شركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية ، وهو ما سيتناوله الباحث بالدراسة والتحليل والإختبار الميداني .

٢- تناولت الدراسات السابقة أثر تطبيق النموذج الياباني كوحدة واحدة على الأداء ، ودون أن تتناول تأثير أبعاد هذا النموذج كل على حده ، ولذا فقد قام الباحث بتقسيم النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية إلى ستة أبعاد رئيسية شملت القيادة الأبوية للموارد البشرية ، و التوجه بالمجموعة والإدارة المؤسسية ، و المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، و التدريب المستمر ، والتدوير الوظيفي للموارد البشرية ، و إدارة الموارد البشرية من مواقع العمل ، مع تحديد أربعة مؤشرات لقياس كل بعد منها ، ثم قام الباحث بتناول أثر الأبعاد الرئيسية ومؤشرات قياسها على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

٣- لم تشر الدراسات السابقة إلى تأثير متغيري التدوير الوظيفي للموارد البشرية ، وإدارة الموارد البشرية من مواقع العمل على الأداء ، على الرغم من أن هذين المتغيرين يدخلان ضمن صلب النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية ، وفي ضوء ذلك قام الباحث بتفتيت المتغير الأول إلى أربعة متغيرات فرعية مع تناول تأثيرها على القيمة المضافة للأداء ، وشملت هذه المتغيرات : التنقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة ، التخلص من تقيد العاملين بالتخصص الدقيق ، مرونة الحركة الوظيفية وتتنوع المسار الوظيفي ، والتوسع في تنفيذ برامج التدريب التحويلي ، كما قام الباحث بتفتيت المتغير الثاني إلى متغيرات فرعية مع تناول تأثيرها على القيمة المضافة للأداء ، وشملت هذه المتغيرات : التنقل المستمر بين المكاتب والمواقع

الإنتاجية، إدارة مهارات الموارد البشرية من مواقع العمل ، حل المشكلات ميدانياً بعيداً عن التقارير النظرية ، والرقابة المتزامنة أثناء الإنتاج .

٤- ركزت الدراسات السابقة على القيمة المضافة للأداء المالي والإنتاجي والتسويقي فقط ، وقد أضاف الباحث متغيرات أخرى لقياس القيمة المضافة للأداء ، وقد شملت هذه المتغيرات الإضافية تأهيل الكوادر والقيادات المستقبلية ، و تنمية التراكم المعرفي للعنصر البشري ، و الحد من ظاهرة التقادم الإداري ، والإبتكار في الصناعة ، و الريادة التنافسية .

#### خامساً : فروض البحث ونموذج متغيرات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى النتائج المستخلصة من الدراسة الإستطلاعية ، يمكن للباحث صياغة فروض البحث على النحو التالي :

**الفرض الأول :** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول تطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية في قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

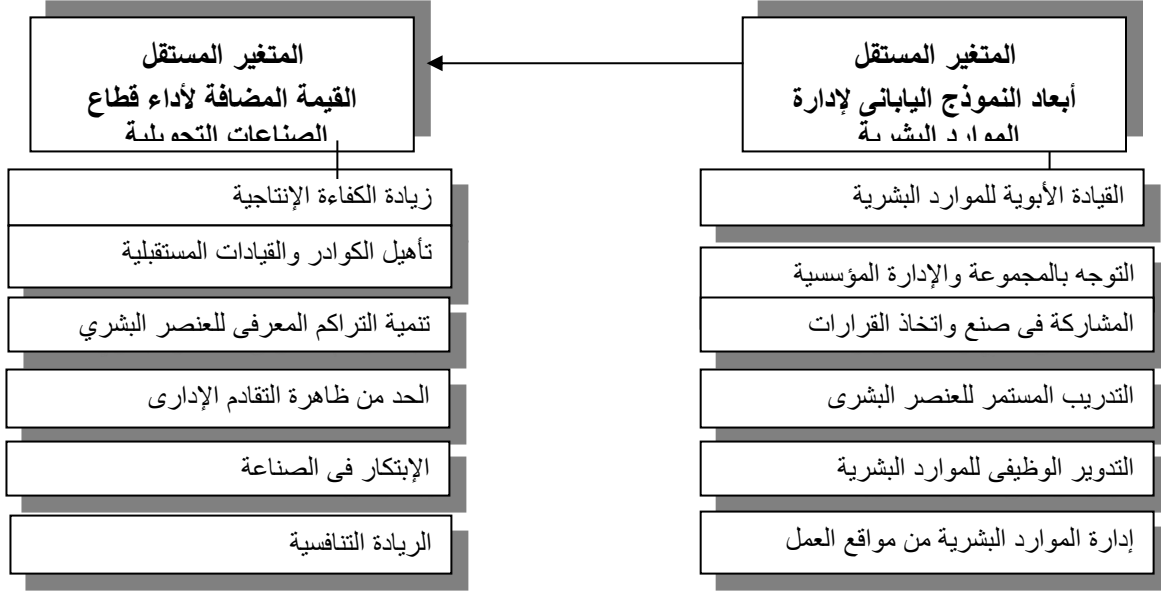
**الفرض الثاني :** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول أبعاد القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

**الفرض الثالث :** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

وفي ضوء فروض البحث يمكن تحديد نموذج متغيرات الدراسة على النحو التالي :

### شكل رقم (١)

#### نموذج متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث .

#### سادساً : منهجية البحث :

ترتكز منهجية البحث على تحديد نوع ومصادر البيانات ، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة ، مع تحديد الطرق والأساليب المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار مدى صحة الفروض كما يتضح على النحو التالي :

##### ١ - تحديد نوع ومصادر البيانات :

يمكن تحديد نوع ومصادر البيانات التي إعتد عليها الباحث على النحو التالي :

أ- **البيانات الثانوية :** تم جمع البيانات الثانوية المتعلقة بأبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في

مصر بالإعتماد على البحوث والدوريات العلمية ، بالإضافة إلى تقارير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) خلال الفترة من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٩ ، وتقارير وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية عن إتجاهات الصناعات التحويلية و الإستثمارات فى مصر خلال الفترة من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٩ ، بالإضافة لذلك اعتمد الباحث على تقارير مركز معلومات قطاع الأعمال العام للحصول على البيانات المتعلقة بأهم المؤشرات الإجمالية لأداء الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية .

ب- **البيانات الأولية :** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال إستقاء أعضاء الإدارة العليا ، ومديرى الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية فى مصر بطريقتى المقابلة الشخصية المباشرة والبريد الإلكتروني ، حيث تم استقاء فئات مجتمع البحث حول آرائهم بشأن تطبيق أبعاد النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية ، وأبعاد القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية فى مصر، مع التعرف على آرائهم بشأن الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية فى مصر .

## ٢-تحديد مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى أعضاء الإدارة العليا ، ومديرى الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية فى مصر ، ويبلغ عدد هذه الشركات (١١) شركة ، وقد اختار الباحث (٨) شركات منها كمجال للبحث والتطبيق أى بنسبة ٧٢,٧٣% ، وقد بلغ عدد أعضاء الإدارة العليا بالشركات موضع الدراسة ٣١ مفردة ، أما مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام فبلغ عددهم ٦٧ مفردة ، أما بالنسبة لفئة العاملين فبلغ عددهم ١٦٥٢٨ مفردة ، وقد اعتمد

الباحث على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لفتى أعضاء الإدارة العليا ، ومديرى الإدارات ورؤساء الأقسام ، أما بالنسبة لفئة العاملين فقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية نظراً لاختلاف العاملين فى مؤهلاتهم وخبراتهم وتخصصاتهم ، وبالكشف فى جداول تحديد حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ ٥٪ وعند مجتمع ٢٠٠٠٠ مفردة لضمان تمثيل العينة لمجتمع البحث تبين أن حجم عينة العاملين قد بلغ ٣٧٧ مفردة .

وفى ضوء ما سبق يمكن للباحث توزيع مفردات عينة العاملين بالشركات موضع الدراسة كما هو موضح من الجدول رقم (٧) على النحو التالى :

### جدول رقم (٧)

#### توزيع مفردات عينة العاملين بالشركات موضع الدراسة

توزيع عينة العاملين على الشركات	النسبة المئوية	عدد مفردات العاملين	بيان الشركات
٦٠	%١٦,٠٢	٢٦٤٧	(١) شركة تنمية الصناعات الكيماوية ( سيد )
٤٦	%١٢,٢٦	٢٠٢٦	(٢) شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية
٣٥	%٩,٣٤	١٥٤٤	(٣) شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية
٢٧	%٧,٢٢	١١٩٣	(٤) الشركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية
٥٢	%١٣,٨١	٢٢٨٣	(٥) شركة النصر للكيماويات الدوائية
١٠٥	%٢٧,٧٣	٤٥٨٣	(٦) الشركة المصرية لتجارة الأدوية
١٣	%٣,٤٧	٥٧٣	(٧) شركة العبوات والمستلزمات الطبية
٣٩	%١٠,١٥	١٦٧٩	(٨) شركة مصر للمستحضرات الطبية
٣٧٧	%١٠٠	١٦٥٢٨	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحث .

وفي إطار تحديد مجتمع وعينة البحث يمكن تحديد عدد ونسبة الإستجابات الصحيحة لفئات مجتمع البحث كما هو موضح من الجدول رقم (٨) على النحو التالي :



## جدول رقم (٨)

## عدد ونسبة الإستجابات الصحيحة لفئات مجتمع البحث

بيان	العدد الموزع للإستقصاء	عدد الإستجابات الصحيحة	نسبة الإستجابات الصحيحة
فئات مجتمع البحث			
أعضاء الإدارة العليا	٣١	٢٢	٧٠,٩٧%
مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام	٦٧	٥٣	٧٩,١٠%
العاملون	٣٧٧	٣٠٨	٨١,٦٩%

المصدر : من إعداد الباحث .

## ٣- طرق وأساليب جمع البيانات :

إعتمد الباحث في جمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة على توجيه قائمة استقصاء لأعضاء الإدارة العليا ، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية في مصر ، وقد تم اختبار القائمة قبل تعميمها من خلال التجريب على عينة ميسرة حجمها ٤٠ مفردة من مفردات مجتمع البحث في ثلاث شركات شملت شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية، و شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية ، و شركة النصر للكيماويات الدوائية ، وقد ترتب على اختبار وتجريب القائمة إحداث تعديلات شكلية من حيث تسلسل البنود وترتيبها داخل كل سؤال ، مع إبراز المتغيرات الفرعية بشكل أكثر وضوحاً ، كما أنه تم احداث تغييرات جوهرية تضمنت حذف بعض البنود المكررة ، مع إضافة بنود ومتغيرات أخرى لم يتم تغطيتها عند إعداد قائمة الإستقصاء .

#### ٤- أساليب التحليل الإحصائي :

إعتمد الباحث على اختبار كروسكال والس لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول تطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية في قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، وذلك لإثبات مدى صحة الفرض الأول للبحث ، كما اعتمد الباحث على اختبار كروسكال والس لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول أبعاد القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، وذلك لإثبات مدى صحة الفرض الثاني للدراسة ، وبالإضافة لذلك اعتمد الباحث على تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد أثر الأبعاد المختلفة للنموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، وذلك لإثبات مدى صحة الفرض الثالث للدراسة ، وقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS ) عند إجراء الإختبارات والتحليلات الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية .

#### سابعاً : حدود البحث :

تم إجراء البحث في إطار الحدود المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية التالية :

١- سوف يركز الباحث في دراسته على (٨) شركات فقط من إجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية في مصر والبالغ عددها (١١) شركة ، وذلك نظراً لكثرة عدد العاملين بهذه الشركات والذي يبلغ ٢١٤٣٩ مفردة ، بالإضافة إلى توزيع هذه الشركات على (٧) مناطق جغرافية متباينة ، وتشمل الشركات موضع الدراسة ما يلي : شركة تنمية الصناعات الكيماوية ( سيد ) ، شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية ، شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية ، الشركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية ، شركة النصر للكيماويات

الدوائية ، الشركة المصرية لتجارة الأدوية ، شركة العبوات والمستلزمات الطبية ، وشركة مصر للمستحضرات الطبية .

٢- يقتصر تحليل البيانات الثانوية المتعلقة بقطاع الصناعات التحويلية في مصر، وكذلك تحليل البيانات المتعلقة بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية على الفترة الزمنية من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٩ ، مع عدم ادخال الفترات الزمنية السابقة أو اللاحقة ضمن التحليل .

٣- سوف يركز الباحث في دراسته على تناول متغيرات النموذج الياباني المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتحليل أثرها على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر، ودون التطرق إلى تحليل أثر المتغيرات المالية والإقتصادية والتسويقية للنموذج الياباني على المتغير التابع للدراسة .

٤- نظراً لتعدد جوانب القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، فإن الباحث سوف يركز على مجموعة محددة من الأبعاد التي تعكس القيمة المضافة لأداء هذا القطاع ، وتتضمن هذه الأبعاد ما يلي : زيادة الكفاءة الإنتاجية ، تأهيل الكوادر والقيادات المستقبلية ، تنمية التراكم المعرفي للعنصر البشري ، الحد من ظاهرة التقادم الإداري ، الإبتكار في الصناعة ، و الريادة التنافسية .

### ثامناً : الدراسة الميدانية :

في إطار نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى نتائج الدراسة الإستطلاعية ، سوف يقوم الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية لتحليل آراء فئات مجتمع البحث حول أثر تطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، وقد تم التوصل لنتائج الدراسة الميدانية وإثبات مدى صحة فروض البحث وفقاً للإجراءات التالية :

قام الباحث بإستخدام إختبار كروسكال والس لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية **وذلك لاختبار مدى صحة الفرض الأول للبحث والذي ينص على** : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث فى شركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية حول تطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية فى قطاع الصناعات التحويلية فى مصر .

وقد قام الباحث بإدخال البيانات المتعلقة بآراء أعضاء الإدارة العليا ، ومديرى الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية فى مصر حول أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على برنامج ( SPSS ) ، وباستخدام اختبار كروسكال والس تم تقدير متوسط ترتيب العينة لفئات مجتمع البحث ، وتقدير كاس المحسوبة من كروسكال والس ، وتحديد مستوى الدلالة ، وبناءً على ذلك تم تحديد نوع الفروق والإختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث ، ويمكن توضيح الفروق والإختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية وفقاً لنتائج اختبار كروسكال والس كما هو موضح من الجدول رقم (٩) على النحو التالى :

جدول رقم (٩)

الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية وفقاً لنتائج إختبار كروسكال والس

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	كا <sup>٢</sup> المحسوبة من كروسكال والس	متوسط ترتيب العينة			فئات مجتمع البحث أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية
			العاملون	مديري الإدارات ورؤساء الأقسام	الإدارة العليا	
معنوي	٠,٠٤٦	٦,٩٥٢	٢,١٨٢	٢,٤٨٤	٣,٤٣٢	توفير المناخ التنظيمي الذي يحقق الأمان الوظيفي .
معنوي	٠,٠٣٨	٩,٠١٥	٢,٢٨٧	٢,٨٧٢	٣,٤١٣	غرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين .
معنوي	٠,٠٣٩	٧,٥٣٨	٢,٠٧٣	٢,٥٣٨	٣,٤٢١	تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية.
معنوي	٠,٠٦١	٤,٢٧١	٢,١١٦	٢,٤٦٢	٢,٨٧١	حل المشكلات العائلية للعاملين وسماع شكواهم .
معنوي	٠,٠٣٢	٧,٦٥٢	٢,٣٨٥	٢,٧٦٤	٣,٠٨٢	تحقيق المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية .
معنوي	٠,٠٢٩	٦,١٦٢	٢,٣١٦	٣,٢٦٣	٣,٧٨٦	المعاملة المتساوية وتطبيق اللوائح بعدالة وشفافية .

معنوي	٠,٠٦٤	٦,٧٦٣	٢,٣٢٣	٣,٢١٢	٣,٩٥٤	تنمية العمل بروح الفريق والأداء الجماعي .
معنوي	٠,٠٤٢	٥,٠٨٥	٢,١١٧	٣,٢٧٤	٣,٤٥٢	بناء التنظيم حول الوظائف وليس الأشخاص .
غير معنوي	٠,١٥٩	٣,١٥٨	٣,٤٣٦	٣,٥١١	٣,٥٤٣	إنشاء نظام فعال للإتصالات المفتوحة .
معنوي	٠,٠٦٧	٧,٤٣٨	٢,١٨٧	٣,٢٨٣	٣,٣٦٧	بناء نظام لصنع واتخاذ القرارات من أسفل إلى أعلى .
غير معنوي	٠,١٥٨	٢,٠٨٦	٣,١١٨	٣,١٥٢	٣,٢٥٩	تشجيع الاقتراحات وتكوين اللجان المشتركة .
معنوي	٠,٠٤٧	٧,٢٤٥	٢,١٣٧	٣,٤٢٩	٣,٣٤٧	تكوين جماعات الرقابة على الجودة .
معنوي	٠,٠٢٦	٦,٠٥٤	٢,٠٢٧	٢,٥٥٨	٣,١٧٥	تأهيل الفرد للتكيف مع فلسفة المنظمة .
معنوي	٠,٠٥٧	٧,٤٢٧	٢,٠٦٣	٢,٥٤٧	٣,٤٣٢	المسؤولية المشتركة في نجاح النظام التدريبي .

معنوي	٠,٠٦٨	٨,٠٨٣	٢,٠١٤	٣,٥٠١	٣,٦٧١	مساهمة التدريب في بناء رأس المال البشري .
معنوي	٠,٠٨٧	٧,٠٨٩	٢,٢٦١	٢,٥٤٢	٣,٤٦٥	التمية المستمرة لمعارف ومهارات الموارد البشرية .
معنوي	٠,٠٥٨	٧,٠٨٢	٢,١٠٣	٢,٥٣٣	٣,٤٦٧	التنقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة .
معنوي	٠,٠٧٢	٥,٦٥٤	٢,٠٧٤	٢,٥٤٢	٢,٦٨٣	التخلص من تقيد العاملين بالتخصص الدقيق.
معنوي	٠,٠٤٩	٦,٠٨٥	٣,٠٠٤	٢,٦٧٣	٢,٧٤٨	مرونة الحركة الوظيفية وتنوع المسار الوظيفي .
غير معنوي	٠,١٤٨	٤,٢١٧	٢,٦٠١	٢,٥١٨	٢,٥٤٢	التوسع في تنفيذ برامج التدريب التحويلي .
غير معنوي	٠,١٨٦	٤,٩٨٥	٢,٧٥٢	٢,٧٨٤	٢,٦٨٥	التنقل المستمر للمديرين بين المكاتب والمواقع الإنتاجية.
غير معنوي	٠,١٨٤	٥,٣٢٧	٢,٥٨٩	٢,٧٦٥	٢,٨٥٢	إدارة مهارات الموارد البشرية من مواقع العمل .
غير معنوي	٠,١٨٧	٤,٦٥٣	٣,٥٧٨	٢,٧٥٣	٢,٨٣٢	حل المشكلات ميدانياً بعيداً عن التقارير النظرية .
غير معنوي	٠,١٧٩	٤,٦٥٣	٢,٧٩٨	٢,٧٦٥	٢,٩٦٤	الرقابة المتزامنة أثناء الإنتاج لمنع تراكم الأخطاء .

المصدر : من إعداد الباحث .

**ومن الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي :**

- ١- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول جميع الأبعاد المتعلقة بالقيادة الأبوية للموارد البشرية ، وكذلك جميع الأبعاد المتعلقة بالتوجه بالمجموعة والإدارة المؤسسية .
- ٢- تختلف آراء فئات مجتمع البحث حول بعدين من أبعاد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، حيث توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء الإدارة العليا ، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعاملين حول بناء نظام لصنع واتخاذ القرارات من أسفل إلى أعلى ، و تكوين جماعات الرقابة على الجودة ، بينما تتفق آراء فئات مجتمع البحث حول إنشاء نظام فعال للاتصالات المفتوحة ، و تشجيع الاقتراحات وتكوين اللجان المشتركة ، حيث كانت الفروق والاختلافات حول هذين البعدين فروق غير معنوية .
- ٣- توجد فروق واختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول جميع الأبعاد المتعلقة بالتدريب المستمر للعنصر البشرى .
- ٤- تشير نتائج اختبار كروسكال والس إلى وجود اتفاق بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول التوسع في تنفيذ برامج التدريب التحويلي ، حيث كانت الفروق والاختلافات حول هذا البعد فروق غير معنوية ، أما بقية الأبعاد المتعلقة بالتدوير الوظيفي للموارد البشرية فكانت الفروق والاختلافات حولها معنوية .
- ٥- تتفق آراء فئات مجتمع البحث حول جميع البنود المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من مواقع العمل ، حيث توجد فروق غير معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء الإدارة العليا ، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعاملين حول التنقل المستمر للمديرين بين المكاتب والمواقع الإنتاجية ، و إدارة مهارات الموارد البشرية



من مواقع العمل ، و حل المشكلات ميدانياً بعيداً عن التقارير النظرية ، والرقابة المتزامنة أثناء الإنتاج لمنع تراكم الأخطاء .

٦- أبرزت نتائج اختبار كروسكال والس وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول ٥٦,٢٥% من الأبعاد المتعلقة بتطبيق النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية .

**ومن التحليل السابق يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الأول للبحث بشكل جزئي والذي ينص على : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول تطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية في قطاع الصناعات التحويلية في مصر .**

وفي إطار التحليل السابق قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال والس لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر وذلك لاختبار مدى صحة الفرض الثاني للبحث **والذي ينص على : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول أبعاد القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .** ويمكن توضيح الفروق والإختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر وفقاً لنتائج اختبار كروسكال والس كما هو مبين من الجدول رقم (١٠) على النحو التالي :

جدول رقم (١٠)

الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر وفقاً لنتائج إختبار كروسكال والس

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	المحسوبة من كروسكال والس	متوسط ترتيب العينة			فئات مجتمع البحث أبعاد القيمة المضافة
			العمالون	مديري الإدارات ورؤساء الأقسام	الإدارة العليا	
معنوي	٠,٠٦٤	٨,٥٣٧	٢,٥٩٧	٢,٦٢٣	٣,١٤٢	زيادة الكفاءة الإنتاجية .
معنوي	٠,٠٧٨	٧,٦٣٤	٢,٣٦٨	٣,١٧٧	٣,٦٥١	تأهيل الكوادر والقيادات المستقبلية .
معنوي	٠,٠٥٩	٦,١٤٧	٢,٣٧٥	٢,٦٤٨	٣,٢١٧	تنمية التراكم المعرفي للعنصر البشري
غير معنوي	٠,١٧٨	٣,٧٥٤	٢,٥٠١	٢,٥٤٨	٢,٦٦٤	الحد من ظاهرة التقادم الإداري .
معنوي	٠,٠٥٤	٤,٦٤٧	٢,٤٢١	٣,٠٠٢	٣,١٠٤	الإبتكار في الصناعة .
معنوي	٠,٠٤١	٧,٤٤٧	٢,٢٦٨	٢,٥١١	٢,٨٣٢	الريادة التنافسية .

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي :

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول معظم الأبعاد المتعلقة بالقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر، حيث كانت هناك فروق معنوية بين آراء أعضاء الإدارة العليا ، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعمالين حول زيادة الكفاءة الإنتاجية ، و تأهيل الكوادر والقيادات المستقبلية ، و تنمية التراكم المعرفي ، والإبتكار في الصناعة ، والريادة التنافسية .

٢- تتفق آراء فئات مجتمع البحث حول الحد من ظاهرة التقادم الإداري ، حيث كانت الفروق بين آراء أعضاء الإدارة العليا ، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعاملين حول هذا البند فروق غير معنوية .

٣- تشير نتائج اختبار كروسكال والس إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول ٨٣,٣٣٪ من الأبعاد المتعلقة بالقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

**ومن التحليل السابق يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الثاني للبحث بشكل جزئي والذي ينص على : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية حول أبعاد القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .**

وفي إطار التحليلات السابقة سوف يقوم الباحث باختبار مدى صحة الفرض الثالث للبحث والذي ينص على : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر . وسوف يعتمد الباحث على تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد أثر الأبعاد المختلفة للنموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، وكذلك تحديد أثر المتغيرات الفرعية لكل بعد منها كما هو موضح على النحو التالي :

## جدول رقم (١١)

تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية  
والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر

Sig T	T Value	Beta	المتغيرات المفسرة المعاملات والقيم
٠,٠٠٠	٥,٤٢٧	٠,٣٥٨	القيادة الأبوية للموارد البشرية .
٠,٠٠٠	٦,٥٦٢	٠,٣٦٦	التوجه بالمجموعة والإدارة المؤسسية .
٠,٠٠٠	٥,٧٦١	٠,٣٥٩	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات .
٠,٠٠٠	٦,٤٢١	٠,٣٧٨	التدريب المستمر للعنصر البشري .
٠,٠٠٠	٦,٣٢٨	٠,٣٨٢	التدوير الوظيفي للموارد البشرية .
٠,٠٠٠	٦,٥٤١	٠,٣٩٤	إدارة الموارد البشرية من مواقع العمل .
	٠,٢٣١		معامل التحديد R <sup>2</sup>
	١٠٤,٢٥٨		F
	( ٠,٠٠٠ ) دالة عند مستوى معنوية		Sig. F
	٠,٠١		

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي موجب لأبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، حيث كانت قيم Beta موجبة ، كما كانت F موجبة ودالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، ويشير معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن أثر أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على تحسين القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر يصل إلى ٢٣,١٪ .

وفي ضوء تحليل الانحدار لأبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية و القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، يمكن تحليل أثر المتغيرات الفرعية لكل بعد من أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر كما يتضح فيما يلي :

#### جدول رقم (١٢)

#### تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات القيادة الأبوية للموارد البشرية والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر

Sig T	T Value	Beta	المتغيرات المفسرة
			المعاملات والقيم
٠,٠٠٠	٦,٣٤٢	٠,٣٤٢	توفير المناخ التنظيمي الذي يحقق الأمان الوظيفي .
٠,٠٠٠	٥,٧٥٤	٠,٣٥٧	غرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين .
٠,٠٠٠	٥,٤٨٢	٠,٣٨٣	تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية .
٠,٠٠٠	٦,٧٨٤	٠,٣١٦	حل المشكلات العائلية للعاملين وسماع شكواهم .
	٠,٠٤١		معامل التحديد $R^2$
	٧٩,٥٣٦		F
	٠,٠٠٠ ( دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ )		Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي موجب لمتغيرات القيادة الأبوية للموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، ويشير معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن متغيرات القيادة الأبوية للموارد البشرية تفسر ٠,٠٤١ من التغير في القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

وبالإضافة لتحليل أثر متغيرات القيادة الأبوية للموارد البشرية يمكن إجراء تحليل الإنحدار المتعدد لمتغيرات التوجه بالمجموعة والإدارة المؤسسية ، والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر كما هو موضح من الجدول رقم (١٣) على النحو التالي :

#### جدول رقم (١٣)

تحليل الإنحدار المتعدد لمتغيرات التوجه بالمجموعة والإدارة المؤسسية ، والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر

Sig T	T Value	Beta	المتغيرات المفسرة المعاملات والقيم
٠,٠٠٠	٦,٥٦٢	٠,٣٧٨	تحقيق المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية .
٠,٠٠٠	٦,٦٣٨	٠,٣٤٩	المعاملة المتساوية وتطبيق اللوائح بعدالة وشفافية .
٠,٠٠٠	٥,٢٩٥	٠,٣٩٢	تنمية العمل بروح الفريق والأداء الجماعي .
٠,٠٠٠	٦,٦٩٢	٠,٣٤٤	بناء التنظيم حول الوظائف وليس الأشخاص .
٠,٠٤٥			معامل التحديد $R^2$
٨٧,٤٩٧			F
٠,٠٠٠ ( دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ )			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي موجب لمتغيرات التوجه بالمجموعة والإدارة المؤسسية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، ويشير معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن متغيرات التوجه بالمجموعة والإدارة المؤسسية تفسر ٠,٠٤٥ من التغير في القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

وبالإضافة لما سبق يمكن إجراء تحليل الانحدار لمتغيرات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر كما هو موضح من الجدول رقم (١٤) على النحو التالي :

#### جدول رقم (١٤)

تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر

Sig T	T Value	Beta	المتغيرات المفسرة المعاملات والقيم
٠,٠٠٠	٦,٤٣٧	٠,٣٠٩	إنشاء نظام فعال للاتصالات المفتوحة .
٠,٠٠٠	٦,٥٥٧	٠,٣٢٥	بناء نظام لصنع واتخاذ القرارات من أسفل إلى أعلى .
٠,٠٠٠	٥,٣٨٦	٠,٣٨٤	تشجيع الاقتراحات وتكوين اللجان المشتركة .
٠,٠٠٠	٥,٦٤١	٠,٣٩٣	تكوين جماعات الرقابة على الجودة .
	٠,٠٣٢		معامل التحديد $R^2$
	٨٢,٣٨٧		F
	٠,٠٠٠ ( دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ )		Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي موجب لمتغيرات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، ويشير معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن متغيرات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات تفسر ٠,٠٣٢ من التغير في القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

وفي إطار تحليل أثر متغيرات القيادة الأبوية للموارد البشرية ، ومتغيرات التوجه بالمجموعة والإدارة المؤسسية ، ومتغيرات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، يمكن للباحث إجراء تحليل الإنحدار المتعدد لمتغيرات التدريب المستمر للعنصر البشري والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر وفقاً لأراء أعضاء الإدارة العليا ، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية كما هو موضح من الجدول رقم (١٥) على النحو التالي :



## جدول رقم (١٥)

تحليل الإنحدار المتعدد لمتغيرات التدريب المستمر للعنصر البشري  
والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر

Sig T	T Value	Beta	المتغيرات المفسرة المعاملات والقيم
٠,٠٠٠	٥,٨٨٢	٠,٣٧٦	تأهيل الفرد للتكيف مع فلسفة المنظمة .
٠,٠٠٠	٦,٤٩٨	٠,٣٤٥	المسئولية المشتركة في نجاح النظام التدريبي .
٠,٠٠٠	٥,٥٢٤	٠,٣٣٧	مساهمة التدريب في بناء رأس المال البشري .
٠,٠٠٠	٦,١١٩	٠,٣٨١	التنمية المستمرة لمعارف ومهارات الموارد البشرية .
	٠,٠٣١		معامل التحديد $R^2$
	٨٣,٠٦٩		F
	( ٠,٠٠٠ ) دالة عند مستوى معنوية		Sig. F
	٠,٠١		

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي موجب لمتغيرات التدريب المستمر للعنصر البشري على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، ويشير معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن متغيرات التدريب

المستمر للعنصر البشرى تفسر ٠,٠٣١ من التغير فى القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية فى مصر .

ويمكن للباحث إجراء تحليل الإنحدار المتعدد لمتغيرات التدوير الوظيفى للموارد البشرية والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية فى مصر كما هو موضح من الجدول رقم (١٦) على النحو التالى :

#### جدول رقم (١٦)

تحليل الإنحدار المتعدد لمتغيرات التدوير الوظيفى للموارد البشرية والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية فى مصر

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٥,٦٠١	٠,٣٠٧	التنقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة .
٠,٠٠٠	٦,٢٥٧	٠,٣١٥	التخلص من تقيد العاملين بالتخصص الدقيق.
٠,٠٠٠	٥,٦١٥	٠,٣٦٤	مرونة الحركة الوظيفية وتنوع المسار الوظيفى .
٠,٠٠٠	٦,٢٢٧	٠,٣٥٩	التوسع فى تنفيذ برامج التدريب التحويلي .
٠,٠٣٤			معامل التحديد R <sup>2</sup>
٨١,٤٨٧			F
٠,٠٠٠ ( دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ )			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي موجب لمتغيرات التدوير الوظيفي للموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، ويشير معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن متغيرات التدوير الوظيفي للموارد البشرية تفسر ٠,٠٣٤ من التغير في القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

وفي ختام استعراض أثر المتغيرات الفرعية لأبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، يمكن إجراء تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات إدارة الموارد البشرية من مواقع العمل و القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر كما هو موضح من الجدول رقم (١٧) على النحو التالي :

جدول رقم (١٧)

تحليل الإنحدار المتعدد لمتغيرات إدارة الموارد البشرية من مواقع العمل والقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٥,٤٢٦	٠,٣١٤	التنقل المستمر للمديرين بين المكاتب والمواقع الإنتاجية.
٠,٠٠٠	٦,٣٦٢	٠,٣٨١	إدارة مهارات الموارد البشرية من مواقع العمل .
٠,٠٠٠	٥,٤٠٧	٠,٣٧٦	حل المشكلات ميدانياً بعيداً عن التقارير النظرية .
٠,٠٠٠	٦,٣٨٥	٠,٣٤٩	الرقابة المتزامنة أثناء الإنتاج لمنع تراكم الأخطاء .
٠,٠٤٨			معامل التحديد R <sup>2</sup>
٨١,٤٨٧			F
٠,٠٠٠ ( دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ )			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي موجب لمتغيرات إدارة الموارد البشرية من مواقع العمل على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، ويشير معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) إلى أن متغيرات إدارة الموارد البشرية من مواقع العمل تفسر ٠,٠٤٨ من التغير في القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

وفى إطار ما سبق يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الثالث للبحث والذي ينص على: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية فى مصر .

#### مناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

فى إطار التحليلات الإحصائية وفى ضوء اختبارمدى صحة الفروض التى قام عليها البحث يمكن مناقشة نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالى :

١- لم تتفق جميع النتائج التى توصل إليها الباحث من إجراء الدراسة الإستطلاعية مع النتائج التى تم التوصل إليها من إجراء الدراسة الميدانية ، حيث يوجد اختلاف بين النتائج الإستطلاعية والميدانية حول بعض المتغيرات والعلاقات والنتائج .

٢- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول المتغيرات الفرعية للنموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية بإستثناء بعض المتغيرات وهى : إنشاء نظام فعال للاتصالات المفتوحة ، تشجيع الاقتراحات وتكوين اللجان المشتركة ، التوسع فى تنفيذ برامج التدريب التحويلية ، التنقل المستمر للمديرين بين المكاتب والمواقع الإنتاجية ، إدارة مهارات الموارد البشرية من مواقع العمل ، حل المشكلات ميدانياً بعيداً عن التقارير النظرية ، و الرقابة المتزامنة أثناء الإنتاج لمنع تراكم الأخطاء ، حيث كانت الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول هذه المتغيرات غير معنوية .

٣- أبرزت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول جميع المتغيرات الفرعية للقيمة المضافة للأداء ، ماعدا المتغير المتعلق بالحد من ظاهرة التقادم الإدارى ، حيث كانت الفروق بين آراء أعضاء الإدارة العليا ،

- ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية حول هذا المتغير فروق غير معنوية .
- ٤- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد النموذج الياباني على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، وذلك وفقاً لآراء فئات البحث بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية ، حيث أشار معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن أثر أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على تحسين القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر يصل إلى ٢٣,١٪ .
- ٥- تتفاوت نسبة تأثير كل بعد من أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على تحسين القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية وذلك وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا ، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، والعاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية في مصر ، حيث كانت أكثر أبعاد النموذج تأثيراً على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية هي إدارة الموارد البشرية من مواقع العمل بنسبة تأثير ٠,٠٤٨ ، يليه البعد الخاص بالتوجه بالمجموعة والإدارة المؤسسية بنسبة تأثير ٠,٠٤٥ ، ثم البعد المتعلق بالقيادة الأبوية للموارد البشرية بنسبة تأثير ٠,٠٤١ ، وقد كانت أقل أبعاد النموذج تأثيراً على القيمة المضافة هي التدريب المستمر للعنصر البشري والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، والتدوير الوظيفي للموارد البشرية بنسب تأثير ٠,٠٣١ ، ٠,٠٣٢ ، ٠,٠٣٤ على التوالي .

## تاسعاً : النتائج والتوصيات :

في إطار النتائج المستخلصة من الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية في مصر ، يمكن تحديد النتائج العامة للبحث والتوصيات المقترحة علي النحو التالي :

### النتائج العامة للبحث :

١- تم إثبات صحة الفرض الأول للبحث بشكل جزئي ، حيث تم إثبات وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول ٥٦,٢٥% من الأبعاد المتعلقة بتطبيق النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية في قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، كما تم إثبات صحة الفرض الثاني للدراسة أيضاً بشكل جزئي ، حيث تم إثبات وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول ٨٣,٣٣% من الأبعاد المتعلقة بالقيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، أما الفرض الثالث للبحث فقد تم إثبات صحته بشكل كامل ، حيث تم إثبات وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد النموذج الياباني لإدارة الموارد البشرية على القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية في مصر .

٢- إن القطاع الصناعي يحتل المرتبة الأولى بين إجمالي القطاعات العاملة في مصر وفقاً لمعيار التدفقات الرأسمالية ، يليه قطاع الخدمات ، وقد كانت أقل القطاعات في الأهمية النسبية وفقاً للتدفقات الرأسمالية هي قطاعات السياحة والاتصالات والزراعة ، كما تشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن هناك تفاوت في الأهمية النسبية للقطاعات الصناعية في مصر وفقاً لمعيار التدفقات الرأسمالية ، حيث يأتي قطاع صناعة الكيمائيات في المرتبة الأولى ، يليه قطاع الصناعات الغذائية ، ثم قطاع الصناعات الهندسية والإلكترونية والكهربائية ، أما بالنسبة لمعيار

قيمة الإنتاج فيحتل قطاع الصناعات الهندسية والإلكترونية والكهربائية المرتبة الأولى ، يليه قطاع الصناعات الغذائية ، ثم يأتي في المرتبة الثالثة قطاع الكيماويات والأدوية .

٣- إن هناك تطور محدود في قطاع الصناعات التحويلية في مصر ، وأن الوضع الحالي لهذا القطاع لا يرقى إلى التطور الذي حدث على المستوى الإقليمي والدولي ، وقد اتضح ذلك من انخفاض معدل النمو في عدد المنشآت الصناعية ، وانخفاض معدل النمو في الإنتاج ، بالإضافة إلى تراجع صادرات هذا القطاع .

٤- أشارت نتائج الدراسة إلى تراجع حجم الإستثمارات في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية ، وقد كان أكبر تراجع لهذه الإستثمارات خلال الفترة من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠١٩ ، كما تشير نتائج الدراسة إلى وقوع خسائر ضخمة في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية ، وكانت أكبر الخسائر خلال عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ ، حيث بلغت الخسائر (٥٠٥ مليون جنيه) و (١٢٨ مليون جنيه) على التوالي .

٥- تواجه شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية في مصر مشكلات انتاجية عديدة من أهمها ضعف التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج ، الأمر الذي يؤدي إلى الهدر في الموارد وتزايد حجم المخلفات ، كما أن شركات صناعة الأدوية في مصر تواجه مشكلة أساسية تتمثل في عدم تصنيع المادة الفعالة للدواء ، حيث تستورد مصر ما يزيد عن ٨٥٪ من المادة الخام الفعالة ذات التأثير النشط ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن صناعة الدواء في مصر لم تتطور بالشكل المناسب على الرغم من وجود سوق كبير لمنتجات الأدوية المصرية في الشرق الأوسط ، حيث أن التزايد في حجم إنتاج الأدوية المصرية لم يصاحبه نفس المستوى من البحث والتطوير نظراً لوجود قصور في التواصل والتنسيق بين شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية ، ومراكز البحث العلمي في مصر ومختلف دول



العالم ، الأمر الذى جعل هذه الشركات فى معظم الأحيان غير قادرة على تصنيع دواء مصرى بمكونات كاملة محلية الصنع .

٦- أشارت نتائج الدراسة إلى الإنخفاض الحاد فى نسبة الصادرات من منتجات الأدوية المصرية إلى الواردات ، حيث وصلت هذه النسبة إلى ١٠,٤٢ ٪ ، ويرجع هذا الأمر إلى أن شركات صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية فى مصر لا تستطيع تحقيق مزايا تنافسية قائمة على اكتشاف طرق مبتكرة وجديدة فى مجال تصنيع الدواء ، مما يجعلها غير قادرة على مواجهة المنافسة مع شركات تصنيع الأدوية العالمية ، كما أنه لا توجد استراتيجية متوازنة لتسعير الدواء المصرى ، بالإضافة إلى عدم توافر ميزات سعرية للمنتجات الدوائية التى يتم تصديرها .

٧- إن هناك العديد من جوانب القصور فى إدارة الموارد البشرية بالشركات العاملة فى قطاع الصناعات التحويلية بشكل عام وفى الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية بشكل خاص ، حيث أشارت نتائج الدراسة فى هذه الشركات إلى أنه لا يتم غرس القيم الإنسانية للتنظيم فى نفوس العاملين ، وأنه لا يتم تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للعاملين ، وبناء التنظيم حول الأشخاص وليس الوظائف ، بالإضافة إلى وجود قصور فى برامج التدريب اللازمة لتنمية رأس المال البشرى ، وعدم تأهيل الكوادر والقيادات المستقبلية .

٨- ويختتم الباحث نتائج الدراسة بنتيجة بارزة تتمثل فى أن أثر تطبيق أبعاد النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية على تحسين القيمة المضافة لأداء قطاع الصناعات التحويلية فى مصر يصل إلى ٢٣,١ ٪ ، الأمر الذى يعكس أهمية التوسع فى تطبيق هذا النموذج فى مختلف القطاعات الصناعية والخدمية فى مصر ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أبعاد النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية تأثيراً على تحسين القيمة المضافة لأداء الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية فى مصر هى إدارة الموارد البشرية من مواقع العمل

، يليها التوجه بالمجموعة والإدارة المؤسسية ، ثم القيادة الأبوية للموارد البشرية ، أما أقل أبعاد النموذج تأثيراً فكانت التدريب المستمر للعنصر البشري ، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، والتدوير الوظيفي للموارد البشرية .

### التوصيات :

في ضوء النتائج العامة للدراسة يمكن للباحث عرض توصياته على النحو التالي :

١- يوصى الباحث المسئولين بوزارة الإستثمار ووزارة قطاع الأعمال العام بضرورة إجراء تقييم فني شامل للشركات والمصانع العاملة في قطاع الصناعات التحويلية في مصر وذلك بواسطة فرق إستشارية متخصصة حتى يتم البدء في تصحيح المسار من خلال تأهيل خطوط الإنتاج الحالية للتوافق مع متطلبات التصنيع الجيد " GMP " ، وتشغيل المصانع المتوقفه ، وبيع الأصول غير المستغلة .

٢- ضرورة إنشاء هيئة عليا لصناعة الدواء في مصر تقوم بوضع سياسات تصنيعية وتصديرية مستقرة وتكون مهمتها الأساسية تطوير صناعة الدواء ، وبحيث تكون هذه الهيئة مستقلة عن السلطات التنفيذية للدولة وغير تابعة لوزارة الصحة ، ويوصى الباحث بأن تكون الهيئة العليا لصناعة الدواء تابعة مباشرة لرئيس الجمهورية مثلما هو الحال في النظام الأمريكي والذي يركز على وجود هيئة عليا دوائية تكون تابعة للرئيس الأمريكي مباشرة ، ويتولى الرئيس الأمريكي بنفسه تعيين رئيس هذه الهيئة ، وسوف يكون إنشاء هيئة عليا لصناعة الدواء في مصر بمثابة مظلة لمنظومة صناعة الدواء تقوم بوضع الضوابط التي تضمن سلامة الأدوية والمستلزمات الطبية في مختلف مراحل الإنتاج والتداول في الأسواق .

٣- يوصى الباحث بضرورة التنسيق بين وزارة الصحة ووزارة التعليم العالي وهيئات البحث العلمي في جمهورية مصر العربية لإصدار قانون التجارب السريرية ، حيث أنه لا يمكن الاعتراف عالمياً بأى أبحاث أو منتجات دوائية في مصر طالما

أن هذا القانون غير موجود ، وقد أدى عدم إصدار هذا القانون إلى الآن إلى فقدان القدرة على اختراع وتصنيع دواء مصرى بشكل متكامل .

٤- يجب وضع استراتيجية متوازنة لتسعير الدواء المصرى حتى يستطيع المنافسة على المستوى العالمى وبالشكل الذى يراعى البعد الاجتماعى محلياً ، حيث أنه من أهم المعوقات التى تواجه تصدير منتجات الأدوية المصرية أنه يتم تسعير الأدوية المحلية بسعر منخفض لمراعاة محدودى الدخل وهو ما يؤثر على أسعار التصدير ، حيث تشترط القواعد التجارية أن يكون سعر البيع فى بلد المنشأ موازياً لأسعار التصدير ، وفى هذا الإطار يوصى الباحث المسئولين بوزارات المالية والصناعة والخارجية ، واتحاد الصناعات المصرية بضرورة التوافق لضمان توفير ميزات سعرية للمنتجات الدوائية التى يتم تصديرها للخارج ، وبحيث يحصل المصدرون على تسهيلات خاصة تساعد على وجود قدرة تنافسية للمنتجات الدوائية فى الأسواق الخارجية .

٥- ضرورة تقديم الدعم لصناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية فى اتجاهين متوازيين ، ويتمثل الإتجاه الأول للدعم فى الدعم السياسى ، حيث تحظى صناعات الأدوية فى مختلف دول العالم بدعم سياسى من رؤساء وملوك الدول ، أما فى مصر فصادرات الأدوية لا تحصل حتى على الدعم من صندوق تنمية الصادرات الحكومى ، أما الإتجاه الثانى للدعم فيتمثل فى دعم ومساندة وسائل الإعلام المصرية لصناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية ، نظراً لأن المسئولين عن صناعة الأدوية فى مصر قد يتراجعون عن اتخاذ بعض قرارات التطوير الصحيحة وذلك خوفاً من الهجوم الإعلامى غير المبرر .

٦- يوصى الباحث بأهمية المشاركة بين وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، ووزارة الصحة لوضع رؤية شاملة مستقبلية واستراتيجية محددة للبحث العلمى والتطوير فى قطاع صناعة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية ، مع التوسع فى إنشاء مراكز أبحاث الدواء فى مختلف المحافظات والمناطق الصناعية فى مصر

وربطها بالجامعات وشركات الأدوية ، مع ضرورة تقديم الدعم المالى والفنى والإستشارى لهذه المراكز من جانب الدولة .

٧- ضرورة تعديل نظم تحليل واختبار عينات الأدوية فى مصر ، والتي تتم بالمعامل المركزية لوزارة الصحة ، حيث تتحمل هذه المعامل أعباء تحليل خامات كثيرة بشكل يفوق طاقتها وامكانياتها الفنية ، فالوضع السائد فى مصر هو إرسال عينات الدواء إلى المعامل المركزية لوزارة الصحة ومعامل الرقابة الدوائية والتي تم إنشائها منذ أكثر من ٣٥ سنة ، حيث يستغرق تحليل العينة أكثر من خمسة أشهر ، مما يؤدي إلى تعطيل منظومة تصنيع وتصدير الأدوية المصرية ، ولذا يوصى الباحث بإجراء تحليل واختبار عينات الأدوية من خلال معامل مستقلة تابعة لهيئة دوائية عليا بالدولة حتى يمكن الإسراع فى دورة تصنيع الأدوية وتجهيزها إلى دخول مسارات التصدير على نطاق واسع .

٨- وفى ختام التوصيات يوصى الباحث شركات قطاع الصناعات التحويلية بشكل عام وشركات صناعة الأدوية والكيماويات بشكل خاص بضرورة القيام بالإجراءات التالية التى أفرزها النموذج اليابانى لإدارة الموارد البشرية والتي أثبتت نتائج الدراسة دورها فى تحسين القيمة المضافة للأداء ، وتتضمن هذه الإجراءات ما يلى :

- أ- توفير المناخ التنظيمى الذى يحقق الأمان الوظيفى للعاملين .
- ب- تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للعاملين .
- ج- المعاملة المتساوية بين الأفراد وتطبيق اللوائح بعدالة وشفافية على الجميع .
- د- بناء نظام لصنع واتخاذ القرارات من أسفل إلى أعلى .
- هـ- تكوين جماعات الرقابة على الجودة .
- و- تقديم برامج تدريبية متقدمة تساهم فى تنمية رأس المال البشرى .
- ز- التوسع فى تنفيذ برامج التدريب التحويلية .
- ح- ضرورة تنقل المديرين بين المكاتب والمواقع الإنتاجية بشكل مستمر حتى يتم اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها أول بأول .

## مراجع البحث

### أولاً : المراجع العربية :

- ١- التقرير الربع سنوي, (فبراير ٢٠١٨) ، إتجاهات الصناعات التحويلية في مصر خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٧ ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع نظم وتكنولوجيا المعلومات ، الإدارة المركزية للإحصاء والتوثيق ، ص ص ٤ - ٨ .
- ٢- التقرير الربع سنوي ( أبريل ٢٠١٩) ، إتجاهات الإستثمارات في مصر ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع البحوث التجارية وبحث التنمية الصناعية ، العدد ١١، ص ص ٧-٨ .
- ٣- التقرير الرئيسي لمجموعة البنك الدولي ، (٢٠١٩) ، تقرير عن التنمية في العالم ، الطبيعة المتغيرة للعمل ، ص ٥٠ .
- ٤- الدليل الإحصائي ، (أبريل ٢٠٢٠) ، إتجاه الصادرات والواردات المصرية ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع نظم المعلومات والتحول الرقمي ، الإدارة المركزية للإحصاء والتقارير والنشر الإلكتروني ، ص ص ١٠-١١ .
- ٥- تقرير المجلس التصديري للصناعات الدوائية بجمهورية مصر العربية ، مارس ٢٠٢٠ ، ص ص ١-١٨ .
- ٦- تقرير غرفة الصناعات الدوائية باتحاد الصناعات المصرية ، يناير ٢٠٢٠ ، ص ص ٥-١٣ .
- ٧- تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية ، مؤشرات الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية ، ديسمبر ٢٠١٩ .

- ٨- تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO ، ٢٠١٦ ، ص ٧ .
- ٩- تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO ، ٢٠١٧ ، ص ٢ .
- ١٠- تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO ، ٢٠١٩ ، ص ٤ .

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Abdulmalek, F.A., Rajgopal, J., (2007) , Analyzing the benefits of lean manufacturing and value stream mapping via simulation: a process sector case study. International Journal of Production Economics, Vol. 107 ,No.1,pp. 223–236.
- 2- Aggarwal. D , Padhan.P.C, (2017), Impact of Capital Structure on Firm Value: Evidence from Indian Hospitality Industry, Theoretical Economics Letters, 7, pp.1-19.
- 3- Ando, N, (2014), The effect of localization on subsidiary performance in Japanese multinational corporations, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25, No. 14, pp. 1995-2012.
- 4- Aoki. K., Delbridge. R. , Endo. T, (2014), Japanese human resource management in post-bubble Japan, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25 ,No. 18, pp. 2551-2572.
- 5- Aruna S. Gamage ,(2014) , Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance , Ruhuna Journal of Management and Finance, Vol.1, No.1, 37-52.

- 6- Blahová M, Haghirian P, Pálka , (2015) , Major factors affecting the contemporary Japanese business environment, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.64, pp.416–433.
- 7- B.M.Kanahalli, Ravindra, (2017) , Impact of Capital Structure on Economic Value Added (A Comparative Study of Select Cement Companies in India) , International Journal of Management Studies, Vol-IV, Special Issue-3, pp. 54-61.
- 8- Belderbos, R.A. , Heijltjes, M.G, (2005), The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: control, learning and vertical business groups, Journal of International Business Studies, Vol. 36 ,No. 3, pp. 341-354.
- 9- Buckley, P. J., Horn, S. A, (2009). Japanese multinational enterprises in China: Successful adaptation of marketing strategies, Long Range Planning, Vol. 42, No.4, pp. 495-517.
- 10- Buckley, P. J, (2009),The rise of the Japanese multinational enterprise: then and now, Asia Pacific Business Review, Vol .15, No.3 ,pp. 309-321.
- 11- Chris Rowley , John Benson , Malcolm Warner , (2007) , Towards an Asian model of human resource management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea , The International Journal of Human Resource Management , Vol.15 , Issue 4-5, pp. 917-933 .
- 12- Cosmin Octavian Dobrin, et.al , (2012) , The Concept of Performance in Business Organizations – Case Study on The Employee Performance in Romanian Business Organizations , The 6th International Management Conference"Approaches in

Organisational Management" 15-16 November, Bucharest, Romania, pp.310-316.

13- Cooke, F.L. , He, Q, (2010), The transnational challenge: performance and expatriates presence in the overseas affiliates of Japanese MNCs' Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises , Asia Pacific Business Review, Vol. 16, No. 3, pp. 355-376.

14- Fabian Jintae Froese, Jieshen, Tomoki Sekiguchi , Samuel Davies , (2020) , Liability of Asianness? Global talent management challenges of Chinese, Japanese, and Korean multinationals , Human Resource Management Review , Available online 6 August , <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100776>

15- George O. Tasié ,( 2009), Can Japanese management styles be applied to Africa? , African Journal of Business Management Vol.3, N0.4, pp. 233-240 .

16- Hamed Hasan Riyadh , Sonia Zaman , Mehedi Hasan , (2015) , Impact of Culture on HRM practices: a Comparative Study between foreign MNCs and South Asian Companies in South Asia , Journal of Business and Management , Vol. 17, Issue 6, PP 46-61.

17- Hyeon Jeong Park , Hitoshi Mitsuhashi , Carl F. Fey , Ingmar Björkman , (2003) , The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model , The International Journal of Human Resource Management , Vol.14, Issue 8 , pp. 1391-1406 .



- 18- Ivan Peronja ,(2015),Performance effects of the business process change in large enterprises: The case of Croatia , Management, Vol. 20, pp. 1-22.
- 19- Johannes Schaaper , Bruno Amann , Jacques Jaussaud, Hiroyuki Nakamura , Shuji Mizoguchi, (2013) ,Human resource management in Asian subsidiaries: comparison of French and Japanese MNCs , The International Journal of Human Resource Management , Vol. 24, Issue 7 , pp. 1454-1470 .
- 20- Jonathan Morris , John Hassard , Rick Delbridge , (2019) ,Understanding managerial work in the modern Japanese firm: The influence of new organizational forms and changing human resource management practices , Economic and Industrial Democracy, <https://doi.org/10.1177/0143831X19875785> , 26 September , pp.1-29.
- 21- Koichi Nakagawa , Mitsura Nakagawa, Hiroyuki Fukuchi, Masato Sasaki, Kazumi Tada,(2018) , Japanese Management Styles: to Change or Not to Change? A Subsidiary Control Perspective , Journal of International Business and Economics , Vol. 6, No. 2, pp. 1-10 .
- 22- K.Eswaramurthi , P.V.Mohanram , (2009) ,Value And Non- Value Added (VA / NVA) Activities Analysis Of A Inspection Process – A Case Study , International Journal of Engineering Research & Technology , Vol. 2 Issue 2, pp.1-5 .
- 23- Kaouthar Lajili , Lauren Yu-Hsin Lin , Anoosheh Rostamkalaei , (2020) ,Corporate governance, human capital resources, and firm performance: Exploring the missing links , Journal of General Management , July 21, <https://doi.org/10.1177/0306307019895949>

- 24- Loo-See Beha, Leap-Han Looa , (2013), Human Resource Management Best Practices and Firm Performance : A Universalistic Perspective Approach , Serbian Journal of Management ,Vol.8 , No.2 , pp. 155 – 167 .
- 25- Loto, M. A, (2012). Global Economic Downturn and the Manufacturing Sector performance in the Nigerian Economy. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), Vol.3 , No.1,pp. 38-45.
- 26- Leo McCann ,Gareth Monteath , (2020) ,Restoring the missing context in HRM: Habitus, capital and field in the reproduction of Japanese repatriate careers ,<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12279>.
- 27- Maran Marimuthu ,Lawrence arokiasamy ,Maimunah ismail ,(2009) , Human capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence from developmental Economics , The Journal of International Social Research Vol.2 pp.265-272.
- 28- Masayuki Furusawa , Chris Brewster, (2019) ,The Determinants of the Boundary-spanning Functions of Japanese Self-initiated Expatriates in Japanese Subsidiaries in China: Individual Skills and Human Resource Management , Journal of International Management , Vol. 25, Issue 4 , <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.05.001>
- 29- Mohan Pyari Maharjan, Tomoki Sekiguchi , (2017) , Human resource management practices of Japanese companies in India: dealing with the transfer-adaptation dichotomy , Journal of Asia Business Studies , Vol . 11 , Issue 3 , pp. 323- 341.
- 30- Mehmet Melikoglu ,(2020) , Reutilisation of food wastes for generating fuels and value added products: A global

review , Environmental Technology & Innovation , Vol.19,pp.12-40 .

31- Muhammad Ilyas ,et.al, (2010), Determinants of Manufacturing Value Added in Pakistan: an Application of Bounds Testing Approach to Cointegration , Pakistan Economic and Social Review , Vol. 48, No. 2 , pp. 209-223.

32- Mir Hossein Seyyedi , et.al, (2011) ,Offer Strategies for Improving Organizational Performance by Learning Organization & Transfer of Training , International Conference on E-business, Management and Economics , Vol.25 , pp.212-218.

33- Montree Piriyaikul , Boonthawan Wingwon , (2013) ,Effect of corporate ability and reputation on organizations' performance and CSR, African Journal of Business Management Vol. 7No.9, pp. 738-749.

34- Nwanne, T. F. I, (2015) , Implications of Government Capital Expenditure on The Manufacturing Sector in Nigeria , European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research , Vol.3, No.10, pp.19-33.

35- Norihiko Takeuchi , (2009) ,How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context , The International Journal of Human Resource Management , Vol.20 , Issue 1 , pp. 34-56 .

36- Prahalad, C. K, (2012), Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations, Journal of Product Innovation Management, Vol. 29, No.1, pp.6-12.

- 37- Pudelko, M., , Tenzer, H, (2013), Subsidiary control in Japanese, German and US multinational corporations: Direct control from headquarters versus indirect control through expatriation, *Asian Business & Management*, Vol.12, No.4, pp. 409-431.
- 38- Pudelko, M, (2009), The end of Japanese-style management?, *Long Range Planning*, Vol .42, No.4, pp. 439-462.
- 39- Puja Sareen , Shikha Mishra,(2016) , A Study of TalentManagement and Its Impact on Performance of Organizations , *Journal of Business and Management*, Vol. 18, Issue. 12, PP 66-73.
- 40- Pallavi Sharma ,(2017) , How coaching adds value in organisations-The role of individual level outcomes , *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* , Special Issue, No. 11 ,pp.1-17.
- 41- Peter Prowse, Julie Prowse , (2010) , Whatever happened to human resource management performance? , *International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol. 59 No. 2, pp. 145-162 .
- 42- Shigeyuki Kajiki, et.al , (2020) ,Developing a global occupational health and safety management system model for Japanese companies, *Journal of Occupational Health* ,Vol.62, <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12081.h>
- 43- Shoko Haneda , KeikoIto , (2018) ,Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? , *Research Policy* , Vol . 47 , Issue 1 , pp. 194- 208.

- 44- Schmitz, Hubert ,(2007), Reducing Complexity in the Industrial Policy Debate, Development Policy Review, Vol. 25 , No,4 ,pp.417–428.
- 45- Tomoki Sekiguchi , (2013) , Theoretical implications from the case of performance-based human resource management practices in Japan: management fashion, institutionalization and strategic human resource management perspectives ,The International Journal of Human Resource Management , Vol.24 , Issue 3, pp. 471-486 .
- 46- Vaiman. V, Brewster. C, (2015), How far do cultural differences explain the differences between nations? Implications for HRM, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 26, No. 22, pp. 151-164.
- 47- William Il kuk Kang , Gaston Fornes ,(2017) ,Where are they going? Case of British and Japanese human resource management , Journal of Asia Business Studies , Vol . 11 , Issue 3 , pp.296- 322.
- 48- Yassine Aljay, Ahmed Fjer, Malak Guennioui, Ahmed Tamek ,(2016) , Multinational companies' human resource management practices' and their organizational culture impact on employees' loyalty: Case of Japanese multinational company in Morocco , 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May, Dubai, UAE ,pp.2-8.

